

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة السانبة - وهران -

كلية العلوم الاجتماعية

المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص: علوم الإعلام والاتصال.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال

الموضوع:

القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال

بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر - نموذجاً -

تحت إشراف:

من إعداد:

الأستاذ: بشير محمد

الطالب: عبد الله ثاني محمد النذير

المشرف المساعد:

الأستاذ: منصوري مختار

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. مزوار بلخضر
مشرفا ومقررا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بشير محمد
مناقشا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	د. غماري طيبي
مناقشا	جامعة وهران	أستاذ محاضر	د. زمور زين الدين
مناقشا	جامعة وهران	أستاذ محاضر	د. نجاح مبارك

الموسم الجامعي: 2010 / 2009

شكر وتقدير

إن مشقة البحث وعناءه، يفرضان على كل باحث أن يتوجه بالشكر الجزيل لمن علموه كيف يبحث ووجهوه ليقاسمهم هذه المكابدة وذلك العناء الكبير.

فإلى أستاذي الكريم المشرف بشير محمد وأستاذي مساعد المشرف منصور مختار على رعايتهما لهذا البحث منذ بدايته، وتوجيهاتهم القيمة... كما نشكر أساتذة مدرسة الدكتوراه على تأطيرهم لنا طيلة السنة النظرية و على رأسهم الأستاذ بن مزيان بن شرقي منسق مدرسة الدكتوراه، والأستاذ عبد الإله عبد القادر المسؤول على التخصص، وإلى لجنة المناقشة وإلى كل عمال مؤسسة نفطال، وإلى كل من علمني حرفاً.

الإهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك

إنه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة جهدنا

إلى

من قال فيهما الله عز وجل "... وبوالدين إحسانا..."

بحر الحنان، ريحانة الدنيا ونور عيناى أُمى حفظها الله لي.

الذي لم ييخل علي يوما، الشمعة التي تضيء دربي قرة عيني أبي العزيز

الأزهار الفتية و المبتهجة إخوتي

أحب الناس إلي إلى الذين قيل فيهم رب أخ لك لم تلده أمك: هواري، صالح، أمين، بلوفة، أحمد، عبد القادر،

لحسن، عبد النور، نور الدين، هشام، وإلى كل الأصدقاء، وكل أعضاء مدرسة الدكتوراه.

الذين أحاطوني بحبهم أهلي وأقاري

كل أساتذتي في كل المراحل

كل من نسينا ذكره

كل من يقضي شبابه في نهل العلم

مطلع العجرات الجزائر الحبيبة

كل من قرأ هذه الأسطر.

محمد الله ثاني محمد النذير

الفهرس

الصفحة	محتويات الدراسة
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر وتقدير
1	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي
4	تمهيد
4	1.1. تحديد الموضوع
5	1.1.1. أهمية الدراسة
6	2.1. دوافع الدراسة
7	3.1. أهداف الدراسة
7	4.1. تحديد الإشكالية
9	5.1. فرضيات الدراسة
10	1.5.1. تحديد المصطلحات والمفاهيم الإجرائية
15	6.1. منهج الدراسة
19	7.1. مجتمع البحث
20	8.1. الدراسات السابقة
23	9.1. المقاربة النظرية للدراسة
	الفصل الثاني: اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات: دراسة في الأسس والمفاهيم
24	2. ماهية القيادة الإدارية
26	2.1.2. العملية القيادية وطبيعتها

27	3.1.2. تعريفات القيادة
29	4.1.2. علاقة القيادة بالإدارة
29	1.4.1.2 الإدارة جزء من القيادة
29	2.4.1.2 القيادة جزء من الإدارة
30	2.2. نظريات القيادة
30	1.2.2. دراسات القيادة (المداخل المتعددة)
32	2.2.2. هيكل عمل القيادة
33	3.2.2. الجوانب السيكلوجية في القيادة
35	3.2. أنماط القيادة
37	2.3.2. القيادة و تصنيف القادة الإداريين
38	3.3.2. مصادر قوة القائد
40	4.2. الاتصال القيادي في المؤسسة
40	1.4.2. مفهوم الاتصال داخل المؤسسة
43	2.4.2. أنماط الاتصال في المؤسسة ووسائله
48	3.4.2. أهداف الاتصال في المؤسسة
49	4.4.2. أنواع وسائل الاتصال في المؤسسة
50	5.4.2. عقبات الاتصال في المؤسسة
51	6.4.2. مفهوم الاتصال في القيادة
	الفصل الثالث: مراحل تطور نظرية القيادة الإدارية
53	3. مراحل تطور نظرية القيادة
53	1.1.3. تطور القيادة من منظور عربي إسلامي.

55	2.1.3. أراء بعض المفكرين العرب والمسلمين في القيادة
63	2.3. اثر الإسلام على القيادة العربية
63	1.2.3. تنظيم الإسلام في القيادة العربية
70	2.2.3. الحافزية في القيادة العربية الإسلامية
72	3.2.3. الحاجات الإنسانية للقيادة في الإسلام
74	3.3. تطور القيادة من منظور غربي
74	1.3.3. المدرسة الكلاسيكية
76	2.3.3. مدرسة العلاقات الإنسانية
77	3.3.3. المدرسة السلوكية
79	4.3.3. مدخل دراسة القيادة الحديثة
79	1.4.3.3. مدخل دراسة السمات
84	2.4.3.3. المدخل السلوكي لدراسة القيادة
89	3.4.3.3. المدخل الموقفى لدراسة القيادة
91	4.3. النظريات الحديثة في القيادة
91	1.4.3. دراسة جامعة أوهايو والشبكة الإدارية
92	2.4.3. نظرية الطريق إلى الهدف
95	3.4.3. نظرية سلسلة السلوك
	الفصل الرابع: إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية في المؤسسات
99	1.4. إستراتيجية الاتصال في فعالية القيادة الإدارية
99	1.1.4. طبيعة إستراتيجية الاتصال القيادي
100	1.1.1.4 فريق القيادة لصياغة إستراتيجية الاتصال

101	2.1.1.4. من وماذا ... خطة الاتصال الإستراتيجية ؟
101	2.1.4. مكونات خطة إستراتيجية الاتصال القيادي
102	1.2.1.4. الرسالة الإستراتيجية
102	2.2.1.4. وسيلة لاختيار فهم المنصت (المتلقي) للرسالة الإستراتيجية
104	3.1.4. قواعد الإستراتيجية الاتصال القيادي.
105	4.1.4. الاتصال الرسمي والغير رسمي في القيادة الإدارية
105	1.4.1.4. الاتصال الرسمي
106	2.4.1.4. الاتصال الغير الرسمي
106	5.1.4. السيرنطيقا والاتصال القيادي
107	2.4. مهارات الاتصال في القيادة الإدارية
107	1.2.4. الاتصال الإقناعي في القيادة الإدارية
109	2.2.4. فعالية الكلام في القيادة الإدارية
110	3.2.4. فعالية السمع في القيادة الإدارية
111	4.2.4. فعالية الكتابة في القيادة الإدارية
112	3.4. مخطط الاتصال بالمؤسسة
114	1.3.4. تشخيص وضعية الاتصال
118	2.3.4. أهداف مخطط الاتصال
120	3.3.4. إعداد الإستراتيجيات
121	1.3.3.4. استراتيجيات التأثير الخارجية
121	2.3.3.4. استراتيجيات التأثير الداخلية
123	4.4. إستراتيجية صنع القرار في القيادة الإدارية

123	1.4.4. المفكرون في صنع القرار
125	2.4.4. مراحل اتخاذ القرار
130	3.4.4. اتخاذ القرار
	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
134	5. تقديم المؤسسة
135	2.5. الدراسة الاستطلاعية
135	1.2.5. أداة الدراسة
137	2.2.5. عينة الدراسة الاستطلاعية
137	3.2.5. زمان ومكان ومدة الدراسة
137	4.2.5. صدق المقابلة
138	5.2.5. نتائج الدراسة الاستطلاعية
142	3.5. الدراسة الأساسية
142	1.3.5. عينة الدراسة الأساسية
144	2.3.5. عرض وتحليل النتائج
147	3.3.5. الجانب المهماتي للقيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال. مؤسسة نفضال.
163	4.3.5. الجانب العلاقاقي للقيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال. مؤسسة نفضال.
167	5.3.5. العقبات التي تواجه مؤسسة نفضال في تطبيق مشروع استراتيجية الإتصال
169	4.5. التحقق من فرضيات الدراسة

183	مناقشة النتائج والتوصيات
188	خاتمة عامة
191	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
1	ملحق الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال
2	ملحق لدليل المقابلة
3	ملحق لوثائق رسمية لطلب القبول التربص الدراسة
4	ملحق لإستراتيجية مؤسسة نفعال اتجاه الموارد البشرية

فهرس الجداول وأشكال الدراسة

الرقم	الجداول و الأشكال	الصفحة
1.	الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية والمرؤوسين لعينة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال.	144
2	إجابة القيادة الإدارية على تساؤلات الأتباع.	147
3	يبين مدى مقدرة القيادة الإدارية على حل الصعوبات التقنية.	الملاحق
4	تشجيع المرؤوسين على روح المبادرة .	148
5	مدى مراقبة القيادة الإدارية للمهمة.	الملاحق
6	مدى تقبل القيادة الإدارية لمخالفة المرؤوسين لها.	الملاحق
7	يبين مدى اتاحة الفرصة لمناقشة المسائل الصعبة.	الملاحق
8	يبين مدى توضيح القيادة الإدارية للأتباع بالإمتثال للأوامر في إطار النظام لداخلي	الملاحق
9	استعمال القيادة الإدارية لصلاحياتها من أجل التهديد في حالة التقصير في المهمة.	148
10	مهارات اكتساب القيادة الإدارية لولاء المرؤوسين .	149
11	يبين مدى عمل القيادة الإدارية على توحيد صفوف الأتباع.	الملاحق
12	العمل على إشاعة الرضاء الشخصي لتطبيق إستراتيجية الاتصال.	150
13	يبين مدى تدعيم القيادة الإدارية لوضعها القيادي.	الملاحق
14	يبين مدى محاولة القيادة الإدارية بالظفر للولاء إلى المؤسسة.	الملاحق
15	يبين مدى اطلاع القيادة الإدارية على تقنيات الحديثة للقيادة في تطبيق خطط الإتصال.	151
16	يبين مدى اتباع القيادة الإدارية لإجراءات والخطوات المتبعة أثناء الأزمة.	152
17	الأنماط القيادية التي يتصف بها القادة الإداريين في مؤسسة نפטال.	153
18	الغرض من استخدام هذه الأنماط.	154
19	مدى ممارسة السلوك القيادي في مهمة القيادة الإدارية بمؤسسة نפטال.	155
20	مدى وجود ثقافة السمع لدى القيادة الإدارية.	156
21	اللغة المستعملة لدى القيادة الإدارية.	157
22	صفات القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال.	158
23	مهارات القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال.	159
24	سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية.	160

161	يبيّن كيفية التعامل مع المنصب القيادي في حالة غياب السمات الاتصالية والقيادية بمؤسسة نفطال.	25
163	العمل على تنمية روح الفريق لدى القيادة الإدارية بمؤسسة نفطال	26
الملاحق	المحافظة على استقرار أفراد فريقك في مراحل العمل.	27
164	العمل على تجسيد التعاون بين طرفي العملية القيادية.	28
165	محاولة رفع الرضاء عن العمل بالمؤسسة .	29
الملاحق	العمل بمبدأ الاحترام.	30
الملاحق	علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق.	31
الملاحق	العمل على تحسين العلاقة بين القيادة والمرؤوسين	32
الملاحق	القيام بالتحفيز لدفع عجلة العمل إلى الأمام.	33
166	العمل على إقناع الجسم البشري للفريق بالبقاء في المؤسسة.	34
الملاحق	معاملة المرؤوسين الذين يشكون ضعف المردودية.	35
الملاحق	تشجيع القيادة الإدارية الأتباع على التواصل فيما بينهم أثناء العمل.	36
167	يبيّن مدى وجود مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال.	37
168	يبيّن مدى وجود عوامل تعيق فعالية القيادة الإدارية لتطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال.	38

مقدمة

مقدمة:

أصبحت القيادة الإدارية في عصر التنظيمات أو المؤسسات بشتى أنواعها واختصاصاتها تعتبر المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق وعصر المنافسة، فلم تكن الحاجة إلى قيادة إستراتيجية فعالة، في أي وقت مضى، أهم منها في الوقت الحالي، فالقرن الواحد والعشرون يفرض على قادة المنظمات أن يخلقوا وعيا إستراتيجيا وعمليات متجددة حيوية، من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي، وفي هذا العمل المهم، المتمثل في وضع الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها و تحديثها يجب تطبيق الفن والمنهج معا، بشغف ومهارة والتزام، إذ من شأن نقاط القوة هذه أن تضمن تحقيق فرصة قوية للبقاء، فضلا عن إمكان تحقيق مستويات النجاح التي يطلبها كل ذوي المصلحة في أي منظمة من المنظمات.

إن كل قائد إداري يواجه تحديات جديدة، فالمديرون التنفيذيون الرئيسيون و قادة الفرق ورؤساء المصالح لابد لهم من تطوير قدراتهم بسرعة لاتقاء المنافسين التقليديين الذين أصبحوا أشد ضراوة، ومقاومة أشكال المنافسة الجديدة غير المتعارف عليها وغير المتوقعة، وإعادة اكتشاف منظماتهم في مواجهة التقنيات الجديدة، ومواجهة التحولات في سلاسل قيمهم ونماذج الصناعة الجديدة، لابد هؤلاء المديرين من القيام بذلك، بسرعة لا تقل عن سرعة التغيرات الكثيرة التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها منظماتهم.

لقد ازدادت أهمية القيادة الإدارية في المنظمات منهجية الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بالمنظمات و ذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية، وكذلك حتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية فلا بد التحكم في السلطة و الفاعلين في التنظيم وفي هذا السياق أشار ميشال كروزى Michel Crozier وايرهارد فريديبيرغ Erhard Friedberg على أن "مركزية السلطة بعيدة جدا عن صانعي القرار الذين سوف تأثر قراراتهم وانجازاتهم ميدانيا، والتقسيم الطبقي للأفراد إلى مجموعات متجانسة وفصلها عن بعضها البعض، وفي كثير من الأحيان عن طريق الحواجز الغير السالكة، وأخيرا تطوير قوى

موازاة حول منطقة الشك، فلذلك يجب التفاوض، وكل هذا لم يدون في القانون الداخلي للتنظيمات والمؤسسات بصفة رسمية¹. على ضوء هذا القول فإن نجاح التنظيم أو المؤسسة يتوقف على فعالية القيادة الإدارية واستثمارها في الطابع الغير رسمي، وأما القيادة الغير فعالة فلا شك أنها تعتبر من أحد أهم أسباب فشل المنظمة.

أصبحت القيادة الإدارية ضرورة حتمية في جل التنظيمات مهما كان نوعها أو طابعها سياسية كانت أم اقتصادية، اجتماعية، عسكرية... فهي الطبيب الذي يعالج مشاكل المؤسسة سواء في الحالة العادية أو في حالة الأزمات والوسيلة الأساسية والرئيسية في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والتركيبى و على المستوى الخارجى، فبنجاحها تنجح المؤسسة وبفسادها تفسد المؤسسة.

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل، فهي تمثل إحدى وظائف المدير وهي التي تميز المدير الفعال عن غيره، فالمعروف أن وظيفة المديرين هي صنع قرارات فعالة، كما أن اشتراك الرؤوسين في عملية صنع القرار سيزيد من فعالية القرارات. لا يستطيع حتى أكثر المديرين خبرة أن يختار أكثر أنماط القيادة ملائمة للمواقف التي يواجهونها. حيث يتعامل المديرون مع مشاكل يومية تتعلق بالمسؤولية والسلطة وتفويضها في صنع القرارات والرقابة وتقييم الإنجاز والعمل الجماعي والتفاوض للحصول على صفقات مربحة. تمحضت خبرتهم عن طرح بعض الأسئلة عن السلوك القيادي منها: كيف أستطيع أن أنجز عملي بفعالية ؟ ماهو أفضل أسلوب قيادي ؟ متى يجب علي أن أصغي لأتباعي ؟ متى علي أن أصدر الأوامر ؟ إذا أصبحت أكثر صداقة لأتباعي هل سأفقد احترامهم ؟ كيف سأستخدم سلطتي لمكافحة معاقبة الأتباع ؟ بالرغم من أن الثقة التي يبيدها القادة عند نقاشهم مميزات القائد الناجح، واعتقاد الكثيرين منهم بقدرتهم على اختيار رؤساء جيدين بناء على خبرتهم الشخصي، إلا أن الحاجة إلى تنمية قادة أكفاء مازالت بعيدة التحقيق . كما أشار إليه : بيتر دركر Peter Drucker « أن القادة هم المورد الهام، والمقدس لأي منظمة أعمال . كما

يعزى الفشل الجزئي لكثير من الأعمال إلى عدم فعالية القيادة » .

¹ /- M.Crozier ,E.Friedberg , **L'acteur et le système**, 1ere édition, édition du seuil, 1977, pp168-169.

يحاول الكثير من المديرين تعريف القيادة الفعالة عند محاولتهم فهم العملية القيادية، ولا يوجد جواب صحيح واحد من الطرق المتبعة لفهم السلوك القيادي هي دراسة سلوك القادة في منظمات الأعمال والحكومة والمؤسسة العسكرية و المؤسسات المدنية و الدينية، كما يمكننا معرفة الكثير عن القيادة من خلال دراسة السير الذاتية للقادة العظام في التاريخ . أما معظم ما كتب من أدبيات عن القيادة فكان نتيجة لعدة دراسات أجريت في المصانع والمكاتب و الكليات والوحدات العسكرية . فمن بين المؤسسات التي أجرينا عليها دراستنا هي المؤسسة الاقتصادية والتي نعتبر من بين المؤسسات والتنظيمات الفعالة في البلاد فحسب المقولة التي تقول " إن الاقتصاد هو عصب السياسة "، فإن انتهجنا حقل يدرس القيادة الإدارية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الحديثة وفعاليتها في مدى نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية، وبالرغم من مشاكل القيادة الإدارية والتسيير التي تعاني منه جل المؤسسات الوطنية إرتئينا أن نشخص أين تكمن هذه المشاكل وذلك باختيارنا منهج دراسة حالة لمؤسسة من المؤسسات العمومية وحتى يكون هناك إلمام بمختلف أقسام الدراسة و الوصول إلى النتائج المرجوة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث أقسام تتمثل في الإطار المنهجي، الذي تم فيه معالجة الخطوات المنهجية للدراسة و المتمثلة في الإشكالية والفرضيات، أهمية البحث، وأسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث ومنهجه، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والمفاهيم والمصطلحات الإجرائية في الدراسة ثم صعوبات البحث، أما فيما يخص الإطار النظري فقد كان على شكل ثلاث فصول تتخللها مباحث ومطالب، بالإضافة إلى الفصل الخامس الإطار التطبيقي الذي قمنا فيه بمعالجة إحصائية وتحليلية للمعلومات والبيانات التي حصلنا عليها ميدانيا عن طريق أداة الدراسة.

الأربعاء 08 تموز 2009 الموافق لـ 08 رجب 1430

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1. الإطار المنهجي:

تمهيد:

لقد أصبحت القيادة الإدارية في عصر غلو المؤسسات ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الكبرى والتحديات التي يشهدها العالم في ظل العولمة واقتصاد السوق وعصر المنافسة، كل ذلك يبين لنا مدى العمل الكبير المنتظر من قبل المؤسسات الوطنية، فهل المؤسسات العمومية الجزائرية واعية بالتطور التقني والاتصالي الذي تشهده المؤسسات الخاصة والمؤسسات الأجنبية في ظل السياسة التي اتخذتها الدولة الجزائرية في تحرير الاقتصاد وانتهاج النظرية الرأسمالية، فمن هذا الباب حاولنا أن نطرق هذا الحقل بمقاربة منهجية لهذا البحث بدراسة مؤسسة من المؤسسات العمومية الجزائرية الاقتصادية ومحاولة معرفة مدى اهتمامها بالمشروع الاتصالي في ظل هذه التحولات.

1.1. تحديد الموضوع:

يتجلى موضوع الدراسة في القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، يؤدي تأثير القيادة الإدارية على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة والهيكل البشري الذي تأثر فيه لا محالة سواء إيجاباً أو سلباً أو على النظام الاجتماعي للمؤسسة في جعل الأتباع والفاعلين بالتنظيم ذوي المستوى الاقتصادي والاجتماعي متفاوت بخلق روح عمل وقيادة المؤسسة إلى حاكمية أكبر وإلى مردودية أفضل عن طريق التحكم في شبكات الاتصال الرسمية والغير رسمية، لأن التحكم في الهيكل البشري للمؤسسة يعتبر من العقبات التي تمنع التنظيم من الرقي والزيادة في المردودية، وبالتالي يتجه تأثير القيادة الإدارية على الفاعلين بالمؤسسة إلى الزيادة في المردودية بدلا من النقصان.

1.1.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث المتواضع في اقتحام مجال القيادة الإدارية الذي اعتبره من وجهة نظري السبيل الوحيد للرقى بالأمم والتي ترقى بمؤسساتها وتنظيماتها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية في أقل الجماعات وأقصر الاجتماعات وأمر النبي صلى الله عليه وسلم بتوليّه ولاية أمور المسلمين، وأمر ولاية الأمور أن يردوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل وأمر المسلمين بطاعة ولاية الأمور، في سنن أبو داود عن أبي سعيد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم " ⁽¹⁾ ويقول الإمام الشوكاني في تعليقه على هذا الحديث أن فيه دليلا على أن يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة فصاعدا أن يؤمروا عليهم أحدهم لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى التلاف، فمع عدم التأخير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون، ومع التأخير يقل الاختلاف وتجتمع الكلمة، فالقيادة يفرضها الإسلام حفاظا على وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها محققة لأهدافها في إشباع الحاجات الجماعية، فمن هذا الباب حاولت أن أطرق باب المقاربات المعاصرة من أجل التأسيس في ميدان التنظيمات.

تنصب دراسي على دور القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية وما مدى فعاليتها في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال في المؤسسات الجزائرية الحديثة نظرا للتحويلات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية التي طرأت عليها وانعكاساتها على البعد القيادي والاتصالي، فأخذت نموذج للدراسة من هذه المؤسسات التي تعتبر من المؤسسات الفعالة في الاقتصاد الوطني هي مؤسسة **نفطال**، فجعل المؤسسات الجزائرية تعاني من دور فعالية القيادة الإدارية والتسيير في المؤسسات وهذا على حقائق تلاحظ وتجسد في الميدان ، فنحن بصدد تبين كيفية تفعيل الدور القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية، وعلى هذا الأساس أصبحت القيادة الإدارية في التنظيمات

1/- أبو بكر جابر الجزائري، منهاج المسلم وآدابه ، ط4، قسنطينة، الجزائر ، دار صفر والبعث للطباعة والنشر، 1981، ص 97

المعاصرة تعد من الوسائل الهامة والمهتم بها من حل مفكرين علم الإدارة في العالم الغربي تحديدا الفضاء الأنجلوسكسوني الذين اعتبروا هذا المصطلح "القيادة" الذي هو خفيف النطق صعب التطبيق فأعطوا له اهتماما كبيرا فنظروا له من الجانب الفلسفي والإجرائي، قبل هذا فقد شهدت القيادة تنظيرا و تطورا كبيرا في التراث العربي الإسلامي، لكنها لم تلقى اهتمام كبير من طرف المفكرين العرب والمسلمين في عالمنا الحديث والمعاصر التي تشهد فيه التنظيمات غلوا كبيرا في الدول إلا البعض الذي ترجم من اللغة الإنجليزية إلى العربية، وهذا لقلة المكتبة العربية من مصادر في هذا السبيل، فقمنا أولا بالبحث عن دور فعالية وتأثير القيادة الإدارية في مشروع إستراتيجية اتصال بالمؤسسة أو التنظيم الحديث، وللوصول على نتائج أكاديمية موضوعية تجعل من بحثنا مصادقية في حقل العلوم الإنسانية والبحث العلمي بصفة عامة.

2.1. دوافع الدراسة:

الدوافع حجة أدت بي إلى اختيار هذا الاتجاه الموضوعي الأكاديمي نخصرها في النقاط التالية :

1.2.1. الدوافع الشخصية :

*مبوي الشخصي لمثل هذه المواضيع و الدراسات.

* الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة الإدارية.

* اهتمامي البالغ بالقيادة في التراث العربي الإسلامي.

* الهروب من الدراسات المجتررة في حقل الإعلام والاتصال.

2.2.1 الدوافع الموضوعية والأكاديمية:

* قلة الاهتمام بهذا النوع من المواضيع.

* إضافة بحثي إلى قائمة البحوث الأكاديمية.

* التعرف على كيفية تجسيد تقنيات القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية الحديثة.

* تجسيد معلوماتي المنهجية وتسخيرها في ميدان البحث العلمي .

* اختياري لمؤسسة **نفطال** وهذا لفعاليتها في الاقتصاد الوطني.

* إبراز القيادة الإدارية ودورها الفعال الذي تلعبه في مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسات.

* إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذا النوع الدراسي.

3.1. أهداف الدراسة:

- إبراز فعالية القيادة الإدارية و أسسها ومبادئها.
- إبراز مفهوم القيادة الإدارية من منظور عربي إسلامي وغربي .
- تبيان كيفية تفعيل الدور القيادي الإداري في تسيير الموارد البشرية .
- معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي تساهم في نجاح القائد .
- تبيان إستراتيجية الاتصال واتخاذ القرارات في تسيير المؤسسة .
- تبيان واقع دور القيادة في نجاح إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية.

4.1. تحديد الإشكالية:

تعتبر القيادة الإدارية من الضرورات الحتمية في عالم تسوده التنظيمات مهما كان نشاطها سياسية، اقتصادية، اجتماعية، عسكرية، فهي المهندس والطبيب التي تخطط وتعالج كل ما هو خطر على التنظيم، فهي

كالرأس في الهيكل البيولوجي تنسق بين الأعضاء و تعطي الأوامر لكافة أنحاء الجسم، فمن خلال هذا التشبيه فأنا بصدد دراسة المشكل التي تعاني منه جل التنظيمات الوطنية في مجال القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية ونجاحها في إستراتيجية الاتصال بالتنظيم، لهذا فقد وجدت وسائل تساعد للقيام بهذه المهمة التي لا بد لها أن تطبق وهذا راجع لمدى فعاليتها في المؤسسة حتى لا يقع القيادي الإداري والمسير في المكاره أثناء ممارسته العمل القيادي، فالقيادة تعمل على تحسين المردود المؤسساتي والإنتاج البشري الذي يركز عليه التنظيم بالإضافة للموارد المالية، والمواد الأولية، فلولا فعالية المردود البشري لانهار التنظيم، فمن باب إعطاء الأولوية للمورد البشري فقد نظر لها من جميع العلوم (التقنية، النفسية، الاجتماعية)، لكن لم نلاحظ الاهتمام بالجانب الاتصالي ونجاح إستراتيجية الاتصال القيادي، بالرغم من أن القيادي له قدرة كبيرة على التواصل مع الآخرين فهل القيادة الإدارية تساعد على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال والتسيير في المؤسسة الجزائرية الحديثة، فسيطلب الموضوع أنموذجا لدراسة حالة لمؤسسة من المؤسسات الوطنية ذات طابع قانوني عمومي وهي مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري مؤسسة **نفطال** الذي يتمثل نشاطها في شراء المنتج من مؤسسة سوناطراك وإعادة بيعه وتوزيعه على نقاط البيع على المستوى الوطني ولها استثمارات في ميادين أخرى وهي مؤسسة فعالة في الاقتصاد الوطني فمن خلال هذا تم الاختيار على هذه المؤسسة، فهل المؤسسة العمومية الجزائرية واعية بالمقاربة الاتصالية، وهل تعطي للجانب الاتصالي أهمية في الرقي والترشيد الاقتصادي؟، فمن هذا الباب حاولنا معرفة مدى اهتمام وتطلع الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية بالرهان الاتصالي من خلال رسم إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نفطال أنموذجا) ؟

1.4.1. فمن خلال هذه الإشكالية ستفزع عدة تساؤلات :

- 1- ما هو مفهوم اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟
- 2- كيف تطورت نظرية القيادة الإدارية ؟
- 3- ما هي إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟
- 4- هل يؤثر الجانب المهماتي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.مؤسسة نفعال ؟
- 5- هل يؤثر الجانب العلائقي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.مؤسسة نفعال ؟
- 6- هل هناك عقبات تواجه مؤسسة نفعال في تطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال ؟

5.1. فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية تركز على فعالية القيادة الإدارية ومساهمتها في نجاح مشروع إستراتيجية مؤسسة نفعال و ثلاث فرضيات ثانوية، تركز الأولى على مقارنة تأثير القيادة الإدارية بالجانب المهماتي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال، فيما تركز الثانية على مقارنة تأثير القيادة الإدارية بالجانب العلائقي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الجزائرية، فيما تركز الثالثة على أن القيادة الإدارية تواجه عقبات لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الجزائرية العمومية والتأثير على حاكميتها.

1/- فعالية القيادة الإدارية تساهم في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.مؤسسة نفعال.

أ / - القيادة الإدارية.مؤسسة نفعال تهتم بالجانب المهماتي في التأثير على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

ب/- القيادة الإدارية. مؤسسة نفضال تهتم بالجانب العلاقي في التأثير على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

ج/- القيادة الإدارية. مؤسسة نفضال تواجه عقبات لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال .

1.5.1. تحديد المصطلحات والمفاهيم الإجرائية:

أ-الفعالية:

جاءت في اللغة العربية من كلمة فعال وهي صيغة مبالغة على وزن فعال :أي الناجع، النافذ، المؤثر. أما كلمة فعالية :كون الشيء فعال أي ناجع و مؤثر⁽¹⁾.

ب-القيادة:

جاءت من كلمة من قياد أي قود وقيد ،جبل يقاد به، أما قود هي مهنة القائد(المكان الذي يكون فيه القائد)⁽²⁾، وجاء تعريفها في كتاب العين بأن، قود: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، أما القياد: الحبل الذي تقود به دابة أو شيئاً ويقال إنه لسلس القياد،والقيادة: مصدر القائد⁽³⁾.

ج- القيادة الإدارية:

عرفا كوتنز وأدونال KUNTZ ,ODONNEL القيادة على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون "⁽⁴⁾.

^{1/} - صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، بيروت، دار المشرق، 2001، ص 484 .

^{2/} - ابن منظور الأفرقي المصري، لسان العرب، ط 6، بيروت، دار صابر، 1994، ص 371.

^{3/} - الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي، المجلد الثالث ض-ت، الجزء الثالث، ط 1، دار الكتب العلمية ، بيروت، لبنان، 2003، ص 441.

^{4/} - نعيم نصير، مرجع السابق، ص 44.

د- إستراتيجية:

اشتق هذا الاصطلاح من اللفظ اليوناني " إستراتيجيا " وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش، وما أن تم استخدام اصطلاح " إستراتيجية " في ميدان الأعمال وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات، وهي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة ⁽¹⁾، ومن تعاريف المدرسة الغربية لمفهوم الإستراتيجية كما أشار إليه ليدل هارت بأنها هي علم وفن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق أهداف حددتها السياسة عن طريق القوة أو التهديد بها أو هي فن حوار القوى وحوار الإرادات التي تستخدم القوى لحل خلافاتها ⁽²⁾.

ه- اتصال:

ولفظة اتصال Communication مشتقة من العبارة أو اللفظ اللاتيني Communis والتي تعني الشيء المشترك « Communicare » يعني عام أو شائع أو يذيع عن طريق المشاركة "أو من لفظة مشاركة " وتعني في العربية " إيصال فكرة أو رأي إلى عدد من الأفراد وربطهم ببعضهم البعض " ومن الواضح -على الأقل- أن اللفظة تدل على المشاركة أو تلاقي العقول، وعلى إيجاد مجموعة من الرموز المشتركة في أذهان المشاركين، وباختصار تدل اللفظة على التفاهم. وعليه فإن الاتصال " كعملية " هو اتصال ذو اتجاهين إذ أن الرسائل تنساب في الاتجاهين معا، وتتمخض عنها إجراءات مشتركة ذات استجابات مشتركة ⁽³⁾.

¹ /- عبد السلام أبوقحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005 . ص 53

² /- ليدل هارت، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، تر : الهيثم الأيوبي، ط1، دار الطليعة، بيروت — لبنان، 1967، ص 396.

³ /-Raoual Mortier, **Dictionnaire Encyclopedique**, Quilet, Tome1, Chat, Paris,P 93 .

و- اتصال التنظيمي:

"...هو فكرة ذات سياق تنظيمي ترجع إلى مجموعة من الوجود الاجتماعي تحمل خاصية جماعية أو شعبية، كفكرة لنظام تنظيمي تجيب مبدأيا على حتميات متوازنة داخليا وخارجيا، وهذه الفكرة تحيلنا بالسماح لاتصالات مدروسة تنتج أفعال وتتطور في مجموعة تمتلك نوعا من الحركية (وظيفية أو تنظيمية)، أي تتبع قوى " الغلق" التي تقع في محيط، الاتصال التنظيمي ينشغل أيضا بمعرفة الاتصال بكل أشكاله ومشاركته توظيفيا أو تطوره تنظيميا..."⁽¹⁾. كما عرفها أيضا جين بيير لينيش Jean-Pierre Lehnisch بأن "الاتصال داخل المؤسسة (التنظيم) يستغل ويستثمر بتعداد أفراد المؤسسة الناتج عن التفاعل مع البيئة وأيضا مع التطورات التقنية والسوسيولوجية التي تسمح بعلاقات ما بين الأفراد، كما أن الكل يمثل المؤسسة أي المفارقات والتحديات المتنامية"⁽²⁾.

ز- الاتصال الإداري:

لقد عرف كل من الدكتور علي عياصرة، ومحمد محمود العودة الفاضل بأنه "عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بالأسلوب الكتابي أو الشفوي أو أية وسائل أخرى للتأثير على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء والأفكار وسلامة التجارب المطلوبة"⁽³⁾.

¹ /- Lucien Sfez, **Dictionnaire Critique De La Communication**, Communication et Organisation, Tome1, Wassily Kandinsky, Paris, 1993, P532.

² /- Jean-Pierre Lehnisch, **La communication dans l'entreprise**, 5ed. Maison vendome .Paris.France.2004.

³ /- علي عياصرة، ومحمد محمود العودة الفاضل، **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص25.

ح- مشروع إستراتيجية الاتصال:

هي خطة عمل شاملة تحدد وتخصص وسائل التنبؤ والتقييم والتوجيه العام لبلوغ الأهداف المنتظرة من طرف المؤسسة، إذ تجيب على الأسئلة التالية: من يقول؟ لمن؟ لأي هدف؟ وبأية وسيلة؟ بحيث تتوفر على المقاييس التي تجعلها ناجحة وفعالة وهي : المصدقية: الحقيقة تعطى أكثر إثباتا للرسالة، الإيجابية: تختار الإستراتيجية الاتصالية الجوانب التي من شأنها رفع مكانة المؤسسة وتقديمها في أحسن صورها، الديمومة: تسمح بتخطيط ورسم الأرضية الاتصالية للمؤسسة، بحيث تستطيع هذه الأخيرة إقامة مختلف تظاهرها بنجاح، الأصلية: تسمح بتمييز المؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى⁽¹⁾. أيضا تحديد الإستراتيجية الاتصالية يكون بمساعدة المتخصصين في نشاط المؤسسة حتى يكون لديهم سلطة الضبط والتطبيق في الميدان. كيف نسير المتغيرات المقترحة؟ ماهي البنية المتخذة في تحسن خط المتوجات بغض النظر عن النشاط الممارس؟ كيف نصنع إعادة البنية من أجل الحصول على المردودية الضرورية التنافسية في سياق المؤسسة⁽²⁾.

ط - المؤسسة:

نجد أن فرانسوا بيرو François Peroux يعرف المؤسسة أنها: " شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة (Patrimoine) تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار"⁽³⁾.

^{1/} Westphalen, Marie-Hlène. **Communicator, Le Guide De La Communication D'entreprise**, 4 edition, Maison Dunod, Paris, 2004, PP6-7

^{2 /} Dominique Beau, Sylvan Daudel. **Strategie D'entreprise et Communication**, 1 edition, Maison Dunod, Paris, France, 1992, PP17-18.

^{3 /-} Frenand Borne : **Organisation des entreprises**, 1 edition, Maison Foucher, Paris, 1966, PP 6-7.

ويقدم أيضا أن " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات (*Aptitudes*) متنوعة تستخدم رؤوس الأموال وقدرات (*talents*) من أجل إنتاج سلعة ما (*quelconque*)، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته." هذان التعريفان لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه M.Lebreton المؤسسة تعني " كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق" (1).

ك- المؤسسة العمومية الاقتصادية:

عرفت المؤسسة العمومية الاقتصادية عدة أشكال وأنواع، وقطاعات أنشطة، ووجود هذه المؤسسات في أكثر من نظام اقتصادي واقعي، يجعل من الصعب حصرها في تعريف معين. بالإضافة إلى هذا تأتي صعوبة تعريف هذا النوع من المؤسسات من التعقيد الذي تتميز به المؤسسة الاقتصادية بشكل عام، فالقول أن المؤسسة العمومية مجرد مؤسسة اقتصادية تعود ملكيتها إلى جهات عمومية ليس خطأ لكن هذا التبسيط يخفي العديد من العناصر والجزئيات، وهي العناصر التي نجدها بشكل أوضح عند الحقوقيين، الذين هم بدورهم لم يصلوا إلى تعريف جامع وشامل للمؤسسات الاقتصادية العمومية ويعود هذا العجز إلى التحديد الدقيق والوافي لماهية هذه المؤسسات إلى تباين الآراء والاتجاهات الفقهية والقضائية حول الدعائم والأسس التشريعية والقانونية التي ترتكز عليها، وكذلك لخلو التشريعات، سواء في الأنظمة الرأسمالية أو الموجهة، من تعريف محدد ودقيق للمؤسسة الاقتصادية العمومية (2).

ل- ثقافة المؤسسة: عرفها الأستاذ بشير محمد على أنها "تندرج في العلاقة العضوية بين ثقافة جميع الفاعلين داخل تنظيم من الوجهة النظرية والمنهجية التي طبعت ولازالت تطبع الأدبيات في هذا الميدان إطار النموذجين

¹ /- LEO CHARDONNET: **La comptabilité supérieure**, 1 édition ; Délmas ,paris, 1974 p 29.

²/ Fernand borne,opcit,p8.

الرئيسين، النموذج الوظيفي والنموذج النقدي حتى وإن كانت هناك مقاربات فرعية تنطوي ضمن هذا النموذج أو ذاك (...) كما أكد على أن كل تنظيم مطبوع بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعه خاصة من حيث التأثير الجوهرى للمكان والزمان في صقل هذا التصور أو ذاك كما لاحظ هناك على المستوى اللغوي ثلاث تسميات. فتستعمل تارة " الثقافة في المؤسسة *la culture dans l'entreprise* وتارة أخرى " ثقافة المؤسسة *la culture d'entreprise* ومرة ثالثة ثقافات المؤسسة *les cultures d'entreprise* يعني الأول ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع - المحيط -. ويعني الثاني أنها مستوحاة ومبلورة من الداخل والأخيرة توحي بوجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة ⁽¹⁾، ولعل أول من استعمل المفهوم "ج. إليوت" (ELLIOT jacques) سنة 1951 ⁽²⁾.

م-اللامؤسسية :

هي عدم التقيد أو عدم الاهتمام بالطرق أو الإجراءات أو الترتيبات القائمة لحل المشاكل الناجمة عن التعامل في مجال من المجالات البشرية، فكثيرا ما توجد في المؤسسات طرق وإجراءات وترتيبات رسمية معلنة ومدونة ولكن ذوي الشأن لا يأبون بها ⁽³⁾.

6.1. منهج الدراسة :

أ. المنهج الوصفي : بشكل عام يمكن تعريف هذا المنهج " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة " ⁽¹⁾.

¹ / - بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص7.

² /- Elliot(J) cité par MEZOUAR B .culture d'entreprise en Algérie in revue de culture populaire, Tlemcen n°5

³ -/ نعيم نصير، القيادة العربية وموقعها من نظريات المعاصرة، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986، ص90.

تتطلب في هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني المناسب لأهداف هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة - القيادة الإدارية - كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بإستراتيجية الاتصال.

منهج دراسة حالة:

لغويا: تعني كلمة " حالة " في اللغة العربية، حال الشيء، سواء كان شخصا أو حيوانا أو جمادا أو تنظيما... وهي تنفيذ كينونة هذا الشيء، أي ما هو عليه من وضع، من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه.⁽²⁾

تقابل هذه الكلمة في اللغة الفرنسية كلمة "le cas" التي تشير إلى الوضعية situation التي عليها الشيء، لذا فإن دراسة الحالة في اللغة العربية يقابلها في اللغة الفرنسية مفهوم: Etude de cas المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المتعمقة لحالة فردية معينة سواء كان فردا أو جماعة، هيئة سياسية أو اقتصادية أو مؤسسة إعلامية⁽³⁾.

اصطلاحا: وهنا من يرى أن أبرز العلماء الذين اهتموا بمنهج دراسة الحالة في البحوث الاجتماعية هم Rivlin وجونز وماككلستر Mccallster، وستراند ووارترز Warters، وهناك من العلماء من يرى أن دراسة الحالة شبيهة بالدراسة التاريخية لحالة والمجتمع، بحيث أن دراسة الحالة هي دراسة معمقة للعوامل المتشابكة التي تمثل جذور الحالة ومحتوياتها⁽⁴⁾. يعرف دراسة حالة بأنها: " منهج يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية

¹ -/ محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 46 .

² -/ الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. قاموس المحيط، ج3، مؤسسة الرسالة، بيروت، ص 346 ,

³ -/ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 301-302.

⁴ -/ عطوف محمد ياسين، مدخل في علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص 50

وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة ⁽¹⁾.

يعرف بأنه: "بأنها عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار" ⁽²⁾.

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

خصائص منهج دراسة الحالة:

يمكن تحديد هذه الخصائص في النقاط التالية:

أ- الخاصية الأولى لمنهج دراسة حالة هي التركيز والتعمق في حالة واحدة وتناولها من كل الجوانب بمعنى أن الباحث يركز جهده الفكري والبدني حول حالة واحدة يدرسها دراسة جيدة، ولا يحقق هذه الخاصية إلا إذا تناول جميع جوانب الظاهرة.

ب- كذلك يتميز منهج دراسة الحالة بوجود حالة واحدة، وليس مجتمع الدراسة ونختار منه عينة، كما هو الحال في المناهج الأخرى كالمنهج الوصفي والمسح الاجتماعي، وهذه الخاصية سوف توفر الجهد وتزيد من التركيز، وتحول دون تشتت جهود الباحث، مما يؤثر على نوعية البحث، ونوعية النتائج.

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

² - عامر مصباح، نفس المرجع، ص 114.

- ت- إن الخاصيتين السابقتين يؤديان إلى الخاصية الثالثة وهي المتعلقة بدرجة مصداقية وموثوقية نتائج البحث، فعملية التركيز والتعمق في دراسة الحالة يكسب النتائج المتوصل إليها من خلال البحث على المصداقية والقيمة العلمية والقابلية للتعميم، ونستطيع القول أن هذه المزايا هي ثمرة أي بحث اجتماعي.
- ث- الخاصية الرابعة لمنهج دراسة حالة هي المرونة التي يتمتع بها الباحث أثناء تطبيقه لهذا المنهج، بحيث أنه يستطيع أن يعدل ويزيد ويحذف بناء على تطور البحث حول الحالة، وبناء على المعلومات الجديدة التي يتحصل عليها. بذلك يمكن القول أن الباحث يملك دائرة واسعة من التصرف عند تطبيقه لهذا المنهج⁽¹⁾.

شروط تطبيق منهج دراسة الحالة:

يخضع تطبيق منهج دراسة الحالة إلى شروط محددة، يلتزم الباحث في بحوثه الأكاديمية، ويمكن تحديد هذه الشروط في النقاط التالية:

- أ- المثابرة في جمع البيانات والمعلومات قدر المستطاع حول حالة موضوع الدراسة، على فتراتها التاريخية.
- ب- صياغة بناء نظري مناسب كمقدمة للقيام بالبحث، وظيفته توجيه الباحث نحو الأبعاد المركزية من البحث.
- ت- عدم الاكتفاء بالبيانات السطحية للحالة، وإنما جوهر منهج دراسة الحالة هو سبر أغوار وأنوية الحالة، مما يجعل التحليل عميقا للظاهرة.

¹ /- عامر مصباح، مرجع سابق (منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام)، ص114.

ث - التنوع في عملية جمع المعلومات من حيث المصادر ومن حيث المجالات ومن حيث النوعيات.

ج - توثيق المعلومات توثيقا علميا، بحيث يتم عزو كل معلومة إلى مصدرها بطريقة علمية معتمدة أكاديميا، مثل طريقة مدرسة شيكاغو في المنهجية⁽¹⁾.

7.1. مجتمع البحث:

نظرا لصعوبة - بل استحالة - دراسة كل المؤسسات الوطنية، فقد تم اختيار عينة مقصودة منها تتكون من مؤسسة نفطال (عمومية).

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري تعداد هذه المؤسسة 100 عاملا.

ونحاول في هذا المجتمع معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مع التركيز على المقارنة بين مختلف عناصر مجتمع البحث.

عينة الدراسة:

ولم يقع الاختيار على هذه المؤسسة بصورة عشوائية أو اعتباطيا، وإنما بني الاختيار على الأسس منطقية التالية:

- اختيار مؤسسة عمومية قطعت أشواطاً بعيدة في مجال التنظيم، والتي تعتبر المحرك الرئيسي في الاقتصاد الوطني، والتي أصبحت تشغل عدد لا بأس به من اليد العاملة والتي بدورها تستثمر في ميادين أخرى، فتمت الدراسة على مؤسسة نفطال، التي تعتبر الرائد في القطاع التجاري الاقتصادي العام الوطني في ميدان الطاقة.

^{1/} - عامر مصباح، منهجية إعداد البحوث العلمية، مدرسة شيكاغو، ط 1، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 2006، ص 203.

- يعتبر اختيار العينة من أهم الخطوات المنهجية التي يقوم بها الباحث والتي يعرف عنها "جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته ممثلة بنسبة مئوية يتم حسابها طبقا للمعايير الإحصائية وطبيعة مشكلة البحث ومصادر بياناته" ⁽¹⁾ أما نوع العينة المستعملة في دراستنا هذه فهي " العينة القصدية " بحيث هذا النوع من العينات يقوم على اختيار مفردات العينة تحكمية لا مجال للصدفة، بل يقوم هو شخصا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث ولعناصره الهامة، التي تمثلها تمثيلا صحيحا، وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة ⁽²⁾، فشملت الدراسة 50 فردا من 100 فرد من المجتمع الكلي وهذا لاستحالة مقابلة 100 فرد خلال فترة الدراسة نظرا لعامل الوقت وارتباط الموارد البشرية بالمؤسسة لمهامهم وأيضا للأشغال التي تشهدها كإعادة هيكلة البنى التنظيمية للمؤسسة.

8.1. الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع في أي بحث لأن معرفة الباحث ما توصل إليه الآخرون تمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع، وهذا بهدف الاستفادة منها من حيث التصميم الهيكلي المتوصل إليه على مستوى أساليب الإنجاز، وكذا الاطلاع على النتائج المتوصل إليها من الدراسة، ولم أعتز منها إلا على بعض الدراسات التي تقترب من موضوع بحثنا :

*الدراسة الأولى : العبدى عبد الإله : القيادة السياسية في العالم الثالث - دراسة في ديناميكية العلاقة

السلطوية في دول العالم الثالث - رسالة دكتوراه، جامعة محمد الخامس، كلية الحقوق، المغرب، 1985،

^{1/} - عدلي أبوطاحون، مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، الجزء الأول، إسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، سنة 1998، ص 193 .

^{2/} - أحمد بن مرسل، مرجع سابق، ص 197 .

وكانت إشكالياتها : ماهو واقع ديناميكية العلاقة السلطوية في دول العالم الثالث ؟، بحيث اتبع منهج الدراسة المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة : جل الأنظمة تعتمد على النظام التسلسلي، طبيعة العامل الإثني تفرض العلاقة السلطوية .

* الدراسة الثانية: نعيم نصير: دراسة مقارنة بين القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة. كانت إشكالياتها: ما هو موقع القيادة العربية من نظريات الإسلامية والنظريات الغربية؟، بحيث كان منهج الدراسة هو المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة: يجب تفادي من اللامؤسسية في التعامل مع المشاكل، الابتعاد عن الأسلوب التسلسلي، تبني نظام الشورى كأحسن أسلوب في التعامل مع الأتباع .

* الدراسة الثالثة : عامر مصباح : " خصائص قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم "، دراسة من وجهة نظر علم النفس الاجتماعي " رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 1996 .

* الدراسة الرابعة: دراسة بوفارس عبد الرحمن 2008 : بعنوان الخصائص النفسية والمهارات القيادية لدى مديري الثانويات - دراسة الصعوبات والعوائق وتشخيص الإحتياجات التكوينية-، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، كانت إشكالياتها: هل المعايير المعتمدة في اختيار وانتقاء مديري الثانويات مناسبة لطبيعة المنصب القيادي؟، بحيث كان منهج الدراسة، هو المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة: المعايير المعتمدة في اختيار وانتقاء المديرين غير مناسبة لطبيعة المنصب القيادي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي، مديري مؤسسات التعليم الثانوي لا يتمتعون بالخصائص النفسية الكافية واللازمة للقيادة التربوية، البرامج التكوينية الحالية لا تستجيب لحاجات المديرين ومتطلباتهم القيادية.

* الدراسة الخامسة: شعلال ياسمينه 2008 : بعنوان القدرات القيادية للإطار الجزائري -دراسة

تطبيقية على مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران، كانت إشكاليته: هل إطاراتنا لهم هذه القدرات التيسيرية أو القيادية التي نلجئ من خلالها مناخ عمل حسن، وتأدية حسنة، ومردود ايجابي؟، بحيث كان منهج الدراسة، هو منهج دراسة حالة، ومن أهم نتائج الدراسة: نسبة الجانب القيادي لدى الإطارات النسوية هو ضعيف، ولها نقص في التكوين في هذا الجانب الذي يليق بتحقيق المهارات والكفاءات الجيدة، إن مستوى الجانب القيادي للإطارات ضعيف ولا يسجل حتى المتوسط، فيبقى لإطاراتنا المزيد من أن يبلغوا الهدف وعليهم تنمية هذا الجانب الذي سيعطيهم نفسا جديدا من أجل تحقيق مهارات أكبر والقيام بحمل عاتق المسؤولية على ما يرام.

*الدراسة السادسة: دراسة بشير محمد 2007: بعنوان الثقافة والتسيير في الجزائر (بحث في تفاعل

الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية)، بحيث هدفت هذه الدراسة السوسيولوجية حول المؤسسة الجزائرية البحث في إشكالية الانتقال الثقافي من المرجعية التقليدية، الزراعية، الريفية إلى المرجعية الحضرية الصناعية، كانت اشكاليته هل تعرف الثقافة بطريقة مسبقة أم يستنتج تعريفا من خلال البحث في حد ذاته؟، كما تعرض الباحث إلى مفهوم الثقافة بصفة عامة ومفهوم ثقافة المؤسسة وكذا مفهوم الهوية في العمل، ومن أهم نتائج الدراسة: هي مطالبة الرؤوسين بروح العدل والإنصاف أي الامتثال لتشريعات العمل لا غير .يعني هذا أن المسؤولين أطفوا على المسؤولية روح الانفرادية بالسلطة وكذا " شخصيتها" مما يتطلب الولاء من الآخرين وكذا ثقافة الخضوع. كما استنتج وجود عناصر التحفيز لتحقيق حاجات الأمن والروح الإنتمائية.

التعليق على الدراسات السابقة:

و من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بإستراتيجية الاتصال يمكن استخلاص الآتي:

- توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى أهمية القيادة الإدارية وأهمية تطبيق أنماط القيادة الملائمة بالمؤسسات أو التنظيمات.

- أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال القيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة المعلومات على الاستمرار في تطبيق الأسلوب الإداري الأمثل لما له من فائدة تعود على المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

- جل هذه الدراسات حول القيادة الإدارية ركزت على العلاقة بين القائد الإداري والأتباع من زاوية، وأيضا على الأنماط القيادية وعلاقتها بمردودية المؤسسات وكانت تركز على الجانب الإنساني والجانب السلطوي بين طرفي العملية القيادية، فلم ألحظ وجود دراسة تركز على علاقة القيادة الإدارية بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسات (التنظيمات) على مستوى مردودية المهمة والجانب العلاقي (الاتصال الإنساني)، فمن هذه الزاوية جاءت دراستنا لتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

9.1. المقاربة النظرية للدراسة:

تعتبر نظرية القيادة الإدارية المعرفية، من أهم المقاربات النظرية التي لها علاقة مباشرة بموضوع مشروع إستراتيجية الاتصال، وتعتمد هذه النظرية بعلاقتها الجدلية بالجانب الاتصالي، فارتأينا أن نقارب نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال وعلاقته بفعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، فمن هذه الزاوية طرقتنا باب دور القيادة الإدارية في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة.

الفصل الثاني

اتصال القيادة الإدارية بالتنظيمات : دراسة في
الأسس والمفاهيم

إن القيادة مشتقة من القوة وهي من هذه الناحية تتشابه مع الإدارة ولكنها تختلف عنها في أمور، إن القيادة ترتبط بثلاث مصطلحات رئيسية القوة والتأثير والسلطة وهي التي تستمد منها قوتها وسنفصلها بالترتيب، القيادة وهي عملية معقدة لهذا عرفت نظير من جميع الجوانب الإنسانية لأنها تتعلق بأهمية القائد في المجتمع والمؤسسات والتنظيمات بصفة عامة وتتعلق بمدى فعالية الفرد أي القائد وتأثيره بسلوك الأتباع لتحقيق أهداف التنظيم، ولكن وصف أبعادها وطريقة عملها الوظيفي تعبير غاية في التعقيد.

2. ماهية القيادة الإدارية

1.1.2 ماهية القيادة

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا مفكرين أو قادة، فاعتبروا بأنها فن يتسم به القائد وأنها تتأثر بالشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم، وعلى هذا الأساس يجدر بنا أن نقف على التعريفات العامة التي وضعت لمفهوم القيادة.

لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد⁽¹⁾.

عرف ابن منظور القيادة على أنها مصدر القائد، القائد من جبل أنفه، ومسناة كان مستطيل على وجه الأرض، فهو قائد وظهر من الأرض يقود وينقاد ويتقاود كذا وكذا ميلا، قيادة : رأسه دبر أمره⁽²⁾. أما معجم الوسيط فيعرف القيادة : مشى أمامها اخذا بمقودها، قيادة الجيش : رأسه ودبر أمره⁽³⁾. أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح

¹ -/ صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص479.

² -/ ابن منظور، لسان العرب، ط2، مجلد 3، دار صابر، بيروت، لبنان، 1994، ص371.

³ -/ ابراهيم مصطفى، أحمد حسن زيات عامر محمد علي النجار وآخرون، معجم الوسيط، الجزء الأول، ط2، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، استانبول، تركيا، 1972، ص756.

commandement أي التأمير والتوجيه مابين الأشخاص والجماعات⁽¹⁾، أما في اللغة الإنجليزية يقابلها مصطلح leadership أي توجيه القائد⁽²⁾ .

اصطلاحاً:

القيادة: هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، يحتوي هذا المفهوم على تعريفين أساسيين، أولهما أن القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ، وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في الجماعة " الفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي السلطة ليؤثر على سلوكها " والقائد الغير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصراً مؤثراً في الجماعة.

كما يعرفها محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان بأنها: " الفرق بين النجاح والفشل " سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال، يكمن في عنصر القيادة، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن ، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضاً⁽³⁾ .

و يرى محمد منير مرسى القيادة على أنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك " وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في : المبادأة أي تملك القائد لزمam الأمور، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تحقيق حدة الصراع بين أعضائها⁽⁴⁾ .

¹ / -Librairie, **Larousse**, imprimerie france .1985.p209 .

² / - **Oxford** dictionnaire .printed in china .2003 .p243 .

³ / -محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص 377

⁴ / - محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، ط1، دار الكتاب، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 141 .

أما جون أديير John Adair فيرى أن القيادة: "هي عملية تأثير وشحن همم الرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة (الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة" ⁽¹⁾.

2.1.2 العملية القيادية وطبيعتها

القيادة هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، يحتوي هذا التعريف على مفهومين أساسيين، أولهما التأثير والقوة ويوزع هذين المفهومين بشكل غير متكافئ بين فردين أو أكثر وهذا التعريف يفرق بين القائد للجماعة أي المصمم للجماعة والفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي السلطة ليؤثر على سلوك الجماعة والقائد الغير معين هو الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عضوا مؤثرا في الجماعة، أما المفهوم الثاني للتعريف هو أن القادة لا يوجدون بشكل منعزل فيكونوا مندمجون في الجماعة، فإن أراد الأفراد معرفة مدى ممارستهم للقيادة عليهم أن ينظروا خلفهم، هل يتبعهم أحد؟ ⁽²⁾.

"لا يستطيع الأفراد في غالب الأحيان أن يكرهوا الآخرين على السلوك بطريقة معينة ولهذا تتطلب القيادة قبول الأتباع لهذا التأثير فعند قبول الأتباع بالتنازل طوعا عن بعض حرياتهم في صنع القرارات بغرض تحقيق الأهداف والفرد الذي يجد صعوبة في التنازل عن بعض حريته في صنع القرارات الآخرين سيصبح عضوا غير راض في الجماعة" ⁽³⁾.

وتعرف القيادة على أنها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والتي تشمل: معتقدات، قيم، أخلاق، سلوك، معرفة، مهارات،

^{1/} - John Adair . the skills of leadership . 1pub. Hants publishing company limited . 1984 . p12

² / -صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص66.

^{3/} - John Adair .Ibid em. p 5

ونلاحظ أن تعاريف القيادة جميعها تؤكد على عناصر مهمة في العملية القيادية فهناك آراء متعددة كل منها يؤكد عناصر معينة يمكن إجمالها بما يلي:

- قائد - موقف - قرار .
- قائد - موقف - أتباع .
- أتباع - قائد - اتصال - موقف .
- قائد - مهمة - أتباع - موقف⁽¹⁾ .

حيث تمخضت خبرة القائد في طرح بعض الأسئلة عن السلوك القيادي منها: كيف أستطيع أن أنجز عملي بفعالية؟ ماهو أفضل أسلوب قيادي؟ متى يجب أن أصغي لأتباعي؟ متى علي أن أصدر أوامر؟ إذا أصبحت أكثر صداقة لأتباعي هل سأكسب احترامهم؟ كيف سأستخدم سلطتي لمكافأة ومعاقبة الأتباع؟⁽²⁾

3.1.2 تعريفات القيادة:

عرفا كونتز وأدونال KUNTZ ,ODONNEL القيادة على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون " ⁽³⁾ .

^{1/} - المهمة : هي الأساسية لأي تنظيم سواء كان رسمي أو غير رسمي هو انجاز الواجبات والمسؤوليات المناطة بالأعضاء لتحقيق الهدف . **الأتباع :** (الناس ، الجماعة) : هم الجماعة المرؤوسين، التابعين، أو الخاضعين والذين يقومون بانجاز المهمة، هؤلاء لابد من الاهتمام بأحوالهم الإجتماعية والوظيفية أو حاجاتهم وإيجاد نظام حوافز ودوافع يتجاوب و حاجاتهم هذه، وكلما كانت الجماعة متجانسة يسهل ضبطها والسيطرة عليها وتوجيهها، **الموقف القيادي:** هو الذي يوجد أو يظهر القائد، هناك كثيرون في فقهاء الإدارة يقولون أن القيادة هي " قائد -موقف - قرار " وظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قراره في موقف ما والذي عادة يتم التعبير عنها ب " اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب " .

^{2/} - نعيم نصير، مرجع سابق، دراسة مقارنة بين القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة، ص 43.

^{3/} - نعيم نصير، نفس المرجع السابق، ص 44.

عرف أوردواي تيد ORDWAY TEAD القيادة في كتابه "فن القيادة" على أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وحدوا بأنفسهم أنه صالحاً" (1).

عرف الدكتور عبد الكريم درويش، والدكتورة ليلي تكلال القيادة على أنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (2).

عرف بيفنر وبراستيس PFIFNER,PRESTHUS بأن "القيادة هي نوع من روح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنانية" (3).

عرف هودسون سيكلر HUDSON SECLER القيادة على أنها "عملية التأثير وشحنهم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم".

ومن ذلك القيادة على أنها "العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة" وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والتي تشمل: المعتقدات، القيم، الأخلاق، سلوك، المعرفة، المهارات (4).

¹ /- فؤاد البهي السيد ، سعيد عبد الرحمن ، علم النفس الاجتماعي (رؤية معاصرة) ، ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص ص 280-281 .

² /- بوعلام غلام الله ، مبادئ علم النفس الاجتماعي ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1983 ، ص 90 .

³ /- بوعلام غلام الله ، نفس المرجع ، ص 93 .

⁴ /- عبد الرحمن محمد عيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 64 .

4.1.2 علاقة القيادة بالإدارة

1.4.1.2 الإدارة جزء من القيادة

القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها ،فقد سقطت نظرية " القائد المولود " أو القيادة المولودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منطريها ونظرياتها ووسائلها وأدواتها ويمكن أيضا تنميتها بالخبرة والممارسة على اعتبار أنها مكتسبة فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم وميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية والقيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا وقوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم، وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والأساليب القائمة بالفعل لتحقيق الأهداف المرجوة، وينظر على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد هو داعية تغيير في البناء والتنظيم ومن هنا ينظر إليه على أنه عامل مقلق للأوضاع الراهنة⁽¹⁾.

2.4.1.2 القيادة جزء من الإدارة

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحد من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يضطلع بها المدير وهناك من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات ويشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع للتعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط، ولعل كل من كيليك وأيرويكي QULICK and URWICK أهم مذكروا في هذا المجال هو ماكتبوه تحت عنوان "أوراق في علم الإدارة " حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي والتي تعني بكلمة " POSDCORB ":

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

¹ /- محمد مرسى، الإدارة التعليمية، ط1، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، مصر، 1984، ص 141.

وبالرغم من أن مصطلح المدير التنفيذي هو "القائد" أكثر منه مديرا إداريا هذا يحدث في مقابل التعابير مزدوجة المعنى أو التي لها معنيين معنى لفظي ومعنى اصطلاحى فمثلا من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الإداري هو القائد وهناك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي وهناك من يقول أن الفرق بين كلمة مدير وقائد ليست كبيرة، وهناك من يقول أن المدير ليس صانع للقرار إنما هو من يقوم بعملية التنظيم والتطبيق السياسة الموضوعة سلفا دون تغيير واجتهاد أو تبديل، والعكس صحيح، فالقائد هو صانع القرار (1).

2.2. نظريات القيادة

1.2.2 دراسات القيادة (المداخل المتعددة)

المدخل الوظيفي:

يقصد بالمدخل الوظيفي المعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية "القدرة على التحليل" إذ هناك بعدين هامين فهناك نوع من القادة يستخدم موقعه الوظيفي لغرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام، وهناك نوع من القادة والذي يتعمق في مجال اختصاصه الوظيفي ويحاول أن يفرض احترامه على العاملين من خلال إبداعاته ومهاراتهم وقدراته في مجال العمل بحيث يواجه العاملين بأسلوب عقلي منطقي علمي وينمي مهاراتهم ويرمج لهم برامج للتدريب والتأهيل ويحاول أن يثني ويدعم القرارات والإبداعات الفردية ويعززها حسب الصلاحيات المخولة له بحكم مركزه الوظيفي (2).

مدخل المزايا:

هذا المدخل في القيادة يعتمد على عوامل كثيرة وصفات ومزايا يجب أن يتحلى بها القائد نفسه لممارسة القيادة، وهي بالتأكيد تختلف من قائد إلى آخر ويمكن تلخيصها بما يلي:

¹ /- محمود كلالده، القيادة الإدارية، ط1، عمان، دار الزهران، 1997، ص ص 31-32.

² /- بوفلحة غياث، علم النفس التنظيمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 20.

القائد المولود هناك اتجاهات تقول أنه ليس هناك قائد مولود ولقد حاولت أبحاث ودراسات كثيرة أن تعرف المميزات والصفات التي تجتمع في القيادة الناجحة مثل: الشخصية، المميزات الجسدية، القدرة العقلية، الذكاء، الأصالة، القدرة على الحكم واتخاذ القرار السريع، وهناك القدرات والملكات وهي تتعلق بعدة نواحي منها: الذكاء، الإستعدادية، المهارات اللفظية، الحكم، التحصيل العلمي والأكاديمي، المسؤولية، المشاركة في اتخاذ القرارات، قدرة القائد على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة تسهل من مهمته في قيادة الآخرين⁽¹⁾.

المدخل السلوكي:

هذا المدخل يؤكد على التصنيفات للسلوك وإن هناك أنواع مختلفة ولكل قائد له سلوك يوصف به مثلاً: القائد الأوتوقراطي أو الديمقراطي، إن المدخل السلوكي من المداخل المهمة في القيادة وقد كان أحد مظاهر الإدارة في الخمسينات والستينات ولا يزال علماء النفس الإداري يؤكدون على أهمية الإحساس بالمسؤولية والإيمان بالأهداف والعمل على تحقيقها، وكل سلوك يعمل به القائد، بالإضافة للثقة بالنفس⁽²⁾.

مدخل المهمة والعلاقات الإنسانية :

هناك بعض الدراسات تؤكد على أن القائد يجب عليه أن يعطي أولوية لتنفيذ المهمة أو الإنتاج وبالإضافة إلى هذين العنصرين المهمين أكدت على عنصر آخر مهما في ممارسة القيادة وهي العلاقات وهذا المبدأ هو أحد مزايا مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ظهرت في الثلاثينات من هذا القرن بزعماء مايو ومورينو Mayo and Morino والتي تؤمن بالمشاركة في إطار أهداف المؤسسة⁽³⁾.

¹ - بوفلحة غياث، مرجع سابق (علم النفس التنظيمي)، ص 22.

² - علي السلمي، السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 88.

³ - محمد مرسى، مرجع سابق (الإدارة التعليمية)، ص 141.

المدخل الموقفى :

القيادة هنا تعتمد على الموقف، حيث أن الظروف المختلفة والسلوكات والعوامل المختلفة هي التي تساهم في ظهور القائد لأن المهام كذلك متغيرة والموقف متغير، حسب فيدلر FIEDLER فالقيادة موقف يعقبه سلوك أو قرار بحيث لا يوجد هناك مفتاح واحد للقيادة الناجحة أو الصحيحة وهناك آراء كثيرة، حيث قسم القيادة إلى نوعين حيث تقوم نظريته على متغيرين س،ع، بحيث هناك القيادة المهمة بالمهمة (الإنتاج)، والقيادة المهمة بالعلاقات، و قال إن هناك ثلاث تصنيفات لموقف الجماعة، علاقة القائد بالأعضاء (الأتباع)، بناء المهمة في التنظيم، قوة الموقف الوظيفي، فالقيادة تعتمد على عوامل مثل موقف الجماعة ⁽¹⁾.

2.2.2 هيكل عمل القيادة:

هيكل عمل القيادة هو أشبه بالهيكل التنظيمي Frame Organizational الذي يركز عليه البيت أو كما قال الشاعر:

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

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

^{1/} - محمود كلالده، مرجع سابق (القيادة الإدارية)، ص 115.

معرفة البعد الإنساني (كيف تحفز، نقاط القوة والضعف في المرؤوسين، كيف يتم تطوير السلوك، كيف يتصل مع الآخرين بشكل يؤدي إلى الثقة المتبادلة والاحترام والفهم، كيف يعلم الآخرين، كيف ينمي المعنويات، التماسك، الانضباط) الحصول على المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف، هناك ثلاث أشياء لا بد على القائد تطبيقها (اتجاه القيادة أو توضيح الأهداف، تطبيقات القيادة، الاتصال، التنسيق، التوجيه، التقسيم) ⁽¹⁾.

3.2.2 الجوانب السيكولوجية في القيادة

القيادة والفرد:

علم النفس درس الفرد في طفولته ومراهقته وبلوغه وشيخوخته، درس الفرد وتأثير البيئة والتنشئة الاجتماعية بكل ما فيها من اتجاهات وقيم ومعارف وسلوكيات، حيث إن موقع الفرد في الأسرة وظروف البيئة الداخلية حتى مستوى ثقافة الوالدين له أهمية، بالإضافة إلى موقع الفرد في الجماعة والمجتمع والفروق الفردية عند الفرد الواحد (نقاط القوة والضعف).

القيادة الإدارية:

* هي قدرة فرد معين على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم لأداء أعمال يراها محققة لأهداف مطلوبة. و هي القدرة على مساعدة هؤلاء الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال سعيهم لتحقيق الأهداف العامة وجعلهم يشعرون بالرضا.

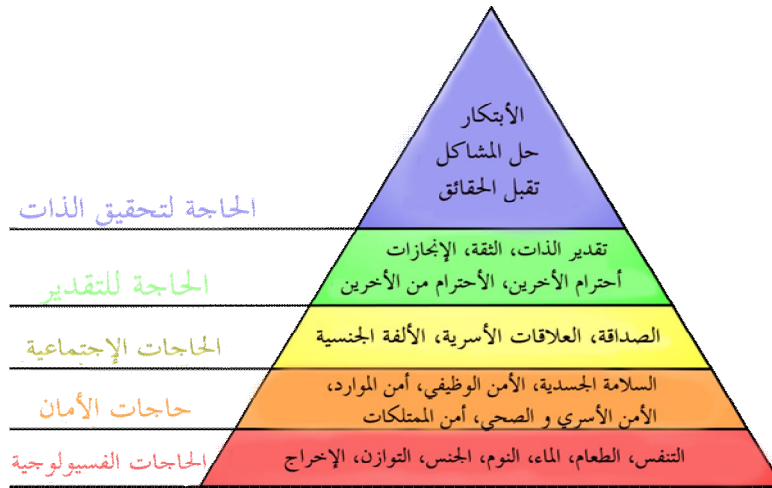
* تفاعل مستمر وتواصل دائم في السر والعلن بين مجموعة من البشر بينهم من يتولى التوجيه ومنهم من يقوم بالتنفيذ، وكلهم في قارب واحد تتصل مصالحهم وتشابك أهدافهم، ويتأثرون جميعاً بما يحيطهم من ظروف إيجابية وسلبية، والمفروض أن يتعاونوا على الوصول إلى بر الأمان.

¹ -/ محمود كلالده، مرجع سابق (القيادة الإدارية)، ص 176 .

ضعف في شخصية القائد وأين يمكن أن يدع، إمكانياته وقدراته على الإدراك والتعلم، ثم الفروق الفردية بين الأفراد الذي يتعامل معهم وحاجاته ودوافعه وتكوينه الفسيولوجي والسيكولوجي جميعا تلعب دور مهم في تشكيل نظام القيم والعادات عند الفرد⁽¹⁾.

حاجات الفرد:

تختلف الحاجات المتعددة والمختلفة في أهميتها وأولويتها وقوتها من فرد لآخر ومن وقت لآخر وتعلق الحاجات بعناصر عدة مثل: السن، الجنس، المحيط... لأن الحاجات تتعلق بالجانب التحفيزي للفرد بحيث تجعله يثير، ويعرف A.MASLOW ابراهام ماسلو الحاجات في نظرية الحاجات والتي تدمج في النظام التحفيزي للفرد و يقسمها إلى خمس أنواع (الحاجات الفسيولوجية الحاجة للأمن، الحب، احترام الذات والآخرين، تحقيق الذات) وقد رتبها بشكل هرمي وقال إنه إذا أشبع الفرد حاجات معينة أنتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة الثانية والتي تليها، لأن إشباعها يؤدي بها أن لا تكون حافزا أو دافعا للفرد للتعلم أو إحداث سلوك معين⁽²⁾.



المصدر: 09/07/05 <http://raghy-emraao-gheer-mathona.blogspot.com/2009/03/blog-post.html>

¹ -/ مصطفى غالب، علم النفس التربوي، ط1، بيروت، لبنان، 1980، ص ص 55-56.

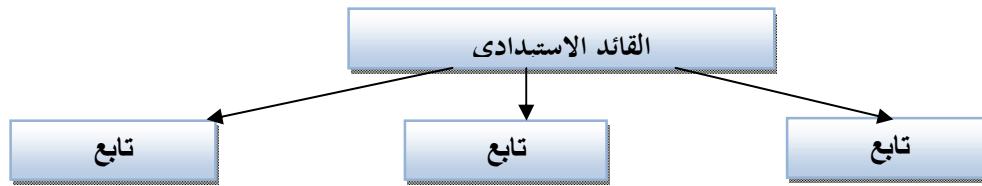
1/-Jhon scott& Arthur Rochester, **Effective Management Skills-Managing people**-1first published .Sphere Books.printed in great Britain,1984, p87-

فمن وجهة نظري مثلت الحاجات لأبراهام ماسلو قد وضح كل المحفزات البيولوجية التي يحتاجها الفرد من أجل إعطاء مردودية أفضل سواء في حياته العادية أو المهنية بالرغم من وجود نقائص على المستوى المعرفي لأن المثلث يركز على الجانب الوجداني والعلاقاتي أكثر منه معرفي⁽¹⁾.

3.2. أنماط القيادة

من الطرق المعروفة لدراسة القيادة هي التركيز على الأساليب المستخدمة من قبل: الاستبدادية (الأوتوقراطية)، الديمقراطية (المشاركة)، التسيبية (الحرة).

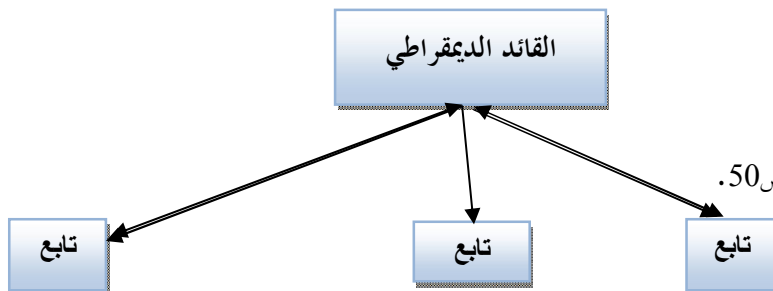
1- القيادة الاستبدادية: يقوم بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلا من السماح لمرؤوسيهم بصنعها ويسمى هذا النوع من القادة الدافعون الذين لهم القدرة على مكافأة و معاقبة الأتباع .



المصدر: محمود كلالده، مرجع سابق(القيادة الإدارية)، ص50.

2 - القيادة الديمقراطية (المشاركة)

يشترك القادة الديمقراطيون مرؤوسهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات و يضعون الإستراتيجية و يحددون توزيع الوظائف في المنظمة و ينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون عمل موافقة أتباعه إلى قائد يصنع



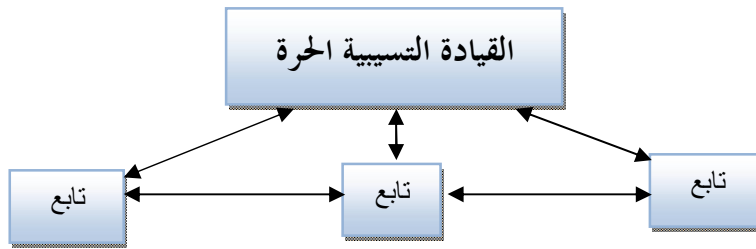
قراراته بنفسه لكن استشارة مرؤوسيه .

المصدر: محمود كلالده، مرجع سابق(القيادة الإدارية)، ص50.

¹ /- أحمد زكي، مبادئ علم النفس، بتصرف، ط1، دار الجديد . القاهرة، مصر، 1988، ص 52.

3 - القيادة التسيبية (الحرّة)

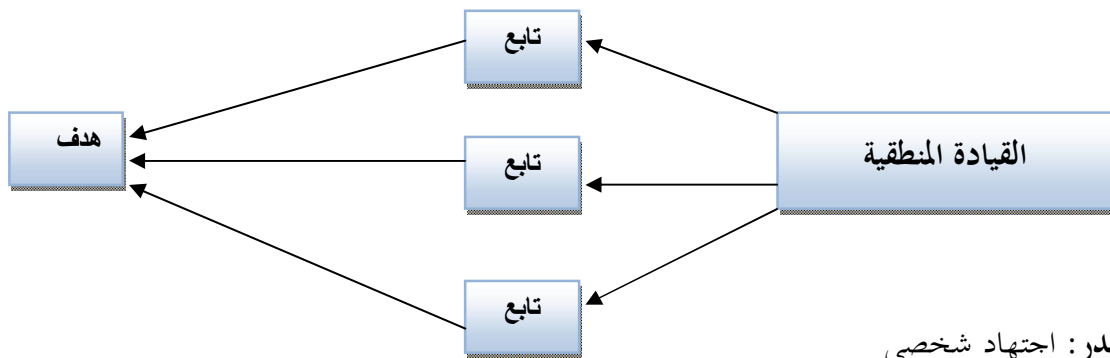
هي قيادة متساهمة ولينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم، وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و تنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات و العمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة ⁽¹⁾.



المصدر: اجتهد شخصي ⁽¹⁾

2- القيادة المنطقية أو الواقعية

هي القيادة تتبع المنطق و يتم ذلك برسم الأهداف و العمل على تحقيقها أي التعامل مع أتباع كل ما هو كائن في الواقع العملي حتى لا يكون هناك اختلال في العلاقات مع الإلتباع لا بدا من تباين مهمة القائد أي أسلوب ينتهجه التعامل مع الأتباع حتى يتجسد القرارات في الواقع ⁽²⁾.



المصدر: اجتهد شخصي

¹ - أبو سعيد خالد الحسن، لكي لا تكون القيادة استبداداً، ط1، دار المدينة للنشر، عمان، الأردن، 1995، ص 48.

¹ / - اجتهد شخصي

² - نعيم نصير ، مرجع السابق، ص 87.

2.3.2. القيادة و تصنيف القادة الإداريين

هناك اختلاف عن هذا التصنيف البسيط لأنماط القيادة يمكن النظر يمكن النظر إلى بعض القادة المستبدين على أنهم " مستبدون مستنيرون " فعلى الرغم من استماعهم بعناية لآراء مرؤوسيهم قبيل صنع القرارات المتخذة هي من صنعهم فرما يرغبون في سماع واعتبار أفكار واهتمامات المرؤوسين إلا أنهم سيصبحون مستبدين عند صنعهم لقرارات أكثر من كونهم مستنيرين .

أما اختلاف في القيادة الديمقراطية فهو وجود الشخص المساند فينظر هؤلاء القادة إلى مهمتهم على أنها ليست مجرد استشارة الأتباع و اعتبار أفكارهم بعناية و لكن عمل ما يستطيعونه لدعم المرؤوسين في إنجاز واجباتهم.

هناك طريقة أخرى لتصنيف القادة و مبنية على فحص اتجاهاتهم أو التركيز على طريقة تنفيذ أعمالهم فبعض القادة يركزون على المهام و يركز البعض الآخر على الاثنين معا.

1 -القادة الذين يهتمون بالمهمة:

يركز بعض القادة على المهمة على جزئيات العمل التي تؤدي إلى تنفيذه فهم يركزون على التخطيط و البرمجة و معالجة العمل و الرقابة المباشرة على النوعية هناك الإصلاح آخر مستعمل في وصف هذا الأسلوب و هو البناء الهيكلي للمهمة القادة الذين يهتمون بالأفراد : يركز القادة الذين يهتمون بالأفراد على رفاهية وشعور الأتباع وهم واثقون من أنفسهم و لهم الرغبة القوية لأن يقبلوا من قبل أعضاء فريقهم، وهناك إصلاحات أخرى تستخدم لوصف القادة المهتمين بالأفراد مثل : القادة المركزة على الأفراد أو القادة المركزة على العلاقات أو القادة المهتمة⁽¹⁾.

¹ -/ ماك غو يغور دوغلاس، إنسانية المؤسسة The Human side of Enterprise، تر: نعيم نصير ط1، المنظمة للعلوم الإدارية، عمان،

3.3.2. مصادر قوة القائد:

لأن القوة الكامنة للتأثير على سلوك الآخرين و هنا لا بد الإمعان في كلمة "كامنة" فهي تقترح أن باستطاعة الفرد أن يمتلك قوة دون ممارسة فعلا يستطيع مدرب كرة القدم أن يطلب من أحد اللاعبين مغادرة الملعب و الجلوس جانبا بسبب تدني مستوى لعبه فقلما يمارس المدرب هذه القوة لأن اللاعبين يعرفون مسبقا بوجود هذه القوة و يعملون جاهدين للمحافظة على مكانتهم لتجنب حدوث ذلك أما الآن فنقوم بذكر خمسة أسباب لأتباع المرؤوسين لقيادتهم أو منا يسمى بمصادر قوة القائد و من الجدير بالذكر أنه يمكن للقائد أن يمتلك نوع واحد أو أكثر من القوة.

1. القوة الشرعية legitimate power

هي قوة التي منح من خلالا التسلسل الرئاسي للمنظمة و لهذا تكون القوة التي تحتوي أي مركز وظيفي بالطريقة التي تم فيها تعريف تلك الوظيفة فباستطاعة الرئيس الشرعية المعرفة والممنوحة له من المنظمة و لهذا تشبه القوة الشرعية السلطة يمتلك جميع المديرين القوة الشرعية على مرؤوسيههم لكن مجرد تملك السلطة الشرعية لا يكفي ليصبح الفرد قائدا ففي الكثير من الأحيان يتبع المرؤوسون تلك الأمور التي تقع ضمن تفسير الحرفي للقواعد السياسات التنظيمية المكتوبة و إذا طلب منهم القيام بأعمال خارجية عن نطاق اختصاصهم فأهمهم سيقومون بذلك بمستوى متدن و في الحالة فإن المدير يمارس السلطة و ليس القادة .

2. القوة المكافأة Reward power

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

3. قوة الإكراه Coercive power

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

4. القوة المرجعية Reference power

تعتبر القوى الشرعية و المكافأة و الإكراه يحدده نسبيا و ظاهرة في مراحل موضوعية من حياة المنظمة بعكس القوة المرجعية فهي ميالة إلى التجريد، فهي تعتمد على التماثل و التقليد والقدرة الخارقة. بمعنى أنه قد يتجاوب الرؤوسون بشكل إيجابي مع قائد ما لأنه يندمجون معه بطريقة معينة كونه يشبههم في الشخصية و الخلفية و الاتجاهات و في حالات أخرى قد يختار الأتباع أن يقلدوا قائد يتميز بقوة مرجعية عن طريق اختيار نفس أنواع ملبسه أو عمل نفس عدد ساعات عمله أو إتباع نفس فلسفة عمله يمكن أن تتخذ القوة المرجعية شكل القيادة الخارقة Charisme و التي ينتج عنها سمي غير ملموسة في شخصية القائد توحى بالولاء و الحماس لطاعة أوامره.

5. قوة الخبرة Expert power

وهي ومشتقة من المعلومات و الخبرة فالمدير الذي يعرف كيفية التعامل مع الزبائن الهامين و العالم الذي يستطيع أنت يحقق نجاحا تكنولوجيا لم تحققه منظمات الأخرى والموظف الذي يجد طريقة للتخلص من الروتين

البيروقراطي في سير المعاملات يتميزون بقوة الخبرات يتميزون بقوة الخبر على جميع الأفراد المطلعون على هذه المعلومات كلما زادت درجة الخبرة للفرد⁽¹⁾

تلخيص القوة و أنواعها :

- القوة الشرعية : قوة تمنحها التسلسل للسلطة في المنظمة
- القوة المكافئة : قوة منح أو منع المكافآت
- قوة الإكراه : القوة على فرض العقوبة
- القوة المرجعية : قوة ناتجة عن التبادل المبادرة القدرة الخارقة Charisme .
- قوة الخبرة : ناتجة عن امتلاك المعلومات و الخبرة في العمل⁽²⁾

4.2. الاتصال القيادي في المؤسسة

1.4.2. مفهوم الاتصال داخل المؤسسة

عرفت منال (طلعت محمود) "...فهو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك الذي يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري..."

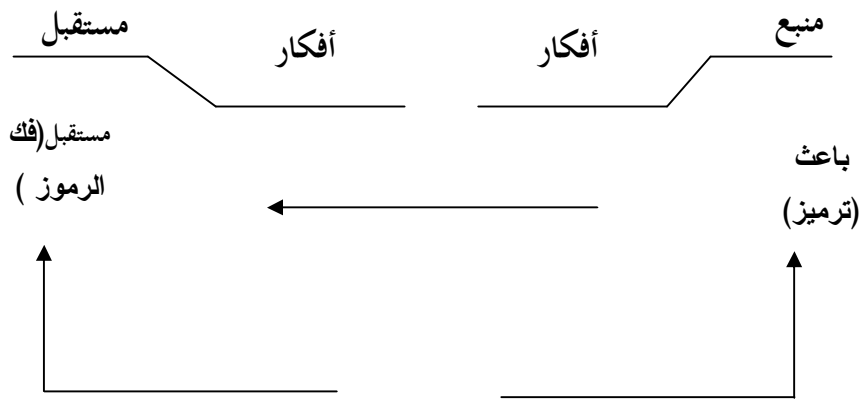
عرف R.ARCAND, N.BOURBEAU ريتشارد أركاند وبوربو من جهتهما الاتصال في المؤسسة بأنه: "...على المستوى الإنساني، بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال على أنه نظام ديناميكي، والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل وتبادل الأفكار أو المعلومات والعواطف والأحاسيس، وذلك

^{1/} -جوزيفس، ناي، حتمية القيادة المتغيرة للقوة الأمريكية، تر:عبد القادر عثمان فاروق منصف، ط1، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن 1985، ص 169

^{2/} - اجتهد شخصي.

بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات، كالحركات والإيماءات أو الموسيقى والرسم وغيرها، فالاتصال إذن من شأنه تكوين علاقات التي بواسطتها توجد المؤسسات وتواصل أداء وظائفها ... " (1).

لاتوجد جماعة دون اتصال ولا حياة اجتماعية دون تبادل، أن حركة العمال والأحوال والمعلومات هي التي تشترط مجموعة العلاقات بين الأفراد ومتى انعدم التبادل بين أعضاء جماعة ما، فإنهم يظلون معزولين نفسياً، مهما كانت الشروط المادية. إن التواصل من حيث هو نقل المعلومات يعني تحويل الخبر من مركز باعث إلى مركز مستقبل وهذا يتضمن عمليات معقدة في الترميز وفك الرموز في مختلف مستويات التواصل. وعندما يكون هذا التراسل بين أشخاص فهم لا يسمون أنفسهم باعثاً ومستقبلاً وإنما يفضلون أن يدعوا متكلمين ومستمعين، وعناصر السلوك، التي يتكون من مجموعها سلوك التواصل، مرتبطة باستعمال رمزها، فهي التي تمكن بتتابعها الزمني من تبادل المعلومات، ولكي يتم النقل يكفي أن يتوصل المستقبل إلى فهم الرسالة وأن يتعرف على غرض الباعث من المراسلة (2).



المصدر: بوعبد الله غلام الله، مرجع سابق، ص 125

¹ - فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، ط 1، قسنطينة، مخر علم الاجتماع، جامعة منتوري، 2003، ص 83.

² - فضيل دليو، نفس المرجع، ص 84

إن الباعث (المرسل) يصوغ الرسالة، حسب الهدف الذي يرمي إليه و يسعى بها إلى التأثير في الغير، والرسالة تسير في القناة (سمعية بصرية) وتستقبل من طرف المرسل إليه وتحدث فيه تأثيراً مدركاً إلى حد ما، وذلك حسب فهمه للرسالة وللفكرة التي يكونها عن الهدف المنشود من طرف المرسل⁽¹⁾.

فعندما نحاول أن نتصل أو نتواصل نحاول أن نؤسس اشتراكاً مع شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص مثل (القائد وأتباعه) اشتراكاً في المعلومات أو الأفكار أو بتفسيره الاتصال على أنه الاتجاهات، فيذهب تشارل كولي CHARLES COOLY في تعريفه للاتصال بأنه "...ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والخطوط الحديدية والبرق والتلفزيون وكل وسائل الاتصال التي تقهر البعدي الزماني والمكاني ...".

لقد حاول كثير من الباحثين في الجوانب الميكانيكية والهندسية للاتصال تطوير نماذج تحليلية عديدة لوصف وتحليل مفهوم الاتصال ولقد أشار إلى ذلك كلود شانون CLAUDE SHANNON بأن الجوانب المعنوية للاتصال غير مرتبطة أو متصلة "بقوله الجوانب الهندسية منه".

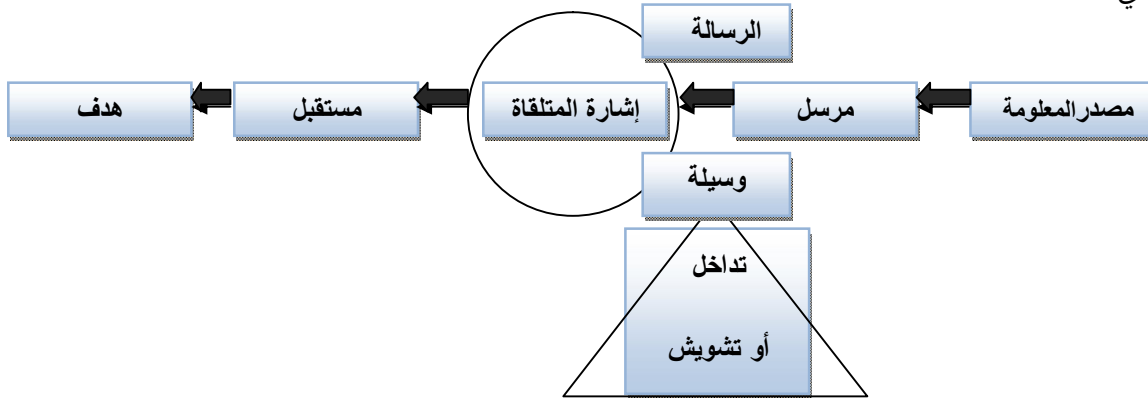
ومن هذه الأطر النظرية ما وصفه كولمان ومارش COLMAN ET MARSH بتحدثهما عن مفهوم الاتصال باعتباره عملية ذات عناصر خمس تحدد الفاعلية الممكنة لها وهذه العناصر على النحو التالي :

- الشخص أو الجماعة التي تبادئ بإرسال الرسائل و يطلق عليها مثل هذا الشخص أو تلك الجماعة المرسل.
- محتوى الرسالة أو مضمونها.
- الوسيلة المستخدمة في عملية الإرسال.
- المستقبل أو المرسل إليه.
- الاستجابة التي يعكسها المستقبل (التغذية المرتدة) أو رجوع الصدى feed back.

^{1/} - بوعبد الله غلا الله ، مرجع سابق ، ص 25 .

و يرى هذا الباحثون المشار إليه إن الاتصال قد ينهار أو أصبح عديم الفاعلية أي عنصر من هذا العناصر السالفة ذكرها أيضا لذلك فإنها يعتقدان أن الاتصال الفاعل غنما يكون و ليد بالاهتمام بكل عنصر من هذه العناصر الخمسة كلود شانون وارن و يفير C.Shanon W.Weiver فقد وضع إطار المفاهيم الاتصال يوضح

الشكل التالي: (1)



نموذج شانون وويفر

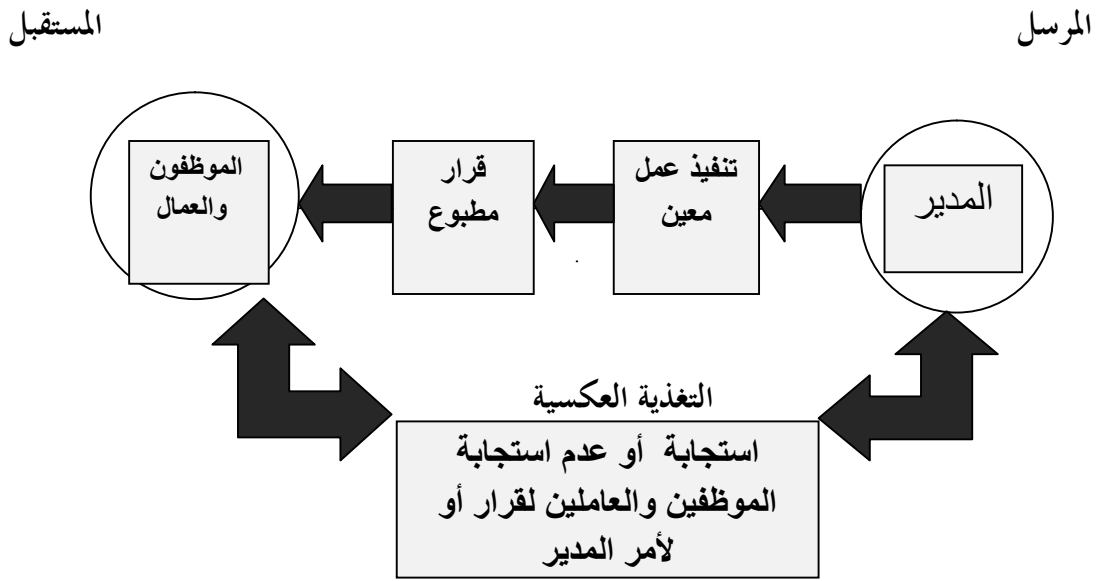
2.4.2. أنماط الاتصال في المؤسسة

الاتصال في المؤسسة:

نعني به الاتصال الشخصي أي التبادل الشخصي للمعلومات أو عملية تبادل المعلومات و الأفكار و الأخبار التي تتم المرسل المستقبل مثل (القائد المرؤوس) دون عوامل أو قنوات وسيطة في هذه العملية يمثل أحد الشخصين دور المرسل بينما الآخر يمثل دور المستقبل و يستخدم مفهوم المصادر الشخصية للمعلومات بطريقة تبادلية مع مفهوم التأثير الشخصي علما بأن المعينين لا يتسقان و لا ينطبقان تماما و هذا قد يطلب بعض المفكرين الذين يصفون الاتصال الشخصي في المؤسسة على أنه أكثر فعالية من الاتصال الجماعي لأن الشخصين الذين يتفاعلان أثناء عملية غالبا ما يكونان متممين إلى قسم الطاقم من القيم و الاتجاهات ومن هنا فإن كل منهما

¹ /-Yves Winkin .La nouvelle communication .1ed,Ed du seuil,1984. Paris .p14.

يكون بمثابة شخص مرجعي بالنسبة للآخر⁽¹⁾، وعلى حد قول بيرو C.Perrow في تعريفه للاتصال التنظيمي بأنه " وحدات لمعالجة المعلومات"، حيث أنه دون تبادل المعلومات لا تستطيع المنظمات التعرف على احتمالات التغير في المدخلات المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية والحصول على المخرجات المنشودة، هذا ويتفق كارل ويك k weick في وجهة النظر مع "بيرو" من حيث النظرة إلى المنظمة كمركز معلومات⁽²⁾.



المصدر: نموذج : زيدان عبد الباقي يوضح العملية الاتصالية في المجال الإداري⁽³⁾.

تعددت أنماط الاتصال الإداري بتعدد وجهات نظر الباحثين واختلاف مدارسهم الفكرية إلا أنه يمكن تصنيف هذه الأنماط كما يلي:

1. الاتصال الهابط (النازل) Dawn Ward communication :

يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل درجة، في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا، وبمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة في المنظمة. حيث

¹ /-علي سلمى، السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب، القاهرة، مصر، 1984، ص168.

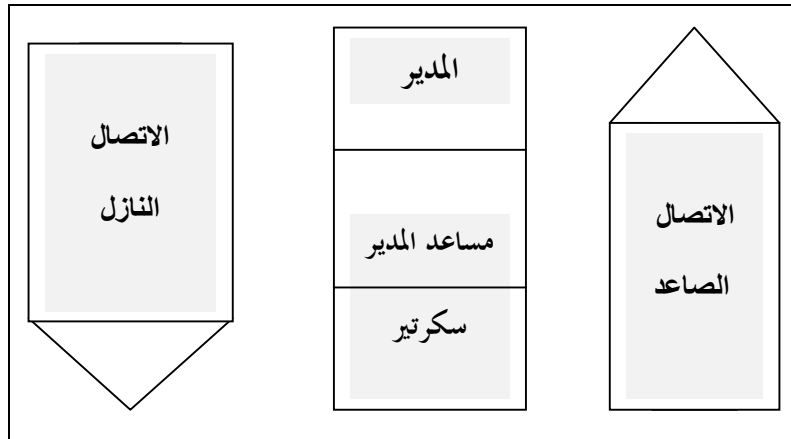
² /- سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي له، ط2، مركز وايد سيرقيس للإستشارات والتطوير الإداري، بيروت، لبنان، 2000، ص50.

³ /- سعيد يس عامر، نفس المرجع، ص4.

يستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا، وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتظهر أشكاله حدوثاً في تعليمات العمل التي تعطي لجميع العاملين، على اختلاف مستوياتهم، والوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية والنشرات المطبوعة، أو المحادثات المتكررة والدائمة التي تهدف إلى مساعدة التعليمات المختلفة لها، وهذا النوع من الاتصال الرسمي يعد ضرورياً وذو أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات، والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد (...)⁽¹⁾.

2. الاتصال الصاعد Up Ward communication:

يتدفق الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة. وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا. والشكل (1) يوضح كلا من الاتصال النازل والصاعد خلال التسلسل الهرمي.



المصدر: نصر الله عمر، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ص 64.

وقد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير عن الأداء والتوجيهات والمقترحات العامة ومقترحات بصدد الميزانية، والشكاوى وطلبات المساعدة أو التعليمات. وكما هي الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات

¹ - نصر الله عمر، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، 2001، ص ص 62-63.

الوسطى في هرم لسلطة يعملون كمصفات للمعلومات التي تمر من خلالها (...) ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد: الاجتماعات أو اللقاءات وجهًا لوجه، والتقارير، والمذكرات المكتوبة، والهاتف، والاجتماعات، وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي يل على شكل استفسارات، وتقارير، واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام معلومات المرتدة⁽¹⁾.

3. الاتصال الأفقي lateral communication

ويقصد به الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين الذي يكون في نفس التسلسل في المستوى الإداري للتنظيم، ويهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون فيها، حيث يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي، ويمارس في الغالب على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة.

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تنسى أو تغفل معظم الأحيان، وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل، بين الوظائف التنظيمية المتنوعة⁽²⁾.

4. الاتصال التفاعلي Reactive communication

يهتم هذا النمط بالتواصل مع المجتمع الخارجي المحيط بالمنظمة. ذلك أن المنظمة نظام في ذاتها يتكون من مجموعة عناصر مترابطة تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، وهي تعد أيضا بنظرة أوسع نظاما فرعيا داخل نظام كبير يتركب من عدد هائل من المنظمات هو المجتمع، والمنظمة نظام مفتوح، حيث تعتمد على المجتمع الذي نعيش

¹ / - نصر الله عمر، مرجع سابق (مبادئ الاتصال التربوي والإنساني)، ص 64.

² / - نصر الله عمر، نفس المرجع السابق، ص 65.

فيه في الحصول على مدخلاتها وإليه تقدم مخرجاتها، وتعمل على النهوض بالمجتمع، ويعتمد المجتمع على منظماته في صيانتها وتطوير نفسه وانتعاشه، لذلك يحدث التفاعل عن طريق الاتصال الخارجي بين المنظمة والمجتمع ونمط الاتصال التفاعلي هو الذي يراعي أهمية الاتصال الخارجي مع المجتمع إلى جانب الاتصال داخل المنظمة⁽¹⁾.

5. الاتصال الجماعي:

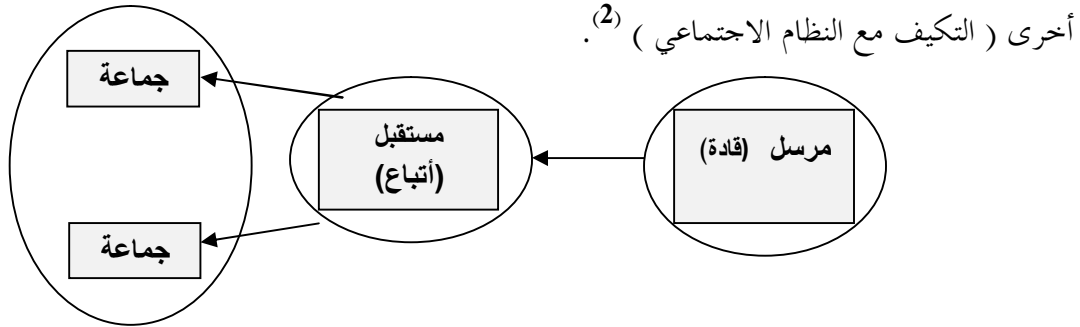
نعني بالاتصال الجماعي هو عملية تبادل المعلومات والخبرات والأفكار التي تتم أفراد الجماعة (القادة والأتباع) ويتم هذا التنظيمات خاصة نظام الذي يمكن وراء التبيان لكبير والاختلاف في استيعاب الأفراد واستجاباتهم لرسالة الاتصال الجماعي للتنظيم وخاصة مجال القيادة وهذا لفعاليته في المؤسسة وقد لوحظ بين الدراسات أن نتائج ميل الفرد إلى تبني الجماعات في المواقف والقيم حيث قام من (كارتر وبيتر) بدراسة ففحص أعضاء القيادة في شؤون التنظيم، وقدم هذا الفحص معلومات جديدة حول الشخصية أولئك الأشخاص الذين يحققون مكانة هذه القيادة فالقادة هم أكثر تعرضاً للاتصال الجماعي كما أنهم أكثر تفاعلاً مع جماعاتهم وأصدقائهم الأقربين فالأتباع عندما لا تتفق المعلومات والأفكار التي تقدمها لهم الاتصالات الوسيطة مع أفكارهم ومعتقداتهم الآتية، سوف يلجئون إلى قادتهم بطلب النصح والإرشاد والرأي وهذا ما يحدث أيضاً بالنسبة للقيادة أنفسهم حينما يلعبون دور الأتباع بالنسبة للفنيين والمتخصصين لأنهم يتميزون في ذلك عن الأتباع وهكذا بفضل هذه العلاقات والاتصالات سيطراً تغيراً أكبر عن المعتقدات والسلوك وثقافة الأتباع إذا ما قورنوا بالأشخاص الذين لا يسلكون هذا السبيل⁽¹⁾، وهنا نشير إلى فكرة التعايش يرى الكاتبان في فكرة التعايش بنظرنا إلى السلوك بمعزل عن مفهوم التعايش الاجتماعي، ولحسن الحظ أننا تعلمنا عبر مسيرة التاريخ أنه بإمكاننا تحقيق

¹ -/ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق (الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية)، ص 66-67.

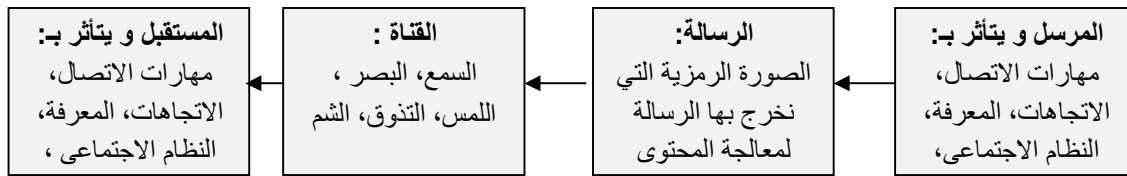
¹ -/ علي سليمي، السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب، القاهرة، مصر 1984. ص 168.

2 -/ ميخائيل وسينجليري، جيرالد ستون، نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية. تر: عبد الله بن اهنية، سعد هاني القحطاني. مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، بدون طبعة، 1999، ص 147.

أكبر قدر من رغباتنا بالعمل الجماعي وليس بالعمل الفردي، ولقد تبين أن عمل الجماعة يتمتع بقوة أكبر من العمل الفردي (...) ونحن نتعلم عناصر البناء الاجتماعي من خلال عملية تسمى التعلم الاجتماعي أو (التعايش) (...) ولقد عرف أحد الفلاسفة اليونان الساخرين مفهوم التعايش بأنه (اندماج الفرد في النظام) أو بعبارة



المصدر: محمد عوده، محمد خيرى، مرجع سابق، ص 73.



المصدر (1)

3.4.2. أهداف الاتصال في المؤسسة

يتمثل الهدف الأساسي للاتصال في نقل المعنى، فالإنسان ينشغل طول حياته في محاولة فهم الآخرين، وإتاحة المجال أمام الآخرين لفهمه. وتتأثر طبيعة الإنسان والاتجاهات التي يكونها والآراء التي يعبر عنها ونجاحه وفشله في الحياة بمدى براعته في فن الاتصال (...). لقد أشار لويس وايروين (LUISSIER & IRWIN, 1995) إلى أن الهدف من الاتصال "هو محاولة التأثير والإقناع وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، ولا نجاح للاتصال دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر ويتعرض للاتصال ليتأثر. ويتصل الفرد كذلك مع الآخرين لنشر المعلومات، والتعبير عن المشاعر وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير

¹ /- عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، ط1، القاهرة، دار مصرية، 2002، ص 198.

لفظية. أما تورنجتون (TORRINGTON&LAURA،1998) فأشار إلى أن هناك أربعة أهداف رئيسية للاتصال داخل المنظمة هي:

1. الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة.
2. يعمل الاتصال على تحديد أهداف المنظمة بحيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها.
3. للاتصال الإداري أغراض تكاملية: حيث تكمن الفكرة الأساسية له في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الأهداف، والعمل على رفع معنوياتهم.
4. استخدام المعلومات وتوزيعها على الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم⁽¹⁾.

4.4.2. أنواع وسائل الاتصال في المؤسسة

من أهم وسائل الاتصال المستخدمة:

- أ. الوسائل المكتوبة: كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلات... إلخ .
- ب. الوسائل الشفهية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل، كالحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية، أو الحديث المباشر بين شخص وآخر وبخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل.
- ت. الوسائل المسموعة والمرئية: وتتمثل هذه بصورة رئيسية بالمذياع المرئي (التلفزيون).
- ث. الوسائل الإلكترونية الحديثة: تشمل هذه الوسائل على المحطات الطرفية للحواسيب والبريد الإلكتروني وماشابه ذلك من الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالإنترنت⁽¹⁾.

¹ /- علي عياصرة، محمد محمود عودة أبو الفضل، مرجع سابق (الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية)، ص26.

5.4.2 عقبات الاتصال في المؤسسة

عبر أحد علماء الطبيعة الأمريكيين هنري دافيد ثوريون HENRY David Thoreau عن حقيقة الاتصال بقوله "إن الحقيقة تستدعي وجود طرفين الأول يتكلم و الثاني يسمع" و عملية الاتصال في المؤسسة تتحقق عندما يحصل تفاهم بين العاملين، و مثل هذا التفاهم هو إحدى المشكلات و العقبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، لهذا فقد طورت معظم المكاتب ديناميات معقدة لمعالجة المشاكل المرتبطة بالبشر بوسائل عديدة عدا الوسائل المباشرة الشخصية فلا رؤساء (القادة) الجيدون هم الوحيدون الذين يمكنهم الإمساك بزمام المواقف الإنسانية التي تتطلب الإدراك و التفاوض، المديرون يحتاجون في أي منظمة على كافة مستوياتها إلى تفهم أوضح للعوامل التي تؤثر أو تساعد على الاتصال في مختلف المواقف "البين شخصية" و فيما يلي دليلي يلي بعضها من هذه الحاجة من خلال تحديد العقبات التي تحول دون اتصال الجيد بحيث يتضمن هذا التحديد وصفا لكل من هذه العقبات و طرق معالجتها.

أولا: عقبة التسرع في الحكم و التقييم

Carl ROGER يبين كارل روغرز أحد الرواد في تطوير أساليب الاتصالات البين شخصية أن العقبة الرئيسية التي تقف في طريق الاتصال الفعال هي الميل الطبيعي لدى الإنسان للحكم على الأشياء و تقييمها و الموافقة أو عدم الموافقة على أعمال الأشخاص أو الجماعات كما بين أيضا أن هذا الميل يعوق عمليات الاتصال لأنه يزيد من الخلافات و يقلل من التفاهم المتبادل، و يمكن اختيار هذا الميل و تأثيراته بطرح بعض الأسئلة، لنفترض أن أحد العاملين بادر زميله في القسم بالقول "لأعتقد بأن هذا المكان يحقق مستقبلا أفضل" ترى كيف تكون استجابة هذا الزميل، ستكون بطبيعة الحال إما بالموافقة أو الرفض، فإذا أن يرد "هذا رأي منذ زمن" أو "أعتقد بأن توجد هنا العديد من الفرص" و في كلتا الحالتين فإن هذا الزميل يقيم الملاحظة الأولى من وجهة نظره الشخصية أو في نطاق

¹ -/ علي عياصرة، محمد محمود عودة أبو الفضل، مرجع سابق (الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية)، ص38.

السلطة أو الصلاحية المستمدة من وضعه الوظيفي، لماذا يعيق ذلك الاتصال؟ لأنه يخلق نوع من التضارب في المواقف، و مثل هذا التضارب يخلق الانقسام فيما بين العاملين بدلا من الجسر الذي يوحدهم، ولما كان الاتصال عملية لتحقيق تفاهم متبادل فإن هذا الاتجاه الشائع للحكم المتسرع يعوق العلاقات بين الشخصية الفعالة⁽¹⁾.

ثانيا: عقبة التأكيد من السلطة

الاختلاف في مستويات السلطة بين المدير و العاملين هو إحدى العقبات التي تحول دون الاتصالات البين شخصية الفعالة و ذلك في معظم المواقف التنظيمية، وربما لا يرغب المدير في أن يؤثر هذا الاختلاف في علاقاته بالعاملين، و لكن مثل هذا التأثير لا يمكن تجاهله ما لم تتخذ الإجراءات اللازمة للتخفيف منه، فكثير من العاملين يترددون في توصيل المعلومات السلبية أو المعارضة لوجهة نظر الإدارة على اعتبار أنه يمكن إساءة فهمها لا يمكنها الحصول على مثل هذه المعلومات بسهولة، ويسلك بعض المديرين مسلك القدماء الذين كانوا يقطعون حاملي الأنباء السيئة، حيث يعاقبون العاملين الذين يحددون الأسباب الكامنة خلف المشكلات التي تعانيها مؤسستهم بدلا من مكافئتهم، فالمدير هنا يؤكد على سلطته و بالتالي يعيق كل "الاتصالات البين شخصية" بالطرق التالية مثلا: بالبقاء جالسا خلف مكتبه عندما يتكلم مع أحد العاملين، يترك المحادثة عرضت لفترات طويلة من الصمت، بعد إعطاء العاملين أو تزويدهم بأي رأي مهما يكن نوع الأفكار أو المعلومات التي أتوا بها، بتغيير الموضوع دون سبب واضح⁽²⁾.

6.4.2. مفهوم الاتصال في القيادة

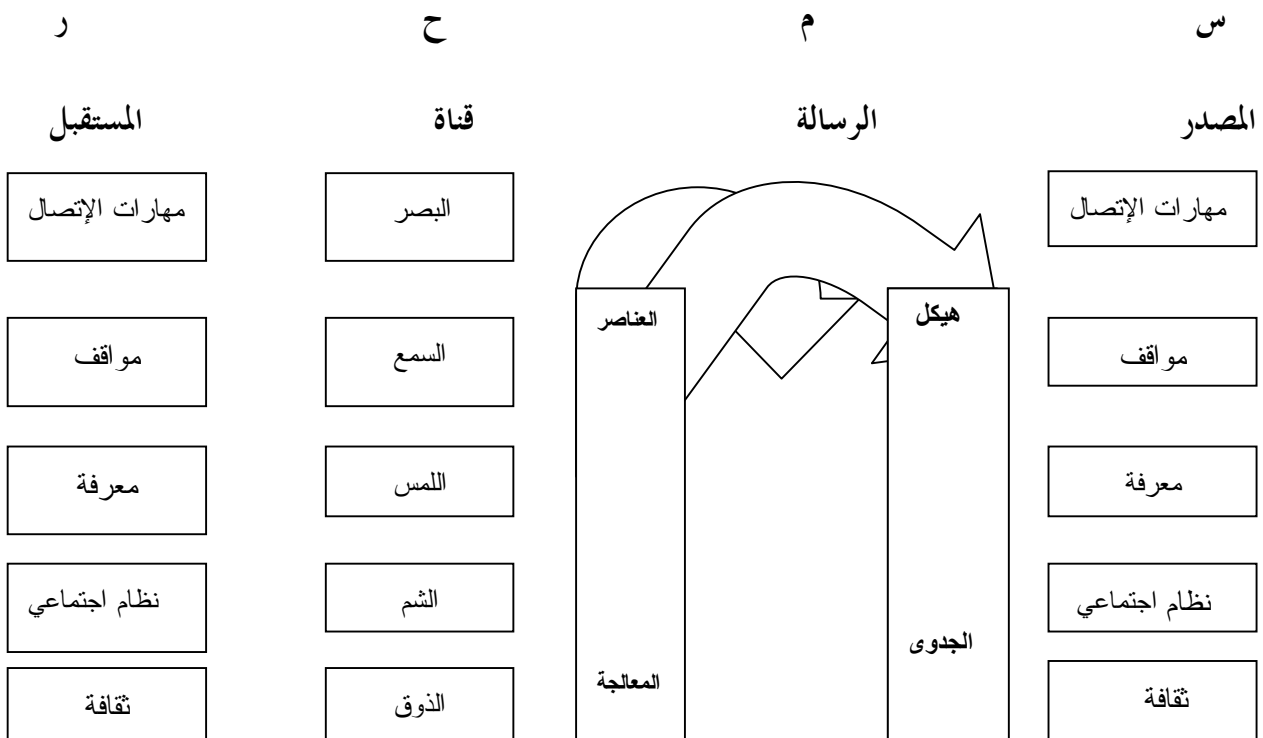
يناط كل قائد سلطة رسمية تمكنه من تسيير العمل في الوحدة التنظيمية و هذه السلطة تقتضي بعض العلاقات الرسمية بينه و بين الأتباع كما تزوده الصلاحية للحصول على أنواع من المعلومات الضرورية لتسيير مهمته، و تخوله أيضا حق اتخاذ القرارات اللازمة لهذا التسيير و هذه الأوجه الأساسية الثلاث لعمل القائد (المعلومات و

¹ - طارق حمادة، المعلومات وأثرها في زيادة الفعالية الإدارية، ط1، عمان، دار الدستور التجارية، 1983، ص ص 23-24.

² - طارق حمادة، مرجع نفسه، ص 30.

العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرارات) تتطلب استخداما مناسباً لمهارات الاتصال الملائمة إذا ما أراد القائد أن يكون فعالاً⁽¹⁾.

فحسب رأيي إذ ليس كاف أن يعرف القائد ماذا يفعل؟ بل يجب عليه أن يعرف أيضاً كيف يقوم بالعمل المطلوب منه؟ فالاتصال في العملية القيادية هو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الأتباع في نسق اجتماعي إنساني. وهنا يمكن استحضار نموذج بيرلو للاتصال، حيث أشار بيرلو إلى أن مهارات المصدر (القائد) وقدراته المختلفة تتحدد في ضوء المهارات الاتصالية، والمواقف المختلفة التي تواجهه وطبيعة معرفة الأشياء، والثقافة، والنظم الاجتماعية السائدة، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفقتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.



المصدر: نموذج بيرلو للاتصال.⁽²⁾

¹ / - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط 1، القاهرة دار الجديدة، 2002، ص 76.

² / - مرفت الطرايشي، عبد العزيز السيد، نظريات الاتصال، ط 1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص 59.

الفصل الثالث

مراحل تطور نظرية القيادة الإدارية

إن القيادة شهدت تطور عبر الزمن لكنها كانت تتسم ما قبل الميلاد بالسلطوية والفرعونية واللامؤسسية وغيرها من أساليب الاستبداد في اتخاذ القرار، لكنها تغيرت سرعان ما تأسست الدولة الإسلامية بقيادة خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم فأعطاهما قيمتها النبيلة والشريفة بالفضيلة⁽¹⁾ ومكانتها في رقي الأمة إلى الإمام، فمن هذا الباب سنسلط الضوء على أهم مراحل تطور القيادة عند المنظرين والفلاسفة الذين نظروا من أجل القيادة السوية عبر التاريخ.

3. مراحل تطور نظرية القيادة الإدارية

1.1.3. تطور القيادة من منظور عربي إسلامي.

1.1.3. خصائص القيادة العربية.

ترجع أسباب الممارسة حاليا من قبل المديرين العرب إلى عوامل تستمد جذورها من التراث العربي قيل الإسلام وما حمله من عادات قبلية سادت المجتمع العربي المسلم في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين والمهدين من بعده⁽²⁾ الإسلام حارب الكثير من العادات والقيم الجاهلية المرتبطة بالسلطة والقيادة، إلا أننا نستطيع إنكارها عمليا، لأنها تشكل إطارا واضحا لفهم الكثير من الأساليب القيادية السائدة في الوطن العربي⁽³⁾.
أولا: مصادر سلطة القيادة.

لقد اهتم عمالقة الفكر السياسي في الإسلام بسلطة القيادة ومصادرها. وقدم لنا ابن خلدون ببصيرته الثاقبة وعلمه الواسع وتجربته المميزة شرحا مميزا لمصادر السلطة (الملك)، حيث ذكر في الفصل الخامس والعشرين من مقدمته (في معنى الخلافة والإمامة) هناك ثلاثة أنواع للملك (السلطة).

¹ -/الفضيلة: إن الغموض الذي يحيط بهذا التعبير يمكن أن يشكك بوجود نظرية للفضيلة وبنفس الضربة، بوجود نظرية سياسية. إن الفضيلة تميز صفات إنسان ما (قائد، أمير، رجل حرب) لكنها تميز أيضا روح المؤسسات، بحيث أنها يمكن أن تشير في آن واحد إلى هبة طبيعية وإلى نتيجة تمرين أو تنظيم. وفي الواقع، فإنها لا تقبل الاختزال لا إلى الفطري ولا إلى المكتسب. المرجع/ فرنسوا شاتليه، أوليفيه دو هاميل، إيفلين بيزيه، معجم المؤلفات السياسية.

السياسية، تر: محمد عرب صاصيلا، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص1023.

² - نعيم نصير، مرجع سابق، ص15.

³ - روبرت، سرجنت، المدينة الإسلامية، تر: أحمد محمد تلعب ط1، اليونسكو - السيكومور / فجر، 1983، ص53.

1- الملك الطبيعي: وعرفه بأنه حمل الكافة على مقتضى الغريزة والشهوة، ومقتضاه التغلب والقهر اللذان هما من أثار الغضب والحيوانية، كما أن أحكام صاحب الملك الطبيعي في الغالب جائزة الحق محقة بمن تحت يده من الخلق في أحوال دنياهم في الغالب على ما ليس في طوقهم من أغراضه وشهواته، ويشبه هذا النوع من السلطة ما أطلق عليه **ماكس فيبر** اسم السلطة التقليدية تنتقل إلى أسرة القائد العظيم بشكل وراثي اعتمادا على الاعتقاد صفات القائد العظيم يمكن أن تورث إلى أحفاده من بعده فمن الطبيعي لا يؤدي إلى سلطة عقلانية.

1- الملك السياسي: هي حمل الكافة على مقتضى النظر العقلي في جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار. وفيها يرجع صاحب الملك السياسي إلى قوانين سياسية مقرضة يسلمها الكافة وينقادون إلى أحكامها، إذا خلت الدولة من مثل هذه السياسة لم يستتب أمرها. وتكون هذه القوانين مفروضة من العقلاء وأكابر الدولة وبصائرهم ولذلك تسمى بالسياسة العقلية، ويركز الملك السياسي على مصالح الدنيا فقط.

وحسب رأي **ابن خلدون**، يعتبر مقتضى الحكمة السياسية وما كان منه بمقتضى السياسة وأحكامها مذموما لأنه نظر بغير نور الله ومن لم يجعل الله له نورا فما له من نور لان الشارع اعلم بمصالح الكافة فيما هو مغيب عنهم من أمور آخرتهم. ويقابل هذا النوع من السلطة ما أطلق عليه **ماكس فيبر** اسم السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة البيروقراطية⁽¹⁾ التي تقوم على قوانين وقواعد معلومة.

الملك الخلافي: وهو حمل الكافة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحهم الأخروية والدنيوية الراجعة إليها. إذا أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع إلى اعتبارها لمصالح الآخرة فهي في الحقيقة خلافة عن صاحب الشرع في حراسة الدين وسياسة الدنيا به. ويؤكد **ابن خلدون** على تفوق الملك الخلافي على النوعين الآخرين وذلك لان السياسة المفروضة من الله بشارع يقررها ويشعرها كانت سياسة دينية نافعة

¹ - البيروقراطية: هي عقلنة الجهاز الإداري عن طريق القوانين وقواعد معلومة.

في الحياة الدنيا وفي الآخرة. يكون الحكم في الملك الخلافي لأهل الشريعة وهم الأنبياء ومن قام فيه مقامهم وهم الأنبياء ومن قام فيه مقامهم وهم الخلفاء⁽¹⁾.

وهكذا كما ذكر نعيم نصير أن ابن خلدون قد تجاوز أشكال السلطة التي ذكرها ماكس فيبر: الكاريزما (الرجل العظيم)⁽²⁾ والسلطة التقليدية والسلطة العقلانية القانونية إلى بعد ديني تجاوز فيه البعد الديني إلى البعد الأخروي في الملك الخلافي، مما يدل على أن العقلانية القائمة على المؤسسة ليست نهاية المطاف⁽³⁾.

2.1.3. آراء بعض المفكرين العرب والمسلمين في القيادة

نظرا لأهمية الرجل العظيم "الكاريزما" لتعبئة الفراغ الناتج عن اللامؤسسية وبسبب تميز التاريخ العربي الإسلامي بالآزمات، فإن معظم المفكرين قدموا على ذكر السمات القيادية التي يجب أن تتوفر في شخصية القائد وهذا لا يعني أن قيادة الرجل العظيم مقصورة على قيادة الأمة وإنما نمط واسع الانتشار في كل منظماتنا ومؤسساتنا في القطاعين العام والخاص لأنها تواجه أزمات تهدد بقاءها تماما كالأزمات التي تواجه وسنقدم بعض آراء هؤلاء المفكرين العظام ثم نحاول أن نستنتج التعميمات المشتركة بين هذه الآراء⁽⁴⁾.

1- شهاب الدين أحمد بن أبي الربيع: ظهر في عصر الخليفة الثامن المعتصم ابن الخليفة العظيم هارون الرشيد

واشتهر بعنوان "سلوك المالك في تدبير الممالك" وهو كتاب الفكر السياسي الإسلامي⁽⁵⁾. ويقول ناجي

التكريتي بأنه يجد في ابن الربيع معاصرا وهو يعالج المشكلات الأخلاقية والاجتماعية والسياسية والإدارية،

¹ /- ابن خلدون، المقدمة، الباب الثالث من الكتاب الأول، الفصل السادس والعشرين، ط1، دار الكتاب العلمية بيروت 1993، ص148.

² /- "الكاريزما" في الأصل كلمة يونانية معناها الحربي: "هبة الله"، والشخص الكاريزمي "هو ذو الهبة، المؤثر، الودود، وهو من يمتلك سلطة فوق العادة، وسحرا شخصيا عندما تقابله يجذبك من أول وهلة، ويسيطر على عقلك ومشاعرك وأحاسيسك ويثير الولاء والحماس فيك، انه شخص وجد ليبقى في الذاكرة ولا ينسى أبدا، أحبته أو كرهته.

³ /- نعيم نصير، مرجع السابق، ص66.

⁴ /- نعيم نصير، القيادة العربية وموقفها من النظريات المعاصرة، مرجع سابق، ص71

⁵ /- لينده بورايو، دور العلوم السياسية في نهضة المجتمعات العربية الإسلامية، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 1999، ص77.

فالصفات التي يذكرها ابن أبي الربيع في رئيس المدينة الفاضلة، مايزال أي شعب من شعوب العالم يرغب

أن يتحلى بها رئيسه، وأن أي مفكر يحلم بمدينة فاضلة يتمناها لرئيس تلك المدينة الفاضلة⁽¹⁾.

أ- يؤكد ابن الربيع انه لا يمكن أن تنشأ دولة بدون حكم سائس أو مدبر يدفع عن الناس الأذى الواقع على

بعضهم البعض. كما يرى أن هذا الحاكم ينبغي أن يكون أفضل لان من نهي عن شيء أو أمر بشيء فالواجب أن

يظهر نفسه أولاً ثم في غيره. بمعنى أن يكون قائداً فذاً.

ب- أكد ابن الربيع في كتابه أهمية مبدأ وحدة القيادة حتى قال "إن كثرة الرؤساء تفسد السياسة وتوقع

التشتت (...). لهذا أن المدينة أو المدن الكثيرة أن يكون رئيسها واحداً".

أما دور الإتياع فهو التنفيذ فقط. يقول ابن أبي الربيع: "وان يكون سائر من ينصب لتمام التأثير والسياسة أعوانا

مطيعين منفذين لما يصدر عن أمره، حتى يكونوا كالأعضاء له يستعملهم كيف شاء ويكون كالحاضر لجميع عمله

بمحضورهم وإنقاذهم أمره ونهيهِ".

ج- ذكر ابن الربيع جملة خصال يجب توفرها في القائد الفعال، وهذه الخصال تتعلق بسياسة نفسه وسياسة بدنه

وسياسة خاصته وسياسة رعيته. وذكر منها ما يلي: الحكمة، الانضباط، الإحسان، الحدس، التخمين، العدالة،

القوة، حسن الصورة.

فالمنهج الذي اتبعه ابن الربيع في القيادة هو منهج السمات الذي يركز على الصفات الواجب توفرها في القائد

العظيم، وهذا الاتجاه أملاه عليه ما كانت تواجهه الأمة الإسلامية من تحديات في عهد المعتصم العباسي في القرن

التاسع الميلادي، كما أن الأمة كانت بحاجة إلى قائد عظيم يتميز بخصال القيادة المثالية، وخاصة بعد ابتعاد الخلافة

عن نهج الخلفاء الراشدين⁽²⁾.

¹ /- ناجي التكريتي، الفلسفة السياسية عند ابن أبي الربيع مع تحقيق كتابه -سلوك الملك في تدبير الممالك-، ط3 (منقحة ومزيدة)، دار

الأندلس للنشر، بيروت، 1983، ص ص 82-83.

² /- ناجي التكريتي، مرجع سابق، ص ص 83-84.

2- أبو نصر الفارابي (257-339 هجرية):

اتبع الفارابي منهجا مثاليا في دراسته المتميزة في القيادة، حيث بين في كتابه "أراء أهل المدينة الفاضلة" أن رئيس المدينة الفاضلة هو أكمل إنسان أو عضو فيها حيث يقول، "كما أن العضو الرئيسي في البدن هو بالطبع أكمل أعضائها وأتمها في نفسه وفيما يخصه وله كل ما يشارك فيه عضو آخر أفضله، ودونه أيضا أعضاء أخرى رئيسية لما دونها، ورياستها دون رياسة الأول، وهي تحت رياسة الأول ترأس وترأس، كذلك رئيس المدينة هو أكمل أجزاء المدينة فيما يخصه، وله من كل ما شارك فيه غيره أفضله، ودونه قوم مرؤوسون ويرأسون آخريين".

إضافة إلى نظريته المثالية للقائد، أكد الفارابي في القول السابق على تسلسل السلطة وذلك عندما أكد على وجود أعضاء ترأس وترأس.

كما يؤكد الفارابي مبدأ اللامؤسسية في نموده المثالي للقائد حيث بين أن وجود القائد سابق على وجود الرعاية والمرؤوسين: فالقائد يوجد أولا ثم تتبعه الرعاية والمرؤوسين. يقول الفارابي:

"وكما أن القلب يتكون أولا ثم يكون هو السبب في أن يكون سائر أعضاء البدن، والسبب في أن يحصل لها قواها وان تترتب مراتبها، فإذا اختل منها عضو كان هو المرفد بما يزيل عنه ذلك الاختلاف، كذلك رئيس هذه المدينة وأجزائها، والسبب في أن يحصل الملكات الإدارية التي لأجزائها في أن تترتب مراتبها، وان اختل منها جزء كان هو المرفد له بما يزيل اختلاله" ⁽¹⁾.

خصال القيادة المثالية: يرى الفارابي إن القيادة المثالية لا تتم إلا لقائد يجمع بين شيئين: أحدهما بالفطرة والطبع، والثاني بالملكة والإرادة، يقول الفارابي: "ورئيس المدينة الفاضلة ليس يمكن إن يكون إنسان اتفق، فان الرئاسة إنما تكون بشيئين: أحدهما بالفطرة والطبع معدا لها والثاني بالهيئة والملكة الإرادية" ⁽²⁾.

¹ / - أبو نصر الفارابي قدمه ألبير نصري نادر، أراء أهل المدينة الفاضلة، ط5، بيروت، الفصل السابع والعشرين، دار المشرق، 1985، ص120.

² / - نفس المرجع، ص122

فإن القيادة في نظره تنقسم إلى صنفين: السمات النظرية الفطرية، والسمات المكتسبة.

أ- السمات الفطرية للقيادة: حسب رأي الفارابي لا تتم إلا لمن تتوفر فيه اثنا عشر خصلة تكون فيه بالفطرة

وهي: أن يكون تام الأعضاء، جيد الفهم والتصور، جيد الحفظ، جيد الفطنة ذكيا، حسن العبارة، محبا

للتعليم، أن يكون محبا للصدق وأهله مبغضا للكذب وأهله. كبير النفس محبا للكرامة، أن يكون الدرهم

والدينار وسائر أعراض الدنيا هينة عنده، أن يكون محبا للعدل مبغضا لل جور والظلم وأهله، أن يكون قوي

العزيمة على الشيء الذي يرى أنه ينبغي أن يفعل جسورا عليه، مقداما، غير خائف، ولا ضعيف النفس.

ب- السمات المكتسبة للقيادة: حدد الفارابي ست سمات مكتسبة للقيادة وهي: الحكمة، أن يكون عالما

بالشرائع والسنن والسير التي دبرها الأولون، أن يكون له جودة استنباط فيما ليحفظ عن السلف فيه من

شريعة، ويكون فيها يستنبطه من ذلك محتذيا حذو الأمة الأولين، أن يكون رشيدا أن يكون له جودة ثبات

ببدنه في مباشرة أعمال الحرب وذلك أنه يكون معه الصناعات الحربية الخادمة الرئيسة⁽¹⁾.

ونجد أن تحليل الفارابي للصفات المثالية للقائد يعكس الصفات القيادية التي أكد عليها العلماء السلوكيون في

الإدارة المعاصرة، فقد أبدى كلود جورج Claude George، عالم الإدارة الأمريكي، في كتابه " تاريخ الفكر

الإداري " إعجابه بنموذج السمات للفارابي حين قال " يا لها من قائمة نموذجية للسمات اللازمة للمديرين

المعاصرين"⁽²⁾. " what a model list of traits this for contemporary managers "

ج- القيادة الجماعية عند الفارابي: يعترف الفارابي بصعوبة اجتماع الخصال المذكورة سابقا في رجل واحد.

ولذلك قل عدد الرجال الذين يستحقون أن يكونوا رؤساء فيكون منهم الواحد بعد الواحد. وهنا تتضح نظرة

الفارابي الموقفية للقيادة الجماعية التي تتمثل بوجود مجلس للقيادة يتكون من عدة أعضاء متلائمين وتتوفر في

مجموعهم معظم الخصال المطلوبة للقيادة يقول الفارابي في ذلك: " وإن خلت المدينة من رجل متصف بهذه

¹ / - ابو النصر الفارابي قدمه البير نصري نادر، المرجع السابق، ص134.

² / - نعيم نصير، مرجع سابق، ص55

الصفات فكانت موزعة بين عدة أشخاص الواحد منهم حكيم، والآخر محب للعدل، والثالث يكون له جودة استنباط والرابع يكون له جودة رؤية، والخامس يكون له جودة إرشاد بالقول إلى شرائع الأولين، والسادس يكون له جودة ثبات ببذله في مباشرة أعمال الحرب (...). وكان أولئك الرجال متلائمين، كانوا هم الرؤساء الأفاضل" ⁽¹⁾.

وحسب رأيي يرى الفارابي أن الحكمة أهم صفة قيادية للقائد، ولا تقوم قيادة بدونها، وإن عدم وجودها سيؤدي إلى الهلاك. وفي هذا السياق نذكر ما أشار إليه سقراط في محادثة جلوكون في تعبيره على أن الفيلسوف هو الذي يصلح للحكم في قوله: "... على ذلك، فإن الشخص الذي تتجه رغباته كلها نحو العلم وما يرتبط به، لا يسعى إلا إلى اللذة التي تستمتع بها الروح وحدها، ويدع جانبا لذات البدن، وذلك إن كان فيلسوفا بحق، لا مدعيا للفلسفة.

- هذا ضروري.

- مثل هذا الرجل يكون معتدلا، لا يستبد به أي نوع من الجشع، إذ أنه آخر من يهتم بالأموال التي يسعى الناس من أجلها إلى المال والسلطان وينفقونه بسخاء عليها.

- هذا حسن (...)

- وفي فكرته على دراسة الفلسفة أوتركها، ومع ذلك فإن الواقع الفعلي يتبت بوضوح أن كل من تفرغ للفلسفة، وظل عاكفا على دراستها أطول مما ينبغي، بدلا من أن يكتفي بدراستها في حادثته بوصفها جزءا من تعليم عام ثم يدعها بعد ذلك جانبا — أقول إن كل من فعل ذلك يبدو في نظر معظم الناس مخلوق شاذا بحق، إن لم يصبح بغیضا إلى نفوسهم، على حين أن أولئك الذين يبدون أعقل الناس لا يجنون من تلك الدراسة التي أطنبت في مدحها سوى العجز عن خدمة الدولة.

¹ -/ أبو نصر الفارابي، تقدم الأستاذ عبد الرحمن بوزيدة، المدينة الفاضلة ومختارات من كتاب الملة مقالة فلسفية، (بدون طبعة)، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغبة، 1987، ص 122 .

فلما سمعت اعتراضه، قلت : أتظن أن مايقولون هذا مخطئون؟ فأجاب: لست أدري ولكن أوشر أن أستمع إلى رأيك أنت.

- رأيي أنهم على صواب.

- فقال : واذن فعلى أي أساس يقال ان الدول لن تتخلص من شرورها إلا إذا حكمها الفلاسفة، الذين قلنا عنهم أنهم لا يملكون لها نفعا؟⁽¹⁾. وفي هذا المقام تتجلى صفة الحكمة في القيادة.

3-أبو الحسن الماوردي(364-450هـ): ذكر الماوردي في "الأحكام السلطانية في إصلاح الراعي

والرعية" سبع سمات للقائد حينما تكلم عن الإمامة وشروطها أما هذه السمات فهي: العدالة بكافة شروطه أن العلم، سلامة الحواس، سلامة الأعضاء، الرأي المقتضى إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح، الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية الشعب وجهاد العدو.

يؤكد الماوردي تداخل المفاهيم الدينية بالمفاهيم السياسية حيث يقول "الإمامة موضوعة لخلافة النبوة في حراسة الدين وسياسة الدنيا". وهكذا كان الإمام زعيما دينيا من جهة وزعيما سياسيا من جهة أخرى⁽²⁾.

4-أبو حامد الغزالي(450-505هـ):

ذكر الغزالي في كتابه "التبر المسبوك في نصيحة الملوك" نصائح أخلاقية لسلطان عصره السلطان محمد ابن ملك شاه وتعتبر الوصايا العشر في منهج السلوكي الأخلاقي للحكم والإدارة. لقد رسم الغزالي من خلال نصائحه الأخلاقية الخطط لقيام دولة فاضلة تقوم على الأخلاق الحميدة الواجبة على كل حاكم، وإيجاد صلة بين الحاكم والمحكومين مبنية على أساس العدل والإنصاف. ورأى الغزالي أن العدل والإنصاف يقوم على عشر أصول على التوالي:

¹ - / أفلاطون، تقديم : جيلالي البابس، الجمهورية (محاورة سقراط مع جلوكون)، الكتاب السادس، بدون طبعة ، الأنيس سلسلة العلوم الإنسانية تحت إشراف علي الكتّر، دار موفم للنشر، الجزائر، 1990، ص261 ص268.

² - / أبو حسن الماوردي، تعليق محي هلال السرحان، أدب القاضي، بدون طبعة، بغداد ج2، كتاب4، ص77.

أن يعرف قدر الولاية ويعلم خطرها، يشترك أبداً إلى رؤية العلماء، أن يتجنب السلطان وأتباعه الظلم وذلك بتهديب علمائه وأصحابه وعماله ونوابه، أن لا يتصف السلطان بالتكبر والغضب، أن يقدر موقف الآخرين في كل ما يعرض عليهم، من أمورهم فيشعر بمشاعرهم ويحس بآلامهم، ويفرح لفرحهم، أن يبادر إلى قضاء حوائج الآخرين في كل ما يعرض عليهم، من أمورهم وقضاء حوائج المسلمين أفضل من نوافل العبادات فعليه أن لا يحقر انتظار أصحاب الحاجات ووقوفهم ببابه، أن لا يعود نفسه الاشتغال بالشهوات من لبس الثياب الفاخرة، وأكل الأطعمة الطيبة، وعليه باستعمال القناعة في جميع الأشياء، فلا عدل بلا قناعة. أن يستعمل الرفق واللطف في معالجة الأمور مع رعيته، لا يرفق به الله يوم القيامة " ودعا عليه الصلاة والسلام يوماً قائلاً: **"اللهم أطف بـكل وال لا يرفق برعيته، واعنف كل وال يعنف برعيته"** أن يجتهد في إرضاء رعيته بما لا يتعارض مع الشرع، تأكيد لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم ولأصحابه **"خير أمتي الذين يحبونكم وتحبونهم، وشر أمتي الذين يبغضونكم وتبغضونهم، ويلعنونكم وتلعنونهم"** أن يحذر من أن يطلب رضا أحد من الناس بمخالفة الشرع، فإن من سخط بخلاف الشرع لا يضر سخطه⁽¹⁾.

5- محمد الغزالي:

تعقياً على اثر القيادة ذكر محمد الغزالي في مدارس أجراها "عمر عبيد حسنة" في كيف نتعامل مع القرآن في نماذج الاستبداد السياسي والظلم الاجتماعي، وثواب الصمود والمواجهة (من خلال الرؤية القرآنية):
إن أثر الاستبداد السياسي في الأمم، وباعتبارنا نحاول أن ننهل من القرآن، وننطلق منه، خطر يباي نموذجاً قرآنياً قد يكون المفيد التوقف عندهما حتى لا يكون السقوط الحضاري. بمنأى الاستبداد على المستوى الفردي والجماعي:

¹ / - أبو حامد الغزالي، القسطاس المستقيم، ط2، بيروت، دار الشرق، 1982، ص122.

النموذج الأول: "فرعون" كنموذج متصاعد للحاكم الظالم في التاريخ البشري في صراعه مع الحق الذي تمثله النبوة (...). وكان فرعون، من بين سائر الظلمة، هو النموذج المتصاعد والذي بلغ من طغيانه مالا يمكن أن يبلغه أي حاكم في أي عصر (...). ويبقى فرعون هو النموذج في الظلم والاستبداد السياسي: ممارسته في إطار الشعب، من تقتيل الأبناء، واستحياء النساء، حتى لا ينازع السلطة.. بل لقد وصل الأمر به إلى مرحلة ادعاء الإلهية وتوظيف الناس لأهوائه، والاستخفاف بهم، وما إلى ذلك.

النموذج الثاني: وهو المقابل والموازي للنموذج الأول، فهو "قارون" من الناحية الاقتصادية والظلم الاجتماعية (...).

إن هذين النموذجين القرآنيين لهما دلالات لا بد من التوقف عندها أثناء الكلام عن الاستبداد السياسي، والقيادة، وعواقبه، وكيفية مواجهته (...). لا بد من التوقف عند الكيفية التي تم بها تفويض فرعون وحكمه والتي كانت داخل القصر، حتى لا يقع الإنسان، ولا يسقط على إقدام الاستبداد السياسي حبذا لو تقدم نموذجاً قرآنياً لحماية الإنسان المسلم من الانكسار أمام الاستبداد السياسي ومعالجة السبب الذي أوقع الدولة الإسلامية في الغياب الحضاري، وأهمية الصمود، وثواب المواجهة، ونأخذ نموذج "قارون" فيما يتبها لكم من ملامح في الاستبداد السياسي والظلم الاجتماعي (...).

حيث لاحظ في صورة القصص، وهي الصورة التي تحدثت عن فرعون وعن بني إسرائيل، أن الصورة بدأت الكلام عن الفرد المدعي للعظمة الذي يريد يحكم ضمائر الناس، ويحتاج حقوقهم، ويفعل كل ما تمليه عليه قرائن السوء في كيانه، ولاحظت أن آخر هذه السورة، هو الحديث عن فرعون من الناحية السياسية وقارون من الناحية الاقتصادية، أي فرعون كمثال للفساد السياسي ولاحظ أن الخلاصة التي أرادت الصورة أن تقررها، من هذه الناحية: "تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا وَالْعِاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ" (1).

¹ -/ محمد الغزالي، كيف نتعامل مع القرآن، ط1، الجزائر، دار الانتفاضة للنشر، 1986، ص153

هذه هي الخلاصة التي ساقتها بعد مصرع قارون ومصرع فرعون.

2.3. اثر الإسلام على القيادة العربية

1.2.3. تنظير الإسلام في القيادة العربية

أكد الإسلام على حتمية القيادة كـ "ضرورة اجتماعية في ارق الجماعات البشرية واقصر الاجتماعات، وأمر النبي صلى الله عليه وسلم بتولية ولاية أمور على المسلمين، وأمر ولاية الأمور أن يردوا الآمانات إلى أهلها، وإذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل وأمر المسلمين بطاعة ولاية الأمور، في سنن أبي دود عن أبي سعيد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" ⁽¹⁾.

وفي سننه أيضا عن أبي هريرة مثله، وفي مسند الإمام أحمد بن عبد الله بن عمرو ابن العاص أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا أحدهم".

ويقول الإمام لشوكاني في تعليقه على هذين الحديثين الشريفين أن فيهما دليلا على أن شرع لكل عدد بلغ ثلاثة فصاعدا أن يأمروا عليهم احدهم لان في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى التلاف. فمع عدم التأخير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يطابق هواه فيهلكون، ومع التأخير يقل الاختلاف وتجتمع الكلمة.

ويستطرد فيقول وإذا شرع هذا لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو يسافرون فشرعته لعدد أكثر ساكنون القرى والأمصار ويحتاجون لدفع الظلم وفصل الخصام أولى وأخرى.

فالقيادة يرفضها الإسلام حفاظا على وجود الجماعة وتماسكها واستمرارها محققة لأهدافها في إشباع الحاجات الجماعية والفردية.

لقد جاء الإسلام بمبادئ إنسانية مثالية تركت أثارها الواضحة على القيادة العربية الإسلامية وحدثت من تأثير صفات المؤسسية والذاتية والفردية وتمجيد القائد العظيم وسخرتها لخدمة الدين والأمة، وكان نتيجة ذلك ظهور نماذج قيادية متميزة تمثلت بقيادة الرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدين المهديين من بعده.

¹ - / أبو بكر جابر الجزائري، مرجع سابق، ص 97.

عن الإسلام في توجيهاته الأساسية أو في تراثه الفكري بإرساء مقومات القيادة السوية. وهو لا يختلف في تركيزه على المهارات الفنية والإدارية للقيادة عن نظام وضعه لكنه يتميز عنها بجملة المهارات الإنسانية التي دخلها على القيادة وجعلها قيادة متميزة في تاريخ الجنس البشري من حيث مثالية المبادئ وواقعية التطبيق. أما جملة المبادئ الإنسانية التي غرسها الإسلام في القيادة العربية فهي:

القدوة الحسنة، العدل، الشورى، تحمل المسؤولية، الطاعة في المعروف، إسداء النصيحة للإتباع، الوسطية، التفويض، الاهتمام بإشباع الحاجات المادية والفكرية والروحية للإتباع⁽¹⁾.

القدوة الحسنة:

يجب أن يكون القائد في الإسلام مثالا يحتذى به من قبل أتباعه وعليه يلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية وإن يكون فكره وسلوكه وقوله مطابقا لما أنزله الله، وقد كان الرسول الأعظم خير قدوة للمسلمين إذ يقول سبحانه: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا".

فالقائد في الإسلام هو المثل الأعلى فكرا وسلوكا. ويجب أن يكون قدوة حسنة في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل. فالله سبحانه وتعالى يطلب من المؤمنين أن تتطابق أفعالهم مع أقوالهم: "سَبِّحْ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ" ﴿٢٠٠﴾ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٠١﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢٠٢﴾" (2) كما اتصفت قيادة الرسول الأعظم بالخلق مصداقا لقوله تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" ﴿٢٠٣﴾

"(3) وهو ما يقتضي التزام أفراد الجماعة بإتباع قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم والاقتداء به وبخلقه العظيم في تصرفاته.

¹ - نعيم نصير، مرجع سابق، ص 113

² - سورة الصف الآية 1-3.

³ - سورة القلم الآية 4.

العدل:

يجب على القائد أن يكون عادلاً في تعامله مع أتباعه. فالعدل حسب رأي الماوردي يدعو إلى الألفة، ويبعث على الطاعة وتعمير به البلاد، وتنمو به الأموال، ويكثر معه النسل، وبأن به السلطان فقد قال الهرمزي لعمر بن الخطاب حين رآه وقد نام: عدلت فأمنت فمنت، وليس شيء أسرع في خراب الأرض، ولا أفسد لضمائر الخلق، من الجور. ثم قسم الماوردي العدل إلى قسمين: عدل الإنسان مع نفسه، ثم عدله مع الغير. أما عدل الإنسان مع الغير فينقسم إلى ثلاثة أقسام: عدل الإنسان فيمن دونه وعدل الإنسان مع من فوقه وعدل الإنسان مع اكفائه. ويهمننا هنا عدل الإنسان فيمن دونه لأنه من مسؤولية القائد. فهو يتخذ عدة أشكال كالسلطان في رعيته، والرئيس مع صاحبته، فعده فيهم يكون بأربعة أشياء: بإتباع الميسور، وحذف المعصور وترك التسلط بالقوة، وابتغاء الحق. فالقائد العادل لا يكون متسلطاً على أتباعه ولا يكلفهم فوق طاقتهم ويحاول إزالة العقبات التي تواجههم وهو فوق ذلك كله لا ينبغي من أي قرار يتخذه إلا الحق والمصلحة العامة⁽¹⁾.

الشورى:

تعتبر الشورى من المفاهيم الأساسية التي تم ترسيخها في المجتمع الإسلامي وأصبحت تميز نظام الحكم في الإسلام عن غيره من النظم الوضعية. لقد استعمل العرب كلمة شورى في مواضيع مختلفة فهي لاستخراج العسل من قرص الشمع تارة ولتفحص بدن الدابة والأمة عند الشراء ولاستعراض النفس في ميدان القتال أما تعريفها اصطلاحاً فهي تعني تقليب الآراء المختلفة ووجهات النظر المطروحة في أمر من الأمور واختبارها من أصحاب العقول والإفهام حتى يتوصل إلى الصواب منها ليعمل به حتى تتحقق أحسن النتائج⁽²⁾.

لقد ثبتت مشروعية الشورى بالكتاب والسنة وإجماع الصحابة وجاء الشرع بنظام محدد لكيفية ممارستها، وطبقت فعلاً في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده. في مقدمة الأدلة على الشورى

¹ - أبو حسن الماوردي، مرجع سابق، ص 44

² - / يعقوب محمد المليجي، مبدأ الشورى في الإسلام (مقارنة بمبادئ الديمقراطيات الغربية والنظام الماركسي)، بدون طبعة، الإسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، ص 83 .

قوله تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾" ^(١) وقوله أيضا "وَالَّذِينَ تَجْتَنِبُونَ كَبِيرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ ﴿٦٧﴾ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٢٠٠﴾" ^(٢).

وتمثل عبارة "شاورهم في الأمر" إقرار لمبدأ الشورى في نظام الحكم في الإسلام حتى والرسول صلى الله عليه وسلم يتولاه، وهو نص قاطع لا يدع لأمة شكاً في أن الشورى مبدأ أساسي لا يقوم نظام الإسلام على أساس سواه.

تحمل المسؤولية:

القائد هو الراعي لشؤون أتباعه والحريص على خيرهم ولرفاهيتهم ويرى الإسلام أن على القائد أن يحقق صالح الجماعة وأفرادها عن طريق الرعاية لا التسلط والإكراه. فالرسول صلى الله عليه وسلم قد أقر مبدأ التزام القائد المسلم برعاية أتباعه مقدماً بذلك جانباً إنسانياً أساسياً للقيادة السوية يقول النبي عليه الصلاة والسلام "كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته" ويقول أيضاً "ما من وال يلي رعيته من المسلمين فيموت وهو غاش لهم إلا حرم الله عليه الجنة". فالقائد المسلم لا يغش رعيته، وإذا قام بذلك فانه سيموت ميتة الكفار. ويقول صلى الله عليه وسلم في حديث آخر: "ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم ولا ينصح إلا لم يدخل معهم في الجنة". فالقائد المسلم يكد ويجهد نفسه لتحقيق أهداف الجماعة كما يقدم لهم النصيحة لإرشادهم إلى ما

¹ - / سورة آل عمران الآية 159.

² - / سورة الشورى الآية 37-38.

فيه خيرهم. كما يقول صلى الله عليه وسلم: "من أخون الخيانة تجارة الوالي في رعيته" فالقائد لا يغش ولا يتاجر بمصلحة أتباعه ⁽¹⁾.

الطاعة في المعروف:

لقد أوجد الإسلام توازنا بين المسؤوليات الملقاة على عاتق القائد وما على الأتباع من حق الطاعة في المعروف فقط، ولا حق لأحد أن يطاع في معصية، ومعنى هذه القاعدة أن الحكم الصادر من القائد إلى رعيته واجب الطاعة إذا كان مطابقا للقانون الشرعي، ولا طاعة لهم فيما يخالف هذا. القانون وبيعة الرسول صلى الله عليه وسلم. ولا يعصينك في معروف ويقول عليه الصلاة والسلام "السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب أو أكره ما لم يؤمر بمعصية فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة" ⁽²⁾ حديث آخر: "لا طاعة في معصية إنما الطاعة في المعروف".

ونظرا لأهمية الطاعة فقد أوردها الرسول صلى الله عليه وسلم من بين الركائز الثلاث ألزمة لقيام العقيدة الإسلامية حين قال: "لا إسلام إلا بالجماعة ولا جماعة إلا بإمارة ولا إمارة إلا بطاعة".

إسداء النصيحة للإبداع:

يلتزم القائد المسلم بإسداء النصح لأتباعه وذلك بإصدار ما يلزم من تعليمات مفيدة وإرشادهم إلى ما فيه خير الجماعة وأفرادها وتوجيهها إلى ما يحقق أهدافها. كما عليه أن يقدم كل ما يستطيعه من فرص للتدريب ليمكنهم من القيام بمهامهم على خير وجه. فالرسول الأعظم صلى الله عليه وسلم أكد على هذا المبدأ حين قال: "ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم ولا ينصح إلا لم يدخل معهم في الجنة" وجاء الحديث بنص آخر: "ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصيحته إلا لم يجد رائحة الجنة" إضافة إلى أسداد النصيحة إلى الإتياع، فقد أكد الرسول صلى الله عليه وسلم على دور آخر للقائد وهو حماية أتباعه فقد قال صلوات الله وسلامه عليه: "من

¹ - أبو بكر جابر الجزائري، مرجع سابق، ص 120

² - مصطفى مشهور، بين القيادة والجنديّة، الجزائر، دار الإرشاد، 1989، ص 52

طاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله، ومن يطع أميري فقد أطاعني ومن عصى أميري فقد عصاني وإنما الإمام جنة يقاتل من ورائه يتقى به، فإن أمر بتقوى الله وعدل فإن له بذلك أجرا وإن قال بغيره فإن عليه منه" (1).

الوسطية:

تتصف القيادة في الإسلام بأنها قيادة وسطية، فهي ليست بالقيادة الاستبدادية التي لا تأخذ أي قيمة لرأي الجماعة وليست بالقيادة المتسببة غير الموجهة التي تترك الجماعة تصنع ما تريد دون أن تعطي القائد أي دور في صنع القرار. إنها قيادة أوجدت توازنا بين حقوق وواجبات الفرد و الجماعة ولا تميل إلى التطرف الشدة أو الين دون تفريط أو إفراط. ولقد بين سيدنا عمر بن الخطاب هذه الوسطية في أسلوبه القيادي قي قوله: "إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوي في غير عنف" كما بين سيدنا أبو بكر الصديق هذا المبدأ في أول خطبة له بعد توليه الخلافة حين قال: "الضعيف فيكم قوي عندي حتى أخذ الحق له إنشاء الله".

فالقيادة في الإسلام قيادة سوية وسطية تنطلق من فهم واقعي للطبيعة البشرية فهي لا تنظر بمنظور متشائم لهذه الطبيعة كما تنظر إليه القيادة الاستبدادية، وهي في نفس الوقت لا تبالي في التفاؤل في نظرهما للإنسان كما تنظر إليه القيادة الديمقراطية (2).

التفويض:

تتميز القيادة في الإسلام بأنها قيادة مفوضة، حيث يعطي القائد بعض سلطاته ومسؤولياته لمروسيه ونوابه بحيث يمكنهم أن يصنعوا قرارات في أمور كثيرة دون الحاجة إلى الرجوع إلى المركز.

والتفويض مهارة سلوكية تعكس مدى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس. وبما أن وحدة الهدف تجمع الرئيس والمرؤوس في المنظمات الإدارية الإسلامية فإن هناك حالات محدودة لوجود التبرعات بينهم ومن ثم تتولد ثقة قوية

¹ - / - مصطفى مشهور، مرجع سابق، ص 82.

² - / - محمد الغزالي، مرجع سابق، ص 105.

بين القائد والإتباع ينتج عنها تفويض للسلطة والمسؤولية من الرئيس إلى المرؤوس دون وجود مخاوف لدى القائد من أن أتباعه سيسيئون استخدام هذه السلطة.

جاء نفر من الناس إلى سيدنا عمر بن الخطاب فقالوا له إن عياض بن غنم وهو من كبار الفاتحين ورجال الإدارة في حكومته، ويتسع كثيرا في إعطاء المال حتى لا يقل في هذا المعني عن خالد بن الوليد فقال لهم رضي الله عنه: "إن ذلك من شأن أبي عبيدة" وكان أبو عبيدة رضي الله عنه القائد العام لجيوش المسلمين المتواجدة في بلاد الشام، ولذلك فهو مفوض تفويضا عاما في بكل ما يتعلق بإدارة إقليمه و التحقيق ومعاينة أتباعه على كل مخالفة يرتكبونها دون الرجوع إلى الخليفة في المدينة⁽¹⁾.

الاهتمام بإشباع الحاجات المادية والفكرية والروحية للأتباع:

الإنسان مخلوق من طين وهذا ما يشكل بعده المادي الذي يحتاج إلى إشباع. يقول الله سبحانه وتعالى في سورة المؤمن: "وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِّنْ طِينٍ ﴿١﴾" ⁽²⁾ فمن الطين يتكون جسده. ثم نفخت الروح في هذا الجسد. يقول سبحانه وتعالى في سورة الحجر: "فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُّوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ ﴿٢٠﴾" ⁽³⁾. وهذا هو ما يمثل البعد الروحي الذي لا يشبعه إلى العبادة والاتجاه إلى الله بالطاعة والعبادة. ثم علم الله آدم الأسماء كلها كناية عن تزويده بالعلم والمعرفة لكنه الأشياء وصفاته. يقول سبحانه وتعالى في سورة البقرة: "وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾" ⁽⁴⁾ وهذا ما

¹ -/عفيف عبد الفتاح طيارة، روح الدين الإسلامي، ط24، بيروت، دار العلم للملايين، 1984، ص290

² -/ سورة المؤمن الآية 12

³ -/ سورة الحجر الآية 29

⁴ -/ سورة البقرة الآية 31

يمثل البعد الفكري والمعرفي الذي لا يشبعه إلا طلب العلم. فالقيادة في الإسلام نظرت إلى حاجات المرؤوسين نظرة شمولية ومتوازنة بحيث تشبع الحاجات المادية والروحية والفكرية باعتدال وتوازن.⁽¹⁾

2.2.3 الحافزية في القيادة العربية الإسلامية.

احترار الفلاسفة من التناقض الظاهر والطبيعة المزدوجة للجنس البشري. ففي الوقت الذي يظهر فيه الأفراد الحب والشفقة في المعاملة. نجدهم يميلون إلى العنف والاعتداء والتخريب. فإذا كنا من الصنف الأول، فإننا سنحتاج القليل من الأنظمة الخارجية لضبط سلوكنا. أما إذا كنا من الصنف الثاني، فإننا بحاجة رقابة متشددة لضبط سلوكنا وتوجيهه لخدمة مصالح العام.

هناك كتاب ومنظرون معروفون يتبنون وجهتي النظر المتناقضتين. يرى **Freud** (فرويد) مثلاً، أن الفرد نزعة نحو العدوانية ناتجة عن التوتر الذهني كلما اصطدمت طبيعته مع متطلبات المجتمع. كما حاول مفسروا نظرية داروين أن يطبقوا على الأفراد مبدأ البقاء للأقوى. مفضلين بذلك القوي العدواني على الضعيف المسالم. كما يؤكد **توماس هوبز T. Hobs** أن الأفراد إذا لم يضبطوا سيقومون بأعمال شرير بسبب خوفهم من الموت ورغبتهم في امتلاك السلطة لحماية أنفسهم من الآخرين.⁽²⁾ من ناحية أخرى يركز أصحاب النظريات المختلفة على التربة الفطرية للخير التي طبع عليها الإنسان، والذي يولد محايداً على الأقل وكورقة بيضاء يكتب عليها فيما بعد من قبل المجتمع. **فجون لوك Jhon Lock** مثلاً، يرى أن الإنسان متعاون بطبيعته وكذلك يقول **أشلي مونتاغ**: "أنها ليست الطبيعة البشرية ولكنها التنشئة الاجتماعية التي تسبب عدوانية الإنسان". بحيث استنتج **نعيم نصير** أن ما يسمى بالاختلافات في الطبيعة البشرية هي في الحقيقة اختلافات في التجربة الثقافية. أدى هذا المفهوم الأخير إلى بذل جهود في تنمية ودعم الطاقة الفردية بدلاً من خلق طرق ووسائل رقابية لتصرفاتهم السلبية.

¹ -/ عفيف عبد الفتاح طيارة، مرجع سابق، ص 185

² -/ فؤاد احمد شبل، الفكر السياسي - دراسة مقارنة للمذاهب السياسية والاجتماعية - ط 2 القاهرة، الجزء الأول، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1974، ص 93.

حيث قدم نعيم نصير وجهة النظر الإسلامية عن الطبيعة البشرية، وتعريف الحاجات الإنسانية معرفة طبيعية ومكانة الإنسان من الطريقة التي خلق بها الإنسان وكما وصفها القرآن الكريم، كلام الله، ومن كلمات رسول الله صلى الله عليه وسلم، فالتفحص الدقيق لقصة آدم عليه السلام " رمز الجنس البشري " في القرآن الكريم، سيوضح لنا تعريف الله عز وجل، كخالق للجنس البشري وكعالم بتركيب المادي و الروحي والفكري، لنوعية الإنسان كمخلوق، وتعريف الله يمثل وجهة نظر العقيدة الإسلامية الإنسان وتعريفها للإنسان.

تمثل قصة آدم وخلقها في القرآن الكريم أفضل وأدق واشمل تعبير عن الطبيعة الإنسان في هذه القصة، يمثل آدم عليه السلام أصل الجنس البشري، ليس بالمعنى البيولوجي فحسب، ولكن من الناحية الفلسفية والسلوكية والرمزية. يقول الله تعالى في محكم كتابه: " فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ ﴿٢٥﴾ "، فخلق الإنسان، بمعنى الجوهر والمصير الروحي والسمات المميزة للسلالة البشرية، كما توضحه هاتان الآيتان الكريمتان يمكن تلخيصه بالمعادلة التالية:

$$\text{آدم (الإنسان)} = \text{روح (نفخة من روح الله)} + \text{حمأ مسنون}$$

"فروح الله" والحمأ المسنون هما بعدان أساسيان في عملية الخلق. ولهذا يمكننا اعتبار أن للإنسان طبيعة مزدوجة، بلا مقارنة مع بقية المخلوقات التي اتصفت بالبعد الواحد، فالبعد الأول " روح الله " يوحى بالسمو والارتقاء إلى قمة الكمال و العظمة. فهي تمثل حركية لا حدود لها نحو الكمال والسمو المتناهي. إما البعد الثاني -حمأ مسنون- فيمثل الوحدة والشقاء والعدوانية والسلبية المطلقة. فالإنسان مكون من عنصرين متصارعين، وتنبع عظمتة وأهميته من كونه مخلوقا ذا بعدين⁽¹⁾.

¹ -/ نعيم نصير، مرجع سابق ، ص55

يقول الله تعالى في سورة الشمس: "وَالْأَرْضِ وَمَا طَحَنَهَا ﴿٦﴾ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّيَهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ﴿١٠﴾" ⁽¹⁾ ويقول أيضا في سورة البلد "وَلِسَانًا وَشَفَتَيْنِ ﴿١﴾ وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ ﴿٢﴾" ⁽²⁾ ولقد أكد ابن خلدون في مقدمته الطبيعية المزدوجة للإنسان حينما قال: "اعلم أن الله سبحانه وتعالى ركب في طبائع البشر الخير والشر كما قال تعالى: ﴿١﴾ وَهَدَيْنَاهُ النَّجْدَيْنِ ﴿٢﴾" وقال: "﴿٣﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٤﴾" . والبشر اقرب الخلائق إليه إذا أهمل في مرعى عوائده ولم يهذب به الاقتداء بالدين وعلى ذلك الجرم الغفير إلا من وفقه الله. ومن أخلاق البشر فيهم الظلم والعدوان بعض على بعض فمن امتد عينه إلى متاع أخيه فقد امتدت يده إلى أخذه إلا أن يصده وازع " إذن، يتكون الإنسان من بعدين، الخير "روح" والشر "الطين" ويمكن تفوقه وعظمته في كونه مخلوقا ذا بعدين ⁽³⁾.

3.2.3 الحاجات الإنسانية للقيادة في الإسلام.

يمكننا أن نستنتج الحاجات الإنسانية من قصة خلق آدم عليه السلام " رمز البشرية " في القرآن الكريم. فالإنسان مكون من الطين " الحمأ المسنون " والروح " نفخت فيه من روحي " ثم زوده الله بالمعرفة والعلم " علم آدم الأسماء كلها " . وبناء عليه يمكننا أن نحدد ثلاثة أنواع رئيسية للحاجات الإنسانية التي لا بد من إشباعها واختيارها كمنطق للحافزين. أما هذه الحاجات فهي:

الحاجات الفسيولوجية: تعود هذه الحاجات إلى التركيب المادي للإنسان " حمأ مسنون " هي تتشابه مع المستوى الأول للحاجات أي في نموذج أبراهام ماسلو **Abraham Maslow** لتسلسل الحاجات.

¹ -/ سورة الشمس الآية 6-10

² -/ سورة البلد الآية 9-10

³ -/ ابن خلدون، مرجع سابق، ص 372

وتمثل هذه الحاجة دوافع فطرية مرتبط بجسم الإنسان. ومن هذه الحاجة (...) الحاجة للطعام والماء واللباس و المسكن والنوم والجنس وهي أيضا تتطابق مع ما سماه ألدن فير **Alda fier** بحاجات الوجود. ويؤكد الرسول صلى الله عليه وسلم على إشباع الحاجات الفسيولوجية حيث يقول صلى الله عليه وسلم " **إن لنفسك عليك حقا وإن لجسدك عليك حقا**"⁽¹⁾.

الحاجات الروحية: تعود هذه الحاجات إلى البعد الروحي للإنسان " **نفخت فيه من روحي**" وهي ترتبط بعلاقة الإنسان مع خالقه لإشباع حاجات الأمن والحب والانتماء والثقة والإيمان والولاء والاعتراف والقوة والهيبة والمكانة والثقة بالنفس. وتتشابه هذه الحاجات مع الحاجات المتعلقة بالأمن والانتماء واحترام الذات لدى أبراهام ماسلو مع الفرق الشاسع في طريقة إشباع هذه الحاجات في الإسلام. الإيمان هو الطريق الأفضل لإشباع الحاجات الروحية وتحقيق الأمن. قال تعالى " **الذين آمنوا ولم يلبسوا أيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن وهم مهتدون**"⁽²⁾.

الحاجات الفكرية: تعود هذه الحاجات إلى تنمية العقل عن طريق طلب العلم والمعرفة " **وعلم آدم الأسماء كلها**". ويهدف إشباع الحاجات الفكرية إلى العقل الإنساني من الخرافات و الأكاذيب التي تخدع العقل البشري وتشكل الفكر بطريقة خادعة ينتج عنها وضع صورة كاذبة عن مهمة الإنسان في الكون وإلى أي وجهة يتجه في رحلته الطويلة.

لقد ميز الله تعالى الإنسان بقدرته على التفكير التي تشكل بداية للكمال الإنساني ومن ثم أهله للتفوق على بقية المخلوقات.

لقد اهتم الإسلام بإشباع الحاجات الفكرية للفرد وذلك عن طريق طلب العلم والتفكير في خلق الله. كما ربط العلم بالإيمان. قال جل ذكره " **إنما يخشى الله من عباده العلماء** "، وقال: " **وما يعقلها إلا العالمون** " وقال " **هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون** " حيث قال نعيم نصير على أن العلم يؤدي إلى الإيمان والإشباع

¹ - / نعيم نصير، مرجع سابق ص 31.

² - / نعيم نصير، مرجع نفسه، ص 33.

الروحي وقال أن الأنواع الثلاثة للحاجات من جهة النظر الإسلامية تكوين الإنسان كجسم فسيولوجي وروحي وعقل كما أن بقاء الإنسان يعتمد على الإشباع المتكامل لهذه الحاجات. فلا يمكن إشباع حاجة من هذه الحاجات بمعزل عن الحاجات الأخرى⁽¹⁾.

3.3 تطور القيادة من منظور غربي

1.3.3 المدرسة الكلاسيكية.

ظهرت هذه المدرسة مطلع هذا القرن، وحتى نستطيع أن نتحدث عن الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة لابد من أن نستبق ظهورها حتى نعرف الظروف والعوامل التي ساعدت على ظهورها، حيث أنها جاءت بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر وما أفرزته هذه الثورة من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل، والمشكلات التي نجمت بسبب وجود قوة عاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال. وكانت بداية مرحلة النظرية الكلاسيكية هي ما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية والتي أسسها " فريدريك تايلور "⁽²⁾.

فريدريك تايلور Frederik Taylor والتي تمتد ما بين 1880-1930:

فريدريك تايلور التحق سنة 1878 في مصنع لإنتاج الصلب في ولاية فيلادلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية حيث لاحظ الاختلاف والتباين الكبير في كفاءة العمال وتدني مستوى الإنتاج في المشاريع الصناعية لذلك أخضع كل دراساته وأبحاثه في تحليل القيادة وتطبيق الأساليب الهندسية وذلك من أجل زيادة الإنتاج بأفضل الطرق العلمية وأخيرا توصل إلى أن العلمية الإنتاجية تتكون من حركات بسيطة والتي يمكن قياسها وتوقيتها وملاحظتها⁽³⁾.

¹ - /نعيم نصير، مرجع سابق، ص 34.

² - /جمال الدين لويس، مبادئ الإدارة، ط1، الجزائر، دار الهومة، 2005، ص 30

³ - /صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ سلوك التنظيمي، ط1 القاهرة، الدار الجامعة، ص 20

هنري فايول Henry Fayol :

وقد كان من رواد النظرية الكلاسيكية صاحب عناصر الإدارة الخمسة (التخطيط، التنظيم، الأمر، التوجيه، السيطرة) فعندما كان تاييلور يجري أبحاثه في الولايات المتحدة الأمريكية كان فايول في فرنسا يحاول تأكيد وإظهار أهمية المدخل العلمي في حل المشكلات الإدارية من خلال أبحاثه، فبينما ركز تاييلور على الفنون الإدارية وأساليبها في مستوى الإدارة التنفيذية كان فايول يسعى إلى تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا خاصة أنه كان مديراً عاماً لإحدى شركات التعدين، لذلك فإن مدخل تاييلور يعرف بالمدخل العلمي، بينما مدخل فايول يعرف بالمدخل الوظيفي والذي وضع أربعة عشر مبدأً في كتابه المشهور (الإدارة الصناعية العامة) مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة والمسؤولية، مبدأ النظام والانضباط، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ وحدة الأمر ووحدة الرئاسة، مبدأ خضوع مصلحة الأفراد لمصلحة المنظمة، مبدأ حصول العمال على الكفاءة العادلة نتيجة الخدمات، مبدأ مركزية السلطة، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ الترتيب والتنظيم، مبدأ المساواة والعدل، مبدأ ثبات العاملين، مبدأ المبادرة، مبدأ التعاون والعمل الجماعي. وقد حدد فايول ستة أنشطة اعتقدت أنها تمارس في الأنشطة المحاسبية، والأنشطة الإدارية⁽¹⁾.

وقد جاءت نظرية ماكس ويبر Max Weber بالبيروقراطية، لقد اعتقد عالم الاجتماع ماكس ويبر أن المؤسسة البيروقراطية من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، ولتنفيذ، وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية إلا أنه أقل بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة المجتمع، لقد وضع ويبر مفهومًا بيروقراطيًا يضم المقومات الخاصة بالبيئة البيروقراطية المثالية واعتبر تنظيم المناصب يتبع التدرج الهرمي حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ومراقبة المكتب الأعلى وكذلك يكون التنسيق المنسق للعمل وهنا تتحد المسؤوليات، ويتم عندئذ اختيار المسؤولين على أساس مؤهلاتهم الفنية وقدراتهم التسييرية⁽²⁾.

¹ - / محمد توفيق، إدارة الأفراد، دار الجامعة مصر، ط1، القاهرة، دار الجامعة المصرية، 1973، ص22.

² - / مجموعة من المؤلفين، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان، الجامعة الأردنية، 1982، ص40.

بشكل عام المدرسة الكلاسيكية مبنية على افتراض وهو أن أفضل طريقة تجعل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية والتي ظهرت كما قلنا بعد الحركة الصناعية وظهور التجمعات العمالية، وقد بدأت عملية الانتقال والتطور إلى الحديث عن تركيبة وبنية التنظيمات والذي تحدثت عنه البيروقراطية⁽¹⁾.

فهدف المدرسة الكلاسيكية إيجاد مبادئ عالمية في الإدارة وقد كان من خصائص هذه المدرسة أنها ركزت على نظرية في القيادة تعرف بنظرية "س" وسوف نشرح هذه النظرية لاحقاً وملخصها ان العلاقة بين القائد والتابعين علاقة فيها شدة واستبداد وقسوة والتي يلزمها طاعة وتنفيذ من قبل التابعين⁽²⁾.

2.3.3 مدرسة العلاقات الإنسانية.

إن الأفكار والمبادئ التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية كانت قد استندت إلى التجارب التي جرت في مصانع "المورثون" التابع لشركة جنرال ويسترن إلكتريك في مدينة شيكاغو في أمريكا وبالتنسيق والتعاون مع المجلس الأهلي للبحوث وأيضاً مع جامعة هارفارد وذلك لتأكيد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية وعلاقتها والكفاية الإنتاجية مثل ظروف العمل والأجور حيث تم إجراء أربع ابتداءً من العام 1924 وحتى العام 1932 ولقد كانت تجارب طويلة تم فحص واختبار صحة الأفكار والمبادئ الكلاسيكية وتناولت مواضيع كثيرة: الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، الإنتاج، الحوافز، العلاقات الإنسانية، الإجهاد، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار... الخ.

نظرية العلاقات الإنسانية مبنية على افتراض وهو أن الإنتاج والفعالية والرضا الوظيفي والتطوير لا يتم إلا من خلال التنظيمات الغير الرسمية، والواقع أن الطروحات هي عكس ما جاءت به النظرية الكلاسيكية والتي كانت تؤمن أن النشاط والإنتاج والفعالية يتم من خلال التنظيمات الرسمية. أن هدف مدرسة العلاقات الإنسانية رضا العاملين وسعادتهم بالإضافة لتحديد وتعريف قيم الجماعة واتجاهاتها والاعتراف بها كجزء لا يتجزأ من التنظيم

¹ -/ جمال الدين لويس، مرجع سابق، ص32.

² -/ حنفي عبد الغفار، إدارة الأعمال، بيروت، الدار الجامعة، 1991، ص50.

نفسه وهذا بدوره يؤدي إلى الإنتاجية فهناك علاقة بين القيادة والإنتاجية⁽¹⁾. إذن هناك قيادة مهمة وتأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الاجتماعية السائدة وتهتم بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية في العمل وخارجه وتحاول أن تنظر إلى حاجات الأفراد بعين الرضا وهذا بالتالي يؤدي إلى عدم وجود صراع بين مصلحة العاملين وحاجاتهم وبين أهداف التنظيم الذين يعملون بداخله وهذا مشابه إلى حد كبير إلى ما يسمى " بنظرية الأبعاد الثلاثة والتي تهتم بثلاثة أبعاد فقط: "الوظيفة"، "رجل الإدارة أو القيادة"، "المناخ الاجتماعي"⁽²⁾.

والجو الاجتماعي في الواقع يلتقي مع مفهوم الدكتور "التون مايو" I.Mayo رئيس قسم بحوث العلاقات الصناعية في جامعة هارفارد — أمريكا وهو ما يسميه " الإنسان الاجتماعي " والواقع أن " مايو " كان مشاركا رئيسيا في تجارب الهوثورن ولقد صدر له كتابان الأول "المشكلة الإنسانية في الحضارة الصناعية " سنة 1938 والثاني صدر بعد وفاته سنة 1954 حيث أكد " مايو " على أن الشعور بالأمان والإحساس بالثقة لدى العامل يكون مبعثه تفاعل الفرد مع جماعة العمل وليس التعويض النقدي المادي كما تقول الاتجاهات التقليدية في الإدارة حيث فند ادعاءات المدرسة الكلاسيكية فيما يتعلق بنمط القيادة الاستبدادية والتي تتمثل في الإكراه والإجبار⁽³⁾. إذ نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على تبادل الأفكار والآراء والاستماع الجيد لملاحظات العمال عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية وتسلك هذه المدرسة نهجا ديمقراطيا يخدم أهداف التنظيم ويلبي حاجات الأفراد دون تفريط أو إفراط⁽⁴⁾.

3.3.3 المدرسة السلوكية.

بدأ هذا الاتجاه يظهر في بداية الخمسينات (1950) واستمر حتى نهاية الستينات (1960) حيث انتقل الاهتمام والتركيز من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين بعد أن لعبت الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية دورها

¹ -/ عبد الرحمان محمد العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 1984، ص37

² -/ احمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص25

³ -/ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط2، القاهرة، دار الجديدة، 2002، ص40

⁴ -/ محمد رفيق الطيب، الإدارة عملية ونظام، ط1، بيروت، مجموعة النشر، 1996، ص85

في المرحلة السابقة إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية والاعتبارات النفسية ودافع السلوك بحيث أصبحت هي الأساس وبدأ يظهر ميل كبير في تطبيق نتائج الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية والتي تزداد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي والذي انعكس على التقدم الصناعي والتجاري والتنموي والاقتصادي⁽¹⁾.

إن الاتجاه السلوكي هو امتداد للدراسات والأبحاث الشهيرة في مصنع الهوثورن في شركة وسترن إلكتريك الأمريكية والتي جرت في منتصف العشرينات وحتى مطلع الثلاثينات حيث أكدت هذه الدراسات في محصلتها النهائية على أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر كبير يفوق الاعتبارات المادية على العملية الإنتاجية⁽²⁾.

إن الدراسات التي جاءت بها العلوم السلوكية، أصبحت تحلل السلوك وعلى مستوى الفرد وليس الجماعة فقط كمدخل لفهم السلوك التنظيمي ومعرفة دوافع السلوك وتحليل بواعثه وأسبابه وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى استنتاجات لقد كانت المدرسة الكلاسيكية قد جعلوا من العامل آلة تعمل وفق مشيئة صاحب العمل يأخذ أجره المادي بقدر إنتاجه يعاقب ولا يكفا دون النظر لحالته النفسية أو الاجتماعية أو الجسمية وعلى الطريقة الميكانيكية " الغاية تبرر الوسيلة " ⁽³⁾.

لقد استمر الاتجاه السلوكي في الإدارة حتى نهاية الستينات، من بين الخصائص العامة للمدرسة السلوكية هي أن الافتراض مبني على أن الصراع بين أهداف العاملين والمؤسسة صراع لا يمكن تجنبه إلا من خلال فهم الصراع الناشئ وتطوير وسائل وطرق الاستجابة للحاجات المشتركة بين التنظيم والعاملين والنظر إلى المنظمة كوحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية والتي يجب أن يستجاب لها ويتم التفاعل معها من قبل المؤسسة أو التنظيم زان التنظيم لا يستطيع العمل والاستمرار معزولا عن بيئته الخارجية، الإيمان بأهمية الأبعاد النفسية

¹ / عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، ط1، القاهرة، دار الجامعة، 1992، ص44.

² / عطوف محمد ياسين، مدخل في علم النفس الاجتماعي، ط2، بيروت، دار النهار، 1981، ص59.

³ / عطوف محمد ياسين، المرجع نفسه، ص66.

والاجتماعية والسلوكية وتحليل سلوك الفرد من خلال هذه الأبعاد، تعترف هذه المدرسة بالتأثيرات التي تحدثها الثورة التكنولوجية وانعكاس ذلك على القيم والعوامل الاجتماعية والنفسية الأخرى وما يمكن تحذته من تغيير⁽¹⁾.

4.3.3. مداخل دراسة القيادة الحديثة.

1.4.3.3. مدخل دراسة السمات.

يعتقد الكثير من الأفراد أن لهم القدرة الفطرية للتعرف على القادة المتميزين. مثل مدير وأقسام شؤون الموظفين أن الأفراد الذين يتميزون بالشخصيات المرحية سيصبحون مديرين ناجحين، فالأفراد الذين يتبنون هذا الاعتقاد سيوصون بتعيين الأفراد الذين يتميزون بالشخصية الجذابة أكثر من اهتمامهم بالاختيارات القائمة على الجدارة وبذل الجهد في العمل. هناك سبب لهذا الموقف من قبل مديري أقسام شؤون الموظفين وهو انه من الصعب في معظم المواقع الإدارية أن نحدد نوعية انجاز الموظفين، فعملية قيام المدير بتقييم الأسلوب القيادي للمرؤوس مهمة صعبة وقد تصل إلى الاستحالة، وهذا يرجع إلى تعدد المهام التي يقوم بانجازها الفرد والتي يصعب لترجمتها إلى معايير انجاز دقيقة.

وهناك سبب آخر لاختيار مديري شؤون الموظفين لفرد يتميز بسمات معينة وهو اعتقادهم بان السبب الأساسي لوجودهم في وظيفتهم هو أن فرد قد اكتشف فيهم بعض السمات الشخصية، ولذلك فهم يعتقدون بالمنطق التالي:

" إذا كانت هذه السمات قد مكنتني من الحصول على هذا المركز الوظيفي والقيام بمسؤولياتي بنجاح، فأني سأختار الآخرين الذين يحملون نفس المؤهلات لكي ينجحوا كما نجحت ". لهذا فالنجاح القيادي للأفراد يمكن أن يعتمد على شخصيات مديريهم. فإذا وجد المرؤوسين قادة يحملون نفس السمات الشخصية، فان إمكانية حصولهم على توصية عالية أكثر منها في حالة وجود مدير يتصف بسمات شخصية مختلفة، فمن الممكن أن يمتلك

¹ - / صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 50.

بعض المديرين القدرة على اختيار الأفراد الذين أصبحوا قادة جيدين، ولكنه من الممكن أيضا أن لا يمتلك معظم المديرين هذه القدرة⁽¹⁾.

يعتبر مدخل السمات القيادية أول محاولة لدراسة وفهم القيادة. حيث اعتقد أصحاب هذه النظريات أن القادة يتميزون بسمات معينة عن إبتاعهم، قام أصحاب هذه المدرسة بمقارنة سمات الأفراد الذين نجحوا كقادة بسمات الأفراد الذين بقوا كإتباع، فهناك دعم للفكرة القائلة بان القادة الفعالين يتميزون بمصالح مختلفة وقدرات مختلفة وربما بسمات شخصية مختلفة عن القادة غير الفعالين، لكن الباحثين قد توصلوا إلى عدم اعتبار مدخل السمات كمدخل فعال للتنبؤ بنجاح القيادة⁽²⁾.

فتعريف السمات الست التالية وكما أكدتها الدراسات التي تمت لاختيار نظرية غزلي في القيادة:

1- القدرة الإشرافية:

هي القدرة على انجاز الوظائف الأساسية للإدارة بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتأثير والرقابة على الآخرين.

2- الرغبة في الانجاز العالي:

البحث عن المسؤولية والرغبة في النجاح.

3- الذكاء: القدرة على الابتكار والخطابة وإصدار الأحكام والمنطق في التفكير

4- الحسم: القدرة على صنع القرارات وحل المشاكل بجدارة وفعالية

5- الثقة بالنفس: رأي الفرد بنفسه وقدرته على التعامل مع المشاكل وحلها

6- المبادرة: القدرة على العمل بشكل مستقل وتطوير أسلوب عمل متميز وليس بالضرورة واضحا للآخرين،

أي له قدرة على المبادرة و السبق لإيجاد اختراعات وطرق جديدة للعمل.

¹ -/ بيتر ج، نورث هوس، القيادة الإدارية، تر: صلاح بن معاذ المعروف، ط1، مركز البحوث، 2006، ص52.

² - ليونارد سايلس، حقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء، تر: كمال السيد، ط2، القاهرة، الأهرام التجارية، 1980، ص73

فشخصية الفرد تدخل دائما في أي تقييم للقدرة القيادية، فالاختلافات الفردية تؤثر على الإدراك الاجتماعية للأفراد، ونتيجة لذلك فهي تلعب دورا هاما في تحديد سلوكهم⁽¹⁾.

المهارات	السمات
الذكاء	التكيف مع الموقف
المهارة الفكرية	اليقظة للبيئة الاجتماعية
الخلق والإبداع	الطموح والرغبة بالانجاز العالي
الدبلوماسية واللباقة	الإصرار
القدرة الجيدة على الكلام	التعاون
العلم بمهمة الجماعة	الحسم
منظم	موثوق به
مقنع	الهيمنة أي الرغبة بالتأثير على الآخرين
أماهر اجتماعيا	النشاط
	المثابرة
	الثقة بالنفس تحمل الإجهاد
	الرغبة في تحمل المسؤولية

المصدر: ⁽²⁾ p70 .1981 .print ice-hall .Englewood cliffs .nj . leadership in organization . Gary a. yukl

لا يمكننا اعتبار مدخل السمات لدراسة القيادة قد انتهى. فمازال أدوين الغزلي يقوم بدراسات مكثفة لمعرفة السمات الشخصية والمحفزة للقيادة الفعالة. وحدد غزلي ثلاثة عشر سمة قيادية. ثم أجريت دراسات أخرى لترتيب هذه العوامل حسب أهميتها وكما هو مبني في الجدول⁽¹⁾.

¹ - مهدي حسن زويلف، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، الطباعة في المؤسسة الصحفية الأردنية - الرأي - سنة 1982، ص 20 - 25

² - / مهدي حسن زويلف، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، الطباعة في المؤسسة الصحفية الأردنية - الرأي - سنة 1982، ص 20 - 25

جدول سمات غزلي للقيادة	
الأهمية	السمات
100	القدرة الإشرافية - ق -
76	الانجاز الوظيفي - ح -
64	الذكاء - ق -
63	تحقيق الذات - ح -
62	الثقة بالنفس - ش -
61	القدرة على الحسم - ش -
54	قلة الحاجة للأمن - ح -
74	العلاقة مع جماعة العمل - ش -
34	المبادرة - ق -
20	قلة الحاجة إلى مردود مالي عال - ح -
10	الحاجة إلى السلطة - ح -
5	البلوغ - ش -
0	الرجولة والأنوثة - ش -

ملاحظة: ق: سمة قدرة، ش: سمة شخصية، ح: سمة محفزة

المصدر: أ: 100 مهم جدا، صفر: ليس له أهمية على الإطلاق⁽²⁾.

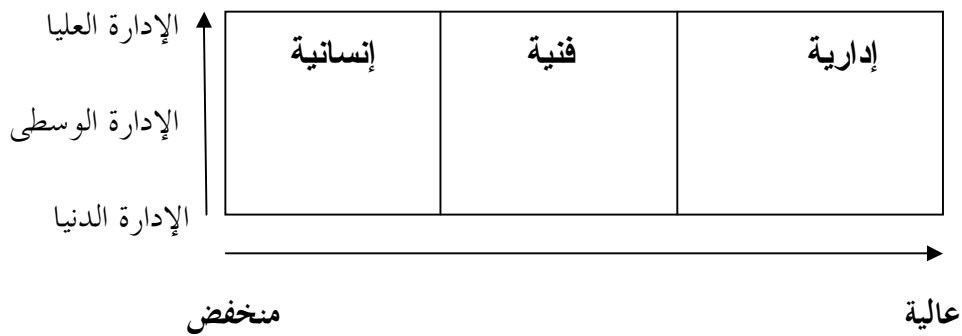
أما السبب الثاني لعدم اعتبار مدخل السمات كمدخل فعال بنجاح القيادة فيتعلق بحقيقة ربطها بين عوامل البنية الجسمية الطول والوزن والمظهر والنشاط والصحة والذكاء والقيادة الفعالة، ترتبط معظم هذه العوامل مع عوامل موقفية أخرى تؤثر هي الأخرى فعالية القيادة فمثلا، تتطلب بعض الوظائف في الوحدات العسكرية والآنية توفر الحد الأدنى للطول والوزن لانجاز مهامها بشكل فبينما تساعد هذه السمات الفرد لتولي مناصب

¹ -/ بيتر نورث، تر صلاح بن معاذ المعيوف: مرجع سابق، ص 62 .

² -/ Alain bryman, **leadership and organisation**. First published Rutledge and kegan in 1986,p21

قيادية عالية في المنظمات، فإن عدد ستمترات الطول أو عدد الكيلوغرامات الوزن يرتبط بشكل كبير مع الانجاز. أما في المنظمات التربوية والشركات متطلبات الطول والوزن لا تشكل مطلباً أساسياً للصعود إلى الوظيفة العالية، أما نقطة الضعف الثالثة في مدخل السمات فتكمن في حقيقة تنوع المهارات القيادية حسب نوع العمل الذي يقوم بانجازه في المنظمة فقد يحتاج القائد إلى استخدام ثلاثة أنواع على مستويات مختلفة في المنظمة: المهارات الفنية والإنسانية والإدارية يختلف مقدارها ما يحتاجه الفرد من هذه المهارات باختلاف المستويات التنظيمية.

مزيج المهارات الإدارية



المصدر: (1)

1- المهارات الفنية: أكثر المهارات أهمية للإدارة الدنيا حيث يتم إنتاج منتجات وخدمات المنظمة. تتضمن هذه المهارات الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة معينة، فتعتبر المهارات الفنية لمهندسي التصميم وباحثي السوق والمحاسبون ومبرمجو الحاسب من الأمثلة الواضحة على هذه المهارات.

يجب أن يتوفر في المدير المهارات الفنية اللازمة لتدريب وتوجيه المرؤوسين في النشاطات المتخصصة.

2- المهارات الإنسانية: وهي مهارات هامة على جميع المستويات التنظيمية. وهي تتعلق بالقدرة على القيادة الحافزة وإدارة التراع وتشجيع روح العمل كفريق، وتهتم المهارات الإنسانية بالعلاقات المتبادلة بين المدير وكل من يتصل به من الأفراد.

¹/- laurie-mulins . management and organization behavior . British library cataloguing in publication 1985.p253

3-المهارات الدراية: وهي المهارات الأكثر أهمية على جميع المستويات للإدارة العليا، والتي تتطلب التخطيط البعيد المدى والقدرة على التفكير الشمولي، تنظم هذه المهارات قدرات المدير التحليلية العامة والتفكير المنطقي وابتكار الأفكار الجديدة والقدرة على تحليل الأحداث وإدراك الاتجاهات، فمع انتقال المديرين إلى الوظائف العليا في المنظمة، عليهم أن يطوروا ويستخدموا هذه المهارات بشكل متزايد.

إن النقد الرابع لمدخل السمات للقيادة فهو أن متطلبات وصف وقياس الشخصية قد يكون غير مناسب، إذ لم يقيم الباحثون في القيادة بالبحث عن الأوجه والنواحي الهامة لشخصية القائد، بمعنى أنهم يقيسون معظم السمات بواسطة استبيانات مصممة لتكون مؤشرات صحيحة للسلوكيات الأخرى، مثل الاستقرار والقلق والانجاز والتبعية، يفترض أصحاب نظريات السمات أن هذه الاستبيانات تشكل مؤشرات صحيحة للقدرات القيادية. أما النقد الخامس لمدخل السمات للقيادة فهو ناتج عن طبيعة القيادة كنمط معقد وربما غير مستقر لأدوار الأفراد يمكن أن يحدد هناك علاقة بين شخصية الفرد وقيامه بأدوار معينة، ولكن الدراسة التالية تربط الشخصية وقياس فعالية القيادة لا تقيس بالضرورة هذه العلاقة، فمثلا بينت إحدى الدراسات أن الذين يكسبون أجور عالية — مقياس للنجاح — في الشركات الصغرى هم أكثر إيجابية، حيث يتميزون بالانفتاح ويعتبرون أنفسهم بأنهم مهتمون أكثر من المديرين الذين يكسبون دخولا منخفضة⁽¹⁾.

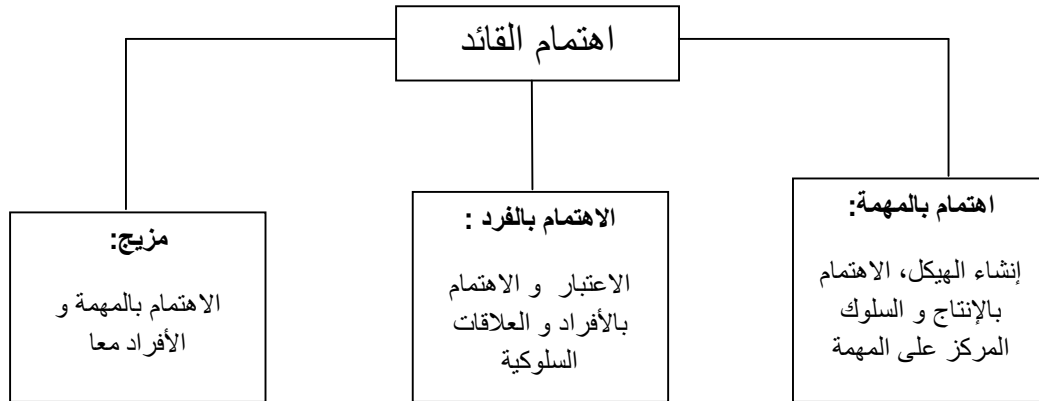
2.4.3.3. المدخل السلوكي لدراسة القيادة.

يفترض السلوكيون أن القادة لا يولدون ولكنهم ينمون، هناك نتائج هامة لهذا المدخل، أولا التركيز على ما يعمل القادة أكثر من شخصيته، فيمكننا افتراض وجود أسلوب للقيادة. ثانيا، بالرغم من أن استقرار السمات " فالكثير منها يأتي مع الولادة" ، فإن السلوك يتعلم ويكتسب.⁽²⁾

¹ - / الحسين فلاح، حسن عدا، الإدارة الاستراتيجية مراحلها عملياتها، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص64.

² - / صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجديدة، ط2، مصر، 2002، ص75.

يأخذ المدخل السلوكي بعين الاعتبار وجهة وهوية القائد وهناك افتراضات بان القائد أما أن يكون ذو اهتمام بالأفراد أو المهمة أو مزيج من الاثنين.



المصدر: نعيم نصير، مرجع سابق، ص 68.

لهذا فان المدخل السلوكي يرى أن العملية القيادية يجب ألا تركز فقط على العمل المنوي انجازه ولكنها يجب أن تركز على إشباع حاجات أعضاء الجماعة العاملة .
أما أهم وأكثر النظريات السلوكية انتشارا فهي :

1- دراسات عالم الاجتماع كورت لوين Kurt Lewin .

2- نظرية دوجلاس ماجريجوس س، ص Douglas McGregor.

3- دراسات عالم النفس الاجتماعي ريمس لكارت Ranis li kart في جامعة متشجان.

4- الشبكة الإدارية لبليك وموتون Blake and mouton⁽¹⁾.

من أهم النتائج المكتشفة انه في حالة تعيين للقادة الجدد ومحافظة هؤلاء القادة على أسلوبهم القيادي، فان النتائج سوف لا تختلف عن الأوضاع الأصلية بعد فترة قصيرة من الزمن، فمثلا عند نقل المدير المستبد إلى الفريق

¹ /- أورين ويرس، فن القيادة والتوجيه ، تر، محمود نافع، (بدون طبعة)، القاهرة، دار النهضة العربية، ص: 185.

الديمقراطي، أصبح الأفراد معتمدين على القائد وخسروا النتائج المفضلة التي تم تحقيقها في ظل القيادة الديمقراطية⁽¹⁾.

نظرية MC Gregor ماجريجورس، ص:

قام باقتراح إستراتيجية قيادية للاستخدام الفعال للإدارة المشاركة في كتابة " الجانب الإنساني من المشروع" أن أهم مفهوم لفرضية مجاري جور هو تأثير إستراتيجية القيادة بافتراضات القائد عن الطبيعة الإنسانية، ونتيجة أخطرت كمشترار، لخصها مجموعتين من الافتراضات عن المديرين⁽²⁾.

افتراضات نظرية س⁽³⁾: حسب المجموعة الأولى من الافتراضات، يؤمن المديرين الذين يتبنون: نظرية س، بما يلي:

1. يمتلك الفرد العادي كرها متوارثا للعمل ويميل إلى تجنب العمل كلما أمكنه ذلك.
2. بسبب الكره الطبيعي للعمل، يجب إكراه معظم الأفراد ورقابتهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لجعلهم يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
3. يفضل الفرد العادي أن يوجه ويرغب في تجنب المسؤولية وطموحات قليلة نسبيا ويرغب في الحصول على الأمن.

افتراضات نظرية ص⁽⁴⁾: يتبنى المديرون الذين يقبلون نظرية ص ما يلي:

1. إن بذل الجهود المادية والعقلية في العمل من الأمور العادية كاللعب و الراحة للأفراد.
2. إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسائل الوحيدة لجعل الأفراد يبذلون جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يمارسون استخدام التوجيه الذاتي والرقابي الذاتية لتحقيق الأهداف.
3. يتناسب الالتزام بالأهداف مع المكافأة المرافقة لانجازها.

¹ -/ارماند ماتيلاروميشيل ماتيلار، تر: أديب حضور، مرجع سابق، ص: 85

² / - <http://fr.wikipedia.org/wiki/leadership>

³ -/ س : القائد الذي يهتم بالمهمة لتحقيق الأهداف .

⁴ -/ ص :القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية لخلق جو يسوده الحماس والراحة بين الرئيس والمرؤوس.

4. يتعلم الفرد العادي في الظروف المناسبة ليس فقط كيفية القيام بالمسؤولية ولكن كيفية البحث عنها.
5. إن عملية توزيع القدرة على ممارسة درجة عالية نسبيا من التحدي والإبداع والذكاء في حل المشاكل التنظيمية واسعة الانتشار بين الأفراد.
6. إن الطاقات الفكرية للفرد العادي مستغلة جزئيا في المنظمة الإدارية المعاصرة، سنجد ان القائد الذي يتبنى افتراضات نظرية سيفضل الأسلوب الاستبدادي للقيادة، بينما يفضل القائد الذي يتبنى بافتراضات نظرية ص أسلوبا قياديا مشاركا⁽¹⁾.

3- شبكة أنماط المديرين لبليك وموتون Blake and moutons:

تركز شبكة أنماط المديرين والتي طورت من قبل كل من روبرت بليك وجين موتون على النهضة " الإنتاج " والموظف " الأفراد " وكذا المزيج من الاهتمامات معا. يبين شكل الشبكة، حيث تم تمثيل الاهتمام بالإنتاج بمحور السينات " الأفقي " والاهتمام بالأفراد على محور الصادات " العمودي " ينتج عن هذا الرسم خمس أنماط قيادية، يعود الرقم الثاني إلى اهتمام القائد بالأفراد ومن الجدير ملاحظة أن استخدام مقياس من 9 نقاط في الشبكة يعني هناك 81 مزيجا من الاهتمامات.

يوصف المدير 1.9 بأنه مدير تسلطي وموجه نحو المهمة مع تتبعه ببعض الصفات التي يتميز بها المشرف المباشر، والتركيز هنا على العمل عن طريق الضغط، إذا كان ذلك ضروريا.

أما المدير 9.1 فيمارس القيادة التسيبية لان جل اهتمامه مركز إبقاء موظفيه مسرورين وراضين، يميل هؤلاء المدراء إلى تجنب الضغط لتنفيذ أعمالهم.

يوصف المدير 1.1 على انه متنازل. وهي حالة متطرفة من القيادة الستينية التي عرضها لوين يضع المدير 5.5 بعض التأكيد على الإنتاج ولكنه يدرك أيضا يمكن إهمال الأفراد، يستخدم بعض الأحيان أسلوبا تفاوضيا لتنفيذ عمله.

¹ -/ بيتر نورث هوس، تر: صلاح بن معاذ المعيوف، مرجع سابق، ص 75.

يعتقد المدير 9.9 أن الفهم المتبادل والاتفاق على تعريف المنظمة والوسائل اللازمة لتحقيقها هي الأساس في توجيه العمل، ويحمل هذا المدير اهتماما عاليا بالافراد والإنتاج ويستخدم أسلوبا مشاركا وجماعيا لتنفيذ أعماله⁽¹⁾.

عالي

[illegible]

شبكة أنماط المديرين لبليك وموتون

.(2) **Arthur Rochester, John Scott. managing people: المصدر**

¹ /- Alain bryman.**leadership and organisation**.first published rout ledge& kegan Paul in 1986.p76

² / - John scott & Arthur rochester. managing people. printed and boynd in great Britain .1984 . p106

3.4.3.3. المدخل الموقفى لدراسة القيادة.

بينت نتائج الدراسات لعملية القيادة في البلدية عدم وجود علاقة ثابتة بين أسلوب القيادة ومعايير الانجاز وأعمال الجماعة والرضي الوظيفي، بالرغم من أن معظم لأباحث قد بينت أن الحالة التي يعمل بها القائد تلعب دورا هاما في تحديد فعالية القائد، وجه الباحثون الموقفين للقيادة أبحاثهم إلى اكتشاف التغيرات الموقفية التي تسمح لسلوك القادة وسماتهم لتصبح أكثر فعالية في حالات معينة، فيفترض الباحثون الموقفون أن كل الرؤساء يحتاجان إلى سمات قيادية مختلفة، لان كل جماعة تواجه حالات مختلفة، تتطلب عملية تشخيص التغيرات الموقفية من القادة أن يقوموا بفحص أربعة عوامل:

- 1) الصفات المميزة للقائد
- 2) الصفات المميزة للمرؤوسين
- 3) الصفات المميزة للجماعة
- 4) الهيكل التنظيمي⁽¹⁾

الصفات المميزة للقائد: يمكن أن تكون هامة أو غير هامة مثلا:

أ- الأبعاد الشخصية: مامدى عدوانية القائد؟ هل شخصية القائد مستقرة أم غير مستقرة؟

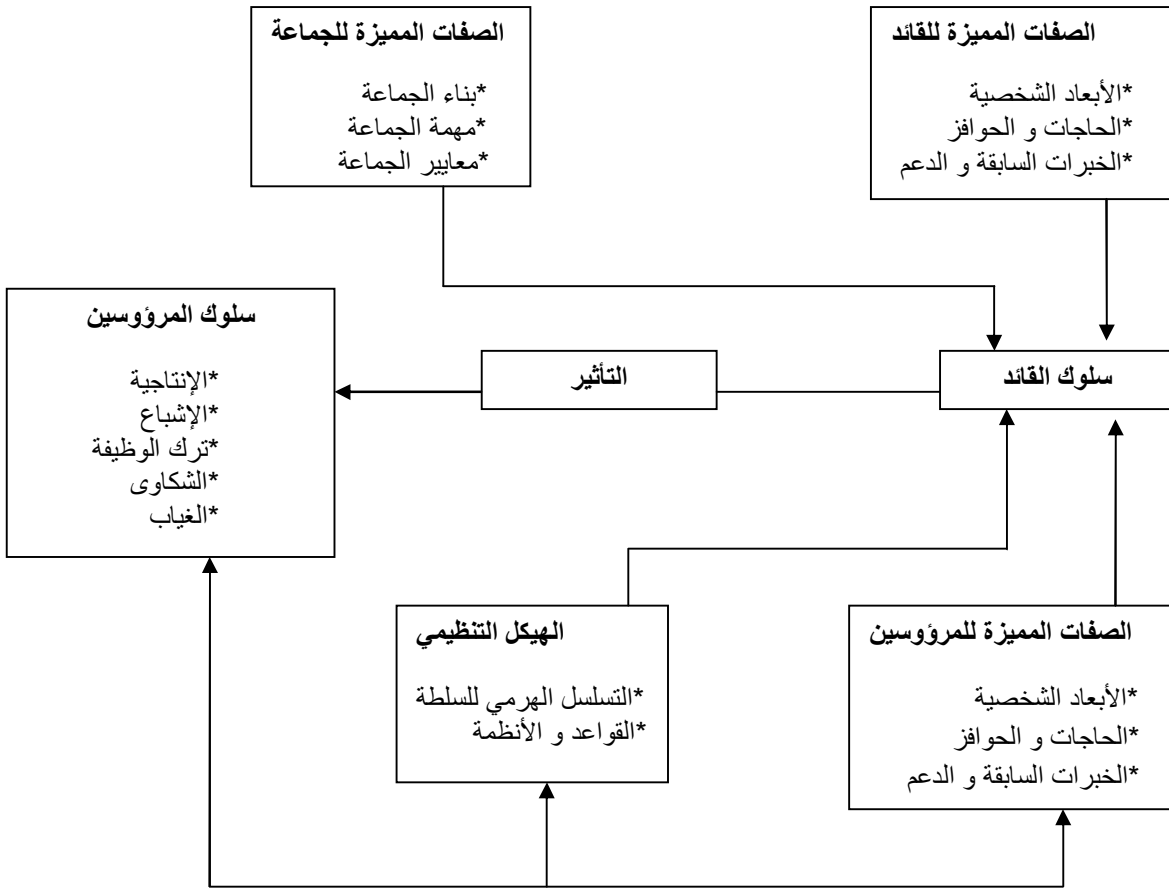
ب- الحاجة والحوافز: ماهية تلك الحاجات التي تحفز القائد في هذا الموقف ؟ ماهي العوامل المحفزة في الموقف ؟ ماهية العوامل المحجينة "الوقائية".

ج- التجربة السابقة و الدعم : هل حصل القائد على دعم ايجابي عند استخدام لأسلوب قيادي معين في الماضي ؟ هل للقائد خبرة سابقة في مواقف مشابهة.

الصفات المميزة للمرؤوسين: يجب على القائد أن يعتبر الصفات المميزة للمرؤوسين قبل اختياره لأسلوب قيادي معين، فالحاجات والحوافز التي تؤثر على سلوك القائد تؤثر أيضا على سلوك المرؤوسين.

¹ - / محمود كلالده، مرجع سابق، ص66.

- أ- الأبعاد الشخصية: تؤثر الصفات المميزة للمرؤوسين على كيفية تجاوبهم مع سلوك القائد، هل سيقبل مرؤوسون يتميزون بدرجة عالية من الديمقراطية أسلوبا قياديا مهتما بالبناء الهيكلي للمهمة ؟ كيف سيتجاوب قائد سلمي مع مرؤوسين عدوانيين؟ .
- ب- الحاجات و الحوافز: ماهي أنواع الحاجات التي تحفز المرؤوسين في هذه الحالة ؟ هل ستشبع الحاجات العليا للمرؤوسين في هذه الحالة؟ ماهي فرص انجاز المهمة من قبل المرؤوسين الذين حققوا الإشباع الداخلي .



المواقف المؤثرة على سلوك القائد⁽¹⁾

المصدر: نعيم نصير، مرجع سابق، ص45.

¹ - / نعيم نصير، مرجع سابق، ص45

إذن يمكن أن نستخلص من كل ما سبق انه هناك نموذج قيادي امثل، وذلك لتعدد النظريات المتعلقة بالقائد وهذا راجع للتعقيدات التي تتمثل بها العملية القيادية في القائد نفسه والمحيط الدائر به، فلا بد من ضبط عناصر العملية القيادية والعوامل المؤثرة فيها حتى يتضح لنا النموذج القيادي الأمثل، فمن هذه المقاربة جاءت النظريات الحديثة ووضحت لنا بعض العوامل المؤثرة في العملية القيادية⁽¹⁾.

4.3. النظريات الحديثة في القيادة.

1.4.3. دراسة جامعة أوهايو والشبكة الإدارية .

المهمة والعلاقات هي المحور التي تدور عليه غالبية النظريات الحديثة، إلا أن الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو أظهرت رأي مخالف لما ذكر حيث أن هذين التعبيرين منفصلين عن بعضهما، فهما ليس سلسلة سلوكية، فدراسات القيادة في جامعة أوهايو والتي بدأت سنة 1945 تبنت سؤال: هل سلوك القائد يمكن وصفه بأنه سلسلة واحدة؟ وقد وصفت الدراسة الكيفية والتي يقوم فيها القائد بنشاطاته وحاولت إعطاء أسماء وتعريفات⁽²⁾. فقد عرفت: البناء الأولي بأنه المهمة والاعتبارات بأنها العلاقات كأهم بعدين للقيادة وفي دراسات القيادة التي تبعت، وجد فريق جامعة أوهايو بان النماذج القيادية تختلف بشكل معتبر من قائد إلى قائد، فسلوك بعض القادة في تعامله مع مرؤوسيه يمكن كافة النشاطات أن تدور حول موضوع واحد وهو انجاز المهمة أما البعض الآخر من القادة يركز على بناء و ديمومة العلاقات الشخصية الجيدة بين هؤلاء القائد والتابعين. فجاءت الدراسة على أساس بعدين ومحورين هما المهمة والعلاقات يمنح عنها أربعة مربعات أو أربعة نماذج قيادية لكل منها ميزته الخاصة في القيادة وكما في الشكل⁽³⁾.

¹ - / - اجتهاد شخصي.

² - / - نعيم نصير، مرجع سابق، ص 59.

³ - / - محمود كلالدة، مرجع سابق، ص 65.



المصدر: Laurie j. Maullins . **management and organisationional behavior**

أن الدراسة انتحت أربعة مربعات كل مربع يصنف قائد ذو نموذج قيادي معين، وتعتبر هذه الرسالة هي الأساس الذي بنيت عليها الشبكة الدراية فيما بعد وهذه النماذج هي:

القائد الذي يهتم اهتمام عالي بإنجاز المهمة وبالعلاقات الاجتماعية بمروسيه.

القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة على حساب علاقته مع مروسيه.

القائد الذي يهتم بعلاقته على حساب إنجاز المهمة.

القائد الذي يكون اهتمامه منخفض سواء بالنسبة بعلاقته مع المرؤوسين او فيما يخص تنفيذ المهمة الموكلة

له⁽¹⁾.

2.4.3. نظرية الطريق إلى الهدف.

Mitchell and House هوس و ميتشل أصحاب هذه النظرية، ناقشوا موضوعا مهما وهو كيف يكون

القائد مؤثرا وفعالا في التابعين وكيف يمكن إدراك الوسائل والطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف،

¹ -/ - محمود كلالدة، مرجع سابق. ص 6.

سواء كانت أهداف العمل أو الأهداف الشخصية للتابعين مما يؤثر ذلك في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه.

إن مصدر هذه النظرية يرتكز على إحدى نظريات الحوافز المعروفة بنظرية التوقع وهذه تشير الى انه يمكن التنبؤ بسلوك الفرد واتجاهين ورضاه الوظيفي مثلاً من خلال أمرين الدرجة التي يقود فيها السلوك إلى نواتج مختلفة. هذه النظرية أصلاً تؤكد على أن سلوك القائد يجب أن يكون حافزاً للتابعين نحو العمل وتحقيق الأهداف وأن تأثير هذا السلوك عليهم يتناسب بشكل طردي كلما كان له تأثير على التوقعات التي يمكن بناؤها في تحقيق الأهداف⁽¹⁾.

هاوس: أحد أصحاب هذه النظرية ذكر أن سلوك القائد له تأثير على ثلاثة أنواع من الاتجاهات والتوقعات عند التابعين.

- 1) الرضي للتابعين
- 2) تقبل التابعين للقائد
- 3) توقعات التابعين التي تؤدي إلى الانجاز الفعال والذي يعتبر هذا الانجاز كطريق إلى المكافآت.

وقد تطرق هذان العالمان إلى أربعة أنواع من القيادة.

القيادة الموجهة، القيادة الداعمة، قيادة المشاركة، قيادة التحصيل، القيادة عبر الثقافات.

القيادة الموجهة:

القائد يعطي توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة، وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للانجاز ثم يطلب من التابعين ان يتقيدوا في القوانين وتعليمات والأنظمة والتي تقود عملية الانجاز.

¹ - / كينيث بلا نشار، مرجع سابق، ص 55.

القيادة الداعمة: تتميز القيادة هنا بان القائد يكون حليما وودودا وهو يعطي الاهتمام للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين ولحاجاتهم، فالقائد قد يقوم بعمل صغير لكي يجعل جو العمل بشكل عام ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوي وبدون تفرقة.

القيادة المشاركة: تمتاز هذه القيادة بان القائد هنا يستشير الخاضعين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قرارهم ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة وبالتالي إلى الانجاز الفعال.

القيادة المهمة بالتحصيل:

القائد يضع أهداف متعددة خاضعة للاختبار والتحدي هو يتوقع أن يكون انجاز التابعين عالميا، وهو باستمرار يبحث عن نتيجة وتطوير الانجاز ويحاول أن يبدي درجة عالية من الثقة في أن التابعين سوف يتحملوا المسؤولية لتحقيق الأهداف، والقائد في هذا النوع من القيادة يؤكد على الانجاز المميز وفي نفس الوقت يضع ثقته في التابعين وما عليهم إلا أن يرتفعوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجاهدوا من اجل الوصول إلى معايير انجاز عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها⁽¹⁾.

القيادة عبر الثقافات:

بالإضافة إلى الأنواع سالفه الذكر يأتي هذا النوع نتيجة الاستنتاجات والمناقشات في هذا الحقل فلقد أشارت الدكتورة ماجدة العطية بقولها: "أن القيادة الفعالة لا تستخدم أسلوبا موحدا، بل إنها تعدل أسلوبها وفق الظروف. وبالرغم من عدم التطرق لذلك صراحة في أي من النظريات التي تطرقنا لها، لكن بالتأكيد فإن الثقافة الوطنية تعتبر عاملا موقفيا مهما في تحديد الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية، ونقترح أن تعتبر عاملا موقفيا آخر. وتؤثر الثقافة الوطنية على الأسلوب القيادي عن طريق الأتباع إذ أن القادة لا يمكنهم أن يختاروا أسلوبهم القيادي حسب رغبتهم، بل أنهم محدّدون بالظروف الثقافية التي يتوقعها أتباعهم، يتوقع من القادة الكارزميين أن يكونوا أبويين في

¹ - / كينيث بلانشارد، مرجع سابق، ص 62

تعاملهم مع الأتباع (...) كما أشارت الكاتبة بأن الأسلوب الأوتوقراطي يتوافق مع ثقافات التفاوت الكبير في القوة، ونجد ذلك في الدول العربية، ودول أمريكا اللاتينية، وقد تكون المشاركة أكثر فاعلية في الثقافات ذات التفاوت المنخفض في القوة مثل النرويج، فلننده، الدانمارك، والسويد⁽¹⁾.

نظرية الطريق على الهدف تؤكد انه عندما تكون الأهداف والطرق المؤدية للأهداف واضحة وواضحة فان تحقيق الأهداف والانجاز يتم بشكل أفضل، كذلك فان السيطرة القوية قد تزيد كمية الانجاز لكنها قد تسبب عدم الرضي عند التابعين⁽²⁾.

3.4.3. نظرية سلسلة السلوك.

نظرية سلسلة السلوك تعالج بعدين هامين لتحديد النموذج القيادي، هما مقدار السلطة او الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين.

هناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات نستطيع أن نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها نستطيع أن نصنف القائد هل هو ديمقراطي أو ديكتاتوري أو بينهما⁽³⁾.

Robert tannenbaum and Warren Schmidt ورن سكمت و روبيرت تنبوم: كتبوا مقالا بعنوان "

كيف تختار النموذج القيادي"، وحاولوا أن يطرحوا مجموعة من الأفكار التي تساعد أي فائدة في أن يفهم ماذا يعمل وأين يقف في ضوء المعيارين السابقين.

وفي نظرية سلسلة السلوك هناك ثلاث نماذج قيادية واضحة هي:

1- قائد ذو سلطة مطلقة (ديكتاتوري، متسلط).

2- قائد ديمقراطي (متساهل، يسمح بالمشاركة وإبداء الرأي).

3- قائد وسط أو متغير حسب طبيعة الموقف والظروف وديناميكية الجماعة المرؤوسة.

¹ / - ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص239.

² / - اجتهد شخصي.

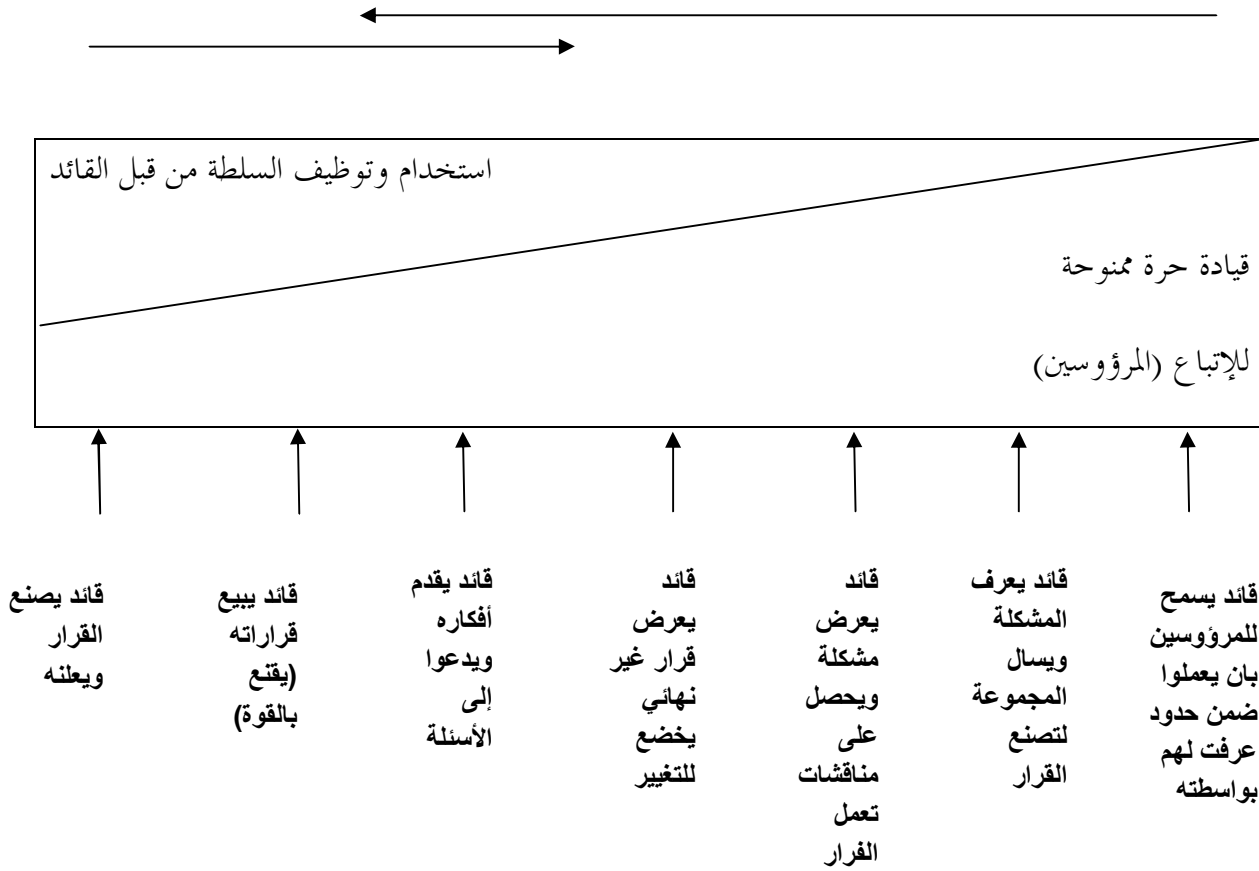
³ كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1999، ص95

في سلسلة السلوك يوضح لنا " مدى السلوك القيادي " الممكن توفره في القائد وان كل نوع من هذه السلوكيات تعود إلى درجة الصلاحية والتي استخدمت من قبل القائد وإلى كمية الحرية الممنوحة للخاضعين للوصول إلى القرار المناسب⁽¹⁾.

مدى السلوك القيادي

قائد ديمقراطي (حرية للمرؤوسين)

قائد متسلط (غير متساهل)



المصدر: (2). **Continuum of leadership.** Reprinted by permission of the Harvard business review. Form how

.how to choose a leadership pattern by roberttannenbaum and h.schmidt 1973

¹ -/ محمود كاللدة، مرجع سابق، ص 20 .

² -/ Laurie j Mullins. **Management and organizational bihaviour** .printed in great Britain at the pitman press. 1985. P236

- 1) **قائد يصنع القرار ويعلنه:** القائد هنا يعرف المشكلة يبدأ يرى الحلول و الحلول البديلة ويختار بنفسه الحل الأفضل ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه.
- 2) **القائد الذي يبيع قراره:** القائد هنا يعرف ويحدد طبيعة المشكل ويضع الحلول و الحلول البديلة ويختار واحدة منها ويبلغ قراره للمرؤوسين لتنفيذه، فهو يتحدث عن طبيعة قراره ويأخذ خطوة إضافية وهي إقناع المرؤوسين بتقبل القرار الذي اتخذه. وهو هنا يميز فبالمكانية وجود معارضة أو مقاومة من بين الذين سيواجهون القرار.
- 3) **القائد يقدم أفكاره ويدعوا إلى الأسئلة:** القائد الذي وضع القرار ويبحث عن تقبل المرؤوسين بأفكاره يعطي المرؤوسين فرصة ليحصلوا على تفسير كامل لطريقة تفكيره واهتماماته.
- 4) **القائد يقدم قرار غير نهائي يخضع للتغيير:** هذا النوع من السلوك القيادي يسمح للمرؤوسين في التأثير على اتجاه القرار ونوعيته، إلا أن القائد هو الذي يعرف ويشخص المشكلة وتبقى كافة الأمور بيده لحين اجتماعه مع أتباعه .
- 5) **القائد يعرض المشكلة، ويحصل على مناقشات وبعدها يتخذ قراره:** التطور الهام في هذا النموذج القيادي، أن القائد يأتي بحل من قبل المجموعة فالمرؤوسين لديهم الفرصة لاقتراح الحلول المناسبة، والدور الأولي للقائد هو تعريف المشكلة ثم يحاول أن يتبادل الأفكار والمناقشات والاقتراحات وبعد ذلك يتخذ قرار نابع من أفكار الجماعة وليس مفروضاً عليهم.
- 6) **القائد يعرف ويحدد المشكلة ويطلب من الجماعة صنع القرار:** القائد هنا يعرف المشكلة ويضع الحدود التي يجب أن يقع القرار بينهما ثم يطلب من الجماعة وضع القرار المناسب فهو يعتبر نفسه عضو في المجموعة، وروح الفريق هي التي تسود بطريقة ديمقراطية والقرار هنا هو ملك الجماعة ضمن الأسس الموضوعية سلفاً.

7 القائد يسمح للجماعة بعمل القرار ضمن حدود عرفت سلفا:

هنا القائد يقدم درجة قصوى من الحرية للمرؤوسين، فالجماعة هي التي تبحث المشاكل التي تواجهها وتعرفها وتقوم بتشخيصها وتطوير الإجراءات لحلها ثم وضع الحلول واختيار الحل المناسب، وبالرغم من أن وجود القائد هو اعتبار أكثر منه فعليا في عملية اتخاذ القرار إلا أن هذا لا يمنع وجوده كقائد فهو في المقدمة وتبقى صلاحيته أكثر من الممنوحة لأي عضو بمفرده في المجموعة فهو يساعد ما تتخذه المجموعة من قرارات لتكون قيد التنفيذ⁽¹⁾.

¹ - / علي عياصرة، محمد محمود العوده، مرجع سابق، ص 135 .

الفصل الرابع:

إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية في المؤسسات

4. إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية في المؤسسات

إن الاتصال القيادي هو بحاجة إلى إستراتيجية في تسيير المؤسسة فما هي الخطوات التي يتخذها القائد لتفعيل دوره القيادي في المؤسسة؟ وكيف يتحكم القائد في العوامل الخارجية التي تؤثر في تسيير الموارد البشرية وإستراتيجيته في اتخاذ القرار؟. كما أن القيادة الإدارية لها دور كبير في العلاقات العامة فإن أهم جمهور تتعامل معه في أية مؤسسة هو الجمهور الداخلي كما أشار إليه الأستاذ خميس الشايب في كتابه مدخل إلى العلاقات العامة، أي مجموع العاملين فيها من موظفين، وإطارات، وعمال، ومسؤولين من مختلف الدرجات. كما يجب أن يكون هناك تفاهم واحترام متبادلان بين المؤسسة وكل الأفراد العاملين فيها. كما أن الهدف من خلق مثل هذه العلاقة، هو إيجاد روح جماعية، ذلك أن الصورة الأولى، التي تنطبع في أذهان المتعاملين الخارجيين مع مؤسسة ما عن هذه المؤسسة، هي تلك التي يراها في جسمها البشري ومدى تحمسه، أو إهماله لمؤسسته⁽¹⁾. ففعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة هو أساس النجاح لأية إستراتيجية اتصال.

1.4. إستراتيجية الاتصال في فعالية القيادة الإدارية.

1.1.4. طبيعة إستراتيجية الاتصال القيادي

أصبح الاتصال أمراً أساسياً بالنسبة لأية قيادة، تعمل سويًا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، أيا كانت طبيعة النشاط التي تقوم به الجماعة. فالجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال، يتيح لأفرادها نقل خبراتهم من جيل إلى جيل وتبادل الخبرة بين أفرادها. كما أن الجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال، يتيح لأفرادها معرفة حقيقة ما يقوم به الآخرون من أعمال وما يبذلونه من جهود أفراد هذه الجماعة وعدم قيام التعارض بينها، ويساعد الاتصال أفراد الجماعة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، عن طريق نقل توجيهات وتعليمات القيادة إليهم،

¹ /- خميس الشايب، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1997، ص254.

وفي الوقت نفسه نقل آراء أفراد الجماعة ووجهات نظرهم إلى هذه القيادة، فالاتصال بالنسبة لأية جماعة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان. فهذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به. وبالمثل فإن الاتصال يسمح للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف أفراد الجماعة، بما يضمن استمرار هذه الجماعة وبقائها وتقدمها لابد من إستراتيجية لتحقيق هذا (1).

إن أصعب شيء في تطبيق الإستراتيجية هو كيف ننقلها أو نبلغها نزولا إلى مستوى العمل الفعلي داخل المؤسسة، إذ غالبا ما يعتقد الذين يؤدون العمل فعلا، أن " الإستراتيجية لا تعني شيئا بالنسبة لي، ولذلك فسوف أتجاهلها واستمر في عمل الشيء الذي أقوم به بالطريقة التي أؤديه بها " (2).

ولكن الأفراد الذين يمارسون العمل بالفعل، هم الذين سيطبقون هذه الإستراتيجية فلا بد من أن يفهموها، فلا بد من تواصل عملية نقل وتوجيه الإستراتيجية لهم. إن المعلومات وحدها ليست كافية إذ يجب أن يتلقى الموظفون أيضا التحفيز اللازم، وأن يلتزموا بالتغيير، فكل لاعب إستراتيجي، على الصعيدين الداخلي والخارجي يتوجب عليه أن يفهم " ماذا يعني هذا بالنسبة له ؟ " وعندما يتم التبليغ على نحو سليم، فإنه يساعد كل موظف على تطوير التحفيز اللازم لتناغم أفعاله وأوليائه مع الإستراتيجية.

1.1.1.4 فريق القيادة لصياغة إستراتيجية الاتصال.

إن فرق صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تتحمل المسؤولية عن المساعدة في وضع خطة الاتصال المعنية بالإستراتيجية والإشراف على تنفيذها.

¹ -/ عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، ط1، دار المصرية اللبنانية، بيروت، 2003، ص189.

² -/ مايك فريدمان، فن القيادة الإستراتيجية، تر: أحمد بن عبد الرحمن الهيجان، ط1، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص192.

ف فريق القيادة يختار عادة التشاور مع مهنيين من الداخل أو من الخارج، في شأن الاتصالات والعلاقات العامة .
والمهمة الأولى للقيادة تتمثل في شرح العملية المستخدمة في وضع الإستراتيجية ومحتوى أو واجهة الإستراتيجية
والخطة الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية، هؤلاء الخبراء. ويمكنهم عندئذ تسهيل جهود عملية الإستراتيجية
الاتصالية برمتها بفهم عميق للغايات الإستراتيجية للشركة.

2.1.1.4. من وماذا ... خطة الاتصال الإستراتيجية ؟

لتحديد طبيعة أية خطة للاتصال ، يجب أن يراعي الفريق كل جمهور، فضلا عن محتوى وشكل الرسالة. إذ
يجب على فريق الإدارة العليا أن يحدد الرسائل (ماذا) التي سيتم نقلها إلى أي جمهور(من) على أن السؤال الذي
يطرح نفسه هنا هو: من الذي يحتاج لمعلومات عن الإستراتيجية؟ تتباين قائمة أصحاب المصالح بين مؤسسة
وأخرى، ولكن الإجابات على هذه الأسئلة توضح الطريق : " من الذي نحتاج إلى أن يساعدنا في تحقيق رؤيتنا
الإستراتيجية، على اعتبار أنهم يفهمون الإستراتيجية كما يفهمون دورهم في إنجاز مهام معينة؟ إن من الواجب
وضع معايير لتحديد الرسائل الخاصة بكل فئة. فليس كل شيء يبلغ إلى كل فرد. فرسالة عن سعي الشركة إلى
النمو والعمل⁽¹⁾.

2.1.4. مكونات خطة إستراتيجية الاتصال القيادي

استنادا إلى مصفوفة تبليغ الإستراتيجية، يتم إعداد خطة مشروع ، فمن بين هذا التخطيط توضع خطة
إستراتيجية الاتصال القيادي ويتم دمجها في الخطة الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية. إن كلا من التحليل

¹ / - مايك فريدمان، تر: عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، مرجع سابق، بتصرف، ص 194.

للمشكلات المحتملة، وفهم وتطبيق ما تتم تعلمه في كل مرحلة من مراحل المشروع. وتنفيذ الخطة حسب منهج محدد، ويجب أن تتناول الخطة العناصر التالية ⁽¹⁾.

1.2.1.4. الرسالة الإستراتيجية:

إن الغرض الأولي من تبليغ الإستراتيجية هو ببساطة نقل المعلومات الخاصة بالإستراتيجية والعملية المستخدمة في صياغتها. ويجب أن يكون شكلها موائماً للمستخدم، وأن يتم إعدادها حسب كل نوع من الجمهور، بغية اكتمال محتوى الرسالة ⁽²⁾.

2.2.1.4. وسيلة لاختيار فهم المتلقي للرسالة الإستراتيجية:

لابد من الحصول على التغذية المرتدة عن الرسالة ودمجها في الاتصالات اللاحقة. إن التبليغ وحده ليس كافياً. إن النمط المعتاد ، مثل عرض باستخدام برنامج «Power point» تتبعه فترة قصيرة للأسئلة والأجوبة . من المؤكد أنه لا يلي حاجات أولئك الذين يؤثر عملهم تأثيراً مباشراً على النجاح الإستراتيجي. إن الرؤية الإستراتيجية وكيف سيتم وضعها موضع التطبيق تنطوي على مفاهيم ذهنية معقدة، فالفارق الدقيق مهم، ولا بد من إيجاد فرص كثيرة لاختبار الفهم ، وتلقي التغذية المرتدة، وببساطة مناقشة الرسائل الإستراتيجية.

فهم التكاليف:

إن إعداد الرسائل المتنوعة وتقديم التسهيلات لتوزيعها على الجماهير هو جزء من العمل. إذ يجب على القيادة كذلك أن تسلم بأن وقت كل شخص يشارك في عرض الرسالة والحصول عليها هو وقت فقد من الوقت المخصص للمسؤوليات الأخرى، ولكنه يستحق الاستثمار فيه.

¹ / - عبد السلام أبوقحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1 ، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ص 125.

² / - مايك فريدمان، تر: عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص 195.

جدول لإطلاق المعلومات والحصول على التغذية المرتدة:

خطط للتسلسل المناسب للرسائل الخاصة بجماهير محددة مع عمل متابعة فورية لتعزيز الاتصال الخاص بتبليغ الإستراتيجية.

دليل المشاركة المباشرة للقيادة العليا:

تأكد من أن فريق القيادة العليا بالمؤسسة يتحمل مسؤولية تسليم الرسائل الخاصة بتبليغ الإستراتيجية. وبالإمكان الرجوع إلى المستشارين لصياغة الرسائل الإستراتيجية ، ولكن دورهم ينتهي هناك. ومتى أمكن، يجب على المدير التنفيذي وأعضاء فريق صياغة إستراتيجية الاتصال لنجاح العملية ، ويجب أن يكونوا متواجدين وجاهزين لأية مناقشة.

أوجه التغذية المرتدة:

ينبغي أن تغرس آليات لجمع رجع الصدى عن إستراتيجية وتنفيذها. إذ يجب على قادة الشركة تحمل المسؤولية عن استقبال التغذية المرتدة والعمل عليها كجزء من مراجعتهم المنتظمة للتنفيذ. يجب أن توفر كل خطة اتصال خاصة بتبليغ الإستراتيجية فرصة التغذية المرتدة. وحتما سوف تكون هناك أسئلة عن الإستراتيجية نفسها وعن تنفيذها. وبدلا من تجنب ما يمكن أن يمثل مناطق مثيرة للجدل، يجب على القيادة أن تأخذها على محمل الجد لتحسين إستراتيجية الاتصال لأن التغذية المرتدة من أهم مصادر رصد الإستراتيجية وتحديثها⁽¹⁾.

¹ /- مايك فريدمان، تر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، بتصرف، ص ص 195-197.

توقيت الخاص بإستراتيجية الاتصال:

متى يبدأ؟ على الرغم من أن إستراتيجية الاتصال هي جزء رئيسي من عملية تطبيق إستراتيجية المؤسسة، إلا إن ثمة سببا وجيها، لبدء الجهود الأولية قبل ذلك بكثير، حتى قبل أن تبدأ عملية صياغة الإستراتيجية، ولا يجب التقليل من قدر طاحونة الشائعات بالمؤسسة، وسيكون هناك كثير من الحديث المبتدع عن ممارسة الإستراتيجية، الذي يعد فريق القيادة على وشك القيام بها، إن خطة الاتصال المبكرة الخاصة بتبليغ الإستراتيجية تخلق تلك الشائعات، وتطمئن الموظفين. لذا يجب على القائد أن يراعي هذه الأسئلة:

من الذي يجب إبلاغه عن المشروع المقبل؟. والعملية التي سيتم استخدامها ومشاركة الآخرين من خارج فريق القيادة العليا؟ وما مقدار المعلومات التي يجب إشراك الآخرين فيها؟ وما هو الوقت المناسب لنشر المعلومات للجميع داخليا؟ ومن سيكون المسئول عن هذا التبليغ، وكيف سيتم تحقيقه؟ (1).

3.1.4. قواعد الإستراتيجية الاتصال القيادي.

في كل مراحل عملية تبليغ الإستراتيجية، يجب على فريق القيادة أن يراعي القواعد التالية:

- * فريق القيادة هو الذي يتحمل المسؤولية، كذلك القائد التنفيذي أو أعضاء فريق صياغة الإستراتيجية الأصلي، رسالة قوية في حد ذاتها، ويجب أن تكون جزءا من أكبر عدد ممكن من قنوات الاتصال.
- * التعاضد. بغض النظر عن عملية الصعود والهبوط التي تتعرض لها عملية الإستراتيجية، يجب على فريق القيادة أن يمثل جبهة متحدة إتحادا مطلقا. وذلك لأن صدعا ضئيلا في الدرع أو خلخلة في الممرات سوف تلغي جميع جهود إستراتيجية الاتصال.

¹ -/ مايك فريدمان، تر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، بتصرف، ص ص 200-210.

* الاتصال وجها لوجه دائما أفضل. نحن نذكر القائد التنفيذي سيء الحظ ، الذي لا يفعل أكثر من إرسال أشرطة فيديو لا فائدة منها. في موضوع مهم مثل الإستراتيجية، بأن الشك والجل يعدان من المعطيات. وعندما يحدث الاتصال على مستوى شخصي، فإن أي رسائل مضللة محتملة، يمكن تحديدها بسرعة.

* إشراك كلا التابعين المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية.

* أعرف متى تنصت. إن كل جهود الاتصال المتعلقة بتبليغ الإستراتيجية توفر فرصة للحوار. والدروس لمحتمل الخروج بها قيمة جدا، ولا يجوز تجاهلها.

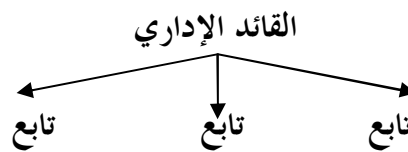
* تجاوز الإبهام وركز على الرسالة. من وقت إلى آخر، يفقد الغرض من تبليغ الإستراتيجية في محاولة لإعداد رسالة جذابة لا تقلل من قيمة أي من ذوي المصلحة لديك.

* الإقناع الذي يعد من العناصر الرئيسية في عملية التحفيز لأن الغرض منه التأثير وتغيير سلوك الأفراد في العمل⁽¹⁾.

4.1.4. الاتصال الرسمي والغير رسمي في القيادة الإدارية

1.4.1.4. الاتصال الرسمي

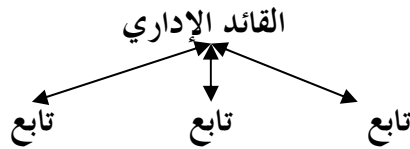
لشبكة الاتصال في التنظيمات وجهان كوجهي العملة الواحدة. الوجه الأول هو طرق الاتصال الرسمية، وتقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة ، فالأفكار تنتقل من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للتنظيم حسب تسلسل السلطة ، وعادة ما يقف التنظيم الإداري السيئ عائقا للاتصال الجيد.



¹ / - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، بتصرف، ط1، القاهرة ، مجموعة النيل العربية، 1999، ص ص 105-107.

2.4.1.4. الاتصال الغير الرسمي

إن خطوط الاتصال في هذه الحالة، بين الرئيس وأعضاء الفريق، ذات شعبتين، بمعنى أن القائد الديمقراطي لا يقتصر في اتصاله بأعضاء فريقه على مجرد توجيه الأسئلة و عرض الاقتراحات، ونقل المعلومات إلى غير ذلك، بل إنه يجعل اتصال أعضاء فريقه به ممكناً- باتصالاته الشخصية ، وبما يعقده من مؤتمرات، وبغير هذا من إجراءات.



إن الاتصال السري يسد حاجة الموظف أو العامل من المعلومات ذات الأهمية العامة والتي تمس العمل، وكذلك المعلومات الشخصية التي تتعلق بحياة العاملين الخاصة. وهذه المعلومات قد تكون حقائق أو أنصاف حقائق أو أكاذيب أو إشاعات أو آراء، وتشكل عادة بدوافع الناس ورغباتهم وتشتمل طرق الاتصال السرية على شبكة لا نهاية لها من الاتصالات الغير رسمية⁽¹⁾.

5.1.4. السيرنطيقا والاتصال القيادي

وكلمة سيرنطيقا⁽²⁾ التي صاغها العالم نو برت وينر N/Wiener معهد "ماسا شوستس للتكنولوجيا" من أصل إغريقي، بمعنى طيار، أو حاكم، أو ربان السفينة، يرى أنها "دراسة الرسائل التي تسيطر على الحركة" ولهذا العلم صلة بنظرية القيادة وهذا باتفاق السيرنطيقا والقيادة في التحكم والتوجيه في الإنسان الحي وأيضا الإنسان الآلي فمن هذه المقاربة فإن القيادي له صلة بنظرية وتخطيط الآلات الإلكترونية التي لها أثر على العقل

¹ /- أورييس يوريس ، فن القيادة والتوجيه ، تر: محمد نافع ، ط1 ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1953 ، ص 170 .

² / - اصطلاح " سيرنيتيك " cybernétique له أصل يوناني قديم " كبرنتيس "، في البداية كان يعني ادارة القوارب، وفيما بعد (القرن التاسع عشر) استعمله العالم الفرنسي الشهير " أمبير " للتعبير عن علم خاص للإدارة الاجتماعية السياسية . ان الانتشار الواسع لهذه التسمية يرجع إلى الظهور والتطور العاصفين لواحد من أحدث وأخصب أقسام العلم المعاصر على الإطلاق- السيرنيتيك- . عن المرجع التالي: م. يانكوف، ل. يوتوفا. السيرنيتيك والإعلام. تر: برهان القلق، ط1، دار الطليعة، بيروت، 1979، ص7.

الإنساني بفضل الرسائل التي توجه الحركة إليه، فالقائد له علاقة تأثير وتأثر بهذا الإنسان الآلي فهل سيوظفه أحسن توظيف للزيادة في فعالية القيادة أم سيطغى العقل الآلي على الإنساني ويهمش الجانب الإنساني ويؤدى الوضع الإنساني إلى تعقيدات أكثر من قبل القيادي فنحن أمام وضع نفسي صعب أمام التعامل مع العقلين إن صح التعبير.

وكما أفادت السيرنطيقا، في تحديد مفهوم رجع الصدى أو التغذية المرتدة ، فإن نموذج " ووايزمان و باركر" يفيد من علمي الأعصاب ووظائف الأعضاء، في تحديد "التأثير المرتد الخارجي " ، حيث يغدو جزءا من الرسالة، يستطيع القائم بالاتصال أن يسمعه، إذ تحمله الموجات الهوائية إليه، فيسمع نفسه وهو يتحدث، ما التأثير المرتد الداخلي ، فهو ما يشعر به الفرد داخله حينما تتحرك عضلاته مثلا كالشعور بحركة اللسان، والفك إلخ أثناء الحديث أو الغناء أو الإلقاء. ويسمح التأثير المرتد أو رجع الصدى للقائم بالاتصال بأن يعدل وأن يصحح رسائله وأسلوب أدائه أثناء الاتصال⁽¹⁾.

2.4. مهارات الاتصال في القيادة الإدارية

1.2.4. الاتصال الإقناعي في القيادة الإدارية

إذا كان الاتصال هو عملية نقل رسالة من مصدر إلى متلقي عبر قناة معينة— كما سبق ذكره — ويستهدف "إحداث اشتراك حول معرفة، فالإقناع هو عملية تأثيرية قصديه على سلوكيات أو أفكار شخص أو جماعة معينة، فهذا يقودنا إلى القول بأن هناك تكاملا بين المفهومين يعني أن الإقناع هو إحدى وظائف الاتصال إلى جانب وظائف أخرى كالأخبار ونقل المعلومات أو التعبير التي يضمن استمرارية الحياة الاجتماعية ولعله أهمها

¹ /- P.Cossa, La Cybernétique « du cerveau humain aux cerveau artificiels » .2 éd.Matca registrada . paris.1957.p11.

لأنه " ليس نوع كباقي أنواع الاتصال وليس حتى الأكثر أهمية أو إفادة بل إنه الاتصال الذي يأخذ بعين الاعتبار كلية وهذا بالنظر إلى طابعه العملي وكذلك إلى فعاليته" (1) .

فالاتصال الإقناعي في ميدان القيادة، يكون بين القائد والأتباع، كما يقول ووايزمان Huisman في الحياة المهنية الحاجة إلى التعبير تضمن استمرارية نشاط الأفراد ولكن في النهاية الاجتماعية لنشاطاتهم تضع في أول السلم، الوظيفة الإقناعية للاتصال، فالقائد الإداري يظهر كمحترف في الاتصال الإقناعي الذي يبحث عن إقناع أتباعه (2) .

فحسب رأيي وهذا يقودنا إلى القول كتعريف للإقناع القيادي، بأنه توجيه (القائد) مرسل رسالة إلى أتباعه (مستقبلين) بغرض إحداث تأثير واضح على إبتهائهم أو سلوكياتهم واستهداف إقناعهم، وكسب تأييده لرأي معين أو فكرة مقترحة والتي تدخل في إطار إما نقل هذه الفكرة وإثباتها أو تغييرها وحمل أخرى على مرحلة الفعل أو تجديدها وبعث الروح فيه.

وهذا يتوافق على تلاحم ثلاث تقنيات للإقناع:

*الإقناع عن طريق تقديم صورة حسنة عن ذات القائد وتدعى ethos.

*الإقناع عن طريق التأثير على العواطف والأحاسيس الأتباع (المتلقي) وتدعى استمالة النفوس باللاتينية

.Pathos


*وأخيرا استهداف عقل الأتباع (المخاطبين) وتفكيرهم عن طريق الحجج والبراهين وتسمى logos (3) .

¹ / - محمد برقان، " الاتصال الإقناعي في فن الخطابة"، ط1، مجلة الإبداع والعلوم الإنسانية، كتابات معاصرة، بيروت، الناشر: للتوزيع، العدد 58، 2005، ص 24.

² / - محمد برقان، مرجع سابق، بتصرف، ص 24.

³ / - أرسطو طاليس، الخطابة، الترجمة العربية القديمة، تحقيق عبد الرحمن بدوي، (بدون طبعة)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1959، ص 10.

2.2.4. فعالية الكلام في القيادة الإدارية:

إن المقدرة على التحدث إلى الأتباع لا تقل أهمية عن المقدرة على الإقناع، بل تزيد عنها لدى القائد، فهو في حاجة. إلى أن يكون حديثه جذابا مفهوما يحدث الأثر المطلوب لدى الأتباع سواء كان تابعا أو الأتباع كلهم⁽¹⁾، وقد أقر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم دعاء سيدنا موسى بأن يحل له عقدة من لسانه ليكون قادرا على عملية التخاطب فقال تعالى على لسان موسى(عليه السلام) أيضا "وَأَحْلَلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي ﴿٧﴾ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿٨﴾" [28-27]  ⁽²⁾.

كما أقرأ أيضا بالفصاحة اعتراف سيدنا موسى(عليه السلام) بأن أخاه هارون هو أقدر منه في عملية التخاطب فقال تعالى (على لسان موسى أيضا) { " وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي ^ط إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ ﴿٣٥﴾ " القصص [35-34] ⁽³⁾.

ومن مواصفات القائد العرض بالإلقاء الذي يجلب انتباهها أكثر، ويبحث في نفوس مستمعيه رغبة في الإنصات والمتابعة، هو ذلك القائد الخطيب الذي يمتلك قدرة ارجالية للإلقاء على عكس الخطيب تماما الذي يعتمد على تجريد وتدوين الخطبة وعرضها بطريقة القراءة، وهي حالة لا شعورية لدى المتلقي (الأتباع) وهو يتلقى عن عفوية، يستجيب على أثرها لما هو لافِت للانتباه⁽⁴⁾.

¹ /- يحي محمد عبد الحميد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، ط1، القاهرة، مكتبة القرآن، 2000، ص 58 .

² /- سورة طه، الآية 27-28

³ /- سورة القصص، الآية 34-35.

⁴ /- يحي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 59.

وإذا عرض الكلام عن طريق الإلقاء تجذب للسامعين أكثر إلى المتلقي وتسهيل عملية التواصل، من خلال عملية الإلقاء من إستخدامات للجوارح عن فكرة ما، إن كانت هي بدورها تمثل تعبيرات خاصة لا يتيسر استخدامها أثناء القراءة.⁽¹⁾

الاختصار، التحضير للكلام، الوضوح، البساطة، الحيوية، كل هذا من أجل الوصول إلى كسب الأتباع، يسمى أحيانا إلى الوقوف على معرفة نفسية السامع، والبيئة الاجتماعية والظروف المحيطة بالتابع أو الرؤوس التي قد تبعث في نفسه الملل من طول الإلقاء وحدوث شروع الاستماع⁽²⁾.

التشويق وهو من العناصر المهمة لدعم العملية الاتصالية بين القائد وأتباعه، ومهما كان طول الإلقاء أو قصره فإن إدخال التشويق كمتنفس لشعور المستمع ويجعله في وضعية مريحة ليستقبل ويقبل المزيد من الرسائل مثل التشويق. بالنكت والمضحكات وهو أهم عنصر في العملية الاتصالية⁽³⁾.

3.2.4. فعالية السمع في القيادة الإدارية.

تتحقق القيادة الحقيقية عندما يمكن تجنب الميل إلى التسرع في التقييم، وترسيخ الاتجاه نحو الإصغاء بصورة تحقق الفهم الصحيح، وهذا لا يعني أن على القائد أن لا يقيم المعلومات التي يحصل عليها من خلال المحادثة، وإنما يعني أن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان الوقت ملائما لإبداء آرائه الخاصة وأحكامه، وبديهي أن ما يحتاج القائد إلى عمله عندما يعبر الآخرون الأعضاء في المنظمة عن أفكارهم وآرائهم هو أن يحاول إدراك وتفهم شعورهم ووجهة نظرهم⁽⁴⁾.

¹ /- مصطفى عبد السميع محمد، مهارات الاتصال و التفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، ط1، عمان، دار الفكر، 2003، ص 80.

² /- Jhon Adair, Op.cit, p168.

³ /- علي الحمادي، 333 تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر، ط1، بيروت، دار ابن حزم، 1999، ص 43.

⁴ /- طارق حمادة، المعلومات وأثرها في زيادة الفعالية الإدارية، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص 25.

إن الإصغاء من أجل الفهم والإدراك (الإنصات) يعني أكثر من مجرد استماع الكلمات ومعرفة معانيها وقد وصف رالف نيكولاس " Ralf Nicholas " أحد المستشارين الإداريين المجهود المطلوب للإنصات الناشط حيث كتب معناه : إن القائد يخصص على الأقل % 40 من وقت عمله اليومي للإصغاء وهذا يعني أن % 40 من مرتبه يدفع لقاء مهمة الإنصات "كما أشار إلى أن اختبارات الإنصات الشامل قد بينت انه بدون تدريب فان رجل العلاقات العامة هذا ينصت فقط بكفاءة % 30 وهكذا يتضح أن الإنصات هو أكثر من مجرد الاستماع "(1).

للاستماع أهمية كبيرة في الحياة اليومية للإنسان، لأنه يمثل الوسيلة التي يتصل بها مع الآخرين، فعن طريقة يكتسب المفردات ويتعلم أنماط الحمل والتراكيب ويتلقى الأفكار والمفاهيم. وهو عماد كثير من المواقف التي تستدعي الإصغاء والانتباه، للمناقشات والأحاديث وسرد القصص والخطيب(2)، وهو يلوح إلى أن الاستماع عامل هام في عملية الاتصال، وإن عملية اتصال القائد بأعضائه تتوقف أيضا على الكلام والاستماع، وبما تحمله أيضا عملية الاستماع من فاعلية في فهم الرسالة بدءا بالاستقبال والانتباه والتحليل. والتفسير وما إلى ذلك من العمليات التي تنطوي تحتها(3).

4.2.4. فعالية الكتابة في القيادة الإدارية.

يحتاج القائد إلى المقدرة على الكتابة للتعبير عن أفكاره وإيصال تلك الأفكار والمعلومات إلى أتباعه، فهو إذن في حاجة إلى الإلمام بقواعد اللغة إلماما تاما حتى لا يقع في خطأ ينقص من قدره، وحتى يضع المعاني في أماكنها

¹ /- طارق حمادة، نفس المرجع السابق، ص26.

² /- محمد بن شديد البشري، مهارات الاستماع المفقودة، مجلة المعرفة، المملكة العربية السعودية، العدد 50، جمادى الأولى، 1420هـ، أغسطس 1990، ص17،

³ /- بلحضري بلوفة، الخطاب الديني وإستراتيجية التواصل دراسة في فن الإلقاء (دراسة لمسجد زوثير ابن العوام ببلدية عين الأربعة)، رسالة ماجستير، جامعة وهران، قسم علم الاجتماع، 2006، ص192.

الصحيحة، ونحن لانقصد بذلك أن يكون أدبيا عالما بكل خفايا اللغة، ولكن لكي يكون على المستوى الذي يمكنه من تقديم كتابة واضحة مقنعة خالية من التعقيدات، مفهومة للقراء، تمكنه من النجاح في إيصال مايرده إلى الأتباع⁽¹⁾، ويكفي أن نعرف أهمية الكتابة في ميدان القيادة عندما نعرف أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالقلم في

قوله عز وجل **وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ** ﴿١﴾ " (2) ونبه على أهمية القلم، أي الكتابة بقوله "الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ

﴿ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾" (3) وقد اهتم رسول الله عليه الصلاة والسلام بمضمون الكتابة، ظهر ذلك في

الرسائل التي أرسلها إلى الملوك والأمراء فقد صيغت هذه الرسائل صياغة كلها حكمة ودقة، فالرسول فيها يدعو ولا يهدد، ولا يقلل من مكانة الملوك والرؤساء، بل يكتب لهم بألقابهم، ويعترف بمكانتهم، ويقرر أن سلطانهم باق لهم في ظل الإسلام .. الخ، وذلك في لغة سهلة خالية من التعقيدات (4).

3.4. مخطط الاتصال بالمؤسسة.

يأتي مخطط الاتصال في تسلسل خطط التنظيم أو المؤسسة، يقع في المستوى العملي للمؤسسة، ومخطط الاتصال كما أشار إليه الأستاذ بوقطة فؤاد بقسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة عنابة بأنه هو "مجموع من النشاطات المرتبطة بخطوة عقلانية ونظامية، يقوم بمهام ومراحل للنجاح منطقيا، مخطط الاتصال ليس مجموع النتائج في كل مرحلة، هناك قرارات مرتبطة بالتقنيات والمناهج والمقاربات النظرية المساعدة من جهة، والمتعلقة بالمعطيات، البشرية، المالية وأخرى متخذة في مجالات المؤسسة".

¹ -/ يحي محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 56.

² -/ سورة القلم، الآية 01.

³ -/ سورة العلق، الآية 04- 05.

⁴ -/ يحي محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 57.

والمخطط التالي يقسم ويوضح التسلسل:

المستوى	المخططات	المضمون
الإستراتيجي	المخطط العام للمؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> ● المهمة. ● محاور التطور. ● الإستراتيجيات الكبرى للنشاط.
الوظيفي	مخطط التسويق	<ul style="list-style-type: none"> ● الأسواق المستهدفة. ● أهداف التسويق. ● استراتيجيات التسويق.
العملي	مخطط الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> ● أهداف الإتصال. ● الميزانية. ● الإستراتيجيات المقاربة. ● استراتيجيات الإبداع.
عملي-جزئي	مخطط الإشهار أو مخطط العلاقات العامة.	<ul style="list-style-type: none"> ● الأهداف الإشهارية أو العلاقات العامة.
الإخراج	مخطط الإبداعي	<ul style="list-style-type: none"> ● ملصح الجمهور المستهدف. ● مضمون الرسائل. ● البنية / الشكل. ● الشكل.
الإخراج	مخطط الإعلامي.	<ul style="list-style-type: none"> ● أهداف عن طريق وسائل الإعلام. ● اختيار الوسيلة الإعلامية. ● الميزانية. ● برمجة وسائل الإعلام. ● تقييم النتائج.

المصدر (1):

¹ /- Fouad Bouguetta, **la société de l'information, les organisation et le plan de communication**, 1
Edition, OPU ,imprimerie régional de constantine ,2005 , p41

ومن جهة أخرى. المخطط بصفة عامة يتضمن سبعة مهمات أساسية مصنفة كالتالي:

- التحليل التشخيصي لحاجات الاتصال.

- تشكيل وتحديد أهداف الاتصال.

- إعداد استراتيجيات التأثير.

- ابداع وتصور الرسائل.

- اعداد المخطط المخطط الإعلامي.

- الميزانية.

- المراقبة و التقييم.

من أجل أسباب بيداغوجية، نأخذ ست الأولى لمهمات المخطط.

1.3.4. تشخيص وضعية الإتصال:

التحليل التشخيصي يتطلب:

- تحديد بوضوح مشكل الإتصال الذي يقترحه التنظيم.

- بناء بنك للمعطيات متعلق بالمشكل.

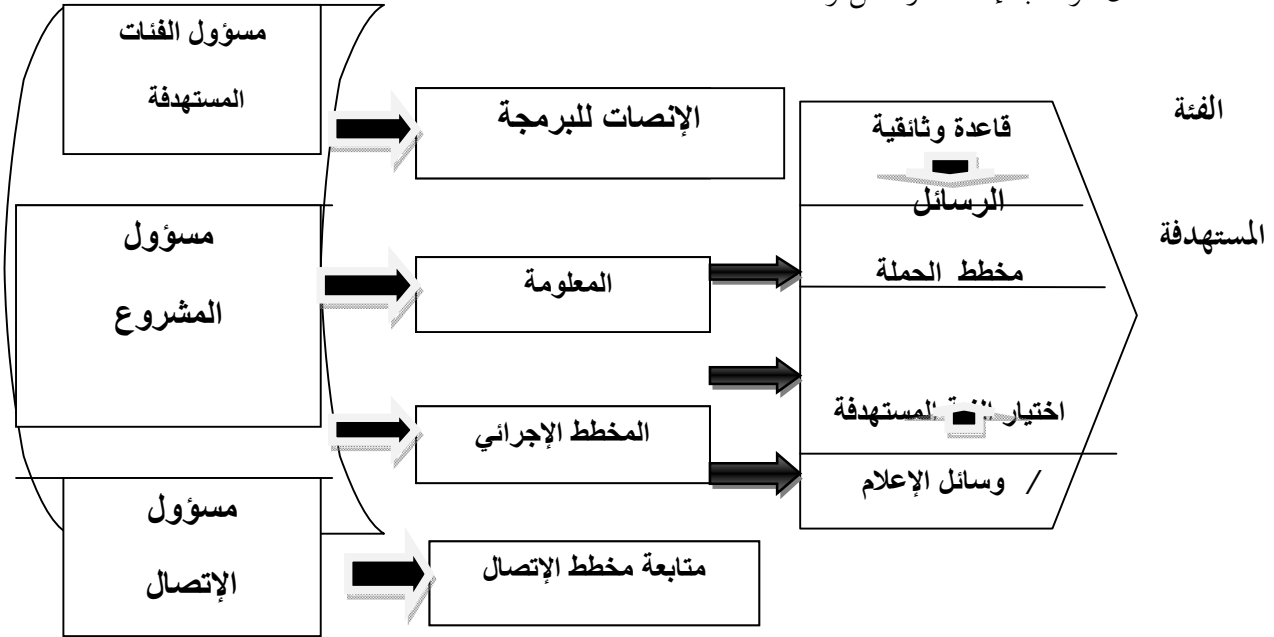
- تقييم الإتصالات الراهنة.

- توضيح اختيار الأهداف والإستراتيجيات ووسائل النشاط وأيضا الرسائل..

- تحديد أهمية البرنامج، الوسائل والميزانية المتخذة.

وهنا يمكن الإشارة إلى مخطط تشخيص الإتصال لسيلفان دودال ودومينييك بو D.BEAU.S.DAUDEL

جماعة الاتصال، وقالب إعداد الرسائل ومخططات الحملة.



المصدر: (1)

1. صياغة المشكل: مشكل الاتصال هو فجوة نحكم عليها بعدم التقبل بين وضعية مرغوبة ووضعية ملاحظة

يمكن تقسيمها إلى ثلاث:

- معرفي: هناك مشكل سمعة وشهرة بالنسبة للمؤسسة أو عروضها ليست معروفة.
- مظهري (صورى): هناك مشكل صورة، نظرة التنظيم أو عروضه ليست صائبة أو سلبية.
- سلوكي: هناك مشكل تحفيز، الجمهور المستهدف لا يمر بالنشاط.

¹ /- Dominique Beau, Sylvan Daudel, Stratégie D'entreprise et Communication, 1Ed. Maison DUNOD. Paris .France. 1992, p105 .

من المعروف أنه ليس من السهل توضيح وتحديد مشكل الاتصال، وضعية الاتصال الحالية أو الراهنة مضطربة أو معقدة. في هذه الحالة، نحاول أن نتبع الخطوات التالية:

- تقسيم الوضعية على حسب انشغالات المشكل إلى الأيسر.
- تحديد لكل انشغال الثغرات والفجوات المقيمة الغير مقبولة أو المرفوضة.
- تحديد مكونات وحدود المشكل:
- ماهي مجموعات الأشخاص المعنية ؟
- على ماذا وجدت الثغرات (المعارف، المظاهر(الصور) أو السلوكيات) ؟
- يجب أن تقيم كمرفوضات؟
- متى نلاحظ هذا المشكل ؟
- متى وإلى متى نسجل المشكل ؟
- ماهو اتجاه المشكل ؟

2. متغيرات التحليل التشخيصي:

أربع متغيرات كبرى تستعمل في التحليل التشخيصي:

● التنظيم:

- ماهي سمعة وصورة التنظيم ؟

- كيف نلاحظ الوضعية الراهنة ؟

- ماهي الخبرات والتجربة السابقة وكيف نستثمر فيها لحل المشكل ؟

المعطيات الأساسية المستعملة في التشخيص وهي كالتالي:

- وصف ملخص العناصر المتعلقة بفهم تحليل المشكل :

● التشريع(القانون)

● التاريخ

● التوجيهات والقيادة

● البنية والوظيفة

● أهمية الارتباط

الخبرات والتجربة المكتسبة من الإتصال:

- تنظيم الإتصالات

- النشاطات، مخططات أو البرامج السابقة

- النتائج المحصلة

الحالة الراهنة للوضعية:

- السمعة أو صورة التنظيم

- العروض يجب حملها في المخطط

- المشاكل الملاحظة⁽¹⁾.

2.3.4. أهداف مخطط الاتصال بالمؤسسة.

يهدف مخطط الاتصال بتحديد طبيعة ودرجة التأثير النفسية للتنظيم (المؤسسة) الراغبة في التحسن في روح الجمهور المستهدف أي تبدأ تحسين صورتها من الداخل على أساس عروضها وخصوصية نشاطها، وهناك العديد من النماذج الذي يوضح تأثيرها النفسي والذي يمر بثلاث مراحل:

المرحلة المعرفية: يكون فيها الاتصال موجه خاصة في التأثير على المعارف.

المرحلة الوجدانية: يكون فيها الاتصال موجه في التأثير على العواطف والأحاسيس، المواقف، التوقعات، الرؤى والتنبؤ المفضل.

المرحلة السلوكية: يصبح فيها الاتصال محفز ومحرك في التأثير على السلوك .

عملية تشكيل الأهداف الاتصالية تنطلق من خمس نشاطات :

1. تحديد موضوع مخطط الاتصال: المخطط يمكن أن يأخذ التنظيم (المؤسسة) نفسه، عروض المؤسسة أو خاصية من خاصياتها.

2. تحديد الجماهير المستهدفة: كل الجماهير المستهدفة في التنظيم (الداخلية، الوسطاء الداخليين أو الخارجيين) يمكن أن يكونوا جماهير مستهدفة، هناك ثلاث مقاربات مختلفة يمكن استعمالها لتحديد الجمهور المستهدف.

¹ /- Fouad Bouguetta, op. cit .PP42-44.

- مقارنة متعددة: يمكن أن تجمع كل الفئات المستهدفة بدون تمييز في الإستراتيجيات، الرسالة أو الوسيلة الإعلامية. هذه المقاربة يمكن أن تبني اقتصاديات لكنها غير فعالة.
- مقارنة فردية: تسمح بتجزئة الجمهور المستهدف حتى نكيف أحسن الأهداف والوسائل الإجرائية في كل واحد منها، إذا كانت هذه المقاربة فعالة من الأولى، مكلفة لكن أحسن مردودية.
- مقارنة مركزة: في هذه المقاربة نختار بتركيز الجهود في جزء واحد، فعاليته كبيرة في مقياس الجمهور المستهدف ويكون قد أحسن الاختيار.

3. تحديد مهام التأثير:

للتأثير في النشاط، الإتصال وبدقة الرسائل، ومن أجل الهدف يمكن الرجوع إلى:

● المعارف: وتتمثل في:

- جذب، والسهر على لفت الإنتباه.
- تطور شهرة وسمعة التنظيم وعروضه.
- تموضع العروض في المجموعة المستحضرة.
- تفرد أو انفراد العروض.
- تأمين حضور مؤقت.

● مواقف: تتمثل في:

- تطوير التحفيزات و رجع الصدى.
- تقييم صورة التنظيم (المؤسسة) وعروضها.
- محاولة معرفة الخصائص المميزة للعروض.
- السهر على مراقبة الحاجة والرغبة.

- حفظ و التحفيز على المنفعة.

- تطوير وتعديل التوقعات و الرؤى المستقبلية.

- الإقناع بأن العرض مبني على الحاجات والحلول.

• السلوكات: تتمثل في:

- تعزيز الإنتباه لردود أفعال الجمهور المستهدف.

- التحفيز من أجل تدارك الخطاء في المكان والوقت المناسب.

- البحث عن الوفاء الذي اكتسب .

4. تحديد قيمة الفئة المستهدفة والتغيير المرغوب أو المراد الحصول عليه: هدف الاتصال هو ضمان نسبة

التغيير المراد الحصول عليها، أي قيمة معيارية تركز على معطيات كمية.

5. تحديد المدة الزمنية المرتبطة بالأهداف المرجوة: يمكن بصفة عامة تحديد المدة الزمنية للبرنامج كما يمكن

شرحه في شكل نتائج مراسلة مختلفة المهام المؤثرة.

3.3.4. إعداد الإستراتيجيات:

الإستراتيجية هي تجنيد الوسائل الإجرائية على أساس منظم من أجل الحصول على نتائج مرغوبة من الجمهور

المستهدف، ومن الضروري البحث على الإجراءات التي تسمح بالحصول على أحسن توقع ممكن.

يمكن تعريف إستراتيجية التأثير كحاضر للإجراءات المبحوثة والمنظمة لتوجيه التعديل أكثر للعوامل الراهنة

لسلوكات الأفراد والجماعة. بحيث يوجد عائلتين كبيرتين لإستراتيجية التأثير، الإستراتيجيات الخارجية

والإستراتيجيات الداخلية.

1.3.3.4. استراتيجيات التأثير الخارجية:

- استراتيجيات إلزامية (إجبارية): تتطلب إلزامية سواء كانت فيزيائية (طبيعية)، أو تشريعية أو إجتماعية أو عدم التشجيع عن طريق عقوبات أو مكابح مادية.أو إيجاد وضعيات تسمح بسلطة إقناعية أ،و تحفيزية لإستراتيجيات داخلية .

- استراتيجيات إنعاشية (تنشيطية): تتطلب عكس الأولى، باطلاق سلوك المكافئة أو التهنتة، هذه الإستراتيجيات غالبا ما يمكن استعمالها مع الأفراد هي مؤهلة لكنها ساكنة(عاطلة).

2.3.3.4. استراتيجيات التأثير الداخلية:

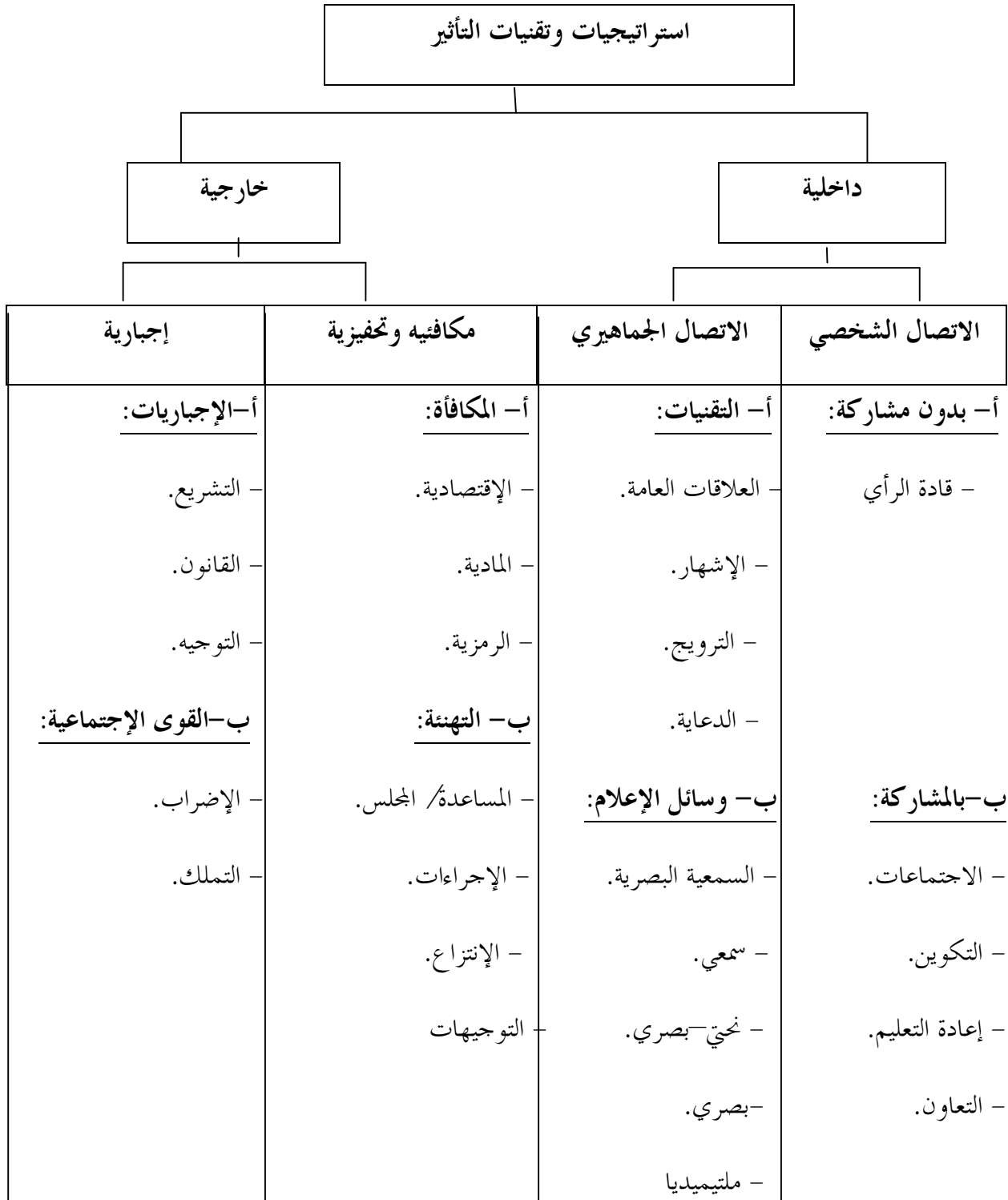
- الاستراتيجيات الغير شخصية أو الجماهيرية:

تستعمل التقنيات ووسائل الإعلام الجماهيرية.العلاقة بين التنظيم و الفئات المستهدفة في اتجاه ومسافة واحدة، بحيث دور وسائل الإعلام جد مهم.

- الإستراتيجيات الشخصية:

تستعمل تقنيات اتصال مباشرة بدون وسطاء، هي عملية بسيطة وغير مكلفة.

وكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات تتطلب تقنيات خاصة بها والجدول التالي يوضح استعمالها:



المصدر: (1).

¹ /- Fouad Bouguetta, Op.Cit, p 54 .

4.4. إستراتيجية صنع القرار في القيادة الإدارية.

1.4.4. المفكرون في صنع القرار

تعتبر نظرية صنع القرارات السمة المميزة والتي تتصف بها القيادة في الفكر الإداري الحديث، والواقع أن عملية صنع القرار لم تأت من فراغ بل كانت استجابة ومطلب ملح للتدخلات والتعقيدات الكبيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي واتساع حجم التنظيمات والقوى البشرية العاملة وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وأيضاً ازدياد عدد المشتركين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وازدياد عدد المتفاعلين والمتضررين وانعكاسات هذه القرارات على المتغيرات المتشابكة الكثيرة، بالإضافة لحجم المعلومات الهائل والذي تتطلبه عملية القرار مما أدى بالضرورة إلى إستراتيجية اتخاذ القرار المتمثلة في المنهج العلمي لاتخاذ القرار ومفردات عملية اتخاذ القرار⁽¹⁾.

أ- مفردات عملية صناعة القرار :

لاشك أن القرار عند اتخاذه هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمحملها للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها جميعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة وأخيراً إلى استنتاجات و توصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيث التنفيذ.

لذلك فإنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار ما حملة من العناصر الرئيسية :

¹ /- محمود كلالده، مرجع سابق، ص 254.

ب - وجود مشكلة تتطلب حلاً أو عدد من الحلول:

إن المشكلة هي المبرر المنطقي لاتخاذ القرار، هذه المشكلة يجب أن تكون معروفة وواضحة ومحددة كافة جوانبها وللتعرف عليها لا بد من توفر المعلومات الدقيقة والموضوعية والوافية عن كل ما يتعلق بهذه المشكلة وعن جوانبها الداخلية والخارجية أي كلما كان التعرف عليها أكثر كان اتخاذ القرار سليم وصحيح والعكس صحيح.

ج - وجود بدائل حلول محتملة:

إن اقتصار عملية القرار على بديل واحد من الحلول يعني أن صاحب القرار ملزم باتخاذها لأنه لا يملك التفضيل والتخير نظرياً مقبول أما في الميدان أو الواقع قد يكون نادراً إن لم يكون معدوماً. أما تعدد البدائل هي التي تعيننا والتي تحتاج إلى الإجراءات والعمليات والخطوات العلمية والمعادلات الرياضية أو الإحصائية في مراحل اتخاذ القرار

د - وجود المتغيرات متجانسة ومتباينة:

هذه المتغيرات كل واحد منها له تأثير باتجاه معين في اتخاذ القرار، فالمتغيرات المتجانسة يقلل من تعقيد العملية ويسهل الوصول إلى نتيجة مرضية بينما تباين المتغيرات يؤدي إلى زيادة التعقيد في الوصول إلى الحل ويصبح الوصول إلى حل كالخروج من عنق الزجاجة مرهقا وصعبا.

هـ - وجود أهداف وغايات:

لكل قرار هدف، ولا يوجد أي قرار ليس له هدف وإلا فهو ليس قراراً أن الأهداف والغايات هي معيار صحة القرار ومعيار للتوجهات والمقاصد، لأن وجود مشكلة تعيق الوصول إلى الأهداف تستدعي بالضرورة إجراء تصويب وحل للمشكلة من خلال قرار مدروس، يأخذ بالدرجة الأولى الهدف والغاية كمقياس لصحة القرارات ودقتها⁽¹⁾.

¹ / - محمود كلالده، مرجع سابق، ص 255.

إن المنهجية في اتخاذ القرار في عصرنا الحديث تركز على الاختيار المدروس بين عدد من الاحتمالات والبدائل المتاحة، لكن عندما تكون المعطيات والمتغيرات كثيرة والبدائل لها خصائص ومميزات ومواصفات متعددة ومتشابهة بالإضافة إلى التوسع الهائل التي تشهده المؤسسات والقوى البشرية والسياسي الكثيف من المعلومات فمن هذا الباب جعل عملية صنع القرار في موقف حرج ووضع لا تحسد عليه لذلك اتجه صناع القرار للخروج من هذه الورطة لتبرير القرار وموضوعيته بأن نهجوا نهجا علميا بعيدا عن التأثيرات الشخصية والضعف لتفادي الصراعات التي تعيق التقدم والتطور. لهذا قام علماء الإدارة والبحث العلمي لصنع عملية اتخاذ القرار بصيغة علمية وبطرق مختلفة مثل أساليب البحث العلمي وعملية صنع القرار.

إن البحث العلمي هو محاولة لاستخدام المنهج العلمي بطريقة دقيقة ومنضبطة لحل المشكلات واستخلاص الحقائق العلمية الجديدة وتفسير الظواهر والتنبؤ بها أو كما يقول لويس كيدر **Louise kidder** " هي عبارة عن طريقة نظامية للوصول إلى الحل" أما فان دالان **Van Dalen** يقول " إن البحث العلمي محاولة منضبطة ودقيقة وناقده للوصول إلى حل أو حلول للمشكلات التي تؤرق البشرية"¹.

2.4.4. مراحل اتخاذ القرار:

اختلف فقهاء الإدارة في تحديد المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، فمنهم من يقصرها على مرحلة تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب. إلا أن قصرها على هذه المراحل لا يغطي عملية اتخاذ القرار بأكملها باعتبارها عملية متكاملة⁽²⁾.

فالقرار لا يمكن أن يكون متكامل إلا إذا كانت حصيلة المراحل التالية :

¹ / - محمود كلالده، مرجع سابق، ص 257.

² / - طارق مجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، ط1، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2005، ص

1-تشخيص المشكلة محل القرار: يعني تشخيص المشكلة، التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها وأثارها.

2-1 التعرف على المشكلة واكتشافها: تعرف المشكلة، في مجال عملية اتخاذ القرارات، بأنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون.

3-1- التعرف على العامل الإستراتيجي أو الحرج للمشكلة:

ويتطلب تعرف متخذ القرار على المشكلة وتحديد بدقة التعرف على العامل المؤثر والفعال في هذه المشكلة وهو ما يطلق عليه العامل الإستراتيجي أو العامل (الحيوي)، ذلك لأن تعرف القائد على هذا العامل، واختياره من بين العوامل يوفر عليه الكثير من الوقت والجهد، خاصة وأنه أثناء محاولة تحديد المشكلة يواجه تعدد وتشعب جوانب المشكلة، الأمر الذي يجعله بحاجة إلى التعرف على العامل المؤثر..

4-1 - التعرف على أعراض المشكلة وأسبابها:

ويتطلب تحديد المشكلة أيضاً التعرف على أعراضها وأسبابها، وعدم الخلط بين أسبابها وأعراضها يؤدي إلى الخطأ، ويؤثر بالتالي على صواب القرار.

5-1- التركيز على تحديد المشكلة بدلا من التركيز على حلها:

من الأمور الهامة التي ينبغي على القائد متخذ القرار مراعاتها – وهو بصدد التعرف على المشكلة وتحديد بدلا من سيحاول التركيز على تحديد المشكلة بدلا من الاتجاه مباشرة إلى محاولة إيجاد الحل.. فالخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى تشخيص خاطئ وبالتالي إلى حل غير صحيح، ومن هنا تبرز أهمية تشخيص المشكلة لأن سلامة التشخيص وصحته من شأنه أن يؤدي في النهاية إلى الحل السليم⁽¹⁾.

¹ . Jhon Adair,0p .Cit.p76 /-

2- تحليل المشكلة محل القرار:

تتطلب المراحل والخطوات العلمية لاتخاذ القرار – بعد التعرف على المشكلة وتحديد لها – متابعة الخطوات نحو تحليل المشكلة وتقييمها (...). وهذا يضع أمام متخذ القرار أسئلة متعددة منها مثلا : ماذا تعني المشكلة بالنسبة له ؟ .. ماذا تعني المشكلة بالنسبة للمنظمة ؟ ماذا يريد أن يفعل بالنسبة لهذه المشكلة ؟ ما المطلوب من جميع العاملين في المنظمة أن يفعلوه بالنسبة للمنظمة ؟ ماهي فرص اتخاذ القرار ؟ إذ بعد أن يتحقق القائد من مشكلة ما ، فإنه يحتاج إلى أن يقرر ما إذا كان من الضروري أو غير الضروري محاولة حلها ؟ ⁽¹⁾.

2-1- تصنيف المشكلة : يعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، وعملية تصنيف المشكلة وتبويبها تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، ومن الذي يجب استشاره في أبعادها عند إعداد القرار ، ثم من الذي يجب أن يبلغ بهذا القرار.

2-2- تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة ومصادرها:

يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة القائد في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة والهدف من جمعها وهو الوصول إلى القرار الصائب ⁽²⁾.

3- إيجاد بدائل حل المشكلة:

إن من العناصر الجوهرية لوجود القرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلا معينا، وأن يكون هناك أكثر من حل، أي حلول متعددة تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة. ويتطلب تحليل هذه المرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات بيان العوامل والاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة للمشكلة والصعوبات التي تعترض القائد متخذ القرار في إيجاد الحلول ⁽¹⁾.

¹ /- Jhon Adair, Op. Cit. p.78.

² / - نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، ط3 ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، 1990 ، ص 129.

3-1- أن يعتمد القائد متخذ القرار (على التفكير الإبتكاري) الخلاق: لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار، وأية ذلك- كما يقول بعض كتاب الإدارة - إنه إذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي - الذي يركز على التحليل والمقارنة - فإن إيجاد الحلول البديلة للمشكلة يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار.

3-2- الفريق متنوع الخلفية: ويقوم هذا الأسلوب على تشكيل فريق عمل من أفراد ذوي خلفيات متنوعة لعرض مشكلة القرار عليهم، وتساعد هذه الطريقة في أن يسقط كل عضو من أعضاء الفريق خبرته على مشكلة القرار مما ينتج عنه توفير عدد من البدائل التي لم يكن من الميسر الوصول إليها بطريق آخر.

3-3- جلسة الفكر الإبتكاري BRAINSTORMING SESSION :

وهي وسيلة تعني إنعاش ذاكرة أعضاء الفريق المكلف بدراسة المشكلة وإثارة حماسهم الفكري وحثهم على إيجاد الحلول من خلال الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت ممكن.

4-تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

بعد أن يتضح للقائد بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شاملا للحلول البديلة، ذلك أن ظهور المشكلة يتطلب من القائد اتخاذ القرار الأفضل لحلها. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا.

¹ / - نواف كنعان، مرجع سابق، ص143.

ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة، وكيفية التمييز بين العناصر الملموسة والغير ملموسة في تقييم بدائل الحل.

ومن بين المعايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة أهمها: إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة له، تكاليف تنفيذ البديل، آثار تنفيذ البديل على المنظمة، الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات، مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل، مدى استجابة الرؤوسين وتقبلهم للبديل، الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

ومن الصعوبات التي تواجه متخذ القرار في عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة لتبين مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل، الصعوبة الخاصة بالتمييز بين العناصر الملموسة والعناصر الغير ملموسة، وإعطاء أهمية لكل من النوعين لدى اتخاذ القائد قرارا يتعلق بسير العمل.

العناصر الملموسة: هي تلك التي يمكن قياسها وتقييمها من الناحية العددية كالمال، وساعات العمل للأشخاص، ووحدات الإنتاج وكميته وجودته وتكلفته، وعائد الاستثمارات.

أما العناصر الغير ملموسة: فهي عوامل أكثر صعوبة في عملية التقييم، ذلك لأن هذه العناصر يصعب قياسها وتقييمها من الناحية العددية مثل ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وبناء الأشخاص وتطويرهم، وتوفير الرعاية والرفاهية... الخ.⁽¹⁾

¹ /- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 105 - 107.

3.4.4. اتخاذ القرار

أولا :اختيار الحل الملائم

تعتبر عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم الخطوات التي يوليها القيادات غاية اهتمامهم، ذلك لأن هذه العملية هي عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة.

وينبغي أن تتم عملية وزن النتائج المتوقعة في ضوء نظرة شاملة لأهداف التنظيم ومحيطه وليس في ضوء نظرة قاصرة على المشكلة المحلية أو الوقتية، فقد تكون الحلول المطروحة تتعلق بإدارة أو قسم من أقسام التنظيم، وتكون هذه الحلول فعلا هي الحلول المثلى بالنسبة للإدارة أو القسم بصفة منفردة.

فالمعايير والاعتبارات التي يمكن للمتخذ القرار الاسترشاد بها في اختيار البديل الأفضل، وكذلك العوامل التي تساعد على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

1-أهمية وصعوبة اختيار البديل الأفضل: تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل عملية اتخاذ القرار وأكثرها تعقيدا، وتنبع صعوبة هذه المرحلة من كونها تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة⁽¹⁾.

2-المعايير والاعتبارات التي تحكم عملية اختيار البديل الأفضل:

يمكن للمتخذ القرار الاسترشاد بها في اختياره للبديل الأفضل من بين البدائل المطروحة أهمها:

درجة المخاطرة المتوقعة من اختيار البديل، أي معرفة درجة احتمال عدم تحقيق البديل للأهداف المرجوة من تطبيقه ، فيتم اختيار البديل الذي يضمن أقل خطر مع أكبر فائدة أو كسب، وهذا في تصور بيتر دركر Peter

¹ / - محمد ابن براهيم التويجري ، محمد بن عبد الله البرعي، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، ط1، مكتبة العبيكان، 1997.

Drucker عندما قال " إن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة، وليس على أساس مخاطرة طائشة " (1) .

الاقتصاد في الجهد والنفقات:

وذلك يعني أن يفضل البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل كلفه وجهد ممكن، الإمكانيات والموارد المتاحة إذ لابد من الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار البديل الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذه، والوقت يلعب دور مهم في اختيار البديل وتنفيذه أثار البديل وما سوف يثيره من مشاكل، الأهداف التي يحققها البديل تكون أكثرها مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية أو الشاملة للمنظمة (2) .

3-الوسائل التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل:

هناك بعض الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الأمثل من بينها : أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وفقا لمعايير موضوعية، الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين والمتخصصين من داخل المؤسسة أو من خارجه، ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل والمرفوعة لمتخذ القرار، فترتيب البدائل المطروحة ترتيبا تنازليا حسب أولويتها أو أفضليتها على ضوء التحليل والتقييم لكافة البدائل المطروحة، وإحضار البدائل المطروحة لاختبار للتأكد من مزاياه وعيوبه، وأيضا الاستعانة ببعض الأساليب والأدوات الرياضية الحديثة لاختيار البديل الأفضل.

ومما يجدر ملاحظته هنا أن مثل هذه الجهود قد تؤدي إلى الكثير من الجدل النظري وضياع الكثير من الجهد والوقت، إلا أنها ضرورية وهامة في توضيح السبيل أمام متخذ القرار لتحديد البديل الأمثل، واتخاذ قرار مبني على أسس علمية وفنية .

¹ / - Jhon Adair, Op . Cit. p176 .

² / - محمد سعيد أحمد، استراتيجيات اتخاذ القرارات في الإدارة المالية، ط1، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976 ، ص 56 .

ثانيا :متابعة تنفيذ القرار

من خلال المراحل السابقة الخمسة لعملية اتخاذ القرار أن هذه العملية لا تنتهي بمجرد اختيار متخذ القرار للبديل الأفضل. ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان عدة خطوات ترتبط بمتابعة تنفيذ القرار هي :صياغة وإعلان القرار، واتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار، ومتابعة تنفيذ القرار وأثر المتابعة في فعالية القرار.

أ-صياغة وإعلان القرار: حتى يتحقق الهدف من إعلان القرار لابد من إبلاغه لكل الأشخاص والإدارات أو الأقسام بالمؤسسة التي ستؤول تنفيذه أو التي يمسها موضوع القرار لتتمكن من تكييف أوضاعه.

ونشاطها وفقا للقرار، بل قد يقتضي الموقف إبلاغ القرار للمشرفين على تنفيذه لاتخاذ الخطوات اللازمة التي تضمن تنفيذ القرار وللدرد على الاستفسارات أو التساؤلات التي قد يثيرها تنفيذ القرار.

ب-اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار :

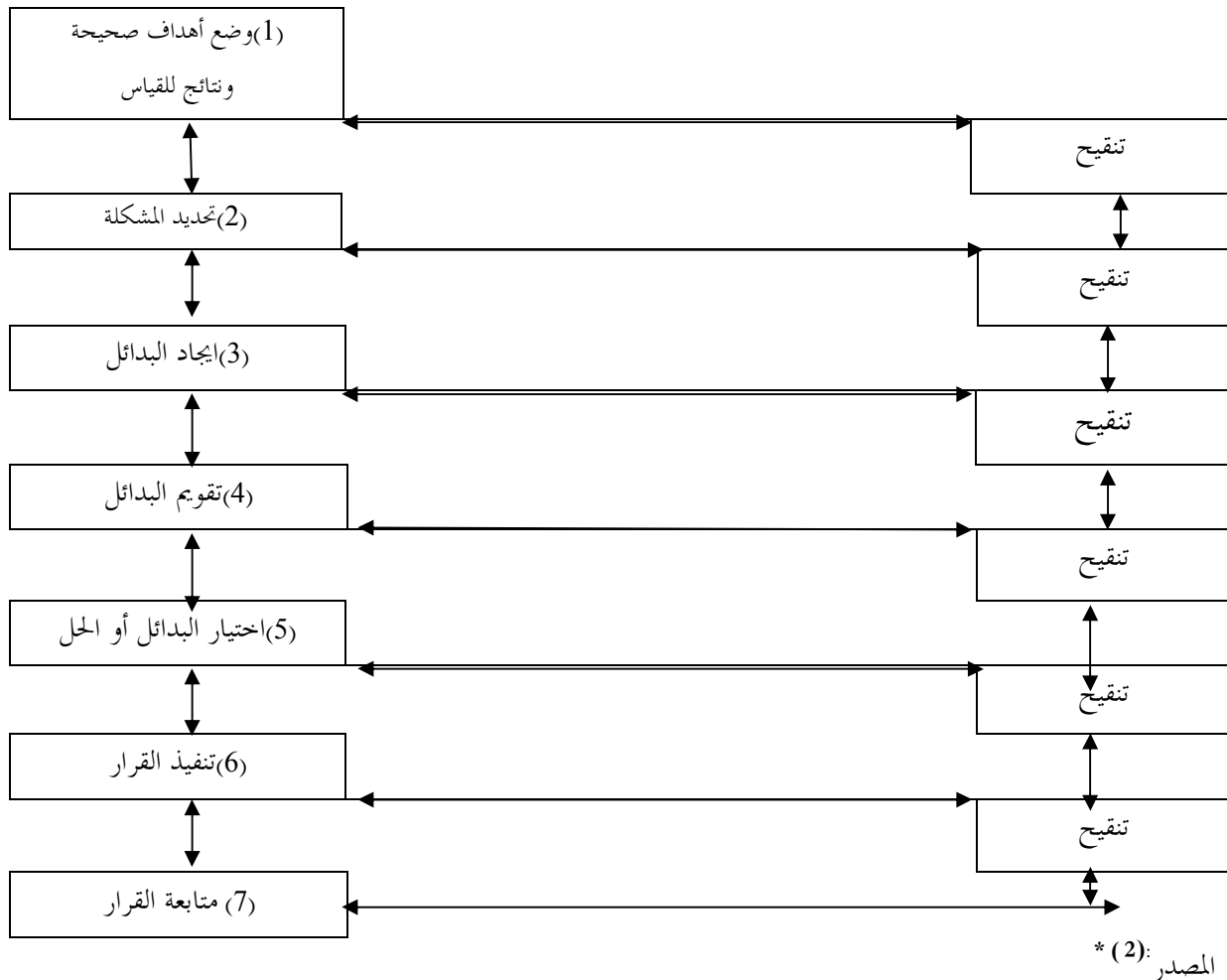
إن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار، ومراحل تنفيذه، والأفراد الذين سيتولون التنفيذ ومسئولية كل منهم، وطرق وسائل تنفيذ الحل، وتحديد الموارد المادية والبشرية والمعدات اللازمة لتنفيذه، وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث انحرافات في تنفيذ القرار..وهذا ما عبر عنه **دروكر P.Druker** " إن أي قرار لن يكون فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه، وكانت تلك الإلتزامات واضحة ومحددة بالقرار منذ دء بتنفيذه. ومن المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة على تهيئة(البيئة الداخلية) داخل المنظمة (البيئة الخارجية)خارج المنظمة لتقبل القرار وتنفيذه" ⁽¹⁾.

ج-متابعة تنفيذ القرار إن اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ القرار ليست هي الخطوة الأخيرة في هذه المرحلة وإنما لابد من متابعة تنفيذ القرار، ولمقصود بالمتابعة -في مجال تنفيذ القرار -التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا لمقررات

¹ / -- فؤاد دياب ، " اتخاذ القرارات الإدارية كعملية أساسية من عمليات القائد " ، مؤتمر القادة الإداريين ،الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة،

د9 ، 9/9 ، عمان، الأردن ، 1999.

الخطة المرسومة، وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية، وذلك بقصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها، ومن هذا المنطق يجب أن تستهدف المتابعة الإصلاح في المقام الأول والكشف عن أوجه القصور وعلاجها، ويضاف إلى ما سبق أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات (...). كما أنها تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف ومعرفة مواقع لقصور والخلل والاختناق، والتحري عن أسبابها واقتراح سبل علاجها (1).



¹ -/ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 212.

² /- *James I. Gibson, Hon m. ivancevich, and James h, Donnelly .organization behavior. structure, process."7th ed.homewood: Illinois, Irwin, 1991.p577

الفصل الخامس

الإطار التطبيقي

تحليل المعطيات واستخلاص النتائج

5. تقديم المؤسسة:

1-تعريف مؤسسة نפטال:

1-2-تاريخها ونشأتها: أنشأت هذه المؤسسة بقرار رقم 101/80 في 06 أفريل 1980، في إطار إعادة بنية المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المواد البترولية (سونطراك)، تحت إشراف وزارة الطاقة والصناعات البتروكيمياوية آنذاك أصبحت سارية المفعول منذ تاريخ 01 جانفي 1982.

صياغة القرار رقم 112/ 83 في 5 فبراير 1983، المؤسسة الوطنية للتكرير والتوزيع البترول التي سميت نפטال. ينقسم الاسم التجاري لمؤسسة **Naftal** إلى قسمين:

Naft : اسم عالمي يدل على النفط والبترول.

Al : الجزائر.

Naftal :

هي شركة ذات أسهم وفرع ب % 100 من سوناطراك نشاطها يتمثل نشاطها في :

1-النقل.

2-التخزين.

3-التوزيع.

4-التجارة) تسويق المنتج.

- مؤسسة نפטال هي مؤسسة تجارية تقوم بشراء المنتج من مؤسسة سوناطراك وتقوم بإعادة بيعه إلى نقاط البيع.

إحصائيات السنوية 2006:

1- 6. ملايين طن من الوقود .

2- 15 ملايين طن من الغاز.

3- 120000 من الزيوت.

4- 250000 طن من المطاط.

ممتلكات المؤسسة للقيام بالمهمة:

- 114 مركز وقود(الأرض، جو، بحر).

-16 وحدة لصياغة المطاط.

- 44 وحدة لإنتاج الغاز.

- 5000 وسيلة نقل من شاحنات لنقل الوقود، وسيارات..الخ .

2.5. الدراسة الاستطلاعية

تم فيها التحقق من أدوات الدراسة في مدى صدقها ودرجة ثباتها وملاءمتها لقياس أبعاد الموضوع .

1.2.5- أداة الدراسة

المقابلة :

المقابلة هي إحدى أدوات البحث الاجتماعي في جمع البيانات عن طريق اللقاءات الشخصية أو البينية، بحيث يأخذ الباحث البيانات من المبحوث مباشرة، وكل وحدة على حدة، على عكس الملاحظة التي تجمع البيانات من الجماعة جملة واحدة. وهناك العديد من التعريفات للمقابلة، منها :

تعرف المقابلة بأنها: "مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للتعلم المراد دراسة اتجاهاته، حيث يستخدم استمارة وقد لا يستخدمها بل يكتفي بمناقشة العميل في موضوع معين، ويتركه يسترسل في الحديث أو في نقاط هامة من الموضوع". كما تعرف بأنها "أحدى أهم وسائل جمع البيانات وهي وسيلة يقوم بواسطتها الباحث أو مساعدوه بتوجيه عدد من الأسئلة لعضو العينة وتدوين اجاباته " (1).

يندرج نوع المقابلة التي استخدمها الباحث ضمن المقابلات المقننة أو المبرمجة، فهذا النوع من المقابلات تكون أسئلتها وتسلسل طرح هذه الأسئلة محددين مسبقا من قبل الباحث، وبالتالي فإن الأسئلة نفسها تطرح في كل مقابلة وفي الغالب بحسب التسلسل نفسه، حيث يكون لدى الباحث قائمة من الأسئلة أو الموضوعات التي ستم مناقشتها،

¹ /- عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، مرجع سابق، ص 137.

ويحاول الباحث غالباً التقيد بهذه الأسئلة. إلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلة غير مخطط لها إذا رأى الباحث ضرورة لذلك أو إذا أثارت اجابة المبحوث بعض التساؤلات الهامة لديه، وقد تكون الأسئلة المطروحة في هذا النوع من المقابلات ذات متغيرات أو اجابات محددة حيث يعطي الباحث المبحوث الخيارات التي يود اختيار أحدها للإجابة عن السؤال، أود قد تصاغ الأسئلة بشكل مفتوح، بمعنى أن يترك للمبحوث حرية استخدام العبارات و الألفاظ والطريقة التي يريتها للإجابة عن الأسئلة المطروحة. ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة اجرائها وبسهولة تصنيف اجاباتها لغايات التحليل (...)⁽¹⁾. وهي مقابلة مغلقة مفتوحة : تحوى النوعين المغلق والمفتوح، وهي أكثر أنواع المقابلات شيوعاً حيث تعطى الباحث معلومات وافية عن الإجابة ويمكن تصنيفها إحصائياً وتحليلها⁽²⁾،

بعد تحليله لنتائج الدراسة الأولية، شرع الباحث في تصميم مقابلتين، الأولى موجهة لفئة القيادة الإدارية و الثاني موجهة للأتباع. يتضمنان التركيز على الجانب المهماتي للقيادة الإدارية والجانب العلاقاقي ومدى تحكمهم في مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة.

—المقابلة موجهة لفئة القيادة الإدارية :

تحتوي هذه المقابلة على (39) عبارة موزعة حسب المحاور التالية:

أ. المحور الأول: محور البيانات الشخصية.

ب. المحور الثاني: الجانب المهماتي وتأثيره على مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال.

ج. المحور الثالث: الجانب العلاقاقي وتأثيره على مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال.

د. المحور الرابع: العقبات التي تواجه مؤسسة نفطال في تطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال .

¹ /- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، مرجع سابق، ص55.

² /- <http://www.swmsa.com/forum/showthread.php?t=1971.02/03/2009> :10h:15

– المقابلة موجهة للاتباع:

نفس المقابلة الموجهة للقيادة الإدارية وجهت للاتباع نظرا لطبيعة الهيكل التنظيمي وتسلسل القيادة الإدارية من مديرية وأقسام (دوائر) ومصالح وفروع.

2.2.5. عينة الدراسة الاستطلاعية

شملت الدراسة (30) فردا، منهم 12 قائد إداري، (18) تابع.

3.2.5. مكان ومدة إجراء الدراسة: أجريت الدراسة في مؤسسة نفطال، حيث انطلقت الدراسة في 2009.04.01 إلى غاية 2009.06.01⁽¹⁾.

4.2.5. صدق المقابلة

– صدق المحكمين:

بعد تصميم الباحث للأداة والمتمثلة في المقابلة، قام بعرضها على الأستاذ المشرف على الدراسة ونائب المشرف و ثلاثة (3) أساتذة أستاذ من قسم علم النفس وأستاذ من قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة وهران والمشرف على الدراسة بالمؤسسة ورئيس قسم الموارد البشرية بمؤسسة نفطال، من أجل تحكيمها والتأكد من مدى تلاؤم الفقرات والعبارات وقياسها لأبعاد موضوع الدراسة.

¹ / - أنظر الملاحق .

5.2.5. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

1-محور خاص بالمتغيرات الشخصية:

المتغيرات الشخصية	التعداد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	30	1,36	0,48
الحالة المدنية	30	1,70	0,46
المستوى التعليمي	30	2,42	0,57
الخبرة المهنية	30	2,68	1,20
المنصب القيادي	30	3,96	1,51

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

2-محور خاص بالجانب المهني:

متغيرات الدراسة	التعداد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إحابة القيادة الإدارية على تساؤلات الأتباع	30	1,48	0,71
يبن مدى مقدرة القيادة الإدارية على حل الصعوبات التقنية	30	1,56	0,81
تشجيع الرؤوسين على روح المبادرة	30	1,46	0,70
مدى مراقبة القيادة الإدارية للمهمة	30	1,88	0,89
مدى تقبل القيادة الإدارية لمخالفة الرؤوسين لها	30	1,36	0,48
يبن مدى اتاحة الفرصة لمناقشة المسائل الصعبة	30	1,36	0,59

0,49	1,20	30	يبيّن مدى توضيح القيادة الإدارية للأتباع بالإمتهال للأوامر في اطار النظام الداخلي
0,50	1,54	30	استعمال القيادة الإدارية لصالحها من أجل التهديد في حالة التقصير في المهمة
0,65	1,30	30	مهارات اكتساب القيادة الإدارية لولاء المرؤوسين
0,36	1,16	30	يبيّن مدى عمل القيادة الإدارية على توحيد صفوف الأتباع.
0,53	1,28	30	العمل على إشاعة الرضاء الشخصي لتطبيق استراتيجية الإتصال.
0,67	1,45	30	يبيّن مدى تدعيم القيادة الإدارية لوضعها القيادي.
0,50	1,45	30	يبيّن مدى محاولة القيادة الإدارية بالظفر للولاء إلى المؤسسة.
1,47	1,78	30	يبيّن مدى اطلاع القيادة الإدارية على تقنيات الحديثة للقيادة في تطبيق خطط الإتصال.
1,30	2,04	30	يبيّن مدى اتباع القيادة الإدارية لإجراءات والخطوات المتبعة أثناء الأزمة.
2,81	4,79	30	الأنماط القيادية التي يتصف بها القادة الإداريين في مؤسسة نفضال.
0,86	1,88	30	الغرض من استخدام هذه الأنماط.
0,74	2,13	30	مدى ممارسة السلوك القيادي في مهمة القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال.

1,22	2,18	30	مدى وجود ثقافة السمع لدى القيادة الإدارية.
0,66	1,38	30	اللغة المستعملة لدى القيادة الإدارية.
0,89	3,13	30	صفات القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال.
0,78	1,50	30	مهارات القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال.
2,08	3,64	30	سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية .
0,91	1,59	30	يبن كيفية التعامل مع المنصب القيادي في حالة غياب السمات الاتصالية والقيادية .

3-محور خاص بالجانب العلاقي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعداد	متغيرات الدراسة
0,76	1,44	30	العمل على تنمية روح الفريق لدى القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال.
0,71	1,49	30	الحفاظة على استقرار أفراد فريقك في مراحل العمل.
0,51	1,24	30	العمل على تجسيد التعاون بين طرفي العملية القيادية.
0,50	1,21	30	محاولة رفع الرضاء عن العمل بالمؤسسة.
0,39	1,19	30	العمل بمبدأ الاحترام.
0,30	1,10	30	علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق.
0,71	1,31	30	العمل على تحسين العلاقة بين القيادة والمرووسين.
0,46	1,14	30	التحفيز لدفع عجلة العمل إلى الأمام.
0,68	2,30	30	العمل على إقناع الجسم البشري للفريق بالبقاء في المؤسسة.

0,30	1,10	30	معاملة الرؤوسين الذين يشكون ضعف المردودية.
0,50	1,54	30	مدى وجود مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة. نفعال .
0,19	1,04	30	مدى وجود عوامل تعيق فعالية القيادة الإدارية لتطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفعال.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

1.5.2.5. التعديلات التي طرأت على المقابلة

انطلاقا من توصيات المحكمين ونتائج الدراسة الاستطلاعية قام الباحث بالتعديلات التالية:

- حذف بعد العبارات التي تحتوي على التكرار في معنى السؤال وعدم توازنها وتجلي ذلك في المتوسطات الحسابية و معاملات الانحراف.

- حذف المحاور الأربع و تبديلها بثلاث محاور محور خاص بالبيانات الشخصية ومحور خاص بالجانب المهني والأخر خاص بالجانب العلاقي باعتبارهما الجوهر الأساسي لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال، ومحور خاص بالعقبات التي تواجه مؤسسة نفعال في تطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال.

بناء على هذه التعديلات أصبح بمقدور الباحث الشروع في إجراء الدراسة الأساسية واختبار فرضيات البحث.

على ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية التي ساعدت الباحث على ضبط الإجراءات المنهجية وتحضير أدوات الدراسة، شرع الباحث في القيام بالدراسة الأساسية من أجل اختبار فرضيات البحث، وفيما يلي عرض لنتائجها وتحليلها، ثم مناقشة هذه النتائج ، للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

3.5. الدراسة الأساسية: بعد قيام الباحث بالتعديلات التي أفرزتها نتائج الدراسة الاستطلاعية، شرع في القيام

بالدراسة الأساسية، وكانت إجراءاتها على النحو التالي :

1.3.5. عينة الدراسة: شملت الدراسة 50 فردا، منهم (17) قائد إداري من مؤسسة نفطال، و(33) تابع من

التسلسل الإداري للمؤسسة، تم اختيارهم بصفة قصدية، والجدول الآتي يوضح الموارد البشرية للمؤسسة ومتغيرات الشخصية للدراسة والفئة المدروسة:

ومن أجل معرفة مدى اهتمام القيادة الإدارية بمشروع استراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية أعتمد الباحث على أداة الدراسة بتحليل اجابة الباحثين عن طريق الأسئلة المطروحة والإجابات المعطاة من قبل المستجوبين. وللتحقق من ذلك قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات البعد المتعلق بدرجة اهتمام القيادة الإدارية بالجانب المهماتي لنجاح مشروع إستراتيجية الإتصال، ثم اعتماد الدرجة الوسيطة (1.85) كمتوسط لمعرفة درجة اهتمام القيادة الإدارية بمشروع استراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية من عدم اهتمامها، وبذلك يصبح المقياس كالتالي:

- قيمة المتوسط الحسابي $1.85 <$ تهتم القيادة الإدارية بمشروع استراتيجية الإتصال بدرجة كبيرة.

- قيمة المتوسط الحسابي $1.85 =$ تهتم القيادة الإدارية بمشروع استراتيجية الإتصال بدرجة متوسطة.

- قيمة المتوسط الحسابي $1.85 >$ تهتم القيادة الإدارية بمشروع استراتيجية الإتصال بدرجة ضعيفة.

على اعتبار أن مدى إهتمام القيادة الإدارية بمشروع استراتيجية الإتصال بمؤسسة نفطال الحاصلة على متوسط

1.85 أو أقل من 1.85 تعتبر عديمة الإهتمام، والجدول يبين ذلك .

يرمز للمتوسط الحسابي في الجداول ب = م.ح .

يرمز للانحراف المعياري في الجداول ب = إ.م .

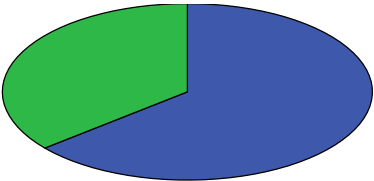
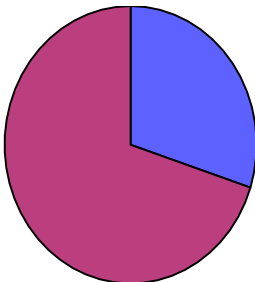
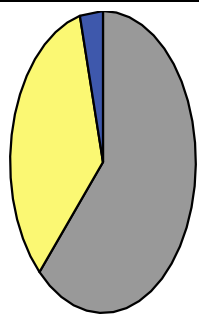
معامل الانحراف: القيمة الانحرافية : $0.50 <$ تدل على عدم تناسق العبارة مع فرضية الدراسة.

5-3-2- عرض وتحليل النتائج.

فيما يلي عرض لنتائج هذا البحث وتحليلها حسب الفرضيات وهي كالتالي :

المحور الأول: محور البيانات الشخصية.

جدول(01): الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية والمؤوسين لعينة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال.

الخصائص الشخصية	التكرار	النسبة المئوية %	التمثيل البياني لعينة الدراسة
الجنس	ذكر	32	 <p>الجنس ذكر أنثى</p>
	أنثى	18	
	المجموع	50	
الحالة المدنية	أعزب	15	 <p>الحالة العائلية أعزب متزوج</p>
	متزوج	35	
	أرمل	0	
	مطلق	0	
	المجموع	50	
المستوى التعليمي	تعليم ثانوي أو تكوين آخر	31	 <p>المستوى التعليمي تعليم ثانوي أو تكوين آخر ليسانس مهندس</p>
	بكالوريا	00	
	ليسانس	17	
	مهندس	2	
	المجموع	50	

<p>الأقدمية في العمل</p> <p>الأقدمية في العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> سنة 1-5 سنة 5-10 سنة 10-20 أكثر من 20 	16	8	01-5 سنة	
	40	20	5-10 سنة	
	8	4	10-20 سنة	
	36	18	أكثر من 20	
	100	50	المجموع	
<p>المنصب الإداري</p> <p>المنصب الإداري</p> <ul style="list-style-type: none"> رئيس فرع رئيس مصلحة رئيس قسم الانتداب أو المندوبين 	66	33	تابع	
	8	4	رئيس فرع	
	20	10	رئيس مصلحة	
	6,00	3	رئيس قسم	
	100,00	50	المجموع	

يلاحظ من الجدول رقم (01) مايلي من حيث :

-الجنس نسبة الذكور 64 % أعلى من نسبة الإناث 36 % .

- الحالة المدنية نسبة المتزوجين 70 % أعلى من نسبة العزاب 30 % .

- المستوى التعليمي حاملي شهادات في التكوين المهني والذين لديهم تعليم ثانوي بنسبة 62 % أكبر من الحاصلين

على شهادة ليسانس بنسبة 34 % ، ثم جاءت نسبة المهندسين بنسبة 2 %.

- الأقدمية في العمل فئة 5-10 سنة هي الأكبر بنسبة 40% مقارنة بفئة أكثر من 20 سنة بنسبة 36 % وفئة 01-05 سنة بنسبة 16 % وأخيرا فئة 10-20 سنة بنسبة 8 %.

- المنصب الإداري في الهيكل التنظيمي فئة الأتباع أعلى بنسبة 66% مقارنة برؤساء الفروع بنسبة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS يوضحان العلاقة بين متغير الجنس والمنصب القيادي في الهيكل التنظيمي.

الشكل (1)

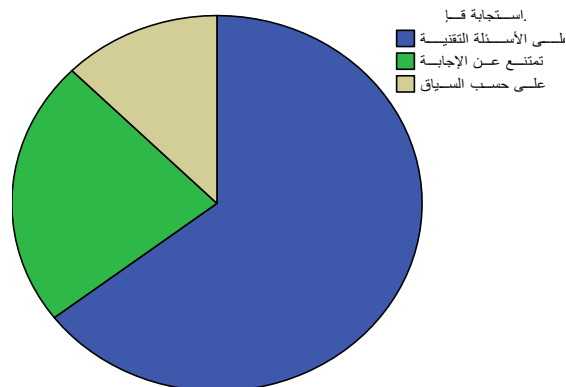
يبين الشكل (1) بأن مساحة الذكور عند الأتباع هي أقل من مساحة الإناث، أما القيادة الإدارية المتمثلة في رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفروع فجعل المساحات ذكور وهذا مايدل على أن القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال ذكورية مقارنة بتعداد الأتباع الذي تمثل فيه الإناث نسبة أكبر من الذكور .

5-3-3- المحور الثاني: الجانب المهماتي للقيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال

بمؤسسة نفضال.

الجدول (02): إجابة القيادة الإدارية على تساؤلات الأتباع.

العبارة	نعم	%	لا	%	على حسب السياق	%	م. ح	م. إ
هل القيادة الإدارية تجيب على كل التساؤلات التقنية المطروحة من قبل الأتباع ؟	31	62	11	22	6	12	1,48	0,71



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الشكل (2) يوضح مدى إجابة القيادة الإدارية تجيب على الأسئلة المطروحة من قبل الأتباع، وهذا ما تعبر عنه النسبة المئوية 62% ثم تليها بعدم الإجابة بنسبة 11%، ثم تليها الإجابة حسب السياق بنسبة 12%، أما المتوسط الحسابي لهذه العبارة حسب رأي الأتباع 1,48 يدل على أن القيادة الإدارية لا تجيب على كل الأسئلة التقنية المطروحة.

الجدول (04): تشجيع الرؤوسين على روح المبادرة .

العبارة	نعم	%	لا	%	على حسب الكفاءة	%	ح.م	إ.م
هل القيادة الإدارية تشجع الرؤوسين على روح المبادرة ؟	31	62	17	34	2	4	1,46	0,70



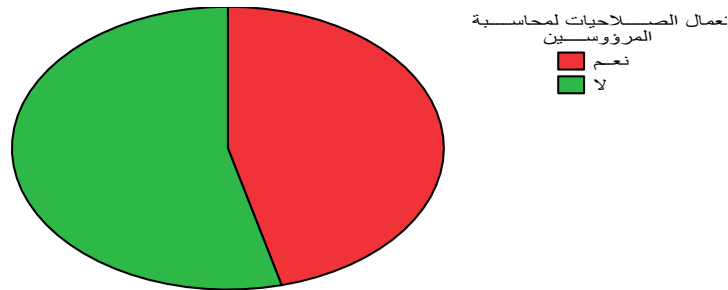
الشكل (03)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الشكل (03) بأن القيادة الإدارية تشجع الرؤوسين على روح المبادرة و يتجلى ذلك في النسبة المئوية 62 % .
و بمتوسط حسابي للعبارة ب 1.46 وهذه القيمة تدل على الدرجة المنخفضة.

الجدول (09): استعمال القيادة الإدارية لصلاحياتها من أجل التهديد في حالة التقصير في المهمة.

العبارة	نعم	%	لا	%	ح.م	إ.م
هل القيادة الإدارية تستعمل صلاحياتها من أجل الإنذار في حالة التقصير في المهمة ؟	23	46	27	54,0	1,54	0,50



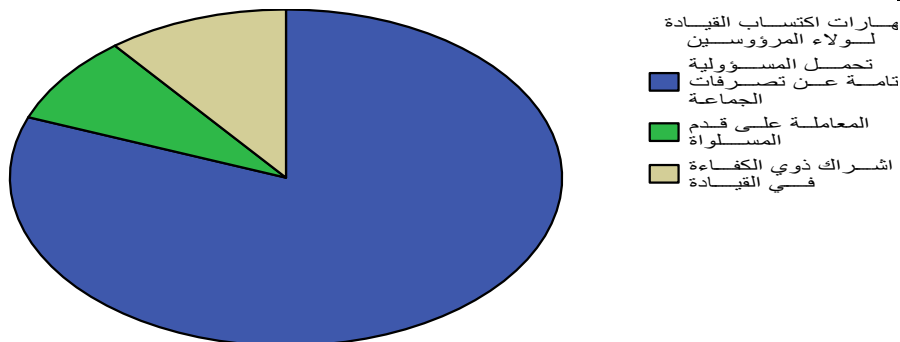
الشكل (04)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول (09) بأن القيادة الإدارية لا تستعمل صلاحياتها من أجل الإنذار في حالة التقصير في العمل بنسبة أكبر تقدر بـ 54%، ثم تلتها بالنفي بنسبة 46%، وبقيمة متوسط حسابي 1,54 بدرجة منخفضة.

الجدول (10): مهارات اكتساب القيادة الإدارية لولاء المرؤسين .

العبارة	ت	%	ت	%	ت	%	م.ح	إ.م
هل تكتسب القيادة الإدارية لولاء المرؤسين عن طريق؟	38	76	4	8	5	10	1,30	0,65



الشكل (05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول 10 بأن القيادة الإدارية تكتسب ولاء المرؤوسين عن طريق تحمل المسؤولية التامة لتصرفات الجماعة وتم ذلك بنسبة 76 % مقارنة بإشراك ذوي الكفاءة في القيادة الإدارية بنسبة 10 % ثم تلتها المعاملة على قدم المساواة بنسبة 8 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة تحكم القيادة الإدارية بولاء المرؤوسين حسب رأي المرؤوسين ب 1,30، نستطيع القول بأن القيادة الإدارية لا تتحكم في ولاء المرؤوسين لها .

الجدول (12): العمل على إشاعة الرضاء الشخصي لتطبيق إستراتيجية الاتصال.

إ.م	ح.م	ابرار المكاسب المادية		اختيار الصفوة		مدح لأتباع		العبارة
0,53	1,28	%	ت	%	ت	%	ت	هل تعمل القيادة الإدارية على إشاعة الرضاء الشخصي لتطبيق إستراتيجية الاتصال ؟
		4	2	20	10	76	38	



الشكل (06)

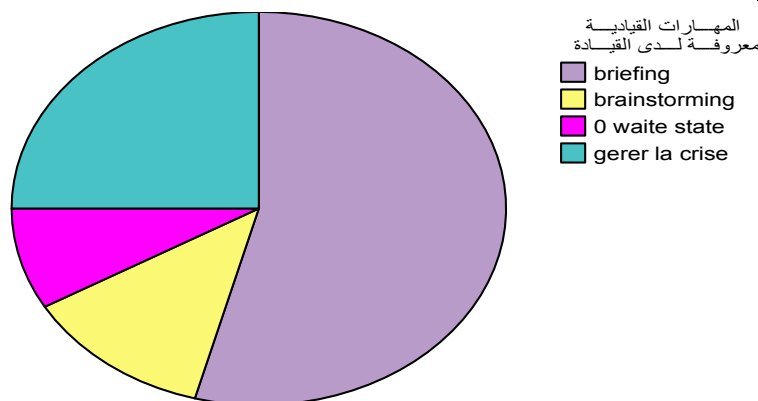
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول (12) بأن العمل على إشاعة الرضاء الشخصي لتطبيق مشروع استراتيجية الاتصال يتم عن طريق مدح الأتباع بالمنجزات التي قدمها وتدلل على ذلك النسبة ب 76 %، ثم تليها باختيار الصفوة ب نسبة 20 % وأخيرا ابرار المكاسب المادية بنسبة 4 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية ب 1,28

وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول أن مدح الأتباع وحده غير كافٍ لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال وهذا منطقي مع تتطلبه إستراتيجية الاتصال .

الجدول (15): يبين مدى اطلاع القيادة الإدارية على تقنيات الحديثة للقيادة في تطبيق خطط الاتصال.

العبارة	BRIEFING		BRAINSTORMING		0 wait state		تسيير لأزمات		ح.م	إ.م
	(اجتماع قصير في المدة الزمنية)		(العصف الذهني أو تناطح في الأفكار)		(حالة الانتظار)					
هل القيادة الإدارية على اطلاع بتقنيات الحديثة لتطبيق خطط الاتصال ؟	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	2.04	1.30
	13	26	3	6	2	4	6	12		



الشكل (07)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين لنا من الجدول (15) مدى اطلاع القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال على تقنيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في تطبيق مشروع استراتيجية الإتصال والشكل رقم (07) بأن فالتقنية المعروفة والمتداولة هي Briefing بنسبة 26%، ثم تليها تقنية تسيير الأزمات ب 12 % ثم يليها تقنية BRAINSTORMING بنسبة 6 % وأخيرا

تقنية **Owait state** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب 2,04 وهذا يفسر درجته المرتفعة.

الجدول (16): يبين مدى اتباع القيادة الإدارية لإجراءات والخطوات المتبعة أثناء الأزمة.

العبارة	طريقة معالجة الموضوع		الملاحظة ومستوى الدقة		استراتيجية تسيير الأزمات		انعدام المناهج		ح.م	إ.م
هل هناك خطوات وإجراءات لتسيير الأزمات ؟	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	4,79	2,81
	14	46	4	10	2	4	28	56		



الشكل (08)

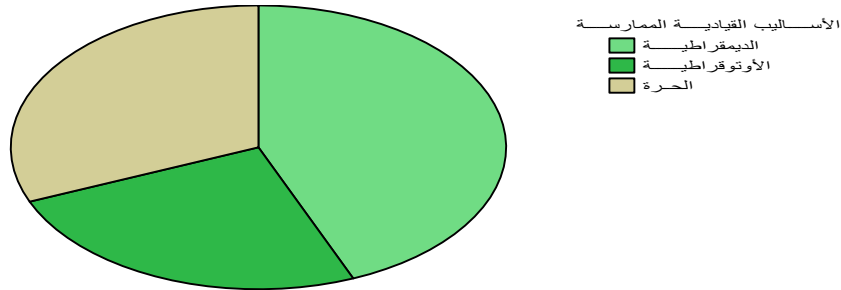
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين لنا من الجدول (16) مدى اتباع القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال للإجراءات والخطوات المتبعة أثناء الأزمة الحديثة في سياق مشروع استراتيجية الإتصال والشكل رقم (08) يوضح بانعدام المناهج بنسبة 56 % ، ثم تليها إجراء المتخذ أثناء الأزمة ألا وهو طريقة معالجة الأزمة وهو إجراء آني حسب إجابات المبحوثين بنسبة 46 % ، ثم

تليها قوة الملاحظة ومستوى الدقة بنسبة 10 % وأخيرا جاءت نسبة استراتيجية تسيير الأزمات بنسبة ضئيلة بـ 4 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين بـ 4,79 وهذا يفسر درجته المرتفعة.

الجدول (17): الأنماط القيادية التي يتصف بها القادة الإداريين في مؤسسة نفضال.

العبارة		الديمقراطية		الأوتوقراطية		الحرية		م.ح	إ.م
ماهي الأنماط القيادية التي يتصف بها القادة الإداريين ؟		ت	%	ت	%	ت	%	1,88	0,86
		21	42	12	24	15	30		

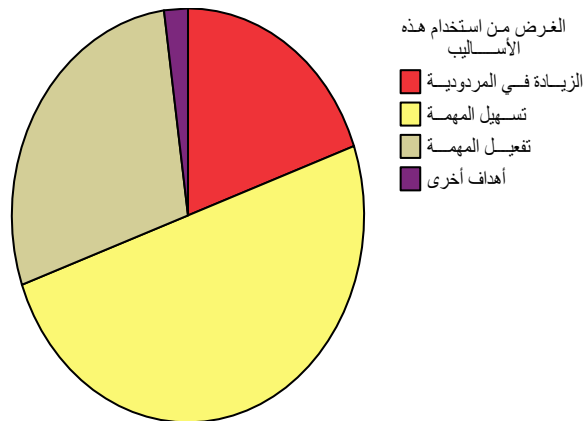


الشكل (09) المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح لنا من الجدول (17) الأنماط القيادية المتبعة لدى القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال في سياق مشروع إستراتيجية الاتصال والشكل رقم (09) يوضح بأن الأسلوب الممارس هو الأسلوب الديمقراطي في تسيير الموارد البشرية بنسبة 42 %، ثم يليه الأسلوب الحر في التسيير بنسبة 30 %، وأخيرا جاء الأسلوب الأوتوقراطي بنسبة 24 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين بـ 1,88 وهذا يفسر درجته المرتفعة.

الجدول (18): الغرض من استخدام هذه الأنماط.

العبارة	الزيادة في المردودية		تسهيل المهمة		فعالية المهمة		أغراض أخرى		م.ح	إ.م
ماهو الغرض من استخدام هذه الأساليب القيادية ؟	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	2,13	0,79
	9	18	23	46	13	26	1	2		



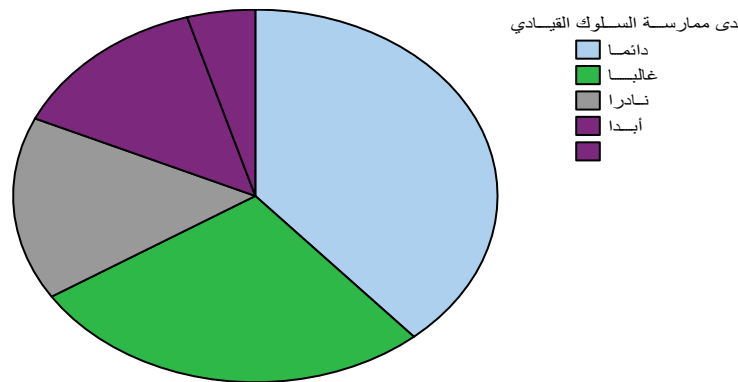
الشكل (10)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح لنا من الجدول (18) الغرض من العمل بهذه الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادة الإدارية بمؤسسة نفطال في سياق مشروع استراتيجية الإتصال والشكل رقم (10) يوضح بأن الغرض الرئيسي من استعمال هذا الأسلوب هو التسهيل في المهمة بحيث جاءت بأكبر نسبة بـ 46 %، ثم تلتها فعالية المهمة بـ 26 %، ثم جاءت الزيادة في المردودية بنسبة 18 % وهذا يدل على أن القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال تهمش مردودية المرؤوسين ، ثم تلتها أغراض أخرى بنسبة 2 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمرؤوسين بـ 2,13 وهذا يفسر درجته المرتفعة بحيث نستطيع القول بأن الغرض من استعمال النمط القيادي ضروري لدى القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

الجدول (19): مدى ممارسة السلوك القيادي في مهمة القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال.

العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		م.ح	إ.م
هل تمارس القيادة الإدارية السلوك القيادي في كل عملها؟	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	2,18	1,22
	17	34	12	24	7	14	3	6	6	12		



الشكل (11)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

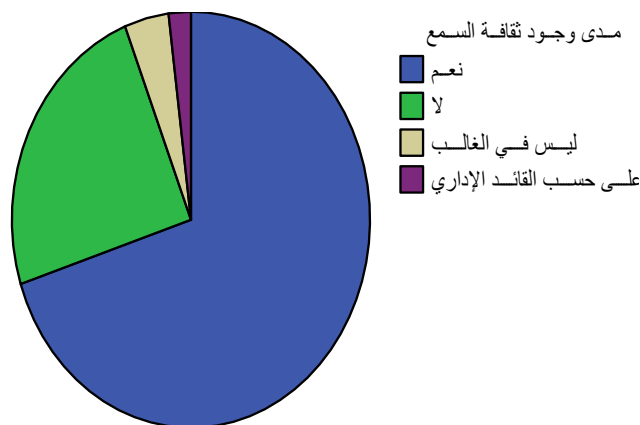
الجدول رقم (19) يوضح مدى ممارسة السلوك القيادي لدى مهمة القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال في سياق مشروع

استراتيجية الإتصال والشكل رقم (11)، يوضح أن القيادة الإدارية تمارس دائما السلوك القيادي بنسبة 34 %،

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب2.18 وهذا يفسر درجته المرتفعة.

الجدول (20): مدى وجود ثقافة السمع لدى القيادة الإدارية.

العبارة	نعم	لا	ليس في الغالب	على حسب القائد الإداري	م. ح	إ. م
هل القيادة الإدارية لديها ثقافة السمع ؟	ت	%	ت	%	ت	%
	35	70	12	24	2	4
	1				1	
					2	



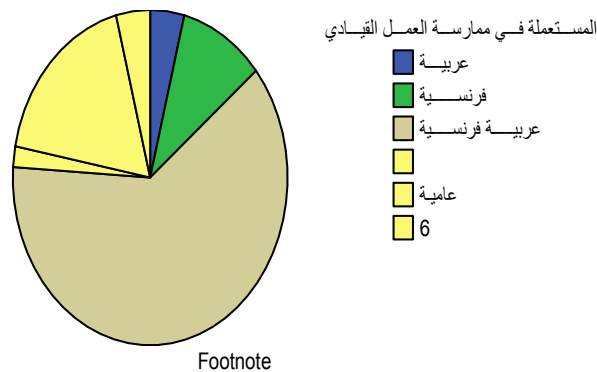
الشكل (12)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (20) يوضح مدى وجود ثقافة السمع في ممارسة السلوك القيادي لدى مهمة القيادة الإدارية بمؤسسة نفطال في سياق مشروع استراتيجية الإتصال والشكل رقم (21)، يوضح أن القيادة الإدارية تسمع بنسبة 70 % وهي نسبة أكبر مقارنة القيادة الإدارية التي لا تسمع بنسبة 24 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب1.38 وهذا يفسر درجته المنخفضة .

الجدول (21): اللغة المستعملة لدى القيادة الإدارية.

العبارة	عربية	فرنسية	عربية فرنسية	عامية	م.ح	إ.م
ماهي اللغة المستعملة لدى القيادة الإدارية في العمليات الاتصالية مع الأتباع؟	ت 2	% 4	ت 5	% 10	ت 31	% 62
	ت 9	% 18	ت 9	% 18	ت 3,13	% 0,89



الشكل (13)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الجدول رقم (21) يوضح اللغة المستعملة في ممارسة السلوك القيادي لدى القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال في سياق

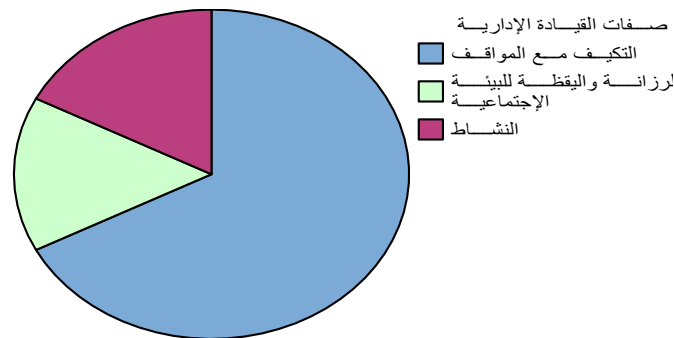
مشروع استراتيجية الإتصال والشكل رقم (13)، يوضح بأن العربية الفرنسية هي المتداولة لدى القيادة الإدارية

بنسبة 62 %، ثم تليها العامية بنسبة 18 %، ثم تليها اللغة الفرنسية بنسبة 10 % والعربية بنسبة 4 %، حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب3.13 وهذا يفسر درجته المرتفعة.

الجدول (22): صفات القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال.

العبارة		التكيف مع المواقف		اليقظة للبيئة الاجتماعية		النشاط		أخرى		م.ح	م.إ
ماهي الصفات التي تتسم بها القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال؟		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	1,50	0,78
		31	62	7	14	8	16	4	8		



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS الشكل (14).

الجدول رقم (22) يوضح الصفات التي تتسم بها القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال في سياق مشروع استراتيجية الإتصال والشكل رقم (14)، يوضح بأن التكيف مع المواقف هو الصفة المتداولة لدى القيادة الإدارية بنسبة 62 %، ثم تليها صفة النشاط بنسبة 16 %، ثم تليها الرزانة واليقظة للبيئة الاجتماعية بنسبة 14 %، ثم صفات أخرى بنسبة 8 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين بـ 1.50 وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول بأن علاقة الصفات القيادية لدى القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال ضئيلة لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

الجدول (23): مهارات القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال.

العبارة	الذكاء	المهارة الفكرية	الإقناع	تعدد المهارات القيادية	م. ح	إ. م
ماهي المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في مؤسسة نفضال؟	ت %	ت %	ت %	ت %	3,64	2,08
	12 24	4 8	5 10	27 54		



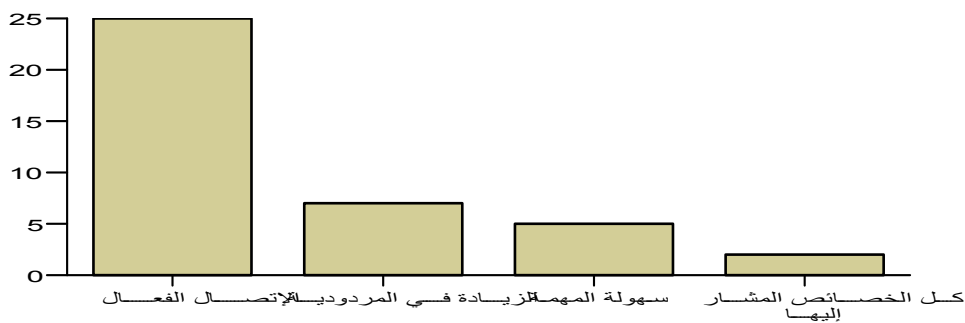
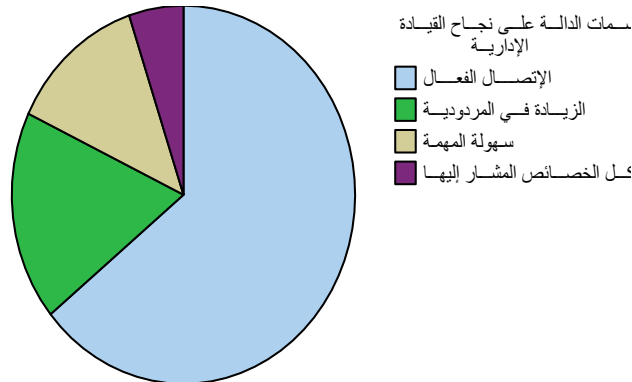
الشكل (15)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (23) يوضح مهارات القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال في سياق مشروع إستراتيجية الاتصال والشكل رقم (15)، يوضح بأن هناك تعدد في المهارات القيادية بنسبة 54 %، ثم جاءت مهارة الذكاء بنسبة 24 %، ثم تلتها مهارة الإقناع بنسبة 10 %، وأخيرا جاءت المهارة الفكرية بنسبة 8 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمرؤوسين بـ 3.64 وهذا يفسر درجته المرتفعة.

الجدول (24): سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية.

العبارة	اتصال الفعال (العلاقات الإنسانية)	الزيادة في المردودية	سهولة المهمة	سرعة التنفيذ	م.ح	إ.م
ما هي سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية ؟	ت	%	ت	%	1,59	0,91
	25	50	7	14	5	10
	28	14	5	10		



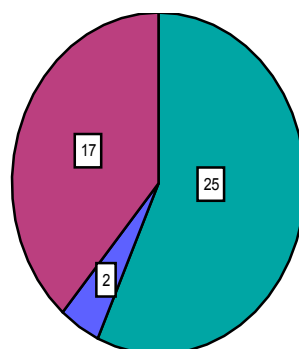
الشكل (16).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (24) يوضح سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية في سياق مشروع استراتيجية الإتصال والشكل رقم (16)، يوضح بأن القيادة الإدارية تستعمل الإتصال الفعال (العلاقات الإنسانية) بنسبة 50 %، ثم جاءت سرعة التنفيذ بنسبة 28 %، ثم تلتها الزيادة في المردودية بنسبة 14 %، وأخيرا جاءت سمة النجاح بسهولة المهمة بنسبة 10 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين بـ 1.59 وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول بأن علاقة سمات نجاح القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال ضئيلة لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

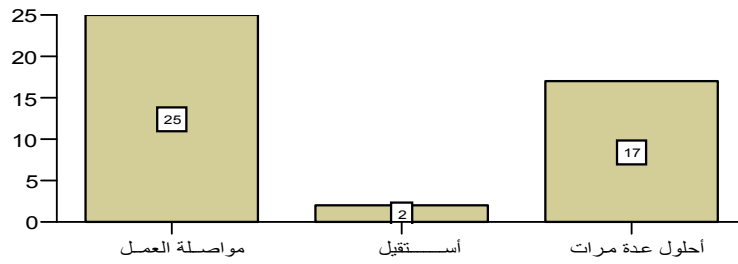
الجدول (25): يبين كيفية التعامل مع المنصب القيادي في حالة غياب السمات الاتصالية والقيادية.

العبارة		مواصلة العمل القيادي		الاستقالة		المحاولة عدة مرات		م.ح	إ.م
كيف يتعامل القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية والقيادية ؟		ت	%	ت	%	ت	%	1,82	0,97
		25	50	2	4	17	34		



العبارة غياب هذه السمات كيفية التعامل مع المنصب القيادي

- مواصلة العمل
- استقالة
- أحلول عدة مرات



الشكل (17).

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

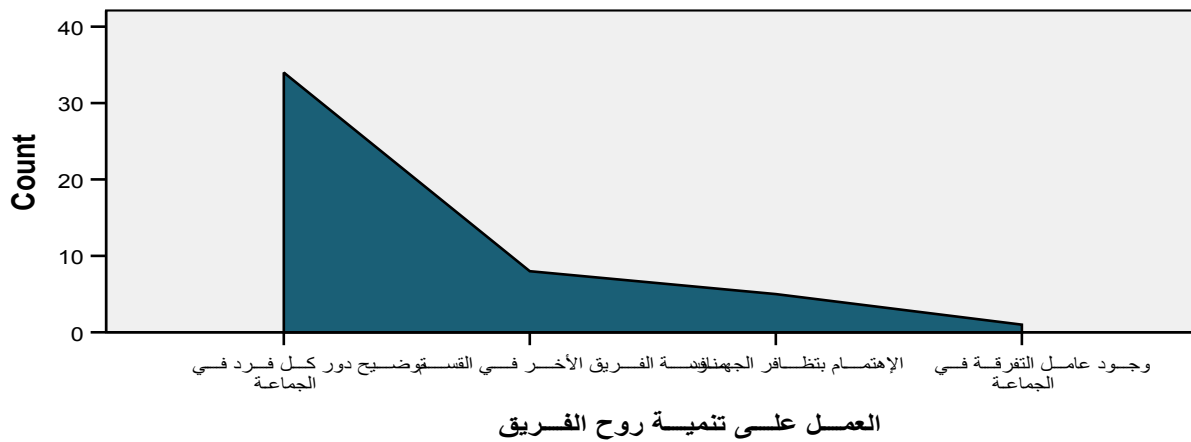
الجدول رقم (25) يوضح كيفية التعامل مع المنصب القيادي في حالة غياب السمات الاتصالية والقيادية. بمؤسسة نفضال والشكل رقم (17)، يوضح بأن القيادة الإدارية تواصل العمل القيادي بالرغم من فشلها في العمل القيادي بنسبة 50 %، ثم جاءت بأنها تحاول العمل القيادي بنسبة 34 %، وأخيراً جاءت الإستقالة بنسبة 4 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين بـ 1.82 وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول بأنه لا يوجد علاقة بين التعامل مع المنصب القيادي في حالة غياب السمات الاتصالية والقيادية. بمؤسسة نفضال ونجاح مشروع إستراتيجية، وهذا نظراً لطبيعة القانونية للمؤسسة أي لا يوجد تنافس على المنصب القيادي من أجل الزيادة في المردودية.

5-3-4- المحور الثالث: الجانب العلاقي للقيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال

بمؤسسة نفضال.

جدول (26): العمل على تنمية روح الفريق لدى القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال.

العبارة	ايضاح الصلة بين عمل كل عضو وهدف الفريق	منافسة الفريق الآخر في القسم (الدائرة)	الاهتمام بتضافر الجهود	م.ح	إ.م
هل القيادة الإدارية تنمي روح الفريق عن طريق؟	ت	%	ت	%	0,76
	34	68	8	16	1,44



الشكل (18).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

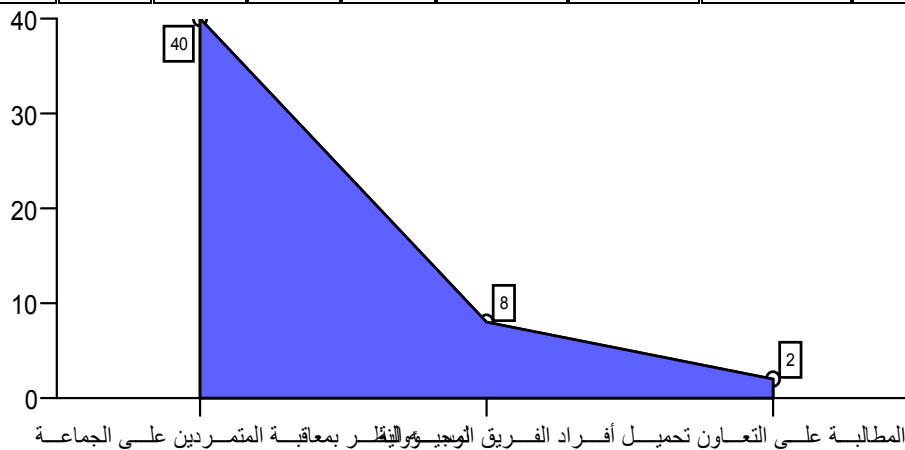
الجدول رقم (26) يوضح مدى اهتمام القيادة الإدارية بتنمية روح الفريق بمؤسسة نفضال والشكل رقم (18)،

يبين أن نسبة أفراد العينة بأن القيادة الإدارية تنمي روح الفريق عن طريق ايضاح الصلة بين عمل كل عضو وهدف

الفريق بنسبة 68 %، ثم عن طريق منافسة الفريق الآخر في الدائرة بنسبة 16 %، وأخيرا عن طريق الإهتمام بتظافر الجهود بنسبة 10 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب1.44 وهذا يفسر درجته المنخفضة.

جدول (28): العمل على تجسيد التعاون بين طرفي العملية القيادية.

العبارة	توجيه النظر لمعاقبة الذين لا يتعاونوا.	تحميل أفراد الفريق المسؤولية	المطالبة بالتعاون	م.ح	إ.م
هل القيادة الإدارية تعمل على تجسيد التعاون بين أعضاء الفريق؟	ت	%	ت	%	1,24
	40	80	2	4	0,57



الشكل رقم (19).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

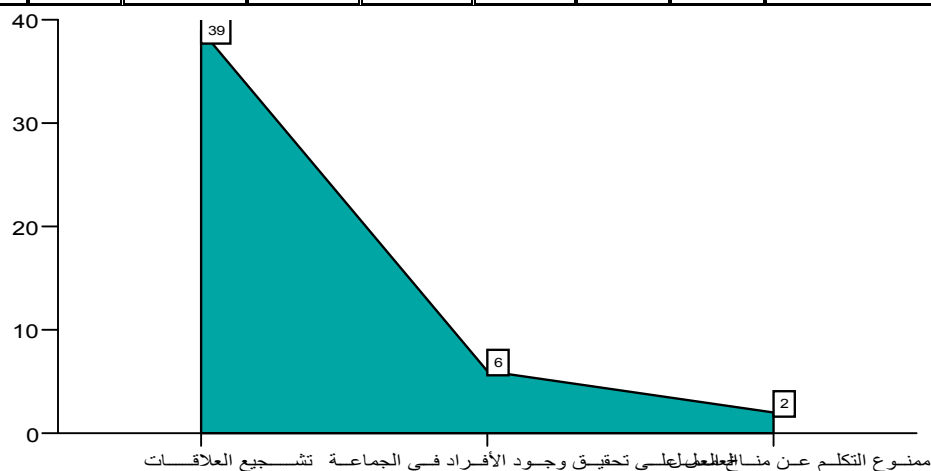
الجدول رقم (28) يوضح مدى العمل على تجسيد التعاون بين طرفي العملية القيادية بمؤسسة نفضال والشكل رقم

(19)، يبين أن نسبة أفراد العينة بأن القيادة الإدارية تعاقب المؤوسين الذين يرفضون التعاون بنسبة 80 %، ثم عن

طريق تحميل أفراد الفريق المسؤولية التامة عن سلوكياتهم بنسبة 16 %، وأخيرا عن طريق المطالبة بالتعاون بنسبة 4 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب1.24 وهذا يفسر درجته المنخفضة.

جدول (29): محاولة رفع الرضاء عن العمل بالمؤسسة.

العبارة	تشجيع الصداقات والعلاقات	العمل على إدماج وتحقيق ذات الفرد في الجماعة	عدم اتاحة المؤوسين بالتحدث عن مناخ العمل	م.ح	إ.م
هل تحاول القيادة الإدارية رفع مستوى الرضى عن العمل عن طريق ؟	ت	ت	ت	1,21	0,50
	39	6	2		
	78	12	4		



الشكل (20).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

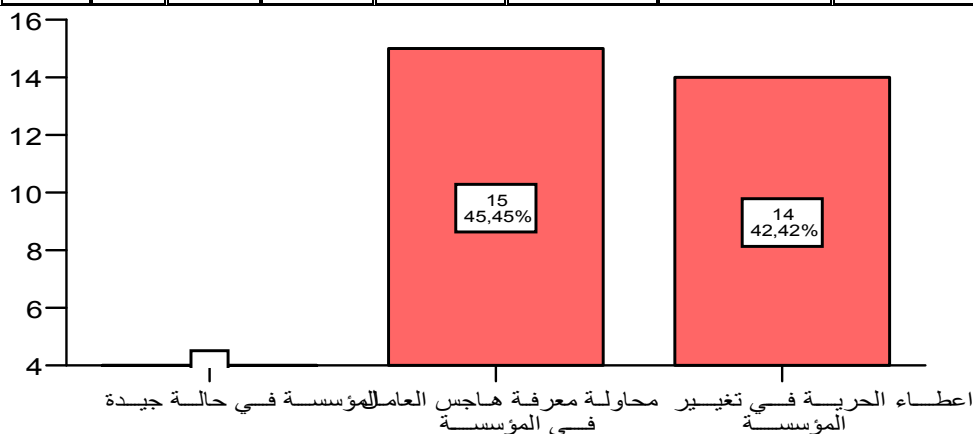
الجدول رقم (29) يوضح مدى محاولة رفع الرضاء عن العمل بمؤسسة نفضال والشكل رقم (20)، يبين نسبة

أفراد العينة بأن القيادة الإدارية تشجع الصداقات والعلاقات بنسبة 78 %، أما عمل إدماج الفرد وتحقيق ذاته في

الجماعة بنسبة 12 %، وأخيرا منع القيادة الإدارية المرؤوسين التحدث عن مناخ العمل بنسبة 4 % وهذه النسبة لا تتناقض مع نمط القيادة المتبعة لحي القيادة الديمقراطية كما أسلفناه ذكرنا في مؤسسة نفضال ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمرؤوسين ب1.21 وهذا يفسر درجته المنخفضة.

الجدول(34): العمل على إقناع الجسم البشري للفريق بالبقاء في المؤسسة.

العبارة	مصارحة الهارب من العمل Turnover بأن المؤسسة سائلة القواعد .	محاولة معرفة ماهو هاجسه في المؤسسة	اعطاء الحرية في تغيير المؤسسة	م.ح	إ.م
هل تعمل القيادة الإدارية على إقناع الجسم البشري للفريق بالبقاء في حالة الفشل بالمؤسسة ؟	ت %	ت %	ت %	2,30	0,68
	4 8	15 30	14 28		



الشكل (21).

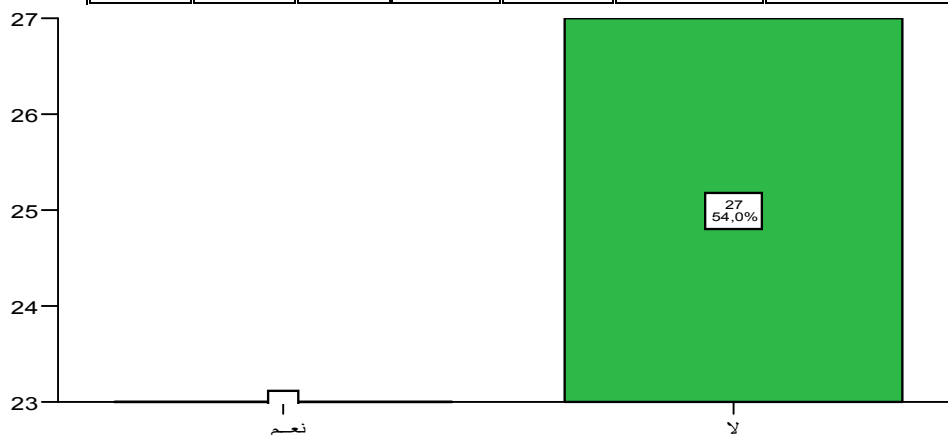
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (41) يوضح العمل على إقناع الجسم البشري للفريق بالبقاء في المؤسسة والشكل رقم (21)، أن نسبة أفراد العينة بأن القيادة الإدارية واعية بمحاولة معرفة ماهو هاجس المرؤوسين في المؤسسة بنسبة 30 %، اعطاء الحرية للمرؤوسين في تغيير المؤسسة بنسبة 28 %، أما بمصارحة العازفين عن المؤسسة أو ما يسمى ب **Turnover** بأن المؤسسة سالمة القواعد بنسبة 8 % وهذه النسبة لا تتناقض مع نمط القيادة المتبعة هي القيادة الديمقراطية كما أسلفناه ذكرنا في مؤسسة نفطال ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمرؤوسين ب2.30 وهذا يفسر درجته المرتفعة.

5.3.5. المحور الرابع: العقبات التي تواجه مؤسسة نفطال في تطبيق مشروع استراتيجية الإتصال

الجدول (37): مدى وجود مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال .

العبارة	نعم		لا		ح.م	إ.م
هل يوجد استراتيجية اتصال في مؤسسة نفطال؟	ت	%	ت	%	1,54	0,50
	23	46	27	54		

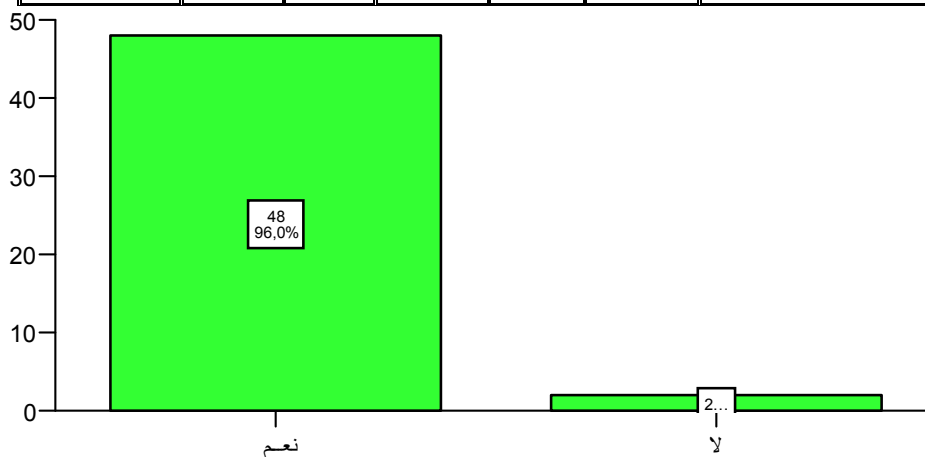


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS الشكل (22).

الجدول رقم (44) يوضح مدى وجود إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفعال والشكل رقم (22)، أن نسبة أفراد العينة بأنه لا يوجد استراتيجية اتصال بمؤسسة نفعال بنسبة 54 %، أما الذين أدلوا بوجود استراتيجية اتصال بنسبة 46 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب1.54 وهذا يفسر درجته المنخفضة.

الجدول(38): مدى وجود عوامل تعيق فعالية القيادة الإدارية لتطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفعال.

العبارة	نعم		لا		ح.م	إ.م
هل هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح مشروع استراتيجية الاتصال بمؤسسة نفعال ؟	ت	%	ت	%	1,04	0,19
	48	96	2	4		



الشكل (23).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (45) يوضح مدى وجود عوامل تعيق فعالية القيادة الإدارية لتطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال رقم (23)، أن نسبة أفراد العينة بأنه يوجد عوامل تعيق فعالية القيادة الإدارية لتطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال بنسبة 96 %، أما الذين أدلوا بعدم وجود عوامل تعيق إستراتيجية اتصال بمؤسسة نفطال بنسبة 4 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب1.04 وهذا يفسر درجته المنخفضة.

4-5- التحقق من فرضيات الدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية القيادة الإدارية وعلاقتها بنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نفطال أنموذجاً، وإلى التعرف على أنماط القيادة لدى رؤساء الأقسام والمصالح و الفروع والفرق بمؤسسة نفطال ومن وجهة نظر الأتباع، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات لمتغيرات الجنس والحالة المدنية والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل والمنصب القيادي على مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية وأنماط القيادة الإدارية، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه بين أنماط القيادة الإدارية وبين مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

5-4-1- التحقق من الفرضية الأولى:

بعد عرض نتائج البحث وتحليلها يمكننا مناقشتها حسب ترتيب الفرضيات، على النحو التالي:

- انطلاقاً من تحليل محتوى المقابلات التي أجريت مع المبحوثين بمؤسسة نفطال يتبين لنا أن القيادة الإدارية تهتم بالجانب المهماتي لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال اعتماداً على الأقدمية في العمل والمستوى التعليمي، وانطلاقاً من المقابلة التي أجريت مع الهيكل البشري لمؤسسة نفطال، حيث يرى هذا الأخير بأن اتقان الجانب المهماتي غير

كاف لنجاح مشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة وهذا ما نظر له جل علماء الإدارة والاتصال أمثال جون أديير Jhon Adair حيث يرى أن اتقان المهمة قد تعبر عن كفاءة الإداري في المهنة، لكنها لا تعبر عن كفاءته في العمل القيادي بجوهره من مهارات اتصالية وقدرات اقناعية لتطبيق استراتيجية الاتصال.

● أشارت النتائج كما أظهرت في جدول المتغيرات الشخصية بأن نسبة الذكور عند الأتباع هي أقل من نسبة الإناث، أما القيادة الإدارية المتمثلة في رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح ورؤساء الفروع فجاء النسب ذكور وهذا ما يدل على أن القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال ذكورية مقارنة بتعداد الأتباع الذي تمثل فيه الإناث نسبة أكبر من الذكور، وهذه النتيجة تعكس للإدارة بالدور الذي يلعبه الإطار النسوي في تطبيق مشروع استراتيجية الاتصال و بأن الأغلبية يوافقون على أهمية البعد القيادي في تسيير المؤسسة، فهن متيقنات بأن البعد الاتصالي له دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

● وإذا ما استعرضنا النتائج الواردة في جدول رقم (02) يوضح مدى إجابة القيادة الإدارية تجيب على الأسئلة المطروحة من قبل الأتباع، وهذا ما تعبر عنه النسبة المئوية 62 % ثم تليها بعدم الإجابة بنسبة 11 %، ثم تليها الإجابة حسب السياق بنسبة 12 %، أما المتوسط الحسابي لهذه العبارة حسب رأي الأتباع 1,48 يدل على أنه لا يوجد اهتمام بمشروع استراتيجية اتصالية لدى القيادة الإدارية بعدم تركيزها على مدى ربحية التساؤلات المطروحة من قبل الرؤوسين، يمكن إرجاع سبب اللامبالاة إلى نقص التكوين في هذا الحقل.

● وإذا ما استعرضنا كذلك النتائج الواردة في الجدول رقم (04) بأن القيادة الإدارية تشجع الرؤوسين على روح المبادرة و يتجلى ذلك في النسبة المئوية 62 %. ومتوسط حسابي للعبارة ب 1.46 وهذه القيمة تدل على الدرجة المنخفضة، فنلاحظ أن روح المبادرة موجودة باعتبارها سمة قيادية واتصالية لكنها غير مرتبطة بمشروع استراتيجية الاتصال، يعود السبب في ذلك إلى عدم إهتمام مؤسسة نفضال باستراتيجية اتصالية.

- وإذا ما استعرضنا كذلك نتائج الواردة في الجدول رقم (10) يبين الجدول 10 بأن القيادة الإدارية تكتسب ولاء المرؤوسين عن طريق تحمل المسؤولية التامة لتصرفات الجماعة وتم ذلك بنسبة 76 % مقارنة بإشراك ذوي الكفاءة في القيادة الإدارية بنسبة 10 % ثم تلتها المعاملة على قدم المساواة بنسبة 8 % ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة تحكم القيادة الإدارية بولاء المرؤوسين حسب رأي المرؤوسين ب 1,30 ، يمكن القول بأن القيادة الإدارية لا تستثمر في ولاء المرؤوسين لها من أجل تطبيق مشروع استراتيجية الاتصال.
- وإذا ما استعرضنا نتائج الجدول (15) يتبين لنا مدى اطلاع القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال على تقنيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في تطبيق مشروع استراتيجية الاتصال والشكل رقم (07) يوضح ذلك فالتقنية المعروفة والمتداولة هي Briefing بنسبة 26 %، ثم تليها تقنية تسيير الأزمات ب 12 % ثم يليها تقنية BRAINSTORMING بنسبة 6 % وأخيرا تقنية Owait state ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمرؤوسين ب 2,04 وهذا يفسر درجته المرتفعة بحيث نستطيع القول بأن التقنيات المعروفة لدى القيادة الإدارية كافية لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال وهذا منطقي مع تتطلبه استراتيجية الاتصال.
- أظهرت النتائج الواردة من الجدول (16) مدى اتباع القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال للإجراءات والخطوات المتبعة أثناء الأزمة الحديثة في سياق مشروع استراتيجية الاتصال والشكل رقم (08) يوضح بانعدام المناهج بنسبة 56 %، ثم تليها إجراء المتخذ أثناء الأزمة ألا وهو طريقة معالجة الأزمة وهو إجراء آني حسب إجابات الباحثين بنسبة 46 %، ثم تليها قوة الملاحظة ومستوى الدقة بنسبة 10 % وأخيرا جاءت نسبة استراتيجية تسيير الأزمات بنسبة ضئيلة ب 4 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمرؤوسين

ب 4,79 وهذا يفسر درجته المرتفعة بحيث نستطيع القول بأن الإجراءات والخطوات في تسيير الأزمات ضرورية لدى القيادة الإدارية. مؤسسة نפטال لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

أشارت النتائج كما ظهرت في الجدول (17) بأن الأنماط القيادية المتبعة لدى القيادة الإدارية. مؤسسة نפטال في سياق مشروع استراتيجية الاتصال والشكل رقم (09) يوضح بأن الأسلوب الممارس هو الأسلوب الديمقراطي في تسيير الموارد البشرية بنسبة 42 %، ثم يليه الأسلوب الحر في التسيير بنسبة 30 %، وأخيراً جاء الأسلوب الأوتوقراطي بنسبة 24 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب 1,88 وهذا يفسر درجته المرتفعة بحيث نستطيع القول بأن الأسلوب القيادي ضروري لدى القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال وهذا منطقي حسب ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أهميته " كنموذج تنبام وشميث" بأن الأسلوب الديمقراطي يستخدم سياسية الباب المفتوح في الاتصال الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الإنسجام والتفاهم والتعاون بين القائد والمؤوسين ويعمل على إيصال أفكار وأراء ومقترحات العاملين إلى الإدارة بكل وضوح⁽¹⁾، فالنمط الديمقراطي يعتبر أرضية جيدة لتطبيق استراتيجية الاتصال.

• نستخلص من نتائج الجدول (18) بأن الغرض من العمل بهذه الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادة الإدارية. مؤسسة نפטال في سياق مشروع استراتيجية الاتصال والشكل رقم (10) يوضح بأن الغرض الرئيسي من استعمال هذا الأسلوب هو التسهيل في المهمة بحيث جاءت بأكبر نسبة ب 46 %، ثم تلتها فعالية المهمة ب 26 %، ثم جاءت الزيادة في المردودية بنسبة 18 % وهذا يدل على أن القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال تهمش مردودية المؤوسين، ثم تلتها أغراض أخرى بنسبة 2 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة

¹ / - علي عياصرة، ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 127 .

الإدارية والمروّوسين ب2,13 وهذا يفسر درجته المرتفعة بحيث نستطيع القول بأن الغرض من استعمال النمط القيادي ضروري لدى القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

- أظهرت النتائج في الجدول رقم (19) الذي يوضح مدى ممارسة السلوك القيادي لدى مهمة القيادة الإدارية بمؤسسة نفطال في سياق مشروع استراتيجية الاتصال والشكل رقم (11)، يوضح أن القيادة الإدارية تمارس دائما السلوك القيادي بنسبة 34 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمروّوسين ب2.18 وهذا يفسر درجته المرتفعة بحيث نستطيع القول بأن ممارسة السلوك القيادي ضروري لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال، وهذا لا يتناقض مع نتائج سألقة الذكر مثل النمط القيادي والرضاء عن العمل فكل السلوكات القيادية تساهم في نجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

- وإذا ما استعرضنا نتائج الجدول رقم (20) الذي يوضح مدى وجود ثقافة السمع في ممارسة السلوك القيادي لدى مهمة القيادة الإدارية بمؤسسة نفطال في سياق مشروع استراتيجية الاتصال والشكل رقم (21)، يوضح أن القيادة الإدارية تسمع بنسبة 70 % وهي نسبة أكبر مقارنة القيادة الإدارية التي لا تسمع بنسبة 24 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمروّوسين ب1.38 وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول بأن السمع ضروري لدى القيادة الإدارية في مؤسسة نفطال لكن علاقته بنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال ضئيلة بالنسبة للقيادة الإدارية.

- كذلك أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (21) الذي يوضح اللغة المستعملة في ممارسة السلوك القيادي لدى القيادة الإدارية بمؤسسة نفطال في سياق مشروع استراتيجية الاتصال والشكل رقم (13)، يوضح بأن العربية الفرنسية هي المتداولة لدى القيادة الإدارية بنسبة 62 %، ثم تليها العامية بنسبة 18 %، ثم تليها اللغة الفرنسية بنسبة 10 % والعربية بنسبة 4 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية

والمؤوسين ب3.13 وهذا يفسر درجته المرتفعة بحيث نستطيع القول بأن اللغة ضرورية لدى القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال، وهذا منطقي لأن اللغة هي أداة اتصال كما نظر إليها علماء اللغة والاتصال أمثال رومان ياكوبسون، فهي الوسيلة الوحيدة لتبليغ الرسائل أي كان نوعها إداري، تقني، تجاري، مالي، لكافة الموارد البشرية في التنظيمات، كما يؤخذ على الانفصام في اللغة عربية فرنسية وهذا ناتج على توريث الإدارة الفرنسية للغة في الإدارة وفي المقابل تعتبر اللغة عائق اتصال عند كثير من الباحثين في المؤسسة.

- أما إذا استعرضنا النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يوضح مهارات القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال في سياق مشروع استراتيجية الاتصال والشكل رقم (15)، يوضح بأن هناك تعدد في المهارات القيادية بنسبة 54 %، ثم جاءت مهارة الذكاء بنسبة 24 %، ثم تلتها مهارة الإقناع بنسبة 10 %، وأخيرا جاءت المهارة الفكرية بنسبة 8 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب3.64 وهذا يفسر درجته المرتفعة بحيث نستطيع القول بأن علاقة المهارات القيادية لدى القيادة الإدارية بمؤسسة نפטال ملائمة لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

استنتاج:

من خلال النتائج الواردة في الجداول نستنتج أن القيادة الإدارية بمؤسسة نפטال تولي اهتمام كبير للجانب المهامي من أجل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

5-4-2. التحقق من الفرضية الثانية:

انطلاقاً من تحليل محتوى المقابلات التي أجريت مع المبحوثين. مؤسسة نفضال يتبين لنا أن القيادة الإدارية لا تهتم بالجانب العلائقي لنجاح مشروع استراتيجية الإتصال اعتماداً على الأقدمية في العمل والمستوى التعليمي، وانطلاقاً من المقابلة التي أجريت مع الهيكل البشري لمؤسسة نفضال، حيث يرى هذا الأخير بأن اتقان الجانب العلائقي يتطلب تكوين خاص للموارد البشرية في المؤسسة مثل (تكوين في الجانب الإتصالي، وتكوين في تسيير الموارد البشرية، ولما لا تكوين في القيادة الإدارية)، لأن الجانب العلائقي في المؤسسة يعترضه عوائق كثيرة على سبيل المثال لا للحصر الجانب الهوياتي، الجانب الصراع، كصراع الأجيال، الصراع اللغوي، الصراع التكويني (نقصد به المستوى الأكاديمي للقيادة الإدارية)، وهذا الصراع بالمؤسسة ناتج عن عدم فعالية أنظمة المعلومات الرسمية والغير الرسمية وخاصة الجانب القيادي الذي يتسم بالطابع الغير الرسمي⁽¹⁾ لأن القيادي له قدرات اقناعية واتصالية بإمكانه تسيير الصراعات داخل المؤسسة لكن عدم فعالية القيادة الإدارية في الجانب العلائقي يؤثر لا محالة على نجاح مشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة وهذا مانظر له جل علماء الإدارة والاتصال أمثال جون أديير Jhon Adair⁽²⁾ حيث يرى أن اتقان المهمة قد تعبر عن كفاءة الإداري في المهنة، لكنها لا تعبر عن كفاءته في العمل القيادي بجوهره من مهارات اتصالية وقدرات اقناعية لتطبيق استراتيجية الاتصال وسنستعرض نتائج المحور الثالث الحامل لفرضية الجانب العلائقي وهي كالتالي.

• الجدول رقم (26) يوضح مدى اهتمام القيادة الإدارية بتنمية روح الفريق. مؤسسة نفضال والشكل رقم

(18)، يبين أن نسبة أفراد العينة بأن القيادة الإدارية تنمي روح الفريق عن طريق ايضاح الصلة بين عمل كل

□1-عبد الله ثاني محمد النذير، مقاربة اتصالية لتسيير الصراعات في التنظيمات، ملتقى وطني حول تسيير الصراعات في التنظيمات (مفاهيم وطرق)،

قسم علم النفس، جامعة وهران، 2009.

² /-John Adair . the skills of leadership .1pub. Hants publishing company limited, England,1984, .1990.p12

عضو وهدف الفريق بنسبة 68 %، ثم عن طريق منافسة الفريق الآخر في الدائرة بنسبة 16 %، وأخيرا عن طريق الإهتمام بتظافر الجهود بنسبة 10 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب1.44 وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول بأنه لا يوجد علاقة تنمية روح الفريق لدى القيادة الإدارية.مؤسسة نفعال بنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال، وفي هذا السياق يمكن القول بأن القيادة الإدارية لا تستثمر في روح الفريق لنجاح مشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة.

- الجدول رقم (28) يوضح مدى العمل على تجسيد التعاون بين طرفي العملية القيادية.مؤسسة نفعال والشكل رقم (19)، يبين أن نسبة أفراد العينة بأن القيادة الإدارية تعاقب المؤوسين الذين يرفضون التعاون بنسبة 80 %، ثم عن طريق تحميل أفراد الفريق المسؤولية التامة عن سلوكاتهم بنسبة 16 %، وأخيرا عن طريق المطالبة بالتعاون بنسبة 4 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب1.24 وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول بأنه لا يوجد علاقة بين العمل على تجسيد التعاون بين طرفي العملية القيادية.مؤسسة نفعال ونجاح مشروع إستراتيجية الاتصال، وفي هذا السياق يرى مايك فريدمان بأن فريق القيادة يختار عادة التشاور مع مهنيين من الداخل أو من الخارج، في شأن الاتصالات والعلاقات العامة. والمهمة الأولى للقيادة تتمثل في شرح العملية المستخدمة في وضع الإستراتيجية ومحتوى أو واجهة الإستراتيجية والخطة الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية، لهؤلاء الخبراء.ويمكنهم عندئذ تسهيل جهود عملية الإستراتيجية الاتصالية برمتها بفهم عميق للغايات الإستراتيجية للمؤسسة⁽¹⁾.

- الجدول رقم (29) يوضح مدى محاولة رفع الرضاء عن العمل.مؤسسة نفعال والشكل رقم (20)، يبين نسبة أفراد العينة بأن القيادة الإدارية تشجع الصداقات والعلاقات بنسبة 78 %، أما عمل إدماج الفرد

¹ - مايك فريدمان، تر: عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص. 194.

وتحقيق ذاته في الجماعة بنسبة 12 %، وأخيرا منع القيادة الإدارية المرؤوسين التحدث عن مناخ العمل بنسبة 4 % وهذه النسبة لا تتناقض مع نمط القيادة المتبعة لهي القيادة الديمقراطية كما أسلفناه ذكرا في مؤسسة نפטال، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمرؤوسين ب1.21 وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول بأنه لا يوجد علاقة بين محاولة رفع الرضاء عن العمل .مؤسسة نפטال ونجاح مشروع إستراتيجية الاتصال، وفي هذا السياق نشير إلى أعمال **A.MASLOW** ابراهام ماسلو و نظرية الحاجات التي تدمج في النظام التحفيزي للفرد و يقسمها إلى خمس أنواع (الحاجات الفسيولوجية الحاجة للأمن ،الحب،احترام الذات والآخرين، تحقيق الذات) وقد رتبها بشكل هرمي وقال إنه إذا أشبع الفرد حاجات معينة أنتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة الثانية والتي تليها، لأن إشباعها يؤدي بها أن لا تكون حافزا أو دافعا للفرد للتعلم بل أيضا لإحداث سلوك معين ⁽¹⁾، وأيضا مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ظهرت في الثلاثينات من هذا القرن بزعامة مايو ومورينو Mayo and Morino والتي تؤمن بالمشاركة في إطار أهداف المؤسسة ⁽²⁾.

- الجدول رقم (41) يوضح العمل على إقناع الجسم البشري للفريق بالبقاء في المؤسسة والشكل رقم (21)، أن نسبة أفراد العينة بأن القيادة الإدارية واعية .بمحاولة معرفة ماهو هاجس المرؤوسين في المؤسسة بنسبة 30 %، اعطاء الحرية للمرؤوسين في تغيير المؤسسة بنسبة 28 %، أما بمصارحة العازفين عن المؤسسة أو مايسمى ب **Turnover** بأن المؤسسة سالمة القواعد بنسبة 8 % وهذه النسبة لا تتناقض مع نمط القيادة المتبعة لهي القيادة الديمقراطية كما أسلفناه ذكرا في مؤسسة نפטال ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب

2/ -Jhon scott& Arthur Rochester, Effective Management Skills-Managing people-1 first published .Sphere Books.printed in great Britain, 1984, p87. .

² -/ محمد مرسى، مرجع سابق، ص141.

رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب2.30 وهذا يفسر درجته المرتفعة بحيث نستطيع القول بأنه يوجد علاقة بين إقناع الجسم البشري للفريق بالبقاء في مؤسسة نفعال ونجاح مشروع إستراتيجية الاتصال، وفي هذا السياق يشير عبد العزيز النجار "إلى أن المهمة الإقناعية ضرورية في مهام الاتصال أحياناً لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاولة عملية الاتصال، وتظهر إبعاد المهام الإقناعية في الاتصال نحو الطريقتين، حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين" (1).

استنتاج:

من خلال النتائج الواردة في الجداول نستنتج أن القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال لا تولي اهتمام كبير للجانب العلائقي من أجل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

3-4-5. التحقق من الفرضية الثالثة:

- إذا ما استعرضنا نتائج الواردة في الجدول رقم (44) يوضح مدى وجود إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفعال والشكل رقم (22)، بأن نسبة أفراد العينة تدلي بأنه لا يوجد إستراتيجية اتصالية بمؤسسة نفعال للقيادة الإدارية بنسبة 54 %، أما الذين أدلوا بوجود إستراتيجية اتصالية بنسبة 46 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب1.54 وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول بأن القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال لا تطبق إستراتيجية اتصالية للوصول إلى الأهداف المرجوة

^{1/} -عبد العزيز النجار، العلاقات العامة، -مدخل بيئي، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص227

للمؤسسة. أما فيما يخص السؤال المفتوح فقد أشارت معظم الإجابات إلى أن إستراتيجية الاتصال هو موضوع الساعة من طرف المؤسسة، فالمؤسسة اليوم تسعى إلى تكوين اطارها في الجانب الإتصالي والقيادي نظرا لفيزياء المؤسسة الذي يعتمد نشاطها بالدرجة الأولى على تسويق المنتج عبر كامل التراب الوطني بالرغم من وجود استراتيجية اتصالية على المستوى المركزي إلا أن الإشراف عليها من قبل القيادة الإدارية يشهد نقص في المراقبة والمتابعة في المؤسسات الجهوية لمؤسسة نفطال⁽¹⁾. كما جاء في حديث بعض اطار دائرة المالية بأن إستراتيجية الاتصال ليست من أولويات المؤسسة وهذا نظرا لإنفراد المؤسسة بالسوق وعدم وجود منافسين للمؤسسة إلا واحد عبر الوطن هو Petrosert بعد فتح الدولة سوق المنافسة في المجال الطاقوي⁽²⁾. كما أشار الإطار في مصلحة التسيير فرع المستخدمين بأن الجانب التنظيمي يؤثر على نجاح إستراتيجية الاتصال⁽³⁾. كما أن احتكار المعلومة من أجل التحكم في السلطة ناتج عن الجانب الهوياتي والثقافي للموارد البشرية بالمؤسسة⁽⁴⁾ الذي بدورها تولد صراعات في المجموعة كما أدلى به المبحوثين، وهذا مايمكن أن نقاربه بالنظرية الهوياتية لرونو سانسوليو Renaud sainsaulieu ونظرية السلطة بين الفاعلين في نظام المؤسسة لMichelCrosier ميشال كروزى وتأثيرهما على الجانب الإتصالي. كما أشار رئيس مصلحة التسيير بأن الإتصال نظري في المؤسسة⁽⁵⁾. وأن سوء التفاهم والمستوى الأكاديمي هو دور كبير في

^{1/} - مقابلة مع السيد : طيان محمد أمين، رئيس فرع خزانة الدفع بقسم المالية مؤسسة نفطال، 8 سنوات خبرة مهنية، صباحا يوم 09.04.14

^{2/} - مقابلة مع الأنسة : ش. ف، اطار في فرع خزانة الدفع بقسم المالية مؤسسة نفطال، صباحا يوم 09.04.15

^{3/} - مقابلة مع السيد : كاملي. فتحي، إطار في مصلحة التسيير فرع المستخدمين، 10 سنوات خبرة، يوم 09.05.25 مساء.

^{4/} - مقابلة مع السيد : فريخ علي، رئيس فرع المستخدمين في مصلحة التسيير، 28 سنة خبرة، يوم 09.06.01 صباحا .

^{5/} - مقابلة مع السيد : بن عيسى محمد، رئيس مصلحة التسيير بقسم الموارد البشرية، 28 سنة خبرة مهنية، يوم 09.06.02 صباحا.

تطبيق استراتيجية الاتصال⁽¹⁾. كما أستعرض رئيس قسم التقني بأن الموارد البشرية منفردة باستراتيجية اتصالية ولا يوجد استراتيجية موحدة وخاصة البيئة المهنية التي تتطلب مستوى معين لإستراتيجية اتصالية⁽²⁾. كما يرجع عدم نجاح استراتيجية الاتصال إلى مناخ العمل المعقد والمغلق على نفسه نظرا لمركزية القرار⁽³⁾.

● وإذا ما استعرضنا النتائج الواردة في الجدول رقم (45) الذي يوضح مدى وجود عوامل تعيق فعالية القيادة الإدارية لتطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال رقم (23)، أن نسبة أفراد العينة بأنه يوجد عوامل تعيق فعالية القيادة الإدارية لتطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال بنسبة 96 %، أما الذين أدلوا بعدم وجود عوامل تعيق استراتيجية اتصال بمؤسسة نفطال بنسبة ضئيلة تمثل 4 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام حسب رأي القيادة الإدارية والمؤوسين ب1.04 وهذا يفسر درجته المنخفضة بحيث نستطيع القول بأن القيادة الإدارية بمؤسسة نفطال عديمة الإهتمام بالعوامل التي تؤثر في تطبيق مشروع استراتيجية اتصال المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة.

● أما فيما يخص السؤال المفتوح فقد أشارت معظم الإجابات إلى أنه يوجد عقبات وصعوبات أمام تطبيق مشروع إستراتيجية الإتصال، فجعل المبحوثين أدلوا بأن هذه العوائق تمثل العقبة أمام تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فالإتصال الداخلي يشهد مركزية في تطبيق القرار على مستوى المديرية العامة حيث هي التي تقوم بترويج وتسويق المنتج، عقبة الكفاءة والسن والخبرة الذين يعتبروا من بين العوائق⁽⁴⁾ كما أن نقص

^{1/} - مقابلة مع السيدة : سميرة سبي ، تابع في فرع الشؤون الإجتماعية ، 9 سنوات خبرة مهنية ، يوم 09.06.01 مساء .

² - / مقابلة مع السيد : كاشا نورالدين، رئيس مصلحة الدراسات وطرق المراقبة بالقسم التقني، 30 سنة خبرة مهنية، يوم 09.04.29 صباحا.

³ - / مقابلة مع السيد : زوقارت توفيق، رئيس قسم بالنيابة بالقسم التقني، 20 سنة خبرة مهنية، يوم 09.04.08 مساء.

⁴ - / مقابلة مع السيد : بوحجار بغداد ، تابع بمصلحة الصيانة والإستغلال، أكثر من 12 سنة خبرة مهنية، يوم 09.04.09 صباحا.

التخطيط في العمل والتفتيش ونقص العمل الجماعي في وضعيات العمل يعتبر عقبة اتصالية ⁽¹⁾، النرجسية من قبل المسير تعيق العملية الاتصالية وذلك من أجل رواج صورته ⁽²⁾، الجانب الخدماتي والوسائل العامة عقبة من عقبات الإتصال ⁽³⁾ كما أشار الإطار في الدائرة التقنية بأن هناك سياسة الرجل الغير مناسب في المكان المناسب وانعدام الترقية وعدم احترام مبادئ تسيير الموارد البشرية يعتبر عقبة من عقبات تطبيق استراتيجية اتصالية ⁽⁴⁾. وأيضا صراع الأجيال والمستوى الأكاديمي ونقص التكوين ⁽⁵⁾ كما أن التعامل الإجتماعي يعرقل بتدخلاته في تسيير الموارد البشرية وأيضا سوء التفاهم بين طرفي العملية القيادية وعدم الإنضباط في العمل ⁽⁶⁾ عدم تطبيق الجانب التشريعي الذي يتمثل في القانون الداخلي للمؤسسة يؤثر في نجاح إستراتيجية الاتصال بالإضافة إلى انعدام روح المسؤولية والصدق والعامل النفسي وانعدام وسائل الاتصال كاللوحات الإشهارية والمجلات والمكلفين بالإتصال يعتبر عقبة في نجاح مشروع استراتيجية الاتصال ⁽⁷⁾ كما أشار بعض الإطارات الإطارات إلى أن قضية توريث في سياسة التوظيف من عائلة الإطارات بالمؤسسة خاصة عندما يكون في نقص كفاءة الموظف تعتبر عقبة من عقبات الاتصال بالإضافة إلى صعوبة العمل بالهيكل التنظيمي الحالي الذي

¹ / - مقابلة مع السيد : فلاق جيلالي ، رئيس فرع بمصلحة الصيانة والإستغلال، من 25 سنة خبرة مهنية، يوم 09.04.14 مساء.

² / - مقابلة مع السيدة : حلوز فاطمة ، تابع في مصلحة القنوات، 4 سنوات خبرة مهنية ، يوم 09.04.19 مساء.

³ / - مقابلة مع السيد : هواري بوحوت، رئيس مصلحة الدراسات والأشغال، 27 سنة خبرة مهنية ، يوم 09.04.19 مساء.

⁴ / - مقابلة مع السيد : زوقارت توفيق، رئيس قسم بالنيابة بالقسم التقني، 20 سنة خبرة مهنية، يوم 09.04.09 مساء.

⁵ / - مقابلة مع السيد : فتحي عبو، تابع بمصلحة المستخدمين، 4 سنوات خبرة مهنية، يوم 09.05.25 مساء

⁶ / - مقابلة مع السيد : مفلح عبد القادر، رئيس فرع الضمان الإجتماعي، 30 سنة خبرة مهنية، يوم 09.05.31 صباحا.

⁷ / - مقابلة مع السيد : قلاع الدم عبد الحفيظ، تابع في مصلحة التكوين، 5 سنوات خبرة مهنية، يوم 09.05.26 مساء.

يعتبر عائق في سيرورة المعلومات بالمؤسسة الذي يتولد عنه احتكار في المعلومة وبالتالي تفاقم الصراعات⁽¹⁾، حجم نشاطات المؤسسة يعتبر عقبة في تطبيق إستراتيجية اتصالية كما أن هذه الأخيرة هي مركزية وغير واضحة فهي تعتبر مشروع تحاول المؤسسة أن تقوم باستثمارات في الموارد البشرية بالتكوين في مجال الاتصال والقيادة لتطبيق هذا المشروع⁽²⁾.

استنتاج:

من خلال النتائج الواردة في الجداول يمكن القول بأن مؤسسة نفطال تواجه عقبات في تطبيق مشروع استراتيجية الاتصال وهذا ماافترضناه، فالمؤسسة العمومية تعاني من صعاب تقنية وبشرية لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

¹ -/ مقابلة مع السيد : عبد الرحيم ، تابع في مصلحة المحاسبة العامة ، 35 سنة خبرة مهنية، يوم 09.05.06 مساء.

² -/ مقابلة مع السيد : مصطفى بن عبد المولى، رئيس مصلحة المحاسبة العامة ، 10 سنوات خبرة مهنية، يوم 09.05.06 مساء.

مناقشة النتائج والتوصيات:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية القيادة الإدارية وعلاقتها بنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نפטال أنموذجا، وإلى التعرف على أنماط القيادة لدى رؤساء الأقسام والمصالح و الفروع والفرق بالمؤسسة ومن وجهة نظر الأتباع، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة لمتغيرات الجنس والحالة المدنية والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل والمنصب القيادي على مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية وأنماط القيادة الإدارية. وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة الإدارية وبين مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

نتائج الدراسة:

أ - الإطار النظري:

- أظهرت النتائج أن دور القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية، وفعاليتها في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال هي التي تنجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد) كالمصادقية ووجود مهارات اتصالية.. الخ مثل فعالية الكلام والكتابة والإنصات الجيد، الإقناع، العلاقة بين القائد والأتباع هي علاقة تأثير وتأثر، أما فيما يخص الأتباع هي متعلقة بالمستقبل كالإدراك الحسي، ورجع الصدى من قبل الأتباع.
- حتى تتصف القيادة بالفعالية لا بد أن تتسم بالسّمات والمهارات المتفق عليها من قبل علماء الإدارة (الذكاء، النشاط، القدرة الإشرافية)، والتي تتمثل في المهارة الفكرية لأن القائد بحاجة إلى هذه السمات لتفعيل الدور القيادي والذي مؤداه حسب ما خلصنا إليه في الدراسة أن التفاعل بين القائد والأتباع هادف من نوعه وموجه نحو غرض معين، لا بد أن تكون إستراتيجية الرسالة القيادية واضحة ومفهومة وصحيحة وذو حكمة لأن الحكمة هي أهم سمة أشار إليها العلماء منهم المسلمين مثل "الفارابي"، "ابن الربيع"،

لأن في المؤسسة هناك مستويات متفاوتة وهويات وعقليات مثل ما أشار إليه ميشال كروزي **Michel** **crosier** أن يقوم بدور الاتصال الهوياتي في المؤسسة، والوسائل الاتصالية التي تلقى تطوراً مختلفة كبيراً مثل تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي تخلق من الاتصال القيادي فعالية ونجاعة في القيام بالمهمة مثل تقنية **BRAINSTORMING ,BRIEFING** بالمؤسسة وإدخال تقنيات فن الإلقاء على العمل القيادي بما يسمى عصرنة الاتصال القيادي.

- كما أننا نشير إلى وجود نظريات في القيادة تستعمل في العملية الاتصالية لتخلق منها أكثر تنظيم إضافة إلى وجود أنماط ونماذج اتصالية منها (أنماط التفسير) وتحاول وضع مخططات تفسر العلاقات ما بين عناصر العملية الاتصالية وأنماط التأثير بحيث تحاول أن تفسر الآليات التي تتحكم في العلاقة بين مضامين الرسائل والقوة الإقناعية التي تتضمنها، كل هذه النماذج الاتصالية القائد بحاجة إليها لإقناع أتباعه وتغيير سلوكها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهذه النماذج مفادها فهم الظاهرة الاتصالية إذ لم تعيقها عقبات كالضجيج والتشويش وهذا ما أشار إليه شانون وويفر في مخططهما.
- السياق الاجتماعي والنفسي المحيطة بالأتباع والتي هي غير ملائمة في عمل يسوده الانسجام والتنسيق بين القيادات والأتباع مثلاً ضعف القدرة الشرائية للعاملين، أو عدم تحسين مستواهم المعيشي كل هذه الأمور الاجتماعية لا بد على القائد لا بد على القائد أن يكون فطن وعلى إطلاع باليقظة للبيئة الاجتماعية، أو شخصية كعدم الرغبة في العمل، أو ممارسة عمل آخر أو شروط الذهن نتيجة الحالة النفسية المحيطة بالأتباع مثل تطبيق النظام الديكتاتوري السلطوي (الذي يرهق ويتعب الأتباع) في ممارسة عملهم بسهولة على سبيل المثال لا للحصر، لأن الجانب النفسي الاجتماعي هو من أولويات القائد الإطلاع به.
- إن اللغة والسمع تمثل عقبة من العقبات في القدرة الإقناعية والاتصالية كأن لا يفهم الأتباع الألفاظ المعقدة للقائد، لهذا يعد تقنية اللغة والسمع من أهم طرفا العملية القيادية ذلك لأن القائد هو المشرف والمسير والموجه والمسؤول في أن واحد، فهو الذي يساهم ويساعد على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وحل

مشاكلها ... فنجاح أو فشل هذه العملية القيادية يعتمد على كفاءة القائد وتكوينه الجيد في المجال الفني والإداري والقيادي.

- إن العلاقة التفاعلية بين القائد وأتباعه عامل مهم ويؤثر على المردودية وإنتاجية المؤسسة، فكلما كانت العلاقة بينهما جيدة كلما كانت النتائج مرتفعة ومردودية أكبر، مالم تكن هناك مشاكل في المؤسسة كقلة إمكانياتها ووسائلها لتنفيذ إستراتيجيتها القيادية أو مشاكل خاصة بالقائد كالأوضاع الاجتماعية السيئة والنفسية الناتجة عن الضغوطات يتلقاها من قبل التابع إليه في الجانب التسلسلي التنظيمي أو عم عدة ظروف قد يعيشها هذا الأخير، أم التابع فقد يعاني من عوائق مهنية كالترقية أو التكوين ... إلخ، أو معنوية كالاكتئاب، التسلط ... هذه العوامل تقلل من فعالية الاتصال القيادي أو بالأحرى العلاقة التفاعلية بين القائد والأتباع.

ب-الإطار التطبيقي:

- مايمكن استنتاجه من خلال بحثي هذا المتحور حول فعالية القيادة الإدارية ودورها في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال في مؤسسة نفطال الجزائرية الحديثة.
- العلاقة بين القائد والأتباع وتأثيرها على المردودية والإنتاجية التي تعتبر العمل الحدية والقوة الاقتصادية، هو أن هذه الدراسة لاتزال تحتاج إلى تعمق وتدقيق وإنجاز بحوث حول القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الاستفادة من نتائجها.
- ونتائج الدراسة اعتمادا على أداة الدراسة العلاقة بين القائد والأتباع أظهرت أنها أقل حسنة، وذلك من خلال معاملة القيادة للأتباع والنظام المركزي للقرار، وطرق تسيير المؤسسة، رغم أن جل القيادات تستخدم النمط الديمقراطي، ولكن تبقى هذه مجرد أفكار ينتهجها القائد ويجبذها أن تكون في الميدان، لكن الواقع يفرض غير ذلك لأن طبيعة المؤسسة هي مؤسسة عمومية واتخاذ القرارات يكون على مستوى مجلس إدارة المؤسسة بالعاصمة أم المؤسسة التي تمت الدراسة عليها هي مؤسسة تابعة للمؤسسة الأم السالفة الذكر، فالقرارات

الإستراتيجية تكون على المستوى الأعلى أي مركزية القرار، ولهذا فالقرار يلقي صعبا عند تطبيقه من قبل القيادات ويصعب تسيير أمور المؤسسة بإيجاد حلول فعالة لحل مشاكل التي تعيق تطور المؤسسة وإن القائد الذي يقوم بالدور القيادي نحو أتباعه ليس هو المسؤول الوحيد على نجاح أو فشل سياسة وإستراتيجية المؤسسة.

- علاقة القائد بالأتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكور، ومع أنهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية الجيدة ومجالتهم الاجتماعية إلا أن القيادات يعانون من تدخل المتعامل الاجتماعي في شؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد العامل البشري في مؤسسة نفضال وانعكاساته على مشروع استراتيجية الاتصال.

- واقع القيادة في مؤسسة نفضال يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات أي مركزية في اتخاذ القرار لا يوجد رجوع صدى أو تغذية مرتدة، وتوجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تحسين في إطار تكوين الموارد البشرية لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل الاستثمار في المورد البشري.

- العوائق إلى تشهدها مؤسسة نفضال هي الإستقرار في النظام التسلسلي ومشكل الكفاءات والعوامل الاجتماعية كجل المؤسسات الوطنية، الاتصال الأوتوقراطي التسلسلي، نقص وسائل العمل، صعوبة الاتصال، لبلوغ الغاية المرجوة، فقد كانت جل القيادات تصر على صعوبة تطبيق الأسلوب القيادي المثالي في ظل المناخ السياسي والاجتماعي المعاش.

- أفاق المؤسسة وأهدافها هو كان إجماع على أن الهدف الأساسي للنجاح هو تفعيل الدور القيادي وأيضاً وإعادة هيكلة البنية التنظيمية والوظيفية من أجل نجاح مشروع إستراتيجية اتصالية في ميدان القيادة وهذا من أجل الارتقاء بالمؤسسة للمستوى المطلوب والاستثمار في مجالات أخرى.

التوصيات:

- من خلال نتائج الدراسة خلصنا إلى توصيات يمكن توجيهها إلى القائمين بالاتصال على سبيل المثال لا للحصر.
- دعوة الباحثين للتوجه والتعمق في هذا النوع من الدراسات.
- ضرورة توافر المؤسسة الوطنية على الوسائل التكنولوجية حتى تستطيع تنفيذ إستراتيجية اتصالية وخلق الاتصال الفعال بين طرفي الاتصال القيادي الأساسيين(القائد والأتباع).
- النظر في مشاكل القيادات من طرف القائمين على القطاع من أجل تحسين في مستوى التكوين للزيادة في المردودية .
- دعوة القيادات إلى تفعيل دورهم القيادي بالمعاملة، الحكمة، الذكاء مع التقليل من الأنماط الأوتوقراطية أو التسلطية لأنها في غالب الأحيان لا تأتي ثمارها، الشيء الأهم هو التشاور والانسجام والتنسيق.
- الإكثار من أسلوب المكافأة ولو بالمكافأة الرمزية من أجل تحفيز الأتباع نحو مردودية أفضل وكسب ودهم.
- مراعاة القيادة الإدارية اليقظة للبيئة الاجتماعية الحساسة من حياة الأتباع ومساعدتهم على حل مشاكلهم .
- اتسام القيادة الإدارية بصفات وقيم أخلاقية تجعلهم قدوة للأتباع.
- دعوة القيادة الإدارية إلى الإطلاع ومسايرة التطورات الحديثة في مجال القيادة والاهتمام بعلوم الإعلام والاتصال وعلم النفس العمل وهذا من أجل سهولة المهمة.
- خلق مراكز البحث تتعلق بالقيادة داخل المؤسسة.
- الاهتمام والتركيز على اتخاذ القرارات وتنفيذهم في الواقع وتكييفهم مع متغيرات الواقع.
- بحيث قال بيتر دركر " : أن القادة هم المورد الهام والمقدس لأي منظمة أعمال كما يعزي الفشل الجزئي لكثير من الأعمال إلى عدم فعالية القيادة. " .

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

كان العرض المسهب لمسألة فعالية القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة وربطها بمشروع إستراتيجية الاتصال في المؤسسة رغم تشعبها، عرضاً تؤكد فيه جانب من الافتراضات، بالرغم من أن المفهوم الذي اتفق عليه جل المنظرين العرب المسلمين والغربيين هو أن القيادة هي الطيب الذي يعالج مشاكل المؤسسة سواء في الحالة العادية أو في حالة الأزمات والوسيلة الأساسية والرئيسية في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والتركيبى و على المستوى الخارج ، فبنجاحها تنجح المؤسسة ويفسدها تفسد المؤسسة.

- علاقة القائد بالأتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكور، ومع أنهم راضين بجسر العلاقات الإنسانية الجيدة وبمحلتهم الاجتماعية إلا أن القيادات يعانون من تدخل النقابة في الشؤون تسيير الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد البشري ونجاح مشروع إستراتيجية الاتصال في مؤسسة نفضال.
- واقع القيادة الإدارية في مؤسسة نفضال هو متوسط يطغي عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات أي لا يوجد رجوع صدى، وتوجد أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تطوير في إطار التكوين لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل الاستثمار في المورد البشري.

- العقبات إلى تشهدها مؤسسة نفضال هي الإستقرار في النظام التسلسلي ومشكل الكفاءات والعوامل الاجتماعية كجل المؤسسات الوطنية، الاتصال الأوتوقراطي التسلطي، نقص وسائل العمل، صعوبة الاتصال، لبلوغ الغاية المرجوة، فقد كانت جل القيادات تصر على صعوبة تطبيق الأسلوب القيادي المثالي في ظل المناخ السياسي والتنظيمي والاجتماعي المعاش.

- أفاق المؤسسة وأهدافها هو كان إجماع على أن الهدف الأساسي للنجاح هو التنظيم ووضع إستراتيجية اتصالية في حقل القيادة من أجل الارتقاء بالمؤسسة للمستوى المطلوب.

- أن دور القيادة في تسيير الموارد البشرية، وفعاليتها في نجاح إستراتيجية الاتصال هي التي تنجح وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك أي تأثير بالحرص على عناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد) كالمصداقية ووجود مهارات اتصالية.. الخ مثل فعالية الكلام والكتابة والإنصات الجيد، الإقناع، العلاقة بين القائد والأتباع هي علاقة تأثير وتأثر، أما فيما يخص الأتباع هي متعلقة بالمستقبل كالإدراك الحسي، ورجع الصدى من قبل الأتباع .
 - دعوة الباحثين للتوجه والتعمق في هذا النوع من الدراسات.
 - ضرورة توافر المؤسسة الوطنية على الوسائل التكنولوجية حتى تستطيع تنفيذ إستراتيجية اتصالية في مجال القيادة الإدارية وخلق الاتصال الفعال بين طرفي الاتصال القيادي الأساسيين (القائد والأتباع).
 - النظر إلى مشاكل القيادات من طرف القائمين على القطاع من أجل تحسين في مستوى التكوين للزيادة في المردودية.
 - دعوة القيادات إلى تفعيل دورهم القيادي (بالمعاملة، الحكمة، الذكاء) مع التقليل من الأساليب الأوتوقراطية أو التسلطية لأنها في غالب الأحيان لا تأتي ثمارها، الشيء الأهم هو التشاور والانسجام والتنسيق .
 - وأخيرا نختتم هذه الدراسة بإشكالية هي:
- هل ستلقى القيادة الإدارية مستقبلا تحولات على مستوى المنهج وهذا بتطور العقل الآلي والاستثمار في تكنولوجيات الإعلام والاتصال؟ أم ستبقى في إطارها الكلاسيكي الذي نظر إليه علماء الإدارة؟، فالجدير بالذكر في دراستنا هو أن الآلة أصبحت تؤثر في تسيير الموارد البشرية، وأصبح المورد البشري عاملا سيورغيا*، فسنحاول صياغة إشكالية الدكتوراه وهي كالتالي: ماهي تأثيرات الإنسان السيورغي على نجاح مشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟ وماهي رهاناته المستقبلية؟.

* السيورغ : هو مركب كيميائي اكتشفه العالم سيورغ في الخمسينات فسمي السيورغ وحصل على جائزة نوبل في الكيمياء باكتشافه، والإنسان السيورغي هو الإنسان الآلي .

- كل هذه الأسئلة تفتح مجالا جديدا للدراسة، نتمنى دراستها في أطروحة الدكتوراه مستقبلا، بإذن الله،
كما نتمنى أن يواصل هذا المشوار طلبة من محبي المعرفة، وعاشقي المغامرات العلمية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

1. القرآن الكريم، برواية ورش، قراءة الإمام نافع من طريق أبي يعقوب، الطبعة العاشرة، دمشق: دار ابن كثير ودار الفجر الإسلامي، 2002.
2. الفراهيدي الخليل أحمد، كتاب العين، ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي، المجلد الثالث ض-ت، الجزء الثالث، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، بيروت، لبنان، 2003.
3. أفلاطون، تقديم: جيلالي اليابس، الجمهورية، الكتاب السادس، بدون طبعة، الأنيس سلسلة العلوم الإنسانية تحت إشراف علي الكتر، دار موفم للنشر، الجزائر، 1990.
4. أرسطو طاليس، الخطابة، الترجمة العربية القديمة، تحقيق عبد الرحمن بدوي، (بدون طبعة)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1959.
5. الماوردي أبو حسن، أدب القاضي، الجزء 2، الكتاب الرابع، بدون طبعة، بغداد.
6. ابن خلدون، المقدمة، الباب الثالث من الكتاب الأول، الطبعة الأولى، دار الكتاب العلمية، بيروت، لبنان، 1993.
7. الفارابي أبو نصر، آراء أهل المدينة الفاضلة، الفصل السابع والعشرون، ط5، دار المشرق، بيروت، 1985.
8. الغزالي أبو حامد، القسطاس المستقيم، ط2، دار الشروق، بيروت، لبنان.
9. التكريتي ناجي، الفلسفة السياسية عند ابن أبي الربيع مع تحقيق كتابه -سلوك الملك في تدبير الممالك، ط3 (منقحة ومزيدة)، دار الأندلس للنشر، بيروت، 1983.
10. ابن أبي الربيع شهاب الدين أحمد، سلوك الملك في تدبير الممالك، بدون طبعة، القاهرة، مصر.

المراجع:

11. أبو السعيد خالد حسن، لكي لا تكون القيادة استبدادا، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. أحمد زكي، مبادئ علم النفس، الطبعة الأولى، دار الجديدة، القاهرة.
12. إحسان محمد حسن، الأسس العلمية والمناهج البحث الاجتماعي، ط2، بيروت، دار الطليعة للطباعة، 1996.
13. أرماند ماتيلار، تر: أديب حضور، نظريات الاتصال، الطبعة الأولى، المكتبة الإعلامية، دمشق، 2003.
14. أورين بورس، تر: محمود نافع، فن القيادة والتوجيه، بدون طبعة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
15. بن مرسل أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
16. البهي السيد فؤاد، سعيد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر، ط1، العربي، 1999، القاهرة، مصر.
17. بوحوش عمار ومحمد النبيان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
18. بوفلجة غياث، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
19. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر. بدون سنة.
20. بيتر، ج، نورث هاوس، تر: صلاح الدين بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مركز البحوث، 2006.
21. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر (بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

22. التويجري محمد بن إبراهيم، البرعي محمد بن عبد الله، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، ط 1 ، مكتبة العبيكان، 1997 .
23. الجزائري أبوبكر جابر، منهاج المسلم وآدابه، ط4، قسنطينة، الجزائر، دار صفر والبعث للطباعة والنشر، 1981.
24. الحسين فلاح ،حسن عداء، الإدارة الإستراتيجية مراحلها عملياتها، الطبعة الأولى ، دار وائل ،عمان،الأردن، 2002 .
25. حماده طارق،المعلومات وأثرها في زيادة الفعالية الإدارية ، الطبعة الأولى، دار الدستور التجارية ،عمان الأردن.
26. الحمادي علي، **333** تقنية للتدريب في فن الإلقاء، مركز التفكير الإبداعي، دار النشر،بيروت لبنان.
27. الحناوي محمد صالح ،محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر.
28. حنفي عبد الغفار، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، لبنان.
29. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد ، الطبعة الأولى، دار الجامعيين ،مصر ، 1992
30. دليو فضيل ،الاتصال في المؤسسة ، الطبعة الأولى ، مخبر علم الاجتماع ، جامعة منتوري، قسنطينة . 2003
31. دياب فؤاد ،"اتخاذ القرارات كعملية أساسية من عمليات القائد ،مؤتمر القادة الإداريين.
32. ر.ب ، سرجنت، تر :أحمد محمد تعلب، المدينة الإسلامية، ط1 ، اليونسكو - السيكومور/ فجر ، 1983 .
33. الزاهران حامد عبد السلم، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
34. زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، القاهرة ،مصر.

35. زويلف مهدي حسين، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، الطباعة في مؤسسة الصحيفة الأردنية، الرأي.
36. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي له، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، بيروت، لبنان، 2000.
37. السلمي علي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غريب القاهرة مصر.
38. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2002.
39. الشايب خميس، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1997.
40. شبل فؤاد أحمد، الفكر السياسي - دراسة مقارنة المذاهب السياسية والاجتماعية، الجزء الأول مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب.
41. شرف عبد العزيز، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
42. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الثانية، دار الجديدة، مصر، 2002.
43. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
44. طبارة عفيف عبد الفتاح، روح لدين الإسلامي، الطبعة الثانية، دار العلم للملايين، 1984.
45. الطراييشي مرفت، السيد عبد العزيز، نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
46. الطيب محمد رفيق، الإدارة عملية ونظام، الطبعة الأولى، مجموعة النشر، لبنان.
47. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، لبنان، بيروت، 1983.
48. عبد الحميد محمد، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، القاهرة، عالم الكتاب، 1993.

49. عبيدات محمد، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
50. عثمان عبد القادر، منصف فاروق، الطبعة الأولى، «حتمية القيادة والطبيعة المتغيرة للقوة الأمريكية» ، (، مركز الكتب الأردني).
51. عطوف محمد ياسين، مدخل في علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار النهار، بيروت ،لبنان.
52. عنابة غازي ، إعداد البحث العلمي ، ط 2 ، باتنة ، دار الشهاب ، 1985 .
53. عوده محمد، محمد خير، أساليب التغير الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار النهضة ،بيروت ،لبنان.
54. عياصرة علي، ومحمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص25.
55. العيسوي عبد الرحمن محمد، دراسات في علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت ،لبنان.
56. العيسوي عبد الرحمن محمد، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان ، 1983 .
57. غالب مصطفى، علم النفس التربوي، الطبعة الثانية ، بيروت ، 1980 .
58. الغزالي محمد ، كيف تتعامل مع القرآن، الطبعة الأولى، دار الإنتفاضة والنشر، الجزائر
59. غلام الله بوعلام ، مبادئ علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية
60. الفارابي أبونصر ، تقديم الأستاذ عبد الرحمان بوزيدة، المدينة الفاضلة ومختارات من كتاب الملة مقالة فلسفية، (بدون طبعة)، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الرغبة، 1987.

61. فلاح الحسين، عداء حسن، الإدارة الإستراتيجية مراحلها عملياتها، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن 2002،
62. كلا لده محمود، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الزاهران، عمان، الأردن، 1997.
63. كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999
64. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، مكتب دار الثقافة، عمان الأردن.
65. كينيث بلانشارد، القيادة ومدير الدقيقة الواحدة، الطبعة الثانية، الإدارة العامة للبحوث، عمان، الأردن 1992،
66. لويس جمال الدين، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الهومة، الجزائر.
67. ليدل هارت، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، تر: الهيثم الأيوبي، ط1، دار الطليعة، بيروت لبنان، 1967.
68. ليونارد، سايلس، تر كمال السيد، حقيقة مايفعله المديرون الأكفاء، الطبعة الثانية، الأهرام التجارية، 1980.
69. م. يانكوف، ل. يوتوفا. السيرنيتيك والإعلام. تر: برهان القلق، ط1، دار الطليعة، بيروت، 1979.
70. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
71. مجذوب طارق، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، ط1، منشورات الحلبي، بيروت، لبنان، 2005.
72. محمد سعيد أحمد، إستراتيجيات اتخاذ القرارات، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976
73. محمود توفيق، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الجامعة المصرية، مصر، 1973
74. مرسى محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، 2001.
75. مشهور مصطفى، بين القيادة والجندي، الطبعة الأولى، دار الإرشاد، الجزائر.

76. مصباح عامر، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

77. مصباح عامر، منهجية إعداد البحوث العلمية، مدرسة شيكاغو، ط1، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 2006.

78. المليحي يعقوب محمد، مبدأ الشورى في الإسلام - مقارنة بمبادئ الديمقراطيات الغربية والنظام الماركسي -، بدون طبعة، مؤسسة الثقافة الجامعية.

79. ميخائيل وسينجلتري & جيرالد ستون، نظرية الإتصال والبحوث التطبيقية. تر: عبد الله بن اهنية، سعد هاني القحطاني. مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، بدون طبعة، 1999.

80. نصير نعيم، القيادة العربية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن. 2005 القاهرة مصر.

81. اليك فريدمان، تر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، فن القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2006.

اللغة الفرنسية:

1. Beau Dominique. Daudel Sylvan. **Strategie D'entreprise et Communication** , 1ED.Maison DUNOD.Paris.1992.
2. Birien Jean Louis. **la pratique de la negociation sociale dans l'entreprise**.1ed. CLET .paris.1989.
3. Bouguetta Fouad , **la société de l'information, les organisation et le plan de communication**,1 Edition,OPU ,imprimerie régional de constantine ,2005 .
4. Cossa p. La cybernétique «**cerveau humain aux cerveau artificiels** ».paris registrada.

5. Dietrich Anne , frederique pigyne.**la gestion des ressources humains** .1 éd, paris,Édition le découvert, 2005.
6. Frenand Borne : **Organisation des entreprises**. 1edition. Foucher.paris. 1966.
7. Galambaud Bernard .**si la grh était de la gestion** .édition liaison s.2002.
8. Kenneth Laudon et Jane laudon et Eric fimbel .**Management des Systemes d'Information**.9édition , louisjean .paris .france.2006.
9. Lehnisch Jean-Pierre. **La communication dans l'entreprise**.5ed.Maison vendome .Paris.France.2004.
- 10.M.Crozier, E.Friedberg , **L'acteur et le système**,1 éd, édition du seuil,1977.
- 11.Mucchielli Alex.**la communication interne**.1ed. Maison Armand colin. Paris.2001.
- 12.Sainsaulieu Renaud, **sociologie de l'entreprise (organisation, culture et développement)**,2eme édition ,presses de science po : Dalloz, paris,1995.
- 13.Westalphan, Marie-Hlene. **Communicator, Le Guide de la communication d'entreprise** . 4 ED , Maison Dunod , Paris ,2004.
- 14.Yves Winkin .**La nouvelle communication** .paris,Ed du seuil,1984.

اللغة الإنجليزية:

- 15..Maullins Laurie j .**management and organization ional behavior** .1pub.printed in great Britain at the pitman press.
- 16.Adair John .**the skills of leadership** .1pub. Hants publishing company limited .1990.
17. Bernard M.bass stogdills hand book of **leadership** .ren.reverse.n.j.free.press.1981-
- 18.Bessie l.marquis , carol j.huston . **Leadership roles and management functions in nursing –theory & application** .4 editions Lippincott. Williams .u.s.a .philadelphia .2003.
- 19.Bryman Alain, **leadership and organisation**. First published Rutledge and kegan in 1986.

20. Donovan Kevin. **Management of information technology in further education** .1pub. Printed in great Britain by foister&jagg ltd.abbey walk. Cambridge.1986.
21. Molander Christopher. **management development**. 1pub .chartwell-bratt. printed in Sweden by studentlitteratur.lund.1986.
22. Rosemary Stewart, **the reality of management**, second pub, Heinemann London, 1985.
23. S.p Taylor d.p.austen. **law and management in optometric practice**.1pub .publishing butterworth &co(publishers) ltd.1986 .
24. Scott Jhon & Rochester Arthur, **Effective Management Skills-Managing people**-1first published .Sphere Books. printed in great Britain,1984, p87-
25. Scott Jhon & Rochester Arthur. **managing people**. 1pub. Printed and boynd in Great Britain .1984.

الموسوعات و القواميس و المعاجم:

باللغة العربية:

1. إبراهيم مصطفى أحمد حسن زيات عامر محمد علي النجار وآخرون، **معجم الوسيط**. الجزء الأول، ط2، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، استانبول، تركيا، 1972، ص 756 .
2. فرنسواشاتليه، أوليفيه دوهاميل، إيفلين بيزيه، **معجم المؤلفات السياسية**، تر: محمد عرب صاصيلا، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
3. ابن منظور الأفرقي المصري، **لسان العرب**، ط 6، بيروت، دار صابر، 1994، ص 371.
4. حمودي صبحي، **المنجد في اللغة العربية**، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص 479 .
5. الفراهيدي الخليل بن أحمد، **كتاب العين**، ترتيب وتحقيق عبد الحميد الهنداوي ، المجلد الثالث ض-ت، الجزء الثالث ، ط 1، دار الكتب العلمية ، بيروت ، بيروت ، لبنان ، 2003
6. الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. **قاموس المحيط**، ج3، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، ص 346.

باللغة الفرنسية:

1. Librairie, **Larousse**, imprimé en France .1985.
2. Mortier .Raoul , **DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE**, Quilet, Tome1, Chat, P 93 .
3. Sfez .Lucien , **Dictionnaire Critique de La Communication** ,communication et organization,Tome1, Wassilly Kandinsky, Paris,1993.

باللغة الإنجليزية:

1. **Oxford dictionary**, 2003, printed in china.

الدوريات والمجلات:

اللغة العربية:

- 1- برقان محمد، "الاتصال الإقناعي في فن الخطابة"، مجلة الإبداع والعلوم الإنسانية، كتابات معاصرة، الناشر للتوزيع.
- 2- العناد عبد الرحمن بن حمود ، مفاهيم العلاقات العامة وأساليب ممارسته في العالم الغربي والعربي ،مجلة فصلية علمية متخصصة في الدراسات الإعلامية والسياسية ، تصدر عن كلية العلوم السياسية والإعلام ،جامعة الجزائر.
- 3- عبد الله ثاني محمد النذير، مقارنة اتصالية لتسيير الصراعات في التنظيمات الحديثة ، ملتقى وطني حول تسيير الصراعات في التنظيمات (مفاهيم وطرق)، جامعة وهران، قسم علم النفس، 2009.

اللغة الفرنسية:

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

- 2-F.chelgham. rôle de l'encadrement dans la motivation des employés et le développement de leurs compétences. Séminaire sur relation humaines et communication dans l'entreprise .sonatrac. I ,A,P .2005.
- 3- Chelgham. Synthèse de quelques approches en sciences humaines. Séminaire sur relation humaines et communication dans l'entreprise. École d'ingénieurs de boumerdes coordination formation industrie .2006.
- 4- Mt.Harrat.gestion des compétences.famid –ingénierie de la formation –naftal-chéaga –alger.2005.

الرسائل الجامعية :

- 1- برقان محمد، الاتصال الإقناعي من خلال فن الخطابة – مقارنة نظرية مع دراسة تحليلية لنماذج من خطب الإمام علي رضي الله عنه ،(رسالة ماجستير)، جامعة الجزائر: كلية الآداب واللغة ، قسم علوم الإعلام والاتصال ،2000 .
- 2- بلحضري بلوفة، الخطاب الديني وإستراتيجية التواصل، دراسة في فن الإلقاء(رسالة ماجستير)، دراسة لحالة لمسجد " الزبير بن العوام "بلدية عين الأربعاء2006 .
- 3- بورايو ليندة، دور العلوم السياسية في نهضة المجتمعات العربية الإسلامية،(رسالة ماجستير) ،جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية ،1999 .
- 4- العبدى عبد الإله، القيادة السياسية في العالم العربي، (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد الخامس..كلية الحقوق، المغرب ،1985 .
- 5- بوفارس عبد الرحمن، الخصائص النفسية والمهارات القيادية لدى مديري الثانويات، (رسالة ماجستير)، جامعة وهران، كلية العلوم الإجتماعية، قسم علم النفس،2008.
- 6- شعلال ياسمين، القدرات القيادية للإطار الجزائري –دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز-، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران،2008.

اللغة الفرنسية:

1. MEZZOUAR belakhdar, " **SOCIOLOGIE DU LIEN SOCIAL EN ALGERIE** ",
thèse de doctorat, université de Tlemcen, faculté de lettre, département de
sociologie, 2004-2005.

الوبيوغرافيا:

@ Les sites –web:

[.http://muntada.islamtoday.net/showthread.php?t=10321](http://muntada.islamtoday.net/showthread.php?t=10321).

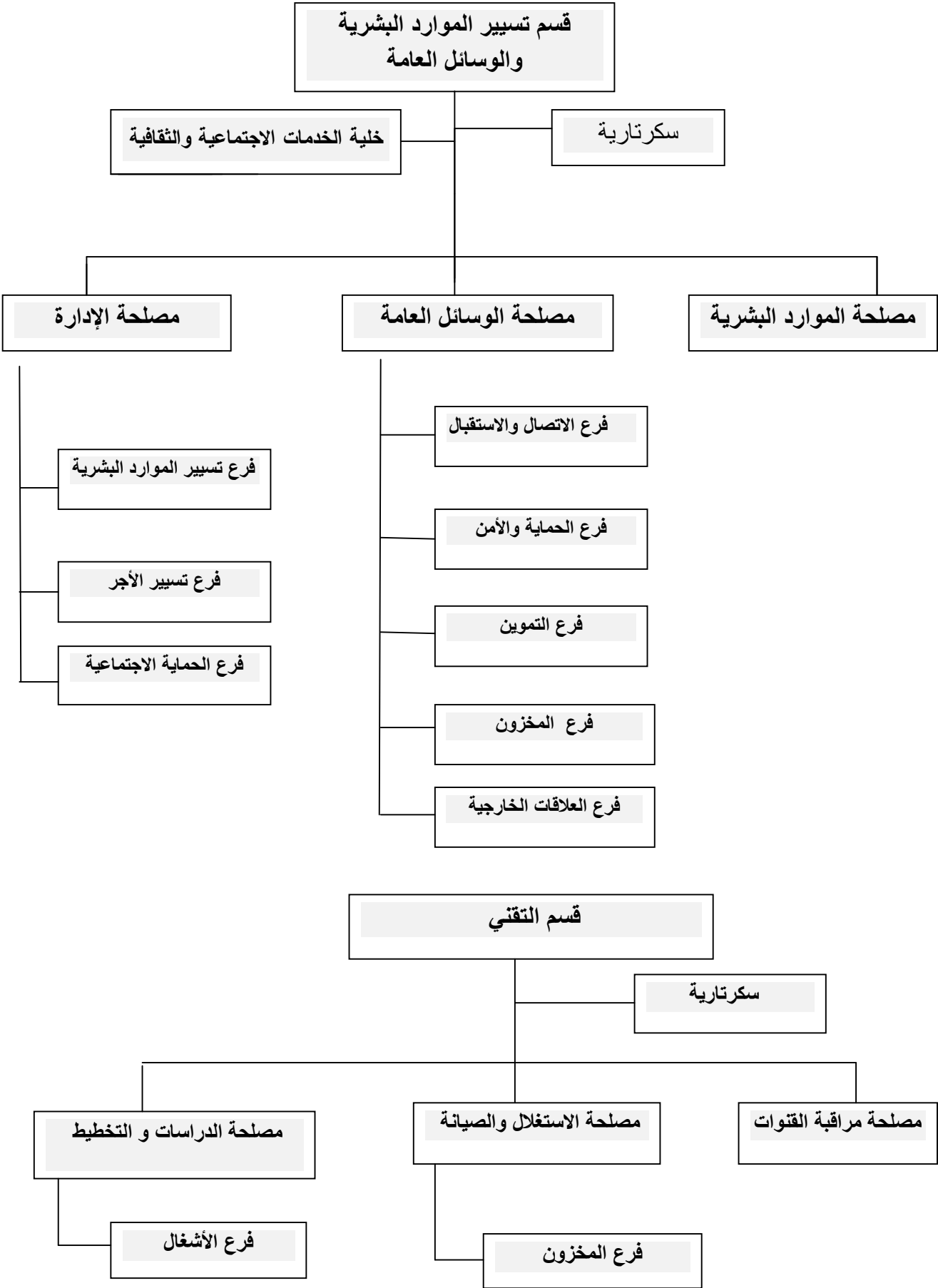
<http://muntada.islamtoday.net/archive/index.php/t-10321.html>

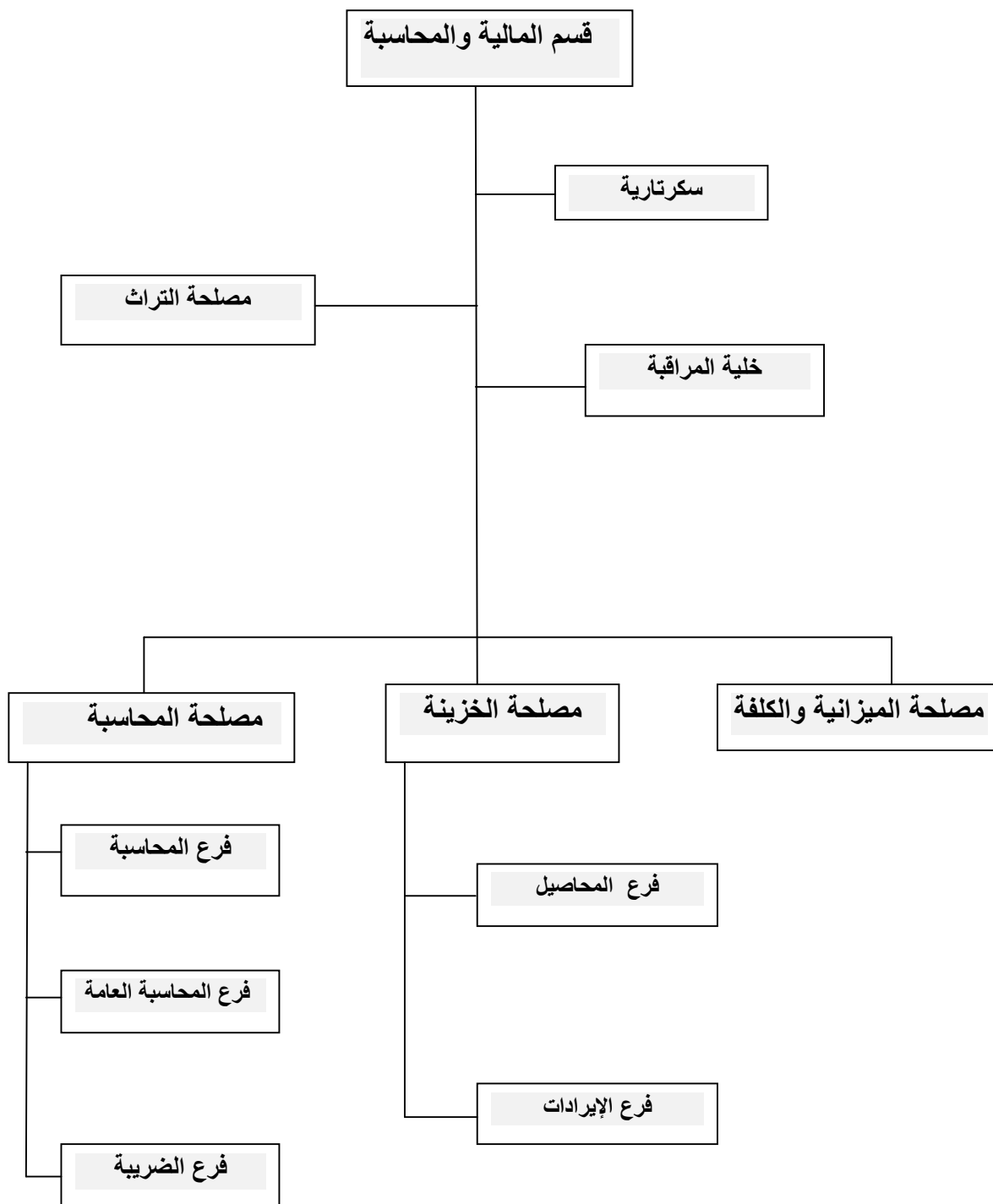
[http://fr. wikapedia .or//wiki/leadership](http://fr.wikipedia.org/wiki/leadership).

الحوامل الإلكترونية:

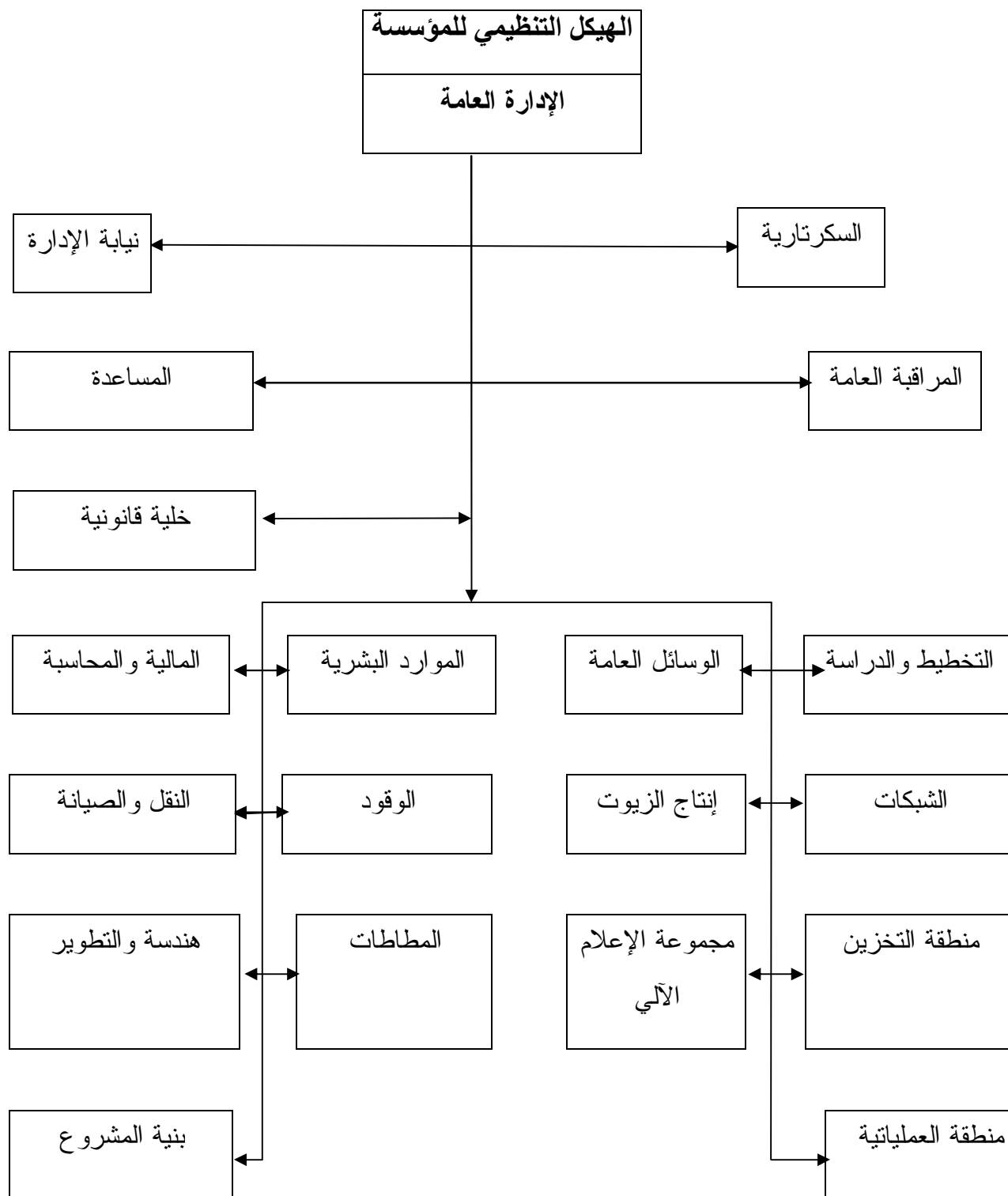
« **Leadership** » - in encyclopédie Microsoft en carta [cd-rom]; Microsoft, 2007;-
4cedérom; 43/

ملاحق الدراسة





الملحق 01: الهيكل التنظيمي.



الملحق 02:

دليل المقابلة:

1. المحور الأول: المتغيرات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر ، ☐ أنثى

الحالة المدنية:

☐ أعزب ، ☐ متزوج ، ☐ مطلق ، ☐ أرمل

المستوى التعليمي:

☐ باكلوريا ، ☐ ليسانس ، ☐ مهندس ، ☐ تكوين آخر

الأقلية في العمل القيادي:

☐ 5-1 سنوات ، ☐ 10-5 سنوات ، ☐ 20-10 سنة ، ☐ 20 فأكثر

2-المحور الثاني: الجانب المهامي للقيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال

بمؤسسة نפטال.

1-1 - القيادة الإدارية و مهمتها بالمؤسسة:

1-2 - هل القيادة الإدارية تجيب على كل التساؤلات التقنية المطروحة من قبل الأتباع ؟

2- هل القيادة الإدارية تستطيع حل الصعوبات التقنية؟

3- هل القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة ؟

4- هل القيادة الإدارية تراقب وحدها المهمة ؟

5- هل القيادة الإدارية تقبل مخالفة المرؤوسين لها؟

6- هل القيادة الإدارية تتيح الفرصة لمناقشة المسائل الصعبة؟

7- هل القيادة الإدارية توضح للاتباع بالامتثال للأوامر في اطار النظام الداخلي لمؤسسة؟

8- هل القيادة الإدارية تستعمل صلاحياتها من أجل الإنذار في حالة التقصير في المهمة؟

9- هل تكتسب القيادة الإدارية ولاء المرؤوسين عن طريق؟ :

أ- بتحمل المسؤولية التامة عن تصرفات جماعتك، سواء أكانت تصرفات حسنة أو سيئة؟ ☐

ب- بوضع مستوى للسلوك الشخصي على قدم المساواة مع أفراد جماعتك ؟ ☐

ج- إشراك ذوي الكفاءة في القيادة الإدارية ؟ ☐

أخرى حدد.....

10- هل القيادة الإدارية تعمل على الوحدة في صفوف المرؤوسين؟

أ- التشديد على مركز جماعتك الممتاز أو طبيعتها الخاصة ؟ ☐

ب. اللجوء إلى عقد الاجتماعات لجلسات المهمة ؟ ☐

11- هل تعمل القيادة الإدارية على إشاعة الرضاء الشخصي لتطبيق إستراتيجية الاتصال؟

أ- مدح ما ينجزه كل فرد في المجموعة ؟ ☐

ب- باختيار قلة من الأفراد ليكونوا بمثابة الصفوة في المجموعة ؟ ☐

ج- بإبراز المكاسب المادية التي تترتب على هذا وتأكيد استحقاقها للمبرزين من أفراد

الجماعة ؟ ☐

أخرى.....

12- هل تعمل القيادة الإدارية على تدعيم وضعها القيادي عن طريق ؟

أ- بانتقاء مساعديك من بين الأفراد الذين يدينون لك بالولاء شخصيا ؟ ☐

ب- بالإلحاح في مطالبة مرؤوسيك بمواصلة نشاطهم ، حتى لا يتحول هذا التراخي إلى تمرد ونزاع ؟ ☐

ج- هل تعاقب كل من تشك في أنه يسعى إلى احتلال مركزك ؟ ☐

أخرى حدد.....

13- هل تعمل القيادة الإدارية للظفر بالولاء للمؤسسة عن طريق؟

أ- اعلام الأتباع بأن المؤسسة معنية بتحسين مكانتهم الاجتماعية ؟ ☐

ب- بالتأكيد لهم بأن المؤسسة سليمة القواعد، مثال بأنها قضت في ميدان الأعمال زمنا طويلا ؟ ☐

ج- بالتركيز على بعض ما تعني به المؤسسة من نواحي تحسين حالة أفرادها، كالنواحي الصحية، والتأمينات الاجتماعية، والمزايا عند التقاعد، إلى غير ذلك ؟ ☐

أخرى حدد.....

14- هل القيادة الإدارية على اطلاع بتقنيات الحديثة لتطبيق خطط الاتصال ؟

إذا كنت على إطلاع فما هي هذه التقنيات التي تعرفها :

أ. briefing ☐

ب. Owaite state ☐

ج. Brainstorming ☐

د. تسيير الأزمات. ☐

أخرى حدد.....

15. هل هناك خطوات وإجراءات لتسيير الأزمات وتفعيل دورك القيادي ؟

إذا كانت هناك خطوات فهل هي :

أ. طريقة وأسلوب معالجة الموضوع ☐

ب. الملاحظة ومستوى الدقة والعمق والإحاطة بالمشكل ☐

ج. إستراتيجية لتسيير الأزمات ☐

د. الرجوع إلى أصل الأزمة ☐

هـ. تسيير الأزمة فرديا أم جماعيا ☐

د. توظيف الإتصال الفعال (العلاقات الإنسانية) ☐

أخرى حدد.....

16. ماهي الأنماط القيادية التي يتصف بها القادة الإداريين بمؤسسة نפטال؟

أ. الديمقراطية ☐ ، الأوتوقراطية ☐ ، التسييبية ☐ ، التفاضلية ☐ .

17. هل غرضك من إستخدامها هو:

أ. الزيادة في الإنتاجية ☐

ب. تسهيل المهمة ☐

ج. فعالية المهمة ☐

18. هل تمارس السلوك القيادي في كل عملك ؟

أ. دائما ☐

ب. غالبا ☐

ج. أحيانا ☐

د. نادرا ☐

ه. أبدا ☐

19. هل لديك ثقافة السمع أثناء مهمتك القيادية ؟

أ. نعم ☐

ب. لا ☐

20. ماهي اللغة المستعملة لدى القيادة الإدارية في العمليات الاتصالية مع الأتباع ؟

أ. عربية ☐

ب. فرنسية ☐

ج. عربية فرنسية ☐

21. ماهي الصفات التي تتسم بها القيادة الإدارية في مؤسسة نפטال؟

إذا كانت الإجابة نعم فهل تعتمد على سمة .

أ. التكيف مع المواقف ☐

ب. الرزانة واليقظة للبيئة الاجتماعية ☐

ج. النشاط ☐

د. المثابرة ☐

أخرى حدد.....

22. ماهي المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في مؤسسة نפטال؟

أ. الذكاء ☐

ب. المهارة الفكرية ☐

ج. الخلق والإبداع ☐

د. الدبلوماسية ☐

ه. التنظيم ☐

و. الإقناع ☐

أخرى حدد.....

23. ما هي سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية ؟

إذا كانت نعم فما هي هذه المظاهر.

أ. الإتصال الفعال ☐

ب. الزيادة في المردودية ☐

ج. تجسيد القرارات في الواقع ☐

د. سهولة المهمة ☐

ه. سرعة التنفيذ ☐

و. سهولة التعامل مع العمال ☐

ي. عدم وجود عوائق أمامك ☐

ك. تجسيد الإستراتيجية المتخذة في الميدان ☐

أخرى حدد.....

24. كيف يتعامل القائد الإداري في حالة غياب المظاهر والسمات الاتصالية والقيادية ؟

أ. يواصل عمله ☐

ب. يغادر أو يستقيل من منصبه ☐

ج. يحاول عدة مرات ☐

**3- المحور الثالث: الجانب العلاقتي للقيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال
بمؤسسة نفطال.**

1- هل القيادة الإدارية تنمي روح الفريق عن طريق؟

أ- إيضاح الصلة بين عمل كل فرد فيه وبين هدف الفريق ككل ؟ ☐

ب- منافسة الفريق الآخر في القسم أو الدائرة ؟ ☐

ج- الاهتمام بإظهار تضافر الجهود خير من تفرقتها ؟ ☐

2- هل تحافظ على استقرار أفراد فريقك ومرووسيك في مراحل العمل :

أ- بتهديدهم بتخفيض درجاتهم، وحرمانهم من امتيازاتهم، وبغير ذلك من عقوبات؟ ☐

ب- تبصيرهم بما في تقصيرهم من عقبات تحول دون انجاز ما تهدف إليه الجماعة؟ ☐

ج- بالتخلص من المشاكل ومعوقات العمل الصغرى ؟ ☐

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

أ- بالمطالبة بالتعاون ؟ ☐

ب- بتوجيه النظر إلى أن الذين لا يتعاونون لن يستمروا طويلا في المجموعة ؟ ☐

ج- بتحميل مرووسيك جانبا من المسؤولية باشراكهم في التخطيط ؟ ☐

4- هل تحاول القيادة الإدارية رفع مستوى الرضى عن العمل عن طريق ؟

أ- بتشجيع الصداقات والعلاقات بين أعضاء المجموعة والتي لا تشترك فيها بالضرورة ؟ ☐

ب- بالمعاونة على تأليف جماعات صغيرة يستطيع فيها الفرد أن يحس بوجوده؟ ☐

ج- بعدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالتحدث على مناخ العمل ؟ ☐

5- هل تعمل القيادة الإدارية على أن يحترم مرؤوسيه بعضهم البعض ؟

أ- بأن توضح أنك تعتقد أنه ما من فرد هو أكبر قيمة من غيره، وذلك فيما يتعلق بعمل المجموعة ؟ ☐

ب- بمعاملة الجميع على قدم المساواة ، بالنسبة إلى مسائل من قبيل منح الامتيازات الشخصية ؟ ☐

ج- بأن تدعهم يتخلصون من تصرفاتهم العدوانية ببعض هذه الوسائل كالموافقة على تركيز مزاحهم الثقيل في " كبش فداء " للجماعة ؟ ☐

8- كيف هي علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق؟

أ- تدعهم يدركون أنهم يستطيعون أن يلجأوا إليك لمساندتهم عندما يضلون السبيل؟ ☐

ب- تحاول أن تقيم علاقتك الشخصية على أساس التباعد وليس على أساس المودة؟ ☐

د- تتصرف في سياستك، في حالة الخلاف في الرأي، على اعتبار أن رأيك هو النهائي ؟ ☐

9- هل القيادة الإدارية تكفل حسن العلاقة بين مرؤوسيه؟

أ- تسرع بالتدخل لمعالجة ما يطرأ من شقاق واحتكاك يؤثران في سير العمل ؟ ☐

ب- تحاول أن تحول دون قيام صلات شخصية في الماعة تشيع الفرقة فيها ؟ ☐

ج- تواضب ، في غير تطفل ، على عرض فضائل كل عضو على زملائه ؟ ☐

10- هل القيادة الإدارية تحفز المرؤوسين عن العمل؟

أ- بالأحاديث المثيرة عن منجزات أفراد الفريق البارزين ؟ ☐

ب- بالقضاء على العوامل التي تصرف الجهود عن الأهداف الأساسية؟ ☐

11- هل تعمل القيادة الإدارية على إقناع الجسم البشري للفريق بالبقاء في حالة الفشل

بالمؤسسة ؟

أ- مصارحة الهارب من العمل Turnover بأن المؤسسة سالمة القواعد ؟. ☐

ب- محاولة معرفة ماهو هاجسه في المؤسسة ؟ ☐

ج- اعطاء الحرية في تغيير المؤسسة ؟ ☐

12- كيف تتعامل القيادة الإدارية في حالة ضعف مردودية الأتباع؟

أ- مصارحة الأتباع بانهم أكفاء في حالة القيام بأي عمل. ☐

ب- تتحول من الأسلوبين الديمقراطي أو الأوتوقراطي في توجيهها له ؟ ☐

13- هل تشجع القيادة الإدارية الأتباع على التواصل بممارسة الترفيه أثناء العمل؟:

أ- تشجعها على ذلك ؟ ☐

ب- لا تشجعهما على هذا النمط من المزاح ؟ ☐

ج- تثور غاضبا ؟ ☐

المحور الرابع: العقبات التي تواجه مؤسسة نفضال في تطبيق مشروع استراتيجية الاتصال.

14. هل يوجد استراتيجية اتصال في مؤسسة نفضال؟

☐ نعم ، ☐ لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا:

.....

15. هل هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة الإدارية لنجاح مشروع استراتيجية الاتصال بمؤسسة نفضال؟

☐ نعم ، ☐ لا

إذا كانت الجواب بنعم فماهي:

.....

.....

الملحق 03: جداول الدراسة

الجدول (03): يبين مدى مقدرة القيادة الإدارية على حل الصعوبات التقنية.

العبرة	نعم	%	لا	%	في الغالب	%	م.ح	إ.م
هل القيادة الإدارية تستطيع حل الصعوبات التقنية؟	26	52	11	22	12	24	1,56	0,81

الجدول (05): مدى مراقبة القيادة الإدارية للمهمة.

العبرة	نعم	%	لا	%	غير ممكن	%	م.ح	إ.م
هل القيادة الإدارية تراقب وحدها المهمة ؟	29	58	16	32	4	8	1,88	0,89

الجدول (06): مدى تقبل القيادة الإدارية لمخالفة المرؤوسين لها.

العبرة	نعم	%	لا	%	غير ممكن	%	ممكن	%	م.ح	إ.م
هل القيادة الإدارية تقبل مخالفة المرؤوسين لها؟	21	42	16	32	11	22	2	4	1,36	0,48

الجدول (07): يبين مدى اتاحة الفرصة لمناقشة المسائل الصعبة.

العبرة	نعم	%	لا	%	حسب السياق	%	م.ح	إ.م
هل القيادة الإدارية تتيح الفرصة لمناقشة المسائل الصعبة ؟	37	74	8	16	2	4	1,36	0,59

الجدول (08): يبين مدى توضيح القيادة الإدارية للأتباع بالإمتثال للأوامر في اطار النظام الداخلي.

العبرة	نعم	%	لا	%	م.ح	إ.م
هل القيادة الإدارية توضح للأتباع بالامتثال للأوامر في اطار النظام الداخلي للمؤسسة ؟	41	82	9	18	1,20	0,49

الجدول (11): يبين مدى عمل القيادة الإدارية على توحيد صفوف الأتباع.

إ.م	ح.م	اللجوء إلى عقد الاجتماعات		التشديد على مركز الجماعة		العبارة
0,36	1,16	%	ت	%	ت	هل القيادة الإدارية تعمل على الوحدة في صفوف المرؤوسين؟
		30	15	62	31	

الجدول (13): يبين مدى تدعيم القيادة الإدارية لوضعها القيادي.

إ.م	ح.م	معاقبة كل من يشك في احتلال المركز القيادي		الإلحاح بمواصلة النشاط		انتقاء المساعدين		العبارة
0,67	1,45	%	ت	%	ت	%	ت	هل تعمل القيادة الإدارية على تدعيم وضعها القيادي عن طريق ؟
		14	7	44	22	38	19	

الجدول (14): يبين مدى محاولة القيادة الإدارية بالظفر للولاء إلى المؤسسة.

إ.م	ح.م	التأكيد بأن المؤسسة سالمة القواعد		اعلام الأتباع بأن المؤسسة معنية بتحسين مكانتهم الإجتماعية		العبارة	
0,50	1,45	%	ت	%	ت	هل تعمل القيادة الإدارية للظفر بالولاء للمؤسسة عن طريق؟	
		38	19	44	22		

جدول (27): المحافظة على استقرار أفراد فريقك في مراحل العمل.

إ.م	ح.م	التخلص من معوقات العمل		التبصير في حالة التقصير في العمل		التهديد بتخفيض الدرجات		العبارة
0,71	1,49	%	ت	%	ت	%	ت	هل تحافظ على استقرار أفراد فريقك في مراحل العمل؟
		8	4	22	11	36	18	

الجدول (30): العمل بمبدأ الاحترام.

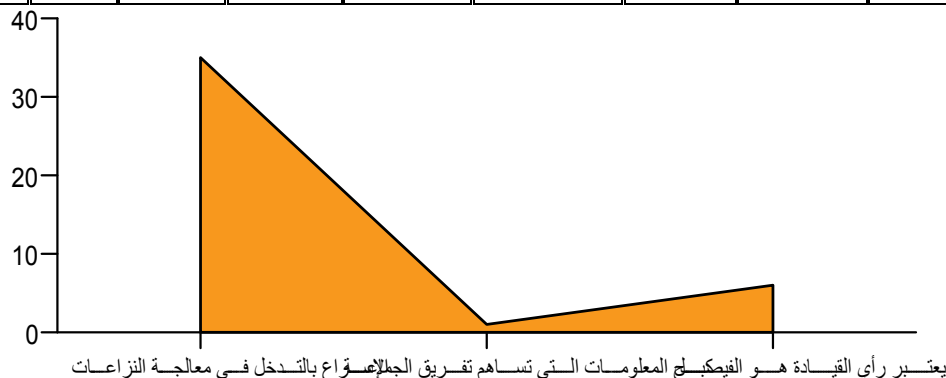
العبارة	تعمل بمبدأ المساواة		التخلص من التصرفات العدوانية		توضيح مكانة كل فرد في الفريق		م.ح	إ.م
هل تعمل القيادة الإدارية على أن يحترم مرؤوسيه بعضهم البعض ؟	ت	%	ت	%	ت	%	1,19	0,39
	28	56	1	2	35	50		

الجدول (31): علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق.

العبارة	لجوء الأتباع إلى القيادة الإدارية في حالات الالافهم.		القيام بعلاقات على أساس المودة.		في حالة الخلاف تعتبر القيادة رأيها هو الفيصل		م.ح	إ.م
كيف هي علاقة القيادة الإدارية بأعضاء الفريق؟	ت	%	ت	%	ت	%	1,10	0,30
	7	14	1	2	3	6		

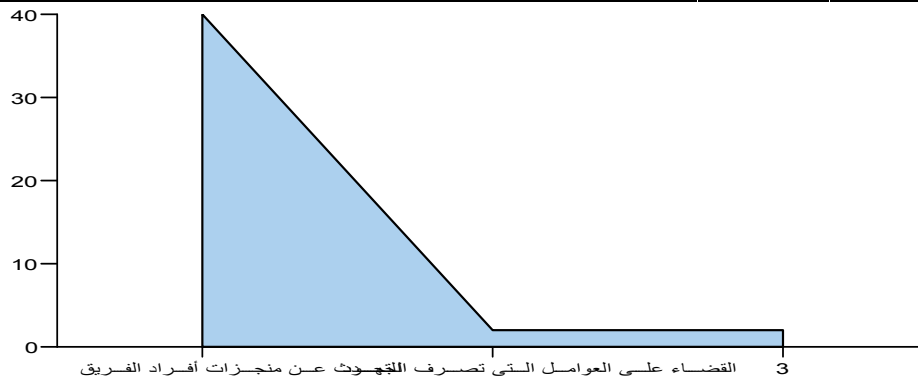
الجدول (32): العمل على تحسين العلاقة بين القيادة والمرؤوسين.

العبارة	الإسراع في التدخل لمعالجة مايطرأ من نزاع .		العمل على كبح العوامل التي تساهم في تفرقة الجماعة.		في حالة الخلاف تعتبر القيادة رأيها هو الفيصل		م.ح	إ.م
هل القيادة الإدارية تكفل حسن العلاقة بين مرؤوسيه؟	ت	%	ت	%	ت	%	1,31	0,71
	17	34	6	12	2	4		



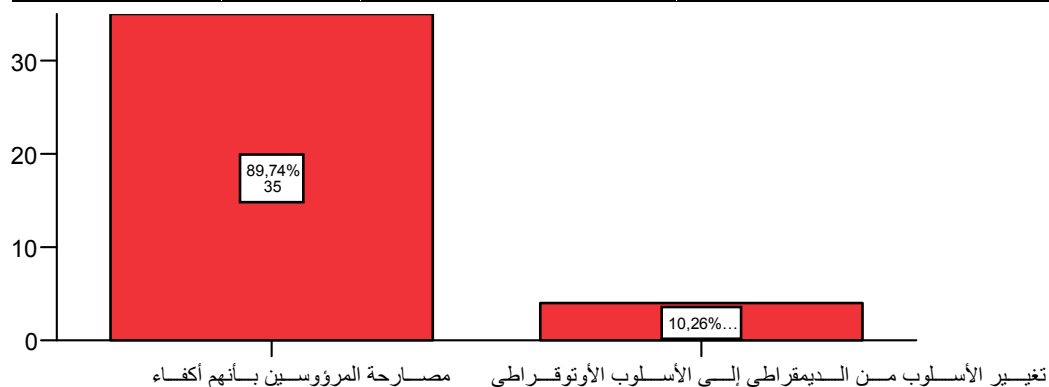
الجدول (33): القيام بالتحفيز لدفع عجلة العمل إلى الأمام.

إ.م	ح.م	القضاء على العوامل التي تصرف الجهود عن الأهداف الأساسية للمؤسسة.		التحدث عن منجزات أفراد الفريق		العبارة
0,46	1,14	%	ت	%	ت	هل القيادة الإدارية تحفز المرؤوسين عن العمل؟
		4	2	80	40	



الجدول (35): معاملة المرؤوسين الذين يشكون ضعف المردودية .

إ.م	ح.م	التحول من الأسلوب الديمقراطي إلى الأساليب الأوتوقراطية		مصارحة الأتباع بأنهم أكفاء في حالة القيام بأي عمل.		العبارة
0,68	2,30	%	ت	%	ت	كيف تتعامل القيادة الإدارية في حالة ضعف مردودية الأتباع؟
		8	4	70	35	



ملاحظة: كل الجداول والأشكال الملاحق من إعداد الطالب اعتمادا على أداة الدراسة بمساعدة برنامج التحليل

الإحصائي SPSS.

الجدول(36): تشجيع القيادة الإدارية الأتباع على التواصل فيما بينهم أثناء العمل.

العبارة		تشجع على ذلك		لا تشجع على هذا النمط		تثور غاضبة		م.ح	إ.م
هل تشجع القيادة الإدارية الأتباع على التواصل بممارسة الترفيه أثناء العمل؟		ت	%	ت	%	ت	%	1,10	0,30
		9	18	19	38	10	20		

