

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ليسانس

الميدان: علوم إنسانية و إجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: إتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالبين:

الحاج عيسى حلالي

إلياس حريزي

الموضوع:

أساليب التسيير الإداري و أنماط الاتصال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "شريفى محمد" القرارة ولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.قندوز عبد القادر

أستاذة المناقشة:

فضيلة تومي

السنة الجامعية: 2013/2012

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ليسانس

الميدان: علوم إنسانية و إجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: إتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالبين:

الحاج عيسى حلالي

إلياس حريزي

الموضوع:

أساليب التسيير الإداري و أنماط الاتصال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "شريفى محمد" القرارة ولاية غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.قندوز عبد القادر

أستاذة المناقشة:

فضيلة تومي

السنة الجامعية: 2013/2012

شكر وتقدير

❖ حمدا لك رب كما ينبغي لجلالك وعظير سلطائك، على ما منحنا من قوة وصبر وعون من عناء هذا المشوار حتى خرج هذا العمل إلى حيز الوجود.

❖ الشكر كله موصول إلى الأستاذ الفاضل قندوز عبد القادر على ما قدمه لنا من نصائح وخلاصة علم حفظه الله وجعله نبراسا ليضئ الطريق لطلبة العلم.

❖ والشكر موصول أيضا إلى أساتذة قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية على ما قدموه لنا من عون وحسن إرشاد.

❖ وكما لا ننسى عمال مكتبة قسم علم الاجتماع وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في مديد العون.

❖ وأخيرا إن كنا قد أحسنا فهذا فضلا من الله وإن أخطئنا فالكمال لله وحده إليهم يرجع الثناء كله هو نعم المولى ونعم النصير.

والحمد لله رب العالمين.

شكر وتقدير

الفهرس

أ..... : مقدمة

الفصل الأول : المقاربة المنهجية

5 أسباب اختيار الموضوع:

3 تحديد الإشكالية :

6 أهمية الموضوع:

7 التعاريف الإجرائية

8 الدراسات السابقة:

الفصل الثاني : التسيير الإداري وأساليبه

15 تمهيد :

16 المبحث الأول: ماهية التسيير الإداري.....

16 المطلب الأول: مفهوم التسيير الإداري :

21 المطلب الثاني : متطلبات التسيير الإداري وعناصره:

22 المطلب الثالث : وظائف التسيير الإداري:

23 المطلب الرابع : أهمية التسيير الإداري :

27 المبحث الثاني : أساليب التسيير الإداري

28 المطلب الأول : التسيير الإداري الأوتوقراطي:

29 المطلب الثاني : التسيير الإداري الديمقراطي

31 المطلب الثالث : التسيير الفوضوي:

32 المطلب الرابع أهم ملامح أنماط التسيير:

34 خلاصة الفصل :

الفصل الثالث : الاتصال الإداري وأنماطه

36	تمهيد:
36	المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري وأنماطه:
37	المطلب الأول : مفهوم الاتصال
41	المطلب الثاني : عناصر وأساليب الاتصال الإداري :
44	المطلب الثالث : أهمية الاتصال الإداري:
51	المبحث الثاني: أنماط الاتصال الإداري مقوماته ومعوقاته.
51	المطلب الأول أنماط الاتصال الإداري:
57	المطلب الثاني : مقومات الاتصال الإداري:
57	المطلب الثالث : معوقات الاتصال الإداري:

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

60	تحليل البيانات
75	الخاتمة
77	المصادر والمراجع
	الملاحق

المقدمة

يعمل المديرون في منظمات الأعمال في ظل متغيرات وتحركات استراتيجية وبيئية متنوعة ، وفي ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا ، مما يستتبع بالضرورة الاهتمام بنظريات الإدارة وتطبيقاتها واستنباط وحلق نظريات أو مفاهيم جديدة تتناسب مع الواقع العملي .

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المديرين بها على تحويل النظريات الإدارية إلى واقع عملي . لقد أصبحت الإدارة جزء لا يتجزأ من الوجود البشري ، بل أنه من غير المتطور أن يكتب العديد من المنظمات بشتى أشكالها وأحجامها الاستمرار أو البقاء في غياب الإدارة الجدية .

إن إعداد مادة علمية خاصة بمجال الإدارة وتطبيقاتها في المنظمات إنما يهدف بوجه عام إلى تنمية إدراك القاعدة

الطلابية

بالأسس العلمية والتطبيقات العملية لهذا العلم الحيوي . ولاشك أن نجاح هذه التجربة لا يتأتى عن طريق مجرد

معرفة تلك النظريات أو إعادة ترديدها في المحاضرات ، بل من خلال التفكير في مضمونها وكيفية تطبيقها .

الفصل الأول

المقاربة المنهجية

تمهيد .

1. تحديد الإشكالية.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهداف الموضوع.
4. أهمية الموضوع.
5. التعاريف الإجرائية .
6. الدراسات السابقة.
7. المدخل النظري.
8. ملخص الدراسة.

1. تحديد الإشكالية :

تسعى الإدارة لتحقيق الأهداف وهذه الأخيرة لا تتم إلا عن طريق الاتصال والجهود البشرية والتعامل مع التنسيق بينها، فإن العمل كلما زاد تعقيده نقصت قدرة الفرد على القيام به لوحده وفي ظل الحياة الاجتماعية المعقدة كانت الحاجة ماسة إلى التعاون والنشاط الاجتماعي بغية تحقيق الأهداف، إلا أن هذا العمل الجماعي لا ينجح إن لم يكن موجه من طرف فرد يكون له مهمة تنسيق وتوجيه العمل الجماعي وهذه العملية يطلق عليها التسيير.

إن الحياة المعاصرة تزداد تعقيدا ويزداد معها نمو وتعقد المنظمات التي يفرزها التطور السريع، هذه الأخيرة دفعت بالظاهرة الاتصالية إلى الواجهة وجعلت من موضوع الاتصال مجالا حيويا يحتل أهمية بالغة من قبل الإدارات والعاملين فيها.¹

يعد الاتصال إحدى الدعائم الأساسية في المؤسسات، سواء في إيجاد الروابط الإنسانية بين أعضائها أو في نشر المعلومات والحقائق، وهو أمر يمكن أن يساعد على إيجاد التقارب والتعاون بين العمال، وبالتالي تحقيق التألف الحقيقي.²

والتسيير في مجال التنظيمات والإدارات تنتقل الجهاز الإداري من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة وبما أن الاتصال يتدخل في جميع أنشطة الفرد خاصة الإدارية منها فليس من الغريب أن تعتمد القيادات في تصريف شؤون الإدارة، إذ أن التسيير الإداري في حد ذاته عملية اتصال فمن المستحيل تصور تسيير بدون اتصال إذ يبدو أن المشاكل التي تظهر في المؤسسات هي نتيجة لفصل القيادات الإدارية في عملية الاتصال وكثيرا ما نسمع عن بعض المشكلات التي يكون سببها سوء الفهم من أحد أطراف الاتصال للعملية الاتصالية أو عدم تمكن القيادات الإدارية من استخدام النمط المناسب للاتصال وانطلاقا من هذا الطرح ولأهمية التسيير الإداري في التفاعل مع المرؤوسين لتحقيق أهداف الإدارة فإن من الأهمية بمكان بحث هذا التفاعل والتأثير داخل الإدارة، وفي هذا المجال يبرز التسيير الإداري كظاهرة اجتماعية شدد انتباه السوسيولوجيين وأولها اهتماما لما لها من دور في حل تعقيدات العمل، وبما أن لكل قائد إداري أسلوب يعتمد في تسيير مرؤوسيه وشؤون إدارته برزت الحاجة لدراسة علاقة أساليب القيادة الإدارية بأنماط الاتصال الإداري الداخلي من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، حيث خصصت الدراسة لأساليب القيادة الإدارية الرسمية، وأنماط الاتصال الإداري الرسمي الداخلي على اعتبار العلاقة علاقة رئيس ومرؤوس فجاءت الإشكالية التالية:

¹ عبد الوهاب بوخنوفة، الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب الإقناع وضعف الإقتناع ، المجلة الجزائرية للاتصال ، معهد علوم الإعلام والاتصال ، العدد14، 1996، ص118.

² محمد مزبان ، الاتصال والتسيير ، المجلة الجزائرية للاتصال ، معهد علوم الإعلام والاتصال ، العدد 17، 1998، ص107.

هل تؤثر أساليب القيادة الإدارية على أنماط الاتصال الإداري؟ تمخض عنها السؤالين الفرعيين التاليين:

- ما هو الأسلوب القيادي الأكثر اتباعاً من طرف المدير نحو العاملين؟

- ما هي أنماط الاتصال السائدة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية؟

2. فرضيات الدراسة :

الفرضيات العامة:

- تؤثر أساليب التسيير الإداري على أنماط الاتصال الإداري.

الفرضيات الجزئية:

الأسلوب الديمقراطي هو أكثر الأساليب اتباعاً من طرف مدير المؤسسة الاستشفائية.

ف1- في هذا الأسلوب يفوض القائد جزء من سلطاته:

• لأنه يوكل للمرؤوسين ببعض المهام نيابة عن القائد.

• لأنه ينمي قدرات المرؤوسين.

ف2 - لأن هذا الأسلوب يجسد مبدأ المشاركة: - مناقشة مشاكل الإدارة.

• أخذاً القائد بتوصيات واقتراحات المرؤوسين.

• المشاركة في صنع القرار.

ف3 - باعتباره ينمي العلاقات الإنسانية:

• مراعاة ظروف المرؤوسين.

• تحقيق رغبات المرؤوسين التي تتوافق مع أهداف المؤسسة الاستشفائية.

2- تتنوع أنماط الاتصال الإداري بإدارة المؤسسة.

م1 - الاتصال النازل : ضروري لشرح أهداف الإدارة وتوضيح سياساتها وتنفيذ المخططات.

- يتضمن ردود أفعال تجاه الأعمال الموكلة للمرؤوسين.
- يتوفر على مجموعة من القوانين والسياسات المتعلقة بالإدارة.

م2- الاتصال الصاعد:

- إرسال المرؤوسين لتقارير العمل والمهام الموكلة إليهم.

م2 - الاتصال الأفقي:

- يحقق التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- يهيئ المناخ للتغلب على المشاكل بعيدا عن الإدارة العليا.
- يتضمن معلومات حول الشيء المطلوب القيام به.

3. أسباب اختيار الموضوع:

- هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، منها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

الأسباب الموضوعية:

- واقع الإدارات التي تعثر بها الكثير من المشاكل يكون سببها سوء الفهم من طرف الرؤساء (القادة) أو عدم درايتهم بالأسلوب المناسب للتعامل مع المرؤوسين.
- حاجة الإدارات للقادة الفاعلين.
- تدعيم الدراسات حول أساليب التسيير الإداري وأنماط الاتصال الإداري.

الأسباب الذاتية:

- قلة الموظفين من ذوي الكفاءات الذين يصلحون لشغل المراكز القيادية في الإدارة.
- ارتفاع مستوى التعليمي / الثقافي بالمؤسسة، ضرورة استجابة القائد الإداري لمطالب المرؤوسين.
- المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والتي نلاحظها يوميا.

4. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في أنه يعالج ظاهرة اجتماعية تحدث في الإدارة، هي أساليب التسيير الإداري، إذ لا بد للمنظمات الإدارية من تسيير ينظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى أن النبي صلى الله عليه وسلم أمر بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام " إذا خرج ثلاثة فليأمروا أحدكم" حيث تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة عامة يمثل الاتصال المحور الذي تركز عليه، وبما أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح يتفاعل الأفراد فيها عن طريق الاتصال، كان لزاما على القيادات فيها أن تعي أهمية الاتصال وأن تتقن مهاراته لكي يتسنى لها توجهه مرؤوسيهم وعلى هذا الأساس تتحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- دراسة أساليب القيادة الإدارية تكتسي أهمية بالغة في الأبحاث الاجتماعية خاصة إذا تعلقت بالعلاقة بين المدير والقائد.
- يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة إذ إنه يعالج متغيري أساليب القيادة، وأنماط الاتصال الإداري، اللذان يعتبران ركيزتين يتوقف عليها نجاح الإدارات إذا وعت أهميتها.
- التحسيس بأهمية القيادة الإدارية في المنظمات ودورها في تفعيل الاتصال الإداري.

5. أهداف الموضوع:

انطلاقا من موضوع البحث تم تسطير الأهداف التالية:

- إنجاز مذكرة التخرج وهذا للتدريب على منهجية البحث.
- الكشف عن الدور الذي تلعبه أساليب التسيير الإداري في العلاقة بين الرئيس والعاملين (الموظفين).
- توضيح تأثير أساليب التسيير الإداري على أنماط الاتصال الإداري.

6. التعاريف الإجرائية

أساليب التسيير الإداري:

تمهيد:

إن عملية التسيير عملية معقدة: تحتاج إلى مسير ناجح وكفاء والذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعده في العملية التسييرية وأخذ القرار في المؤسسة ومن هذه الأدوات المحاسبية العامة باعتبارها الأداء الأنجح والأقرب للقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحركة أداة المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، حيث تعتبر التقنية الأكثر تداولاً من قبل المسييرين والمالكين.

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديين مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة وحتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

التعريف 1 :

التسيير هو مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة وأهدافها.

التعريف 2

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط والتنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات.

التعريف 3 :

تعرفه الموسوعة الاجتماعية "encyclopedie of social science" أنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه كما يعرف التسيير أيضاً بأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معاً هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة.

نمط الاتصال :

هو عملية نقل الأفكار والمعلومات في الإدارة، ويأخذ ثلاثة أشكال (الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي).

7. الدراسات السابقة:

يستهدف هذا العنصر استعراض أهم ما ذهب إليه التراث السوسيولوجي من دراسات امبريقية في مجال القيادة الإدارية والاتصال، لاستطلاع أهم الأساليب المنهجية المستخدمة في هذه الدراسات.

سيتم عرض الدراسات السابقة في هذا المجال عرضا موجزا نعتمد فيه على التسلسل الزمني والتصنيف العربي والغربي.

I. الدراسات العربية¹:

دراسة سنة 1996 هدفت على التعرف على أنماط الاتصال الإداري السائدة والممارسة من طرف مدير المشفى في محافظة عجلون بالأردن وأثرها في العلاقات الشخصية مع العاملين ثم اختيارهم بطريقة عشوائية، فبينت الدراسة أن المدراء في محافظة عجلون يستخدمون الاتصال الشفوي أكثر من الاتصال الكتابي كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنماط الاتصال لدى المديرين وعلاقتهم مع المعلمين.

1. وأجريت دراسة أخرى سنة (1996) هدفت أيضا إلى معرفة أنماط الاتصال الإداري وأثرها على درجة فعالية الممارسات الإدارية القيادية في محافظة عمان، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أولا: أنماط الاتصال السائدة لدى القيادات التربوية مرتبة تنازليا الاتصال التفاعلي الاتصال في اتجاهين الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد وأخيرا الاتصال النازل.

✓ ثانيا : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات الإدارية في محافظة عمان من خلال متغير الجنس.

✓ ثالثا : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في محافظة عمان من خلال متغير لمتغير الخبرة.

¹ -علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، ط1، عمان، 2006، ص185

2. أما الدراسة (1997) هدفت على إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أنماط الاتصال الإداري شيوعاً بين أفراد العينة هو النمط المتعلق بالرموز والحركات يليه النمط الشفهي ثم نمط الاتصال بناء على طرقه واتجاهاته.

3. هدفت دراسة سنة (1999) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة بين مديريات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديريات المدارس الثانوية في مدينة الرياض والبالغ عددها (54) وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي (التسلطي)

4. هدفت الدراسة سنة (2003) إلى نموذج الاتصال الإداري في وزارة الصحة في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات وتكون مجمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة الصحة ورؤسائها.

وقد أظهرت النتائج أن نمط الاتصال الذي يستخدمه القادة التربويون هو الاتصال في اتجاهين وجاء نمط الاتصال الأفقي في المرتبة الثانية وخلصت الدراسة إلى ضرورة قيام الوزارة بتسليط الضوء على الاتصال التفاعلي والاتصال في اتجاهين وذلك لتشجيع القادة على تبنيهما أثناء الاتصال الإداري.*

II. الدراسات الأجنبية :

1. أجرى ريموندي RIMONDI دراسة (2001) دراسة مسحية هدفت إلى التعرف على الأسلوب القيادي، والمناخ التنظيمي فأكدت نتائج الدراسة ارتباط النمط القيادي بالمناخ التنظيمي.

2. أما دراسة تيسكا TISKA (2003) هدفت إلى فحص العلاقة بين الأسلوب القيادي ونمط الاتصال المتبع، حيث قام الباحث باختيار العينة من مدراء ذوي خبرة في العمل الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس شخصية الفرد والمناخ التنظيمي، إضافة إلى أن نمط الاتصال يركز على القدرة على الإصغاء بتركيز الآخرين وكذلك الصدق يعتبر عاملاً من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدى فعاليته¹.

* - تم التحصل على الدراسات السابقة غير مكتملة العناصر.

¹ - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، نفس المرجع السابق ، ط1، عمان، 2006. ص 180.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة سجلنا الملاحظات التالية:

- من حيث الموضوع: تكاد جل الدراسات العربية والأجنبية تتناول جوانب من الموضوع المتعلق بأساليب القيادة الإدارية وأنماط الاتصال الإداري باستثناء دراسة العناني التي هدفت إلى بناء نموذج للاتصال الإداري في ضوء الواقع والاتجاهات.
 - من حيث الهدف : كل الدراسات تشترك في نفس الهدف تقريبا حيث تم التركيز على تحديد أو معرفة أساليب القيادة الإدارية وأثرها وعلاقتها بالاتصال الإداري، وهذا ما يتوافق والدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة أثر الأساليب القيادة الإدارية وأنماط الاتصال لإداري .
 - من حيث حجم العينة ونوعها : معظم الدراسات اعتمدت على نوع العينة العشوائية، ماعدا دراسة ريموندي RIMONDI التي اعتمدت المسح وتراوحت العينة في الدراسات المعروضة أعلاه بين الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، أما دراستنا فهي دراسة مسحية، حيث شمل البحث كل أفراد المجتمع.
 - من حيث النتائج: دلت معظم نتائج الدراسات التي تم عرضها على تأثير نمط القيادة الإدارية على نمط الاتصال الإداري، وأكدت أيضا على تعدد أنماط الاتصال الإداري في الإدارات.
- نلاحظ مما سبق أن الدراسات التي تناولت القيادة والاتصال في الإدارة، وهدفت إلى التعرف على أهمية الاتصال الإداري باعتباره، شريانا للعملية القيادية.

المدخل النظري للموضوع:

يمثل التنظيم الإداري الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة، والتسيير الإداري باعتباره جانبا هاما في العملية الإدارية لا بد من دراستها في إطارها النظري، لنقف على الجهود التي قدمها المفكرين والتي ساهمت في تطوير وتحديد هذا المفهوم.

نحن في هذا المقام إنما نريد أن نسلط الضوء على أحد أهم النظريات الاجتماعية الرائدة، وهي النظرية البيروقراطية، بشكل قراءة جديدة تبرز من خلالها مساهمات رائدها ماكس فيبر في تطوير الفكر التنظيمي وآليات فهم السلوك البشري داخل التنظيم بغية السيطرة عليه وتوجيهه الوجهة المرغوبة.

لقد أوضح فيبر MAX WEBER (1864 - 1920) ما يسمى بالنموذج أو النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي، وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي لأنه عبارة عن فكرة شيدت بطريقة عقلية خالصة، وقد كان الهدف من وراء هذا النموذج أن نقارن به الأفعال والمواقف الواقعية التي نقوم بدراستها.

وكلمة بيروقراطية مؤلفة من شقين الأول bureau والثاني cracy وهو مشتق من الأصل الإغريقي kraits بمعنى strong أي القوة، بحيث تدل كلمة بيروقراطية على قوة المكتب أو سلطة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين.

ويشير مصطلح البيروقراطية عند فيبر إلى الجهاز الحكومي والعمل المكتبي القائم في التنظيمات الحديثة، وعلى الأخص الحكومية منها، وفي رأي فيبر أن البيروقراطية مستمدة من أداء الوظائف الرسمية طبقا لقواعد ومعايير عقلية.¹

وبما أن التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل الإدارية التي تواجهها، فمن ناحية نجد أن العمل مقسم إلى أجزاء صغيرة وأن العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى فإن التنظيم، يضم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا وأفقيا في منتهى الصعوبة، ومن ناحية ثالثة فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لا تصبح مباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين وفي ظل تنامي هذا المناخ التنظيمي المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح ونظم تحكم عملية تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ضمانا لعدم حدوث المشاكل.

لقد أسهم عالم الاجتماع " ماكس فيبر " في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاث نماذج أساسية: نموذج السلطة الرشيدة أو الشرعية (rational légal-authority)، ونموذج السلطة التقليدية (Traditionnel authority)، ونموذج السلطة العظيمة (charismatic authority)، وجعل معيار التميز بين هذه النماذج مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد، وفي تصوره لوضع الهيئة الإدارية في ظل كل نموذج من النماذج السابقة يرى فيبر أن نموذج السلطة الرشيدة هو أكثر النماذج صلاحية ومعقولية في الإدارة لذا أسماه نموذج الهيئة الإدارية الرشيدة.

ومن الإضافات التي قدمها " فيبر " في مجال الإدارة تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، وذلك من خلال تطبيق النموذج البيروقراطي، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار القواعد

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، بط، 2004، ص 156.

والقوانين، وأن المرؤسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية تشكل دستور التنظيم، فسلطة القائد الرسمي نابعة من مركزه القيادي، ولذلك يكون ارتباط المرؤسين بمركز القائد ليس بشخصه.

وفي ظل نموذج السلطة التقليدية: تقوم السلطة على اعتقاد المرؤسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، ويظهر هنا أن القائد اليوم يقوم بالقيادة ضمن سلسلة من التقاليد، تكون مصدرا لشرعية سلطاته وتبعية القائد من قبل المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركز الوظيفي، وإذا كان هذا النمط من القيادة أتباع في بعض التنظيمات الإدارية التي كانت تسمى شركة الرجل الواحد، إلا أن التنظيمات الحديثة قد رفضت هذا الأسلوب القيادي حتى كاد يكون منعما.

أما في ظل نموذج السلطة العظيمة: فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين - المبالغ فيه - بأن القائد يملك صفات خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة، فكل السلطة يمارسها القائد، لأنه هو يفرض سلطته ويوجهها وحده.

ومع تعرض نموذج فيبر لبعض المآخذ فإنه بلا شك قدم بعض الأفكار في مجال التسيير الإداري لا يمكن إنكارها، فمبدأ التسلسل الإداري يمكن القيادة الإدارية - عن طريق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوس - من المحافظة على التماسك حتى في أكبر التنظيمات الإدارية حجما ويجعلها تعمل كجسد واحد مترابط، كما أن مسؤولية القيادة في التوجيه لا تتوزع، بل تحرك الجهود باتجاه أهداف، ويهيئ لها الفرصة المناسبة لتجميع الموظفين حتى يستفاد منهم.

يتضح من العرض السابق أن معظم النموذج الذي جاء به فيبر ركز على مبادئ آلية لحل المشاكل الإدارية، وإغفاله للجوانب الاجتماعية في الإدارة السبب في ذلك يعود إلى وقع مفكري ذلك العصر ومنهم فيبر تحت التأثير الشديد لحركة الترشيد التي كانت من أبرز سمات الفكر الإداري في القرن الثامن عشر ومطلع القرن التاسع عشر.

ملخص الدراسة :

يمثل التسيير الإداري محور العمليات الإدارية، إذ إن القادة يتباينون في أساليبهم القيادية، لذا فموضوع أساليب التسيير الإداري وأثرها على أنماط الاتصال الإداري من المواضيع العامة التي تخص العاملين بالإدارات، حيث لا يعتبر القائد ناجحا إلا إذا توفرت لديه جملة من المهارات الإتصالية، إذ من العمليات المؤثرة على الاتصال داخل الإدارة نجد عملية تباين أساليب القيادة الإدارية كفيلة بتفعيل الاتصال الإداري أو إعاقته.

هدفت دراستنا إلى معرفة أثر أساليب التسيير على أنماط الاتصال الإداري فكانت الإشكالية كالتالي: هل تؤثر أساليب التسيير الإداري على أنماط الاتصال الإداري وللإجابة على هذا التساؤل تم اقتراح حلول مؤقتة في الفرضيات التالية:

- الأسلوب الديمقراطي في التسيير هو أكثر أساليب اتباعا من طرف مدير المؤسسة الاستشفائية.

- تعدد أنماط الاتصال الإداري داخل المؤسسة الاستشفائية.

إلى جانب الإشكالية والفرضيات تم التطرق إلى أهمية الموضوع وأهدافه ومتغيراته وفقا للإطار النظري، كما اعتمد على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، وذلك بالاستعانة بالملاحظة وإعداد الاستبيان، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

أثبتت الفرضية العامة من خلال إثبات الفرضية الجزئية الأولى، وإثبات الفرضية الجزئية الثانية جزئيا.

- الأسلوب الديمقراطي في التسيير الإداري هو أكثر الأساليب اتباعا داخل المؤسسة الاستشفائية.

- تتعدد أنماط الاتصال الإدارية بالمؤسسة الاستشفائية.

وقد فسرت الدراسات انطلاقا من بعض الدراسات السابقة وبناء على المدخل النظري، وختمت الدراسة باقتراحات وتوصيات.

الفصل الثاني

التسيير الإداري وأساليبه

المبحث الأول : ماهية التسيير الإداري.

المطلب الأول : مفهوم التسيير الإداري.

المطلب الثاني : متطلبات وعناصر التسيير الإداري.

المطلب الثالث : وظائف التسيير الإداري.

المطلب الرابع : أهمية التسيير الإداري.

المبحث الثاني: أسلوب التسيير الإداري

المطلب الأول : الأسلوب الأوتوقراطي.

المطلب الثاني: الأسلوب الديمقراطي.

المطلب الثالث: الأسلوب الفوضوي.

المطلب الرابع: أهم ملامح أساليب التسيير الإداري.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر التسيير الإداري أحد الظواهر الاجتماعية لأن الحياة تقتضي ذلك، والتسيير ينشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتتصل بطبيعة الإنسان، وبدون قيادات ذات كفاية تتحول أي منظمة إلى خليط.

والتسيير الناجح أساس ضروري لكل تنظيم بدءًا بالأسرة مرورًا بالجماعة وصولًا إلى الدولة، فرغم تقاسم الأدوار والانتقال من أسلوب التسيير إلى أسلوب التسيير الجماعي، إلا أنه يبقى هناك دور مهم يلعبه المسير الإداري من خلال أساليبه القيادية في استمرارية ونجاح أي منظمة لذلك فمن المهم جدا البحث في المقومات التي تجعل من الفرد قائدا، في هذا الفصل سوف نتطرق إلى تعريف التسيير الإداري، ومتطلباته وعناصره ثم نتطرق إلى الفرق بينها وبين الإدارة والفرق بين التسيير والرئاسة ثم نستعرض مبادئه ووظائفه وأهميته وأخيرا أساليبه.

المبحث الأول: ماهية التسيير الإداري

المطلب الأول: مفهوم التسيير الإداري :

تصدى العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع التسيير، في محاولة منهم لبيان أسرارهِ ومجالاتهِ النظرية والتطبيقية، واختلفت تبعاً لذلك تعريفاته.

1 - 1 التسيير في اللغة: القوة في اللغة نقيض " السوق " يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والمرشد والقوة.¹

1 - 2 التسيير الإداري اصطلاحاً : قبل التطرق لفهوم التسيير الإداري لابد من تعريفه بصفة عامة.

فيعرفها هوايت بأنها " قوة التأثير في الآخرين، ودفعهم لتنفيذ القرارات".

ركز هذا التعريف على التأثير وأهم العناصر الأخرى كالمواقف.

يعرفها كونتر بأنها القدرة على عملية التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين.²

أما rose brawn " : فيعرفها بأنها عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيدة مع المرؤوسين يهدف التنافس لصالح العمل وليس التعارض بينهم.³

تناول التعريف القيادة على أنها علاقة بين القائد ومرؤوسيه، في حين أهمل بقية العناصر الأخرى .

ويمكن تعريفها على أساس الذي يقوم به القائد: فهي عبارة عن توعية وضبط أفعال الآخرين.

بعد استعراض التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية:

يعرفها أحمد بأنها " القدرة على غرس الإلهام في الآخرين للرجبة في عمل الأشياء التي يريدُها القائد وهي القدرة على خلق بيئة ذات دافعية تصيب بالعدوى كل من اقترب منها وأصبح على اتصال معها.⁴ "

1 - طارق سويدان وفيصل عمر بشر اهيل، صناعة القائد، مكتبة جرير، ط4 ، الرياض، 2006، ص 40.

2 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط4، عمان، 2008، ص53.

3 - طارق مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني ، ابتراك للطباعة والنشر، ط1 ، القاهرة ، 2007، ص 182.

1 - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، ط1 عمان، 2006، ص78.

ويعرفها كونتز و أدونيل بأنها : عملية تأثير يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني.¹

أما كارترز وكان ينظران إلى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية " باعتبارها القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية."²

وهناك من يرى أنها النشاط الإيجابي الذي يمارسه فرد معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق أغراض معينة بواسطة التأثير والاستمالة باستعمال السلطة الرسمية عند اقتضاء الضرورة.

نخلص من هذه التعاريف أنها ركزت على عنصر التأثير وأهملت عناصر القيادة الأخرى.

وهناك تعريفات تتحوا منحى آخر نذكر منها : توعية وضبط أفعال الآخرين".

وهي أيضا القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولايتهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق الأهداف.³

ركزت هذه التعاريف على وظائف وسمات القائد وتعاملت مع القيادة على أنها عملية ساكنة وتجاهلت العمليات التفاعلية.

وفيما يلي عرض لمزيد من التعاريف حول القيادة الإدارية:

فيعرفها إيدي أنها عملية اتصالات واتخاذ قرارات.

وتعرف أيضا القيادة الإدارية بأنها "عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في مواقف ترتب عليها تحديد أهداف مشتركة للقيام بالإجراءات الفعالة.

أما الطويل فيعرفها بأنها " أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية وأقل تكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف المعين.

أظهرت هذه التعاريف أن التسيير الإداري عملية تفاعل وكذلك قدم فهما أكثر عمقا للتسيير الإداري ، فالتسيير الإداري ظاهرة اجتماعية يقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ينتج عن هذا التأثير تفاعل.

2 - نواف كنعان ، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2006، ص97.

2 - حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس- علم الاجتماع- علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الاسكندرية ، 1997 ، ص 245.

3 - عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، ب ط ، بيروت 2007، ص 77

والتسيير الإداري نوعان:

◀ **التسيير الرسمي** : هو التسيير الذي يمارس مهامه وفقا لمنهج التنظيم أي (اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون مسؤولياته محدودة من قبل مركزه الوظيفي.

◀ **التسيير غير الرسمي**: هو ذلك التسيير التي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فهناك الكثير من القادة غير الرسميين يشكلون قوى ضاغطة على الإدارة.¹

وبشكل عام فإن كلا المفهومين ضروريان للتنظيم، فالتسيير الرسمي والغير الرسمي متعاونان في كثير من الأحيان، ولكن الذي يهنا هنا هو التسيير الإداري الرسمي (علاقة رئيس ومرؤوس).

1 - 3 القائد والمدير: لعل أنه من أهم الصعوبات التي تعترض الباحثين في مجال القيادة والإدارة والتميز بين المفهومين بطرق متعددة، على ضرورة التفريق بين المفهومين حيث يمكن الفرق بينهما في النقاط التالية:²

¹ - عمر عبد الله ، تكوين وإعداد القادة، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني حول إعدادات القيادات الإدارية والمالية. في المؤسسات العربية، ورشة عمل الإدارة تحت الضغوط، القاهرة، 2008، ص 3، 4
² - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، المرجع السابق، ص 79.

المديرون	القادة
- يحاولون دائماً عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعا للقواعد والاجراءات.	- يسعون دائماً إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والاجراءات الموجودة.
- يتعلمون العيش مع هذه المواقف.	- يأخذون بزمام الأمور في المواقف.
- يطبقون نتائج هذه الاستراتيجيات.	- يخلقون الاستراتيجيات.
- يركزون على المهام الإدارية.	- يركزوا على جوانب العمل فيما بين الأفراد
- يستخدمون السلطة المشروعة لاستخدام تابعيهم باتجاه الأهداف المشروعة.	- يستخدموا تأثيرهم لجذب مرؤوسيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.
- يعنون بالحاضر المؤسسي ولا يهتموا بما يستجد في المستقبل.	- يعنون بحاضر ومستقبل المؤسسة ويضعوا الحلول المسبقة للمؤسسة.
- يحافظوا على الوضع الراهن للمؤسسة.	- يدعون للتغيير والإصلاح والابداع والتجديد

جدول يوضح أهم الفروق العملية بين القادة والمديرين

1 - 3 - 1 القائد والرئيس:

المدير	القائد	أوجه الاختلاف
يتم اختياره عن طريق السلطة الرسمية فهو مفروض على الجماعة	يتم اختياره من قبل أفراد الجماعة	أسلوب الاختيار
يوجد في التنظيم الرسمي للجماعة فقط.	يوجد في التنظيم الرسمي للجماعة وكذلك التنظيم الغير الرسمي	وضعه في الإدارة
المصدر الأساسي هو السلطة الرسمية.	المصدر الأساسي للسلطة يكمن في شخصية القائد	مصدر السلطة
الخوف من السلطة الرسمية.	الحب - الاقتناع - الرضا	دوافع المرؤوسين لتنفيذ قراراته

وبعد إبراز الفروق بين القادة ومفهومي الإدارة والرئاسة، نتساءل فعلا في التطبيق العلمي وفي الواقع هناك فرق يمكن ملاحظته؟

للإجابة على هذا التساؤل نجد أن في التطبيق الفعلي لا يوجد ثمة فرق بينهم، ولا يمكن التصنيف بين التسيير والإدارة وبين التسيير والرئاسة، إذ أنه لا يوجد في التصنيف الإداري مسمى قائد، حيث تستخدم هذه الأخيرة في الجيوش، ففي الجانب العلمي نجد أيا من المدير أو القائد أو الرئيس لا ينطلقون من فراغ فكلامهم ينفذ التعليمات الإدارية ويعمل بمقتضى اللوائح والقوانين، وكل منهم يسعى لتحقيق الأهداف وكلاهم من وظائفه التخطيط ويتصفون بالحركية وعدم الجمود وحفز العاملين.

المطلب الثاني : متطلبات التسيير الإداري وعناصره:

هي من خلال التعاريف السابقة نستخلص عناصر التسيير

أ - **التأثير** : القدرة على إحداث تغيير أو قناعة ما.

ب - **النفوذ**: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

ج - **السلطة القانونية** : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق. وعليه فالعناصر القيادة الإدارية هي:

✓ وجود جماعة من الأفراد.

✓ وجود فرد (قائد) من المجموع ذو تأثير وقرار صائب وفكر إرادي.

✓ الاتفاق على الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها.¹

مبادئ التسيير الإداري الناجح:

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التسيير الإداري فإن المؤلفان روبرت وروزين بوول براون في كتابهما " قيادة الناس " وضعا ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة وتتمثل هذه المبادئ في الآتي :

1 . القدرة على إيجاد رؤى مشتركة: وتعني الرؤية، الصورة الذهنية الواضحة لمستقبل المنظمة.

2 . الثقة بالنفس وبالآخرين : عندما لا يثق الفرد في نفسه غالبا لا يثق في المرؤوسين وعلى القائد هنا أن يعمل على تسهيل التفاعل مع العاملين وتبادل المعلومات وتحسين مهارات الاتصال .

3 . زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: وهذه الأخيرة تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في المرؤوسين.

4 . توفير فرص التعليم والتدريب: فالتدريب هو نشاط يهدف إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وهذا يؤهل الفرد (القائد الإداري) والجماعة إلى القيام بالمهام بكفاءة وإنتاجية هائلة.²

¹ - عمرو عبد الله، إعداد القادة، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني بعنوان إعداد القيادات الإدارية المالية ، ورشة عمل الإدارة ، تحت الضغوط ، مصر ، 2008، ص7.

² - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان 2006، ص 77

5 . احترام التنوع والاستفادة منه: هناك فروق بين الأفراد في الجماعة كالديانة والأصول والثقافة والانتماءات السياسية إلخ... فعلى القائد الإداري مراعاة الفروق الفردية، ويستفيد منه من خلال اختيار الأفراد المناسبين بالمهام المطلوب إنجازها.

6 . تنمية الابتكار لدى الأفراد: هو عنصر أساسي لتقدم المنظمات وهذا يتحقق من خلال تحسين ودعم العلاقات وتنمية قدرات العاملين وتحسين التكنولوجيا واكتشاف جوانب الابتكار.

7 . مبدأ التكامل في العمل : ويقصد به توحيد الجماعة لتكون كلا واحدا ولتحقيق التكامل لا بد من توفير مناخ يتسم بالتعاون والعمل الجماعي واحترام التخصص.

8 . التوافق مع المجتمع: وهذا يتطلب إحداث التغيير المستمر في الأفراد والبيئة وذلك باحترام البيئة وتحقيق التلاؤم مع المجتمع، لأن المنظمة جزء منه.¹

المطلب الثالث : وظائف التسيير الإداري:

لقد حددت الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بموضوع التسيير ووظائف هذه الأخيرة والتي سنسردها كالتالي:

السلطة والحكم : فالقائد يجب أن يكون على قدر من المعرفة الواعية التي تجعله كمصدر موضوعي للجماعة وحكما وسيطا لها في حال نشوب أي صراعات داخل الجماعة، كما يعتبر ممثلها الخارجي وذلك بالتعبير عن التزاماتها مع الآخرين.

الخبرة والتخطيط : يقوم القائد بوضع الخطط اللازمة للتنفيذ وأساليب العملية والبرنامج الزمني وإصدار التقويمات، وقدرته في كيفية منح الثواب والعقاب عن خبرة واعية.

العناية : أن القائد هو الرمز المثالي للأفراد الجماعة، وذلك من خلال اطلاعه على أحوال الأعضاء وكذا معالجة مشاكلهم وحل صراعاتهم وتلبية مصالحهم.²

وهناك تصنيف قام به جاري (Gry 1986) يخص الوظائف القيادية حيث يرى أنها تكمن في الآتي:

وظيفة القائد الهيكلي: تقديم التعليمات والاجراءات والطرق التي تساعد المرؤوس على تأدية مهامهم.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 187.

² - علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان 2006، ص 77

وظيفة القائد في خلق الدافعية والالتزام: أي إمكانية القائد من تحقيق التزام الموظفين بإنجاز أعمالهم، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الرابع : أهمية التسيير الإداري :

تتضح أهمية القيادة في الإدارة، لأنه لا بد لهذه الأخيرة من تنظيم شؤون التنظيم وإقامة العدل إذ تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة لها أهمية في جوانب عديدة منها:

◀ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

◀ تدعيم القوى الإيجابية وتقليص السلبية قدر الإمكان.

◀ السيطرة على مشكلات الجماعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

◀ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قدوة لهم.

تسهيل تحقيق أهداف الإدارة والجماعة.¹

مواكبة التغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة.

نظريات القيادة The leadership théories

إن الفكر الإداري المعاصر لم يستطع أن يهتدي لموقف واحد لتفسير القيادة، بل وجد عددا من النظريات المتباينة التي راحت منها تستدعي تفسيراً للقيادة الإدارية، وسنعرض هذه النظريات بالرغم من تباينها في الآتي:

• نظرية الرجل العظيم The great men theory

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود إلى الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، كما تعتبر من النظريات الأولى التي فسرت القيادة، حيث يؤمن أنصارها بأن هناك اعتقاد سائد مفاده أن التغيرات الحاصلة في المجتمع إنما تتحقق عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات خارقة منهم قادة،² وافترض آخر مفاده أن هناك جال عظماء لديهم خصائص قيادية مما يجعل الأفراد والجماعات يختارونهم لقيادتهم وإيماناً بمواهبهم، وفي هذا الصدد تتعدد الأمثلة على

¹ - محمد سمير عبد الفتاح وزينب رشيد عبد الحكيم، علم النفس الاجتماعي أهداف انتماءات اتجاهات ، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية ، 2004، ص231.

² - سعادة رشيد، الذكاء الانفعالي بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2005، ص67.

ذلك كالزعيم غاندي ومارتن لوثر كينغ،¹ لقد اختلفت المواقف، وتباينت حول ما هي تلك السمات والخصائص وأهمية كل منها.

فبالرغم من الدراسات المكثفة حول هذه الحقيقة إلا أنها فشلت في تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القائد ليست وراثية، وإنما القادة يصنعون ولا يولدون، وكذلك أولئك العباقرة أظهروا نجاحا في قيادة جماعاتهم، لم يستطيعوا قيادة جماعات أخرى كما أنهم عجزوا عن قيادة تابعيهم في ظروف أخرى.

• نظرية السمات : traits theory

كانت بوادر ظهور هذه النظرية مع أوائل القرن العشرين،² فقد ركزت على مجموعة السمات التي تميز القادة عن غيرهم ومن بين هذه السمات (الذكاء...)، والمعرفة والمظهر والحكم الصائب والابتكار وكذلك الثقة بالنفس وتحمل المسؤولية.

فيكتسب بعض الأفراد هذه السمات والتي تمكنهم من أن يكونوا قادة فعالون، ذلك أن بعض الدراسات التي أجريت بينت أن هناك بعض المميزات ترتبط بالقادة منها ما توصل إليه " ستودج يل" عام 1960، حيث دلت هذه الدراسة على أن هناك 486 إداري في 13 شركة لديهم بعض الصفات التي تؤهلهم للقيادة.³

لقد أثبتت الدراسات عدم صحة هذه النظرية، إذ وجد الباحثون عدد قليل من الصفات المشتركة بين القادة الذين أجريت لديهم هذه الدراسة، وأن بعض الصفات وجدت متناقضة فيما بين القادة، وبالتالي منحى الصفات لا يعتبر مقياس لتفسير القيادة.

• نظرية الموقف : Situational theory

تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تفسير القيادة الإدارية إنما يرتبط بموقف معين وتلازم النمط القيادي المستخدم في هذا الموقف، أي أنها أخذت المتغيرات الموقفية بعين الاعتبار.⁴

فهي ترى أن أي فرد سوي عاقل يمكنه أن يصبح قائدا، إذا ما وجد نفسه في ظروف تستدعي الحل واستطاع التعامل معها بشكل مناسب وذلك بتقديم الحلول لها، كما توحى مضامين هذه

1 - محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2005، ص33.

2 - خضير كاضم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص52.

3 - فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص23.

4 - معن محمود عياصرة ومروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص32.

النظرية من الناحية العلمية بأن على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف علمية فيها نوع من التحدي والإبداع بحيث تجعل الفرد يستخدم عقله في التحليل والبحث عن الحلول للمشكلات.¹ "

ويمكن استعراض نموذج فيدل للقيادة الموقفية والذي يقول بأن نجاح القائد إنما يعتمد على:

أسلوب القيادة (الطريقة المتبعة في التعامل)

التحكم الموقفي (درجة تحكم القائد في الموقف)

لقد حصرت هذه النظرية القيادة في المواقف فقط، كما أنها كانت أكثر مرونة من حيث اختيار الأسلوب المناسب للموقف لكنها أهملت السمات الموروثة والمكتسبة لدى القائد كما أنها ليست بالضرورة أن تكون الأحداث والمواقف هي السبب في وجود القيادة.

• النظرية الوظيفية :

القيادة على حد رأي هذا الاتجاه هي القيام بتلك الوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي الأعمال التي يمكن أن نسميها بالوظائف الجماعية أي أن القيادة تشمل ما يقوم به الأعضاء من أعمال تسهم في تحديد الأهداف وتحسين الأداء وحفظ تماسك الأعضاء، فالقيادة إذن قد يؤديها فرد واحد أو عدة أفراد، وهي تحدد من حيث الوظائف، طبقاً للظروف التي تمر بها الجماعات.² "

إن القيادة حسب هذا المنظور يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد أو عضو في الجماعة، فهي محددة في إطار الوظائف والأفراد الذين يقومون بها، وهذا قصور كبير في فهم مضامين القيادة الإدارية لأنها قد تجاهلت كلية النشاط الكبير الذي يقوم به القائد الإداري فهو الموجه والمنسق في الإدارة.

• النظرية التفاعلية (Interactional theory)

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى القيادة الإدارية بأنها عملية تفاعل تحدث بين الفرد والموقف أي هي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وتصبح القيادة الإدارية هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة.

¹ - محمد قاسم القرويتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان 2009، ص21.

² جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية الدولية، ط1، عمان، 2001، ص 100.

لقد ركزت هذه النظرية على الجمع بين النظريات السابقة فهي ترى أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع الجماعة، أي أنها ركزت على أفعال القائد أكثر من التركيز على صفاته، وأن القائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إحداث التفاعل مع الجماعة وذلك لا يكون إلا بالتعرف على مشكلات الجماعة ومتطلباتها.¹

تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية في تحليلها للقيادة الإدارية وعلى ضوءها يمكن القول بأن القيادة الإدارية هي عملية اجتماعية تتحدد على أساس السمات لدى القائد الإداري وعناصر الموقف ومتطلبات الأعضاء وقدرة القائد الإداري على خلق التفاعل كما أن للمرووسين دور في مساعدة القائد، من خلال مراجعة وإعادة النظر في التعليمات أو الأوامر التي يصدرها ولفت نظره إلى بعض الأخطاء وضرورة تصحيحها وكذلك إخباره بالأساليب غير الفعالة والأساليب الفعالة.²

وكخلاصة على ما جاء في النظريات المفسرة للقيادة يمكن القول أن كل نظرية فسرت ولو بشكل جزئي ظاهرة في الإدارة، ذلك أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها ولا التفاعل بين الاثنين تعتبر كافية لتفسير ظاهرة القيادة، وأن القيادة الإدارية لا تتم إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أكثر مما يطلبه منهم.

يضاف إلى ذلك أن الفرد المؤهل لتولي القيادة الإدارية لابد وأن يكون قدوة لأعضاء المجموعة.

المبحث الثاني : أساليب التسيير الإداري (Style of leadership)

تأثرت العلاقة بين القائد الإداري ومرووسيه بظهور مفاهيم متباينة حول ماهية العلاقة بين القائد الإداري ومرووسيه هل هي علاقة سيطرة أو تسلط؟ أم هي علاقة تعاطف وتأخ؟ أم هي علاقة تجمع بين العالقتين؟ لذلك ظهرت أنماط واساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو التالي:

1. أساليب التسيير بناء على مصادر السلطة:

¹ - محمد اقسام القرويتي، دراسة السلوك الإنساني والجماعي عفي منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان 2009، ص 23.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 376.

من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة تصنيفها على أساس مصادر الثلاثة للسلطة التي حددها العالم الألماني ماكس فيبر **max wiber**، وتبعاً لذلك، يمكن تمييز ثلاثة أساليب هي: الأسلوب التقليدي، الأسلوب الملهم أو الجذب، والأسلوب العقلاني، ولا يعني هذا وجود حدود فاصلة بين هذه التقسيمات فقد تتداخل هذه الأنواع وقد يجمع القائد بين أكثر من نوع:¹

أ - الأسلوب التقليدي : **traditionnel**

هي تلك القيادة التي ينسبها الناس لفرد ما على أساس كبر سنه وفصاحة لسانه والحكمة التي بها يكون الولاء والطاعة له من قبل الأفراد نجد هذا النوع عند المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية)، حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية للقائد وكما يقال (أكبر منك بيوم يعرف أكثر بسنة)

ب - الأسلوب الجذاب **Charismatique**

يكون صاحب هذا النوع من القيادة لديه خصال محمودة وله القدرة على جذب الأعضاء، وأوامره مقدسة ومطاعة، ويأخذ على هذا النمط له أنه لا يصلح في المنظمات الرسمية، وإنما يناسب القيادات الشعبية والحركات الاجتماعية.

ج - الأسلوب العقلاني **rational**

يستمد القائد سلطته وقوته من مركزه الرسمي كما يركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة فيعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لنشاطه القيادي حيث يوقع عقوباته على الفرد الذي يخالف القوانين واللوائح هذا النمط يكون فيه الولاء والطاعة من طرف التابعين طبقاً للمعايير المعمول بها في المؤسسة.²

المبحث الثاني : أساليب التسيير بناء على السلوك الإداري:

إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه، عكست تبايناً في أساليب القيادة، فعلى الرغم من تعدد أساليب القيادة فإن أكثرها شيوعاً ما يهتماً في هذا المجال هو التقسيم الذي يصنفها على أساس طريقة القائد في التعامل مع مرؤوسيه وقد صنفت القيادة الإدارية على هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب:

¹ - علي عياصرة محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2006، ص110.

² - ممعن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداريين دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 151، 152.

القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الفوضوية أو الحرة¹، حيث أن هذه الأساليب الثلاثة لم تكن معروفة حتى بداية القرن التاسع عشر، ورغم تعدد أساليب القيادة وفقا لهذا المعيار، وإن كانت تختلف من حيث المضمون والتقنيات، إلا أنها تشكل أسلوب متميز بجوانب واضحة ومحددة، وفيما يلي نسردهم أهم الأساليب المعروفة في مجال القيادة الإدارية².

المطلب الأول : التسيير الإداري الأوتوقراطي: Autocratic leadership

إن السمات المميزة لنشاط القائد الإداري الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال، ذلك فهو يجمع السلطات في يده، ويحتفظ بها لنفسه ويشرف على كل صغيرة وكبيرة³، في حين يبقى أفراد الجماعة أو المرؤوسين في جهل تام حول ما يدور داخل التنظيم، فالقائد الإداري المتسلط لا يؤمن بمبدأ المشاركة إذا تعلق الأمر بشرح بعض الغموض حول أمر ما.⁴

إن هذا الأسلوب مبني على افتراض أن القائد على علم بكل شيء ويعرف الأفضل وإن الأفراد كسالي ويفضلون أن يقادوا، وإذا استخدم القائد سلطته فإنه يستخدمها على أساس ضغط وتهديد وحرمان من المكافآت⁵. ويتبع القائد هذا الأسلوب لعدم ثقته في المرؤوسين وفي أغلب الأحيان ينسب كل نجاحات الإدارة إليه، وإذا فشل في حل بعض المشاكل فإنه يتصل ويتهرب من المسؤولية ويتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بالأوامر.

وتعتبر القيادة الإدارية الأوتوقراطية معوقا كبيرا للاتصال، فمعظم الاتصالات في هذا النوع من القيادة تكون من أعلى إلى أسفل، أي من القادة إلى المرؤوسين، وتأخذ عادة شكل أوامر وتعليمات وتحذيرات، أما الاتصال الصاعد فعادة ما يكون محدودا لدرجة كبيرة، لأن القائد المستبد لا يهمله التعرف على آراء ومشاكل المرؤوسين.

أ - مزايا التسيير الأوتوقراطي :

- تكمن صلاحية هذا الأسلوب في الحالات الطارئة التي تمر بها الإدارة على سبيل المثال: تعطل بعض معدات العمل، فهنا يظهر القائد مهاراته لتصليح هذا العطب.

1 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 126.

2 - حارث عبود، الاتصال التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص253.

3 - محمد محمود العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص88.

4 - إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة، الاسكندرية، ط1، 2003، ص 52.

5 - محمد محمود العياصرة، مرجع سابق، ص114، 113.

- كما أنه يكون لازما في حالة وجود أعضاء لا يؤمنون بروح المشاركة والتعاون وإنما بالإذعان.
- فضلا عن ذلك فإيجابيته تظهر بين جماعة غير موحدة الرأي وتتصف بالعدوانية.¹
- أثبتت الدراسات صلاحية هذا الأسلوب في حال إنجاز المهمة وهنا بفضل على الأسلوب الأوتوقراطي.

عيوب التسيير الأوتوقراطي:

- ينجر عن هذا الأسلوب عدة عيوب أهمها:
- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة، كما تتصف الجماعة العاملة تحت هذا الأسلوب بانخفاض الروح المعنوية، وضعف التماسك الاجتماعي إضافة إلى تدمير الأفراد وانسحاب العمال الفنيين دون الاستفادة منهم.² هذا بالإضافة إلى قتل روح الإبداع وانعدام الاتصال وبالتالي وانعدام التفاعل والتفاهم، وهذا وبالتالي ظهور التنظيمات الغير الرسمية، مما يخلق الصراع بين التنظيم الرسمي واللا رسمي.

المطلب الثاني : التسيير الإداري الديمقراطي

في ظل هذا الأسلوب فالجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه، ومن خصائصها أنها تعتمد على المشاركة في تخطيط الأهداف، ووضعها رسم خطط العمل والتنفيذ على أن يتم ذلك من خلال أخذ الأصوات والاستقرار على رأي الأغلبية باعتبار أن الرئيس يكون له رأي كأبي عضو في الجماعة، كما يعتمد هذا النوع من القيادة على بناء العلاقات الانسانية، حيث يعمل القائد الديمقراطي على تهيئة المناخ المناسب في العمل، مما يحقق قدرا كبيرا من التفاعل والتعاون بين العمال، هذا يتطلب أن تكون علاقاته مع مرؤوسيه علاقة دعم ومساندة.³

وهي تعتمد على لا مركزية السلطة في اتخاذ القرار وتقوم على التشاور المستمر بين القائد ومستويات الأدنى، ويقوم القائد بفويض جزءا من سلطاته لمرؤوسيه فهو يباشر المهام القيادية من خلال الجماعة وحرية المناقشة وإبداء الرأي وتقديم المقترحات والحلول.

¹ - حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، 2008، ص1.

² حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجال

³ - فضيل دليو والهاشمي لوكيا، وميلود سفاري، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني بعنوان: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الجزائر، 2001.

والقائد الديمقراطي لا يفرض سلطته على أعضاء الجماعة بل على العكس من ذلك يمدهم من معلومات وبيانات، وينقل لهم ما لديه من أفكار وآراء ويتبادل معهم الخبرة والمعرفة بل وقد يخضع لقرار الأغلبية وعلى ذلك فإن القرار النهائي يكون محصلة تفكير ومبادرة جماعية،¹ ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتنمية قدرتهم الإدارية².

في ظل هذا الأسلوب يعمل القائد على المحافظة على خطط الاتصال مفتوحة بينه وبين مرؤوسيه.

مزايا التسيير الإداري الديمقراطي

- يمكن القول أن إيجابية هذا الأسلوب تتمثل في:
- استخدام القائد سياسية الباب المفتوح في الاتصالات، يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتفاعل بين القائد ومرؤوسيه ويعمل على إيصال المعلومات والمقترحات وحلول المرؤوسين للإدارة
- إن استخدام هذا الأسلوب يشعر العاملين بالأمن والاستقرار بعيدا عن الخوف والتهديد
- وجود رابطة قوية بين القائد ومرؤوسيه والثقة المتبادلة مما يؤدي على القضاء على الصراعات.
- يتيح هذا الأسلوب للمرؤوسين الفرصة للتقدم واستخدام قدرتهم ومواهبهم، عن طريق قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- يكون هذا الأسلوب فعالا في المجالات التالية:
- عندما يكون هناك متسع من الوقت للعمل.
- عندما تكون المجموعة يسودها التعاون.
- عندما تتوفر المعرفة والمهارة.
- عند أعضاء الجماعة.

عيوب التسيير الديمقراطي

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ب ط، الاسكندرية، 2004، ص 132.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ص 236.

- تشكل المشاركة - كركيزة للتسيير الديمقراطي - مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية.
- قد يلجأ بعض القادة إلى إيهام المرؤوسين، حيث يشركونهم في اتخاذ القرار، لكنهم لا يأخذونه بعين الاعتبار مما يولد نوعا من الصراع بين المرؤوسين والقادة.
- إن اهتمام القائد المبالغ بالعاملين في ظل الأسلوب الديمقراطي قد ينعكس بالسلب على الانتاجية، حيث أنه إذا تغلبت أهداف العاملين على أهداف الإدارة، كان ذلك سلبا على المصلحة العامة.

يكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:¹

- 1 - عند انعدام الرغبة في العمل لدى المرؤوسين.
- 2 - عندما لا تتوفر المهارات المعرفة اللازمة لدى أفراد الجماعة.
- 3 - عند وجود درجة عالية من الصراع بين أفراد الجماعة.²

المطلب الثالث : التسيير الفوضوي

يتميز هذا النوع من التسيير، بأنه معاكس تماما لأسلوب التسيير التسلطي، لأن القائد يترك فيه الحرية للمرؤوسين في مسألة التصرف في العمل مع احتفاظه بأدنى مستوى من الإشراف والتوجيه.

يغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد، لا تحكمه قوانين أو سياسات وقد يكون السبب في ذلك راجع لعدم قدرة القائد على صنع القرارات أو اتخاذها، أو عدم معرفته بالمشاكل المطروحة، أو القضايا التي تحتاج إلى توجيه وتسيير، وتفويضه للسلطة يكون على نطاق واسع، وإسناد واجباته إلى مرؤوسين³، وفي هذا النوع يغيب أسلوب الثواب والعقاب الذي من شأن أن يضبط المرؤوسين، يضاف إلى زيادة أجواء التذمر واللامبالاة تسود الإدارة.⁴

1 - نواف كنعان، نفس المرجع، ص273.

2 - علي عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ص129.

3 - فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني بعنوان، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مرجع سابق، ص110.

4 - محمد محمود العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية، مرجع سابق، ص31، 30

زيادة إلى ما ذكر فإن القائد يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصال وفي هذا لا يعني استعداد القائد الاستماع إلى شكاوي المرؤوسين، وتفهمها ومعالجتها، وإنما يعود إلى لامبالات القائد الإداري من هذا النمط.¹

مزاياه :

- فعالية هذا الأسلوب تكون في المنظمات العلمية ومراكز البحوث، بحيث تترك لهم الحرية والتصرف في العمل.
- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج جيدة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم وتحقيق الإبداع والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل.

عيوبه:

- اتباع هذا الأسلوب يؤدي إلى تدني الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين المرؤوسين وكذلك غياب التعاون في إنجاز المهام.
- عدم وضوح مصدر التوجيه يزرع الصراع بين المصالح المختلفة، ويؤدي إلى سوء استغلال الوقت والإمكانات بطريقة مناسبة وهذا يؤدي إلى عدم الوصول إلى الأهداف المحددة.

المطلب الرابع: أهم ملامح أنماط التسيير:

القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الفوضوية أو الحرة
المناخ الاجتماعي		
ديمقراطي يسود فيه تحقيق أهداف الإدارة. يسود الاحترام المتبادل للحقوق، والعمل يكون مبني على مناقشة الآراء واتخاذ القرار الجماعي	التسلط والاسـتبداد والأوتوقراطية.	فوضوي يتمتع فيه أفراد الجماعة بالحرية المطلقة الكاملة دون ضابط.
القائد		
يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويحيطهم بخطوات العمل، ويترك الجماعة تحدد	يحدد بنفسه السياسة والخطة، ويملي خطوات العمل، كما أنه يحدد نوع العمل الذي يقوم به كل فرد.	محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من النصيحة ولا يشارك إلا إذا طلب منه ذلك. ويترك الحرية لأفراد

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 255.

الهدف ويكون موضوعي في مدحه ونقده	يعطي أوامر كثيرة تعارض أهداف المرؤوسين لتحل محلها أهدافه، ويهتم بطاعته المطلقة والولاء له.	الجماعة. ويكون غير مكترث بواجبات الإدارة
الأعضاء		
يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في تحديد الأهداف عندما يحتاجون مشورة يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك لهم الحرية الاختيار	لا يعرفون الأهداف وينفذون العمل خطوة خطوة بصورة يصعب معها معرفة الخطوات التالية أو الخطة الكاملة وليس لهم الحرية في اختيار رفاق العمل بل هو الذي يعينهم بنفسه.	لهم الحرية المطلقة في تحديد الأهداف ويختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية تامة.
غياب القائد		
لا يؤثر غياب القائد كان الإنتاج أو العمل والنشاط في غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره.	إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة تؤدي إلى انحلال الجماعة، يتوقف النشاط حين عودة القائد	قد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا، حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.
الاتصال		
شبكات الاتصالات تكون مفتوحة وذلك لتوضيح	يكون الاتصال جاف وهابط، على شكل أوامر	قنوات الاتصال تكون مفتوحة في كل الاتجاهات، ومرجع ذلك حرية الأفراد المطلقة.

(المصدر : جودت بني جابر، علم النفس الاجتماعي، ص 120).

على الرغم من أن الأسلوب الديمقراطي يبدو أنسب أساليب التسيير الإداري، إلا أن لكل أسلوب مزايا واستخداماته فلا يوجد نمط خاطئ، فالتسيير الإداري الأوتوقراطي قد يكون فعالا في بعض الحالات التي تفشل فيها الأساليب الديمقراطية، والتسيير الحر في ظل الظروف المواتية قد تقدم نتائج أفضل من الأسلوبين الآخرين وإن كانت غالبا، ما تستبعد لعدم فعاليتها، فالوضع يختلف باختلاف الجماعات، فهناك من يتبع الأسلوب الديمقراطي في التسيير الإداري وهناك من يفضل الأسلوب الأوتوقراطي وهناك من يفضل الأسلوب الحرفي للتسيير.

خلاصة الفصل :

نخلص من كل ما سبق ذكره إلى أن القائد الفعال لا بد من تركيزه على جانبين في الإدارة تحقيق أهداف الإدارة بشكل هام والتميز بكفاءة عالية، ومراعاة المرؤوسين، وقد اتضح من خلال النظريات أن القائد الفعال هو الذي يتلاءم أسلوبه مع الموقف أو المتغيرات المحيطة به داخل

الإدارة ومع نوع الجماعة التي يقوم بقيادتها وعلى أساسها يستطيع القائد تحديد أفضل أسلوب يمكن أن يسلكه في الإدارة.

الفصل الثالث

الاتصال الإداري وأنماطه

المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري وأنماطه.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال الإداري.

المطلب الثاني : عناصر وأساليب الاتصال الإداري.

المطلب الثالث : أهمية الاتصال الإداري.

المبحث الثاني: أنماط الاتصال الإداري مقوماته ومعوقاته.

المطلب الأول : أنماط الاتصال الإداري

المطلب الثاني : مقومات الاتصال.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال.

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الاتصال بين فرد وآخر أو رئيس ومرؤوسيه أو قائد وأتباعه عملية ضرورية لكل نشاط إنساني لأنها تنحصر في العلاقة بين فرد وآخر تتعداها إلى العلاقة بين الفرد ونفسه ومع أن الاتصال كثيرا ما يحرف ويؤول في الأعمال الإدارية إلا أنه مهم جدا لوظيفة القائد، في هذا الفصل ركزنا على إبراز الاتصال الإداري وذلك بتعريفه وذكر عناصره وأساليبه مع التطرق لأهميته وأهدافه وعرض مقوماته ومعوقاته. وصولا إلى أنماطه.

المطلب الأول : مفهوم الاتصال

1. تعريف الاتصال:

1- 1 - الاتصال في اللغة :

تعني كلمة communication التغيير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المألوف، ويرجع أصل كلمة commun بمعنى " عام " أو " مشترك " وأي من المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف.¹

والاتصال لغويا في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف.²

ويرجع أصل كلمة اتصال في اللغة العربية إلى الفعل يتصل والاسم والمعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات، كما تعني شبكة الطرق أو شبكة الاتصال وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر.³

والاتصال حسب ابن منظور منحدر من فعل " اتصال " وهو " وصل الشيء وصلا ووصلة، والوصول ضد الهجران وخلاف الفصل ، والاتصال هو الوصلة أي ما اتصل بالشيء ووصله إليه بمعنى أوصله أي أنهاه إليه وأبلغه إياه. كما يعني الانتماء.⁴

والانتساب، يرجع أصل الكلمة إلى الاشتقاق اللاتيني **communis** والتي تعني بالانجليزية **communs** أي مشترك، وبالفرنسية **commun**.⁵

ويعرفه كل من **Alaun trognon** و **Alain blanchet** : " كل علاقة تفرز من خلالها أفكار، موقف، معايير، أفعال تكون متوقعة في الغالب".

1 - مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1 بيروت، 2006، ص50

2 - فضيل دليلو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفكر، ط1، القاهرة، 2003، ص15.

3 - السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الحديث، الاسكندرية، 2004، ص9.

4 - سلام المعوش: سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي والإسقاط الخارجي، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، 2005، ورقة، الجزائر، ص58.

5 - بن زباني محفوظ ومزياني الوناس: الاتصال التربوي، المعوقات والحلول، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، ورقة، الجزائر، 2005.

من خلال المفاهيم السابقة يتضح أن مفهوم الاتصال يتضمن عملية المشاركة أو التفاهم حول فكرة أو موضوع وهذا لتحقيق هدف معين.

1- 2 - تعريف بعض قواميس علم الاجتماع وعلم النفس للاتصال:

الاتصال هو علاقة بين الأفراد وبدون اتصال الحياة الاجتماعية مستحيلة... فالالاتصال في الأصل يتضمن تحويل المعلومات المقصودة أو غير المقصودة للتأثير في الفرد والجماعة.¹

الاتصال هو انتقال المعلومات والأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعة أخرى من خلال الرموز.

ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي فعلا يصل إلى المستقبل.²

ويعرف قاموس أوكسفورد الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل.

من التعاريف السالفة الذكر نستنتج أن الاتصال :

الاتصال عملية وهو مجموعة من الخطوات المتسلسلة المرتبطة ببعضها والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

الاتصال عملية تفاعل، والتفاعل يعني تأثير من جانب والتأثير من جانب آخر.

الاتصال يتضمن ترجمة المعاني إلى رموز أو إشارات ونقلها إلى الآخرين.

الاتصال اصطلاحاً:

وحتى نوضح الاتصال بالمفهوم العلمي أو الاصطلاحي يجب ذكر التعاريف التي وضعها الباحثين في هذا المجال.

يعرفه محمد عبد الحميد بأنه " العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والأفكار ورموز دالة، بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة.

¹ - Nrbert sillany : dictionnaire de la psychologie .larousse. France. 1982. p68.
² - h/blocket all: dictionnaire fundamental de la psychologie / larous.bordas. p232.

ومن التعاريف السالفة كذلك يمكن القول أن كل منهم قدم تعريفا يقدم وجهة نظر معينة لتعريف الاتصال.

أما تعاريفنا للاتصال فسنحاول أن نوفق بين التعاريف السابقة، فالإتصال : هو عليمه ديناميكية مستمرة تحدث بين طرفين أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وذلك بقيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار والاتجاهات والآراء إلى رسالة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر وهذا قصد إحداث التأثير.

الاتصال الإداري:

كما هو الشأن بالنسبة لمفهوم الإتصال وتعدد تعاريفه، نجد تعدد مفاهيم وتعاريف الإتصال الإداري، التي نوجزها في الآتي:

فهو في أبسط تعاريفه يعني أنه عامل يسود المؤسسات الكبيرة، وأنه إحدى الوظائف الرئيسية في عملية القيادة.

كما يعني إعطاء وتلقي الإشارات التي تسير إلى أعلى وإلى أسفل البناء التنظيمي وإلى الخلف وإلى الأمام.

ويعرفه الدكتور عبد الغفور يونس بأنه إيجاد الفهم المشترك بين العاملين في التنظيم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم والتي يتوقع الإداريون تحقيقها.

أو هو عملية تحرير المعلومات وتفهمها بين فرد وآخر.

أما الدكتور عبد الكريم درويش وأيلي تكلا فيعرفان الإتصال الإداري بأنه إنتاج وتوفير المعلومات أو جمع البيانات، والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو إذاعتها.

ويرى الدكتور سلمان الطماوي الإتصال الإداري: هو الأداة التي تربط بين كافة الجهاز الإداري سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية.¹

بعد استعراض التعاريف السابقة المتعلقة بالإتصال الإداري يتضح أنها ركزت على ثلاث عناصر رئيسية للاتصال وهي المرسل والرسالة والمستقبل.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة سنسرد مجموعة أخرى منها:

¹ - محمد رفعت عبد الوهاب وحسين عثمان، أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، ب ط الاسكندرية، 2000، ص444.

الاتصال في المجال الإداري يعني العملية التي تمكن القائد الإداري من أن يحيط المرؤوسين بالأخبار والمعلومات والأفكار بغرض إحداث التفاعل والتأثير فيهم.¹

ويعرف الاتصال الإداري بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل الإدارة بغرض تحقيق هدف معين.

وهناك تعريف آخر للاتصال الإداري مؤداه أنه تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة.²

نستشف من التعاريف السابقة تأكيدها على عملية التفاعل في الاتصال الإداري.

ومجموعة أخرى من تعاريف الاتصال الإداري هي:

يعرف الحجازي الاتصال الإداري بأنه إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية.³

والاتصالات الإدارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة وكذلك تبادل المعلومات بين فردين أو أكثر في المنظمة.⁴

ومنهم من يشخصه في المجال الإداري وفي المؤسسات ليقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية)، داخل الهيكل التنظيمي.⁵

ويعرفه إبراهيم عرقوب بأنه ذلك الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو إما اتصال رسمي (هابط صاعد أفقي)، أو غير رسمي.⁶

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الاتصال الإداري يتكون من عناصر ويكون إما رسمياً أو غير رسمي.

1 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 126.

2 - محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1 الاسكندرية، 2001، ص15، 16

3 - علي عياصرة محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2006، ص50.

4 - مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البدري، الاتصال الفعال، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية 2008، 40.

5 - فضيل دليو، اتصال مؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2008، ص39.

6 - فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2003.

الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي، ويعتبر أهم عليمات الإدارة بصورة عامة والعلاقات العامة بصورة خاصة.

المطلب الثاني : عناصر وأساليب الاتصال الإداري :

إن عرض المكونات الأساسية لعملية الاتصال الإداري وتقسيمها إلى عناصر يستهدف الشرح والتبسيط، حيث أن عملية الاتصال الإداري تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمتصلة.¹

أ. المرسل : Sender :

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي يبدأ عندها الاتصال² وهو الذي يريد نقل الرسالة إلى الطرف الآخر، ولديه مجموعة من المعلومات والأفكار،³ فهو يمكن أن يكون رئيس منشأة أو مسؤول إداري، حيث يرغب بإبلاغ المرؤوسين بأمر معين أو قرارات أو توجيهات أو تعليمات أو إشارات أو إخبار عن موضوع يخص الإدارة أو يهم المرؤوسين.

ب. المستقبل Reciver :

كل ما ذكر عن المرسل ينطبق على المستقبل أو المتلقي، فالفرد في بداية عملية الاتصال وفي نهايتها متمثلان إلى حد كبير، والمتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال الإداري، فيجب عليه (المستقبل) أن يقوم بتلقيح وتنقية المعلومات التي تلقاها.⁴

والمستقبل في التنظيم الإداري هو الذي تصله الأوامر والإرشادات والاقتراحات أو التظلمات أو الشكاوي، فقد يكون الرئيس أو المرؤوس.

ج . الرسالة Message :

هي الأساس في عملية الاتصال الإداري وهي تمثل الرموز والمعاني التي يرسلها المرسل من خلال احتوائها على ما يود المرسل إرساله، ويختلف شكل ومضمون الرسالة تبعاً للهدف الذي أعدت من أجله الرسالة.⁵

1 - رحيمة عيساني ، مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، الجزائر، 2007، ص65.

2 - روبم فايزة، علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافيقهم المهني، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح، 2005، ص 65.

3 - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص68.

4 - حسين عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار الجامعية اللبنانية.

5 - محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، ب ط، البحرين، 2006، ص 25.

د . الوسيلة Channel :

المقصود بالوسيلة ما يستخدم في نقل الرسالة الاتصالية، وهي القنوات التي تمر عبرها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ووسيلة الاتصال قد تكون فاكس أو هاتف أو مجلات أو صحف أو إيميل أو تلفزيون أو لوحات أو لافتات أو ملصقات في صور مراسلات وتقارير أو مزيج من هذه الرسائل بعضها أو كلها حسب الأهمية.

ه . رجع الصدى Feedback :

التغذية الراجعة هي الإجابة التي يرد بها المتقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر، ويرى البعض أنها تكون استجابة مضادة يتلقاها المصدر ، ويستفيد منها كثيرا فعن طريقها يستطيع المرسل أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أصلا أم لا "1" حيث أن هذه الأخيرة تصير الرسالة وكأنها رسالة ثانية، ولكنها متوجهة من المستقبل إلى المرسل، متضمنة ردود فعل حول الرسالة الأولى، وقد تصل ردود الفعل مباشرة أو عن طريق قنوات الاتصال الإداري.

التشويش :

يشمل التشويش كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل واستيعابها، وهذه المؤثرات أو العوامل تلعب دورا حاسما في التأثير على عملية الاتصال الإداري، ولذلك فإنه من الضروري معرفة أسبابها وآثارها ومحاولة التغلب عليها، وهناك نوعين من التشويش هما:

• **التشويش الميكانيكي والآلي:** يشمل أي تداخل فني يطرأ على الرسالة كحدوث خلل كهربائي مثلا.

• **التشويش اللفظي:** ويحدث حينما لا يفهم المرسل والمستقبل بعضها من الأمور التي تسهم في إحداث هذا النوع من التشويش، استعمال المرسل لألفاظ غير مألوفة، التفاوت بين المرسل والمستقبل، تعدد لغات الأقسام داخل الإدارة، فلكل قسم، اللغة التي يفهمها.

أساليب الاتصال الإداري:

تتم عملية الاتصال الإداري بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة الاتصالية، يتم عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال الإداري، هذه الأساليب هي:

1. الأسلوب الاتصال الكتابي : Writing communication

¹ - مبادئ الاتصال الفعال، <http://www.nogce.content/pec.doc>.

حيث يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والنقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكات الانترنت.

وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في الإدارات الكبيرة والحجم، وذات الاتساع، والمستويات الإدارية الهرمية.¹

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يحقق شرط الوضوح، ويحول دون التلاعب بالرسائل تحريف المعلومات فيما لو تم نقلها بواسطة أساليب أخرى، وخاصة إذا كانت الرسائل كاملة ودقيقة ومختصرة في صياغتها،² وحتى ينجح الاتصال الكتابي داخل الإدارة ويحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة والوضوح والدقة ويتم ذلك في خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة سهلة وواضحة، ويحقق هذا الشكل عدة مزايا أهمها:

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يكون مرجع عند الضرورة.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الأسلوب الشفوي.
- يعتبر هذا الأسلوب وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.
- يعطي وقتاً كافياً للمتصل به للتحميص والتدقيق ومحاولة الفهم.
- ولكنه لا يخلو من العيوب والسلبيات ومنها:
- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين وإلى المدير.
- أن المرسل لا يستطيع رؤية وجه المستقبل وملاحمه التي تشير إلى ردة الفعل تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.³

2. أسلوب الاتصال الشفوي : Verbal communication

1 - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009، ص83.

2 - عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالح صالح ، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004، ص76

3 - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، نفس المرجع السابق، ص 83.

هو الأسلوب الذي يتم نقل المعلومات من خلاله عن طريق تبادل الحديث بين الموظفين مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، وهذا يكون إما بالواجهة أو بالهاتف ويتميز هذا الأسلوب بعدة مميزات أهمها:

- السرعة عادة، ويتم اتباعه في الظروف التي تقتضي ذلك.
- كما أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم إرساله كتابة. يكون ذلك مهما في حالات الاتصال ذات الأهمية العالية أو التي تقتضي السرية.¹

3. أسلوب الاتصال التصويري: Picture communication

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طرق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات والسينما والصور التي تنشر في الصحف،² والمجلات والإعلانات والملصقات.

المطلب الثالث : أهمية الاتصال الإداري:

إن وظائف الإدارة في أي منشأة سواء كانت من القطاع العام أو من القطاع الخاص تعتمد على عنصر الاتصال، فهذا الأخير يعتبر عنصراً هاماً في جميع وظائف الإدارة، ذلك أن عملية الاتصال تمثل عنصر الربط بين كافة أرجاء الإدارة، وتبرز أهمية الاتصال في محيط الإدارة من خلال النقاط التالية:

- الصورة الذهنية التي يكونها الموظفون عن رؤسائهم، هذه الصورة تتكون من خلال الاتصال سواء أثناء المقابلات أو الاجتماعات أو اللقاءات الدورية، أو من خلال المكالمات الهاتفية أو الأوامر أو القرارات أو التوجيهات التي يصدرها الرؤساء إلى مرؤوسيههم.

- غالباً الصعوبات والمشكلات التي تواجه المسؤولين، سواء في بناء وتنمية العلاقات مع الموظفين أو في أداء المهام الإدارية ترجع إلى نقص المهارات الاتصالية، أو ارتباط ذلك بنقص قدرته على توصيل المهام، أو لسوء اختياره لوسيلة الاتصال وتوقيت الاتصال بهم.

ومنهم من يرى أن أهمية الاتصال الإداري تكمن في التالي:

■ يفيد في نقل المعلومات و البيانات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة.

■ ضروري لتوجيه وتفسير النشاط الفردي والجماعي للعاملين بالمؤسسة.

¹ - عبد المعطي محمد عساف ، محمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- وسيلة هادفة لضمان التفاعل بين العاملين وتبادل الأنشطة المختلفة.
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه العاملين.
- وسيلة لحث العاملين للقيام بالأعمال المنوطة بهم.
- بواسطته يتم تشخيص المشاكل التي تحدث في المؤسسات على اختلافها ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.¹

أهداف الاتصال الإداري

إن الاتصال الإداري يمثل إحدى الأساسيات في العملية الإدارية، وهو بذلك لا بد وأن ينسجم في أهدافه النهائية مع الأهداف العليا للمنظمة التي تمثل واحدة من وظائفها، أي تحقيق الفعالية العليا في الأداء، وهناك عدة أهداف للاتصال الداخلي نوجزها في النقاط التالية:

- نقل المعلومات والمعارف من فرد إلى آخر من أجل تحقيق التعاون بينهما.
- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.
- يساعد على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين العمال.
- تسهيل عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- تعريف الموظفين بالأهداف والغايات المطلوب تحقيقها وبالمعلومات المتعلقة بتنفيذ الأعمال.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه المرؤوسين.²
- إقامة الثقة والاحترام المتبادل والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.³
- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات، حيث أن وجود نظام للاتصال الإداري يحدد متى يبدأ الاتصال، وبأي أسلوب وفي ظل أي ظروف ومن الأطراف المشاركة فيه.

¹ - واصل جميل حسن المومني، الإدارة المدرسية الفعالة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 237.

² - ممعن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 163

³ - أحمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة اللورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، البحرين، ص9.

تحقيق ديمقراطية العمل، بحيث أن الاتصال الإداري نظام شوري وتبادل الرأي بين أطراف الاتصال، كما يحقق فرصة الشعور بالديمقراطية في العمل ، الأمل الذي يرفع من جودة العمل داخل الإدارة ويحقق الليونة والمرونة فيه.

المطلب الثاني : مقومات الاتصال الإداري:

تتوقف عملية الاتصال على توافر مجموعة من المقومات الخاصة بكل عنصر من عناصر الاتصال الإداري، باعتبار أن عملية الاتصال هي نظام مترابط الحلقات وغياب مقومات الفعالية في أي عنصر يكفي لضعف كفاءة الاتصال وفيما يلي مقومات تفعيل كل عنصر من عناصر الاتصال.

أولاً: مقومات تفعيل لأطراف الاتصال: على اعتبار أن أطراف الاتصال لهم أهداف ومصالح معينة هي سبب وجود الاتصال، ولكي يكون الاتصال فعالاً يجب توافر المقومات التالية: "1"

1. النوايا الإيجابية لدى أطراف الاتصال (المرسل والمستقبل)

2. الالتزام بالموضوعية والحياد.

3. تملك مجموعة من مهارات الفنية والإدارية والفنية اللازمة لتفعيل الاتصال الإداري.

4. الاستفادة من الممارسات السابقة للاتصال والحرص على تطبيق مبدأ تكرير الخطأ.

5. الممارسة السليمة لعملية الإدارة في الاتصال من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ..إلخ.

ثانياً : معوقات تفعيل العناصر الأخرى في الاتصال الإداري بالإضافة إلى المقومات المتعلقة بأطراف عملية الاتصال، يتطلب نجاح عملية الاتصال توفير مقومات محددة للعناصر الأخرى وهذه المقومات:

1. وضوح نطاق وموضوعات الاتصال وأهدافه:

2. تحديد الأهداف وتصنيفها إلى مستويات واضحة وفق الأولويات.

3. دقة وموضوعية الرسالة التي يتم إرسالها وسهولتها.

4. توفير البيانات والمعلومات عن الموضوع.

¹ - نفس المرجع السابق، ص10.

5. ملائمة وكفاءة وسائل وأدوات الاتصال، حيث تتوافق خصائصها ومتطلباتها مع إمكانيات وقدرات الاتصال، وكذلك تلاؤم قنوات وتوقيت وبيئة الاتصال.

6. توافق مسارات وقنوات الاتصالات مع أنواع البيانات والمعلومات المتداولة.

7. يتم ممارسة عليمية الاتصال في توقيت ملائم وفي زمن مناسب لحالة الاتصال.

8. أن يكون المناخ العام ومكونات البيئة الخارجية مواتية وداعمة للممارسة للاتصال، سواء كان ذلك في البيئة الثقافية أو الاجتماعية أو القيمية أو السياسية.¹

شبكات الاتصال :

يمكن القول أن معظم الدراسات والبحوث التي ركزت على شبكات الاتصال التي وضعها الباحثون في منتصف القرن 20 هدفها هو التعرف على مدى تأثير الهيكل الإداري على السرعة والدقة في التعامل مع عملية الاتصال داخل الإدارة وقد تبين أن شبكة الاتصال تؤثر على ما يلي:

1. من يتصل؟ ولماذا؟

2. عدد الأفراد الذين يتصل بهم القائم بالاتصال ؟

3. درجة المشاركة في تكوين المعلومات المتدفقة في الشبكة؟

4. من يعتمده أفراد التنظيم كقائد إداري؟

5. من يراه الآخرين كسبب ونتيجة تتأثر بالمعلومات؟

لقد ظهرت عدة تعريفات متشابهة إلى حد ما لمفهوم شبكات الاتصال، منها:

الشبكة الاتصالية تفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات.

الشبكة : تنظيم منسق لوحدات منفصلة تتداخل بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أفضل مما لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة.

الشبكة مركزان أو أكثر للمعلومات، بينهما علاقات متداخلة عن طريق وسائل الاتصال المختلفة.

¹ - مصطفى محمد أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي لجودة العلاقات في الحياة والعمل، الدار الجامعية، ب ط ، الاسكندرية، 2008، ص113، 114، 115.

وتنقسم شبكات الاتصال إلى فئتين: العمودية وتميز العلاقات الرسمية الوظيفية، أفقية وتميز العلاقات الديمقراطية.

الشبكات العمودية :

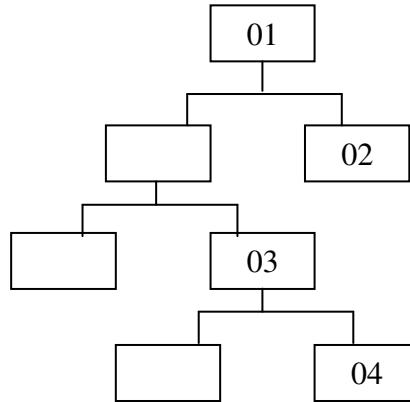
تأخذ الشبكات العمودية شكلين أساسيين، شكل الهرم وشكل السلسلة.

شكل الهرم :

وهذا النوع من الشبكات التقليدي، الذي يميز التنظيم البيروقراطي، هنا تسير المعلومات تبعاً لخطوط السلطة الأمرة وتتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان المعلومات بين المراكز والقرار والتنفيذ، وقد تتحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية، وحين يتقدم التنظيم تنشأ شبكة الاتصالات سرية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية.

ومن مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها احترام المستويات الإدارية الوظيفية ومنع الفوضى والتضارب في الاتصال¹ فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط.

شكل رقم (01) : يوضح شبكة الاتصال الهرمية



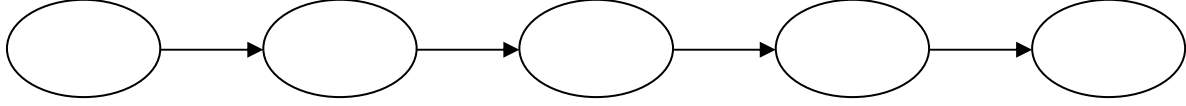
المصدر : الاتصال والعلاقات الإنسانية، ص 55.

شبكة السلسلة: ليس هناك نظام واضح ومحدد للاتصالات، وسيل المعلومات في هذه الشبكة، فتتكد بعض العناصر في وحدات مغلقة، وقد يقوم الصراع أو التعاون بين أكثر من تكتل، بينما بعض العناصر معزولة وهامشية، وتصاب الجماعة بالنفك، أما الرئيس في هذه الوضعية يجد

¹ - ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2005، ص52.

نفسه في حالة ضياع، كبقية المرؤوسين حيث أن الاتصالات اعتباطية، وينشأ عنها كثيرا من الغموض والتضارب.¹ والقرارات الإدارية قد تصدر من أكثر من مصدر.

الشكل رقم (02): يوضح شبكة الاتصال ونمط السلسلة



المصدر: (الاتصال والعلاقات الإنسانية، ص 56).

شبكة الدولاب (العجلة):

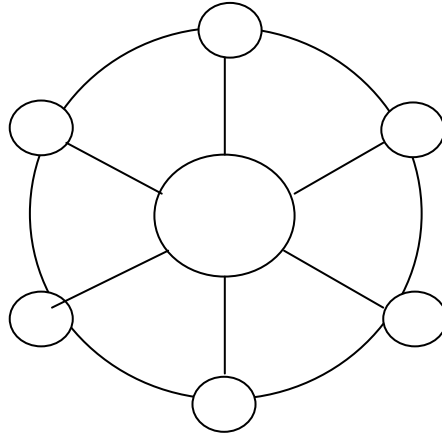
تتميز هذه الشبكة النمط الأوتوقراطي حيث تكاد تكون المركزية كاملة فالرئيس، هو المركز الرئيسي للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات بين هذه المراكز مباشرة، وتؤدي هذه الشبكة إلى بروز العزلة وقد تنشأ ظاهريا علاقات صراع واتهام متبادل بين العاملين، مما يؤدي إلى التقرب من الرئيس (القائد)، وقد صاحب هذا نشأة شبكة علاقات سرية، تكسر الحواجز الرسمية، هذه الاتصالات تأخذ شكلا أفقيا، أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة، إذا كانت الانتاجية عالية في حالة المركزية المفرطة، فإنها تفتقر إلى ضمان الاستمرارية في حالة غياب الرئيس (القائد).²

إن هذا النوع من الشبكات يكون فعالا وممكنا إلا في المؤسسات ذات وظائف محدودة العدد، يمكن أن يحتويها نطاق إشراف واحد.

1 - أحمد الصيرفي، عبد الغاني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة اللورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، البحرين، ص55.

2 - الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، ط1، عمان، 2005، ص 55.

الشكل رقم (03): يوضح شبكة الاتصال الدائرية



الشبكات الأفقية :

أشهرها شيوعا في الإدارة شبكتان: شبكة السلسلة وشبكة النجمة.

شبكة النجمة: تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية، قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية،¹ ويتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة تربطه بكل عضو من الأعضاء علاقة مباشرة،² ، وكل الأطراف عندها إمكانية الإطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة، وكذلك ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى. في هذه الحالة يشعر الجميع بانتمائهم للمؤسسة، وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف، وتتماسك الجماعة، وقد ينتج بعض الهدر للوقت نتيجة حرية سريان المعلومات كما تنتج بعض الضوضاء ولكن النتيجة تكون على شكل إنتاجية جديدة مع ضمان استمرارية العمل إذا غاب الرئيس، إن هذه الشبكة يصعب تطبيقها إلا في حالات الأعداد المحدودة³، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسير إن لم يكن من المستحيل التمسك بها.

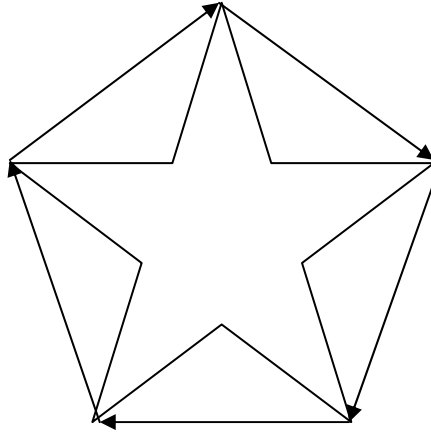
والنتيجة النهائية هي أنه في الإدارات تعتبر شبكة العجلة، وشبكة النجمة أكثر الشبكات فعالية، بينما الهرمية أو التدرج الهرمي في الإدارية أمر ضروري ومحتوم لأنه في المجال العلمي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي تم بنائها على أساس التدرج الهرمي، وعلى الرغم من أهميته إلا أنه يؤدي إلى خلق معوقات الاتصال الإداري.

الشكل رقم (04) يوضح شبكة النجمة

1 - الاتصال والعلاقات الإنسانية، ص 38.

2 - المرجع السابق، ص 55.

3 - حمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة اللورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، البحرين، ص85.



المصدر : (الاتصالات الدولية ونظم المعلومات ص 60)

لقد وجدت الدراسات أن لكل نمط مزاياه وعيوبه، ولقد دلت هذه الدراسات أيضا أن المدير لا يجب أن يعتمد نمط واحد في جميع الأحوال كما أنه لا يجب أن يستخدمها جميعا في وقت واحد، وإنما عليه أن يختار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة الموقف والمشكلات والمهام.

المبحث الثاني : أنماط الاتصال الإداري مقوماته ومعوقاته.

المطلب الأول : أنماط الاتصال الإداري

تمهيد:

إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة والتي تكون على شكل هرم، نجد أن الاتصالات تسري داخل الإدارة في اتجاهات مختلفة، فإما أن الاتصالات تنساب من أعلى إلى أسفل، وقد تكون الاتصالات بالعكس أي من أسفل إلى أعلى، وقد يحتاج الأمر إلى أن يتم الاتصال بين نفس المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بقصد التنسيق والتعارف من أجل تحقيق الأهداف وهذا النوع يسمى الاتصال الأفقي.¹

وبشكل عام فإن اتبع هذه الأشكال أو بعضها، يعتمد على طبيعة القيادة الإدارية بالدرجة الأولى، فكلما كانت القيادة ذات توجيهات ديمقراطية أو تشاورية كلما سمحت بالاتصالات الأفقية،

¹ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإعلامي والإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 45.

واتبعت سياسة الباب المفتوح في الاتصالات والعكس بالعكس. حيث أن القيادات الأوتوقراطية المتزمتة تلجأ في الغالب إلى أشكال الاتصال الصاعد والنازل بالدرجة الأولى.¹

وسنسلط الضوء على أنماط (مستويات) الاتصال الإداري الرسمي ونحدد طبيعة كل نوع من الوسائل التي يعتمدها والوظائف التي يحققها ثم المعوقات التي تعترض هذه الأنماط، ثم نتطرق إلى العوامل المؤثرة على أنماط الاتصال داخل الإدارة.

1. الاتصال الهابط Down communication :

يقصد به تلك العملية التي تنقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة، في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه بالسلطة الدنيا، وبمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية المنفذة، وهذا النوع من الاتصال الرسمي يعد ضروريا وذا أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد، ويشير كل من " كاتز وكاهن" إلى أن هذا النوع من الاتصال ينحصر في 5 مناحات.

- التعليمات الخاصة بأداء العمل وطبيعته.
- المعلومات التي تختص باطلاع العاملين بأهمية أعمالهم ومدى ارتباطها بالأعمال الأخرى.
- المعلومات الخاصة بالعمليات الأساسية والقوانين والسياسات المتعلقة بالتنظيم.
- ردود الفعل تجاه عطاءات العاملين.
- الرسائل التي تخص الحوافز والدوافع التي تعزز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه الإدارة، وتتمثل أهم وسائل الاتصال الهابط في التالي:

. المذكرات الداخلية.

. الاجتماعات.

. الأحاديث الوجيهة بين الرئيس والمرؤوسين.

. صحيفة المؤسسة.

. لوحة الاعلانات الداخلية.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص

. الاتصالات الهاتفية.¹

إن هذا النوع من الاتصالات تعترضه معوقات نجملها في النقاط التالية:

- . كثرة المستويات الإدارية التي تمر عبرها الرسالة.
- . البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحياناً.
- . الفروق بين المرسل (الرئيس) و(المستقبل).

2. الاتصال الصاعد :

هو الاتصال الذي يتم عكس الاتصال الهابط، حيث أن الاتصال الصاعد يبدأ من أدنى المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل الإداري إلى أعلاه والمعلومات التي ينقلها هذا النوع من الاتصال يمكن تقسيمها إلى :

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله.

- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم.

- معلومات حول السياسات والإجراءات الإدارية.

- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.²

كما يشير ذلك إلى ما يرسله المرؤوسين إلى مديرهم أو قائدهم من تقارير حول أعمالهم ومهامهم ومشاكلهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وتكمن أهميته في أنه يساعد القائد الإداري على مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلافي نشوء المشاكل.

ويتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين المرؤوسين والرئيس أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من أسفل إلى أعلى، حسب العامل أو الموظف لرئيسه ليقوم الرئيس إلى من أعطى منه في الإدارة، أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل المقترحات والشكاوي التي تستخدمها الإدارة.

¹ - إبراهيم أبو غريب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص138.

² - أحمد ماهر، كيف تراجع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، ب ط، الاسكندرية، 2007، ص 63.

ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإيصال المعلومات إلى رؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المنشأة، حيث أن الاتصال الصاعد يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية، يستخدم الاتصال الصاعد الوسائل التالية:

حيث أن هذا النمط يحقق الوظائف التالية:

تقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على حل مشاكلهم وتحديد الأهداف وبرامج عمل المرؤوسين.

- مد العاملين عن مدى تقدمهم في الإنجاز.

- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.

هذا ويواجه الاتصال الصاعد عددا من المعوقات التي من بينها:

- بعد المسافة بين الأداة العليا والمستويات الدنيا.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى أعلى.

- اتجاهات وقيم الرؤساء والمشرفين.

- الخوف لدى المرؤوسين.

ولكن يمكن التغلب على هذه العقبات المذكورة وتحسين الاتصال الصاعد بالإجراءات التالية:

- الأخذ بوجود عقبات وحواجز أمام الاتصال الصاعد.

- إظهار اهتمام المرؤوسين بالعاملين واستعدادهم لتسلم شكاويهم ومقترحاتهم وحل مشاكلهم.¹

- اتباع الإدارة سياسة واضحة للاستماع المرؤوسين مهما كانت وجهات النظر.

- على الرئيس أن يتوخى العناية والدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات والاقتراحات الآلية وأن يكونوا موضع ثقة في هذا الحقل.

- على الرئيس العمل على تصحيح أية اتجاهات أو عادات أو تصرفات تمنع المرؤوسين من الحديث إليه بحرية وبكل صراحة وجرأة.

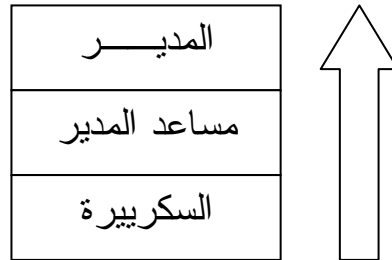
¹ - نفس المرجع السابق، ص 65.

- ألا يكشف الرئيس عن رأيه في موضوع ما قبل سماع المرؤوسين ناقل المعلومات وصاحب الفكرة.

يجب على المدير (القائد) استخدام المعلومات التي تصل من المرؤوسين ويشعره بأنها ذات فائدة، من وسائل الاتصال الصاعد مايلي:

- الاقتراحات.
- الشكاوي.
- الاجتماعات.
- التقارير والمذكرات.
- مقابلات الشكاوي والنظام .
- الباب المفتوح.
- ويمثل الشكل التالي الاتصال الصاعد.

شكل (05) يوضح الاتصال الصاعد



3. الاتصال الأفقي:

ونعني بهذا النوع من الرسائل التي يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المستوى في التنظيم، وهذا يعني اتصال المرؤوسين بعضهم ببعض أو اتصالات المصالح المتساوية في هرمية تنظيم فيما بينها، في رسائل ترحل عبر المرافق ويتم تبادلها بين المسؤولين الذين يحملون نفس الدرجة في المكانة والسلطة في الإدارة، ويساعد الاتصال على توليد فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة، وتهيئة المناخ للتغلب على المشكلات بعيدا عن الإدارة العليا، فهذا الاتصال يوفر فرصة لتبادل وجهات النظر بين الأقسام ذات العلاقة فيما بينها، إضافة إلى تبادل الخبرات تجاه الأوضاع القائمة بالاستفادة من رؤى وتصورات المختصين المختلفين.

ويحقق الاتصال الأفقي الوظائف التالية:

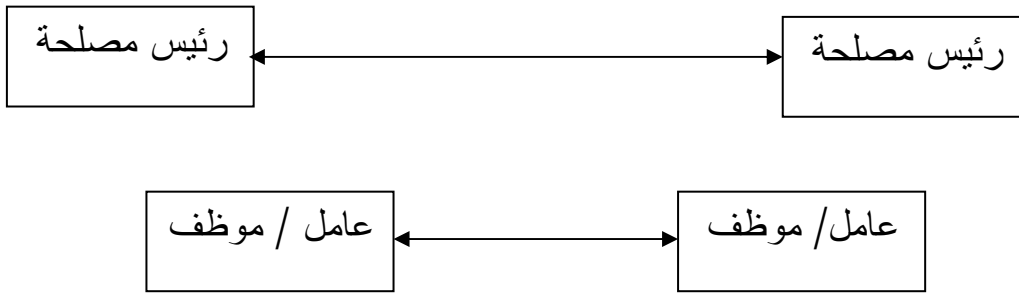
- بث ونشر المعلومات بين الأفراد والمهتمين بها.
- تشجيع التعاون بين الوحدات الإدارية.
- تدعيم تنسيق الوحدات الإدارية في المواقف المختلفة التي تواجهها.
- سهولة التنسيق بين الوحدات الإدارية عند أداء الأعمال المشتركة بينهم.
- التفاوض وتضييق الخلافات. "1"
- توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء.
- أما المعوقات التي يواجهها هذا النوع من الاتصال فتتمثل في:
- اختلاف اللغة التي تتحدث بها كل مصلحة أو إدارة مع المصالح الأخرى وهذا ما يؤدي إلى عدم فعاليته (فالأقسام التسويقية تتحدث لغة مختلفة عن لغة الأقسام الفنية...)
- يفضي إلى صعوبة التعامل.
- يعتمد الاتصال الأفقي على عدة وسائل نوجزها في الآتي: "2"
- الاجتماعات .

1 - إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2009، ص 139.

2 - نفس المرجع السابق، ص 141.

- النقاشات.
- الاتصالات الهاتفية.
- المذكرات والتقارير.

والشكل التالي يوضح نمط الاتصال الأفقي:



المصدر : (الاتصال والعلاقات العامة، ص 63)

المطلب الثالث : معوقات الاتصال الإداري:

لقد تبين سابقا في ذكرنا لعناصر الاتصال الإداري وجود بعض العوامل التي تبرز كمعوقات، وتحول دون تحقيق الاتصال الجيد وقد تتصل هذه المعوقات بالمرسل أو بقتوات الاتصال أو بالمستقبل.. إلخ، وفي ما يلي عرض معوقات الاتصال الإداري:

المعوقات الشخصية :

والتي تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلال ثقتهما، أو تضارب وجهات النظر، والقيم والخبرات بين المرسل والمستقبل

معوقات تتعلق باللغة : حيث اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من فرد لآخر أو صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها قد يكون معوقا للاتصال داخل الإدارة، فقد يكون لكلمة معنى عند المدير يختلف عند العامل وكذلك استخدام اللغة الفنية في الأقسام المهنية، ومن ناحية أخرى فإن لديه فكرة واضحة ولكن طريقة عرضه للفكرة غير مناسبة، أو غير واضحة.

المعوقات التنظيمية :

وتنشأ هذه المعوقات من طبيعة التنظيم غير الجيد، وبشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط بالهيكل التنظيمي، ونذكر من هذه المعوقات التحيز وعدم الاستقرار التنظيمي.

المعوقات الفنية والمادية :

وتتصّب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الفرد، فالمعوقات المادية ترتبط بالأشياء الملموسة كالأدوات الاتصالية أما الجوانب الفنية، فهي مكملّة للجانب المادي، فقد تحدث للوسيلة الاتصالية أعطال تتمثل هذه الأعطال مثلاً في تلعثم الكلام أو سوء الطباعة أو عدم الوضوح.

المعوقات المرتبطة بمراحل الاتصال :

من أجل تحقيق فعالية الاتصال الإداري، لا بد من الاهتمام بمراحل الاتصال، ففي حال حدوث تداخل أو عدم فهم فإن ذلك يعتبر معوقاً حيث تتمثل معوقات مراحل الاتصال في المعوقات التي تتصل بالمرسل وتحويله للرسالة والوسيلة والمستقبل والتغذية العكسية.¹

¹ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، ب ط ، الاسكندرية، 2007، ص77.

الفصل الرابع الجانب التطبيقي

تحليل البيانات

جدول رقم (01) يبين نوع المبحوث من حيث الجنس

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	
50 %	20	ذكر
50 %	20	أنثى
100 %	40	المجموع

جدول رقم (02) يبين نوع المبحوث من حيث السن

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	
47.5 %	19	[30 – 25]
50 %	20	[35 – 31]
2.5 %	1	الذين أعرضوا عن الإجابة
100 %	40	الإجابة

جدول رقم (03) يبين نوع المبحوث من حيث الحالة العائلية

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	
52.5 %	21	متزوج
47.5 %	19	أعزب
100 %	40	المجموع

جدول رقم (04) يبين مدى الاهتمام والفخر بالعمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	
87.5 %	35	نعم
5.0 %	2	لا
7.5 %	3	إلى حد ما
100 %	40	المجموع

جدول رقم (05) يبين مدى الرضا على النظام العملي بالمؤسسة

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	
22.5%	09	كلي
72.5	29	جزئي
5%	2	منعدم
100%	40	المجموع

جدول رقم (06) يبين العلاقة القيادية مع عاملها للمؤسسة

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	
52.5%	21	كلي
10%	4	جزئي
37.5%	15	منعدم
100%	40	المجموع

جدول رقم (07) يبين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	
17.5%	7	دائما
77.5%	31	أحيانا
5%	2	أبدا
100%	40	المجموع

جدول رقم (08) يبين مدى الدراية التامة بقواعد وقوانين العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	
92.5%	37	نعم
2.5%	1	لا
5%	2	إلى حد ما
100%	40	المجموع

جدول رقم (09) يبين كفاءة وخبرة الرئيس ومؤهلاته القيادية

النسبة المئوية	التكرارات	
50%	20	نعم
5%	2	لا
45%	18	إلى حد ما
100%	40	المجموع

جدول رقم (10) يبين مدى الاتصال القائم بين الموظفين ومختلف القيادات بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
67.5%	27	دائماً
15	6	أحياناً
17.5	7	لا يوجد
100%	40	المجموع

جدول رقم (11) يبين مدى فعالية الرسائل الاتصالية على مستوى المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
30%	12	جيدة
57%	23	لا بأس بها
12.5%	5	ضعيفة
100%	40	المجموع

جدول رقم (12) يبين مصداقية الإدارة في تنفيذ القرارات المختلفة بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
22.5%	9	نعم
5%	2	لا
72.5%	29	إلى حد ما
100%	40	المجموع

جدول رقم (13) يبين توزيع الموارد البشرية (العاملين) وفق الاحتياجات الفعلية للمؤسسة

النسبة المؤوية	التكرارات	
%20	8	نعم
% 5	2	لا
%75	30	إلى حد ما
%100	40	المجموع

جدول رقم (14) يبين عمل الاجتماعات الدورية بين القيادات والعاملين لتحديد الرضا الوظيفي

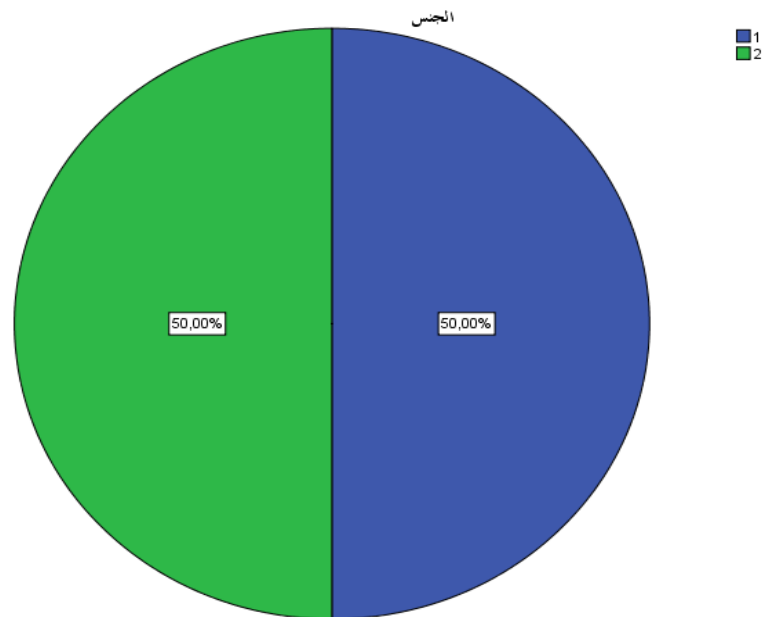
النسبة المؤوية	التكرارات	
%12.5	5	نعم
%42.5	17	لا
%45	18	أحيانا
%100	40	المجموع

جدول رقم (15) يبين درجة التفاعل مع مضامين الاجتماعات

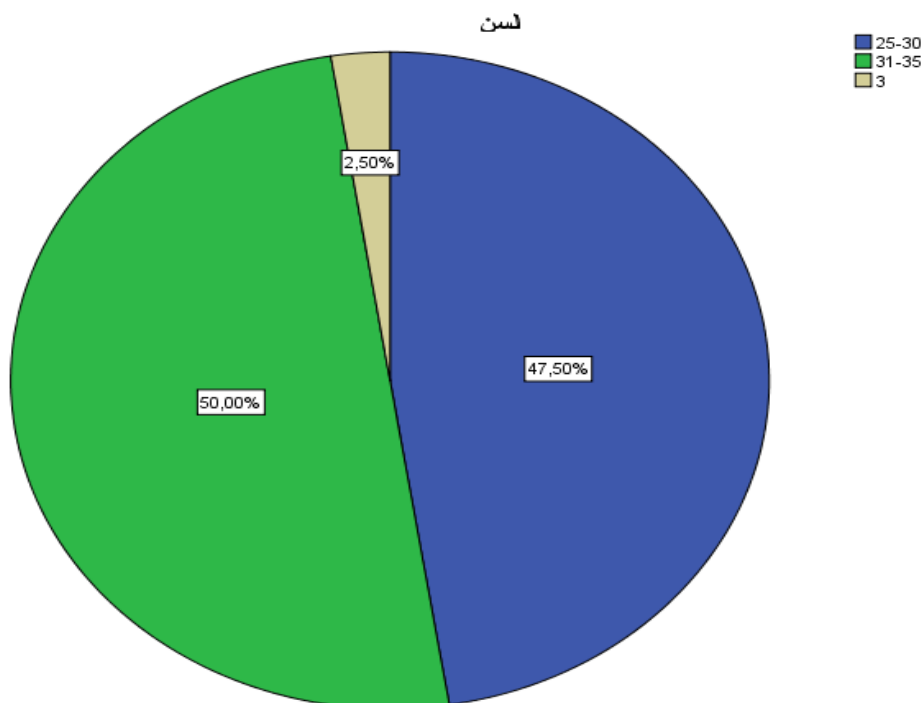
النسبة المؤوية	التكرارات	
%12.5	5	نعم
%45	18	لا
%42.5	17	أحيانا
%100	40	المجموع

جدول رقم (16) يبين مستوى التفاعل بين العمال أنفسهم بالمؤسسة

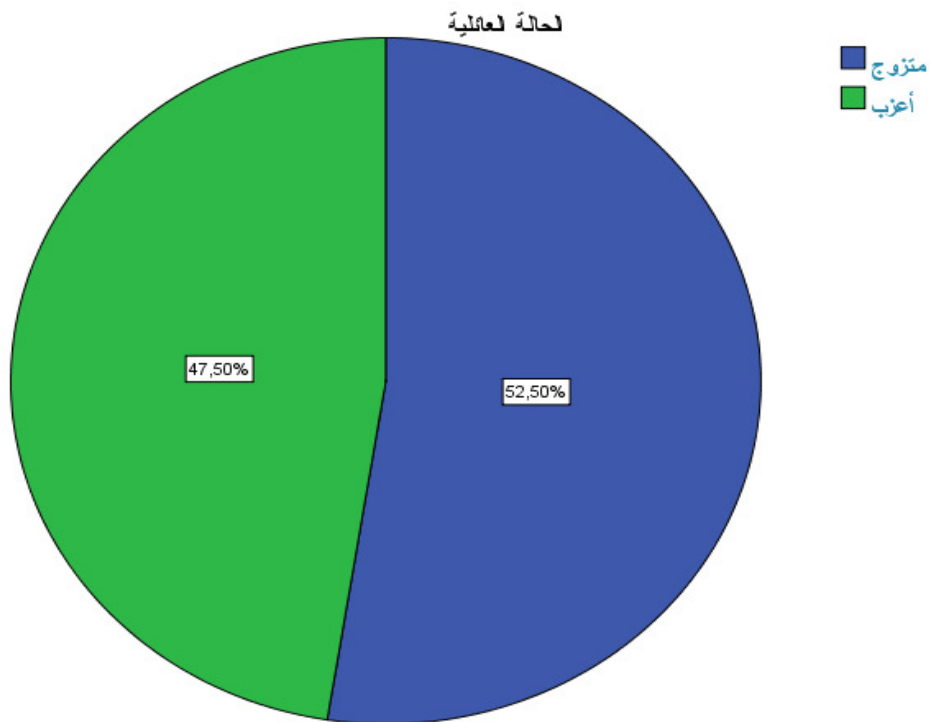
النسبة المؤوية	التكرارات	
%5	2	مرتفع
%90	36	متوسط
%5	2	منخفض
%100	40	المجموع



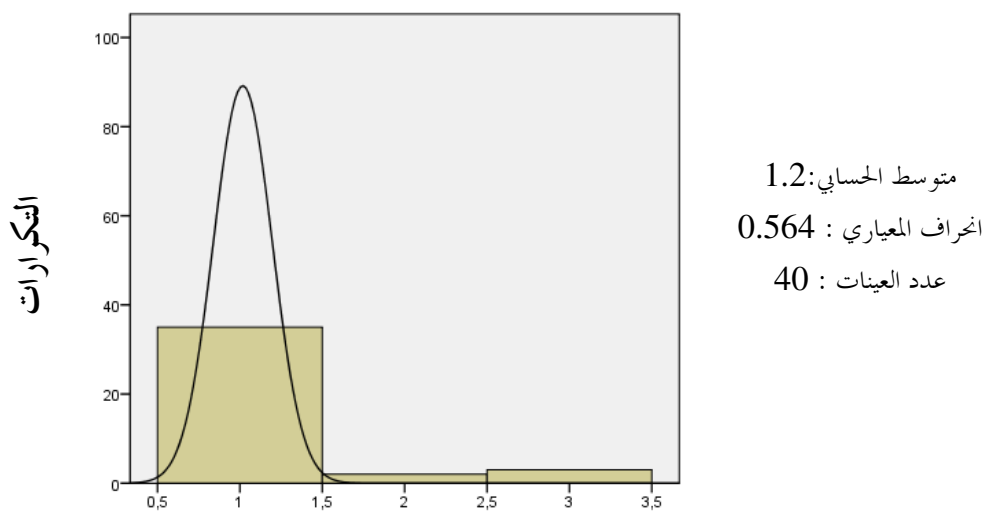
الشكل رقم (01): من خلال الشكل نلاحظ أن الذكور والإناث بنسبة متكافئة ومتماثلة حيث الذكور يمثلون نسبة 50% والإناث كذلك.



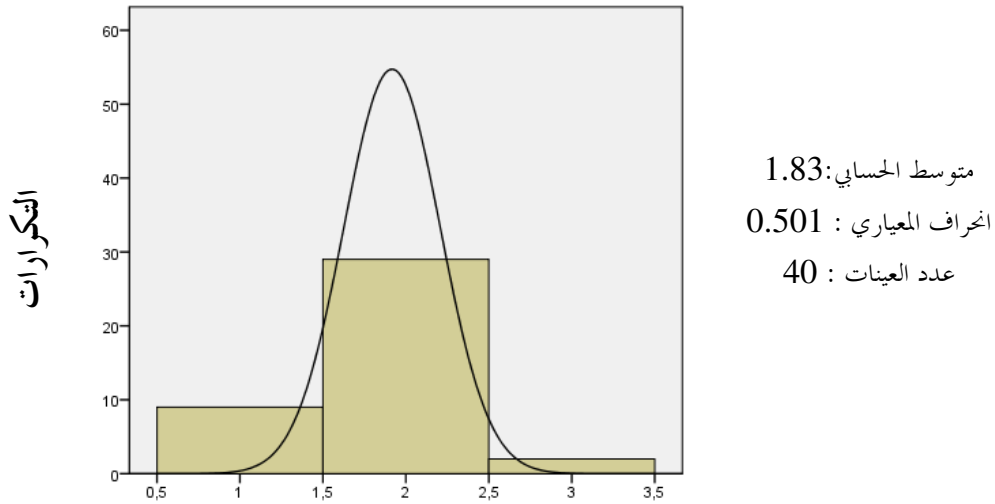
الشكل رقم (02): نلاحظ من الشكل أن نسبة 50% كانت للعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 35 مقارنة بالعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 30 وكانت نسبتهم 47.50%



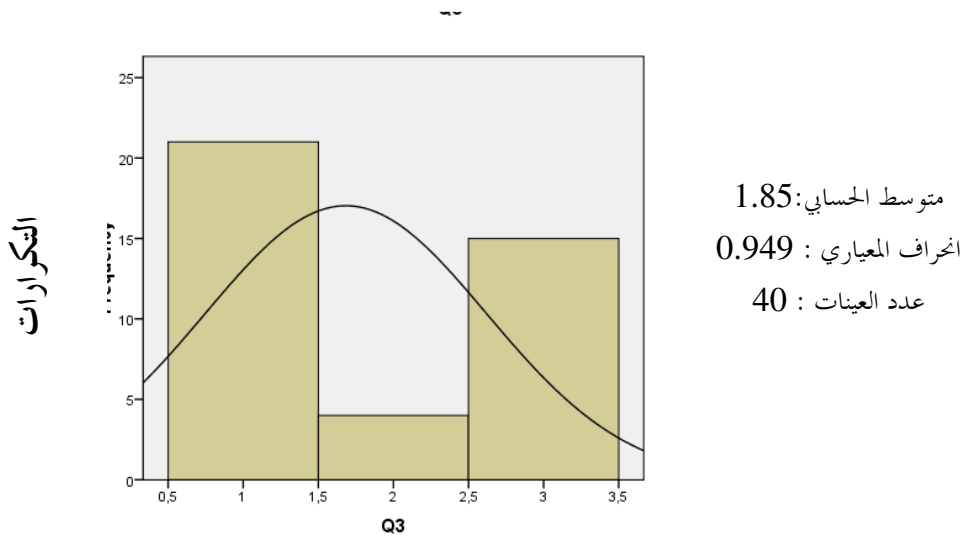
شكل رقم (03) : يبين الشكل أن نسبة 52.50% كانت للمتزوجين بينما نسبة 47.50% تمثل فئة العازبين



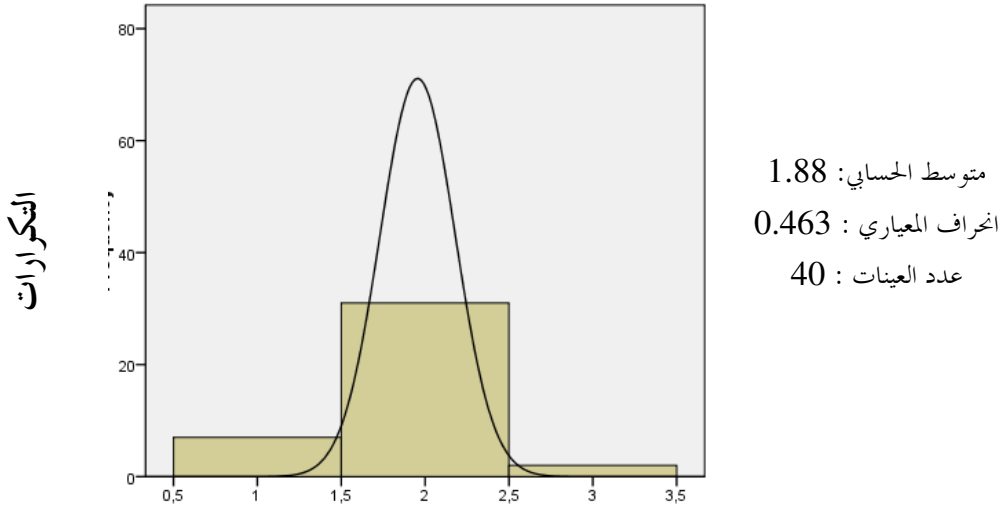
الشكل رقم (04): يمثل نسبة كبيرة جدا من حيث عدد العاملين الذين أجابوا بمدى فخرهم وعملهم بالمؤسسة حيث كانت بـ: 87.5% بينما الذين أجابوا إلى حد ما كانت النسبة بـ: 7.5% وتبقى نسبة قليلة جدا حيث كانت 5% الذي أجابوا بـ: لا



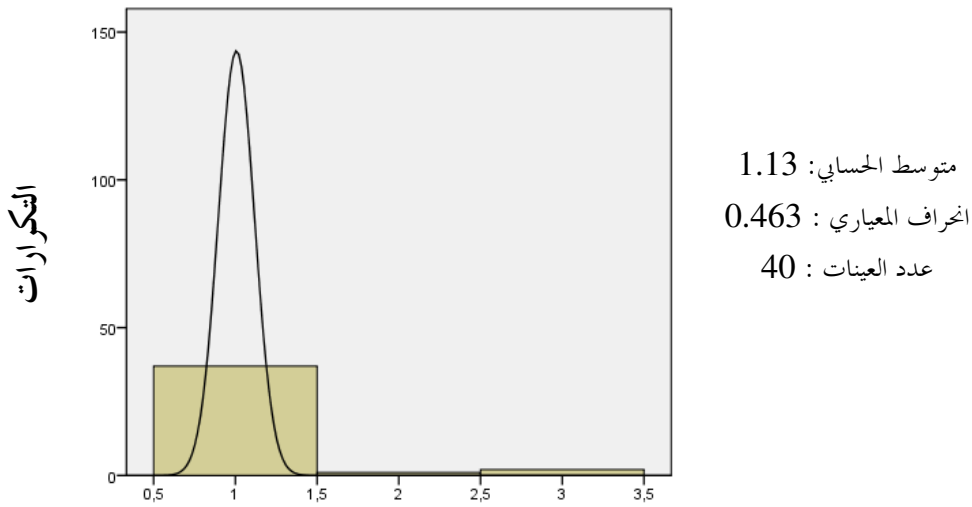
الشكل رقم (05): نلاحظ من خلال الشكل أن مدى رضا العاملين على نظام المؤسسة كان بنسبة 72.5% بينما 22.5% كانت للعاملين الذين كان مدى رضاهم بشكل جزئي.



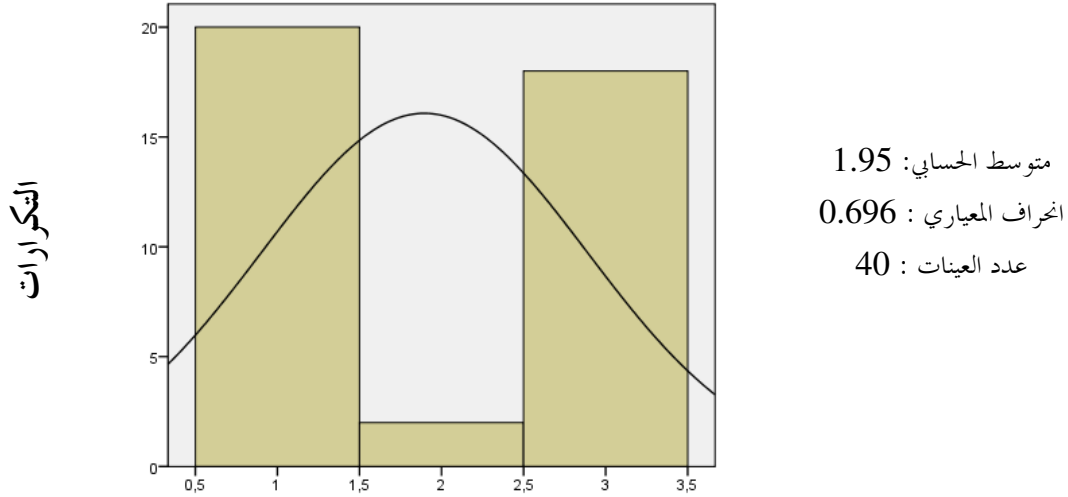
الشكل رقم (06): من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة 52% من العاملين علاقتهم مع القيادات مستمرة بينما 37.5% تمثل نسبة العلاقة مع هؤلاء القادة متى سنحت الفرصة لذلك.



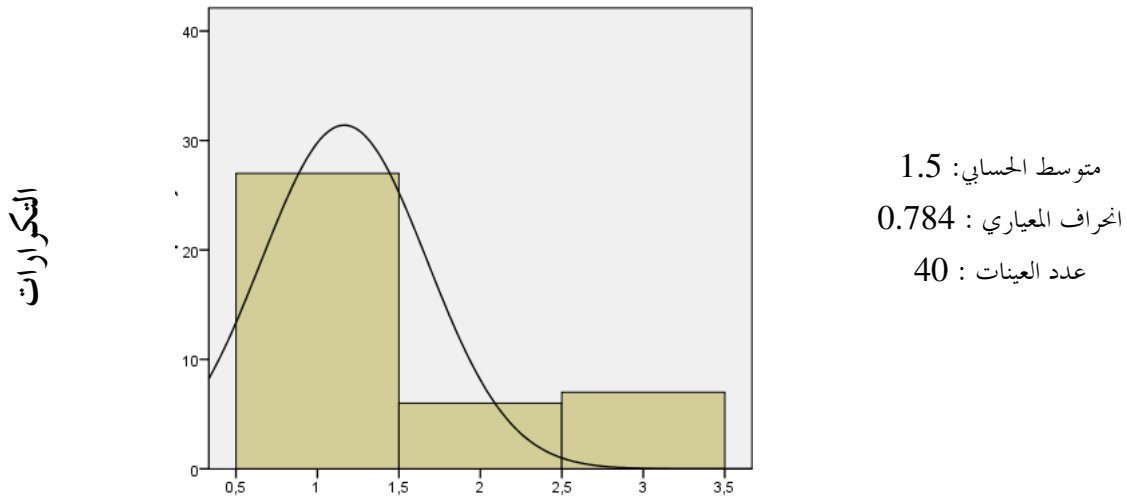
الشكل رقم (07): يبين الشكل أن نسبة 77.5% من العاملين أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بينما 17.5%، دائما ما يشاركون في عملية اتخاذ القرار وتبقى نسبة قليلة. الذين أجابوا بعدم اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بنسبة 5%.



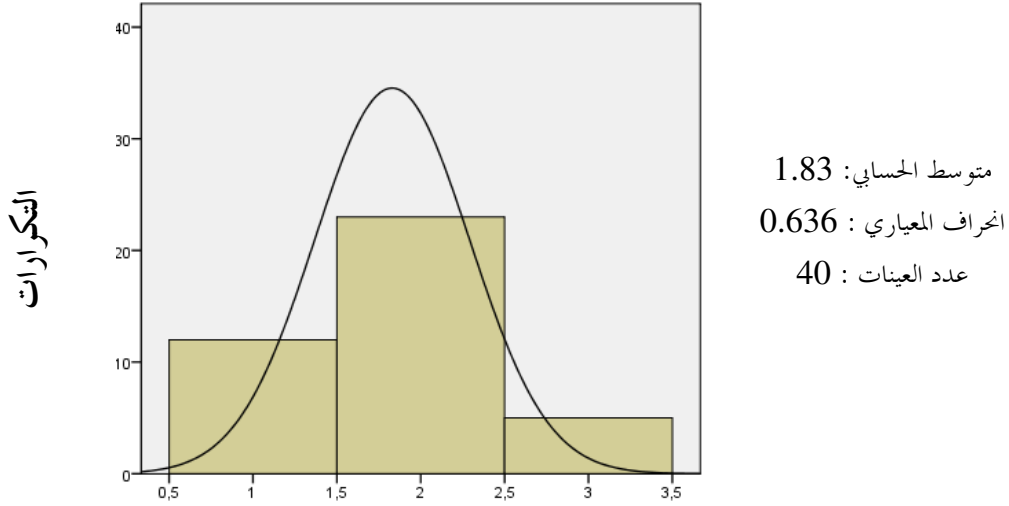
الشكل رقم (08): يبين الشكل أن نسبة 92.5% من العاملين على دراية تامة بقواعد وقوانين العمل داخل المؤسسة بينما نسبة 2.5% كانت بعدم درايتهم بهذه القوانين والقواعد.



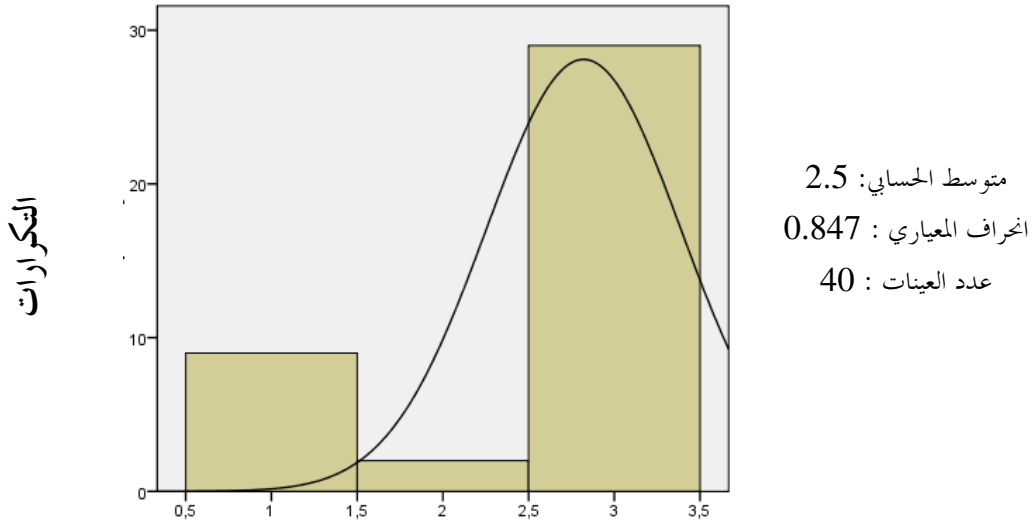
الشكل رقم (09): نلاحظ من خلال الشكل أن 50% من الموظفين على قناعة منهم بأن رئيسهم في العمل يدير المؤسسة بكفاءة وخبرة بينما تبقى نسبة 45% على الذين أجابوا إلى حد ما، أما النسبة الأخيرة والتي تمثل 5% قالوا أن رئيسهم في العمل لا يدير المؤسسة بكفاءة وليست لديه الخبرة والمؤهل القيادي.



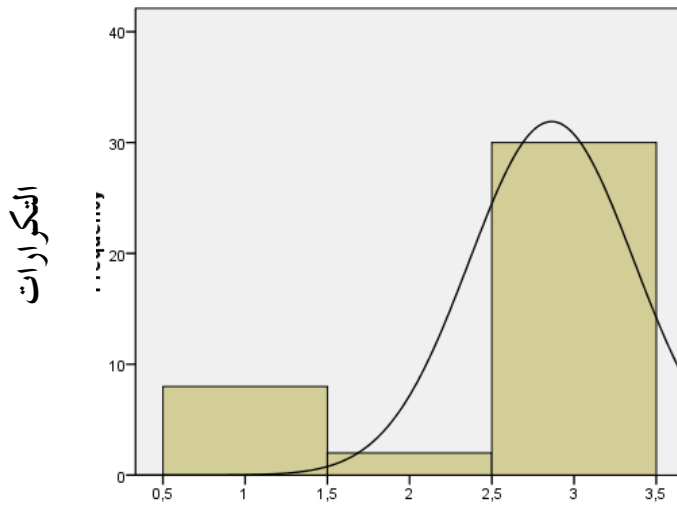
الشكل رقم (10): يبين الشكل أنه يوجد اتصال دائم ومستمر بين الموظفين ومختلف القيادات الإدارية بالمؤسسة وكانت بنسبة 67.5% بينما هنالك فئة من العاملين قالوا أنه لا يوجد اتصال. وكانت بنسبة 17.5% وتبقى نسبة 17% قالوا أحيانا هناك تواصل واتصال بين القيادات والموظفين داخل المؤسسة.



الشكل رقم(11): نلاحظ من خلال الشكل أن وسائل الاتصال التفاعلية على مستوى المؤسسة برأي العاملين كانت بإجابة : لا بأس بها، حيث كانت النسبة 57.5% بينما نسبة 30% كانت بإجابة: جيدة، بينما تبقى 12.5% لضعف فعالية الرسائل الاتصالية.

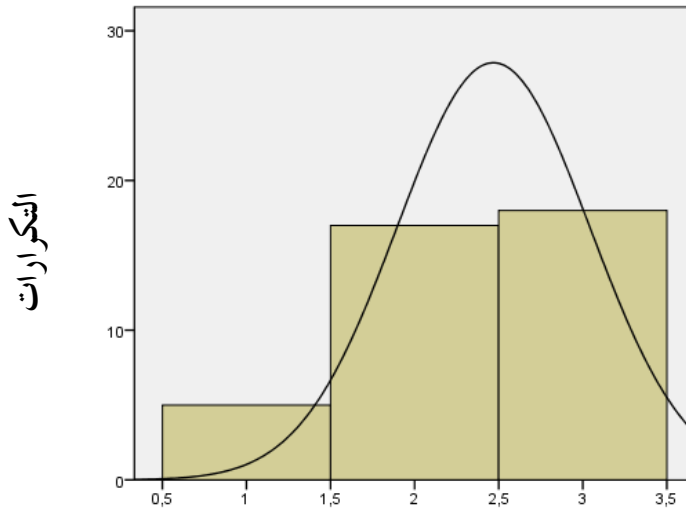


الشكل رقم (12) : يبين الشكل أن فئة من العاملين ترى أنه إلى حد ما هنالك مصداقية في تنفيذ القرارات بينما نسبة 22.5% يرون أنه بالتأكيد هنالك مصداقية في تنفيذ القرارات والقوانين الخاصة بالمؤسسة.



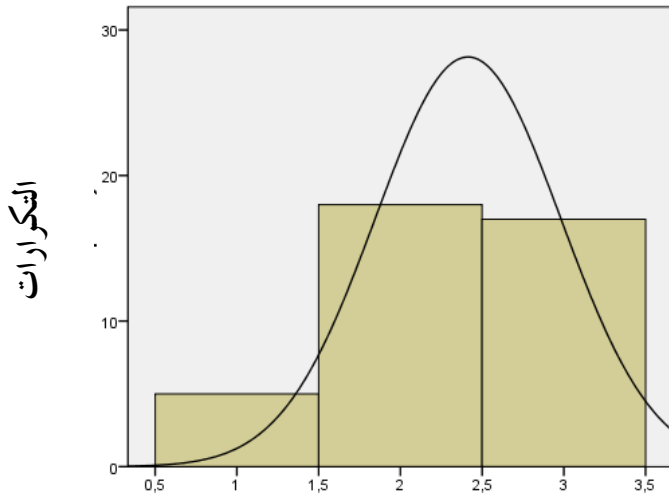
متوسط الحسابي: 2.55
انحراف المعياري: 0.815
عدد العينات: 40

الشكل رقم (13) : يبين الشكل أن نسبة 75% من العاملين يرون أنه هنالك إلى حد ما توزيع ملائم لهم داخل المؤسسة وفقا لاحتياجاتها بينما 5% لا يرون هذا.



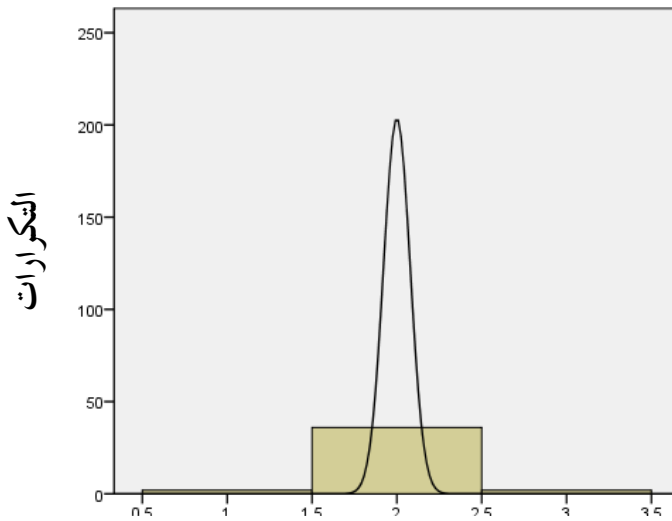
متوسط الحسابي: 2.33
انحراف المعياري: 0.694
عدد العينات: 40

شكل رقم 14 : نلاحظ أن فئة من الموظفين والعاملين داخل المؤسسة يرون أنه أحيانا لا تكون هنالك عمل اجتماعات دورية بينهم وبين القيادات بتحديد مدى الرضا الوظيفي بنسبة 45% بينما تبقى نسبة 12.5% يرون أنه هناك اجتماعات دورية لتحديد مدى الرضا الوظيفي.



متوسط الحسابي: 2.3
انحراف المعياري : 0.687
عدد العينات : 40

شكل رقم (15) : الشكل يبين أنه بنسبة 45% من العاملين درجة تفاعلهم مع مضامين الاجتماعات ذو مستوى متوسط بينما 12.5% منهم يتفاعلون بشدة مع هذه المضامين من لاجتماعات الدورية.



متوسط الحسابي: 2
انحراف المعياري : 0.32
عدد العينات : 40

شكل رقم (16): نلاحظ أن من خلال الشكل أن نسبة 90% من العاملين يرون أن مستوى التفاعل داخل المؤسسة بينهم أنفسهم بدرجة متوسط، بينما هنالك تماثل 5% / أولاً : من جهة أنهم يرون أنه هناك مستوى مرتفع من درجة التفاعل ودرجة منخفض بالنسبة لمستوى التفاعل

الاستنتاج :

1. تحليل ومناقشة الفرضيات للجزئية الأولى:

من خلال دراستنا المعمقة لمختلف أساليب التسيير الإداري داخل المؤسسة خلصنا إلى مجموعة من المعطيات من أبرزها وأهمها أن المؤسسة اعتمدت بشكل كلي على الأسلوب الديمقراطي والذي يتيح للمرؤوسين أو الموظفين داخل المؤسسة للقيام ببعض المهام الموكلة إليهم وكذلك التعزيز من قدراتهم المهنية والعملية لإعطاء مزيد من الثقة والروح المعنوية لإتمام وجاهم على أحسن صورة، وهذا ما لاحظناه من طرف العاملين في وضع إجاباتنا حيث تمثل فخهم وعملية بالمؤسسة التي ينتمون إليها بنسبة 87.5% وهذا ما يفسر أنه هنالك أسلوب ديمقراطي اعتمد بشكل فعلي داخل بيت العمل وأيضا مدى راضهم بالعمل كان بنسبة 72.5% زيادة على هذا علاقتهم مع القيادات كانت بالأغلبية حيث النسبة تمثلت بـ: 52% أي العلاقات مستمرة داخل العمل.

إذا الأسلوب الديمقراطي جسد كل معاني المشاركة من خلال المناقشة وتبادل الحوار بين القادة والعاملين لحل مشاكل الإدارة، من خلال أن الرئيس أو القائد يأخذ بتوصيات واقتراحات المرؤوسين، زيادة على مشاركتهم في صنع القرار.

بينما تبقى العلاقات الإنسانية تلعب دورها على أحسن حال في إطار: مراعاة ظروف العاملين من خلال ما يحتاجونه وكذلك تحقيق رغباتهم، تماشيا مع الأهداف التي سطرها المؤسسة.

والنتيجة تبين ذلك من خلال أن عدد العاملين داخل المؤسسة على دراية تامة بجملة القواعد والأهداف المسطرة فتمثلت النسبة بـ: 92.5% وهذا ما يؤكد أن هنالك بالفعل علاقات فعالة بين القادة المسيرين للمؤسسة ومختلف العاملين.

2. تحليل ومناقشة الفرضيات للجزئية الثانية :

يعد الاتصال بين القائد والأطراف العاملة عملية ضرورية لاستكمال جملة القوانين وتحقيق الأهداف المسطرة وتنمية العلاقات وتعزيزها.

ولتفعيل الاتصال داخل المؤسسة على هذه الأخيرة أن تعدد أشكال اتصالها لكي يكون هنالك بالفعل مرونة سواء في بناء روابط انسانية بين الأعضاء أو في نشر المعلومات والحقائق التي تخص المؤسسة لكي يكون هنالك تقارب وتعاون بين العمال وبالتالي تحقيق التآلف الحقيقي، وهذا ما لاحظناه من خلال أن إدارة المؤسسة اعتمدت على الاتصال النازل والصاعد في الآن نفسه والذي يعدان الحلقة الضرورية لتفعيل الرابطة العملية والإنسانية داخل المؤسسة. من خلال أنه يوجد اتصال دائم ومستمر بين الموظفين ومختلف القيادات الإدارية وكانت النسبة بـ: 67.5% وهذا ما يفسر حقيقة أنه هنالك اتصال فعلي زيادة على الاتصال الأفقي الذي يعني اتصال المرؤوسين ببعضهم البعض وهذا الاتصال ما يعزز ووثق في تشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف المواقف التي تواجهها المؤسسة وما يسهل في أداء الأعمال المشتركة بينهم.

لكن ما لاحظناه من خلال استطلاعنا أن درجة التفاعل بين العمال أنفسهم جاءت بدرجة متوسطة حيث كانت النسبة 90% وهذا ربما يرجع إلى عدة أسباب من بينها طبيعة الفرد وعمله داخل المؤسسة ودرجة تعامله مع الآخرين أو

المعوقات التي يعاني منها كل فرد سواء أكانت معوقات شخصية أو تنظيمية مما يصعب من عملية تفعيل الاتصال بينه وبين العامل الآخر.

وفي الأخير مهما كانت الأسباب والظروف يبقى التسيير العنصر الرئيسي في تأثيره على الاتصال فمن دون تسيير لا يكون هنالك اتصال والعكس صحيح.

فهذه الدراسة يمكن أن تتماثل على عينات أخرى ويمكن أن تختلف وهذا يرجع إلى طبيعة الفرد وعمله ودرجة تفاعله داخل المؤسسة.

الخاتمة

هدفنا من خلال الدراسة إلى معرفة أثر أساليب التسيير الإداري ومدى تطبيق الاجراءات النظرية والميدانية، توصلنا إلى أن للتسيير الإداري دورا هاما في الإدارة يبرز من خلال مسؤولياته في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، الاجتماعية، للعملية الإدارية وتوفير الفعالية في الإدارة تمكثها من تحقيق أهدافها.

ونظرا لأهمية التسيير في تشكيل الطريقة التي يتصل بها القائد الإداري مع مرؤوسيه، إذ يعد الأسلوب القيادي العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها، إذ أن الأسلوب القيادي يؤثر على الاتصال داخل الإدارة، فقد يعمل على تفعيله وجعل خطوطه واضحة إذا انتهج القائد الإداري الأسلوب الديمقراطي في التسيير الإداري الذي يعنى بالمرؤوسين ويعمل على إشراكهم في تحديد أهداف الإدارة ووضع السياسات فتتجسد سياسة الباب المفتوح في الاتصال، وتصبح اتجاهاته واضحة.

وهذا النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، ممكن أن تنطبق على عينات أخرى ويمكن أن تختلف معها فهي نقطة انطلاق لدراسات أخرى لاحقة ، قد تؤكدها أو تنفيها.

المصادر والمراجع

- ربحي مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2005.
- إبراهيم أبو غريب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة، الاسكندرية، ط1، 2003.
- أحمد الصيرفي، عبد الغاني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة اللورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، البحرين.
- أحمد ماهر، كيف تراجع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، ب ط، الاسكندرية، 2007.
- بن زياني محفوظ ومزياني الوناس: الاتصال التربوي، المعوقات والحلول، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، ورقلة، الجزائر، 2005. تم التحصل على الدراسات السابقة غير مكتملة العناصر.
- جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، الدار العلمية الدولية، ط1، عمان، 2001.
- حارث عبود، الاتصال التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص253.
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ب ط ، الاسكندرية، 2004.
- حسين عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار الجامعية اللبنانية.
- حمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة اللورد العالمية للشؤون الجامعية، ط1، البحرين.
- حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس- علم الاجتماع- علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الاسكندرية ، 1997 .
- خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- رحيمة عيساني ، مدخل إلى الإعلام والاتصال، ط1، الجزائر، 2007.
- رويم فايزة، علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح، 20056.

- سعادة رشيد، الذكاء الانفعالي بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح 2005.
- سلام المعوش: سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي والإسقاط الخارجي، ورقة مقدمة الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية ، 2005، ورقلة، الجزائر.
- السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الحديث، الاسكندرية، 2004.
- طارق سويدان وفيصل عمر بشراجيل، صناعة القائد، مكتبة جرير، ط4 ، الرياض، 2006.
- طارق مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني ، ايتراك للطباعة والنشر، ط1، القاهرة ، 2007.
- عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، ب ط ، بيروت 2007.
- عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- عبد الوهاب بوخنوفة، الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب الإقناع وضعف الإقتناع ، المجلة الجزائرية للاتصال ، معهد علوم الإعلام والاتصال ، العدد14، 1996.
- علم الاجتماع التنظيم، حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، بط، 2004.
- علي عياصرة محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2006.
- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق.
- عمر عبد الله ، تكوين وإعداد القادة، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني حول إعدادات القيادات الإدارية والمالية. في المؤسسات العربية، ورشة عمل الإدارة تحت الضغوط، القاهرة، 2008.
- عمرو عبد الله، إعداد القادة، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني بعنوان إعداد القيادات الإدارية المالية ، ورشة عمل الإدارة ، تحت الضغوط ، مصر ، 2008.
- فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- فضيل دليلو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفكر، ط1، القاهرة ، 2003.

- فضيل دليو والهاشمي لوكيا وميلود سفاري، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني بعنوان، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الجزائر.
- فضيل دليو، اتصال مؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2008.
- فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ط1، 2003.
- فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني بعنوان، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مرجع سابق، ص110.
- مبادئ الاتصال الفعال، <http://www.nogce.content/pec.doc>.
- محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- محمد اقسام القروي، دراسة السلوك الإنساني والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان 2009.
- محمد البدوي الصافي خليفة، المهارات المهنية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2005.
- محمد الصبرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، ب ط، البحرين، 2006.
- محمد رفعت عبد الوهاب وحسين عثمان، أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، ب ط الاسكندرية، 2000.
- محمد سمير عبد الفتاح وزينب رشيد عبد الحكيم، علم النفس الاجتماعي أهداف انتماءات اتجاهات ، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية ، 2004.
- محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية ، ط1 الاسكندرية، 2001.
- محمد قاسم القروي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط5، عمان 2009.
- محمد محمود العياصرة، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- محمد مزيان ، الاتصال والتسيير ، المجلة الجزائرية للاتصال ، معهد علوم الإعلام والاتصال ، العدد 17، 1998.
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط4، عمان، 2008.

مصطفى محمد أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي لجودة العلاقات في الحياة والعمال، الدار الجامعية، ب ط ، الاسكندرية، 2008.

مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن الرحمن البديري، الاتصال الفعال، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية 2008.

معن محمود عيا صرة ومروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداريين دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط1 بيروت، 2006.

نواف كنعان، القيادة الإدارية، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2006.

واصل جميل حسن المومني، الإدارة المدرسية الفعالة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

h/blocket all: dictionnaire fundamental de la psychologie / larous.bordas..

Nrbert sillany : dictionnaire de la psychologie .larouse. France. 1982..

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام واتصال علاقات عامة

استمارة استبيان حول :

أساليب التسيير الإداري وأنماط الاتصال الإداري

دراسة حالة / المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد محمد شريفي القرارة
ولاية غرداية

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال علاقات عامة .

يسرنا آخي العامل أختي العاملة أن نطلب من سيادتكم مد يد العون لنا وذلك بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

ملاحظة :

سنتبقى معلومات هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا في أغراض علمية.

شكرا مسبقا

السنة الجامعية : 2013/2012

البيانات الشخصية :

- 1- السن:.....
2- الجنس:.....
3- الحالة العائلية :

المحور الأول: أساليب التسيير الإداري

- 1- هل أنت فخور بعملك بالمؤسسة ؟ نعم لا إلى حد ما
- 2- مامدى رضاك على نظام العمل بالمؤسسة ؟ كلي جزئي منعدم
- 3- بالنسبة لعلاقتك مع القيادات في المؤسسة ؟
- مستمرة - متقطعة - متى سنحت الفرصة
- 4- يشارك جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ؟
دائما أحيانا أبدا
- 5- هل انت على دراية بقواعد وقوانين العمل داخل المؤسسة ؟
- نعم لا الى حد ما
- 6-رئيسك في العمل يدير المؤسسة بكفاءة ولديه خبرات ومؤهلات قيادية ؟
نعم لا الى حد ما

المحور الثاني:الاتصال الإداري:

- 7- هل يوجد اتصال بين الموظفين ومختلف قياداتكم في المؤسسة ؟-
دائما أحيانا لا يوجد
- 8- ما رأيك في وسائل الاتصال التفاعلية على مستوى المؤسسة؟
- جيدة لا بأس بها ضعيفة
- 9- هل ترى ان هناك مصداقية للادارة في تنفيذ القرارات المختلفة للمؤسسة؟
- نعم لا الى حد ما
- 10 -توزيع الموارد البشرية (العاملين) المتاحة ملائم وفقا لاحتياجات الفعلية للمؤسسة ؟
نعم لا الى حد ما

11- هل يتم عمل اجتماعات دورية بين العاملين بالمؤسسة والقيادة لتحديد مدى الرضا الوظيفي؟
نعم لا احيانا

12- ما درجة تفاعلك مع مضامين هذه الاجتماعات؟

- أفاعل بشدة متوسط قليل

13- ما هو مستوى التفاعل في هذه المؤسسة بين العمال أنفسهم؟

- مرتفع متوسط منخفض