

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية



الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء داخل المنظمة

دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التعليمية بولاية المسيلة

- متوسطات مدينة سيدي عيسى أنموذجا -

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (LMD)

إشراف:

الأستاذ الدكتور: حسين عبد اللاوي

إعداد الطالب:

وهابي عيسى

أعضاء لجنة المناقشة:

1. البروفيسور الهاشمي مقراني رئيسا
2. البروفيسور حسين عبد اللاوي مقرا
3. الأستاذ. د. سفيان دريس عضوا
4. الأستاذة. د. محمدي جميلة عضوا
5. الأستاذ. د. محمد الأمين بن عروس عضوا
6. الأستاذ. د. نشادي عبد القادر عضوا

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ))

صدق الله العظيم
سورة النمل : 19

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام التامان على سيدنا محمد أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت على وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين.

اشكر الله عز وجل على توفيقه بإتمام هذا الفضل علينا

نخص بالذكر الأستاذ الدكتور "عبد اللاوي حسين" الذي منحنا من وقته الثمين الكثير ولم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، فله منا جزيل الشكر، وجميل العرفان على صبره معنا وتحمله طيلة انجاز هذا البحث، فله ألف شكر.

ولكل أستاذ وأستاذة في قسم علم الاجتماع ونخص منهم الأساتذة الذين وقفوا معنا توجيهها ونصحا وإرشادا ولم يدخروا جهدا في تشجيعنا، الشكر الجزيل موصول لهم. نخص منهم الأستاذة الدكتورة حرايرية والأستاذ الدكتور مقراني الهاشمي

كما نتقدم إلى أعضاء لجنة المناقشة بالشكر والعرفان لكل شخص كل باسمه.

ونجدد شكرنا لكل أعضاء المؤسسات التعليمية لمدينة سيدي عيسى بولاية المسيلة والتي كانت ميدانا ومحلا لدراستنا قادة إداريين وأساتذة وموظفين ومهنيين على حسن تفاعلهم وتجاوبهم ومساعدتهم لنا طيلة انجازنا للبحث الميداني بهذه المتوسطات.

كما أشكر زوجتي الفاضلة التي كان لها فضل في تلخيص وكتابة بعض من محتوى هذه الرسالة. ونشكر جزيل الشكر كل من ساعدنا من وراء شاشة الكمبيوتر أخي محمد، أخي سعيد أخي الأستاذ محمد الأمين بن عروس، أخي الأستاذ سمير قاسي، الأساتذة الفضلاء الإخوة عيسى براق، يحيى شريفي، ياسين مشته، يحيى مداني، سعيد زيوش، وغيرهم ...

ألف شكر للجميع

إهداء

إلى من نبتت كلماته زهورا بترب قلبي " إن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضى بما يصنع " صلى الله عليه وسلم،

وإلى روح والدي الكريمين، وامي أسماء الحبيبة مدرسة العلم والحب والحياة رحمهم الله تعالى.

إلى عمي الحاج بن هني (امحمد ديرة) الذي كان قائدا بجيش التحرير الوطني.

إلى أسرتي الصغيرة، وزوجتي الغالية وأبنائي عبد المالك مؤمن وألاء وأنوار وأسماء وسندس.

إلى أسرتي الكبيرة أسرة أبي عبد المالك أبناء، وبنات، وأحفاد وحفيدات.

إلى الذي علمني حروف {أبجد} أخي لخضر رحمه الله تعالى وأبنائه وبناته وأحفاده وحفيداته.

إلى أبناء زمرة القلب الواحد الذين لا اختلاف بينهم ولا تباعد.

إلى كل حبيب وأخ وأخت كل يسميه لسان قلبي.

إلى الذين وارى الثرى أجسادهم مربينا الذين لا ننسى فضلهم علينا الأساتذة الشيوخ الأفاضل عبد

الحميد عبد اللي، والأخوين الميهوب وجلول عباس، وإخواننا الدكتور المرحوم أحمد بن عيسى،

عيسى ومحمد، والتومي.

إلى كل من نبت بترب قلبي زهرة فاحت بشذى عطرها وريحها.

إلى كل معلم وأستاذ حمل راية العلم ورسالته فنال التكريم. نخص بالذكر أساتذتنا خالد وسالم درشي.

علي وهابي والأستاذتين لعزري وحليمة وأسرههم وكل من علمنا.

إلى كل إخوتي في مشارق الأرض ومغاربها، نخص منهم أهل غزة رمز العزة، رجالا ونساء وأطفالا.

إلى الجزائر الحبيبة وطني الغالي.

إلى طلبة دفعة الماستر 2017/2016، ودفعة الدكتوراه 2017-2018.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

الفهرس	
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ج	مقدمة
16	الفصل الأول: الإطار الموضوعي والمنهجي للدراسة
17	1- أسباب اختيار الموضوع
18	2- أهداف الموضوع
19	3- أهمية الموضوع
19	4- الإشكالية
24	5- الفرضيات
25	6- تحديد المفاهيم
28	7- المنهج المتبع وتقنيات البحث المستعملة
32	8- مجتمع الدراسة
33	9- المقاربة السوسيولوجية
53	10- الدراسات السابقة
62	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية
64	أولاً: الاتصال التنظيمي
64	1- ماهية التنظيم
65	2- أنواع التنظيم
67	3- الاتصال التنظيمي (عناصر الاتصال)
68	4- نظام الاتصال التنظيمي
69	5- أهمية الاتصال وأهدافه
71	6- أنواع الاتصال التنظيمي
74	7- شبكات الاتصال وأنواعها ووظائفها
79	8- وسائل العملية الاتصالية ومعوقاتهما
85	9- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بعد استراتيجي في سياسة الاتصال
87	10- أهمية الاتصال الفعال ودوره في إرساء العلاقات الإنسانية

89	11- شروط ومتطلبات الاتصال الفعال
90	ثانيا: القيادة الإدارية
90	1- مفهوم القيادة الإدارية
93	2- عناصر القيادة الإدارية
95	3- تطور القيادة في الفكر الإداري والتنظيمي
108	4- أهمية القيادة الإدارية
109	5- أنماط وأنواع القيادة والعوامل المؤثرة في اختيارها
124	6- القيادة والاتصال
130	7- الاتصال التنظيمي وتحديات القيم الاجتماعية والثقافية
137	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
139	1- ماهية الأداء الوظيفي
140	2- عناصر الأداء الوظيفي
140	3- أهمية الأداء
141	4- العوامل المؤثرة في الأداء
145	5- محددات الأداء الوظيفي
146	6- أنواع الأداء الوظيفي
147	7- أبعاد الأداء الوظيفي
148	8- تقييم الأداء (مفهومه، أهميته، أهدافه، القائمون على التقييم، محاوره)
166	9- تطوير الأداء الوظيفي (ماهيته، أسبابه، ميادينه، معوقاته)
171	10- استراتيجيات التطوير
172	11- خطوات وإجراءات تطوير الأداء الوظيفي
174	12- نظريات تطوير الأداء الوظيفي
180	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي (التعريف بميدان الدراسة)
181	1- لمحة تاريخية لتطور المؤسسة التعليمية
188	2- هيكل وأنشطة الاتصال المدرسي (أنشطته، وسائله)
197	3- خصائص مجتمع الدراسة
203	الفصل الخامس: الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء داخل المنظمة: (تحليل فرضيات الدراسة واستنتاجاتها)

203	• نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة التعليمية وأثره في تحسين الاتصال التنظيمي بما ينعكس على تطوير الأداء الوظيفي.
216	- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
217	- اهتمام القيادة الإدارية بسيرورة الاتصال التنظيمي ودوره في تحقيق ثقافة تنظيمية في المؤسسة.
227	- - الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
228	- المشاركة العمالية وتعزيز فرص الولاء التنظيمي للمؤسسة
238	- الاستنتاج الجزئي الثالث للفرضية الثالثة
239	- الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية من وجهة نظر القيادات الإدارية ودوره في تطوير الأداء الوظيفي داخل المنظمة
248	- قراءة وتحليل نتائج المقابلة
255	- الاستنتاج العام
257	- التوصيات والاقتراحات
259	- خاتمة
262	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

195	01	التعريف بمجتمع البحث الكلي المستهدف
196	02	مجتمع البحث حسب كل مؤسسة من مؤسسات البحث
197	03	تنظيم الأفواج التربوية في كل مؤسسة
197	04	توزيع المبحوثين حسب الجنس
198	05	توزيع المبحوثين حسب السن
199	06	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
200	07	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية للمبحوثين
200	08	توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية
201	09	توزيع المبحوثين حسب طبيعة عقد العمل
202	10	توزيع المبحوثين حسب سنوات الأقدمية
204	11	العلاقة بين مدى وصول المعلومات الإدارية الوقت المحدد ونوع الفئة السوسيو مهنية
205	12	أهم العوائق التي تحد من وصول المعلومة حسب متغير الجنس
206	13	مدى وجود حواجز بين القيادة الإدارية والموظفين حسب متغير المستوى التعليمي
207	14	نوعية الحواجز الموجودة بين القيادة الإدارية والموظفين حسب الاتجاه القائل بوجودها
207	15	العلاقة بين دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العمال ومتغير الفئة السوسيو مهنية
208	16	نماذج عن تأثير القيادة الإدارية على تطوير أداء العمال حسب تصورات المبحوثين
209	17	العلاقة بين تصورات المبحوثين لطبيعة تسيير العمل ومتغير الجنس
210	18	العلاقة بين طبيعة الاتصال للقيادة الإدارية ومتغير الفئة السوسيو مهنية
211	19	العلاقة بين رأي المبحوثين حول مدى جدوى تشارك المعلومات مع المسؤول الإداري ومتغير الأقدمية
212	20	تصورات المبحوثين للعلاقة القائمة بين المسؤولين والعمال حسب النوع الاجتماعي
214	21	تصورات المبحوثين لطبيعة تعامل المسؤولين معهم داخل المؤسسة
214	22	العلاقة بين مدى تعارض القيم الشخصية مع القيم المهنية للرؤساء في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي
214	23	تصورات المبحوثين حول المسؤولية الإدارية حسب متغير الجنس
215	24	اراء المبحوثين حول اليات تحقيق القيادة الإدارية تطورا مستمرا للأداء الوظيفي
217	25	أهم وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخداما بين المستخدمين والعاملين
218	26	استعمال وسائل الاتصال بين الإدارة والمستخدمين حسب متغير الجنس
219	27	العلاقة بين رأي المبحوثين حول مدى توفر بيئة اتصالية مريحة ومتغير السن

220	28	العلاقة بين مدى وجود صعوبات اتصال بين فريق العمل ومتغير المستوى التعليمي
221	29	العلاقة بين مدى حث القيادة الإدارية على تشجيع روح الجماعة ومتغير الفئة السوسيو مهنية
222	30	العلاقة بين مدى وجود قيم تنظيمية سائدة في المؤسسة ومتغير الأقدمية
223	31	أهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة حسب إجابات المبحوثين
224	32	العلاقة بين مدى احترام تعليمات القيادة الإدارية ومتغير الجنس
225	33	أهم المؤشرات التي توجب احترام تعليمات القيادة الإدارية
226	34	العلاقة بين وصف العملية الاتصالية من طرف المبحوثين ومتغير الفئة السوسيو مهنية
228	35	العلاقة بين إيجابيات المشاركة الجماعية في أداء المهام ومتغير الأقدمية
229	36	أهم إيجابيات المشاركة الجماعية في أداء المهام
230	37	العلاقة بين تلقي المبحوثين لدعوات حضور اجتماعات دورية ومتغير الفئة السوسيو مهنية
231	38	العلاقة بين مدى اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ومتغير الجنس
232	39	العلاقة بين مدى تجاوب المسؤولين مع مبادرات الموظفين ومتغير الأقدمية
233	40	العلاقة بين طرق عرض المبادرات على المسؤولين الإداريين ومتغير سنوات الأقدمية
234	41	مدى سرية المعلومات داخل المؤسسة حسب متغير الجنس
234	42	العلاقة بين مدى اسهام المشاركة الجماعية في تعزيز روح الانتماء ومتغير الجنس
235	43	العلاقة بين تمثلات المبحوثين عن ولائهم للمؤسسة ومتغير السن
236	44	العلاقة بين اراء المبحوثين حول أكثر العناصر مساهمة في خلق الولاء تجاه المؤسسة ومتغير المستوى التعليمي
238	45	يبين العلاقة بين تقييم المبحوثين للمشاركة العمالية في اتخاذ القرار ومتغير الأقدمية
240	46	يبين فئات الاجابة للمبحوثين (القيادة الإدارية) حول سمات ومواصفات القائد والمسير الناجح
241	47	فئات الإجابة للقيادة الإدارية حول أهم مهارات الاتصال القيادي
242	48	يبين فئات الإجابة للقيادة الإدارية حول نمط القيادة الأنسب لتحقيق الفعالية التنظيمية
243	49	يبين فئات الاجابة للمبحوثين (القيادة الإدارية) حول تبوء المنصب القيادي بين سلطة التعيين والطموح المهني
243	50	يبين فئات الاجابة للمبحوثين (القيادة الإدارية) حول معوقات الاتصال التنظيمي في البيئة التنظيمية
244	51	فئات الإجابة للقيادة الإدارية حول المفاضلة بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي
245	52	يبين فئات الاجابة للمبحوثين (القيادة الإدارية) حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية
246	53	يبين فئات الاجابة للمبحوثين (القيادة الإدارية) حول تقييم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات
247	54	فئات الاجابة للمبحوثين (القيادة الإدارية) حول نواتج القيادة الرشيدة
248	55	خصائص مجتمع البحث المستهدف

فهرس الأشكال

35	الشكل رقم 01 يوضح مبدأ المعبر
39	الشكل رقم 02 هرم توضيحي لحاجات المستقبل حسب تصنيف ماسلو
43	الشكل رقم 03 يوضح استخدام التحليل الوظيفي للاتصال التنظيمي
49	الشكل رقم 04 الاتصال التنظيمي حسب التنظيم الشبكي
75	الشكل رقم 05 الاتصال حسب الشبكة التسلسلية
76	الشكل رقم 06 الاتصال حسب الشبكة الدائرية
76	الشكل رقم 07 يوضح الاتصال حسب الشبكة النجمية
77	الشكل رقم 08 الاتصال حسب شبكة الاتصال المركزي
77	الشكل رقم 09 الاتصال حسب شبكة الاتصال الشمولي (النجمة)
78	الشكل رقم 10 شبكة الاتصال على شكل (y)
162	الشكل رقم 11 يوضح إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة
164	الشكل رقم 12 الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء

ملخص الدراسة

يجمع العلماء والباحثون في الفكر الإداري والتنظيمي عبر كل الفترات الزمنية المتعاقبة على أن القيادة الإدارية هي مفتاح الإدارة والقلب النابض لكل العمليات الإدارية، والأنشطة الفنية المختلفة داخل المنظمة وخارجها بل تشغل دور الفاعل الاجتماعي خلال جميع التفاعلات الاجتماعية بين أفراد التنظيم في إطار نسق اجتماعي وتنظيمي وثقافي.

ويعتبر الاتصال التنظيمي أحد العمليات التي تضطلع بها القيادة الإدارية تمثل دوراً آخر لها، يتجاوز الدور التقليدي الذي كانت تؤديه في السابق ليمثل في واجب تطوير الجوانب المختلفة لأنشطة المنظمة داخليا وخارجيا خاصة ما تعاق منها. بالأداء الوظيفي لتواكب المنظمة سيرورة التغيير وتتكيف مع متطلبات النسق الاجتماعي، وبالتالي تحقق التوازن، والمكانة السوقية والاجتماعية للمنظمة.

ضمن هذا الاتجاه جاءت دراستنا لتتناول دور القيادة الإدارية من خلال عمليات الاتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي داخل المنظمة، وأثره في النقل من عوائق الاتصال، وتحسين عملياته، بانتهاج الأسلوب القيادي الملائم لخصوصيات وصفات العاملين الأخلاقية والمهنية والاجتماعية والثقافية باهتمامها بسيرورة هذا الاتصال بالنظر إلى أنه يشكل عاملا حاسما في تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، بالعمل على إرسائه لثقافة تنظيمية في نفوس العاملين، ترسخ بينهم قيم التعاون والدعم والإيثار والروح الجماعية وغيرها من القيم تفتح الطريق أمام مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتساهم في تعزيز فرص الولاء التنظيمي للمؤسسة وقيادتها من منظور سوسيو ثقافي وسوسيو تنظيمي من وجهة نظر العاملين داخل المؤسسة التعليمية- أنموذجا - لتكشف عن دور الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية في تطوير مستويات الأداء داخل المنظمة بما تمتلكه هذه القيادة من مهارات وقدرات اتصالية واجتماعية وثقافية .

Summary:

Scholars and researchers in administrative and organizational thought across all successive periods agree that administrative leadership is the key to management and the heartbeat of all administrative operations and various activities within and outside the organization. It plays the rôle of the social actor during all social interactions among members of the organization within a social, organizational, and cultural framework.

Organizational communication is considered one of the processes undertaken by administrative leadership, representing another role that goes beyond the traditional role it used to perform. This role involves developing various aspects of the organization's activities internally and externally, particularly those related to functional performance, to keep the

organization in line with the process of change and adapt to the requirements of the social system. Consequently, this helps achieve balance and the market and social standing of the organization.

In this context, our study addresses the rôle of administrative leadership through organizational communication processes in developing functional performance within the organization. It examines its impact on reducing communication barriers and improving its processes by adopting the appropriate leadership style suited to the ethical, professional, social, and cultural characteristics of employées. The study emphasizes the process of this communication, considering it a decisive factor in developing functional performance within the institution by establishing an organizational culture among employees. This culture instills values of cooperation, support, altruism, collective spirit, and other values that pave the way for employee participation in decision-making. This participation contributes to enhancing the opportunities for organizational and national loyalty to the institution and its leadership from a socio-cultural and socio-organizational perspective, based on the viewpoint of employees within the educational institution as a model. The study reveals the role of organizational communication by administrative leadership in developing performance levels within the organization, given the communication, social, and cultural skills and abilities that this leadership possesses.

مقدمة

حظي موضوع القيادة عموماً والقيادة الإدارية بوجه خاص باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين بمختلف مشاربهم واتجاهاتهم منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، ومع التحولات والتغيرات الكبرى والمتعددة في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، وتعدد التركيبة البنائية والوظيفية للمجتمع ظهرت بوادر وعي وإدراك جديدين للدور القيادي وأهميته في أحداث التطور والتقدم والتنمية على مستوى جميع الأنساق، لذلك فقد اتجه كثير من علماء ورجالات الفكر الحديث الى أن القيادة هي شريان العملية الإدارية، والقلب النابض لها وأنها مفتاح الادارة وتضطلع بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية لتحقيق أهدافها.

ومن أهم هذه العمليات التي تقوم بها القيادة الادارية، عملية الاتصال التنظيمي الذي يكتسي أهميته البالغة، من حيث قدرته على تسهيل حياة الفرد والجماعات، والتنظيمات، ونقل، وتبادل المعلومات، وتغيير الأفكار والاتجاهات، حيث أصبح الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها في تخطيط المشاريع، وتنظيم مختلف الأنشطة وتوجيهها، ولأن المنظمات أو المؤسسات أدركت أهميته، فقد أصبح الاتصال التنظيمي احد أهم المجالات التي تعنى بها قيادتها، في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة لان طبيعة الاتصال الجيد والفعال يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية، ويقوي روح الفريق الجماعية ويغرس قيم الثقافة التنظيمية في نفوس العاملين، وينمي روح الانتماء والولاء للمؤسسة وقيادتها مما ينعكس على رفع مستويات الأداء وتطويرها.

إن مواكبة التغيير أو التطوير ضرورة ملحة وحتمية راسخة، لا بد لكل تنظيم الأخذ بها ومسايرتها حتى تضمن بقاءه واستمراره فضلاً عن تطوره، تنظيمياً ووظيفياً وهيكلية، تمثل فيه المعتقدات والقيم أدوات أساسية وهامة من أدوات الاتصال التي تؤثر في تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد العديد من الدراسات النظرية والمراجع العلمية، والمدارس الفكرية المختلفة.

لأجل ذلك كان لزاماً على المنظمات اختيار قادة أكفاء مقتدرين يعملون على تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة والارتقاء بمستويات أداء العاملين وتطويرها، بمعرفة كوامنهم ودوافعهم وحاجاتهم واستثارة همهم وإلهاب حماسهم نحو أداء الأعمال وإنجاز المهام لتحقيق ما سطر من أهداف.

إن النمط القيادي السائد في فضاء المؤسسة قد يعمل على تحسين أو إعاقة الاتصال التنظيمي بما ينعكس إيجاباً أو سلباً على الأداء الوظيفي داخلها لذلك وجب الاختيار الأمثل للنمط القيادي المناسب للخصائص النفسية والأخلاقية والمهنية للتابعين، على أن أفضل الأنماط القيادية هو الأسلوب الديمقراطي حسب دراسة جامعة ميتشغان الأمريكية إلا أن النمط التشاوري أو الأوتوقراطي أو الإطلاقي قد يصلح لبعض الأشخاص في مختلف المواقف وتباين الظروف.

وربما يشكل اهتمام القيادة الإدارية بضرورة الاتصال التنظيمي عاملا حاسما في تشكيل وتحقيق ثقافة تنظيمية تساهم بطريق مباشر في تطوير الأداء الوظيفي وتؤثر في البيئة التنظيمية للمؤسسة بإرساء قيم ومعتقدات وثقافة مؤسسية ومهنية جديدة تشكل امتدادا للمعتقدات والقيم الاجتماعية السابقة الي بنيت خلال التنشئة الاجتماعية الأولى من بين أهمها الانتماء للمؤسسة والانتساب لجماعة العمل وقيم الإيثار والدعم والتعاون، وروح العمل الجماعي بين العاملين والالتزام التنظيمي والمشاركة الوظيفية وغيرها.

ويفترض أن لمشاركة العمال القيادة الإدارية في اتخاذ القرار دورا أساسيا في تعزيز فرص الولاء التنظيمي للمؤسسة وقيادتها عن طريق المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار كقيمة تنظيمية وثقافية تؤثر في الأداء الوظيفي وتطويره. كما أثبت ذلك الكثير من النظريات والتجارب والدراسات العلمية.

ولا شك أن الوصول إلى تحقيق تسيير تنظيمي تطويري فعال للمؤسسة الجزائرية، خدماتية كانت أم إنتاجية، يستوجب القيام ببحوث عملية تهدف إلى التعرف على واقع الاتصال القيادي بها، والآليات التي من شأنها أن تعمل القيادة الإدارية على تفعيله بما يحقق الأهداف التي يسعى هذا النمط من المؤسسات إلى تجسيدها، في اطار النسقية الاجتماعية والتنظيمية والثقافية التي تميز المنظمة كنسق مفتوح له مدخلاته ومخرجاته ضمن بيئته الداخلية والخارجية، وفي هذا الإطار سنهدف من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن محددات العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية بالنظر إلى محيطها الداخلي والخارجي، وتركيبها الاجتماعية، الثقافية ومنظومتها القانونية.

في هذا الإطار جاءت إشكالية بحثنا لمحاولة البحث في موضوع الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء في المؤسسة الجزائرية -المؤسسة التعليمية نموذجا- من منظور سوسيو ثقافي وسوسيو تنظيمي، ومن أجل تحقيق هذه الغاية قسمنا الدراسة إلى خمسة فصول، حيث تطرقنا في الفصل الأول للإطار الموضوعي والمنهجي للبحث وعمدنا إلى عرض أسباب اختيار الموضوع، أهمية البحث، أهداف الدراسة، تحديد الإشكالية والفرضيات، وتحديد المفاهيم والمصطلحات والمنهج المتبع، والتقنيات المستعملة في البحث، مجتمع الدراسة والدراسات السابقة، ثم المقاربة السوسيولوجية.

وقد تطرقنا في الفصل الثاني إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسة (ماهية التنظيم، أنواع التنظيم، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال التنظيمي، عناصر الاتصال أهميته، أهدافه، وسائله، معوقاته، دوره في إرساء العلاقات الاجتماعية)، كما تناولنا في الفصل الثاني موضوع القيادة الإدارية القيادة في الفكر القديم، القيادة في الفكر الحديث، أنماط القيادة الإدارية، صفات القائد، أهمية القيادة الإدارية، القيادة والاتصال، القيم والمعتقدات في مواجهة الاتصال.

أما في الفصل الثالث فتناولنا الأداء الوظيفي (ماهيته، عناصره، أهميته، العوامل المؤثرة في الأداء، محددات الأداء، تقييم الأداء، تطوير الأداء ونظرياته داخل المنظمة) أما الفصل الرابع فتناولنا فيه مجالات الدراسة من

الإطار المكاني والزمني، بالإضافة إلى إبراز خصائص مجتمع البحث في الأخير تناولنا الفصل الخامس والذي اشتمل على مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة واستنتاجاتها بالإضافة إلى المقدمة، الخاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- الإشكالية
- الفرضيات
- تحديد المفاهيم
- المنهج المتبع وتقنيات البحث المستعملة
- مجتمع الدراسة
- الدراسات السابقة
- المقاربة السوسيولوجية

1- أسباب اختيار الموضوع:

لأي موضوع بحث ، ولأي دراسة علمية أكاديمية في الحقل المعرفي أسباب تؤدي بالباحث أو الدارس إلى الانطلاق في كشف خباياها، حيث في غالب الأحيان ما تكون هذه الأسباب، إما موضوعية لها صلة بالبعد العلمي والأكاديمي ، حيث يعتبر البحث العلمي أساس كل عملية للوصول إلى الحقائق، ثم يسهل وضع بهذه الحقائق في إطار قواعد أو قوانين أو نظريات علمية ، ويكون في مختلف الميادين الوصول إلى الحقائق باستعمال البحث وفق مناهج علمية ، وفي ظل الاستئناس بمدرسة أو مدارس نظرية مختلفة، كما يمكن أن يكون وراء اختيار الموضوع أسباب تتعلق بالباحث و الدارس في حد ذاته ، وهي ما تعرف في أدبيات البحث العلمي بالدوافع والأسباب الذاتية ، ومن هذا المنطلق تم تقسيم أسباب اختيار الموضوع المعني بالدراسة إلى نوعين من الأسباب، نورد لهم على العلم النحو الآتي:

أ - الأسباب الذاتية:

* يقول ريمون آرون "Rymond Aron" حول اختيار الموضوع والأسباب الذاتية: «إنه لا يمكن بلوغ الأمانة العلمية دون الاعتراف بالمحددات الشخصية للاختيار»¹. ومن الدوافع الذاتية التي تقف وراء اختيارنا لهذا الموضوع بالدراسة والتتقيب والتحليل، نذكر ما يلي:

* الفضول المعرفي وكل ما يتعلق بمثل هذه المواضيع ذات الصلة بفضاء المؤسسة، لا سيما في ظل ثراء السجل السوسيوتنظيمي بدراسات وأبحاث عديدة، مكن من تشكيل مساعدة ابستمولوجية يمكن الاستناد عليها في دراستنا.

* محاولة تقديم إبستمية في ميدان سوسيولوجيا المنظمات والعمل، بحيث يمكن أن تشكل هذه الدراسة نقطة بداية لأبحاث أخرى مستقبلية بإمكان الباحثين والدارسين الاعتماد عليها والرجوع إليها كإضافة معرفية بما يحقق التراكمية أو الانطلاق من محتوياتها.

* التشجيع الذي وجدته من الأستاذ المشرف، وكذا من طرف بعض الأساتذة والباحثين لتناول مثل هذه المواضيع، كان سانحة للقيام بدراسة أمبريقية، يُرجى من ورائها سبر أغوار الظاهرة المدروسة ومعاينتها عن كثب.

ب - الأسباب الموضوعية:

الرغبة العلمية والمعرفية في التعرف على بنية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وربطه بنمط الأسلوب القيادي المتبع، وأثر ذلك كله على تطوير أداء المؤسسة، من خلال وضع الإطار العام للعملية الاتصالية، ومدى تناغمها مع الأهداف المسطرة للمؤسسة.

¹-Aron Rymond. *Ies étapes de la pensé sociologiques*. Éd Gallimard, France. 1967 -P18

* اعتبارا من كون الاتصال التنظيمي، أحد المواضيع العامة والأساسية في التخصص الذي أزال فيه الدراسة " علم اجتماع التنظيم والعمل " هذا الأمر شكل دافعا قويا لدى الباحث، من أجل سبر أغوار موضوع الدراسة، ومحاولة الكشف عن مكوناته، والعراقيل التي تواجهه، وكذا طرق ووسائل العمل التي من شأنها أن تساهم في نجاعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

محاولة الاقتراب من موضوع الدراسة - الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية - بمنظور سوسيوتنظيمي، وذلك عبر عقد مقارنة بواقع الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية في المؤسسة، وبين ما يفترض أن تكون عليه المنظومة الاتصالية، وبعبارة أخرى، عقد مقارنة بين ما هو كائن وبين ما ينبغي أن يكون، بين ما هو متبع من طرف القيادة الإدارية في صياغتها الاستراتيجية للاتصال التنظيمي، وبين ما هو مرجو من هذه الأخيرة على أرض الواقع.

* ولوج العالم إلى عصر اقتصاد المعرفة، مما حتم زيادة الاهتمام ببنية العملية الاتصالية، لما لها من أثر مباشر وفوري في جودة السير الحسن والأمثل للمؤسسة.

* التوجه الجديد للمؤسسات الجزائرية، وإيلائها اهتماما ذا قيمة للمورد البشري، ولا شك في أن اهتمام القيادة الإدارية بتفعيل وتحسين جودة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، مؤشر واضح على اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية.

2- أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية والهدف من الدراسة يُقهم عادة على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بإعداد هذه الدراسة، والبحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية، ذات قيمة ودلالة علمية¹ ومن أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة تذكر ما يلي:

* إن الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال هذا الطرح السوسيولوجي حول الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية، يعود بالمساهمة، ولو بالنزر القليل في إبراز معالم الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة، وعلاقة ذلك بتطوير أداء المنظمة أي محاولة إبراز العوامل المختلفة التي تساهم في صياغة مثلى لمنظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

* تقصي وبحث المعوقات التي تحول دون أداء العملية الاتصالية لأدوارها، ومحاولة اقتراح أساليب وتقنيات ومناهج معرفية، من شأنها أن تعزز مسار الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وتسمح له بمواكبة التغيرات التي يعرفها عالم اليوم.

¹ - محمد شفيق،، البحث العلمي -الخطوات المنهجية الإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للطباعة والنشر

والتوزيع، الإسكندرية، 1993، ص55.

- * استكشاف مواطن القوة والضعف في بنية الاتصال التنظيمي من خلال نمط القيادة الإدارية المتبع.
- * اكتشاف مدى انفتاح القيادة الإدارية على التغيرات الحاصلة في النسق الاجتماعي، وسعيها لمواكبة هذه التغيرات، وكذا الوقوف على مدى وعي القيادة الإدارية بمكانة الاتصال التنظيمي ضمن مخطط تسييرها للرأسمال البشري.
- * التعرف على اتجاهات وأنماط وسلطات القيادة الإدارية ومكانتها في سيرورة العملية الاتصالية في المؤسسة
- * محاولة تقديم رؤية عامة بين واقع مسار الاتصال التنظيمي في ظل نمط القيادة الإدارية المتبع بالمؤسسة محل الدراسة.

3- أهمية الدراسة:

اكتست هذه الدراسة أهميتها من المتغيرات التي تعكف على معالجتها، والمساهمة في توضيح الأطر النظرية التي تتناول موضوع الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية، وأثره على أداء المنظمة، واختبار علاقات الارتباط بين تطوير المتغيرات.

- وإذ أجمعت البحوث النفسية والاجتماعية والاتجاهات الإنسانية والسلوكية على أهمية إيلاء الفرد في المنظمة اهتماما خاصا، من خلال تحليل تصرفاته ونفسياته وإحساسه بغية التعرف على المحددات التي بإمكانها أن ترسم مواقفه واتجاهاته السلوكية، وردود أفعاله، لذلك كان الاتصال في صبغته التنظيمية داخل المؤسسة، هو السبيل إلى تحقيق تناغم بين أهداف المؤسسة، وأهداف مواردها البشرية، وهو تناغم من شأنه أن يزيد من فعالية الأداء بالنسبة لكليهما، ومن ثم تحقيق الغاية التي من أجلها يتم تأسيس التنظيم.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا للوقوف على مواطن الضعف من أهدافها المسطرة التي تعترى بنية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وكذا الوقوف على حجم التحديات التي تنتظر القيادة الإدارية لتذليل كل الصعاب والعوائق التي تحول أو تبطئ وتيرة الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها بفعالية الاتصال التنظيمي أو قصوره، إذ أن هذا الأخير هو أداة ووسيلة الرؤساء والمشرفين في إدارة المعلومات بجودة عالية واقتدار متميز وتمحّن رائد. وهو ما مكن تحقيقه من خلال تبني اتصال فعال ومرن، ونمط قيادي عصري وعقلاني - يساعد كل منهما في بلوغ الغايات والمقاصد التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

4- الإشكالية:

إن متغير الاتصال يعتبر من أكثر المواضيع أهمية على مستوى أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ووظيفتها، على اعتبار أنه لا توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة ومتكاملة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي يربط كافة أجزاء المؤسسة وفروعها ببعضها البعض في نسق موحد و منظم وشامل ويمثل الاتصال في المؤسسات بأساليبه المختلفة ووسائله موضوعا هاما للدراسة السوسيولوجية، إذ يشكل أهم وسيلة لتسيير و تنمية الموارد البشرية للعاملين داخل

المؤسسة ، حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعات والمؤسسات أو تعديله بما يتناسب ومتطلبات وأهداف العمل والقيادة والإدارة.

- وبالنظر إلى أهمية الاتصال التنظيمي في جميع الميادين العلمية والعملية، فقد تناول الباحثون مجمل جوانب هذا الحقل، إلا أنه يعد الأساس في النظم الاجتماعية، باعتباره عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان المقصود منها، فالإتصال التنظيمي هو العنصر الأساسي الذي تبتدى به نشأة أية مؤسسة إنسانية حكومية أو غير حكومية أو حتى شبه حكومية، والأمر نفسه ينطبق على أيضاً على المؤسسات الدولية ذات الطابع الدبلوماسي، أو حتى الهيئات الدولية التي تنشأ لفترة من الزمن وتندثر بعد إتمام مهمتها.

لقد أسلفنا القول بأن الإتصال التنظيمي يعد بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة، كما يعد الرادار الذي يتحسّس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات، بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراداً ، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة والحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم ، وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض به أن يستثمر في عالم الإتصال والاتصالات، وأن يكون لديه أساس صحيح لتوثيق كل هذا.

من هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الاتصالات داخل فضاء التنظيم، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية اتصال بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم وحتى تقوم الإدارة أو القيادة بالمهام المنوطة بها، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التوجيه والتنسيق والتأطير والمتابعة ومما لا شك فيه أن وجود اتصال فعال داخل المؤسسة يسهل من عملية تبادل المعلومات عن أي برنامج تنوي القيادة الإدارية القيام به، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين مختلف أطراف العملية الاتصالية على المستوى الداخلي أو الخارجي.

- من هنا تبدو عملية الاتصال التنظيمي مهمة جداً وضرورية في أي منظمة لمساعدة العاملين على فهم الأسس العامة التي يفترض القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة، ولمساعدتهم على التعاون، وتوزيع الأدوار، كل حسب اختصاصه.

ويصبح الإتصال ضرورياً عند وجود مشكلات في الأداء، تتطلب قرارات سريعة لحلها، والوصول إلى قرارات من شأنها تطوير العمل وتحقيق الكفاءة في الأداء من خلال توافر المعلومات والبيانات بغية الوصول إلى الاحتمالات المتعددة للقرار، ودراسة الآثار المختلفة المترتبة عنها وفق استراتيجية اتصالية محكمة تعد وتبنى مسبقاً من قبل القيادة الإدارية ينصب فيها اهتمامها على تجسيد العوامل التي من شأنها أن تسهم في تطوير الأداء الوظيفي داخل المنظمة، وتنفيذها على أرض الميدان بأكفاً وأفضل الأساليب الإدارية الممكنة.

وبالحديث عن أكفاً وأفضل الأساليب القيادية، تجدر الإشارة إلى عنصر القيادة الإدارية، باعتبارها حجر الزاوية الذي يتوقف عليه سير العملية الاتصالية بنجاحة وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط

المؤسسة ، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أننا أمام شبه إجماع لدى أغلب رجالات الفكر الإداري والتنظيمي الحديث إلى أن القيادة هي جوهر العمليات الإدارية ، بل هي قلبها النابض وشريانها الذي يسري في كل الأعمال والأنشطة الإدارية والفنية داخل المنظمة ، لذلك اهتم الكثير من الباحثين والعلماء المنظرين بظاهرة القيادة فدرسوا مبادئها، وخصائصها وأساليبها ، ووضعوا معايير لاختيار القادة والمديرين لما تلعبه القيادة والوظائف الإشرافية من دور هام في مجال العمل الإداري ، فمن النظريات البارزة في القيادة والتسيير لتحقيق التطوير والتنمية نظرية السمات ، والتي ترى بأن القائد يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات أو السمات الخاصة ، سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو جسمية أو فنية ، أو التمكن من فنون القيادة والتسيير حسن التواصل، والتكيف مع متطلبات التغير والتطور، و من النظريات البارزة أيضا في ميدان القيادة النظرية الموقفية، والتي ترى أن لكل ظرف أو موقف أو جماعة ، قادة يناسبون ذلك الطرف أو ذلك الموقف أو تلك الجماعة أما النظرية الوظيفية ، كتراث سوسيولوجي كلاسيكي فترى أن مهمة القيادة تتحدد بالمهام والوظائف المسندة للقيادة وتدعيمها بكل ما يساهم في تحقيق ذلك من موارد بشرية و مادية مناسبة، أضف إلى ذلك ما تلاها من نظريات كالنظرية المعيارية ، ونظرية المسار والهدف ، والنظرية التحويلية، وغيرها ، ومن أشهر الدراسات في هذا المجال دراسة لوين وليبيب لجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية ، التي كانت تبحث عن أفضل الأساليب القيادية ، وتوصلت إلى أن أفضل الأساليب القيادية هو الأسلوب الديمقراطي ، بما يوفره من حرية في جو العمل وسهولة في التواصل والمشاركة في التسيير المؤسسي والحوار البناء، ثم تتابعت الدراسات لتؤكد إضافة للنمط الديمقراطي أن الأسلوب التشاربي لا يقل أهمية عن هذا الأخير، ثم تتادي فئة أخرى بتطبيق الأسلوب الأوتوقراطي، الذي يتوافق مع شخصية الفرد العربي والإسلامي ، وتتادي فئة أخرى بضرورة توفير الحرية لتمكين الكفاءات والعمال من تفجير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية¹، وفسح المجال أمامهم لأجل تحقيق التقدم والتطور في الإنجاز والأداء المنوط.

- إنه في ظل هذه الرهانات، يظل العنصر البشري هو نواة التفاعل التي تحرك العملية الإدارية في جميع جوانبها، خاصة الاتصالية منها، وذلك ضمن منظومة تنظيمية وظيفية تساهم في دفع المؤسسة إلى الظهور بشكل مهني يرقى للطموحات التي سطرته من خلال أهدافها المقررة، وحتى تقوم القيادة الإدارية بمهامها كاملة، عليها أن تولي العملية الاتصالية اهتماما بالغ الأثر وذلك لضمان وصول المعلومات والتوجيهات بكل سهولة و وضوح ، وحتى تتمكن أيضًا من تحسين تدفق وتبادل المعلومات في التنظيم بطريقة فعالة لاستيعاب مع ما أفرزته التطورات التكنولوجية في مجال الإعلام والاتصال، يستدعي ويستوجب في الآن نفسه، اهتمام القيادة الإدارية بالاتصال التنظيمي، والتطرق إلى العوامل والمحددات الإدارية والنفسية والتنظيمية والاجتماعية التي تحول دون تحقيق فعالية

¹-درويش توفيق، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية لمجموعة من القطاعات الانتاجية

بولاية سطيف، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2017، 2-2018، ص10،

اتصالية ذات غاية سوسيوتنظيمية وسوسيوثقافية، إن ذلك لا يتأتى إلا بوجود قيادة إدارية قادرة على إدراك مواردها البشرية وتوجيه سلوكها تهم في بيئة العمل، بمعنى خلق عملية التواصل والتفاعل والتحكم في سائر أطراف المؤسسة من خلال اتصال مستمر ومباشر.

- إن نجاح المؤسسات كان مرهونا في وقت سابق بوجود قيادة إدارية فاعلة، قادرة على القيام بوظائفها الفنية والإدارية، إلا أن هذا الدور التقليدي لم يعد يقتصر على هاتين الوظيفتين، بل تعداه إلى اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث الرقي المنشود من خلال خلق مناخ عمل ملائم لعملية التطوير، والتغلب على معوقاته والاهتمام بعون الله به، من خلال نظام اتصال جيد و شامل لمختلف العمليات الإدارية والفنية، كما أن قدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية والمادية والتفاعل الإداري بين أفرادها بطريقة مثالية وفعالة، يقود إلى تحسين وتطوير الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة، تم تصميم استراتيجيات مبنية على أساس الأداء الوظيفي.¹

- إن الأداء الوظيفي هو أيضا من المتغيرات المهمة التي تنعكس على كفاءة المنظمة وتطورها، إن على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهو يشكل موضوعا من المواضيع الأساسية في نظريات الفكر الإداري، لما يمثله من أهمية للوصول إلى أهداف التنظيم الإداري المرجوة للمنظمات بكفاءة وفاعلية، وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في أنه المحصلة النهائية، والنتيجة الختامية التي تهدف المنظمة إلى الوصول إليها، وعليه فإن الأداء الوظيفي هو ملقبي كافة العمليات الإدارية والفنية التي تقوم بها المنظمة، وأي خلل في أي منها، لا بد وأن يؤثر الأداء،² الذي يُعد مرآة لها لذا سعت المنظمات باختلافها إلى تطوير الأداء وتحقيق كفاءته، من خلال تدريب العاملين، وإشراكهم في تسيير المؤسسة وبث الروح الجماعية في نفوسهم، والقيام بأعمال الرقابة والتوجيه، ومعرفة أثر التغذية الراجعة عن الأداء.

ولا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال عمليات الاتصال التنظيمي التي تتم بين القيادة الإدارية والعاملين، بدءًا من فتح قنوات اتصال فعّالة، مناسبة تتوافر من خلالها المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل، وما يصاحبه من قرارات، أو مشاكل تتطلب التدخل، حيث لا بد أن تتنوع أشكال و أساليب الاتصال في كل الاتجاهات، بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة، وتخفف من قيود الروابط التنظيمية، دون الإخلال بالعلاقات الرسمية داخل المؤسسة، والعمل على بناء الحلقات النوعية للاتصال، متمثلة في ما يسمى بفرق العمل، والتي أثبتت معظم الدراسات نجاحها وإسهامها في تطوير الأداء الوظيفي.

¹-Alharbi, A.M, Alyahya, S.M, **Impact of organisationnel culture on employée performance**, international review of management and business research journal ,2, N°1,2013, p170.

²-نايفة علي، دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية-دراسة ميدانية-، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، العدد2، المجلد16، 2018، ص251.

- ولأجل ذلك دأبت المؤسسات دائما على اختيار الأفراد القادرين على تحمل مسؤولية القيادة الإدارية والقيام بها بشكل فعال للتأثير على دافعية العمال والرغبة والحماس نحو تطوير أدائهم والقيام به بشكل مضبوط ومناسب، وفق ما خطط له من أهداف.

وللإحاطة بمتطلبات الأداء الفعال، بالإضافة إلى رغبة المؤسسات في التطوير المستمر، لمواكبة لمتطلبات العمل في الإنتاج، والحفاظ على المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية والمحافظة على وتيرة الاستمرارية، فقد سعت المؤسسات الكبيرة والمتقدمة وقياداتها إلى العمل، وفق إستراتيجية اتصالية على وضع برامج تدريبية وتخصيص ميزانية لذلك، وذلك بتدريب العمال على الأداء الجيد، وإثارة دافعيتهم بالحوافز المادية والمعنوية، ومشاورتهم بالحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة ما تعلق بوظائفهم، الأمر الذي يعزز من فرص الولاء التنظيمي داخل المؤسسة بما يخدم أهدافها العامة ويطور أداءها.

أضف إلى ذلك فقد سعت القيادات الإدارية لهذه المؤسسات إلى الاهتمام بالاتصالات التنظيمية بشقيها الرسمية وغير الرسمية و العمل على تكاملها، وتشجيع الاتصالات في كل الاتجاهات بتنوع قنواتها وانسيابية المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل فيها وجودتها، والعمل على توافرها في كل الأوقات، لتمكين العمال من أداء وإنجاز أعمالهم، كما دأبت على إنشاء وبناء فرق عمل تشكل حلقات نوعية في الاتصال، يتبادل فيها أعضاؤها الخبرات والمهارات، ويسهرون فيها على تقدم الأعمال، ويتحملون مع بعضهم مسؤولية الانجاز وتقوي فيهم روح الانتماء والانتساب لجماعة العمل داخل المؤسسة وتغرس فيهم قيم التعاون والدعم والتكامل والإيثار والالتقان والانضباط خلال انجاز المهام وتنفيذ الأعمال.

والمؤسسة التعليمية بوصفها كيانا خدمتيا عموميا يمتلك مشروعا مؤسسيا يختص بعملية التنشئة الاجتماعية ويؤهلها إلى الانخراط في مؤسسات إدارة المعرفة هي فضاء واسع لمختلف عمليات الاتصال التنظيمي التي تتم بين القيادة الإدارية وأفراد التنظيم في اطار التفاعل الاجتماعي الحاصل بينهم داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها وتطوير أدائها وبالتالي ضمان استمراريته ومواكبتها للتغير الاجتماعي المتسارع والسيرورة الاجتماعية والعلمية والثقافية والاقتصادية، وهي نسق مفتوح ضمن بيئته التي يوجد بها بمدخلاتها ومخرجاتها، نسق من القيم الاجتماعية والثقافية والتنظيمية والمهنية التي اكتسبها الأفراد من خلال تنشئتهم الاجتماعية أو مؤسستهم التي ينتمون إليها تساهم بشكل كبير إيجابا أو سلبا في مختلف العمليات الاتصالية خاصة التنظيمية تنعكس بشكل مباشر على تطوير مستويات الأداء الوظيفي الفردي والجماعي أو المؤسسي.

انه ومن خلال ما سبق طرحه تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن حدود العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيادة الإدارية، وانعكاساته على تطوير الأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسة التربوية الجزائرية.

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية.

- 1- كيف يؤثر نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة التربوية على عمليات الاتصال التنظيمي بما ينعكس إيجاباً أو سلباً على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين؟
- 2- ما مدى اهتمام القيادة الإدارية بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التربوية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين؟
- 2- ما هي العوامل والمحددات التنظيمية التي توفر المناخ المناسب لبلوغ نمط الاتصال القيادي الفعال في تطوير الأداء؟

5-الفرضيات:

تعتبر الفروض مرحلة حاسمة في إعداد البحث العلمي، وتكمن هذه الأهمية في أنه من غير الممكن التقدم في أي بحث بدون المرور بهذه المرحلة، حيث أنها تساعد على تحديد المسار الذي يتبعه الباحث في بحثه فهي " إذن حلول مؤقتة، أو تفسيرات مؤقتة يقترحها الباحث لحل مشكلة البحث. كإجابة محتملة لأسئلة البحث، وتمثل الفرضيات العلاقة بين متغيرين متغير مستقل ومتغير تابع.¹

- والفرضيات أو الفروض في معناها العام تعني تصميم مبدئي تظل صحته موضع اختبار، ويلزم أن يعتقد الباحث في صحة فرضه، فالهدف من " وضع الفروض هو اختبارها حتى يمكن استكشاف مدى تطابقها مع الحقائق والبيانات.²

- من هذا المنطلق، ووفقاً لتساؤلات الإشكالية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

يعمل نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة على إعاقة أو تحسين الاتصال التنظيمي مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على تطوير الأداء الوظيفي.

الفرضية الثانية:

- اهتمام القيادة الإدارية بضرورة الاتصال التنظيمي يؤدي الى تحقيق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة.

الفرضية الثالثة:

- المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار تساهم في تعزيز فرص الولاء التنظيمي داخل المؤسسة بما ينعكس على تطوير الأداء الوظيفي.

¹-دوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص84.

²- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، سلسلة دراسات وبحوث اعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، 2000، ص25.

6- تحديد المفاهيم:

إن المفهوم هو مجموعة الرموز التي يستعين بها الفرد، لتوصيل ما يريده من معاني لغيره من الناس، ومن السهل التعبير عن بعض المفاهيم التي تحتاج إلى الكثير من التحديد، وكثيراً ما يرتبط المفهوم بالتعريفات السابقة له، كما يتجدد المفهوم بتحديد الخصائص البنائية والوظيفية له¹، وسوف نحاول في هذه النقطة تقديم المفاهيم المستعملة، إلى جانب تقديم في ختام كل مفهوم الاستخدام الإجرائي أي الطريقة التي تمت بها استخدام المفهوم، أو كيفية استعماله خلال هذه الأطروحة أو الدراسة.

- مفهوم القيادة:

ورد العديد من التعاريف حول القيادة واختلفت وجهات النظر حول ماهيتها، وذلك حسب طبيعة وخصائص كل مجتمع، فهناك من طال ما أعطاها تعريفاً بخصوص المركز الذي يشغله الشخص، وهناك من يحددها بذكر الصفات والسمات الشخصية لهذا الشخص

وهناك من يعطي تعريفاً حسب الوظائف التي يؤديها الشخص القائد.

- تعرف القيادة على أنها. قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأي درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة)²

وتعرف القيادة أيضاً بأنها تأثير شخصي متداخل يمارس في مواقف محدّدة، وتتضمن القيادة دائماً محاولات من جانب القائد المؤثر للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين»، من أجل إتباع موقف معين³

- من التعريفات الأخرى للقيادة. هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين.⁴

- وتعرف القيادة أيضاً بأنها القدرة على التأثير من خلال التأثير على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات، نحو تحقيق أهداف معينة ذات معنى قيمة.⁵

¹- أمين الساعاتي، تبسيط كتابة البحث العلمي، المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية - جدة، المملكة العربية السعودية 1994، ص 36.

²- بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2010، ص18.

³- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2008، ص22.

⁴- السيد عليوة، المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار حامد للنشر والتوزيع. القاهرة. 2001، ص 45.

⁵- حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص265.

- مفهوم القيادة إجرائيا:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين «الأتباع» وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتتجلى القيادة في صفات معينة يمتلكها القائد الذي قد يكون فردًا أو مجموعة، وهذه الصفات تجعل من القائد في موقف موضع الريادة والتميز، وينتظر منه قيادة الأتباع نحو تحقيق أهداف مشتركة ذات معنى وقيمة مفهوم الإدارة.

تعرف دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية الإدارة بأنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه، وبأنها النتائج المشتركة لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذله في هذه العملية¹ أما الأب الروحي للمناجمنت هنري فايول فيعرفها بأنها، عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط المنتظم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.²

أمّا، فريدريك تايلور " فيعرف الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة كما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها)³

- مفهوم الإدارة إجرائيا:

الإدارة هي عملية مثلى لاستغلال الموارد المتاحة، عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل تحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وبوسائل إنسانية وضمن المشروعية. وبما يساهم في تحسين حياة الإنسان، سواء كان عضوا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته، وأيا كان المجال الذي تمارس فيه.

- مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لا قناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم، للقيام بنشاط متعاون من أجل الوصول للأهداف، وهي قوة تأثير ايجابية توافرت لفرد معين على مجموعة من الأفراد، بمقتضى إيجاب وقبول من جانب من تقدم، أو رضي بأن يقدم لممارسة الدور القيادي، وقبول الرضا من جانب باقي أفراد الجماعة بالدور القيادي لهذا الفرد، كنتاج لمجموعة من العلاقات الشخصية التفاعلية المباشرة بين مجموعة من الأفراد في إطار موقف معين.⁴

¹ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة «المبادئ - الوظائف - الممارسة»، دار مجد للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005، ص

² - هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع ط1، عمان 2010، ص17.

³ - هشام حمدي، رضا، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁴ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر المعاصر، الرياض، 2005، ص95.

- وتعرف القيادة الإدارية أيضًا بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني¹

- كما تعرف: القيادة الإدارية بأنها قدرة الفرد في التأثير على الجماعة «قدرة القائد في التأثير على سلوك مرؤوسيه لإقناعهم ودفعهم لإنجاز الأهداف المطلوبة عن طريق السلطة»²

- مفهوم القيادة الإدارية إجرائيا:

هي طريقة للتأثير في الآخرين، من أجل جعلهم يسعون بحماس، وينسقون الأعمال، والرفع من روحهم المعنوية، والالتزام بالأداء الذي يحقق الأهداف المخطط لها.

- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يُعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي ينشغل بمعرفة كل أشكال الاتصال وظيفيا وتنظيميا.³ وتلك السيورة التي من خلالها يتحصل أعضاء التنظيم على المعلومات والتغييرات المتعلقة بها " ⁴

من التعريفات التي أعطيت للاتصال التنظيمي اعتباره تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وتؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات، واتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات⁵ كما يعرف الاتصال التنظيمي. " بأنه شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها، وينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى ⁶ .

- المفهوم الإجرائي للاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة، من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها كافة.

- الأداء الوظيفي:

¹ - نواف كنعان، القيادة والإدارة، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2008، ص ص 97-98.

² - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 146.

³-Lucien SFez, *Dictionnaire critique de la communication: Communication et organisations*, Tome 1, Wassily Kandinsky Paris, 1993. P532.

⁴ -Reil. C, *principles of corporate communication*, ed Hemel Hempsted. prentice-Hall. 1995.. p 45.

⁵ -جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. ط3، دار فلوكة للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر، 2009، ص 39.

⁶ -هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 54.

- يعرف الأداء الوظيفي بأنه درجة بلوغ الفرد أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية كما يشير إلى درجة تحقيق الفرد للمتطلبات الوظيفية¹ ومن تعريفات الأداء الوظيفي أيضًا ما يلي: "يمكن أن تحصل على الأداء بمقارنة حجم ومستوى ما قام به العامل في عمله وانجازه أثناءه مع ما ينتظر منه القيام به كما وكيفا، ولتحديد مساهمته في العملية الإنتاجية".²

- مفهوم إجرائي للأداء الوظيفي:

هو كل نشاط فيزيقي أو فكري يقوم به الشخص الموظف به، لفائدة المؤسسة التي يشتغل بها خلال فترة زمنية معينة، ووفقاً لمعايير محددة ومضبوطة، عن طريق إتباع تعليمات وأوامر وسلطة المستخدم المجسد في شخصية المدير، أو المشرف أو المسؤول المباشر، لتحقيق أهداف مرتبطة بالمؤسسة التي يشتغل بها.

-**المنظمة:** هي نسق من الأنشطة المنظمة بين مجموعة من الأشخاص تقوم بإنجاز هذه الأنشطة بالتنسيق والتكامل بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار نسق اجتماعي منظم.

7- منهج البحث وتقنيات الدراسة:

من المعروف لدى الباحثين في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وعلم الاجتماع بصفة خاصة أن طبيعة الظاهرة المدروسة هي التي تتحكم في اختيار منهج الدراسة، ومن ثم تتحكم في اختيار الأداة ففي بعض الأحيان يجد الباحث نفسه مضطراً لاستعمال العديد من المناهج في دراسة ظاهرة واحدة أحد هذه المناهج أساسي والأخرى مساعدة، ومنه طبيعة المنهج تحتم عليه استعمال هذه الأداة أو تلك، أو استعمال مجموعة من الأدوات لكل وظيفتها في دراسة الظاهرة. وعموماً تنقسم مناهج البحث في علم الاجتماع إلى نوعين رئيسيين: كمية وكيفية، تستخدم المناهج الكمية في إنتاج بيانات عددية أو إحصائية، أي يرتبط مفهوم هذا المنهج بالكم أو الوصف: ومدى قابلية الظواهر محل الدراسة للقياس، بينما المناهج الكيفية، فإنها تستخدم بصفة أساسية في إنتاج بيانات حول الخبرات والمعاني الشخصية للفاعلين الاجتماعيين، وتعتمد هذه المناهج في العادة على لغة الفاعل الاجتماعي أو على ملاحظة سلوك الفاعل.

- إن الاقتراب السوسيولوجي من ظاهرة اجتماعية، في بعدها السوسيوثقافي، تقتضي اتباع واختيار منهج مناسب لطبيعة الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية. وبيئته المؤسساتية بحيث يكون المنهج المختار لدراسة والبحث والتقصي قادراً على استنباط نتائج تعكس الواقع بصورة علمية ومنطقية ذلك أن المنهج بتعبير مادلين غرافيتز Madeleine Gravitz يعكس مجموعة العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية تبيانها والتأكيد من صحتها.³

¹- أحمد سعيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الأصول والمهارات، دار الكتاب، بدون طبعة القاهرة، 2002، ص 415.

² - محمد يسرى منصور، التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، بدون طبعة، ص 56.

³(1) Gravitz Madeline, **Méthode des sciences sociales**, ed dolloz, 8em Edition Paris, 1990, P76.

وانطلاقاً من أن طبيعة البحث ونوعه يحددان نوع المنهج المستخدم ومن أجل معالجة إشكالية البحث المتقدمة سلفاً من جهة، والتأكد من صحة الفرضيات أو صفريتها من جهة أخرى، فقد استلزمت طبيعة موضوع البحث «الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية. الاستعانة بالمنهج الوصفي ، انطلاقاً من مسلمة أساسية مؤداها أن البحوث الوصفية تقوم على تقرير وتحليل الحقائق تحليلًا دقيقاً، وهي تتميز بكونها تنصب على الوقت الحاضر، أي أنها تتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة،¹ والاستعانة بالمنهج الوصفي في هذه الدراسة نجد لها تبريراً منهجياً لكونه ، ذلك المنهج الذي يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة ، أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها،² كما استدعت الضرورة المنهجية في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الكمي، والذي يعتبر ضرورياً لأي باحث في ميدان العلوم الاجتماعية ، حيث تمكنه من الوصول إلى أهدافه والتي تكمن في وصف الظواهر ووضعها في علاقات وفي تفسيرها و تحديد درجة انتشارها³ فالمنهج الكمي أو الإحصائي يستند إلى استخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات والمعطيات وإعطاء التفسيرات والتحليلات التي يراها مناسبة حسب الواقع الاجتماعي وحسب المنطق المناسب ، ويمر المنهج الكمي بأربع مراحل أساسية ورئيسية ، تتم عبر جمع الأرقام والبيانات الإحصائية، أي تجميع البيانات الرقمية المطلوبة عن الموضوع كمرحلة أولى تليها تنظيم تلك البيانات والأرقام وتبويبها وعرضها بشكل منظم في جداول إحصائية كمرحلة ثانية، وتأتي عملية تحليل البيانات ، وتوضيح العلاقات الموجودة بين المتغيرات والارتباطات المتداخلة بين عناصر البحث كمرحلة ثالثة ، وأخيراً تفسير البيانات ، ويتم ذلك عن طريق استخدام ما تعنيه الأرقام التي تم تجميعها من نتائج وتفسيرات.³ ويعتمد الباحث في المنهج الكمي على اختيار نموذج أو عينة من مجتمع أكبر ، وتحليل وتفسير البيانات الرقمية المجمعة عنها، والوصول إلى تعميمات واستدلالات على ما هو أوسع وأكبر من المجتمع الأصلي المعني بالبحث.⁴

حيث يقوم المنهج الكمي على معرفة ما تعنيه تلك الأرقام والنسب، وما تخفيه تلك الإحصائيات، ومعرفة دلالاتها السوسيولوجية، وذلك أكثر من مجرد وصفها وتفسيرها أو حتى مجرد شرحها، أي أن العملية ترتكز على جميع وتنظيم وتلخيص وتقديم وتحليل البيانات، والقيام بتقارير واستنتاجات واضحة ومفيدة.

¹ -محمد زيان عمر، البحث العلمي: مناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص118.

² -أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل، عمان، الأردن، 1995، ص 122.

³ -كامل أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2007. ص122.

⁴ -عامر قند يلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص123.

أما بخصوص تقنيات الدراسة التي استعنا بها في بحث هذا الموضوع، فقد كانت الأكثر ملاءمة مع طبيعة وأهداف بحثنا كل من التقنيات التالية:

الملاحظة : تعتبر تقنية الملاحظة من أهم الأدوات التي تستعين بها البحوث العلمية والاجتماعية كونها مصدراً للمعطيات التي يتحصل عليها الباحث من الميدان والتي تخدم موضوع بحثه ، وهي عملية يستقطبها الباحث من واقعه الاجتماعي كونها عبارة عن معلومات لا تتحدد بفترة معينة من البحث بل عملية استثمار معرفي الذي يوظف في حقل البحث ، بغية تأويل السلوكيات والمواقف و ردود الأفعال، وتحويل النظر إلى مستويات متعددة بمعنى أن الملاحظة تستخدم في المرحلة الاستطلاعية وتعتمد هذه الأخيرة على مهارة الباحث وقدرته على تحليل العلاقات الاجتماعية و أنماط السلوك الاجتماعي¹ ، وتعني الملاحظة العلمية أيضاً، ذلك الانتباه المقصود والمنظم والمضبوط للظواهر والحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها².

وتسمح الملاحظة برصد وتتبع وتقصي سلوك الفاعلين الاجتماعيين، ذوي الصلة بالظاهرة الاجتماعية المدروسة حيث أن الباحث حين يلاحظ، فإنه يتبع نهجا معينا، ويجعل من ملاحظاته أساسا لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة³ ونحن نقوم بتطبيق الملاحظة كأداة من أدوات البحث الأمبريقي سيتعين علينا إعداد دليل، وهو ما يعرف في لغة المناهج العلمية بدليل الملاحظة أو شبكة الملاحظات. وهي عملية مراقبة وتفحص مباشر أو غير مباشر للأنشطة وعلاقات تتعلق بالفاعلين للظاهرة موضوع الدراسة، ثم تسجيل انطباعات ومواقف وردود أفعال تتعلق بالموارد البشرية داخل المنظمة. وعلاقة كل ذلك ببنية الاتصال التنظيمي السائد في المنظمة. وأنماطه، وحدود التفاعلات الناجمة عنه، كل ذلك تم تسجيله ضمن شبكة الملاحظات لاستخدامها فيما بعد في عمليتي تحليل النتائج وتفسيرها، وفضلاً عن ذلك يمكن القول تقنية الملاحظة لا تقتصر على مرحلة من مراحل البحث دون سواها، وإنما ترافق الباحث منذ بداية بحثه في جمع المعلومات والمعطيات إلى غاية عملية تحليلها وتفسيرها واستخراج النتائج منها.

¹ - فضيل دليو، علي مغربي وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث منشورات جامعة منشوري، قسنطينة 1999، ص 187.

² - فاخر عاقل، المنهج العلمي في البحوث السلوكية، دار العلم للملايين، بيروت، 1977، ص 84.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلم والبحث العلمي: دراسة في مناهج العلوم، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1995، ص 71.

الاستمارة: من التقنيات الرئيسية أيضًا والتي تم الاستعانة بها في التحقق الميداني، تقنية الاستمارة، والتي ترى فيها مادلين غرافيتز بأنها أحد الأساليب الأساسية التي تستخدم في جمع البيانات الأولية، وهي وسيلة رئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث، والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يراود من الباحث معالجتها.¹

كما يعرفها باحثون آخرون بأنها أحد الأساليب الأساسية التي تستخدم في جمع البيانات الأولية، عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة والمعدة مقدما، وهذه الأخيرة منها ما هي أسئلة مفتوحة، ومنها ما هي مغلقة.² للحصول على بيانات ومعطيات.

وظفت هذه الأداة - الاستمارة - للحصول على بيانات ومعطيات من ميدان الظاهرة المدروسة، منها بيانات تخص السمات الديموغرافية والاجتماعية السوسيو مهنية لعينة البحث وهي بيانات ذات خصائص كمية وكيفية عند معالجتها، ومرتبطة بمتغيرات الفرضيات ومؤشراتها، وتضمنت أسئلة مغلقة ومفتوحة حسب كل فرضية، وقد قسمت استمارة البحث إلى أربعة محاور فأما المحور الأول فقد خصصناه للبيانات الشخصية أو البيانات العامة، أما المحور الثاني فقد تضمن أسئلة الفرضية الأولى واشتملت على خمسة عشر سؤالاً دلت عليها المؤشرات التالية: معوقات الاتصال التنظيمي وتخص (المعوقات الإدارية، الفنية، التنظيمية، المهنية)، نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة وتضمن المؤشرات التالية (نوع السلطة واستعمالها، طبيعة العلاقة والتعامل بين القيادة الإدارية والمسؤولين، المسؤولية الإدارية)، القيم الاجتماعية (العلاقة بين القيم الشخصية والقيم المهنية للمسؤولين).

أما المحور الثالث فقد تضمن ثلاثة عشر سؤالاً تتعلق بالفرضية الثانية التي نصت على أن اهتمام القيادة الإدارية بضرورة الاتصال التنظيمي يؤدي إلى تحقيق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وتحددت مؤشراتها في (وسائل الاتصال الحديثة ووسائل التواصل الأكثر استعمالاً بين الإدارة والمستخدمين، قيم التعاون والعمل الجماعي، جمالية الاتصال، القيم التنظيمية والمهنية السائدة في المؤسسة، أشكال الاتصال التنظيمي بين العمال والقيادة الإدارية).

المحور الرابع الخاص بالفرضية الثالثة والتي نصت على أن المشاركة العمالية تعزز من فرص الولاء التنظيمي للمؤسسة فقد تضمن سبعة عشر سؤالاً تمحورت مؤشراتها في (أهداف المشاركة العمالية في الأداء، المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرار، أساليب وطرق المشاركة العمالية).

المقابلة: تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات كما أنها تعد من أكثر الوسائل شيوعاً في جمع المعلومات، للحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة ليست بسيطة بل

¹ Madeline Grawitz, op.cit, p732.

² عبد الباقي زيدان، قواعد البحث العلمي، دار المعارف، مصر، ط2، 1974، ص180.

هي مسألة فنية¹، وقد استعملنا هذه التقنية مع الإداريين في المؤسسة لجمع بعض المعلومات التي تدعم تحليلنا للمعلومات التي تتضمنها الاستمارة.

إضافة الى محور البيانات العامة، اشتملت استمارة المقابلة على أسئلة مفتوحة تمحورت حول مواصفات القائد الناجح، وأهم مهارات التواصل الواجب توفرها في القائد أثناء عملية الاتصال وأي الأنماط القيادية الأنسب لتحقيق الفعالية التنظيمية، داخل المؤسسة، والعلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما هي أهم معوقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر في عملية تطوير الأداء، وما مدلول تلازمية العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيم التنظيمية والمهنية، والاتصال التنظيمي للقيادة الادارية الرشيدة.

8- تحديد مجتمع البحث وكيفية اختياره:

لمجتمع البحث دور أساسي في الدراسات الميدانية، باختيار عينة منه إذا كان المجتمع المدروس كبيرا ويصعب التحكم في مفرداته، أو عندما يكون مجتمع البحث متجانسا بدرجة كبيرة جدا، وتجرى الدراسة على المجتمع كله إذا تناولنا جميع مفردات البحث وتسمى هذه الطريقة بعملية الحصر الشام وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عينة من المؤسسات التعليمية لاختبار صحة الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة تتوفر فيها شروط إجراء البحث من حيث العدد. ومن حيث المستوى العلمي لأفرادها ومن حيث التجارب العلمي مع الإجراءات المنهجية والخطوات الميدانية المتعلقة ببحثنا وباعتبار أن طبيعة الدراسة التي

أردنا من خلالها القيام بوصف ظاهرة "الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء داخل المنظمة والأساليب القيادية المتبعة لإثارة دافعية العمال لتطوير أدائهم بشكل فعال يلائم خصوصيات العاملين. الفكرية والثقافية والنفسية والاجتماعية والمهنية، بأساليب إدارية كالتحفيز والتدريب والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار والتسيير داخل وأساليب قيادية في الإطار الرسمي وغير الرسمي، لغرس قيم لغرس قيم تنظيمية ومهنية، في (2) نفوس العمال، وتعزيز فرص الولاء التنظيمي لديهم نحو القيادة الإدارية للمؤسسة عن طريق الاهتمام بضرورة الاتصال التنظيمي، وتجسيد المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرار مما ينعكس ايجابا أو سلبا على تطوير الأداء الوظيفي واهل والمنظمة.

ونظرا للتجانس الكبير بين القيادات الإدارية وكافة العاملين في المؤسسات التربوية (المتوسطات نموذجاً) على المستوى الوطني اقتصرنا على أربع مؤسسات تعليمية لمدينة سيدي عيسى بولاية المسيلة تمثل عينة من مجموع

¹ - عمار بوحوش، محمد ذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية. بن عكنون الجزائر، ط2، ص75.

المؤسسات التعليمية الموجودة عبر تراب الوطن وذلك بالاستعانة بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث المعني بالدراسة.

بلغ عدد أفراد هذه المؤسسات 317 فردا (قياديين، أساتذة، إداريين، عمال مهنيين) منهم 17 قياديا، أجرينا معهم مقابلات ميدانية و 300 عامل موظفين إداريين، أساتذة، عمال (مهنيين) وزعنا عليهم 300 استمارة تخص موضوع الدراسة استرجعنا منها مع 200 استمارة، استخدمت 199 استمارة في تحليل الفرضيات المقترحة، عن طريق البرنامج الإحصائي للضرورة التقنية للبرنامج الإحصائي والشكل الموالي يوضح ذلك.

9- المقاربة السوسيولوجية:

- نظريات الاتصال التنظيمي: يمثل الاتصال الحياة المركزية لذا من المهم تناول أهم نظرياته باعتبارها تهتم بتفسير وتحديد اتجاه الفعل الاتصالي والعلاقة الاتصالية.

1- الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري والتنظيمي:

أسهمت عدة نظريات عبر فترات زمنية مختلفة في تطوير دراسة الاتصال التنظيمي سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، فمن اتصال نازل توجيهي ومحدود في إطار نظام مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها، وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، وفيما يلي نحاول عرض المساهمات النظرية في الاتصالات التنظيمية.

من جهة تنظر المدرسة الكلاسيكية للاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجته والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين دون انتظار الرجوع من طرفهم وبالتالي تضعف فرصة الاستماع إلى العاملين من حيث مشاكل التسيير داخل المنظمة أو فيما يخص الجانب الإنساني مما يحدث خلا في العملية الاتصالية وبالتالي في التسيير والأداء.

1-1- الاتصال من منظور المدرسة الكلاسيكية:

1-1-1 - نظرية الإدارة العلمية:

أسسها المهندس "فريدريك تايلور" F. Taylor ، الذي قدم بعض المبادئ التي تمثل واجبات الإدارة في التنظيم، ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان معتمدا خلال تلك الفترة، ويمكن تلخيص أهم المبادئ التي قدمها تايلور في أربعة مبادئ جوهرية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل، وتتمثل هذه المبادئ في :¹

¹ - كعباش رابح: علم اجتماع التنظيم، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006، ص 103.

- وضع أساس علمي للعمل، وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة، واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.

- يكون اختيار العمال وفقا لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم.

- يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل.

- يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

يفصل التنظيم العلمي للعمل العمل الفكري (التصميم) عن العمل التنفيذي أي بين المتخصصين والعمال التنفيذيين وبالتالي تنظر هذه الحركة إلى العامل كالة متجاهلة الجوانب الإنسانية والاجتماعية والسيكولوجية له والتي تقترض أن يكون العامل مفكرا ومبدعا ومتقنا لعمله يختلف عن الآلة.

كما «يتبين لنا " بأنَّ التنظيم العلمي للعمل الذي جاء به تايلور يتمحور حول كيفية تقسيم العمل، حيث يتم التمييز بين التقسيم الأفقي الذي يركز على طريقة مثلى للعمل من خلال دراسة الوقت والحركة، وتجزئة دقيقة ومفصلة ومتعاقبة تسمح بتبسيط المهام التي يقوم بها كل عامل، والذي يتعين عليه احترام الوقت الذي يتطلبه أداء حركة معينة، وبين التقسيم العمودي للعمل أو ما يسمى بالتخصص الوظيفي الذي يركز على توزيع الأدوار، حيث تقوم الإطارات (المتخصصون) بتصميم وتخطيط المهام والأعمال، في حين يقتصر دور العمال على التنفيذ، وهو ما يرسم اتجاه الاتصال ويجعله رأسياً ونازلاً، حيث يهدف من وراءه الرؤساء إلى إعطاء الأوامر والمعلومات عن المهام أو الواجبات المتعلقة بالعمل، وهذا للوصول إلى الطاعة و التنسيق في مثل هذه الأعمال»¹.

نلاحظ من خلال ما سبق أن حركة الإدارة العلمية أولت كل الاهتمام للجوانب الميكانيكية وتجاهلت النواحي السيكولوجية والاعتبارات الإنسانية التي تحدّد السلوك الإنساني في التنظيمات، غير أنّها لم تتحدّث عن الاتصالات إلّا من الجانب الرسمي من أعلى إلى أسفل بغرض توجيه المرؤوسين، ولتحديد طريقة الأداء.

1 - 1 - 2- نظرية فايول للمبادئ الإدارية:

يرى هنري فايول أن الوظيفة الإدارية في المؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترد جميع المعلومات من الوظائف الأخرى إلى الإدارة العليا، وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ.

وقد تضمنت هذه النظرية أربعة عشر مبدأ للإدارة، واعتبرها المبادئ التي يمكن تطبيقها في أية مؤسسة يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

¹ - برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني: ترجمة نخبة من أعضاء وسائل وتكنولوجيا التعلم بجامعة الملك سعود ، معهد الإدارة العامة السعودية، 1991.

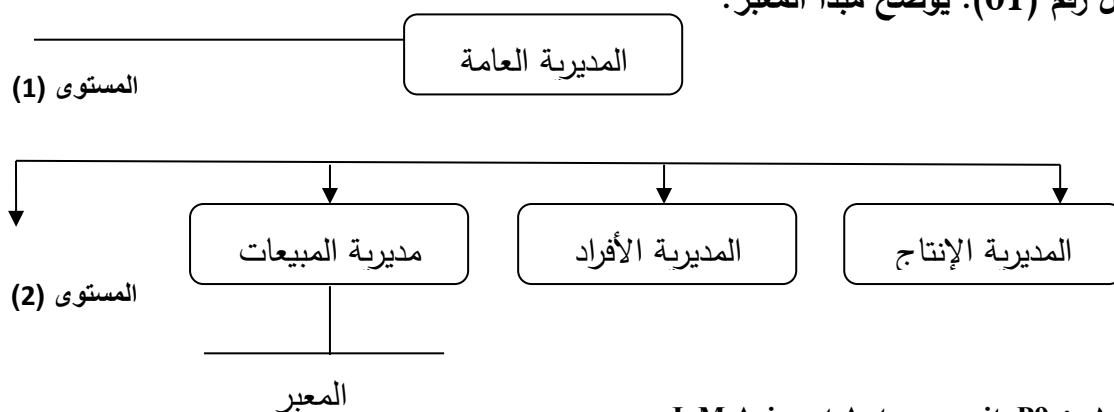
1-1-2-1 وحدة إصدار الأوامر: وهي «أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر فقط، ولا يتلقاها من عدة رؤساء»¹، عكس التيلورية، والتي تقرّ بتلقي المرؤوس للأوامر والتعليمات من أكثر من رئيس، وهو ما يزيد من احتمال تعارضها، ويضع العامل في موقف متردد ومرتبك في كيفية تنفيذها.

ويتطابق مبدأ وحدة إصدار الأوامر، مع مبدأ آخر ويتعلق بالتسلسل المتدرج للسلطة الذي ينصّ على أنها تناسب في كلّ مستوى على حدى من خلال سلسلة من المديرين من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، ويعتبر كلّ مدير حلقة وصل، وحينها تتّصل هذه الحلقات رأسياً لتتكون السلسلة.

1-2-2-1 المركزية: وهي تشير إلى تركيز السلطة في موقع إداري معين وتعني «الاحتفاظ بالسلطات جميعها في يد مستوى إداري معيّن بحيث لا يتاح لباقي المستويات أن تتصرّف إلا بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته»².

1-2-3-1 مبدأ الجسر أو المعبر: وهو يخص الاتصالات الجانبية بين المرؤوسين وبالتالي التأسيس لها من خلال هذا المبدأ الذي «يقرّ بإمكانية وجود علاقات مباشرة بين المرؤوسين في نفس المستوى السلمي، وهذا من تحسين الفعالية بشرط علم رؤسائهم بذلك»³ ويوضح الشكل الموالي معطيات هذا المبدأ، إضافة إلى المسار الطويل الذي يقتضيه الاتصال بين المرؤوسين المتواجدين بمديريّات مختلفة، بالإضافة إلى طول الوقت الذي تستغرقه كلّ هذه العملية.

شكل رقم (01): يوضح مبدأ المعبر:



المصدر: J. M Ariac et Autres op.cit. P9

¹ - فايز الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1967، ص 35.

² - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 379.

³ - J.M Ariac, Cavagnol et Autres, *Economie d'entreprise*, Tome 1, Techni plus, Paris, 1995, P9

1-1-3 نظرية التنظيم البيروقراطي : تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ نخصها بالتناول، منها

ما يتعلق بالاتصال، ومن هذه المبادئ التخصص وتحديد السلطات والسلوك الرسمي واحترامه وتجنب السلوك غير الرسمي والصرامة في الأداء وفي احترام الأوامر والتأكيد على السلطة واحترام أوامرها وإلزامية التطبيق واحترام السلمية والتخصص في المهام والأكثر من ذلك احترام السلطات الذي لا يكون إلا باحترام شبكة الاتصال القائمة على السلمية والرسمية أيضا بحيث لا يتم الاعتراف بشبكة الاتصال الرسمي و يمكن أن نلخص إسهامات "ماكس فيبر" في التنظير للاتصال التنظيمي في أهم خاصية لنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي ألا وهي: «لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية»¹.

وعليه فالإتصال حسب ماكس فيبر، يركز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين، إذ سلّمنا بإهمال دعائم الاتصالات غير اللفظية كالخرائط والصور وكذا الاتصالات الشفوية.

إنّ التنظيم البيروقراطي "الفيري" هو تنظيم مثالي لم يطبق في الواقع إلا بصورة مشوهة أدت إلى التشرّد في الإجراءات الإدارية وأبطأت عملية الاتصال وعرقلة عملية التنفيذ ومركزية القرارات.

يمكن القول أنّ الاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية له وظيفة تقنية تشتمل على مجموع الأنشطة الاتصالية التي تعمل على ضمان إرسال صحيح ومنظم للمعلومات في المؤسسة، وقد تأخذ هذه المعلومات شكل أوامر وتعليمات أو نقاط مصلحة، كما قد تأخذ طابعا شفويا أو مكتوبا، بمعنى أنّ مساهمة النظرية الكلاسيكية هي مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي للاتصال، دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال، وتتدفق الاتصال، وأساليبه، ومعوقاته.²

1-2- الاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية المتطورة - العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة بعد سلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية المتصلة بالعمل، بزعامة «التون مايو»

(1924-1932) لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية كما أنّها ترى أنّ قدرة المشرفين وتمكّنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال.

¹ - عبد الرازق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 43.

وتضمنت نظرية العلاقات الإنسانية عددا من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاث نشاطات رئيسية تتمثل في¹:

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

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية أن خلال تجاربها إلى أهمية الاتصال الإنساني وأن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم وحل بعض عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ومشاكل التسيير، كما أثبتت إحدى تجارب هذه المدرسة أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في هذه النظرية إلى كونها وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وكوسيلة لتنميتهم، ورفع كفاءة الأداء والرضا عنه.

كما بينت أعمال التون مايو في مصانع هاوثرن كيف يكون الاتصال وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة، والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين، ووسيلة لإبعاد الضغوط العمل وضغوط القيادة والرقابة.

وتعد دراسات «هاوثرن Hawthorne» الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية، وهي دراسات كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل، ثم ما لبثت أن حوّلت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وهكذا خلصت هذه الدراسات إلى نتيجة هامة هي ضرورة البحث الدائم عن تفسير الاتجاهات العاملين وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من السمات الشخصية، ثم أوضحت بعد ذلك أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه، وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها².

حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية، والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، وانتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمال على سلوكهم، وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية.

¹ -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 94.

² - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1977، ص ص 136 - 137.

2-2- نظرية التدرّج في سلم الحاجات: نظرية أبراهام ماسلو:

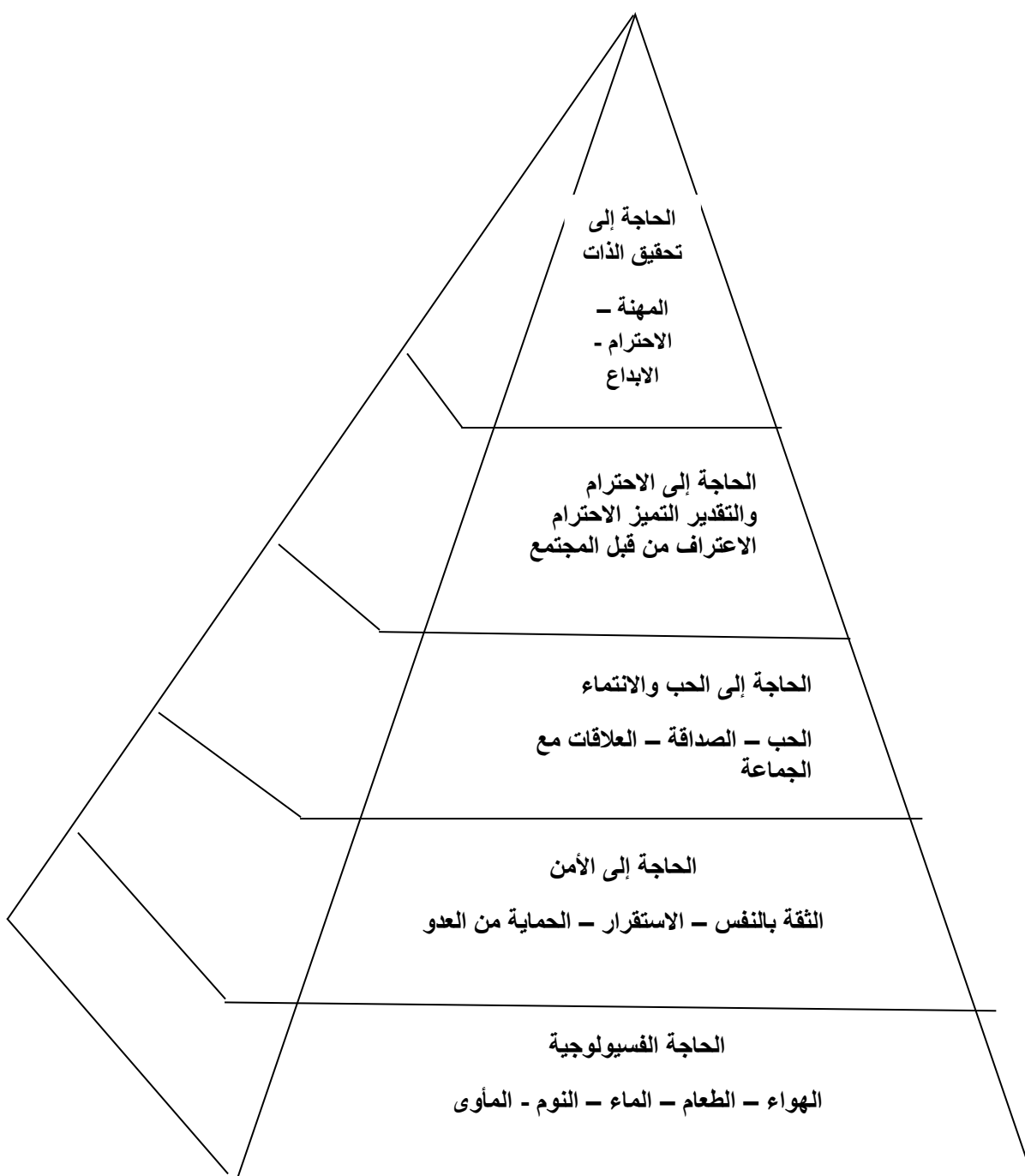
تنتمي هذه النظرية إلى المدرسة السلوكية، وترتبط بتدرّج الحاجات الإنسانية ولها ارتباط وثيق بالاتصال التنظيمي، نظرا لأن الإدارة في المؤسسات تسعى من خلال اتصالها بالعاملين إلى جعل سلوكهم يتوافق وأهداف المؤسسة، من خلال رصد مختلف الحاجات المتعددة للعاملين وتوجيه رسائل لهم تتم عن حسن نية الإدارة في الاستجابة لهذه الحاجات، وهذا حسب ما تمليه إمكانياتها، الشيء الذي يعطي للعاملين دفعة قويّة تساعد على رفع أدائهم في المؤسسة، وتقوم نظرية ماسلو على فرضيتين أساسيتين¹:

الفرضية الأولى: تتوقف حاجات الأفراد على ما تمّ إشباعه بالفعل، وبالتالي تبدو الحاجات غير المشبعة أكثر إلحاحا كدافع لتحريك سلوكيات الإنسان، ومن هنا ترتبط دوافعه لإشباع حاجة معيّنة بالتصرّف السلوكي تجاه الوفاء بها، وسرعان ما يفتر الدافع أو ينعدم بعد إشباع الحاجة بالفعل.

الفرضية الثانية: تنصّ على تسلسل حاجات الإنسان في ظلّ تعدّدها وتنوّعها، حيث تأخذ شكل مدرّج هرمي ترتّب فيه أولويّة الإشباع بحسب أهميّة الحاجات، فكلما فرغ الإنسان من إشباع حاجة معيّنة، تطلّع إلى إشباع الأخرى التي تليها في الترتيب، وقد قسّم ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات سائدة في أيّة مؤسسة تشكّل في كليتها المدرّج الهرمي للحاجات، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم 03 ، وعلى أنّه مع تعدّد وتنوّع الحاجات، تبرز ضرورة تنظيمها وترتيبها وفق معيار الأهمية والضرورة في الإشباع، وهو ما ذهب إليه ماسلو في اقتراحه للمدرّج الهرمي الذي يضم مختلف الحاجات مرتبة ترتيبا تصاعديا من القاعدة إلى القمة يجري ذكرها فيما يلي:

¹ - يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986، ص ص 245 - 247.

شكل رقم (02): هرم توضيحي لحاجات المستقبل حسب تصنيف ابراهام ماسلو.



المصدر: إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، عمان، دار مجدلاوي، 1993، ص 189.

2-2-1 الحاجة الفيزيولوجية:

وتتمثل في المأكل والملبس والمأوى، وهي تضمن بقاء العاملين واستمراريتهم وقدرتهم على العمل، وبعدها قد يتطلع العاملون إلى إشباع الحاجات الأخرى.

2-2-2-1 الحاجة للأمن:

وتشمل الضمان والأمن ضد الأضرار الجسمية والصحية والاقتصادية.

2-2-3-1 الحاجة الاجتماعية:

إشباع الحاجات الاجتماعية يتحقق من خلال ربط علاقات وظيفية تسمح لهم بتأدية أعمالهم على أحسن ما يرام، ومد جسور من العلاقات الودية خارج إطار العمل وداخله تتجسد في شكل شبكات اتصال غير رسمية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية.

2-2-4-1 الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

وهي تدخل ضمن الحاجات الإنسانية مثل حاجة العامل لاحترامه وتقديره، حيث أن طموحات وتطلعات الأفراد تخلق الدافعية بدرجة أن اهتماماتهم تنصرف إلى أبعد من الجوانب المادية.

2-2-5-1 الحاجة إلى إثبات الذات:

وهي الحاجة النفسية الاجتماعية، يعرفها ماسلو بأنها رغبة الإنسان في الاستزادة المستمرة عما هو عليه ليصل إلى كل شيء يصبو إليه، وتأتي هذه الحاجة في قمة مدرّج الهرمي، وعندما تصبح هذه الحاجة أكثر إلحاحاً للإشباع من غيرها، يصبح بموجبه العامل غير آبه لمؤثرات الحاجة الأخرى بقدر ما يهيمه الإحساس بالارتياح والرضا نتيجة أدائه الوظيفي الجيد، وإبداعه في مجال عمله، وطموحه الدائم في تحقيق الأفضل.

2-3-1 الاتصال حسب نظريتي x و y لماك قريقر:

تعتبر النظرية x أن الإنسان سلبي محدود الطموحات ويميل إلى الانقياد، وأن كل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن، بصرف النظر عن باقي الحاجات.

في حين ترى النظرية y أن الإنسان إيجابي محب للعمل ومتطلع لتحمل المسؤولية، وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات، وإثبات الذات، إضافة إلى الحاجات المادية والفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن.

- أمّا عن التجسيد النظري لاتصال المؤسسة حسب النظرية x، نجد أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية التي تبني سلوكيات الاتصال التالية¹:

- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.

- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.

¹ - يسن عامر، مرجع سابق، ص ص 258-259.

- اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات، وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية، ونظام التجسس (حيث يتم تبليغي القرارات السرية بمعرفة بعض العاملين عن آخرين بصفة سرية إلى المدير).
- قلة التفاعل بين العاملين، إذ يأخذ التفاعل دوراً ضئيلاً، وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.
- اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل، والمعلومات البسيطة، وإعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكة الاتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الملائمة.
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كافٍ من المعلومات، إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.

مقابل ذلك، نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيقات النظرية Y يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال الآتية:

- تحرك وانسياب المعلومات والرسائل، مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح الاتصالات.
- انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة، واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.
- استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.
- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.
- اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.
- تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكا اتصال صاعد، من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم.

1-3-1- النظرية الحديثة في التنظيم:

قدمت النظرية الحديثة في التنظيم العديد من المساهمات الخاصة بالاتصالات، كتلك التي قدمها "رئيس ليكيرت RENSIS Likert" حول مفهوم حلقة الوصل، الذي يركز على الكثير من العاملين يلعبون دوراً في أعمالهم، الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر، وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين ويبين هذا المفهوم أن الفرد ينقل المعلومات مرة لأعلى ومرة أخرى لأسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكن أن تنثري تبادل وانتشار المعلومات.

1-3-2 الاتجاه البنائي الوظيفي:

يعتبر الاتجاه البنائي الوظيفي من أبرز الاتجاهات في دراسة التنظيم بكل وحداته كبناء مستقر وثابت نسبيا يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها وكل منها يؤدي بالضرورة وظيفة إيجابية يخدم من خلالها البناء العام، وجميع عناصر هذا البناء تعمل في إطار من الاتفاقات المشتركة ويرى هذا الاتجاه أن المجتمعات البشرية يحدث فيها نوع من الصراعات والتوترات والتفكك التي تعتبره تغير يطرأ على المجتمع من أجل إحداث الاستقرار والاستمرارية¹.

فيرى هذا الاتجاه أن الكائنات الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة وبين أجزائها تمثل مدخلا لنمط من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات².

وعليه اعتبر الوظيفيون الاتصال مادة ملموسة تنتقل أفقيا وعموديا صعودا ونزولا داخل هيكل المؤسسة³. فالإتصال يمثل أحد البناءات الفرعية المكونة للتنظيم الذي يسمح بتحقيق وظيفة ظاهرة وهي إيصال المعلومات (وأخرى كامنة) تحقيقا للتوازن الاجتماعي وضمان بقاء التنظيم.

إذن اهتم الوظيفيون بعلاقة الأجزاء بالكل، من خلال الاعتماد على مجموعة من التصورات وهي تتمثل في⁴:

✓ لكل فرد مركز معين ودور معين في الحياة الاجتماعية وذلك بهدف تكوين ما يسمى البناء.

✓ العلاقات الرابطة بين الأفراد تسهم في البناء الوظيفي داخل أي مجتمع ثابت نسبيا.

✓ البناء هو مجموعة الأشخاص والوظيفة هي أفعالهم التي كلما تكررت عبرت عن قاعدة للنظام.

✓ المجتمع يعد نسقا مترابطا داخليا بحيث كل جزء ينجز وظيفة معينة.

✓ يتطلب النشاط الذي يؤديها لفرد داخل أي نسق عوامل نمطية متصلة بالثقافة الاجتماعية.

يستخدم بعض العلماء التحليل الوظيفي للتعبير عن دراسة الظواهر الاجتماعية كعمليات أو آثار لبناءات اجتماعية معينة، ومن هنا جاء مفهوم التحليل البنائي الوظيفي خاصة في أعمال " تالكوت بارسونز"، " هربرت سبنسر" في دراسة التنظيم.

أتاح التحليل الوظيفي لعلماء الاجتماع فرصة دراسة العلاقات المتبادلة بين التنظيم والبيئة التي يمارس فيها نشاطاته، وكشف الميكانيزمات المختلفة التي يستخدمها كل من التنظيم والبيئة لكي يحقق أفضل تكيف ممكن، كما

¹ -محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 109.

² -حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001، ص، 32.

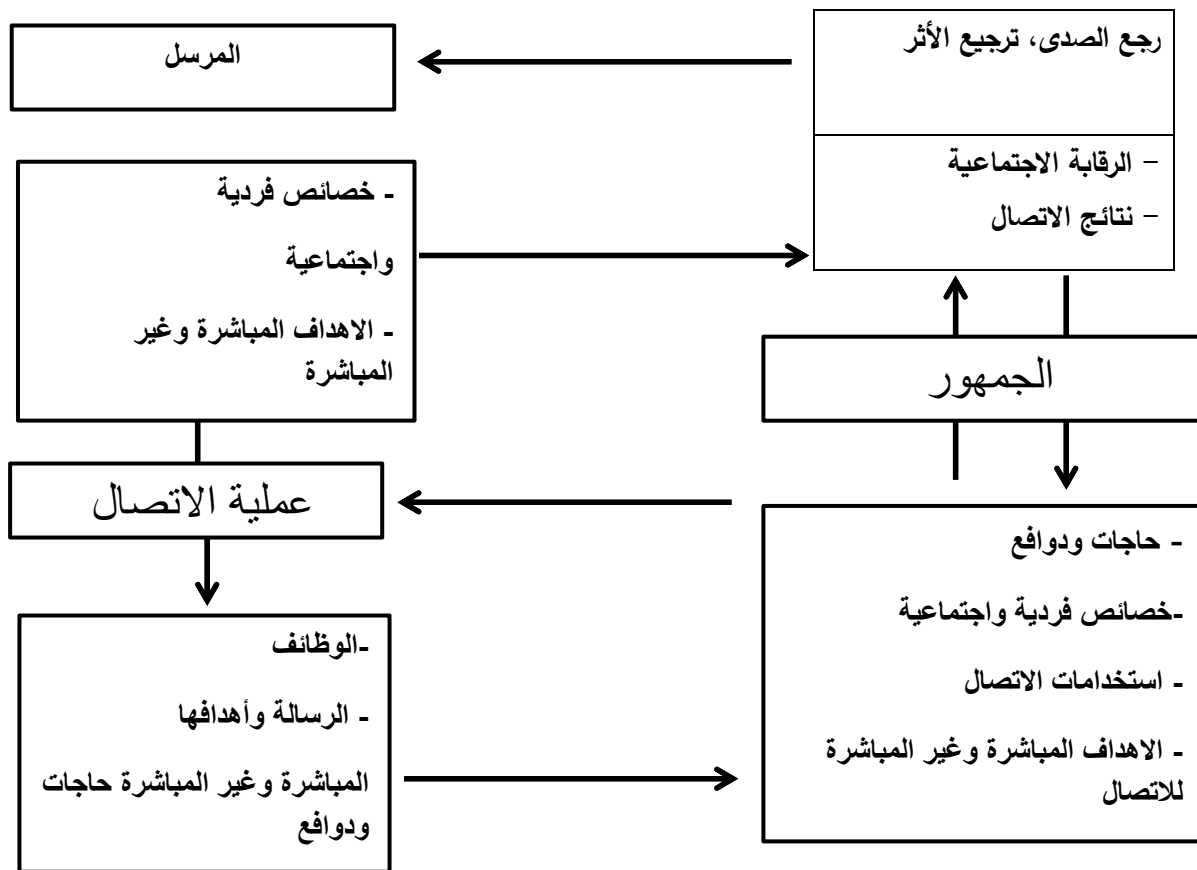
³ -فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة -، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص15.

⁴ -عدلي علي أبو طاحون، في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص، ص، 150، 156.

أن منظور التحليل الوظيفي مكن الدارسين من دراسة الوظائف الكامنة للأفعال، فأثرى تحليلاتهم ومنحها شيئاً من الجدّة والعمق.

إلا أن هناك انتقادات عامة تتردد مؤداها، أن هذا التحليل يتصف عموماً بنوع من الغموض، فحينما يوصف نمط اجتماعي معين بأنه "وظيفي" لأنه يسهم بصفة عامة في تدعيم النسق ككل، ذلك لأن كل أجزاء النسق متساندة على نحو معين، وتزعم بطريقة ما في تدعيم الكل..... فإذا كان التطبيق الدقيق للمفاهيم الوظيفية أمراً عسيراً جداً في الدراسات الأمبريقية إلا أن هذا التطبيق ليس مستحيلاً.¹

شكل (03): يوضح استخدام التحليل الوظيفي للاتصال التنظيمي:



1-3-3 النظرية العامة للأنساق:

ترى هذه النظرية من منظور اجتماعي أن الأفعال الاتصالية أكثر قرباً للتفسيرات السيكلوجية منها إلى الآلية، ويعتبر " تالكوت بارسونز" من أنصار نظرية النسق الاجتماعي والأنساق الفرعية، وذلك باعتبار التنظيمات الاجتماعية هي عبارة عن أنساق اجتماعية من النسق الاجتماعي الأكبر وهو المجتمع، ويعرّف " بارسونز" التنظيمات (بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة).²

¹ - رماش صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 47.

² - طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، غريب، القاهرة، 1973، ص 09.

وحسب «بارسونز» فإن الوظائف الأساسية للأنساق التنظيمية¹ تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الأهداف والسعي على بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.
- التكيف مع متغيرات البيئة وأهدافها.
- التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد.
- المحافظة على استمرار النسق واستمرار صيانتة.

وعلى الرغم من أنه لم يكن "بارسونز" يتناول الاتصال بالتفصيل التام من خلال أعماله، إلا أنه يمكننا أن نستخلص من خلال أعماله هذه خصوصاً "النسق الاجتماعي" منظوراً متناسقاً لعملية الاتصال حيث أن "بارسونز" كان ينظر إلى الفعل الاجتماعي عموماً على أنه يتميز بوجود دافع له إنجاز بعض الأهداف، حيث تتمثل أهداف الاتصال في الوصول إلى حالة من الرضى أو تجنب الحرمان. إن هذه النظرية تنظر على الفرد على أنه موجّه نحو هدف معين في أي سلوك يصدر عنه من اهتمامات ودوافع توجه سلوكه وأفعاله، وإن من وراء كل فعل أو سلوك إنساني أسباب ودوافع واهتمامات لإنجاز هدف معين للفرد نفسه.

بالإضافة إلى ذلك ((فإن الفعل الاجتماعي يحدث في الموقع الذي يكون فيه الفعل موجّهاً نفسه إليه، وحيث يكون الفاعل موجّهاً بواسطة الأعراف والقيم وقيد أخرى من نفس البيئة))²، حيث يؤكد "بارسونز" في تحاليله للنسق الاجتماعي على أهمية المحيط الفيزيقي - العضوي - والمحيط الثقافي، بمعنى أن المحيط الاقتصادي يكتسي أهمية بالغة في حياة الأفراد لأنه يوفر الضروريات المادية لحياتهم العضوية ولذلك لابد من التكيف معه بل إخضاعه والتحكم فيه، وتعتبر التكنولوجيا كبنية أساسية للربط بين المجتمع بصفته نسقاً والمحيط الفيزيقي العضوي. أما بالنسبة للمحيط الثقافي فهو الذي يضفي الشرعية على النظام المعياري للمجتمع، وينظم الحياة الاجتماعية للسكان ويوفر المرجعية للسلوكيات والأفعال.

هذه النقاط جميعاً يمكن تطبيقها على الأفعال الاتصالية، خاصة وأن "بارسونز" كان يوجه اهتمامه إلى نشأة الثقافة الرمزية وذلك على أساس التفاعل بين الفاعلين من الناس وهكذا حينما يوجد التفاعل الاجتماعي فإن الرموز والإشارات تكتسب معاني عامة، ويصبح لها دور هام كوسائل اتصال بين الفاعلين.

كما أن أنساق الاتصال تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الاجتماعية وأن الأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال ومن الواضح أن التوسع الكبير في أنساق الفعل الإنساني من المتعذر تحقيقه بدون وجود أنساق رمزية ثابتة، كما أوضح أن النسق الرمزي للمعاني يعتبر عنصراً من عناصر النظام الذي يفرض كما هو على الموقف الواقعي، وحتى في حالة الاتصال البسيط لن يكون سهلاً بدون توفر درجة التوافق مع قواعد النسق الرمزي.

¹ - عامر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، قطر، 1998، ص 55.

² - محمد السيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، الإسكندرية، ص 59.

وقد أكدت مدرسة الأنساق المفتوحة على أن المؤسسة لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه، وتعتبر من أهم المدارس التي تناولت المؤسسات كأنساق مفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي، ولقد ظهرت عدة نماذج في هذا الإطار منها نموذج " تافيسستوك " ونموذج " هومانز " حيث ينسب النموذج الأول إلى مجموعة من الباحثين في الموضوع بمعهد "تافيسستوك" بلندن ويعتبر أقدم النماذج، وملخص هذا النموذج أنه يعتبر المؤسسة نظاماً سوسيوثقافياً مفتوحاً أي كل منظمة منتجة أو كل جزء من هذه الأخيرة هي مزج بين التكنولوجيا (متطلبات، التجهيز الموجود)، ونظام اجتماعي (نظام العلاقات بين الأفراد المكلفين بأداء العمل) اللذان يتفاعلان تعاونياً كل منهما يحدد الآخر.

حسب هذا التصور للمؤسسة، فإن طبيعة العمل تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة، كما أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أو العمال تحدد بدورها كفاءات القيام بالعمل وهذا له أثر على مردودية المؤسسة وعلى تأثيرها وتأثيرها على المحيط الخارجي لها، وأما بالنسبة لنموذج "هومانز" الذي يعتبر المؤسسة كنظام (أرض، مناخ، هيكل)، محيط ثقافي (خصائص، قيم، وأهداف المجتمع) ومحيط تكنولوجي (حالة المعلومات والتجهيز الذي يستطيع النظام أن يتحصل عليه لتأدية مهمته)¹.

فالمحيط يحدد لأعضاء النظام الاجتماعي بعض النشاطات أو التفاعلات التي بدورها تولد عندهم أحاسيس معينة اتجاه بعضهم البعض واتجاه المحيط، ومنها فإن "هومانز" يرى أنه توجد علاقة وثيقة بين النسق الداخلي للمؤسسة والنسق الداخلي كما أنه لا يخرج عن إطار التأثير المتبادل بين النسقين، التأثير الحاصل بين التنظيم الرسمي والراسمي داخل النسق.

بمعنى أن المؤسسة بحاجة للمعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي لتفادي المخاطر وتجنب التلاشي، وبالتالي تظهر الحلقة الدائرية بين المؤسسة والمحيط، فالمؤسسة تحصل من المحيط على المواد والمعلومات ومختلف أنواع لطاقة توجه إليه بدورها منتوجات ومعلومات في شكل مخرجات.

1-3-4 ونجد النظرية الموقفية:

تقدم تأكيد لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال، فقد ساعد استخدام نظريات وأبحاث العلماء التقليديين والسلوكيين الباحثين على عرض توضيح عام للمنظور الموقفى الخاص بالتصميم التنظيمي على النحو التالي²:

- يسعى المنظور الموقفى إلى معرفة العلاقات المتبادلة داخل النظم الفرعية في التنظيم، وفيما بينها وما بين المنظمة كوحدة متكاملة وبيئتها.

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 46.

² - أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي: ترجمة جعفر أبو القاسم السلوك التنظيمي، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1991، ص 505.

ويؤكد هذا المدخل على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار ويحاول تفسير ومعرفة الكيفية التي تعمل بها المنظمات في ظروف متغيرة وأوضاع محددة، كما يسعى هذا المدخل إلى مساعدة المديرين من خلال عرض استراتيجيات للتصميم التنظيمي تتوافر لها أقصى درجة لاحتمالات النجاح في مواقف معينة، وتتمركز معايير النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية، وعليها تفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل والأفراد والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرائق العمل والأداء، لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها، وإفهامها للمعنيين بالأمر.

1-4- النظرية العامة للأنظمة:

لقد وضعت هذه النظرية من طرف الباحث البيولوجي والفيلسوف لودينغ قون بيرتلنفي في 1954، وهي تنظر إلى المؤسسات على أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد فتري أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وتري نظرية النظم:

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيها وتتأثر بها.
- أن الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة بها وتحقيق التوازن بين أجزائه وأفراده.
- أنه باختلاف الظروف يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال.

ويعرف الاتصال من خلال هذه النظرية لأنها تفاعل تبادلي لنظام متشعب مع بيئة متشعبة، فهو حالة شاملة يطلق عليها اسم الشمولية الاتصالية، ((ونتيجة لذلك، يرتبط وجود الأشياء باتصالها، حيث لو أخذنا عنصراً بصورة منعزلة وأردنا تعريفه فلا نتمكن من ذلك إلا من خلال وضعه في علاقة مع عنصر آخر، وهو ما نادت به مدرسة بآلو التو عبر مقولتها "كل شيء يتصل" ¹، ثم بعد ذلك جاءت النظرية الموقفية كامتداد لنظرية النظم لتؤكد أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال.

1-5- الاتصال حسب النظرية Z: نظرية الإدارة اليابانية نموذج Z:

أسس نظرية الإدارة اليابانية المسمى بـ نموذج (Z) العالم الياباني "وليام أوشي" - William Ouchi، في عام 1981 بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية في المنظمات الصناعية بهدف التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية التي تقوم على العامل الإنساني والروح الجماعية وإشراك العمال في اتخاذ القرار وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل مؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيق الولاء والانتماء والإخلاص.

وأطلق عليها نظرية Z من أجل تعميم الطريقة اليابانية في الإدارة في منظمات وبيئات خارج اليابان حيث اعتبرها نظرية تركز على المورد البشري وتعتبره الركيزة الأساسية لزيادة إنتاجية المنظمات اليابانية التي تعمل خارج حدود اليابان وخاصة تلك التي تعمل داخل نطاق الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ - Virgine Durand , Op, Cit. P3.

وتقوم نظرية Z على مجموعة من الأسس وهي:

✓ **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً " فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء الشركة على وجه العموم وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك".

✓ **الحدق والمهارة:** عن الحاجة والثقة والحدق عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

✓ **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه اهتمام عدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الأمن من خلال علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة.

وانطلاقاً من هذه الأسس الثلاثة نجد أن فلسفة الإدارة في اليابان تقوم على مجموعة من مبادئ أساسية والتي تتمثل في:

❖ **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

❖ **التقويم والترقية:** إن إبطاء عملية تقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

❖ **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة، فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب وإنما يتخصصون في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنما شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

❖ **عملية المراقبة الضمنية:** إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

❖ **اتخاذ القرارات:** عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضاً المسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم والتي تركز جميعها على عنصر الثقة والمهارة والحدق الذين تدعمهما مشاعر الألفة والتقارب بين جميع العاملين بالمنظمة.

القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.

النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجيع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع¹.

فباهتمام الشركات اليابانية بإدارة العنصر البشري، جعلها تحقق معدلات إنتاجية عالية جدا تفوق أربعة أمثال انتاجية الشركات الأمريكية، وخاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية ((فقد اعتبر أوشي أن الشركة الأمريكية تتبع نمط ل، أي نمط الإدارة اليابانية Japanese Way of Management، فقام بإيجاد النظرية Z والتي تعني تطبيق النمط الياباني في الإدارة على الشركات العاملة خارج اليابان في الإدارة، وبالذات في الولايات المتحدة الأمريكية)². ويتميز نمط الإدارة اليابانية في المجال الاتصالي بما يلي:

- النموذج الياباني يقوم أساسا على تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها وما يجعل هذا التكامل أكثر تعزيزا وتدعيما هو العقد الأبدي الذي يربط العامل بالمؤسسة، والذي من شأنه أن يخلق اتصالا وارتباطا وثيقين بين العامل والمؤسسة.

- وهو ما يجسد نمط الإدارة بالمشاركة.

- الاعتماد على حلقات الجودة (وهي مجموعة صغيرة من العمال تجتمع بشكل منتظم وعلى أساس تطوعي لتحليل المشاكل وتقديم الحلول للإدارة)³.

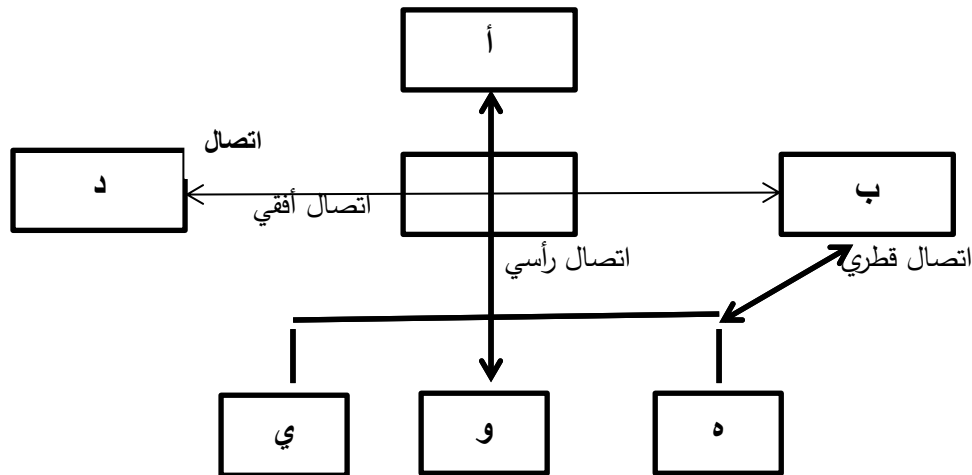
- سيادة الاتصالات القطرية والاتصالات الأفقية بدرجة أكبر من الاتصالات العمودية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي⁴:

² - فايز الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 57.

³ - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، الزقازيق، مصر، 1998، ص 98.

⁴ - عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص 71.

شكل رقم (04): يوضح الاتصال وفق هيكل التنظيم الشبكي



المصدر: عبد السلام أبو قحف: المرجع نفسه، ص 72.

- (ديبلوماسية الأوامر بدلا عن سلمية الأوامر، فالطاعة المبنية على القبول والثقة والاقتناع أفضل لإنجاز العمل من الطاعة المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي... بالرغم من تعارض سيادة الاتصالات القطرية مع مبدأ وحدة الرئاسة أو التوجيه، حيث يجب أن يتلقى الرؤوس تعليماته وأوامره من رئيس واحد فقط وعادة رئيسه المباشر - تجنباً للتعارض في الأوامر - إلا أن هذا النظام من نظم الاتصال يمثل أحد مقومات النجاح للإدارة الجماعية أو أحد أسس تطبيق النموذج العضوي من التنظيم)).¹

بمعنى الاهتمام بجودة ونوعية المعلومات التي تحملها التعليمات والتقارير والأهداف التي يرجى تحقيقها، بغض النظر عن مسارها التوجيهي.

فالاتصال حسب النموذج الياباني هو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من العاملين كمشاركين في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

1-7- نظرية المعلومات: تستند هذه النظرية على أساس أن "الاتصال يعتبر أساسا عملية معالجة للمعلومات يقوم بها الإنسان" فأولى الاهتمامات تكمن في تحري وقياس كمية المعلومات في أي رسالة. كما تعتمد هذه النظرية على أساس أن "كل الرسائل والموضوعات الغامضة أو المشكوك فيها يمكن التقليل من نسبة غموضها بواسطة تحويلها إلى مجموعة من الأسئلة والتي تشكل القياس الكمي الضروري يستخدم في عملية الاتصال " و بنفس الطريقة يمكن قياس محتوى الرسالة وسعة طاقة القنوات الاتصالية، فاعلية الترميز و عملية الاستقبال و كذا فك

¹ - عبد السلام أبو قحف، المرجع نفسه، ص 71.

الرموز و على هذا الأساس يعتبر (فرك) (frick) نظرية رياضية صورية يقوم على أساس الاحتمالات¹. إن لنظرية المعلومات تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل والنماذج لدراسة عمليات الاتصال وعلى هذا الأساس تعد هذه النظرية بمثابة " أداة فنية من خلال تحليل درجة الغموض للمسائل والموضوعات الغامضة، ومن هذا المنطلق يعد الاتصال عملية ذات هدف محدد، وهو ما يعود إلى تحديد الموقف الاتصالي بشكل دقيق، إلا انه وفي بعض الحالات قد لا يكون الاتصال هدف أو غرض محدد كالاتصال الخاص بين الأشخاص والذي قد يؤدي إلى خلق معاني جديدة أو غموض جديد². وخلاصة ذلك أن نظرية المعلومات تقوم على أساس أن العلاقة بين المرسل والمستقبل لها تأثير فعال

- يقصد بالاقتراب السوسيولوجي. تحديد النظرية التي يندرج ضمنها موضوع الدراسة، والتي تتطلب اتجاهاً فكرياً معيناً يحدد زاوية الدراسة: " كما يمثل الاقتراب النظري تلك الخطوة المنهجية التي يمكن من خلالها الباحث تحديد إشكالية الدراسة، وكذلك بناء الفرضيات التي تمكنه من الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية³.

تعني المقاربة السوسيولوجية كما جاءت في مفهوم جاك هارمان "Jaque Harma" أنموذجيات نظرية، مفاهيم مفتاحية، نتائج بحث كلية، تشكل في مجموعها عالماً مألوفاً للتفكير لدى الباحثين في فترة محددة في تطور تخصص علمي معين⁴.

أما جون ميشال برثيلو Joon Michel Ben Berthelot فيقول عن المقاربة السوسيولوجية:

في الواقع هناك عنصر، يجب أخذه بعين الاعتبار، وهو ما يسمى حسب المؤلفين مقارنة أو مثلاً نموذجياً، أو نمطاً من الفهم، فيتعلق الأمر بطريقة محدّدة في بناء موضوع الدراسة نظرياً واختبارياً في الوقت نفسه⁵. وبالنظر إلى طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ومعاينته، وهو الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره أداء المنظمة " فإننا سنلجأ، ويحكم طبيعة الموضوع المدروس كما أشرنا إلى استعارة البراد يغم أي أننا، ونحن بصدد انتخاب المقاربة السوسيولوجية الأنسب والأجدي لموضوع البحث، يتعين علينا أن نشير إلى أبرز النماذج والقوالب النظرية التي حاولت التعقيد والاستشراق لكل من متغير القيادة التنظيمية ومتغير الاتصال التنظيمي.

¹ -هناك حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 106.

² -غريب سيد أحمد وآخرون، الاتصال في الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، دار ام القرى للطباعة ، 1989، ص 38.

³ Raymond Ouyly cylempenhandt, Manuel de Recherche en sciences sociales, sans maison & Edition, Paris 1993, P69.

⁴ -جاك هارمان، خطابات علم الاجتماع في النظرية الاجتماعية، ترجمة: العياشي عنهر، الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص16

⁵ -جان ميشال برثيلو، بناء علم الاجتماع، ترجمة: جورجيت الحداد، عويدات للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1993، ص81.

- والقيادة عموماً، هي عملية التأثير في الآخرين، بهدف أداء عمل مشترك، تتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة إلى إنجاز عمل معين فالقائد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع جماعته بتنفيذ أوامره.¹

ويُعرف القائد بأنه الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم، وذلك من حيث هدف الجماعة، أو من حيث تحديد هذا الهدف.²

- تتخذ القيادة التنظيمية شكلاً وظيفياً حسب التدرج الهرمي يقف على قمته رئيس مجلس الإدارة، تأثيره واضح على المنظمة وعلى العمال، وفي قاعدة التدرج يوجد العمال، وبين القمة والقاعدة هناك مستويات قيادية وسطى، منها المشرفون، وهم الذين يشرفون إشرافاً مباشراً على عدد محدود من العاملين، وعادة يكون المشرفون قريبين من العمال زماناً ومكاناً.³

ومن أهم نظريات القيادة التنظيمية التي نستعيرها في هذه الدراسة:

أ- **نظرية السمات:** ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وإلى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص، مثل الذكاء والثقة بالنفس، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية، وعلى الرغم من العملية النظرية إلا أنها لم تطبق بصفة مستقرة لسببين هما: أنه لم يتفق حتى الآن حول خصائص عامة للقائد تكون ثابتة، ولا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة.⁴

ب - **النظرية الموقفية:** جاءت كرد فعل لفشل اتجاه السمات وذلك لتؤكد دراسة الفرد في المواقف المتباينة، إذ تقول هذه النظرية بأن القيادة لا تعد سمة للشخصية، وإنما هي وظيفة كل من الشخصية والموقف الاجتماعي، وهما في حالة تفاعل.⁵

ج - **نظرية القيادة التفاعلية:** تنظر إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة، يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد العلاقات مع أعضائها ويعمل على تعاونهم.⁶

¹-طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص74.

²-عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2006، ص 93.

³-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 96

⁴-طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص76.

⁵- على عبد الرزاق جلي، علم اجتماع التنظيم: مدخلات للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص230.

⁶-طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص77.

- ترى هذه النظرية أن عملية القيادة هي إثارة متبادلة وتفاعل اجتماعي، تلعب فيه الاتجاهات والمثل وتطلعات الأتباع دوراً له من الأهمية والتحديد ما لدور شخصية القائد.¹

أما بالنسبة لمقاربة الاتصال التنظيمي في المؤسسة، فإننا نستعير القوالب النظرية التالية:

أ-نظرية النسق الاجتماعي: يرى: بارسونز: أن الفعل الاجتماعي يتميز بوجود دافع لإنجاز بعض الأهداف، والمؤسسة أو التنظيم كنسق اجتماعي يتم داخله الفعل الاجتماعي، حيث تضم المؤسسة أنساقاً فرعية، تعمل هذه الأنساق فيما بينها لتحقيق أهداف النسق التنظيمي، ويركز هذا النسق على القيم والثقافة السائدة في المجتمع التي يتعلمها الأفراد، وهذه الثقافة التي ركز عليها بارسونز منظور نسقي لعملية الاتصال يقوم على نشأة وبروز الثقافة الرمزية، وذلك على أساس التفاعل بين الفاعلين من الناس، حينما يوجد تفاعل اجتماعي، فإن الرموز والإشارات تكتسب معاني عامة لها دور هام كوسائل اتصال بين الأفراد، ويصبح لها دور الفاعلين، وحينها ينشأ أو يظهر نسق للرموز التي كانت تتوسط الاتصال، حيث تصبح الثقافة جزءاً من نسق الفعل للفاعلين.²

ب-نظرية الاتصال:

تفترض هذه النظرية وجود سلوكيات معينة، تقتضيها العملية الاتصالية، حتى تؤدي وظيفتها، ومن أبرز هذه السلوكيات ما يلي:³

تشجيع عملية التغذية العكسية من خلال إصغاء الإدارة للعمال واتخاذ القرارات في ظل مشاركة الأفراد في هذه العملية.

* التواصل والتفاعل بين العمال بشكل دائم وخلق جو من الثقة والأمان بينهم.

- وتهتم هذه النظرية على وجه الخصوص بمصدر السلوك العقلاني للقائد، والقائد الكفاء هو الذي له القدرة على أن يحصل من جميع أفراد مجموعته على المجهود والتعاون الكلي فيما بينهم، من أجل إنجاز العمل المحدد لهم. وتقتصر السلطة ومراقبة القائد على العلاقة النوعية بينه وبين أعضاء مجموعته، أي مع علاقة اجتماعية تفاعلية، تتشكل داخل التنظيم، من أجل تحقيق أهدافه لضمان استمراريته.⁴

¹ -علي عبد الرزاق جلي، المرجع السابق، ص230.

² -هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 249.

³ -سعيد ياسين عام، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، دون تاريخ، ص 261.

⁴ -بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المركز الجامعي ورقلة، المجلد 15، العدد 3، 2005.

10- الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات التي اهتمت بالاتصال التنظيمي والقيادة إذ لا يكاد يخلو مجال بحث في ميدان العلوم الاجتماعية إلا وتطرق إلى هذين العنصرين باعتبارهما جزء لا يتجزأ من عمل ونشاط كل تجمع بشري في أي قطاع مهما كان عمله. ولكن نقطة الاختلاف تكمن في تناول كل علم لهذين العنصرين وفق منظور يختلف عن الآخر، فزاوية تناولهما، تتعدد وتتشعب بتعدد نوع الدراسات - موضوع الدراسة - نجده في الدراسات الاقتصادية والتسيير والعلوم السياسية وعلوم الإعلام والاتصال، فالتناوُل نحاول تبين الدراسات السابقة في هذا المضمار ضمن منحى سوسيولوجي، بما يتماشى مع الحقل المعرفي الذي تجرى في نطاقه هذه الدراسة وبالتحديد علم الاجتماع التنظيم والعمل.

بالإضافة إلى العديد من الدراسات والتي يتم الاطلاع عليها الدراسات التي لها صلة بموضوع دراستنا الموثقة في المجالات العلمية والدوريات المحكمة والكتب ومخابر البحث، ومن بين أقرب هذه الدراسات صلة بموضوع دراستنا نذكر ما يلي:

10-1- الدراسات الأجنبية:

10-1-1- دراسة هيوتن وجونجيان¹ Hutton/ Gongean 1993 :

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين الجنسين في الاتصال القيادي، بينت فيها الفروق النسبية في مدركات المعلمين ذكورا وإناثا، وأهداف المسؤولين ذكورا وإناثا بالنسبة لعملية الاتصال، وقد أخذت المعلومات باستخدام نموذج القيادة لعملية اجتماعية، وشملت الدراسة (397) معلماً ومعلمة في مدارس مقاطعة كالجاري التابعة لولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية.

- أشارت النتائج إلى أن المدرسين ذكورا وإناثا، أدركوا أن المديرات عند قيامهن بعملية الاتصال، يظهرن قيمهن الحقيقية، كما يستعملن تعابير شفوية تدل على التأمل والترجي أكثر من القادة الذكور كما بينت أن جنس المدير يؤثر في مدركات المدرسين، بينما لم يكن الفرق واضحاً بين مدركات المدرسين باختلاف جنسهم، كما أكد جميع المدرسين أن المديرات أكثر اهتماماً بالعمل سواء، أكان هذا الاهتمام ايجابياً أم سلبياً.

10-1-2- دراسة (جنسن : Jensen)²

أجرى الباحث (جنسن Jensen) دراسة استعرض خلالها تطور أساليب الاتصال الإداري، حيث أوضحت الدراسة أن خبراء وعلماء الاتصال فسروا ظاهرة الاتصال في الأدب الإداري بناءً على عدد أنماط القيادة التي تطورت، ولعلمهم حتى اللحظة لم يركزوا على الاتصال في حد ذاته، بل ركزوا على المواقف التي يتخللها، ويحصل بها

¹-بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص142.

² -بشار حزي، نفس المرجع، ص142.

الاتصال، في حين أن علماء أمثال: دوران، ويلييس، ونورتون طوروا أدوات لقياس الاتصال، لكنهم لم يركزوا على النقص الحاصل أو الاحتياجات الأساسية من منظور الإدارة.

- لذلك رأى الباحث، أن هناك ضرورة ملحة لدراسة الاتصال وعلاقته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى، وقد طور الباحث أداة لقياس أساليب الاتصال على قاعدة نظرية الإدارة لفحصها وتطبيقها على المديرين.

10-1-3- دراسة غيث 1996:¹ هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم، وأثرها على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس الثانوية العمومية ومديراتها في محافظة عمان: وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين:

الأولى لقياس أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان، والثانية لقياس درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عمان.

- وقد تكونت الدراسة من (152) قياديا وقيادية في مديريات التربية والتعليم في عمان، ومن (134) مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* أنماط الاتصال السائدة لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم مرتبة ترتيباً تنازلياً هي الاتصال التفاعلي، الاتصال في اتجاهين، الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة [0,5] بين المتوسطات الحسابية الأنماط الاتصال الإداري الخمسة لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الجنس.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة [0,5] بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري الخمسة لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة.

اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا في المنهج المستعمل وهو المنهج الوصفي التحليلي إضافة الى المنهج الكمي أو الإحصائي، واختلفت مع دراستنا في فرضيات البحث المقترحة إذ انها هدفت الى معرفة أساليب وأنماط الاتصال الإداري والقيادي السائدة في المؤسسات محل الدراسة، وتحديد الفروق الفردية للمبحوثين وفقاً لمؤشرات ومتغيرات الدراسة الأمر الذي جعلها تقتصر على تحليل احصائي كمي لمعطيات وبيانات الدراسة.

¹- المرجع نفسه، ص139.

10-2-الدراسات المحلية: صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سونلغاز - رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

10-2-1-1الدراسة الأولى لصبرينة رماش¹: رسالة دكتوراه بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية، -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - جاءت هذه الدراسة لمعالجة مشكلة تشخيص محددات الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشامل، المتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية حيث تصدت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة ،ومدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي، ومدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة، مدى تأثير الروابط التنظيمية والأنشطة الإدارية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

وقد استدعت الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بتقنية المسح الشامل، حيث تم استخدام تقنيتي الاستمارة والمقابلة الحرة كأدوات لجمع البيانات للوصول إلى النتائج التالية:

تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال وهو ما أكدته المعطيات الكمية، أن هناك اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس / اللغة، السن، التخصص.

كما توصلت الدراسة أيضا أن إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها إضافة إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة، وأن وضع وتنفيذ الخطة داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب، مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية وذلك في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضا الجمهور.

- هناك تحسين نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ووفقا لمعايير اقتصاد السوق حيث أن هناك تخطيطا ومتابعة لأداء برامج العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة، وكذلك للحملات الإشهارية إضافة إلى تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، حيث أصبحت وسيلة الأنترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة أما عن قياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية، فقد أكدت النتائج أن هناك

¹-صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سونلغاز، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية والفروع بدرجة كافية ووفقا للمعايير الدولية، كما أنه بتخفيض الروابط التنظيمية تزيد الفعالية الاتصالية لأن تعدد المستويات الإدارية يوفر وصول المعلومة الوقت المحدد في مختلف الفروع، مما يؤثر سلبا على باقي الإجراءات الاتصالية اللازمة، الأمر الذي أدى إلى اقتراح مبدأ تفويض السلطة في اتخاذ القرارات الاتصالية خاصة أن الموقع التنظيمي للموظفين لا يفرض عليهم عزلة تفاعلية يؤهلهم لاتخاذ القرارات الاتصالية الإستراتيجية .

وتقر نتائج الدراسة أن مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال في هذه المؤسسة كثيرا ما يعيق الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها، والواجب عند إعدادها الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية التي تتعلق بالعادات والتقاليد والظروف الاجتماعية للجمهور، النظام القانوني والاقتصادي، ومدى انتشار الأمية، وإدخال التقنية، والمعلوماتية على وسائل الاتصال المعتمدة، الإعلام المكتوب، مما يساعد على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية وذلك في إطار الاهتمام بكسب ثقة ورضا الجمهور .

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المستعمل وهو المنهج الوصفي التحليلي إضافة الى المنهج الكمي، كما اتفقت مع دراستنا في التقنيات الأساسية التي استعملت في البحث وهي الاستمارة والمقابلة، حيث استفدنا منها وتقاطعا معها في بعض المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إلا أنها اختلفت في بحثنا مع الفرضيات المقترحة حيث تناولت الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية أما من حيث التحليل فقد تناولت الباحثة الموضوع بالكشف عن محددات الفعالية الاتصالية للمؤسسة ،ومعرفة الفروق الفردية للمبحوثين إزاء الفعالية الاتصالية.

أما من حيث المقاربة النظرية فقد استعملت الباحثة المقاربة الوظيفية التي تشكل تقاطعا جزئيا مع اقترابنا النظري في دراستنا في معالجتها للاتصال التنظيمي للمؤسسة.

10-2-2- الدراسة الثانية: دراسة نسيم حدوني¹:

رسالة دكتوراه (ل م د) علوم الإعلام والاتصال 2017-2018 الموسومة بعنوان: القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

¹ -نسيم حدوني، القيادة الادارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2017.

انطلقت الباحثة في دراستها من تساؤل جوهري وهو كيف تساهم طبيعة القيادة الإدارية في تحسين سيرورة الاتصال التنظيمي بالشركة الجزائرية للإسمنت بمفتاح بالبلدية خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2017 لذلك سعت الدراسة إلى الأهداف التالية:

- 1- التعرف على اتجاهات وأنماط وسلطات القيادة الإدارية ومكانتها في سيرورة العملية الاتصالية في التنظيم.
- 2- الكشف عن الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية من خلال أنماط ووسائل الاتصال التي تستخدمها في سيرورة الاتصال التنظيمي لدعم وصول المعلومة في التنظيم.
- 3- التعرف على واقع التنظيم الراهن، وعناصر العملية الاتصالية في الشركة محل الدراسة وأهم الوسائل التي تساعد في تحسينها.
- 4- تقديم رؤية عامة تبين واقع مسار الاتصال التنظيمي في ظل القيادة الإدارية المنتهجة بالشركة محل الدراسة. انتهجت الباحثة في بحثها المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لوصف سيرورة الاتصال التنظيمي في ظل واقع القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة معتمدة على منهج دراسة الحالة واستعملت الباحثة في جمعها للبيانات والمعلومات الخاصة بالموضوع المدروس على الملاحظة العلمية المنظمة، والملاحظة بدون مشاركة بالإضافة إلى أداة المقابلة العلمية المقننة، وغير المقننة، واستعانت الباحثة بالاستمارة الإستبائية كأداة مكملة، أما عن العينة فقد اختارت الباحثة العينة القصدية على أساس أنها تحقق أهداف الدراسة وشملت العينة المختارة في الدراسة القائمين بالاتصال على مستوى فروع الشركة، والبالغ عددهم 126 فردا لصغر مجتمع البحث. وزعت الباحثة عليهم مجموعة الاستمارات استردت منها 20 استمارة استعملت في جمع المعلومات والبيانات، حسب محاور الدراسة، وخضعت للتحليل والتقييم، أما المقابلة فقد تمت مع 14 مسؤولا إداريا.

بعد تحليل الجانب التطبيقي للبحث تبين أن المسؤولين يولون أهمية كبرى للاتصال وهذا ما أدى إلى إنشاء " مصلحة للاتصال الداخلي بحكم أنها تساهم في بناء علاقة بين المسؤولين (القيادة الإدارية) والمستويات التنفيذية في الهيكل التنظيمي، والاهتمام بالوسائل التكنولوجية إلى جانب الوسائل التقليدية.

إن اهتمام القيادة الإدارية للمؤسسة بالاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في سيرورته بالاعتماد على نظام فعال يحتوي على كل أنواع الاتصال ببعديه الرسمي وغير الرسمي، ووسائله وتقنياته، أي تفعيل قنوات الاتصال التنظيمي يهدف حسن وصول المعلومة وحسن وصول التغذية المرتدة ومعالجة أهم المشاكل التي تؤثر في وصول التغذية المرتدة.

وتوصلت الباحثة مع القائم بالاتصال بالشركة محل الدراسة إلى اقتراح من أجل تحسين سير الاتصال التنظيمي خاصة عند حدوث تشويش ميكانيكي (انقطاع الانترنت)، لضمان وصول المعلومة للموظفين في الوقت المناسب وبالسرية المطلوبة كما تم التوصل إلى تفعيل نظام المعلومات بكل المديرات والمصالح، بإيصال المعلومة، أو إرسالها للقائم بالاتصال في النظام المعلوماتي الخاص به للتجديد في المنشورات والملتقيات وفي خريطة الاتصال الداخلي وإرسالها إلى البريد الإلكتروني لكل موظف داخل المؤسسة دون التنقل من مديرية إلى مديرية لجمع المعلومات.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المستخدم في البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي لوصف سيرورة الاتصال التنظيمي في ظل واقع القيادة الإدارية، وتقاطعت مع دراستنا في بعض متغيرات ومؤشرات الموضوع المدروس، حيث تناولت الباحثة دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكيفية تحسينها، واستندت إلى تقنية المقابلة في جمع المعلومات ك تقنية أساسية مع المسؤولين الإداريين، بينما استعملت الباحثة تقنية الاستمارة كأداة ثانوية مع القائمين بالاتصال خلاف إجراءاتنا في ذلك أين استخدمنا الاستمارة تقنية أساسية، أما المقابلة فقد كانت أداة ثانوية.

تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي من حيث سيرورته بالتطرق إلى أنماط واتجاهات وسلطات القيادة الإدارية ومكانتها في هذه السيرورة والكشف عن أنماط وأشكال الاتصال القيادي لدعم إيصال المعلومات داخل التنظيم وهو الجانب الوظيفي للاتصال، الأمر الذي يختلف عن طريقة تناولنا للموضوع الذي أدرجناه ضمن منظور سوسيوتنظيمي وسوسيوثقافي، مما يشكل اقترابا جديدا في تناول الموضوع.

تقاطعت هذه الدراسة في جزء من النتائج المتوصل إليها وهو ما يتعلق بالفرضية الأولى ومنها أن اهتمام القيادة الإدارية بالاتصال التنظيمي يساهم في سيرورته بما ينعكس على الأداء الوظيفي وتطويره. بتفعيل قنوات الاتصال والاهتمام بنظام فعال للاتصال داخل المؤسسة بشقيه الرسمي والغير رسمي.

10-2-3-الدراسة الثالثة: دراسة درويش توفيق¹ : رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة الجزائر2، بعنوان "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء" انطلق الباحث من تساؤل رئيسي تمحور في

¹ - درويش توفيق، فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء-دراسة ميدانية على مجموعة من القطاعات الإنتاجية بولاية سطيف،جامعة الجزائر2، 2017-2018.

المضمون التالي: هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال؟ وما هي أهم العوامل التي تتبعها القيادة الإدارية والتي تساهم في كيفية تحسينه؟

انبثقت عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- ما هو النمط أو الأسلوب القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟
 - ما هي العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟
- وانطلاقاً من هذه التساؤلات المطروحة في الإشكالية اقترح الباحث الفرضيات التالية:
- الفرضية العامة:** للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين ورفع مستوى أداء العمال.
- الفرضيات الجزئية:**

- للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين أداء العمال من خلال إتباع النمط القيادي الملائم وفق خصوصيات العاملين الشخصية والأخلاقية والمهنية.
 - تساهم القيادة الإدارية في رفع وتحسين الأداء العمال من خلال عمليات التدريب والتحفيز والتسيير بالمشاركة والرقابة.
- وسعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف والوقوف على دور أهمية القيادة الإدارية وفعاليتها في تحسين أداء العمال وتطويره بشكل يسمح بتطوير المؤسسة وتقدمها.
 - البحث عن أهم الأنماط القيادية التي تساعد في تحسين أداء العاملين والظروف الممكنة لتطبيقها وتساعد في إثارة دافعية العمال وحماسهم للرفع من مستوى أدائهم التعرف على العوامل المساعدة والمساهمة التي على الهيئات القيادية للمؤسسات الجزائرية الاستعانة بها لرفع مستوى كفاءتهم ودافعيتهم للعمل ونخص بالتحديد فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز والإدارة بالمشاركة والرقابة بأساليب فعالة لتحسين مستوى أداء العاملين.
- اعتمد الباحث في دراسته للإجابة على التساؤلات التي طرحت في الإشكالية منهجين يتعلق الأمر بالمنهج الوصفي، والمنهج المقارن. وقد استعان بالمنهج الوصفي لوصف المؤسسات محل الدراسة مصنع الإسمنت، ووحدة القياس ووصف خصائص العينة المختارة والتي اختار فيها الباحث ميدان الدراسة مؤسسة القياس والإنتاج متمثلاً في قطاعين إنتاجيين هما مؤسسة المراقبة و الإنتاج للعدادات الكهربائية والمائية والغاز وموزعي البنزين وبعض اللواحق

الصناعية لمدينة العلمة ، ومصنع الإسمنت يعين الكبيرة سطيف و أمام تباين خصائص المجتمع المدروس وكبر قام الباحث باختيار حصة متساوية من كل مؤسسة بغية تحقيق الهدف من هذه الدراسة الوصفية المقارنة لذلك تم الاستعانة بالمعينة التطبيقية والمعينة الحصصية.

استعمل الباحث بعد الدراسة الاستطلاعية مجموعة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات ونخص بالذكر الاستمارة كأداة رئيسية، والمقابلة، والملاحظة والسجلات ،والوسائط الإلكترونية المتعلقة بالمواقع الالكترونية المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة ،واختيار عينة ممثلة المجتمع البحث قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة والحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع ، وصولاً إلى عملية التفسير و التحليل للمعطيات التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة وتنظيمها وترتيبها وفق منهجية البحث المعتمدة .

استخدم الباحث المنهج المقارن بغرض المقارنة والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين موضوع دراسته ومقارنته بالدراسات السابقة من جهة والمقارنة بين إجابات المبحوثين بين القطاعات محل الدراسة.

في الأخير توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية:

- القيادة الإدارية دور أساسي وفعال في تحسن أداء العاملين من خلال إتباع النمط القيادي الملائم لخصوصيات العاملين والموقف وطبيعة الوظيفة، والمنصب المشغول، وأن أفضل الأنماط القيادية بدرجات متقاربة يتمثل في النمط الديمقراطي والتشاري وبدرجة أقل النمط الأوتوقراطي، وفي الأخير النمط الحر كل نمط يناسب نوعاً معيناً من الشخصيات.

- أجمع المبحوثون جميعهم في جميع القطاعات بأهمية التدريب في رفع كفاءة ومهارات العاملين بتزويدهم بالمعارف والإجراءات العملية التي تمكنهم من رفع وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، وضرورة استمراريته حسب حاجيات المؤسسة ويغطي جوانب النقص فيها بكفاءة وفعالية.

- للحوافز دور فعال وإيجابي في رفع حماس ودافعية العمال لبذل المزيد من الجهد وكمية الإنتاج وتحسين نوعية وطرق ومستوى الأداء والسرعة في العمل، والواجب تنويعها خاصة بالحوافز المادية والفردية والإيجابية والمساعدات والخدمات الاجتماعية وتعزيزها بالحوافز المعنوية والجماعية والمساعدات والخدمات الصحية وبدرجة أقل الحوافز السلبية، بشرط العدالة في الحوافز بين العاملين لكي تكون فعالة. وبين الجهد المبذول والإنتاج، ومستوى الأداء لكي تلبي حاجيات العاملين وطموحاتهم وأهدافهم.

وتعتبر الحوافز الاجتماعية من أهم الحوافز التي تحقق الولاء والدافعية والحماس للعمل والطمأنينة النفسية والمعنوية وظل ازدياد الحاجات الاجتماعية، وتدني مستوى المعيشية، فلزم لذلك تقديم المساعدات الاجتماعية كالسكن، ورفع الأجور والمكافآت، وتقديم الخدمات الصحية، والتقدير والاحترام وتوفير المناخ الاجتماعي والتنظيمي المناسب.

- تعتبر المشاركة في الإدارة والتسيير وصناعة واتخاذ القرار من أفضل الحوافز المعنوية لتشجيع بتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم ، وذلك بالمشاركة الجماعية للعمال كل في مجال تخصصه وعمله ومن أهم أساليب المشاركة الفعالة إشراك المتخصصين وذوي الخبرة والكفاءة العلمية والمهنية مما يمكنهم من طرح الأفكار والآراء والبدائل بالبراهين والحجج التي تقنع الجميع، ومن أساليب المشاركة والتي احتلت أقل النسب المشاركة النقابية، لكون أن دور النقابة دور مطلبية، و دفاع عن حقوق العمال فهي تقتصر على مصالح العمال لا لرفع مستوى أداء العمال. وأخيرا مشاركة التنفيذيين لدرابتهم بطبيعة العمل أو الوظيفة ومتطلباتها وتحسين الظروف المحيطة بها، وتوفير الظروف المناسبة من النزاهة، والمصادقية والجدية في معالجة المشاكل المهنية من طرف الهيئات القيادية.

- للرقابة أهمية أيضا في تحسين أو رفع مستوى الأداء المطلوب والكشف عن الانحرافات السلوكية للعاملين والمشرفين ومختلف العراقيل، والتي يجب أن تتنوع بين الصرامة مع المتهاونين والمتسيبين، والأداء المنخفض، والمرونة مع ذوي المهارات العلمية والمهنية وذوي الأداء المتميز و المنضبطين وذوي الأخلاق الحسنة ، والأخطاء غير المتعمدة بتصحيحها بشكل إيجابي على أن تتم بشكل دوري ويومي للتقييم وتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق التقدم في مستوى الأداء من طرف الإدارة العليا، والعمل على تحقيق الانضباط والالتزام الوظيفي واجتناب الوقوع في الانحرافات ، وزيادة المجهود لتحسين الأداء بطريقة ونوعية.

اتفقت دراسة درويش توفيق مع دراستنا في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن الباحث استخدم أيضا المنهج المقارن بما يخدم أهداف بحثه، كما تقاطعت مع دراستنا في التقنيات المستعملة وهي الاستمارة كأداة أساسية والمقابلة كأداة ثانوية، واشترك البحثان في جملة من المؤشرات المتعلقة بمتغير القيادة الإدارية من حيث أنماطها وأساليبها، ومتغير الأداء الوظيفي من حيث بعض العوامل المؤثرة في الأداء.

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في تناول الموضوع من حيث الأهداف والمنظور الفكري، فقد جاءت لتكشف عن فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، وفي المساحة المشتركة ضمن العوامل المؤثرة في الأداء، ركز الباحث على هذه العوامل من منظور إداري بحث، في حين أننا تناولنا هذه العوامل من خلال إبراز دور الاتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة من منظور سوسيوتنظيمي وسوسيوقائفي.

الفصل الثاني :الاتصال التنظيمي للقيادة الادارية

- ماهية التنظيم وأنواعه
- عناصر الاتصال
- نظام الاتصال التنظيمي
- أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه
- شبكات الاتصال التنظيمي وأنواعه
- وسائل العملية الاتصالية ومعوقاتها
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بعد هام في سياسة الاتصال
- أهمية الاتصال الجيد ودوره في إرساء العلاقات الإنسانية
- شروط ومتطلبات الاتصال الفعال
- تطور القيادة في الفكر الإداري والتنظيمي
- ثانيا: القيادة الإدارية
- مفهوم القيادة الإدارية
- عناصر القيادة الإدارية
- تطور القيادة في الفكر الإداري والتنظيمي
- أهمية القيادة الإدارية
- أنماط وأنواع القيادة والعوامل المؤثرة في اختيارها
- القيادة والاتصال وتحديات القيم الاجتماعية والثقافية

تمهيد:

إن هدف المؤسسات الحديثة هو النمو والاستقرار والاستمرار والتقدم والتطوير ويعد الاتصال التنظيمي القيادي أحد العناصر الهامة في تحقيق الهدف وتساهم في نجاح المؤسسات وغيرها فهو يحقق التعامل والتعاون بين أعضاء التنظيم لإنجاز المهام المكلف بها، وبث الوعي والحماس في نفوس العاملين بطرق مختلفة حسب طبيعتها ومكانها وزمانها، ورفع الروح المعنوية داخل التنظيم، وغرس القيم الثقافية والتنظيمية والمهنية، وتعزيز فرص الولاء للمنظمة وقيادتها، لتجسد التكامل والفعالية بين الأفراد في مختلف المستويات الوظيفية والإسهام في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

ولأن التنظيم باعتباره الهيكل أو النظام المباشر والمرتبط بمختلف عمليات الاتصال التنظيمي ونظامه بين القيادة الإدارية والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، والعمل على استقرارها ونموها والسير بها نحو تقدمها وتطورها، نحاول أن نتناول شيئاً عن مفهوم التنظيم وأنواعه في البداية قبل أن نخرج إلى موضوع الاتصال التنظيمي بالدراسة والتفصيل. ثم نتناول تفاصيل القيادة الإدارية (ماهيتها وأنواعها، أهميتها، نظرياتها، وغيرها.....)

الاتصال التنظيمي:

1- ماهية التنظيم:

1-1 مفهوم التنظيم:

المفاهيم الخاصة بالتنظيم، وتداولها الكتاب والعلماء والباحثون، نظروا إليها من زاويتين:

الأولى أن التنظيم عملية ووظيفة الثانية أن التنظيم عضوا كيان أو وحدة أما من زاوية تناولنا للتنظيم يعنى شيئين : وظيفة وشكل فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة وتكون معروفة للجميع أما الثاني أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريق متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.¹ وعليه فإنه بالإمكان أن نخلص إلى أن التنظيمات تحتوي معانيها على الهياكل والنشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة ويشير الأستاذ أحمد زكي إلى أن التنظيم هو لعملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية، والتي تنشئ في نفس الوقت مركبا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي ويشمل التنظيم تحديد الواجبات ، والاختصاصات، وتجميع الواجبات بدورها في وظائف ، وهذه بدوره في أقسام وإدارات و من عناصره، الاختصاصات، السلطة، المسؤولية، الإشراف، مستويات الوظائف، علاقات العمل الداخلية.²

ويتجه الفكر الإداري في تعريف للتنظيم إلى اتجاهين أساسيين:

اتجاه المدرسة التقليدية، من رواده ماكس فيبر الألماني وفريدريك تايلور الأمريكي والفرنسي فايول، يركزون أساسا على الهيكل التنظيمي أو ما يطلق عليه البناء الرسمي للمنظمة الذي تسعى الإدارة ومن خلاله إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا هو المفهوم العضوي ومن جملة التعريفات التي يعرضها أنصار هذا الاتجاه أن التنظيم هو الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات، وينشئ العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل سويا في سبيل تحقيق الأهداف.³

يعاب على هذا الاتجاه إهماله للأفراد الذين يعتبرون العنصر الأساسي والفعال في المنظمة والتي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي. أما الاتجاه الثاني فيطلق عليه المفهوم العضوي الموضوع الذي يرى أن التنظيم هو الصورة أو الشكل الذي تتخذه مجموعة بشرية معينة في سبيل تحقيق هدف عام ومشترك.⁴

¹ بوفلجة عينات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص، 14.

² -أحمد زكي، مرجع سابق، ص297.

³ إبراهيم محمود، عساف أصول الإدارة، مكتب لطفي للنشر، القاهرة، 1979، ص314.

⁴ -إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة الجامعية، بيروت، 1997، ص193.

يركز هذا الاتجاه على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة دون الاهتمام بخط الهيكل، أو تحديده. إن تحديد مفهوم التنظيم هو عدم إغفال الاتجاهين، بل العمل على الجمع بينهما، كي نصل إلى مفهوم متوازن وجامع يشمل الهيكل التنظيمي أو الأنشطة البشرية في آن واحد وهو ما يجسده الاتجاه الفكري والتنظيمي الحديث.

وخلاصة القول إن التنظيم هو نظام أو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار ويحدد علاقات وخطوط السلطة والمسؤولية، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

1-2- أنواع التنظيم:

إلى جانب التنظيم الرسمي نجد التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ تلقائياً واليا في ضوء العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تتم بين الأفراد نتيجة لدوافعهم ورغباتهم وحاجاتهم الشخصية في العمل.

1-2-1 التنظيم الرسمي:

نقصد به كافة العلاقات التي تربط بعضها بخطوط السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة الأعمال والنشاطات من الأعلى إلى الأسفل، وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات، وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم ببعض.¹

وفي موسوعة علم الاجتماع يعني التنظيم مصطلحا واسع المعنى مستعملا لوصف المجهود الواعي الذي تقوم به جماعة في سبيل تحقيق هدف معين عن طريق التنسيق بين مختلف الأنشطة والقيام بوظائف متكاملة.² وفي قاموس علم اجتماع التنظيم أنه جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرر رسميا، ونسق الأدوار المحددة.³

ويقوم التنظيم الرسمي على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية.

والمنظمة مهما كانت وزارة أو دائرة أو مؤسسة أو شركة تتميز دون شك من شبكة من الوظائف التي يفترض كل منها مهام محددة أي نوعا من تقسيم العمل، كما يفترض أيضا هدفا يصبو إليه أعضاؤها المتضامنون للقيام بمجموعة من المهمات المحددة والمقسمة.⁴

والتنظيم الرسمي تنظيم موضوعي، يقوم على جانبين، يتعلق الأول باتخاذ موقف بالذات أو سلوك محدد أو تصرف معين أما الجانب الثاني فيقوم على الرقابة على السلوك والقهر أو المساهمة الهامشية التي يكون لها وظيفة -

1 الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة، ص2

2 عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص163 .

3- محمد عاطف غيث، قاموس علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعي، الاسكندرية، مصر 199، ص312

4- جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل ترجمة حسين جبر، منشورات عويدات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1985، ص33.

الفاعلين - الكافية التي ترتبط حاجات الأفراد، وهكذا يتحقق التوازن داخل التنظيم ولذلك يقوم كل تنظيم رسمي على الولاء والتضامن وقوة التماسك والروح المعنوية.¹

1-2-2 التنظيم غير الرسمي:

بعد الدراسة التي قام بها إلتون مايو وفريقه، ظهرت فكرة التنظيم غير الرسمي و هو الذي يظهر تبعاً ، وآلياً، للتنظيم الرسمي، والذي يعني تنظيمًا اجتماعيًا يتأثر أفرادُه بعوامل و اعتبارات أو قيم يفرزها المجتمع الكبير الذي نشأ فيه هؤلاء الأفراد، وينشأ التنظيم غير الرسمي بين مجموعة من الأفراد في مكان واحد تجمعهم مصالح واهتمامات مشتركة كما يبرز شخص أو أكثر لقيادة الجماعة بتلقائية نتيجة لقدرته على التأثير على أفراد الجماعة والعلاقات التي تربط الأعضاء في التنظيمات غير الرسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية ، عكس العلاقات الرسمية التي تقوم على معايير وأسس قانونية، وتنظيمية محددة تصبح العلاقات غير الرسمية سلطة تأثير على كل أفراد الجماعة بالكيفية التي يمكن التأثير بها على التنظيم الرسمي، في شكل سلوكيات معادية أو سلوكيات مساعدة .

لذلك فإن مستوى أداء الأفراد متوقف على مدى التلاؤم بين القواعد والإجراءات الرسمية والأنماط السلوكية التي يفرضها التنظيم غير الرسمي الذي يمكن أن يضع مجموعة من الضوابط التي تحد من إنتاجية الأفراد المنتمين إلى للتنظيم، تتجلى نتائجها فيما يلي:²

- تجدد مقاييس للأداء وتؤثر في سلوك الفرد كعضو في التنظيم.

- تأثير قيم الجماعة ومبادئها في سلوك الفرد داخل المنظمة.

- القدرة على مقاومة التغيير ومواجهته والذي يتم داخل المنظمة.

إن الفرد في المنظمة يتأثر كما أثبتت الدراسات بعوامل لا علاقة لها بالسلطة، إنما ترتبط بالمحيط الذي يعيش فيه باختلاف مكوناته فهناك دوافع تحرك سلوكيات الفرد تنبع من احتياجاته ، مما قد يدفع إلى تصرفات تخالف القوانين واللوائح والإجراءات الرسمية لحماية لمصالحه فالتنظيمات غير الرسمية هي حقيقة يجب إقرارها، وعلى التنظيمات الرسمية أن لا تقوم بمحاربتها أو تطويقها، وإنما تحاول فهمها بغرض توجيهها لخدمة الأهداف العامة للمنظمة، إذ يعتبر فيكتور تومسون: أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المزيّف، بينما التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الطبيعي.³ والذي يعتبر جزء مكملاً للتنظيم الرسمي . بما يمثله من معتقدات وقيم، وشعور الأفراد، وتصرفاتهم مما ينمي روح الانتماء والولاء لدى أعضاء التنظيم، فينعكس على مستوى أدائهم، إيجاباً سلباً.

¹ قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون طبعة، دون سنة، ص265.

² الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص24.

³ -مير غني عبد العالي، التنظيم الإداري، الإدارة العامة، العدد 30، الرياض، 1998، ص83.

نقل المعلومات والآراء والمشاريع والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد فالإتصال والمشاركة يشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة إليه.¹

وفضلاً عن هذه الوظائف الفنية والاجتماعية، تبرز وظائف أخرى : كزيادة تماسك جماعة العمل، مما يقوى تضامنهم في مواجهة المشاكل الاجتماعية والمهنية، والرفع من معنوياتهم برفع رضاهم عن العمل، وانتمائهم للمنظمة ولوائهم لها أما الوظائف غير المرغوبة فهي تمثل التعارض بين الأهداف الرسمية وغير الرسمية كعملية كبح الإنتاج والإضراب، كوسائل تستعمل للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها إضافة إلى عوامل أخرى يستعملها التنظيم غير الرسمي لتجسيد مطالبه كالتخريب وظاهرة الغياب والصراع، والاحتجاج والتكرار في أعمالهم ويعتبر توفر وسائل الاتصال المناسبة، من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق التنسيق الفعال بالمنظمة.²

توجيه العاملين لكل جهودهم، من أجل العمل والإنتاج.³

تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، ولا بد من تدريب التابعين على بعض الأعمال الصعبة التي يعتقد القائد بأنه وحده الذي يمكنه الاضطلاع بها ولا بد أن يتم إعداد صف ثان يتولى العمل بعده، وأن الحياة مستمرة ولا يمكن أن نتوقف لمجرد رحيل فرد معين.⁴

2- الاتصال التنظيمي:

2-1 عناصر الاتصال: تتم عملية الاتصال من خلال العناصر التالية:

2-1-1 المرسل: هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية وقد يكون المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك، ويتحول هذا المصدر لرسالة يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة.

2-1-2 الرسالة: تعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه، وأي جانب هذه العناصر الأساسية فلا بد من وجود قنوات وهي الوسائل التي تستخدم في نقل المعاني، وهي إما لفظية أو كتابية أو تقنية أو تصويرية، وكذلك هناك رموز تستخدم في نقل المعلومات وقد تكون أما لفظية أو حركية أو رمزية⁵، وهي الركن الثاني في عملية الاتصال تتمثل في الأفكار، والكلمات والمعلومات والبيانات، أو المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها الرئيس والمرئوس من أجل تحقيق هدف معين، وتكون الرسالة عبارة عن توجيهات أوامر أو بيانات إحصاءات أو إعلانات أو شكاوي أو اقتراحات أو مختلف ما ينقل بين مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹-صالح بن نوار، المرجع السابق، ص30.

²-ابراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دون نشر، 1993، ص243.

³-علي محمد وآخرون، الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، دون طبعة، دون سنة، ص251.

⁴-علي محمد وآخرون، نفس المرجع، ص140.

⁵-محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف-، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، ص 181، 2006.

2-1-3 المستقبل: هو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسله، وهو هدف العملية الاتصالية، لذا وجب على المتصل أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته فيستجيب له سرعة ويتبين أهدافه الاتصالية التي يهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه¹، وعلى المرسل في خضم ذلك أن يقوم بحل أو فك الرموز المتضمنة في الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقى المستقبل الرسالة سهما أو حصريا ولا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدم المرسل فقط، ولكن بما يقدمه أيضا المستقبل ويقوم به من سلوكيات تدل على تحقيق الهدف

2-1-4 القناة: وهي الوسيلة أو الوساطة التي تستخدم في اتصال الرموز الحاملة للمعاني² وتتمثل في:

- **اللفظية:** وهي تستخدم اللغة اللفظية شفوية كانت او مكتوبة.
- **القناة التصويرية:** وهي يتم استخدام الملصقات وكتابات الحائط واللوحات.
- **القناة الكتابية:** كالكتب والمذكرات والتقارير.
- **القناة الحركية:** وتتمثل القناة في اللغة الحركية كالإيماءات، الإشارات، وشكل الوقوف، واللغة الفيزيولوجية، مثل النظرات والابتسامة وغيرها وتأخذ هذه الوسيلة الشكل الرسمي التي يعترف به الهيكل التنظيمي كالتقارير والخطابات، والشكل غير الرسمي كالأحاديث الودية والمناقشات والحفلات وكلاهما مهم وضروري بالنسبة للمؤسسة.

2-1-5 - التغذية الراجعة: تشمل التغذية الراجعة أهم أداة يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل والمستقبل ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال³ ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل الأدوار، حيث يصبح المستقبل مرسلا والمرسل مستقبلا تارة، ومرسلا تارة أخرى. والتغذية الراجعة تعتبر مصدرا هاما من مصادر المعلومات لأنها تساعد المرسل على فهم ذاته وتساعد في عملية تعديل السلوك، وبواسطتها يحافظ التنظيم على توازنه مع البيئة، كما أنها تمثل أداة ربط مهمة تربط بين الإدارة في التنظيم والعاملين فهدف التغذية الراجعة هي المحافظة على التنظيم واستمراره، وإحداث التغييرات والتعديلات وفق الحاجة لذلك على المستويين الفردي والتنظيمي.

2-1-6 التشويش: هو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال، أو أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعليه فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية، وقد يكون ماديا إذا ارتبط بالوسائل المادية والتقنية، و التشويش قد يؤثر في كفاءة و فعالية الاتصال ووصول الرسالة بشكل جيد الى المستقبل و ادراكها، فانه من الضروري إدراك أسبابها و أثارها و محاولة التغلب عليها.

3- نظام الاتصال التنظيمي:

¹ - ابراهيم ابو عرقوب: الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص 15.

² - محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006-2007، ص ص (42-43).

³ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر. 2002، ص 42.

يتضمن نظام الاتصال التنظيمي توفر مصدر لخلق المعلومات ومراكز استيعابها، والوسائل التي تنقل هذه المعلومة ضمن قواعد تشغيلية، وهم تنظيمي، ويتطلب هذا النظام بعض الأنشطة التي تساعد العملية الاتصالية على تحقيق أهداف التنظيم.

ولتحقيق هذه الأخيرة تندرج عملية الاتصال ضمن أنشطة نذكرها في الآتي¹:

- اتصال الأنظمة غير المخططة، وتتضمن المجموعة "الحديث والإنصات" بين الأفراد العاملين ولا ترتبط بالأغراض الرسمية أو المهام الرسمية فقط.
 - اتصال لخلق البرامج والتعديلات اليومية والتنسيق وغيره، وهذا النوع يقوم بإنجاز الأعمال اليومية والمبتكرة.
 - اتصال لتزويد المعلومات المرتبطة باستخدام الاستراتيجيات
 - اتصال لتحريك البرامج: يستخدم هذا النوع عادة للتحفيز ويكون في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهو الطريقة الأقرب لتنفيذ الأعمال، ويلقى هذا النوع الاهتمام اللازم من قبل الإدارة في مجال العلاقات الإنسانية.²
- 4- أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه:** يعتبر الاتصال جزءا مهما من عمل كل منظمة، فهو عملية ضرورية في أي نظام إداري، يكتسي أهمية بالغة بين الأفراد العاملين فهو يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح المبادرة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع ورفع نسبة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي تنظيم من خلال أهميته³.

4-1-1 أهمية عملية الاتصال بالنسبة للفرد:

تمكن عملية الاتصال الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم وخلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا وهذا يخلق لديهم روح الاعتزاز بالنفس والعمل زيادة الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ويعمل على تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على إزالة المخاوف والشكوك والقضاء على جو عدم الثقة الذي قد يسود المؤسسة ويساعد الموظف على إبداء رأيه دون حرج أو خوف إذن فهو مهارة إنسانية من خلاله يتم إشباع الحاجات الإنسانية للإنسان.⁴

هذه العملية جزء من عمل المدير، فهي تساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، وبهذا يتغلغل الاتصال بين ثنايا جميع وظائف وأنشطة المؤسسة.

4-1-2 أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمة:

¹-عبد الغفور يونس ن نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 205.

²-أحمد بخوش، الاتصال والمعلومة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 8.

³-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن، دار زهران، 1999 ص 217-218.

⁴-هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي (كريت)، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 55.

تتبع أهمية الاتصال كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة في التنظيم من معرفة مشاكل العمال، ومدى تقبلهم الوضع، أو لأهداف المؤسسة وسياساتها، وماهي درجة الرضا والاستياء لديهم، واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب ومعالجتها، كما يوفر المعلومات والبيانات المتنوعة التفصيلية عن المشاكل التي تعترض تقدم العمل ومدى الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعية¹

ويعد الاتصال أداة مهمة لربط المكونات الداخلية للمنظمة والبيئة المحيطة بها والتنسيق بين مختلف مهام الأقسام المؤلفة لها، كما يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام اتصالات حيث يستطيع بواسطة سجل الاتصالات المتاحة له أن يحدد أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والإعمال الخاصة بهم، والإمكانات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على هذه الأهداف²

نستنتج من كل هذا أن الاتصالات عملية حيوية أساسية في حياة أي تنظيم، وهي مفتاح فعاليته وعامل أساسي في التأثير على سلوك الأفراد ورفع كفاءتهم، إذ هم عماد المؤسسة ومصدر نجاحها ونظام الاتصال وسيلة في غاية الأهمية من شأنه الإسهام في نجاح المنظمات وتحقيق غاياتها.

2-4 أهداف الاتصال:

يمكن أن نقسم أهداف الاتصال كما اجمع بعض الباحثين إلى ما يلي:

1-2-4 أهداف الاتصال الخاصة بالمرؤوسين (العاملين):

من أهم أهداف الاتصال تلك الخاصة بالعاملين، إذ يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين ودعمهم بصورة مستمرة.

كما يهدف إلى الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة، وذلك بإبداء آراءهم إزاء المواضيع المطروحة³ ويسعى إلى التقليل من الإشاعة إلى حد كبير وأضعاف دورها السلبي إذا انتشرت في الوسط العمالي، وذلك بتوخي الصدق والإخلاص ومراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات وتشجيع الآراء البناء والتزام الموضوعية والابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

2-2-4 أهداف الاتصال الخاصة بالرؤساء (القيادات الإدارية):

¹ - سعيد عيد مرسي، عملية العمل - مدخل إلى علم الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزراطية، 2000، ص 107.

² - هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص-ص (217-218).

³ - خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997، ص 35.

تتلخص في تمكين القائمين التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، تساعده على اتخاذ القرارات السليمة والهامة، القائمة على قدر واف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، الأمر الذي يُسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين ومن ثم تحقيق التنسيق والتكامل بين أنشطة الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة

3-3-3- الاتصال بالنسبة للجمهور:

تتلخص في إيجاد وإقامة نظام اتصال يمكنها من توصيل حقيقة الجهود التي يبذلها، كذا ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذا طبيعة إنتاجها وخدماتها من جهة، والتعرف على رأي الجمهور فيها وكذا مقترحاته لتحسين خدماتها من جهة أخرى.

5- أنواع الاتصال التنظيمي:

ينقسم الاتصال إلى نوعين داخلي وخارجي، بالنظر إلى كون المؤسسة أو المنظمة نسقا اجتماعيا مفتوحا، فعلى المستوى الداخلي يتم تبادل المعلومات والرسائل في مختلف مستويات البناء الهيكلي للمؤسسة، أما على المستوى الخارجي فتتمثل في العلاقات التبادلية مع المحيط الخارجي.

5-1 الاتصال الداخلي: يتميز هذا النوع من الاتصال بأنه أساس النظام الاجتماعي وهو عماد العلاقات

المهنية في المنظمة و يوظف في الربط بين أعضائها بهدف نشر و تبادل الحقائق و الأفكار , وقد عرّف " رامون بزاقانا" الاتصال الداخلي بأنه " عملية إرسال و تبادل معلومة ما بين نقطة و أخرى من مركز إلى آخر في المؤسسة بغرض التغيير و التعديل في سلوك او اتجاه مُعينين سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة , يشمل تنفيذ الأفكار و الآراء و التعديلات بطريقة عقلانية و رشيدة "¹ أي أن الاتصال الداخلي يتم بين فروع و أقسام التنظيم المختلفة أو بين العاملين , وفي جميع المستويات , بهدف التأثير على السلوكات و الاتجاهات بطريقة رسمية أو غير رسمية , و ذلك بتخطيط و إعداد مسبقين و بإحكام . وينقسم الاتصال الداخلي الى نوعين هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، ويتكون الاتصال الرسمي من ثلاث اتجاهات: (نازل، صاعد، أفقي)

5-1-1 الاتصال الرسمي: يتم بين الأفراد داخل التنظيم حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل

التنظيمي الرسمي، وهو محدد بمراكز تنظيمية محددة ويتم من خلالها انسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحدد خطوط السلطة داخل المؤسسة "² وهكذا تنشأ شبكات الاتصال الرسمي فكل مؤسسة بأنواعها المختلفة والذي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة للتنظيم، وينقسم الاتصال الرسمي إلى:

¹ - خيرى خليل الجميلي، المرجع السابق، ص 37.

² - محمد فتحي، مرجع سابق، ص 106.

١-الاتصال النازل (الهابط): يُعرف انه تدفق المعلومات بين الأفراد من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في التسلسل الرئاسي للتنظيم وهذا يعني أن الاتصالات النازلة الهابطة هي بصفة عامة الاتصالات التي تتم في المؤسسة من الرئيس إلى المرؤوسين وهي بذلك أكثر الأغلاط شيوعا في تنظيمات العمل، ويتضمن هذا الاتصال ما يلي¹ :

- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون
- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة
- الأهداف والسياسات والقرارات المطلوب تنفيذها
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أداءهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء لإرجاع الصدى (التغذية الراجعة).

ب-الاتصال الصاعد : وهي اتصالات تتم في أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها و تعتبر مكملا للاتصالات الهابطة و وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات و تذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم , أو تقدير العاملين و الثناء عليهم² ويساعد الاتصال الصاعد في إنجاز الكثير من المهام حيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية , فيؤدي الى تحقيق مزيد من التقارب والتفاهم، في الاتجاه الصاعد مما يعود بالإيجابية على أداء المؤسسة , يقول "كاتزنوكان " " قد يختار المرؤوسون نقل المعلومات بإتباع طريقة الاتصال الصاعد و ذلك بالنسبة لكل من³ :

-تحديد الوظيفة والأداء والمشكلات.

-مشكلات الزملاء مع العاملين.

-الممارسات التنظيمية والسياسات.

-المهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.

ونجد في هذا السياق أن هناك علاقة بين الاتصال الصاعد ومدى ثقة المرؤوسين في رؤسائهم، إذ يتسم بعدة مزايا منها:

حصول الإدارة على تحسين في صورة العمل من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات والاستعدادات والإحساس بمشاعر المرؤوسين في كافة المستويات

¹ -محمد فتحي، مرجع سابق، ص-ص 110-111.

² -عبد الكريم درويش وليلى ت كلا، اصول الادارة العلمية، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1976، ص 477.

³ -ابراهيم شيحا عبد العزيز، اصول الادارة العلمية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1993 ص 253.

حصول الإدارة على تقارير عن الوظائف، من خلال تحسين اختبار المستويات الإشرافية للأشياء لمزاولة الاتصال الصاعد

تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمسؤولياتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة من خلال تشجيع المرؤوسين على مزاولة هذا النوع من الاتصال.

ج-الاتصال الأفقي: بعكس الاتصال الرأسي يتم الاتصال الأفقي في إدارات بين مسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية، أو إشرافية مختلفة ويهدف هذا النوع من الاتصالات إلى التنسيق بين الإدارات، والأعمال بغرض تحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح كثيرا من المعلومات والعناصر التي قد لا نحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي، وفي كل هذه الأنواع الثلاثة من (النازل، الصاعد، الأفقي) تعمل قنوات تابعة للنظام الهيكلي الثابت للمؤسسة، من خلال الوسائل المكتوبة، أو الشفهية وغيرها¹

ويعتبر الاتصال الأفقي أساسيا لفعالية العملية الاتصالية، يتم عن طريق تبادل وجهات النظر والمداولات والنقاشات، أي بحث مختلف المسائل بين مختلف رؤساء الأقسام من أجل القيام بعمل متكامل ومتناسق وبالتالي الوصول إلى تفاهم متبادل وحلول مناسبة²

ولكل نوع من الاتصال الرسمي مزاياه وأهميته، ولا يمكن تفضيل نوع عن آخر أو الاستغناء عنه.

5-1-2 الاتصال غير الرسمي : ويتم خارج القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة، ويحدث في جميع المؤسسات في مختلف المراكز التي يشغلها المواصلون ورتبهم وعلاقتهم الرسمية، وفيما يتعلق بالعمل، أو الحياة الاجتماعية، أو الجوانب الشخصية، وتحدث في جميع الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقييد بشبكات الاتصال ويُعرفه مصطفى حجازي على أنه " شبكات الاتصالات التي تنشأ بين العاملين على أساس شخصي "³

هو الاتصالات التي عن طريقها يُفضل العاملون بعضهم البعض لا بحكم أعمالهم، بل بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية⁴

والاتصال غير الرسمي يمكن أن يساعد في استخدامه في تحقيق الأغراض الشخصية العامة، ويعمل الأعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم وللقيادة.⁵

¹-ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 38.

²- Peritie jean hellène: gestion au personnel (SISA) ;p 391.

³-مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط 2 ، دار الطليعة، بيروت، 1992، ص88.

⁴-محمد زويلف، على العضائية، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 297.

⁵-جودت علي، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة والتوزيع

إلى هنا يمكن أن نقول إن الاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بثمرة أيسر وأكثر فعالية وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية والمحلية ومما ينتج عنه ظهور الإشاعة المغرضة التي تسمم أجواء العمل، وتحريف الوقائع لنقل المعلومات المشوهة وقد يصل الأمر إلى التجسس، ومن هنا يجب تشجيع الاتصال الرسمي يمكن إشباع المبادئ أو النصائح التالية¹ :

- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية، وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي هذا النوع من الاتصالات.
- توفير الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال تشجيع الإدارة للمرؤوسين على التقدم بمشاكلهم دون تحفظ أو خوف.
- الاهتمام بإنشاء إدارة اتصالات داخل المؤسسة يمكن من خلالها التعرف على إبعاد الاتصالات غير الرسمية والتحكم فيها وجعلها في خدمة أهداف المؤسسة.

5-2 الاتصال الخارجي: ويتمثل في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملون فيها مع المنظمات أو مع زبائنهم أو المتعاملين معها أو من العامة من الناس وخارج المنظمة، ويمكن أن تأخذ هذه الاتصالات صيغا وأشكالا مختلفة نظرا لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بهم المؤسسة حيث تتم عمليات الاتصال من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة، والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة²

إن النظريات الحديثة في الإدارة، تنظر إلى المؤسسة على أنها جزء من البيئة التي تؤثر فيها، وتتأثر بها ولذلك فإن المؤسسة الإدارية تعمل على توفير نوع من الاتصالات الخارجية سواء مع المنظمات الأخرى أو مع الجماهير حتى تظل علاقتها قوية³ وبالتالي فإن الاتصال الخارجي يوجه إلى الجمهور الخارجي للمؤسسة.

6- أنواع شبكات الاتصال:

تقوم هذه الشبكات الاتصالية آليا، وربما يستعملها العاملون في المؤسسة دون وعي منهم بها، وقد يعتمد المسؤولون الإداريون في بناء الهياكل التنظيمية إلى تبني شبكات اتصال معينة، تقوم على تخطيط وتصميم مسبق وقد تم استخلاص هذه الشبكات من مختلف الملاحظات الميدانية، والتجارب التطبيقية التي مر بها الباحثون والمسيريون

¹ - ناجي بن حسين، نظام الاعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 1997، ص 191.

² - ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2006، ص-ص 47-48.

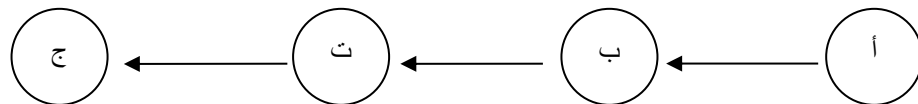
³ - أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: ادارة المنظمات الاجتماعية وتوقع مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص286.

⁴ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية 2016، ص.

في آن واحد، ويمكن حصر شبكات الاتصال. في الاتجاهين العمودي تنازليا وتصاعديا بين الرؤساء والمرؤوسين وأفقيا بين الزملاء في العمل في القاعدة أثناء أدائه الحمد لمهامهم الرسمية:

أ- **الشبكة التسلسلية** : ينتظم الاتصال في هذه الشبكة بطريقة بسيطة وتلقائية - آلية - إذ أن كل شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة، حسيب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي ، فرئيس المصلحة لا يستطيع الاتصال بالرئيس مباشرة ، ولكن عن طريق ثابتة ، وبذلك فإن هذا النوع من الشبكات الاتصالية لا يوفر اتصالات جانبية كثيرة، وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت لسلسلة طويلة ، وأصبحت العملية الاتصالية طويلة أيضا فالعنصر (م) لا يستطيع الاتصال بالعنصر (هـ) إذا لم تمر الرسالة عبر (ب) و(ج) ، و(د) ولا يتصل بالموجودين على جانبيه كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: 05 يوضح الاتصال وفق الشبكة التسلسلية:



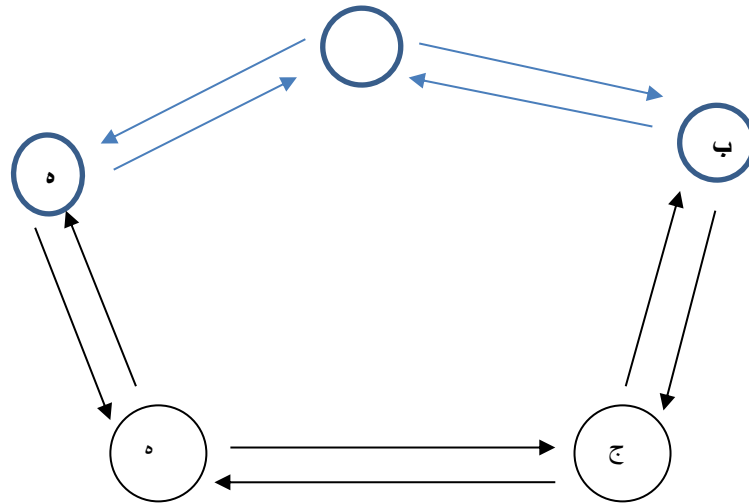
المصدر: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية 2016،

ص 23.

هذه الشبكة تحرص على احترام السلمية والإجراءات الرسمية أثناء عملية الاتصال، فقد تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات، وتضييع الوقت والجهد، حيث أن الرسائل تمر ذهابا وإيابا، مما يجعل العملية الاتصالية متعبة ومملة وهادرة للوقت والجهد، وقد تؤدي إلى تشويه الرسائل وعلى عكس ذلك فإن هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عنصر في المؤسسة ما دام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد يتابعه، ويتعرف على ما يفعله بالضبط.

ب - **الشبكة الدائرية**: يأخذ الاتصال في هذه الشبكة شكلا دائريا حيث يتم أداء مهام معينة فتمر عبر مجموعة من الموظفين في شكل دائري حيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين، ويكون القائد ضمن هذه الشبكة.

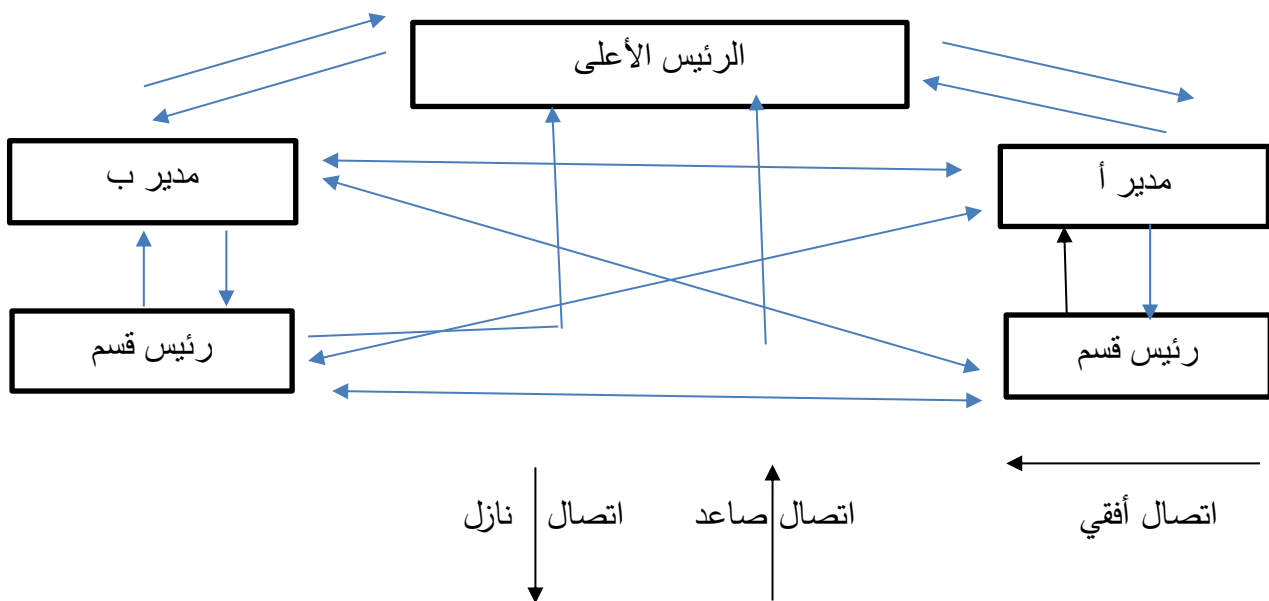
الشكل رقم 06: يبين الاتصال في الشبكة الدائرية:



المصدر: نفس المرجع، ص 23.

ج: شبكة الاتصالات النجمية (المحورية): تتصف الاتصالات في هذه الشبكة بالتعقيد، وتكون بين مختلف الدرجات السلمية، وفي إدارات غير تابعة لهم ينتج عن هذا النوع من الاتصال تفاعل مستمر، وديناميكية عالية لا تتوفر في الأنواع الأخرى من الشبكات، نظرا لتحرره من القيود التنظيمية وعدم خضوعه لها، حيث يكون الاتصال متشابكا وفي كل الاتجاهات مثل النجمة مما يسمح بسرّيان المعلومات بمرونة كبيرة، تتجاوز العقبات الاتصالية التي تظهر من حين لآخر والتعقيدات المختلفة التي تنجم عن أنماط التسيير المتعددة وفي هذا النوع من الشبكات الاتصالية تجتمع الاتصالات الأفقية، والعمودية، والمتقاطعة في آن واحد.

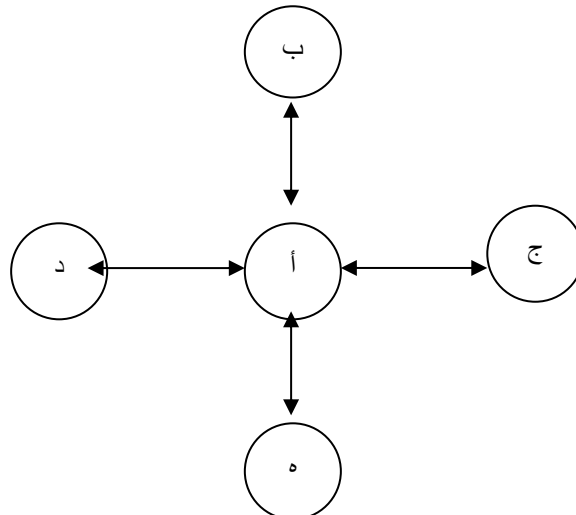
الشكل رقم: 07 شكل الاتصال في الشبكة النجمية:



المصدر: نفس المرجع، ص 26.

د - شبكة الاتصال المركزي (العجلة): - تتميز بتمركز شخص عادة ما يكون القائد، أو الرئيس أو المدير مثلاً يرأس مجموعة من العاملين أو الرؤساء، الذين ليس بإمكانهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريق الرئيس أو قناته يعتبر مركزه موقعا مناسباً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية، وتنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة.

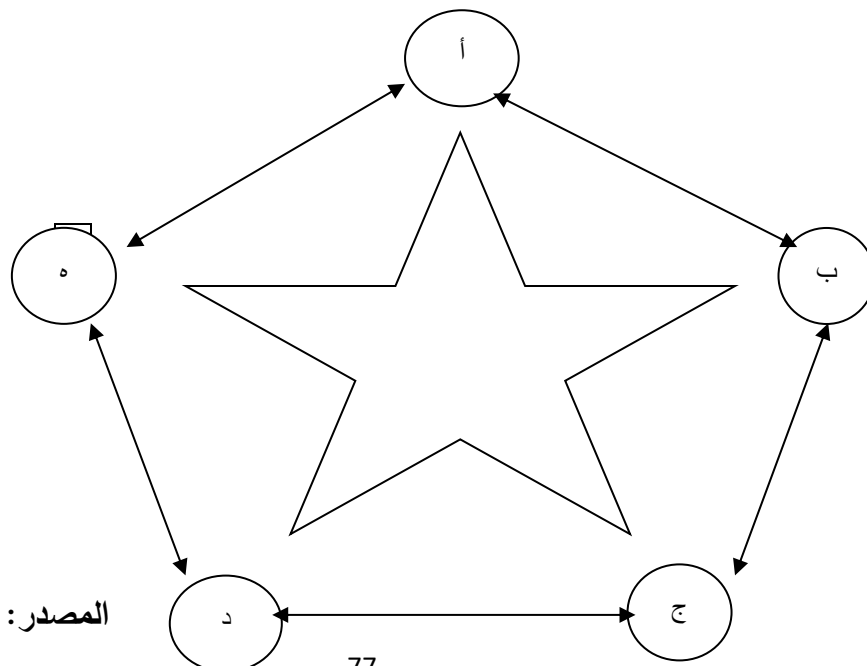
شكل رقم: 08 شبكة الاتصال المركزي - العجلة:-



المصدر: نفس المرجع، ص 25

هـ - شبكة الاتصال الشمولية (الكلية): تضم الشكل النجمي والشكل الحر يتصل العاملون ببعضهم بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات، تنتشر هذه الشبكة غالبا في التنظيمات غير الرسمية وفي التنظيمات الحديثة قليلة العدد من العاملين، وفي الجماعات التي تكون فيها القيادة جماعية، أو لا يبرز فيها دورا القائد أو حينما تكون القيادة ديمقراطية.

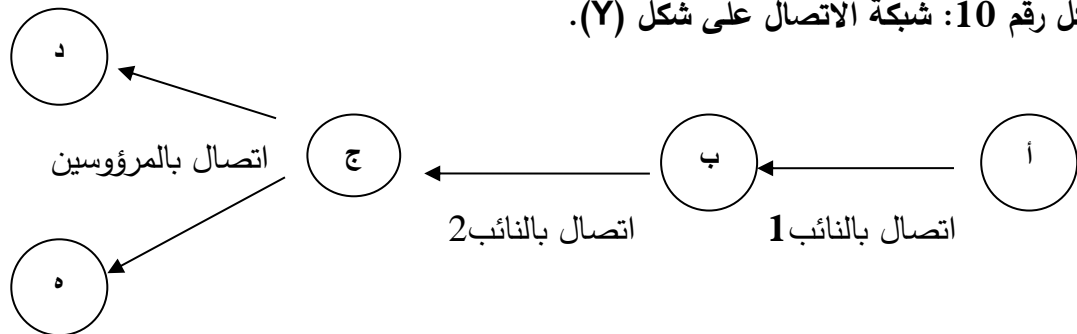
شكل رقم 09 شبكة الاتصال الشمولي (النجمة) أو القنوات المتعددة:



المصدر: نفس المرجع، ص 26.

و- الشبكة على شكل y - : تقوم من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج) والذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين. (د) و (هـ).

شكل رقم 10: شبكة الاتصال على شكل (Y).



المصدر: نفس المرجع، ص 26.

وبعد استعراضنا لمجمل شبكات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة فإن اختيار واحدة من دون غيرها من هذه الشبكات يبدو صعبا، وغير دقيق، إذ أن ذلك الاختيار يتوقف على عدة عوامل، تحدد فعالية الشبكة تحدد فعالية الشبكة وملاءمتها عوامل تدفعنا إلى الاختيار العقلاني لها في البيئة التنظيمية الرسمية أو يتوقف تبنيتها واعتمادها على نوع التنظيم سواء كان خديما أو صناعيا أو إداريا ثم نوع المهام التي يريد الرؤساء اختيارها.

7- شبكات الاتصال التنظيمي (الوظائف والأدوار):

إن وجود شبكة للاتصال داخل المنظمة أو التنظيم، ضرورة يقتضيها التنظيم ولا يمكن أن يستغنى أعضاؤه عن هذه الشبكة، سواء في مرحلة نشأة المؤسسة، أوفى مرحلة أدائها

لمهامها المختلفة، فالاتصال يعتبر بمثابة الدماغ في جسم الإنسان وأي فشل في العملية الاتصالية هو إخفاق في كل وظائف المؤسسة.

فالالاتصال أسلوب ووسيلة لنقل المعلومات وتوضيحها، ولإعطاء الأوامر والتوجيهات الضرورية لعملية الإدارة والتسيير.

وهو وسيلة لإقامة علاقات مشتركة بين الأعضاء في مختلف المصالح داخل المؤسسة ، انطلاقا من بنية الاتصال الرسمي القائمة والتي تعتبر القاعدة الأولى لأي علاقة ليتعداها إلى بناء شبكة أخرى متمثلة في الاتصال غير الرسمي حيث يتوجه الاتصال إلى نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، والاجتماعية بين أفراد المؤسسة وهو بذلك أداة رئيسية لتلاحم الأعضاء وتضامنهم ، والتعبير عن وجهات النظر والآراء والمشاعر، بطرق تلبي الحاجيات الطبيعية

والأساسية للإنسان وتشبعها، بالنظر إلى الفرص المتعددة التي يوفرها، وما يحدث من توازن داخلي للفرد، وتوازن الأطراف المختلفة داخل المؤسسة، أفرادا وجماعات.

تتعدد وظائف الاتصال وتتوزع سواء داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي ، بحيث أن كلتا الشبكتين تعملان بنفس الأعضاء ، وباختلاف في توزيع الأدوار ، وبأسلوب ويحافظ على توازن المؤسسة في إطار التكامل بين إشباعات الأفراد في التنظيمين الرسمي، وغير الرسمي، فإذا كان الفرد في الاتصال الرسمي يعتمد الجدية والانضباط في العمل، ويعيش تحت الرقابة و عوامل الضغط الأخرى ، فإنه في الاتصال غير الرسمي يجد متنفسا من هذه الضغوط و المخاوف التي يفرضها الاتصال غير الرسمي يجد الحرية الكاملة للتعبير عن مشاعره ومواقفه ويبين روبرت برنت Brent Roben وظائف الاتصال فيما يلي:

-التنسيق بين الأنشطة المتباعدة للأفراد والوحدات الفرعية والحفاظ خطوط السلطة، والقيادة، وتسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل التنظيم، وتسهيل عملية تدفق المعلومات بين التنظيم والجمهور.¹

- تنوع شبكات الاتصال وتعدد داخل المؤسسة، ويصعب تحديدها إذ كلما كبر حجم المؤسسة كبرت شبكات الاتصال وكما تعقدت المهام وكثرت كبرت شبكات الاتصال نفس الشيء عند تعدد الفئات السوسيو مهنية، وكلما كبرت جماعة العمل الرسمية، زاد احتمال كبر شبكات الاتصال غير الرسمية خاصة إذا اختلف التعامل وساء بين الإدارة والعاملين. لكل هذا فإنه يصعب حصر شبكات الاتصال سواء كانت رسمية أو غير رسمية إذ بإمكان الفرد أو الجماعة الواحدة أن ينتميا إلى شبكات اتصال متعددة في نفس الوقت كأن ينتمي الفرد إلى جماعة المكتب والورشة من الناحية الرسمية وأن ينتمي في نفس الوقت إلى جماعة المصالح المختلفة وجماعات الصداقة وغيرها من الجماعات.²

8- وسائل العملية الاتصالية ومعوقاتها:

8-1- وسائل عملية الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصال طبقا إلى عدة أنواع وهي³ :

- وسائل الاتصال الشفوي: ومنها الاتصال المباشر الذي يتم دون استخدام أداة وسيطة وآخر " غير مباشر " يتم على العكس من الأول.

8-1-1- وسائل الاتصال الشفوي المباشر:

¹-ناصر قاسمي، نفس المرجع، ص29.

²-ناصر قاسمي، نفس المرجع، ص29.

³-يس عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي له، دار المريخ، الرياض. 1986، ص 67.

-**التعليمات والأوامر:** تنفذ في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين والتي تتأثر إلى حد كبير بالنمط القيادي.

-**الاستشارة:** ونقصد بها " استعانة المؤسسة ببعض الأخصائيين في حل المشكلات التي قد تحدث وقد تسند هذه المهمة إلى مستشارين من داخل وخارج المؤسسة وبالتالي الوسيلة هي تقديم الاستشارات¹

-**المقابلات:** تعد من وسائل الاتصال الهامة التي لا تستغني عنها أي مهنة من المهن وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية، لأنها تعتبر الوسيلة الأساسية في خدمة الفرد والتي من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء وأسره للتعرف على المشكلة ومساعدتهم في التغلب عليها كما ان أخصائي خدمة الجماعة يستخدم المقابلات للاتصال بقيادة الجماعة أو بالأعضاء الذين يعانون صعوبة التكيف²

-**اللجان:** مجموعة من الأفراد تستند إليهم مهام استشارية أو تنظيمية أو تنسيقية، هذه المجموعة قد تكون دائمة او مؤقتة يأتي دورها بتحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

-**البرامج التدريبية:** تهدف إلى تنمية المواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية وتستخدم كوسيلة اتصال حيث يقوم المدرب بالإرسال والمتدربون بالاستقبال وتبادل الآراء.

-**الاجتماعات:** وهي من وسائل الاتصال الذي يتيح الفرصة للأعضاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وإبداء الرأي، ولذلك فهي تُعد واحدة من الوسائل الهامة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وخدمة الجماعات وتنظيم المجتمع بصفة خاصة³

-**المؤتمرات:** المقصود بها مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء حول قضية أو مشروع يهتمون به أو مرتبط بظروفهم قصد الوصول الى توصيات أو قرارات مناسبة والعمل والالتزام بها.

8-1-2- وسائل الاتصال الشفوي غير المباشر: وتتمثل أهم هذه الوسائل في:

-**الهاتف:** أداة اتصالية غير مباشرة توفر عامل الزمن لكنها قد تقتصر إلى الفعالية التامة نظرا لغياب طرفي الاتصال فحضور الطرفين يساعد على فهم الرسالة.

-**الاتصال الهاتفي التسجيلي:** والمقصود به " تسجيل الرسالة المراد نقلها، على رقم هاتفي معين، هذا الإجراء يمكن من استقبال الرسالة في أي مكان من خارج المؤسسة، ويعتبر هذا الإجراء وليدا للتكنولوجيا الحديثة في مجال الاتصال⁴

1- JEAN HELENE ; OP.CIT ; P39

-هنا حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 160.

-هنا حافظ بدوي، نفس المرجع، ص 165.

4-يس عامر، المرجع السابق، ص 68.

8-2- وسائل الاتصال الكتابية:

- **التعليمات والأوامر:** " بالإضافة إلى كونها من الصور الشفهية إلا أنها تأخذ طابعا مكتوبا في (المذكرات والخطابات الداخلية والخارجية والنشرات والكتب الدورية) ¹
- **لوحة الإعلانات والنشرات:** تستخدم لنقل المعلومات للعاملين إلا أنه يعاب عليه كونها تفتقد إلى اهتمام العاملين في المؤسسة.
- **مجلات المؤسسة:** وتشتمل على أخبار المؤسسة وتنقسم عادة إلى: مجلة قطاع المؤسسة، المجلة اليومية (الأخبار اليومية)، المجلة اليومية (الأخبار اليومية للمؤسسة) ²
- **الرسائل الخاصة:** مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين ويتم الإجراء عادة من مركز القرار في المستويات الأدنى والعكس.
- **مطبوعات النقابات:** هدفها تقديم الخدمات لأعضاء النقابة والتعبير عن وجهة نظرهم أمام الإدارة التي يعمل بها أعضاء النقابة.
- **صندوق الاقتراحات:** عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المؤسسة أو خارجها ويعاب عليه كون الرسائل لا يتم فتحها أو الاطلاع عليها في معظم الأحيان.
- **التقارير:** بالإضافة إلى كونها شفوية فقد تأخذ طابعا كتابيا وينقسم إلى تقارير إعلامية تذكيرية وتسويقية، وتقارير المبيعات وتخدم كلها أغراضا اتصالية يتم فيها تبادل المعلومات والآراء ³
- ثالثا: **وسائل الاتصال التصويرية:** وصممت خصيصا لتفادي عيوب القنوات الشفهية والمكتوبة وتتمثل أساسا في:
 - **الملصقات:** عبارة عن لوحات تلتصق عليها صور ورسومات لنقل أفكار معينة، وتعتبر وسيلة قيمة لاتصالات العاملين خاصة منهم الملمين بالقراءة الجيدة.
 - **الرسومات البيانية والخرائط:** تستخدم عادة في إعداد التقارير بإتباع الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية، والهدف منها هو الإيضاح والسهولة " ⁴

¹-محمد ناصر العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي في منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995، ص470.

² -يس عامر، نفس المرجع، ص 87

³-محمد ناصر العديلي، نفس المرجع، ص 471.

⁴ -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص 244.

رابعاً: الوسائل الالكترونية: أن الوسائل الالكترونية تعتبر أيضاً من وسائل الاتصال الهامة في المؤسسة وتتمثل في:

* الحاسب الآلي (الكمبيوتر computer): "هو عبارة عن آلة الكترونية مصممة تسمح باستقبال البيانات واختزانها ومعاملتها بحيث يمكن إجراء جميع العمليات البسيطة والمعقدة بسرعة والحصول على نتائج هذه العمليات بطريقة آلية ويتم تحويل البيانات إلى لغة يتعامل بها الكمبيوتر مثل: "كوبل cobol" و "فورتران fortran"¹.

* الانترنت: هي "شبكة اتصالات الكترونية واسعة الانتشار أدت إلى نشوء عالم الكتروني جديد، وتقوم بتحقيق وتأمين اتصال بين أنظمة الكمبيوتر المختلفة بطريقة تتناسب وتقيد المشاركين فيها بالمادة العلمية في المجالات المختلفة"².

* الانترنت: عبارة عن شبكة كمبيوتر خاصة بالمؤسسة تستعمل البروتوكولات والقواعد التي تبنى عليها الانترنت وذلك كي يتمكن الأفراد والعاملين في المؤسسة من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات وذلك بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، وقل كلفة من الأساليب التقليدية المعتادة³ فالمقصود من هذا التعريف أنها شبكة داخلية خاصة بمؤسسة دون مؤسسات أخرى يسمح بالدخول إليها فقط من قبل المرخص لهم وهم عادة المنتمون إلى المؤسسة.

8-2- معوقات عملية الاتصال:

يمكن النظر في معوقات عملية الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع تبادل الأشياء ونقل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون تفعيل الاتصال في المنظمة وتشكل حاجزا وعائقا لفهم مضمون الرسالة.

وتختلف معوقات الاتصال التنظيمي حسب تصنيفها وتواجدها بالمنظمة حسب مستوى إدراك الإدارة، وتبنيها لنظام اتصال جيد تكون المعوقات به في أدنى حد ممكن، حيث لا تخلو أي منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات ومن هذه المعوقات نذكر:

أ- المعوقات التنظيمية:

¹- هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

²- عبد الكريم سعد خليفة، أثر استخدام الانترنت على تنمية مهارات الاتصال العلمي الالكتروني لدى معلمي العلوم والرياضيات، مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، مجلد 2 ع15، 2017.

وهي معوقات تنشأ من طبيعة التنظيم غير الجيد، الذي يعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ضمن التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الذي يمارسه الأفراد ضمن نشاطاتهم المختلفة، والمعوقات التنظيمية ترتبط كليا بطبيعة الهيكل حسب مرونته، وتماسكه، وتكيفه مع البيئة الداخلية والخارجية فتكون قليلة أو العكس، وعلى العموم تتمثل هذه المعوقات في البعد المكاني بين المرسل والمستقبل بحسب ازدياد عدد الوظائف في المنظمة واتساع نطاقها، وتعدد وحداتها وكبر حجمها، ثم تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل، اذ كثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو العكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة¹ كما تتعرض المعلومات إلى الحجب أحيانا، وإلى التحريف أحيانا أخرى، وتندرج ضمن هذه المعوقات طبيعة العمل أيضا في المنظمات تختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه كل واحدة فالأنشطة الممارسة تؤثر في أنماط الاتصال وأنواعه، وتداخل وتشابه الأعمال يتطلب الاتصال المباشر، وقد يبدو فيها الاتصال غير الرسمي بشكل واضح، ولحجم الجماعة المستقبلية اثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها فكلما كان حجم الجماعة صغيرا كان الاتصال سهلا، وتزداد صعوبة الاتصال مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

ب- المعوقات النفسية:

هناك عدة معوقات قد تحول دون فعالية الاتصال داخل المنظمة راجعة إلى المستوى الإدراكي للفرد تجاه المعلومات التي يتلقاها أو يرسلها، وتتمثل هذه المعوقات على مستوى المرسل في عدم معرفته للعوامل الفردية والنفسية التي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه وترجع إلى عوامل الخبرة، والتعلم، والفهم والإدراك والشخصية والعمليات الوجدانية والعقلية أما على المستوى الثاني والذي يتعلق بالمستقبل الذي قد يقع في الخطأ عند استقباله المعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.² إذ أن الحالة النفسية للمستقبل عنصرا أساسيا في فهم مضمون الرسالة وتفسيرها بكيفيات مختلفة، فيما إذا كانت الحالة المعنوية للمرسل مرتفعة، بخلاف ما إذا كانت سيئة، أو محبطة، أما على المستوى الثالث فيتعلق بعنصر فقدان الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم وهو عائق وأثر سلبي ناتج عن العوائق النفسية يؤثر في عملية الاتصالات، فيسود في المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، في مختلف المستويات الإدارية، وينتج عن ذلك حجب المعلومات وغيابها مما يؤثر على دورة الاتصال وسيرها.

ج- المعوقات اللغوية أو اللفظية، وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال بين طرفين لا يتحدثان لغة واحدة³

أضف إلى ذلك الفروق الشخصية والذاتية بين المرسل والمستقبل فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة فانه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه، وخلفيته وخبرته السابقة ومركزه الوظيفي

¹ -ابراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سبق ذكره ص ص 402-403.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية، الإسكندرية-القاهرة، ط8، 2002، ص359.

³ -طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 86.

وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل الكلمات فانه يستقبلها وفقا لمشاعره وسلوكه قد يؤدي ذلك إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو لم يكن يقصده المرسل¹

د- المعوقات الفنية و المادية: أيضا تعيق فعالية الاتصال و تحد منها و تتمثل في الجوانب الخاصة بالعمل الواجب المكلف به الشخص و يمكن القول أن الجانب المادي في هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال , كالأدوات الاتصالية و العناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي و تعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا و تنظيما², يضاف لكل ذلك معوقات البيئة , وبالمقابل تعطيها مخرجاتها , وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع و عملية التفاعل بين المنظمة و البيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل لكي تقوم المنظمة بمزاولة نشاطاتها و عملها بدون معوق.

هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي فيه العمل، قد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة، وقد يكون باردا أو جافا أو غير ذلك.

ومن أجل تحقيق فعالية الاتصال لابد من الاهتمام بكل خطوة من خطوات الاتصال عبر مراحلها، والاعتناء به، والتقليل من هذه المعوقات.

¹-ابراهيم عبد العزيز شيجا، المرجع السابق، ص ص 405-406.

²-على عياصرة، وآخرون، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص-ص 70 - 73.

9- الاتصال و اتخاذ القرارات : يعد الاتصال التنظيمي لأي مؤسسة شرياناً حيويًا ونبضاً متواصلًا، ضمن سيرورتها العملية ونشاطها الديناميكي المستمر في سبيل تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وهو عملية ضرورية ووسيلة هامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها والاتصال الجيد وفعاليته يشجع ويحفز الأفراد في تحسين أدائهم ضمن خطط وبرامج المؤسسة، كما يوجه نشاطها من خلال أهميته في العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه واتخاذ قرارات وغيرها من العمليات، وسنستعرض في هذه الفقرة جملة من الأفكار عن فاعلية الاتصال في العمليات الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرارات ومتطلبات الاتصال الفعال وغيرها.

يشمل عملية اتخاذ القرارات أهمية بالغة في العمل الإداري وتتوقف هذه العملية على كمية و سلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات، في أي مستوى من المستويات الإدارية، وكذلك هناك علاقة وثيقة بين الاتصال و اتخاذ القرارات فالقرار هو اختيار بديل بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف او مشكلة معينة و يعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من معلومات و البيانات الدقيقة على الموقف او المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها¹. و هنا ينبغي أن نشير إلى أهمية ودور الإدارة و التخطيط في عملية الاتصال بحيث يقوم التخطيط الجيد و التنظيم الجيد للمشروعات المختلفة على برامج أو نظام الاتصال الفعال.

9-1-1 المشاركة في عملية اتخاذ القرار بعد استراتيجي هام في العملية الاتصالية:

9-1-1-1 تعريف المشاركة في صنع القرار: إن لكلمة المشاركة مفاهيم مختلفة "ويشير الكاتبان نويستروم و دافيس DAVIS ET NEWSTROM إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها"²، هذا التعريف يشمل ثلاثة أمور وهي: الانغماس، المساهمة، المسؤولية.

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً ولا ينغمس في العمل فقط، والفكرة الثانية هي المشاركة فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام إذ تتاح الفرصة لتعبير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادأة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن وتعزز الدفاعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين بتوضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف والفكرة الثالثة هي أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة فالمشاركة هي عملية اجتماعية. وبالتالي يمكن القول إن المشاركة هي عملية تبادل وتأثير.

9-1-2 أهمية المشاركة في القرارات: إن لمشاركة العاملين (الموظفين) في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة جداً

لانعكاس ذلك على أدائهم وفعاليتهم، فالموظف الذي يستشار في اتخاذ القرار او حل المشكلة الادارية خاصة

1- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم، العمليات-المفاهيم : الوظائف-دون دار نشر، 2001، ص231.

2- حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3 2006، ص96.

- القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه وكذلك ثقة المؤسسة فيه. وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك ايضا عوامل اخرى في فعالية القرار:
- إن عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فان هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل وانظمة.
- إن وجود كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفين أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية ودقيقة ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات وتصححها وينعكس ذلك على نوعية القرارات.
- ان مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية الى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة.

9-1-3 - الظروف الاجتماعية والتنظيمية لتحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في أي منظمة لا يتحقق إلا بتوفير شروط تنظيمية ملائمة للجو الديمقراطي في اتخاذ القرارات كما أثبتت بعض الدراسات ،و تتمثل الشروط الاجتماعية في شعور أعضاء التنظيم بالأمن و الاستقرار و بالعدالة ، و في قيام علاقات جيدة و حسنة بين الأعضاء و زيادة الثقة بين العاملين أنفسهم و بين القادة من جهة أخرى ، و توفير الرغبة و الإرادة في المشاركة ، أما الشروط التنظيمية فتتمثل في وجود تنظيم جيد من حيث التخصص و تقسيم العمل و تحديد المهام و الاختصاصات و تنظيم العلاقات بين مختلف أجزائه كما تتمثل في وجود اتصال مرن و شفاف داخل المنظمة .

9-1-4 - أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات: تتفاعل عوامل كبيرة لتحديد درجة مشاركة الرؤوسين في

اتخاذ القرارات من بينها طبيعة المشكلة وظروفها، والوقت المتاح لاتخاذها، شخصية القائد وكفاءة الرؤوسين، وعادة ما تأخذ المشاركة ثلاثة صيغ هي:

الصيغة الأولى: يكتفي المدير بإعلام الفريق حول طبيعة المشكلة والقرارات التي اتخذها لحلها وتوضيح

الاسباب والدوافع وراء تفضيله لهذه القرارات دون غيرها، تمهيدا لإقناع الجماعة وتحفيزهم على قبول القرار وتنفيذه.

الصيغة الثانية: يعرض المدير المشكلة على أعضاء فريق المناقشة وتقديم البدائل والاقتراحات المناسبة

ويؤجل اخذ القرار الى حين سماع آراء الأعضاء إلا أنه غير ملزم بالأخذ بمقترحات المجموعة في بعض الأحيان.

الصيغة الثالثة: وهي الديمقراطية المطلقة حيث يفوض المدير سلطة صناعة اتخاذ القرار للمجموعة التي

تقوم بدراسة المشكلة وطرح البدائل والنقاش والحلول باختيار البديل الأفضل، ويكون دور المدير توجيهيا فقط.

9-1-5 أساليب وفنون المشاركة: " يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي وبصورة رسمية أو غير رسمية " 1. أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية وعلى مستوى الجماعة تتم المشاركة من خلال أساليب تشاورية أو ديمقراطية، لكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار في الأسلوب التشاوري ويطلب الأعضاء الإسهام بآرائهم وأفكارهم أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة وليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية، ويتطلب نجاح القرار الجماعي للمشاركة الفعالة بشروط معينة ومنها:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- الموضوع الذي سيشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
- مقدرة متبادلة على الاتصال.
- عدم شعور أي طرف بالتهديد.
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.

10- أهمية الاتصال الجيد ودوره في إرساء العلاقات الإنسانية:

10-1 الاتصال الجيد وإسهامه في المردودية: يعد الاتصال داخل أي مؤسسة أو هيئة أمراً أساسياً في بلوغ أهدافها ونجاحها، إذا أخذ بعين الاعتبار في نظامها الاتصالي الظروف المحيطة بالعمل لما لها من دور فعال في خلق التفاعل بين المؤسسات وبين الأعضاء أنفسهم داخل بيئتهم الداخلية والخارجية، ويتحقق بذلك التعاون بين العاملين في التنظيم لإنجاز المهام المنوطة بهم والتي من أجلها أقيمت المؤسسة، فضلاً عما في هذا الاتصال من توفير الضمانات لتنفيذ الخطط وبث الوعي وإثارة الحماس.

وتبدأ أهمية الاتصال التنظيمي من نتائج مختلف الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال مؤكدة على أهمية الاتصال الجيد، والإنساني والديمقراطي والشفاف ومدى تأثيره على معنويات العمال ومردوديتهم.

ويشير محمد علي محمد في دراسته (مجتمع التنظيم) إلى أن الإنتاج العالي في الفروع يرتبط إيجابياً مع انفتاح قنوات الاتصال فيما بين الرؤساء والمرووسين وأنه عندما يتم الاتصال بطريقة سليمة فإنه يؤدي نتائج فعالة مذهلة ².

كما يورد (أغان) عدة مهارات لإتقان الاتصال الجيد وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين وذلك بإتباع خطوات أساسية وتدريب متواصل وتتمثل فيما يلي: ³

– الاتصال الجيد: ويتمثل في الانتباه للطرف الآخر والاستماع لما يقوله.

¹- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2006، ص ص97-99.

²-محمد علي محمد، علم الاجتماع، مدخل التراث، والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003، ص203.

³ -عبد الرحمن عزى وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 1992، ص ص27-29.

- إجابة الآخرين: وتتمثل في عدة مهارات فرعية:

- أ- الحضور: وهو الإصغاء للطرف الآخر والاهتمام بما يقوله.؟
- ب- الفهم: وهو إعلام الطرف الآخر بأنك تفهمه (مشاعره وسلوكه)
- ت- الاحترام: أن تشعر الطرف الآخر بأنك تحترمه.

10-2- دور الاتصال التنظيمي في إرساء العلاقات الإنسانية: تعتبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، كما تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توفر للجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي، والتكامل الوظيفي. وعلى الإدارة أن تهتم بالوقوف على ما يحفز الأفراد ويدفعهم للعمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من جهد بتلقائية وبروح عالية وبشعور من الرضا، وفي ظل التعاون والتوافق ولا بد أن تكون العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكدا لشخصية وفردية الموظف أو العامل، وتكون معاملة المؤسسة مبنية على هذا الأساس.

يرى WILLIAM SCOTT "أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية، وإلى وجود أفراد سعداء سيشعرون بالرضا في أعمالهم"¹.

كذلك فإن ارتفاع الروح المعنوية للأعضاء في التنظيم تعود إلى شعورهم بانتمائهم إلى جماعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد يزاولون فيه نشاطهم كما يشعرون بالنجاح في تكوين علاقات اجتماعية إيجابية وصدقات ودية بينهم تجعل من المناخ التنظيمي ملائما ومقبولا أمامهم. ملؤه الثقة بين القادة الإداريين والعاملين في التنظيم وتمنح فرصا للولاء التنظيمي للمؤسسة والقيادة من طرف الأعضاء.

من هنا فإن على المديرين والقادة عدم إهمال الوظيفة الإنسانية والعمل على نشرها بين الأفراد، لتفادي مشاكل العمل كالإضرابات، وتقييد الإنتاج وكبحه وتضييع للجهود الإنسانية.

ولا يتحقق للاتصال التنظيمي فعاليته إلا إذا بني على أساس من إشراك العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية في تبادل البيانات وتجميع المعلومات والحقائق، واتخاذ القرارات، كما يجب أن يعتمد الإقناع والحوار وسيلة للضبط حتى تتمكن الإدارة من خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على الحفاظ على العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك القرارات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية²

إن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يلعب دورا هاما في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات، والمعارف المتصلة بالعمل حيث تحول منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين، محور الاهتمام من الدراسة " للاتصال إلى ميدان العلاقات الإنسانية " على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان وليس في الطرق، والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال² . لذا وجب الاهتمام بنقل المعلومات الدقيقة والسليمة عبر كل المستويات الإدارية حتى لا تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للأفراد وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة.

¹ -صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1976، ص: 217

² - محمد مرسي منير، الإدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر الجديدة، 1984، ص 121.

11-شروط ومتطلبات الاتصال الفعال: أول ما يتطلبه الاتصال الفعال هو معالجة العقبات التي تعترضه، ويكون ذلك بصفة خاصة عن طريق الإقلال من عدد المستويات الإدارية والتنظيمية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية للعاملين، وبث روح التعاون بينهم ويتطلب الاتصال الفعال فضلا عما سبق تنمية بعض المتطلبات وغرسها خاصة في نفوس المديرين من أهمها¹ :

- ✓ يجب أن يتمتع المدير بمهارة في الحديث مع مرؤوسيه ويحسن الاستماع إليهم وإذا كان الاتصال كتابيا يجب أن تكون الكلمات سهلة لا تحتل التأويل مع ضرورة شرح المعلومات الفنية.
- ✓ إذا كان الاتصال يغير اتجاهات المتصل به على المدير أن يتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة ويستحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.
- ✓ يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي².
- ✓ تكرار المعلومات المهمة بطرق مختلفة والإيضاح باستخدام الأمثلة وإنهاء الحديث بتلخيص النقاط الأساسية.
- ✓ يجب على المدير أن يعرف رد فعل المرؤوسين ولا يكتفي بتبليغ الرسالة ويشجع المشاركة العمالية ويغرس روح المبادرة وذلك بنزع رهبة الخوف ومنح فرصة إبداء الآراء والاقتراحات حول مشاكل العمل.
- ✓ يجب أن يكون المدير عارفا لتحقيقه ما يريد نقله إلى غيره فيحدد قبل كل اتصال المضمون والهدف منه.³
- ✓ على المدير مراعاة العوائق التنظيمية والنفسية التي تعيق الاتصال وأن يحترم شخصية المرسل إليه ويقر له بالحق في السؤال وإن رأى المدير أن الإجابة عليه يجب أن يوضح له أسباب ذلك.
- ✓ على المدير الانتقال من آن إلى آخر إلى موقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصدرها الحقيقي.
- ✓ يجب على المدير أن يجعل أفعاله مطابقة لأقواله لكسب ثقة مرؤوسيه.
- ✓ ومن أهم الأسباب في نجاح الاتصال: الإنصات.
- ✓ الإنصات الجيد عندما يكون الاتصال شفويا، لان الاتصال الشفوي يتطلب اهتماما جيدا بما يقوله المتحدث وحتى يفهم ما يقصد.

¹ علي سعيداني، بيروقراطية الادارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر 1981، ص 75.

² سيد الهواري، الادارة اصول واسس علمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص، 370.

³ عبد العزيز شيحا، أصول الادارة العامة، مرجع سابق، ص 407.

ثانيا: القيادة الإدارية:

اكتسب موضوع القيادة الإدارية اهتماما بالغا من رجال الإدارة وعلماء النفس، وعلماء الاجتماع والاقتصاد، وذلك نظرا لأهميتها في رفع مستوى المؤسسة من حيث الأداء والخدمات التي تقدمها أو كمية الإنتاج ونوعيته بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة أو المجتمع الذي توجد فيه والقيادة الإدارية في الفكر الإداري لم تكن وليدة العصر الحالي فقد عرفت عدة تطورات في مختلف المراحل الزمنية كالفكر القيادي عند المصريين القدامى والرومانيين واليونانيين، ثم تطورت تدريجيا لتواكب الفترات الزمنية التي مرت بها. وبازدياد النمو الديمغرافي وظهور الثورة الصناعية، ازدادت التنظيمات الحكومية وتعددت فظهرت فروع عديدة للمؤسسات الحلو، كالمستشفيات، والبلديات والولايات/ الجامعات المدارس، الأجهزة الأمنية وغيرها من الفروع التي تتطلب تنظيما لهذه الفروع والمؤسسات.

ومع التقدم التكنولوجي والعلمي أدى ذلك إلى ضرورة الاهتمام ومسايرة هذا التقدم، مما استدعى إلى إيجاد أفراد قادرين على قيادة المؤسسة لمسايرته وذلك بالاعتناء بالموارد البشري كونه المحرك الأساسي لهذا التحول والتغير الحاصل، بتوفير المناخ والظروف الملائمين لتحقيق الفعالية المطلوبة، ودفعه إلى الإبداع والتطوير في أعماله لذلك سعت عدة دراسات للبحث عن أنجع الطرق والسبل والأساليب القيادية التي يجب على القيادات الإدارية اتباعها، من أجل التأثير

الإيجابي والفعال في سلوك العمال في بذل المزيد من الجهد في العمل وتطوير الأداء، وتفجير الطاقات الإبداعية للعاملين، كما ظهرت العديد من النظريات التي فسرت القيادة الإدارية وكيفية تأثيرها وتحقيق الأهداف من خلال هذا التأثير لتطوير أداء العامل، وتحقيق جودته.

1- مفهوم القيادة الإدارية:

فرق العلماء والباحثون بين العملية القيادية والعملية الإدارية حيث أنه أولى عملية تأثير في التابعين وتوجيههم نحو ما يطلب منهم القائد، بينما تمثل الثانية القيام بتنظيم شؤون الأفراد وتسيير الموارد البشرية ولمادية المتاحة في إطار مؤسسة تنظيمية رسمية وفق قواعد قانونية ولوائح تنظيمية محددة لمهام كل فرد وسلطاته وواجباته داخل هذه المؤسسة، والرئيس الإداري يعتمد في ذلك على السلطة القانونية المفوضة إليه مكن السلطات العليا والصلاحيات التي تمنحها الوظيفة له، وهو في الغالب مفروضا على الجماعة على عكس القائد الذي يستمد سلطته من الجماعة في حد ذاتها وعلى قوة التأثير والإقناع¹ وإثارة دافعية وحماس المجموعة للعمل في صالح الجماعة كوحدة متكاملة ومنسجمة فيما بينها لتحقيق هدف مشترك، وعلى هذا الأساس سنتناول المقصود بالقيادة ثم نتناول المقصود بالإدارة.

وفي الأخير من خلال الجمع بين خصائص القيادة والإدارة نتوصل إلى تحديد معنى القيادة الإدارية.

¹ - عبد العزيز صالح بن حيتور، مبادئ الإدارة العامة، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 39.

1-1-1- مفهوم القيادة:

من المفاهيم التي اهتمت بمفهوم القيادة الإدارية نجد:

تعريف "Bernard Bass" حيث عرف القيادة بأنها "خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أراد المجموعة التي يقودها"¹ Bass يرى أن القيادة العملية موهوبة أي أن القادة يولدون ولا يصنعون، والواقع يثبت أن القادة يولدون قادة فكرة نسبية حيث أثبتت التجارب أنه يمكن تكوين قادة باستعمال برامج تدريبية معدة لهذا الغرض وأثبتت فعاليتها بنسبة كبيرة جداً، لهذا أصبحت الدولة المتطورة تهتم بتكوين القادة أكثر من اهتمامها بالحصول على الموارد الطبيعية أو غيرها لأنها بذلك تستطيع الحصول على أي شيء تريده.

أما (برستوس وفيفنر R. Prsthus – T. Fifner) فيعتبران أن القيادة هي "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"²

يبين التعريف التركيز على الروح المعنوية التي يتمتع بها القائد وجهوده التي يمارسها لتوحيد جهود المرؤوسين، والتي تنعكس على أداء العاملين لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة لهم غير أن التعريف أغفل أهداف المؤسسة والتنظيم والطريقة التي يوحد بها الجهود ولذلك فالتعريف يفسر ظاهرة القيادة وليس القيادة الإدارية ولكن يمكن توظيفها في المؤسسة بتكوين فرق العمل وتعيين قائد لكل فريق كما تبينه نظرية قيادة الفريق أو النظريات التفاعلية.

ويعرفها محمد الرفيق الطيب بأنها "عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وطريقة هذا التأثير تختلف اختلافاً كبيراً من مسؤول لآخر تبعاً لفلسفته القيادية ولمدة رغبته في تفويضه السلطة".³

فالقيادة وفق هذا التعريف تنحصر في عملية التأثير التي يمارسها القائد لتوجيه جهود الجامعة التابعة له لتحقيق هدف وفق ما يتماشى وفلسفة هذا القائد في عملية التأثير هذه.

تنظر هذه التعاريف للقيادة على أنها عملية تأثير يمارسها القائد على مرؤوسيه بغية الوصول إلى أهداف معينة أو تحقيق مستوى معين من الأداء، فركزت بذلك على قوة التأثير كجانب وحيد ومهم في عملية القيادة متجاهلة الجوانب الأخرى.

ونظراً لاقتران هذه التعاريف على قوة التأثير والتعاريف التي سبقتها على سمات القائد جاءت تعاريف جديدة اهتمت بتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية في القيادة وهي القائد والمرؤوسين والموقف نورد أهمها فيما يلي:

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 195.
² - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 195.
³ - محمد الرفيق الطيب، مدخل للتفسير: أساسيات وظائف وتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 189.

يرى جوردن Gorden أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير .

حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير¹

اعتبر هذا التعريف عنصر الموقف أساسي في عملية القيادة بالإضافة إلى عنصر القائد والمرؤوسين، غير أنها لم توضح لنا مدى هذا التناغم بين القيادة والجماعة والموقف على الأهداف وأداء العاملين، ماعدا أنها عملية تفاعلية بين ثلاث عناصر .

وعليه فمهما اختلفت التعاريف حول فكرة القيادة إلا أنها كلها تركز على عملية التأثير التي يمارسها القائد على التابعين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الهدف، بدون نسيان لمشاعر العمال وتحقيق رغباتهم، فالقيادة تهتم بالعلاقات الإنسانية والعمال وتهتم بالعمل والنتائج معا إلا أنها تركز على الإنسان بدرجة أولى وكيفية التأثير في نفسيته ودفعه حول العمل بنشاط.

1-1-2- مفهوم الإدارة:

إن مفهوم الإدارة يختلف عن مفهوم القيادة، فالأولى تهتم بالنشاطات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإصدار الأوامر ورقابة وجلب الموارد المالية والبشرية والطبيعية وغيرها للقيام بمهام معينة، والقيادة مبنية على التأثير في نفسيات التابعين للقيام بأداء أعمال يرون أنها تحقق مصلحة لهم ويقتنعون بها.

ومن التعاريف التي يتحدد معنى الإدارة نجد:

تعريف مصطفى أبو زيد فهمي إذ يرى بأن الإدارة هي:

"النشاط الموجه في توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة..."²

وعلى هذا الأساس فالإدارة غير القيادة، ومن خلال هذه التعاريف المقدمة للقيادة والإدارة نصل إلى تقديم مفهوم للقيادة الإدارية على النحو التالي:

1-1-3- مفهوم القيادة الإدارية: من خلال تحديد المقصود بالقيادة، وتحديد المقصود بالإدارة وعرفنا أن

القيادة هي ليست الإدارة.

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك الأمن من خلال انقياد أفراد الجماعة طوعية

1- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة الثقافة لنشر والتوزيع، ط6، عمان، الأردن، 1999، ص 98.

2- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 507.

للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات وظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة¹، ويختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة، كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته وسلطته من السلطة الرسمية أولاً للتأثير في مرؤوسيه، ثم على ما يتوفر له من سمات مميزة وصفات شخصية تساعد على انقياد أفراد الجماعة له طواعية.

ومن بين التعاريف التي تناولت القيادة الإدارية أيضاً نجد تعريف هنت لارسون (Hunht Larson):

حيث يرى أن القيادة الإدارية هي "الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"²، ويضيف نورث هاوس بأنها عملية توجيهية وتأثيرية على نشاطات ومهام أعضاء مجموعات العمل³.

من هذه التعاريف يتضح مهام القيادة الإدارية والمتعلقة بالتأثير والتوجيه وبث روح التعاون من أجل تحقيق أهداف مشروعة.

ومن خلال ما تقدم وما اطلعنا عليه من إسهامات العلماء في هذا المجال نلخص فكرة القيادة الإدارية في عملية التأثير التي يمارسها الرئيس الإداري بأنها تهتم بالعنصر البشري وتنمية مهاراته وإشباع رغباته مادياً ومعنوياً بالإضافة إلى الاهتمام بالعمل لتحقيق الأهداف الموضوعية حيث أنها تكون صالحة وتخدم مصلحة الجميع مما يكون حافزاً على السعي وبذل الجهد لتحقيقها.

1-2- عناصر القيادة الإدارية:

من خلال دراسة وتحليل التعاريف المعطاة للقيادة الإدارية نجد أنها تتفق على وجود عناصر أساسية جوهرية ولازمة للقيادة الإدارية وهذه العناصر تتمثل في عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ووسائله في ذلك، ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم، الأهداف الإدارية المراد تحقيقها⁴.

1-2-1 القائد: وعملية التأثير التي يمارسها على مرؤوسيه:

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن عملية القيادة الإدارية تقوم على ما يستعمله القائد من وسائل للتأثير الإيجابي وإقناع المرؤوسين وحثهم وتوجيه نشاطهم وجهودهم لبلوغ الأهداف المحددة وتتعدد هذه الوسائل تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير ومن أهم هذه الوسائل⁵:

¹ طارق عبد الحميد البدر، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2008، ص 29.

² طارق سويدان، القيادة الإدارية، موقع، <http://WWW.alrewwak.net/sud.arp?page1=v-study.sud:2022>

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002، ص 416.

⁴ نواف كنعان، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 99.

⁵ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002، ص 422.

- قوة التأثير القائمة على الشرعية وهي القوة الممنوحة حسب التسلسل الهيكلي الإداري.
- قوة التأثير القائمة على المكافآت.
- قوة التأثير القائمة على الإكراه أي العقاب.
- قوة التأثير القائمة على الخبرة وتعني امتلاك المعلومات.
- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية المستمدة من جاذبية القائد وشخصيته المتميزة.

ويتضح مما تقدم أن القائد في حاجة إلى جميع وسائل قوة التأثير وأن كان بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من أجل ذلك حدد عبد العزيز صالح بعض العناصر للوصول إلى ذلك والتأثير في الجماعة منها: خلق روح الصداقة بين أعضاء الجماعة والعمل كفريق، ووقوف القائد بجانب جماعته وأعضائها في المواقف الصعبة والتعامل مع الجميع بشكل عادل دون تمييز ومشاركة ومشاورة جماعته في اتخاذ القرار، والسعي لإقناعهم بأن القرارات والنشاطات التي يقومون بها في صالحهم ومن أجلهم وهي قراراتهم وأهدافهم الشخصية¹ فإن وصل إلى ذلك فإنه يستطيع التأثير فيهم وما لا بد من الإشارة إليه أن عملية التأثير قد تتخذ أشكالاً أخرى كما هو حاصل في عصرنا الحالي باستعمال وسائل الإعلام الحديثة أو الوسائل التكنولوجية المختلفة.

1-2-2- الجماعة: توحيد جهود الجماعة والمرؤوسين وتوجيهها نحو الهدف : وخلق فريق عمل منسجم ومتعاون بالرغم من اختلاف أعضائه في أوجه متعددة، السن، الثقافة، الظروف النفسية والاجتماعية وعليه على المدير أن يتفهم القوة النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة، ومن بين أهم هذه القوى: وحدة المكان والتقارب الجغرافي، اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات، تمكينهم من بلوغ أهدافهم، توفير المناخ الملائم للعمل وخلق روح المنافسة بين مجموعات العمل وفي هذا السياق يقول برنارد "إن القائد هو الذي يستطيع بفضل قدراته وجهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدى المرؤوسين².

1-2-3- الهدف (تحقيق الأهداف المشتركة): تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف الفرعية داخل المنظمة أو الأهداف الخاصة بكل فرد داخل الجماعة فكثيراً ما تتعارض الأهداف ولتوحيدها والتأثير في الجماعة لبلوغ الأهداف المرجوة للجميع، تقدم فيوليت ثلاث طرق تمكن القائد من معالجة التعارض بين الأهداف تتمثل الأولى في أن تغطي الأهداف جنب على جانب آخر، وهذا تعتبره ليس حلاً كون الطرف الضعيف يبقى غير راض وتتمثل الثانية في أسلوب المساومة على تحقيق الأهداف... أما الثالثة فتتمثل في تحليل التعارض والاختلافات

¹ - عبد العزيز صالح بن حيتور، المرجع السابق، ص 177.

² - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 104.

وترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه وتعتبر فيوليت الطريقة الأخيرة الأنجح من خلال الرضا الحاصل للجميع¹.

وعليه يمكن القول أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط بمجموعة من الأهداف الأخرى ، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من الانسجام بين الأهداف المتعددة لبلوغ أهداف التنظيم، فالقائد الإداري الفعال يرتبط بمدى قدرته على تحقيق هذه الأهداف للجميع دون إهمال لطرف أو جانب معين بداية بالتركيز على هدف المؤسسة خاصة إذا كان يتعلق بالمصلحة العامة للمجتمع (القطاع الحكومي والخدمات)، إلى الاهتمام بأهداف الجماعة ككل باعتبارها التي يقع عليها عبء النشاط والعمل، دون إغفال الأهداف الشخصية للقائد كالترقية أو كسب الثقة واحترام التابعين... إلخ، وكل ذلك لا يتحقق إلا من خلال تحقيق أهداف الجماعة التي بدورها تتحد مع قائدها لتحقيق الأهداف الخاصة به إن كسب ثقتها، وأهداف التنظيم الذي ينتمون إليه.

1-3- تطور القيادة في الفكر الإداري والتنظيمي:

ارتبط تاريخ الفكر القيادي الإداري بالفكر السياسي، حيث قامت القيادة على مبدأ تأليه الحاكم (الملك إله)، فالقائد هو الإله المسير المسيطر، ولم تكن هناك قانونية حيث الأوامر والنواهي تصدر مباشرة من القائد الإله، فالسلطة والقيادة "قوتيه مقدسة" كما هو الحال في العصر الفرعوني المصري،.. وفي الهند كانت القيادة تقوم على وجود علاقة عقدية بين الحاكم ورعاياه مع إضفاء صفات القداسة على القائد والمستمدة من الإله الأعظم عندهم، القائمة على فكرة البراهمة، في الصين وضع كونفوشيوس ترتيباً تنازلياً لصفات القائد حيث وضع في المرتبة الأولى فضيلة الإقناع، وفي المرتبة الأخيرة التهديد بالعقوبات فالقيادة هنا غايتها الأولى "تحقيق تطلعات وحاجات الشعب" وفي الفكر الروماني جاءت فكرة السيادة للمجتمع والدولة، وأن السلطة العليا بيد الشعب والإمبراطور يتسلم السلطة كوكيل للشعب، وهو مسؤول أمامه،... أما في الفكر اليوناني الذي اتسم بشموليته وعمقه في تحديد صفات من يحكم وكيف يحكم، وفي طبيعة وآليات الحكم.

يعرض هيرودوت في كتاب التاريخ سبعة من الفرس يتناظرون حول مزايا الحكومة الفردية والأرستقراطية والديمقراطية حيث تبلورت أفكارهم في أن الحكم الفرد يميل إلى أن يصبح طاغية مستبداً في حين تحقق الديمقراطية مساواة الجميع أمام القانون ولكنها سرعان ما تتحول إلى حكومة الغوغاء وحين إذن فأفضلها حكم الفئة الممتازة من الناس والأفضل أن يكون الحكم في يد فرد يكون أصلح الأفراد².

¹- نبيل حامد محمد مرسى، القيادة الإدارية في الدول النامية: مفهومها-مقدماتها- أساليبها- مشكلاتها، المكتب العربي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 95.

²- ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي: رؤية أخرى، إصدارات جامعة الملك عبد العزيز، كلية المعلمين بمحافظة جدة، 2012، ص 3

أما بالنسبة للحضارة العربية والإسلامية فكانت تقوم على مركزية القرار متمثلة في شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم - ومبدأ الشورى وكان النبي صلى الله عليه وسلم - يحفز الصحابة الذين يكلفهم بمهام معينة بجميع أشكال الحوافز المادية والمعنوية.

1-3-1- القيادة في الفكر الإداري الكلاسيكي:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن 18 بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب عمل ومشكلات ناتجة عن وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيفية تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال، مما خلق الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من جهة وعلى استخدام وإدارة القوى البشرية من جهة أخرى وقد اتسمت المدرسة الكلاسيكية بالمثالية حيث وظفت ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل: المؤسسة بافتراضها الرشد في أعضاء التنظيم¹، لذلك ركزت على العناصر التالية²:

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل للمؤسسة.
- وتميزت المدرسة الكلاسيكية بوضع الأسس والقواعد العريقة في الإدارة والتي لم تعرف من قبل وتضم هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية محاولة التركيز على مفهوم القيادة فيها من خلال التطرق إلى ما يلي:
- القيادة في ظل مدرسة الإدارة العلمية.
- القيادة في ظل مدرسة الإدارة الصناعية والعامة.
- القيادة في ظل مدرسة الإدارة البيروقراطية.

1-1-3-1- القيادة في ظل مدرسة الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ومؤسس الإدارة العلمية ورائدها فريدريك تايلور الذي كان يهدف إلى تحقيق الكفاءة بمفهومها الاقتصادي أي بلوغ أقصى إنتاجية بأقل تكلفة مالية و بشرية³ لذلك انصب جل الاهتمام هذه النظرية على الحد من الإسراف وتخفيض تكلفة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية ، وترتكز هذه النظرية أساسا في

¹ دخموش العربي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 84.

² محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 73.

³ حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1990، ص 66-67.

مجال الحوافز أي أن رفع الأجور هي خير دافع للعمل وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل أي كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

ويرى تايلور أن هناك معايير ومقاييس محددة على الإدارة أن تطبقها لتحسين الكفاءة الإنتاجية من أمثلتها درجات حرارة ورطوبة مناسبة، وتحسين الإضاءة وزيادة عدد فترات الراحة، ووضع معايير لطرق وإجراءات العمل وتحديد الحركات الضرورية للعمل بوضع مقاييس خاصة لتسجيل الحركات المكونة للعمل وركز تايلور في نظر أمثلتها درجات حرارة ورطوبة مناسبة، وتحسين الإضاءة وزيادة عدد فترات الراحة، ووضع معايير لطرق وإجراءات العمل وتحديد الحركات الضرورية للعمل بوضع مقاييس خاصة لتسجيل الحركات المكونة للعمل وركز تايلور في نظريته على اختيار أفضل العاملين بما يكفل سهولة اكتشاف وتنمية طرق وإجراءات العمل والتعرف على الوقت المناسب لإنتاج كمية معينة، وتقوم أفكار تايلور لتشجيع العمال ذوي الكفاءة على البقاء بزيادة أجورهم متى بلغوا أو تجاوزوا المعايير المحددة بكل وحدة إنتاجية، وتشجيعهم لبذل المزيد من الجهود لزيادة أجورهم ونقل العمال غير الأكفاء إلى وظائف أخرى¹.

وتعتبر نظرية تايلور بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهمتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الانتاجية في المؤسسات المختلفة، وقد أسهم تايلور من خلال دراسته بعدد من المبادئ والتوجيهات التي كانت لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية ويتضح ذلك من خلال تصوره لمهام المدير التي تتمثل في²:

- اختيار المرؤوسين وتدريبهم على أسس علمية، لتنمية قدراتهم والتعاون معهم وتوجيههم لضمان انجازهم للعمل، واستخدام المعايير العلمية للحكم على أدائهم بدلا من الطرق التقليدية وتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه قد أنشأ فريدريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما³:
- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في النتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وعليه فهذه النظرية العلمية التي تعتبر بداية العناية بالإنتاج من منظور علمي قائم على مبادئ وأسس محددة مبنية على إتباع الأسلوب التجريبي لتحديد واختيار العاملين من ذوي الكفاءة والتخلي على العمال محدودي الكفاءة وتوجيههم لوظائف أكثر ملاءمة مع قدراتهم، وبعد عملية الاختبار للعمال الأكفاء يتم تدريبهم على الإجراءات والخطوات الصحيحة للعمل، بغية تحديد معايير ومقاييس للأداء المناسب للإنتاج مع تحديد أجور مناسبة للعمال ويبقى دور القيادة الإدارية توفير الظروف والإمكانات المناسبة للعمال لتحقيق أكبر إنتاجية ومراقبة سلوك العمال

¹ -Fredrik (W)Taylor ,La direction scientifique des entreprises. Edition du CNRS, Paris, 2000, p p 35-36.

² - نواف كنعان، المرجع السابق، ص58.

³ - دونكان جاك، أفكار عظيمة في الإدارة: ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص 147.

وفيما يلي نورد أهم المبادئ التي جاءت بها الإدارة العلمية لتحضير العاملين وتحقيق أكبر إنتاجية، والتي يجب أن تتقيد بها الهيئات القيادية في أي مؤسسة وهي¹:

- الكفاية الإنتاجية: لتحقيق الكفاية الإنتاجية للعاملين يرى تايلور أن تركز على دراسة الحركة والوقت بمعنى تحديد الحركات المناسبة لكل عملية إنتاجية ووظيفة والوقت المناسب لأداء كل حركة لمعرفة إنتاج كل عامل أو آلة معينة في فترة زمنية معينة، ويرجع تايلور نجاح المؤسسات هي الاهتمام بهذا العنصر (الإبقاء على الحركات الضرورية للعمل والتخلي عن الحركات الزائدة) وتنظيم الإدارة تنظيم ملائم وتوفير نظام رقابي محكم وتوفير العمال ذوي الكفاءة، وإلا كانت النتائج سلبية على المؤسسة.

- تقسيم العمل: وذلك بالفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي (الإنتاجي) بتقسيم العمل بين الفكري الذي يعتبر من مهام المديرين والعمل التنفيذي المخصص للعمال، وأشار تايلور إلى وجوب وجود ملاحظ لكل جماعة من العمال وهو بدوره يسير تحت إشراف مجموعة من الرؤساء كل يقوم بمهامه في إطار تخصصه.

- اختيار العمال وتدريبهم: وذلك باختيار أفضل العمال وتدريبهم على أسس عملية ومنهجية واختيار العمل المناسب لكل فرد بحيث يستطيع أدائه بكفاءة وفعالية عالية، وأشار تايلور إلى ضرورة التعاون بين المديرين والعمال وتقسيم المسؤولية بين الجانبين والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه، الأمر الذي يخفف التكلفة ويزيد العوائد للمؤسسة والعمال.

- التحفيز: يرى تايلور بأن للحوافز الاقتصادية أهمية كبيرة لتشجيع العمال لرفع مستوى الإنتاج وفتح مجال الترقية. وكل ذلك يساهم في تحقيق مصلحة للعامل ورب العمل، وما يجدر الإشارة إليه أن نظرية تايلور بالرغم من أهميتها العلمية والعملية إلا أنها لم تسلم من انتقادات الباحثين ومن أهمها أنها تجاهلت آدمية الإنسان ومعاملته كآلة، بالإضافة إلى اعتمادها على أكفأ العمال وهذه الطريقة تقصي عمال آخرين أقل كفاءة ربما يستطيعون أن يقوموا بعملهم بطريقة جيدة لو أتيح لهم الوقت الكافي للتمرين وطريقة الاعتماد على كثرة الرؤساء يربك العمل الجيد ويزيد في الأعباء والنفقات².

وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، ونظرتها للعمال كقطعة من الميكانيزم وتركيزها على العلاقة الرسمية في العمل واعتمادها على التسلط والرقابة الصارمة فقد كان لها أثرا في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ومدى تأثيرها في مستوى الإنتاج من خلال التخطيط للعمل ومراقبة إنجازه.

¹- عبد العزيز صالح بنحيتور، المرجع السابق، ص ص 84-85.

²- عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع السابق، ص ص 85-86.

1-3-1-2- القيادة في ظل الإدارة البيروقراطية:

أنشأت النظرية البيروقراطية على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (1846-1920)، وتعني البيروقراطية Bureaucracy المكتب أو حكم المكتب لوضع القوانين الرسمية، وتقييم العمل ووضوح التسلسل الإداري وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة¹.

وقد وضع فيبر من خلال هذه النظرية أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإدارية الإنتاجية وقد أسهم فيبر في مجال القيادة الإدارية من خلال تمييزه لثلاث نماذج من السلطة وهي النموذج من خلال تمييزه لثلاث نماذج من السلطة وهي النموذج من خلال تمييزه لثلاث نماذج من السلطة وهي النموذج Traditionnelle الكاريزماتي والنموذج التقليدي وهما نموذجان سادا في ألمانيا خلال القرن التاسع عشر 19، والنموذج البيروقراطي الذي تولد على يده²، وقد أقدم ماكس فيبر تصوره لنمط القيادة الملائم لكل نموذج من نماذج السلطة السابقة، ففي ظل النموذج الكاريزماتي فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين بالصفات الخلاقة التي تميز القائد دون غيره أما النموذج التقليدي فسلطة القائد تتركز على وفاء المرؤوسين للعادات والتقاليد وفي كلا النموذجين تبعية المرؤوسين لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي، أما في النموذج البيروقراطي فإن سلطة القائد في إصدار الأوامر والتعليمات تقوم على اعتقاد المرؤوسين بشرعية القوانين التنظيمية والتسييرية التي تفرض ذلك، فنكون سلطته بذلك تابعة من مركزه القيادي³.

ويرى المختصون في علم الإدارة أن نموذج ماكس فيبر أدى إلى وضع أسس متينة للعلاقة بين القائد والمرؤوسين إلا أنه يؤخذ عليه تركيزه على البناء الرسمي للتنظيم وتجاهله للعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخله. إضافة إلى أن النموذج البيروقراطي تجاهل مقومات شخصية القائد كمطلب هام من مطالب القيادة حيث يتعامل مع بعد واحد في القيادة وهو المهمة، في حين تجاهل الأبعاد الأخرى مثل: العلاقات والحوافز، إضافة إلى أن البيروقراطية أقرب إلى الرئاسة منها إلى القيادة الإدارية الحقيقية.

في الختام يمكن القول إن المدرسة الكلاسيكية، نظرت للإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم فيها أو في سلوكها وأدائها من خلال الحوافز المادية وأغلقت العلاقات الإنسانية ولكن هذا لا ينف أنها قد وضعت الأسس الأولى للتسيير والتنظيم وشكلت الأرضية التي نمت عليها التيارات الفكرية التي تلتها ونقصد بذلك الفكر الإداري السلوكي.

1-3-1-3- القيادة من منظور نظرية التقسيم الإداري:

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه لتحقيق التكامل بينها وذلك بتحديد أهداف التنظيم والأنشطة اللازمة لتحقيقها للوصول للكفاءة الإدارية والقيادية ومن المبادئ

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 18.

² عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة قسنطينة، 2004، ص 87.

³ نواف كنعان، المرجع السابق، ص 69.

التي يركزون عليها لتحقيق الكفاءة، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، ووحدة الرئاسة، ومن أنصار هذه النظرية فايول، وجوليك وأوريك، يعد هنري فايول (1841-1925) من مفكري الإدارة وخبرائها والذين مارسوها، كما يعتبر الرائد الأول لإدارة الأعمال، فهو أول من حل الوظيفة الإدارية على عناصرها الست: الوظائف الفنية، الوظائف المالية، وظائف الصيانة والمحاسبة، والوظائف الإدارية، وهذه الأخيرة تقوم بخمسة وظائف أساسية تتعلق بالتخطيط، التنظيم، التنسيق، وإصدار القرارات والأوامر والرقابة وهذه الوظائف التي ينام بها المدير¹، وأضاف لها وظيفة القيادة لاحقاً باستعمال مصطلح Command للدلالة على القيادة والتوجيه نظراً لأهميتها لمباشرة وتوجيه الموظفين ضمن المهام الإدارية لأن إدارة الأفراد في اعتقاده تلعب دوراً هاماً في مجال الإدارة ويرى جلاسن أنه من الأحسن إضافة القيادة كوظيفة إدارية سادسة لتغطي كل النشاطات التي تنطاط بالإدارة العليا في التنظيم، ومما يؤكد فايول إضافة عنصر القيادة من عناصر الوظيفة الإدارية ذلك أن إصدار الأوامر والقرارات يتضمن التوجيه والقيادة لضمان تطبيق الأوامر وتنفيذها على أحسن وجه.

من هنا نستشف إسهامات فايول في مجال القيادة الإدارية التي يعني الحفاظ على نشاط العاملين في المؤسسة ويرى أن كفاءة الإدارة تركز على كفاءة القادة الكبار، لذلك دعا لإقامة مراكز للدراسة والتدريب لتكوين القادة الإداريين، تكون لديهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المؤسسات والإدارات العامة للدولة²، كما يرى بأن سلطة القائد مستمدة من المنصب والسلطة الشخصية التي تستمد من صفاته الذاتية التي يتمتع بها، وتكسبه قدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، من خلال تحديده مجموعة من الصفات والسمات التي يجب أن تتوفر في المدير لتجعله قائداً ناجحاً في أدائه لمهامه منها³:

- صفات جسمية: كالصحة، القوة والحيوية.
- صفات عقلية: كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- صفات أخلاقية: كالجرأة والشجاعة.
- صفات ثقافية: تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يخص نشاط مؤسسته وبيئتها.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة وهي ما يكتسبها القائد من خلال وظيفته.
- صفات معرفية بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها ووظائف المؤسسة بكل فروعها، التي تؤهله بتوجيه العاملين ما يجب القيام به.

¹ -Henri Fayol, **General and industrial management**, paperback edition-pitman, new york,1969, p 19.

² - حمدي أمين عبد الهادي، المرجع السابق، ص 72.

³ - Henri Fayol, **Op.cit**, pp 10-11.

إضافة إلى ذلك، فقد اقترح فايول توجيهات لترشيد سلوك القائد لمتابعة تنفيذ خطة العمل، بمراقبة العاملين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والتوفيق بين جهودهم وتشجيعهم على الإبداع والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق تطوير العمل وتحسين الأداء¹.

لقد ركز فايول على الجوانب الإدارية، واتجه مدخلا شاملا لدراسة مشاكل الإدارة في المؤسسة بوجه عام، والإدارة العليا بشكل خاص، وأشار إلى أن النجاح في العمل الإداري لا يمكن وجود القيادة الإدارية فحسب بل يتعدى ذلك ويتطلب وجود مبادئ إدارية يمكن تعليمها للمديرين ليصبحوا قادة ناجحين² ولذلك اقترح فايول ستة عشر مبدأ وتتمثل في : وضع خطة محكمة والتأكد من إمكانية تنفيذها بدقة والتناسب بين الإمكانيات المادية والبشرية والأهداف المسطرة ووجود سلطة واحدة ذات كفاءة وقدرة، والتوفيق بين نشاط المسؤولين والجهود واتخاذ القرارات بوضوح، وتنظيم العمل وتنسيقه بوضع العامل المناسب في المكان المناسب مع تحديد الاختصاصات لكل موظف، وتشجيع الموظفين على المبادرة وتحمل المسؤولية، ومنح مكافآت بطريقة عادلة للمرؤوسين تقديرا لجهودهم المبذولة، وتحديد الجزاء المناسب للمهملين والمتسيبين، والمحافظة على الأمن والنظام، والسعي لتحقيق المصلحة العامة، وإعطاء اهتمام كبير لوحدة الرئاسة، والاهتمام بالرقابة للتأكد من تنفيذ الخطة ومحاربة كل أشكال الإفراط في استعمال اللوائح والأنظمة، ما يصطلح عليه بالتعقيدات البيروقراطية أو الروتين الإداري والرقابة على المعاملات بين إدارات التنظيم³.

ومن أهم المبادئ التي يرى فايول أنها تساهم في فعالية أداء المدير لمهامه في حال التقيد بها، مبدأ تقسيم العمل ومبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية باستعمال السلطة المستمدة من الوظيفة الرسمية والسلطة الشخصية المستمدة من الخبرة والذكاء والقدرة على القيادة والتأثير في المرؤوسين، ومبدأ المركزية الإدارية ووحدة التوجيه، وحدة الرئاسة، والتدرج الرأسي التي تعني التزام الوحدة الإدارية الدنيا بالقرارات المتخذة على المستويات العليا، ومبدأ الانضباط ومبدأ ترتيب العمل، ومبدأ الاستقرار الوظيفي بما يسمح باكتساب الخبرة، ومبدأ روح التعاون بين المدير والموظفين وبين الموظفين فيما بينهم بما يكفل أداء العمل بروح الفريق⁴.

1-3-1-4- القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهر هذا التيار الفكري كرد فعل قوي اتجاه مغالاة الفكر الإرادي الكلاسيكي في التركيز على الجوانب المادية، الافتراض أن الإنسان اقتصادي تؤثر طاقته الجسدية والحوافز المادية في إنتاجيته، إلا أن الفكر الإرادي السلوكي يركز على أهمية العنصر البشري كفرد اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، ورجل محقق لذاته عندما يدرك تلاقي أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة⁵.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص 42.

² - عمر وصفي عقيقي، الإدارة المعاصرة: التخطيط-التنظيم-الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 63.

³ - Henri Fayol, op.cit , p p 53-54.

⁴ - Herbert Simon, Administrative behavior, A study of decision making process in administrative organization, The Macmillan co, New York, 1961, p 20.

⁵ - محمد اسماعيل بلال، المرجع السابق، ص 27.

ومما لا شك فيه أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريد سواء أكان في مجال العمل أو في مجال التعامل مع الآخرين، وللوصول إلى ذلك لابد من دراسة ومعرفة اتجاهات العاملين، وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر الإداري السلوكي في حين أن اهتمام الفكر الإداري الكلاسيكي انصب على هيكل وآلية عمل المؤسسات، انصب اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على العنصر البشري في المؤسسة، وعلى خلاف منظري الفكر الإداري الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفوس والسلوك حيث ركزوا اهتمامهم، على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة¹.

ويؤكد رواد هذه المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة كأحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، لذا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة².

لكن رغم ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها لم تنجوا من الانتقادات التي من أهمها تركيزها على الجانب النفسي والاجتماعي للمورد البشري أكثر من الاهتمام بالمشاكل التنظيمية للمؤسسة، إضافة إلى تركيزها على العلاقات غير الرسمية مما أدى إلى إهمال التنظيمات الرسمية من طرف العاملين.

فنظرية العلاقات الإنسانية تولي أهمية للإنسان، كون أنه المعني بالعمل والإنتاج، ولذلك اهتم رواد هذه النظرية بالعاملين وعلاقاتهم الشخصية فيما بينهم، وعلاقاتهم مع رؤسائهم، بالإضافة إلى تركيزها على الدوافع والحوافز ديناميكية الجماعة، والمبادرة الفردية...فمدرسة العلاقات الإنسانية أعطت اهتمام أكبر مما أعطته للعمل³.

1-3-5- القيادة في ظل مدرسة التنظيم الاجتماعي:

تعتبر هذه النظرية أن التنظيم الإداري عبارة عن تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر وتتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين مع بعضهم البعض يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه بالرغم من اختلافاتهم في القدرات والمعتقدات، ومن أهم رواد هذه المدرسة أرجيريس Argyris وليكترت (Likert)، وباك Bakke.E الذين حاولوا إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم وتقديم أساس لنظرية تقوم على تفهم احتياجات الفرد ودوافعه وحقيقة تفاعله مع أعضاء جماعته ويرى "باك" أنه يمكن للقيادة أن تحقق التفاعل الاجتماعي بالتوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم⁴ ولتحقيق التلاحم والتوافق بين الأهداف والثقافات المتعارضة يرى باك بأنه يتحقق التلاحم عن طريق اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وعليه أهمية القيادة الإدارية تمكن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق

¹ - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 37.

² - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 75.

³ - صبحي جبر العتيبي، المرجع السابق، ص 75.

⁴ - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 79.

أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت، رغم اختلاف كل منهم عن الآخر من حيث المعتقدات والقيم والقدرات، وإدماج ثقافة العاملين واختلافها فيما بينهم مع ثقافة التنظيم¹.

ويرى "أرجيرس" أن الفرد يسلك في التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته وقناعاته، ومن بيئة التنظيم الذي يعمل فيه بالسعي إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله، وتميل شخصيته إلى التطور والنضج والتغير، ومن ناحية أخرى يتصف التنظيم بأنه يتبع مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية كالتخصص وإتباع خطة السلطة ووحدة الرئاسة وهذا ما يكون عائقا أمام الفرد لإشباع حاجاته والمحافظة على استقراره واستمراره في العمل لتعارض أهدافه مع أهداف التنظيم، وهذا التعارض قد يؤدي إلى الشعور بالإحباط والملل من جانب العاملين الأمر الذي ينعكس على ضعف مستوى أدائهم للعمل، ويرى أرجيرس أن استخدام أسلوب الرقابة الشديدة والسلطة يجعل الأفراد يتخذون سلوكا معاديا للتنظيم الرسمي، من خلال استخدام أسلوب القيادة المركزة على الاهتمام بالأفراد العاملين، ويضيف "ليكرت" لتحقيق الفعالية القيادية في الإدارة إتباع نمط الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار².

وفي تحليل "ليكرت" لعملية القيادة، يرى أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالموظفين إلى جانب اهتمامه بالعمل وقد حدد ليكرت أربع أساليب قيادية³:

- الأسلوب التسلطي: تكون السلطة مركزية هرمية تعتمد على العقاب.
- الأسلوب التسلطي الخير: يسمح بتفويض السلطة أحيانا.
- الأسلوب الاستشاري: يشرك المرؤوسين في تحديد الأهداف.
- أسلوب المشاركة: وهو الأسلوب المثالي عند ليكرت ويعني التزام العاملين بأهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق نرى أن مدرسة التنظيم الاجتماعي أضافت في مجال القيادة الإدارية بتحديد نمط القيادة الأفضل الذي يهتم بالموارد البشري لتحقيق الكفاءة التنظيمية وما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت اهتمامها على العلاقات التنظيمية وأهداف العاملين وأهملت قدرات العمال وخصائصهم ومهاراتهم والمحفزات التي لها دور في أداء المهام بشكل فعال، كما أهملت المواقف التي تواجه القيادة الإدارية وطريقة حلها ومواجهتها.

1-3-1-6- القيادة في ظل نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم هذه النظرية على أساس الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يرفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم وأدائهم للعمل، لبقاء التنظيم واستمراره، ترى هذه المدرسة أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون تحدث بينهم اتصالات مستمرة ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة⁴، ومن رواد هذه النظرية برنارد

1- كمال الدسوقي، سيكولوجية الإدارة، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1961، ص 316.

2- أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 88.

3- أحمد مصطفى خاطر وآخرون، نفس المرجع، ص 79-80.

4- عمر وصفي عقيقي، المرجع السابق، ص 138.

سيستر وهيربرت سايمون، حيث يرى "برنارد" أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يستدعي ضرورة وجود اتصال فعال بين الأفراد لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك وأن وجود التنظيم يقتضي توفر عنصرين هامين وهما الكفاءة والفعالية لتحقيق استمراره، وأن حيوية التنظيم وفعاليتيه تكمن في رغبة أفرادها في المساهمة بجهودهم في نشاطه وإمكانيتهم في تحقيق الهدف المشترك، لكن ثقتهم تضعف كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه ولذا يرى برنارد أن يعمل التنظيم على إيجاد المشجعات الكافية ومهمة القائد هي فهم المجموعة ومعرفة حاجاتها وتأثيرها على سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها، والبحث عن المغريات والمشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم، لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن بقاء التنظيم واستمرار وجوده مرهون بقدرته على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لإحداث التعاون والمساهمة في أداء العمل، ويرى أن مصدر سلطة القائد لا يكمن في من يصدر الأوامر، ولكن في قبول أو عدم قبول السلطة من قبل المرؤوسين ومن هنا ركز "برنارد" على دور القيادة في عملية القبول¹.

ويصور "سايمون" Herbert Saimon مفهوم التوازن في التنظيم من خلال نظريته إلى التنظيم على أنه مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إليه وقبولهم لسلطة قيادته واقتناعاتهم بالانضمام إليه والمشاركة في أعماله سوف يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية² وعلى هذا الأساس يقدم سايمون نظرية التوازن التنظيمي لتحقيق فعالية القيادة الإدارية يجب على هذه الأخيرة تحقيق التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم والحاجات التي يحصل عليها وهذا يعتبر أساساً لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في أعمال المؤسسة بصفة فعالة، وذلك كلما كانت الحاجات التي يحصلون عليها تعادل أو تزيد على قيمة المساهمات التي يقدمونها.

ومع ذلك لقد انتقد الفكر الإداري السلوكي في عدة نقاط من أهمها تركيز اهتمامه بسلوك الفرد وحاجاته النفسية والاجتماعية وكيفية تحفيزه معنوياً إلى درجة تجاوزه حدود التنظيم الإداري السلوكي، مهد لظهور الفكر الإداري المعاصر.

1-3-2- القيادة في الفكر الإداري الحديث:

بدأ الفكر الإداري المعاصر في بداية السبعينات من القرن الماضي وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر، ويقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل في التنظيم، فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين والقيادات الإدارية وإنما امتد إلى الصراع بين المؤسسات ذات الحقل الإنتاجي والخدمات المتشابهة، بسبب ظهور المنافسة إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

¹- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 81-82.

²- نواف كنعان، نفس المرجع، ص 82.

وسنخصص هذا الجزء من البحث إلى عرض أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر ومساهماتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية.

1-2-3-1- القيادة الإدارية في ظل مدرسة النظم:

تعتبر نظرية النظم أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بأكملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية¹.

والمؤسسة كنظام هي أدق وحدة في هذه المنظومة ويتوقف إنتاجها على طبيعة تنظيمها وتفاعل عناصرها الداخلية التي تتمثل في المدخلات، العملية الإدارية، المخرجات، والتغذية العكسية، وكذلك على ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية².

وقد أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، أن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل كما أن استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل³.

إضافة إلى ذلك فإن نظرية النظم تجبر القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا وواحدًا مكونًا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف وتجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة⁴ أن نظرية النظم جعلت المفكرين يعيدون النظر فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم.

1-2-3-2- القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكمية:

من التطورات الهامة في الفكر الإداري تلك الإسهامات الخاصة بالمدرسة الكمية، والتي قدمت مدخلا جديدا للإدارة يعتمد على استخدام النماذج والأساليب الرياضية والإحصائية في حل مشكلات واتخاذ القرارات وتحليل العمليات التنظيمية.

وقد نتج عن هذا التحول في الفكر الإداري ظهور ما يعرف بعلم الإدارة Management Science، وهو تجسيد لأفكار واتجاهات أصحاب المدرسة الكمية، وتتعلق تطبيقات على الإدارة بالمواقف والمشكلات المعقدة وتتطلب معرفة مهارات عالية ومتخصصة في تصميم استخدام النماذج والتحليل الإحصائي وفي التطبيق العملي فإن المديرين الممارسين حاولوا الاستفادة من علم الإدارة من خلال استخدام الأساليب والطرق والكمية في مجال الإنتاج والرقابة على العمليات وإدارة ورقابة المخزون والمقاولة، ونظم الشراء والرقابة على التكلفة، والتنبؤ بالطلب في السوق

¹ عبد الكريم بن أعراب، مرجع سابق، ص 113.

² محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 49-50.

³ صبحي جبر العتيبي، المرجع السابق، ص 109.

⁴ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 157.

وتفسير سلوك المستهلك والتنبؤ به ولقد ساعدت هذه التطبيقات النماذج والأساليب الكمية الخاصة من خلال الحاسبات الآلية المتاحة على نطاق واسع حالياً على زيادة الإنتاجية لعدة أسباب منها، قدرة المديرين على التنبؤ، وعلى المحاكاة وعلى تقليل الأخطاء في اتخاذ القرارات¹.

أسهمت المدرسة الكمية في مجال القيادة الإدارية بمحاولتها تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري الاسترشاد بها واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى الحد من التخمين وعملية التقرير والحكم الشخصي وتشمل هذه المدرسة الفروع التالية²:

- علم الإدارة: ويقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- بحوث العمليات: وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.
- نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.
- فالنظرية الكمية اهتمت باستخدام معايير وأساليب كمية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية³.

وتعتبر هذه النظرية تطور للفكر الإداري الذي أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على النماذج الحسابية الاحتمالية (الرياضية) في جميع العمليات الإدارية، بداية بالمدخلات والمخرجات والعناصر الداخلية للعمل والإنتاج وتحويل المخلات لمخرجات من خلال حساب التكلفة المادية والبشرية والوقت المستغرق لإنتاج وحدة معينة أو أداء عمل معين، والحركات المناسبة للأداء مما دعا بالكثير من الباحثين لإجراء دراسات تحول العوامل التي تساهم في تخفيض التكاليف بدراسة وتحليل الوضعيات المناسبة للعمل والحركات الضرورية للأداء وتحليل الإنسان (العامل) والأدوات وآلات ووضعياتها المناسبة، ما أصبح يعرف بالهندسة البشرية والهدف من ذلك، للوصول إلى أقصى درجات الفعالية لأداء العمل ورفع مستويات الإنتاج إلى أعلى درجة ممكنة بتحليل العلاقة: الإنسان - الآلة، وبالمعنى الواسع تحليل العلاقة بين الإنسان والظروف المحيطة بالعمل بما فيها الآلات وأدوات العمل والإجراءات التنظيمية وفيزيائية من أجل خلق بيئة عمل فعالة.

1-3-2-3- القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية:

في أواخر السبعينات وخلال الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة خلال سنوات عديدة كنمط إداري يتوق له الكثير من الدارسين والإداريين وبدأ الأمريكيون أنفسهم يشعرون بأهمية الإدارة اليابانية ونجاحها وذلك من خلال النمو الاقتصادي الياباني السريع بالرغم من صغر مساحة اليابان وقلة مواردها ويكمن سر نجاح الإدارة اليابانية في تركيز اهتمامها بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من

1- محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 98-99.

2- محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 84.

3- آلاء جرار، تطور الفكر الإداري/تاريخ: 11-04-2017: الموقع <http://mawado3.com/>

خلال الممارسات الإدارية المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة¹ وأسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودورا بارزا للقائد الإداري فمن خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف ميّزاتهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية مما يمكنه من اكتشاف ما يثير دافعيّتهم للعمل وطرق تحفيزهم لأداء أفضل، كما تؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم للتدريب.

ونظرا لنجاح الإدارة اليابانية فقد حاولت الدول الغربية وبشكل خاص الولايات المتحدة الأمريكية أن تستفيد منها بعد تعديلها بما يتماشى مع البيئة الأمريكية وخصائصها، وسمي هذا التعديل بنظرية (Z) في الإدارة.

ومن بين من اهتموا بتطوير ودراسة الإدارة اليابانية البروفيسور وليام أوشي أستاذ إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا، قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية.

وقد توصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة سماه "نظرية Z"²

وتتعرض هذه النظرية أن الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين³ وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل وإشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين الذين يتحلون بالشعور بالمسؤولية الفردية فنظرية (Z) تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف حيث لاحظ أوشي أن إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية.

تتعلق نظرية Z من المسلمات التالية⁴:

- الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بالمنظمة في اليابان هي توظيف العاملين بها مدى الحياة وهذه هي القاعدة التي يقوم عليها العديد من أوجه الحياة وينعكس أثرها على نواحي العمل المختلفة.
- التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان إلا كل عشر سنوات وهذا الإجراء يطبق على كل العاملين في المؤسسة.

¹- محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 53-54.

²- نجيب جمال ابراهيم، نظرية دوجلاس ماجريور X-Y، والنظرية اليابانية Z، الموقع

<http://www.manahal.net/articles>.

³- عبد الكريم بن أعراب، المرجع السابق، ص 102.

⁴- حسان حسن محمد ابراهيم وآخرون، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 92-93.

- عدم التخصص الوظيفي: تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية الأمر الذي يجعله معداً للترقية.

- عملية المراقبة الضمنية: تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذف والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية وهي تمارس بشكل وثيق ومنظم ومرتب في آن واحد بمعنى آخر أن الرقابة ليست وظيفة يختص بها شخص معين، فالمراقبة تتم من خلال مراقبة العامل لوظيفته أو توجيهه من الزملاء أو المشرف عن العمل من جهة بالإضافة إلى الحضور الشخصي للمشرف وقربه من العمال مما يتيح له الاطلاع على سير العمل عن قرب وتصحيح الأخطاء إن وجدت وكأنه فرد منهم.

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات: تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة اليابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار.

- الاهتمام الشامل بالأفراد: تهتم المنظمات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالموظفين وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة.

وخلاصة القول إن مدارس الفكر الإداري المعاصر قدمت عدة إضافات في مجال القيادة الإدارية فمدخل النظم مكن القائد من إدراك العلاقات المختلفة للمؤسسة، فيما قدمت المدرسة الكمية نماذج معيارية يسترشد بها القائد في عملية اتخاذ القرارات، وأشارت الإدارة اليابانية إلى أهمية دور القائد في تنمية الموارد البشرية وإثارة دافعيتهم.

1-4- أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة¹ وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات المناسبة لمتطلبات الموقف والظروف، ولمعرفة مدى أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية، ولقد حدد كل من كاهن وكاتز Kats et Kahn عدة عوامل رئيسية تبرز إلى أهمية وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي:²

- عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن انحراف تصميم المؤسسة الهيكل التنظيمي، السياسات، أنظمة المؤسسة عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.

- تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة

¹ سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عالم الكتاب الحديث، إربد، 2004، ص 6.

² سهيل أحمد عبيدات، نفس المرجع، ص 6.

الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب قيادة قادرة على إدخال تعديلات وتغييرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.

الطبيعة البشرية المكونة للمؤسسة: إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات الثقافية لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.

- حركية المؤسسة: المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها ويؤدي ذلك إلى تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة¹.

وعليه ومن خلال العوامل التي حددها كل من "كاهن" و"كاتز" نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، كأداة محرك لها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن لنا أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:²

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يحقق أفضل أداء.

- تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.

- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا وفي الأخير يمكن أن نخلص بأن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

ثانيا: أنواع وأنماط القيادة والعوامل المؤثرة في الأسلوب القيادي:

إن النمط القيادي كما يعرفه فيدلر الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف وبالعاملين، وحاجاتهم³.

¹ سهيل أحمد عبيدات، نفس المرجع، ص 19-20.

² عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص 255.

³ سهيل أحمد عبيدات، المرجع السابق، ص 14.

كما أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاث أنماط، وقد درج الكتاب والمؤلفون على استخدام هذا التصنيف الثلاثي الذي يتبعه الإداريون في سبيل قيادة رؤوسهم، ويعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة "أوهايو" الأمريكية وهم كيرت لوين Kert Lewin ورونالد ليبيت Ronald Lippit ورالف وايت Ralph white 1993، وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب الأجواء الاجتماعية، واستهدفت معرفة تأثير الأساليب الإدارية الأوتوقراطية والديمقراطية والمنطلقة (الحرّة) على سلوك الفرد والعاملين، ودراسة العلاقة بين الأنماط الثلاثة وبين سلوك الأفراد، والجماعات وتأثيرها عليه¹.

وبين واقع التسيير والإدارة أن هناك نوعين من القيادة في آن واحد في جميع المؤسسات مهما كان نشاطها، وتشمل قيادة رسمية والمتمثلة في الجهاز التنظيمي الرسمي وقيادته الإدارية، وهناك قيادة غير رسمية إلى جانب القيادة الرسمية تنشأ لظروف معينة تساهم في نشأتها، وبناء على ما سبق فإننا سنعتمد في تقسيمنا لأنواع القيادة وفق الطبيعة النظامية (التنظيم)، وتمثل القيادة الرسمية وغير الرسمية، وحسب الأسلوب وفق ما توصلت إليه الدراسات ويتعلق الأمر بكل من النمط الأوتوقراطي، التشاوري (الأبوي)، والديمقراطي، الحر.

2-1- أنواع القيادة الإدارية حسب طبيعة التنظيم:

من خلال الأبحاث والدراسات في مجال القيادة الإدارية والتنظيم تم التوصل إلى أنه إلى جانب كل تنظيم رسمي تنظيم آخر يحمل طابعا غير رسمي ولكل من التنظيمين قيادة تقوم بإدارة شؤونه وتسييرها، ولعل من أبرز الدراسات التي توصلت إلى اكتشاف التنظيم غير الرسمي والقيادة غير الرسمية تلك الدراسة التي قام بها ألتن مايو حول دور العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج في شركة ويسترن إلكتروك والتي يطلق عليها بتجارب هاوثورن²، ولهذا سيكون تناولنا بشكل موضح للقيادة الرسمية وأهميتها وفعاليتها في قيادة الجماعة في المؤسسة، ثم نتناول القيادة غير الرسمية ومدى تأثيرها على سير المؤسسة.

2-1-1- القيادة الرسمية: إن القيادة الرسمية لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون الآخر، والتنظيم الرسمي الحديث يتكون من ثلاث وحدات إدارية وهي: وحدات تنفيذية، ووحدات استشارية أو معاونة، وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها³.

ويقسم علماء الإدارة هذه الوحدات إلى ثلاث مستويات في كل وحدة: تتمثل في القيادة العليا، والقيادة الوسطى والقيادة التنفيذية (السفلى)، وينقسم كل مستوى من هذه المستويات إلى وحدات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في كل الوحدات المذكورة ومستوياتها، إلا أن سلطاتها

¹- نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 130-131.

²- مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، المرجع السابق، ص 373.

³- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 362.

ومسؤوليتها تكون تدريجية تنازلية حسب التسلسل الإداري، وتحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم إلى قاعدته.

أما المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادة في مستويات الثلاث فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها، فالقيادة في مستويات العليا تقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم، كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام الممنوحة بها، وتتمثل القيادة في المستويات الوسطى في مديرية المصالح ومديرية الإدارات العامة ومن في مستواهم من ناحية السلطة والمسؤولية ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم، أما القيادة في المستويات التنفيذية فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم وتكون مهمتها الإشراف والملاحظة المباشرة ومراقبة مجموعة من العمال¹، وتكون العلاقات بين هذه الوحدات والمستويات قائمة على أساس التدرج الهرمي الإداري حيث أن كل وحدة تخضع لسلطات الوحدات التي تعلوها في السلم الإداري².

يظهر مما سبق أن القيادة الرسمية وليدة التنظيم الرسمي، وما يجب الإشارة إليه أنه ليس بالضرورة أنه كلما وجد التنظيم الرسمي، توجد قيادة رسمية، فالقيادة كما أشرنا سابقا تربط بمجموعة من العناصر والسمات التي متى توفرت في المدير أو الرئيس يصبح يحمل صفة القائد، منها سمات وخصائص متعلقة بالقائد نفسه، وخصائص متعلقة بالجماعة وخصوصيتها وثقافتها، وخصائص الموقف المناسب (المنصب المشغول، المشكلة المطروحة)، والهدف المشترك للجماعة الرسمية أو غير الرسمية، وللمؤسسة التي ينتمون إليها والقائد، كما أوضحنا سابقا في فصل النظريات، والدراسات السابقة، ومحور عناصر القيادة وسوسيولوجيا سمات القيادة، التي تبرز خصائص وعناصر القيادة الإدارية وأساليبها.

2-1-2- القيادة غير الرسمية: تبرز القيادة غير الرسمية أساسا داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره، فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعة نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة والتي تحدد مدى قبول أعضائها كقائد لها، وتتولد مكانة نتيجة للتفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية، الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة وعلاقته بباقي أعضائها، وعلى ذلك يظهر إجماع الأعضاء حول الشخص الذي تتوفر فيه السمات وله الكلمة في اتخاذ القرارات التي تهم هذه المجموعة والتعبير عنها لدى الإدارة أو له الكلمة في تحديد علاقة الجماعة غير الرسمية مع القيادة الإدارية الرسمية، وسلطة القائد غير الرسمي نابعة من قبول جماعته له ورضاها بقيادته لها، ولهذا تعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً³.

وتبدو أهمية القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري من خلال الدور المؤثر الذي يقوم به القائد غير الرسمي في توجيه التنظيم غير الرسمي وضبط نشاطاته معتمداً على تأثيره القوي على أفراد الجماعة ويقتضي فهم القيادة غير

¹ عادل حسن، وعبد المنعم فوزي، الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، 1963، ص 65.

² نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 266-267.

³ نواف كنعان، نفس المرجع، ص 279.

الرسمية معرفة العلاقة بين القيادة الرسمية والتنظيم غير الرسمي وتحليل العوامل التي تساهم في ظهور القيادة غير الرسمية، وبيان ممارسة هذه القيادة لنشاطاتها ومدى تأثيرها في أعضاء التنظيم غير الرسمي التي برزت فيه.

ويرجع الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي عالم الإدارة فريدريك تايلور حيث لاحظ أن بعض العمال ببطء، ظنا منهم أن ذلك يساهم في استمرارهم لفترة طويلة في تنظيم والعمل ولاحظ أن ذلك يرجع لاعتقاداتهم أنه نوع من الدفاع ضد نزوات الإدارة وهواها، نظرا لعدم الثقة بين الإدارة وهذه المجموعات غير الرسمية، كما تنبه فايول أن أهم العوامل التي تساهم في تشكيل التنظيم غير الرسمي هو تجاهل الإدارة لطموح العاملين وحاجاتهم ومقاومتها لهم، مما دفع هذه المجموعات إلى العمل ضد مصلحة الإدارة كما ساهمت التجارب التي قام بها ألتن مايو الدور الكبير في اكتشاف القيادة غير الرسمية وطبيعة نشاطها وتأثيرها على مستوى أداء العمال والإنتاج، وبيّنت هذه التجارب كذلك مدى العلاقة بين القائد غير الرسمي والجماعة غير الرسمية ومدى تأثيره فيهم، ومن الأسباب الداعية إلى تشكيل التنظيم الرسمي والقيادة غير الرسمية والتي تختلف تبعا للمواقف والظروف المؤدية إلى ظهورها، ومن بينها المعاملة السيئة التي يلاقيها العمال من طرف القيادة الرسمية، ونفس الأمر بالنسبة للجماعة المحيطة بالقائد الرسمي، فتستغل الثقة الموضوعة فيها، فتعمل على توجيه قرارات القائد الرسمي بصفة تخدم مصالحها الشخصية أو الانتقام من بعض العمال الذين يقفون في وجه تحقيق مصلحتهم، مما يدفعهم إلى الوشاية الكاذبة بهم عند القائد الرسمي وأمره بعزلهم أو إبعادهم من مناصبهم الحالية إلى مناصب أخرى، الأمر الذي يجعلها تتحول إلى شلة تعمل من وراء الستار وتمارس تأثير غير رسمي على التنظيم يفوق في كثير من الحالات تأثير القائد الرسمي، كما يكون لسكرتير المدير أو سكرتيرة دور هام في مثل هذه التجمعات، وقد يصل الحد إلى إصدار قرارات لأعضاء التنظيم لتنفيذها على أساس أن هذه القرارات هي قرارات القائد الرسمي (المدير)¹.

وهناك أسباب أخرى تساهم في ذلك من بينها:²

- تجمع الموظفين الذين تربطهم علاقة قرابة أو صداقة أو ينتمون إلى نفس المكان والجهة السكنية.
- تجمع الموظفين الذين يشغلون نفس الأعمال أو القرب من بعضهم في مكان العمل.
- تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم، وغالبا ما تكون القيادة في هذا التجمع قوية.
- تجمع الموظفين الاستراتيجيين والمتخصصين، وغالبا ما تكون القيادة في هذا النوع متخصصة في الوظائف التي تساعد على قوة تأثيرها في أفراد التنظيم الرسمي أو في التنظيم غير الرسمي، لأن أعضاء مثل هذا التجمع تكون لهم البراعة في التخطيط ومواجهة المواقف والقدرة العالية على تكييف الخطط لمواجهة أي خطط تضر بمصالحهم.

¹- نواف كنعان، نفس المرجع، ص 283.

²- نواف كنعان، نفس المرجع، ص 285.

- تجمع الموظفين المحافظين الذي يتميز سلوك أعضائه بالمحافظة على كل ما هو قديم ومقاومة أي مظهر للتغيير وهناك أسباب أخرى كالاشتراك في وسيلة النقل، وتجمعات وقت الفطور بصفة دائمة.... إلى غير ذلك من الأسباب.

وكل هذه الأسباب المؤدية إلى ظهور التجمعات غير الرسمية تساهم أيضا في القيادة غير الرسمية لهذه التجمعات وفق الظروف التي تساهم في نشأتها.

وبينت الدراسة التي قام بها ألتن مايو أن للقيادة غير الرسمية دور فعال في تحديد نمط الأداء للعمال وحجم الإنتاج أو السرعة في العمل، حيث كان يقوم القائد غير الرسمي في تحديد كمية الإنتاج التي على العمال إنتاجها وكلما أراد أي عامل الخروج عن هذا القرار ترجعه الجماعة عن ما أراده أو تعزله عنها وحتى تحافظ على مكانته في هذه الجماعة يعمل على الالتزام بمبادئ هذه الجماعة غير الرسمية منها عدم الزيادة في الإنتاج فوق حد معين وعدم التقليل منه إلى درجة كبيرة جدا، وعدم الوشاية بالزملاء عند الإدارة¹.

ومن هنا تظهر أهمية القيادة غير الرسمية ودورها في فشل أو نجاح المؤسسة، ولهذا يرى العلماء ورجال الإدارة على ضرورة التعامل معها بشكل يساهم في تحقيق الفعالية للمؤسسة ويساهم في دفع الجماعة نحو العمل، ومن ذلك تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم وإجابة مصالحهم وتقريب المسافة بينهم وبين الإدارة.

ومن الأمور الهامة التي يجب على القائد الرسمي لمعرفة كيفية التأثير في الجماعة غير الرسمية عليه معرفة ما يدور بينهم من أفكار وخطط ودوافع تكوينها وأهدافها ومدى تعارض هذه الأهداف مع أهداف التنظيم ودرجة تماسك أعضائها واتجاهاتها، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التوفيق وتحقيق التعاون مع التنظيمات غير الرسمية وقياداتها من خلال إتباع الطرق التالية:²

- احترامه لمعايير التنظيمات غير الرسمية وتقاليدها وعاداتها.
- التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية وتوجيهها لصالح التنظيم، وذلك لتحقيق أكبر قدر من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- توفير الفرصة للجماعة غير الرسمية وقياداتها للمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.
- خلق الإحساس لدى أعضاء هذه المجموعات غير الرسمية وقياداتها بأهمية الوظائف التي يشغلونها وبأهمية الدور الإيجابي الذي يقومون به لتحقيق أهداف التنظيم والاعتراف بفضل القادة غير الرسميين بما يقدمونه من خدمات تخدم التنظيم، مع تقديم الحوافز لقادة المجموعات وأفرادها وتوفير فرص الترقية لأعضائها.

¹- محمود السيد أبو النيل، المرجع السابق، ص 50.

²- نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 296-394.

وكل هذه العوامل تساهم في تحقيق التعاون والتقارب في الأفكار والاتجاهات بين التنظيمين (الرسمي، وغير الرسمي) مما يساهم في فعالية المؤسسة، من خلال الانسجام بين أعضائها وعملهم كوحدة واحدة.

2-2- أنواع القيادة حسب الأسلوب القيادي:

لقد تنوعت طرق وأساليب القيادة من حيث طريقة تعاملها مع التابعين، حيث أن هناك من يفضل إتباع الطريقة الأوتوقراطية التي تعتمد بالدرجة الأولى على التهديد والتخويف والعقاب كأسلوب وحيد لدفع التابعين للعمل وبذل النشاط المناسب، الذي ينفرد فيه القائد بالقرار دون مناقشة أو إبداء آراء (استخدام السلطة)، كما أن هناك من يفضل إتباع النمط التشاوري (الأبوي) الذي يعتمد على طريق الآباء في معاملة الأبناء حيث يسمح بإبداء الآراء ومناقشتها، كما يستعمل أسلوب الثواب والعقاب لتحفيز التابعين والعمال وخلق الدافعية لديهم، وهناك من يفضل النمط الديمقراطي، الذي يعتمد بالمشاركة الجماعية لاتخاذ القرار ويعتمد بالأولى على التحفيز الإيجابي والمكافآت لخلق الدافعية لدى العاملين كما أشرنا في فصل النظريات المفسرة للموضوع، وتؤكد الأبحاث العلمية والكتابات في مجال القيادة، والتي أشارت بوجود نمط قيادي يعتمد على التفويض والحرية التامة للعاملين بحرية مع بقاء دور القائد موجه وتوفير المناخ والإمكانيات المناسبة للعمل والإنتاج، يطلق عليه النمط الحر (الإطلاقي)، بمعنى ترك الحرية للتابعين للقيام بالعمل وفق تصوراتهم ونظرتهم للعمل والطريقة المناسبة لذلك، باعتبارهم أدرى من غيرهم بذلك، وسنتناول هذه الأنماط فيما يلي مع تقديم بعض الانتقادات الموجهة لكل نمط من هذه الأنماط، وملاحظاتنا، الشخصية وفق تصورنا والنتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة بما يتماشى وواقع القيادة والإدارة في المؤسسات الجزائرية.

2-2-1- النمط الأوتوقراطي: لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية

عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد ومروؤوسيه على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها. وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية¹.

وكلمة أوتوقراطي هي في الأصل كلمة لاتينية (Autocrates Autocrates) تعني حكم الفرد الواحد، وتعني أصلا خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة، فهي تعني إذن في هذا المقام خضوع الموارد البشرية في المؤسسة لأوامر ونفوذ وسلطة القائد²، ويطلق عليه أيضا النمط التسلسلي حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد دون إفساح المجال إلى الأتباع للمشاركة في القرار ويعتمد في تحفيز العمال على التهديد والعقاب³، ويميل القائد

¹- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 232.

²- نفس المرجع السابق، ص 232.

³- مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 90.

هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفة وبصورة واضحة ويعمل على متابعة أداء العاملين عن قرب فالقائد في هذا النوع يركز على الأداء والعمل بدل التركيز على العمال¹.

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك، ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتركها للمرؤوسين الذين يخضعون، بدورهم إلى رقابة وتتبع شديدين².

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد في ظل هذا النمط المركزي، يركز اهتمامه على بعد الإنتاج وبهمل العلاقات الإنسانية³.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة الأوتوقراطية تتميز بثلاث أشكال من حيث الأسلوب وكيفية التعامل مع المرؤوسين⁴، وتتمثل الأولى بالقيادة المستبدة والتي فيها يكون القائد المتحكم في كل شيء من أبسط الأمور إلى أعقدها، وقراراته لا تناقش ويريد الطاعة من العمال فقط، كونه لا يثق إلا في قدراته ويرى أنه هو المسؤول عن المؤسسة، وبالتالي يجب أن يكون كل شيء تحت السيطرة، أما النمط الثاني من القيادة الأوتوقراطية (الخيرة)، يميل القائد فيها للتقليل من الصرامة وإظهار نوع من الاحترام للتابعين وقدراتهم خاصة المتميزين منهم، إلا أنه يثق في نفسه كثيراً وهذا الأسلوب ما هو إلا طريقة لاستمالة التابعين، وتجنب الردود والمقاومة العنيفة من التابعين، والظهور أنه يقدر ويحترم المجتهدين، من أجل شراء صمت ولأئهم العمال وطاعتهم، في حين يظهر الأسلوب الثالث في إتباع اللباقة وحسن التعامل مع التابعين، والحرص على التواصل الشخصي مع التابعين لإنجاز المهام، إلا أنه لا يسمح بمشاركة العمال في القرار، مع التظاهر أمامهم بأنه مهتم بهم وبانشغالاتهم ويمكنهم المشاركة بأرائهم، والهدف الحصول على المعلومات وينسبها لنفسه بعد تحويلها، أو تجاهل ذلك تماماً فيما بعد بدعوى النسيان، وهذه الطريقة ما هي إلا للتأكد والاطمئنان على سير العمل كما حدد وخطط له، والحصول على الموافقة (الشكلية) من العمال.

كما يتميز هذا النوع على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي، وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في زرع روح الشك والريبة في العاملين وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة التوتر والقلق، كما يعبر القائد الأوتوقراطي أن نجاح المؤسسة راجع إلى شخصه وأسلوبه القيادي وكأنه وحده دون الآخرين، وفي حالة الفشل يرجع ذلك للمرؤوسين في تهاونهم وعدم كفاءتهم العملية⁵، يقوم النمط الأوتوقراطي التسلطي على تحكم القائد في مرؤوسيه واستخدامه سلطته الرسمية كأداة تهديد

1- أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ط1، 1997، ص 193.

2- ماهر محمد صالح حسن، المرجع السابق، ص 71.

3- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والوقاية والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007، ص 153.

4- السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 149.

5- مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 91.

لإنجاز العمل دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم، وهو يمثل أعلى درجات السلوك. الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته¹.

وقد ثبت في دراسات "ليفين" وجماعته أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسيا وصارما في تعامله مع مرؤوسيه، وكشفت دراسات سانفورد وليفنجستون (Levengsten et Sanford) ودراسات همفيل (Hemphill) أن القادة ذوي الميول التسلطية تنقصهم الرؤية المستقبلية والحكم الصائب، على الأمور مما يؤدي إلى فشلهم في أداء مهامهم وعدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية.

W. Redden ومن الدراسات الحديثة التي أجراه وليم ريدن التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن النمط كتحفيز وحيد للمرؤوسين، وينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده²، ويرى بعض الباحثين أن النمط الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع الإدارة الحديثة نظرا لتعقيد العمل فيها وتميزها بارتفاع المستوى الثقافي للموارد البشرية مما يتطلب نمطا يقوم على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.

ومع ذلك فإن هذا الأسلوب موجود في التطبيق العملي في الإدارة الحديثة، فقد كشفت بعض الدراسات أنه يمكن أن يكون مجديا وفعال في بعض الظروف والمواقف، خاصة خلال الأزمات والظروف الطارئة التي تهدد سلامة واستقرار المنظمة، كما يناسب العمال الجدد لفرض السيطرة وتزويدهم بالمهارات اللازمة للعمل، وإذا كان القائد على درجة وثقة عالية بقدراته، كما يناسب العمال الذين يتمتعون بالعدوانية³ والميل إلى خلق الفوضى في المؤسسة وغير المنضبطين.

يتضح من خصائص النمط الأوتوقراطي أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، غيير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال قد كشفت عن نتائج ايجابية تؤكد إمكانية نجاح هذا النمط القيادي في بعض أشكاله، وفي ظل ظروف ومواقف تقتضي تطبيقه، بمختلف أشكاله، وفيما يلي بعض المزايا للنمط الأوتوقراطي:

- إن بعض أشكال النمط الأوتوقراطي -النمط المتسلط- قد يكزون ناجحا في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي شدة وحزم وسرعة في اتخاذ القرارات.

- إن النمط الأوتوقراطي يمكن أن يكون منسجما مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يتخوفون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بالجبن ونقص الثقة في قدراتهم، أو المشاغبيين ذوي السلوك العدواني، فيكون القائد المتسلط مناسب لهذه النوعيات ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها.

¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة التاسعة، 2009، ص 159.

²- نواف كنعان، نفس المرجع، ص ص 156-158.

³- نواف كنعان، نفس المرجع، ص 167.

- إن النمط الأوتوقراطي يكون ايجابيا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهوما، فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواه.
- نلخص مما تقدم أنه للنمط الأوتوقراطي ايجابيات في بعض المواقف والظروف، لكن هذا لا يعني صالح كل الأحوال، ذلك أن الكثير من الدراسات أكدت وجود آثار سلبية كثيرة تترتب عن تطبيقه، من أهمها ما يلي:¹
 - مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات تستدعي إمام القائد بالكثير من الأمور، وذلك يصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في التنظيمات الحديثة التي تتصف في الغالب بالتعقيد.
 - إصرار القائد الأوتوقراطي على إصدار التعليمات المفصلة بدقة، يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم وكفاءتهم الانتاجية، والصحة النفسية والجسدية.
 - إن استخدام هذا النمط القيادي لا يتفق مع الشخصيات ذات الكفاءة العالية في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات وعدم الاستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة.
 - استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي يترتب عليه دفع المرؤوس إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب ولا يبذل أقصى جهده في العمل، تجنباً للخطأ والجزاء.
 - استخدام القائد الأوتوقراطي أسلوب الضغط والشدة على المرؤوسين يؤدي إلى الشعور بالإحباط التي من أبرز مظاهرها السلوك العدواني وارتداد الشخصية.
 - إن النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور تنظيمات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي مما يصعب توجيههم والتحكم فيهم.
- ومن السلبيات الأوتوقراطي حسب بلال السكارنة أنه:²
 - يساهم الاتصال في اتجاه واحد (النازل) إلى عدم فهم القرارات في بعض الأحيان وبالتالي التعطل في إنجاز المهام أو الوقوع في الخطأ وقد يؤدي إلى حوادث مهنية.
 - انتشار السلوكيات العدوانية للعمال كالميل للتخريب، سرقة ممتلكات العمل وتعطيل الآلات، التعمد في ارتكاب الخطأ، انتشار مظاهر التغيب والتمارض، ودوران العمل... الخ.
 - زيادة الضغوط النفسية مما يسبب أمراض جمة للعمال، كما أن الضغط يولد الانفجار فقد يعند البعض إلى الانفعال من كل القرارات الإدارية، ومن الزملاء، ومن العمل.

¹- نواف كنعان، نفس المرجع، ص ص 164-165.

²- السكارنة بلال خلف، المرجع السابق، ص 156.

ومما يعاب على هذا النمط أيضا اهتمامه بالعمل على حساب العاملين مما يخلق لديهم التوتر والقلق والذي يؤدي إلى بروز جماعات غير رسمية تعمل على إعاقة سير المؤسسة على النحو المرغوب والتقليل من مستوى الأداء والإنتاج كما يعمل هذا النوع من القيادة إلى كثرة دوران العمالة وكثرة الغيابات واهتمام العمال بالعمل على القدر الذي يسمح لهم بالبقاء في المؤسسة وتجنب عقاب المدير، وهذا النمط كان سائدا في العصور القديمة إلى بداية القرن العشرين.

2-2-2- النمط ألتشاورى (الأبوي): وهو نتيجة لتطور الفكر الإداري حيث أصبح يعطى للعمال بعض من الحرية لإبداء الآراء، ويطلق عليه أيضا النمط الأوتوقراطي المريح أو التسلطي الطيب، ويتميز بوجود نوع من الثقة بين المدير والعمال معه استعمال قليل من التخويف في تحفيز العمال، إلى جانب استعمال المكافآت في رفع دافعيتهم مع الأخذ ببعض آرائهم لكن سلطة اتخاذ القرار تعود للقائد ويقترب هذا النمط من النمط الأوتوقراطي من حيث التركيز على العمل والإنتاج وسلطة اتخاذ القرار لكنه لا يهمل الأشخاص بمعنى أنه نمط ملطف، فالقائد يهتم بمروسيه يستمع إليهم ويتعاطف معهم ولا يقصر في حل مشاكلهم ولكن عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها، ولا يتجاوز الحدود المرسومة لهم من قبله، ولهذا يمكن أن نطلق عليه اسم النمط السلطوي ألتشاورى لأنه يعتمد في إدارة شؤون الجماعة على المشاورة مع الحفاظ على سلطة اتخاذ القرار والأمر والتوجيه، وقد سمي بهذا الاسم لتمثاله بنفس الطريقة التي يتعامل بها الأب مع ابنائه فهو يعطف عليهم ويريد تحقيق مصلحتهم على النحو الذي يراه هو ملائم لهم وإذا اقتنع العمال بأنه يفضل مصالحهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة، ففي هذه الحالة سوف يكون له تأثير إيجابي في دفع العمال نحو الجدية في العمل، ويظهر هذا النمط من خلال تعامل الرسل والأنبياء مع أتباعهم مما ساهم في تكوين جماعة قوية متماسكة قادرة على مواجهة التحديات والتغلب عليها.¹

إن القائد التشاورى يحاول استخدام الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الإطراء، والمدح والثناء أيضا من خلال العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء مروسيه في تنفيذ قراراته² والقائد من هذا النوع وإن كان يتفق في اتجاهاته مع القائد الأوتوقراطي المتسلط إلا أنه أقل قسوة منه في تعامله مع مروسيه، لأنه يدرك أن كسب رضاهم عن طريق الإقناع بأهمية القرار وفوائده أفضل من تهديدهم لإنجاز العمل³.

وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد التشاورى، حازم ومبادر، ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله، وأن هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة⁴.

والقائد اتخاذ القرارات يستخدم للباقة من حين لآخر بجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في القرار في حين أنه هو الذي اتخذه بمفرده⁵، فهو يعتقد أن مشاركة مروسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية

1- عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 208.

2- ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 72.

3- نواف كنعان، القيادة الإدارية، 2009، المرجع السابق، ص 160.

4- نفس المرجع السابق، ص 161.

5- ماهر محمد صالح حسن، المرجع السابق، ص 72.

وغير مجدية، ولكنه يحاول خلق الإحساس لدى المرؤوسين بأنهم يشاركونه من خلال تزويدهم بما توصل إليه من حلول ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، وكل ذلك بغرض حصوله على تأييد المرؤوسين وطاعتهم.

يؤخذ على هذا النمط من القيادة أنه يهمل اقتراحات العمال التي غالبا ما تكون لها أهمية بالغة في نجاح المؤسسة لأنه كما يقال أهمل مكة أدري بشعابها فصاحب العمل المتخصص يعلم بكل متطلبات عمله وما يجب عمله حتى يكون لعمله الفعالية المطلوبة وبما أن القائد الأبوي يحب دائما أن يرى في مركز القوة، ولا يريد الإنقراض من سلطاته لأنه يرى في ذلك ضعف منه، وهو لا يريد أن يظهر بمظهر الضعف وعدم المعرفة ولهذا يلتجأ إلى اتخاذ القرار بنفسه حتى لا يظهر الضعف أمام تابعيه مما ينعكس سلبيا على المؤسسة وعدم تقدمها وتطورها.

2-2-3- النمط الديمقراطي: كان للمدارس السلوكية ما بعد الثلاثينات من القرن 20 فضلا كبيرا في تطوير مفاهيم الإدارة وافترضاها، والتي حددت العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية، حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي¹.

يقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم، ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على خلق الأفكار المبدعة وزيادة الإنتاجية، ويعتمد على العلاقات الشخصية بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم، ومن الناحية النظرية يشجع النمط القيادي الديمقراطي المرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين، مما يولد الشعور بالانتماء ويدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم²، وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام نوجزها فيما يلي:

العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه يتطلب منه تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم بأهداف مشتركة، يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المؤسسة، وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه، وهذا يعتمد على مدى قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهته نظر مرؤوسيه وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج بهم.

¹- نفس المرجع السابق، ص 168-180.

²- ماهر محمد صالح حسن، المرجع السابق، ص 73.

- المشاركة: يصور لنا دافيد إمري (D.Emery) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الانتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة، من خلال توسيع الدور الذي يقومون به¹، والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى في الاجتماعات التي أو اللقاءات يعقدها مع المرؤوسين بالتشاور وتبادل الآراء بين القائد وبين المرؤوسين حول بعض المشكلات المعروضة، مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى أن هذه اللقاءات التي يعتمدها القائد الديمقراطي في إشراك مرؤوسيه، نتيح الفرصة للقائد لشرح المواقف والآراء بشكل مفصل، مما يثير الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ القرارات التي شاركوا في صنعها، ومراقبة تنفيذها حتى يتحقق الهدف المرجو منها على النحو الذي يرتضونه².

- تفويض السلطة: لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الاستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها، كما يطلق عليه أيضا اسم القيادي المشارك ويركز هذا النمط إلى تفويض بعض سلطاته إلى المرؤوسين وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما يعمل القائد هنا على إشباع حاجات المرؤوسين مما يخلق إيجاب التعاون بين الأفراد وخلق روح الفريق الجماعي³.

وإن تفهم القائد الديمقراطي لمشاعر مرؤوسيه تعتبر من الأسس الهامة التي تقيم علاقات سليمة بينهم، واتخاذ القرار بالمشاركة يساعد على اتخاذ القرار الرشيد، ويساعد بالتعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب الخبرات والتقنيين، التي يمكن من خلالها اختيار القرار الملائم والحل المناسب، وهذا ما يؤدي إلى تقبل التابعين للقرارات لأنهم ساهموا في وضعها، ما يدعوهم إلى العمل على إنجاز ما قرروه وحدوده كهدف للوصول إليه، ما يطلق عليها الآن الإدارة بالأهداف أي ترك المرؤوسين تحديد هدف يريدون الوصول إليه الأمر الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية عدم إنجاز وتحقيق الأهداف، كما تهتم القيادة الديمقراطية بالجماعات غير الرسمية، لكسب ولائها وإزالة مقاومتها لقرارات الإدارة، ويصلح هذا النمط عندما يكون المرؤوسين قادرين على أداء مهامهم بفعالية عالية لكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء، فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل ولكن ينقصهم النضج النفسي للقيام بأعمالهم، فهذا النمط يساعد على خلق الروح المعنوية للأفراد ويكون فعالا في تنمية العلاقات الإنسانية ويشجع عملية المشاركة يعلم الأفراد كيف يمكنهم مواجهة المشكلات وحلها ويقلل من الإشراف إلى أدنى حد ممكن رغم أنه قد يتدخل لتوضيح بعض الظروف الاستثنائية، كما يعمل على تنمية عملية الرقابة الذاتية وإعطاء مزيد من المسؤولية للعمال، كما يقوم بتدريب العمال ذوي المستوى الضعيف في الأداء.

¹ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 260.

² طارق عبد الحميد البدرى، المرجع السابق، ص 24.

³ مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، المرجع السابق، ص 91.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العلمية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم، الإبداعية الكاملة¹، ويتضح من المرتكزات والأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي أنه يساهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:²

- إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار مرؤوسيه القادرين على تقديمها، وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية أو لتوليد أفكار إبداعية لتنفيذها.

- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح الذي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم³.

- إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم مما يزيد في ثقتهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج.

- إتاحة الفرصة لنمو وتقدم المرؤوسين عن طريق زرع الثقة في نفوسهم يؤدي إلى استغلال أمثل لطاقاتهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل.

يتضح مما سبق أن النمط الديمقراطي يساعد على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة لأن هذه الأخيرة تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية، وبتوافرها وتكاملها تستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية، ولكن بالرغم من كل هذه الآثار الإيجابية، لا يمكن التسليم بأنه أفضل نمط يطبق في جميع الحالات وجميع المواقف، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وأن مبالغتها في التركيز على المرؤوسين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية⁴، بالإضافة إلى هذه الانتقادات تكشف الدراسات في ذات الاتجاه على عدة آثار سلبية للقيادة الديمقراطية نستعرضها فيما يلي:

- إن إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النمط الديمقراطي، كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين وملهم، فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على موافقة جماعية، قد يساهم في الارتباك وفقدان الثقة، وتضييع الوقت والفرص، وأن السعي وراء إجماع الرأي غير مناسب وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية⁵.

¹- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 184.

²- دانيال جولمان وآخرون، القادة الجدد، تر: عثمان الجبالي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 105.

³- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

⁴- صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص ص 200-201.

⁵- دانيال جولمان، المرجع السابق، ص 106.

- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه كما أن المغالاة في التفويض يمكن أن تؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد¹.

- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط (لشراء ولاء العمال وصمتهم)، وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوة الصراعات.

ويؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ الجماعة فيها قرارات تكون من أجل تحقيق مصالحها ولا يهتمها مصلحة المؤسسة، كما يقوم بعض العمال على مقاومة القرار إذا لم يتوافق مع طموحاتهم، ولذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعة غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذة².

ومن المآخذ على القيادة الديمقراطية أنها تساهم في تنازل القائد على جزء كبير من صلاحياته التي يفرضها المنصب، تهرباً من المسؤولية والانشغال بالمصالح الذاتية، وينظر للعملية الديمقراطية أنها وسيلة لإرضاء التابعين وشراء سكوتهم وتحميلهم كل المسؤوليات عن أي خطأ، كما يؤدي إلى فقدان القائد لهيبته وهيبة المؤسسة لدى العمال المشاغبيين، ويستغلون الفرصة لغرض رأيهم على الجميع، وهذا ما يبين أن الأسلوب الديمقراطي لا يناسب الجميع بل يجب اختيار العمال المشاركين بدقة ووفق شروط معينة منها أن يكون معني بالعمل، متمتع بالجدية والأخلاق المهنية، متخصص، والتأكد فعلاً أن المشاركة تؤدي إلى نتائج جيدة.

ويلحق بعض الباحثين أن أغلب هذه الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن هذا النوع من القيادة تفوق مزاياه ما يترتب عنه آثار سلبية، ومع ذلك لا يمكن الجزم أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية في جميع المواقف، ولهذا فلا بد من حسن استعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية، ومراعاة حسن اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض سلطاته، أو يشاركونهم من ذوي الكفاءة والخبرة، والأمانة والإخلاص والذين يحضون بقبول من طرف الجماعة.

يتضح مما سبق أن للقيادية الديمقراطية عدة مزايا منها خلق الثقة بين الهيئة القيادية للإدارة والعمال، وخلق مناخ صالح وملائم لتحفيز العمال وبذل الجهود، كما يساعد في تطوير مهارات العمال من خلال تبادل مهارات العمال من خلال تبادل المهارات والكفاءات، وتأهيل جيل يمكن توليه القيادة والمسؤولية، والمشاركة تشعر العمال بأنهم جزء من المؤسسة ويعملون لصالحها وفي نفس الوقت يحققون مصالحهم وأهدافهم، كما ترفع المشاركة الروح المعنوية للعاملين وخلق الحماس والرغبة للعمل بجدية ونشاط³، كما تهدف إلى تحقيق أهداف المرؤوس والمؤسسة معاً، مما

¹- محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 261.

²- نواف كنعان، القيادة الإدارية، المرجع السابق، 2009، ص 182.

³- حريم حسن، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 76.

جعل منها النمط المفضل للتطبيق والأكثر فاعلية عند الكثير من كتاب الإدارة، إلا أن ذلك لا يعني أن الأسلوب الديمقراطي هو نمط مثالي ويصلح في كل المواقف.

2-2-4- النمط الحر (الإطلاقي): يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب، إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة أوهايو الأمريكية، وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة¹، ويعتبرها البعض بأنها قيادة شكلية، حيث يطلق القائد هنا الحرية للمرؤوسين ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل، ودوره يتمثل في تفقد سير العمل للاطمئنان من حين لآخر، لكنه لا يتدخل مباشرة.

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة الوظيفية، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة²، وكشفت الكثير من الأبحاث والدراسات على الخصائص المميزة للنمط الحر من أهمها³:

- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل سبل الاتصال بينه وبين مرؤوسيه في الاتجاه الصاعد خاصة.

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وهو غير مجد عملياً، حيث أن القائد الحر في الغالب نجده يتهرب من المسؤولية، ويولي اهتماماً ضئيلاً بالعمل، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة مما يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، إضافة إلى أنه ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله، خاصة إذا لعب بعض المرؤوسين دور القادة الصغار على الجماعة، مما بخلق التوتر ويضعف حرية المرؤوسين وينخفض مستوى الجودة⁴.

ويرى بعض الباحثين أن الجماعات في ظل النمط القيادي الحر تفتقر إل الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها، مما يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المبتغاة، كما أثبتت بعض التجارب أن الحرية

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 261.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، 2009، ص ص 244-245.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

⁴ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، 2009، المرجع السابق، ص 256.

المطلقة للعمال لا تحقق دائما السعادة والدافعية للعمال، فقد تؤدي إلى نتائج سلبية على العمال الآخرين الذين ليس لديهم تلك الحرية، مما يساهم في تفكك مجمعة العمل وانخفاض الروح المعنوية¹.

وبالرغم من عيوب النمط القيادي الحر على إطلاقها إلا أن بعض الكتاب يرون أنه يمكن أن يكون فعالا في بعض المواقف التي تستدعي تطبيقه، وأن وجود مزايا له، هي حقيقة واقعة بالرغم من كل المآخذ المؤكدة لعدم جدواه في الإدارة، ومن بين هذه المزايا نذكر ما يلي:

- يؤدي هذا النمط إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل للإبداع الشخصي في العمل، ونتائجه للثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين مع الثقة والحرية الممنوحة لهم بشكل إيجابي².

- إن هذا النمط يصلح لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بكفاءات علمية ومهنية عالية، وبقدر كبير من الخبرة والمهارة، وب قدرات إبداعية وأخلاق عالية، ويتمتعون بالحس المهني مما يجعلهم يتجاوبون بإيجابية مع الحرية الممنوحة لهم، لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية³.

على ضوء دراسة الأنماط القيادية يجب الإشارة إلى أن أي نمط من هذه الأنماط القيادية لا يمكن تطبيقه بصورة مطلقة في جماعة عمل واقعية، بل يمكن أن يتم تطبيقها كلها، بنسب مختلفة تبعا لمتغيرات متعددة، وعوامل مؤثرة تتعلق بالقائد أو بالمرؤوسين أو بالموقف، كما لا يوجد نمط مثالي يمكن اعتماده في جميع الحالات لتحقيق الفاعلية التنظيمية⁴، فكل نمط يصلح لفئة أخرى، ويتغير النمط حتى مع الشخص الواحد، فعندما يكون لديه الرغبة والحماس والكفاءة والتمتع بروح المسؤولية، يمكن ترك الحرية المطلقة للعمل بما يراه مناسب، وإذا انخفضت الدافعية لديه، وتهاون في عمله عن قصد يمكن دفعه بالتهديد إن عاود الكرة، أو حتى عقابه حسب درجة سلبية السلوك وأثره، وإن كان يتمتع بالكفاءة العلمية والمهنية يمكن استشارته أو مشاركته في مناقشة بعض القضايا المتعلقة بالتسيير وهكذا.

ثالثا: الاتصال التنظيمي والقيادة:

3-1- أنماط القيادة والاتصال:

تختلف أنماط القيادة حسب اتجاهات الرؤساء ومواقفهم نحو الاتصال في المؤسسة وهذا ما يؤثر في العملية الاتصالية. وكذلك أشكال الاتصال ومعيقاته تختلف من نمط قيادي لآخر والتي منها الدكتاتوري والديمقراطي والمتساهل والمتسامح والذي يعتمد المركزية في التسيير، وهذه الاختلافات التي نلاحظها مع تعاقب عدة رؤساء على نفس المنصب رغم اعتمادهم على منظومة قانونية واحدة تجعلنا نلتفت إلى الخصائص الشخصية والمزاجية

¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، 2009، المرجع السابق، ص 256.

²- نبيل حامد مرسي، المرجع السابق، ص 253.

³- محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص 190.

⁴- أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 183.

لل قائد كمتغير مهم يؤثر بأي شكل في عملية التسيير والاتصال التنظيمي وتؤثر القيادة تأثيراً واضحاً في عملية الاتصال فإما تشجعه أو تثبّيه في حدود الدنيا.

وتختلف أنماط الاتصال حسب أنماط القيادة والقائد الأوتوقراطي يجعل الاتصال الرسمي متمركزاً حوله باعتباره محور عملية الاتصال وبالتالي تنقص أو تقل إلى أدنى حد العمليات الاتصالية الأفقية نظراً لأنها تمر كلها على طريق الرئيس وهذا السلوك الاتصالي يجعله أكثر احتكاًراً للمعلومات و يحاصر سلوكيات المرؤوسين مما يجعل الرقابة الذاتية لأعضاء التنظيم كبيرة جداً و هذا كله يعد من عوائق العملية الاتصالية التي يمكن أن تفتح المجال للصراع،¹ أما القائد الديمقراطي فيسمح بالاتصالات بين المرؤوسين ويكتف الاتصالات معهم نظراً للحاجة المستمرة للمعلومات وإلى المناقشات خاصة إن كانت جديدة غير أن عدم عدالة الرئيس في الاتصالات بمرؤوسيه يعبر عن سلوك تفضيلي لديه و يكون قد فرق بينهم بشعور منه و بدون شعور وهذا ما يفتح المجال لتوتر العلاقات أما القيادة المتسامحة فهي أيضاً تفتح المجال للعملية الاتصالية أفقياً وعمودياً بينما كثافة لاتصال تكون أقل في النمط السابق.

أما القيادة الفوضوية فإنها تجعل القائد في نفس خط الاتصال مع مرؤوسيه مما يعطيهم شعوراً بالقرب منه وبزوال الكثير من الحواجز الاتصالية بينهم إلا أن هذه الحرية تجعل عملية الاتصال غير مضبوطة وقد تتحرف عن مسارها المطلوب مما يفتح المجال أمام صعوبات أخرى تنعكس على استقرار توازن العلاقات الداخلية".

مبادئ الاتصال القيادي الناجح:²

يمكن ذكر جملة من المبادئ منها:

- وضع هدف للاتصال والأخذ في الاعتبار مستوى المرسل إليه.

- البساطة والوضوح والشفافية وعدم احتكار المعلومات.

- استعمال الوسيلة الفعالة واختيار الوقت المناسب لإرسالها.

- التكرار والتذكير في حالة الحاجة إليه.

- إظهار الاهتمام بآراء ومواقف الآخرين واعتماد تقنية الإصغاء.

3-2 اتخاذ القرار في العملية الاتصالية:³ تستدعي القرارات الهامة أو العادية داخل المؤسسة اتصالات مناسبة لكل حالة فأحياناً تكون مكثفة وأحياناً أخرى تكون معقدة أو بسيطة وتكون الاتصالات بسيطة أو معقدة مكثفة أو قليلة أحادية أو متعددة الأطراف بناء على طبيعة المشكل ودرجة تعقيده.

¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 90.

² - ناصر قاسمي، نفس المرجع، ص 91.

³ - ناصر قاسمي، نفس المرجع، ص ص 98-99.

هناك من يربط العملية الاتصالية بين ثلاث مستويات إدارية هي الإدارة العليا التي تضع الخطط والسياسة العامة ثم الإدارة الوسطى التي تحول السياسات إلى قرارات ثم الإدارة الدنيا التي تشرف على التنفيذ وبذلك تمر العملية الاتصالية على ثلاث مستويات سلمية وفي كل مستوى تتم عمليات الاتصال الفرعية ضمن شبكة الاتصال في المستويات الثلاث.

الاختلاف في منطق عقلانية اتخاذ القرار هو الذي يعنى تعدد المواقف اتجاه مختلف البدائل بحيث يمكن اعتبار عدد من البدائل قرارات عقلانية وبذلك تصل إلى عدم وجود عقلانية مثالية و هنا نتوجه نحو البحث عن الرضا والاقتراع ،وقد أردنا مناقشة عقلانية القرار لأنها تعد أكثر ارتباطا بعقلانية الاتصال فلا يمكن أن تتخذ قرارا عقلانيا ضمن لا عقلانية الاتصال هذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار وعملية صناعة القرار ثم عملية اتخاذ القرار ثم عملية تنفيذ القرار ثم عملية متابعة مدى احترام تنفيذ القرار ومدى نجاحه ورجع الصدى الخاص به وأخيرا عملية تصحيح القرار إذا استلزم الأمر ذلك وكل هذه المراحل تتحرك ضمن نظام اتصال عقلائي مناسب.

ومن جهة ثانية لا تتفع عقلانية الاتصال ودقته إذا كان القرار غير عقلاني أما إذا كان القرار عقلانيا ونظام الاتصال غير عقلاني فإنه يشوه عملية التغيير. ثم أن عقلانية الاتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار أثناء التنفيذ وأحيانا يكون اتخاذ القرار غامضا لأن المقررين يريدون تحليل الخيارات من كل الجوانب وهناك فرق بين حالة الشك والعمل في اتخاذ القرار ثم هناك علاقة وطيدة بين صعوبات الاتصال والصراع. فقد تكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة باتخاذ القرار داخل المؤسسة بحيث يصبح الاتصال مزعجا ومثيرا للقلق، أو حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سيرا لمؤسسة وصناعة القرار بصفة عامة.

و يمكن لعوامل كثيرة أن تتدخل في صعوبات الاتصال منها ما يتصل بخصائص المؤسسة ذاتها وهناك معوقات أخرى مرتبطة بطبيعة البنية التنظيمية وبتقسيم المهام وبتوزيع الأدوار ، وهناك ما ومرتبط بالهيكل التنظيمي وتعتبر المعلومات بمثابة المادة الأولية لتنشيط الاتصال واتخاذ القرار فاتخاذ القرار يتطلب تحديد المشكل ومصدره ومعرفة إطراره ومعرفة المعلومات المتصلة به و تبادل المعلومات في كل اتجاهات ذات العلاقة بالمشكل من أجل الاشتراك في صنع القرار من خلال التنسيق المستمر في شكل خلية عمل دائمة حتى الوصول إلى الهدف النهائي وعلى الرئيس في هذه الحال أن يأخذ في الاعتبار خصائص أعضاء الجماعة وهو يتصل بهم فهناك السريع وهناك المتسرع وهناك المحرك وهناك المتحمس وهناك الذي يقتنص الفرص وهناك المتحفظ لذا على الرئيس أن يضع كل عضو في مكانه وتقسم عليهم المهام حسب خصائصهم، ويقسم عليهم المهام حسب خصائصهم، وطبيعة المؤسسة، وطبيعة النشاط وطبيعة القرار ذاته.

3-3 السلطة والاتصال:

ارتباط السلطة بالاتصال في التنظيم وثيق، وتعريف التنظيم لا ينفك عن ارتباط عن الاتصال والسلطة. حيث يعرف A Chandler أن التنظيم في مؤسسة يعتبر متعدد الأبعاد ويظهر وجهين " فهو يشمل الممرات السلمية والاتصالية

بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية، وثانيا المعلومات والمعطيات المتنقلة بواسطة قناة هذه الممرات، وهما الوجهان الرئيسيان لضمان تنسيق وتحكيم وتخطيط فعال وضروري لتنفيذ الأهداف والسياسات القاعدية ولتركيب مجموع موارد المؤسسة.¹

تعتبر السلطة، عاملا حاسما في حركة وأداء الأنشطة داخل المؤسسة، وتؤثر على نتائجها، والسلطة هي حق اتخاذ القرار، حين القيام بمختلف الأعمال أو تكليف آخرين بإنجازها، وعند فايول Fayol هي حق الأمر وقدرة جعل الآخرين يطيعون،² وهي الصلاحية الممولة للإطارات الإدارية والمشرفين، لاتخاذ القرارات، وإعطاء الأوامر، تنفيذًا للخطط الإستراتيجية والبرامج العملية في المؤسسة.

* المسؤولية رديفة السلطة ، ولا يمكن أن تكون مسؤولية، دون أن يكون تفويض للسلطة، وتحديد منطقة أو مجال حركة واستقلالية للمسؤول المعني وبمقدار ما يحمل الفرد من مسؤولية في المؤسسة يجب أن يعطى أو يوفر له من سلطة ، وبشكل آخر فالمسؤولية تكون بمقدار السلطات التي يتمتع بها الشخص .³ المكلف بها وتعني السلطة التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال التي تناسب قدراته وخبراته ومؤهلاته، طبقا لموقعه في الهيكل التنظيمي، ويتم تفويض المسؤولية طبقا لما يفوض من سلطة، سواء للمديرين أعلى الهرم الإداري، أو في مناصب وسطى بينهم وبين الأعمال التنفيذية للعمال.

وعلى المديرين أو المسؤولين في مختلف مستويات الهرم التنظيمي أو الإداري الاهتمام اللازم بالجانب النفسي والاجتماعي لمرؤوسيههم أو ضرورة استشارتهم في وتحديد الخطط والبرامج والأهداف الخاصة بمؤسستهم، والتي تكون محل تنفيذ المرؤوسين، وكلما اقتربوا من صناعتها كانت أقرب إلى خاصة أهدافهم، حسب رغباتهم ودوافعهم وحاجاتهم، وكان لهم إقبال واسع على تطبيق أوامر رؤسائهم وقادتهم ذوي المسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة لذلك ندرك أهمية عملية الاتصال في المؤسسة. وضرورة الاهتمام بها، وتوفير الوسائل الضرورية ووجب الانتباه إلى الجوانب النفسية والإدراكية لها.

إن الإدارة الجيدة لا تعني فقط الإعداد الحسن للخطط والبرامج، وإعطاء الأوامر لتنفيذها، بل تتعدى ذلك لتشمل جوانب أخرى معقدة مثل الاتصال، والاطلاع الوافي على اتجاهات ومواقف الأفراد واكتشاف العناصر المؤثرة فيها، وكيفية التأثير فيها.

أشكال السلطة وأنواعها:

¹- Chandler Alfred D: Stratégies et structures de l'entreprise, les ed, d'organisation, 1972, p42.

²- Henry Fayol, Administration industrielle et générale, Enag/éditions, Alger, 1990, P P. 33-34.

³-Jean Paul Larcon et R. Reitter, Structures de pouvoir et identité de l'entreprise, Nathan , 1979, P21.

هناك من يقسمها إلى سلطة تشريعية تقوم بإصلاح أو تعديل قواعد، أو قوانين العمل، وتقرر المراكز، وتحدد الأجور، وسلطة إدارية تتكفل بالتدابير العملية التي تحرك التي تحرك عمل المؤسسات بفعالية، وسلطة قضائية تعاقب على مخالفات القواعد المطبقة.

ويقسمها فايول إلى قسمين: سلطة تأسيسية وسلطة شخصية تحصل الأولى عن طريق القانون في المؤسسة والثانية تتكون من طاقات الفرد في الذكاء والقيادة وما يقدمه من خدمات وغيرها (2)

وهناك من يوزعها إلى سلطة أمرة ووظائفية، أو استشارية. فأما السلطة الأمرة فتعني ما يخول للمديرين والمشرفين من اتخاذ القرارات، والإجراءات وغيرها، وأما السلطة الاستشارية، فتتمثل في تقديم الرأي والنصح فقط، وتتم من أسفل إلى أعلى. أما السلطة الوظيفية، فهي سلطة أمرة لكنها جزئية ومحدودة في نطاق الشخص الذي يتمتع بها، بالإضافة إلى ذلك، هناك من يقسم السلطة إلى مركزية ولا مركزية، ففي السلطة المركزية، يكون الاهتمام بالجوانب المعنوية والاجتماعية أقل، مما يؤثر سلباً على الإنتاج. ويعمل هذا النوع على توفير المعلومات أكثر لدى الأفراد في المركز القريبين لا للإدارة، مما يضعف فعالية الأفراد الآخرين في التنظيم - لقلة المعلومات - عكس التنظيم اللامركزي الذي يتميز بتقسيم العمل والمسؤوليات، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء.

وأياً كان شكل السلطة، فإنها تتوقف على جوانب تحدد مخرجاتها، وهي الجوانب النفسية والاجتماعية والمعتقدات والقيم وغيرها داخل المؤسسة، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الإدارية، وخصوصياتها وأنواعها.

3-4 الاتصال التنظيمي في مواجهة القيم الاجتماعية وقيم المؤسسة.

ثقافة التنظيم والسلوك التنظيمي : البنية الحالية للمجتمعات الحديثة تعطي فرصاً عديدة لتكوين الثقافات الفرعية بالنظر لمتطلبات هذا البناء وحاجات أفرادها المتنوعة والمستمرة، ونظراً لعامل الحرية الذي أصبح أحد أهم القيم لهذه المجتمعات والتي تسمح بالتعبير عن هذه الخصائص الثقافية من خلال مختلف قنوات الاتصال و من خلال إنشاء التنظيمات المعتمدة رسمياً ولا نكاد ندخل أي تنظيم حتى نقابلنا مجموعة من النظم وقواعد السلوك والالتزامات،¹ نظم من القيم تمس مختلف الجوانب مثل اللباس واللغة والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، وقيم العمل و الإنتاج وهي عناصر متكاملة .

تدل على أننا أمام مجتمع مصغرو يمكن النظر إلى هذه الثقافة الفرعية بالقول بأن المنظمة كمؤسسة اجتماعية هي ثقافة عالم أصغر داخل عالم أكبر منه، ومن جانب وجود نظم ثقافية فرعية أخرى داخل المنظمة الواحدة تقوم على أساس الجنس والأصول العنصرية إذ نجد فيها ثقافة فرعية، نظامية، مهنية، وأخرى مصدرها منظمات كثيرة

¹ - فينر، جون فرانك ب، شيرود، التنظيم الإداري، ت: محمد عبد القوي وخير الدين توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية،

القاهرة، دون سنة، ص 301.

حيث أن تعدد المهن والاختصاصات داخل المؤسسة يضعنا أمام حالة تباين خصائص أعضاء المؤسسة من حيث السلوك والاتصال.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود تضارب بين نوعين من الثقافة الأولى مهنية عالمية، والثانية نظامية محلية الثقافة فأصحاب الثقافة المهنية لهم القدرة على التحرك ويضعون ثقافتهم فوق قيم الثقافة النظامية.

هذا ما يعطينا تضارباً بين ثقافتين إحداهما تقوم على الولاء والثقة في المؤسسة وأخرى تقوم على الالتزام بقيم المهن،¹ مما قد يحدث صراعاً نلاحظه في كثير من المنظمات أو المصالح التي تجمع في الغالب بين الإداريين والمهنيين لأن خصائص كل مهنة وكل تكوين تعطي صاحبها نموذج تفكير خاص به ونظرة خاصة للواقع ومواقف معينة، وسلوك معين وبالتالي نمط اتصال يتفق مع هذه الأفكار عن نفسه وعن بيئته المادية والاجتماعية.

إن الجماعات السوسيو مهنية في أول مصادر ثقافات الجماعة في المؤسسة، كأن تطور فئة العمال مفهوماً للعلاقة بين الزملاء بخصوص تطبيق السلمية وفي نفس الوقت يتم إدخال عوامل الصداقة والتضامن التي هي من صميم التنظيم غيرا لرسمي أما الإطارات حاملة الشهادات فهي أكثر فردية وتتمثل الاستقلالية الشخصية وحرية مقابلة وجهات النظر بطريقة ديمقراطية، أما الإطارات العصامية الأوتوقراطية فهي مرتبطة بالسلمية وبالقيادة ولا تثق في الجماعات لكنها أكثر تعمقا واشتركا في علاقاتها مع زملائها، وهناك وجه آخر للثقافات داخل المؤسسة وهو أن كل قسم وكل وحدة متخصصة في مهام معينة تكون أكثر تفاعلا فيما بينها، بينما يكون تفاعلهم ضعيفا أو منعما مع أعضاء الوحدات الأخرى.²

إن الثقافة التنظيمية تتكون نتاج بصمات مؤسستها الأوائل،³ ونتاج التراكمات السابقة التي تشكل هويتها وثقافتها التي يشترك فيها إدارتها وعمالها وهي نتاج جملة المواقف الجماعية والرموز والقيم والآراء الخاصة وطرق التفكير، تتطور داخل الجماعة عن طريق أعضائها وتصبح معبرة عن الخصائص الثقافية لهذه البنيات ومحددة لمصالحها وأنماط سلوك أفرادها ودواعي صراعها وتعاونها، وتضامنها واستقرارها...⁴

وقد لو حظ أنه الجماعات تتشكل تصاعديا من خلال التفاعلات والصراعات بين أعضائها ، وتشكل جملة من المعايير الجماعية التي تنظم عمل الجماعة وسيرها وديناميكية التكيف والاندماج، فثقافة الجماعة تتشكل من خلال الصراعات مع البيئة الخارجية التي تجبر أعضائها على التضامن أو على الأقل الوعي بالتعاون في إطار جماعة محلية هذا التعاون والإحساس المشترك بالنجاح والفشل والانتماء لتاريخ مشترك،⁵ ولذا فإن فعالية أداء الجماعة وتطوره يتأثر بهذه البيئة الثقافية تعاونية كانت أو صراعية و بعض السلوك التعاوني أيضا الناتج عن الولاء للجماعة

¹ -نفس المرجع، ص303.

²-Aubert (N), Et Gruere (J) -(P) et Jabes (T) et autres, **op. Cit**, p553.

³-Breard (R). Pastor (P, **L'individu a l'équipe, techniques et outils de management**, Ed liaison, Paris,1999, p34.

⁴-Aubert (N), Et Gruere (J) -(P) et Jabes (T) et autres, **op. Cit**, p176.

⁵Aubert (N), Et Gruere (J) -(P) et Jabes (T) et autres, **op-Cit**, p76.

أو المؤسسة ولقيمها، وفي المقابل توفر الجماعة الحماية لمختلف الامتيازات التي ما كان للفرد أن يتحصل عليها مفردة.¹

رابعاً: الاتصال التنظيمي، القيم الاجتماعية والثقافية: (بين التفاعل والتحديات):

4-1- القيم والمعتقدات والسلوك الاتصالي داخل جماعات العمل:

تقوم المعتقدات داخل الجماعة بوظيفة هامة وهي تحقيق تلاحم وتضامن الجماعة التنظيمية ، وترسخ فيهم الوعي بأنهم بناء واحد متكامل، الأمر الذي يخدم أهداف الجماعة أو المؤسسة. يقول صاحب مصنع (IBM) توماس واطسون Watson Thomas لنأخذ مؤسسة شهيرة استمرت طوال السنوات الماضية أن سر نجاحها لا يعود لشيء آخر إلا لقوة المعتقدات ... فبالمعتقدات العملية يمكن تنفيذ كل سياسات المنظمة وأعمالها، والأكثر هو الالتزام المخلص لهذه المعتقدات إذا أرادت المنظمة أن تتجاوب مع العالم المتغير من حولها فعليها أن تكون جاهزة لتغيير كل شيء ما عدا تلك المعتقدات.

إن الهوية والمعتقدات مهما كان نوعها عامل أساسي في تحقيق النظام، وتنظيم الاتصال ويعطي نظرة موحدة للبيئة الداخلية والخارجية وتحدد بالضبط مصالح المؤسسة وأصدقاءها وأعداءها وعوامل تعاون أعضائها وعوامل شعورهم بالانتماء والولاء، وتحدد مكانة كل عضو فيها ودوره في تقوية وتطوير أداء المؤسسة. ويرى كروزيه وفريد برغ أن استيعاب الفرد للقيم والمواقف يعتبر ظاهرة ثقافية وقاعدة لهوية كل فرد. والثقافة حسبهما هي بناء ينجزه الفاعلون اتجاه فاعلين آخرين داخل المؤسسة وهي حصيلة امتزاج وتفاعل ثقافة النسق الخارجي الأكبر - النسق الاجتماعي- مع النسق التنظيمي الداخلي بما تحمله من قواعد تسيير وقيم خاصة من أجل إيجاد صيغة التوازن بين ثقافتين متكيفتين مع طبيعة المؤسسة،

ما تستخلصه هو أن العناصر الثقافية هي عوامل تعاون حقيقية بما تتيحه من إمكانيات الاتصال والتشاور وتحتوي الصراع وتشجع الحوار وترسي ثقافته وتشجع الحوار الذي قد يظهر في أي لحظة، لإعادة التوازن والاستقرار وتحويل الجهود نحو التعاون وتنظيم الاتصال واستمراره وخدمة أهداف المؤسسة.

4-2- ثقافة المؤسسة أداة فعالة للاتصال:

1- القيم: هي أهم عناصر الثقافة، ومنها قيم المؤسسة التي لها علاقة مباشرة بالقيم الاجتماعية / شاغلة دور توجيه سلوك الفاعلين في المؤسسة خاصة نحو مختلف العمليات الاجتماعية، والقيم طريقة في الوجود أو السلوك يعترف بها شخص أو جماعة على أنها مثال يحتذى وهي بذلك تحقق الاحترام وتكون القيمة مثالا لأنها

¹ عناصر قاسمي، نفس المرجع، ص 167.

تستلزم سلوكاً سامياً تطمح إليه في الأشياء أو التصرفات التي يعبر عنها بطريقة محسوسة أو رمزية.¹ أشار مندل Mendel إلى أن بعض القيم التقليدية ذات العلاقة بالتعاون داخل المؤسسة مثل قيم الولاء والرغبة الأكيدة في الترقية، والاهتمام بالاستقرار هي قيم تدفع العامل إلى أن يكون إيجابياً في علاقته مع وظيفته ومع تنظيمه وهي هي تختلف من مجتمع لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن تنظيم لآخر ومن وقت لآخر في خصائصها وتنوعها، وتعددها.²

وتؤدي القيم وظيفة الضبط الاجتماعي لسلوك الأفراد سواء على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي، وكلما اتفق عليها الجميع حصلت الأهداف المرجوة والتضامن المستمر، وشجعت أكثر على الاتصال، وحددت السلوك المرغوب فيه، والسلوك غير المرغوب فيه.

4-3-الاتصال وشبكة الأهداف:

قام الباحثان بافلز وباريت بدراسة مدى النجاح والفشل تحقيق أهداف الاتصال تتعلق بالمحاور الآتية:

- السرعة والدقة في انجاز الأهداف

- التنظيم الداخلي الجماعة.

- القيادة داخل الجماعة.

- الحالة المعنوية داخل الجماعة.

وذلك من خلال ثلاث شبكات تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين إلا أنها تختلف من حيث شكل التنظيم الداخلي، بحيث تتدرج من شبكات ديمقراطية إلى شبكات أقل ديمقراطية وهي على النحو الآتي:

شبكة الاتصالات الأولى: هي شبكة أكثر ديمقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع الأفراد الآخرين دون تحديد من هو رئيسها.

شبكة الاتصالات الثانية: وهي شبكة أقل ديمقراطية حيث تتيح لبعض الأفراد التفاعل مع فردين آخرين في حين تتيح للآخرين التفاعل مع فرد واحد.

¹ - روشي غي، مدخل إلى علم الاجتماع العام- الفعل الاجتماعي-ت: مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1983، ص88.

² - مندل، م، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ت: محمد حامد حسين، المؤسسة الصحفية الأردنية-الرأي، عمان، 1982، ص89.

شبكة الاتصالات الثالثة: تتيح لكل فرد الاتصال مع فرد واحد فقط مما يحد من حريته وجاءت أهم نتائج الدراسة كما يأتي:

إن الحكم التقليدي على شبكات الاتصال نصل من خلاله إلى أن رضا العاملين تحققه شبكة الاتصال الديمقراطية أما شبكة الاتصال الأوتوقراطية فتؤدي إلى عدم رضا العاملين؛ والواقع أن لكل شبكة مساوئ ومحاسن، ورغم ذلك فهناك الكثير من المتاعب التي تنجم عن الشبكة الديمقراطية تتركز حول ثقافة العاملين واستعدادهم للعمل والتعامل بهذا النظام خاصة في مجتمع تغلب عليه العصبية والعرقية. فهذا النظام هو تنشئة اجتماعية بأكملها. ووجوده داخل المؤسسة هو تحصيل حاصل، وعليه على القيادة أن تدرس جيدا الخصائص الاجتماعية والثقافية للعاملين من أجل اختيار النموذج الاتصالي ولتسييري الملائم لهم.¹

4-4- الهوية، الاتصال، والصراع:

تعتبر الهوية ذات أهمية كبيرة تنصدر قائمة المطالب وتتحدد هوية الفرد من خلال انتمائه إلى عدة جماعات اجتماعية منها انتمائه الجغرافي والقروبي والمهني والتنظيمي وجماعته الترفيهية وديانته وحزبه السياسي فهي لا تعالي التطابق، ويربط يتشارد بريارد الهوية في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و بالجوانب الثقافية بعوامل الصراع إذ يمكن للجماعة أن تدخل في صراع ما بمجرد إحساسها بأن هويتها مهددة أو غير معترف بها، وهذا التحرك يمس الجوانب المعنوية ذات العلاقة الوثيقة بالعامل الثقافي وهي أبعد ما يكون عن حركات المطالبة التي تركز أكثر على الجوانب المادية.

وقد لا حظ الباحث أن الكثير من الصراعات مردها إلى عنف الهوية مثل إضراب العمال عام 1982 في مصانع سيتروايان لسيارات بفرنسا للمطالبة بالاعتراف بهويتهم وبوجودهم رغم أنهم لم يكونوا مؤطرين في نقابة رسمية ولم تكن لهم أية مطالب فالمهم هو حصولهم على الاعتراف وحصولهم على الشرعية الاجتماعية،² ويمكن ملاحظة أهمية الهوية داخل المؤسسة والتي من عناصرها الانتماء الجغرافي، والتباين الجنسي بين الذكور والإناث والخصائص العرقية.

ويمكن ملاحظة كيف أن المسؤول الجديد والموظف الجديد يهتم به أعضاء التنظيم الذين يهتمون بدورهم بهوية الأعضاء الجدد في المؤسسة أن هناك احتمالا أن يتم اختيار هؤلاء للانضمام إلى جماعتهم غير الرسمية والتحالف معهم الأخرى المتشكلة على أساس جهوي، بحيث أن التعرف على الهوية هو الخطوة الأولى الضرورية في بناء أي علاقة اتصالية بين مختلف الأطراف.

4-4-1- العملية الاتصالية في حالة الصراع:

¹ -رجب عبد الجميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، كلية التجارة، القاهرة، دون سنة، ص ص 8-9.

² Breard (R), Et Pastor (P), *Gestion des conflits*, Ed liaisons. Paris, 2000, P 188.

يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في أي تجمع إنساني وظاهرة طبيعية في كل المؤسسات مهما كان نوعها فالنفاعل يعني توقع الصراع والنزاع بمختلف أشكالهما. ويلعب الاتصال دور المحرك والمنشط لعمليات الصراع لذا من المهم أن يأخذ في الاعتبار من خلال وظيفة تسيير الصراعات التي تحدث في المؤسسة توجيه وتنشيط العملية الاتصالية بحيث تسمح بالتقليل من الصراع بين الأفراد والجماعات من خلال التنسيق مع وظيفة العلاقات العامة ويمكن تجسيد ذلك من خلال برنامج مشترك ينتهز مختلف المناسبات مجمع العاملين في اجتماعات رسمية وغير رسمية من أجل الشرح والتوجيه والتقريب لوجهات النظر وإزالة سوء التفاهم ومن أجل الصلح وتعميق العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.

ويمكن للصراع أن يتخذ صوراً كثيرة داخل المؤسسة فقد يكون حول السلطة أو المكانة الاجتماعية وغيرها ويكون هذا في حالة غياب التفاعل الاجتماعي والديناميكي بين الأفراد داخل المؤسسة والذي يكون نتيجة غياب شبكة اتصال ملائمة ومن هنا يعتبر الاتصال وسيلة تنسيق فعالة تسمح بغض الصراع وتفكيك حالات التوتر داخل المؤسسة.

وتتأثر العملية الاتصالية داخل المؤسسة في حالة الصراع فقبل كل شيء يكون الاتصال متغيراً تابعاً ومستقلاً في نفس الوقت، فيمكن أن تنشأ مشاكل الاتصال المختلفة منها عدم احترام * السلمية والإجراءات وتكرار الأخطاء في الاتصال يؤدي مع الوقت إلى الصراع التنظيمي ومن جهة أخرى يمكن أن يكون الصراع أحد أهم أسباب العملية الاتصالية داخل المؤسسة منها عدم التفاهم وصراع المصالح مثلاً وفي حالة الصراع يمكن أن تمر العملية الاتصالية بالمراحل التالية:

-السرية وإخفاء المعلومات في البداية.

-قطع المعلومات وتشويهها وانتشار الإشاعة.

-المواجهة والعنف اللفظي وعدم الثقة.

-البحث عن الحلول.¹

4-4-2- معوقات الاتصال وعلاقتها بالصراع :

للقوف على أهم أسباب الصراع داخل المؤسسة يجب البحث في معوقات الاتصال التي لها علاقة وطيدة بالصراع مهما كانت أسبابها حقيقية أم مفتعلة قد تكون لصعوبات الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل المؤسسة منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل إليه لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة أو عدم اختبار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجاً ومثيراً للقلق أو حصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير

¹ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص173-174.

المؤسسة بصفة عامة وإذا استمر هذا الخل وتكرر فإنه يصبح مصدرًا للصراع ويمكن لعوامل كثيرة أن تتدخل في صعوبات الاتصال منها ما يتصل بخصائص المؤسسة ذاتها وعلى كثرتها نذكر منها تحريف الرسائل أو سوء فهمها وهذا يرجع لتكوين الفرد و شخصيته وخبراته السابقة و التسرع في عملية الفهم وفي الرد على الرسالة وضغط الوقت وضعف وسائل الاتصال وضعف الكفاءة والمهارة الاتصالية سواء اللفظية أو الكتابية أو المتعلقة بوضعية الوسائل، وتدخل بعض الأفراد والجماعات لتحريف مضمون الرسالة لأنها تناقض أو تهدد مصالحهم ، والخوف و عدم الثقة وعدم الشعور بالأمن، وتعدد مضمون معاني الرسالة وتعدد احتمالات الفهم لمجموع أو بعض ألفاظها وطريقة ومستوى أداء الأفراد ومدى رضا الموظفين ودقة المعلومات وكميتها وكفايتها وتغلبها على قدرة استيعابها ومدى التعميم أو الدقة والاختصار الذي تتضمنه

وهناك معوقات أخرى مرتبطة بطبيعة البنية التنظيمية وبتوزيع الأدوار خاصة إذا كانت و بتقسيم المهام خاصة اذا كانت مصحوبة بعدم التوازن في المصالح المختلفة و بعدم العدالة وعدم الرضا وهناك ما هو مرتبط بالهيكل التنظيمي وما يعرضه من علاقات و اتصالات رسمية وتذكر منها العلاقة بين الرئيس و المرؤوس وفي حالة نشوب الصراع فإن الاتصال يكون المحرك الأساسي لهذه العملية مهما كانت طبيعة هذا الاتصال بحيث يحاول كل طرف التأثير في مواقف الطرف الآخر والتأثير في معنوياته وتحقيق النصر عليه وهزيمته من خلال اختار استراتيجيات اتصال مناسبة وفعالة إذ أن عدم الاتصال وعدم الاكتراث يعتبر أحد أهم طرق التأثير في الخصم زيادة على الكلام والمواجهة والاصطدام وتعتبر المعلومات أحد أهم وسائل الاتصال المؤثرة في حالة الصراع وتعتبر كفاءة أطراف الصراع في الحصول عليها ومعالجتها والاستفادة منها من أهم عوامل الانتصار على الخصم.

4-3- الصراع الثقافي وصراع القيم داخل المؤسسة وأثرهما في السلوك الاتصالي لجماعات العمل:

يعتبر الإنسان نتاج تراكم ثقافي ممتد في التاريخ وبذلك لغته وقيمه وأنماط سلوكه الاتصالي وتصرفاته فق موروثه الثقافي ولذلك فإن النسق الخارجي له أثره في النسق الداخلي ويسهم إلى حد بعيد في نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها.

وتتنوع الثقافة الواحدة لتضم عدة ثقافات فرعية تصل أحيانا لحد الصراع داخل المنظمة لأن كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة وبذلك تجد ثقافة مهنية خاصة تعتبر الخلفية النظرية للمنتمين في الاتصال مع الآخرين وفي التصرف والمفاوضة واتخاذ المواقف وتحليل الواقع اليومي للتنظيم والأحداث التي يعيشها.

ومع مرور الوقت تتشكل داخل كل تنظيم ثقافة خاصة بنسقه الداخلي هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية النابعة من حاجات النسق ذاته وفي هذه الحال ينتج النسق الداخلي قيما ومعاني وأنماط سلوك خاص قد تختلف عن باقي التنظيمات في بعض جوانبها وهذه المعايير والأنماط التي تتشكل مع الوقت هي التي تعتبر مرجعية الاتصال بين الأعضاء داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد مستويات التحليل داخل المؤسسة وهي تقابل الثقافية الوطنية أما المؤسسة ذات النشاط العالمي فإنها تواجه مشكلة

الحفاظ على سمات ثقافتها الأصلية أو أنها تدمج المؤثرات الثقافية لمختلف الدول ويمكن أن تجد في ثقافتها الخاصة مصادر التكيف مع النسق المحلي.¹

وهذا ناتج عن صعوبة إدماج جميع الثقافات والتكيف معها في النسق التنظيمي أما الثقافة المحلية فهي أكثر انسجاماً وتكاملاً وبعيدة عن عوامل التناقض وهذا ما يدفع إلى الحديث عن الثقافة الفرعية.

4-4-الاتصال، التعاون، والفعالية: (المخرجات وتحقيق الأهداف):

إن العمل التعاوني لا يمكن أن يستغنى عن الاتصال الفعال، الذي لا بد أن يستند إلى شيكات متناسقة ومتكاملة، حتى يتحقق نجاح هذا العمل وتطوره، ولا يمكن أن يجسد الهدف التعاوني، إلا إذا تحقق التوازن بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وراعينا الأهمية للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وحاجات الأفراد وإشباعها. ونلاحظ أن المعوقات الخاصة بالاتصال الجيد هي معوقات للعمل التعاوني أيضاً حيث أن عدم الرغبة في التعاون تبدأ من عدم الاتصال أو النقص منه، وإن من مؤشرات التعاون كثافة الاتصال بين العاملين من خلال الثقة المتبادلة بين الأطراف، على العكس من ذلك فإن الشعور بالخوف وعدم الثقة يؤثر سلباً على التعاون والاتصال معا ويرتبط الاتصال بالتعاون والفعالية ارتباطاً وثيقاً في التنظيم في تحقيق أهداف التنظيم من عدمه. بالنظر إلى معوقات الاتصال.

ولعل كبر حجم المؤسسات من أكبر المعوقات الاتصالية حيث توصل (سيشور) إلى أن تماسك الجماعة وتجاذب أعضائها يتناقص بانتظام كلما تزايد حجم جماعة العمل.

ولأجل وصولها إلى مستوى عال من الفعالية يجب أن تبقى صغيرة الحجم ما أمكن والإبقاء على الحد الأدنى من المستويات التنظيمية.

¹ - Aubert (N). Et Gruere (J) -(P) et Jabes (T) et autres, **Management aspects humains et organisationnels** P.U.F. Paris 3eme Ed. 1994, p555.

خلاصة:

يتضح لنا من خلال هذا التحليل أن للقيادة دوراً هاماً في فعالية الإدارة ويظهر ذلك في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية والإنسانية والمادية للعملية الإدارية ما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبما أن العملية القيادية تركز على التأثير في الموارد البشرية أما الإدارة فتتجه بالعامل، والموارد المادية فإنه يطلق على الإدارة الناجحة القيادة الإدارية وحتى تكون القيادة الإدارية فعالة يجب أن تراعي عناصر أربعة تتمثل في (الشخصية القائد الجماعة والأهداف المراد تحقيقها والموقف).

والقيادة الإدارية ليست وليدة فكر معين أوبئة دون أخرى ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكرة الإدارية بل أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي و للقيادة أنواع وأساليب لتحقيق الفعالية وتتمثل في القيادة الرسمية وتتعلق بالوظيفة الرسمية للمدير والصلاحيات التي تمنعها الوظيفة للقائد أو المسؤول بالإضافة إلى الخصية القيادية ، والقيادة غير الرسمية للتنظيم غير الرسمي التي تنشأ أن جانب التنظيم الرسمي نتيجة لعوامل عديدة منها تسلط الإدارة وعدم تلبية حاجيات العمال أما الأساليب القيادية (الأنماط) فتتنوع بين الأوتوقراطي والتشاور والديمقراطي والحبر (طلاقي) بالرغم من تأكيد بعض النظريات والدراسات إن أفضل الأنماط القيامة يتمثل في النمط الديمقراطي في حين أن بعض الدراسات والتجارب أثبتت أنه ليس هناك نمط صالح في كل الأحوال فكل نمط قيادي له خصوصياته، ومميزاته، والمواقف التي يطبق فيها وشروط فعاليته، وما يجدر الإشارة إليه لمن يقولون بأفضلية النمط الديمقراطي من ناحية ايجابياته متناسين سلبياته خاصة بالنسبة للمجتمعات المتخلفة. إن جميع الأنماط الأخرى في حالة الخطأ أو ظهور نتائج سلبية يمكن محاسبة الجهة المسؤولة عن القرار يمكن محاسبة الجميع. أما في ظل النمط الديمقراطي من غير الممكن محاسبته.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- ماهية الأداء الوظيفي
- عناصر الأداء الوظيفي
- أهمية الأداء
- العوامل المؤثرة في الأداء
- محددات الأداء الوظيفي
- أنواع الأداء الوظيفي
- أبعاد الأداء الوظيفي
- القائمون على التقييم، تقييم الأداء (مفهومه، أهميته، أهدافه، محاوره)
- تطوير الأداء الوظيفي (ماهيته، أسبابه، ميادينه، معوقاته)
- استراتيجيات التطوير خطوات وإجراءات تطوير الأداء الوظيفي
- نظريات تطوير الأداء الوظيفي

تمهيد :

تسعى المؤسسات مختلف أشكالها وأنواعها، وطبيعة نشاطها إلى رفع وتطوير مستوى أداء العاملين منها، لمواكبة التغيير وضمان الاستمرارية والتقدم، ومواكبة الحفاظ على المكانة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والرقي والاستقرار بالنسبة للمؤسسات الخدمية و تحقيق ذلك) اتخذت المؤسسات في استراتيجياتها : هدفا رئيسيا ، وهو تطوير مستوى أدائها ، والبحث عن الأساليب والسبل الكفيلة بذلك بالنظر إلى أن الأداء هو مرآة المنظمة، والطريقة العملية التي تساعدنا في تحقيق أهدافها، فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع ممارساتها العملية لمحتويات الخطط والقرارات الإدارية، وبواسطته. تقاس فعالية الخطط أو العكس، وتحديد إمكانيات العامل لإنجاز العمل وتقييمه ومدى توافقه مع منصبه وتلاؤمه معه، وماله من الإمكانيات التي تسمح له بأدائه بشكل فعال، ما بين ما يحتاجه من تدريب وظيفي، وما بين تشجيع وتحفيز التصوير مهاراته، ورفع مستوى أدائه.. ولمعرفة فعالية الأداء لابد معايير المعرفة الأداء المطلوب، وتقييمه، وللقيام بالأداء من تحديد معا المطلوب لا بد من توفى أشخاص قادرين على أداء العمل بالمهارة المناسبة لا يمكن أن فهمه وقياسه إلا من خلال السلوك الذي يمارسه بعمله

هذا الأمر ينطلق بنا إلى أن نحلل الأداء تحليلًا عميقًا حتى يتسنى لنا قياسه وتقييمه وتقويمه بتعديله أو تطويره يتسنى لنا قياسه وعليه سنركز في تناولنا لموضوع الأداء على ثلاث محاور المحور الأول (ماهية الأداء، عناصره) المحور الثاني (تقييم الأداء والعناصر المرتبطة به) المحور الثالث (أساليب تطوير الأداء، والنظريات المفسرة له)

يعتبر موضوع الأداء محل اهتمام الباحثين والمختصين لارتباطه الوثيق بمختلف العمليات داخل المؤسسة وأهدافها فكلما كان الأداء فعالاً، تحققت أهداف التنظيم، وتطوره وازدهر وعلى العكس من ذلك تكون الحالة عكس الأولى، ولذلك نتطرق في هذا الفصل إلى. التعريف بالأداء وعناصره وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، ومعاصره ومحدداته.

1- مفهوم الأداء .

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويشغل حيزاً هاماً داخل المؤسسة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على المستوى الفردي والجماعي.

يعرفه بدوي مصطفى " الأداء عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين¹ ويعرفه جيلبرت توماس Thomas Gilbert بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز، والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ... أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً² وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة، مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته.

وفي صدر تعريف الأداء يرى غربي وآخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه، الكفاءة، والملائمة والفعالية، والفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المحققة. المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات تحصل الكفاءة.

الملائمة = المستوى المعروف / مستوى الرضا المتوقع. لذلك يرى ما وتوري برنار دانيال وكروزيه " بأن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك أما الكفاءة فتعرف أنها: العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعضاء المنظمة³

وسواء اختلفت هذه التعريفات أو اتفقت، فإن هانيز يرى أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي:

1- الموظف: وما يملكه قدرات ومهارات ومعارف وقيم واتجاهات ودوافع.

2- الوظيفة: وتتضمن متطلبات أو تحديات وما تقدمه من فرص تقدم.

3- الموقف: وما يتضمنه من بيئة تنظيمية التي تشمل مناخ العمل، والإشراف، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

¹ بدوي أحمد، ومصطفى محمد، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة بين الشباب، الإسكندرية، 1984، ص 87.

² نفس المرجع، ص 98.

³ Mar tory Bernard, Daniel Crozier, gestion de ressources humaines « pilotage Sociale et performances, 6 ed dunod. Paris, 2005, P.164.:

2- عناصر الأداء:

للأداء عناصر أو مكونات وبدونها لا نستطيع أن نتكلم عن أداء فعال لأهميتها في قياس مستوى الأداء عند العاملين في المنظمات، وقد اتجه كثير من الباحثين إلى تناول التعريف بعناصر الأداء من أجل تطوير الأداء الوظيفي، ومن العناصر التي ركزوا عليها:

1- الموظف وكفاءته: وهو ما يمتلكه الموظف من قدرات العناصر التي ركزوا عليها ومعارف وقيم، واتجاهات و دوافع واهتمامات، من شأنها تطوير الأداء / أضف إلى ذلك التفاني في العمل والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في وقتها والارتقاء بالمستوى المعرفي عن طريق التكوين والتدريب.

2- العمل ومتطلباته: وتتضمن المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات والمهارات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة، وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه وتشمل أيضا الدقة والنظام، والإتقان، والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.¹

3 - البيئة التنظيمية ومكوناتها وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحضارية السياسية، والقانونية.²

3- أهمية الأداء الوظيفي:³

تولي المجتمعات المتقدمة والنامية اهتماما بالغا لموضوع الأداء، وتعمل على تحسينه وتطويره ورفع معدلاته، حيث أصبح معيارا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء باهتمام متزايد من جميع المستويات ابتداء من الفرد أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المحيط الخارجي للمنظمة، وصولاً للدولة.

* أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين: يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وأداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بأنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي يبنى عليها كثير من القرارات الإدارية مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب، والتحويل الخ.....⁴

¹ -سالم بن يريكة، براك الفايدى، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض 2008، ص85-86.

² -درة عبد البارى ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 96.

³ -درويش توفيق، فعالية القيادة الادارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص169.

⁴ -منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص135.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه نظر لارتباطه ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء.... ويرتبط الأداء من وجهة الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.¹ من هنا ندرك أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه تطويره يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف الخاصة، الاجتماعية والنفسية والاقتصادية.

- **بالنسبة للمنظمة :** كما أن للأداء الوظيفي أهميته على المستوى الفردي فإن موضوع الأداء يحتل المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول ، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها ، لذلك نجد جميع المسؤولين في التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كثيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات ذلك لأن الأداء لا بعد انعكاسا لقدرات كل فرد و دافعته فحسب ، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها² إن أي منظمة تهدف إلى التقدم والتطوير، والنجاح تهتم بموضوع الأداء باعتباره المحصلة النهائية لمجموع أنشطتها المختلفة التي يقوم بها الفرد داخل المنطقة، فإذا كان ناتج هذه المحصلة مرتفعا كان ذلك مؤشراً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

وترتبط أهمية الأداء الوظيفي ارتباطا وثيقا بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة ابتداء من مرحلة التأسيس والاستمرارية والبقاء، مرحلة الاستقرار مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة. فالانتقال من مرحلة إلى أخرى أكثر تقدما يعتمد على مستوى الأداء.

4-العوامل المؤثرة في الأداء : استنادا إلى الدراسات والأبحاث التي تناولت العوامل التي لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، ولها دور في تطويره، نستعرض أهم العوامل وهي:

- **محيط العمل والبناء التنظيمي:** تأثير بيئة العمل يظهر في المنظمة من خلال ثقافة المؤسسة والتي تشمل القيم والمناخ والقواعد التنظيمية للمؤسسة، حيث تلعب الثقافة دورا بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة، وخلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين كما يمكن أن تلعب دورا سلبيا بإلحاق الضرر بالمؤسسة أو تشكل عائقا في تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة لأي تغيير للتطوير.³

¹-حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1975، ص 65.

على يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين) مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلد 13 العدد

²-على يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين) مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 13 العدد الأول، سوريا، 2009، ص.19.

³ Hockerts Kai, **The Sustainability Radaria tool for the Innovation Sustainable products and Services**, Greener. Management, 1999, pp25.24 -44__

أما بالنسبة للبناء التنظيمي، فيتعلق الأمر بمكانة الفرد في التنظيم ودوره، والمهام الموكلة له، وعلاقة وظيفته ببقية الوظائف والعوامل المحيطة بالعمل، خاصة الصلاحيات التي تمنحها له وظيفته، ودرجة الحرية والضغط المهنية ودرجة الإشراف والعلاقة مع الرؤساء وزملاء العمل فأثبتت التجارب أنه كلما كان العمال أكثر تحكما في العمل والوقت المحدد للإنجاز، والحرية في الاتصال مع المشرفين والزملاء والمديرين وأخذ المشورة كان ذلك سببا في تطوير وتحسين الأداء.¹

* المهارات الفردية:

تشغل المهارات الفردية التي تتمتع بها الفرد، والكفاءات الذاتية أو المكتسبة دورا بارزا في جودة الأداء وتوفر حلولاً تمكن العامل من مواجهة الصعوبات ومشاكل العمل بأفضل الطرق وفي أسرع وقت، يرى لوفلاس (lovelas) أن العمل الإبداعي في أداء المهمة نتيجة عاملين هما: القدرة الماهرة الفردية والدوافع (البيئة الخارجية المتعلقة بالتحفيز و المناخ المناسب للعمل) حيث يتمثل دور القياديين أو المديرين في تهيئة الظروف والبيئة المناسبة للتحفيز نحو الإبداع والابتكار وأداء العمل بطريقة جيدة ونجد أمابايل Amabile في دراساتها حول سبل رفع أداء العاملين والوصول إلى أفضل مستوى للأداء وإبداع العمل. حيث توصلت أن الأداء الإبداعي يحتاج للموهبة والقدرة والمعارف اللازمة وأكدت أمابايل " أن الدوافع الداخلية أهم العوامل التي تؤثر في الأداء، حيث أن المبدعين يقومون بأداء أعمالهم من أجل المتعة وتحقيق الذات وإرضائها، وترى بأن العوامل الخارجية (الدوافع) لتحفيز العمل الإبداعي والمتميز تظهر من خلال وضوح أهداف العمل أو المهمة ويرتبط ارتباطا كبيرا بالحوافز الخارجية، وهذه العوامل تعتبر الطريقة المثلى لحل المشكلات والدفع بالعمل الإبداعي.²

* **نمط وأسلوب القيادة:** الوسط تعتبر القيادة الإدارية القلب النابض لكل العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، وتلعب دورا في تعزيز الروح المهنية للعاملين وتطوير أدائهم من خلال عمليات التوجيه، والأسلوب القيادي المتبع، وتوفير المناخ المناسب للعمل، وتشجيع الطاقات، وإثارة الدافعية لتحسين وتطوير مستوى الأداء لتحقيق الأهداف المشتركة الفردية والجماعية. فالفائد الفعال هو الذي ينجح في غرس الأمل في النفوس ويجدد الثقة، ويغرس.

القيم التنظيمية والقيم المهنية. المجهريه وببحث سبل تطوير الأداء الوظيفي، ولا يتقيد بالروتين والقوانين التنظيمية الجامدة، فهو يبحث عن الجديد ويواكب التغيير وتتبنى ويتطلع لانشغالات العاملين معه وطموحاتهم، مما يولد لديهم الحماس والشعور بالمسؤولية، والولاء التنظيمي، والثقة المتبادلة. والتضحية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹- هيجان عبد الرحمن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999، ص138

²- هيجان عبد الرحمن أحمد، المرجع السابق. ص170-180.

إن عمليات القيادة تعتبر أكثر تأثيراً في سلوك العاملين فهي تؤثر في دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية والقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تشبع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، ويقدم لهم المكافآت ويدافع عن مصالحهم مقابل الولاء والقبول والطاعة الذي يلقاه القائد من العاملين. والقائد له تأثير كبير في توفير البيئة المناسبة والمحفزة والدافع للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحقيق الأهداف بشكل جيد وفعال بالاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمادية المتاحة ومن خلال تحقيق الأهداف المشتركة للعاملين والمنظمة على حد سواء.¹ ويعمل عنصر القدوة والثقة التي يمنحها القائد للمرؤوسين، على تهيئة المناخ المناسب لتفجير الملكات الإبداعية في أداء المهام، ورفع المعنويات الذي يزيد من دافعية العمال لتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

* **الحوافز والدوافع:** يمكن القول إن عملية التحفيز هي مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل ما فالمدبر أو القائد لا يستطيع أن يحفز مرؤوسيه لكنه يستطيع أن يوفر لهم الدافع الذي يدفعهم على إتقان عملهم وتطوير أدائهم وذلك بإدراك القائد الإداري لحاجاتهم الكامنة وخصوصياتهم النفسية والاجتماعية.

لقد أثبتت الدراسات الميدانية والنظريات العلمية في مجال الإدارة علاقة التحفيز في إثارة الدافعية لدى الأفراد العاملين لتحسين وتطوير مستوى أدائهم بشكل فعال. ومن أشهر الدراسات في هذا المجال دراسة فريدريك تايلور ودراسة إلتون مايو حول دور العلاقات الإنسانية في مجال تحفيز العمال لتحسين الأداء العمل وما تفعله من دور ورفع الإنتاج بواسطة التحفيز المادي والمعنوي، الجماعي والفردى ومن أشهر النظريات التي عرفت نظرية ماسلو لسلم الحاجات، إضافة إلى النظرية اليابانية لويليام أوشي والتي تعرف بنظرية -Z- ولكي تكون الحوافز فعالة يجب أن تتناسب مع الهدف المراد تحقيقه ، فلا تفوق الحوافز حجم الهدف وإلا أصبح إفراطاً ويعرض المؤسسة للإفلاس، ولا تكون أقل فيصبح تفريطاً وعليه فإذا انعدمت الملاءمة بين الحافز والأداء و حجم الأداء فإن التأثير ينعدم مقابل ذلك² ولكي تحقق الحوافز هدفها لابد على إدارة المنظمات والمؤسسات أن تقوم بإشباع حاجات عمالها من النواحي المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية ، و من خلال النظرة المتكاملة للموظف و إلى حاجاته المتنوعة والمتجددة والشاملة.³

* **التدريب الوظيفي:** هو إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة فالمؤسسة التي تريد الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين لديهم قدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفتهم مسار حياتهم في المستقبل

¹ - فضل الله فضل الله على، القيادة الإدارية في الاسلام، الناشر المؤلف، الرياض / 1996، ص 104.

² - عبد الوهاب محمد علي، المرجع السابق ص 47.

³ - العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للإدارة الالكترونية، الرياض، 1995 / ص 153.

- ويتزايد الاستثمار في التدريب يوماً بعد يوم خصوصاً مع التغيرات التقنية المتلاحقة التي تتسارع. خطاها ويحاول مختلف المنظمات الحكومية والخاصة تطبيقها.¹

ولمعرفة فعالية العملية التدريبية لا بد من قياس أثر التدريب على المستوى الوظيفي من خلال التركيز على بعض النقاط الإنتاجية في العمل قبل وبعد الدورات التدريبية وذلك لأهمية قياس الأثر التدريبي للموظف والمنظمة بالإضافة للجهة المنفذة للتدريب حيث أن قياس الأثر التدريبي للموظف يساعد في معرفة ما إذا كان التدريب المقدم هو بالفعل استثمار حقيقي يساعد في التطوير أم إنه مجرد تكلفة وشعارات.²

والتدريب أحد العوامل التي تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين وتغطية جوانب النقص والقصور جوانب النقص والقصور في أداء العاملين وتصحيح الأخطاء التي يقعون فيها وتدريب العمال على كيفية تقايرها مرة أخرى مما يساهم في تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف بدون عوائق وعراقيل.³

ومع تزايد متطلبات التطور الحاصل في المجتمعات وتنوع المطالب الاجتماعية من حيث نوعية الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى ازدياد الحدة التنافسية بين الشركات والمؤسسات، والحصول على الريادة والمكانة الاجتماعية واستعمال الوسائل التكنولوجية للإنتاج والخدمات، مما دعا إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بتطوير قدراته ومهاراته المعرفية والوظيفية بوضع برامج تدريبية مناسبة لحاجيات المؤسسة وتغطية جوانب النقص في أداء العاملين بغية التطوير والتحسين في الأداء، كالتدريب على استعمال الوسائل التكنولوجية للإنتاج والخدمات لتواكب عصر التكنولوجيا والأهداف المتجددة، والحفاظ على المكانة السوقية في السوق التنافسية وكل ذلك لجعل العامل أكثر كفاءة.⁴

إن للتدريب أهمية كبيرة في تعزيز وتنمية وتطوير أداء العاملين تطويراً فعالاً برفع كفاءة العمال المهنية والإنتاجية بإحداث تغييرات في مهارات الأفراد وتحسين أساليب وطرق العمل.

وتتضح أهمية التدريب في تزويد العاملين لمهارات فنية لإيجاد الحلول للمشكلات التي يمكن أن يتعرضوا لها خلال إنجاز أعمالهم، أو كيفية مجابهة ضغوط العمل بالإضافة إلى تنمية الروح الجماعية والإبداعية والمهارية لدى العاملين وتنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

المشاركة العمالية في الإدارة والتسيير: وتعنى مشاركة كل من الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ، ورسم الخطط ، ووضع الحلول للمشكلات داخل المؤسسة من خلال الأفكار والمقترحات المقدمة لتحسين الأداء وتطويره وتقديم النتائج لذلك فإن المشاركة العمالية في الإدارة والتسيير واتخاذ القرارات ، تساهم

¹ - باغى محمد، التدريب الإداري، من النظرية التطبيق، دار زهران، عمان، ط1993، 2، ص70.

² - الضحيان سعود، المرجع السابق، ص 79.

³ - الهويشل عبد الله محمد، الأبعاد والتحديات التي تواجه التدريب المهني (مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العام للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 113، الرياض، 2000، ص74.

⁴ - الهويشل عبد الله محمد، نفس المرجع، ص74.

في تطوير الأداء وتفعيله لغرس الأفكار الإبداعية والمجددة، التي تواكب التغيرات والمطالب الاجتماعية، و تحقق الميزة التنافسية ، والريادية ، بفسح المجال للمبدعين والعاملين بفئاتهم المختلفة وتخصصاتهم تقديم الاقتراحات في جميع ما يتعلق بسير المؤسسة عموماً، أو وظيفة، أو مصلحة من المصالح، مما يوفر للمنظمة البدائل والحلول، في اتخاذ القرارات السليمة التي تؤثر في تطوير أداء العاملين، وبالتالي أداء المؤسسة، في ظل التطور التكنولوجي الحاصل، وكبر حجم المنظمات وازدياد الأعباء والمسؤوليات .

إن القائد الناجح هو الذي يحسن الاستماع للعاملين والتابعين مما يزوده بالحلول المختلفة والصائبة للمشكلات الوظيفية. ويرى عبد الباري أن عملية الاتفاق بين الهيئات القيادية والعاملين في المؤسسات العامة تمكن العاملين في التأثير على القرارات بما يقدمونه من مقترحات لها نتائج وفوائد ومن أبرزها ارتفاع الإنتاجية.¹

إن التسيير الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات توفر البدائل المناسبة والحلول الممكنة لتطوير الأداء الوظيفي، وتنمية العمل الإبداعي لله وتحقيق الالتزام الوظيفي والتنظيمي، من خلال سعي العاملين إثبات صلاحية مقترحاتهم ، وصواب أفكارهم تطبيقها على أرض الواقع كما توفر المشاركة الجماعية في التسيير البدائل وإيجاد الحلول المناسبة للمواقف والمشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة عند تنفيذ الخطط والعمل على تحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي فهي وسيلة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع وإنجاز المهام بشكل إيجابي وفعال مما يساعد في نجاح المؤسسة. واستمراريتها، وتحقيق الأهداف التي سطرته، والتغلب على جميع الصعوبات والمواقف المختلفة التي تواجهها بفضل المشاركة الجماعية للعمال (2)

5- محددات الأداء الوظيفي:

لا يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الانساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به.²

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، القدرة على أداء العمل وما يمكن أن نحدده بالنسبة لمحددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته او دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة الى بيئة أو محيط العمل المادية منها أو المعنوية.

¹ - درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، المرجع السابق، ص108.

² -مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص146.

وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهد الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد¹".

ولهذا نجد ان محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن افر قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر¹.

من خلال هذا المنظور كل هذا فإن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين الجهد الفردي المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها²

6-أصناف أو أنواع الأداء :

بعد تطرقنا لمفهوم الأداء وماهيته وعناصره ومكوناته يمكن تحديد أنواع الأداء من منظورين:

فأما المنظور الأول فيقسم إلى قسمين:

6-1-1- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تكمله المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

6-1-2- الأداء الخارجي:

¹ - رواية حسن (أ): مرجع سابق، ص 210.

² - راوي حسن (ب)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 216.

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديث أثرها.

وأما المنظور الثاني فيمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

6-2-1- الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

6-2-2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

7- أبعاد الأداء:

تعنى بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.
- نمط الأداء.

7-1-1- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسدية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

7-1-2- الجهد المبذول:

¹ - عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988: ص 56.

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

8- تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فهي توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين لاستخدامها في حثهم على بذل أقصى جهد وتقان في العمل، ومن ثمة تتيح الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل لسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

8-1 تعريف تقييم الأداء:

إن استعمال لفظة التقييم شائعة جدا للتعبير عن عملية التأكد من تحقيق الإنجازات والمكاسب من قبل المنظمات بغية التعديل والتحسين والتطوير وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها¹، ويقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم للقيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى²."

إذن فمن خلال هذا التعريف نجد أنه ينص على توظيف عملية تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول إن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم³."

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر دون طبعة، 2007، ص 284.

2 - صلاح الدين عبد الباقي (أ)، مرجع سابق: ص 285.

3- محمد سعيد أنور سلطان (ب)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003: ص 294.

ويرى البعض الآخر في تقييم الأداء أنه "الطريقة أو العملية التي تستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)¹".

تعددت التعاريف وتجاوزت المفهوم التقليدي للأداء لكنها اتفقت على الهدف من هذه العملية والمتمثلة في تحسين وتطوير أداء الأعمال بما يتواءم مع متطلبات الوظيفة وأهداف التنظيم، لذلك يمكن أن نعرف تقييم الأداء عملية فحص قياس مستوى الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المتوقعة والمعايير المعتمدة للتقييم وهي عملية مستمرة وهادفة وشاملة الغاية منها تحديد وقياس، وإدارة وتوجيه أداء الموظفين في المؤسسة، وهو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

8-2- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

نتناول التقييم في هذه الفقرة كعملية قائمة بمواصفاتها وأركانها إذ أن تقييم الأداء هو أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية بغية التعديل والتحسين أو التطوير وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية وعملية، كما أنها عملية مستمرة يمارسها الفرد في حياته اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في منظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدبرون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم" وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تؤخذ بها المنظمات -وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلى منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل².

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه"³.

¹ - عبد الغفار جفني(ب)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 361-362.

² - محمد سعيد أنور سلطان(ب)، مرجع سابق، ص 294.

³ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة القالة، 2004، ص 123.

كما أنها وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة. كما أنها تعد- عملية تقييم الأداء - " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل¹."

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

8-3 أهداف تقييم الأداء :

تتفرع أدبيات الفكر الإداري الحديث بالعديد من الفوائد والأهداف المترتبة على عملية تقييم الأداء الوظيفي، ويرجع ذلك لعدم ثبات أهداف التقييم، وإنما تتغير على مر الزمن، وتتغير من منظمة إلى أخرى لذلك تتبنى المنظمات استخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف: استراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي:²

8-3-1- أهداف استراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي.

ففي دراسة حديثة، تبين أن بعضاً فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

8-3-2- أهداف إدارية:

تعتمد المنظمات على إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقية، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذي يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لابد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002: ص 362.

² - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006، ص ص-408 407.

تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

8-3-3- أهداف تنمية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع على قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... إلخ. ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقة العمل اليومية.

نستنتج مما ذكر أن أهداف النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط أو مهام العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أهدافهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- انتقاء واختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... إلخ.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم، وتسهيل تخطيط القوى العاملة.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية لاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تحديد وتشخيص المشاكل التي تنتج على العمل وممارسة الأفراد له ومكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والانتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تحديد حاجات التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

8-4- خطوات تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء معقدة، تتداخل فيها كثير من العوامل والقوى، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه.¹

8-4-1 وضع معايير قياس الأداء: قبل أي تقييم يجب إن يتم وضع معايير ستقيم الأداء من خلالها واضحة ومحددة خاصة من وجهة نظر الموظفين، وأن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات الوظيفية المشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على وصف وتوصيف الوظيفة على نحو مناسب ودقيق، وهناك عدة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:²

الصدق: يقصد به إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

ب- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة ومن قبل أشخاص متباينين.

ج- التمييز: إمكانية المقياس التمييز بين الجهود والأداء بشكل واضح لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

د- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد. ومن الممكن القول أنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم.³

وفي مايلي نعرض للمعنيين عادة بعملية التقييم للأداء وهم:

المعنيون بالأداء:

8-4-1-1 المشرف أو الرئيس المباشر:

يجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية على أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، ويعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً. وفي حقيقة الأمر، فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه، دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%.⁴

1- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، ص 261، 2008.

2- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 517.

3- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 142.

4- عبد الغفار حنفي (ب)، مرجع سابق: ص 366-367.

إن هذا الأسلوب لا يمكن فيه الاعتماد على الرئيس لوحده، لأن الانفراد بالتقييم قد يؤدي إلى الذاتية أو التحيز،

أو قد يشوبه النقص، لذا لا بد لعملية التقييم أن تتدعم بطرف آخر من المعنيين بهذا لإنجاح أهداف التقييم.

8-4-1-2 تقييم زملاء العمل:

يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، ولابد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرار بمعلومات قيمة لا سيما عندما لا يكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف¹، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهام أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلى أنه لا يوجد ما يؤدي هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص².

8-4-1-3 التقييم الذاتي:

يمثل هذا التقييم أحد المصادر الهامة ذلك أن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة الكافية عن الأداء ومحدداته ونتائجه ومستوى أدائهم، إلى أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات، والاتجاه الحديث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد³.

8-4-1-4 عن طريق المرؤوسين:

والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، وينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم أو توجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... إلخ. إلى أنه قد يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين لبعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء

¹ - عبد الباري إبراهيم درة زهير الصباغ، المرجع السابق، ص 272.

² - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق: ص 444-455.

³ - عبد الغفار حنفي (ب)، مرجع سابق، ص 367.

إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية، وقد يكون هناك خلاف بين الرئيس والمرؤوسين فيصبح التقييم غير موضوعي، وإجراء لا يناسب.

وبالنظر إلى ما سلف فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلى أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين¹.

8-4-1-5 تقييم الأداء عن طريق العملاء:

إن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء. تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص.

فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.. إلخ فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم.

ويعاب على هذا المصدر ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التلفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين مختصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة².

8-4-2 تحليل ومناقشة تقارير قياس الأداء:

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات في عملية التقييم وقياس الأداء لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، وأن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة للبحث عن أفضل السبل لرفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء..... وتستطيع الإدارة بناء على ذلك أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة³.

مدة التقييم:

تختلف مدة التقييم من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع لآخر، وبالإضافة إلى ذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضاً من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد.

¹ - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 445.

² - نفس المرجع، ص 446-447.

³ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 103.

8-4-3 اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة:

على إدارة الأفراد دراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة حتى يساعد ذلك في تطوير كفاءة أداء العاملين وسياساتهم.

8-4-4 الاختيار:

تشير هذه الخطوة الى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد.

8-4-5 التسجيل ثم التحليل:

وتشير هذه الخطوة الى تسجيل البيانات والمعلومات المتعلقة بظروف العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، ثم اختبار صحو البيانات المسجلة.

8-4-6 القياس والتحديد:

وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، ثم نقوم بتحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه. إضافة لذلك فإنه على إدارة المنظمة وضع توقعات للأداء والنتائج المتوخاة منه، وعليها مراجعة الأداء ومراقبته استناداً للمعايير المعتمدة.

8-4-7 تقييم الأداء: ويتم فيها تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء، والتي يتم الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة.

8-4-8 وضع خطط تطوير الأداء:

تمثل هذه الخطوة آخر خطوة من مراحل تقويم الأداء، حيث توضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقويم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقيم التي يحملها الفرد العامل.

8-5 محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:¹

أ- معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدراتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيف على العاملين جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع بعض الموظفين.

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطبعة، عمان، الأردن، ط 1، 2005: ص ص 269-270 .

ب- **الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الانتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه. ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عمليات التقييم ذاتية.

ج - **الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة للأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د- **الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة.

ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم تفصيلياً ضرورياً، بالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

8-6- أساليب وطرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الأساليب والطرق التي تلجأ إليها المنظمات لقياس الأداء بهدف التعرف أو تقويم مستوى أداء العاملين بها، حيث تتباين هذه الطرق من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقاً لمهام عاملها أو فلسفتها الإدارية والتنظيمية.

لقد كانت الطريقة المتبعة في تقييم الأداء في الماضي تعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ومع تقدم الزمن تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرف بالتفاصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

8-6-1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

أ- طريقة الصفات والخصائص:

ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء، وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء، والمرؤوسين، والانضباط في مواعيد العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي¹.

ب- التوزيع الإجباري:

تقل هذه الطريقة من حرية القائم بالتقييم فتقلل من التحيز ومضمونها هي أن أغلبية الموظفين تتكون من ذوي الكفاءة المرتفعة وأخرى من ذوي الكفاءة المنخفضة فالإنجاز العادي يمثل 40% يتركز في الوسط والإنجاز المتفوق يمثل 10% والإنجاز المتدني 30% يقع تحت المتوسط.

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق.

¹ - نفس المرجع، ص 272.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جداً¹، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم ومعقدة لحاجتها الكبيرة إلى المهارة والخبرة في إعدادها.

ج- الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس في ترتيب مجموعة المرؤوسين حسب كفاءة كل منهم ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف-متوسط-جيد-ممتاز، وتبدو هذه الطريقة سهلة إذا كان عدد الموظفين قليلاً ويصعب إذا كان العدد كبيراً. يؤخذ على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بالخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضاً- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه².

د- الترتيب وفق المقارنة الثنائية:

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين العاملين وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. إن هذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توفر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فعالية سياسات الاختيار والتعيين³. يعاب على هذه الطريقة أنها تصبح غير متناهية لا سيما إذا كان عدد العاملين كبيراً. والملاحظ على الطرق التقليدية السابقة: أن الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يمكن أن يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو عمل آخر. ويمكن أن نذكر جملة من الأخطاء المعروفة في هذا المجال وهي كما يلي⁴:

¹- صلاح الدين عبد الباقي(ب)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002: ص 387.

²- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 272.

³- نفس المرجع، ص 272-273.

⁴- نفس المرجع، ص 273-274.

- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم إلى التجدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية أو إعطاء انطباع جيد على نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة تقدير ضعيف.
- تأثير الحداثة، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوسين على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم -بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة -بوضوح- الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.
- التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد - أو مع- بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز سليم أو ايجابي بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق ويمكن إيجاز سلبيات الطريقة التقليدية فيما يلي:
 - إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
 - وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
 - ضعف فعالية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.
 - إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Mature، وعدم استخدامها أو استغلالها.
 - إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

8-6-2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى الطرق التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

طريقة المواقف: (الأحداث الحرجة):

يتم فيها التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الأداء من قبل المقوم، وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الغير متكررة في أداء كل فرد ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة على الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.¹

¹ - صلاح الدين عبد الباقي(ب)، مرجع سابق، ص 388.

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... إلخ.¹

تعد هذه الطريقة ذات أهمية كبيرة في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه، كما أنها تقلل من التحيز ولعل أهم مميزاتها تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

كما تتقاضي هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى -تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.²

طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية: الاختيار الإيجابي:

وتتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسي ويعكس كل مقياس بعداً خاماً للأداء الوظيفي وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علماً وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، ومعرفة الرئيس.

طريقة التقييم بالمشاركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراح السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 425-426.

² - فاروق عبده، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 275.

- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف على مشترك على نتائج عملية التقييم والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

تقييم الأداء بطريقة الإدارة بالأهداف:

ظهرت طريقة التقييم بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الأداء، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، وحققت عملية قياس مدى التقدم نحو أداء الموارد البشرية شيوعاً وانتشاراً في الستينات نتيجة لانتشار استخدام منهج الإدارة بالأهداف وهو المنهج الذي تمكنت إدارة الموارد البشرية من خلاله من وضع أهداف محددة وتقويم الأداء مقابل تلك الأهداف.¹ إن أسلوب الإدارة بالأهداف يتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي. ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم بنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيداً للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.²

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

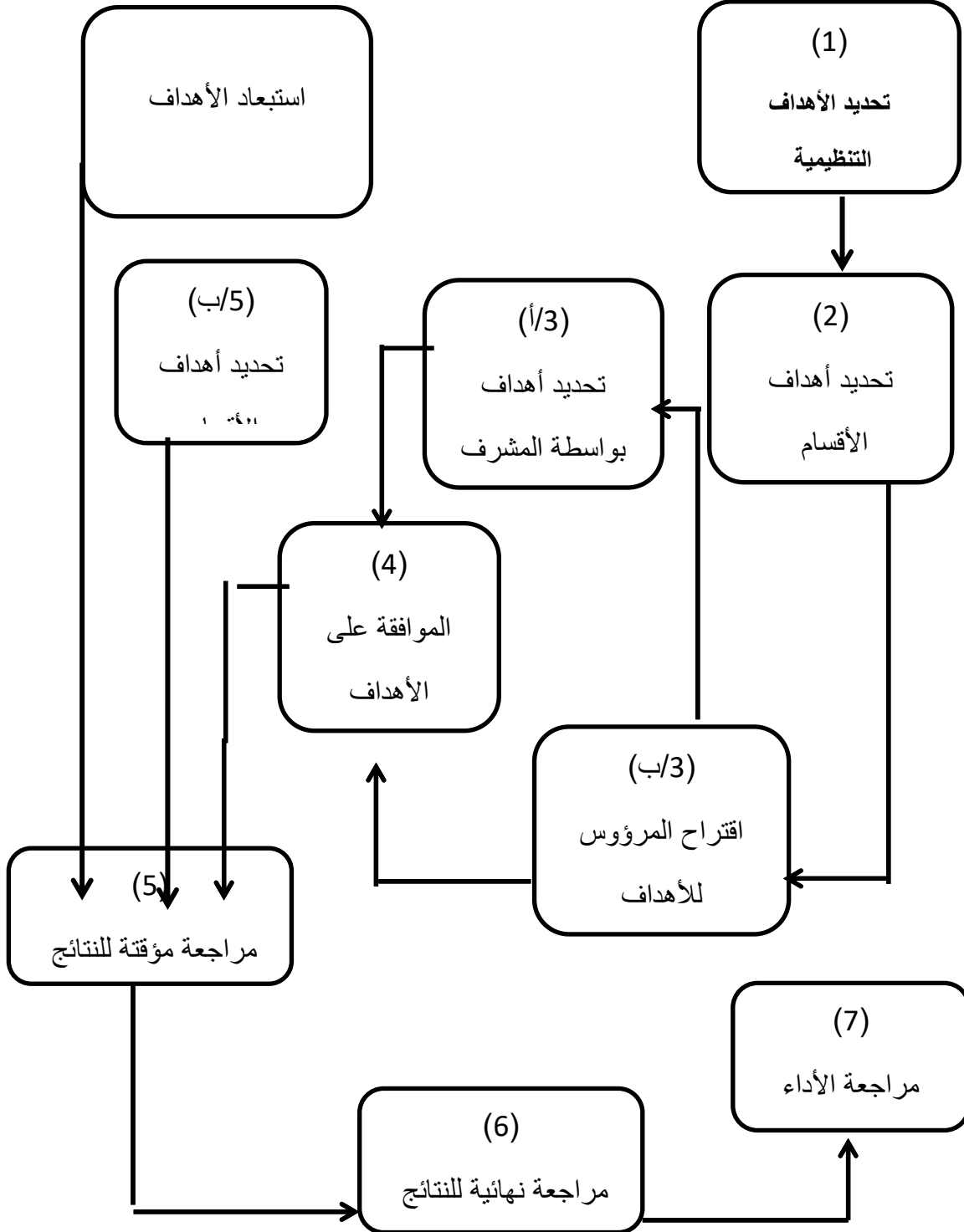
- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهدافاً قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة في الفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً كبيراً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يومياً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية. أنه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.
- ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من

1 - جاك فيليب ورون ستون، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد، تر: بيميك، القاهرة، إصدارات بيميك، 2003، ص 15.

2- فاروق عبده، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 276.

الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل...¹

وبين الشكل رقم (11) إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف²



¹ - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص ص 433-434.

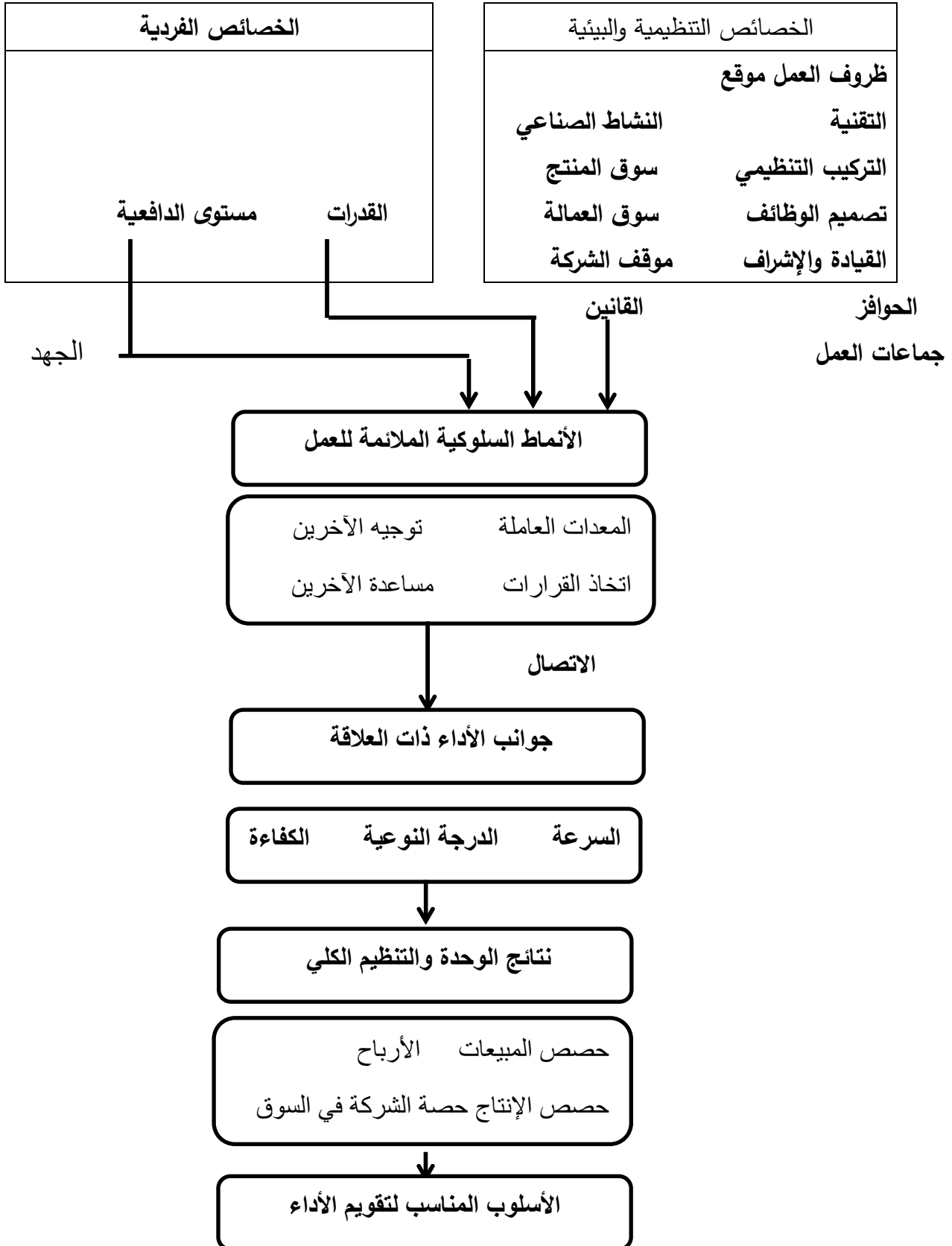
- نفس المرجع، ص 435.²

- ويمكن القول إن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:
- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحقيق أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
 - يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي¹.
 - وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي:²
 - مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
 - محاولة المرؤوس السهولة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
 - قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية...إلخ.
 - عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعة للأداء.
 - في الوظيفة الحالية وهي أنواع القيادة الإدارية بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، أي
 - عناصر الوظيفة الحالية لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

¹ - نفس المرجع، ص 434.

² - نفس المرجع، ص 437.

شكل رقم (08) الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء



المصدر: سيزلاقي وولاس: مرجع سابق / ص 394.

8-7- صعوبات ومشكلات تقييم أداء العاملين:

ما دام أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، فإنه عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي¹:

- تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

- الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمروسيهم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد اللقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مروسيهم.

- الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مروسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملّي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجع إلى نفس المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه لوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- اللا موضوعية أو العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن شعور المشرف اتجاه كل شخص من مروسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:²

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

¹ - نفس المرجع، ص ص 453-454.

² - نفس المرجع، ص 455.

- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء من العاملين.
 - التحيز السلبي أو الايجابي بواسطة القائم بالتقييم.
 - نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
 - عدم تلقي العاملين للمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
 - عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
 - محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
 - استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.
- أدرك الخبراء في مجال تقييم الأداء -منذ سنوات- أن عملية تقييم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق. ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا- عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.

9- تطوير الأداء الوظيفي:

9-1- مفهوم التغيير:

إن التغيير من حولنا يفرض التطوير التنظيمي لأن الدنيا من حولنا تتغير، التغيير الذي أصبحت وتيرته متلاحقة ومتسارعة أعلى مما نستطيع وعلى المنظمات التي تود أن تبقى في السوق وأن تنمو فيه أن تدرس ما يحدث من حولها وتأثير ذلك على أعمال وإدارة الأعمال بالمنظمة.

مع سقوط الإمبراطورية التقليدية للإدارة ظهرت قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري وظهر تبعاً لذلك الاحتياج لفكر إداري متكامل يهتم بتحديث المنظمات وتطويرها.¹

إننا نؤمن بأن مؤسساتنا في حاجة ماسة لأفراد مؤهلين يقع على عاتقهم مواجهة تلك المتغيرات والتحديات وتحويلها إلى نقاط قوة مما يتطلب قيادة متميزة ذات رؤية مبدعة، وأفكاراً وخلقاً تضع في أولويات عملها الاهتمام بالموارد البشرية بمؤسساتهم.²

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 28.

2 - خالد عبد الفتاح عبد الله، مرجع سابق، ص.

إن التغيير مبدأ لا نستغني عنه في تطوير أبعاد الحياة في المجتمع الإنساني ولا بد للمجتمعات الإنسانية من الاستجابة لهذا المبدأ والأخذ به حتى تبقى قادرة على حماية نفسها من التفكك والضياع الذي يصيبها بسبب رياح التغيير.¹

إنك إن لم تكن قويا في مهنتك، في تخصصك، فلن تستمر وسط هؤلاء الأقوياء، ويجب عليك أن تتعلم وتندرب، وأن تقوم بتحديث ومواكبة التقدم باستمرار وتستفيد من تجاربك وأخطائك، وكذلك تجارب وأخطاء الآخرين،²

إن التغيير مسألة شديدة الصعوبة والتنفيذيون بشكل عام لا يتحولون إلى الجودة إلا عندما يؤمنون أنهم إذا استمروا في العمل فإن شركاتهم لن يقدر لها البقاء بنفس الطريقة.³

لذلك اتجهت العلوم الحديثة إلى الاهتمام بتنمية المنظمة وتطوير برامجها وإحداث التكامل بينها وبين البيئة المحيطة بها.⁴ ببناء القدرات والمعارف بطريقة تراكمية تهدف إلى تطوير الأداء داخل المنظمة، وتفعيل أساليب الاتصال والقيادة على الصعيدين الداخلي أو الخارجي لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة والتكيف مع التغيير في البيئة الخارجية والداخلية .

وبصفة عامة تحتاج المنظمات في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة تؤدي إلى ممارسات وأدوات وطرق عمل وقيم إدارية حديثة.⁵

وخلاصة القول أن التطوير هو عملية تغيير إيجابي مقصود و مخطط يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات، بحيث يأتي متسقا مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط، وموجه.⁶

9-2- مفهوم التطوير:

هو المعنى الإيجابي للتغيير ويعني الارتقاء من مستوى إلى مستوى أعلى منه ومرغوب فيه، والتطوير التنظيمي وظيفة إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمنظمة والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها، وتبنى أهداف وتحسين أساليب العمل الجماعي والمشاركة في وضع أو اتخاذ القرارات وتطوير منظومة الاتصال ومنظومة المعلومات، واستثمار الطاقات بكفاءة وفعالية.⁷

¹ - محمد الخوالدة وآخرون، مرجع سابق، ص 120.

² - إبراهيم الفقي، أسرار التسويق الإنتاجي، إبداع للنشر والتوزيع، رقم الإيداع 2015/09/09، ص 05..

³ - لويديو بينز وآخرون، مرجع سابق، ص 124.

⁴ - محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص 241.

⁵ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 469.

⁶ - خالد عبد الفتاح عبد الله، نفس المرجع، ص 230، نقلا عن شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية، دار

المعارف، 6.

⁷ - خالد عبد الفتاح عبد الله، المرجع السابق، ص 232.

ويعرفه الدكتور احمد ماهر بأنه تغير مخطط الذي يركز على تطوير كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنطقة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة، وهو خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدواتها وتجديد ممارساتها أو تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى القيادة الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية.¹

أما في نظر بل وفنرش فيعنى التطوير سلسلة الجهود المستمرة وبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرة المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها عن طريق توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق المشاركة الفرقية واستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها.²

إن التطوير التنظيمي أحد الوسائل الأساسية التي يساهم فيها المتخصص في التدريب والتطوير في تحقيق أهداف المنظمة وهو استراتيجية لتغيير وتحسين إدارة المنظمة وعملياتها التشغيلية بهدف زيادة إنتاجها وزيادة عائداتها وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ولنجاح التغيير يجب أن يصاحب التغييرات من معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، تغييرات في الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتشكيل وتوجيه تصرفات العاملين فيها مثل الهيكل التنظيمي والقيادة والسياسات والممارسة ونظم المكافآت³ وخاصة ما تعلق بأساليب القيادة والاتصال وعملياتها المختلفة وأثر ذلك على الأداء الوظيفي الفردي والجماعي للعاملين. وتتنوع طرق التدخل الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الفرد والوظيفة، وتتميز التدخلات الفردية والوظيفية في أنها تتعامل مع الخلية الأساسية في المنظمة وهي الفرد ثم تتعامل مع أكثر شيء مرتبط به وهو الوظيفة ... فإذا ضمنت المنظمة أفرادا ذوي خصائص عالية، ووظائف ذات مكونات سليمة فإن كل شيء في المنظمة سيكون ذا فعالية عالية.⁴

يرى الدكتور السيد محمد عبدا لغفار أن التطوير التنظيمي لمثل إستراتيجية تعليمية تهدف إلى الحصول على تغيير تنظيمي مخطط محوره الأساسي هو الأفراد، يتم التركيز على قيم واتجاهات وعلاقات الأفراد فضلا عن المناخ التنظيمي السائد.

إن المدخل الحقيقي لعملية التطوير التنظيمي هو العنصر البشري وليس الأهداف العليا أو الهيكل أو الأساليب التنظيمية ما نخلص إليه هو أن التطوير التنظيمي أو تطوير الأداء عملية منهجية ومنظمة ومستمرة تعمل على تحقيق الترابط الوثيق بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 118.

2 محمد جودة ناصر، التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات العامة الحكومية، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 366.

3 عبد السلام أبو فحف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج 1، مكتبة المجتمع العربي،

4- أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 415

والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المختلفة .

9-3 دوافع وأسباب التطوير والتغيير: إن دوافع التغيير حسب G.Hrebiniak هي في حد ذاتها

مصدر يطرح تساؤلات عدة حول تأويل وفهم عوامل التسيير إذ يرى أن التغيير ينجم عن فعل واع فهو بذلك مرغوب فيه ومن جهة أخرى فهو محدّد بعوامل داخلية وخارجية وقد يكون مفروضاً أيضاً .¹ إن التغيير في المؤسسة يقتضي تحديد ماهيته، ولماذا ومن أجل ماذا يمكن تناوله من خلال تعديلات بنيوية وسلوكية وتعديلات في السيرورة وبذلك فإن هذه التغيرات يمكن أن تتجم عن أفعال واعية وتنمو خلال أفعال ذات دافعية من المحيط أو الوسط كما هو الحال بالنسبة لأي تغيير في المؤسسة الجزائرية التي عموماً ما تتجاهل هذه الأبعاد ومن ثم نجد في كثير من الحالات أن التغيير يعكس صفو الأجواء ويحدث فوضى في الرؤية تتداخل فيها المصالح.²

وعليه فإن هناك مجموعة من العوامل أو الدوافع أو القوى التي تؤثر على التطوير أو التغيير الثقافية منها والبنوية، تشكل مظاهر مختلفة تتمثل في الانتقال من مرحلة إلى أخرى، أو من حالة إلى حالة أخرى، أو من اقتصاد إلى آخر، أو من تكنولوجيا إلى تكنولوجيا أكثر تطوراً وتعقيداً. عوامل لها علاقة مباشرة لمحيط المؤسسة، واستناداً إلى هذا فإن هناك أسباباً أو قوى تؤثر على عملية التطوير داخل المؤسسة تنقسم إلى قسمين:

أولاً: قوى البيئة الخارجية: وتتمثل في تلك العناصر الموجودة خارج المنظمة تدفع في اتجاه التطوير كالتغيير في التكنولوجيا والاقتصاد.

ثانياً: قوى البيئة الداخلية المنظمة وهي ضغوط نمو المنظمة، والتغيير في الإدارة العليا وتقسيم العمل مؤشرات المشاكل الداخلية.³

فأما عن البيئة الخارجية فتتمثل في الانفتاح على السوق المحلية والعالمية والتكيف مع متطلباتها، والمنافسة بتحسين قدراتها وتكوين العاملين بها وتحديث التنظيم، ومواكبة التطور التكنولوجي المتسارع، والتحكم فيه، إضافة إلى ضرورة تجاوز المنظمة مع المحيط الاجتماعي والسياسي إذ أن العلاقات بين المؤسسة أو المنظمة ومحيطها الاجتماعي تحدد مختلف أنماط تسيير المؤسسة. ويمكن التأكيد على أن خصوصيات المحيط الاجتماعية والسياسية لمجتمع ما لها تأثير كبير الأهمية على سلوك الأعمال ومن هنا نستطيع الجزم بأن المؤسسة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمحيطها الاجتماعي والسياسي.⁴

¹ Groward B, Meston, *L'Entreprise en mouvement*, Dunod, Paris, BC, P 10 2

² محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية -دعائم وأدوات-ندار طليطلة، الجزائر، 2010، ص16.

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص57.

⁴ -Bedard M. G. Miller R, *To gestion des organisations*, des éditions de la chrême Lieres, Québec 1998. P. 197.

وأما قوى البيئة الداخلية، فيصنفها إلى مجموعتين حسب تصوره إلى نمو وتطور المؤسسة وإلى رؤية المسير.¹ وتعتبر العوامل الداخلية أسبابا تدفع المؤسسة أشكا وظيفتها لذلك تعتبر القرارات الإستراتيجية حول نمط التسيير وتحديد سلوك المؤسسة بعض أسباب التغيير الداخلي.

إنّ المنظمات تواجه العديد من التحديات داخليا وخارجيا كما يرى الأستاذ درة " والتي تتمثل في الآتي:

1- تغيرات في الموارد البشرية، مؤهلاتها، تطلعاتها وعملياتها.

2- هناك حاجة لتغيير فلسفة المنظمات ورسالاتها وهيكلها.

3- العديد من المنظمات يعاني أزمات حالية وتدهور في نوعية السلع والخدمات

4- هناك أزمة قيادة، تعاني المنظمات من الفكر الإدارية التقليدي ذي النزعة المركزية والبخل في تفويض الصلاحيات.

على المستوى الخارجي هناك العديد من المتغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، على رأسها ثورة الاتصالات، ودخول الكمبيوتر حياة المنظمات والناس وانهايار دول المعسكر الشرقية والنزاعات المسلحة وانحطاط البيئة، ونوعية الحياة وانتشار المجاعات والأوبئة.²

9-4- المقاومة للتغيير (تحديات في طريق التطوير):

يواجه التغيير والتطوير في المنظمة الكثير من المقاومة والمقاومات التي يمكن أن تكون معوقات ترجع للمنظمة تتمثل في وجهات النظر التقليدية للإدارة العليا تقاوم السياسات الإدارية، جمود القواعد والإجراءات، الهياكل التنظيمية التقليدية، سوء وسائل الاتصال، الإجراءات الرقابية، نظم الحوافز والتكنولوجيا المتاحة، كما أن هناك معوقات ترتبط بالعاملين بالمنظمة تتمثل في دافعية العاملين للتغيير ومدى قبولهم له.³

ومن جهته يصنف pemartin عوامل وأسباب التغيير إلى ثلاث فئات

1- العوامل الفردية: وهي تتعلق بشخصية الفاعلين وللقلق الذي يعيشونه ولعدم الثقة التي ينمونها

وللأسئلة التي يطرحونها، ولفقدان وعدم وضوح معايير التغيير ضمن المحيط الذي يعيشونه.

2 - العوامل البنيوية الظرفية: ومنها ظروف العمل، الوظيفة التنظيمية أي درجة البيروقراطية، وجو

المؤسسة النفسي والاجتماعي، وكيفية إدخال التغيير

3 - العوامل الجماعية: المتعلقة بالثقافة مثل النظم، القيم، المعايير، نسق القيم، أو مختلف إستراتيجيات

النقابية الخ.....⁴

في سياق هذه العوامل نستخلص العناصر الأساسية التالية:

أ- القلق والتوتر من مشروع التغيير أو التطوير نتيجة لعدم استجابة العمال لهذا الأخير أي التغيير.

¹ -Morton. F. OP.cit, P17, Gach B.

²-عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 212.

³ نعمات الدمرداش، م س، ص 68.

⁴ - Bedard. M. G, Miller R, OP. Cit, P. 65.

ب- المصالح الشخصية: يؤثر التغيير والتطوير في بنية المؤسسة، لذلك معا فإن الأشخاص المعنيين بهذه التغييرات يرغبون في الحفاظ على سلطاتهم وعاداتهم، ونفوذهم، وتقديرهم

ج - الاختلاف في الرؤى والتصورات: يختلف المسؤولون والقياديون أو الحسین باختلاف مستوياتهم في الرؤى والتصورات المشكلة ما، أو موضوع ما يخص المنظمة، لا ينظرون إليها بنفس الكيفية التي يتصورها العمال ، إما لنقص المعلومات، أو سوء الاتصال وعدم فعالية نظامه بسبب في التشويش. على إيصال المعلومات كاملة، بصدق وموضوعية الخوف من تأثير على التغيير على العلاقات الاجتماعية داخل مجموعات العمل المتماسكة، وأثرها على العلاقات المهنية، بتغير شبكة الاتصالات والعلاقات بشكل كلي أو نسبي ، في إطار الهيكل التنظيمي أفقيا أو عموديا ويشبر الدكتور فريد راغب النجاران من أهم موانع التغيير الخوف من الفشل، عدم المعرفة، غياب الرؤية والرسالة، المركزية الخوف من النتائج غياب التنسيق والمتابعة والتعاون ، والاهتمام بالعناصر المادية، وإهمال العوامل السلوكية ¹. كل هذه العوامل هو يمكن أن يكون لها دور هام فني تشكيل اتجاه سلبي نحو عملية التغيير أو التطوير تنظيميا واستراتيجيا.

10- استراتيجيات ومجالات التغيير والتطوير:

10-1- استراتيجيات التطوير أو التغيير: هناك عدة استراتيجيات تنتهجها المؤسسة في سياسة التغيير نذكر منها:

1- إستراتيجية التوعية والتحسيس: وهي استراتيجية تهدف إلى التوعية والتحسيس بأهمية التغيير عبر الاتصال الفعال والتكوين قصد تمكين الفاعلين من تكييف اتجاهاتهم لتفعيل التغيير والانخراط فيه.

2 - إستراتيجية الأحادية في اتخاذ القرار: والتي نجد فيها أن القرار يتخذ من طرف الإدارة العليا، وينفذ دون أي اهتمام بمختلف الفاعلين، وقد يتم استبدال كل من لا يبدي الرغبة في التغيير وبذلك فإن هذا الإجراء قصري وقد تترتب عنه نتائج وخيمة.

3- إستراتيجية المشاركة: تعد هذه الإستراتيجية من منطلق العلاقات الإنسانية، أفضل إستراتيجية، لأنها تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار وفي التنفيذ، وبالتالي في المشاركة في تحمل المسؤولية.

4- إستراتيجية التفويض: تعد إستراتيجية تفويض السلطة من المبادئ الأساسية في إدارة الموارد البشرية، بحكم أن تفويض السلطة يفتح المجال لحرية الرأي، ولاتخاذ المبادرة ويعطي أيضا مجالا واسعا للإبداع والإلتقان في الأعمال والمهام.²

10-2- مجالات التغيير والتطوير: ان ميادين التغيير تتعدد وتختلف من مؤسسة الى أخرى حسب طبيعة

وظروف كل مؤسسة حسب محيطها الجغرافي والإنساني لذلك يتوجب على المسؤولين على المؤسسة

¹- فريد راغب أحمد جودة. مرجع سابق، ص 44.

²- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، مرجع سابق، ص 20.

تحديد ليس فقط طبيعة التغيير وأسبابه وإنما أيضًا ميادينه أي ما هو المجال الذي سيمسه التغيير بشكل خاص؟

- التغيير الوظيفي: إن التغيير الوظيفي في المؤسسة يأتي نتيجة الرغبة في تغيير الأهداف والاستراتيجيات أو الحاجة إلى تغيير نمط تسيير الموارد البشرية وتوجيه استخداماتها بما يضمن أهداف المؤسسة ويجسد استراتيجياتها المختلفة وقد يكون التغيير الوظيفي هذه الحالة لتمكين المنظمة من مواكبة الركب وتحسين الأداء والجودة.

التغيير في البعد الإنساني للمنظمة: إن الإنسان هو أهم عنصر في مكونات المنظمة كما أن السلوك الإنساني يكون هو الضامن لأي نجاح وتطور للمؤسسة أو عكس ذلك ومن ثم فإن أبرز وأهم تغيير هو ذلك الذي يدخل على الإنسان سواء تعلق الأمر بتغيير نظام التعامل أو الاتصال أو تحسين العلاقات الإنسانية أو تغيير الاتجاهات والسلوك كما أن أصعب تغيير هو بالضرورة ذلك الذي يستهدف الاتجاهات والإدراك والسلوكيات حرصا على رفع مستوى أداء المؤسسة.

- التغيير الهيكلي أو البنوي: ويقصد بالتغيير الهيكلي مختلف العمليات التي تهدف إلى إحداث تغيير في البنية الأساسية أو في هياكل المؤسسة علماً بأن أي تغيير في الهيكل أو في البنية الأساسية للمنظمة سيمس بالضرورة علاقات السلطة والمسؤولية ويعيد ترتيب الصلاحيات وتوزيع المهام وهذا التغيير الجديد في نظام العلاقات ونظام السلطة قد يثير مواقف معارضة أو مقاومة له.

- التغيير التكنولوجي: يتضمن التغيير التكنولوجي الترتيبات المادية كإعادة تصميم الو رشات وتحديث الآلات ووسائل العمل حسب ما تتطلبه الجودة ومقاييس المنافسة المحلية والدولية وهذا ما يتطلب بالضرورة الملحة تطوراً أيضاً على مستوى السلوك والقدرات قصد التكيف مع أنماط العمل الجديدة التي تركز على النظام التقني. وهذه العملية لا بد لها هي الأخرى من عملية تعلم للسلوك الجديد حتى تتفادى المؤسسة كل أنواع المقاومة والصراع.¹

11- خطوات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي:

إن واحداً من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين وتطوير الأداء من خلال الخطوات التالية:²

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد

¹ - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، مرجع سابق، ص ص 19، 20.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003: ص -158

الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...إلخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- **تطوير خطة عمل الوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- **الاتصالات المباشرة:**

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- **مدخل تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبطاً ومنسجماً مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب- **مدخل تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد باستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

هذه بعض الأساليب والمراحل المرتبطة بتحسين الأداء، فكما لاحظنا أن عملية تحسين وتطوير الأداء باعتبارها الهدف الرئيسي لعملية التقييم وتقويم الأداء التي تتم من خلال تحسين ما يتعلق بالموظف وتغطية جوانب النقص في مهارته وتدعيم الجوانب الإيجابية وتنميتها، أو تحسين الوظيفة والموقف، بإثراء الوظيفة وتنميتها

وتحسين إجراءات وأدوات العمل، مع فسخ مجال من الحرية للعمال بتنوع طرق أداء العمل بما يساهم في تحقيق الفعالية، أما الموقف يتمثل في تحسين الظروف المحيطة بالعمل والوظيفة من أساليب الإشراف والقيادة، أساليب الاتصال، التوجيه، الظروف الفيزيائية للعمل، التحفيز بنوعيه... إلى غير ذلك من العوامل المساهمة في تحسين الموقف، كما أشرنا لمراحل وخطوات تحسين الأداء والتي يجب احترامها في أي عملين لتطوير وتحسين الأداء بداية بمرحلة الإعداد، ثم تأتي مرحلة الفحص والتتقيب عن الجوانب التي تتعلق بالتحسين، وبعدها تأتي مرحلة التطبيق من خلال تحديد الأهداف والمعايير ومستويات الأداء المطلوبة الحالية والمستقبلية، ثم مرحلة وضع إستراتيجية تحسين الأداء، لتأتي مرحلة التنفيذ الفعلي لبرامج تحسين الأداء، وبما أن هذه المراحل وتنفيذها قد يشوبها بعض النقائص والمعوقات ما يتطلب مراجعة شاملة لعمليات التحسين والقضاء على جميع ما يعيق تنفيذها وتكليف أشخاص لمتابعة عملية التنفيذ لقرارات التحسين.

وما أشرنا سابقا عرف موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين والمختصين في جميع المجالات، للبحث عن السبل والعوامل التي ترفع من مستوى أداء العاملين، ليس العاملين محدودي الكفاءة فقط لرفع مهارتهم ومستوى أدائهم ليجاري نظرائهم ذوي الأداء المرتفع، وإنما عملية التحسين شاملة ومستمرة للجميع دون استثناء، ولذلك أجريت عدة دراسات للبحث عن العوامل التي ترفع من مستوى الأداء، أنتجت نظريات علمية لتفسير العملية الإدارية لتحسين الأداء، والتي سنتناولها في العنصر الموالي.

12- نظريات تطوير الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي، وبما أننا أشرنا سابقا للنظريات المفسرة لتحسين الأداء، من خلال عملية القيادة الإدارية، والتحفيز لإثارة دافعية العمال، ولذلك نعيد طرحها بإيجاز (مختصرة) للضرورة البحثية، ومن هذه النظريات:

12-1- نظرية الإدارة العلمية: لفردريك تايلور (F.Taylor)، ركزت هذه النظرية على وسائل رفع الإنتاجية، عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، على أساس دراسة الوقت والحركة لأداء العامل، بهدف التعرف على الحركات الضرورية للأداء والتخلي عن الحركات الزائدة، وأكدت النظرية بضرورة اختيار أكفأ العاملين وتدريبهم على الطرق الصحيحة لأداء العمل، واعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام¹، وقد لاحظ تايلور أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية، والطريقة الفعالة لرفع إنتاجيتهم الاهتمام بالتحفيز المادية برفع الرواتب بما يتوافق ومستوى الأداء، فكلما زادت إنتاجية العامل يتطلب زيادة الأجر مناسب له، مع التركيز على الرقابة الصارمة والمتابعة اللصيقة بالعمال.

12-2- نظرية العلاقات الإنسانية: تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن

¹- بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، ط1، 1982، ص ص 18-19.

يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا¹. وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه أن التحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل يرفع معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت لوين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد².

12-3- النظرية اليابانية في الإدارة: قام ويليام أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء³.

12-4- النظرية الموقفية: لفيدلر التي ترى بأن فعالية القيادة الإدارية التي تراعي ثلاث عناصر أساسية تتمثل في القائد وكفاءته وفلسفته القيادية ومجال تخصصه وقدراته الإقناعية، ودرجة اهتمامه بالسعي لتحقيق الجماعة، والجماعة وخصوصياتها وطموحاتها وأهدافها وحاجياتها التي تسعى لتحقيقها، حيث كلما استطاع القائد تلبيتها وتحقيقها استطاع استمالتها وإثارة دافعيتها وإقناعها لتطوير وتحسين أدائها، بالإضافة إلى الموقف والظروف المحيطة التي تحدد نوعية الأسلوب القيادي والشخص المناسب لهذا الموقف.

12-5- نظرية دورة حياة المنظمة لهيرسي: الذي ربط فعالية القيادة الإدارية بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعا لنضج المرؤوسين وتغير حاجاتهم، والمقدرة والرغبة والحماس لإنجاز مهمة معينة مع متطلبات الموقف، والتي تختلف حسب خبرة العامل في نفس الوظيفة فكلما زادت خبرته أصبح أقدر على القيام بها وبذلك إمكانية ترك الحرية له، كما يمكن مشاركته في التسيير، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه، وكيف أسلوبه القيادي وفقا لذلك⁴.

12-6- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف: ظهرت هذه النظرية حديثا كأحد تكتيكات نظام التحفيز، واستراتيجية جديدة أصبحت معمول بها في كثير من المؤسسات الحديثة وخاصة في الدول المتقدمة، وتتلخص هذه النظرية في أن يتم تحديد الأهداف العامة للتنظيم من خلال المشاورة والمشاركة في تحديد هذه الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين، والمشاركة في تحديد الأهداف تسمح بتحفيز العمال نحو أدائهم لعملهم بطريقة فعالة

1- النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع جامعة الملط سعود، الرياض، 1997، ص 56.

2- كنعان نواف، المرجع السابق، ص ص 75-76.

3- النمر سعود محمد، المرجع السابق، 1990، ص 197.

4- ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 58.

وتسمح بتحقيق الأهداف التي شارك في وضعها العمال، وهذا يعتبر حافزا معنويا نتيجة لشعور العمال بأهمية أفكارهم وآرائهم¹.

وترتبط هذه النظرية بإدوين لوك الذي اقترح أن النية للعمل باتجاه هدف معين يعد مصدرا أساسيا في خلق الدافع للعمل والتحفيز الإيجابي الفعال، فالأهداف تبين للعمال ما يجب القيام به، وما نوعية الجهود والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف²، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ومقبولة لدى الفرد كانت الدافعية والحافز لديه أكبر، ومما يعزز ذلك المعلومات التي يحصل عليها الفرد والتقييم حول مستوى أدائه ومساهمته في إنجاز وتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى زيادة الاستشارة والحماس لبذل المزيد من الجهد والعمل³.

وهذه الأهداف تكون قابلة للتنفيذ بفعالية وحافزية كبيرة من العمال كلما ساهموا في وضعها أو المشاركة فيها بأي شكل من أشكال المشاركة، إما بتقديم اقتراحات، وإما عن طريق المناقشة الجماعية أو عن طريق ممثلي العمال، فالاقترح المقدم يعطي قوة الحجة والسبيل للوصول إلى تحقيقه بأفضل طريقة ممكنة، والمشاركة بالمناقشة توضح أهمية القرارات والأهداف المسطرة والطريقة الفعالة لتحقيقها، وتبسط المهام للمعنيين بتنفيذ القرارات والمهام ليكونوا على دراية وفهم ما يجب القيام به ونوعية وكيفية القيام بذلك والمشاركة في تحديد الأهداف تكون باقتراح المشرفين أو الرؤساء أو اقتراح العمال والمؤوسين لكمية الإنتاج ونوعية أو طريقة أداء خدمات معينة وبعد المشاورة والمناقشة بين المؤوسين والرؤساء والإداريين يتوصلون إلى هدف معين ينبغي الوصول إليه، وقد تستعمل الإدارة تحديد حد معين من الإنتاج أو الأرباح فما زاد عن ذلك فهو مشترك بين أعضاء التنظيم كأن تحدد شركة ما الحصول على فائدة معينة من الأرباح وما زاد عن ذلك فهو ملك بينهما. ولبيان أهمية المشاركة في تحديد الأهداف أجريت عدة دراسات، وجلها أظهرت أهمية تحديد الأهداف ومشاركة العاملين في صنعها في زيادة الدافعية للعمل وزيادة الجهود في سبيل تحقيقها، كما بينت أن الأهداف الصعبة المحددة من تحقيق إنجازات عالية مقارنة بالأهداف السهلة غير المحددة، فالأهداف المحددة لها تأثير كبير على الأداء حينما تكون المهام بسيطة وليست معقدة -تبسيط المهام للعمال من خلال عملية المناقشة والمشاركة من طرف الخبراء والمختصين والمعنيين بتنفيذ المهام- ومما يساهم في تحقيق الأداء العالي والفعال توفر المعلومات المرتدة عن مخرجات العمل والتقييم⁴، كل ذلك يساهم في الوصول للأهداف المحددة بشكل أسرع وأفضل.

ومن النظريات التي اهتمت بالقيادة الإدارية وفعاليتها في تطوير وتحسين الأداء النظرية التفاعلية (التفاعل بين القائد والجماعة والموقف) لتحقيق أهداف مشتركة، والنظرية التبادلية بين العاملين والقيادة الإدارية من خلال تحقيق القيادة لأهداف وحاجيات التابعين مقابل القيام بالجهود المطلوبة وتحسين الأداء والانضباط والاحترام... إلخ، والنظرية الثنائية والتي تختلف والتي تركز على العلاقة الثنائية بين القائد (المشرف) وكل عامل على

1- كلالدة محمود طاهر، المرجع السابق، ص 197.

2- Newstrom John W, Opcit, p 205.

3- محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 151.

4- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 201.

حتى باعتبار أن كل عامل وحاجاته وأهدافه التي تختلف عن أهداف غيره من العمال، والنظرية التحولية التي تركز على الأخلاق المهنية والمصلحة العامة بدل الأهداف الشخصية باستعمال مختلف الأساليب التحفيزية والتقرب من العاملين.

ومن النظريات التي تناولت العوامل التي ترفع من أداء العاملين وتساهم في تحسينه، نظرية العاملين لماكلياند والتي اهتمت بالعوامل الدافعة والعوامل الوقائية (بيئة العمل)، ونظرية (X,Y) لدوجلاس ماجريجور، والتي تصنف العمال إلى صنفين الأول يتميز بالكسل وعدم المبادرة والنفور من العمل والمسؤولية والطريقة المناسبة لخلق الدافعية لديهم وتطوير أدائهم التهديد والعقاب والتخويف والرقابة الصارمة ويطلق عليها بنظرية (X)، وفئة من العمال عكس ذلك تمتاز بحب العمل وتحمل المسؤولية والرغبة في الإنجاز والطريقة المناسبة لهم التشجيع والتحفيز والمعاملة الجيدة والاحترام والتي سماها بنظرية (Y).

خلاصة:

يتبين لنا من خلال عرضنا لموضوع الأداء الوظيفي، أن الأمر ليس بالسهل لكنه في غاية التعقيد، كونه يتصل بالكون البشري الذي يتأثر بعدة عوامل ومؤثرات تتعلق بالشخصية نفسية كانت أو اجتماعية أو ثقافية تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى وحتى من مجتمع لآخر هذا ما يفسر اختلاف المنظورات الفكرية والإدارية والتنظيمية لموضوع الأداء التمري ع محتالي المواقع والمؤسسات باعتباره الوسيلة العملية الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وتطورها ومحافظة على البقاء والاستمرارية والاستقرار من جهة وأهميته في تحقيق أهداف العاملين الشخصية بما يتماشى وتلبية حاجياتهم المختلفة وإشباعها وتحسين مستواهم المعيشي وإرساء الاستقرار النفسي وبالرغم من شبه الاتفاق الكلي حول مفهوم الأداء، وهو انه المحصلة النهائية لمجموع أنشطة المؤسسة والنتائج الفعلية لمجهودات الفرد المبذولة باستغلال قدراته وامكاناته وطاقاته ورغبته في تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة لكن نجد ثمة اختلافًا بين العلماء والباحثين في تحديد عوامل تطوير الأداء الوظيفي فمنهم من يحددها من زاوية إدارية، ومنهم من ينظر إليها من زاوية تنظيمية وآخر ينظر إليها من زاوية اجتماعية ثقافية، كما هو الحال بالنسبة لدراستنا هذه

فمن خلال عرضنا لما سبق حول موضع الأداء الوظيفية تطرقنا الى تناول ماهية ومفهوم الأداء، ثم عناصر الأداء كمحدد له، ومن خلالها يستطيع العامل القيام بواجباته وتمكن من تقييمه وأخذ صورة تحدد من خلالها الحوافز والطرق والأساليب المناسبة، والمناخ التنظيمي الملائم، والإجراءات العملية. لتحسين وتطوير الأداء أو تعديله إذا كان لا يتماشى مع متطلبات أو مواصفات الوظيفة. ومن هذه العناصر: الموظف وكفاءاته ومهاراته، والعمل وما يتطلبه من مهام ومسؤوليات وأدوات ومهارات ومرات والوظيفة ما تتطلب من اتقان ودقة، وتحكم وبراعة، وسرعة في الإنجاز والتحرر من الأخطاء. وعنصر بيئة العمل الداخلية للتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده وثقافته، وبيئة الخارجية المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والتكنولوجية والقانونية وإجراءات العمل المستخدم وأسلوب ونمط القيادة، وطبيعة الاتصال النص السائد فيها ونق القيم التنظيمية والثقافية والاجتماعية والمهنية المغروسة في نفوس العاملين والتي من شأنها تنمية وتطوير مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة. ولتحقيق ذلك لابد للقائمين على قيادة وإدارة المنطقة الأداء باعتباره عملية تمكن من قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة مع النتائج المطلوب تحقيقها. أو الممكن الوصول إليها، لما يشكله من أهمية عملية وعلمية لعملية، التقويم سواء للمؤسسة أو العاملين، أو الهيئات القيادية للتأكد أن العمل يسير بما يتماشى مع الخطط التي تم تبنيها والأهداف التي تم تسطيرها من أجل تطوير الأداء الفردي والجماعي وتظهر أهمية التقييم أيضا على تخطيط الموارد البشرية في عمليات الاستقطاب والانتقاء، والترقية والنقل والتحفيز ورفع الروح المعنوية والتعرف على معوقات العمل وإمكانية تغايرها وغيرها....

ولنجاح عملية التقييم لابد من وجود معايير، تتلخص في كمية ونوعية المنتج سواء كان سلعة، أو خدمة معينة وتخضع عملية التقييم المجموعة من الخطوات بداية من وضع معايير واضحة لقياس الأداء تتميز بالصدق

والثبات والقبول. ثم مرحلة قياس وتقييم الأداء من طرف الرؤساء أو المرؤوس أو القائمين بالتقييم بعد ذلك يتم التحليل ومناقشة تقارير التقييم وقياس الأداء لتتم عملية التقويم وفق خطة عمل وبرامج محددة زمنيا لتعديل السلوكات المنحرفة وتعزيز السلوكات الإيجابية، لتطوير الأداء الكلي والجزئي وتحقيقا لفعالية وكفاءة التقييم ولابد من تلافي مجموعة من الأخطاء التي قد تحدث، والتي حددها. بعض المختصين والمهتمين الباحثين كالنسيان، الذي يعترى ذاكرة الإنسان مع مرور الزمن، وتنازع الأدوار وتداخلها بين المقيمين وقد يشوب العملية التحيز بحكم العلاقة بين المشرفين والعمال أو أن تتأثر عملية التقييم بالهدف كالبحت عن العناصر ذات الكفاءة بهدف ترقيةها، وبالتالي يتجاهل التقييم النقائص في كفاءة ومهارة العاملين، ومن الأخطاء الشائعة التساهل واللين في مواقف أو مع أشخاص معينين أو التشدد في مواقف أو مع أشخاص آخرين والأثر السلبي للعلاقات الشخصية خاصة ما نجده في الدول النامية، ومن الأخطاء أيضًا في عملية التقييم النزعة المركزية في أي عملية للتقييم دون الرجوع للمختصين والخبراء والمشرفين المباشرين على العمال وغير ذلك من الأخطاء التي استعرضناها في هذا الفصل.

ولتقييم وتقويم الأداء هناك جملة من الإجراءات تتراوح بين التقليدية والحديثة ومن أجل تقويم الأداء للموظف لابد من الاهتمام بثلاث عناصر أساسية تتمثل في تحسين وتطوير كفاءات ومهارات الموظف، وتطوير الوظيفة بتوفير الأدوات والسبل الكفيلة بذلك، بالإضافة إلى التحسين المستمر للموقف والجوانب المحيطة بالعمل

ولتحسين الأداء وتطويره تتخذ العملية مراحل بداية لمرحلة الفحص والتنقيب عن الجوانب المعنية بالتطوير والتحسين المستمر ثم مرحلة التطبيق، ثم تأتي المرحلة الثالثة بوضع استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء والتنفيذ الفعلي لبرامجه وللاستفادة من عوامل تطوير الأداء النفسية والاجتماعية والإدارية ظهرت مجموعة من النظريات والمدارس تحدد مختلف العوامل المؤدية لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي

لنظرية التنظيم العلمي للعمل، ونظرية العلاقات الإنسانية - نظرية المبادئ الإدارية لفايول ونظرية الإدارة بالأهداف كأحدث طريقة لتطوير مستوى أداء العاملين وغيرها من النظريات التي تناولت موضوع الأداء.

الفصل الرابع

الجانب الميداني

- لمحة تاريخية عن المؤسسة التعليمية
- الهيكل التنظيمي وأنشطة الاتصال في المؤسسة التربوية
- التعريف بميدان الدراسة (المجال المكاني، المجال الزماني، المجال البشري)
- خصائص مجتمع الدراسة

لمحة تاريخية لتطور المؤسسة التربوية في الجزائر:¹

إن المؤسسة المدرسية ليست مجرد إطار تعليمي، بل هي فضاء تربوي، تعمل وفق منهاج وبرنامج محدد ومسطر، تضعه السلطة الحاكمة والممثلة للمجتمع وتدعمه، حيث تبشر عملية الإشراف الكامل على شؤون التعليم، لأنه بواسطة التربية، يصنع الإنسان فكراً وعقلاً ونفسياً وجسماً: ولما كانت مهمة التربية تتمحور حول بناء الإنسان بمختلف مقوماته ومؤهلاته؛ فإن نجاحها في تكوين الإنسان القادر على العمل والإنجاز، وتمكينه من استخدام قدراته ومؤهلاته فيما يصلح له وللمجتمع، يستطيع أن يضمن التغيير الإيجابي الذي يحقق كل الأهداف، وتخطي كل التحديات، فالتربية بمفهومها العام هي اكتساب الإنسان الصفات التي تجعل منه كائناً اجتماعياً عاقلاً؛ فالإنسان لا يولد اجتماعياً كما لا يولد حاملاً للميزات التي نصفها اليوم بالميزات الإنسانية الاجتماعية، وهذا مصداقاً لقول الفيلسوف أ.كانط: (Kant) إن الإنسان لا يصبح إنساناً إلا بالتربية". إن هذه الأهمية الكبيرة للعملية التربوية في حياة الأمم والأفراد، هي التي تدعونا للاهتمام بها ودراستها في الجزائر، من خلال التركيز على المؤسسة المدرسية، حيث شهدت المنظومة التربوية الجزائرية عدة إصلاحات من خلال تخفيف محتويات جميع المواد الدراسية في سنة 1993 م، وإعادة صياغة جميع المواد الدراسية سنة 1996 م، ثم التعديلات التي شملت برامج المواد الاجتماعية سنة 1998 م، وأخيراً الإصلاحات الشاملة التي بدأت في تطبيقها منذ بداية الموسم الدراسي 2003/2004 م، هذه الإصلاحات الأخيرة جاءت متأثرة بالضغوط الدولية التي تمارسها الدول الغربية القوية اقتصادياً وعسكرياً وحتى سياسياً على الدول العربية والإسلامية خصوصاً بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 م.

في هذا العرض نحاول رصد أهم المحطات التاريخية التي مرت بها المؤسسة المدرسية في الجزائر، ودون إغفال أهم ما جاءت به هذه المحطات من إصلاحات وقرارات، ومدى التأثير الذي تركته على المجتمع ككل، وعلى المؤسسة المدرسية ذاتها.

أهمية المؤسسة المدرسة: تعتبر المدرسة ثاني وسط يذهب إليه الطفل بعد الأسرة، ولهذا تعتبر من أهم أوساط التنشئة الاجتماعية، ولها تأثير قوي على الناشئة، حيث تأتي في أهم سنوات تكوين الاتجاهات والقناعات لهذا الناشئ، يقول أحمد جمال ظاهر "...: تعتبر المدرسة عاملاً آخر من عوامل التنشئة السياسية والاجتماعية، وتعمل المدرسة بوسائلها المختلفة عملاً يشبه إلى حد كبير دور العائلة، فهي التي تعمق شعور الانتماء للمجتمع، وتساهم في بناء شخصيته وتنقيفه عن طريق فهم العادات والتقاليد، وتجعله عضواً مشاركاً في المجتمع وهي وسيلة للتماسك والوحدة بين أفراد المجتمع .

وتتمثل عموماً أهميتها فيما يلي:

- إن المدرسة هي أول هيئة مستقرة يلتقي بها الطفل بعد ابتعاده عن أسرته وهو في أهم سنوات تكوين الاتجاهات والقناعات السياسية والاجتماعية.

¹ - أحمد خالدي، التطور التاريخي للمؤسسة المدرسية في الجزائر : مراحل ومحطات بارزة، (مجلة العصور

الجديدة)، مجلد 7، العدد 27، 2017-2018، ص 266-267.

- يصبح الطفل أكثر اتصالاً وتفاعلاً مع النظم الاجتماعية التي تختلف فيها الأدوار.
- التفاعل والارتباط الوثيق بين التعليم ومكونات البناء الاجتماعي والثقافي كافة، بما ينعكس على تنشئته الاجتماعية والثقافية والسياسية.
- ففي المدرسة تتم تنشئة الطفل، وتنمو شخصيته الاجتماعية، ويؤهل علمياً، ومنها يتزود بالقيم والمفاهيم التي تقوده في مسيرته، وتحدد إلى حد كبير دوره في مجتمعه، والتعليم يهدف في سياق مشروعه إلى العمل على التماسك الاجتماعي للمجتمع أو الجماعة، لأنه يعمل على توسيع دائرة المصالح المشتركة بين أفراد الجماعة الواحدة؛ فالمدرسة إذن هي حصن التثقيف السياسي والعلمي والاجتماعي، هذه التنشئة تلعب أدواراً هامة تتمثل فيما يلي:
- تحرص على التكامل بين وحدات النسق الاجتماعي الكلي.
- تلعب دورها في استقرار المجتمعات وأبنيتها المتعددة.
- ترسيخ ثقافة سياسية للتعايش، وإدارة الخلافات بالأساليب السلمية.
- مرت المؤسسة المدرسية في الجزائر، وفي أثناء مسار تطورها بفترتين أساسيتين:¹
- الفترة الاستعمارية (1830-1962) باعتبارها مرحلة التأسيس الفعلي للمدرسة في شكلها.
- فترة الدولة الوطنية ما بعد الاستقلال (1962-)

أ - (الفترة الأولى :مرحلة التأسيس) الفترة الاستعمارية 1830-1962 م : (ظهرت هذه المدرسة بصدور قانون 13 فبراير سنة 1883 الذي أصدره جول فيري (Jules Ferry) وزير التربية والتعليم الفرنسي، والقاضي بتطبيق مجانية التعليم الابتدائي بالنسبة للجزائريين، وفتح مدارس عديدة لتعليمهم، وهذا تطبيقاً للمخطط الفرنسي الكبير الهادف إلى احتواء وضم الجزائريين؛ فقد صرح الجنرال شرام وزير الحربية الفرنسي في 06 أوت: 1850 "أن الظروف الحالية وبعد حرب دامت 17 سنة، فإنه الآن يتعين على فرنسا القيام برسالتها الحضارية بإرساء قواعد التعليم الفرنسي بالجزائر غير أنه وحسب تركي": فإن النظام التعليمي في الجزائر المحتلة كان يسير باتجاهين غير متساويين:

تعليم راق وإجباري مجاني لسائر أبناء الأوروبيين، وتعليم هزيل ومنحط لقلّة قليلة لا تتجاوز 10% في أحسن الأحوال من أبناء الجزائر ردف تكوين أجراء وعمال للعمل في مزارع الأوروبيين، ومشاريع الاستعمار المختلفة وفي بعض الوظائف الإدارية الصغيرة، وفي هذا الصدد يقول مهساس: "فقد أجبر الجزائريون على التخلي عن ثقافتهم الخاصة، ومنعوا في نفس الوقت من الالتحاق على قدم المساواة مع الأوروبيين بثقافة الدولة الاستعمارية، كما أشرنا إليه أعلاه، لعل أكبر هدف للتعليم الفرنسي بالجزائر، له علاقة وثيقة بسياسة الاستعمار التي ادعتها فرنسا) التي أتت إلى الجزائر لنشر رسالتها الحضارية فيها.

¹- أحمد خالدي، نفس المرجع، ص 268-269.

- نسجل أن المستعمر سعى إلى تعزيز غزوه العسكري لبلادنا بغزوها ثقافيا وفكريا من خلال:
- تحطيم الشخصية القومية للشعب بتثويته الكيان العربي الإسلامي لهذه الشخصية.
- كما حارب الثقافة بصفة عامة وخصوصا الثقافة العربية.

فالمستعمر كان يدرك تمام الإدراك المدخل المناسب للإخضاع، وهو ضرب مقومات الأمة من لغة وثقافة ودين،

إن التركيز على تدريس اللغة الفرنسية والتعليم، وإقصاء اللغة العربية كان له أثره الواضح لأن تعلم لغة ما لا يقتصر على تعلم التحدث فحسب، بل يشمل طريقة التفكير أيضا، وهذا ما يؤكد محساس حين قال: "فإن المعرفة المكتسبة تحمل على سلوكات ثقافية، ولما كانت هذه السلوكات منظورا إليها كما لو كانت مظهرا من مظاهر العصرية؛ تؤدي في الواقع إلى ضرب من ضروب "التغريب"؛ فهذا الشكل الإيديولوجي من أشكال سياسة الإدماج عموما فصورة المشهد التعليمي خلال المرحلة الاستعمارية كان يمثله نوعان من التعليم:

1- تعليم فرنسي بحت، وهو تعليم حديث له معاهده ومدارسه وبرامجه وكتبه وإدارته، وتقوم وزارة التربية والتعليم الفرنسية في باريس بتنظيمه وتمويله والإشراف عليه.

2- تعليم عربي إسلامي، وهو تعليم ذو طابع ديني ولغوي، ينهض على كاهل الشعب من ناحيتي التمويل والرعاية بواسطة التبرعات.

إن هذين النوعين من التعليم خلقا في الجزائر نوعين من المتعلمين أو المثقفين، وهما المفرنسين والمعربين، وهو ما أدى إلى وجود صراع وتصادم في كثير من الأحيان ظهر أثره بعد الاستقلال وما زال حتى الآن، كما أن هاذين النوعين من التعليم أوجدا نظامين تعليميين: نظام تعليمي رسمي وهو المدرسة الفرنسية، ونظام تعليمي حر يتمثل في مدارس جمعية العلماء، وهو ما أدى إلى توارث هذا النظام حتى بعد الاستقلال واستمر لسنوات، حيث استمر النظام التعليمي الرسمي عما كان عليه، بينما أسند النظام الثاني إلى إشراف وزارة الشؤون الدينية، وأصبح يسمى التعليم الأصلي، وقد حوّل أحمد طالب الإبراهيمي نتائج التعليم الفرنسي على الجزائر والجزائريين، حيث قال: "فرنسا لم تكتف بتجريد الإنسان الجزائري من أرضه ومسح شخصيته، بل عملت كذلك على إفساد الأفئدة والعقول، وقد تجلّى عملها التخريبي في إغلاق المساجد والمدارس التي كانت تعلم العربية، وفي هدم الزوايا.

لقد كان التركيز على المدرسة الاستعمارية باعتبارها أول مدرسة منظمة بمفهومها الحديث تعرفها الجزائر، وهي التي سيكون لها دوراً حاسماً في تحديد مصير المدرسة بعد الاستقلال كما سنرى ذلك لاحقاً، غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن القلة قليلة من الجزائريين توجهت أو سمح لها بالتحاق بالمدرسة الفرنسية، بينما الباقي أو بعضه كانت له الفرصة للالتحاق بالنوع الثاني من التعليم الذي شهدته الجزائر، ألا وهو التعليم الحر

بشقيه، الذي كانت تقوم عليه جمعية العلماء المسلمين الجزائريين أو الجمعيات الأخرى.¹

ب: المرحلة الثانية: التنظيم التربوي في قطاع التربية الوطنية من الاستقلال إلى اليوم:²

مر التنظيم في قطاع التربية الوطنية في الجزائر بعدة مراحل انطلاقا من الاستقلال (1962) كنقطة مرجعية إلى يومنا هذا، وهو التمهيد الأول في التنظيم التربوي الذي حدث في المجتمع الجزائري، نقله من تنظيم تربوي كولونيالي تمييزي لم يتح الفرصة لأبناء الشعب بتلقي التعليم، ما عدا لطبقة ميسورة الحال لا تمثل إلا نسبة قليلة جدا من أبناء الشعب الجزائري المحتل الذي تلقى تعليما باللغة الفرنسية ممزوجا بالعقيدة المسيحية، والتي كان هدفها مسح الهوية الإسلامية العربية الأمازيغية للمجتمع الجزائري طوال قرن من الزمن إلى تنظيم تربوي ميز المرحلة الأولى (1962/1970) بموروثها الغربي بمضامينه في مواجهة أكثر من 85% من الأميين يعيش أغلبهم في ظروف الفقر والحرمان وتأطير شبه منعدم ولهذا شكلت القيادة الجزائرية منذ الاستقلال ووعيا منها، لجنة وطنية عقدت اجتماعها الأول في 15/12/1962، حددت الاختيارات الوطنية الكبرى، كتلك الاختيارات التي تمثلت في التعريب والجزارة وديمقراطية التعليم والتكوين العلمي والتكنولوجي..... وقد تم تنصيب اللجنة الوطنية الأولى لإصلاح التعليم سنة 1963-1964، كانت البداية بإجراءات تخص السيادة الوطنية - فلم يكن الاهتمام في هذه المرحلة بطرائق التدريس والعملية التربوية بصفة عامة، بل بإجراءات استعادة الهوية الوطنية للمجتمع الجزائري وإبطال العمل بالقوانين التنظيمية والإجراءات المدرسية التي تتعارض مع السيادة الوطنية. وقد نظمت الجزائر في 1963 أول حملة وطنية لمحو الأمية، شارك فيها عدد كبير من الموظفين في كل القطاعات بما فيهم المعلمين في ذلك الوقت. كان هدفها محاربة الجهل بشعار - الحرب على الجهل أحرر، وقد تبعها إنشاء المركز الوطني لمحو الأمية سنة 1964 بموجب مرسوم رئاسي رقم 04-2009 المؤرخ في 31 أوت 1964. وضع هذا المركز بعدها تحت وصاية وزارة التربية الوطنية في مارس 1966 وهكذا كانت بداية التنظيم في قطاع التربية الوطنية انطلاقا من الاستقلال ميزها متغيرات المرحلة وسياقها التي مرت به ويمكن تلخيص التنظيم في هذا القطاع في تطوره من الاستقلال إلى اليوم الذي لا يمكن تطبيق

¹-أحمد خالدي، نفس المرجع، ص270-271.

² قاسي سمير، استراتيجيات الفاعلين الاجتماعيين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية لاستراتيجية النقابات المستقلة للتربية للتغيير التنظيمي للمسار المهني ورد فعل وزارة التربية الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله. الجزائر، 2021-2022، ص87.

التطور الذي عرفته نظرية التنظيمات عليه، باعتبار أنه مجتمع فتي ورث التنظيم في مختلف قطاعاته من المستعمر الفرنسي، وانطلاقة الفعلية كانت منذ الاستقلال، التي أخذناها كنقطة مرجعية. وكانت البداية رغم صعوبتها هي القطيعة مع الماضي وبناء الدولة الجزائرية الوطنية. فبعد الاستقلال مرّ التنظيم في قطاع التربية الوطنية بثلاث مراحل تأسيسية رئيسية هي:

✓ المرحلة الأولى:

✓ إنشاء لجنة وطنية عقدت اجتماعها الأول في 15/12/1962، حددت الاختيارات الوطنية الكبرى، كتلك الاختبارات التي تمثلت في التعريب والجزارة وديمقراطية التعليم والتكوين العلمي والتكنولوجي.... وقد تم تنصيب اللجنة الوطنية الأولى لإصلاح التعليم سنة 1963-1964، كانت البداية بإجراءات تخص السيادة الوطنية

✓ المرحلة الثانية:

صدور الأمر رقم 35-76 المؤرخ في 16 أبريل 1976 المتضمن تنظيم التربية والتكوين في الجزائر. الذي أدخل إصلاحات عميقة وجذرية على النظام التعليمي في الاتجاه الذي يكون فيه أكثر تماشياً مع التحولات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية فكان أول تأسيس فعلي للمدرسة الجزائرية الحديثة، كمنظومة وطنية أصيلة ... وحق المواطن الجزائري في التربية والتكوين. وكانت بداية التنفيذ ابتداء من السنة الدراسية 1980/1981 من خلال هذا الأمر 35-76 المؤرخة في 06 أبريل 1976 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين. وقد تم تعميمه بشكل تدريجي سنة بعد سنة، وفيها تم تثبيت أركان المدرسة الأساسية بتسعة سنوات الزامية.

- المرحلة الثالثة: تميزت الألفية الثالثة بعدة تغييرات هامة على التنظيم التربوي الجزائري، انطلاقاً من المرسوم الرئاسي رقم 2000.102 لتشكيل اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية، تبعها قرار 11 نوفمبر 2002 يتضمن إنشاء وتعيين اللجنة الوطنية للمناهج وتنظيمها وسيرها وتعيين أعضائها ثم القانون رقم 03-14 والأمر رقم 03-09 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين. وأخيراً صدور القانون التوجيهي للتربية الوطنية الثاني عام 1396 الموافق 16 أبريل سنة 1976 يتعلق بتنظيم التربية والتكوين، الجريدة الرسمية رقم 08-04، وهو النص التشريعي الذي يرمي لتجسيد المسعى الشامل للدولة الجزائرية لإصلاح المنظومة التربوية.

إن صدور هذا القانون الذي حدد الرسالة الجديدة لمدرسة جزائرية، أسس لمرحلة جديدة بعد تلك التي شهدتها في بداية ثمانينات القرن الماضي عندما تم تجسيد الأمر رقم 35-76 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين.

ولكن لم إصلاح المدرسة الجزائرية؟ جاء الجواب من وزير التربية السابق " لأنها تواجه عدة تحديات كبرى ... وهي تحديات داخلية وأخرى خارجية، فالتحديات الداخلية هي أنه ينبغي أن تترجم في المدرسة التغيرات المؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي حصلت في الجزائر خلال السنوات الأخيرة، رفع نوعية النظام التربوي ومواصلة ديمقراطية التعليم... أما الخارجية فهي تحدي العولمة الاقتصادية التي تتطلب كفاءات عالية، وتحدي المعلوماتية من أجل التحصيل المدرسي وتعلم استعمالها في مختلف قطاعات الحياة النشطة ... أي جعله أكثر استعدادا للاستجابة لمقتضيات التنمية ضمن بيئة عالمية، إلا أن التغيير الذي حدث في مستوى التنظيم التربوي تم بشكل بطيء، وشهد عدة توترات تعلق بمقاومة التغيير من طرف الفاعلين الاجتماعيين سواء تعلق الأمر بالموظفين أو أساتذة الأطوار الثلاثة.

لقد لخص وزير التربية السابق بأن التغيير لا يتم في يوم واحد بل هناك ثلاث مراحل رئيسية ليتمكن الفاعلون الاجتماعيون من جعل هذا التغيير فعليا في المدرسة الجزائرية.

1-المرحلة الأولى هي مرحلة التحسيس والإعلام

2-المرحلة الثانية هي مرحلة تغيير التمثيلات .

3-المرحلة الثالثة هي مرحلة تغيير الممارسات.

مبادئ المؤسسة التربوية:

نستعرض في هذه العجالة أهم المبادئ التي ميزت المرحلة السابقة ونصت عليها القوانين، ضمن مشروع الإصلاح والمواءمة:

-مبدأ التعريب: هو مرتبط بتعميم التعليم على عموم أفراد الشعب في إطار مبدأ ديمقراطية التعليم: والمحافظة الهوية الوطنية وترسيخها،

مبدأ الجزارة: وهو مشتق من كلمة الجزائر أي إعطاء وإضفاء الطابع الجزائري على المنظومة التربوية إن من حيث التأطير أو البرامج؛ فالجزارة تعني إزالة آثار العناصر الدخيلة الوافدة من مجتمعات أو ثقافات لا تمت بصلة للمجتمع أو الثقافة الجزائرية، أي بعث الطابع الجزائري الأصيل، نقياً خالصاً من كل الشوائب الغريبة عليه.

- مبدأ ديمقراطية التعليم: أي إتاحة الفرصة لجميع الجزائريين الذين هم في سن التمدريس للالتحاق بالمدارس من خلال اعتماد مجانيته، وبناء المزيد من المدارس في القرى والأرياف لتقريبهم من المتعلمين.

- مبدأ التوجه العلمي والتكنولوجي: وهو يهدف للاهتمام بتدريس العلوم والتكنولوجيات في المدارس للحصول

على الإطارات العلمية اللازمة لتسيير المصانع والمستثمرات الفلاحية، خصوصاً وأن الجزائر كانت قد أطلقت الثورتين الصناعية والزراعية.

مرحلة المواجهة والتطوير: وهي مرحلة يمكن التأريخ لها في ظل نظام ما بعد أحداث أكتوبر 1988 ، والتي جاءت كنتيجة للتحويل السياسي في بلادنا، وانتقالها من الاشتراكية إلى التعددية السياسية والانفتاح الاقتصادي، وتبني دستور 1989 الذي أسس لدخول الجزائر عهد جديد، ويمكننا رصد مرحلتين جزئيتين هما:

✓ المرحلة الأولى: في ظل دستور (1998-2003) 1989 فطبّقاً لتوصيات "المجلس الأعلى للتربية" في مارس 1998 من خلال وثيقته المشهورة، صادق مجلس الحكومة على مشروع "القانون التوجيهي للتربية" بتاريخ 1998/11/11 ، والذي تم بموجبه تعديل وتكييف "الأمر 35/76 المؤرخ في 1976/04/16"، حيث أصبحت المبادئ العامة للنظام التربوي في الجزائر على حسب ما جاء في وثيقة "المجلس الأعلى للتربية و"القانون التوجيهي للتربية":

- البعد الوطني: حيث الإسلام والعروبة والأمازيغية هي المكونات الأساسية لهوية الأمة الجزائرية، وبالتالي على النظام التربوي الوطني العمل على ترسيخها والنهوض بها من أجل:
- ضمان الوحدة الوطنية.

- المحافظة على الشخصية الوطنية.

- وهذا بمراعاة الربط بين هذه القيم أي قيم الشعب الجزائري (وقيم التقدم والحداثة).

- البعد الديمقراطي: وهو مسايرة النظام التربوي الوطني لتوجهات البلاد الرامية إلى إرساء دعائم نظام الديمقراطي من خلال:

- العمل على نشر الثقافة الديمقراطية باعتبارها قيماً وسلوكاً.

- تكوين نسيج من السلوكات والاتجاهات والكفاءات والقيم التي تشكل ثقافة مجتمع ديمقراطي أصيل.

- البعد العلمي والتكنولوجي: وذلك بإعطاء الأهمية للمعارف العلمية والتطبيقات التكنولوجية اللازمة لتطور البلاد علمياً وتكنولوجياً.

- البعد العالمي: يعمل النظام التربوي لتمكين المتعلمين بالإسهام في التنمية المستدامة، والاشتراك في بناء صرح التراث العالمي الإنساني بمراعاة الامتداد المغاربي العربي والإسلامي، والتعاضد السلمي الإيجابي، وحقوق الإنسان والتعاون الدولي، والاحترام المتبادل بين الأمم والشعوب.

- من خلال هذه المبادئ الجديدة التي حلت محل المبادئ السابقة التي وردت في "أمرية أبريل 1976" نسجل أن المفهوم السائد سابقاً قد تم الاستغناء عنه:

- فبعد التعريب والجزأة اللذان يمثلان البعد الوطني في المبادئ السابقة قد زالاً نهائياً من المبادئ التي تحكم النظام التربوي الجزائري، ولعل هذا الزوال له أسبابه ومبرراته بحكم أن التعريب أصبح واقعاً يفرض نفسه بالرغم من المناورات والدسائس وبالرغم من استمرار ثنائية "المعرب" و"المفرنس"، وبالرغم كذلك من أن التعريب لم يشمل كل شعب الجامعة، أما الجزأة فكل أطر وكوادر المنظومة التربوية

من الابتدائي إلى الجامعي مروراً بالتكوين المهني هي إطارات وكوادر جزائرية 100% ، وكذلك البرامج والمناهج والمضامين كلها جزائرية، ولعل هذا النجاح في تحقيق البعدين السابقين جعل القائمين على السياسة التربوية يستحدثون بدلها البعد الوطني حيث يهتم بتدريس كل ما له علاقة بالوطن من تاريخ وجغرافيا وآداب وفنون وأمجاد... إلخ.

- وبخصوص بعد ديمقراطية التعليم؛ فالتعليم اليوم أصبح شاملاً لكل أبناء الجزائر باستثناء فئة قليلة بحكم الموقع والظروف السوسيو اقتصادية التي لم تسمح لها للالتحاق بمقاعد الدراسة، وبالتالي فهذا المبدأ تحقق بنسبة حوالي 90% ، وبتفاوت واضح بين المناطق وفي نفس المنطقة ذاتها، وعليه فقد تحول هذا المبدأ من العمل على تكافؤ الفرص بين الجزائريين للالتحاق بالمدرسة إلى العمل على نشر القيم والثقافة الديمقراطية.

- أما البعد العلمي والتكنولوجي فهو بعد ثابت ولم يتغير.
- الجديد هو إضافة بعد العالمية، وهو ربط الناشئة بتطور الفكر العالمي مغاربيا وعربيا ودولياً، وتعريفه بالتراث العالمي الإنساني.

✓ المرحلة الثانية في ظل الإصلاحات الجديدة: (2003/2004) وردت هذه المبادئ أو النظرة الجديدة من خلال عرض "الإطار المرجعي العام للنظام التربوي" في ظل الإصلاحات الجديدة في "مجلة المربي، حيث عبرت الوثيقة عن المبادئ تحت عنوان قيم النظام التربوي ومقوماته، وهي نفسها المبادئ المذكورة في وثيقة المجلس الأعلى للتربية مع تعديل طفيف.

1 الهيكل التنظيمي وأنشطة الاتصال في المؤسسة التربوية:

-الاتصال المدرسي في المؤسسات التربوية:

الاتصال المدرسي هو العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد القدرة على الاستقبال والعطاء ويقصد به "نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من المدير الى المعلم أو العكس سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي أو بوسائل أخرى مختلفة بحث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة ... 1" ، والاتصال كعملية أساسية في حياة المدرسة هو "أداة للتسيير الفعال بشرط أن تتدرج تحت نطاق المنطق وان تحقق التناغم بين المفهوم والتطبيق" 2. والاتصال المدرسي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

✓ تحقيق الإحساس بالانتماء والولاء لدى الأسرة التربوية بالمدرسة خاصة المعلمين ثم باقي أفراد الجماعة التربوية.

✓ جعل النظام التربوي واضحاً، مقروءاً، شفافاً، مفهوماً في قواعده التنظيمية.

¹ -زهير احداون: الاتصال في الوسط المدرسي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، ص 8.

² -Richard Etienne, mochel Amiel, de la communication dans l'établissement scolaire, p 6

ربط الفرد بالجماعة من خلال النشر المستمر للموضوعات، والقضايا والمعلومات 1. - العلاقات داخل مؤسسات التعليم المتوسط: إن نظام العلاقات الإنسانية هو أساس نجاح أي إدارة أو مؤسسة وتتعدد العلاقات التنظيمية في المؤسسات التربوية سواء كانت داخلية أو خارجية فأما الداخلية فيلعب فيها المدير دورا أساسيا في ازدهارها وسهولة تكوينها من خلال علاقاته مع: نائب المدير للدراسات، المقتصد، مستشار التربية والتوجيه، الأساتذة، التلاميذ.

أما العلاقات الخارجية: فتكون بين المدرسة وأولياء التلاميذ، وبين المدير والجمهور ثم مع الوصاية ممثلة في مختلف المصالح الإدارية لمديرية التربية، إضافة إلى علاقة المدير بالسادة المفتشين.

1- التنظيم الإداري في مؤسسات التربية في الجزائر- المتوسطات نموذجا:

يقصد بالتنظيم الإداري في الإدارة التعليمية تحديد مراتب السلطة وذلك من خلال تقسيم العمل وتشكيل الجماعات وتحديد المسؤوليات وتوزيع مهام الإدارة في مؤسسات التعليم المتوسط على المصالح التالية:

أ- **الأمانة:** يتولى موظفوها جميع الأعمال الإدارية حيث يسهر أعضائها على تحضير مختلف المراسلات والإحصائيات والكشوف والتقارير التي لا تحتاج إلى معارف عالية وتقنيات رفيعة وبذلك تنزع الأمانة عن كاهل المدير عبئا ثقيلا من الأعمال الإدارية مما يسمح له بالتفرغ إلى الأعمال التربوية التي يسعى جاهدا لتحسينها.

ب- **المصالح الاقتصادية:** تضم المسيرين الماليين ونواب المقتصدين بالإضافة إلى مساعدي المصالح الاقتصادية وتتمثل مهام المقتصدين في دفع الرواتب المالية وتتبع المصاريف وملاّ الحوالات وتتبع التحصيل ويتولى المقتصد على رأس هذه المصلحة تنظيمها ومتابعة أعمال مساعديه وتنظيم الخدمة الداخلية ومتابعة العمل ميدانيا والوقوف على مدى الاهتمام بالنظافة والصيانة بالإضافة إلى الأعمال المكتبية والإدارية كسجلات المالية والحفاظ على التجهيزات والممتلكات العمومية وتقديم تقرير لرئيس المؤسسة حول مختلف الأعمال القائمة وغيابات العمال وتأخيراتهم.

ج - **مصلحة نيابة المدير للدراسات والاستشارات التربوية:** يتولى هذه المصلحة نائب المدير للدراسات وإلى جانبه هناك مستشارو التربية ومساعدوهم، كما يستطيع نائب المدير للدراسات أن ينوب على المدير في كل شيء عدا الأمر بالصرف إذ يتولى كل ما يتعلق بالدراسة من توزيع الأساتذة والتلاميذ مروراً بمجالس التعليم ومجالس الأقسام، تحديد رزنامة الندوات الداخلية والجلسات التنسيقية ورزنامة الفروض والاختبارات، مراقبة دفاتر النصوص ودفاتر المراسلة إلى جانب الاهتمام الكامل بأعمال مساعديه مستشاري التربية من حي النظام والانضباط ومسك الغيابات.

2- أنشطة الاتصال داخل مؤسسات التعليم المتوسط:

يعتبر المدير أو القائد المحرك الأساسي لعملية الاتصال فهو القائم بالاتصال الرئيسي وهو المنشط لكل المصالح المختلفة، كما أنه مطالب بتنمية علاقات متينة وإشعار الآخرين بتحمل المسؤولية واتخاذ المبادرات

1- كمال الدين حسين، آمال سعد متولي، مدخل لأنشطة الاتصال في المؤسسات التعليمية، المنصورة، المكتبة العصرية، سنة 2004، ص 9.

البناء ذات القيم التربوية وتشجيع الجميع على التكوين والعمل باحترام وفي حدود القوانين لذلك عليه أن يقوم بالأنشطة التالية:

- إشراك أعضاء الفريق الإداري في اتخاذ القرار ليتبنوه ويسعوا إلى تحقيقه.
- الإعلام: إعلام الفريق الإداري بكل المستجدات البيداغوجية منها والإدارية وتوفير جميع الوثائق والنصوص والتعليمات والمراسيم.
- إثارة الرغبة في المشاركة والمبادرة من خلال التحفيز والتشجيع.
- التوجيه والإرشاد: للاطلاع على مختلف النصوص والتشريعات قصد ترشيد أعضاء الفريق العامل معه، كما يجب على المدير أن ينجز بطاقات خاصة لكل واحد منهم تحتوي على جميع المعلومات والبيانات حتى المبادرات والتدخلات لكي يستطيع توجيه فريقه نحو النجاح.
- التخطيط: استثارة اهتمام مساعديه للمشاركة في تخطيط نشاطات المؤسسة وإكسابهم اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الشامل للمؤسسة.
- القيادة: القدرة على استخدام المهارات الإنسانية والفنية التي تجعله قادرا على تحقيق الأهداف الموجودة في جو من الرضي والارتياح وبالتالي تتوافر فيه صفات وسمات القائد الناجح.
- العمل الجماعي: يقوم المدير أو القائد باعتباره رائدا اجتماعيا بتطوير علاقات المؤسسة بالجماعات الموجودة في البيئة المحلية مستعينا في ذلك بالأساتذة ويقدم إلى هذه الجماعات خدمات من خلال المؤسسة، كما يهتم بالعمل الجماعي داخل المؤسسة فيشجعه ويركز على قيم التعاون والروح الجماعية بدلا من الروح الفردية والدعم للأعضاء والإيثار والثقة المتبادلة داخل التنظيم. والولاء التنظيمي للمؤسسة وغيرها من القيم،

1-3- وسائل الاتصال المدرسي:

تعتمد الإدارة المدرسية الحديثة على نظام جيد للاتصال من أهم وسائله:

- أ- التقارير: هي من الوسائل الهامة التي تقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى وتختلف باختلاف أغراضها.
- ب- الاجتماعات: تلعب دورا هاما في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية للإشراف والتسيير الإداري وتكون ذات أثر فعال إذا ما أحسن توجيهها وتنظيمها حيث من خلال الاجتماعات تتاح الفرصة للتفكير التعاوني وتبادل الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج كما تسمح بتعرف المدرسين والأساتذة على أحوال العمل في المؤسسة.
- ت- المقابلات: يستخدم العاملون في مجال الإدارة التعليمية المقابلة في الاتصال أكثر من أي شيء آخر من أشكال الاتصال لمناقشة المشكلات والخطط المختلفة.
- ث- السجلات: من أهمها سجل محاضر التنصيب، سجل الخروج والدخول، سجل الأقسام، سجل مجلس التوجيه والتسيير، سجل مجالس التعليم والأقسام، مجالس التنسيق الإداري، سجل المكتبة، سجل الجمعية

الثقافية والرياضية، الصحة المدرسية، تدون فيها أشغال كل هذه المجالس والتوصيات والاقتراحات والنشاطات التي تقوم بها.

ج- الدفاتر: منها دفتر النصوص، دفتر المراسلة وهي وسيلة اتصال بين الأساتذة والإدارة والأولياء.

ح- المراسلات الإدارية: أكثر وسائل الاتصال شيوعا واستخداما بين الإدارة المدرسية والمحيط الخارجي، وهي تخضع لقواعد أساسية يمكن إدراجها في الجانب القانوني والتنظيمي.

خ- المجالس: وهي نوعان مجالس إدارية (منها مجلس التوجيه والتسيير، ومجلس التنسيق الإداري) ومجالس تربوية (منها مجلس التعليم، ومجلس الأقسام ومجلس القبول والتوجيه).

2- التعريف بميدان الدراسة:

2-1- التعريف بالمجال المكاني للدراسة: يعتبر تحديد المجال المكاني للدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحث العلمي بما يتوافق والأهداف العلمية المسطرة من قبل الباحث، الأمر الذي يستدعي توفر مجموعة من الشروط الموضوعية والوسائل والامكانيات التي تساعد الباحث للوصول إلى الحقيقة ونظر الطبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب استجواب العنصر البشري حول الموضوع، ومعرفة تصورات وآرائه في بعض الجوانب التنظيمية والإدارية والثقافية وأساليب القيادة في المؤسسة فكان علينا أن نختار بدقة مؤسسات تستجيب لشروط ومتطلبات وأهداف البحث و أهميته العلمية ، والإمكانيات الاقتصادية، والمدة الزمنية والتجاوب الإيجابي مع البحوث العلمية، لذلك تم تركيزنا على عينة من المؤسسات التربوية متمثلة في مجموعة من متوسطات مدينة سيدي عيسى بولاية المسيلة والتي تتميز بتحصيل علمي جيد و مردودية حسنة في الأداء.

-مبررات اختيار مؤسسات الدراسة:

اقتصرنا على اختيار عينة من المؤسسات التعليمية، جاء بعد عدة محاولات لاختيار مؤسسات أخرى عامة كانت أم خاصة، خدماتية أم إنتاجية. بما يتماشى مع طبيعة وأهداف بحثنا ومعرفة مدى تجاوب القادة الإداريين للمؤسسات مع الدراسات العلمية والموضوع الذي نحن بصدد دراسته. ونظرا لبعض العراقيل والصعوبات التنظيمية داخل هذه المؤسسات وعدم التجاوب بالشكل المناسب لمضمون البحث اخترنا عينة من المتوسطات التي تستجيب بتشكيل كبير مع أهداف دراستنا وما لقيناه من تجاوب علمي مع بحثنا ولخيرتها السابقة مع الدراسات والبحوث العلمية، ولتوفرها على قيادات إدارية ذات مستوى علمي مؤهلة، وعنصر بشري تتوفر فيه شروط التجاوب العلمي مع الدراسة العلمية، وفيما يلي نستعرض باختصار مبررات اختيار المؤسسات محل الدراسة:

* التجاوب الإيجابي مع البحث العلمي والرغبة في معرفة النتائج العلمية الجديدة، وتوظيفها في عمليات تطوير الأداء.

اختيارنا لعدة مؤسسات تعليمية، يهدف للتعرف على أوجه الاختلاف والتشابه في أساليب التسيير والقيادة والإدارة، والقيم الثقافية والمهنية داخل هذه المؤسسات ومدى تطبيقها عمليا.

السماح لنا بالتجوال داخل هذه المؤسسات، بأريحية دون قيود.

* توفر هذه المؤسسات على عدد معتبر من العاملين بما يتماشى مع أهداف دراستنا تتنوع فئاته المهنية، وتتوافر فيه كفاءات علمية ومهنية تتناسب مع أهداف المؤسسة، سواء كانوا قياديين أو مهنيين أو إداريين أو اساتذة.

تم تركيزنا على المؤسسات العامة دون الخاصة نظرا لما تعانيه هذه المؤسسات من مشاكل تنظيمية، وإدارية تعيقها على تحقيق التقدم والتطور المنشود.

2-2-المجال الزمني:

نقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي تمت خلالها الدراسة والتي دامت 05 سنوات ابتداء من العام الدراسي 2018 - 2019 إلى غاية العام الدراسي 2023 - 2024.

حيث تم تحديد موضوع الدراسة وتسجيله في الهيئة الإدارية في إطار إعداد شهادة الدكتوراه كمرحلة أولى وجمع المادة العلمية والنظرية كمرحلة ثانية، وخصصنا المرحلة الثالثة للجانب الميداني للبحث، ويتعلق الأمر بجمع المادة العلمية من الميدان وفي المرحلة الرابعة انتقلنا إلى تحليل البيانات وتفسير النتائج وخصصت المرحلة الخامسة إلى كتابة تقرير المادة العلمية وتنظيمها بشكل مقرر نهائي بهدف عرضه للمناقشة العلمية الأكاديمية المتخصصة للرسائل والبحوث العلمية. وفيما يلي تستعرض هذه المراحل بشيء من الإيجاز:

-المرحلة الأولى: (تحديد موضوع وعنوان الدراسة):

تحديد موضوع الدراسة وعنوانها: هو أهم مرحلة إن لم نقل أصعبها لتداخل عدة عوامل منها ما يتعلق بالباحث ومنها ما يتعلق بالبحث والتراث النظري والفكري للموضوع، ومنها ما يتعلق بمجتمع البحث، وخصوصياته، وميدان الدراسة ومميزاته والمرافق الإدارية ومراكز البحث. فإمكانيات الباحث وقدرته العلمية ومجال تخصصه العلمي والمهني ورغبته لها دور أساسي في اختيار عنوان وموضوع الدراسة، وفق إمكانيات الباحث المادية، وقدراته العلمية والفكرية، ومن حيث توفر المادة العلمية النظرية والعملية. وأهمية البحث العلمية والأمبريقية كدافع ومحفز للبحث العلمي في الموضوع، ومعرفة ما وصل إليه السابقون من معلومات حول جوانب الموضوع المختلفة.

وفي ميدان البحث ما تعلق بجوانب المبحوثين والمؤسسات المعنية بالدراسة، ولغة التواصل العلمي بما يخدم إجراءات البحث، على أن يتم قبول الهيئات الإدارية المشرفة على البحث العلمي للموضوع المقترح كآخر محطة في هذه المرحلة.

-المرحلة الثانية: جمع المادة العلمية النظرية: تظهر هذه المرحلة وتعطي صورة عميقة ودقيقة للباحث لموضوع دراسته وتحدد معالمه وما يريد أن يصل اليه صاحب الموضوع له وتساعد هذه المرحلة في تزويد الباحث بأفكار وتصورات حول الموضوع تفيد في صياغة الفروض أو فهم وتحليل جوانب جديدة من شأنها أن تقدم إضافات للموروث العلمي حول الموضوع أو تأكيد معارف أو نظريات سابقة. ونحن إذ نتناول بالدراسة موضوعنا حول "الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير أداء المنظمة " فقد تطلب منا جمع أكبر قدر ممكن من المادة النظرية العلمية وذلك باقتناء الكتب والمجلات أو شرائها، والاتصال بالأساتذة المختصين ومناقشة حيثيات الموضوع، وإشراك الزملاء في إثراء محاور البحث، وإشكالاته، مما مكننا من فهم تفاصيل الموضوع خاصة في الجانب النظري فضلا عن الجانب الميداني. ودامت هذه المرحلة من شهر جانفي 2019 إلى غاية شهر ماي 2024.

- المرحلة الثالثة: (جمع المادة العلمية الميدانية): بعد نضح فكرة الموضوع جيدا وبعد الاطلاع على التراث النظري والفكري للإلمام والإحاطة بجوانب الموضوع و بناء على الفرضيات التي اقترحناها من أجل التحقق منها، من خلال التعرف على أنماط القيادة السائدة في المؤسسة محل الدراسة التي تعمل على إعاقة أو تحسين الاتصال التنظيمي مما ينعكس إيجابا أو سلبا على تطوير الاداء الوظيفي داخل المنظمة والتعرف على مدى اهتمام القيادة الإدارية بالمدرسة الجزائرية بسيرورة الاتصال التنظيمي بما يحقق ثقافة تنظيمية لدى العاملين ويعزز فرص الولاء التنظيمي على طريق المشاركة العمالية في اتخاذ القرار الامر الذي يؤدي عمليا إلى تطوير الأداء المنظمة. وهذا الأمر تطلب منا إجراء دراسة ميدانية للتحقق عمليا من ذلك بالمؤسسة الجزائرية والتي خصصناها لجمع المعطيات من الميدان من خلال إجراء مقابلات مع القيادات الإدارية للمؤسسات عمل الدراسة، وتوزيع الاستمارات حسب عدد المبحوثين من المجتمع المدروس ونميز في هذه المرحلة مرحلتين فرعيتين هما:

➤ **المرحلة الاستطلاعية :** كان هدفنا أن تحديد مؤسسات الدراسة التي بإمكاننا أن نجري فيها دراستنا

بما يناسب طبيعتها ويحقق أهدافها من حيث نوع مجتمع البحث أو العينة وحجمها وتجاوبها مع

الدراسات العلمية والتي دامت بضعة أشهر وذلك لعدة أسباب وعوامل إدارية أو فنية شكلت عائقا من

المعوقات التي يعرفها البحث العلمي في الجزائر وكان الهدف من هذه المرحلة شرح الأهداف من هذا البحث وتوزيع الاستمارة الاستطلاعية لاستطلاع آراء القيادات الادارية والعمال بهذه المؤسسات لأخذ انطباع عن نوعية الأسئلة ووضوحها أو غموضها والتجاوب معها أو تعديل لأسئلة الغامضة أو إضافة أسئلة بناء على المعطيات الميدانية،

بناء على ذلك، وبعد عرضنا للاستمارة على مجموعة المحكمين متمثلة في أساتذة من جامعة الجزائر: وجامعة الجلفة وجامعة البليدة وبتوجيه من الأستاذ المشرف تم تعديل بعض الأسئلة، وإضافة أخرى، لتصبح الاستمارة في شكلها النهائي جاهزة للتوزيع على أفراد مجتمع البحث المعني بالدراسة.

➤ **مرحلة توزيع الاستمارات وجمعها:** في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارات بشكلها النهائي بعدد معتبر على المؤسسات محل الدراسة بشكل معاينة قصدية على مستوى المؤسسات المتواجدة بولاية المسيلة وبتقنية المسح الشامل على جميع أفراد مجتمع البحث وبلغ عدده الاستمارات الموزعة: 317 استمارة ودامت هذه المرحلة حوالي ثلاثة أشهر، ليتم بعدها عملية الجمع. حيث قمنا باسترداد 200 استمارة، خضعت فيما بعد للتحليل

-**المرحلة الرابعة: تحليل المعطيات الميدانية:** بعد عملية الجمع للمعطيات الميدانية من ميدان الدراسة. تم القيام بتقريب البيانات والمعطيات وتنظيمها باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS) لتقريب البيانات وتوزيعها وفق متغيرات الدراسة والهدف من البحث في جداول مركبة لنصل بعدها إلى التحليل الاحصائي والسوسيولوجي ودامت هذه المرحلة أربعة أشهر.

* **المرحلة الخامسة كتابة تقرير البحث:** وهي المرحلة الأخيرة بعد جمع المعطيات والبيانات وتنظيمها ومعالجتها وتحليلها وحتى تصبح هذه الدراسة مرجعا علميا معتمداً لدراسة أكاديمية سابقة للباحثين الأكاديميين، وتصبح دراسة قابلة للمناقشة العلمية تطلب منا ذلك كتابة وتنظيم الدراسة التي قمنا بها في شكل تقرير علمي مفصل وجاهز للمناقشة ومراجعته.

2-3- المجال البشري:

- **التعريف بمجتمع الدراسة وعينته:** نقصد بالمجال البشري مجتمع البحث المقصود بالدراسة، بغرض جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث، للتحقق من فرضيات الدراسة التي ينطلق منها الباحث في دراسته.

وباعتبار الأهمية البالغة لموضوع دراستنا والمتعلق بالاتصال التنظيمي ودوره في تطوير أداء المنظمة والذي تسعى إليه كل المجتمعات في دول العالم لتحقيق التقدم والازدهار والتطور، فقد اخترنا عينة قصدية لمجموعة من المؤسسات التعليمية وطبقنا عليها تقنية المسح الشامل بالنظر للتجانس الموجود بدرجة كبيرة في مفردات مجتمع البحث عبر المؤسسات التعليمية الموجودة في مجموع التراب الوطني. لذلك استخدمنا هذا النوع من المعاينة في مجتمع محدد ومتجانس يخدم أهداف البحث ويستجيب لشروطه ومتطلباته. علماً أن هذه العينة من المؤسسات التعليمية تتميز بتحصيل علمي جيد عبر ولاية المسيلة أهلها لأن تحتل مراتب متقدمة ولأثياً. كما أنها تتوفر على كفاءات قيادية، ومتميزة وإطارات تعليمية وإدارية مؤهلة وكفؤة وفي إطار إعداد هذه الدراسة سنتطرق إلى مجتمع البحث لكل مؤسسة على حدى، ثم نتناول خصائص العينة فيما بعد.

التعريف بميدان البحث: متوسطات مدينة سيدي عيسى بولاية المسيلة:

جدول رقم 01: التعريف بمؤسسات البحث حسب الفئات السوسيو مهنية:

المجموع	الفئات المهنية			المتوسطات
	عامل مهني	أستاذ	موظف اداري	
85	14	53	18	متوسطة ربيعي حمود
102	14	69	19	متوسطة حيدر بلقاسم
56	11	34	11	متوسطة عباس عائشة
74	13	45	16	متوسطة عكيريبي بن خضرة
59	11	36	12	متوسطة المهدي بن بركة
60	15	35	10	متوسطة علي بن طالب
66	14	43	09	متوسطة مادي عيسى
46	07	34	05	متوسطة يحيوي عبد الرحمان
548	99	349	100	المجموع

المصدر: من إنجاز الباحث اعتماداً على خريطة التنظيم التربوي والإداري لمؤسسات مجتمع البحث الكلي المعني بالدراسة.

جدول رقم 02: التعريف بمؤسسات المجتمع الكلي للبحث: يبين عدد الأفواج التربوية حسب كل مؤسسة تعليمية:

المجموع	عدد الأفواج التربوية				المتوسطات
	سنة أولى	سنة ثانية	سنة ثالثة	سنة رابعة	
30	10	08	06	06	متوسطة ربيعي حمود
40	15	10	08	07	متوسطة حيدر بلقاسم
21	07	05	05	04	متوسطة عباس عائشة
25	10	06	04	05	متوسطة عكبريمي بن خضرة
31	09	07	07	08	متوسطة المهدي بن بركة
21	05	05	05	06	متوسطة علي بن طالب
					متوسطة مادي عيسى
19	08	04	04	03	متوسطة يحيى اوي عبد الرحمان
317	64	201	52		المجموع

من إنجاز الباحث: اعتمادا على خريطة التنظيم الإداري والتربوي لمؤسسات البحث أنظر الملحق رقم:3

تحديد مجتمع البحث وكيفية اختياره:

لمجتمع البحث دور أساسي في الدراسات الميدانية، باختيار عينة منه إذا كان المجتمع المدروس كبيرا ويصعب التحكم في مفرداته، أو عندما يكون مجتمع البحث متجانسا بدرجة كبيرة جدا، وتجرى الدراسة على المجتمع كله إذا تناولنا جميع مفردات البحث وتسمى هذه الطريقة بعملية الحصر الشام وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عينة من المؤسسات التعليمية بطريقة قصدية لاختبار صحة الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة تتوفر فيها شروط إجراء البحث من حيث العدد، ومن حيث المستوى العلمي لأفرادها ومن حيث التجاوب العلمي مع الإجراءات المنهجية والخطوات الميدانية المتعلقة ببحثنا وباعتبار أن طبيعة الدراسة التي أردنا من خلالها القيام بوصف ظاهرة "الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء داخل المنظمة والأساليب القيادية المتبعة لإثارة دافعية العمال لتطوير أدائهم بشكل فعال يلائم خصوصيات العاملين. الفكرية والثقافية والنفسية والاجتماعية والمهنية، بأساليب إدارية كالتحفيز والتدريب والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار والتسيير داخل وأساليب قيادية في الإطار الرسمي وغير الرسمي، لغرس قيم تنظيمية ومهنية، في نفوس العمال، وتعزيز فرص الولاء التنظيمي لديهم نحو القيادة الإدارية للمؤسسة ونحو المؤسسة عن طريق الاهتمام بسيرورة الاتصال التنظيمي، وتجسيد المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرار مما ينعكس ايجابا أو سلبا على تطوير الأداء الوظيفي داخل والمنظمة.

ونظرا للتجانس الكبير بين القيادات الإدارية وكافة العاملين في المؤسسات التربوية (المتوسطات نموذجا) على المستوى الوطني اقتصرنا على أربع مؤسسات تعليمية لمدينة سيدي عيسى بولاية المسيلة تمثل عينة من مجموع

المؤسسات التعليمية الموجودة عبر تراب المدينة التي تشتمل على ثماني متوسطات وذلك بالاستعانة بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث المعني بالدراسة.

بلغ عدد أفراد هذه المؤسسات 334 فردا (قياديين، أساتذة، إداريين، عمال مهنيين) منهم 17 قياديا، أجرينا معهم مقابلات ميدانية و317 عاملا (موظفين إداريين، أساتذة، عمال مهنيين) وزعنا عليهم 317 استمارة تخص موضوع الدراسة استرجعنا منها مع 200 استمارة، استخدمت 199 استمارة في تحليل الفرضيات المقترحة، عن طريق البرنامج الإحصائي للضرورة التقنية للبرنامج الإحصائي والشكل الموالي يوضح ذلك.

التعريف بمؤسسات البحث:

جدول رقم: 03 يبين عدد المبحوثين حسب كل مؤسسة:

المتوسطات	الفئات المهنية			المجموع
	موظف اداري	أستاذ	عامل مهني	
متوسطة ربيعي حمود	18	53	14	85
متوسطة حيدر بلقاسم	19	69	14	102
متوسطة عباس عائشة	11	34	11	56
متوسطة عكريمي بن خضرة	16	45	13	74
المجموع	64	201	52	317

المصدر: من انجاز الباحث: انظر الملحق رقم: 3

- خصائص العينة:

1- متغير الجنس:

جدول رقم (04) بين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	73	36,7%
إناث	126	63,3%
المجموع	199	100%

تشير القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أعلاه، إلى أن نسبة الاناث تكاد تمثل ثلثي العينة، وهو ما تشير إليه النسبة المئوية 63,3%. بتعداد 126 مبحوثا يمثلون العنصر النسوي، مقابل ما نسبته 7,36% وبتعداد 73 مبحوثا، يمثلون العنصر الذكوري في المؤسسة.

إن تصدر الإناث المشهد التربوي والمدرسي في الجزائر يؤول من الناحية السوسولوجية إلى أن قطاع التربية، من أهم المجالات التي حققت فيها المرأة الجزائرية نجاحا باهرا.

فسياسة ديمقراطية التعليم ومجانيته والتي اتبعتها الدولة الوطنية غداة الاستقلال، كانت من أهم العوامل التي فتحت المجال أمام المرأة الجزائرية، لتتنافس نظيرها الرجل ، و تحقق مكاسب اجتماعية ومهنية ، يضاف إلى ذلك، ما حملته مظاهر التغيير الاجتماعي التي ساهمت في تغيير بنية وتركيب المجتمع الجزائري وأنماط تفكيره، ونظرته إلى المرأة ككل، وإلى دورها في المجتمع، ومع ذلك، فإن هذا المجتمع الذي نحن بصدد الحديث عنه : لا يزال مرتعنا في الكثير مظاهره إلى قوة التقاليد الاجتماعية الموروثة والتي تهيمن عليها الهيمنة الذكورية والأبوية .

2- متغير السن:

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب تغير السن:

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية
[أقل من 30 سنة]	31	15,6%
[من 30 سنة الى 40 سنة]	116	58,3%
[من 40 سنة الى 50 سنة]	36	18,1%
[أكثر من 50 سنة]	16	08%
المجموع	199	100%

من خلال القراءة الإحصائية لمضمون الجدول الإحصائي أعلاه تبدو لنا الفئة العمرية [20-40] سنة هي الفئة الغالبة على إجمالي عينة البحث: وهو ما تشير إليه النسبة المئوية 58,3%، كما نسجل في الجدول السابق نسبة 18,1% تمثل الفئة العمرية [40 - 50] سنة، أما الفئة أقل من 30 سنة فقد قدرت في الجدول السابق بـ 15,6%.

وفي الأخير لدينا نسبة 8% مثل الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] يقدر المتوسط الحسابي لسن أفراد العينة)، بـ 45,9 سنة، وهو ما يعكس لنا يدا عاملة شبابية في أوج فترات نشاطها. كما تؤثر لنا بيانات متغير السن في هذا الجدول، وجود أكثر من جيل الذين تجمعهم المؤسسة في فضاءها المادي والمعنوي، وعند الحديث عن المجالية، فإننا نستحضر مقولة عالم الاجتماع الشهير كارل مانهايم الذي تساءل في إحدى مؤلفاته: ما هو الجيل الاجتماعي؟ ليجيب بالقول، إنه مجموعة الشرائح العمرية المتقاربة التي تؤدي وظيفة في العملية التاريخية والاجتماعية، وفي اعتقادنا، وانطلاقاً من مقولة كارل مانهايم أن لكل جيل تجربته الاجتماعية والتاريخية، يحضر ذلك من خلال احتكاك الفرد وتفاعله مع متغيرات بيئته، وما يصطحبها من مظاهر التغير الاجتماعي. وهنا

نشير إلى أن هناك من يتحدث عن صراع الأجيال، كما هناك من يقول بضرورة تلاقح التجارب الاجتماعية بين الأجيال.

3- متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (06) بين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15,1%	30	متوسط
18,6%	37	ثانوي
57,3%	114	شهادة جامعية
09,00%	18	دراسات عليا
100%	199	المجموع

يتضمن الجدول الإحصائي أعلاه، التوزيع لعينة البحث وفق متغير المستوى التعليمي، حيث يبدو من خلال نظرة فاحصة، أن ذوي الشهادات الجامعية يمثلون حصة الأسد من إجمالي عينة البحث، كما تشير بذلك النسبة المئوية 57,3%، وتعداد قدره 114 فردا من عينة البحث.

الفئة الثانية في ترتيب القراءة الإحصائية، كما تشير إليه قواعد وتقنيات هذه الأخيرة هي فئة المستوى التعليمي الثانوي، بنسبة 18,6% وتعداد قدره 37 مبحوثا نسجل بعد ذلك فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط، بنسبة 15,1%، وبتعداد 30 مبحوثا.

وفي الأخير، حملة الشهادات الجامعية العليا، لشهادة الماجستير والدكتوراه والذين قدرت نسبتهم 19% وبتعداد 18 مبحوثا.

سوسيولوجيا، يمكن النظر إلى النسب السابقة، أنها ذات منحى عقلاني و موضوعي ذلك أن طبيعة المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة الأمبريقية وعي مؤسسات تربوية، تعتمد أساسا في أداء مهامها على أصحاب الشهادات الجامعية، ذلك أن الكادر التربوي والبيداغوجي، من أساتذة ومدرّاء و مفتشين، يخضعون لمسار تكوين طويل نسبيا، قبل مباشرة مهامهم أما العمال المهنيين الذين يقومون بمهام الصيانة والنظافة والأمن فهم الذين لا يشترط فيهم شهادة جامعية ، وإنما يكفيهم المستوى التعليمي المتوسط والثانوي، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة المهام الموكلة إليهم، والتي لا تتطلب تعقيدا أو تكوينا. أما بخصوص أولئك الذين لهم مستوى دراسات عليا و هم نسبة ضئيلة كما لاحظنا في الجدول ، فإن انتمائهم لهذه المؤسسات قد يعتبر مسألة ظرفية، ذلك أن لديهم حظوظا أوفر في مراكز البحث أو مؤسسات التعليم العالي.

4- متغير الحالة العائلية:

جدول رقم (07) يمثل التوزيع التكراري المفردات عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	149	74,9%
مطلق	-	-
أرمل	-	-
أعزب	50	25,1%
المجموع	199	100%

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول، نقول: إن نسبة كبيرة وغالبة من مفردات البحث متزوجون كما تشير بذلك نسبة 74,9 % في الجدول في حين أن من المبحوثين من يزال في مرحلة العزوبية وهؤلاء يمثلون ثلث عينة البحث بنسبة 25,1%.

وعموماً يعكس الزواج والإقبال على تكوين أسرة نوعاً من المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع. فميول الفرد، إلى الزواج، هو نوع من النزعة الاجتماعية التي تفرضها القواعد والأعراف الاجتماعية، حيث أن ميراث الجماعة، من منظومة دينية وقيمية وأخلاقية، يتم حفظه، من خلال أولاد والتزام الأفراد إزاء مؤسسة الزواج، وهنا ينبغي أن نشير إلى أن هذه الأخيرة - مؤسسة الزواج - في الوقت الراهن، أصبحت كثيراً رهينة المظاهر المادية، واعتراها العديد من مظاهر العولمة والثورة الرقمية مما أصابها بالفتور والتحلل، وعجزها أحياناً في ضمان أداء الرسالة الاجتماعية المنوطة بها.

5- متغير الفئة السوسيو مهنية

- جدول رقم (08) يبين التوزيع التكراري لعينة البحث: حسب الفئات السوسيو مهنية التي ينتمون إليها

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	131	65,8%
عامل مهني	06	3,00%
مشرف تربوي	31	15,6%
موظف إداري	15	07,5%
أستاذ مستخلف	16	08,00%
المجموع	199	100%

من خلال إسقاط قراءة احصائية متمعة في بيانات الجدول الإحصائي، ووفقاً للترتيب الإحصائي الذي تقتضيه القراءة الإحصائية، فإننا نسجل ما يلي:

65,8% من عينة البحث يشتغلون كأساتذة.

15,6% من عينة البحث يشتغلون كمساعدين تربويين.

08% من عينة البحث يشتغلون كأساتذة مستخلفين.

07,5% من عينة البحث يشتغلون كموظفين إداريين.

03% من عينة البحث يشتغلون كعمال مهنيين.

سوسيولوجيا نؤول البيانات الإحصائية السابقة كالآتي: قلة نسبة العمال المهنيين (03%) راجع إلى طبيعة المؤسسة ونوعية النشاط والخدمات التي تقدمها فنحن أمام مؤسسة تربوية مهمتها تربية وتعليم النشء، وليست ورشة أو مصنع لإنتاج سلع وبضائع موجهة للاستهلاك الفردي أو الجماعي.

* من جهة أخرى، فإن ارتفاع نسبة الأساتذة الدائمين (65,8%) مقابل نسبة الأساتذة المستخلفين (08%)، يؤثر على اعتماد المؤسسة على كادر تربوي وبيداغوجي مؤهل تضمن له استقرارا وظيفيا، ورواتب ومنحا وحوافز من أجل تشجيعه على أداء مهامه على أحسن وجه والاستفادة من مهاراته وكفاءته لتحقيق أعلى نسبة من المردودية التربوية والبيداغوجية.

6- متغير طبيعة عقد العمل:

جدول اقسام (09) يمثل التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق طبيعة عقد العمل في المؤسسة:

طبيعة عقد العمل	التكرار	النسبة المئوية
عقد دائم	183	92%
عقد محدد بمدة	16	08%
المجموع	199	100%

يتضمن الجدول الإحصائي (قم 06) التوزيع التكراري لعينة البحث حسب طبيعة عقد العمل الذي يربطهم بالمؤسسة، حيث يتبين أن الغالبية العظمى يحظون باستقرار وظيفي، ولديهم عقد عمل دائم، بنسبة 32% في حين هناك نسبة ضئيلة جدا 08%، لديهم عقد محدد المدة، وهذه الفئة، أغلبها في العمال المهنيين، ونسبة ضئيلة منهم من الأساتذة أما الفئة الأولى، فهي الفئة الأكثر نشاطا، والتي تعول عليها القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف المسطرة.

كما أن الفئات النشطة، التي يربطها بالمؤسسة عقد عمل دائم، فلديها ثقة في مستقبلها المهني حيث تتوق

إلى تحصيل فرص أكبر في الترقية، ومنه زيادة حجم العلاوات والمنح والرواتب ، وتحقيق مسار مهني لامتياز متميز من أجل الظفر في الأخير، براتب تقاعد مريح.

7-متغير سنوات الأقدمية

جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية:

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
[05-01]	94	47,2%
[10-06]	36	18,2%
[أكثر من 10 سنوات]	69	34,7%
المجموع	199	100%

تشير فئة الأقدمية [1 - 5] سنوات إلى أعلى نسبة في الجدول 47,2 %، لتليها بعد ذلك فئة الأقدمية [أكثر من 10سنوات] بنسبة 34,7%، أما فئة الأقدمية [6-10] سنوات، فهي النسبة الأقل حضورًا في الجدول الإحصائي السابق ب 18,1%

ويعكس لنا متغير سنوات الأقدمية من وجهة نظر سوسيوتنظيمية، عدة مؤشرات، لعل من أبرزها، ترسخ الثقافة التنظيمية لدى المنتسبين للمؤسسة، وحجم الولاء التنظيمي لأهدافها، وكذا إيمانهم بروح الجماعة، وثقافة الفريق الموحد في العمل، وقيم التعاون، وانخفاض.

الفصل الخامس

الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء داخل المنظمة

مناقشة وتحليل الفرضيات واستنتاجاتها:

- نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة وتحسين عمليات الاتصال التنظيمي في المؤسسة بما ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الوظيفي.
- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.
- اهتمام القيادة الإدارية بضرورة الاتصال التنظيمي وتحقيق الثقافة التنظيمية.
- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.
- المشاركة العمالية وتعزيز فرص الولاء التنظيمي للمؤسسة.
- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة.
- تحليل المقابلة ونتائجها.
- الاستنتاج العام.
- الخاتمة
- توصيات

مناقشة وتحليل الفرضية الأولى:

جدول رقم (11):

يبين العلاقة بين مدى وصول المعلومات الإدارية في الوقت المحدد حسب نوع الفئة السوسيو مهنية:

المجموع		الفئة المهنية										وصول المعلومات في الوقت المحدد
		أستاذ مستخلف		موظف إداري		مشرف تربوي		عامل مهني		أستاذ		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	دائما أحيانا أبدا المجموع
59,8	119	08	16	-	-	12,6	25	03	06	36,5	72	
32,7	65	-	-	07,5	15	03	06	-	-	22,1	44	
7,5	15	-	-	-	-	-	-	-	-	7,5	15	
100	199	08	16	07,5	15	15,6	31	03	06	65,8	131	

تظهر المعطيات الإحصائية للجدول الإحصائي، أن الاتجاه العام للجدول يمثل ما نسبته 59,8% من إجمالي عينة البحث، ويمثل هذا الاتجاه العام فئة المبحوثين الذين يؤكدون وصول المعلومات من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته في الوقت المحدد يعزّز هذا الاتجاه بالخانة المركزية 36,2% للفئة السوسيو مهنية، (أستاذ)، والخانة المركزية 12,6% بالنسبة للفئة السوسيو مهنية " مساعد تربوي"،-تسجل في الجدول السابق أيضا، اتجاه مدعم للاتجاه العام، ولكن بدرجة أقل نوعا ما، كما تشير بذلك خانة التجميع الهامشي 32,77% والتي تمثل مفردات العينة، الذين يؤكدون وصول المعلومات، حسب تسلسل الهرم الإداري، في وقتها المحدد لكن يتحفظون على ديمومة واستمرارية هذا الإجراء، إلا في بعض المرات، يتدعم هذا الاتجاه بالخانة المركزية 22,1% بالنسبة للفئة السوسيو مهنية " أستاذ " ، والخانة المركزية 7,5% بالنسبة للفئة السوسيو مهنية : موظف إداري.

الاتجاه المعاكس في الجدول، هو ما تشير إليه خانة التجميع الهامشي والمعبر عن فئة قليلة من المبحوثين الذين ينفون وصول المعلومات في الوقت المحدد، إلا بصفة نادرة.. إننا ، و من خلال ما عرضناه آنفا ، من قراءة احصائية لبيانات المتغيرين، نستحضر ما يذهب إليه علماء المناجمنت بخصوص نمط الاتصال المتبع في المؤسسة وسيولة المعلومات المهنية، ومدى تداولها في المؤسسة ككيان فريقي، تتخلله شبكة من العلاقات الإدارية والوظيفية المعقدة لا يمكن أن تكون ذات فعالية أو جدوى ، إذا كان النظام الذي يحكم العملية الاتصالية، أو شبكة المعلومات داخلها، نظام معتري وتعوزه المرونة والفعالية، وعليه ، فإن من أبرز

مؤشرات الجماعة التنظيمية في أي مؤسسة لجهاز بيروقراطي ، هو مدى وصول المعلومات في وقتها المحدد ، وكم هي متاحة بالنسبة للمنتسبين للمؤسسة، فالاتصال التنظيمي، الذي يقع على عاتق القيادة الإدارية، تتوقف نجاعته ، على مدى حزم القيادة في تفعيله ، من أجل أن يستجيب للأهداف المسطرة ، سواء كان ذلك على المدى القريب أو المدى المتوسط.

جدول إحصائي رقم (12): يبين أهم المعوقات التي تحد من وصول المعلومة حسب متغير الجنس:

المجموع		الجنس				المعوقات التي تحد من وصول المعلومة
		إناث		ذكور		
%	ت	%	ت	%	ت	
14,1	28	14,1	28	-	-	تعقيد المستويات الإدارية
31,7	63	24,1	48	07,5	15	كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة
31,2	62	16,1	32	15,1	30	الغموض في اللغة المستخدمة
23,1	46	09	18	14,1	28	سوء اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
100	199	63,3	126	36,7	73	المجموع

يتضمن الجدول الإحصائي تقاطع بيانات متغيرين كفيين، وأهم ما تلاحظه على هذه البيانات هو تشتت في إجابات المبحوثين، مما يفسر غياب اتجاه عام ساند وآخر معاكس له، حيث أننا أمام أكثر من رؤية وتصور للمعوقات التي تحد من وصول المعلومة الإدارية، وفيما يلي خانات التوزيع الهامشي، مرتبة إحصائياً وفق منحنى تنازلي:

– خانة التجميع الهامشي 31,7% تمثل فئة المبحوثين التي تقول بكثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة

% للذكور. 7.31 للإناث، مدعمة بالخانة المركزية %24,1 إناث والخانة المركزية 7,1% للذكور خانة التجميع الهامشي 31,2%، تمثل الاتجاه الذي يعتبر الغموض في اللغة المستخدمة، هو أحد المعوقات التي تحد من وصول المعلومة الإدارية، يدعم هذا الاتجاه الخانة المركزية %16,1، والخانة المركزية 5,1% للذكور.

الخانة الهامشية 23,1% تمثل فئة المبحوثين التي تقول بسوء اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، مدعمة بالخانة المركزية 14,2% للذكور، والخانة المركزية 09% للإناث، الخانة الهامشية 14,2% تمثل فئة المبحوثين الذين اعتبروا أن من المعوقات التي تحد من وصول المعلومة الإدارية، هو تعقيد وكثرة المستويات الإدارية.

من وجهة نظرنا، أن كل المعوقات التي وردت في أجوبة المبحوثين، سواء كانت بشكل فردي أو مجتمعة، من شأنها أن تعيق سيرورة العملية الاتصالية، وتحد بالتالي من وصول المعلومة إلى الطواقم المعنية، فإذا سلمنا

بأن أي قرار على مستوى كل قسم وإدارة فرعية. أو مصلحة، إنما يَنْبَنِي أساسًا على حجم المعلومات المتاحة، أدركنا أهمية وجود شبكة فعالة من الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وهذا لا يكون متاحًا، إلا إذا وعت القيادة الإدارية بأهمية هذا العنصر، وسعت إلى تحديثه وتطويره بما يخدم أجندتها الوظيفية والنسقية.

جدول رقم (13): يبين مدى وجود حواجز بين القيادة الإدارية والموظفين انطلاقًا من متغير المستوى التعليمي:

المجموع		المستوى التعليمي								مدى وجود حواجز
		متوسط		ثانوي		شهادة جامعية		دراسات عليا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26,1	52	–	–	23,1	46	–	–	03	06	نعم
73,9	147	09	18	34,2	68	18,6	37	12,1	24	لا
100	199	09	18	57,3	114	18,6	37	15,1	30	المجموع

إحصائيا، مثل الاتجاه العام في الجدول الخانة الها مشبة 73.9 %. والتي تمثل فئة مفردات العينة الذين ينفون وجود حواجز بين القيادة الإدارية والموظفين، يدعم هذا الاتجاه كل من الخانة المركزية 34.2 %، وبتعداد 68 مبحوثا يحملون شهادة جامعية الخانة المركزية 18,6 % وبتعداد 37 مبحوثا ممن لديهم مستوى تعليمي ثانوي. الخانة المركزية 12,1 % وبتعداد 37 مبحوثا، من مجتمع البحث ذوي المستوى التعليمي المتوسط الخانة المركزية 09% بتعداد 18 مبحوثا، من أصحاب الدراسات الجامعية العليا.

كما يفرز لنا الجدول السابق اتجاها معاكسا، وهو ما تشير إليه خانة التوزيع الهامشي 26.1 % والمعبرة من فئة قليلة من المبحوثين، تقول بوجود حواجز بين القيادة الإدارية والموظفين أثناء العملية الاتصالية، ولا يتدعم هذا الاتجاه إلا بالخانة المركزية 23,1 % لفئة حملة الشهادة الجامعية سوسيولوجيا، نعتبر إخفاق منظومة الاتصال هو إخفاق النسق برمته : أي أن الفاعل الاجتماعي الرئيسي في النسق، والذي يمثل هنا ، القيادة الإدارية لم يؤدي الوظيفة المسندة إليه بنجاح فكلما زاد حجم الهوة بين القيادة الإدارية وموظفيها، وخيم على الفضاء المؤسسي غموض في المعلومات وتعتم صريح ومعلن حول القرارات وكيفية اتخاذها، كلما كنا أمام مشهد ضبابي ، تهيم فيه الإشاعة، وتصبح قنوات الاتصال التنظيمي شبه مسدودة، وهذا التوصيف الذي أشرنا إليه لا يعكس حال المؤسسات التي كانت معنية بالدراسة الأمبريقية، وهو ما يوحي بشكل أو بآخر مدى وعي القيادة الإدارية ودرجة احترافيته في تسيير النسق التنظيمي على درجة من الكفاءة والتمكين.

جدول إحصائي رقم (14): يشير إلى نوعية الحواجز الموجودة بين القيادة الإدارية والموظفين، حسب الاتجاه القائل بوجود هذه الحواجز:

نوعية الحواجز	التكرار	النسبة المئوية
حواجز إدارية	33	63,46
حواجز تنظيمية	16	30,70
حواجز مهنية	03	05,70
المجموع	52	100

المجموع 52 يشير إلى عدد أفراد عينة البحث الذين صرحوا بوجود حواجز بين القيادة الإدارية والموظفين.

تبين لنا القراءة الإحصائية أن الحواجز الإدارية حسب تصور الاتجاه القائل بوجود هذا النوع خلال العملية الاتصالية، تمثل نسبة غالبية حيث قدرت في الجدول أعلاه بـ 63,46% تليها الحواجز التنظيمية بنسبة 30,70% وفي الأخير الحواجز المهنية بنسبة 05,77%.

إننا نتفق مع غيرنا، ممن لهم اهتمامات مشتركة بمسائل سوسيولوجيا التنظيمات، أن الاتصال هو من العوامل التوجيهية الهامة، لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات إلى مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار، وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجود بها.

جدول رقم (15): بين التوزيع التكراري لمتغير دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العمال، ومتغير الفئة السوسيو مهنية:

الفئة المهنية دور القيادة في تطوير الأداء		أستاذ		عامل مهني		م تربوي		م إداري		أ. مستخلف		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم	114	57,3	06	03	25	12,6	06	03	-	-	151	75,9	
لا	17	08,5	-	-	06	03	09	04,5	16	08	48	24,1	
المجموع	131	65,8	06	03	31	15,6	15	07,5	16	08	199	100	

يتضمن الجدول الإحصائي المزدوج الذي بين أيدينا، إجابات مفردات عينة البحث وتصوراتهم حول دور القيادة الإدارية في تطوير أداء الموظفين، وتم توزيع تكرارات الإجابة حسب فئاتهم السوسيو مهنية، ويظهر من خلال

الجدول أن الاتجاه السائد أو العام هو ما تشير إليه خانة التجميع الهامشي، بنسبة 75,9% وبتعداد 151مبحوثا صرحوا، وأكدوا، بأن هناك دورا لا يمكن إغفاله تؤديه القيادة الإدارية في سبيل الارتقاء بأداء موظفيها. ونجد أنّ هذا الاتجاه السائد ، مدعما بكل من الخانة المركزية 57,3% ، و بتعداد 114 مبحوثا ، ينتمون إلى الفئة السوسيومهنية مساعد تربوي. -مساعد تربوي."

أما بخصوص الاتجاه المعاكس في الجدول، فهو ما تمثله خانة التجميع الهامشي 24,1%، وبتعداد 48 مبحوثا. كانت إجاباتهم بالنفي بخصوص وجود دور للقيادة الادارية في تطوير الأداء الوظيفي.

من وجهة نظرنا كمنتمين إلى سلك البحث السوسيولوجي قد يجوز لنا ربط الاتجاه العام للجدول بنوع الفئة السوسيومهنية المدعمة له، وقد لاحظنا فيما سبق من خلال عرضنا للقراءة الإحصائية، أن أكثر الفئات السوسيومهنية المؤيدة لهذا الاتجاه، هي الفئات ذات التكوين الجامعي في الغالب - فئة الأساتذة وفئة المساعدين التربويين وهي أيضًا في نظرنا أكثر الفئات ترشيحا للمناصب القيادية بالمؤسسات التربوية ، ومن ثم كان هناك تطابق في تصورات هذه الفئات السوسيومهنية بين الذات والموضوع، أي بعبارة أخرى، تصوراتها عن ذاتها، كفئة ذات رأسمال معرفي، وتصوراتها عن موضوع القيادة الإدارية ودورها في ترشيد بوصلة التسيير، والارتقاء بالمؤسسة نحو مواقع الريادة والتميز.

جدول إحصائي رقم (16): يتضمن نماذج عن تأثير القيادة الإدارية على تطوير أداء العمال، حسب تصورات المبحوثين:

نماذج تأثير القيادة الإدارية على أداء العمال	التكرار	%
استعمال السلطة والإكراه	18	11,92
المشاورة والسلطة	37	24,5
المشاركة الجماعية	76	50,33
ترك الحرية للعمال	20	13,24
المجموع	151	100

العدد 151 ليس هو المجموع الإجمالي لعينة البحث وإنما هو جزء عريض من إجمالي المبحوثين الذين

يقولون الذين يقولون بتأثير القيادة الإدارية على أداء العمال وتطويره. - يفرز لنا الجدول الإحصائي أعلاه، النسب والأرقام التالية: 50.33% من عينة البحث، وبتعداد 76 مبحوثا يقولون بأن المشاركة الجماعية هي أكثر النماذج التي بواسطتها تؤثر القيادة الإدارية على أداء العمال.

- 24,5% من عينة البحث، وبتعداد 37 مبحوثاً، يعتبرون أن المشاورة والسلطة هي أهم النماذج لتأثير القيادة الإدارية على أداء العمال.

- 13,24% من عينة البحث، وبتعداد 20 مبحوثاً صرحوا بأن ترك الحرية للعمال نموذج هام تمكن من خلاله تأثير القيادة الإدارية على أداء العمال.

- 11,92% من عينة البحث، وبتعداد 18 مبحوثاً يقولون بأن استعمال السلطة والإكراه نموذج من نماذج تأثير القيادة الإدارية على أداء العمال.

من وجهة نظر سوسيوتنظيمية، قد يجوز لنا أن نستعير مفهوم الحلقة المفرغة من ميشال كروزيه الذي يقر بأن الصرامة والتشدد في كل جهاز بيروقراطي من شأنه أن يُصيب المنظمة أو المؤسسة بالتكلس وقلة الفعالية و الديناميكية، مما يجعل تخفيف الإجراءات التنظيمية الروتينية ، وفتح المجال أمام المشاركة الجماعية في الأداء وتقاسم المسؤوليات، من أنجع السبل التي تضمن نجاعة الفعالية التنظيمية كما تجدر الإشارة في هذا السياق، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب ها وثورن، والتي تُعد بحق ، الدراسات الأولى التي أرست مفهوم العامل الإنساني في المؤسسة وضرورة العناية بها، لاسيما من الناحية المعنوية. جدول رقم (17) بين العلاقة بين تصورات المبحوثين لطبيعة تسيير العمل، ومتغير الجنس:

الجنس طبيعة تسيير العمل	ذكور		إناث		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
ديمقراطية	52	26,1	104	52,3	156	78,4
أوتوقراطية	21	10,6	22	11,1	43	21,6
فوضوية	-	-	-	-	-	-
المجموع	73	36,7	126	63,3	199	100

في تساؤل مطروح على عينة البحث حول تصوراتهم لطبيعة تسيير العمل أفرزت لنا المعالجة الإحصائية لبيانات استمارة البحث المعطيات التي يتضمنها الجدول الإحصائي أعلاه، والتي تظهر لنا الاتجاه العام ممثلاً في الخانة الهامشية 78,4% يعبر هذا الاتجاه عن شركة عريضة من مفردات العينة الذين يقولون بالقيادة الديمقراطية، ويدعم أساساً بالخانة المركزية 52.3 % بالنسبة للعنصر الأنثوي، والخانة المركزية 26,1 % بالنسبة لعنصر الذكور.

أما فيما يتعلق بالاتجاه المعاكس، فهو ما تشير إليه الخانة الهامشية 21,6 %، وهو الاتجاه القائل بأن طبيعة تسير العمل تتم عن طريق قيادة أوتوقراطية، يدعم هذا الاتجاه، كل من الخانة المركزية 11,1 % بالنسبة للإناث، والخانة المركزية 10,1 % بالنسبة للذكور..

يمكن تأويل ما سبق سوسيولوجيا، بأن العقلانية والترشيد هما أبرز سمتين في كل تنظيم بيروقراطي كما يقول بذلك تالكوت بارسونز ومن قبله ماكس فيبر.

اننا نعتقد ب صحة القول الذي يربط عقلانية التنظيم البيروقراطي ونمط القيادة، فعلمنا كانت القيادة ديموقراطية ذات صبغة تشاركية، تؤمن بروح الجماعة، وتشجع على ثقافة فريق العمل الموحد كلما اقتربت أكثر فأكثر في غرس ثقافة مؤسساتية وقيم مهنية تساعد على الاندماج وتجعل من سيرورة العملية الاتصالية ممكنة ومتاحة لجميع الأفراد المنتسبين للمؤسسة.

جدول رقم (18): يبين العلاقة بين طبيعة الاتصال للقيادة الإدارية ومتغير الفئة السوسيو مهنية:

الفئة المهنية	أستاذ		عامل مهني		مساعد تربوي		موظف إداري		أستاذ مستخلف		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
سلطة شخصية	33	16,6	06	03	15	7,5	-	-	-	-	54	27,1
سلطة استشارية	29	14,6	-	-	-	-	-	-	16	08	45	22,6
سلطة قانونية	69	34,7	-	-	16	08	15	07,5	-	-	100	50,3
المجموع	131	65,8	-	-	31	15,6	15	07,5	16	08	199	100

يتضمن الجدول الإحصائي بيانات رقمية تم تبويبها من خلال التحقيق الأمبريقي وكما هو معمول به في تحليل الدراسات الميدانية ذات الاقتراب الكمي الرقمي للجدول، حيث تتيح لنا هذه القراءة ملاحظة التشتت الظاهر في إجابات المبحوثين، والذي نوضحه كآلاتي:

لدينا ثلاث خانات ذات المجاميع الهامشية، تمثل كل واحدة منها اتجاها بحد ذاته، يتضمن كل اتجاه رؤية وتصور افراد العينة حول طبيعة الاتصال للقيادة الإدارية ونمط السلطة التي تستند إليها.

أكثر هذه الاتجاهات حضورًا هو ما تعبر عنه الخانة الهامشية بنسبة 50,3 % حيث يرى المبحوثون الذين يتبنون هذا الاتجاه، أن القيادة الإدارية تستند إلى سلطة قانونية في هندستها لسيرورة الاتصال التنظيمي، ويتدعم هذا الاتجاه بدرجة كبيرة، " عند فئة الأساتذة، كما تشير بذلك الخانة المركزية 34,7 %.

الاتجاه الثاني الذي يبرز بدرجة أقل نوعا ما من الاتجاه الأول هو القائل بأن القيادة الإدارية تعتبر ذات سلطة

شخصية في قيامها بالاتصال مع مختلف الكادر الوظيفي والمعني في المؤسسة، وهو ما عبّرت عنه خانة التجميع الهامشي 27,1%.

أما الاتجاه الثالث والأقل حضوراً، مقارنةً بسابقه، هو ما تعبر عنه خانة التجميع الهامشي 22,6%، حين عبر المبحوثون من خلال هذا الاتجاه، عن كون أن القيادة الإدارية تستند إلى سلطة استشارية في إشرافها وتنظيمها وتأييدها للعملية الاتصالية.

ففي وجهة نظر التأويل السوسيولوجي، سنستعير مفهوم القيادة الإدارية عند كل من كونتر "و" ادونيل، والذين عرفاها بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.¹

أما الآن فيعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي تمارسه المدير، لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.² من خلال التعريفين السابقين، واستناداً لما عرضناه من قراءة إحصائية، نقول أن عملية التأثير على المرؤوسين لا يمكن أن تؤدي ثمارها، إذا كان هناك نمط من الاتصال قائم على السلطوية والشخصية واحتكار عملية صنع القرار، لأن سبيل القيادة الإدارية في إقناع الموظفين الذين يقعون تحت سلطتها بموجب تسلسل الهرم (الإداري) وحثهم على المساهمة الفعالة، وتعزيز قيم التعاون والتضامن بينهم، يأتي عندما يكون هناك نشاط اتصالي، قائم على أسس عقلانية وموضوعية، وذو طبيعة مرنة وقابلة للتبادل.

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول مدى جدوى تشارك المعلومات مع المسؤول الإداري ومتغير الأقدمية:

في سؤال مؤداه: هل هناك جدوى لتشارك المعلومات مع المسؤول الإداري؟ حصلنا على بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، في تقاطع واضح مع بيانات متغير سنوات الأقدمية، وقد أتاح لنا القراءة الإحصائية لمحتوى

سنوات الأقدمية	01-05 سنوات		06-10 سنوات		أكثر من 10 سنوات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائماً	52	26,1	15	07,5	34	17,1	101	50,8
أحياناً	42	21,1	21	10,6	35	17,6	98	49,2
المجموع	94	47,2	36	18,1	69	34,7	199	100

الجدول الوقوف على النسب والأرقام التالية:

هناك اتجاهان متقاربان جداً، إن لم نقل أنهما بالكامل متطابقان، يمثل الاتجاه الأول منهما 50,8% من إجمالي عينة البحث، وهو الاتجاه الذي يقول بأنه دائماً هناك جدوى في تشارك المعلومات مع المسؤول الإداري وهو

¹ -نواف كنعان - القيادة والإدارة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص ص97-98،

² -صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك الفعال في المنظمات. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. الإسكندرية، 2002، ص221.

ما تدعمه كل من الخانة المركزية 26,1 % بالنسبة لفئة أقدمية [01-05 سنوات] والخانة المركزية 17,1 % لفئة أقدمية [أكثر من 10 سنوات].

أما الاتجاه الثاني، فهو ما تشير إليه الخانة الهامشية 49.2 % ، والذي عبر عن جدوى تشارك المعلومات مع المسؤول الإداري، لكن ليس بصفة دائمة، يدعم هذا الاتجاه كل من الخانة المركزية 21,1 % لفئة الأقدمية [1-5 سنوات] والخانة المركزية 17,6 % لفئة الأقدمية ، [أكثر من 10 سنوات] ، ونحن نؤيد ما تذهب إليه إجابات المبحوثين، إذ أنها تؤكد ما يقرره أخصائيو المناجمنت والمنظمات من كون أن من مؤشرات نجاعة العملية الاتصالية هو مدى سيولة المعلومة الرسمية، والتقليل من قنوات الإشاعة، وكلما كان هناك تشارك في تبادل المعلومات، سواء على مستوى قنوات الاتصال الصاعد أو قنوات الاتصال النازل، كلما كان لذلك أثر على مخرجات العملية الاتصالية، ووصول الرسالة دون تشويه أو تحريف عن مقاصدها.

جدول رقم (20): يبين تصورات المبحوثين للعلاقة القائمة بين المسؤولين والعمال، انطلاقاً من متغير النوع الاجتماعي:

الجنس طبيعة العلاقة بين المسؤول والعمال	ذكور		إناث		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
فاترة ومتذبذبة	06	03	09	04,5	15	07,5
مقبولة	55	27,6	67	33,7	122	61,3
جيدة وحسنة	12	06	50	25,1	62	31,2
المجموع	73	36,7	126	63,3	199	100

في وصف مفردات عينة البحث لطبيعة العلاقة القائمة بين المسؤولين والعمال، انطلاقاً من متغير الجنس تفرز لنا القراءة الإحصائية اتجاهها عاماً سائداً، تمثله الخانة الهامشية 61,3 %، يعبر هذا الاتجاه عن شريحة عريضة من عينة البحث، تصف العلاقة بين المسؤولين والعمال بالمقبولة، ويدعم هذا الاتجاه كل من الخانة المركزية 33,7 % للإناث، والخانة المركزية 27,6 % للذكور.

نسجل أيضاً في الجدول السابق اتجاهها عاماً ثانياً، ولكن بدرجة أقل مقارنة مع الاتجاه الأول، تمثله الخانة الهامشية (13,12 % وهذا الاتجاه أكثر تفاؤلاً من الاتجاه الأول، إذ يصف العلاقة القائمة بين المسؤولين والعمال بالعلاقة الجيدة عند عنصر الإناث والحسنة، ونجده مدعماً أكثر مما هو عند الذكور، كما تشير بذلك الخانة المركزية 25,1 %.

أما عن الاتجاه المعاكس في الجدول، فنجدته معبرا عنه في الخانة الهامشية 07,5%، والذي يمثل فئة المبحوثين الذين يصفون طبيعة العلاقة القائمة بين المسؤولين والعمال بالفقر والتذبذب وعموما، فإن أدبيات علم النفس الاجتماعي العمل تزخر بالكثير من الزخم المعرفي حول أهمية العلاقة التي يفترض أن تقوم بين الكادر الوظيفي للمؤسسة ومحورية عنصر الاتصال التنظيمي في سبيل تعزيز العلاقات المهنية داخل النسق العضوي.

جدول رقم (21): يتضمن تصورات عينة البحث لطبيعة تعامل المسؤولين معهم داخل المؤسسة:

طبيعة تعامل المسؤولين مع العمال	التكرار	المجموع
توجيهه	38	13,1
إرشاد	79	39,7
رقابة	76	38,2
تدريب	06	03
المجموع	199	100

من خلال إسقاط قراءة إحصائية على المحتوى الرقمي للجدول فانه تظهر لنا النسب والأرقام التالية: 33,7 % من عينة البحث يرون أن طبيعة تعامل المسؤولين مع العمال هي الإرشاد. 38,2 % من عينة البحث، يرون أن طبيعة تعامل المسؤولين مع العمال هي «الرقابة» 19,1 % من عينة البحث يرون أن طبيعة تعامل المسؤولين مع العمال هي التوجيه 03 % من عينة البحث يرون أن طبيعة تعامل المسؤولين مع العمال هي التدريب. يلاحظ أن هناك تشتت واضح في إجابات المبحوثين مما يجعلنا نقف عند نقص ما يمكن الاصطلاح بثقافة الإدارة العلمية، هذه الأخيرة تعد اليوم سمة بارزة في التسيير الحديث للمؤسسة أو ما يعرف في لغة الإدارة المناجمنت، وقد أشار الأب الروحي لعلم الإدارة أو المناجمنت " هنري فايول إلى وظائف القيادة الإدارية والتي لخصها في الرقابة والتدريب والتنبؤ والتحكم، أي أن هناك جملة من الوظائف التي تقع على القيادة الإدارية، والتي تلزمها بأدائها عاملة دون نقصان، وعلى درجة كبيرة من التحكم والاحترافية.

جدول رقم (22): بين العلاقة بين آراء المبحوثين حول مدى تعارض القيم الشخصية مع القيم المهنية للرؤساء في المؤسسة انطلاقاً من متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	تعارض القيم الشخصية والمهنية	مستوى متوسط		مستوى ثانوي		شهادة جامعية		دراسات عليا		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		06	03	25	12,6	49	24,6	06	03	86	43,2
لا		24	12,1	12	06	65	32,7	12	06	113	56,8
المجموع		30	15,1	37	18,6	114	57,3	18	09	199	100

يفرز لنا الجدول الإحصائي اتجاهين متقاربين ، مثل الاتجاه الأول الخانة الهامشية 56,8% معبرا عن نفي التعارض بين القيم الشخصية والقيم المهنية للرؤساء في المؤسسة، بينما مثلاً يمثل الاتجاه الثاني الخانة الهامشية 43,2%، والتي تمثل فئة المبحوثين الذين يؤكدون وجود تعارض بين القيم الشخصية والقيم المهنية، عموماً، نحن نسلّم مسبقاً بأن المؤسسة هي فضاء للتنشئة الاجتماعية، ضمن نسق اجتماعي، هو الآخر فضاء موسع للتنشئة الاجتماعية، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الفرد يلتحق بالمؤسسة، وهو يحمل حمولة ثقافية واجتماعية، تمثل مجمل القيم والعادات والسلوكيات التي تمثل منبته الأصلي، وبيئته الأولى ليكتسب في المؤسسة قيماً وسلوكيات جديدة.

إن نحن أمام مجال للتفاعل الاجتماعي بين قيم أصيلة وقيم وافدة، يسعى الفاعل الاجتماعي من خلال ذلك إلى المزاوجة بين هذه القيم حتى يتسنى له الاندماج والتكيف مع محيطه المهني.

جدول رقم (23) : يبين تصورات أفراد العينة حول المسؤولية الإدارية، انطلاقاً من متغير الجنس :

النوع الاجتماعي	تصور المسؤولية الإدارية	ذكور				المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%
زيادة سلطة		-	-	07	03,5	07	03,5
تكليف بمهام إضافية		27	13,6	43	21,6	70	35,2
زيادة حجم مسؤولية		46	23,1	76	38,2	122	61,3
المجموع		73	36,7	126	63,3	199	100

يتضمن الجدول الإحصائي تصورات أفراد العينة حول المسؤولية الإدارية، وفقا لبيانات النوع الاجتماعي ومن خلال تتبع مجاميع التوزيع الهامشي، نلاحظ أن 61,3% من عينة البحث يرون في المسؤولية الإدارية، زيادة حجم الأعباء والتكليف، يدعم هذا الاتجاه الخانة المركزية 38,2% للإناث، والخانة المركزية 23,1% للذكور.

نسجل في الجدول الإحصائي أعلاه، أيضًا ما نسبته 35,2% من عينة البحث يصفون المسؤولية الإدارية بأنها، تكليف بمهام إضافية مدعما بالخانة المركزية 246% للإناث، والخانة المركزية 13,6% للذكور. تعكس التصورات الاجتماعية حول المسؤولية الإدارية نمط التنشئة الاجتماعية ونسق القيم والمعايير التي يتشربها الأفراد خلال مسارهم المهني سواء كانوا مسؤولين أو عمالا، كما أن ما يرافق تبوء المناصب القيادية من مزايا ينعكس على شبكة العلاقات الاجتماعية، إذ أننا نجد أنفسنا أمام حراك اجتماعي و مهني مصحوب بالنفوذ والمكانة الاجتماعية والتراتب الاجتماعي.

جدول رقم (24) : يتضمن آراء المبحوثين حول آليات تحقيق القيادة الإدارية تطوير مستمر للأداء الوظيفي :

سبل وآليات تحقيق القيادة الإدارية لتطوير الأداء الوظيفي	التكرار	%
التفاني في العمل	74	37,2
المشاركة في الحوار	65	32,7
تطبيق القانون	44	22,1
التكوين المستمر	16	08
المجموع	199	100

يفرز لنا الجدول الإحصائي الأرقام والنسب التالية:

37,2% من عينة البحث اختاروا التفاني في العمل من اهم سبل وآليات تحقيق القيادة الإدارية لتطوير الأداء الوظيفي، بينما في نسجل أيضا بنسبة 32,7% من العينة المدروسة، اختارت المشاركة في "الحوار" آلية من آليات تطوير الأداء الوظيفي، يضاف إلى ذلك نسبة 22,1% رأت في تطبيق القانون الوسيلة الأنجع لتطوير الأداء الوظيفي.

وفي الأخير لدينا ما نسبته 8% من عينة البحث، رأت بأن التكوين المستمر هو من سبل وآليات تحقيق القيادة الإدارية لتطوير الأداء الوظيفي.

النتائج الجزئية لتحليل الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على ما يلي:

دور نمط القيادة الإدارية في إعاقة أو تحسين الاتصال التنظيمي، وأثر ذلك على تطوير الأداء الوظيفي من خلال نتائج التحقيق الأمبريقي، وقراءة وتحليل بيانات الجداول الإحصائية ذات الصلة بالفرضية الأولى يمكن إيجاز النتائج الجزئية في النقاط التالية:

_ من أجل ضمان سيولة كافية للمعلومات ووصولها وانتقالها بطريقة سلسلة، من الهرم إلى القاعدة، ثم من القاعدة إلى الهرم بطريقة التغذية العكسية، يُفترض أن لا يكون نمط الاتصال ذا طبيعة مهترئة وتعوزه الفعالية والمرونة، حيث أن من أبرز مؤشرات النجاعة التنظيمية في أي جهاز بيروقراطي هو مدى وصول المعلومات في وقتها المحدد، وكما هي متاحة بالنسبة للمنتسبين للمؤسسة، وذلك بنسبة 59.8% من إجمالي إجابات المبحوثين.

- تعي القيادة الإدارية جيداً بأهمية شبكة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، لذلك فهي دائماً تحرص على تحديث وتطوير هذا النظام بما يخدم أجندتها وأهدافها الوظيفية والنسقية.

- يعتبر إخفاق منظومة الاتصال في المؤسسة هو إخفاق للنسق برمته، أي أنّ الفاعل الاجتماعي الرئيسي في النسق، والذي يمثل هنا القيادة الإدارية لم يؤد الوظيفة المسندة إليه بنجاح. ومؤسستنا المعنية بالدراسة الأمبريقية تبدو على وعي بتسيير النسق الاتصالي والتنظيمي داخل المؤسسة، وذلك بدعم من إجابات عينة البحث بنسبة غالبية تساوي 73.9% من مجموع المبحوثين.

- يعتبر الاتصال التنظيمي بمثابة الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، ولا يمكن الحديث عن فعالية التنظيم أو الإدارة إلا بوجود سلامة نظام الاتصالات الموجود في المؤسسة يتجاوز الحواجز الإدارية والتنظيمية والمهنية وذلك بنسبة 52% من مجموع إجابات المبحوثين.

- كلما اتسم التنظيم البيروقراطي بالصرامة المفرطة والتشدد، كلما كان عرضة للتكلس وقلة الفعالية والديناميكية، مما يجعل من تخفيف الإجراءات التنظيمية الروتينية، وفتح المجال أمام المشاركة الجماعية في الأداء وتقاسم المسؤوليات، من أنجح السبل التي تضمن نجاعة الفعالية التنظيمية، يتدعم ذلك بنسبة 75% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بوجود تأثير واضح للقيادة الإدارية من خلال الاتصال التنظيمي وأساليبها المنتهجة على تطوير الأداء الوظيفي داخل المنظمة، وبالتالي صناعة الريادة والتميز.

- كلما كانت القيادة الإدارية ديمقراطية ذات صبغة تشاركية، تؤمن بروح الجماعة، وتشجع على ثقافة فريق العمل الموحد وكلما اقتربت أكثر فأكثر من غرس ثقافة مؤسساتية وقيم مهنية تساعد على الاندماج وتجعل من سيرورة العملية الاتصالية ممكنة ومتاحة لجميع الأفراد المنتسبين للمؤسسة. وتتدعم هذه الفكرة من خلال الاتجاه

العام لأجوبة المبحوثين باختلاف جنسهم بنسبة 78.4% غير أن نسبة 21.6% من عينة البحث ترى أن الأسلوب الأوتوقراطي هو الأجدي بما يتوافق مع الصفات الأخلاقية والنفسية والمهنية للعاملين. - كلما كان نظام الاتصال في المؤسسة قائما على الشخصية والسلطوية واحتكار عملية صنع القرار، كلما قل تأثير القيادة على المرؤوسين بنحو إيجابي، والعكس صحيح. تظهر هنا إجابات المبحوثين مختلفة ومتباينة فنسبة 50.3% ترى أن طبيعة اتصال القيادة الإدارية بالفئات السوسيو مهنية يستند الى السلطة القانونية بينما نجد 22.6% من المبحوثين أن اتصال القيادة الإدارية يستند الى السلطة الاستشارية. - كلما كان هناك تشارك في تبادل المعلومات، سواء على مستوى قنوات الاتصال الصاعد أو قنوات الاتصال النازل كلما كان لذلك أثر إيجابي على مخرجات العملية الاتصالية، ووصول الرسالة دون تشويه أو تحريف عن مقاصدها، يتدعم هذا من خلال أجوبة المبحوثين من مجتمع البحث وبنسبة 50.8% التي تؤمن بجوى تشارك المعلومات مع القيادة الادارية.

- تعتبر المؤسسة فضاءا للتنشئة الاجتماعية، ويلتحق بها الأفراد، وهم يحملون حمولة ثقافية واجتماعية، تمثل مجمل القيم العادات والسلوكيات التي تعتبر عن بيئتهم الأولى والمنبت الأصلي، ليكتسبوا في المؤسسة قيما جديدة تكون جراء عمليات التفاعل الاجتماعي بين بنية هذه القيم، تتدعم هذه الفكرة بنسبة غالبية من أجوبة المبحوثين قدرت ب 56.8% بعدم وجود تعارض بين القيم الشخصية للرؤساء والقيم المهنية داخل المؤسسة. - تعكس التصورات الاجتماعية حول المسؤولية الإدارية نمط التنشئة الاجتماعية، ونسق القيم والمعايير التي يتشربها الأفراد خلال مسارهم المهني. فنسبة 61.3% من المبحوثين ترى أن المسؤولية الإدارية زيادة في الأعباء والتكاليف بينما ترى نسبة 35.2% من المبحوثين أن المسؤولية الإدارية زيادة في حجمها.

- مناقشة وتحليل الفرضية الثانية:

اهتمام القيادة الإدارية بسيرورة العملية الاتصالية وأثر ذلك في تحقيق الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (25) يبين أهم وسائل الاتصال الأكثر استخداما بين الإدارة والمستخدمين، حسب أفراد العينة:

وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخداما	التكرار	%
الهاتف	54	27.1
الإنترنت	18	09
البريد الإلكتروني أو الفايسبوك	127	63.8
اللوحات الإلكترونية	-	-
المجموع	199	100%

تظهر المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه، أنّ البريد الإلكتروني والفايسبوك هو أكثر وسائل الاتصال الحديثة استخداما في المؤسسات التي أجريت بها الدراسة الأميركية، كما هو مبين عند النسبة المئوية 63.8% ، يليه

بعد ذلك الهاتف بنسبة 27.1 %، أما شبكة الأنترنت، أما ما يعرف بالتواصل الداخلي عبر فضاء الانترنت، فقد قُدرت نسبتها في الجدول السابق بـ 09 %.

- يظهر من خلال ما سبق عرضه من معطيات و أرقام أنّ مواكبة الثورة الرقمية و ما تجود به التكنولوجيا الحديثة في وسائط الاتصال، من أبرز التحديات الخارجية التي يواجهها النسق، مما يفرض عليه التكيف مع مؤثرات البيئة الخارجية، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لاسيما في ظل تحولات سريعة وجذرية، تستوجب مواكبتها ، إنّنا نقصد من وراء هذا السياق، أنّه يقع على عاتق القيادة الإدارية تحديث وتطوير قنوات الاتصال التنظيمي ، كلما استدعت الحاجة لذلك ، حتّى لا تبقى المؤسسة في معزل عن التفاعل مع المؤثرات الداخلية أو الخارجية من جهة، ومن جهة أخرى أنّ تحديث وتطوير قنوات الاتصال التنظيمي هو في نفس الوقت تحديث وتفعيل للثقافة التنظيمية.

جدول رقم (26) يبين استعمال أفراد العينة لوسائل الاتصال، انطلاقا من متغير الجنس.

المجموع		الجنس				استعمال وسائل الاتصال بين المستخدمين
		إناث		ذكور		
%	ت	%	ت	%	ت	
84.9	169	51.3	102	33.7	67	نعم
15.1	30	12.1	24	03	06	أحياناً
–	–	–	–	–	–	لا
%100	199					المجموع

- إحصائياً، يمثل الاتجاه العام في الجدول الخانة الهامشية 84.9 %، والذي يعبر عن شريحة عريضة من المبحوثين تعدادهم 169 من أصل 199، هو العدد الإجمالي للعينة، يؤكدون استعمالهم لوسائل الاتصال الحديثة، سواء في اتصالهم مع الإدارة أو مع زملاء العمل، يتعزز هذا الاتجاه بالخانة المركزية 51.3 % بالنسبة للإناث، والخانة المركزية 33.7 بالنسبة للذكور.

- نسجل من خلال القراءة الاحصائية أيضاً اتجاه ثاني مدعم للاتجاه العام في الجدول، وهو ما تعبر عنه خانة التجميع الهامشي 15.1% فيمثل هذا الاتجاه فئة المبحوثين الذين ليس لديهم اهتمام واستعمال دائم لوسائل الاتصال الحديثة، سواء تعلق الأمر بالاتصال مع الإدارة أو مع زملاء العمل، أمّا الاتجاه المعاكس في الجدول، فقد سجلنا فيه قيمة صفرية، كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه.

- وهنا علينا أن نشير أنّ عينة بحثنا قد ضمت مختلف الفئات السوسيو مهنية التي تشتغل في فضاء المؤسسة، ولكل فئة من هذه الفئات خصوصياتها وجزئياتها الدقيقة، رغم محافظتها على عنصر التنوع والتجانس،

كشروطين ضروريين من شروط تمثيلية العينة، وهذا ما يفتر حسب اعتقادنا ما ورد من تباين في الاتجاهين اللذين قد أشرنا إليها آنفاً.

جدول رقم (27): يبين العلاقة بين رأي المبحوثين حول مدى توفر بيئة اتصالية مريحة ومتغير السن:

المجموع		متغير السن								وجود بيئة اتصالية مريحة
		[30-40سنة]		[30 - 40 سنة]		[30 - 40 سنة]		[أقل من 30 سنة]		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
54.3	108	08	16	7.5	15	29.1	58	9.5	19	موافق
42.7	85	–	–	7.5	15	29.1	58	06	12	موافق إلى حد ما
03	06	–	–	–	–	–	–	–	–	غير موافق
%100	199	08	16	18.1	36	58.3	116	15.6	31	المجموع

- نقرأ في الجدول السابق اتجاهين سائدين واتجاه معاكس وسنقوم بتبيان نسب وأرقام كل اتجاه على حدة، وتدور الاتجاهات الثلاثة حول مدى وجود بيئة اتصالية مريحة، وفق تصورات عينة البحث، فكانت نتائج القراءة الإحصائية كالآتي:

54.3 % من المبحوثين يؤيدون وجود بيئة اتصالية مريحة، نجد هذا الاتجاه مدعماً بدرجة كبيرة عند الفئة العمرية [30-40 سنة]، كما تشير إلى ذلك الخانة المركزية 29.1%.

- 42.7 % من المبحوثين يؤيدون إلى حد ما، وجود بيئة اتصالية مريحة، وهذا الاتجاه أيضاً مدعّم عند نفس الفئة العمرية [30-40]، كما تشير بذلك الخانة المركزية 29.1 %.

- أما بخصوص الاتجاه المعاكس في الجدول الإحصائي أعلاه، فقد سجل حضوراً باهتاً بنسبة 3 %.

- سوسيولوجياً، نقول أن الدور الرئيسي الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة، هو أنه يؤثر في تحسين صورتها لدى الأفراد المنتسبين لها، وبانعدامه تصبح المؤسسة تعاني من مشاكل في تنظيمها، وفي وجودها، فالاتصال التنظيمي في المؤسسة، سواء كان مكتوباً أو شفهيّاً، رسمياً أو غير رسمي، موجه نحو الأهداف ويُراد به ضمان الأداء في كل المستويات، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وجعل المؤسسة تفرّض وجودها.

إنّ شبه الإجماع الكلي حول وجود بيئة اتصالية مريحة مؤشّر على أنّ القيادة الإدارية في إشرافها على سيرورة الاتصال التنظيمي، التزمت بأداء المهام التي سنأتي على ذكرها كالتالي:

- غرس أهداف المؤسسة وقيمها وفلسفتها لدى المنتسبين إليها.

- إعلام فريق العمل بخطط المؤسسة ورؤاها المستقبلية، وجعله على كامل الاستعداد لتحمل المسؤوليات المرتبطة بكل موقع ومنصب.
- إيلاء أهمية قصوى للعملية الاتصالية من خلال الحرص والإشراف على إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر لمختلف الفئات السوسيو مهنية.
- العمل على توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة، وجعله أو تقريبه ليكون في صورة منسجمة ومتناغمة مع أهداف المؤسسة.
- توطيد الثقة بين المؤسسة وموظفيها، بما يخدم المصالح المشتركة، ويسير بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.
- على أن هذا كله يؤثر الى ان القيادة الإدارية كما جاء في أجوبة المقابلة مع القادة الإداريين، تتفاعل مع العاملين في بيئة العمل إيجابيا، بما تتمتع به من المهارات الاجتماعية والاتصالية، وبمدى توفرها على السمات والخصائص القيادية المؤثرة في سلوك العاملين داخل المؤسسة، أضف الى ذلك الجو الإيجابي للعلاقة الاجتماعية بين المسؤولين والعامل.

جدول رقم (28): يبين العلاقة في مدى وجود صعوبات اتصال بين فريق العمل، انطلاقا من متغير المستوى التعليمي.

المجموع		المستوى التعليمي								وجود صعوبات اتصال بين فريق العمل
		دراسة عليا		شهادة جامعية		ثانوي		متوسط		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
06	12	–	–	–	–	03	06	03	06	نعم
94	187	09	18	57.3	114	15.6	31	12.1	24	لا
%100	199	08	16	18.1	36	58.3	116	15.6	31	المجموع

– تقرر لنا القراءة الإحصائية لمجاميع التوزيع الهامشي لوجود اتجاه عام، لدى فئة واسعة من المبحوثين ينفون وجود صعوبات اتصال بين فريق العمل كما هو مبين في الخانة الهامشية 94 % يدعم هذا الاتجاه الخانات المركزية التالية:

✓ الخانة المركزية 57.3 % بالنسبة لمستوى تعليمي جامعي

✓ الخانة المركزية 15.6 % بالنسبة لمستوى تعليمي ثانوي

✓ الخانة المركزية 12.1 % بالنسبة لمستوى تعليمي متوسط

✓ الخانة المركزية 09 % بالنسبة لمستوى تعليمي دراسات عليا

أما بخصوص الاتجاه المعاكس في الجدول الإحصائي أعلاه، فهو ما تشير إليه خانة التجميع الهامشي 06 % وهو اتجاه باهت الحضور في إجابات المبحوثين، مما يجعلنا نؤيد ما ذهبنا إليه في الجدول الإحصائي الذي سبقه مباشرة، عند حديثنا عن مدى توفر بيئة اتصالية مريحة، بحيث كلما قلت صعوبات الاتصال، كلما

أوحى ذلك إلى قيام القيادة الإدارية وحرصها على سيرورة العملية الاتصالية، و في هذا الصدد، يسر "تالكوت بارسونز" عالم الاجتماع الأمريكي الشهير إلى كون العملية الإدارية في المنظمة تركز أساسًا على تبادل المعلومات و البيانات بين الإدارات والأقسام المختلفة، ولكي تحقق أي منظمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالطريقة المطلوبة، فإنها تحتاج إلى فهم العاملين للتعليمات والأوامر وأيضًا تحتاج إلى توجيه سلوك العاملين بشكل لا يتعارض فيه السلوك مع الأهداف التنظيمية، وكل هذا وذاك، إنما يحتاج إلى إدارة فاعلة للاتصال التنظيمي، يذلل كل العقبات التي من شأنها أن تعين على سيرورة العملية الاتصالية.

جدول رقم (29) بين جدول رأي المبحوثين حول مدى حث القيادة الإدارية على تشجيع روح الجماعة، انطلاقًا من متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية										حث القيادة الإدارية على تشجيع روح الجماعة
		أستاذ مستخلف		موظف إداري		مساعد تربوي		عامل مهني		أستاذ		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83.4	166	08	16	7.5	15	12.6	25	03	06	52.3	104	نعم
16.6	33	–	–	–	–	03	06	–	–	13.6	27	لا
100	199	08	16	7.5	15	15.6	31	03	06	65.8	131	المجموع

- تشير مجاميع التوزيع الهامشي كما هو مبين في الجدول الإحصائي أعلاه، إلى وجود اتجاه عام سائد، تشير إلى ذلك خانة التجميع الهامشي 83.4%، ويمثل هذا الاتجاه فئة ذات غالبية مطلقة، من عينة البحث، تؤكد أن قيادتها الإدارية دائمًا تحث وتشجع على التضامن بين فريق العمل وتعزيز روح الجماعة، ولعل الملفت للانتباه في هذا الاتجاه العام السائد، هو أن فئة الأساتذة هي أكثر فئة مدعّمة له، كما تشير بذلك الخانة المركزية 52.3 %، وبالنسبة أقل نوعًا ما، فئة "المساعدين التربويين"، كما هو موضح في الخانة المركزية 12.6 %.

- أما بخصوص الاتجاه المعاكس في الجدول، فهو ما تمثله فإنه التوزيع الهامشي 16.6 %، حيث عبّرت فئة ذات أقلية من عينة البحث، عن نفي ودحض ما تقوم به القيادة الإدارية من حث وتشجيع لروح الجماعة والتضامن من بين فريق العمل.

- سوسيولوجيا، سنستعير أولاً مفهوم التضامن العضوي مقابل التضامن الآلي الذي يعود استخدامه لعالم الاجتماع "إميل دوركايم" وقدمها في كتابه "تقسيم العمل الاجتماعي في المجتمعات"، يكون التضامن الآلي

في البناء الاجتماعي غير التباين نسبياً، والذي ينعدم فيه تقسيم العمل، أو يوجد في أدنى درجاته، أما التضامن العضوي فيكون في الأبنية الاجتماعية الحديثة، حيث هناك تقسيم واسع للعمل، كما هو الحال في المنظمات الحديثة، و بالنسبة لـ " دوركايم " فإنّ تقسيم العمل في المجتمع حقيقة اجتماعية مادية تتضمن الدرجة التي يتحدّد فيها تخصيص الأعمال والمسؤوليات إنّ هذا التقسيم وفقاً لدوركايم يلقي بظلاله على كافة الأنساق الفرعية المشكلة للنسق الاجتماعي الأم، ممّا يجعل من التضامن والتبادل، قيما تنظيمية لا بدّ منها، من أجل التكيف والبقاء .

- ثم إنّ "روح الجماعة " كأحد مفاهيم المناجمنت، أو علوم الإدارة يلتقي بشكل أو بآخر مع ما سبق الإشارة إليه بخصوص التضامن العضوي، ذلك أنّ " روح الجماعة " ماهي إلاّ شعور الانتماء الذي يتولد لدى مجموعة من الأفراد تجاه نفس العمل، فهو طريقة التفكير والسلوك الموجه نحو الوصول إلى موقف أو هدف مشترك، ولعل من أبرز إجابيات " روح الجماعة " هو تحقيق ميزة تنافسية لفريق العمل، ممّا تجعله يتخذ أفضل القرارات، ويستمتع أعضاؤه بوقتهم أثناء العمل، كما تمثل عاملاً مهماً في الحفاظ على الموظف ودفعه للمشاركة الفعالة في القرارات الإدارية ورفع إنتاجيته في العمل.

جدول رقم (30) يبين مدى وجود قيم تنظيمية سائدة في المؤسسة انطلاقاً من متغير الأقدمية:

المجموع		متغير الأقدمية						وجود قيم
		أكثر من 10 سنوات]		[6 - 10 سنوات]		[1 - 5 سنوات]		تنظيمية سائدة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	في المؤسسة
67.8	135	20.6	41	15.1	30	32.2	64	نعم
29.1	58	11.1	22	03	06	15.1	30	لا
03	06	03	06	-	-	-	-	بدون إجابة
%100	199	34.7	69	18.1	36	47.2	94	المجموع

يتضمن الجدول الإحصائي المزدوج تقاطع بيانات متغير كمي متصل " سنوات الأقدمية " مع متغير كيفي " وجود قيم تنظيمية في المؤسسة " ومن خلال إسقاط قراءة احصائية فاحصة لمحتوى الجدول، تظهر لنا الخانة الهامشية 67.8%، معبرة عن الاتجاه العام في الجدول، حيث صّرح المبحوثين المنضون تحت هذا الاتجاه، وجود عالي وواعي لقيم تنظيمية، يتحلّى بها الكادر التربوي والبيداغوجي في المؤسسة، يتدّعم هذا الاتجاه، حسب ما هو وارد في الجدول السابق بالخانات المركزية التالية:

- الخانة المركزية 32.2% لفئة أقدمية [1 - 5 سنوات]
- الخانة المركزية 20.6% لفئة أقدمية [أكثر من 10 سنوات]

- الخانة المركزية 15.1 % لفئة أقدمية [6 - 10 سنوات]
- هناك اتجاه معاكس في الجدول، وهو ما تعبر عنه الخانة الهامشية 29.1 %، وهو الاتجاه الذي ينفي وجود قيم تنظيمية سائدة في المؤسسة، يتدعم هذا الاتجاه بالخانة المركزية 15.1 % لفئة أقدمية

[1 - 5 سنوات] ، و الخانة المركزية 11.1 % لفئة أقدمية [أكثر من 10 سنوات] .

- من جهة تأويلنا السوسيولوجي لما سبق عرضه، نقول، أن وجود قيم تنظيمية مهيمنة وسائدة، يرتبط أساساً بدرجة هيمنة المناخ التنظيمي على مجمل النشاطات و السلوكيات و الأفكار في فضاء المؤسسة، ولعل من أبعاد و مؤشرات المناخ التنظيمي نجد الهيكل التنظيمي ونمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم و إجراءات العمل، استخدام واسع و مكثف للتكنولوجيا، إلى غير ذلك من الأبعاد، و يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تأكيد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من جهة، وتشكيل وتعديل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك من جهة أخرى.

ذلك أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط وزيادة منسوب الثقة بين الأفراد وقيادتهم الإدارية، الأمر الذي تدعمه إجابات القادة الإداريين المستجوبين خلال المقابلة بأن المشاركة في التسيير واتخاذ القرار ومناخ العلاقة الجيدة بين القيادة والعمال، كل ذلك يخلق جواً تفاعلياً ومناخاً تنظيمياً، تسوده قيم مهنية وتنظيمية تهيمن عليه، وتبعث على الراحة النفسية، وتحوز على الثقة بين العاملين والمسؤولين.

جدول رقم (31): يتضمن أهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، حسب إجابات المبحوثين:

قيم تنظيمية	التكرار	%
- التعاون	64	32.2
- المشاركة	33	16.6
- الدعم	37	18.6
- الإيثار	55	27.6
- المبادرة	10	05
المجموع	199	%100

- يفرض علينا الالتزام بقواعد القراءة الإحصائية ترتيباً تنازلياً، وفق ما تمليه الأرقام والنسب المئوية الواردة في الجدول، للقيم التنظيمية التي وردت في أجوبة المبحوثين، وهو ما نعضه كالآتي:

- 32.2% ← التعاون

- 27.6% الإيثار
- 18.6% الدعم
- 16.6% المشاركة
- 0.5% المبادرة

- يشير الباحث " مراد نعموني " ¹ إلى أنّ القيم التنظيمية تعبّر عن طريقة تفكير المؤسسة و تحركاتها المعتادة ، و التي تكون في أغلب الأحيان معلومة - و لو جزئيا - من طرف أعضائها و تعتبر طريقة التفكير هذه عنصراً أساسياً في التفريق بين المؤسسات الناجحة و المؤسسات غير الناجحة ، فقد أصبح من المتفق عليه اليوم، أنّ المؤسسات الناجحة تتميز بنسق قيم تنظيمية يختلف عن المؤسسات الفاشلة، ومن ثمّ ، فإنّ اهتمام القيادة الإدارية بالقيم التنظيمية، والتعويل عليها في سيرورة الاتصال التنظيمي، ما هو في الحقيقة إلّا مشروع فلسفة إدارية، و اتجاه حديث في الإدارة يقدّم نفسه بكونه بديلاً عن فلسفات و اتجاهات ورؤى إدارية أخرى سابقة، باعتباره مشروعاً للتغيير والتطوير الإداري .

جدول رقم (32) يبين مدى احترام عينة البحث لتعليمات القيادة الإدارية، انطلاقاً من متغير الجنس:

المجموع		الجنس				احترام تعليمات القيادة الإدارية
		إناث		ذكور		
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	199	63.3	126	36.7	73	نعم
—	—	—	—	—	—	لا
100%	199	63.3	126	36.7	73	المجموع

- احصائياً، نحن أمام اجتماع كلي ومطلق لدى عينة البحث بخصوص مسألة احترام تعليمات القيادة الإدارية، وهو ما يؤشر على درجة عالية من الثقافة التنظيمية السائدة داخل فضاء المؤسسة.

- من وجهة نظرنا كباحثين في علم اجتماع التنظيمات فإننا نعتبر أنّ الثقافة التنظيمية هي حصيلة عدة عوامل نعتبر أنّ الثقافة التنظيمية هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، ومدى نجاحته في تسيير العملية الاتصالية ، حيث أنّ القيادة الإدارية هي التي تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية، من خلال فرض قيمها وأساليبها الإدارية على سير العمل داخل المؤسسة، وكذلك الطريقة التي تعتمد عليها في تقسيم العمل وتوزيع المهام ، حيث أنّ قيم القيادة تساعد على توجيه السلوك وتحفيزه، وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين بالمؤسسة، فعندما يلتزم هذا الأخير بالقواعد السلوكية و قيم المشاركة، واحترام تعليمات القيادة الإدارية و تنفيذها بالشكل

¹ مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس التنظيم والعمل، جسر للنشر، ط1، الجزائر، 2014، ص 166.

الفصل الخامس الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء داخل المنظمة

المطلوب ، يؤدي ذلك إلى تفعيل التزامهم نحو المؤسسة، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالعمل الجاد، والتكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة المشكلات وحلّها .

جدول إحصائي رقم (33): يتضمن أهم المؤشرات التي توجب احترام تعليمات القيادة الإدارية.

مؤشرات احترام القيادة الإدارية	التكرار	%
- المكانة الإدارية للمسؤول	31	15.6
- احترام الترتاب الوظيفي	97	48.7
- الرغبة في التعلم والتكوين	53	26.6
- الخوف من العقاب	18	09
- نيل رضا المسؤول	-	-
المجموع	199	%100

- يفرض علينا الالتزام بقواعد القراءة الإحصائية، عرض الأرقام والنسب الواردة في الجدول الإحصائي أعلاه، وفق منحنى تنازلي، كما سنوضحه فيما يلي:

- 48.7% من عينة البحث كان رأيهم حول أهم مؤشرات احترام القيادة الإدارية هو " احترام الترتاب الوظيفي .
 - 26.6% من المبحوثين، كانت إجابتهم حول أهم مؤشرات احترام القيادة الإدارية تتمثل في " الرغبة في التعلم والتكوين "
 - 15.6% من عينة البحث اعتبرت أنّ " تقدير المكانة الإدارية للمسؤول " هو أبرز مؤشرات احترام القيادة الإدارية.
 - 09% من عينة البحث، رأت أنّ " الخوف من العقاب " هو أحد مؤشرات احترام القيادة الإدارية.
- سوسيولوجيا، تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع ، فهي تتشكل من أفرادها ، و تتأثر بمتغيراته ، لذلك فإنّ ما يحمله مجموع الأفراد المنتسبين للمؤسسة من عادات وتقاليـد وسلوكيات وأنماط تفكير، يتم نقله بصورة أو بأخرى إلى داخل الفضاء المؤسّساتي ، وبالتالي فإنّ تفاعل العاملين ومشاركتهم لتلك العادات والتقاليد وقواعد السلوك، ونماذج التصورات الاجتماعية عن الذات وعن الموضوع، يشكل في النهاية الثقافة المميزة للمؤسسة، وبين هذا المنطلق، فإنّ المؤسسة هي وحدة اجتماعية تستقي ثقافتها من الثقافة السائدة في المجتمع.

جدول رقم (34) يبين العلاقة بين وصف العملية الاتصالية لدى عينة البحث انطلاقاً من متغير الفئة السوسيو مهنية:

المجموع		الفئة السوسيو مهنية										وصف العملية الاتصالية
		أستاذ مستخلف		موظف إداري		مساعد تربوي		عامل مهني		أستاذ		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
71.4	142	08	16	7.5	15	08	16	03	06	44.7	89	صريحة ومفهومة
18.1	36	–	–	–	–	7.5	15	–	–	10.6	21	غامضة ومعقدة
10.6	21	–	–	–	–	–	–	–	–	10.6	21	شفافة ومرنة
%100	199	08	16	7.5	15	15.6	31	03	06	65.8	131	المجموع

- وفقاً لما تمليه القراءة الاحصائية الفاحصة للمحتوى الرقمي والبيانات الواردة في الجدول الاحصائي المزدوج سنعرض قراءتنا على النحو التالي:

- لدينا التجميع الهامشي 71.4 % وهي الاتجاه العام والسائد في الجدول، تعبر عن أغلبية مطلقة من عينة البحث تصف " العملية الاتصالية في المؤسسة " بـ " الصريحة والمفهومة " وتبرز بدرجة أكبر عنه فئة " أستاذ كما تشير إذا ذلك الخانة المركزية 44.7 %

- خانة التجميع الهامشي 18.1 % وهي الاتجاه المعاكس في الجدول، تعبر عن أقلية غير مطلقة، من عينة البحث تصف العملية الاتصالية داخل المؤسسة بـ " الغامضة والمعقدة.
 - خانة التجميع الهامشي 10.6 %، وهي اتجاه مؤيد للاتجاه العام السائد في الجدول، تعبر عن دعم أقلية غير مطلقة، يصب في صالح تثمين مخرجات العملية الاتصالية، من خلال وصفها بـ " الشفافية والمرونة.
- على العموم، يرجع نجاح العملية الاتصالية، وبلوغ الرسالة وما يتخللها من معلومات أو توجيهات أو إرشادات إلى مدى تحكم القيادة الإدارية وإتقانها كالمهارات الاجتماعية والاتصالية، هذه الأخيرة خطوة حاسمة وضرورية لكل قيادة، ترتجي الوصول إلى جملة من الأهداف، التي عادة ما توضع من خلال تخطيط مسبق، ورؤية واضحة المعالم، وإعداد جيد، سواء كان التخطيط على مدى القصير أو المتوسط أو البعيد، وهنا وجب علينا الإشارة إلى أهم خصائص العملية الاتصالية الناجحة، كما سنورده في النقاط التالية:

- أن تكون صريحة غير متحيزة: بمعنى أنها لا لبس فيها، ويجب أن تعبر عن الحقيقة، وتؤدي إلى تغيير في معلومات واتجاهات المستقبل أو المرسل إليه.
- صحيحة ومنضبطة: بمعنى سلامة لغة الرسالة الاتصالية وخلوها من التكليف والتعقيد.
- واضحة وجلية: أي يجب أن يكون معنى الرسالة الاتصالية واضحاً، بحيث لا يكون هناك أدنى إمكانية لسوء الفهم.
- تامة أو كاملة: يجب أن تعطي الرسالة الاتصالية معنى كاملاً عن طريق تزويد المستقبل بمعلومات كافية تجيب عن أسئلته وتوضح الهدف الاتصالي.
- موجزة ومختصرة: على المرسل أن يوجز ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الاتصال.

النتائج الجزئية للفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على ما يلي:

"اهتمام القيادة الإدارية بضرورة العملية الاتصالية وأثر ذلك في تحقيق الثقافة التنظيمية"

- ويمكن إيجاز النتائج الجزئية لهذه الفرضية في النقاط التالية:

- يقع على عاتق القيادة الإدارية تحديث وتطوير قنوات الاتصال التنظيمي، كلما استدعت الحاجة لذلك، حتى لا تبقى المؤسسة في معزل عن التفاعل مع المؤثرات الداخلية أو الخارجية. فحسب أجوبة المبحوثين فإن البريد الإلكتروني الوسيلة الأكثر استعمالاً بنسبة 63.8% يليها الهاتف ثم الإنترنت.
- يلعب الاتصال التنظيمي دوراً رئيساً في مجمل نشاطات ووظائف المؤسسة، وبانعدامه تصبح المؤسسة تعاني من مشاكل في تنظيمها وفرض وجودها. يتدعم كل هذا من خلال إجابات المبحوثين حول استعمال وسائل الاتصال مع الإدارة بنسبة 84.9%.
- يرتبط وجود بيئة اتصالية مريحة ارتباطاً وثيقاً مع حرص القيادة الإدارية على تأطير وتأمين سيرورة العملية الاتصالية، وتذليل كل المعوقات أو الصعوبات التي من شأنها أن تتعارض مع تحقيق الفعالية التنظيمية، والمؤسسة التعليمية تتوفر على بيئة اتصالية مريحة حسب إجابات المبحوثين وذلك بنسبة 54.3%.
- من أبرز إيجابيات "روح الجماعة" هو تحقيق ميزة تنافسية لفريق العمل، فصلاً عن التعاون مما يجعله يتخذ أفضل القرارات ويستمتع أعضاؤه بوقتهم أثناء العمل، كما تمثل عاملاً مهماً في الحفاظ على الموظف ودفعه للمشاركة الفعالة في القرارات الإدارية ورفع إنتاجيته في العمل. ويبدو ظاهراً من خلال أجوبة المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة أنه لا توجد صعوبات اتصال داخل فرق العمل وذلك بنسبة 94% من مجموع المبحوثين.
- تعمل القيادة الإدارية على تشجيع روح الجماعة في نفوس العاملين بالمؤسسة، والتي تقوي الشعور بالانتماء لجماعة العمل، وتخلق الميزة التنافسية لفريق العمل مما يجعله يتخذ أفضل القرارات الخاصة بالعمل، كما

تمثل عاملاً مهماً في الحفاظ على الموظف، ودفعه إلى تطوير أدائه، يتدعم هذا من خلال إجابات المبحوثين وذلك بنسبة 83.4% من مجموع مجتمع البحث حول تشجيع القيادة الإدارية الروح الجماعية.

- وجود قيم تنظيمية مهيمنة وسائدة يرتبط أساساً بدرجة هيمنة المناخ التنظيمي على مجمل النشاطات والسلوكيات والأفكار في فضاء المؤسسة، ومن أهم القيم التنظيمية نذكر: التعاون، المشاركة، الدعم، الإيثار، المبادرة، الانتساب... الخ. وهو ما أظهرته أجوبة المبحوثين وجود هذه القيم وذلك بنسبة 67.8% من مجموع المستجوبين.

- يُعزى نجاح العملية الاتصالية، وبلوغ الرسالة وما يتخللها من معلومات أو توجيهات أو إرشادات إلى مدى تحكم القيادة الإدارية في منظومة الاتصال وإتقانها للمهارات الاجتماعية والاتصالية. يتدعم هذا الاتجاه من خلال أجوبة المبحوثين بأن المعلومات التي تصلهم من القيادة الإدارية صريحة ومفهومة وذلك بنسبة غالبية تقدر ب 71.4% من مجموع المبحوثين.

مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة: المشاركة العمالية في اتخاذ التنظيمي القرار وتعزيز فرص الولاء التنظيمي:

جدول رقم (35) يبين العلاقة بين إجابات المشاركة الجماعية في أداء المهام ومتغير الأقدمية

المجموع		متغير الأقدمية						إيجابيات المشاركة الجماعية في أداء المهام
		أكثر من 10 سنوات		6- 10 سنوات		1- 5 سنوات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
92	183	34.7	69	18.1	36	39.2	78	نعم
08	16	–	–	–	–	08	16	لا
%100	199	34.7	69	18.1	36	47.2	94	المجموع

نقرأ إحصائياً، من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه وجود اتجاه عام، تمثله الخانة الهامشية 92%، والتي تعبر عن فئة ذات أغلبية شبه مطلقة من عينة البحث تقر وتعترف بإيجابيات المشاركة الجماعية في أداء المهام، هذا الاتجاه نجد مدعماً عند فئات الأقدمية، مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو الآتي:

← 39.2% فئة أقدمية [1 - 5 سنوات]

← 34.7% فئة أقدمية [أكثر من 10 سنوات]

← 18.1% فئة أقدمية [6-10 سنوات]

-أما فيما يتعلق بالاتجاه المعاكس، فإنه يسجل حضوراً باهتاً في الجدول الاحصائي أعلاه، كما تشير بذلك خانة التجميع الهامشي 08 %، والمعبرة عن أقلية من عينة البحث تنفي وتدحض ما للمشاركة الجماعية في أداء المهام من فوائد وإيجابيات.

- وفقاً لما تمليه أبجديات التحليل السوسيولوجي، يمكن القول أنّ الاتجاه العام ، يمثل الصورة العقلانية و الموضوعية لتصورات عينة البحث ، قد يجوز لنا هنا استعارة عبارة " الوعي الطبقي " كأهم المفاهيم المركزية في الماركسية الكلاسيكية و الماركسية الحديثة ، بحيث يشكل العمال هنا أو حتّى الموظفين ، طبقة مهنية ، تتشارك نفس الآمال و الطموحات ، و تربطها علاقات مهنية و اجتماعية مع نفس " رب العمل " ، و توحى هنا " المشاركة الجماعية في أداء المهام ، أنّ العلاقات الاجتماعية في هذا النسيج العضوي - المؤسسة تتميز بتفاعل إيجابي ، حيث مساحة التعاون و التبادل تطغى بكثير على مساحة الصراع ، كما أنّ تشجيع القيادة الإدارية للمشاركة الجماعية ، ينم عن وعي منها و اعتراف بدور فريق العمل في المؤسسة و تقدير قيمتهم كشركاء متساويين في العملية الإنتاجية ، إنّ هذا كله تعتقد ، من موقعنا كباحثين أنّه خطوة ضرورية لبناء جسور الثقة و الرضا الوظيفية بين القيادة الإدارية و العمال ، حتّى تتأكد أن لديهم دائماً القدرة و الاستعداد للتفاعل مع خططها الإستراتيجية ومشاريعها المستقبلية .

جدول إحصائي رقم (36): يتضمن أهم إيجابيات المشاركة الجماعية في أداء المهام، حسب تصورات عينة البحث:

ايجابيات المشاركة الجماعية في أداء المهام	التكرار	%
- السرعة في إنجاز المهام	16	08.33
- عدم الإحساس بالملل	108	56.25
- خلق روح الجماعة	25	13.02
- تقاسم المسؤولية	23	11.98
- مردودية أحسن	20	10.41
المجموع	192(*)	%100

(*)

يمثل المجموع الإجمالي 192، الاتجاه العام في عينة البحث والقاتل بجدوى وفعالية المشاركة الجماعية في أداء المهام.

- في سؤال لمفردات العينة حول إيجابيات المشاركة الجماعية في أداء المهام، جاءت تصورات المبحوثين مرتبة تنازلياً، وفق ما يقتضيه بروتوكول القراءة الإحصائية، على النحو الآتي:

56.25% ← عدم الإحساس بالملل

13.02% ← خلق روح الجماعة

11.98% ← تقاسم المسؤولية

10.41% ← مردودية أحسن

08.33% ← السرعة في إنجاز المهام

- إننا نؤيد تمامًا ، ما ذهبت إليه إجابات المبحوثين بخصوص آرائهم حول إيجابيات المشاركة الجماعية في أداء المهم ، فالمؤسسة ككيان عضوي و شخصية معنوية ، يسودها التضامن العضوي بين أفرادها، لكنّ السؤال الذي قد نطرحه ، هو كيف السبيل حتى تؤتي المشاركة الجماعية ثمارها، و نجيب أنّ التواصل الناجح و الفعال بين فريق العمل ، و قيادته ، حيث يتم إرسال الرسالة و استلامها بعناية ، وتنفيذها بإتقان و احترافية ، و على طاقم القيادة الإدارية أنّ يجيد عملية جلب مهارات التعامل من قبل فرد في فريق العمل ، وصقلها بما يجعلها بمثابة " مساهمة " للجماعة ككل ، ذلك أنّ الافتقار إلى المهارات الشخصية في التواصل من شأنه أن يُلقى بآثاره على ديناميكية المجموعة .

- ومجمل القول، نقول إن بعث بيئة تعاونية والعمل على ازدهارها، لا يمكن أن يرى النور، إلّا إذا كان نهج الاتصال التنظيمي مفتوحًا على مصراعيه، مستوعبًا لكل التناقضات الفردية، وتلكم هي مسؤولية القيادة الإدارية.

جدول رقم (37) يبين العلاقة بين تلقي المبحوثين لدعوات حضور اجتماعات دورية، ومتغير الفئة السوسيو مهنية:

المجموع		الفئة السوسيو مهنية										حضور اجتماعات دورية
		أس مستخلف		موظف إداري		مساعد تربوي		عامل مهني		أستاذ		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.4	156	–	–	4.5	09	12.6	25	03	06	58.3	116	نعم
21.3	43	08	16	03	06	03	06	–	–	7.5	15	لا
%100	199	08	16	7.5	15	15.6	31	03	06	65.8	131	المجموع

تذهب معطيات الجدول الإحصائي الذي بين أيدينا إلى إبراز اتجاه عام، ممثلاً في الخانة الهامشية 78.4% والذي يتعلق بفئة المبحوثين الذين أكدوا تلقيهم دعوات لحضور اجتماعات دورية، ودائمًا تحضر الفئة السوسيو مهنية " الأساتذة " كأكبر داعم لهذا الاتجاه، باعتبارها الفئة الأبرز حضورًا في مؤسسة ذات طابع تربوي وبيداغوجي، وهو ما تشير إليه الخانة المركزية 58.3%.

- نسلج في الجدول الإحصائي السابق أيضًا وجود اتجاه معاكس، تعبّر عنه الخانة الهامشية 21.6%، حيث أن المبحوثين المنضويين تحت هذا الاتجاه ينفون، وبصورة قاطعة اهتمام القيادة الإدارية بهم، وتلقيهم دعوات من هذه الأخيرة لحضور اجتماعات دورية.

- حظي موضوع الإدارة بالمشاركة، كأسلوب لتحقيق مبدأ الانضباط الوظيفي في العمل، باهتمام الكثير من الباحثين والمخصصين في المجال الإداري من جهة وباهتمام مدراء و مسؤولي المؤسسات من جهة أخرى، حيث اتجهوا حديثًا إلى لاعتماده في عملية التسيير و تطويره قدر المستطاع ، لضمان تحقيق الجودة و الكفاءة في العمل ، و تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أنّ الإدارة اليابانية تعتبر من الإدارات السّابقة و الداعمة للعمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة، و ما حقّقه نظرية Toyotisme في التسيير من فاعلية و مردودية، التسيير جعل منها، إحدى النظريات التي يقوم عليها علم المناجمنت الحديث.

كما أنّ العمل وفق مبدأ الإدارة بالمشاركة يساهم في تشجيع العمال على الالتزام بتنفيذ مختلف قواعد وقوانين التنظيم الداخلي للمؤسسة، ممّا يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم كمّا ونوعًا.

جدول رقم (38) يمثل التوزيع التكراري لتقاطع بيانات كل من متغير مدى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، ومتغير الجنس.

المجموع		الجنس				مدى اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار
		إناث		ذكور		
%	ت	%	ت	%	ت	
86.4	172	60.3	120	26.1	52	نعم
13.6	27	03	06	10.6	21	لا
%100	199	63.3	126	36.7	73	المجموع

من خلال إسقاط قراءة إحصائية على منضمون الجدول، يظهر لنا الاتجاه العام ممثلاً في خانة التجميع الهامشي 86.4%، اعتبر أفراد العينة من خلال اتجاههم هذا أنّ القيادة الإدارية تحرص على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار نجد هذا الاتجاه مدعماً بالخانة المركزية 60.3 % بالنسبة لعنصر الإناث، والخانة المركزية 26.1% بالنسبة لعنصر الذكور.

أمّا بخصوص الاتجاه المعاكس في الجدول، فهو ما تشير إليه خانة التجميع الهامشي 13.6%، معبّرًا عن نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين ينفون أي إشراك لهم في عملية اتخاذ القرار من قبل القيادة الإدارية.

- لقد أشرنا آنفًا، في تعقيبنا على بيانات الجدول السابق إلى نموذج الإدارة اليابانية، القائم أساسًا على مبدأ الإدارة بالمشاركة وهو أسلوب يساهم في تطوير المؤسسات وضمان استمرارها وتقدمها وهذا بشهادة المفكرين والمتخصصين في المجال الإداري وذلك من خلال رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بأنهم جزء لا يتجزء من

المؤسسة، أنهم عناصر فعالة و رئيسية يتم الأخذ بأرائها في كل المسائل والأمور التي تتعلق بطرائق تسيير المؤسسة بغض النظر عن مستوى الوظيفة التي يشغلونها، أو طبيعة المستوى التعليمي أو الاجتماعي الذي يتميزون به، بل تُعطى الفرضية لجميع مكونات فريق العمل، للإدلاء والمشاركة بأرائهم واقتراحاتهم، انطلاقاً من مُسلّمة أساسية، تؤمن بها القيادة الإدارية و تسعى إلى تجسيدها ميدانياً، وهي أنّ المورد البشري هو المحور الأساسي الذي تتحدد من خلاله مستقبل ووضعية المؤسسة، من حيث التقدّم أو التراجع.

جدول رقم (39): يبين العلاقة بين مدى تجاوب المسؤولين مع مبادرات الموظفين، ومتغيرالأقدمية:

المجموع	متغير الأقدمية						تجاوب المسؤولين مع مبادرات واقتراحات الموظفين	
	أكثر من 10 سنوات		6-10 سنوات		1-5 سنوات			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	157	78.9	57	28.6	36	18.1	64	32.2
لا	42	21.1	12	06	-	-	30	15.1
المجموع	199	100%	69	34.7	36	18.1	94	47.2

يرجى من الجدول الإحصائي توضيح العلاقة بين مدى تجاوب المسؤولين مع مبادرات واقتراحات الموظفين ومتغير سنوات الأقدمية، حيث توضح لنا القراءة الإحصائية بروز اتجاه عام، تمثله الخانة الهامشية 78.9%، والتي تعبر عن فئة المبحوثين الذين أكدوا على تجاوب المسؤولين مع مبادرات واقتراحات الموظفين، يدعم هذا الاتجاه، كل من الخانات المركزية التالية:

الخانة المركزية 39.2% ← فئة أقدمية [1 - 5 سنوات]

الخانة المركزية 34.7% ← فئة أقدمية [أكثر من 10 سنوات]

الخانة المركزية 18.1% ← فئة أقدمية [6-10 سنوات]

- أما الاتجاه المعاكس، في الجدول، فهو ما تشير إليه خانة التجميع الهامشي 21.1%، وهو فئة المبحوثين الذين أجابوا بالنفي بخصوص مسألة تجاوب المسؤولين مع مبادرات واقتراحات الموظفين.

- سوسيولوجياً، يتم التفاعل والتجاوب مع مبادرات واقتراحات العمال، عن وجود نمط قيادي ديمقراطي ذو صبغة تشاركية، يتبع فيه المسؤولون طريقة تسيير تخضع لأسس علمية وموضوعية، أكثر مما تخضع لاعتبارات شخصية، وهذا ما يؤثر على منسوب أعلى من الثقافة التنظيمية التي يتحلّى بها كل من طاقم القيادة وفريق العمل، على حدّ سواء.

جدول رقم (40) يبين العلاقة بين طرق عرض المبادرات على المسؤولين الإداريين، ومتغير سنوات الأقدمية:

المجموع		سنوات الأقدمية						طرق عرض المبادرات على المسؤولين الإداريين
		أكثر من 10 سنوات		6 - 10 سنوات		1 - 5 سنوات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.2	86	08	16	18.1	36	17.1	34	اجتماعات رسمية
24.1	48	12.6	25	-	-	11.6	23	اجتماعات غير رسمية
32.7	65	14.1	28	-	-	18.6	37	لقاء فردي مع المسؤول المباشر
%100	199	34.7	69	18.1	36	47.2	94	المجموع

من خلال القراءة الاحصائية لما ورد في الجدول الإحصائي أعلاه، فإننا نلاحظ أنّ هناك تشتت واضح في إجابات المبحوثين، ممّا يفسر غياب اتجاه عام سائد واتجاه معاكس، حيث أننا أمام اتجاهات متباينة، كما توضح ذلك خانات التجميع الهامشي، وهو ما سنعرضه وفق النحو الآتي:

- خانة التجميع الهامشي 43.2 %، تشير إلى فئة المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يعرضون المبادرات على مسؤوليهم في اجتماعات رسمية.
- خانة التجميع الهامشي 32.7 %، تشير إلى فئة المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يعرضون مبادراتهم على المسؤولين الإداريين خلال لقاء فردي مع المسؤول المباشر.
- خانة التجميع الهامشي 24.1 %، تشير إلى فئة المبحوثين الذين صرّحوا بأنهم يعرضون مبادراتهم على المسؤولين الإداريين في اجتماعات غير رسمية.

- قد يجوز لنا هنا استعارة مفهوم التماسف، المأخوذ و المشتق من مصطلح " المسافة " هذا المفهوم الذي صاغه المفكر " إدوارد هال " إذا ما طبقناه على بنية العلاقات الوظيفية و العضوية القائمة في المؤسسة ، فإننا سنكون أمام عدة أنماط للمسافة ، منها المسافة الشخصية و المسافة الاجتماعية و المسافة المهنية و المسافة الحميمية ، و بالرجوع إلى نمط العملية الاتصالية و سيورتها في المؤسسة ، فإنّ كلّما طغى الجانب الرسمي في الاتصال ، كلّما كانت المسافة مهنية صرفة ، و كلّما اقترب نموذج الاتصال من مساحة " اللارسمي " كلّما تقلصت مساحة المسافة المهنية .

جدول رقم (41): يبين مدى سرية المعلومات داخل المؤسسة انطلاقاً من متغير الجنس:

المجموع		الجنس				سرية المعلومات داخل المؤسسة
		إناث		ذكور		
%	ت	%	ت	%	ت	
87.9	175	60.3	120	27.6	55	نعم
12.1	24	03	06	09	18	لا
%100	199	63.3	126	36.7	73	المجموع

القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول، تفرز لنا النسب والأرقام التالية:

- يبرز الاتجاه العام في الجدول من خلال الخانة الهامشية 87.9%، وهو فئة غالبية من عينة البحث، نقول بأنها مع الحفاظ على سرية المعلومات داخل المؤسسة، ويتدعم هذا الاتجاه بالخانة المركزية 27.6% للذكور.

- أما الاتجاه المعاكس في الجدول، فيبرز في الخانة الهامشية 12.1%، يعتبر عن أقلية من فئة المبحوثين الذين نفوا الحفاظ على سرية المعلومات داخل المؤسسة، يتدعم هذا الاتجاه بالخانة المركزية 09 % للذكور، والخانة المركزية 03 % للإناث.

- تقتضي قواعد السلوك المهني المحافظة على سرية المعلومات تكون نفيسة وذات قيمة بالنسبة لإدارة المؤسسة، أو للجهات الخارجية، أو قد تكون بالغة الضرر بالنسبة للمؤسسة إذا تمّ التصريح عنها قبل الأوان المحدد لها، كأن يضر بسمعة المؤسسة أو يكسر الثقة بينها وبين قدرتها التنافسية، أو يدفعها إلى الدخول في مشكلات قانونية، ومن خلال ما سجلناه في الاتجاه القول العينة البحث على وعي وإدراك والالتزام بقواعد السلوك المهني وشروطه.

جدول رقم (42) يبين مدى إسهام المشاركة الجماعية في تعزيز روح الانتماء انطلاقاً من متغير الجنس:

المجموع		متغير النوع الاجتماعي				مدى مساهمة المشاركة الجماعية في تعزيز روح الانتماء
		إناث		ذكور		
%	ت	%	ت	%	ت	
56.3	11.2	31.7	63	24.6	49	نعم
17.6	35	17.6	35	–	–	لا
26.1	52	14.1	28	12.1	24	إلى حدّ ما
%100	199	63.3	126	36.7	73	المجموع

تفيد القراءة الإحصائية لمحتوى الجدول ظهور تشنّت واضح في إجابات المبحوثين بخصوص آرائهم وتصوراتهم حول مدى مساهمة المشاركة الجماعية في تعزيز روح الانتماء، حيث يؤكد 56.3% من المبحوثين، هذه النقطة الإيجابية، يدعم هذا الاتجاه الخانة المركزية 31.7% للإناث والخانة المركزية 24.6% للذكور.

- كما يبرز في الجدول ما نسبته 26.1% من المبحوثين اعتبروا أنّ المشاركة الجماعية تساهم في تعزيز روح الانتماء إلى حدّ ما، يتدعم هذا الاتجاه بالخانة المركزية 14.1% للإناث والخانة المركزية 12.1% للذكور.

- ويحضر أيضًا اتجاه ثالث، تشير إليه خانة التجميع الهامشي 17.6% ظن ويعبر هذا الاتجاه عن فئة المبحوثين الذين ينفون أي مساهمة إيجابية للمشاركة الجماعية في أداء المهام.

- من جهة نظر سوسيوتنظيمية، سنأتي على ذكر معادلة تنصّ على أنّه إذا نجحت المؤسسة في تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي لدى موظفيها، فإنّها تكون بذلك قد تمكنت من اجتياز أصعب المراحل على طريق صناعة الريادة والتميّز، إذ أنّه ليس من السهل الوصول إلى المرحلة التي يكون فيها الموظفون منتمون للمؤسسة بشكل تام، إلى الحدّ الذي يمكن أن نرى فيه تماهيًا كاملاً بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين العامة، حتّى على المستوى الشخصي والعلمي.

- بطريقة أقلّ تجريداً، فإنّ الانتماء والولاء الوظيفي في أي مؤسسة، جزءاً من أنفسهم، ويشعرون بامتلاكهم لها، بالإضافة إلى كونه مؤشر يشير إلى درجة الانضباط المهني، ومدى الالتزام والحماس والتضحية والتفاني من قبل الموظفين في سبيل تحقيق الأهداف المهنية والتنظيمية.

جدول رقم (43) يبين تمثلات عينة البحث عن ولائهم للمؤسسة انطلاقاً من متغير السن:

المجموع		متغير السن								تقييم الولاء نحو المؤسسة
		أكثر من 50 سنة		40 - 50 سنة		30 - 40 سنة		أقل من 30 سنة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
58.8	117	08	16	06	12	32.2	64	12.6	25	إيجابي
12.1	24	-	-	09	18	-	-	03	06	سلبي
29.1	58	-	-	03	06	26.1	52	-	-	بدون رأي
100 %	199	08	16	181	36	58.3	116	15.6	31	المجموع

- من حيث القراءة الإحصائية للجدول، يمثل الاتجاه العام الخانة الهامشية 58.8%، عبّر المبحوثون من خلال هذا الاتجاه عن تقييم ذو صفة ايجابية بخصوص ولائهم نحو المؤسسة، يدعم هذا الاتجاه كل من الخانة المركزية 32.6% [للفئة العمرية 30-40 سنة]، والخانة المركزية 12.6% [للفئة العمرية [أقل من 30 سنة].

- تحليلنا القراءة الإحصائية أيضًا إلى وجود اتجاه معاكس، تشير إليه الخانة الهامشية 12.1%، حيث عبّر المبحوثون من خلال هذا الاتجاه عن انعدام درجة الولاء نحو المؤسسة التي يمارسون بها نشاطًا مهنيًا متواصلًا، وبشكل رسمي ونظامي، كما تجدر الإشارة إلى أنّ هناك نسبة معتبرة من المبحوثون الذين أحجموا عن الإدلاء بآرائهم بخصوص مسألة الولاء نحو المؤسسة، وهو ما عبّرت عنه بلغة الأرقام والنسب خانة التجميع الهامشي 29.1%.

- وستأتي فيما يلي على ذكر وتوضيح لأهم المعايير التي تشير إلى وجود ولاء وظيفي لدى الموظفين والعاملين في المؤسسة، وهي معايير توجب على القيادة مراعاتها في العملية الإدارية:

- المشاركة الوظيفية: تقيس معدلات ودرجات الموظفين المشاركين وتفاعلهم في العمل.
- الالتزام التنظيمي: تقيس مدى الالتزام والإيمان بأهداف المؤسسة التنظيمية.
- أخلاقيات العمل: تقيس مدى رغبة الشخص في العمل.
- حب المهنة: تقيس مدى التزام الموظف بمهنته والمهام الموكلة إليه.
- ومن خلال ما جاءت به الدراسات والأبحاث، فقد أشارت هذه الأخيرة أنّ وجود هذه المعايير الأربعة عند الموظفين، يعني انتماؤه الوظيفي إيجابي في المؤسسة وهو يسعى جاهدًا لإنجاز ما يوكل إليه من مهام بإتقان واحترافية ودافعية.

جدول رقم (44) يبين العلاقة بين آراء عينة البحث حول أكثر العناصر مساهمة في خلق الولاء تجاه المؤسسة، ومتغير المستوى التعليمي.

المجموع		المستوى التعليمي								أكثر عنصر مساهمة في خلق الولاء تجاه المؤسسة
		دراسات عليا		شهادة جامعية		ثانوي		متوسط		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
03	06	03	06	-	-	-	-	-	-	المشاركة في اتخاذ القرار
56.3	112	06	12	25.1	50	15.6	31	9.5	19	الترقية
20.6	41	-	-	12.1	24	03	06	5.5	11	الزيادة في الأجور
12.1	24	-	-	12.1	24	-	-	-	-	الحوافز
08	16	-	-	08	16	-	-	-	-	بدون إجابة
%100	199	09	18	57.3	114	18.6	37	15.1	30	المجموع

من خلال إسقاط إحصائية فاحصة على بيانات الجدول، يبدو جلياً أنّ الترقية مثّلت حصة الأسد في إجابات المبحوثين بخصوص تصوراتهم حول أكثر عنصر مساهمة في خلق الولاء تجاه المؤسسة وهو ما عبّرت عنه الخانة الهامشية 56.3% وقد تدعّم هذا الاتجاه بصورة واضحة بالخانة المركزية 25.1% لفئة مستوى تعليمي جامعي، والخانة المركزية 15.6% لفئة مستوى تعليمي ثانوي.

- ثاني عنصر أكثر مساهمة في خلق الولاء تجاه المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة هو الزيادة في الأجور، كما تشير إلى ذلك خانة التجميع الهامشي 20.6% وفي الأخير لدينا خانة التجميع الهامشي 12.1% والتي اعتبر من خلالها فئة من المبحوثين "الحوافز" أكثر العناصر مساهمة في خلق الولاء تجاه المؤسسة.

- العناصر أو المتغيرات التي وردت في الجدول السابق، نراها ضمن الآليات التي تعتمد عليها أي مؤسسة، مهما كان نشاطها، في تسيير المسار المهني لموظفيها وعمالها، وسنبرز في تحليلها أهميته مل عنصر من هذه العناصر ومساهماتهم في تعزيز الولاء التنظيمي تجاه المؤسسة.

- **الترقية:** وتعني في اللغة السوسيوتنظيمية دوران المناصب، أي أنّ الموظف لا يشغل نفس المنصب طوال مساره المهني، وإثماً، ينتقل في التدرج الهرمي من منصب آخر أعلى منه درجة ورتبة في السلم الوظيفي، وفي ذلك اعتراف من طرف قيادة المؤسسة بالكفاءات والجهود المبذولة من طرف الموظف وارتقاء مهاراته وخبراته، وبحكم متغير الأقدمية أحياناً، ومتغير التكوين في أحيان أخرى، ولا شك في أنّ الترقية تمنح الموظف شعوراً بالفخر والاعتزاز والانتماء للمؤسسة.
- **الزيادة في الأجور:** تعتبر مسألة الأجور موضوعاً حساساً، لكل الفئات السوسيومهنية، لارتباطه أولاً بنمط ومستوى المعيشة، ثم لأنّه يتداخل مع كثير من المستويات الماكروسوسولوجية والميكروسوسولوجية حيث له علاقة مباشرة بتشكيل الوعي الطبقي والمكانة الاجتماعية والتراتب الاجتماعي.
- وكلّما كان الأجر مناسباً ومشجعاً للأفراد الموظفين كلما ساهم ذلك في تحقيق استقرار وظيفي ملحوظ ومن ثم يزيد الارتباط بين الموظف والمؤسسة.
- **الحوافز:** هي الثقات من القيادة الإدارية نحو تلك القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي الإيجابي وكل ما يقدمه الموظفين من سمات ايجابية تساهم في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي، وهي بدون شك تعزّز الانتماء الوظيفي للمؤسسة وتزيد ثقة الموظفين بها.

جدول رقم (45) يبين تقييم عينة البحث للمشاركة العمالية في اتخاذ القرار انطلاقاً من متغير الأقدمية:

المجموع	سنوات الأقدمية						تقييم مشاركة العمال في اتخاذ القرار	
	أكثر من 10 سنوات		6-10 سنوات		1-5 سنوات			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
جيدة	80	40.2	18	09	12	25.1	50	
سيئة	62	31.2	25	12.6	15	11.1	22	
أحياناً جيدة وأحياناً سيئة	57	28.6	26	13.1	09	11.1	22	
المجموع	199	100%	69	34.7	36	47.2	94	

- أفرزت لنا القراءة الإحصائية لبيانات الجدول الإحصائي أعلاه، النسب والأرقام التالية:

- 40.2 % من عينة البحث، كاتجاه أول، اعتبر في تقييمه للمشاركة العمالية في اتخاذ القرار بالخطوة الجيدة، ونجد هذا الاتجاه مدعماً بدرجة أكبر عند الخانة المركزية 25.1%، لفئة أقدمية] 1 - 5 سنوات [.
- الاتجاه الثاني في إجابات المبحوثين، هو ما عبّرت عنه الخانة الهامشية 31.2%، حيث وصفوا مشاركة العمال في اتخاذ القرار بوصفها أنها " سيئة ".
- أما الاتجاه الثالث في إجابات المبحوثين، فهو ما تشير إليه الخانة الهامشية 28.6 %، حيث صرّح المبحوثون المنضوون تحت هذا الاتجاه، بأنّ المشاركة العمالية في اتخاذ القرار قد تكون أحياناً إيجابية، كما يمكن أن تكون سلبية في أحيان أخرى.
- من باب التأويل السوسيولوجي، قد تبدو الأحكام المسبقة أو الأحكام القيمية هي ما يهيمن على آراء عينة البحث بخصوص تقييمهم لمشاركتهم في اتخاذ القرار، لذلك كانت أرقام ونسب الجدول الإحصائية أعلاه، تشير إلى تشتت واضح في إجابات المبحوثين، وهو ما يفسر غياب موقف موحد يعبر عن أغلبية شبه مطلقة، تصب في خانة التقييم الإيجابي أو السلبي للمشاركة العمالية في اتخاذ القرار.

النتائج الجزئية للفرضية الثالثة:

نصّت الفرضية الثالثة على ما يلي:

" دور المشاركة العمالية في اتخاذ القرار في تعزيز فرص الولاء التنظيمي "

وقد خالصنا إلى أهم النتائج الجزئية، بعد سلسلة من القراءات الإحصائية والتحليل السوسيولوجية للجدول الإحصائية البسيطة والمركبة، المشتقة من خلال هذه الفرضية، وفيما يلي أبرز هذه النتائج الجزئية:

- يشكل العمال أو الموظفون طبقة مهنية تتشارك نفس الآمال والطموحات، وتربطها علاقات مهنية واجتماعية موحدة مع نفس رب العمل، وتوحي المشاركة الجماعية في أداء المهام أن العلاقات الاجتماعية في هذا النسيج العضوي - المؤسسة - ذات تفاعل إيجابي، حيث أن مساحة التعاون والتبادل تغطي على مساحة النزاع، كما أن تشجيع القيادة الإدارية للمشاركة الجماعية يَنم عن وعي منها واعتراف بدور فريق العمل، يشير الى ذلك مضمون أجوبة المبحوثين حول رأيهم في إيجابيات المشاركة الجماعية في أداء المهام بنسبة 92% من مجموع المستجوبين، ولعل أبرز إيجابيات المشاركة الجماعية نذكر ما يلي:

- ✓ عدم الإحساس بالملل.
- ✓ خلق روح الجماعة.
- ✓ تقاسم المسؤولية.
- ✓ مردودية أحسن.
- ✓ السرعة في إنجاز المهام.
- يساهم أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق الانضباط الوظيفي في العمل، وتحقيق أعلى معدلات الجودة والكفاءة من خلال تشجيع فريق العمل على الالتزام بتنفيذ مختلف قواعد وقوانين التنظيم الداخلي للمؤسسة. وتتجسد الإدارة بالمشاركة في المؤسسة التعليمية بدعوتها للعاملين لحضور اجتماعات دورية وهو ما أشارت اليه أجوبة المبحوثين بنسبة 78.4% من مجموع أفراد مجتمع البحث.
- كلما كان هناك تفاعل وتجاوب مع مبادرات واقتراحات العمال، كلما أوحى بذلك بوجود نمط قيادي ديمقراطي ذي صبغة تشاركية. يدعم هذا الاتجاه ما ذهب اليه إجابات المبحوثين حول مدى تجاوب القيادة الإدارية مع مبادرات واقتراحات العمال بالإيجاب ما نسبته 78.9% من مجموع المبحوثين.
- تقتضي قواعد السلوك المهني المحافظة على سرية المعلومات وحمايتها، حيث هناك من المعلومات التي تكون نفيسة وذات قيمة بالنسبة لإدارة المؤسسة أو للجهات الخارجية، مما يجعل من المحافظة عليها ضرورة إلزامية. يتدعم هذا الاتجاه بنسبة 87.9% من مجموع إجابات المبحوثين.
- من مؤشرات نجاح المؤسسة واستمراريتها على طريق صناعة الريادة والتميز هو مدى مساهمتها في تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي لدى موظفيها. من خلال عمليات الترقية بنسبة 56.3% من مجموع إجابات المبحوثين يليها الزيادة في الأجور بنسبة 20.6% ثم تتلوها الحوافز.
- من أهم المعايير التي تشير إلى وجود ولاء وظيفي وتنظيمي لدى الموظفين والعاملين في المؤسسة
- المشاركة الوظيفية، الالتزام التنظيمي، أخلاقيات العمل، حب المهنة.

• الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء داخل المنظمة من وجهة

نظر القادة الإداريين:

- تحليل بالمقابلة واستخراج فئات الإجابة ووحدات الدلالة:

الجدول رقم: 46 يبين: سمات القائد والمسير الناجح:

فئات الإجابة	وحدات الإجابة
سمات ومواصفات القائد والمسير الناجح	1- الكفاءة في التكوين. 2- قوة الشخصية. 3- استعمال القانون. 4- التغاضي عن أخطاء الموظفين. 5- تشجيع الموظف المنضبط - 6- صنع العلاقات الجيدة في العمل مع جميع الأطراف.
	العدل والتشاور والعمل ضمن فريق واحد والصرامة والحزم في اتخاذ القرارات، ومشاركة النجاحات مع الفريق ككل، إضافة إلى تحفيز الفريق وتشجيعه
	التكوين الجيد، الانضباط في العمل - الإخلاص في الوظيفة وأدائها
	الكفاءة - الرزانة - الشورى - التحكم.
	الحوار والتشاور، عدم التسرع في اتخاذ القرارات المسؤولة التشاركية، الشخصية المتزنة، التغاضي عن الأخطاء.
	-التشاور، - الجرأة في اتخاذ القرار. - اللين والمرونة وبرودة الأعصاب في التعامل مع المرؤوسين.

جدول رقم 47: يبين أهم مهارات الاتصال القيادي.

وحدات الإجابة	فئات الإجابة
استعمال الخطاب الواضح والمؤشر بالشخصية القوية والتي تؤثر في إدماج الموظف في مشروع المؤسسة، وبأن يكون المسؤول الى أول الفاعلين حتى يتبع المرؤوسون الخطة في العمل، والمسؤول هو القدوة في العمل.	أهم مهارات الاتصال
الاتصال عن طريق الكلام والحوار لأنه يذلل الصعوبات، إضافة إلى الاتصال بالوثائق في إطار التكليف المهام.	
الإصغاء للجميع - الحوار البناء التبين من الأمور قبل الحكم - العدل.	
المتابعة الدائمة - السؤال عن الأحوال - الاندماج التواضع -الثقة.	
عدم احتكار القرار والتواصل اليومي مع المحيط الرسمي وغير الرسمي.	
الوضوح في استعمال اللغة، -اختيار الوسيلة المناسبة، - السؤال عن حال أفراد الجماعة التربوية وخلق جو من التكافل والتعاون.	

الجدول رقم 48: يبين النمط القيادي الأنسب لتحقيق الفعالية التنظيمية:

وحدات الإجابة	فئات الإجابة
النمط المحبب هو النمط التشاركي التشاوري حتى يشعر المرؤوس المسؤولية في العمل	نمط القيادة الأنسب لتحقيق الفعالية التنظيمية
نمط القيادة بالأهداف ومتابعة مدى تنفيذ الأهداف مع الصرامة في التعامل واعتماد الحوار والعلاقات في نفس الوقت.	
الانضباط ومتابعة العمل أحيانا العمل ينجز بسهولة وأحيانا أخرى يجب الحزم لإنجاز وإتمام وإكمال المهام	
القيادة الجماعية والتشاركية وذلك عبر توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والعمل على متابعة ذلك عبر بث الروح الجماعية.	
النمط اللين المبني على التشاور والاحترام وتثمين المبادرة والتشجيع على العمل الجماعي.	
المشاورة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار ذلك أن الاستبداد بالرأي ثبت فشله على كل الأصعدة.	

جدول رقم: 49 يبين طريقة تبوء المنصب الإداري.

وحدات الإجابة	فئات الإجابة
كان هذا المنصب من طموحاتي الشخصية لتحقيق نجاحات في مجال التربية	هل كان تبوء المنصب طموحا مهنيا؟ أو هو اقتراح من الجهة الوصية؟
لم يكن من الطموحات ولكن ظروف العمل فرضت المنصب كون التوظيف قليل ولا بد من الالتحاق بأي منصب عمل حتى وإن لم يكن ضمن الطموحات	
هذا المنصب تم اقتراحه على شخصي ونظرا لظروف المؤسسة قمت بتحمل المسؤولية المنوطة بهذا المنصب	
اتفاق الطموح مع الاقتراح	
إنها الصدفة يا صديقي ثم صارت متاحة ثم أصبحت خبرة وفنا في التعامل مع القانون والعرف.	
كان ضمن طموحاتي - حيث أن حب القيادة في العمل للأفضل وغياب العدل في التعامل مع المرؤوسين هو من دفعني لتبوء هذا المنصب	

جدول رقم 50 يبين معوقات الاتصال في البيئة التنظيمية:

وحدات الإجابة	فئات الإجابة
معوقات الاتصال في البيئة التنظيمية	- غياب الحوار ومناقشة الأمور في جو ديمقراطي وحر / عدم فهم القانون. - استعمال قنوات اتصال غير ملائمة مثل الوساطات وغيرها - عدم الاستماع لآراء الفريق والانفراد باتخاذ القرارات، خاصة إذا كانت غير مدروسة، وكذلك اللامبالاة في توزيع المهام. - عدم الإصغاء التسرع في الحكم على الأشياء. كل سبل الاتصال متوفرة، والحمد لله نظرا لاجتماعية أفراد المؤسسة. لحد الساعة الحمد لله، لا توجد معوقات بيننا، والاتصال لا تعثره اي معوقات ذلك أن شخصية المسؤول تُذيب جميع الجدران لين المسؤول ور زملائه.

كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة، الغموض في استعمال لغة التواصل، سوء اختيار الوسيلة، وكل مرؤوس يرى نفسه رئيساً.	
---	--

جدول رقم 51: يبين المفاضلة بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

أحبذ الاتصال وفق نظام القنوات الرسمية خاصة في العمل الحكومي لأنه مرتبط بالرئيسية بقانون خاص. وحتى يسير الأمر إلى علاقات شخصية، ولكن ضمن الاحترام المتبادل ووضوح الرؤية.	المفاضلة بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي
نعم أنا مع الاتصال ضمن القنوات الرسمية الذي أراه أفضل وأحسن، لاسيما وأنه يضفي سمة على العلاقات الطبية لتحمل المسؤولية من طرف كل فرد وعدم التهرب من المسؤوليات.	
يجب علينا الابتعاد على النمطية الاتصالية للوصول لسرعة وجودة في الأداء.	
الاتصال وفق القنوات الرسمية أحسن وذلك لعدة اعتبارات، أبرزها تحمل المسؤوليات.	
من باب التجربة كلما ابتعدت عن النمطية وتقربت مني المرؤوسين كلما كان إلى الإبداع والإتقان الأداء أنفع وأنجع وأسرع فالاحترام وتثمين المجهود يؤدي والتفاني.	
هناك من المرؤوسين من وجبت في حقه القنوات الرسمية لطبيعة نفسيته ومعاملاته وعلاقاته، وهناك من وجب عليك أن تبتعد معه عن النمطية الاتصالية بغية تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.	

جدول رقم 52: يبين العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية:

وحدات الإجابة	فئات الإجابة
العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية تحدّد معالم الاتصال وتنظمه بما يستجيب إلى حاجة المؤسسة الى جو تنظيمي.
	الثقافة التنظيمية هي مصدر الاتصال التنظيمي، لان نقص الثقافة التنظيمية يسبب مشاكل ومعوقات للاتصال، ووجود ثقافة تنظيمية يسهل بشكل كبير عملية الاتصال في الت
	الثقافة التنظيمية هي مصدر الاتصال التنظيمي لأنه كلما كان هناك تعلم وتكوين وإصغاء كان هناك اتصال فعال وناجح.
	ثقافة التنظيمية مصدر للاتصال فالذي تملكها قادر على التحكم وممارسة الاتصال بنجاح
	الثقافة التنظيمية موروث مهني أخلاقي واجتماعي، يؤدي إلى اللطف في التعامل واللين في التواصل والسرعة في التنفيذ.
	هناك علاقة تأثير، فالثقافة التنظيمية مختلف مكوناتها وقيم، أعرف معتقدات تؤثر في الاتصال التنظيمي في إدارة أي مؤسسة.

جدول رقم 53: يبين تقييم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

تعتبر شيئاً إيجابياً، يحفز العمال ويعزز الانتماء إلى المؤسسة، ويحسن علاقات العمل.	تقييم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
نعم، صحيح المشاركة في اتخاذ القرار تبعث ارتياحاً لدى فريق العمل، ويحس بالقيمة كونه يشارك في قرارات المؤسسة إضافة إلى زيادة في الأفكار والآراء التي تشكل إضافة من أجل اتخاذ القرارات الجيدة.	
المشاركة الجماعية تزرع الثقة في الجماعة والآراء قد تكون مختلفة، وفي النهاية يكون الاجتماع على كلمة سواء .	
المشاركة العمالية في اتخاذ القرار لها دور فعال في تحسين وتطوير الأداء إذ أنها تخلق جواً تنظيمياً وتحفيزياً ناهيك عن الشعور بالمسؤولية من طرف المرؤوسين.	
كلما أوليت الاهتمام للمرؤوسين أكثر، احترموك وأطاعوك، ووفروا لك الجهد والوقت.	
صحيح المشاركة الجماعية تضمن الاستمرارية للعمل الوظيفي داخل المؤسسة. وتؤدي إلى تطويرها وتجعل أفرادها ملتزمين بالقوانين	

جدول رقم 54: يبين نواتج القيادة الرشيدة:

العلاقة التشاركية تؤدي إلى الانتساب إلى مجموعة العمل التحديد للهوية المهنية، وتحديد الأهداف، وإلزام المجموعة بمشروع المؤسسة.	نواتج القيادة الإدارية الرشيدة
ثقافة المؤسسة مجموعة أعراف وعلاقات داخل المؤسسة، تتشكل عندما تكون مجموعة العمل منسجمة ومتناسقة وذات اتصال جيد فيما بينها، بحيث مع مرور الوقت تتشكل لدى فريق العمل هوية مهينة معروفة الأمر الذي يجعل كل الفريق يحسون بالانتماء والولاء للمؤسسة.	
كلما ارتفع معدل الانتساب للمؤسسة والولاء لها، زادت قوة المجموعة، وزاد مردود العمل والنجاح، وهذا النجاح هو ثمرة القيادة الإدارية الرشيدة التي تعتمد على الإصغاء للجميع وعدم الإقصاء، لتحقيق نجاح كبير ومردود وفير.	
العلاقة بين العناصر المذكورة في السؤال هي علاقة تلازمية، تساهم في إنجاح القيادة وتنظيمها فالقائد الناجح هو الذي يزرعها في المؤسسة عبر خلق أجواء تساهم في ترسيخ الهوية المهنية والولاء.	
والانتساب للمجموعة.	
الانتساب إلى القطاع ومحبة الوظيفة والولاء للمؤسسة والتعلق بالجماعة في مقر العمل، أسباب كلها في صالح المؤسسة، وكلما كانت العلاقات أطيب وأوضح، كلما ازداد فريق العمل تماسكا.	

جدول رقم: (55) يبين خصائص مجتمع البحث المستهدف:

الرقم	النوع الاجتماعي	السن	سنوات الأقدمية	سنوات الخدمة في مناصب قيادية	شعبة التكوين الأصلي	مؤسسة التكوين الأصلي	التكوين اللغوي
01	ذكر	55 سنة	06 سنوات	08 سنوات	علمي	جامعة	ازدواجي اللغة
02	ذكر	40 سنة	12 سنة	12 سنة	علمي	جامعة	أحادي اللغة
03	ذكر	48 سنة	22 سنة	عام واحد	تقني	معهد	أحادي اللغة
04	ذكر	40 سنة	02 سنة	06 سنوات	أدبي	جامعة	أحادي اللغة
05	ذكر	55 سنة	10 سنوات	10 سنوات	أدبي	جامعة	متعدد اللغات
06	ذكر	46 سنة	سنة واحدة	سنة واحدة	علوم اسلامية	جامعة	ازدواجي اللغة

- قراءة وتحليل نتائج المقابلة:

1-قراءة حول خصائص المبحوثين:

لقد اعتمدنا تقسية المقابلة شبه الموجهة لتقنية مدعمة في البحث، لذلك ارتأينا إجراء عدد من المقابلات، مع الإطارات التي تتبوأ مناصب قيادية في المؤسسات التربوية مثل المدرء، والنظراء، والمراقبون العامون ومن أصل عشرة (10) مقابلات تم انجازها ميدانيا لم نحصل الا ستة (6) منها، حيث اعتذرت الحالات الأخرى، بسبب ضيق الوقت أو كثرة الانشغالات الإدارية والبيداغوجية المنوطة بمناصبهم وفيما يلي سنحاول بإيجاز إلقاء نظرة عامة وفاحصة على خصائص هذه الفئة التي تم استهدافها بالدراسة نظرا، لكونها تمثل متغيرا أساسيا في أطروحة بحثنا، ألا وهو متغير القيادة الإدارية.

*النوع الاجتماعي:

من خلال ما وقفنا عليه في الدراسة الأمبريقية نلاحظ أن المناصب القيادية لا تزال ذكورية بامتياز، لا سيما في الولايات الداخلية، حيث يخفت بروز المرأة كإطار سامي أو قائد نوعا ما، في حين أننا نجد، أي المرأة تبرز بشكل كبير في المناصب القيادية داخل الحواضر الكبرى مثل الجزائر العاصمة، وهران قسنطينة ومنطقة القبائل ولعلنا لا ننكر دور الميراث الاجتماعي والثقافة المحلية في هيمنة النزعة الذكورية.

*** السن:**

توحي لنا مفردات السن بأننا أمام جيل واحد هو وليسنا أمام أجيال متعددة، حيث أن أصغر مدير هو بعمر 40 سنة وأكبر مدير هو بعمر 55 سنة ويمثل المتوسط الحسابي، ما معدله 47.5 سنة وهو معدل موجود يعكس لنا مسارا مهنيا حافلاً بالخبرة والتجربة، ويؤهل صاحبه لخوض تجربة رائدة في المناصب القيادية.

*** سنوات الأقدمية:**

يؤشر متغير الأقدمية بالنسبة لفئة الإطارات عنصرا حاسماً في تحديد تشكيلة القيادة الإدارية، إذ أن هذه الأخيرة، وإن ارتبطت بالكفاءة والمؤهلات والمهارات، إلا أن الأقدمية في ممارسة الوظائف لا تقل أهمية عن العناصر السابقة، فبقدر ما يخوض الموظف تجارب وممارسات تتراكم لديه مع مرور الزمن خبرة ونضج واستعداد، وقدرة عالية على حل المشكلات ومواجهة المعضلات، ان هذا ما نقف عنده، ونحن نقرا معطيات وبيانات سنوات الأقدمية لإطارات المؤسسات التربوية، حيث لدينا ثلاث حالات بلغ فيها متغير الأقدمية حدودا قصوى، وهذه الحالات هي: 22 سنة، 20 سنة، 10 سنوات كما سجلنا هناك أيضا ثلاث حالات بالغر فيها متغير الأقدمية حدودا دنيا، وهذه الحالات هي 06 سنوات، 02 سنة، سنة واحدة.

وعلى العموم، فإن متغير الأقدمية مؤشر على نهج وخبرة الإطار القائد، واستعداده لخوض غمار تجربة معينة ذات مسؤولية واسعة النطاق .

*** سنوات الخدمة في مناصب قيادية:**

تراوحت سنوات الخدمة في مناصب قيادية وفق ترتيب احصائي تنازلي كالآتي:

12 سنة، 10 سنوات، 08 سنوات، 06 سنوات، سنة واحدة.

سوسيولوجيا، تؤثر سنوات الأقدمية في مناصب قيادية على توفر معدل مرتفع من التجربة والخبرة المتراكمة

وهو ما يسمح لمن يمارس وظيفة القيادة الإدارية التحكم والاستشراف والتنبؤ بمواقف وردود افعال معينة، وهو ما أبانت عليه نتائج تفريغ إجابات الإطارات التي تم استجوابها، إذ، أنها تصب كلها في خانة الشعور الكامل بالمسؤولية المنوطة بهذه الوظيفة (القيادة) والاستعداد التام للقيام بمقتضياتها.

*شعبة التكوين الأصلي:

تغلب التخصصات العلمية على غيرها من التخصصات وتتعاقل مع التخصصات الأدبية، حيث سجلنا حالتين من ست حالات، لكل من شعبة التكوين العلمي وشعبة التكوين الأدبي، بينما كانت هناك حالة للتخصص التقني، وحالة للتخصص، علوم إسلامية

*مؤسسة التكوين الأهلي :

معظم الحالات التي أجريت معها مقابلة البحث من خريجي الجامعات الوطنية، مع وجود حالة واحدة صاحبها خريج معهد.

* التكوين اللغوي:

بالنسبة لمتغير التكوين اللغوي فقد سجلنا ما يلي:

ثلاث حالات لأحادي اللغة -حالة واحدة لمتعدد اللغات - حالتين لمزدوجي اللغة.

بخصوص هذا المتغير، فهو يعكس لنا بصورة أو بأخرى مسار التكوين، والشعبة والتخصص التي مر من خلالها العنصر القيادي، بالإضافة إلى المسار المهني والهوايات والرحلات العلمية والتربصات والتكوينات بالخارج.

2-تحليل فئات الإجابة:

*سمات ومواصفات القائد والمسير الناجح:

وردت عدة سمات ومواصفات، رأى المبحوثين بأنه لابد توفرها في القائد، حتى يتسنى له ضبط وتوجيه وإدارة سلوكيات المرؤوسين التابعين لسلطته، ولعل من أبرز هذه السمات نذكر ما يلي: الكفاءة، التكوين، قوة الشخصية. صنع العلاقات الجيدة في العمل مع جميع الأطراف، العدل والتشاور، الرزانة، الشورى، عدم التسرع في اتخاذ القرارات.

الإصغاء للجميع - الحوار البناء - الاندماج مع مجموعة العمل إلى غير ذلك من السمات الأخرى يقول أحد المدراء الذين تم إجراء معهم مقابلة بحث : « إن الوضوح في استعمال اللغة واختيار الوسيلة المناسبة، والسؤال عن حال أفراد الجماعة التربوية خلق جوا من التكافل والتعاون ، كلها سمات يبقى للقائد التحلي بها ، بينما كانت إجابة أحد الذين أجريت معهم المقابلة وهو يشغل منصب المراقب العام: " إن استعمال الخطاب الواضح والمؤثر بالشخصية القوية، والتي تؤثر في إدماج الموظف في مشروع المؤسسة ، وبأن يكون المسؤول أول الفاعلين حتى يتبع المرؤوسون الخطة في العمل، والمسؤول هو القدوة في العمل.

*نمط القيادة الأنسب لتحقيق الفعالية التنظيمية:

حسب إجابات المبحوثين، فقد وردت بعض الأنماط القيادية، والتي سنأتي على ذكرها كما يلي:

- النمط التشاركي التشاوري.

- نمط القيادة بالأهداف.

- القيادة الجماعية والتشاورية.

- النمط اللين المبني على التشاور.

- المشاورة والمشاركة الجماعية.

من خلال ماورد سابقا، فإن نمط القيادة التشاركية النمط المفضل والمحبب والأنسب لتحقيق الفعالية التنظيمية، وهو ما عبرت عنه من الحالات التي أجريت معها مقابلة البحث ، ونحن إذ نعرف البيانات، فإننا نذهب في نفس الاتجاه الذي يقول به المبحوثون ، فالدراسات الحديثة في سوسيولوجيا التنظيمات والمناجمنت ، أثبتت مدى فعالية نمط القيادة الديمقراطية، في رفع مردودية الانتاج وتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية، يقول أحد المبحوثين في هذا الصدد: النمط المحبب هو النمط التشاوري، حتى يشعر المرؤوس بمسؤولية العمل». ويقول آخر: المشاورة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار هي أنسب نمط قيادي لتحقيق الفعالية التنظيمية، ذلك أن الاستبداد بالرأي أثبت فشله على كل الأصعدة التنظيمية.

المهني: تبوء المنصب القيادي، بين سلطة التعيين والطموح *

يقول أحد المبحوثين بخصوص هذه المسألة: لم يكن ضمن الطموحات، ولكن ظروف العمل فرضت المنصب، كون التوظيف قليل ولا بد من الالتحاق بأي منصب عمل، حتى وإن لم يكن ضمن الطموحات

بينما يُجيب آخر بما يلي: «هذا المنصب تتم اقتراحه على شخصي، ونظرا لظروف المؤسسة، قمت بتحمل المسؤولية المنوطة بهذا المنصب.

مبحوث آخر كانت إجابته تجمع ما صرح به زملاءه إذ أنه صرح بخصوص إن كان المنصب القيادي يدخل ضمن طموحاته المهنية: كان ضمن طموحاتي، حيث أن حب القيادة في العمل للأفضل وغياب العدل في التعامل مع المرؤوسين هو من دفعني لتبوء هذا المنصب.

*أهم مهارات الاتصال: لقد وردت في إجابات المبحوثين جملة من المهارات التي تتطلبها العملية الاتصالية في شقها النازل أي من القيادة إلى القاعدة، ومن بين المهارات التي أجمع عليها الإطارات القيادية نذكر ما يلي:

*-استعمال الخطاب الواضح

*-تبي لغة الحوار الهادف

-الاصغاء للجميع

*1-التبين من الأمور قبل الحكم

*-المتابعة الدائمة

-السؤال عن الأحوال.

-التواضع.

-الثقة.

-عدم احتكار القرار.

-التواصل اليومي مع المحيط الرسمي وغير الرسمي.

*معوقات الاتصال في البيئة التنظيمية:

حسب إجابات المبحوثين، فإن أبرز المعوقات التي تحد من فعالية سيرورة العملية الاتصالية تتمثل في:

-غياب الحوار ومناقشة الأمور في جو ديمقراطي حر.

-عدم فهم القانون.

-استعمال قنوات اتصال غير ملائمة مثل الوساطات وغيرها.

-عدم الاستماع لآراء الفريق والانفراد باتخاذ القرار.

- اللامبالاة في توزيع المهام.

-كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة، الاصغاء.

-عدم التسرع في الحكم على الأشياء.

-الغموض في استعمال لغة التواصل.

- كان هناك حالتان من بين ست حالات صرحت بأنه لا وجود لأيّة معوقات اتصال، نظرا لدفع العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة وتعاونهم وتنسيق جهودهم.

*العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية :

في سؤال للإطارات القيادية حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية، كان هناك إجماع كلي حول العلاقة التلازمية والتفاعلية بين هذين العنصرين الأكثر حيوية وأهمية في نسق المؤسسة، يجيب أحد المبحوثين عن ذلك بقوله: الثقافة التنظيمية تحدّد معالم الاتصال وتنظمه ما يستجيب إلى حاجة المؤسسة لجو ويصرح بمبحث آخر: الثقافة التنظيمية هي مصدر الاتصال التنظيمي، لأن نفس الثقافة التنظيمية تنظيمي يسبب مشاكل وجود الثقافة وقات للاتصال، بينما الثقافة التنظيمية تسهل بشكل كبير عملية الاتصال في التنظيم.

من بين التصريحات الأخرى التي وردت في إجابات المبحوثين ما يلي: الثقافة التنظيمية هي مصدر للاتصال التنظيمي لأنه كلما كان هناك تعلم وتكوين وإصغاء كان هناك اتصال فعال وناجح.

الثقافة التنظيمية مصدر للاتصال، فالذي يملكها قادر على التحكم وممارسة الاتصال بنجاح.

الثقافة التنظيمية موروث مهني وأخلاقي واجتماعي يؤدي إلى اللطف في التعامل واللين في التواصل والسرعة في التنفيذ.

*تقييم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار: تجمع كل الحالات المستجوبة على أهمية المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، ودورها في تحقيق عدة مكاسب مهنية وتنظيمية مثل: ثقافة المؤسسة، الانتساب لمجموعة العمل،

الهوية المهنية، الولاء للمؤسسة، إلى غير ذلك من الأمور الإيجابية، وهنا نسوق بعض ما ورد في إجابات المبحوثين حول أهمية المشاركة العمالية في اتخاذ القرار:

- تعتبر المشاركة العمالية شيئاً إيجابياً لحفز العمال ويعزز الانتماء إلى المؤسسة ويحسن علاقات العمل.
- المشاركة في اتخاذ القرار تبعث ارتياحاً لدى فريق العمل ويحسن العامل بقيمته، كونه يشارك في قرارات المؤسسة إضافة إلى زيادة الأفكار والآراء التي تكون إضافة من أجل اتخاذ القرارات الجيدة.
- المشاركة العمالية في اتخاذ القرار لها دور فعال في تحسين وتطوير الأداء، إذ أنها تخلق جواً تنظيمياً وتحفيزياً ناهيك عن الشعور بالمسؤولية من طرف المرؤوس.

الاستنتاج العام:

من خلال قراءتنا للتحقيق الأمبريقي وتحليلنا لبيانات الجداول الإحصائية لمختلف الفرضيات المقترحة في موضوع دراستنا حول الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة، تبين لنا أنه من خلال نمط القيادة الإدارية المنتهج بالمؤسسة محل الدراسة، يفترض فيه ألا يكون ذا طبيعة مهترئة البناء، تعوزه الفعالية والمرونة، وذلك لأجل ضمان سيولة المعلومات، وكفايتها، ووصولها وانتقالها بطريقة سلسلة من الهرم إلى القاعدة أو من القاعدة إلى الهرم عن طريق التغذية العكسية، وتكون مؤشرا للنجاعة التنظيمية بوصول المعلومات في الوقت المحدد، وبالسرية اللازمة وهو ما يضيف طابعا جماليا لعملية الاتصال وجودته، انطلاقا من وعي القيادة الإدارية بأهمية شبكات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وضرورة تحديث نظامه، بما يحقق أهداف المنظمة وظيفيا ونسقيا، وأي إخفاق في منظومة الاتصال التنظيمي يعتبر إخفاقا وفشلا للنسق جميعه باعتبار أن الفاعل الرئيسي في النسق تمثله القيادة الإدارية إذا لم تقم بأداء وظيفتها المسندة إليها بنجاح.

إن الاتصال التنظيمي يعتبر الجهاز العصبي لكل تنظيم وشربان جميع العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة ولا تتحقق فعالية التنظيم، ولن يتطور أداؤه إلا بوجود نظام اتصالات سليم وجيد.

أضف إلى ذلك فإن الصرامة المفرطة والتشدد، وحرفية القوانين التي يتسم بها التنظيم البيروقراطي تجعله عرضة للجمود الإداري، وقلة الفعالية، وضعف الديناميكية وانعدام روح الإبداع والتطوير، الشيء الذي يجعل من تخفيف الإجراءات التنظيمية الروتينية وفتح المجال أمام المشاركة الجماعية في الأداء وتقسام المسؤوليات من أنجع السبل التي تضمن فعالية وتطور التنظيم، وذلك بانتهاج أسلوب قيادي ملائم لشخصية وخصوصيات العاملين الاجتماعية والأخلاقية والمهنية.

وكلما كان نمط القيادة ديموقراطيا وتشاركيا فإنه يغرس في أفراد التنظيم قيم الروح الجماعية وثقافة عمل الفريق الواحد، ويبني ثقافة مؤسسية وقيما مهنية في محيط العمل بعيدا عن الشخصية والسلطوية و الانفراد بعملية صنع القرار ويشجع على تشارك أفراد التنظيم بمختلف فئاته تبادل المعلومات عموديا وأفقيا بما ينعكس إيجابا على مخرجات العملية الاتصالية ويعمل على وصول الرسائل دون تشويه أو تحريف داخل المؤسسة التي تعتبر فضاء واسعا للتنشئة الاجتماعية، تكمل التنشئة الاجتماعية الأولى للأفراد الملتحقين بها، بما تحمله من قيم، وعادات وسلوكات، ليكتسبوا فيها قيما وسلوكيات جديدة داخل المؤسسة في إطار التفاعل الحاصل بينهم.

ان دور وأهمية الاتصال التنظيمي في مجموع أنشطة المؤسسة ووظائفها، يستوجب على القيادة الإدارية تحديث وتطوير أدواته عند الضرورة لتكييف المؤسسة مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية والعمل على: ايجاد

مناخ ملائم وبيئة اتصالية مريحة بتذليل العقبات والتغلب على المعوقات والصعوبات التي تعيق الفعالية التنظيمية والاتصالية، وحتى تحافظ القيادة الإدارية على الموظف وترفع إنتاجيته ومردودية أدائه، من الضروري أن تغرس فيه قيم التعاون والروح الجماعية في إطار فريق العمل لتحقيق الميزة التنافسية في الأداء الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والتي ترتبط أساسا بالمناخ التنظيمي المعين على النشاطات والأفكار والسلوكيات الموجودة بفضاء المؤسسة، والمرافقة لنسق القيم التنظيمية السائدة من أهمها التعاون، المشاركة الوظيفية، الدعم، الإيثار، المبادرة، الانتساب، الانضباط، الإتقان وغيرها....

ويبقى نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة مرهونا بمدى تحكم القيادة الإدارية في منظومة الاتصال وما تتوفر عليه من مهارات اجتماعية واتصالية.

إن الطبقة العمالية تتشارك نفس الآمال والطموحات وترتبطها علاقات مهنية واجتماعية موحدة مع القيادة أو الإدارة أوروب العمل، وتأخذ المشاركة العمالية منحى إيجابيا في أداء المهام وإنجاز الأعمال، تتم عن وجود علاقات اجتماعية تشكل النسيج العضوي للمؤسسة ذات تفاعل إيجابي يتجلى في أشكال التعاون والتبادل في الخبرات والتواصل الإيجابي التي تغطي على مساحة النزاع متمثلة في تشجيع القيادة الإدارية لفرق العمل بالنظر لفعاليتها في إنجاز خطط واستراتيجيات المؤسسة، وتحقيق أهدافها وإيجابياتها المتمثلة في رفع الروح المعنوية والجماعية للعاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقاسم المسؤولية ورفع المردودية والسرعة في الإنجاز التي تنعكس على تطوير الأداء.

ويتحدد دور أسلوب الإدارة بالمشاركة بتحقيق الانضباط والالتزام الوظيفيين في العمل والإنجاز، وتحقيق أعلى معدلات الجودة والمردودية في الأداء.

إن النمط الديمقراطي القيادي هو الذي يتفاعل مع مقترحات ومبادرات العمال، ويضمن مشاركتهم في إدارة شئون المؤسسة، ويشاركهم في المعلومات الخاصة بعملهم التي تقتضي من العمال حسب قواعد السلوك المهني المحافظة عليها وسريتها إن اقتضت الضرورة المهنية وحتى تتجج المؤسسة وتتطور، وتسير

على طريق التميز والريادة في الأداء وتحافظ على المكانة السوقية لا بد لها من تعزيز الولاء والانتماء لموظفيها واللذين يؤشرهما كل من قيم: المشاركة الوظيفية، الالتزام التنظيمي، أخلاقيات العمل، حب المهنة وغيرها.....

- التوصيات والاقتراحات:

- 1- من الضروري أن تهتم الإدارة بعملية الاتصال وبكل أساليبه من خلال تشجيع الاتصال بتنوع قنواته التي تسهل نقل المعلومات عموديا وأفقيا، وتحديثها بما تقتضيه الحاجة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 2- ضرورة عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لشرح القوانين والقرارات الجديدة والكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشاكل الموظفين ومعالجتها.
- 3- غالبا ما يلعب الاتصال الأفقي أهمية في التنسيق بين نشاطات العاملين في المؤسسة جنبا إلى جنب مع الاتصال العمودي (الرأسي)، ولأن الاتصال الأفقي يؤدي في معظم الأحيان إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المؤسسة لذلك من الضروري تشجيع هذا الاتصال في شكله المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية الكافية.
- 4- أن تعرف الإدارة حاجات العمال وأن تسهر على توفيرها وإشباعها لأنها بهذا تساهم في توازنهم واستقرارهم.
- 5- تجاوز بعض المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الداخلي وتؤثر على وتيرة مشاركة بعض الأطراف في مختلف الأطر كضيق الوقت والغياب المتكرر عن الاجتماعات.
- 6- استغلال الوسائل التقنية المتوفرة بالمؤسسة كشبكة الانترنت لترقية مستوى الجماعة التربوية علميا وتربويا وإداريا، ورفع مردودهم الوظيفي والعلمي.
- 7- تشجيع الاتصالات التفاعلية وضرورة الانخراط فيها لدورها الإيجابي في ديناميكية التفاعلات السياقية والتي تسهم في تنمية التعلم التنظيمي للأفراد داخل التنظيم والذي أصبح ميزة للمنظمات الحديثة في إرساء القيم التنظيمية والمهنية والثقافية بين العاملين، ومؤشرا إيجابيا لتطورها.

الخدمة

الخاتمة:

تمحورت دراستنا بالنظر إلى الهدف الذي انطلقت منه حول الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية ودوره في تطوير الأداء في المنظمة-المؤسسة التربوية نموذجاً- محاولين إبراز أهمية و دور الاتصال في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية والعلائقية، فالاتصال التنظيمي يلعب دوراً هاماً وحاسماً في المؤسسة من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفاعلية أقصى وتحافظ على توازن المؤسسة واستمرارها، وإنجاح عملها التربوي والتعليمي بما يعود بالنفع والخير على أبناء وأفراد المجتمع و تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم بما يخدم البلاد في سائر المجالات علمية كانت أو ثقافية أو اقتصادية أو اجتماعية .

إن الإدارة الحديثة تحرص على الاتصال القيادي الفعال والكفء مع عاملها أو موظفيها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتوجيه والتنسيق وكذا معالجة كل المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية.

وتقاس الأعمال في أي تنظيم أو مجال، أو ميدان بالنتائج المحققة في أرض الواقع، والعملية القيادية كغيرها من النشاطات والوظائف الإشرافية تقاس أيضاً بالنتائج المحققة بما يتطابق مع الأهداف المسطرة ويتمشى مع الآفاق المنشودة ويرتبط ذلك بمدى قدرة القيادة الإدارية على إثارة همم العاملين أو التابعين، واستنهاض هممهم، وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية يكون لها شأن في رفع وتطوير مستويات الأداء الوظيفي العمالي أو المؤسسي، لذلك لزم الاعتناء بالقيادة الإدارية في أي ميدان أو قطاع، وإسناد هذه الوظيفة لمن هو أهل للقيام بها على الوجه اللائق بكفاءة وفعالية.

وعلى اعتبار أن نجاح وتطور أي مؤسسة مرهون بكفاءة الهيئة القيادية لديها، وعلى العكس فإن جميع مظاهر الفشل التي تبرز داخل والمؤسسة وخارجها إنما هي انعكاس لعدم كفاءة قادتها أو مديريها، ذلك الذي أشار إليه النبي صلى الله عليه وسلم في حديثه إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة» قيل وما ضياعها قال: (إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة) بدءاً من هذا المنطلق فإن نجاح المنظمات وتطورها يتوقف أساساً على كفاءة قياداتها ومدى توفرها على المهارات الاجتماعية والاتصالية في المؤسسة.

ويعتبر الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارة محدد رئيسياً وهاماً للعلاقة بين القيادة وتطوير الأداء المؤسسي حيث يعد الاتصال دعامة هامة وركيزة متينة في أي نشاط فردي أو جماعي أو مؤسسي ويشكل الاتصال 70% من مجمل نشاطات القادة والمديرين كما يشير إليه العديد من الدراسات والتي يستغرقونها في أداء أعمالهم وإنجاز مهامهم، لذلك بات من الواجب توفر الهيئات القيادية لمختلف المنظمات على الكفاءات القيادية والقدرات المطلوبة والمهارات التي من شأنها إثارة دافعية التابعين وحماهم للعمل بنشاط وحيوية وكفاءة وفعالية.

إن ديناميكية الاتصال التنظيمي القيادي للتنظيمات واستمراريتها، وطبيعته، تتطلب أسلوباً ونمطاً للقيادة الإدارية يفترض أن يكون عاملاً لتحسينه وتطويره بما يهيئ مناخاً تنظيمياً ملائماً لعملية التعبير والتطوير وألا يكون عاملاً معيقاً لعمليات الاتصال التنظيمي فينعكس سلباً على التطوير، لذلك فإنه على القادة أو المديرين أن يعرفوا كوامن العاملين ودوافعهم، ومهاراتهم وإمكاناتهم وبالتالي توظيفهم في المناصب التي تتوافق مع قدراتهم وإمكاناتهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى على القادة الإداريين أن يكونوا على دراية بمختلف العوائق الاتصالية النفسية والفنية والتنظيمية، واللغوية والثقافية التي تعترض العاملين، والعمل على تجاوزها والتغلب عليها ابتداءً من وضوح المعلومة، إلى شفافية الاتصال إلى الكفاية في المعلومات والإيجاز فيها والشمولية، والمصادقية وغيرها من الموصفات الجمالية للرسائل الاتصالية، ولكي يؤدي الاتصال التنظيمي دوره ووظائفه كاملة لأجل الارتقاء بمستويات الأداء، ووفقاً لما جاء في كثير من النظريات، والدراسات والمراجع العلمية، فإن لنمط القيادة الإدارية المنتهج بالمؤسسة أهمية بالغة في تسهيل الاتصالات في كل الاتجاهات وأن أفضلها هو النمط الديمقراطي التشاركي أو التشاوري لما يوفره من تيسير الاتصالات وسيولة المعلومات عبر القنوات وتشاركها وتبادلها دون اغفال الأنماط الأخرى للقيادة والتي أثبتت نجاعتها في المواقف بما يتناسب و خصوصيات وأخلاقيات العاملين الشخصية والمهنية والاجتماعية.

ولتفعيل العملية الاتصالية القيادية في التنظيم، وهوما نعني به الجانب الوظيفي للعملية، لا بد من تجسيد وإنجاح وظائف الاتصال المتمثلة في التوجيه والإرشاد والتدريب والتنسيق والرقابة والتحفيز بالاستناد إلى نتائج بحثنا الميداني في هذه الدراسة، أما في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين القيادة الإدارية والعاملين، فإن جو العلاقة من شأنه أن يخلق بيئة مريحة ومناخاً تنظيمياً ملائماً للعمل والأداء، إذا كانت هذه العلاقة جيدة، خلاف ذلك فإنه إذا ساءت هذه العلاقة أو تذبذبت حدث العكس، وانعكست على الأداء الوظيفي سلباً. من هذا المنطلق فإنه يقع على عاتق القيادة الإدارية الاعتناء بتجديد قنوات الاتصال وتحديثها، حتى تتكيف مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، نظراً لدورها الهام في فعالية التنظيم، وتطوره.

ومن الأدوار الرئيسية للقيادة الإدارية الاهتمام بسيرورة الاتصال التنظيمي، والتحكم في منظومته وضروره توفيرها على المهارات الاجتماعية والاتصالية التي تمكنها من تهيئة بيئة اتصالية ملائمة تهيمن فيها قيم مؤسسية، كالإيثار والدعم والمبادرة والتعاون والانتساب والانتماء وغيرها، تكون عاملاً إيجابياً في نجاح المؤسسة وتطويرها.

إن العمال تجمعهم دوافع وطموحات مشتركة، وبذلك يشكلون طبقة مهنية تربطها بالقادة أو المديرين علاقات مهنية واجتماعية موحدة، تنحو منحى إيجابياً في تفاعلها عن طريق المشاركة الجماعية في الإدارة واتخاذ القرار والتي تنم عن وعي القيادة الإدارية بغرس قيمة المشاركة الجماعية في التنظيم كأسلوب تنظيمي وإداري يساهم في

تطوير الأداء الوظيفي ويدفع إلى تقاسم المسؤولية، ويزرع الروح الجماعية، ويرفع المعنويات، ويؤدي إلى السرعة في الإنجاز عن طريق بناء فريق العمل الواحد والاعتراف بدوره في إنجاح خطط وأهداف المؤسسة، وتشجيعه، كي يساهم أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق الالتزام والانضباط الوظيفي والتنظيمي، ويرفع من كفاءة وجودة الأداء الوظيفي وتطوره.

ويؤشر التفاعل الايجابي لمقترحات ومبادرات العاملين من قبل القيادة الإدارية إلى ديمقراطيتها وتشاركيته، ومن مؤشرات نجاح هذه القيادة في طريق صناعتها للريادة والتميز العمل على تعزيز فرص الولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة في نفوس العاملين والذي يتحدد: بالالتزام التنظيمي والوظيفي، أخلاقيات المهنة، حب العمل، لأن القيم والثقافة و المعتقدات تعتبر أدوات فعالة لعمليات الاتصال، من شأنها توسيع مساحة التوافق والتكامل بين القيم الاجتماعية والقيم المؤسسية والتقليل من مساحة الصراع والنزاع بينها كي تسهم في تطوير ورفع مستوى الأداء، الأمر الذي أكدته المعارف العلمية والنظريات، والمراجع العلمية عبر العقود الأخيرة كالنظريات السلوكية، والنسقية والنظرية اليابانية وغيرها.... والتي ركزت على الأبعاد النفسية والاجتماعية والثقافية، في منظورها للعاملين داخل التنظيم، والتي تتطلب معرفة كوامن الدوافع النفسية والاجتماعية والاتجاهات لأعضاء التنظيم واستثارتها لتقوية حماسهم نحو أداء وظيفي أمثل وكفؤ وفعال.

إن الاتصال التنظيمي يعتبر حقلاً معرفياً متميزاً يمثل وجودته بعداً استراتيجياً في إدارة التطوير وإدارة الجودة الشاملة، كما أكدته آخر الدراسات، لذلك كله يمكن للباحثين بالرجوع إلى التراث النظري والمعرفي الواسع في هذا المجال، استناداً إلى الدراسات التي تناولت الموضوع بالدراسة والتحليل أن يطرقوا هذا الموضوع من زوايا ومنظورات معرفية مختلفة، وانطلاقاً من تساؤلات موضوعية علمية من شأنها أن تصل إلى نتائج علمية جديدة وتبني آفاقاً وامتدادات لدراستنا والدراسات الأخرى التي تناولت تفاصيل الموضوع.

وخلاصة القول إن هذه الدراسة كشفت عن محددات العلاقة بين القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي في المنظمة من منظور سوسيوتنظيمي، وسوسيوقافي بأسلوب وصفي تحليلي وبذلك يمكن أن تكون نتائجه على الأقل ذات قيمة علمية وعملية وما هذه الدراسة إلا جزء من البحث العلمي في مجتمعنا الذي مازال بحاجة ماسة إلى مثل هذه الدراسات السوسيولوجية للكشف عن حيثيات هذا الموضوع وتفصيلاته والوصول إلى النتائج التي تتسجم مع أهداف البحث العلمي.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

- القرآن الكريم

- السنة النبوية

المراجع الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
2. إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دون نشر، 1993.
3. أبو النجا محمد العمري، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون سنة.
4. أبو قحف أبو عبد السلام، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم الدائم الأساسية ومقومات النجاح، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998.
5. أبو قحف عبد السلام وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج1، مكتبة المجتمع العربي.
6. أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
7. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل، عمان، الأردن، 1995.
8. أحمد سعيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الأصول والمهارات، دار الكتاب، بدون طبعة القاهرة. 2002.
9. أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ط1، 1997.
10. أحمد عزت، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1985.
11. أحمد ماهر (ج)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية-القاهرة، ط8، 2002.
13. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر دون طبعة، 2007.
14. أحمد مصطفى خاطر وآخرون، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
15. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية وتوقع مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
16. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، ط7، 2002.
17. محمد جودة ناصر، التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات العامة الحكومية، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2007.
18. فريد راغب فريد راغب النجار، إدارة منظمات المجتمع المدني، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010.

19. أندودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي: ترجمة جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1991.
20. بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، ط1، 1982.
21. البكري ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2006.
22. بوحوش عمار، محمد ذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط2.
23. بوفلجة عينات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
24. جاد الرب سيد محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
25. جاك فيليب ورون ستون، الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد، تر: بيميك، القاهرة، اصدارات بيميك، 2003.
26. جاك هارمان، خطابات علم الاجتماع في النظرية الاجتماعية، ترجمة: العياشي عنهر، المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
27. جان ميشال برتيلو، بناء علم الاجتماع، ترجمة: جورجيت الحداد، عويدات للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 1993.
28. جودت علي: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1993.
29. حسان حسن محمد ابراهيم وآخرون، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
30. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
31. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، ط2، مصر، 2001.
32. حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع. القاهرة، 1998.
33. حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2006،
34. حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3 2006.
35. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
36. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلم والبحث العلمي-دراسة في مناهج العلوم، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1995.
37. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1990.

38. حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1975،
39. خالد عبد الفتاح عبد الله، **أسس إدارة المؤسسات الاجتماعية**، دار نور الإسلام للطباعة والتصميمات، القاهرة-2010-2011م.
40. خيرى خليل الجميلي، **الاتصال ورسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.
41. دادي عدون ناصر، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
42. دادي عدون ناصر الدين، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية -دراسة نظرية وتطبيقية-**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص42.
43. دانيال جولمان وآخرون، **القادة الجدد**، تر: عثمان الجبالي وبشير أحمد سعيد، دار المريخ، الرياض، 2004.
44. درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2008.
45. درة عبد الباري إبراهيم، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
46. درة عبد الباري إبراهيم، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
47. دليو فضيل، **اتصال المؤسسة إشهار: علاقات عامة-علاقات مع الصحافة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 .
48. دوقان عبيدات- وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012،
49. دونكان جاك، **أفكار عظيمة في الإدارة**، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991
50. راجح كعباش، **علم اجتماع التنظيم**، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006.
51. راوية حسن (أ)، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، 2003
52. راوية حسن (ب): **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999
53. رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات**، كلية التجارة، القاهرة، دون سنة
54. روشي، غي، **مدخل إلى علم الاجتماع العام: الفعل الاجتماعي**، ت: مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1983.
55. الزغبى فايز ومحمد ابراهيم عبيدات: **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل، عمان، 1967.
56. زويلف محمد، علي العضاييلية، **ادارة المنظمة: نظريات وسلوك**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن ، 1996.

57. الساعاتي أمين، تبسيط كتابة البحث العلمي المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية، جدة، المملكة العربية السعودية 1994.
58. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
59. سعيد عيد مرسي، عملية العمل: مدخل الى علم الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزربطة، 2000.
60. سعيد ياسين عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، دون تاريخ.
61. سعيداني علي، بيروقراطية الادارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
62. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2010.
63. سهيل أحمد عبيدات، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عالم الكتاب الحديث، إربد، 2004.
64. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
65. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف، القاهرة.
66. شفيق محمد،، البحث العلمي -الخطوات المنهجية الإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1993.
67. الشنواني صلاح، مفاهيم أساسية في إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1976.
68. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الادارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2005،
69. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007
70. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك_الإنساني_في_المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000
71. صلاح الدين عبد الباقي (أ)، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005 ..
72. صلاح الدين عبد الباقي(ب)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
73. صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع. الإسكندرية، 2002.
74. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
75. الضحيان سعود، العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب، معهد الادارة العامة، الرياض، 2001.

76. طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2008.
77. طلعت ابراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
78. طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة. 1973.
79. عادل حسن، وعبد المنعم فوزي، الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، 1963.
80. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2008.
81. عامر قند يلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
82. عبد الباري إبراهيم درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة. دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1990.
83. عبد الباقي زيدان، قواعد البحث العلمي، دار المعارف، مصر، ط2، 1974.
84. عبد الرازق جلبلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1999.
85. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والادارة في الفكر المعاصر، الرياض، 2005.
86. عبد العزيز شيحا: أصول الادارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، د ط.
87. عبد العزيز صالح بن حيتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
88. عبد الغفار جنفي(ب): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2006.
89. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.
90. عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والادارة، عمان، دار المناهج، 2006.
91. عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
92. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم: العمليات-المفاهيم، الوظائف، دون دار نشر 2001.
93. عبد الكريم درويش وليلى ت كلا، اصول الادارة العلمية، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1976.
94. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2006.
95. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الاردن، دار زهران، 1999.
96. عبد الوهاب محمد علي، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض، 2002.
97. عدلي علي أبو طاحون في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر بدون سنة.

98. عزي عبد الرحمن وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 1992.
99. على عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، مدخلات للتراث والمشكلات والموضوع المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
100. على عياصرة، وآخرون، الاتصال الإداري وإساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
101. علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ط3، 2002.
102. علي محمد وآخرون، الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة، دون طبعة، دون سنة.
103. عليوة السيد، المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار حامد للنشر والتوزيع. القاهرة. 2001.
104. عمان، 1982.
105. عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
106. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط-التنظيم-الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
107. العويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار فلوحة للطباعة والنشر والتوزيع، ط3 الجزائر، 2009.
108. العويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر. 2002
109. غريب سيد أحمد وآخرون، الاتصال في الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، دار ام القرى للطباعة، 1989.
110. فاخر عاقل، المنهج العلمي في البحوث السلوكية، دار العلم للملايين، بيروت، 1977.
111. فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2005.
112. فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، الزقازيق، مصر، 1998.
113. فضل الله فضل الله على، القيادة الإدارية في الاسلام، الناشر المؤلف، الرياض، 1996.
114. الفقهي إبراهيم، أسرار التسويق الإنتاجي، إبداع للنشر والتوزيع، رقم الإيداع 2415/09/09.
115. فيفنز، جون فرانك ب، شيروود، التنظيم الإداري، ت: محمد عبد القوي وخير الدين توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، دون سنة.
116. قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية 2016.
117. القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، الأردن، ط3، 2006

118. كامل أبو زينة وآخرون. **مناهج البحث العلمي**: فريد طرق البحث التوعوي. ماع دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن، 2007.
119. الكبيسي عامر: **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: التصميم التنظيمي**، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، قطر، 1998.
120. كمال الدسوقي، **سيكولوجية الإدارة**، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1961.
121. كمال الدين حسين، امال سعد متولي: **مدخل لأنشطة الاتصال في المؤسسات التعليمية**، المنصورة، المكتبة العصرية، سنة 2004
122. لويدو بينز وآخرون، **إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج**، ترجمة حسين عبد الواحد وآخرون، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، الطبعة الأولى، 1997م.
123. ماجد عبد العزيز الخوجا، **القيادة من منظور اختلافي... رؤية أخرى**، إصدارات جامعة الملك عبد العزيز، كلية المعلمين بمحافظة جدة، 2012.
124. ماجدة العطية، **سلوك المنظمة**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
125. ماهر محمد صالح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم الطبعة الأولى**، دار الكندي، 2004.
126. محمد اسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2004.
127. محمد الخوالدة وآخرون، **حمد الخوالدة وآخرون، برنامج التربية: التربية والمجتمع والتنمية**، عمان، جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى، 1993م.
128. محمد الرفيق الطيب، **مدخل للتسيير: أساسيات وظائف وتقنيات**، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
129. محمد السيد فهمي: **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006.
130. محمد السيد فهمي، **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دون سنة.
131. محمد الصيرفي: **الاتصالات الإدارية**، مؤسسة دورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006-2007
132. محمد العديلي ناصر، **إدارة السلوك التنظيمي**، مرام للإدارة الالكترونية، الرياض، 1995.
133. محمد المرسي جمال الدين، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006.
134. محمد بكري عبد العليم، **مبادئ إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
135. محمد پاغى محمد، **التدريب الإداري، من النظرية التطبيق**، دار زهران، عمان، ط2، 1993.
136. محمد زيان عمر: **البحث العلمي، مناهجه وتقنياته**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
137. محمد سعيد أنور سلطان(أ)، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
138. محمد سعيد أنور سلطان(ب)، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.

139. محمد عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
140. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، رقم الإيداع، 2012.
141. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
142. محمد علي محمد، علم الاجتماع، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003.
143. محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000.
144. محمد مرسي منير: الإدارة التعليمية، عالم الكتب، مصر الجديدة، 1984
145. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية -دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010.
146. محمد ناصر العديلي، صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
147. محمد يسرى منصور، التنظيم الإداري كأساس لتقييم الأداء، دون طبعة - دار النهضة العربية، القاهرة، 1986.
148. محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
149. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
150. محمود عساف ابراهيم، أصول الإدارة مكتب لطفي للنشر، القاهرة، 1979.
151. مراد نعموني، مدخل إلى علم النفس التنظيم والعمل، جسور للنشر، ط1، الجزائر، 2014.
152. مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003.
153. مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
154. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
155. مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1992 .
156. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والوقاية والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007.
157. مندل، م، قيم الموظفين في مجتمع متغير، ت: محمد حامد حسين، المؤسسة الصحفية الأردنية-الرأي- عمان، 1982.
158. منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986.
159. منير حجاب محمد، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، ط3، سلسلة دراسات وبحوث اعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

160. موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ - الوظائف - الممارسة، دار مجد للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005.
 161. نبيل حامد محمد مرسى القيادة الإدارية في الدول النامية: مفهومها-مقدماتها-أساليبها-مشكلاتها، المكتب العربي الحديث ط1، الإسكندرية 2010.
 162. النمر سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1997.
 163. النمر، سعود السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1997.
 164. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة التاسعة، 2009.
 165. نواف كنعان، القيادة والإدارة، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2008.
 166. نواف كنعان، القيادة والإدارة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
 167. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة الثقافة لنشر والتوزيع، ط6، عمان، الأردن، 1999.
 168. هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
 169. هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية.. دار الراية للنشر والتوزيع ط1، عمان 2010.
 170. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
 171. الهواري سيد، الادارة اصول وأسس علمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976.
 172. هيجان عبد الرحمن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999.
 173. يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
 174. يس عامر: الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي له، دار المريخ، الرياض. 1986.
 175. القواميس والمعاجم:
 176. بدوي أحمد، ومصطفى محمد، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة بيت الشباب، الإسكندرية، 1984.
 177. عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
 178. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
 179. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000.
- الدوريات والمجلات العلمية:**
180. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، (مجلة العلوم لاجتماعية والانسانية)، المركز الجامعي ورقلة، المجلد 15، العدد 3، الجزائر، 2005.
 181. عبد الكريم سعد خليفة، أثر استخدام الانترنت على تنمية مهارات الاتصال العلمي الالكتروني لدى معلمي العلوم والرياضيات، (مجلة كلية التربية)، جامعة اسيوط، ع2، يوليو.

182. على يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، (مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية)، المجلد 31 العدد الأول، سور يا، 2009.
183. ميرغني عبد العالي، التنظيم الإداري، (مجلة الإدارة العامة)، العدد 30، الرياض، 1998.
184. نايفة علي، دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية-دراسة ميدانية-، (مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس)، العدد 2، المجلد 16، 2018.
185. الهويشل عبد الله محمد، الأبعاد والتحديات التي تواجه التدريب المهني (مجلة التدريب والتقنية)، المؤسسة العام للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 113، الرياض، 2000.

- الرسائل والأوراق العلمية والدراسات الميدانية:

أطروحات الدكتوراه:

186. قسنطينة، 1997. دخموش العربي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسنطينة، مطابع جامعة منتوري، 2001.
187. درويش توفيق، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمجموعة من القطاعات الانتاجية بولاية سطيف، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2، 2017-2018.
188. سالم بن يريكة، براك الفايدى، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض 2008.
189. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سونغاز-رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
190. قاسي سمير، استراتيجيات الفاعلين الاجتماعيين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية لاستراتيجية النقابات المستقلة للتربية للتغيير التنظيمي للمسار المهني ورد فعل وزارة التربية الوطنية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله. الجزائر، 2021-2022.
191. نسيم حدوني، القيادة الادارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

- الأوراق العلمية والدراسات الميدانية:

192. احداذن زهير، الاتصال في الوسط المدرسي معهد علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3.
193. برنت روبن، الاتصال والسلوك الإنساني: ترجمة نخبة من أعضاء وسائل وتكنولوجيا التعلم بجامعة الملك سعود، معهد الإدارة العامة السعودية، 1991.

194. جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل ترجمة حسين جبر، منشورات عويدات، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1985.
195. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة القالة، 2004.
196. دليو فضيل. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع-قسنطينة-2006.
197. جون دانيال رينو، جاك لوبستين، رسالة في سوسيولوجيا العمل: بنية تنظيم المؤسسة، 1985.
198. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع-قسنطينة-2006.
199. عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة قسنطينة، 2004.
200. ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي رؤية أخرى، إصدارات جامعة الملك عبد العزيز، كلية المعلمين بمحافظة جدة، 2012.
201. محمد ناصر العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي في منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، السعودية، 1995.
202. مغربي علي وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
203. ميرغني عبد العالي، التنظيم الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 30، الرياض، 1998.
204. الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة.
205. الهويشل عبد الله محمد، الأبعاد والتحديات التي تواجه التدريب المهني (مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العام للتعليم الفني والتدريب المهني) العدد 113، الرياض، 2000.

المواقع الالكترونية:

طارق سويدان، القيادة الإدارية، موقع، 2004، <http://WWW.alrewwak.net/sud.arp?page1-study.sud:2004>،
والنظرية اليابانية X-Y - نجيب جمال ابراهيم، نظرية دوجلاس ماجريجور <http://www.manahal.net/articleS>
الموقع : 05/05/2022-15:30.
www-aleposoft.com:04/01/2022-14:00
<http://mawado3.com/> الموقع : 12-10-2022: تاريخ تطور الفكر الإداري/تاريخ

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alharbi, A.M, Alyahya, S.M, **Impact of organizational culture on employee performance**, (International Revue of management and business research journal) 2, N°1,2013.
2. Aron Rymond. **Ies étapes de la pensé sociologiques**, éd Gallimard, France. 1967.
3. Aubert (N), Et Gruere (J),(P) et Jabes (T) et autres, **Management aspects humains et organisationnels**, P.U.F, Paris, 3eme Ed. 1994.
4. Bedard M. G. Miller R, **to gestion des organisations**, des éditions de la chemelieres, Québec 1998.

5. Breard (R). Et Pastor (P), **Gestion des conflits**, éd liaisons, Paris,2000.
6. Breard (R). Pastor (P). **De L'individu a l'équipe, techniques et outils de management**, Ed liaison, Paris,1999.
7. Chandler Alfred D, **Stratégies et structures de l'entreprise**, les ed, d'organisation,1972.
8. Fredrik (W)Taylor, la **direction scientifique des entreprises**. Edition du CNRS, Paris, 2000, p p 35-36.
9. Grawitz Madeline, **Méthode des sciences sociales**, ed dolloz, 8ém Edition Paris,1990.
10. Groward B, Meston, **L'Entreprise en mouvement**, Dunod, Paris, BC.
11. Henri Fayol, **general and industrial management, paperback**, edition-pitman, new york,1969.
12. Henry Fayol, **Administration industrielle et générale**, Enag/éditions, Alger,1990.
13. Herbert Simon, Administrative behavior, **A study of decision-making process in administrative organization**. The Macmillan co, New York, 1961.
14. Hockerts Kai, **The Sustainability Radar tool for the Innovation Sustainable products and Services**, Greener. Management1999.
15. Jean Paul Larcon et R. Reitter, **Structures de pouvoir et identité de l'entreprise**, Nathan ,1979.
16. Jean. Marc, Décaudion, **La communication Marketing concepts techniques, Stratégies**, 2eme édition, Economica, Paris, 1999.
17. Lucien SFez, **Dictionnaire critique de la communication, Communication et organisations**, Tome, Wassily Kandinsky Paris,1993.
18. Mar tory Bernard, Daniel Crozier, **"pilotage Sociale et gestion de ressources humaines performances**, 6 ed dunod. Paris, 2005.
19. Morton. F. OP.cit Gach B.
20. Muria et Autres : Op Cit, P9. J.M Auriac, Cavagnol et Autres, **Economie d'entreprise**, Tome 1, Techni plus, Paris, 1995.
21. Peritie jean hellène, **Gestion au personnel**, (SISA.
22. Raymond Ouyly cylempenhandt, **Manuel de Recherche en sciences sociales**, sans maison & Edition, Paris 1993.
23. Reil. C, **Principles of corporate communication**,éd Hemel Hempsted. prentice-Hall. 1995.

Revues et documents scientifiques :

1. Richard Etienne, mochel Amiel, la communication dans l'établissement scolaire.
2. Virgine Durand, **Les Métiers de la Communication**.

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل وتنمية الموارد البشرية

استمارة لاعداد بحث علمي

هذه الاستمارة معدة خصيصا للقيام بدراسة علمية اكااديمية لتحضير رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية التي تحمل عنوان " دور الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية في تطوير اداء المنظمة "

لذا نرجو التكرم بالإجابة عن الاسئلة هذه بكل وضوح وموضوعية حتى أن البيانات التي تدلون بها تستخدم لأغراض علمية بحثية.

للإجابة عن الاسئلة بوضع العلامة (x) على الخانة المناسبة ونشكركم على مساهمتكم في انجاز هذا البحث.

- المحور الاول: البيانات العامة:

1- الجنس : ذكر (.....) أنثى (.....)

2 - السن: ... سنة

3 - المستوى التعليمي: متوسط (....) ثانوي (....) شهادة جامعية (....) دراسات عليا (....)

4- الحالة العائلية: متزوج (....) مطلق (....) أرمل (...) عازب (....)

5 - نوع المنصب المشغول.....

6 - طبيعة عقد العمل: عقد محدد المدة (....) عقد دائم (....)

7- سنوات الأقدمية: [5-1] (...) [10-6] (...) - أكثر من 10 سنوات (...)

المحور الثاني: دور نمط القيادة الإدارية في إعاقه أو تحسين الاتصال التنظيمي وأثر ذلك على تطوير الأداء الوظيفي.

8- هل تصلكم المعلومات الإدارية في الوقت المحدد؟

- دائما (....) - أحيانا (...) - نادرا (....)

9- في نظركم ماهي المعوقات التي تحد من وصول المعلومة إليكم؟

- تعقيد وكثرة المستويات الإدارية (....)
- كثرة الوسائط التي تمر بها المعلومة (....)
- الغموض في اللغة المستخدمة (.....)
- سوء اختيار وسيلة الاتصال المناسبة (.....)
- أخرى: اذكرها:

10- هل يسبب الهيكل التنظيمي للمؤسسة حواجز بين القيادة الادارية (المسؤولين الإداريين) والموظفين؟

- نعم (....) - لا (....)
- 11- في حالة الإجابة بـ: نعم حدد نوع هذه الحواجز؟
- إدارية (....) - تنظيمية (....) - مهنية (....)
- أخرى، اذكرها

12- هل للقيادة الادارية دور في التأثير على العمال لتطوير أدائهم؟ نعم (....) لا (....)

13- في حالة الاجابة ب نعم هل ذلك ناتج عن؟

- استعمال السلطة والاكراه (....)
- المشاركة الجماعية (.....)
- المشاورة والسلطة (.....)
- ترك الحرية للعمال (....)
- أخرى، اذكرها؟

14- ما هي طبيعة تسيير مسؤوليكم المباشرين للعمل؟

- ديمقراطية (....) - أوتوقراطية (دكتاتورية) (....) -فوضوية (....)

15- هل تستند القيادة الإدارية في مؤسستكم في اتصالها بالعمال على:

- سلطة شخصية (....)
- سلطة استشارية (....)
- سلطة قانونية (.....)

16- هل تعتقد أن نمط تشارك المعلومات مع المسؤول الإداري هو الأنسب لتدفق المعلومات؟

- دائما (....) - أحيانا (....) - أبدا (...)

17- كيف تصف العلاقة القائمة بين المسؤولين والعمال في مؤسستكم؟

- فاترة ومتذبذبة (.....)
- مقبولة (.....)
- جيدة وحسنة (....)

18- ما طبيعة تعامل المسؤولين معكم في المؤسسة؟

- توجيه (....) - إرشاد (....) - رقابة (....) - تدريب (....) أخرى (....) اذكرها؟

19- هل تتعارض القيم الشخصية مع القيم المهنية للرؤساء في المؤسسة؟

- نعم (....) - لا (....)

20- في حالة الإجابة ب: نعم برر إجابتك؟

21 - كيف تنظر إلى المسؤولية الإدارية؟

- زيادة سلطة (...) - تكليف بمهام إضافية (....) - زيادة حجم المسؤولية (....)

أخرى: اذكرها:

22- كيف تحقق القيادة الادارية التطوير المستمر للأداء الوظيفي؟

المحور الثالث: اهتمام القيادة الإدارية بضرورة العملية الاتصالية وأثر ذلك في تحقيق الثقافة التنظيمية

23- ما هي وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخداما في الاتصالات بين الادارة والمستخدمين؟

- الهاتف (....) - الانترنت (....) - البريد الالكتروني (....) - لوحات الكترونية (....)

الفيسبوك (....)

- أخرى اذكرها:

24 - ما هي وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخداما في الاتصالات بين المستخدمين الهاتف (....) - الانترنت

(....) - البريد الالكتروني (....) - لوحات الكترونية (....) الفيسبوك (.....)

- أخرى اذكرها:

25- يسود في المؤسسة التي تزاوّل فيها عملك جو من شفافية الاتصال والمعاملة الحسنة.

موافق (...) موافق إلى حد ما (...) غير موافق (...)

26- هل تتلقى صعوبات في التعامل مع الزملاء في مكان العمل؟ نعم (...) لا (...)

27- وفي حالة الإجابة ب: نعم: هل يعود ذلك إلى؟

- صعوبة في التواصل (.....)

- عدم وضوح المهام وتداخلها. (.....)

- غياب التنسيق الجماعي. (.....)

أخرى أذكرها؟

28- هل تحت القيادة الإدارية في مؤسستكم الجميع على تشجيع روح الجماعة والتضامن بين أفراد فريق العمل في أداء المهام وإنجاز الأعمال؟ نعم (....) لا (....)

29 - في حالة الإجابة ب: نعم: يمكنك تقديم مثال عن ذلك؟

30- ما هي القيم تنظيمية السائدة في فضاء مؤسستكم؟

- التعاون (...) - المشاركة (...) - الدعم (...) - الإيثار (...) - المبادرة (...) - الانتساب (...)

أخرى اذكرها؟

31-هل تحترم تعليمات القيادة الإدارية وتحرص على تطبيقها؟ نعم (....) لا (.....)

32- في حالة الإجابة بنعم: هل هذا يعود إلى؟

- المكانة الإدارية للمسؤول (...) -احترام التراتب الوظيفي (...) - الرغبة في التعلم والتكوين (...)

- الخوف من العقوبات. (...) - نيل رضا المسؤول (...) -أخرى اذكرها؟

33- كيف تصف المعلومات التي تصلك من أعلى المستويات الإدارية؟

صريحة ومفهومة (...) غامضة ومعقدة (...) - شفافة ومرنة (...)

34 - هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء مهامك من خلال الاتصال بالمسؤولين عن طريق؟

- اتصال مباشر (...) - وسائط (.....)

- أخرى

35-هل يتم إعطاء العمال الفرص الكافية لسماع شكاويهم وانشغالاتهم؟ - نعم (...) - لا (...)

المحور الرابع: المشاركة العمالية عملية اتخاذ القرار وتعزيز فرص الولاء التنظيمي.

36 -هل المشاركة الجماعية في أداء المهام لها ايجابياتها؟ نعم (....) لا (...)

37- في حالة الاجابة بنعم أين يبرز ذلك؟ - السرعة في انجازا لمهام (...) - عدم الاحساس بالملل (...)

- خلق روح الجماعة (...) - تقاسم المسؤولية (...) - مردودية أحسن (....)

-أخرى اذكرها؟.....

38- هل تتلقون دعوات لحضور اجتماعات إدارية؟ نعم (...) لا (...)

في حالة الإجابة بنعم هل يكون ذلك؟ - احيانا (...) - بصفة دورية (...) - نادرا (...)

39- هل يتم عادة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟ - نعم (...) - لا (...)

- 40- في حالة الإجابة بنعم هل يتمثل ذلك في؟ - تقديم قرارات بديلة (....) - تقييم قرارات سابقة (....)
- الحصول على معلومات جديدة (....)
- أخرى اذكرها؟

- 41 - هل تلقى اقتراحاتكم أو مبادراتكم ترحيباً من قبل المسؤول الإداري؟ نعم (....) لا (....)
42- في حالة الإجابة بنعم اشرح ذلك باختصار؟

- 43- هل سبق وأن كان لديكم مساهمة في اقتراح أفكار أو خطط عمل أو مبادرات؟
نعم (....) لا (....)
44- في حالة الإجابة بنعم اشرح ذلك باختصار؟

- 45- كيف تعرضون أفكاركم ومبادراتكم على المسؤولين الإداريين في ما يخص الأداء الوظيفي؟
في: - اجتماعات رسمية (....) - اجتماعات غير رسمية (....) - لقاء فردي مع المسؤول المباشر (....)
46- هل هناك سرية للمعلومات التي تسري داخل المؤسسة؟ - نعم (....) لا (....)
في حالة الإجابة بنعم - كيف تحافظون عليها؟

- 48 - عند إشراكك في تحديد أهداف المنظمة، هل يعزز ذلك لديك روح الانتماء؟
كثيراً (....) قليلاً (....) أبداً

- 49- ما هو تقييمك لولائكم نحو المؤسسة التي تنتمي إليها؟
- إيجابي (....) - سلبي (....) - بدون رأي (....)

- 50 - أي عنصر أكثر مساهمة في خلق الولاء تجاه المؤسسة؟
- المشاركة في اتخاذ القرار (....) - الترقية (....) - الزيادة في الأجور (....)
- الحوافز (....)

- أخرى.....
51- كيف تقيم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في تنمية الولاء التنظيمي وتطوير الأداء الوظيفي؟

- 52- هل لديكم ما تضيفونه

نشكركم على مشاركتكم وتعاونكم معنا ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

الملحق رقم 2:

جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل وتنمية الموارد البشرية

مقابلة بحث ميداني

هذه المقابلة معدة خصيصا للقيام بدراسة علمية اكااديمية لتحضير رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية التي تحمل عنوان " دور الاتصال التنظيمي للقيادة الادارية في تطوير أداء المنظمة "

لذا نرجو افادتنا والتكرم بالإجابة على هذه الاسئلة بكل وضوح وموضوعية حتى يكون للدراسة مصداقية علمية علما ان البيانات التي تدلون بها تستخدم لأغراض علمية بحثية.
ونشكركم على مساهمتكم في انجاز هذا البحث.

محور البيانات العامة

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر (....) أنثى. (....)
- 2- السن:.....
- 3- سنوات الأقدمية في المؤسسة:.....
- 4- سنوات الخدمة في المناصب القيادية:.....
- 5 -شعبة التكوين الأصلي: أدبي (....) علمي (....) رياضي (....) أخرى حدد:.....
- 6 - مؤسسة التكوين الأصلي: جامعة (....) مدرسة عليا (....) معهد (....) أخرى حدد:.....
- 7- التكوين اللغوي: أحادي اللغة (....) ازدواجي اللغة (....) متعدد اللغات (....)

أسئلة المقابلة

- 8- ما هي في نظركم سمات و مواصفات القائد والمسير الناجح ؟

9- ماهي أهم مهارات الاتصال التي تعتقدون بأنها ضرورية لتدفق المعلومة من جهة، وتحقيق تماسك جماعة العمل من جهة أخرى؟

10- أي نمط من أنماط القيادة، ترون أنه الأنسب لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ؟ مع تبرير موقفكم؟

11- هل كان تبوء هذا المنصب ضمن طموحاتك المهنية أم أنه تم اقتراحك على المنصب؟
في كلتا الحالتين ، برر اجابتك ؟

12- تتعدد معوقات الاتصال في البيئة التنظيمية مما يؤثر بالسلب على كمية ونوع الأداء الوظيفي . ماهي أبرز معوقات الاتصال في مؤسساتكم ؟ وهل لديكم حلول استباقية لهذه المعوقات ؟

13- هل تحبذ الاتصال مع الرؤوسين - وفق نظام القنوات الرسمية، أم ترى أنه كلما ابتعدت عن النمطية الاتصالية كلما أدى ذلك إلى سرعة وجودة الأداء ؟في كلتا الحالتين. برر إجابتك؟

.....
.....
14- هل هناك، برأيك علاقة بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية؟ وأيهما يشكل مصدرا للآخر؟ مع تبرير إجابتك؟

.....
.....
.....
.....

.....
15- حسب لغة المناجمنت فإن المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، عامل حاسم في تحسين وتطوير أداء المنظمة: ما رأيك في ذلك؟ برر إجابتك؟

.....
.....
.....
.....

.....
16- ثقافة المؤسسة، الانتساب لمجموعة العمل، الهوية المهنية، الولاء للمؤسسة، ماهي برأيك العلاقة بين هذه العناصر داخل البيئة التنظيمية؟ وهل تراها نواتج للقيادة الإدارية الرشيدة؟ أم أنها عناصر تنطلق منها القيادة الإدارية في تسييرها للمؤسسة؟ في كلتا الحالتين برر إجابتك؟

.....
.....
.....
.....
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مصلحة التّمدّرس و الامتحانات

مكتب التعليم الأساسي

الرقم : 131

التنظيم التربوي و الإداري للمتوسطة

و المدارس الملحقة بها

2024 / 2023 للموسم الدراسي

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة



132

الدائرة : سيدى عيسى

الدائرة :

البلدية :

بعض حمول - بغداد / الحرم الشمالي

متة بسيطة :

الرقم التعريفي	الحجرات	المخابر	مخبر، أ. ألي	الورشات	نظام الدراسة
28162004	28	3	1	3	خارجي

المناصب المالية									
المجموع	اترفية	اعلام الي	ت بنية	موسيقى	رسم	الجزيري	الفرنسية	الاجتماعية	عربية
53	0	1	3	1	0	6	8	5	11

الأفواج التربوية و التلاميذ				
ت.التربوي	سنة 1	سنة 2	سنة 3	سنة 4
الأفواج	10	8	6	6
التلاميذ	418	305	242	250

[illegible][illegible]

المسيلة في : 2023-08-22

مدير التربية

عون خدمة من المستوى 3

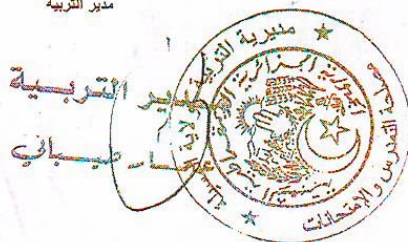
عون خدمة من المستوى 2

عون خدمة من المستوى 1

عامل مهني من المستوى 1

حارس

الخريطة تلغي و تعوض سابقتها



ملاحظات : هذه الخريطة تُلَفَن و تُعَوَض سابقَتها
رقم : تاريخ :

