

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد السهون تلمسان السهون

الملحققة الجامعية مغنية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير في العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

بمنوان:

القيادة الإدارية والإتصال في المؤسسة

دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية

تحت إشراف الأستاذة:

✚ ✚ ✚ خلوط عواطف

من إعداد الطالبة :

✚ ✚ ✚ بختي أمال

أعضاء لجنة المناقشة:

✚ ✚ ✚ أ. عيسى نبوية

✚ ✚ ✚ أ. أوبختي نصيرة

✚ ✚ ✚ أ. خلوط عواطف

جامعة تلمسان

مناقشة

جامعة تلمسان

رئيسة

جامعة تلمسان

مشرفة

السنة الجامعية : 2015/2016 م

شكر

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة خلوط عواط التي أشرفت على إنجاز هذه المذكرة، كما يسرنا أن نتقدم لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم الإشراف على مناقشة هذا العمل، وإلى مؤسسة بنطال التي قدمت لنا يد العون من أجل إنجاز هذا البحث التطبيقي ولا ننسى كل أساتذة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى الوالدين العزيزين

إلى جميع أخواتي (أسماء، سارة، كلثوم)

إلى كافة الأهل والأقارب

إلى كل من علمني حرفا

إلى جميع الأصدقاء والأحباب الذين عرفتهم خلال المشوار

الدراسي أو خارجه

إلى كل زملائي طلبة الماستر تخصص إدارة الأعمال.

المقدمة العامة



منذ الثمانينات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى مجاهها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية لأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤ وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يشع الموظفين على المشاركة والإجماع في عملية وضع الأهداف وعملية اتخاذ القرار.

تحديد الموضوع:

يتجلى موضوع الدراسة في القيادة الإدارية وعلاقتها بالإتصال في المؤسسة الاقتصادية، ومعرفة ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الإتصال سواء كان إيجابا أو سلبا، فقيادة المؤسسة تكون ناجحة إلا من خلال فتح قنوات الإتصال والحوار المتميز بين الأقسام الإدارية لديها والإدارة العليا والتخلي عن الأساليب البيروقراطية للعمل التي أثبتت عدم فعاليتها التنظيمية حيث يمكننا القول أن الإتصال هو جوهر العمليات الإدارية في أي مؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها بالإتصال لدى مديري المنظمات، حيث أصبح للاتصال دورا كبيرا ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء والقادة الإداريين في إدارة المنظمة وهذا من خلال تبني إتصال فعال وغط قيادي لتحقيق أهداف المنظمة وقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة إجتماعية في أقل الجماعات وأقصر الإجتماعات وأمر النبي صلى الله عليه وسلم بتولية أولي ولاية أمور المسلمين، وأمر ولاية الأمور أن يردوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل وأمر المسلمين بطاعة ولاية الأمور، في سنن أبو داود عن أبي سعيد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إذا خرج ثلاثة في



سفر فليؤمروا أحدهم." وكذلك للقيادة الإدارية تعتبر من الوسائل الهامة والضرورية في التنظيمات المعاصرة.

أهداف الدراسة:

- تحديد المفهوم الدقيق للقيادة الإدارية وأهميتها.
- تحديد صفات القائد الإداري الناجح.
- تحديد مفهوم الإتصال.
- الوصول إلى العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والإتصال في المؤسسة.
- تبيان واقع القيادة وتأثيرها على الإتصال بالمؤسسة الوطنية.

إشكالية البحث:

تعتبر القيادة الإدارية من الضروريات في كل المؤسسات، فأنا بصدد دراسة شكل تعاني منه جل التنظيمات الوطنية في مجال القيادة الإدارية وتسيير الموارد البشرية ونجاحها في إعداد خطة الإتصال، لكن في أغلب الأحيان نلاحظ عدم الإهتمام بالجانب الإتصالي بالرغم من أهميته الكبيرة خاصة في عملية صنع القرار لأن عملية صنع القرار في الغالب تكون من إختصاص القائد الإداري وهي جوهر العملية الإدارية وأن هذه العملية الإدارية تتوقف على سلامة المعلومات التي تتاح لصانع القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية وأن هذه المعلومات لا يمكن توفرها إلا من خلال عملية الإتصال مهما كان نوعها أو شكلها، وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر الإتصال في القيادة الإدارية؟ وما هو نمط القيادة الإدارية الأكثر ملائمة للإتصال في المؤسسة العمومية؟

فمن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية:

ما دام أن هناك علاقة مرتبطة بين الإتصال والقيادة الإدارية:

- ما المقصود بإتصال القيادة الإدارية.
- ما هي إستراتيجية الإتصال القيادي في المؤسسة.
- هل يؤثر الإتصال على القيادة في مؤسسة بنطال.

فرضيات الدراسة:

إن الإجابة عن الإشكالية العامة والأسئلة الفرعية السابقة الذكر وموضوعنا بصفة عامة يقودنا إلى صياغة الفرضيات التالية:

- دور القيادة الإدارية له تأثير على عملية الاتصال بمؤسسة بنطال.
- شخصية وتصرفات القيادة الإدارية هي التي تحكم في العملية الإتصالية بمؤسسة بنطال.
- نمط القيادة المتبع في مؤسسة بنطال له تأثير على الإتصال بين الموظفين.

الدراسات السابقة:

إن موضوع علاقة القيادة الإدارية بالإتصال ورغم أهميته داخل المنظمات الحديثة إلا أنه لم يأخذ حقه من الدراسة الميدانية حيث ركز الباحثين على دراسة كل من القيادة الإدارية على حد والإتصال على جانب آخر وأهملوا هذه العلاقة بين القيادة والإتصال التي تعتبر المحور الأساسي لنجاح أي مؤسسة فالدراسات العربية في هذا الموضوع نادرة جداً، فهناك دراسة عربية واحدة تناولت هذا الموضوع:

الدراسة العربية:

- "عبد الله ثاني محمد النذير": القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال"
فإشكاليته كانت كالتالي:

- هل نجاح مشروع استراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نشاط نموذجي) واعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم ما توصل إليه في هذه الدراسة ما يلي:
*العلاقة بين القائد والأتباع وتأثيرها على المردودية الإنتاجية التي تعتبر العمل العمل الجدية والقوة الاقتصادية وأن هذه الدراسة لا تزال تحتاج إلى تعمق وتدقيق وإنجاز بحوث حول القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الاستفادة من نتائجها.

المنهج المستخدم:

لمعالجة موضوعنا وللإجابة عن إشكالتنا إعتدنا على منهجين للبحث هما:

- المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل الجانب النظري، هذا المنهج يسمح لنا بربط القيادة الإدارية بالإتصال وفهم العلاقة بينهما.
- المنهج التطبيقي حيث حاولنا إسقاط الدراسة الميدانية على مؤسسة اقتصادية وكانت مؤسسة بنطال محطة دراستنا.

صعوبات البحث:

إن إعداد أي بحث علمي لا يمكن أن يخلو من الصعوبات ونحن لا ننكر أنه واجهتنا بعض المشاكل خاصة في الجانب النظري نذكر منها:

- قلة أو ندرة المراجع باللغة العربية أو باللغة الفرنسية التي تتعرض إلى جوهر العلاقة بين القيادة الإدارية والإتصال.

تقسيمات البحث:

للإحاطة التامة والمختصرة بالموضوع وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم البحث على قسمين: جانب نظري وجانب تطبيقي:

الفصل الأول: سوف نتطرق فيه إلى مفهوم القيادة الإدارية و صفات القائد الإداري والقيادة الإدارية وتأثيرها على صنع القرار.

الفصل الثاني: سوف نتطرق فيه إلى مفهوم الإتصال وأهميته وأنواعه وخصائصه، نماذج الإتصال.

الفصل الثالث: فهو مخصص إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والإتصال في المؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فهو يتكون من فصل واحد يضم دراسة ميدانية لحالة مؤسسة بنطال وسوف نتطرق إلى تعريف المؤسسة بصفة مختصرة وكذلك توضيح هيكلها التنظيمي وأهدافها، بالإضافة إلى دراسة علاقة القيادة الإدارية والإتصال في المؤسسة كل منهما على حدًا وكذلك دراسة العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والإتصال وذلك من خلال تحليل الإستبيان الموجه إلى القياديين بالمؤسسة.

الفصل الأول



الإطار النظري للقيادة الإدارية

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

مقدمة:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الأهداف الذي يواجهها لهذا سنتطرق في فصلنا هذا إلى مبحثين:

1. المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية
2. المبحث الثاني: النظريات القيادية وأهم صفات القائد الإداري.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية

المطلب 1 : تعريف القيادة الإدارية و أهميتها

1- تعريف القيادة الإدارية¹:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم المراوغة صعبة المراس ، بحيث يصعب تعريفه على نحو يرضى الجميع ، بالرغم من أن جميع الأفراد يعتقدون بأنهم يدركون أبعاده و في الواقع أن موضوع القيادة من الموضوعات المتداخلة التي تتقاسمها تخصصات عد ، من أبرزها مجالات الدراسات الإدارية و السلوكية ، و يمكن حيث كان بعض الباحثين ينظرون إلى القيادة أوائل القرن العشرين باعتبارها بؤرة الأنشطة الجماعية Focus f group Proces ، و طبقا لهذه الرؤية كان القائد هو مركز عملية التغيير بالنسبة للجماعة ، و كان أيضا هو على تطلعاتها وأمالها و بحلول أواخر القرن العشرين اختلفت الرؤية السابقة و أصبح ينظر إلى القيادة باعتبارها علاقة القوة The Power Relationship التي ترتبط بين القادة و التابعين و بعبارة أخرى ، يقع على عاتق القادة مهمة تدير القوة اللازمة لتغيير الآخرين . و تعدد التعريفات التي القادة و توضحها بوصفها أحد أهم العناصر الإدارية ، فهناك من يرى أنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة ، و هناك من يرى أنها عملية التأثير الأحداث نوع من التأثير في الغير و هذا ما دفع باس Base على سبيل المثال للتأكيد على أنها تكمن في شكل علاقة التأثير و يرى البعض أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و التنسيق بين جهودهم لبلوغ.

و بعبارة مبسطة ، القيادة هي عملية التأثير في الناس و توجيههم للانجاز الهدف عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين ، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء ، في هذه الحالات ستظهر أنت

¹هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، "إدارة الإتصال والتواصل"، بدون طبعة، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2009.

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

بمظهر القائد . عندما يجربك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كعائد ، أما في المنزل عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك ، و متى و كيف سيقوم به ، فأنت بذلك تظهر كقائد ، النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أولا ، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما.¹

و يتضح معنى آخر للقيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، و التي يمكن من خلال استعراض بعضها.²

فالقيادة الإدارية عند كونتز وادونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني .

و تعرفها الأساتذة (سيكلرهدسون) بقولها : القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري .

و يعرفها د . عبد الكريم درويش و د . ليلي تكلا بقولها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولاءهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " .

و من مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، و هذه العناصر هي :

أولا : عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك .

ثانيا : ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم .

ثالثا : الأهداف الإدارية المراد تحقيقها .

¹ / محمد عبد القصور ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع 2011 ، ص 9
² / نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، بدون طبعة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع 2009 ، ص 99/97 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

2- أهمية القيادة الإدارية:

لقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين و الممارسين مندوبي التاريخ و حتى وقتنا هذا . برغم تعدد تعاريف القيادة إلى أنها جميعا تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية المفهوم القيادي و حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي :¹

- ان القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- مفهوم السلطة و القيادة و يمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.
- كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و تقام العدل و يحال دون أن يأكل القوي الضعيف حيث قال تعالى: ولولا دفع الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض. فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة و في نفس الوقت الملتزمة بالنظام . فأهمية القيادة تكمن في :².

1- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.

2- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات .

3- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

4- تعميم القوى الايجابية في E و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان .

¹- د. عادل زايد. الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، بدون طبعة ، بدون ناشر 2006 ، ص 2 .
²- د. محمد حسين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار المسيرة 2008 ، ص 66 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

5 - السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها .

6 - تنمية وتدريب و رعاية الأفراد إذا أنعم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى.

7 - مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة و تبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي و ذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين و جهودهم و توجيهها ، و يستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين .

و توجيه كل جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ، و تحديد المسؤوليات الأقسام التنظيم و العاملين فيه ، وهذا ما جعل فقنر و برستوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بأنها من العوامل الحيوية التي تتضمن فاعلية التنظيم و استمرار بقائه . فدور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي إذن دور هام و أساسي يتمثل في قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات و جهود العاملين داخل التنظيم ، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها ، و بالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها و إيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم .

إذا تطرقنا إلى القيادة الإدارية في الجانب الإنساني فسنجد أن لها أهمية كبيرة من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية و المتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل.¹

²¹/ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 114 ، 115 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

التعليمات وتنفيذه وفق الأنظمة السائدة و يمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة ، سواء كان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل¹.

و تتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات و الأوامر المستخدمة و مدى تحويل الصلاحيات و كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجة الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

ثانيا : من حيث أساليب القيادة أجواء العمل .

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة و أنواعها من حيث أساليب العمل أجواء العمل ، و أشهر دراسة هي دراسة رونالد ليت و رالف وايت فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى و دراسة العلاقات بينهما وبين سلوك الجماعة ، و كان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على اثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة و اثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة .

و سميت الأساليب بالقيادة الديمقراطية و القيادة و القيادة غير الموجهة.

-القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسه حيث يقوم القائد هنا بالمشاركة و التعاون و تبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها².

القيادة المتساهلة: و هي قيادة تتسع بالتسيب و انخفاض الأداء.

¹/نفس المرجع السابق الذكر ، الموقع الالكتروني.

²/محمد عبد المقصود محمد ، مرجع سابق ، ص 79 - 80 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

القيادة غير الموجهة:

و هي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين و يصبح هو في حكم المستشار و ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية و علمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث و الدراسات و الجامعات .

المطلب 3: خصائص القيادة الإدارية.

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعيته ، يدير شؤونها ويتولى قيادتها و يعمل دائما من أجل رفاهيتها و إسعادها و يبذل قصارى جهده لتحقيق أمالها فان لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها و يوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف و الصالح العام ، و القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك الجماعة ، توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر . و لا يمكن لفرد أن يصبح قائدا، دون أن يكون هناك جماعة. ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما كل ما يستطيع من معرفة و مهارة و جهد و إرادة و ذكاء و مشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه مآلديهم من قدرات و ميول و استعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بآراء و أحكام بغرض تحقيق هدف معين فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة و لصالحها و مساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه و يتضح مما سبق أن القيادة أمر ضروري التفاعلات بين الأفراد و الجماعات فالقائد رقيب و منظم و موجه الأفراد في سلوكهم و مواقفهم نحو أهداف معينة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد و هذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا و تأثيرا و تعاونا فانه يمكن حصر خصائصها كالتالي :¹

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء إلا توجيهها تخريبيا .

¹/محمد حسين الجسمي، مرجع سابق ص 66 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الفرض .

- القيادة تعاون وعلی القائد أن ييثر روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة .

- القيادة هدف حيوي و من ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم .

و قد خلصت قوة العمل الأسترالية المتخصصة في المكتبات AUSTRALIAN LIBRARIANSHIP TASKFORCE

بأن الخصائص الرئيسية للقيادة المطلوبة مستقبلا هي (1) :

- الرؤية الابتكارية .

- صياغة الأهداف و إنجازها .

- القدرة على اتخاذ القرارات بثبات .

القدرة على بناء الفريق .

- شخصية جذابة (كاريزما) charisma .

و كذلك تعمل القيادة الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد و إشباع الحاجات التي تظهر في الجماع

فأفضل القواعد من حيث عن مضايقة مرؤوسيه و أن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو إنجاز ما

لم يمكنهم قدراتهم واستعداداتهم من الإنجازه¹ .

¹/محمد إبراهيم حسن محمد، مرجع سابق ، ص 32 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

المبحث الثاني : نظريات القيادة و أهم صفات القائد الإداري .

المطلب 1 : النظريات القيادية .

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة سنذكر البعض منها :¹

أولا : نظريات التأثير على المرؤوسين :

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب إلي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه بغض النظر عن فعاليته كعائد ، و هي من أوائل النظريات القيادية و منها :

1 - السمات القيادية : و هي صفات شخصية يمتلكها القائد مثل : القوة الجسدية و الذكاء ، و قوة الشخصية ، مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد ويتأثروا به .

2 - القدوة : حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم ، و عندما لا يكون تصرف القائد قدوة ، فانه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه .

3 - الحزم و الإصرار : يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه و إصراره عليه ، و يكون هذا القائد عادة صريحا وواضحا في طلبه .

4 - التبرير المنطقي : القائد هنا يحمل على الأداء المطلوب عن طريق تبريره لهم .

5 - التودد للمرؤوسين و الثناء عليهم بعد ذلك يطلب منهم مايراد أداؤه .

ثانيا : نظريات سلوك القائد و قدراته.

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها ، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب ، و إنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات :¹

¹. بحوث و أوراق عمل : الملتقى العربي للتأني إعداد القيادات الإدارية و المالية ، ص 15 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

- 1 - القائد السلطوي : هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير و سلوك مرؤوسيه ، و أن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة .
- 2 - القائد الميال للانجاز : بحيث يميل القائد للانجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم انجازها تحت بصره .
- 3 - القدرة على حل المشاكل : فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل ، و مثل هذا القائد يكون ذكيا و قادرا على وضع الخطط و الاستراتيجيات و صنع القرار .
- 4 - القدرة على المبادرة : فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بعمل جديد من تلقاء نفسه.
- 5 - القدرة الفنية : فبالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية أكثر كفاءة و فعالية مقارنة مع القائد الذي لا يمتلك قدرات فنية .
- 6 - دعم المرؤوسين : فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثنى عليهم يمدهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم لمزيد من العطاء يكون أكثر فعالية من غيره .
- 7 - التغذية الراجعة : و هي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا ، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم و بعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها . كما أنهم تمكنهم من معرفة أدائهم الفعال .

ثالثا : منهجية إعداد و صناعة القادة .

- 1 - أن يكون الأمر من إستراتيجية المنظمة و أهدافها الرئيسية .
- 2 - اعتماد برامج و مناسبات خاصة لتدريب القادة و تعليم القيادة.

¹ . د بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، ط1 ، دار اليازوني 2010 ، ص 39 ، 40 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

3 - توفير المناهج القيادية اللازمة.

4 - تشجيع النقاش و الحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصا لهذا الأمر .

5 - إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية و تحمل المسؤولية و الشعور بها عمليا .

6 - تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديدة .

7 - الصبر على القائد فان المعاناة اليومية و نظرية التراكم بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة .

8 - الزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل .¹

المطلب 2 : الصفات الشخصية للقائد الإداري

قام كلامن داني كوكس (Dany cex) و جون هوف (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى 10 صفات هي :²

1 - صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

2 - النشاط العالي : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلييلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .

3 - الانجاز : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات و انجازها .

¹ . بحوث و أوراق عمل ، مرجع سابق ص 17 .

² . بحوث و أوراق عمل : مرجع سابق ، ص 17 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

4 - امتلاك الشجاعة : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة ، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر و على أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .

5 - العمل بدافع الإبداع : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية لإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تحدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون .

6 - العمل الجاد بتفان و التزام : فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .¹

7 - تحديد الأهداف : فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم و التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

8 - استمرار الحماس : أن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ، فهم تماما كالشعلة التي تنطفئ أبدا لتبقى متعددة على الدوام ، فنمو القائد و تطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما و اذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه اذا الا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات .

9- امتلاك الحنكة : فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية ، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

10- مساعدة الآخرين على النمو : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، و عندما يكون جو العمل سليما و صحيحا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما

¹/بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص 25.

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

يؤدي إلى التعاون ، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقًا يتصدى لأقوى الفرق و المهام .

أما عن الصفات الشخصية للقائد الإداري هناك صفات و مقويات و سمات يجب أن تتوفر في رجل الإدارة السلم كمسؤول عن رعيه و من هذه الصفات نذكر البعض :¹.

أ – **الصدق** : يجب أن يكون رجل الإدارة السلم لمعلمًا أمر مدير إلى صادقًا مع نفسه ، لكي يكون صادقًا مع الآخرين ، و أن تتسع آراؤه أيضًا بالصراحة و الجدية و عدم المراوغة حتى يكون موضع ثقة من قبل الآخرين يقول تعالى : يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله و كونوا مع الصالحين (التوبة 11) .

2 – **إتقان العمل** : أن إتقان العمل يعد شرفًا لازماً لأداء أي عمل في أي مجال بصورة عامة ، و في مجال العملية التعليمية بصورة خاصة ، و يقول الرسول (ص) (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) .

3 – **التواضع قولاً و عملاً** : يجب أن يكون المعلم متواضعاً و أن تصرفاته بالخلق الطيب و التسامح باعتباره قدوة صالحة لطلابه يقول تعالى (وعباده الرحمن ، الذين يمشون في الأرض هواناً و إذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاماً) . (الفرقان 63) .

بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى :²

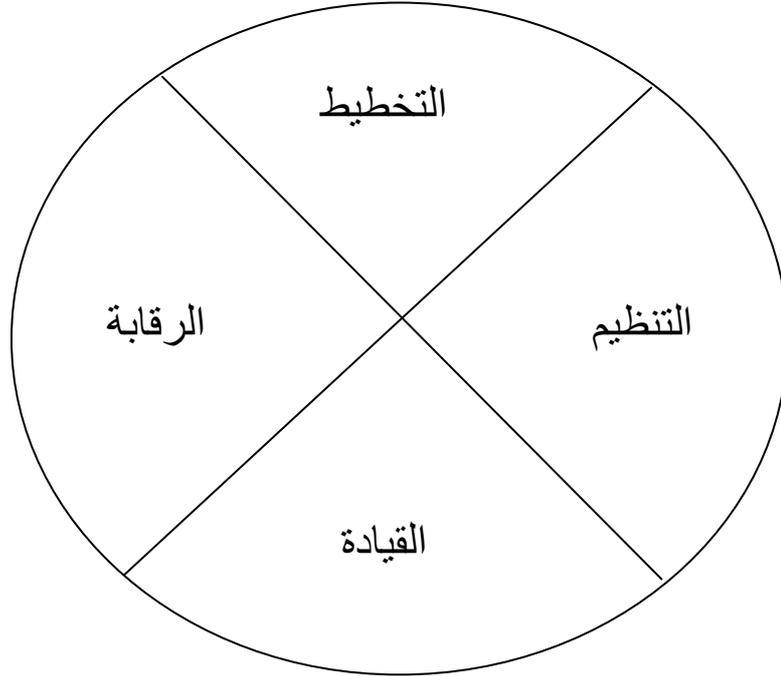
الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و في اتخاذ القرارات ، القوة البدنية و السلامة الصحية ، الإيجابية في العمل ، القدرة على الابتكار و حسن التصرف ، الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل ، القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد ، تقبل البناء ، الديمقراطية في القيادة ، توافي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .

¹ / محمد حسين الجسمي ، مرجع سابق ، ص 121 .
² / بشير العلق ، مرجع سابق ص 27 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

المطلب 3 : القيادة و تأثيرها على صنع القرار .

من الضروري التأكيد على حقيقة مفادها أن عملية صنع القرار لا تحصل في فراغ ، و إنما هي في الواقع محكومة بالوظائف الإدارية مثل التخطيط ، التنظيم و التوجيه ، الرقابة كما أن عملية صنع القرارات تخضع للأخلاق و المسؤولية الاجتماعية أيضا ، الشكل التالي يوضع هذه العلاقة العضوية .¹



صناعة واتخاذ القرار

المصدر : جواد ، شوقي ناجي (2000) إدارة الأعمال ، منظور كلي ، دار العلمة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 141

ويرى الأستاذ دكتور شوقي ناجي جواد أن هناك أربعة قواعد يجب مراعاتها إذا ما أريد بلوغ قرار ما. ويمكن القول بأن الإجابة عن الأسئلة التالية تحدد مدى انهماك الأفراد بأعمال صناعة واتخاذ القرارات.

¹/بشير العلق ، مرجع سابق ، ص 130 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

1 - هل هناك فجوة بين الموقف الحالي و الموقف المتحمل و الهدف المقصود ان تحديد الفجوة أو الفجوات الكامنة تعد من مهام المدير ، إذا أن كلا منهما يتضمن مجموعة من المخاطر التي تضيف حالة الإبهام و عدم الوضوح ما يستدعي تركيز الانتباه و إلا فقدت المنظمة زبائنها و خسرت سوقها.¹

2- هل أن متخذ القرار يقظ تجاه خطورة و دور كل فجوة ؟ بمعنى أن اهتمام صانع القرار بالقواعد المتحملة من القرار بعد تعامله مع مسببات الفجوة القائمة يمكن المدير من اكتشاف جدوى بعض البدائل و الحلول الممكنة و اختيار أنسبها لمعالجة الموقف .

3 - هل يمتلك صانع القرار الموارد المالية و البشرية الكافية ليتمكن من التعامل مع الفجوة ؟ إن الخبرة و التجربة التي يتمتع بها صانع القرار إلى جانب الإمكانيات المالية والبشرية من شأنها أن تدعم الموقف الذي من خلاله يتمكن من التعامل مع الفجوة.

4 - هل هناك ما يدافع صانع القرار إلى التعامل مع الفجوة ؟ ان وجود الدافع المحرك للتعامل مع الفجوة الحاصلة بين الموقف الحالي و الموقف المحتمل يعد عنصرا أساسيا في جعل صانع القرار يبحث عن جميع الحلول الممكنة و اختيار أنسبها لمعالجة الموقف .

وتتحلى قدرة القائد الإداري الاستثنائية في كونه ليس فقط صانع قرار أو مساهم في صنعه وإنما في كونه خلال مشاكل مستعصية ، أو في قدرته على اتخاذ قرارات تجديدية أو قرارات تعديليهتهكيفية بنفس قدرة الآخرين (من المدراء التقليديين) على اتخاذ قرارات

فالقرارات التعديليه-التكيفية هي تلك القرارات أو الخيارات التي تعتمد لمواجهة مجموعة من القضايا و الحالات الغيبية والغامضة غير الاعتيادية . حيث يتطلب هذا النوع من القرارات قدرا عاليا من التخطيط المسبق لها لأن نتائجها غالبا ما تكون عديدة و متنوعة أما القرارات التجديدية أو الابتكارية فهي تلك القرارات التي تتعامل مع الاكتشافات الخلاقة ، بالإضافة الى تشخيص الحالات

¹/بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص 132.

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

و المشاكل الغامضة و المعقدة التي تحتاج إلى قدر عال من التفكير الخلاق و الرؤيا ومن الملاحظ أن القرارات الابتكارية تحدث عملا يختلف كما و نوعا و شكلا عن أي عمل سابق . و لبلوغ التجديد ، ينبغي على المدراء و العاملين تحديد أبعاد المشكلة أو تعريفها في المقام الأول ، واقتراح حلول جذرية غير تقليدية لها .

أما القرارات الروتينية ، فهي مجرد خيارات نمطية متكررة تقدم كاستجابة لمشكلات محددة و معروفة و غير معقدة ، إذ يجد العاملون في المنظمة حلولاً جاهزة للحالات العملية اليومية التي تواجههم ، و ذلك لثبات القواعد و المرشدات الحاكمة للعمل وإجراءاته.

ان القائد الإداري الناجح يعرف تماما كل نوع من هذه القرارات و تتوافر لديه حلولاً تتناسب مع المشاكل التي تواجهه ، فلا يمكن لقائد إداري ناجح أن يعتمد أسلوب القرارات الروتينية عند مواجهة حالات و مواقف تتطلب قرار تكييفياً تعديلياً أو تجديدياً و صنع القرار كذلك يتأثر ببعض العوامل عند اتخاذه فهذه العوامل هي التي تؤثر في سلوك القائد أثناء اختياره بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار و تؤثر فاعلية القرار و تتمثل في القيود التي تفرضها القوانين على القائد ، و في الضغوط الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها أثناء اتخاذ القرار سواء كان مصدر هذه الضغوط رؤساء القائد أو مرؤوسيه أو الرأي العام و يضاف إلى ذلك بعض العقبات التي قد تحول دون اتخاذ القائد قرار فعالاً نذكر منها المهمة –النصوص التشريعية : و هذه القيود تكون مفروضة على القائد بحكم منصبه الرسمي ولذلك فهي تشكل عقبات رسمية وتتضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال اتخاذ القرارات في الإدارة العلمية حيث يعتبر القرار الإداري جزءاً من السياسة العامة للدولة .¹

¹ /نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 419 .

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية

خاتمة:

أخيرا يمكننا القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير فنحن بحاجة ماسة إلى قيادة فعالة بكل معنى الكلمة قادرة على صنع القرار بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

الفصل الثاني



الإطار النظري للاتصال

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

مقدمة:

أصبح الإتصال يحضى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين خاصة خاصة كونه أحد العوامل التي تسعى المؤسسة من خلالها لبلوغ أهدافها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات بين الموظفين وبقدر ما كان الإتصال غير فعال يصبح وسيلة معرقة للمؤسسة في نجاحها ومن أجل هذا قسمنا هذا الفصل الخاص بالإتصال إلى مبحثين:

المبحث الأول : تعريف الإتصال وأهميته

المبحث الثاني: أساسيات الإتصال.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

المبحث الأول : ماهية الإتصال

المطلب 1 :تعريف الاتصال وأهميته

الاتصال في اللغة العربية :

ففي العقل اللغوي العربي وجدت أن كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل واصل على وزن فاعل و كلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل ، و مصدرها وصال مواصلة و تشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين و يكون نقيض التواصل في تهاجر و تنافر و تقاطع . الاتصال جاء من الفعل الثلاثي للاتصال و هو وصل و جاءت على شكل وصلت أي بمعنى الشيء من باب وعد و صلة أيضا إليه وصولا أي بلغ ووصل بمعنى اتصل أي دعا دعوة الجاهلية قال تعالى : (إلا الذين يصلون إلى قوم) سورة النساء الآية 90 يتصلون¹ .

أصل كلمة اتصال : كلمة اتصال (Communication) من الأصل اللاتيني للفعل (Communicante) و هو يعني التشجيع عن طريقة المشاركة .

تعريف الاتصال:

لقد خلق الإنسان و معه العديد من الاحتياجات التي لاستطيع تلبيتها إلا من خلال الاتصال بالآخرين ، و تحقيق التبادل معهم في شتى الميادين (معلومات ، سلع ، خدمات ، تكنولوجيا ، نقود الخ).

و تشير كلمة اتصال إلى معاني كثيرة لدى العديد من الناس ، فالبعض ينظر إليها على أنها علم و البعض الآخر يعتبرها نشاط فهذا ما أدى إلى اتفاق بين العلماء بان الاتصال هو كل مايتعلق بانتقال

¹/. فاطمة حسين عوام ، الاتصال و الإعلام التسويقي ، ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن 2011 ، ص 16 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

الأفكار و المعلومات من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية أو علمية و سواء كانت تتصل بالناس أنفسه أو بالبيئة التي يعيشون فيها .¹

و يعرفه Blondin على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر ، باستعمال أحد أشكال التفاهم ، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل .

الاتصال هو العملية التي تتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا و تبادل الأفكار و التجارب فيميل بينهم .

الاتصال هو عملية يتم فيها تبادل المفاهيم بين الأفراد ، من خلال نظام الرموز المتعارفة .²

الاتصال هو نقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات بل و الميول و العواطف من شخص إلى آخر و من جماعة إلى أخرى.

وكخلاصة للتعريفات السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل للاتصال :

فالالاتصال في منظمات الأعمال لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف الآخر ، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم و الإدراك بين طرفي الاتصال و التأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة و الهدف من الاتصال هو :³

1 – قبول المستقبل للرسالة الموجه من المرسل .

2 – قيام المستقبل بالتصرف وفق هذه الرسالة .

و يتحقق الهدف من الاتصال حينما يتفهم المستقبل معنى الرسالة الموجهة إليه و يستجيب لها باتخاذ أو إجراء العمل المناسب و مما .

¹ / بسام عبد الرحمن الشافية ، نظريات الاتصال ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن 2011 ، ص 21 .

² / مرجع سابق . فاطمة حسين عواد ، ص 18 .

³ /د. حسين محمود حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 ، ص 21

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

أهمية الاتصال :

المنظمة هي عبارة عن كيان / نظام اجتماعي مفتوح أفراد وجماعات يعملون معا بصورة جماعية و يتعاون وثيق وضمن أطر هيكلية واضحة وذلك لتحقيق أهداف وأمال ورغبات مشتركة و لايمكن تحقيق هذه الرغبات إلا بالاتصال وذلك للأهمية البالغة في المنظمة ومن هذه الأهمية نذكر مايلي :¹.

-يساعد الاتصال على تبادل الأفكار و المعلومات والآراء و الاتجاهات و المقترحات و المنشورة و الخطط و السياسات و غيرها .

-الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل .

-الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها وازدهارها فبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الإضلاع بمهام و مسؤوليات التخطيط و التنظيم و القيادة و التوجيه و التحفيز و الرقابه .².

- يساهم الاتصال في إصدار التعليمات و التوجيهاتالفعالة. فبدون الاتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل زملاؤه و ماهي خططه و برامجهم و مشكلاته و يصبح التنسيق و التعاون بين الأفراد و الوحدات أمر متعللا و هذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة .

-فعلى سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة ، ولذا يقرر شاستربرناردان الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير و صيانة نظام الاتصال .

و تظهر كذلك أهمية الاتصال في المؤسسات و خاصة الكبيرة منها كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة ، أي أن مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ ، حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتم في أعلى المستويات الإدارية بينما التنفيذ يتم في أدناها ، و هذه المسافة بين مراكز التخطيط و مواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات و المعلومات بين البعيدين و هذا

¹ / مرجع سابق ، حسين محمود حريم ، ص 15 .

² / فريد كورتل ، الهام بوجلطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان 2010 ، ص 47 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

لا يتحقق إلا بالاتصال الفعال المراد كذلك اشارت الدراسات و الأبحاث إلى أهمية الاتصال بأنه ما يقرب 75 % من نشاط المؤسسة.¹

- يساهم الاتصال خاصة الاتصال الخارجي الناجح في مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة في مختلف المجالات ، من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء و المنافسة الناجحة و بناء سمعة جيدة و نيل رضا الجمهور و غيرها . إذن فان أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما .

- إن الاتصال بالنسبة للنشاط الإداري كحركة الدم في الجسم ، ولولا انسيابه لإصابة الشلل . فلا عجب أن يطلق بعض علماء الإدارة على الاتصال بأنه " قلب الإدارة " و أن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال.²

المطلب 2 : أنواع الاتصال .

3 - 1 اتصالات عملية - اتصالات شخصية - Opertional – Personal :

الاتصالات العملية تتعلق بعمليات و نشاطات المنظمة و يمكن أن تكون داخلية او خارجية . فالاتصالات العملية الداخلية تتم بين العاملين داخل المنظمة من أجل انجاز أعمال المنظمة الداخلية ، أما الاتصالات العملية الخارجية فهي تتم بين المنظمة و الجهات الأخرى (في نفس البلد أو خارجه) من عملاء ، موردين ، منافسين و مؤسسات مالية و جهات حكومية و غيرها ، و ذلك بهدف انجاز الأعمال الخارجية للمنظمة و كلا النوعين من الاتصالات حيوي لنجاح المنظمة و نموها وازدهارها .

¹ نفس المرجع السابق ، فريد كورتل ، الهام بوغليطة ، ص 48 .
² أ . هادي نهر ، أحمد محمود الخطيب ، " إدارة الاتصال و التواصل " ، بدون طبعة ، دار عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن 2009 ، ص 220 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

أما النوع الثاني من الاتصالات - الاتصالات الشخصية - فهو يتعلق بتبادل المعلومات و الاتجاهات و العواطف بين الأفراد ، و التي تتعلق بأعمال و نشاطات المنظمة ، و لكنها تؤثر في اتجاهات العاملين نحو رؤسائهم و زملائهم و سياسات المنظمة ، و يعتمد مدى هذا التأثير غزارة الاتصالات الشخصية .¹

3 - 2 الاتصالات الرسمية و غير الرسمية Formal – Informal :

1 -الاتصال الرسمي: وهو اتصال قائم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة، و يتم بطرق رسمية منظمة متفق عليها. ويشمل الخطابات و المذكرات و التقارير التي ترسل أو تعد من هيئات إدارية داخل المؤسسة المعينة.²

و يسير هذا الاتصال وفقا لأساليب و إجراءات و قواعد محددة و منظمة و معروفة عند أفراد الهيئات الإدارية بحيث يعرف كل فرد الصورة التي يجب أن تكون عليها الخطاب ، أو المذكرة من بدايته إلى نهايته و يمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل أو على العكس أو بشكل أفقي . وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بكونها إما:

أ - إنها مكتوبة.³

ب - أنها قانونية و منظمة.

ج - تتعلق بالعمل مباشرة .

د - تتم داخل الذي ينتظم المؤسسة أو الهيئة المعينة.

هـ - أنها ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

¹ / مرجع سابق ، حسين محمود حريم ، ص 29 .

² / نفسه ، حسين محمود حريم ، ص 30.

³ / نفس المرجع ، أهادي نهر ، أحمد محمود الخطيب ، ص 85 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

و الاتصال الرسمي و يكون فيها يكون صاعدا أو نازلا أو الاتصال الأفقي:

1 - الاتصال الرأسي : يكون صاعدا أو نازلا .

1 - 1 الاتصال الرأسي النازل : يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات ، من الرؤساء و المشرفين الى المرؤوسين و العمال ، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ، و يقسم كاتزوكاهن R.Kahu.Katy العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصالي إلى :¹

1 - تعليمات الوظيفة : وهي مايتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل .

2 - التبرير : ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسهم و مدى تلاحم و تكامل ، مختلف أنشطة المؤسسة ككل ، و له دور مهم في عملية الإقناع و تحسين الفرد بأهميته في المؤسسة و غيرها .

3 - الايديولوجية : و هي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة و فلسفتها و تفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء .

4 - المعلومات : و هي كل مايتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال و غيرها ، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر ، و الانضمام إلى المؤسسة ، بعد اطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته .

5 - الرد : وهو مايتعلق بنتائج نشاط العامل ، فهناك الذي يتكامل و الذي يبذل جهدا معتبرا ، و في نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذه الجهود أو التباطؤ في النشاط ، عن طريق الأجرة أو

¹ / ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، بدون طبعة ، بدون ناشر ، بدون منه ، ص 36 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

الرسالات المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا ، أو ترقية و مكافأته ولو شفويا ، و في حالة العكس بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد .¹.

1- 2 - الاتصال الرأسي الصاعد : يتميز باستعماله من طرف المرؤوسين لعدة أسباب حسب D.Katy .andR.Kahen وهي : تحديد الوظيفة و الأداء ، وما يرتبط بهما من مشكلات ، كمشاكل الزملاء من العاملين و الممارسات التنظيمية و السياسات ، والمهام المطلوب تنفيذها و كيفية التنفيذ .².

و يسمح الاتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها :

1 - حصول الإدارة على تحسن في صورة العمل ، من حيث الانجازات و معالجة المشكلات و الاستعدادات ، و الإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات .

2 -تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

3 -حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال الصاعد ومن أبرز ما يساعد على نجاح الاتصال الصاعد:

- اعتماد سياسة الباب المفتوح ، لكسر الحواجز بين الرؤساء و المرؤوسين لإتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للتعبير عن آرائهم ، و مقترحاتهم و مبادراتهم ، ومشكلاتهم ، بما يصب في خدمة المؤسسة المعينة و تقدمها .

2 - الاتصال الأفقي : يعكس الاتصال الرأسي و يتم هذا النوع بين الإدارات و المسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية ، أو إشرافية مختلفة ، ويهدف هذا النوع من الاتصال

¹/نفس المرجع ، ناصر دادي عدون ، ص 37.

²/نفس المرجع السابق ، أ . هادي نهر ، أحمد محمود الخطيب ، ص 88 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

إلى التنسيق بين الإدارات ، والأعمال لتحسين الإنتاجية و الأداء ، ويوضح الكثير من المعلومات و العناصر التي فقط يتحصل عليها بواسطة الاتصال .¹

2 - الاتصال غير الرسمي :

وهو اتصال لا يلتزم بالطرائق الرسمية المتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعينة رؤساء ، و مرؤوسين ، و لا يخضع لأية إجراءات أو قواعد ، أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية متفق عليها . ومدونة كتابة كما هو الحال في الاتصال الرسمي ، اذا يتم هذا الاتصال بعيدا عن القنوات الرسمية ن وبين مستويات إدارية مختلفة خارج حدود المؤسسة المعينة ، متخطيا بذلك خطوط السلطات الإدارية الرسمية .²

وقد يتم هذا الاتصال بين أطراف خارج المؤسسة المعينة و يكون على هيئة لقاءات شخصية ، أو اجتماعات غير رسمية أو رحلات ترفيهية ، أو مناظرات تجمع مختلف المستويات الإدارية من أكثر من تنظيم مؤسسات .

وقد يحدث هذا الاتصال غير الرسمي بين القائمين على إدارة مؤسسات مختلفة كما هو شأن ما يحدث من اتصال لمنظمات ومؤسسات ودوائر ذات العلاقة و الوزارات و الأجهزة الحكومية ، وهذه الاتصالات الخارجية تساهم في تبادل الخبرات وزيادة الأداء الإداري وتطويره ، والاستثمار الأمثل للحوار ، وتؤدي أيضا دورا كبيرا في الإعلام و التسويق و التعاون بما يخدم الجميع .

¹ / مرجع سابق ، ناصر دادي عدون ، ص 38 .

² / مرجع سابق ، حسين محمود حريم ، ص 30 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

المطلب 3 : خصائص عملية الاتصال .

من التعاريف السابقة نستطيع استنتاج عدة عناصر أو مميزات للعملية الاتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي :¹

1 - ان الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق ، و ليس فقط بالطرق الكتابية أو اللغوية ، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني ، بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة .

2 - إن الاتصال له مستقبل ومرسل ، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل ، ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال .

3 - إذا خلا الاتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل و المستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصالا ، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الاتصال .

4 - يهدف الاتصال أيضا إلى تحقيق التكامل و التفاهم بين المتصلين ، وهي من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الاقتصادية .

كذلك مستحدثات الاتصال فرضت عددا من الخصائص نذكر منها :

1 - الفصل الحاد بين مفهوم المصدر و مفهوم القائم بالاتصال : حيث لم يعد المفهومات يعبران عن عنصر واحد كما في الأدبيات الأولى و نماذجها ذلك إن الممارسات المهنية قد ميزت تماما بين هذين العنصرين ، وان العنصر الفاعل في عملية الاتصال و الإعلام هو القائم بالاتصال حتى أنه من الناحية العملية لا يشترط التطابق ما بين المادة الإعلامية و الاتصالية .²

¹ نفس المرجع السابق ، ناصر دادي عدون ، ص 14 .
² نفس المرجع السابق ، بسام عبد الرحمن المشاقبة ، ص 127 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

التي يقدمها المصدر وتلك التي يبثها القائم بالاتصال في وسائل الاتصال و الإعلام لأسباب تتعلق بالسياسات الإعلامية أو الضوابط المهنية أو تأثيرات القوى العديدة التي تتدخل لأحداث الفجوة ما بين ما يتلقاه القائم بالاتصال وما يرسله إلى المتلقين من خلال وسائل الاتصال و الإعلام معا .

2 - سيادة التوجيه إلى التخصص في تقديم محتوى الاتصال و الإعلام بالتأثير الملحوظ في جمهور المتلقين الذي أصبح يصنف في فئات عديدة تشترك كل منها في سمة أو أكثر بحيث تقترب كثيرا من مفهوم الجماعة مثل صحف الأطفال و المرأة و العمال .

3 - لم يعد من الممكن الحصول على رجوع الصدى من كل أعضاء الجمهور ولذلك أصبح الصدى يقاس من خلال عينة مختارة ويتم تقييم استجابة هذه العينة بشكل مباشر من خلال طرف ثالث ، ولكن يمكن التعرف عليه بواسطة مؤسسات البحوث ، ومع تكرار استجابات الأفراد يظهر بالتالي أهمية الاستجابات المتراكمة أو المتجمعة خلال فترة من الزمن مما يصف رجوع الصدى بالتراكم ، كما أصبح الاهتمام كميًا أو التقدير أو أن الاهتمام أصبح بكمية الأفراد الذين استجابوا وليس بكيفية استجابة الفرد .¹

وأتفهم التفاعل الإنساني من خلال القيام بعملية الاتصال يقترح "Gary T. Hunt" اعتبار الأفكار التالية:²

1 - يتضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المنصت : وتقوم هذه الفكرة على محاولة المرسل تكوين معنى أو قصد بعقل المستقبل يشبه المعنى الموجود بذهن المرسل ، وهي من الأهداف الرئيسية للاتصال حتى قبل الرغبة في حدوث آثار هذا المعنى في تصرفات المستقبل ، ونظرا لاختلاف التكوين البشري وشخصية ومحيط الإنسان الضيق .

¹ نفس المرجع السابق ، بسام عيد الرحمن الشاقبة ، ص 128 .

² نفس المرجع السابق ، ناصر دادي عدون ، ص 15 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

2 - يتضمن الاتصال نقل المعلومات : وبذلك تبدأ عملية الاتصال عندما يحاول شخص ما تمرير أو إيصال معلومات إلى شخص آخر ، و بشكل عام ك " فهناك اتصال كلما استطاع أي نظام ، وعلى الخصوص نظام حي ، إن يؤثر على نظام آخر بتغييره ، أو بتغيير حركته أو سلوكه انطلاقاً من تمرير معلومة ، وعملية إيصال المعلومات تتم باستعمال رموز قد تكون شخصية أو غير شخصية أو كليهما.

3 - يتضمن الاتصال الآلاف ، من الإشارات المحتملة : تحتوي عملية الاتصال وفقاً لهذا ، على عدد من المثيرات والمحفزات والمنبهات وتأخذ مثل هذه الإشارات صورة رسالة عندما يحددها الشخص في المعنى والقصد .¹

المبحث 2: أساسيات الإتصال:

المطلب 1 : مبادئ الاتصال.

يعتبر الاتصال عنصراً يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه يعتبر فناً يشكله كل إداري بطريقة الخاصة ، وتوجد مبادئ رئيسية للاتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال و بالنسبة لجميع الأشخاص ، وتساعد المدير في بناء نظام ، اتصال جيد بالتركيز على الجوانب الحرجة المتصلة بالاتصال وهذه المبادئ هي :²

1 - 1 مبدأ الرضوح : أن تكون جميع الاتصالات بين الأفراد بلغة مفهومة للمرسل و المستقبل ، وان تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه التغلب على مشاكل عديدة في الاتصال مثل : عدم الفهم ، أو وجود افتراضات غير واضحة .

¹ / نفس المرجع السابق ، ناصر دادي عدون ، ص 16 .
² / نفس المرجع السابق ، الهام بوغليطة ، فريد كورتل ، ص 69.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

1 - 2 مبدأ الاهتمام و التركيز : أي وجود انتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال الرسالة و من المستقبل عندما يقوم بعملية ، استقبال أو تلقي الرسالة ، لأنه من المعروف أن عدم وجود اصفاء كامل عند تلقي الرسالة فإنها لن تصل كما ينبغي ، وان إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة ، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الوسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق و قدرة الفرد على الانتباه و التركيز و التمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز ، كعدم الاهتمام ، ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة ، وأيضا تطوير عملية الاستماع و القراءة

1 - 3 - مبدأ التكامل و الوحدة :

يجب أن يخدم الاتصال أهداف المؤسسة ، لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة وليس غاية ، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة ، ومن المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات ، وفي هذه الحالة فأن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته .

1 - 4 - مبدأ إستراتيجية استخدام النظام غير الرسمي :

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ، و يكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي ، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل ، لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي في الإبلاغ ومن خلال الآخرين¹.

¹/ نفس المرجع السابق ، فريد كورتل ، الهام بوغليطة ، ص 70 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

المطلب 2: نماذج الاتصال .

تعتبر عملية الاتصال عملية مستمرة متصلة الحلقات من منطلق أن الموقف الاتصالي هو موقف مركب لا يمكن السيطرة عليه على ضوء العناصر المعروفة في عملية الاتصال فحسب بل يجب الأخذ بالاعتبار الخلفية الثقافية و الفكرية والنفسية ، أي أن هناك تباينا في نوعية العناصر التي يتشكل منها الاتصال فضلا عن المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام . ومن هنا فان الاستجابة التي تحدث نتيجة مثير معين أو عنصر معين في موقف اتصالي معين لا تتم بصورة منظمة آلية كتلك التي تجري عند حدوث تفاعل العناصر الكيميائية بعضها مع بعض ن وهذا وقد أشار عدد من المفكرين إلى أن عملية الاتصال تتكون من عناصر ثلاثة أو أكثر و هي المرسل و الرسالة و الهدف و الملتقى ، فيما اعتبر مفكرون وعلماء اتصال آخرون بحجم الاسويل ، حيث طرح جملة من التساؤلات ، من يقول ماذا ؟ بأي وسيلة ؟ والى من ؟ وما هو الأثر المتوقع ؟ تم عدل بعض العلماء و أضافوا جملة من العناصر الأخرى و أهمها :

1 - الموقف الاتصالي العام.

2 - الهدف الذي تسعى إليه عملية الاتصال لتحقيقه .

3 - رجع الصدى من المستقبل إلى المرسل لأنه المستقبل مفسر وليس جهازات .

4 - الإطار الدلالي أي الخبرة المشتركة بين المرسل و المستقبل أي معرفة موضوع الاتصال. ومن هنا قسم علماء الاتصال النماذج إنمادج كلاسيكية و حديثة ومنة أبرز النماذج الكلاسيكية نموذج اريستو.¹

¹ /نفس المرجع السابق ، بسام عبد الرحمن الشاقبة ، ص 50.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

نموذج أرسطو :

وهو من أقدم نماذج عملية الاتصال بل إن أول من وضع نماذج للاتصال.

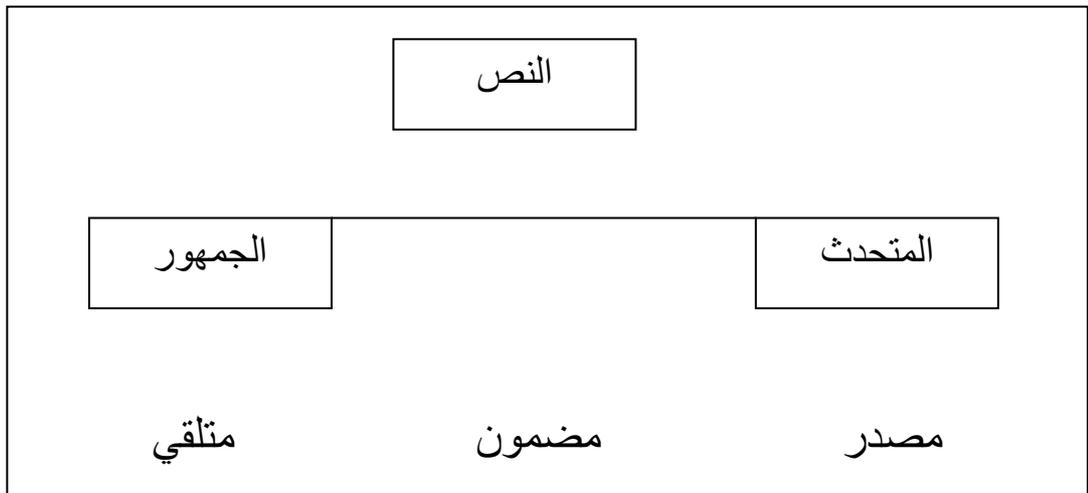
هو أرسطو و تكون نموذجه من 3 مراحل أساسية:

(1) المرسل أو المتحدث أو المصدر.

(2) المضمون أو النقص أو الرسالة.

(3) التلقي أو المستقبل .

هذا وقد اعتبر العلماء أن نموذج أرسطو قدم توصيفا و توضيحا للحدث¹ الاتصالي بلغة عصره ، بالرغم من أن نموذجه بدائي لكنه لأمس مفهوم العملية الاتصالية ، كما واعتبر العلماء نموذج أرسطو وبكل المقاييس الاتصالية حجر الزاوية في فهم العملية الاتصالية برمتها ، ومن خلال النظر إلى العناصر التي أكد عليها أرسطو نجد أن المصدر الاتصالي هنا هو المتكلم أو المتحدث الذي يسعى إلى توصيل فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر الخطاب كنص والذي يحتوي على مضمون الرسالة ، أما المتلقي في هذه الحالة فقد يكون فردا أو جماعة أو جمهورا عاما ، وحسب تصورات أرسطو فإن الحدث الاتصالي بالنسبة له يتمحور حول الأثر الإقناعي بالرغم من إمكانية وجود آثار أخرى ، و الشكل التالي يوضح نموذج أرسطو للاتصال .

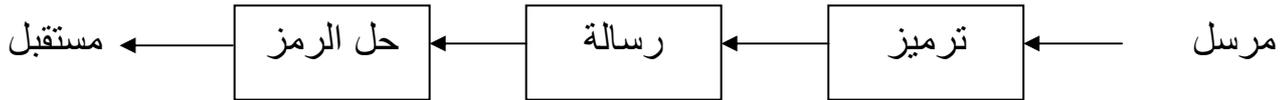


¹ نفس المرجع السابق ، بسام عبد الرحمن المشاقبة ، ص 52.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

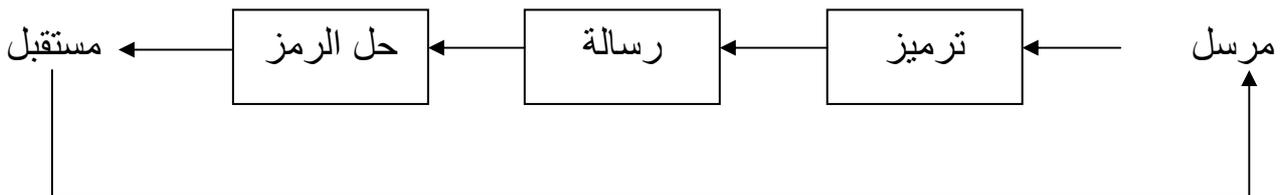
أما عن النماذج الحديثة. نموذج شانون ، نموذج فينر.

1 -نموذج شانون : من النماذج الأولى نجد Shannon قد قدم نموذجا للاتصال وبني نظرية حول المعلومات ونموذجه يتكون من العناصر مرسل ومستقبل ، وقناة ، رمز ورسالة ، وهو حطي بسيط كما في الشكل التالي :¹



2 -نموذج فينر : في نفس الفترة قام " Wiener " بتعديل هذا النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط : التغذية العكسية " Feed hack " وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى .

وقد أعطيت في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة " cybernetique " الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل l'ajustement عملية ما فيإصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل أثارها العائدة على التأثير في المرسل الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة الشكل التالي :²



التغذية العكسية

¹/نفس المرجع السابق ، ناصر دادي عدون ، ص 16.

²/نفسه ، ناصر دادي عدون ، ص 1.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

و الملاحظ إن هذا النموذج قد أعطى دفعا قويا لمفهوم الاتصال ، و عملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالا في جميع المجالات الاجتماعية و الاقتصادية ، بالتعديل الذي أضافه بإعطاء أهمية للتغذية العكسية التي يقيس بها المرسل اثر الرسالة التي أرسلها الى المستقبل وفي نفس الوقت التغيرات التي يمكن أن تصيبها عند مرورها نحوه بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة للنقل.¹

المطلب 3 : معوقات الاتصال .

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عمليات الاتصال ، وهذه العملية ليست سهلة ومبسطة كما يعتقد الكثيرون ، ولكنها عملية اجتماعية صعبة و معقدة ، تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة ، لذلك نجد أن احتمالات حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية و يمكن إيجاز معوقات الاتصال الشائعة فيما يلي :²

1 - المعوقات الشخصية :

1 - 1 - التباين في الإدراك : ان التباين بين الأفراد في إدراكهم للموقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

1 - 2 - الاتجاهات السلبية : و تتضمن من اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاتهاوتجاه الموضوع و المستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات اليوكولوجية للمرسل ما يلي :

أ - العوائق النفسية : هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الاتصال ، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل : الخوف والتعصب و سوء العلاقات بين الأفراد ، و تأثير إدراك الفرد و تصوره على معنى المعلومات المتبادلة ، واحتمال تشويه وتشريح

¹/نفس المرجع السابق ، ناصر دادي عدون ، ص 17.

²/ نفس المرجع السابق ، فريد كورتل ، الهام بوغليطة ، ص 77.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

المعلومات أما شعورياً أو بدون قصد - و إلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال.¹

ب - الإفراط في الاتصال : **Excessincommunication**.

كثيراً من الأفراد في المنظمة ، و خاصة بعض المديرين ، يتعرضون لتدفق معلومات لهم أكثر من طاقتهم الاستيعابية أو أكثر من مقدرتهم لتضيف هذه المعلومات أو الاستفادة المنسقة منها ، و الإفراط في الاتصال يؤدي إلى إعاقة الاتصال الفعال .

د - الشعور بمعرفة كل شيء و التكلم عن أي شيء و كأنما ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد، الذي يعد مهماً و ما عداه لا يتسم بالأهمية.²

2 - المعوقات التنظيمية :

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضيح العلاقات التنظيمية القائم بين الوحدات التنظيمية و الإدارية المختلفة ، إضافة لبيان سبل انسياب السلطة و المسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية ، كما يوضح الهيكل التنظيمي الاتصالات القائمة بين العاملين و مراكز اتخاذ القرارات ، و لهذا عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الانسياب الفعال في إطار المؤسسة المعنية و من أهم هذه المعوقات و المشكلات ما يلي :

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات و سبل انتساب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الاتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات و العوائق في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية

¹ نفس المرجع السابق ، هادي نهر ، أحمد محمود الخطيب ، ص 243 .
² نفس المرجع السابق ، فريد كورتل ، الهام بوغليطة ، ص 78 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

- التخصص قد يصبح عائقا في الاتصالات، حيث أن الاختصاصات المختلفة غالبا ماتستخدم لغة معينة خاصة باختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها و التعامل معها باللغة ذاتها نظرا لتباين إمكانية كل تخصص واعتماده اللغة الخاصة به و باختصاصاته المعنية.
- قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة واهتماماتها وتوضيح أبعادها .
- القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، إذا أن هذا العامل يعد على درجة عالية من الأهمية حيث أن المؤسسة تستورد المعلومات ومصادرها من البيئة الخارجية ، و خصوصا ما يتعلق منها بالعملاء و المنافسين و الموردين و المستهلكين و المصادر البشرية و المعلوماتية و المادية.¹

¹. نفس المرجع السابق ، فريد كوركل ، الهام بوغليطة ، ص 78 .

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

خاتمة:

إذا ما يمكن قوله كخلاصة لهذا الفصل أن الإتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بدون اتصال أو أنظمة جيدة للاتصال تعمل بها المؤسسة.

الفصل الثالث



علاقة القيادة الإدارية
بالإتصال في المؤسسة

مقدمة:

إن أي مؤسسة في تسييرها تحتاج إلى استراتيجية وهذا من أحل التصدي للعوامل الخارجية والداخلية وفي أغلب الأحيان يكون إعداد هذه الإستراتيجية من طرف القائد وتكون هذه الإستراتيجية تحوي على خطط سواء بالنسبة لإتخاذ القرارات أو بالنسبة لخطة الإنصال أي ما يسمه بالإنصال القيادي وتعتبر من أهم الخطط وذلك لما تحويه من أهمية في التوصل ما بين القياديين في المؤسسة والموظفين ومن أجل دراسة هذه الفكرة قسمنا فصلنا إلى مبحثين:

المبحث الأول: الاحتياجات التدريبية للقيادة في مجال الإنصال.

المبحث الثاني: استراتيجية الإنصال القيادي.

المبحث الأول: ماهية الاحتياجات التدريبية للقيادات في مجال الاتصال

المطلب 1: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها

يعتبر تفسير سلوك القيادة الادارية من الموضوعات التي شغلت بال المهتمين بهذا الجانب منذ أقدم العصور، فهناك جدل حول الصفقات القيادية، هل هي صفات فطرية ؟ ام هي الصفات المكتسبة.

فهناك من يرى الصفات القيادية صفات فطرية، وهناك من يرى انها صفات فطرية او مكتسبة في نفس الوقت، الصفات القيادية وسواء كانت فطرية او مكتسبة فإنه لا بد من تنميتها وتطويرها من خلال برامج التعليم والتدريب المتخصصة. والقيادة في حقيقتها ما هي إلا مجموعة من المهارات¹، التي يمتلكها القائد، وهذه المهارات يمكن دراستها واكتسبها عمليا من أي شخص يكون مستعدا لبذل جهود حقيقية في التعلم والممارسة لمختلف الاشياء والأحوال ليكون قائدا كفاً.

و لقد أصبح من المؤكد ان القيادات الناجحة لا تظهر فجاءه أو عرضاً، كما لا يمكن توفر هذه القيادات عن طريق النمو التلقائي لهذه القيادات وإنما نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب المخطط والجهود المبذولة التي توجه نحو التنمية الادارية².

ومن هنا يمكننا اعطاء تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد وإحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تنميتها عند المدرب لتواكب تغيرات معاصره او نواحي تطويرية³.

¹ عبد الله بن عبد اللطيف " الإدارة القيادية الشاملة" بدون طبعة، بدون ناشر، 2004، ص4.

² صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، سنة 2004، ص233.

³ حسن أحمد، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، بدون طبعة، دار الشروق، الأردن، سنة 2002، ص 30

أهمية الاحتياجات التدريبية:

يمكن إدراك أهمية الاحتياجات القيادية في مجال الاتصال من خلال التعرف الأهمية التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة¹، حيث يعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الاداء، الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي روح الفريق ويقوى عندهم الشعور بالانتماء الى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد حاجات مرؤوسيه وأهدافهم و ردود الفعل لديهم تجاه اهداف التنظيم وسياسته كما انه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين.

برنامج العمل وجميعهم من الدعايات المثارة، كذلك الاتصال له علاقته مباشرة وقويه بجميع الوظائف الادارية المختلفة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إضافة إلى علاقتها باتخاذ القرارات، لأن سلامة القرار الذي يتخذ ومتتالية يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة.

إذن هنا نرى أن الاتصال عملية حيوية وأساسية لكل منظمه تظهر في الجوانب التالية²:

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
- المساعدة في إتخاذ القرارات بشكل جيّد عن طريق تنوير المعلومات.
- تحقيق التنسيق في العمل.

¹ مرجع سابق الذكر، عبد الله بن عبد اللطيف، ص 279

² فهد سعود عبد العزيز " الاتصالات الإدارية"، الطبعة الأولى، بدون نشر، سنة 1998، ص18.

المطلب 2: كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية

يقصد القيادات جميع الإداريين العاملين في مستويات الإدارة (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الاجرائى التنفيذى) ولقد أصبح من المسلمات الأكثر قبولاً في الأوساط التدريبية في التدريب يجب ان يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية، لان نجاح عملية التدريب لأنها المؤشر الذي يوجه التدريب في وجهته الصحيحة.

وخطوة تحديد الاحتياجات التدريبية للمستهدفين تركز على تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة. والاحتياجات التدريبية تختلف تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف مسؤوليات العمل ومشكلاته ومتطلباته بين المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة.

و يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات في مجال الإنصال عن طريق:

- 1- تحليل ووصف الوظائف، الذي يمكن من خلاله تحدد واجبات الوظيفة و مسؤولياتها، وكذلك متطلباتها من المهارات¹.
- 2- دراسة ظروف التطور التكنولوجي و ما يترتب عليه من تقادم مهارات الإنصال، واستحداث مهارات وخبرات أخرى جديدة، يمكن توفرها من خلال الجهود التدريبية بما يكفل ومواكبة التطور التكنولوجية السريعة.
- 3- تحليل البيئات والظروف المحيطة بالمنظمة فوائده الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو غيرها باعتبارها المنظمة نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة بها ويتأخر بها كذلك.
- 4- تحليل خصائص الفرد شاغل الوظيفة.¹

¹ خالد عبد الرحيم "إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار الحامد سنة 2000، ص211.

المطلب 3: احتياجات القيادات في مجال الاتصال

من أهم المهارات التي يحتاجها القيادي الناجح تلك المهارات السلوكية المرتبطة بعمليات الاتصال وهي المهارات الخاصة في التعامل مع الناس و فهم سلوكياتهم، ودوافعهم، وإبعاد شخصياتهم، وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم حتي يتمكن من فهم سلوك مرؤوسين والتنبؤ به، والتحكم فيه، حيث تساهم المهارات التي يمكنها القائد في مجال الاتصال في تحسين مستوى ادائه لأن كل ما يؤديه من الاعمال يدخل ضمن دائرة الاتصال، وإعطاء الأوامر، واصدار التعليمات، ومقابلة المرؤوسين والرؤساء، وإدارة الاجتماعات، والمكتبات وغيرها من الاعمال، كلها تتضمن نوع من الاتصال، وتتطلب امتلاك مهارات عالية في مجال الاتصال ومن الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مجال الاتصال التعرف على مبدئ الاتصال الجيد، التي يمكن تطبيقها في جميع الاحوال ومع جميع الاشخاص وهذه المبادئ هي:²

- 1- التخطيط الجيد للإتصال.
- 2- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصال.
- 3- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصال.
- 4- إشراك الآخرين في تخطيط الإتصال.

وبالنظر الى طبيعة عمليات الاتصال في المؤسسة فإنه يمكن تحديد خمسة مهارات أساسيه يجب أن يتمتع بها القائد، وكل مهارة من هذه المهارات تتطلب امتلاك مجموعه من المهارات والسلوكيات التي تتحقق من خلال المهارات الأساسية، وهذه المهارات يمكن عرضها وفق التقسيم التالي:³

¹ مرجع سابق الذكر، حسن أحمد، ص33

² ماهر أحمد، " كيف ترفع مهارتك الإدارية في الإتصال".

³ كامل محمد "السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، دار الفكر، عمان، سنة 2004، ص244.

أولاً: مهارتان خاصتان بتكوين وتقل الرسالة وهما:

- مهارات التحدث.
- مهارة الكتابة.

ثانياً: مهارتان خاصتان بوظيفة تلقي الرسالة وهما:

- مهارة الاستماع.
- مهارة القراءة.

أما المهارات الخمسة فإنها تتعلق بوظيفتي إرسال الرسالة، وهي مهارات الاتصال غير الملفوظة (تعبير الوجه، والمظهر، والصوت الحركة¹) ومما يدل على أهمية هذه المهارات ان إحدى الدراسات التي أجريت تحت إشراف جامعه "أوهايو" الأمريكية قد أكدت على أن الوقت الذي يقضي القادة في اتصالاتهم الكتابية والشفوية هو على النحو التالي 10% في الكتابة و 15% في القراءة، و 45% في الحديث، و 30% في الاستماع وفيما يلي توضيح لطبيعة المهارات السابقة، ومتطلبات كل منها².

أولاً: مهارة التحدث

وحتى يتمكن القائد من إتقان هذه المهارة عليه أن يرعى في حديثه الأمور التالية:

- 1- الموضوعية: وتعنى قدرة المتحدث على السلوك والتصرف، وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأي أو سياسة والعدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة.

¹ مرجع سابق الذكر "ماهر أحمد"، ص 185

² صلاح الدين محمد "السلوك الفعال في المنظمات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 404.

- 2- الصدق: ويعني أن ينعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث وأفكاره وأرائه، كما يعني أن تتطابق أقوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.
- 3- الوضوح: يعني القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح، من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقيًا.
- 4- سلامة الصوت: وتعني النطق بطريقة صحيحة، ووضوح الصوت ومراعاة السرعة الملائمة في النطق.
- 5- القدرة على الإقناع: وتتضمن القدرة على الإقناع مجموعة من المهارات المتمثلة في القدرة على التحليل، والابتكار، والقدرة على العرض، والقدرة على الضبط الانفعالي، والقدرة على تقبل النقد .

ثانيا: مهارات الاستماع (الإصغاء):

ومن الأمور المساعدة على اكتساب هذه المهارة ما يلي:

- الصبر على ما يقوله الشخص الآخر حتى لو كان قوله غير صحيح أو ليس له علاقة بالمشكلة.
- محاولة تفهم المشاعر التي يريد الشخص الثاني التعبير عنها
- تجنب الجدل¹.

ثالثا: مهارات الكتابة:

مبادئ الكتابة الصحيحة

مهارات تنظيم الكتابة.

ومن مهارات التي يحتاجها القائد في اتصالاته بالعاملين وإدارة الاجتماعات والحوارات ما يلي:

¹ مرجع سابق الذكر "ماهر أحمد"، ص 332.

- 1- إتاحة فرصة النقاش الأخرين.
- 2- إظهارات وإشارات وحركات الموافقة.
- 3- إظهار الاحترام الآراء للأخرين.
- 4- تقييم اقتراحات بناءة.
- 5- التوفيق بين الآراء عند الضرورة.
- 6- الثقة في الأخرين.
- 7- المرونة في النقاش.

المبحث الثاني: الإتصال القيادي في المؤسسة

المطلب 1: طبيعة إستراتيجية الاتصال القيادي

أصبح الإتصال أمر أساسيا بالنسبة لأية قيادة، تعمل سويا في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، أي كانت طبيعة النشاط التي تقوم به الجماعة فالجماعة في حاجة إلى نظام لاتصال فعال، يتيح لأفرادها نقل خبراتهم من جيل إلى جيل وتبادل الخبرة بين أفرادها، كما أن الجماعة في حاجة إلى نظام اتصال فعال، يتيح لأفرادها معرفة حقيقة ما يقوم به الآخرون من أعمال وما يبذلونه من مجهود أفراد هذه الجماعة وعدم قيام التعارض بينها، ويساعد الإتصال أفراد الجماعة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، عن طريق نقل توجيهات وتعليمات القيادة إليهم. وفي الوقت نفسه تقلل آراء الجماعة ووجهات نظرهم إلى هذه القيادة، فالإتصال بالنسبة لأية جماعة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان فهذه الأخيرة تنقل إلى الإنسان الغذاء التي يجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به. وبالمثل فإن الإتصال يسمح للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف الجماعة. لهذا لا بد من إستراتيجية لتحقيق هذا¹. وهذا الإستراتيجية لا تنفذ إلا فريق قيادة.

فريق القيادة لصياغة إستراتيجية الاتصال

إن فريق صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تمثل المسؤولية عن المساعدة في وضع خطة الاتصال المعينة بالإستراتيجية والإشراف على تنفيذها ففريق القيادة يختار عادة التشاور مع مهنيين من الداخل أو من الخارج، في شأن الاتصالات والعلاقات العامة والمهمة الأولى للقيادة تتمثل في شرح العملية المستخدمة في وضع الإستراتيجية ومحتوى أو واجهة الإستراتيجية والخطة الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية لهؤلاء الخبراء، ويمكنهم عندئذ تسهيل جهود عملية الإستراتيجية الاتصالية برمتها بفهم عميق للغايات الإستراتيجية للشركة

¹ عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والاعلام والتعليم وإدارة أعمال، ط1، دار المصرية اللبنانية، بيروت، 2003، ص189

*من وماذا خطة الاتصال الإستراتيجية

لتحديد طبيعة أية خطة الاتصال، يجب أن يراعى الفريق كل جمهور فضلا عن محتوى وشكل الرسالة. إذ يجب على فريق الإدارة العليا أن يحدد الرسائل (ماذا) التي سيتم نقلها إلى أي جمهور (من) على أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من الذي يحتاج لمعلومات عن الإستراتيجية تتباين قائمة أصحاب المصالح بين مؤسسة وأخرى، ولكن الإجابات على هذه الأسئلة توضح الطريق: "من الذي نحتاج إلى أن يساعدنا في تحقيق رؤيتنا الإستراتيجية، على اعتبار أنهم يفهمون الإستراتيجية كما يفهمون دورهم في إنجاز مهام معينة؟ إن من الواجب وضع معايير لتحديد الرسائل الخاصة بكل فئة. فليس كل شئ يبلغ إلى فرد، فرسالة عن سعي الشركة إلى النمو والعمل¹ .

¹ مايك فريد مان ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، " فن القيادة الإستراتيجية، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2006

المطلب 2: مكونات خطة الإستراتيجية الاتصال القيادي

استنادا إلى مصفوفة تبليغ الإستراتيجية، يتم إعداد خطة مشروع، فمن بين هذا التخطيط توضع خطة إستراتيجية للاتصال القيادي ويتم دمجها في الخطة الرئيسية للمشروعات الإستراتيجية. إن كلا من التحليل للمشكلات المحتملة وفهم وتطبيق ما تتم تعلمه في كل مرحلة من مراحل المشروع، وتنفيذ الخطة حسب منهج محدد، ويجب أن تتناول الخطة العناصر التالية¹:

- **الرسالة الإستراتيجية:** إن الغرض الأولي من تبليغ الإستراتيجية هو ببساطة نقل المعلومات الخاصة بالإستراتيجية والعملية المستخدمة في صياغتها، ويجب أن يكون شكلها موائما للمستخدم، وأن يتم إعدادها حسب كل نوع من الجمهور، بغية اكتمال محتوى الرسالة.
- **وسيلة لاختيار فهم الملتقى للرسالة الإستراتيجية:** لا بد من الحصول على التغذية المرتدة عن الرسالة ودمجها في الاتصال اللاحقة، إن التبليغ وحده ليس كافيا إن النمط المعتاد، مثل عرض باستخدام برنامج "power point" تتبعه فترة قصيرة الأسئلة والأجوبة. من المؤكد أنه لا يلبي حاجات أولئك الذين يؤثر عملهم تأثيرا مباشرا على النجاح الإستراتيجي. إن الرؤية الإستراتيجية وكيف يتم وضعها موضع التطبيق تنطوي على مفاهيم ذهنية معقدة. فالفارق مهم، ولا بد من إيجاد فرص كثيرة لاختيار الفهم وتلقى التغذية المرتدة، وببساطة مناقشة الرسائل الإستراتيجية.

فهم التكاليف:

إن أعداد الرسائل متنوعة وتقدم التسهيلات لتوزيعها على الجماهير هو جزء من العمل. إذ يجب على قياده كذلك أن تسلم بان وقت كل شخص من يشارك في عرض الرسالة والحصول عليها هو وقت المخصص للمسؤوليات الأخرى، ولكنه لا يستحق الاستثمار فيه.

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ص125.

جدول لإطلاق المعلومات والحصول على التغذية المرتدة:

خطة لتسلسل المناسب الرسائل الخاصة بجماهير محدد مع عمل متابعه فورية لتعزيز الاتصال الخاص بتطوير الاستراتيجية.

دليل المشاركة المباشرة للقيادة العليا:

تأكد من ان فريق القيادة العليا بالمؤسسات يتحمل مسؤولية تسليم الرسائل الخاصة بالتبليغ الاستراتيجية، وبالإمكان الرجوع الى المستشارين لصياغة الرسائل الاستراتيجية، ولكن دورهم ينتهي هناك، ومتى أمكن يجب على المدير التنفيذي و أعضاء فريق صياغة الاستراتيجية الاتصال لنجاح العملية، ويجب ان يكونوا متواجدين وجاهزين لأية مناقشة.¹

أوجه التغذية المرتدة:

ينبغي ان تغرس اليات لجمع رجع الصدى عن الاستراتيجية و تنفيذها إذ يجب على القادة الشركة تحمل المسؤولية عن استقبال التغذية المرتدة والعمل عليها كجزء من مراجعتهم المنتظمة للتنفيذ يجب ان تتوفر كل خطة اتصال خاصة بتبليغ الاستراتيجية فرصه للتغذية المرتدة، وحتما سوف تكون هناك اسئلة عن الاستراتيجية نفسها وعن تنفيذها. وبدلا من تجنب ما يمكن ان يمثل مناطق مثيرة للجدل، يجب على القيادة ان تأخذها على محمل الجد لتحسين الاستراتيجية الاتصال لان التغذية المرتدة من اهم مصادر رصد الاستراتيجية وتحديثها²

¹ مايك فريد مان، مرجع سابق، ص 195.

² عبد الله ثاني محمد النذير"القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية للاقتصاد الجزائرية (رسالة ماجستير)، جامعة وهران كلية العلوم الاجتماعية قسم: علوم الإعلام والإتصال، ص 104

توقيت الخاص بإستراتيجية الاتصال:

متى يبدأ على الرغم من ان استراتيجية الاتصال هي جزء رئيسي من عمليه تطبيق استراتيجيه المؤسسة، إلا ان ثمة سببا وجيها. لبدل الجهود الاولية قبل ذلك بكثير، حتى قبل ان تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية و لا يجب التقليل من قدر طاحونة الشائعات بالمؤسسة، وسيكون هناك كثير من الحديث المبتدع عن ممارسة الإستراتيجية، الذي يعد فريق القيادة على وشك القيام بها، إن خطة الاتصال المبكرة، بتبليغ الإستراتيجية تتفق تلك الشائعات، وتطمئن الموظفين، لذا يجب على القائد أن يراعى هذه الأسئلة.

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

¹ مرجع سابق، رسالة ماجستير "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال"، ص 104 .

المطلب 3: مهارات الاتصال في القيادة الإدارية:

الاتصال الإقناعي في القيادة الإدارية:

إذا كان الاتصال في عملية نقل رسالة من مصدر إلى متلقي عبر قناة مهنية - كما سبق ذكره- وستهدف إحداث اشتراك الحصول لمعرفة، فالإقناع هو عملية تأثيرية قصدية على سلوكيات وأفكار شخص أو جماعة معينة، فهذا يقودنا إلى القول بان هناك تكاملا بين المفهومين يعني الإقناع هو إحدى وظائف الاتصال إلى جانب وظائف أخرى كالأخبار ونقل المعلومات أو التعبير التي يضمن استمرارية الحياة الاجتماعية ولعله أهمها لأنه " ليس نوع كباقي أنواع الاتصال وليس حتى الأكثر أهمية أو لإفادة بل لأنه الاتصال الذي يأخذ بعين الاعتبار كلية وهذا بالنظر إلى طابعه العملي وكذلك إلى فعاليته.¹

فالالاتصال الإقناعي في ميدان القيادة، يكون بين القائد والإتباع كما يقول ووايزمان Huisman في الحياة المهنية الحاجة إلى التعبير تضمن استمرارية نشاط الافراد ولكن في النهاية الاجتماعية النشاط تضع في أول السلم، الوظيفة الإقناعية الاتصال، فالقائد الإداري يظهر كمحترف في الاتصال الإقناعي الذي يبحث عن إقناع اتباعه حسب رأي وهذا يقودنا الى القول كتعريف الإقناع القيادي، بأنه توجيه (القائد) مرسل رسالة الى اتباعه (مستقبلين بغرض إحداث تأثير واضح على اتجاهاتهم أو سلوكياتهم واستهداف إقناعهم، و كسب تأييده لرأي معين أو فكرة مقترحة والتي تدخل في إطار إما نقل هذه الفكرة وإثباتها أو تغييرها وحمل أخرى على مرحلة الفعل أو تجديدها وبعث الروح فيه وهذا يتوقف على تلاحم 03 تقنيات الإقناع:

- الإقناع عن طريق تقديم صورة حسنة عن ذات القائد وتدعي ethes.

¹ محمد بركان "الاتصال الإقناعي في وقت الخطابه"، ط1، مجلة الإبداع والعلوم الانسانية، كتابات معاصرة، بيروت، الناشر للتوزيع/ العدد 58، 2005، ص24.

• الاقناع عن طريق التأثير على العواطف والأحاسيس الأتباع (الملتقى) وتدعى استمالة

النفوس باللاتينية. Pathes.

وأخيرا استهداف عقل الأتباع (المخاطبين) وتفكيرهم عن طريق الحجج والبراهين ونسمى logos.

فعالية الكلام القيادة الإدارية:

إن المقدرة على التحدث إلى الأتباع لا تقل أهمية عن المقدرة على الاقناع بل تزيد عنها لدى القائد، فهو في حاجة إلى أن يكون حديثه جذابا مفهوم يحدث الأثر المطلوب لدى الأتباع سواء كان تابعا أو الأتباع كلهم. وقد أقر الله وتعالى في القرآن الكريم دعاء سيدنا موسى بأن يحل له عقدة من لسانه ليكون قادرا على عملية التخاطب فقال تعالى على لسان موسى عليه السلام (وَاجْعَلْ لِي وَزِيْرًا مِّنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي * كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيْرًا * وَنَذْكُرَكَ كَثِيْرًا * إِنَّكَ كُنْتَ بِنَا بَصِيْرًا)¹.

كما أقر أيضا بالفصاحة اعتراف سيدنا موسى (عليه السلام) بأن أخاه هارون هو أقدر منه في عملية التخاطب فقال تعالى (سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَنَجْعَلُ لَكُمَا سُلْطٰنًا فَلَا يَصِلُونَ إِلَيْكُمَا * بِآيٰتِنَا أَنْتُمَا وَمَنِ اتَّبَعَكُمَا الْغٰلِبُونَ).²

وإذا عرض الكلام عن طريق الإلقاء تجذب للسامعين أكثر إلى الملتقى وتسهل عملية التواصل، من خلال عملية الإلقاء من استخدامات للجوارح عن فكرة ما، إن كانت هي بدورها تمثل تعبيرات خاصة لا يتيسر استخدامها أثناء القراءة.

¹ سورة طه ، الآية 27-28

² سورة القصص، الآية 34-35.

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

خاتمة:

وأخيرا يمكننا القول أن هناك علاقة مرتبطة بين القيادة الإدارية والإنصال في المؤسسة، فنجاح المؤسسة متوقف على نجاح هذه العلاقة لما تحتويه من أهمية.

الفصل الرابع



دراسة حالة بمؤسسة بنطال

المقدمة:

بعد تعرضنا إلى الجزء النظري و الذي تضمن دراسة كل من القيادة الإدارية والاتصال، و كذلك توضيح العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية و الاتصال في المؤسسة يلزم علينا توضيح ذلك من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة معينة و لقد كانت هذه المؤسسة هي مؤسسة بنطال بالمغنية محطة دراستنا و كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح أو الإجابة عن الأسئلة التالية:

1-هل يوجد نظام فعال للاتصال

2-هل هناك تأثير للقيادة في المؤسسة

2-هل هناك خطة معينة لاتصال والعمل بها

و للإجابة عن هذه الأسئلة سنتطرق إلى وضع استبيان يوضح كل هذه التساؤلات

المبحث 1: تقديم المؤسسة

المطلب 1: التعريف شركة بنطال:

إن فرع شركة بنطال تتكون حاليا من وحدتين للاستغلال (مغنية ومستغانم) لديها احتياط معدني هام

ومهم و خاصة سوق متنوع (مجال استعمال البانتونيت كثير ومتنوع)

إن فرع شركة بنطال تلعب دور مهم في السوق الإقليمية على المدى القصير و في السوق العالمية على

المدى المتوسط بفضل الاحتياطات الضخمة وجودة المعادن لهاتين الوحدتين

من أجل هذا سياستها تتمثل في نشر جميع الموارد اللازمة لي:

1- احتواء وفهم متطلبات وانشغالات الزبائن

2- خلق وتثبيت البيئة الداخلية لإتاحة مساهمة العمال في سياستها

3- تشجيع التطور المستدام للمهارات و المعاونات و الخبرة للعمال

4- إدارة الأنشطة و الموارد ذات الصلة بالنهج النظامين و النهج العملي

5- زيادة قدرة الشركة على رفع قيمة المنتج

6- ضمان التبات والانتظام في جودة نوعية منتجاتها لتكون قادرة على المنافسة و فرض وجودها

في السوق في هذا الإطار يجب اتخاذ الإجراءات الآتية:

- وضع آلية للاستماع و الانشغالات لإرضاء الزبائن
- إنشاء نظام اتصالات داخلية لدعم تدفق البيانات و المعلومات المتوقعة المهمة

- توصيل المحاور الرئيسية لتدريب و تطوير الموظفين
- تعزيز سلامة الناس و الممتلكات و خفض أو القضاء على الأضرار التي لحقت بالبيئة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة
- وضع نظام إدارة لتحسين الجودة المستمرة
- البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها
- زيادة مستويات الإنتاج لتشجيع القدرات الحالية
- إطلاق الاستثمارات اللازمة لتحديد مرافق الإنتاج الحالية

الأهداف:

- 1- إنشاء نظام مناسب للمنازعات والإجراءات التصحيحية الموجهة لاحترام متطلبات الزبون.
- 2- وضع في متناول الزبائن منتجات ذات جودة عالية وضمان انتظام الخاصة بهم عن طريق إنشاء مخزون الأمان التي من شأنه أن يتطور على مدى السنوات الثلاثة المقبلة
- 3- زيادة مستويات الإنتاج والتي يجب أن تقيم في الثلاثة سنوات المقبلة كما يلي:
 - خفض تكلفة الإنتاج وتحسين مردودية الشركة من 2% إلى 3% سنويا خلال الثلاث سنوات المقبلة.
 - خفض الخبرات المكتسبة من قبل الموظفين وتحسين مستويات المعرفة للعمال من خلال وضع ميزانية للتدريب والتنمية من 1.5 إلى 2% من رقم الأعمال الشركة.

هذا كله حسب الملحق رقم (01)

المطلب 2: سياسة وإستراتيجية وحدة مغنية

وحدة مغنية في نشاط منذ 1952 تنتج حاليا ثلاث منتجات وتحتوي على مهمة من المادة الأولية.

قوية من حيث خبرتها في مجال البانتونيت يجب عليها على الأقل ضمان الاستمرارية في ظل السياسة

والإستراتيجية المنتجة من طرف بنطال:

- 1) الاجتهاد لتكون في حسن تطلعات واحتياجات الزبائن.
- 2) تطوير بيئة داخلية ملائمة لتدخلات الموظفين في سياستها.
- 3) تشجيع التطور المستدام لقدرات والمعرفة والخبرة للعمال.
- 4) تطبيق نهج النظام ونهج عملية في إدارة الأنشطة والموارد ذات الصلة.
- 5) تسريع وتيرة النمو وزيادة قدراتها على خلق قيمة...
- 6) وضع الوسائل المناسبة للتحسين المستمر من حيث إدارة الإنتاج وجودة المنتج.

لهذا الغرض تتخذ التدابير التالية:

1. وضع آلية لسماع انشغالات ورضا الزبائن.
2. تطوير نظام اتصالات داخلي يسمح بتدفق البيانات والمعلومات المتوقعة.
3. تنفيذ المبادئ التوجيهية للشركة في مجال التدريب وتطوير الأفراد.
4. تنفيذ وقياس وتحسين نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر.
5. رفع مستويات الإنتاج لتحقيق الأهداف المعينة من طرف المديرية العامة للشركة.

6. السهر على أمن الأشخاص والممتلكات.

7. تعزيز الإجراءات الرامية إلى تحسين الحياة والحفاظ على البيئة.

الأهداف:

هي تحقق نفس أهداف المؤسسة الأم والتي تعتبر أساسية وذلك

-التعهد بالاستثمارات اللازمة لتجديد وتحديث المعدات وكذلك بالنسبة للمخزونات المعدنية .

-الميزانية المخصصة لهذا الاستثمار هي 10 من رقم الأعمال للوحدة

-وضع نظام إدارة للجودة على حسب معايير 9001/2000. والسهر على التحسين المستمر .

I هذا حسب الملحق رقم (02)

المطلب 3: هيكل التنظيمي لمؤسسة بنطال

ينقسم هيكل مؤسسة بنطال إلى ما يلي:

هيكل التنظيمي العام: والذي بدوره يتكون مما يلي:

*مدير الوحدة: وهو مسؤول الرئيسي عن كل من

1) رئيس المهندس يهتم بكل من

-مصلحة الاستغلال

-مصلحة الإنتاج

-مصلحة المخبر

-مصلحة الصيانة

2) وهناك مصالح أخرى تابعة للمدير

-مصلحة التمويل

-مصلحة تجارية

-مصلحة المالية والمحاسبة

-مصلحة الإدارة

-مصلحة الأمن

وهذا حسب الملحق

وهذه المصالح بإمكانها أن تكون هيكل التنظيمي للمهام الإدارية وهذا ما يتضح في الملحق رقم

إضافة إلى الهيكل التنظيمي التقني وهذا حسب الملحق رقم(03)

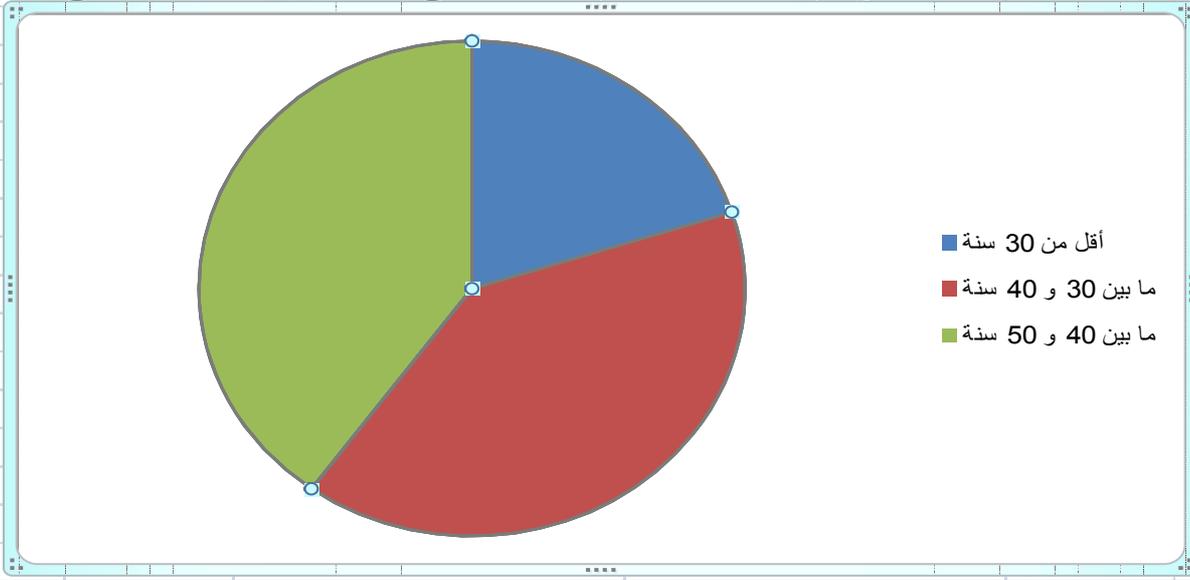
المبحث الثاني: تفرغ وتحليل البيانات

مطلب 1: تحليل البيانات الشخصية:

الجدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر.

المتغير	البيان	العدد	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	4	20%
	ما بين 30 و 40 سنة	8	40%
	ما بين 40 و 50 سنة	8	40%
المجموع		20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



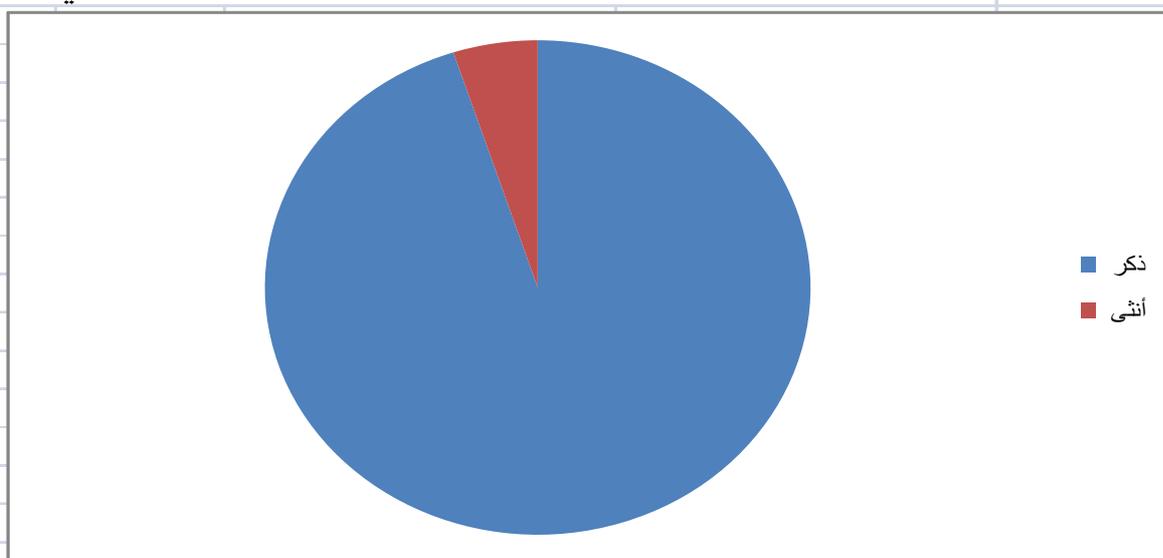
الشكل 1

من خلال الجدول 1 والشكل 1 يتضح لنا أن نسبة 20 % من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة وما نسبته 40 % أعمارهم تتراوح ما بين 30 و 40 سنة ، ونسبة 40 % من العينة أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة، إذا نستنتج أن معظم القيادة الإداريين في بنطال أعمارهم ما بين 30 و 50 سنة.

الجدول 2: توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا للجنس.

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	19	95%
	أنثى	1	5%
المجموع		20	100%

المصدر: إعداد الطالبة إعتامدا على الاستبيان الموجود في الدراسة



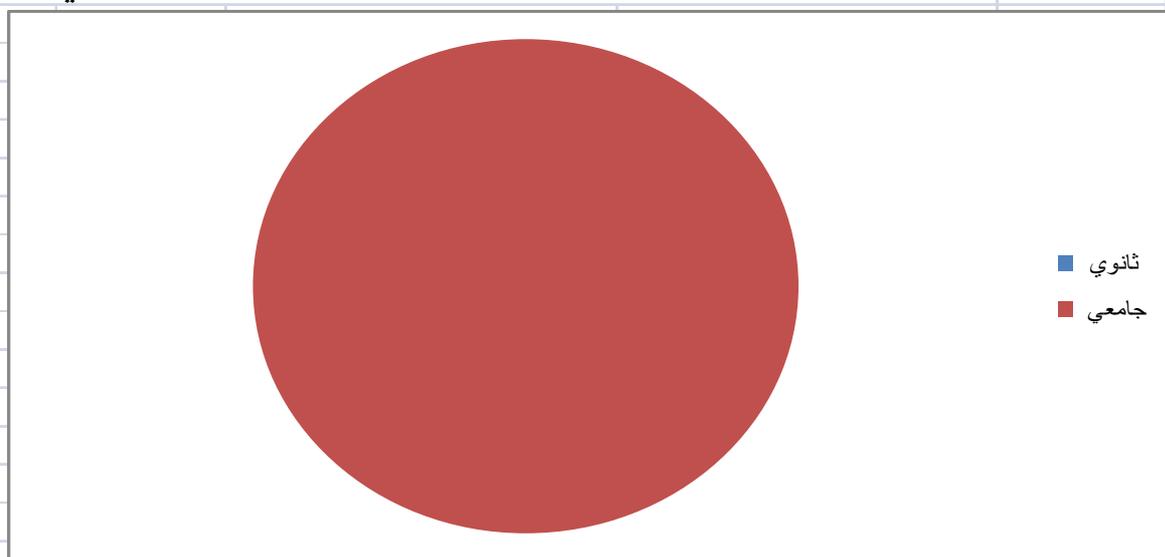
الشكل 2

يتضح لنا من الجدول 2 والشكل 2 أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث قدرت نسبة الإناث ب 5% ونسبة الذكور ب 95%، إذن نستنتج أن القيادة الإدارية بمؤسسة بنطال ذكورية وهذا مقارنة بنسبة الإناث.

الجدول 3: توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا للمستوى الدراسي.

المتغير	البيان	العدد	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي	0	0%
	جامعي	20	100%
المجموع		20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



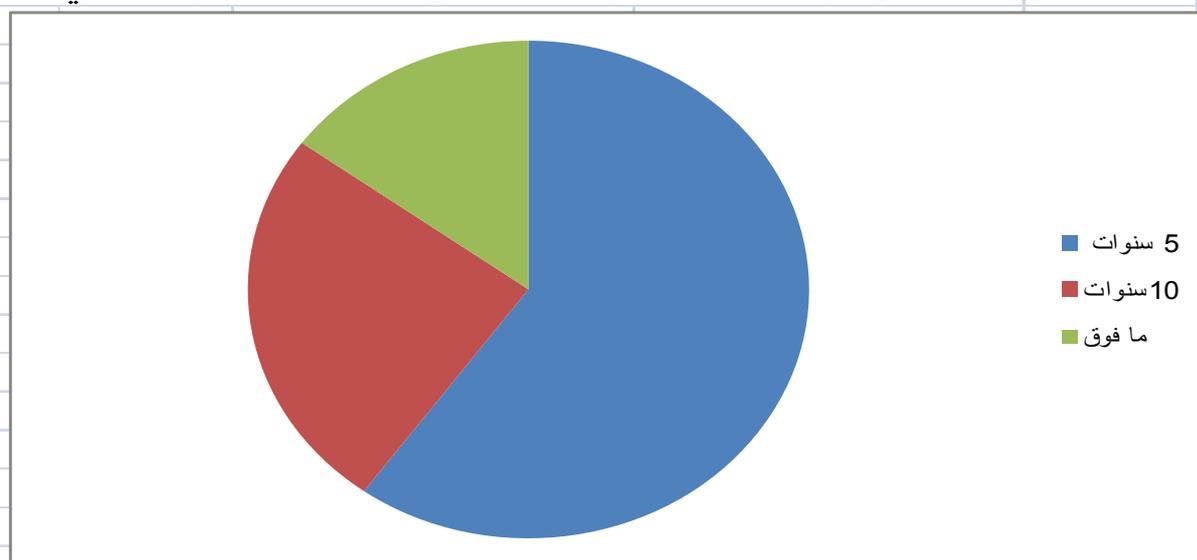
الشكل 3

يتضح لنا من الجدول 3 والشكل 3 أن المستوى التعليمي في بنطال كان كالتالي: حاملي الشهادات الجامعية كانت نسبة 100% ونسبة تعليم ثانوي كان 0%، هذا ما يدل على أن القياديين الإداريين هم خريجي الجامعات وهذا ما يساهم على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإتصال والعمل بجميع أنواع الإتصال الحديثة.

الجدول 4: توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا للخبرة المهنية.

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الخبرة المهنية	5 سنوات	12	60%
	10 سنوات	5	25%
	ما فوق	3	15%
المجموع		20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



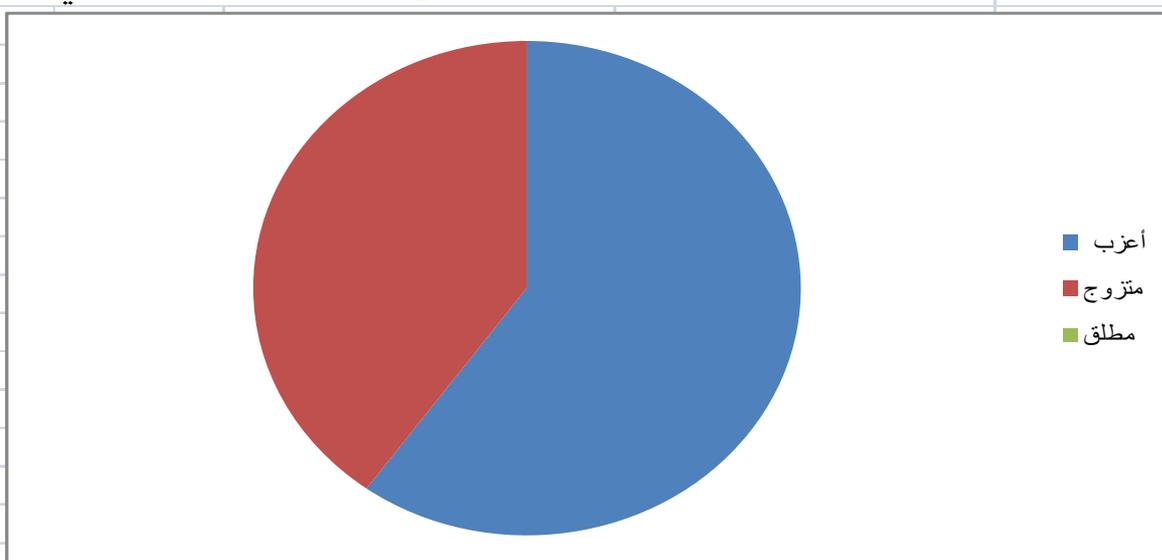
الشكل 4

يتضح لنا من الجدول 4 والشكل 4 أن الأقدمية في العمل كانت كالتالي: أقل من 5 سنوات قدرت ب 60%، أما عن فئة 10 سنوات فقدرت ب 25%، أما بالنسبة ما فوق عن 10 سنوات فقدرت ب 15%، وبالتالي المؤسسة هنا تقوم بتكوين عمال أكفاء.

الجدول 5: توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا للحالة العائلية.

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الحالة العائلية	أعزب	12	60%
	متزوج	8	40%
	مطلق	0	0%
المجموع		20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



الشكل 5

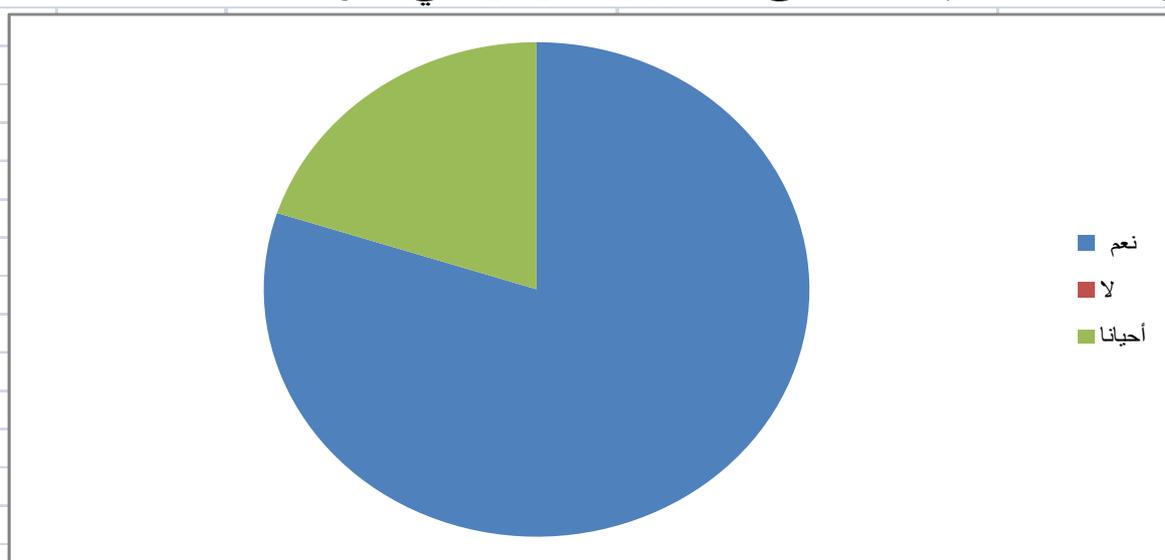
يتضح لنا من الجدول 5 والشكل 5 أن نسبة العزاب تقدر ب 60 % ونسبة المتزوجين تقدر ب 40 % أما بالنسبة للمطلقين فهي معدومة إذن الحالة المدنية بنطال، نسبة العزاب أعلى من نسبة المتزوجين.

المطلب 2: تحليل وتفريغ البيانات الخاصة بعملية الاتصال

الجدول 1: يبين ما مدى وجود اتصال فعال بين مصالح المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	0	0%
أحيانا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



الشكل 1

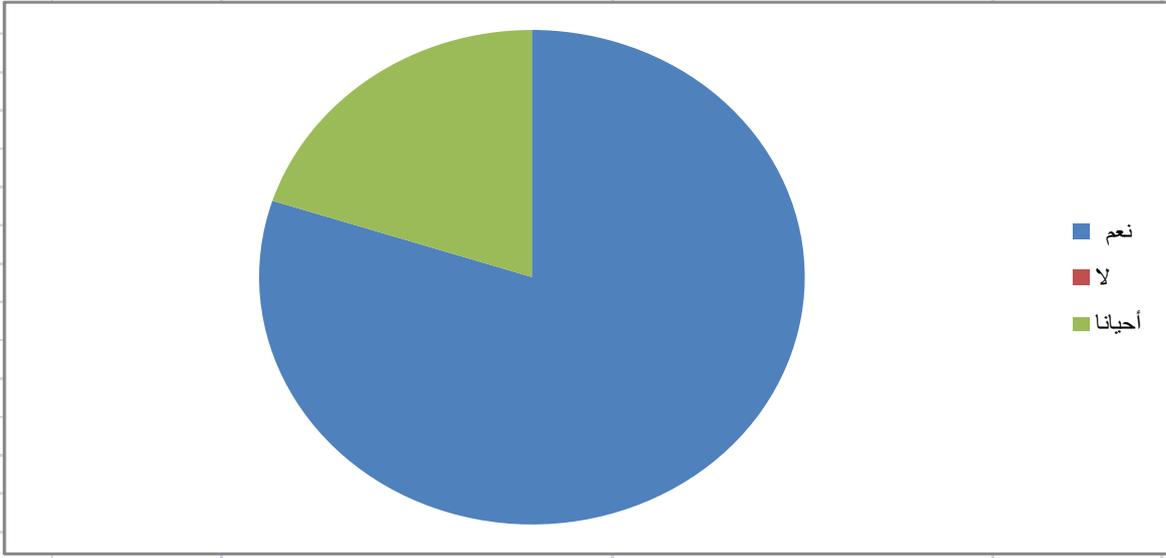
يتضح لنا من خلال الجدول والشكل 1 أن نسبة 80% أجابوا على أن هناك اتصال فعال بين مصالح المؤسسة و 20% أجابوا بأحيانا ومن خلال قراءتنا للنسب السابقة خاصة نسبة 80% اجابوا بنعم ادا هنا نستنتج أن هناك إتصال فعال بين مصالح مؤسسة بنطال.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة بنطال بمغنية

الجدول 2: يبين نوعية الإتصال وعلاقتها مع تحقيق أهداف المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	0	0%
أحيانا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



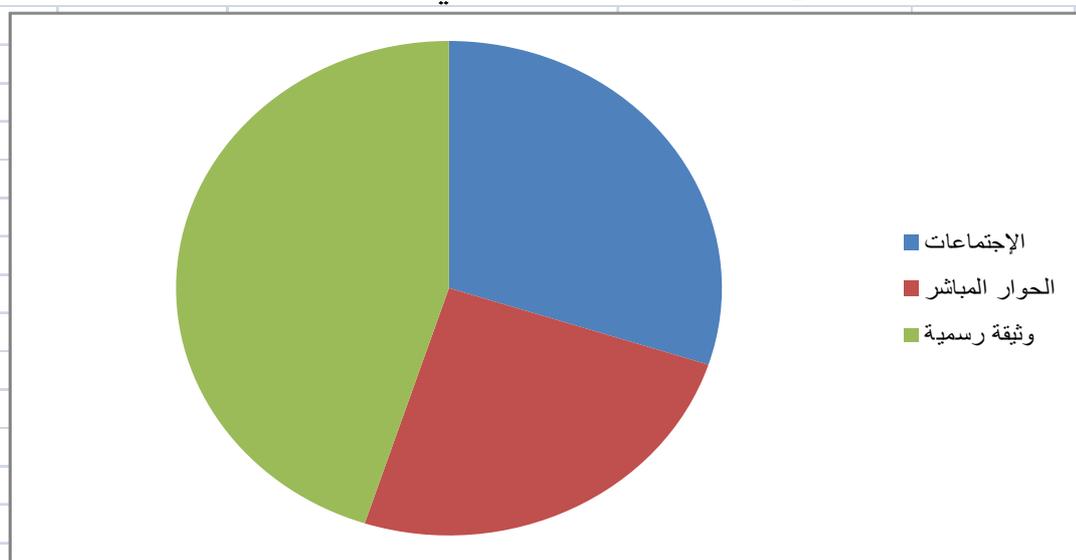
الشكل 2

يكشف لنا الجدول 2 والشكل 2 أن نسبة 80% من المبحوثين يرون أن نوعية الإتصال لها علاقة مع تحقيق أهداف المؤسسة ونسبة 20% لا يرون حدوث ذلك أحيانا. ومن خلال قراءتنا للنسب السابقة خاصة نسبة 80% نستنتج أن هناك علاقة بين نوعية الإتصال وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول 3: يبين الطريقة الفعالة للإتصال بين رؤساء مصالح المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
الإجتماعات	6	30%
الحوار المباشر	5	25%
وثيقة رسمية	9	45%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



الشكل 3

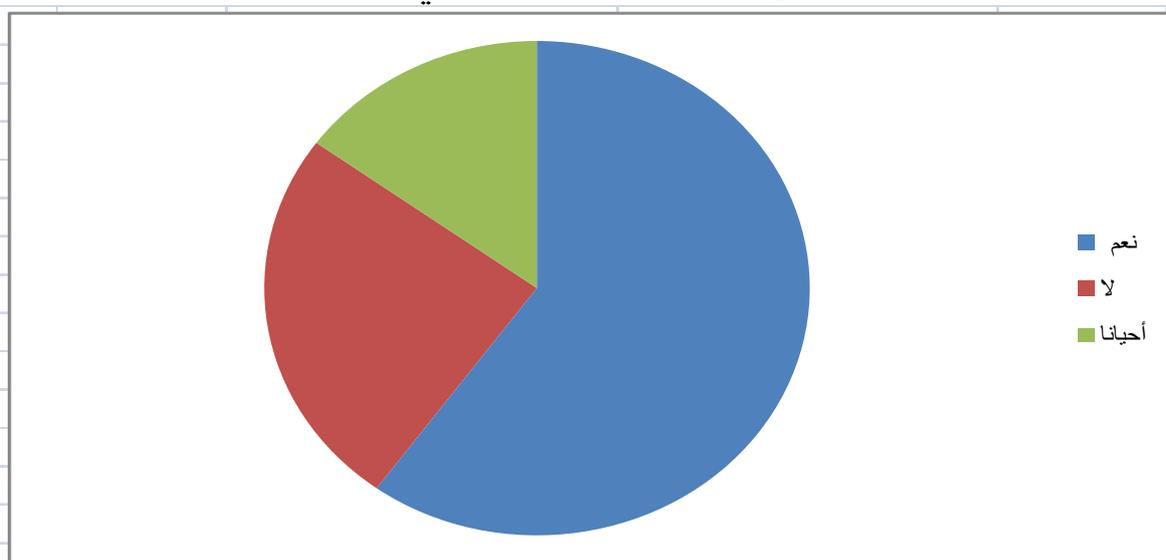
يتضح لنا من الجدول 3 والشكل 3 أنه نسبة 30% أجابوا بأن الإتصال فيما بينهم يكون عن طريق الإجتماعات و25% أجابوا أن الإتصال بينهم يكون عن طريق الحوار المباشر، وأخيرا 45% أجابوا أن الاتصال فيما بينهم يكون عن طريق وثيقة رسمية ومن هنا نستنتج أن الاتصال بين رؤساء المصالح في مؤسسة بنطال يكون عن طريق وثيقة رسمية باعتبارها النسبة الأكبر.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة بنطال بمغنية

الجدول 4: يبين ما مدى تأثير الإتصال الغير الرسمي على التعاون بين العاملين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	12	60%
لا	5	25%
أحيانا	3	15%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



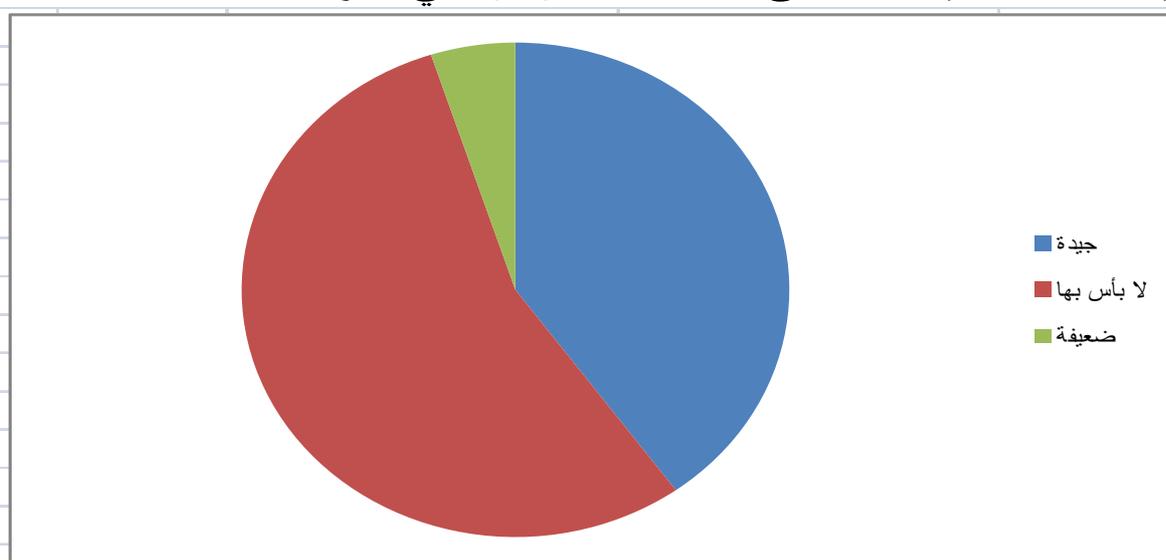
الشكل 4

يتضح لنا من الجدول 4 والشكل 4 أن نسبة 60% من المبحوثين أجابوا أن هناك تأثير الإتصال الغير الرسمي للتعاون بينهم، أما نسبة 25% أجابوا بلا أي ليس لديه أي تأثير، وأخيرا نسبة 15% أجابوا بأحيانا، ومن خلال مقارنة النسب السابقة يتضح لنا أن الإتصال الغير الرسمي بين العاملين لديه تأثير على العاملين.

الجدول 5: يبين ما مدى فعالية الرسائل الاتصالية بين الموظفين على مستوى المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
جيدة	8	40%
لا بأس بها	11	55%
ضعيفة	1	5%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



الشكل 5

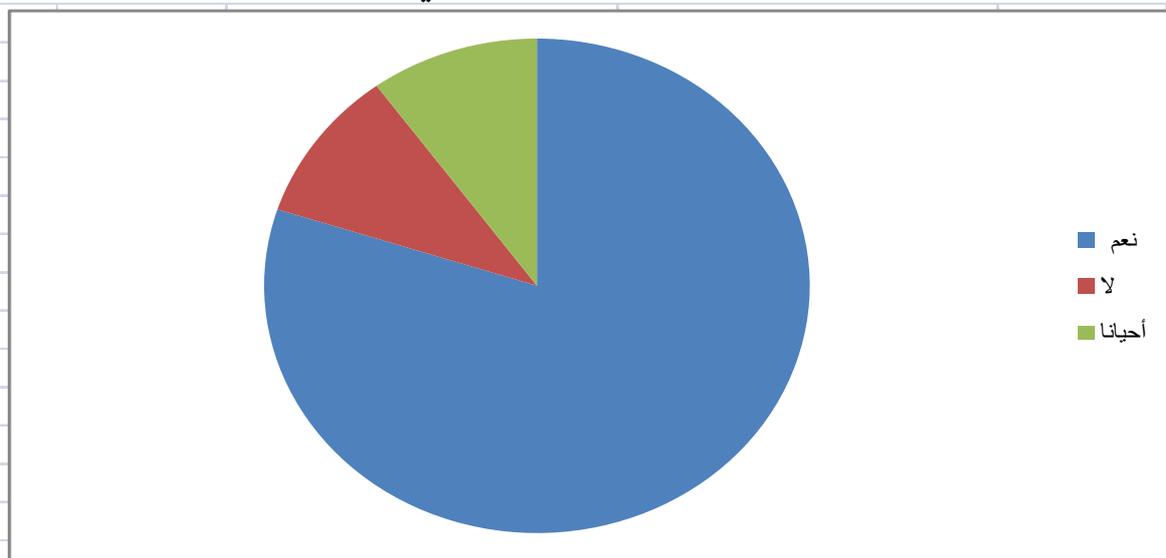
يتضح لنا من خلال الجدول 5 والشكل 5 أن نسبة 40% من المبحوثين أجابوا على أن هناك فعالية للرسائل الاتصالية بين الموظفين على مستوى المؤسسة، ونسبة 55% يرون أن مستوى الرسائل الاتصالية بين الموظفين لا بأس بها وأخيرا نسبة 5% يرون أن فعالية الرسائل الاتصالية بين الموظفين ضعيفة، ومن هنا نستنتج أن فعالية الرسائل الاتصالية بين الموظفين مقبولة نوعا ما أو متوسطة.

المطلب 3: تحليل بيانات القيادة الإدارية

الجدول 1: يبين ما مدى تأثير شخصية القائد على الانضباط داخل المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	2	10%
أحيانا	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



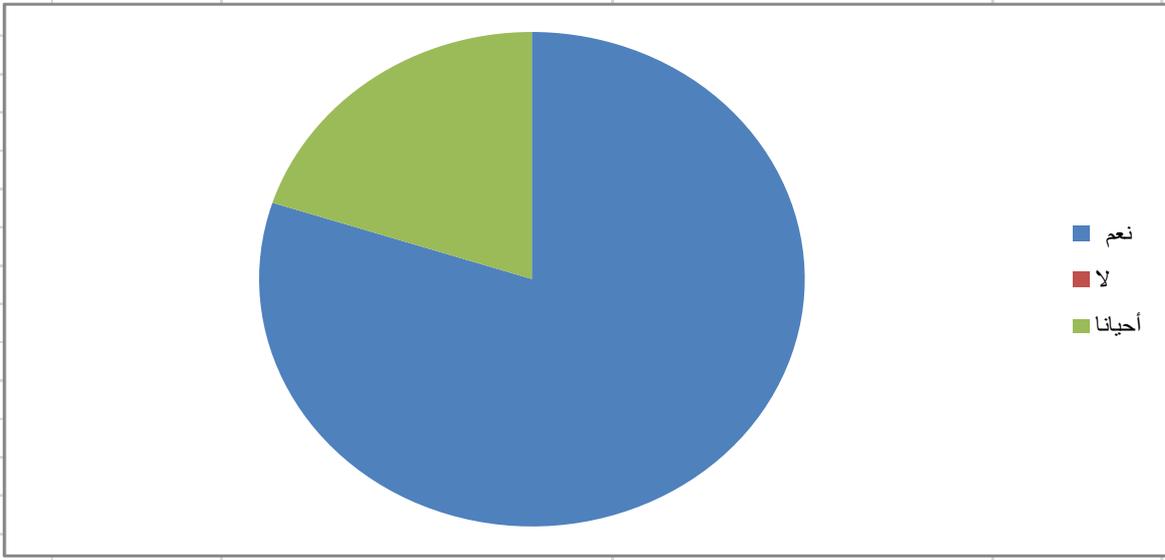
الشكل 1

نستخلص من الجدول 1 والشكل 1 أن نسبة 80% من المستجوبين يرون بأن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على الانضباط داخل المؤسسة وآخرون أجابوا بلا وأحيانا بنسبة كل منهم 10% وهنا نستنتج من خلال النسبة الأكبر 80% أن قوة الشخصية لها تأثير على الانضباط.

الجدول 2: يبين ما مدى تأثير ثقة القائد في العاملين عليهم.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	0	0%
أحيانا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



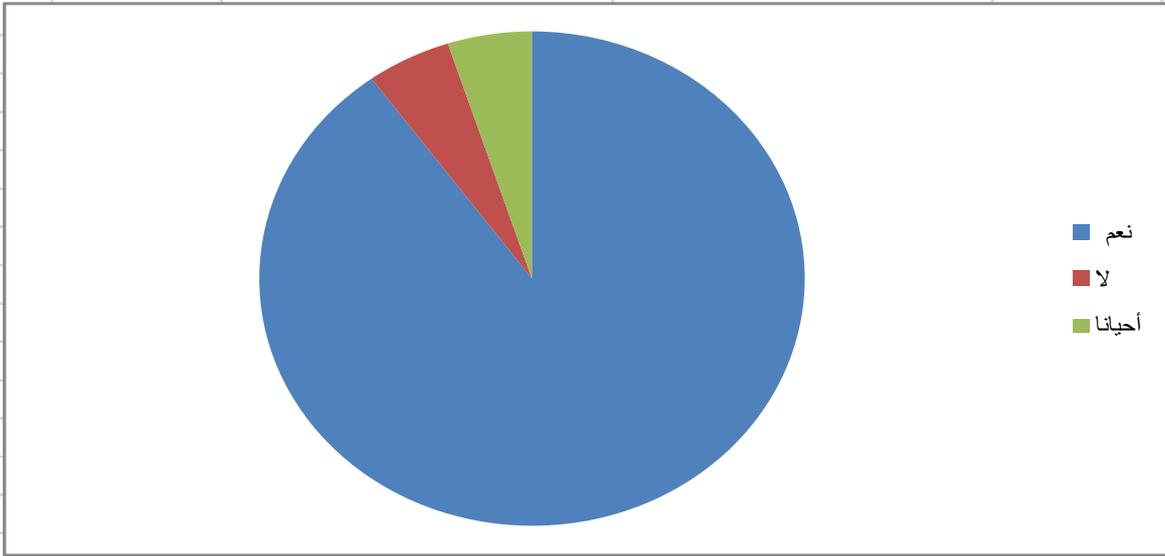
الشكل 2

من خلال الجدول 2 والشكل 2 يتضح لنا أن عدم ثقة القائد في العاملين لها رد فعل لدى العاملين بنسبة 80% أي الذين أجابوا بنعم، وفيما ذهبت 0% إلى أن عدم ثقة القائد فيهم ليس لديها أي رد فعل عندهم، ونسبة 20% كانت لأحيانا، أي أن عدم ثقة القائد لا تحدث رد فعل عندهم إلا أحيانا ومن هنا نستنتج أن القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين دون فرض رقابة دائمة أو ضغوطات في العمل.

الجدول 3: يبين المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية للعاملين وما مدى تأثيرها عليهم للعمل أكثر داخل المؤسسة .

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	1	5%
أحيانا	1	5%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



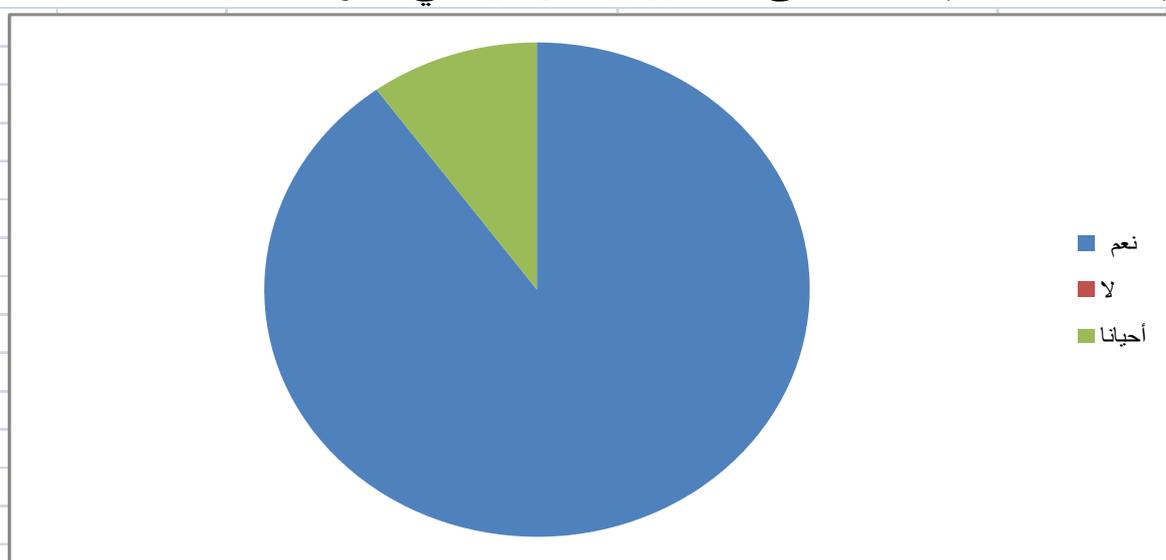
الشكل 3

يكشف لنا الجدول 3 والشكل 3 أن نسبة 90% يرون أن المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية تحفزهم على العمل أكثر، ونسبة 5% لا يرون أن المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية لها دخل في التحفيز على العمل وكذلك نسبة 5% أجابوا بأحيانا أي أن المعاملة الطيبة في بعض الأحيان تحفزهم على العمل ومن هنا نستنتج أن أغلب المبحوثين المقدرة ب 90% مدركين أهمية المعاملة الطيبة من طرف القيادة وما مدى تأثيرها على العمل.

الجدول 4: يبين المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز على الإبداع والابتكار في حدود النظام الداخلي لها.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	0	0%
أحيانا	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



الشكل 4

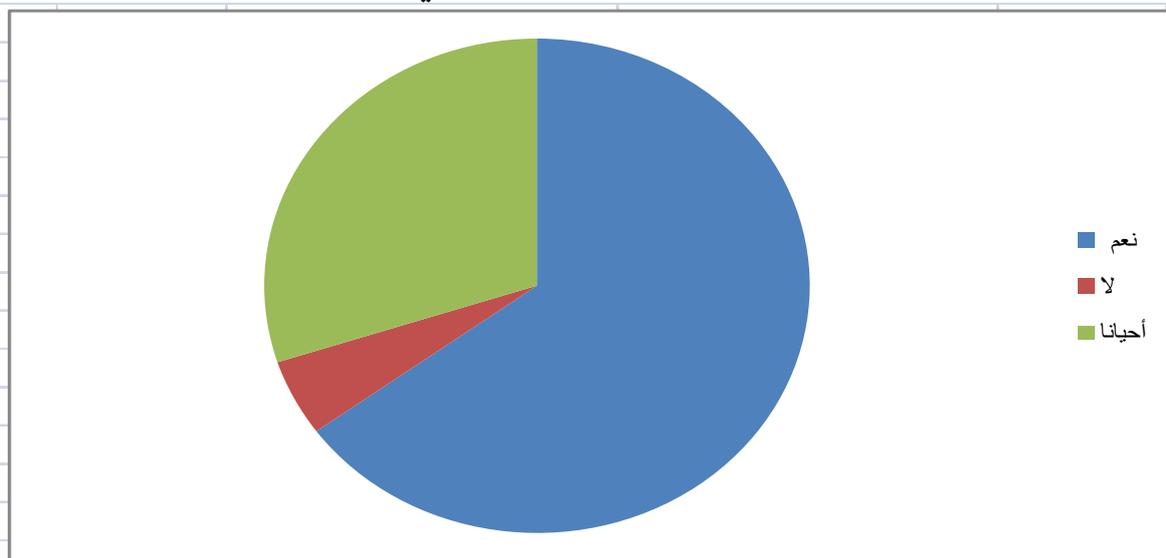
يتبين لنا من خلال الجدول والشكل 4 أن نسبة 90% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفزهم على الابتكار في حدود النظام الداخلي لها، ونسبة 10% لا يرون حدوث ذلك إلا أحيانا. من خلال قراءتنا للنسب السابقة يتضح لنا أن القيادة الناجحة هي التي تحفز على الابتكار والإبداع.

المطلب 4: تحليل علاقة القيادة الإدارية بالاتصال في المؤسسة

الجدول 1: يبين تصرفات القائد في المؤسسة بحكم العملية الإتصالية بها.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	13	65%
لا	1	5%
أحيانا	6	30%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



الشكل 1

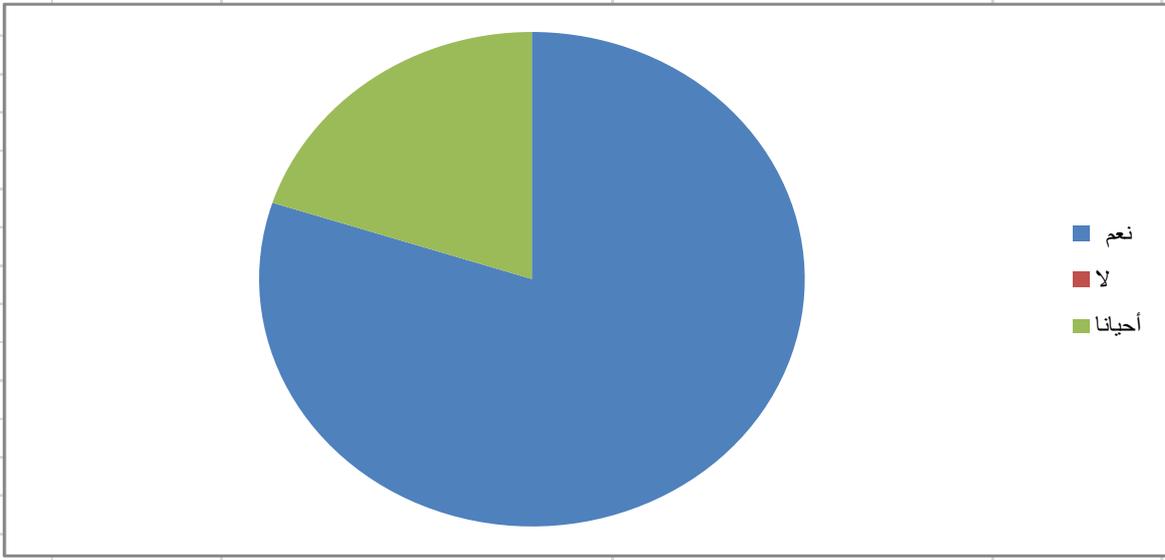
من خلال الجدول والشكل 1 يتضح لنا أن نسبة 65% من المبحوثين يرون أن تصرفات القائد تؤثر في العملية الإتصالية ونسبة 5% يرون أنها لا تؤثر، وأخيرا نسبة 30% يرون أنها تؤثر ولكن في بعض الأحيان ومن هنا نستنتج أن بالفعل تصرفات وشخصية القائد هي التي تحكم العملية الإتصالية بالمؤسسة وهذا من خلال مقارنة للنسب السابقة الذكر.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة بنطال بمغنية

الجدول 2: يبين ما مدى إتباع القائد إستراتيجية الإتصال بينه وبين الموظفين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	0	0%
أحيانا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



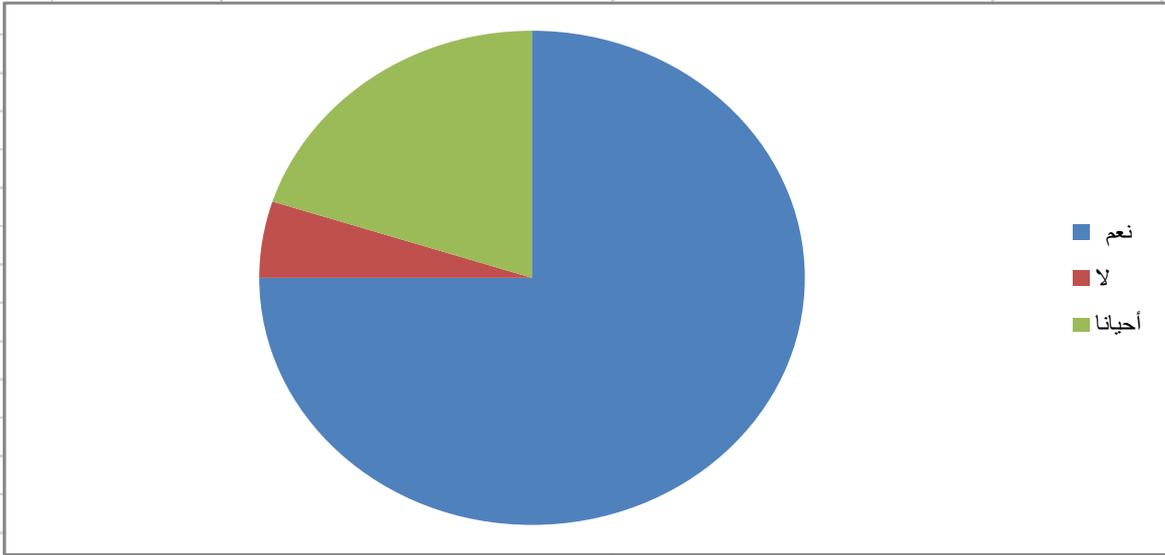
الشكل 2

من خلال الجدول 2 والشكل 2 يتضح أن 80% من المبحوثين أجابوا بأن القائد يتبع إستراتيجية معينة للإتصال بينه وبين الموظفين فيما 20% أجابوا بأحيانا، أي أن القائد أحيانا يتبع إستراتيجية للإتصال بينه وبين الموظفين إذا من خلال مقارنة للنسب السابقة يتضح أن قائد مؤسسة بنطال يتبع إستراتيجية للاتصال بينه وبين الموظفين.

الجدول 3: يبين قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على عملية الإتصال التي يقومون بها في المؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	75%
لا	1	5%
أحيانا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



الشكل 3

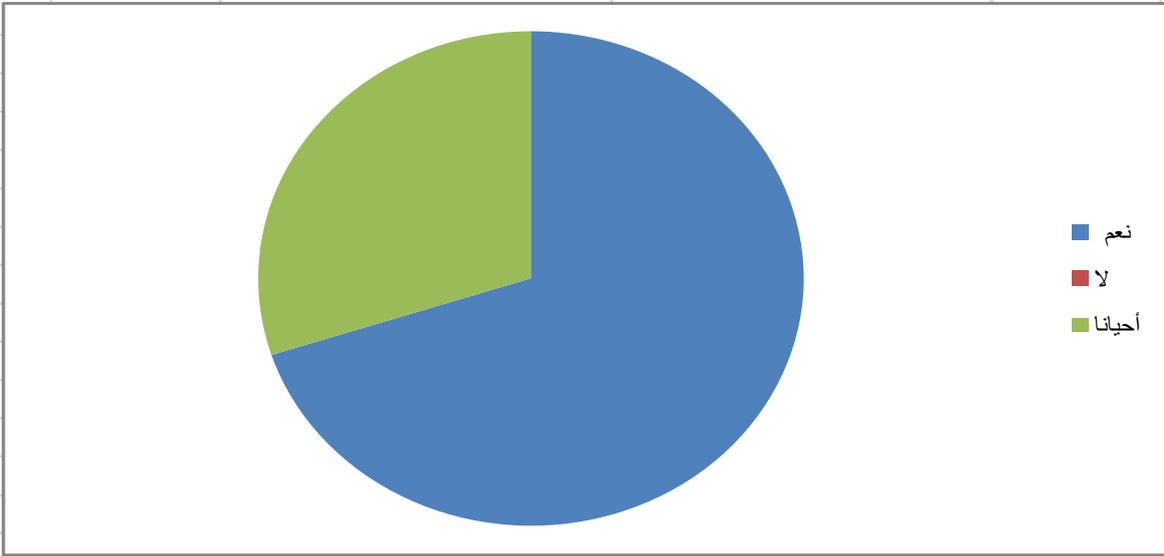
يكشف لنا الجدول 3 والشكل 3 أن نسبة 75% أجابوا أن قرب العاملين من مراكز القيادة يؤثر على عملية الإتصال ونسبة 5% أجابوا بلا أي لا يؤثر، وأخيرا نسبة 20% أجابوا بأحيانا، ومن هنا نستنتج أن هذه المؤسسة تعتمد سياسة الباب المفتوح في الإتصال بين القائدين الإداريين والموظفين.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة بنطال بمغنية

الجدول 4: يبين أن القيادة الإدارية التي تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الإتصال .

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	14	70%
لا	0	0%
أحيانا	6	30%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



الشكل 4

نلاحظ من خلال الجدول 4 والشكل 4 أن نسبة 70% أجابوا بنعم على أن القيادة الإدارية التي

تفرض التعاون داخل المؤسسة تشجع على الإتصال ونسبة 30% أجابوا بأحيانا ومن هنا نستنتج أن

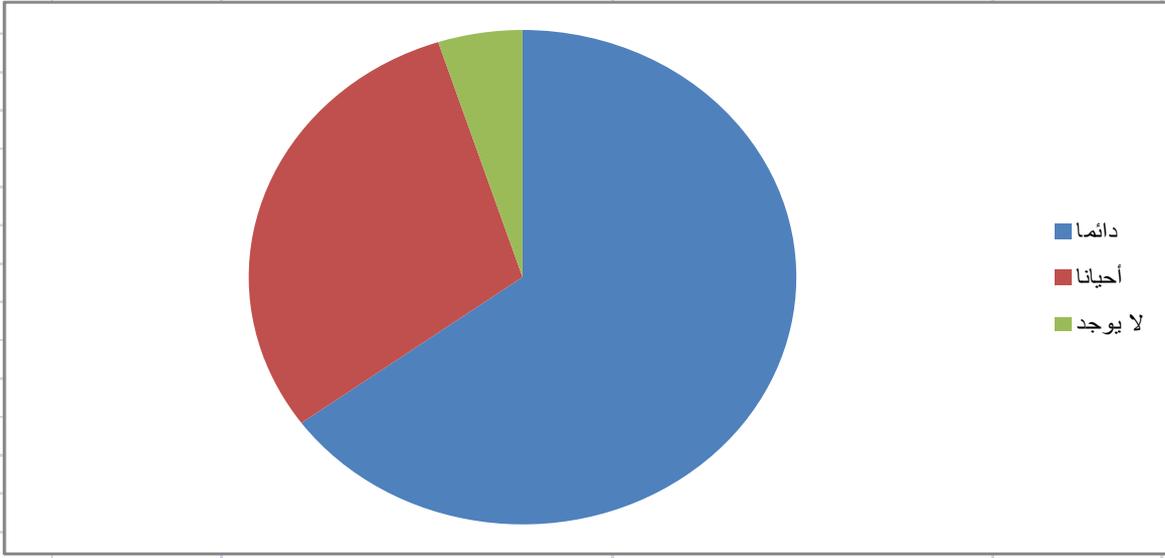
هذه المؤسسة تفرض التعاون من أجل تشجيع عملية الإتصال.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة بنطال بمغنية

الجدول 5: يبين الإتصال القائم بين الموظفين ومختلف القيادات بالمؤسسة.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	13	65%
أحيانا	6	30%
لا يوجد	1	5%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



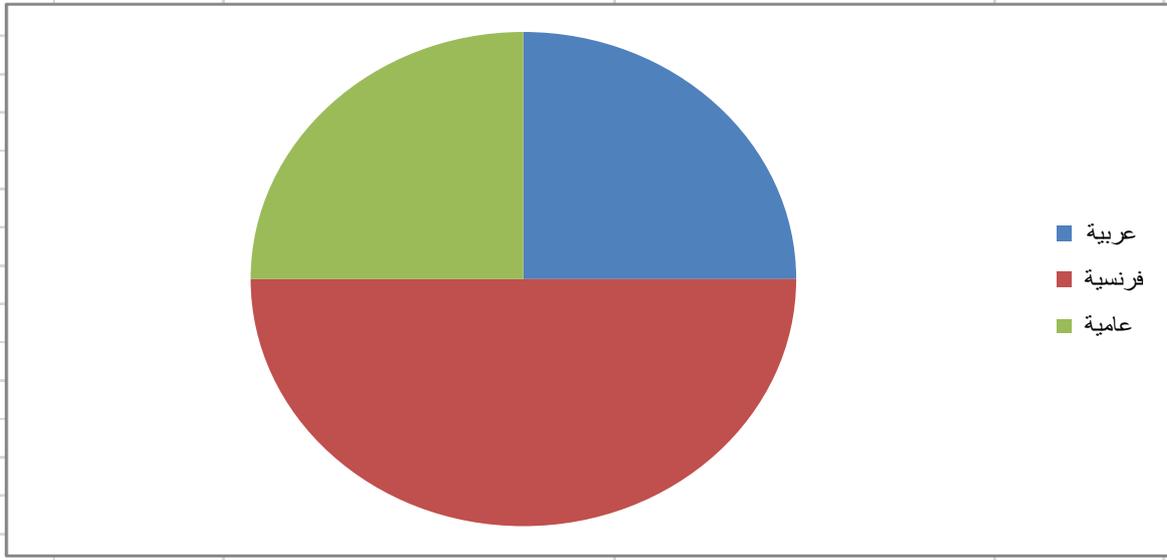
الشكل 5

يتضح لنا من خلال الجدول 5 والشكل 5 أن نسبة 65% أجابوا بأن هناك إتصال قائم بين الموظفين ومختلف القيادات بالمؤسسة ونسبة 5% أجابوا بلا أي ليس هناك إتصال قائم ونسبة 30% أجابوا بأحيانا، وهذا ما يفسر وجود اتصال قائم بين الموظفين ومختلف القيادات بالمؤسسة لكن ليس بدرجة كبيرة.

الجدول 6: يبين اللغة المستعملة لدى القيادة الإدارية في الإتصال مع الموظفين.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
عربية	5	25%
فرنسية	10	50%
عامية	5	25%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة



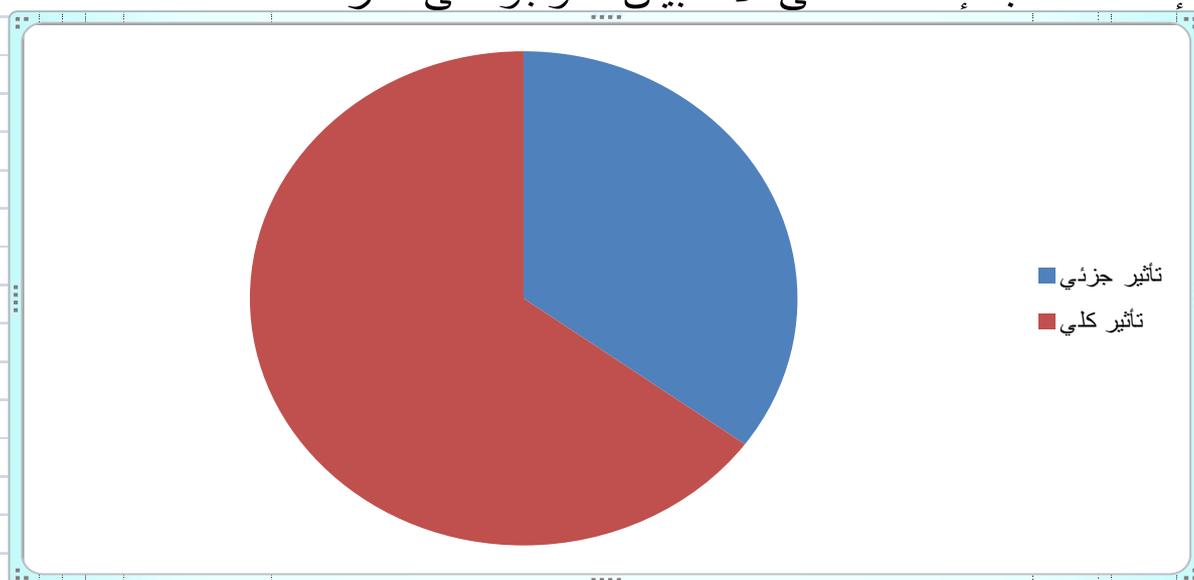
الشكل 6

يتضح لنا من الجدول 6 والشكل 6 أن نسبة 25% أجابوا أن اللغة المستعملة من طرف القيادة الإدارية للإتصال مع الموظفين هي عربية، ونسبة 50% أجابوا أن اللغة المستعملة هي فرنسية وأخيرا نسبة 25% أجابوا أن اللغة المستعملة هي عامية، من خلال مقارنة للنسب نستنتج أن اللغة المستعملة أكثر من طرف القيادة الإدارية للإتصال بالموظفين هي اللغة الفرنسية.

الجدول 7: يبين ما مدى تأثير الإتصال في نوعية القيادة القيادية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
تأثير جزئي	7	35%
تأثير كلي	13	65%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان الموجود في الدراسة

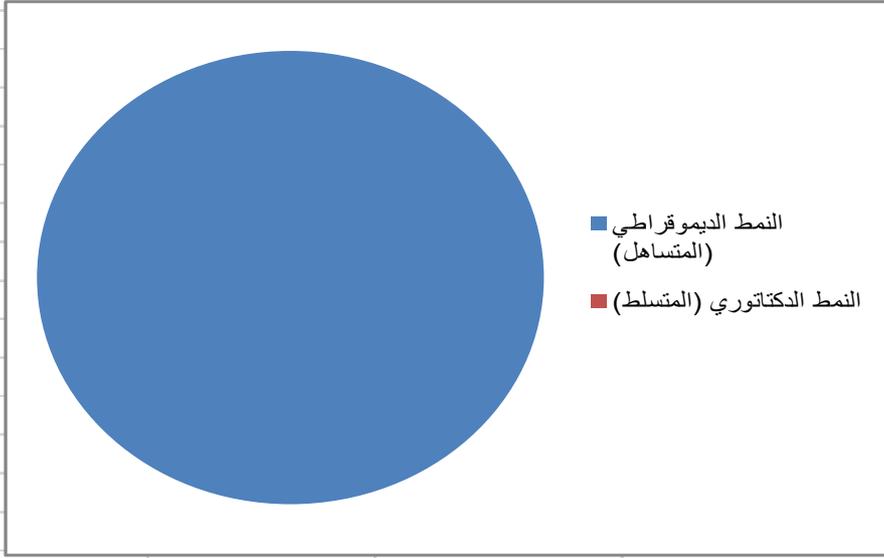


الشكل 7

يتضح لنا من الجدول 7 والشكل 7 أن نسبة 35% من المستجوبين أجابوا بأن الإتصال يؤثر في نوعية القيادة لكن هذا التأثير هو تأثير جزئي أما 65% أجابوا بأن الإتصال يؤثر في نوعية القيادة لكن تأثير كلي، من هنا نستنتج أن الإتصال له تأثير كبير في نوعية القيادة وهذا حسب رأي القياديين في مؤسسة بنطال.

الجدول 8: يبين نمط القيادة الأكثر ملائمة للإتصال الحديث.

النسبة	التكرار	الإحتمالات
100%	20	النمط الديمقراطي (المتساهل)
0%	0	النمط الدكتاتوري (المتسلط)
100%	20	المجموع



الشكل 8

يتضح لنا من الجدول 8 والشكل 8 أن نسبة 100% من المستجوبين أجابوا بأنهم يفضلون النمط الديمقراطي (المتساهل) وأما عن النمط الدكتاتوري فكانت نسبة 0%، ومن هنا نستنتج أن النمط أو الأسلوب الممارس في مؤسسة بنطال هو النمط الديمقراطي.

خاتمة:

هدفنا في هذا الفصل كان في التعرف على مدى فاعلية القيادة الإدارية في مؤسسة بنطال ومدى تطبيقها لعملية الإتصال بين مختلف مصالح المؤسسة وهذا كان عن طريق الإستبيان الذي قمنا به، وبعد تحليله توصلنا على بعض النتائج:

- إن قوة شخصية القيادة داخل المؤسسة هي التي تساعد على الانضباط.
- القيادة الذكية هي التي تضع ثقتها في العاملين.
- إن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية في الإتصال بينها وبين الموظفين لا تقع في مشاكل.

النتائج:

1. التحقق من الفرضية الأولى:

- إنطلاقاً من الاستبيان الذي قمنا به مع المبحوثين في مؤسسة بنطال، نرى أن هذه المؤسسة لديها القائد الإداري يؤثر على عملية الإتصال فهو يتبنى سياسة الباب المفتوح في الإتصال مع الموظفين، وهذا ما يبينه الجدول 3 حيث نسبة 75% من المبحوثين أجابوا بنعم أن في مؤسستهم لديهم قرب من مراكز القيادة في الإتصال.

2. التحقق من الفرضية الثانية:

- إنطلاقاً من الاستبيان الذي قمنا به مع المبحوثين في مؤسسة بنطال نرى أن في هذه المؤسسة شخصيات وتصرفات القائد هي التي تحكم العملية الإتصالية في المؤسسة وهذا ما يبينه الجدول 1 حيث بلغت نسبة 65% الذين أجابوا بنعم.

3. التحقق من الفرضية الثالثة:

- إنطلاقاً من الاستبيان الذي قمنا به مع المبحوثين في مؤسسة بنطال، نرى أن هذه المؤسسة تتبنى النمط الديمقراطي في الإتصال أي حرية التعبير عن الأفكار والمشاركة في القرارات حيث نسبة 100% أجابوا بأن النمط الديمقراطي هو الأكثر المناسب للإتصال الحديث.

هذا كان بالنسبة للفرضيات أما عن باقي النتائج المتوصل إليها فكانت كالآتي:

- ✓ إن مؤسسة بنطال تعتمد إستراتيجية الإتصال بينها وبين الموظفين.
- ✓ لديها إتصال غير رسمي داخل المؤسسة وهذا سيكون لديه تأثير إيجابي بين العاملين.
- ✓ شخصية القيادة داخل المؤسسة هي التي تساعد على الإنضباط والعمل بجدية وبالتالي الإبتكار والإبداع في العمل.

النتائج والتوصيات

✓ القيادة الذكية هي التي تضع ثقتها في العاملين وهذا سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة.

✓ المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية للعاملين دون تمييز تساهم في تحفيزهم على العمل أكثر.

✓ المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى النمط الديمقراطي في التعامل والإتصال مع الموظفين.

التوصيات:

✚ دعوة الباحثين للتوجه والتعمق في هذا المجال.

✚ ضرورة توفر المؤسسة على إتصال فعال بين مختلف الموظفين والقيادات الموجودة بالمؤسسة.

✚ اتسام القيادة الإدارية بصفات وقيم أخلاقية تجعلهم قدوة للإتباع.

✚ دعوة القيادة الإدارية إلى الإطلاع ومسايرة التطورات في مجال القيادة وكذلك الإهتمام بالتطورات الجديدة في مجال الإتصال وهذا لتسهيل العمل.

✚ دعوة كل المؤسسات الوطنية إلى إتباع النمط الديمقراطي لأن هذا النمط يقلل من الضغط النفسي لدى العامل وبالتالي القيام بعمله على أكمل وجه.

✚ يجب على المؤسسات إتباع إستراتيجية معينة للإتصال والإهتمام أكثر بالإتصال لأن الإتصال يعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان مجالها.

خاتمة عامة



من خلال بحثنا هذا يمكن القول أن خلاصته تكمن في كون عملية الإتصال والقيادة الإدارية هي أهم الوظائف الإستراتيجية في منظمات الأعمال الجديدة حيث نجد التركيز عليها أكثر في الدول المتقدمة والنامية وهذا لتحقيق تطورها، نموها ونجاحها. لهذا يبقى الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو تهيئة المحيط المناسب والإهتمام بالعامل وتحفيزه وتدريبه ليبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، وذلك يكون بفضل إستعمال سياسات وتقنيات في الإتصال بين القيادة الإدارية ومختلف الموظفين وهذا كله بغرض الوصول إلى أحسن إنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. إن معالجة الإشكالية المطروحة في بداية هذا الموضوع والفرضيات المصممة من أجل الإجابة عنها قد تم تأكيدها من خلال الفصول الأربعة المتطرق إليها:

حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم القيادة الإدارية بصفة عامة وصفات القائد الإداري بصفة خاصة، كما تطرقنا إلى القيادة وتأثيرها على صنع القرار وتوصلنا إلى أن القيادة الإدارية هي عبارة عن النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

أما في الفصل الثاني: فتطرقنا إلى الإتصال وأهميته وأنواعه ونماذجه وخصائصه، فالإتصال في المؤسسة هو عبارة عن انسياب المعلومات بين القيادة والموظفين سواء بطريقة أفقية أو عمودية ويكون هذا الإتصال سواء عن طريق الهاتف، التقارير أو الوثائق الرسمية وهذا بهدف توفير معلومات من أجل اتخاذ القرارات الصائبة.

أما في الفصل الثالث: فتطرقنا إلى علاقة القيادة الإدارية بالإتصال في المؤسسة حيث رأينا الإحتياجات التدريبية للقادة في مجال الإتصال، إستراتيجية الإتصال القيادي، حيث عرفنا

هذه العلاقة على أنها أهم علاقة في المؤسسة فنجاحها مبني على إتباع سياسة من طرف القائد في الإتصال بينه وبين الموظفين وهذا لسهولة العمل وتحقيق أهداف المنظمة. أما الفصل الرابع فنترقنا إلى دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بنطال ومن خلال هذه الدراسة توصلنا أن هناك نظام الاتصال بين الموظفين والقيادة الإدارية على مستوى المؤسسة. إذن على ضوء هذه الدراسة الميدانية المتواضعة لموضوع علاقة القيادة الإدارية بالإتصال في مؤسسة بنطال واستنادا على الدراسة النظرية التي قمنا بها من خلال البحث والتحليل، لا بد علينا إعطاء بعض الاقتراحات لتأخذها مؤسسة بنطال بعين الإعتبار في تسييرها يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1- لا بد من إعطاء فرصة للاتصال بين أفراد المؤسسة وذلك من خلال تبادل الأفكار والآراء وتحديد الأهداف التنظيمية.
- 2- جعل عملية الإتصال وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وتطبيقها داخل المؤسسة إلى جانب الوظائف الأخرى.
- 3- تكوين وتدريب القياديين في كيفية التعامل والإتصال مع الموظفين.
- 4- محاولة التطلع إلى أنظمة متطورة وجديدة في الإتصال والتعامل بها وذلك من أجل منافسة المؤسسات الأخرى.

قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	صناعة واتخاذ القرار	1
33	نموذج أرسطو	2
34	نموذج شانون	3
35	نموذج فيناز	4

قائمة المراجع



الكتب:

1. محمد عبد المقصود "القيادة الإدارية"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
2. نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2009.
3. عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، بدون طبعة، بدون ناشر، 2006.
4. محمد حسين العجمي، "الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، ط1، دار المسيرة 2008.
5. بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، ط1، دار اليازوني 2010.
6. محمد إبراهيم حسن محمد " القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات"، بدون طبعة، 2010.
7. علاء محمد سيد قنديل "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، بدون طبعة، دار الفكر ناشرون وموزعون، بدون سنة.
8. فاطمة حسين عوام "الاتصال والاعلام التسويقي" ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
9. بسام عبد الرحمن الشاقبة، "نظريات الاتصال" ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
10. حسين محمود حريم، "مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
11. فريد كورتل، إلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
12. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، "إدارة الإتصال والتواصل"، بدون طبعة، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2009.

13. ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، بدون طبعة، بدون ناشر، بدون سنة.
14. عبد الله بن عبد اللطيف، "الادارة القيادية الشاملة"، بدون طبعة، بدون ناشر، 2004.
15. صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
16. حسن أحمد، "بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، بدون طبعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
17. فهد سعود عبد العزيز، "الاتصالات الادارية"، ط1، بدون ناشر، 1998.
18. خالد عبد الرحيم، "إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
19. كامل محمد، "السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، دار الفكر للنشر، عمان، 2004.
20. عبد العزيز شرف، "نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال"، ط1، دار المصرية اللبنانية، بيروت 2003.
21. مايك فريد مان ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "فن القيادة الإستراتيجية"، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2006.
22. عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

الملتقيات:

1. برقان محمد، الإتصال الإقناعي في فن الخطابة، "مجلة الإبداع والعلوم الإنسانية، كتابات معاصرة، الناشر للتوزيع.
2. الملتقى العربي الثاني، "إعداد القيادات الإدارية"، ورشة عمل الإدارة تحت الضغوط، جمهورية مصر العربية.

الرسائل الجامعية:

1. عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير) ، جامعة السانية، كلية العلوم الإجتماعية، تخصص: علوم الإعلام والإتصال، وهران، 2009.

المواقع الإلكترونية:

www.mouwazaf-dz.com/t11144topicix,zz.35yujlg

القرآن الكريم:

1. سورة طه: الآية "27-28"
2. سورة القصص: الآية "34-35".

الفهرس



الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

- 1 مقدمة
- 2 المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإدارية
- 3 - المطلب 1 : تعريف القيادة الإدارية و أهميتها
- 6 - المطلب 2 : أنواع القيادة الإدارية
- 8 - المطلب 3: خصائص القيادة الإدارية.
- 10 المبحث الثاني : نظريات القيادة و أهم صفات القائد الإداري .
- 11 - المطلب 1 : النظريات القيادية .
- 12 - المطلب 2 : الصفات الشخصية للقائد الإداري
- 15 - المطلب 3 : القيادة و تأثيرها على صنع القرار .
- 18 خاتمة:

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال

- 19 مقدمة
- 20 المبحث الأول : ماهية الإتصال
- 21 - المطلب 1 :تعريف الاتصال وأهميته
- 23 - المطلب 2 : أنواع الاتصال .
- 28 - المطلب 3 : خصائص عملية الاتصال .
- 30 المبحث 2: أساسيات الإتصال:
- 31 - المطلب 1 : مبادئ الاتصال.
- 32 - المطلب 2 :نماذج الاتصال .
- 35 - المطلب 3 : معوقات الاتصال .
- 38 خاتمة:

الفصل الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإتصال في المؤسسة

- 39 مقدمة
- 40 المبحث الأول: ماهية الاحتياجات التدريبية للقيادات في مجال الاتصال
- 41 - المطلب 1: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها

42	- المطلب 2: كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية
43	- المطلب 3: احتياجات القيادات في مجال الاتصال
47	المبحث الثاني: الإتصال القيادي في المؤسسة
48	- المطلب 1: طبيعة إستراتيجية الاتصال القيادي
49	- المطلب 2: مكونات خطة الإستراتيجية الاتصال القيادي
52	- المطلب 3: مهارات الاتصال في القيادة الإدارية:
54	خاتمة:
	الفصل الرابع: دراسة حالة بمؤسسة بنطال
56	مقدمة
57	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
58	- المطلب 1: التعريف شركة بنطال:
59	- المطلب 2: سياسة وإستراتيجية وحدة مغنية
60	- المطلب 3: هيكل التنظيمي لمؤسسة بنطال
62	المبحث الثاني: تفرغ وتحليل البيانات:
63	- المطلب 1: تحليل البيانات الشخصية:
67	- المطلب 2: تحليل البيانات الخاصة بعملية الإتصال:
72	- المطلب 3: تحليل بيانات القيادة الإدارية
76	- المطلب 4: تحليل علاقة القيادة الإدارية بالاتصال في المؤسسة
76	خاتمة:
84	النتائج
86	التوصيات
87	خاتمة عامة

الملاحق



BENTAL



ENOF

الشركة الجزائرية للبيانتونيت
SOCIETE DES BENTONITES D'ALGERIE
SPA au Capital Social de 60 Million de Dinars

Alger, le 10 janvier 2004

POLITIQUE ET STRATEGIE DE LA FILIALE BENTAL

La filiale BENTAL qui est constituée aujourd'hui de deux (02) unités en exploitation (Maghnia et Mostaganem) dispose d'un portefeuille de gisements importants et surtout d'un marché très diversifié (les domaines d'utilisation de la bentonite sont nombreux et variés).

La filiale BENTAL est en mesure de jouer un rôle important aussi bien sur le marché local que sur les marchés régionaux à court terme et les marchés internationaux à moyen terme, grâce à la taille des réserves et la qualité du minerai dont disposent ses deux unités.

Pour cela, sa politique consiste à déployer toutes les ressources nécessaires pour :

- Cerner et comprendre les besoins et attentes des clients.
- Créer et maintenir un environnement interne permettant une implication totale du personnel à sa politique.
- Encourager le développement continu des compétences, connaissances et de l'expérience des personnels.
- Gérer les activités et les ressources afférentes par l'approche système et l'approche processus.
- Augmenter les capacités de l'organisme à créer de la valeur.
- Garantir la constance et la régularité de la conformité de la qualité de ses produits pour pouvoir faire face à toute concurrence et de s'imposer sur son marché.

Dans ce cadre, elle doit engager les actions nécessaires suivantes :

- Mettre en place un dispositif d'écoute et de mesure de la satisfaction des clients.
- Mettre en place un système de communication interne qui favorise un flux de données et d'informations fiables.
- Communiquer les grands axes d'orientation de la formation et du perfectionnement du personnel.
- Promouvoir la sécurité des biens et des personnes, réduire voire éliminer les nuisances à l'environnement des activités de la filiale.
- Mettre en œuvre un système de Management de la Qualité permettant une amélioration continue.
- Rechercher de nouvelles débouchés pour ses produits.
- Augmenter ses niveaux de production en saturant les capacités actuelles.
- Lancer les investissements nécessaires à la rénovation des installations de production existantes.

Je m'engage à œuvrer inlassablement pour la réalisation de cette stratégie à travers les plans annuels de la société et je lance un appel à l'ensemble des travailleurs de la société pour qu'ils s'engagent et s'impliquent pleinement dans cette démarche et qu'ils assurent chacun à son poste de travail pour la réussite et la pérennité de la société.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

B.TOUAHRI

BENTAL



ENOF

الشركة الجزائرية للبيانتونيت
SOCIÉTÉ DES BENTONITES D'ALGÉRIE
SPA au Capital Social de 60 Millions de Dinars

Alger, le 13 décembre 2004

LES OBJECTIFS DE LA FILIALE BENTAL

- Mettre en place un dispositif adéquat de traitement des litiges et des actions correctives visant le respect des exigences du client.
- Mettre à disposition des clients des produits de qualité et assurer la régularité de leur approvisionnement en mettant en place un stock sécurité qui évoluera pour les trois prochaines années de :

Produits	Année	tonnes			
		2004	2005	2006	2007
Bentonite		1 000	1 000	1 000	1 000
Terre décolorante		800	600	600	600
Carbonate		1 000	1 000	1 000	1 000
Total		2 800	2 600	2 600	2 600

- Augmenter les niveaux de production qui doivent évoluer dans les trois prochaines années comme suit :

Produits	Année	tonnes			
		2004	2005	2006	2007
Bentonite		28 000	31 500	32 000	32 000
Terre décolorante		4 500	3 000	4 000	4 500
Carbonate (1)		12 000	12 000	12 000	12 000

(1) produit en sous traitance à l'unité Mellal de la filiale ENOF-SOMIBAR

Réduire les coûts de production et améliorer la rentabilité de la société de 2 à 3% par an en moyenne sur les trois prochaines années

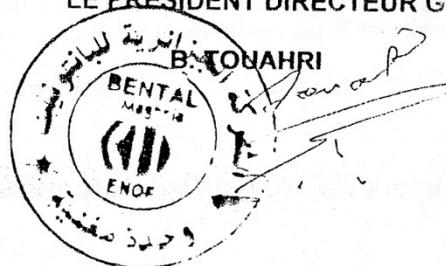
Sauvegarder le savoir faire acquis par le personnel, améliorer et perfectionner les niveaux de connaissances des travailleurs par la mise en place d'un budget de formation et de perfectionnement de l'ordre de 1,5 à 2% de la masse salariale

Engager les investissements nécessaires pour le renouvellement, la rénovation et la modernisation des équipements ainsi que pour la reconstitution des réserves minières. Le budget à consacrer à ces investissements représente 10% du chiffre d'affaires de la société

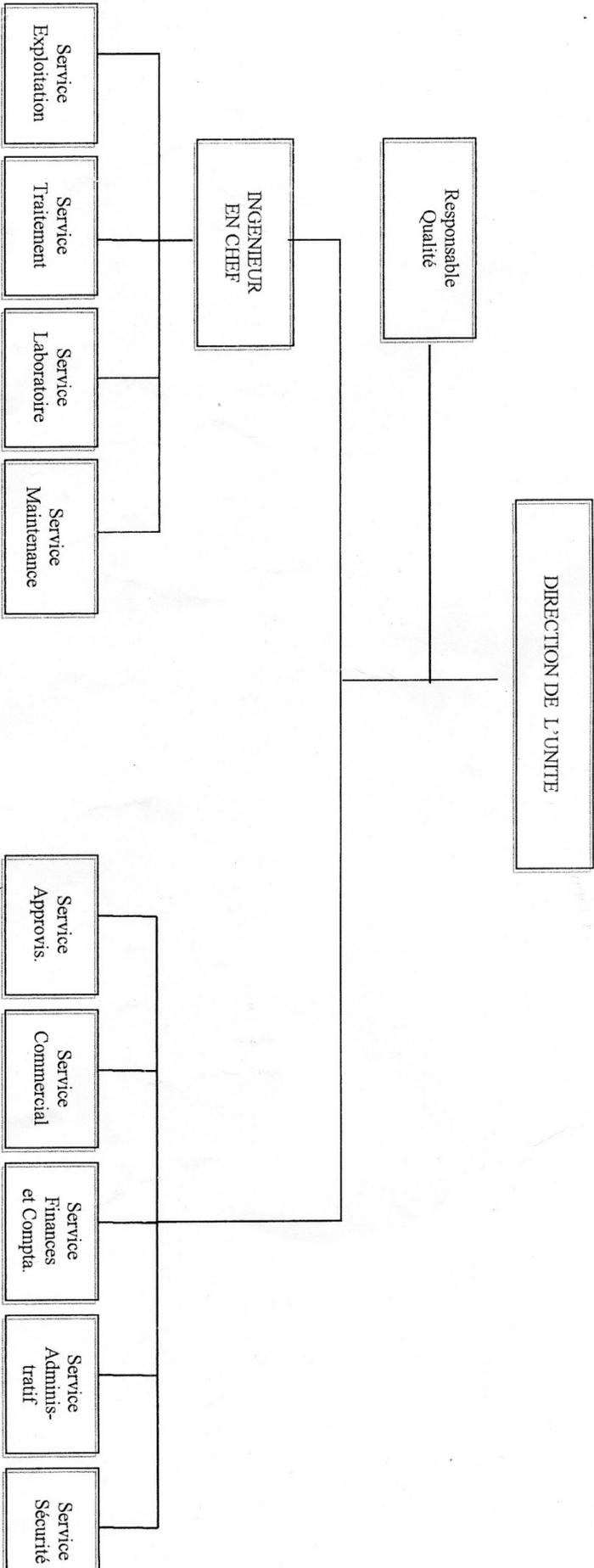
- Initier toutes les actions visant la réalisation de nouvelles unités sur les sites des gisements
- Mettre en place un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001/2000 et veiller à son amélioration continue

Ces objectifs seront déclinés dans les plans annuels.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL



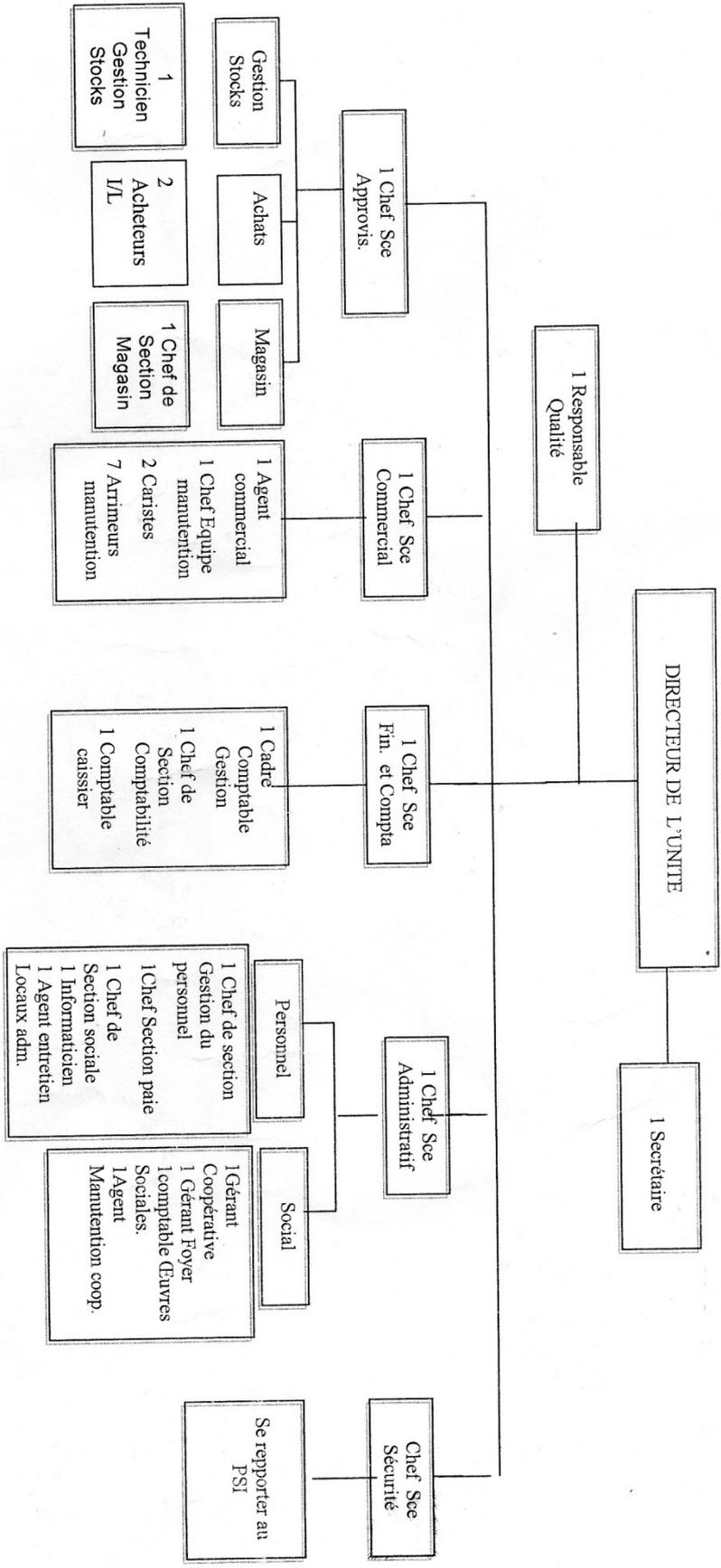
SCHEMA D'ORGANISATION GENERALE



(*) Cet organigramme ne tient pas compte du dispositif de sécurité


Le Président Directeur Général Effectif total : 168
B. TOUAHRI

ORGANISATION DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES



Le Président Directeur Général

B. TOUAHRI

Hors dispositif de Sécurité

Effectif total : 34



Alger, le 10 janvier 2004

POLITIQUE ET STRATEGIE DE LA FILIALE BENTAL

La filiale BENTAL qui est constituée aujourd'hui de deux (02) unités en exploitation (Maghnia et Mostaganem) dispose d'un portefeuille de gisements importants et surtout d'un marché très diversifié (les domaines d'utilisation de la bentonite sont nombreux et variés).

La filiale BENTAL est en mesure de jouer un rôle important aussi bien sur le marché local que sur les marchés régionaux à court terme et les marchés internationaux à moyen terme, grâce à la taille des réserves et la qualité du minerai dont disposent ses deux unités.

Pour cela, sa politique consiste à déployer toutes les ressources nécessaires pour :

- Cerner et comprendre les besoins et attentes des clients.
- Créer et maintenir un environnement interne permettant une implication totale du personnel à sa politique.
- Encourager le développement continu des compétences, connaissances et de l'expérience des personnels.
- Gérer les activités et les ressources afférentes par l'approche système et l'approche processus.
- Augmenter les capacités de l'organisme à créer de la valeur.
- Garantir la constance et la régularité de la conformité de la qualité de ses produits pour pouvoir faire face à toute concurrence et de s'imposer sur son marché.

Dans ce cadre, elle doit engager les actions nécessaires suivantes :

- Mettre en place un dispositif d'écoute et de mesure de la satisfaction des clients.
- Mettre en place un système de communication interne qui favorise un flux de données et d'informations fiables.
- Communiquer les grands axes d'orientation de la formation et du perfectionnement du personnel.
- Promouvoir la sécurité des biens et des personnes, réduire voire éliminer les nuisances à l'environnement des activités de la filiale.
- Mettre en œuvre un système de Management de la Qualité permettant une amélioration continue.
- Rechercher de nouvelles débouchés pour ses produits.
- Augmenter ses niveaux de production en saturant les capacités actuelles.
- Lancer les investissements nécessaires à la rénovation des installations de production existantes.

Je m'engage à œuvrer inlassablement pour la réalisation de cette stratégie à travers les plans annuels de la société et je lance un appel à l'ensemble des travailleurs de la société pour qu'ils s'engagent et s'impliquent pleinement dans cette démarche et qu'ils assurent chacun à son poste de travail pour la réussite et la pérennité de la société.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

B.TOUAHRI

Alger, le 13 décembre 2004

LES OBJECTIFS DE LA FILIALE BENTAL

- Mettre en place un dispositif adéquat de traitement des litiges et des actions correctives visant le respect des exigences du client.
- Mettre à disposition des clients des produits de qualité et assurer la régularité de leur approvisionnement en mettant en place un stock sécurité qui évoluera pour les trois prochaines années de :

Produits	tonnes			
	Année 2004	2005	2006	2007
Bentonite	1 000	1 000	1 000	1 000
Terre décolorante	800	600	600	600
Carbonate	1 000	1 000	1 000	1 000
Total	2 800	2 600	2 600	2 600

- Augmenter les niveaux de production qui doivent évoluer dans les trois prochaines années comme suit :

Produits	tonnes			
	Année 2004	2005	2006	2007
Bentonite	28 000	31 500	32 000	32 000
Terre décolorante	4 500	3 000	4 000	4 500
Carbonate (1)	12 000	12 000	12 000	12 000

(1) produit en sous traitance à l'unité Mellal de la filiale ENOF-SOMIBAR

Réduire les coûts de production et améliorer la rentabilité de la société de 2 à 3% par an en moyenne sur les trois prochaines années

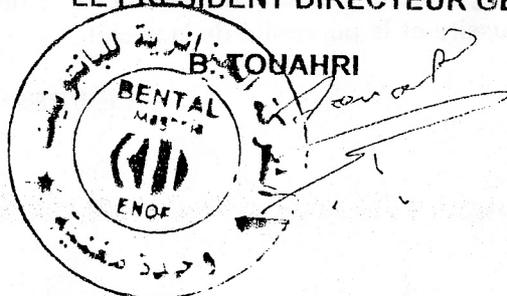
Sauvegarder le savoir faire acquis par le personnel, améliorer et perfectionner les niveaux de connaissances des travailleurs par la mise en place d'un budget de formation et de perfectionnement de l'ordre de 1,5 à 2% de la masse salariale

Engager les investissements nécessaires pour le renouvellement, la rénovation et la modernisation des équipements ainsi que pour la reconstitution des réserves minières. Le budget à consacrer à ces investissements représente 10% du chiffre d'affaires de la société

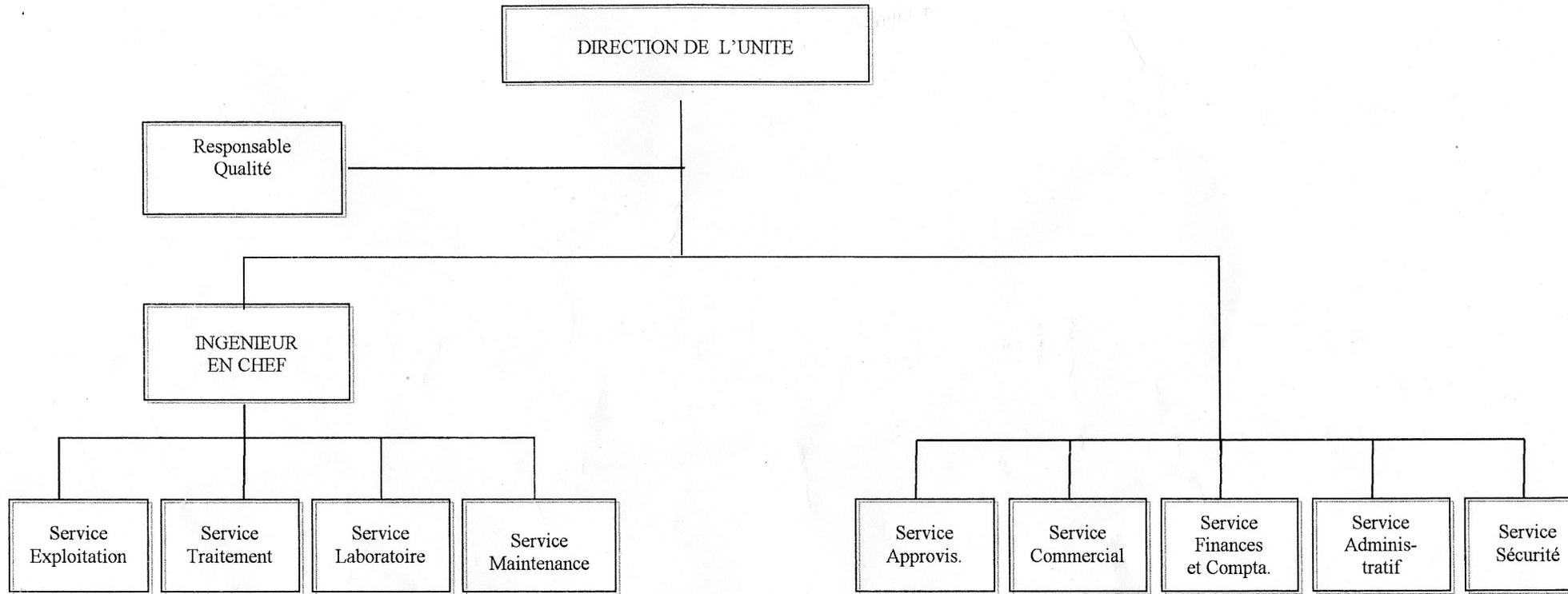
- Initier toutes les actions visant la réalisation de nouvelles unités sur les sites des gisements
- Mettre en place un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001/2000 et veiller à son amélioration continue

Ces objectifs seront déclinés dans les plans annuels.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL



SCHEMA D'ORGANISATION GENERALE

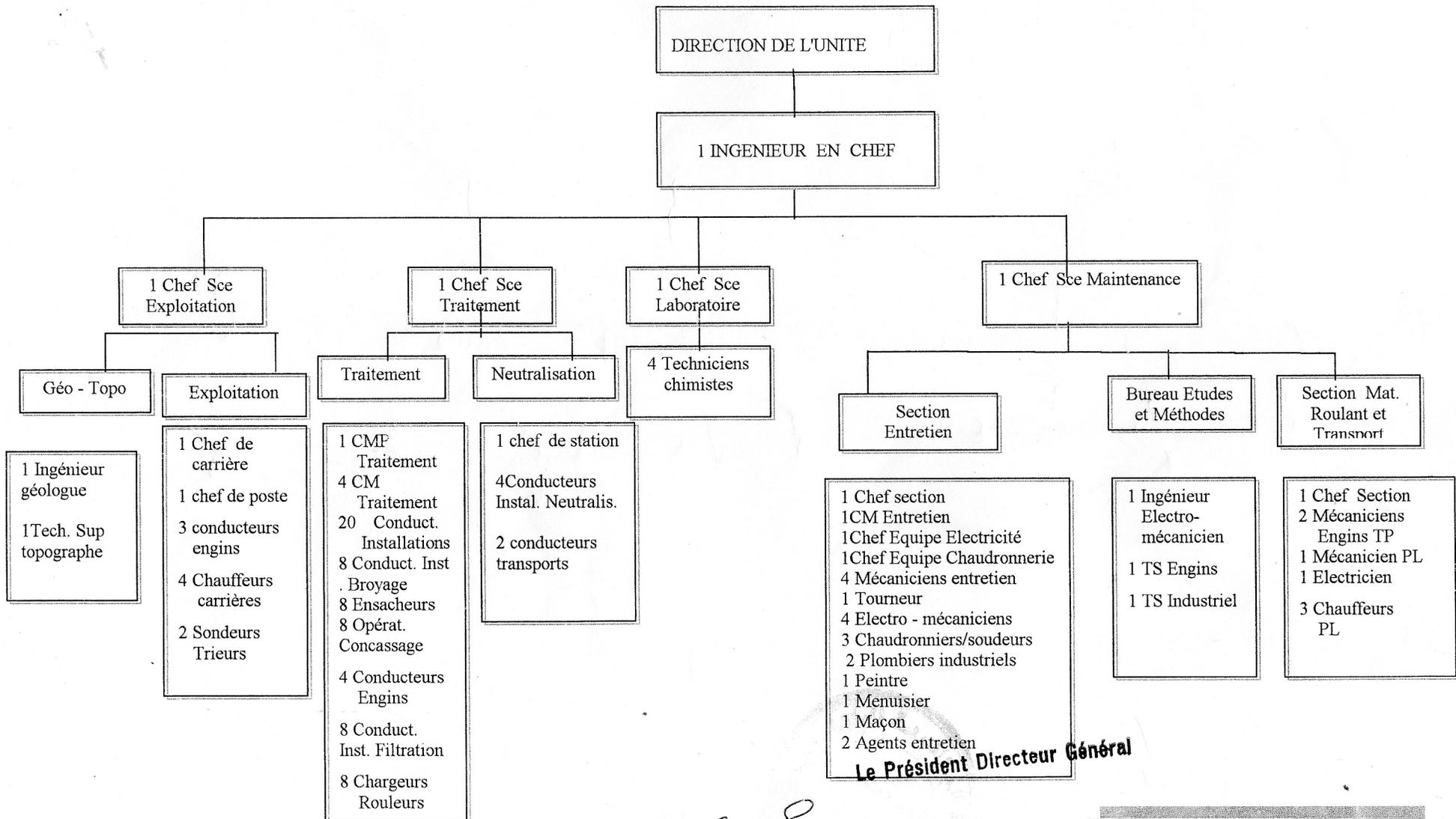


Le Président Directeur Général Effectif total : 168

(*) Cet organigramme ne tient pas compte du dispositif de sécurité

Fouad
B. TOUAHRI

ORGANISATION DES FONCTIONS TECHNIQUES



Le Président Directeur Général

B. TOUAHRI

Effectif total : 134

Maghnia le, 20 décembre 2004

OBJECTIFS DE L'UNITE DE PRODUCTION
DE MAGHНИЯ

- Mettre en place un dispositif adéquat de traitement des litiges et des actions correctives et préventives visant à respecter les exigences des clients.
- Mettre à disposition des clients des produits de qualité et assurer la régularité de leurs approvisionnement en mettant en place un stock de sécurité qui évoluera pour les trois prochaines années de :

Produits	Années	2004	2005	2006	2007
Bentonite (en tonnes)		600	600	600	600
Terre décolorante (en tonnes)		800	600	600	600
Carbonate de calcium (en tonnes)		1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL (en tonnes)		2 400	2 200	2 200	2 200

- Augmenter les niveaux de production dans les trois prochaines années comme suit :

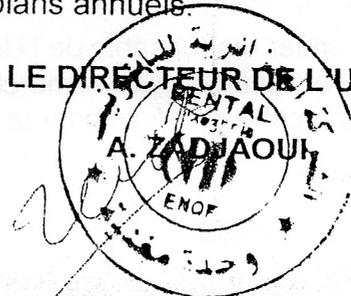
Produits	Années	2004	2005	2006	2007
Bentonite (en tonnes)		10 000	13 500	14 000	14 000
Terre décolorante (en tonnes)		4 500	3 000	4 000	4 500
Carbonate de calcium (en tonnes) (1)		12 000	12 000	12 000	12 000

(1) produit en sous traitance à l'unité Mellal de la filiale ENOF-SOMIBAR

- Réduire les coûts de production et améliorer la rentabilité de l'Unité de 2% à 3% en moyenne pour les trois (03) prochaines années.
- Sauvegarder le savoir faire acquis par le personnel, améliorer et perfectionner les niveaux de connaissances des travailleurs par la mise en place d'un budget de formation et de perfectionnement de l'ordre de 1,5% à 2% de la masse salariale.
- Engager les investissements nécessaires pour le renouvellement, la rénovation et la modernisation des équipements ainsi que pour la reconstitution des réserves minières. Le budget à consacrer à ces investissements représente 10% du chiffre d'affaires de l'Unité.
- Mettre en place un Système de Management de la Qualité selon les normes ISO 9001/2000 et veiller à son amélioration continue.

Ces objectifs seront déclinés dans les plans annuels.

LE DIRECTEUR DE L'UNITE



الملخص

لقد أصبحت القيادة الإدارية ضرورية حتمي بشئى أنواعها واختصاصاتها حيث تعتبر القيادة المحرك الأساسي لأي منظمة تسعى لفرص نفسها في السوق و مواجهة المنافسة وهذه المنافسة والنجاح لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الاتصال فهناك علاقة قوية بين الاتصال والقيادة الإدارية في المؤسسة ربما تكون هذه العلاقة غير مباشرة وواضحة ولكن موجودة حيث في اي مؤسسة القائد هو الذى يتخذ القرارات ويجب أن تبنى على معلومات صحيحة وهنا يأتي دور الاتصال فهو الذى يوفر المعلومات الصحيحة للقائد الإداري من اجل اتخاذ القرار

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية ،الاتصال، إستراتيجية،الاتصال القيادي

RESUME

Le commandement administratif est devenu une nécessité avec ces différentes qualités.

Ce commandement est le moteur essentiel à toute organisation qui a pour objectif de rester sur le marché et faire face aux différents concurrents et aussi, il ne peut être réussi que par la communication. Dans tout secteur économique ou administratif, la réussite de ce commandement dépende toujours de la communication qui garde ensemble une relation permanente. Le responsable lui seul qui planifie par la communication avec les subordonnés pour réaliser les objectifs tracés de l'établissement. La communication fourni le maximum des informations aux responsables pour prendre une bonne décision.

Les mots clés : Commandement Administratif, Communication, Stratégie et la communication du commandement.

ABSTRACT

Today all kinds of the administration steering become very important and necessary in all fields. Well, the leaderships is considered as the main engine of all associations that compete against others in the economic market but, that competition won't be successful without communication. There is a strong relationship between the communication and the administration steering within a company or a society even though it is not clear.

In each society, we find the manager or the leader is the person who makes decisions and these should be built on right information and in this case, the role of communication appears clearly because it gives the right information to the administrator leader in order for this latter to make suitable decisions.

Key words : administration leadership steering, communication, stratégie, communication kinds