



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم الإعلام و الاتصال

القيادة الإدارية و دورها في ترسيخ الاتصال التنظيمي

دراسة عن عينة من الموظفين في المؤسسة الاستشفائية الشهيد شريفي محمد بالقرارة

تخصص أّصال والعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذ:

- مهيري دليلة

من إعداد الطالبتين:

- مريم رمضاني

- نورة عريف

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	القّب والاسم
رئيسا	جامعة غرداية	أ.ة/ سليماني ليلي
مشرفا مقررًا	جامعة غرداية	أ.ة/ مهيري دليلة
مناقشا	جامعة غرداية	أ/ صيتي أبوبكر

الموسم الجامعي: 2020/2019 م -1441/1440هـ

سورة التوبة

شكر وعرفان

يقول الله عز وجل "لئن شكرتم لأزدنكم"

نشكر الله تعالى على إعطائنا الصبر لتحمل مشقة هذا العمل وتوفيقنا لإتمامه

ونطمع أن يزيدنا من فضله ويتم علينا نعمته بأجرنا المجتهد

وأخص بكل الشكر والتقدير للدكتورة: "مهيري دليلة" التي كانت المشرفة المساندة

لنا طيلة فترة إنجازنا هذه المذكرة

إلى كل أساتذة شعبة علوم الاعلام والاتصال

ونتقدم بالشكر إلي كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل سواء من قريب أو بعيد ولو

بكلمة أو دعوة صادقة

إهداء

إلى من علمتني النجاح والصبر امي

إلي الذي ينير دربي لي درب النجاح إلى من أسمه بكل فخر
أبي إلي من أظهروا ما هو أجمل من الحياة أخواتي

إلى أساتذتي وكل من أشرف على تعليمي منذ الصغر إلى الآن
إلى من سأفتقدهم وأن يفتقدوني صديقاتي
إلى من أحببتهم وجعلهم الله إخوتي زملائي

إلى من تعالت دعواتهم لي بالنجاح جيرانني

مريم

إهداء

فخر أشرف أعتز بها فوق الواجب، أن أهدي ثمرة أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلي

التي حملتني وهننا ووضعتني وهنا إلى أمي

إلى الذي لم يبخل على بشيء احتاجها أبي

إلى زوجي الغالي بن مسعود الحاج وعائلته الكريمة

إلى أخواتي فاطمة وزينب وجمعة وفتيحة

إلى من كانوا ولا زالوا سند في الحياة إخوتي يوسف وخالد وعمتي مسعودة وغنية وإلى

خالتي وجدتي

وإلى كل من عرف نورة عريف إلى كل من لم يجد اسمه في الإهداء

نورة

الفهرس

شكر و تقدير.....أ

إهداء.....ب

الاطار المنهجي

1..... مقدمة

2.....الإشكالية

3.....التساؤلات

3.....الفرضيات

3.....أسباب اختيار الموضوع

4.....أهداف الدراسة

5.....أهمية الدراسة

5.....تحديد المفاهيم و المصطلحات

11.....منهج أدوات الدراسة

14.....الدراسات السابقة

15.....حدود الدراسة

الفصل الأول : القيادة الإدارية

المبحث الاول: ماهية القيادة الادارية

17.....اولا: القيادة في الفكر القديم

ثانيا: مفاهيم حول القيادة الادارية..... 21

ثالثا: مقومات القيادة الإدارية..... 22

رابعا: نظريات القيادة 25

رابعا: مهارات القيادة للقائد الناجح..... 31

خامسا: أهمية القيادة 33

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد 36

اولا: مفهوم الاتصال التنظيمي الاداري

..... 37

ثانيا: أنواع الاتصالات التنظيمية

الادارية..... 38

ثالثا: أهمية الاتصال الاداري و أهدافه 41

رابعا: خصائص الاتصال التنظيمي..... 43

خامسا: عوامل نجاح الاتصال التنظيمي.....

45

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المبحث الاول : التعريف بميدان الدراسة 49

اولا: تقديم المؤسسة الصحية العمومية 49

ثانيا: الاطار القانوني للمؤسسة العمومية.....50

ثالثا: عرض و تحليل النتائج 56

الخاتمة 71

قائمة المصادر و المراجع 73

الملاحق

المقدمة

مقدمة :

تقوم القيادة الإدارية بعملية التوجيه وإرشاد وتقييم وتعليم وخلق حوافز على الموظفين وإصدار تعليمات وخلق من خلال الاتصال المباشر الذي يحدث داخل بناء المؤسسة ويعتبر من أهم وسائل التي تعمل علي تحقيق التفاعل والتكامل بالإضافة لهذا توجد وسائل أخرى غير مباشرة للاتصال وهي الاتصالات التي تحدث عن طريق النشرات المكتوبة واستخدام أجهزة الاتصال الحديثة التي تزداد في كل يوم جميعها تستخدم لأهميته تبادل الرأي لكي نصل الى تحقيق الفهم الكامل والمعرفة المتبدلة بين القيادة الإدارية والموظفين داخل المؤسسة،

ان العملية الاتصالية طوال الفترة الزمنية التي تعيشها المنظمة أو المؤسسة التي يتواجد ويعمل وينتمي الفرد العامل، ومن هذا المنطلق يتوجب على القيادة الإدارية في المنظمات المختلفة القيام بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف واتخاذ القرارات التي تهتم المنظمة والموظفين مما يؤدي الى القيام بالاتصالات والاستمرار بها بين جميع العناصر المتواجدة والمتأثرة بما يحدث داخل المنظمة، المبادرة بالقيام بعملية الاتصال الجيد مع جميع الأطراف التي يهتما ما يحدث داخل المنظمة فالاتصال يساعد على نجاح المنظمة، لذلك يطلق علي عملية الاتصالية في بعض الاحيان والمواقف "قلب الإدارة" فالاتصال وسيط بين الإدارة والموظفين، بمعنى إذا استطاعت القيادة الإدارية القيام بالاتصال مع جميع الموجودين في المنظمة بصورة ناجحة وفعالة تضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، التي من الصعب القيام بإتمام وإنجاز أعمالها إذا ليتوفر وجود نظام اتصال فعال بالمظلمة .

الإشكالية :

تعد العلاقات العامة واحدة من أهم الأنشطة والوظائف الإدارية التي تحقق التقدم والتطور للمؤسسات أو الشركات من خلال محاولة، تقريب وجهات النظر بينها وبين العملاء بصورة تؤدي إلى ترك انطباع مميز وإيجابي عنها لدى كملائها، كما يساهم في تلبية المطالب والرغبات لهم ، وهذا ما يؤدي بالمحصلة إلى زيادة أرباحها ، وضمن نجاحها بين المؤسسات المنافسة ، وتخصص العلاقات العامة مطلوب بشكل كبير، كونه من أهم الأقسام الموجودة في المؤسسة أو الشركة ، حيث تؤدي مجموعة من الوظائف داخل المؤسسة وخارجها ، وتعتبر القيادة ، عملية تقوم بتأثير المرؤوسين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ، وأن نجاح القائد يركز أساسا على صفاته وخصائصه التي تقوم على تحديد نوع المهارات في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى ادائهم وذلك عن طريق اتباع أشكال الاتصال المناسبة ، إذا تكتسي عملية الاتصال الداخلي بين مختلف الافراد العاملين بالمنظمة أهمية تحسين نوعية تسيير مختلف الأنشطة والمهام بهذه المنظمة ، حيث يعتبر الاتصال بمثابة عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر داخل المنظمة ، بفرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

كما أن الاتصال داخلي هو عملية تبادل الافكار والآراء والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد في المنظمة ، حيث أن كل العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف المصالح والأقسام . ومن هنا نطرح الاشكال التالي : كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في ترسيخ مبادئ الاتصال التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة ؟

التساؤلات:

- ما هو دور القائد في تكريس مبادئ العملية الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة

الاستشفائية شهيد شريفي محمد بالقرارة؟

- كيف تؤثر شخصية القائد على مبادئ العملية الاتصالية بالتنظيم بالمؤسسة

العمومية شهيد محمد شريفي بالقرارة؟

- ماهي اهم لأنماط القيادة السائدة داخل المؤسسة الاستشفائية بالمؤسسة

الاستشفائية شهيد شريفي محمد بالقرارة؟

- كيف يواجه القائد معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة والموظفين؟

- كيف يساهم القائد الإداري في رسم صورة ذهنية إيجابية داخل المؤسسة

الاستشفائية شريفي محمد بالقرارة ؟

الفرضيات :

القيادة الادارية لمؤسسة الاستشفائية تهتم بالجانب الوظيفي لإنجاح مشروع

استراتيجية الاتصال .

هناك علاقة تأثرية بين الصفات الشخصية للقيادة الادارية و الاتصال التنظيمي

القيادة الادارية تسعى لترسيخ الاتصال التنظيمي من خلال الجانب الاجتماعي

داخل المؤسسة .

يكتسب الاتصال أهمية كبيرة في نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة لضمان

سيرورة العمل بين الموظفين .

أسباب اختيار الموضوع:

أ- الذاتية:

الرغبة في فهم موضوع ودراسته أكثر وتسليط الضوء على أهمية القيادة الادارية

في ترسيخ الاتصال التنظيمي لدى الموظفين المؤسسة الاستشفائية بالقرارة

يعتبر موضوع القيادة الادارية في ترسيخ الاتصال التنظيمي يندرج ضمن

تخصص الاكاديمي " علوم الاعلام والاتصال "

- التعرف أكثر على الاساليب والوسائل المستخدمة من طرف القيادة الادارية في المؤسسات الخدماتية .
- إبراز دور و الاساليب الاتصالية المستخدمة من طرف القيادة للتقرب إلى الموظفين داخل التنسيق الوظيفي .
- أثر المكتبة بالمثل هذا النوع من المواضيع.
- ب - الموضوعية :
- معرفة مدى قدرة القيادة الادارية في ترسيخ الثقافة الاتصالية بين الموظفين .
- التعرف على مدى و وعي القيادة الادارية بأهمية الاتصال التنظيمي ومدى تطبيقها على ارض الواقع .
- أهداف الدراسة:
- هدفت الدراسة الي تحقيق الاهداف الآتية:
- التعرف على تطور التاريخي للقيادة عبر العصور التاريخية
- التعرف علي أنواع الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة
- كشف على أهم العقوبات الاتصال التي تواجه القيادة الادارية والموظفين
- أهمية الدراسة :
- تحديد أهمية الدراسة في العناصر التالية :
- يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصبا ما يزال خاضعا للدراسة لم يستقر على حال، إذا تناول عن عدة جوانب وتخصصات.
- تسعى الدراسة إلى أبرز دور القيادة بالمؤسسة وذلك من خلال الانشطة الاتصالية
- مساهمة الدراسة إلى تشخيص المهارات الاتصالية التي تتمتع بها القيادة .
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- تعريف المصطلحات في اللغة:

الدور في العجم الوسيط: طبقة من الشئ المدار بعضه فوق بعضه¹ مفهوم الاصطلاحى: ينسب مفهوم الدور من الناحية السيسولوجيا عادة إلى "لنتون" إذا يقول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور يجمله من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم²

تعريف آخر: يعرف في قاموس علم الاجتماع بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات، يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، يأخذ دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يتمتع بها الآخرين والفرد نفسه، يتكون دور من ما يلي: -

1- متطلبات الدور: وهي توقعات الآخرين بشأن أداء الشخص لدور معين من

خلال موقف معين

2- توقعات الدور: السلوك المتوقع والمرغوب الذي يرتبط بدور معين

3- أداء الدور: وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين³

التعريف الإجرائي للدور: هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص (القائد) من أجل خدمة الفاعلين وتحقيق غايات المؤسسة.

- تعريف القيادة الادارية : مفهوم مركب من مصطلحين القيادة، الإدارة

1- تعريف القيادة: للقيادة عدة مفاهيم أهمها:

القيادة :

1شوقي ضيف، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية بدون طبعة، مصر، ص303

2 نور الدين بورس، دور القيادة الادارية فب تنمية الثقافة التنظيمية لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2013/2014، ص13

محم عاطف غيث، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، حار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الاسكندرية، 1997، ص393.

أروداي تيد : قدرة التأثير على جماعة ما من أجل التعاون وتحقيق مجموعة أهداف تزيد في حيويتها .

بيجورس: عملية التأثير المتبادل بين مجموعة أفراد لتوجيه السلوك نحو غاية مشتركة رغم الاختلافات .

ستوجد يل: الجهد المبذول للتأثير في أنشطة الجماعة وإعدادهم لهدف مشترك¹
***مفهوم القيادة :**

" أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات، وذلك من أجل دفعهم برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

وأخيرا يعرفها الكاتب جيمس حربين بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ، ووقت معين وظروف معينة ، لاستشارة الافراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة ، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة ، والرضا عن نوع القيادة الممارسة .

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها "عملية التوجيه والتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء الفريق "

*ويتضح من التعاريف السابقة أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرووسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة²

الإدارة :

لقد تعددت التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في مفهوم الإدارة حتي يمكن القول إن الكتابات الإدارية الراهنة تتضمن عددا من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة، من هذه التعريفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

2 خواجه عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، بدون طبعة، ص47
2 حاتم عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة فيعلم الإدارة، دون دار النشر، ط1، ص ص (92.91)

الإدارة مشتقة من الفعل "أدار" هي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين.

الإدارة :

لقد تعددت التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في مفهوم الإدارة حتي يمكن القول إن الكتابات الإدارية الراهنة تتضمن عددا من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الإدارة، من هذه التعريفات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

الإدارة مشتقة من الفعل "أدار" هي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين.

تعرف الإدارة على انها" وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية مع مراعاة المؤثرة الداخلية والخارجية ¹

مفهوم القيادة الادارية :

اصطلاحا: "هي عبارة عن تفاعل بين الرئيس والمرؤوس يكون الرئيس خلالها قادر على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيههم جهة معينة يرغبها ويردها والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين الجهود المرؤوسين تحثهم على العمل وتدفعهم إليه باقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافها واهدافهم بشكل متكامل وناجح ²

إجرائيا: هي نمط من السلوك الإداري للقائد ، يستهدف استغلال موارد ومقومات المؤسسة بكفاءة وفعالية خاصة في ما يتعلق برفع مستوى الأداء العاملين بها ، وذلك باستغلال كافة الأساليب المتاحة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالقرارة

¹ احمد عبدالرحمن الشميمري ، (الاساسيات والاتجاهات الحديثة)، مكتبة العبيكان، ط10 ، 2014، ص20

² عاطف عبد المكاوي، القيادة الادارية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة، ص12

تعريف الاتصال التنظيمي: هو عملية ادارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهداف¹

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منوري محمود قسنطينة، 2009/2008 ص25

ثانيا: الاتصال لغويا:

تعني كلمة الاتصال **Communication** التعبير والتفاعل نم خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير. وهذه الكلمة مشتقة من اصل اللاتيني **Communis** بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف. كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل **Commo** بمعنى "عام" أو "المشاركة" وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن "المشاركة" - "التفاهم" حول موضوع أو فكرة لتحقيق (هدف. برنامج) ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل يتصل والاسم يعني المعلومات المبلغة

أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإرشادات كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر. حيث عرفها مختار القاموس بأنها وصل الشيء" وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما وعرض معين¹

اصطلاحا:

1- يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخرجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها, وذلك يساعد على الارتباط والتماسك, ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف, ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة للإحداث التغيير في السلوك البشري.

2- ويقول الباحث (جورج لندبرج): إن كلمة "اتصال" تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز, وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة

أو أي شيء آخر تعمل كمنية للسلوك ,أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز .

3 - وتتنبئ "جيهان رشتي" تعريف الاتصال بأنه: العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقى ومرسل الرسالة - كائنات حية أو بشر أو آلات

4 - وسمير حسين إلى أن الاتصال: هو النشاط الذي يهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية ,وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين .

5 - ويرى محمود عودة: أن مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين ,يختلف من حيث الحجم ,ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه ,بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.¹

منهج الدراسة: إن دراسة أي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدى إلى اكتشاف الحقيقة

ويعرف بأنه هو الخطوات منظمة يتبعها الباحث أو الدراسة في معالجة الموضوعات التي تقوم بدراستها، إلى أن يصل إلى نتيجة معينة، ويعرف المنهج هو الطريق المؤدى لكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة عن طريق حملة من القواعد.

¹ مي العبد الله، نظرية الاتصال، دار النهضة العربية، ط1، بيروت لبنان، ص23

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بدرجة الأولى فهو الأنسب لهذه الدراسة إذا يعتمد على تقديم المعلومات على تقديم المعلومات وتقديم تحاليل ظاهرة مدروسة، وهذا للوقوف على دور القيادة الإدارية داخل المؤسسة من خلال وصف الواقع بشكل دقيق.

فالمنهج الوصفي هو الوسيلة التي من خلالها تعرف أهم طرق والوسائل الاتصال المستخدمة من طرف القيادة الإدارية والكشف على المعوقات التي من شأنها أن تعيق العملية الاتصالية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة التعرف أيضاً على الأنماط القيادية لمنهج من طرف القيادة الإدارية لتسير العمل بين الموظفين من خلالها الى ترسيخ الاتصال التنظيمي لرفع مستوى الإداء العاملين.

المنهج الوصفي التحليلي : يعد من أكثر المناهج شيوعاً في ميدان البحوث الاجتماعية بسبب سهولة ووضوح خطواتها، وإمكانية استخدام والأساليب الإحصائية المختلفة في تحليل البيانات، وهو يعرف أيضاً : الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كمياً، بطريقة مقننة لجمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة.²

أدوات الدراسة:

أخرى ويعرف هو أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استشارة الأفراد المبعوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم آراء معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع البحث أو الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقارير الذاتية للمبعوثين في هذه البيانات.³

¹حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، بدون طبعة، القاهرة، ص.ص.(25.23)

² ربحي مصطفى علين، عثمان محمد غنيم، مناهج واساليب العلمي: النظري والتطبيقي، دار الصفاء، بدون طبعة، 2000، ص ص(44.43)

³ سعد سلمان المستهداني، مناهج البحث الاعلامي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الامارات، 2017، ص ص(94.93)

هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة بالبحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر.¹

الملاحظة : يعرفها البعض بأنها الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة ظواهر رغبة في كشف عن صفاتها وخصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة.²

الاستبيان : أداة لتجميع بيانات ذات صلة لمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان. ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة بوسطة البريد أو قد تنشر في الصحف أو المجالات أو التلفزيون حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث ، ويهدف الحصول على بيانات واقعية ، وليس مجرد انطباعات وآراء هامشية.³

الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: الطالب نورالدين بوراس بعنوان "دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العتق بئر العائر تبسة " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، تخصص تنظيم وعمل ، السنة الجامعية 2013 / 2014

صياغة الاشكالية التالية " ما هو دور القيادة الادارية لتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟ اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بدرجة الأولى

¹ احمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات ، ط2 الجزائر ، 2005، ص 201

² احسان محمد الحسن ، الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط1 ، 1999، ص 200

³ مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة ،العدد التاسع ، جامعة قاصدي مرباح، جوان 2017، ص45

هدفت هذه الدراسة إلى أبرز العلاقة الإدارية الثقافة التنظيمية من أجل النهوض بالمؤسسة ورفع مستوى الوعي لدى العاملين لتنمية الثقافة التنظيمية .

أهم نتائج المتحصلة عليها في هذه الدراسة :

- 1- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الادارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب التسلسل الرئيسي داخل التنظيم .
- 2 - القيادة الذكية هي التي توقف بين الأهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- 3 - القيادة الناجحة تؤثر في ممارسات الأفراد وتساهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية .

- الدراسة الثانية : فهي عبارة عن بحث أكاديمي مقدم لنيل مذكرة ماجستير لطالبة سمية مول ضاية ، القسم علوم تسيير ، جامعة غرداية ، السنة الجامعية 2015 / 2016 تحت عنوان " مدى فعالية القيادة الادارية في تحقيق التطور التنظيمي دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية " هدفت هذه الدراسة لتعزيز دور القيادة الادارية في تحقيق التطور التنظيمي بإدخال التغير في اتجاهات وطرق التفكير والقيم التنظيمية للأفراد وسلوكياتهم حتى يواءم وتتكيف مع الأساليب الجديدة للمنظمة في عملية التغير ضمن أدبيات القيادة الادارية بهذه الدراسة أبرزت بوضوح الارتباط الوثيق بين القيادة ونسق التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية والبشرية : عينة عن الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية والمقدرة ب30 موظف .

الحدود الزمنية: تم إجراء دراستنا في الفترة الممتدة 12/03/2019

إلى 12/07/2020

الفصل الأول: القيادة الإدارية

تمهيد:

يلقى موضوع القيادة الاهتمام الكبير من جانب الباحثين ورجال الإدارة، ويرجع ذلك إلى الدور الذي تلعبها القيادة في عملية التغيير والتطور داخل المنظمات، فلها تأثير حاسم على إداء العاملين إذا تعمل على توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الموضوعية و حل مشكلات العمل .

فالقيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على تعامل مع مختلف الأطراف العملية الاتصالية يعد الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية للغاية في العملية الادارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتوجيه ورقابة حيث لا يمكن للمدير او العامل أو القائد لا يقوم باي وظيفة من هذه الوظائف إلا بواسطة الاتصال الذي يتضمن المعلومات والإرشادات وتوجيهات في عملية صنع القرار. أن عملية صنع القرار هي جوهر العملية الإدارية كلها فهي تتوقف على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح لصانع القرار في إي مستوى من مستويات الإدارة، وان المعلومات لا يمكن توافرها إلا من خلال عمليات الاتصال مهم كان نوعها او شكلها، وأن وجود معلومات لدى صانع القرار تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة غي المواقف الإدارية المناسبة المخلفة ، من هنا تبدو أهمية الاتصال في الإدارة واضحة وجلية ، حيث من خلاله يتيسر انتقال المعلومات داخل النسق الوظيفي فبدونه فإن حياة المؤسسات تصبح مهددة بالجمود و الفناء .

ماهية القيادة الإدارية

المبحث الأول : تطور التاريخي للقيادة الإدارية

اولا : القيادة في الفكر القديم

*عرفت الإدارات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الإدارية فعرفت حكومة الفراعنة الافراد , وتمكنت الإدارة الصينية من وضع الحلول للمشكلات المديرين , واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية الديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية وسنحاول من خلال عرضنا لاهم هذه الإدارات , والتركيز على المفاهيم المرتبطة بالقيادات الإدارية

1- القيادة في ظل الحضارة المصرية:

فقد شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين عام (2475-2900 ق.م) تنظيمًا وتنسيقًا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على تقديم الإدارة آنذاك فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بالفرعون والذي تركز في الشخصية كل السلطات وتوليه في النفوذ وزير الأول الذي يسحين به الملك باعتباره المنظم لجهاز الحكومة .ويخضع الإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين , والزراعة والأشغال العامة فقد تضمنت النقوش التي عثر عليها مدونة على جدران مقبرة "رخميرع" أحد وزراء ملوك الفراعنة في الفترة ما بين عام (1587ق.م -1320ق.م) بيانًا بمهام الوزير وواجباته وهي :الإدارة العامة, تعيين أربعة مقرررين ومفتشين لموافاة الوزير بأحوال المقاطعات الواقعة ضمن اختصاص كل منهم ثلاث مرات في السنة ,تسلم التقارير الواردة من مفتشي الأقاليم النظر في الشؤون الخاصة بحدود المقاطعات وتحديد الأراضي والتبرع والنظر في المظالم

كما عرفت الإدارة المصرية القديمة نظام الحوافز وطبعته , فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافأة وتقديم الهدايا تقديرا لجهودهم، كما كان يسح لكبار الموظفين باستخدام ممتلكات التاج كالعربات الملكية ومساكن الحكومة -ويرى-فريق الإدارة - أن مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام الكل لجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء لكل أفراد ليعم الازدهار المجتمع كله، و يضيف هؤلاء العلماء أن الطابع الشخصي المميز النظام الحكم لدى المصريين القدماء حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم , وإنما بيتهم الواسع .وهو الذي حدا بالإدارة المصرية القديمة التي اتباع الأسلوب الأبوي في القيادة باعتبار أن مصرا ملكا لهم.

ومن ذلك يتضح انا الإدارة المصرية القديمة أدركت أهمية القيادة الإدارية ،فعملت على تدريب كبار موظفي الدولة ،ويتوسع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم في الإدارة. كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم المشجعات المادية والمعنوية للموظفين ,وهذا ما عرفته الإدارة كما أن تنظيم وتنسيق الجهاز الحكومي يدل على المهارة الادارة لدى المصريين القدماء والتي تعتبر أهرام مصر، كما يقول تيد" شواهد ناطقة عليها¹

2 - القيادة في ضل الادارة الحضارة اليونانية:

أثرت الحضارة اليونانية على الاستشفائية تأثير كبير وذلك لاستشارها الحقبة طويلة من الزمن ، خاصة في مجال الادارة حيث اعتمدت الادارة اليونانية على عدة مبادئ أهمها :

مبدأ الديمقراطية الذي تجسد في انتخاب قادة موظفي جهاز الحكومي من طرف الشعب.

مبدأ الدورية الوظيفة: لذي يقدم شغل الموظف ، وظيفة لمدة محددة ثم يتركها
الاتاحة الفرصة لكفاءات جديدة .مبدأ روح الخدمة العامة : وذلك بتغلب المصلحة
العامة على المصلحة الخاصة

وتظهر أهمية القيادة في هذه الحقبة من خلال ما قدمه الفلاسفة اليونانيين من بينهم
الفيلسوف سقرا(469 – 399 ق. م) الذي فصل بين المهارة والقيادة والمعرفة
الفنية والخبرة ، فوضح بذلك أهمية توفير الذهنية للقائد ²

3- القيادة الادارية في ظل الحضارة الصينية:

شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في
الفكر الاداري قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات تواجه القادة
الاداريين، كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيون (**Confucius**)
أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها وتمثيل
ذلك في التوجهات التي قدمتها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها
الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كالحكمة، القدوة الحسنة، ادراك والوعي لعادات
وتقاليد المرؤوسين والآخر بأرائهم تحذيرهم من مخاطر الأسلوب الاوتوقراطي
القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب ³

القيادة في ظل الدولة الإسلامية :

عاش مجتمع العربي حالة من التفكير، وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام
وإقامته دولته الأولى في عهد الرسول الله صلي الله عليه وسلم. شهدت الإدارة

¹ نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة، ط1، 2009، عمان، (31.25)
² شهناز درويش، اثر أنماط القيادية على تنمية الابداع الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر،
تخصص التسيير الموارد الشرية، كلية العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة منتوري . قسنطينة
(2011.2012)، ص(16)
³ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ،ص(31.27) .

العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم دولة لها أركانها الثلاثة (الأرض. الشعب. النظام). كتميزة القيادة في هذه الفترة بانها تقوم على مبدأ الشورى الذي يعد من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام، فقد جاء نص القرآني بوجوب الشورى في الحكم وفي فروعه قال تعالى _ " وأمر شورى بينهم "[الشوري38] فقد طبق الرسول الاستشارة في قيادته الشؤون الدولة¹ لقد كان الرسول الله صلي الله عليه وسلم قائد إدارياً. وقائداً ربانياً، جاء لرشيد الناس إلى طريق الخير والصلاح وعبادة رب العباد .

كما جاء قوله تعالى " أرسلناك شاهداً ومبشراً ونذيراً وداعياً إلى الله وسراجاً منيراً "[أحزاب 46] كما أرسى النبي- صلى الله عليه وسلم. المبادئ وأسسوا القيم الإدارية التي تنسجم روح الإسلام وتعكس خصوصية النمط الإداري الإسلامي .

مبدأ الحوافز وفي ذلك يقول الله سبحانه و تعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون(الاحقاب19)

- مبدأ الشورى
- مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية
- مبدأ الحوافز
- مبدأ المساواة في التعامل
- مبدأ اختيار القادة والولاة ورجال الإدارة على أساس الكفاءة والجدارة
- مبدأ الرقابة والمحاسبة²

¹ احمد بن عبد الرحمن الشميري، عبدالرحمن احمد ، مرجع سبق ذكره ص ص .
²عنتره بن مرزوق، قرقاد عادل، وآخرون، مركز الكتاب الاكاديمي،ص73

ثانيا: مفاهيم حول القيادة الإدارية: ستطرق في هذا العنصر لعدة مفاهيم تدرج تحت القيادة الادارية ونذكر منها:

اولا - الادارة :

هي تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الافراد داخل المنظمة ، وذلك لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين .

او هي وظائف تشمل على عملية التخطيط وتنظيم وصنع القرار وقيادة والرقابة ، استخدام لكل الموارد التنظيمية والبشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، بغرض انجاز اهداف المنظمة بكافة وفعالية .

الادارة هي عملية اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منظمة من الافراد، واخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم .

- القيادة :

عرفها د. عبد الكريم درويش ود. ليلي نكلا " بانها القدرة التي يؤثر المدير على مرؤوسه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بداته ، فهي ادن القدرة على توحيه سلوك الناس في جماعة في موقف معين لتحقيق هدف او عدة اهداف .

يعرف هول : "شكل من اشكال القوة تحقيق طاعة بصورة الجبرية، ويهتم علم السياسة بدراسة ظاهرة القوة، كما تجسد في المنظمات الرسمية ويشير علماء الاجتماع بانها القوة او النفوذ في التيارات الاجتماعية مثل (الجماعات ، التنظيمات ، الامم) .

- لكي تحقيق عملية لابد من توافر عدة عناصر وهي:

1 - الجماعة او المرؤوسين : حيث هم الدين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الاعمال الموكلة اليهم بنجاح .

2 - المدير: وهو من اهم عناصر العملية القيادية لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية ¹

هو وذلك الشخص الذي يستم قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع له المرؤوسين كرها او طوعا، ²

3 - الظرف (الموقف): لا بد من وجود موقف او ظرف ما يكون بين القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم مع بعضهم البعض ،ويسعى القائد الناجح دائما ان ينجم عن هذا الموقف تفاعل ايجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية و بالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي . ³

ثالثا: مقومات القيادة الإدارية : كما أن القيادة الادارية هي تفاعل مجموعة من العناصر والمكونات أولى هذه العناصر هو القيادة

1 - القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة وهو يقود الجماعة والذي تنقاد له مجموعة من الناس وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغير سلوكهم باتجاه تحقيق الاهداف⁴

2 - وجود جماعة من الناس: لقد بذل علماء النفس والاجتماع محاولات كثيرة للكشف عن مفهوم الجماعة , ويرى «ستوقديل»**Stogdill** أن أكثر التعريفات

¹ مراد فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين ، مركز الكتاب الاكاديمي ، بدون طبعة ، ص 77

² محمد الصيرفي ، القيادة الادارية و الابداعية ، حار الفكر، بدون طبعة ، الاسكندرية ، 2006، ص

³ مراد فليون ، مرجع سبق ذكره 'ص77

⁴ جاهل موسى، نويوة محمد، أثر المهارات القيادية على اداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016.2017، ص4

التي وضعت لتحديد معنى الجماعة – شمولاً وملائمة – ما ذكره سميت **Smith** «من أنها وحدة تتألف من مجموعة من الافراد يدركون وحداتهم الجماعة، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة ما متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم»

- 3 - عملية التأثير : تقوم على ما يستخدمه المدير من وسائل الاقناع مرؤوسيه واستعمالاتهم وحثهم على التعاون وتحقيق الاهداف المطلوبة , وكلما كانت عملية التأثير قوية كلما زادت استجابة المرؤوسين وتكون القيادة ناجحة .¹
- يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك مرؤوسيه من خلال بعض أو كل الأساليب التالية:
- استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد بها منح أو سحب الحوافز
 - تحديد أهداف العمل: فالقائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه والأفراد الجماعة التي يعمل معها.
 - تحديد أساليب العمل: ويتميز ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل ، وتحديد طرق تنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوفير الموارد والإمكانية اللازمة لأداء .
 - إشراك المرؤوسين في الأمور التي تهمهم: فالمشاركة في الوقت والظروف المناسبة تشعرهم بالرضا والاعتزاز بالنفس.
 - تقديم النصح والخبرة و المشورة: لاشك أن قيام القائد بتقديم خبرته ومشورته في المشاكل التي يواجهها المرؤوسين تكسبه ثقة واحترام الجميع ، ولاسيما عندما يشبع هذا الأمر بينهم.

محمد عمر الزعبي ،محمد تركي البطانية القيادة الادارية ، دار وائل ، ط1، الاردن ، عمان ، 2014،¹ ص ص(45.44)

- جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكي يمارس القائد نفوذاً يجب أن يحصل على أكبر قدر من المعلومات التي تهتم جماعته ثم عليه أن يحملها ويختارها لمفيد منها والمؤثر في دفاعية وأداء مرؤوسيه.¹
- 4 - تحقيق الأهداف المرغوبة : يوجد في كل تنظيم أهداف مشتركة ومرغوب تحقيقها سواء للجماعة أو القائد , وهذه الاهداف متعددة ومتنوعة فمنها تكون خاصة بالجماعة ومنها تكون خاصة بالقائد وكلما كانت الاهداف واحدة كلما سعي الجميع إلى تحقيقها وتكمن الصعوبة عندما يكون تعارض في الأهداف ويكفيه معالجة هذا التعارض وصولاً لتحقيق الأهداف المرغوبة , بما يضمن ارضاء جميع الأطراف وتمكين للقائد معالجة التعارض كما بينه (فيوليت) من خلال أحد الطرف الآتية :
- أن تطغى الأهداف جانب آخر , وهذا يبقى الجانب الضعيف غير راضي .
- استخدام أسلوب المساواة , وهذا يتم ارضاء الأطراف من خلال عمل تنازلات من كل طرف.
- تحليل القائد للخلافات ومجالات التعارض إلى عناصرها وترتيبها ودراستها من جديد، وهذا يعتبر أنسب حل.
- كما أن تحقيق أهداف الجماعة من خلال جهود القائد في إشباع حاجات الأفراد تؤدي إلى رغبة الجماعة إلى الانقياد لتعليمات وأوامر القائد لقناعتها بتحقيق اهداف من خلال ذلك القائد .²
- مهما كانت الآراء التي قيلت في مفهوم الجماعة, فإن ما يهمنا في مجال القيادة «الجماعة المنظمة» والذي يعتبر التنظيم شكلاً خاصاً من أشكالها... ولما كانت

محمد الصيرفي، مرجع نفسه، 2006، ص 157²

محمد عمر الزعبي، تركي لبطانية مرجع نفسه، ص.ص (45.44) ²

القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات – كما بينا سابقا وهي ظاهرة هامة من ظواهر التنظيم فإن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها يقضي إيجاد التحديد المعنى الاصطلاحي الجماعة (Group) والتنظيم ويرى (ستوجديل) أن التفرقة بين الاصطلاحيين أمر عبير ... وأنه ليس من السير دائما تحديد نقطة الانطلاق الحقيقية التي تتحول عندها الجماعة الى تنظيم ,حيث ندق التفرقة بين المفهومين في الواقع العملي عند (ستوجديل) أن التنظيم باعتباره «جماعة منظمة» تتميز عن جماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون ,فإذا كان لها قادة أصبحت «جماعة منظمة» , وأن أعضاء «الجماعة منظمة» يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف ,كما أن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر

رابعا: نظريات القيادة

1 - نظريات السمات :

تفسير هذه النظرية القيادة وفعاليتها على اساس السمات الخصائص والمواصفات

التي يحملها القائد، وتعتمد عليها الإدارات اختيار المديرين الجدد، لكننا نجد اختلافات شديدة بين الباحثين ضمن هذه الطرية خاصة ما يتعلق بالمؤهلات و الشروط الخاصة بالقائد داخل المنظمة. وأهم الخصائص التي يجب أن يحملها القائد باعتباره مديرا أو مسيرا هي :

1 - القدرة على التحفيز والتشجيع: وتتضمن :

- القدرة على إلهام التابعين له في العمل.

- الرفع من معنويات العامل من اداء المتوسط . الى الأداء المرتفع الى

المتميز

- الحث على الاخلاص والتفاني في العمل
- ب_ القدرة على الاتصال : ويتم ذلك من خلال:
 - وجود قدرات الاتصالية عالية
 - قدرة على نقل الفكرة وايصالها بكفاءة
 - القدرة التواصل الشفهي والكلام المقنع كما بين ذلك ستوجدل في دراسته
- ج_ القدرة على الإقناع: وذلك ب:
 - القدرة على إيصال القادة بأهداف المنظم
 - بث الثقة في الأفراد اقناعهم بذلك
 - القناعة الذاتية عنده والأهداف التي يسعى لتحقيقها ليتمكن من إقناع الآخرين
- د- غرس الثقة في الآخرين: ويتم من خلال
 - مساعدة المرؤوسين ونصحهم في مجال العمل
 - تعرف على مشاكلهم وانشغالاتهم.
 - اشعار المرؤوسين أن القائد هو الشخص الذي يلجؤون اليه للبحث عن على انشغالاتهم كما يشغلهم بداميتهم داخل الشركة .
- هـ - تفويض السلطة والثقة في المرؤوسين: ويضم :
 - تعرف على جوانب القوة والضعف في المرؤوسين.
 - الايمان بالإخلاص الاتباع ولائهم وتعاونهم وتوقع الاحسن
 - الحساسية والقدرة على التمييز بين العام الجيد وغيره، فكما تقول في فيدلار **Fiedle** إن القائد الناجح لديه القدرة والكفاءة على ان يكون مدركا حساسا اكثر من غيره.
- ر- القدرة على اتخاذ القرارات :من خلال:

- جمع المعلومات والحقائق من مختلف جوانب المواقف.-
- اتخاذ القرارات الملائمة والتفكير باستمرار وبسرعة في اجراء الفاعل الذي يجب اتخاذه وتنفيذه.
- وقد حوت هذه النظرية على عدة نظريات فرعية، واهمها:
- 2 - نظرية الرجل العظيم :وهي من اقدم النظريات حيث ترتبط على اسس الوراثة ،
- فضوا المواهب والقدرات الغير العادية هم قاده مهما كانت او اختلفت الآن القيادة وراثية في أصلها وأهم نظريات فرنسيس جالتون **Galton** الذي جمع عددا كبيرا من البيانات الإحصائية والوراثة إثبات هذا التصور .
- أهم السمات التمركز عليها ستوجدل Stogdill في بحثه عام (1948) وهي:
- 1-السمات الشخصية : وجد بارترديج **partridge** عام (1934) أن معامل الارتباط بين مركز القيادي وحسن الهندام ورشاقة المظهر.
- 2- السمات العقلية المعرفية: الذكاء أساسي لمواجهة المشاكل وإيجاد الحلول، بالجامعة تختار أفرادها على ذلك، والتفوق يزيد في كسب أفراد جدد، ولا يجب على القادة أن يقولوا أتباعهم في الذكاء بشكل كبير كي لا يصبح ذلك عائقا، وتري هولت جوت **Hollingorth** (1942) أن نمط القيادة لا يجب أن يزيد عن اتباع في الذكاء والقدرات الذهنية.
- 3- سمات الانفعالية: القادة يتصرفون بالنضج الانفعالي والثقة في النفس والاتزان الداخلي. فقد بين ريتشارد سون، هاتا رلت(1944) أن القادة عن الطلاب في الجامعات يحصلون على درجات عالية من الثقة في النفس من خلال اختبار(برن رويتر) عام 1966 أن القادة الكبار يتميزون بالثقة في النفس ومعرفة للناس، والميل إلى السيطرة والرغبة في التسلط أمام الآخرين.

4- السمات الاجتماعية والنفسية: القائد أميل إلى الإنسانية ورحم الفكاهة والمرح مع اتباع الأتباع، ويتميز من ناحية النفسية بأنه له مجموعة من الحاجات النفسية لا يمكن إتباعها إلا باتخاذ دور القائد في الجماعة¹.

مزايا و عيوب نظرية السمات :

*مزايا نظرية السمات:

- كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد
- وضعت عددا من الخصائص لا يكمن الاستغناء عنها، أو بعضها عند اختيار القادة

- ساهمت في تطور الفكر القيادي، وكانت النظرية الأولى.

* إما عيوب النظرية :

- كان ظهور النظرية متأثرا بالوضع الاجتماعي السائد منذ ظهورها، وكذلك الأسلوب الإداري المستخدم آنذاك، وذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الأسلوب الاستبدادي في القيادة.

- حددت هذه النظرية عددا من السمات التي قد لا تخلو كثير ممن الناس، كما أنه من الصعب أن تجمع في شخصية واحدة.

- فهذه النظرية بعيدة عن الواقع، إذ أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي أوردتها النظرية، وقد كانوا ناجحين

- ركزت على القائد ، وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم²

3 - النظرية الموقفية :

عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي لعمل، دار الغرب، ط1، 2009 ص ص(56.54)¹
² عادل عبد الرزاق مرجع سبق ذكره، 47

إذا كانت نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ترجع كل منهما القيادة أساسا إلى شخصية القائد فعلى العكس منهما النظرية الموقفية وفي هذه النظرية لا يمكن أن يظهر القائد إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته، أي أن ظهور القائد يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك السيطرة عليها ويستند انصار نظرية إلى أن كثير من الموهوبين قد ولدوا إما مبكرا وإما متأخرا عن أزماتهم فلم يتمكنوا من الظهور كقيادة¹

وتنظر الى الوظائف القيادية وأنماط السلوك التي يعبر عنها والذي يقوم بها الفرد في مواقف معينة على انها هي القيادة وتشير هذه النظرية الى أن اي عضو في الجماعة قد يسبق قائدها في موقف يمكنه من قيام الوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقع وتقول هذه النظرية ان القائد لا يمكن ان يذهب الا في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية،

ويضرب اصحاب هذه النظرية امثال للناس بان قادة الفكر و العباقرة و المخترعين

من امثال اديسون "مخترع الفوتوغراف" وفرود" مخترع السيارة" لو كانا قد ظهرا،

في القرن السابع عشر حيث لم يكن هناك تقدا علميا ينجزهما يمهد الطريق لظهور عبقرتيهما .

ان النظرية الموقفية على اساس ان العلاقة بين اسلوب القيادة والفعالية تقوم على تفضيل اسلوب دون اخر، وفقا للمواقف المختلفة وقد اظهرت دراسات الى ان العمل (بحسب طبيعته ،درجة تعقيد، التكنولوجيا المستخدمة فئه المشروع او

¹ كامل محمد محمد عويضة ،علم النفس الاجتماعي، دار الكتاب العلمية، جزء 11، ص ص (180179)

المنظمة) من العوامل المؤثرة في المواقف، كما ان هناك عوامل متفرقة مثل أسلوب المشرفين مفاهيم الجماعة نطاق الإشراف، متطلبات الوقت، والمناخ التنظيمي له تأثيرها أيضاً وقد توصلت هذه النظريات بصفة عامة إلى أن العوامل التي تؤدي إلى فعالية القيادة ونجاحها في أداء العم يتوقف على ثلاث العناصر اساسية :

- 1- قدره الرؤساء على توضيح مسار العمل والاهتمام بالتنظيم
- 2_ اهتمام العالي بالعلاقات الإنسانية إقامة علاقات طيبة مع الرؤساء إشباع حاجياتهم
- 3- تحقيق الاهداف¹
- 4/ نظرية تفاعلية:

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة ذلك أن كل حدة منها لا يمكن ان تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وإن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة وهي شخصية القائد واتجاهات والمشكلات التابعين ، خصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.

ووفقاً لهذه النظرية لا بد من ادراك القائد لنفسه وادراك الآخرين وادراكه هو أولئك الآخرين كالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف

¹ محمد محمود الفاضل، كفايات المدير لبصري (الادارة والتربوية) ، ا دار الحامد ط1، 2010 ، ص30

والقائد يظل قائدا مادام مستمرا في التعبير عن حاجات أفراد والأهداف و الجماعة

وترى هذه النظرية ان القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك أن القائد يكون عضو في الجماعة يشاركها أحاسيسها مشكلهم يوطد الصلة مع اعضائها ويجوز اله تقديرهم واحترامهم وتعاونهم¹

5/ النظرية الوظيفية:

لقد ظهر في الآونة الاخيرة خط فكري جديد في دراسات القيادة بجمع بين نظريتي السمات والموقفية ، وهو مطابق عليه (النظرية الوظيفية) وتشير إلى أن القيادة تقوم في جوهرها على تفاعل الوظيفي بين والصفات الشخصية وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، وهي تكون في مجموعها عناصر وإبعاد القيادة. والمعني آخر فإن الصفات والخصائص والمهارات اللازمة توافرها في قائد معين تتحدد بدرجة كبيرة في ضوء مطالب الموقف الذي يمارس فيه دوره كقائد² تهتم النظرية الوظيفية بدراسة خصائص الجماعة والمواقف التي تقوم بها في القيادة بدل من البحث عن سمات معين غير متغير في القادة ، ايان البحث يهدف إلى الكشف عن أي الأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق الأهداف، وكيف يساهم أعضاء الجماعة في القيام باستعمالها والقيادة في ضوء هذه النظرية القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وينظر إلى القيادة من هذه الوجهة على أنها وظيفة تنظيمية.

- التخطيط الاهداف الجماعة سواء كان هذا التخطيط قصيرا أو بعيد المدى.

- وضع السياسة الخاصة بالجماعة.

¹ بشير العلق، الادارة الحديثة(نظريات ومفاهيم) ، دار اليازوري ، بدون طبعة ، ص296

² محمد محمود الفاضل ، مرجع سبق كره ص31

- الخبرة حيث ينظر للقائد باعتباره مصدر الخبرة الفنية والإدارية.
 - الحكم والوسائط حيث يكون القائد حكيما ووسيطا فيما ينشب بين الأعضاء من صراعات.
 - الثواب والعقاب حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على النظام والضبط والربط داخل الجماعة.¹
- ترتكز هذه النظرية :

- تركز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة.
- ويهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المهام الوظيفة التي يقوم بها القائد.
- وتشمل الوظائف القيادية : توجيه واتخاذ القرارات ، التخطيط والتنسيق.
- تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية: بانه القدرة والنموذج²

رابعا : مهارات القيادة للقائد الناجح :

- حتي يستطيع ان يقوم بدوره و يؤدي المهام لزيادة فعالية المؤسسة ولا بد من توفير مهارات و كفايات قيادية وفنية , تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين , وأن تكون لديه القدرة على التجديد والابتكار والنظر المستقلة , كما تجعله قدرة على التفاعل والتعاون ومواجهة المواقف الطارئة بفاعلية .
- ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى المجموع التالية :

- 1- المهارات التصورية : وهي مهام يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل , بحيث تقوم الخطة على دراسة الواقع والإمكانيات المتوافرة فيه , ويحتاج القائد لهذه المهارة في تنظيمه لأعمال التابعين وتقسيم الأدوار بينهم , بحيث يؤدي ذلك

¹ كامل محمد عويضة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص(180.181)

² محمد اكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 30

لتقديم وتكامل جوانبه مع بعضها , والقائد الذي تتطور لديه هذه المهارة يكون قادرا على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتقفز لذهنه الحلول .
قبل تفاقم المشكلات ويقدر وقع القرارات على التابعين قبل اتخاذها ويتنبأ بنتائج الإجراءات قبل نفاذها .

2-المهارات الفنية : تتعلق هذه المهارة بالجانب التنفيذي ,وغالبا ما تعكس والمعرفة والخبرة ,معرفة الأصول و القواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه .
ويكتسب القائد هذه المهارة بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدتها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات¹

لقد أشارت الأبحاث بان أهم سمات القادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم لتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة لابد على القائد النظر بعين الاعتبار إلى عدة أمور والأخذ فيها وهي: وضوح الأهداف الحوافز ،الاتصال الواضح الفعال وطرح الأفكار بشكل واضح ، و الإصغاء والاهتمام بما يقوله المرؤوسين وفهم العميق لما يطرحون من أفكار .¹

4 - المهارات التنظيمية: تعني قدرة القائد على فهم إن المنظمة هي نظام متكامل ويجب عليه أن يكون ملما ومتفهما لأهدافها وأنظمتها وخطتها والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات والصلاحيات ,وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة

¹ حتام عبد الرحيم السحيمات ،مرجع سبق ذكره ،ص107

الواقع والإمكانيات على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها , ويجب على القائد أن يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط .

5/-المهارة الفكرية :وهي قدرة القائد الذهنية وإمكانية التحليل والاستنتاج والمقارنة العملية بين البدائل , وإمكانية تقبل أفكار الآخرين واستيعابها وتشجيعه للأفكار الإبداعية وتحفيز العاملين على التجديد والتطوير بما يتلاءم مع الظروف البيئية المتغيرة , وتتخلص المهارات الفكرية بعوامل متعددة منها :

1/- تمتع القائد بالذاكرة الجيدة .

3 - المهارة الإنسانية : حيث تتعلق المهارات الإنسانية بطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة تعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ، ويخلصون في العمل ، ويزيد من قدراتهم على لإنتاج والعطاء،، وتتضمن مهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس ، كأفراد مجموعات²

2/- قدرة القائد على الاستنتاج والاستنباط.

3/- قدرة القائد على التعامل مع نظام القيم السائد في المجتمع التي تعمل به المنظمة¹

خامسا : أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في ما يلي:

- تقريب وجهات نظر والربط بين الآراء المختلفة
- توجيه الجماعة باعتبار القيادة الشخصية المعنوية لها
- حماية الجماعة من التصدعات الداخلية والخارجي

¹ رافدة عمر الحريري أعداد القيادات الادارية (لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ، دار الفكر ، ط1، 2007، ص60

² زياد حمد القطارنة ، اساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة ، ، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ،، ص35

- إعطاء القوة للجماعة ومساعدتها لتحقيق أهدافها
- هي صلة الوصل بين العاملين والخطط التي ترسمها المنظمة ، والثورات
- المستقبلية التي تهدف إليها .
- تقوم القيادة بدور هام في تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية بقدر الاستطاعة.
- تسيطر على المشكلات العمل العامة ، وترسم الخطط اللازمة لحلها .
- القيادة تواكب المتغيرات المحيطة بالعمل وتوظفها لخدمة المنظمة.²

¹ محمد عمر الزعبي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص (55.54)

² احمد شريجي ، اصنع رضاك الوظيفي بنفسك ، مجلة عالم الابداع، العدد الثامن ولستون ، الكويت ، ديسمبر 2010 ، ص 2

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد:

تعتبر المنظمة اساسا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات وتهدف وتحكمهم قواعد وقوانين وهم إذ يتحركون لتحقيق اهداف هذه الاهداف داخل إطار القواعد فإنهم يتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات. كما يتبادلون المشاعر والأحاسيس، ومن هنا يمكن تصور تنظيم دون الاتصالات التي تتم بداخله. فالالاتصال التنظيمي احدى الطرق التنظيمية الرئيسية للمنظمة في اتجاهاتها ونمطها ، فهي ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المنظمة وفي الوقت نفسه توجه سلوكهم وتصرفاتهم لتحقيق المصلحة العامة، اذا تنوع الاتصال التنظيمي فهناك منظمات تشجع الاتصال في اتجاهين في حين تفرض منظمات اخرى اتصال في اتجاه واحد (الاتصال النازل)

ويعمل الاتصال التنظيمي على تحسين وتقوية العلاقات لدعم السمعة وتحسين الصورة الذهنية وتأكيد على هوية المنظمة ومن المعروف أن جميع الاتصالات داخل المنظمة تحدث في اطار ثقافة المنظمة التي تهدف الى احداث التماسك بين جميع الافراد من خلال القيم والرموز والافكار المشتركة وتأثر على كيفية إجراء الاتصالات في المنظمة وبالتالي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار عند وضع او تطوير الاستراتيجية الاتصالية.

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي**الاتصال الداخلي في المؤسسة :****اولا مفهوم الاتصال التنظيمي:**

"هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصالات الداخلية للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها."¹

مفهوم الاتصال "عملية ادارية واجتماعية وسلوكية تعمل على ايصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى افراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك."²

الاتصال التنظيمي: "هو ذلك النوع من الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انساب المعلومات الأفكار بأقصى درجة ممكنة من المستويات الإدارية المختلفة الى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الادارية في المنظمة."³

-ومن شروط الاتصال بالمؤسسة هي :

1. حاجات الفرد ما للمعلومات :فالناس يحتاجون كل أنواع المعلومات للعمل بالمؤسسات، حيث يجد الافراد أنفسهم بحاجة إلى إعطاء أو السؤال عن المعلومات.
2. حاجة الفرد ما للمساندة والتعزيز الاجتماعي: فلدي أفراد المؤسسة حاجات نفسية واجتماعية معينة يجب أشاعها ،مثل الحاجة إلى تحقيق الذات ، ولاعتزاز، التقدير، والاحترام، وبتالي يزاول لأفراد عملية الاتصال لإشباع مثل هذه الحاجات لدى كل من طرفي الاتصال.

¹ بسام عبد الحمن المشاقبة، نظريات لاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، بدون طبعة، ص103

² بوضياف نوال، مهارات الاتصال في التسيير البيداغوجي لمدير المدرسة الابتدائية، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع، الجزائر، ماي2015، ص13

³ على عجة، محمد البادي، وآخرون، مقدمة في وائل الاتصال، مكتبة مصباح، ط1، السعودية، 1989، ص40.

3. مزاولة فرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين: يربط الاتصال بالظروف والأحوال النفسية والبيئية للفرد، حيث يتحقق أهداف معينة من خلال الاتصال.

4. مروانة الاتصال بناء على توجيهات شخص ما فقد يطلب من الافراد بالمؤسسة مزاولة الاتصال بناء على تعليمات، وتوجيهات وأوامر معينة، كما لو طلب من شخص ما أن يلقي محاضرة أو حديثاً ما، أو إجراء مقابلة أو كتابة خطاب...وهنا نجد ان الاتصال يتم بوصفه جزء من الواجب الوظيفي.¹

ثانياً: أنواع الاتصالات التنظيمية:

الاتصالات الرسمية : وهي الاتصالات التي تحكم المؤسسة وتتخذ اشكال عديدة وتسير وفقاً للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ولوائحها وتعليماتها وقوانينها وهي الاتصالات التي تتم عبر خطوط السلطة الرسمية التي تعكس السلطة والمسؤولين لمختلف مستويات الإدارية أثناء الاتصال بالمستويات العليا أو السفلى الموضحة في الهيكل التنظيمي وتتخذ الاتصالات الرسمية أربعة مسارات أو اتجاهات هي :

1-الاتصالات النازل (من أعلى إلى أسفل): اتصالات صادرة من المستوى الاعلى في المؤسسة إلى مستوى الأدنى ، وتتدفق المعلومات عبر خطوط السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وتشمل على قرارات ، تعليمات...² يتضمن كل الرسائل التي تصدر من المدير إلى المرؤوسين أي من اداري أعلى مستوى إلى مستوى أدنى منه إذا يتم بواسطته نقل ما يلي:

سعید عام، المفهوم الصحيح للاتصالات الادارية، مجلة الفيصل، العدد 131، 1987، ص 25¹
رافدة عمر الجريري، مرجع سبق ذكره، ص 244²

- الأوامر الإدارية التي تتضمن العمل ومهام
 - الاحتياجات والسياسات وإجراءات تنظيمية.
 - التغذية الرجعية إلى العاملين حول إدائهم
 - المكافآت والتوجيهات والإرشادات¹
- 2 - الاتصالات الصاعدة: (من أعلى إلى أسفل) وهي اتصالات الصادرة من العاملين في المؤسسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، و لا تحقيق هذه الاتصالات الاهداف المطلوبة الا اذا شعر العاملين بوجود حرجة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة الى التطور.
- 3 - الاتصالات الأفقية : ينطوي هذا النوع على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الادارة والاقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي ،وغالبا تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يساهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل مشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، الاتصالات الأفقية تلعب دورا حاسما في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات أقسام المنظمة، من هذا يتضح أن هذا نوع من الاتصالات الإبلاغ و إنما يشتمل أيضا على طلب المساعدة والتنسيق، ومن ابرز أشكال هذا نوع من الاتصالات الآتي :

¹ محمد عبد الفاتح المغربي، أصول الادارة والتنظيم ، دار الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، ط1 ، القاهرة ، مصر، 2018، ص302.

- عمليات التنسيق التي غالبا ما تتم داخل الادارة الواحدة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي يمكنها من بلوغ أهدافها.
- إيجاد الحلول داخل إدارات المنظمة واقسامها المختلفة، حيث يتم معالجة هذه مشاكل من خلال آليات معينة ، بأشراف قبل المدير المسؤول، بالتعاون مع العاملين في كل ادارة أو قسم .
- تغير المباراة وتحسينها والتحسينات :وهي رسائل موجهة لتقسيم العمل المعلومات بين الفريق العمل لمساعدة المنظمة على التغير والنمو والتحسين ومن الامثلة على ذلك قيام احد الاقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف تحسين إجراءات العمل.

الاتصالات لغير الرسمية:

تمثل الاتصالات لغير الرسمية إحدى أكثر الأنواع شيوعا العالم ، لا تخضع للتنظيم الرسمي ، ول تتحكم بها أطر تنظيمية حيث تتاسب المعلومات والمعاني الاتصالات لغير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة والمرونة عاليتين نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عددا كبير من الناس. وتعد قنوات الصالات لغير الرسمية الاقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح فدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضيف قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات، وغالب ما تعتمد على الوسائل الشفوية في الاتصال.¹

¹حميد الطاني، بشير العلاق ، أساسيات الاتصال(نماذج ومهارات)، دار اليازوري، بدون طبعة، ص (50.49)

ثالثاً: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه:

ترجع أهمية الاتصال إلى قدرة الفرد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وتبادل الآراء و الأفكار والمعلومات معهم الأمر الذي يسمح له بزيادة فرص بقائه والنجاح والتحكم في الظروف المنظمة المحيطة به ، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع غيره يعد نقصاً اجتماعياً ونفسياً خطيراً .

وبخصوص أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل، فإن هذه الأهمية تتمثل في:

- الإعلام : أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو المستقبلين وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث .
- التعلم : أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكاناتهم العلمية والعملية وفق ما تطلبه ظروفهم الوظيفية
- الترفيه : وذلك بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم .
- الإقناع : إي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين .
- أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:
- فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.
- تعلم مهارات وخبرات جديدة.
- الشعور بالراحة والمتعة والتسلية.
- أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمة :
- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعياً¹.

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي : المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى عمان 2011، ص 43 .

- يمكن العاملين في الإدارة من وضع واعداد الخطة من معرفة ثروة المادية والبشرية الموجودة داخل المؤسسة.
- فاعلية الرقابة وتتوقف على سهولة الاتصال ووضوح ووح قنوات.
- توفير المعلومات عن الظروف المحيطة للمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح بما يقطع الطريق امام الشائعات .
- رفع معنويات العاملين وبحسب اهميته ودوره في المؤسسة مما يؤدي الى تحسين ادائهم¹

أهداف الاتصال التنظيمي و وظائفه:

تختلف أهداف الاتصال تبعا للمستوى التي تجري علي أساسه سواء كان على مستوى العاملين أو القيادة الإدارية أو جمهور ألفين لهم صلة بالمؤسسة وذلك على نحو التالي:

أ/ أهداف الاتصال بالنسبة للقيادة الإدارية :

- الاتصالية الأفقية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها
- يمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر كاف من المعلومات والبيانات تمكنها من اتخاذ الهامة.
- يمكن القائد من توصيل آرائه وتوجهات وتعليماته ووجهة نظره إلى العاملين، كما تمكنه من أن يتعرف على آراء ووجهات نظرهم ومشكلاتهم

- يمكن القيادة من خلال الاتصالات ممارسة التعليم والتدريب العاملين

ب/أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

¹ سامية عواج الاتصال في المؤسسة : (المفاهيم. المحددات. الاستراتيجيات)، مركز الأكاديمي، بدون طبعة، ص84

- تعريف العاملين على أهداف المنشأة والمتغيرات التي تطرأ على سياستها والمأمهم بصفة عامة إماما تمام بما يجري داخل المنشأة من الأمور تهمهم مما يوفر الثقة بين القيادة والعاملين ويشعرون بالانتماء و بقيمتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات.
- ينال العاملون من خلال الاتصال قسطا من توجيه والتعلم والتدريب الذي يؤدي إلى زيادة مهماتهم ويحسن أدائهم ويشكل سلوكهم وتاجتهم بما يتفق واهداف المؤسسة.¹

رابعا: خصائص الاتصال:

1 - الاعداد الجيد :

ويقصد به الاستكشاف الجيد للمجال الذي سيتم فيه الاتصال والتعرف على طبيعة النظام والمشاركين فيه من المستقبلين او المرسلين ،ثم دراسة افضل طرق للاتصال بنهم ، بحيث يكون الخطاب على افضل وجه بحيث يتم الاتصال المطلوب بالكيفية التي تقيم علاقات عامة جيدة .والاعداد الجيد يعنى ايضا اعداد نظام متناسب مع المنشأة ،بحيث لا يكون نقلا تقليديا للأنظمة الاخرى او مجرد تطبيق نظام اخر.

2- الوضوح والبيان :

ان يتم الاتصال وفق درجة عالية من الوضوح بحيث يتحقق الأفتناع والفهم ومن ذلك استخدام لغة اتصال مفهومة وواضحة لأطراف عملية الاتصال وعدم وجود درجة مرتفعة من تصفية المعلومات (لترشيح للمعلومة) عند انتقال الخطابات بين المستويات الادارية المختلفة .

¹ محمود امين زويل ،الاتصالات للسيكولوجية ،مكتبة الوفاء ، ط1،الإسكندرية ،2010، ص (20.21)

3- التوقيت السليم للاتصال :

ويتحقق ذلك عن طريق سرعة الانجاز وانهاء المهمة في الوقت المخصص لها دون تأخير، اذ ان التأخير للمهام والعمليات والقرارات الادارية ربما يفقدها اهميتها والنظام الاداري الفعال هو ذلك الذي يضع اولويات تنفيذية مرنة وميسرة لوصول الخطاب للمستقبل في الوقت المناسب سواء كان ذلك المستقبل في المستوى الاداري الاعلى المستوى الادنى .

4- الانصات :

يعد الانصات احد اهم المبادئ المعينة على فعالية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس ، ولذلك فمن المهم تعميق مبدا الانصات من قبل مستقبل الرسالة ، الان عملية الانصات مرتبطة بالفهم ، ومن هنا نفرق بين الانصات والاستماع ، فيمكن للشخص ان يستمع للمتكلم استماعا دون ادراك وقد يكون الذهن مشغولا بمسائل اخرى بناء عليه يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز الرئيس على مضمون الرسالة الموجهة له من مرؤوسيه .في حين ان الانصات يتطلب الادراك والفهم و التدبر لما يقوله المتكلم ، ومن ذلك قول الله عز وجل: "واذا قرئ القرآن فاستمعوا له وانصتوا لعلكم ترحمون الدين" [الاعراف 204] ولأهمية تعلم مهارة الانصات للمديرين فقد اشارت نتائج بعض الدراسات التي اجريت في الولايات المتحدة الامريكية ان بعض المنظمات تدفع للمديرين الانصات الى والاستماع لموظفيهم .

5- متابعة الاتصال:

قد تكون المتابعة الاتصالات من اهم عوامل نجاح الاتصال ، فلربما توفرت جميع الصفات الفعالة السابقة ، لكن اهمال متابعة الاتصالات فقد كل الجهود الأساسية التي سبقت فالالاتصال الفعال ينبغي ان يلازمه متابعة مستمرة لضمان

تحقيق الاهداف والغايات من عملية الاتصال ،وتداد الاهمية عندما تكون الاتصالات عبارة عن اوامر او مهام او تعليمات يتوقف نجاح العملية الادارية على اهتمامها بدقة.¹

خامس: عوامل نجاح الاتصال التنظيمي:

يتطلب خلق اتصال ناجحا وفعالا يجب تنمية امور وغيرها في نفوس المدراء والمسؤولين ومن اهمها:

- ضرورة أن يتمتع المدراء بمهارات عالية في الحديث مع رؤوسهم، فلا يقطع المدير الرؤوس المتحدث ليفرض رأيه وأن يحسن الاستماع .
- استخدام الأسلوب الكتابي فيجب أن تكون الكلمات سهلة وواضحة لا ليس الغموض ولا تحتمل التأويل أو التحريف.
- على المدير أن يغرس في نفوس الرؤوسين روح المبادرة وذلك نزع الخوف والرغبة الموجودة لديهم، ومنح الفرصة لهم إبداء ما شاءوا من اقتراحات أو آراء حول مشاكل العمل .
- يجب على المدير عارفا لحقيقة ما يريد نقله إلى الرؤوسين، فيحدد قبل كل اتصال يريد إجراءه مضمون اتصال وعناصره ومكوناته والهدف منه.²

- وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل.
- أن يتم الاتصال بشكل مبسط خل من التعقيد خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.

¹ احمد بن عبدالرحمن الشميري، مرجع سبق ذكره، صص(244243)

² محمد ابو سمرة ، مرجع سبق ذكره، صص(66.65)

- أن تكون الوسيلة الاتصالية خالية من العيوب تعيق وصول الرسالة.
- التكرار والتأكيد أن الرسالة قد نقلت وفهمت من المستقبل بشكل الذي حدده المرسلان تكون عملية الاتصال ملائمة من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث التنفيذ.
- الصدق والنزهة: أن تكون الرسالة صحيحة
- الملائمة: أن تكون عملية الاتصال ملائمة من حيث الهدف والتوقيت، ومن حيث التنفيذ.¹
- اختيار الوسيلة المناسبة: يجب اختيار الوسيلة المستخدمة في الاتصال بحيث منح الخصائص المستقبل من ناحية ، الموضوع الذي تجري عملية الاتصال من أجله من ناحية أخرى .
- الإصغاء : فهو من متطلبات الاتصال الأساسية لذا يجب على القائد الإصغاء إلى مبادرات المتلقين ومداخلاتهم .
- الابتعاد عن السلوك التهديدي وصيغة الأمر : إن التحدث بأسلوب وتهديدي يتم عنه رد فعل سلبي وعدم تقبل من قبل المستقبل .
- المتابعة: قد يعتبر فتح باب المناقشة نوعاً من أنواع المتابعة.
- التقويم: كل عمل مهما كان نوعه وحجمه لابد أن يقوم تفادي نقاط الضعف مستقبلاً، ولتقرير نقاط القوة ودعمها²

¹ معين محمود عياصرة محمد بن احمد القيادة والرقابة والاتصال الاداري دار الحامد، ط1، الأردن 2008، ص176 .

² رافدة عمر الحراري، مرجع سبق ذكره، ص49.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

الفصل الثاني : الاطار التطبيقي:

المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة

أولا: تقديم المؤسسة:

المؤسسة العمومية الاستشفائية "الشهيد محمد شريفي" مؤسسة ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية مديرية الصحة والسكن "الوالي" حيث المؤسسة المنوطة ب: التشخيص والعلاج والاستشفاء واعادة تأهيل الطبي لفائدة سكان دائرة القرارة وبعض البلديات المجاورة التابعة لولايات اخر تقع ببلدية القرارة بولاية غرداية شمال شرق ولاية غرداية التي تبعد عنها ب113 كلم 2، تقع جنوب الجزائر العاصمة وتبعد عنها ب600 كلم وتقع على خط (32°47' شمالا و(4°30' شرق) و يجتازها الطريق الولائي رقم 33: بريان - القرارة - الحجيرة ، ترتفع عن مستوى سطح البحر بحوالي 300م .

الحدود الادارية :

- شمالا :بلدية قطارة(ولاية الجلفة) وبلدية حاسي الدلاعة (ولاية الاغواط).

- جنوبا : بلدية زلفانة ,بلدية العطف (ولاية غرداية) .

- غربا: بلدية بريان (ولاية غرداية) .

- شرقا: بلدية العالية (ولاية ورقلة) .

وبذلك فهي تأخذ موقعا جغرافيا استراتيجيا وهاما إذ تربط بين 3 ولايات هي

:ورقلة - الجلفة -الأغواط .

تتربع بلدية القرارة على مساحة إجمالية تقدر ب3760 كلم² .¹

زيدان عريبة، رحيمات مباركة، بطاقة تعريفية عن القرارة ، ملحة حياء المجلس العدد02 القرارة 2012 ص3.¹

ثانيا: - الاطار لقانوني للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية :

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عرفه المرسوم التنفيذي رقم 104/07 المؤرخ 2007/05/19 في مادته السادسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على أنه "مؤسسة عمومية ذات الطابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي" أمن منطلق تعميم الصحة وتقريبها من المواطنين لم تكن بلدية القرارة تحظى إلا بعيادة متعددة الخدمات الصحية والمسماة بعيادة براتخي عبد المالك وهي أقدم عيادة حيث بدأت عملها منذ سنة 1975 وكفلت المستوى الأدنى من الرعاية الصحية لمواطنيها وفي إطار الإصلاحات الشاملة التي اعتمدها الدولة الجزائرية حيث سعت إلى تهيئة مرافق صحية على مستوى بلدية القرارة وتمثلت تلك الإصلاحات في نشأة القطاع الصحي ومقره مستشفى الشهيد محمد شريف في 01 جانفي 1998 .

بناء للمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في :1997/12/02 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها حيث يضمن التغطية الصحية لما يقارب 80.000.00 ألف نسمة (دائرة القرارة وبريان) بعد أن كان بمعية بريان من فروع القطاع الصحي بغرداية. وفي عام 2007 صدر المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 .

يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية

المؤسسات الصحية الخدماتية ببلدية القرارة : يشكل قطاع الصحي ببلدية

دحمان امينة، تنظيم وتسيير المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر تخصص دولة والمؤسسات ، قسم الحقوق ، جامعة زيان عاشور الجلفة. 2018/2017 ص3. ¹

القرار من المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسة العمومية الاستشفائية .

1- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية :

هياكلها: العيادة الصحية براتخي عبد المالك 7 قاعات علاج عبر الاحياء بالإضافة إلى قاعة علاج في حي (المؤذن ، بوقرطاس) في طور الانجاز 80% و تحتوي على مصالح :

- مصلحة علم الاوبئة والوقاية

- وحدة الكشف التابعة للطب المدرسي

- مصلحة طب العمل

التأطير البشري لهذه الهياكل:

الأطباء العاملون 18 طبيب، 07 عمال شبه طبي والممرضون، 37 الإداريون والعمال

2- المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة :

هياكلها: مستشفى الشهيد شريفي محمد حي الصحن يحتوي مركز تصفية الدم بحي شيخ المؤذن، بالإضافة إلى المستشفى الجديد 120 سريرنسبة الاشغال 25%

التأطير البشري للمؤسسة:

03 أطباء مختصون - 14 طبيب عام - 02 جراح أسنان - 01 صيدلي - 103

عمال شبه الطبي - 77 الإداريون والعمال .

3- الهياكل الطبية الخاصة: كما تحتوي بلدية القرارة علي مجموعة من :

- الاطباء العامون 08.

- طبيب مختص 01.

- جراحي الأسنان 05.

- الصيدليات 12.

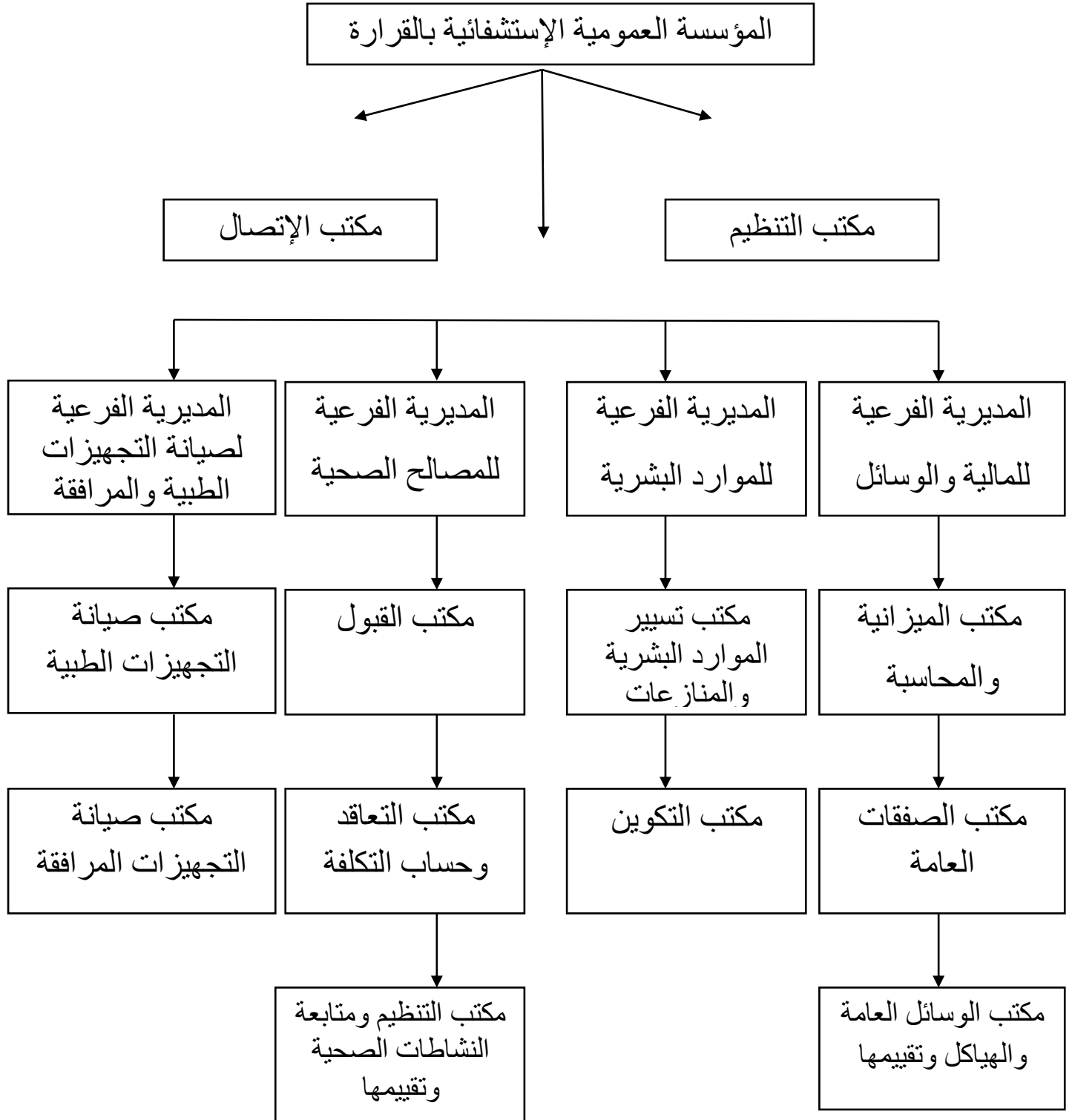
4- مركز تكوين الشبه الطبي: نخرج منه 16 ممرضا في أول دفعة سنة 2011

متربصا

حاليا 20

وبه

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالقرارة:



المديريات الفرعية : وفي ما يلي تحليل للهيكل التنظيمي لإدارة العامة:

- يترأسها مدير له كامل الصلاحيات يعين من طرف الوزير وهذا تحت وصاية مديرية الصحة وسكن الولاية _ الوالي _ المكلف بمهمة الإدارة والتنفيذ يعتبر المسؤول على مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال .

التنظيم العام والأمانة العامة: تقوم بالإشراف على بعض الأعمال وتسجيل مواعيد المدير وكذا استقبال البريد الوارد ومتابعة الوارد والصادر الخاص بالإدارة.

يهتم مكتب الاتصال بالتحضير لجلسات اللقاءات واجتماعات مع مدير المؤسسة وكذا الوثائق اللازمة لبرمجة اللقاءات الخاصة مع المدير سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

1- المديرية الفرعية للمالية والوسائل :

تعنى هذه المديرية بالتسيير المالي وكذا توفير الحاجيات والمتطلبات من تجهيز وأدوات وأدوية للمريض إلخ اللازمة لحسن سير المؤسسة وعملها يترأسها المدير الفرعي للمالية والوسائل .

وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 المنبثق من المرسوم التنفيذي: 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجورية وتنظيمها وسيرها إلى ثلاث مكاتب مبينة في التالي :

- مكتب الميزانية والمحاسبة

- مكتب الصفقات العمومية

- مكتب الوسائل العامة والهيكل

2- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

مؤسسة مكتب يسمى إدارة الموارد البشرية أو إدارة المستخدمين هذه الأخيرة التي تقوم بعدة مهام كالتخطيط للتوظيف تقوم هذه المديرية بتوفير الموارد البشرية كالأطباء وشبه طبيين للمصالح الصحية وكذلك الإداريين كما تهتم بجميع الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية من الناحية الوظيفية

تقوم هذه المديرية بتوفير الموارد البشرية كالأطباء وشبه طبيين للمصالح الصحية وكذلك الإداريين كما تهتم بجميع الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية من الناحية الوظيفية

التنظيم العام أو الأمانة العامة تقوم بالإشراف على بعض الأعمال وتسجيل مواعيد المدير وكذا استقبال البريد الوارد ومتابعة الوارد والصادر الخاص بالإدارة.

مستوى المؤسسة يساعده في إداء مهامه مديرون فرعيون العامة من مكتب التنظيم ومكتب الاتصال.

- مكتب التكوين

مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

3 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية هي مديرية تقوم بتسيير aالنشاطات الطبية والشبه الطبية داخل المستشفى يرأسها المدير الفرعي للمصالح الصحية وبها ثلاث مكاتب حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوربية وتنظيمها وسيرها.

- مكتب القبول

- مكتب التعاقد وحساب التكلفة

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها

4 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تعني هذه المديرية بكل ما يخص أعمال الصيانة الخاصة بالتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها مثل الأسرة وحوامل، يرأسها المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وتنقسم حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 المنبثق من المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007. المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها إلى مكاتب مبينة في المخطط التالي :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج

اولا: نوع الدراسة المستخدمة : اعتمدنا على الدراسة الاستطلاعية
ثانيا: عينة الدراسة الاستطلاعية تهدف الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في ترسيخ الاتصال التنظيمي إذا اقتضت الدراسة على عينة من الموظفين الادارة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث تم توزيع 32 استمارة واسترجع منها 30 استمارة وزعت على النحو التالي :

مدراء المصالح :5

أعوان إداريين : 11

متصرفين إداريين : 14

عينة الدراسة: "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة المناسبة، وإجراء الدراسة عليها ثم استخدام تلك النتائج، على كامل مجتمع الدراسة الاصيلي"

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية " ويتم اختيارها لغرض معين أو قصد معين، كونها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها الباحث. وينتقي

الباحث الأفراد الذين هم من بين مفردات العينة على أساس عمدي (قصدي)، طبقاً لما يراه من سمات تتوافر فب هذه المفردات بما يخدم أهداف الدراسة
ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

الوسائل المستعملة: - برنامج "SPSS" للمعالجة الإحصائية.

الأساليب الإحصائية المستعملة:

- النسب المئوية.

- اختبار الاستقلالية (كاف تربيع).

- معامل الارتباط "بيرسون".

جدول رقم (01): علاقة الأنماط القيادية مع متغير الجنس.

المجموع	الأنماط القيادية		الجنس	
	الأوتوقراطي	ديموقراطي	التكرارات	النسبة المئوية
12	2	10	التكرارات	ذكر
%100	%16,7	%83,3	النسبة المئوية	
18	5	13	التكرارات	أنثى
%100	%27,8	%72,2	النسبة المئوية	
30	7	23	التكرارات	المجموع
%100	%23,3	%76,7	النسبة المئوية	
0,497			قيمة كاف تربيع	
0,481			قيمة Sig	
غير دال إحصائياً			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الموظفين من الذكور يرون أن الديموقراطية هي النمط القيادي الأكثر استعمالاً بالمؤسسة، حيث كانت نسبة الإجابة بـ 83,3% ، و 16,7% للأوتوقراطية. أما بالنسبة للموظفات فكانت

إجابتهن في نفس الاتجاه، حيث كانت نسبة الإجابات على الديمقراطية بـ72,2% ونسبة الإجابة على الأوتوقراطية بـ27,8%.

الإجابات على الديمقراطية بـ72,2% ونسبة الإجابة على الأوتوقراطية بـ27,8%.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 0,497 ، وقيمة Sig تساوي 0,481 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأنه هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع الجنس والأنماط القيادية.

جدول رقم (0): علاقة ممارسة السلوك القيادي مع متغير الجنس.

المجموع	هل تمارس السلوك القيادي		الجنس	
	دائما	أحيانا	التكرارات	النسبة المئوية
12	8	4	التكرارات	ذكر
%100	%66,7	%33,3	النسبة المئوية	
18	12	6	التكرارات	أنثى
%100	%66,7	%33,3	النسبة المئوية	
30	20	10	التكرارات	المجموع
%100	%66,7	%33,3	النسبة المئوية	
0,000			قيمة كاف تربيع	
1			قيمة Sig	
غير دال إحصائيا			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66,7% من الموظفين الذكور يمارسون السلوك القيادي داخل المؤسسة بصفة دائمة، و نسبة 33,3%

يمارسون السلوك القيادي أحيانا. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن في نفس الاتجاه، حيث أن نسبة 66,7% من الموظفات يمارسن السلوك القيادي داخل المؤسسة بصفة دائمة، ونسبة 33,3% يمارسن السلوك القيادي أحيانا.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 0,000 ، وقيمة Sig تساوي 1 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأنه هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع الجنس وممارسة السلوك القيادي.

جدول رقم (2): علاقة السمات الإدارية لنجاح القيادة في مهمتها الاتصالية مع متغير الجنس.

المجموع	السمات الإدارية لنجاح القيادة في مهمتها الاتصالية			الجنس	
	تطبيق مبدأ الشورى	القدرة على التخطيط	القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين	التكرارات	النسبة المئوية
12	6	4	2	التكرارات	ذكر
%100	%50	%33,3	%16,7	النسبة المئوية	
18	2	15	1	التكرارات	أنثى
%100	%11,1	%83,3	%5,6	النسبة المئوية	
30	8	19	3	التكرارات	المجموع
%100	%26,7	%63,3	%10	النسبة المئوية	
7,814				قيمة كاف تربيع	
0,020				قيمة Sig	
دال إحصائيا				القرار	

معامل الارتباط بيرسون	-0,234
القرار	ارتباط عكسي ضعيف

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من الموظفين الذكور يرون أن تطبيق مبدأ الشورى من السمات الإدارية لنجاح القيادة في مهمتها الاتصالية، ونسبة 33,3% أجابوا بالقدرة على التخطيط، ونسبة 16,7% أجابوا بأن القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين هي السمة الإدارية لنجاح القيادة في مهمتها الاتصالية. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 83,3% على القدرة على التخطيط، ونسبة 11,1% أجبن بتطبيق مبدأ الشورى، ونسبة 5,6% من الموظفات يرون أن القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين هي السمة الإدارية لنجاح القيادة في مهمتها الاتصالية.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 7,814 ، وقيمة Sig تساوي 0,020 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نرفض الفرض ونقبل الفرض البديل القائل بأنه لا توجد استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي توجد علاقة بين نوع الجنس وممارسة السلوك القيادي. وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون التي تساوي -0,234 ، إذن هناك علاقة عكسية ضعيفة بين نوع جنس الموظف وممارسة السلوك القيادي.

جدول رقم (3): علاقة درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون في منصب عملهم مع متغير الجنس.

المجموع	درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون في منصب عملهم			الجنس	
	جيدة	متوسطة	ضعيفة	التكرارات	ذكر
12	3	6	3		
%100	%25	%50	%25	النسبة المئوية	

18	2	12	4	التكرارات	أنثى
%100	%11,1	%66,7	%22,2	النسبة المئوية	
30	5	18	7	التكرارات	المجموع
%100	%16,7	%60	%23,3	النسبة المئوية	
1,190				قيمة كاف تربيع	
0,551				قيمة Sig	
غير دال إحصائياً				القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من الموظفين الذكور يرون أن درجة الاستقلالية التي يتمتعون بها في مناصب عملهم متوسطة ، ونسبة 25% أجابوا بأن درجة الاستقلالية ضعيفة، ونسبة 25% أجابوا بأنها جيدة. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 66,7% على أن درجة الاستقلالية التي يتمتعن بها في مناصب عملهن متوسطة ، ونسبة 22,2% أجبن بأن درجة الاستقلالية ضعيفة، ونسبة 11,1% من الموظفات يرون بأنها جيدة.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 1,190 ، وقيمة Sig تساوي 0,551 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأنه هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظف ودرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون في منصب عملهم.

جدول رقم (4): علاقة تقييم الموظفين لمسارهم المهني بمؤسسة الشهيد محمد شريف بالقرارة مع متغير الجنس.

المجموع	تقييم الموظفين لمسارهم المهني بمؤسسة الشهيد محمد شريف بالقرارة	الجنس
---------	--	-------

	ثابت ومستقر	تنازلي		
12	8	4	التكرارات	ذكر
%100	%66,7	%33,3	النسبة المئوية	
18	8	10	التكرارات	أنثى
%100	%44,4	%55,6	النسبة المئوية	
30	16	14	التكرارات	المجموع
%100	%53,3	%46,7	النسبة المئوية	
1,429			قيمة كاف تربيع	
0,232			قيمة Sig	
غير دال إحصائياً			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66,7% من الموظفين الذكور يقيمون مسارههم المهني بمؤسسة الشهيد محمد شريف بالقرارة على أنه ثابت ومستقر، ونسبة 33,3% يرون بأنه تنازلي. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 55,6% على أن مسارههم المهني بالمؤسسة هو تنازلي، ونسبة 44,4% أجبن بأنه ثابت ومستقر.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 1,429 ، وقيمة Sig تساوي 0,232 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأنه هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظف ومتغير تقييم الموظفين لمسارههم المهني بالمؤسسة.

جدول رقم (5): علاقة متطلبات وشروط انجاح العملية الاتصالية بين الموظفين والقيادة الإدارية مع متغير الجنس.

المجموع	متطلبات وشروط انجاح العملية الاتصالية بين الموظفين والقيادة الإدارية			الجنس	
	التكرار والتأكيد على الرسالة	سلامة الوسيلة الاتصالية	بساطة الرسالة ووضوحها	التكرارات	النسبة المئوية
12	2	4	6	التكرارات	ذكر
%100	%16,7	%33,3	%50	النسبة المئوية	
18	2	3	13	التكرارات	أنثى
%100	%11,1	%16,7	%72,2	النسبة المئوية	
30	4	7	19	التكرارات	المجموع
%100	%13,3	%23,3	%63,3	النسبة المئوية	
1,585				قيمة كاف تربيع	
0,453				قيمة Sig	
غير دال إحصائياً				القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من الموظفين الذكور يرون أن بساطة الرسالة ووضوحها من متطلبات وشروط انجاح العملية الاتصالية بين الموظفين والقيادة الإدارية، ونسبة 33,3% أجابوا بسلامة الوسيلة الاتصالية، ونسبة 16,7% أجابوا بأن التكرار والتأكيد على الرسالة من شروط انجاح العملية الاتصالية بين الموظفين والقيادة الإدارية. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 72,2% على أن بساطة الرسالة ووضوحها من متطلبات وشروط انجاح العملية الاتصالية بين الموظفين والقيادة الإدارية، ونسبة 16,7% أجبن بسلامة الوسيلة الاتصالية، ونسبة 11,1% أجبن بأن

التكرار والتأكيد على الرسالة من شروط انجاح العملية الاتصالية بين الموظفين والقيادة الإدارية.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 1,585 ، وقيمة Sig تساوي 0,453 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأنه هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظف وشروط انجاح العملية الاتصالية بين الموظفين والقيادة الإدارية.

جدول رقم (6): علاقة الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الاستشفائية بالقرارة شريفي محمد مع متغير الجنس.

المجموع	هل يوجد استراتيجية اتصالية بالمؤسسة الاستشفائية بالقرارة شريفي محمد		الجنس	
	لا	نعم	التكرارات	النسبة المئوية
12	8	4	التكرارات	ذكر
%100	%66,7	%33,3	النسبة المئوية	
18	8	10	التكرارات	أنثى
%100	%44,4	%55,6	النسبة المئوية	
30	16	14	التكرارات	المجموع
%100	%53,3	%46,7	النسبة المئوية	
1,429			قيمة كاف تربيع	
0,232			قيمة Sig	
غير دال إحصائيا			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66,7% من الموظفين الذكور يرون أنه لا يوجد استراتيجية اتصالية بالمؤسسة الاستشفائية بالقرارة شريفي محمد، ونسبة 33,3% أجابوا بأنه يوجد استراتيجية اتصالية بالمؤسسة الاستشفائية. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 55,6% على

أنه يوجد استراتيجية اتصالية بالمؤسسة الاستشفائية بالقرارة شريفي محمد ، ونسبة 44,4% أجبن بأنه لا يوجد استراتيجية اتصالية بالمؤسسة الاستشفائية.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 1,429 ، وقيمة Sig تساوي 0,232 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأنه هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين وآراءهم حول الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الاستشفائية بالقرارة شريفي محمد. **جدول رقم (٥):** علاقة تقييم مستوى الاتصال بالمؤسسة مع متغير الجنس.

جدول رقم (7): علاقة تقييم مستوى الاتصال بالمؤسسة مع متغير الجنس.

المجموع	تقييم مستوى الاتصال بالمؤسسة			الجنس	
	جيد	متوسط	متدني		
12	6	3	3	التكرارات	ذكر
%100	%50	%25	%25	النسبة المئوية	
18	6	11	1	التكرارات	أنثى
%100	%33,3	%61,1	%5,6	النسبة المئوية	
30	12	14	4	التكرارات	المجموع
%100	%40	%46,7	%13,3	النسبة المئوية	
4,554				قيمة كاف تربيع	
0,103				قيمة Sig	
غير دال إحصائيا				القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من الموظفين الذكور يرون أن مستوى الاتصال بالمؤسسة جيد، ونسبة 25% أجابوا بأنه متوسط، ونسبة 25% أجابوا بأن مستوى الاتصال بالمؤسسة متدني. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 61,1% على أن مستوى الاتصال بالمؤسسة متوسط، ونسبة 33,3% أجبن بأنه جيد، ونسبة 5,6% يرون بأن مستوى الاتصال بالمؤسسة متدني.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 4,554 ، وقيمة Sig تساوي 0,103 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأنه هناك استقلالية بين

المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين وتقييمهم لمستوى الاتصال بالمؤسسة. جدول رقم (8): علاقة شخصية القائد المؤثرة على العملية الاتصالية داخل المؤسسة مع متغير الجنس.

المجموع	شخصية القائد تؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة		الجنس	
	لا	نعم		
12	6	6	التكرارات	ذكر
%100	%50	%50	النسبة المئوية	
18	6	12	التكرارات	أنثى
%100	%33,3	%66,7	النسبة المئوية	
30	12	18	التكرارات	المجموع
%100	%40	%60	النسبة المئوية	
0,833			قيمة كاف تربيع	
0,361			قيمة Sig	
غير دال إحصائياً			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من الموظفين الذكور يرون أن شخصية القائد تؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ونسبة 50% يرون أنها لا تؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 66,7% على أن شخصية القائد تؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ونسبة 33,3% أجبن بأنها لا تؤثر.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 0,833 ، وقيمة Sig تساوي 0,361 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين وشخصية القائد المؤثرة على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

جدول رقم (9): علاقة معرفة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة مع متغير الجنس.

المجموع	للموظفين معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة		الجنس	
	لا	نعم		
12	1	11	التكرارات	ذكر
%100	%8,3	%91,7	النسبة المئوية	
18	1	17	التكرارات	أنثى
%100	%5,6	%94,4	النسبة المئوية	
30	2	28	التكرارات	المجموع
%100	%6,7	%93,3	النسبة المئوية	
0,089			قيمة كاف تربيع	
0,765			قيمة Sig	
غير دال إحصائيا			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 91,7% من الموظفين الذكور أجابوا بأنهم على معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة، ونسبة 8,3% أجابوا بأنهم لا يعرفون استخدام تقنيات الاتصال الحديثة. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 94,4% على أنهن على معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة، ونسبة 5,6% لا يعرفن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 0,089 ، وقيمة Sig تساوي 0,765 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين ومعرفة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة. جدول رقم (10): علاقة المعوقات الاتصالية التي تعترض الموظفين أثناء قيامهم بعملهم مع متغير الجنس.

المجموع	تعترض الموظفين معوقات اتصالية أثناء قيامهم بعملهم		الجنس	
	لا	نعم	التكرارات	النسبة المئوية
12	0	12	التكرارات	ذكر
%100	%00	%100	النسبة المئوية	
18	2	16	التكرارات	أنثى
%100	%11,1	%88,9	النسبة المئوية	
30	2	28	التكرارات	المجموع
%100	%6,7	%93,3	النسبة المئوية	
1,429			قيمة كاف تربيع	
0,232			قيمة Sig	
غير دال إحصائيا			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من الموظفين الذكور أجابوا بأنهم تعترضهم معوقات اتصالية أثناء قيامهم بعملهم. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 88,9% على أن هناك معوقات اتصالية تعترضهن أثناء قيامهن بعملهن، ونسبة 11,1% لا تعترضهن معوقات اتصالية أثناء قيامهن بعملهن.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 1,429 ، وقيمة Sig تساوي 0,232 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين والمعوقات الاتصالية التي تعترض الموظفين أثناء قيامهم بعملهم.

جدول رقم (11): علاقة الأسلوب الأكثر فعالية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة مع متغير الجنس.

المجموع	الأسلوب الأكثر فعالية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة		الجنس
	أسلوب الاتصال الكتابي	أسلوب الاتصال الشفهي	

12	4	8	التكرارات	ذكر
%100	%33,3	%66,7	النسبة المئوية	
18	10	8	التكرارات	أنثى
%100	%55,6	%44,4	النسبة المئوية	
30	14	16	التكرارات	المجموع
%100	%46,7	%53,3	النسبة المئوية	
1,429			قيمة كاف تربيع	
0,232			قيمة Sig	
غير دال إحصائياً			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66,7% من الموظفين الذكور أجابوا بأن أسلوب الاتصال الشفهي هو الأسلوب الأكثر فعالية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ونسبة 33,3% أجابوا بأسلوب الاتصال الكتابي. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 55,6% على أن الأسلوب الأكثر فعالية في العملية الاتصالية هو أسلوب الاتصال الكتابي، ونسبة 44,4% أجبن بأسلوب الاتصال الشفهي.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 1,429 ، وقيمة Sig تساوي 0,232 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين والأسلوب الأكثر فعالية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

جدول رقم (12): علاقة وسائل التواصل الاجتماعي الأكثر استعمالاً من طرف الموظفين مع متغير الجنس.

المجموع	وسائل التواصل الاجتماعي الأكثر استعمالاً من طرف الموظفين		الجنس	
	الفاسبوك	الايمايل		
12	5	7	التكرارات	ذكر

%100	%41,7	%58,3	النسبة المئوية	
17	11	6	التكرارات	أنثى
%100	%64,7	%35,3	النسبة المئوية	
29	16	13	التكرارات	المجموع
%100	%55,2	%44,8	النسبة المئوية	
511,			قيمة كاف تربيع	
190,2			قيمة Sig	
غير دال إحصائياً			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58,3% من الموظفين الذكور يستعملون الايميل، ونسبة 41,7% يستعملون الفاسبوك. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 64,7% على أنهن يستعملن الفاسبوك، ونسبة 35,3% يستعملن الايميل.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 1,51 ، وقيمة Sig تساوي 0,219 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين ووسائل التواصل الاجتماعي الأكثر استعمالاً من طرف الموظفين.

جدول رقم (13): علاقة مهارات الإتصال الناجح بين القيادة الإدارية والمرؤوس مع متغير الجنس.

المجموع	المهارات الواجب توفرها في العامل لتحقيق الاتصال الناجح والفعال بين القيادة الإدارية والمرؤوس			الجنس	
	المهارات الفكرية	المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	التكرارات	
12	5	0	7	التكرارات	ذكر
%100	%41,7	%00	%58,3	النسبة المئوية	
18	7	2	9	التكرارات	أنثى
%100	%38,9	%11,1	%50	النسبة المئوية	

30	12	2	16	التكرارات	المجموع
%100	%40	%6,7	%53,3	النسبة المئوية	
1.441				قيمة كاف تربيع	
0.487				قيمة Sig	
غير دال إحصائياً				القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58,3% من الموظفين الذكور يرون أن المهارات الإنسانية يجب توفرها في العامل لتحقيق الاتصال الناجح بين القيادة الإدارية والمرووس، ونسبة 41,7% أجابوا بالمهارات الفكرية. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 50% على أن المهارات الإنسانية يجب توفرها لتحقيق الاتصال الناجح بين القيادة الإدارية والمرووس، ونسبة 38,9% أجبن بالمهارات الفكرية، ونسبة 11,1% أجبن بأنها المهارات الفنية.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 1,441 ، وقيمة Sig تساوي 0,487 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين ومهارات الاتصال الناجح بين القيادة الإدارية والمرووس.

جدول رقم (14): علاقة طبيعة الاتصال الرسمي مع متغير الجنس.

المجموع	طبيعة الاتصال الرسمي		الجنس	
	الأوامر	التوجيهات	التكرارات	النسبة المئوية
12	1	11	التكرارات	ذكر
%100	%8,3	%91,7	النسبة المئوية	
18	6	12	التكرارات	أنثى
%100	%33,3	%66,7	النسبة المئوية	
30	7	23	التكرارات	المجموع
%100	%23,3	%76,7	النسبة المئوية	

2,516	قيمة كاف تربيع
0,113	قيمة Sig
غير دال إحصائياً	القرار

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 91,7% من الموظفين الذكور يرون أن طبيعة الاتصال الرسمي هي التوجيهات، ونسبة 8,3% أجابوا أنها الأوامر. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 66,7% على أن طبيعة الاتصال الرسمي هي التوجيهات، ونسبة 33,3% أجبن بأنها الأوامر.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 2,516 ، وقيمة Sig تساوي 0,113 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين وطبيعة الاتصال الرسمي.

جدول رقم (15): علاقة يساهم الاتصال في تقديم المعلومات وتسهيل تطبيق القرارات مع متغير الجنس.

المجموع	يساهم الاتصال في تقديم المعلومات وتسهيل تطبيق القرارات		الجنس	
	لا	نعم	التكرارات	النسبة المئوية
12	0	12	التكرارات	100%
			النسبة المئوية	
18	0	18	التكرارات	100%
			النسبة المئوية	
30	0	30	التكرارات	100%
			النسبة المئوية	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من الموظفين الذكور يرون أن الاتصال يساهم في تقديم المعلومات وتسهيل تطبيق القرارات. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن في نفس الاتجاه، حيث أن نسبة 100% يرون أن الاتصال يساهم في تقديم المعلومات وتسهيل تطبيق القرارات.

جدول رقم (16): علاقة العوامل المؤثرة على المعلومات التي يتلقاها الموظف من طرف مروضه مع متغير الجنس.

المجموع	العوامل المؤثرة على المعلومات التي يتلقاها الموظف من طرف مروضه			الجنس	
	المستوى التعليمي	صعوبة الاتصال	انعدام الثقة بين القائد والمروض	التكرارات	النسبة المئوية
12	3	4	5	التكرارات	ذكر
%100	%25	%33,3	%41,7	النسبة المئوية	
18	3	6	9	التكرارات	أنثى
%100	%16,7	%33,3	%50	النسبة المئوية	
30	6	10	14	التكرارات	المجموع
%100	%20	%33,3	%46,7	النسبة المئوية	
0,357				قيمة كاف تربيع	
0,836				قيمة Sig	
غير دال إحصائيا				القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 41,7% من الموظفين الذكور يرون أن انعدام الثقة بين القائد والمروض عامل مؤثر على المعلومات التي يتلقاها الموظف من طرف مروضه، ونسبة 33,3% أجابوا بصعوبة الاتصال، ونسبة 25% أجابوا بالمستوى التعليمي. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن في نفس الاتجاه، حيث أن نسبة 50% يرون أن انعدام الثقة بين القائد والمروض عامل مؤثر على المعلومات التي يتلقاها الموظف من طرف مروضه، ونسبة 33,3% أجبن بصعوبة الاتصال، ونسبة 16,7% أجبن بالمستوى التعليمي.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 0,357 ، وقيمة Sig تساوي 0,836 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين والعوامل المؤثرة على المعلومات التي يتلقاها الموظف من طرف مرؤوسه.

جدول رقم (17): علاقة إعلام الموظفين بالاستراتيجية للمؤسسة ومستقبلها مع متغير الجنس.

المجموع	يتم إعلام الموظفين بالاستراتيجية للمؤسسة ومستقبلها إن وجدت		الجنس	
	لا	نعم	التكرارات	النسبة المئوية
12	6	6	التكرارات	ذكر
%100	%50	%50	النسبة المئوية	
18	6	12	التكرارات	أنثى
%100	%33,3	%66,7	النسبة المئوية	
30	12	18	التكرارات	المجموع
%100	%40	%60	النسبة المئوية	
0,833			قيمة كاف تربيع	
0,361			قيمة Sig	
غير دال إحصائيا			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من الموظفين الذكور يتم إعلامهم باستراتيجية المؤسسة ومستقبلها إن وجدت، ونسبة 50% لا يتم إعلامهم باستراتيجية المؤسسة ومستقبلها. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 66,7% على أنه يتم إعلامهن باستراتيجية المؤسسة ومستقبلها إن وجدت، ونسبة 33,3% لا يتم إعلامهن باستراتيجية المؤسسة ومستقبلها.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 0,833 ، وقيمة Sig تساوي 0,361 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين

المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين وإعلام الموظفين بالاستراتيجية للمؤسسة ومستقبلها.

جدول رقم (18): علاقة آراء أفراد العينة حول منح القيادة الإدارية فرص تكوين وتدريب على الاتصال وتشجيع للموظف على الاتصال مع متغير الجنس.

المجموع	القيادة الإدارية تمنح الموظف فرص تكوين وتدريب على الاتصال وتشجعه على الاتصال		الجنس	
	لا	نعم		
12	7	5	التكرارات	ذكر
% 100	%58,3	%41,7	النسبة المئوية	
18	7	11	التكرارات	أنثى
% 100	%38,9	%61,1	النسبة المئوية	
30	14	16	التكرارات	المجموع
% 100	%46,7	%53,3	النسبة المئوية	
1,094			قيمة كاف تربيع	
0,296			قيمة Sig	
غير دال إحصائياً			القرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58,3% من الموظفين الذكور يرون أن القيادة الإدارية لا تمنح الموظف فرص تكوين وتدريب على الاتصال وتشجعه على الاتصال، ونسبة 41,7% يرون أن القيادة الإدارية تمنح الموظف فرص تكوين وتدريب على الاتصال وتشجعه على الاتصال. أما بالنسبة للموظفات فكانت إجابتهن بنسبة 61,1% على أن القيادة الإدارية تمنح الموظف فرص تكوين وتدريب على الاتصال وتشجعه على الاتصال، ونسبة 38,9% يرون أن القيادة الإدارية لا تمنح الموظف فرص تكوين وتدريب على الاتصال وتشجعه على الاتصال.

كما نلاحظ أن قيمة كاف تربيع تساوي 1,094 ، وقيمة Sig تساوي 0,296 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة التي تساوي 0,05 ، وعليه نقبل الفرض الصفري القائل بأن هناك استقلالية بين

المتغيرات، وبالتالي لا توجد علاقة بين نوع جنس الموظفين مع آراء أفراد العينة حول منح القيادة الإدارية فرص تكوين وتدريب على الاتصال وتشجيع للموظف على الاتصال.

الخاتمة

خاتمة:

إن القدرة على الاتصال الجيد يمثل أساسا للقيادة الفعالة، وعلى رغم من أهمية الاتصال فإن الكثير من القادة في المواقع الادارية المختلفة تنقصهم هذه القدرة، فليس من الغريب أن نجد الكثيرون المرؤوسين الذين لا يعرفون ماذا يفعلون ولماذا يفعلونه، ونجد الكثير منهم يشعرون بعدم الرضا نتيجة لذلك ويرجع ذلك كله شعور الوهمي لدى القادة أو الرؤساء بانهم على اتصال جيد بالمرؤوسين، فالاتصال ليس مجرد عملية نقل المعلومات إلى الاخرين، ولكنه تفاعل مع الاخرين لفهم كل منهم الموقف الاخر.

أصبح الاتصال أمرا اساسيا القيادة الادارية التي تعمل في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة داخل المنظمة حتي يستطيع القائد أن يقود مرؤوسه بشكل فعال من خلال الأداء الجيد للمهام المطلوبة فإنه يجب أن يكون ملما بالمهارات الاساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والاتجاهات، حيث أن الكفاءة القائد في أدائه للمهام الموكلة اليه تعتمد بالدرجة كبيرة على مهارته الاتصالية.

لذا كان الزاما على القائد الإداري أن يستوعب البعد الاساسي للاتصال بكل مكوناته، وأن يكسب المهارات اللازمة لعملية الاتصال، وأن يختار أسلوب الأكثر فعالية تبعا لطبيعة الموقف، كما ينبغي عليه أن يعمل جاهدا للتغلب على معوقات الاتصال. أن فهم القائد للمعنى للاتصال يساعده على رسم الخطط واتخاذ القرارات وتوجيه نحو الهدف المرجو.

فالتنظيمات الادارية بدون نظام فعال للاتصالات كالجسد بدون جهاز للأعصاب، يصاب بالشلل فيكون ضعيفا لا يقوى على فعل شيء فالاتصال جزء من لا يتجزأ من طبيعة العمل القيادي للقائد الاداري وعليه أن يستفيد من هذه العملية على مستويين الرسمي وغير الرسمي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج العامة التي تعكس وتعبير عن دور القيادة الإدارية في ترسيخ الاتصال التنظيمي بين الموظفين:

- لاحظنا أن القيادة الإدارية واعية بأهمية الاتصال الداخلي فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يظهر على أرض الواقع.
- لاحظنا أن القيادة الإدارية تستخدم تكنولوجيا الاتصال حيث توافر للقيادة الإدارية سهولة وسرعة وفعالية في إرسال واستقبال المعلومات بينها وبين الموظفين.
- يعد الاتصال التنظيمي من الأدوار المهمة للقائد الإداري ولذي من خلاله يستطيع أن يحقق العديد من الأهداف المؤسسة.
- لاحظنا غياب الحرية في التسيير العمل وإبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى إنعدام روح المبادرة.
- لاحظنا عدم وضوح استراتيجية الاتصالية بالمؤسسة مما أدى إلى عدم وضوح الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- لاحظنا أن التسيير المركزي للمؤسسة العمومية يقيد ويعيق حرية الرأي و الإبداع .
- لاحظنا أن الاتصال التنظيمي يخلق الفرصة لاحتكاك بين العمال وبين القيادة الإدارية، وبذلك يقوي الصلة الاجتماعية بين الافراد المنظمة.
- لاحظنا أن معظم الرسائل التي تلجا إليها القيادة الإدارية رسائل كتابية مقارنة بالرسائل الشفوية.
- أن القائد الناجح هو الذي يدرك معنى الحقيقي للاتصال التنظيمي إذا يساعده على رسم الخطط واتخاذ القرارات وتوجه الجهود الموظفين نحو الهدف المرجو.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

المرجع:

. معين محمود عياصرة، مروان محمد، ب.ط، الاسكندارية، 2006.

- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية المناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط1، 1999.
- أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الأعلام والاتصال، ديوان المطبوعات، ط2، الجزائر، 2005.
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومقاهيم)، دار اليازوري، بدون طبعة.
- حافظ فرج أحمد، التربية وقضايا المجتمع المعاصرة، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2003.
- حتام عبد العزيز الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، طبعة الأولى، 2009.
- حميد الطاقي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، دار اليازوري، ب.ط.
- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظري والتطبيقي، دار الصفاء، بدون طبعة.
- رفداة عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية (المدرس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة) دار الفكر، بدون طبعة، 2007.
- عبد الشميري أحمد ، الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، ط10، 2014،
- كامل محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتاب العلمية، جزء 11.
- محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة. مصر، 2018.
- محمد سرحلن، علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب، ط3، الجمهورية اليمنية، 2015.

- محمد عاطف غيث، قاموس المصطلحات علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997.
- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن. عمان.
- محمد محمود الفاضل، كفايات المدير العصري المؤسسات (الإدارية و التربوية)، دالا حامد ، ط1، 2010.
- محمود أمين زويل، الاتصالات لسيكولوجية العلاقات الانسانية، مكتبة الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2010.
- محمود لحمد ابو سمرة، محمد عبدا لأله الطيبي، مناهج البحث العلمي من التبين إلى التمكين، دار اليازوري.
- محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الأنانية، دار الثقافة المصرية، ط1، 2018.
- مراد فليون، القيادة التحويلة في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الاكاديمي، ب.ط.
- مي العبدالله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط2، بيروت. لبنان، 2010.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2009.
- حسن عماد المكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياتها المعاصرة، الدار المصرية للبنانية، ط1، القاهرة، 1998.
- زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة وإخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، بدون طبعة.
- سامية عواج، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات)، مركز الاكاديمي، ب.ط.

سعد سلمان محمد المستهداني، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الجامعي، ط1،
الإمارات، 2017.

- ضيف شوقي ، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر.

عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضى الوظيفي، دار اليازوري العلمية، بدون
طبعة.

عاطف عبد المكاوي، القيادة الادارية(الاساسيات و الاتجاهات الحديثة)، مكتبة
العبيكان، ط2014، 10.

عبد الرحمن بسام المشاركة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر و التوزيع، ب.ط.

عبد الرزاق محمد الدليمي، المدخل إلى وسائل الاعلام والاتصال، دار الثقافة،
ط1، عمان، 2011.

عبد العزيز خواجه ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي لعمل، دار الغرب للنشر و
التوزيع، طبعة الاولى، 2009.

عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع،
ط1، 2015.

علي عجوة، محمد البادي، وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة
مصباح، ط1، السعودية، 1989.

قائمة الرجوع والصادر:

محمد إكرم العدلوني، القائد الفعال، دار القرطبة، الجزء

الاول، 2016. طبعة، الإسكندرية، 2006.

ناصر كثافة، الثقافة وتجلياتها(السطح والعمق)، مؤسسة الرحاب الحديثة، ط1، لبنان،
2017.

الرسائل الجامعية:

- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منوري محمود قسنطينة، 2009/2008 .
- سميرة صالح، أسلوب القيادة وأثره على الفعالية الإنتاجية المرؤوسين، رسالة ماجستير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصاد، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.2007
- شهناز درويش، أثر الانماط القيادية على تنمية الأبداع و المورد البشرية، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.2011.
- موسى جاهل، محمد نويوة، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال التجارة الدولية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017.2016.
- دحمان أمينة، تنظيم وتسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، مذكرة لاستكمال شهادة ماجستير، تخصص دولة والمؤسسات، قسم الحقوق، جامعة زيان عاشور جامعة الجلفة، 2018/2017.
- **المجلات:**
- سعيد عام، المفهوم الصحيح للاتصالات الإدارية، مجلة فيصل، العدد 131، السعودية، 1987.
- أحمد ترتجي، أصنع رضاك الوظيفي بنفسك، مجلة عالم الابداع، العدد الثامن ولستون، الكويت، ديسمبر 2010.

- نوال بوضياف، مهارات الاتصال في التسيير البيداغوجي لمدير المدرسة الابتدائية، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع، الجزائر، ماي 2015 .
- مباركة حمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذكرة، العدد التاسع، جامعة قاصدي مرباح، جوان 2017.
- زيدان عربية ، رحيمات مبروكة مجلة حصاد المجلس، العدد 02 ، فيفري 2012.

الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال



الاستمارة حول:

القيادة الإدارية ودورها في ترسيخ الاتصال التنظيمي

دراسة عن عينة من الموظفين

في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة الشهيد الشريفي

محمد

بغرض إتمام مذكرة مكملة لنيل تخصص: الاتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

دليلة مهيري

إعداد الطالبات:

مريم رمضاني

نورة عريف

ملاحظة: يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة فالرجاء الاجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة ، وأعلموا أن هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ، وفي الاخير تقبلوا شكرنا لتعاونكم معنا .

المحور الأول : المتغيرات الشخصية

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2 - المستوى التعليمي:

بكالوريا ليسانس ماستر

3- الحالة المدنية :

اعزب متزوج مطلق

4 - الخبرة المهنية

1- 5 سنوات 5 - 10 10 - 15

المحور الثاني : الجانب المهمات للقيادة الادارية وعلاقتها بالثقافة الاتصالية .

5- ماهي الانماط القيادية التي يتصف بها القادة الادريين بمؤسسة الاستشفائية؟

الديمقراطي الأوتوقراطي

6- هل تمارس سلوك القيادي في عملك ؟

نعم لا

7- ماهي السمات نجاح القيادة الادارية في مهمتها الاتصالية برائك ؟

-القدرة على التخطيط

القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين

تطبيق مبدأ الشورى

8- ماهي درجة الاستقلالية التي تتمتعون بها في منصب عملكم (القدرة على اتخاذ القرار) ؟

ضعيفة متوسطة جيدة

كيف تقيمون مسارك المهني بالمؤسسة ؟

تنازلي ثابت ومستقر

10- ماهي برائك متطلبات وشروط لإنجاح العملية الاتصالية بين الموظفين ؟

1. سلامة الوسيلة الاتصالية

2. بساطة الرسالة ووضوحها

3. التكرار و التأكيد على الرسالة

المحور الثالث : مكانة الاتصال في اتخاذ القرارات الادارية

11- هل يوجد استراتيجية اتصال في المؤسسة الاستشفائية شريفي محمد ؟

نعم لا

12- كيف تقييم مستوى الاتصال في المؤسسة ؟

جيد متوسط متدني

13- هل شخصية القائد تؤثر على العملية الاتصالية داخل المؤسسة ؟

نعم لا

14- هل لديك معرفة باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة ؟

نعم لا

15- هل لديك تعترضك معوقات اتصالية أثناء قيام بعملك ؟

نعم لا

16- ما هو الاسلوب الاكثر فعالية في عملية الاتصالية لدى المؤسسة ؟

1. أسلوب الاتصال الشفهي

2. أسلوب الاتصال الكتابي

17- أي الوسائل التواصل الاجتماعي تستعملونها أكثر ؟

فيسبوك توتيل إيميل

18- حسب رأيك ماهي المهارات الواجب توفرها في العامل لتحقيق الاتصال النجاح

الفعال بينك ؟

1. مهارات تقنية

2. مهارات التحدث

3. مهارات لغوية

19- ما طبيعة الاتصال الرسمي في المؤسسة ؟

توجيهات أوامر

20- حدد طبيعة الاتصال بالمؤسسة ؟

21- حسب رأيك هل يساهم الاتصال في تقديم المعلومات وتسهيل تطبيق القرارات ؟

نعم لا

22- حسب رأيك ماهي العوامل تؤثر على المعلومات التي تلقها من طرف مرؤوسك

؟

- 1- المستوى التعليمي
2. انعدام الثقة بين القائد والمرؤوس
- 3- صعوبة الاتصال

23- هل يتم إعلام الموظفين بالاستراتيجية العامة للمؤسسة ومستقبلها إن وجدت ؟

نعم لا

24- هل القيادة الإدارية تمنح فرص التكوين والتدريب وتشجعك على الاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة

