



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج بعنوان

# القيادة وآثارها على الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة التربوية

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذة :  
مرضى مصطفى

من إعداد الطالبة :  
● قربوص خيرة

الصفة	مؤسسة الانتماء	الرتبة	الاسم و اللقب	رقم
رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ	مولاي الحاج مراد	1
مشرفا و مقررا	جامعة وهران 2	أستاذ	مرضى مصطفى	2
ممتحنا	جامعة وهران 2	أستاذ	بن ظرمول عبد العزيز	3

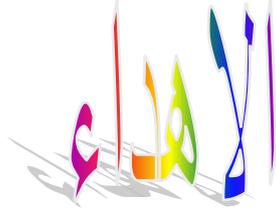
الموسم الجامعي  
2020-2019

# الشكر

باسم لله و صلاة و سلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم أنبياء

أتقدم بالشكر و العرفان و التقدير إلى أستاذ مشرف مرضي مصطفى الذي لم يبخل علي بتوجيهاته و نصائحه وإلى كل أساتذة التي تعلمت و استفدت منهم طيلة مشواري الجامعي سواء ليسانس أو ماستر

وإلى كل الأصدقاء الذي قدموا لي يد العون سواء من قريب أو بعيد وخاصة زوجي الذي ساندني ووقف إلى جانبي في تزويد بالمعلومات



نحمد لله عز وجل على قدرتنا لإتمام هذا العمل متواضع حيث أهذي جهودي قبل كل شيء إلى من  
أرتوي بحنانها و عطفها و كرمها التي لا حدود لهم وإلى من تعب لأجلي و علمني وكان سند لي ولم  
يبخل علي يوما أبي و أمي حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى أخواتي كريمة هوارية و أمينة التي سانداني ووقفا إلى جانبي لأخر لحظة

و كتكوته صغيرة سجود رزان

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على قيادة وأثرها على الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة التربوية حيث جمع موضوع القيادة وأهميتها في حياة العملية و ما تقدمه من إنجازات و تنظيمات داخل مؤسسة أصبحت من أهم أركان متواجدة في أي مؤسسة من خلال تنسيق بين جميع فئات العمالية من أجل تحقيق مطلوب منها وبين خطط المؤسسة و تنمية و تدريب الأفراد ، و تعرف على القائد الذي يعد همزة وصل بين العمال و تعامل مع جميع مواقف بشكل جيد إضافة للحوار المفتوح مع جميع موظفين من خلال وسيلة الاتصال التي تشكل عنصر مشترك في جميع العمليات الإدارية حيث يمكن خلاله تبادل المعلومات و الانفعالات و تسيير الجيد بين أعضاء الإدارة إذ وجود عمليات اتصالية متبادلة بين القائد و مرؤوسيه تكون أثر فإذا كانت علاقة متوترة يحصل تشويش في تلك العملية ما يؤدي إلى عدم وصول معلومات بشكل صحيح تنجم عنه أحيانا مشاكل ، أما إذا كانت علاقة حسنة يكون عمل جيد و تسيير معطيات كما هي دون وجود خلل

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

- مقدمة.
- إشكالية .
- فرضيات.
- أهداف دراسية.
- الدوافع الموضوعية لإختيار الموضوع.
- الدوافع الشخصية لإختيار الموضوع .
- صعوبات دراسة.
- دراسات سابقة .

## مقدمة

تعتبر القيادة ظاهرة طبيعية بدأت مع التجمعات الإنساني، لا يخلو أي مجتمع منها مهما كان صنعه متقدما أو مختلفا فهي موجودة في القبائل و العشائر، تطرقت إلى العديد من الأبحاث نظرا لما لها من أهمية تعود بالفائدة على المجتمعات تسيره و تنظمه إذ لا يصلح أي شيء مهما كان منظمات ، مؤسسات ، جمعيات ، دون وجود ما يقودها و يكون لها حافز للاستمرار ، فمن المستحيل المضي قدما دون وجود مستوى من مستوياتها و معرفة كافة الإجراءات المتخذة من طرفها ، فهي تشكل محورا هاما من مختلف المنظمات و المؤسسات العالمية في ظل تطورات

و مستجدات و تعقيدات و كبر الحجم و تفرعات و تنوعات التي توصلت إليه ، لابد من قيادة واعية ، صارمة ، فعالة يكون دورها بارزا و اثرها واضحا ناجح في تنسيق الجهود و الطاقات من أجل تحقيق الغايات و تنشيط سلوك الافراد و توجيههم للوصول لكافة الأهداف المطروحة ، من خلال التحولات الجذرية التي عرفها العالم كان لابد من طريقة سريعة لتفاعل مع القيادة حيث ارتبطت مع عملية الاتصالات التي تعتمد عليه بشكل كبير في جميع النشاطات الصغيرة و الكبيرة ، له دور حيوي في خدمات مؤسساته ليكون هناك تفاعل اجتماعي ، عمل على إيجاد صلات بين أوساط المنظمة و توحيد الفكرة و الإتفاق على الأمور داخلها ، فهو من عوامل نجاح الإدارة إذا انعدم ضعفت الإدارة ، فالقيادة داخل مؤسسة تكون نشطة و ناجحة إلا من خلال فتح جميع قنوات الإتصال بين الأقسام و المكاتب ، فهو امر تناسبا لأي قيادة و عمل سويا لتحقيق الأهداف ، فالجماعة في حاجة إلى نظام إتصال فعال يتيح لأفرادها إدراك ما يجري داخل المؤسسة و معرفة التعليمات و توجيهات القيادة ، فهو عملية لابد منها لمساعدة القادة الإداريين من أجل وصول لإدارة جيدة للمنظمة ، فتبني نوع من الإتصال و اختبار نمط قيادي معين يساعد في تحقيق كافة الأهداف المرسومة و المخطط لها.

و في هذا الإطار جاء بحثي يتضمن فصول رئيسة في **الفصل الأول**: التطرق للإطار المنهجي للدراسة و الذي يحتوي على الإشكالية، فرضيات البحث، أهداف الدراسة، الدوافع الشخصية و لاختيار الموضوعية الموضوع، تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني** : و قد خصص لما يلي : تعريفات القيادة و اهميتها ، نظرياتها ، و القائد التربوي.

**الفصل الثالث** : يتضمن ما يلي الإتصال و ضرورته داخل المؤسسة.

**الفصل الرابع : فيتحدث عن القيادة و الإتصال داخل الإدارة و ضرورتيهما .**

## إشكالية:

من بين مؤسسات الضرورية داخل المجتمع و تعتبر الملجأ الوحيد للتوعية و الرقي ، مؤسسة التربوية كأداة حيوية و إنسانية لذا لا بد أن يكون فيها قيادة قوية متمكنة صارمة لنجاح جميع الأهداف المرسومة ، هي عملية تفاعلية يجب ، أن تتواجد في جميع المؤسسات التربوية التي تعتبر المحرك الرئيسي م أجل ضمان اتساق بين أعضاء الإدارة حتى تكون إستراتيجية فعالة لتحقيق كافة الأهداف الموجودة في سياق التربوي لذا اختار القائد داخل هدم المؤسسات من يملكون الكفاءة و القدرة الإدارية حتى يصبح تفاعل قوي و إيجابي مع باقي الإداريين ، فسلوك القيادي سواء الفردي أو الجماعي يلعب دورا كبيرا في التأثير على مواقف الآخرين حتى يخلف ثقة جماعته و يجعلهم انفعاليين لجميع الخطوط المرسومة فالقائد يختار كذلك ممن صفاته القيادية التي تؤدي لإنجاح و استمرارية المؤسسة و الذي يستطيع دفع جماعته لإبراز كافة قدراتها و معرفة مهام كل عضو داخل المؤسسة و الذي يستطيع دفع جماعته لإبراز كافة قدراتها و معرفة مهام كل عضو داخل الجماعة دون ان يكون هناك تناقض بينهم هو الذي يشجع من تحت سلطته لتبادل الأفكار و الآراء لاتخاذ القرارات المناسبة و طرحها على تابعيه و إتخاذ كافة التدابير من أجل مواجهة أي مشكل داخل المؤسسة و معرفة كيفية حلها : كل ما يفعله سواء من ناحية إعطاء الأوامر او تقبل الآراء لا بد من وسيلة ليكون على علم بما يجري داخل و خارج مؤسسته ، فالوسيلة الأساسية هي عملية اتصال بجميع نماذجها حتى تتم العملية على أكمل وجه فهو ضروري للمؤسسة حتى تصل المعلومة في وقت قصير من أجل المؤسسة إذ لا يمكن تصور وجود هذه العلاقات دون عملية الاتصالية سواء الكتابية أو الشفوية لفهم العضو أو المشارك الأخر ، ليكون تقارب و تواصل بين القائد و جماعته حتى يصبح فهم مشترك و توحد المفاهيم لتعزيز روح الفريق و مواجهة اي صعوبة ، فالاتصال داخل هذه المؤسسات امر أساسي ليكون هناك نشاط اجتماعي داخلها و خارجها لذلك على القائد في مؤسسات التربوية أن يكون ضابط و متحكم في عملياته الاتصالية و معرفة كافة اجراءاتها ووسائلها حتى يكون هناك تلاحم و ترابط بين أعضاء الإدارة و تعزيز نشاط و فعالية العمل و تحفيز الأفراد لأداء مهامهم و ارتقاء بالعمل بأفضل الطرق و عليه اعتماد على مهاراته الشخصية من أجل قرارات المتخذة بعد استشارة مجموعة التي تقودها و استخدام قنوات واضحة للاتصال حتى تسهل عملية و تجنب لحدوث صراعات داخل المؤسسة فالاتصال والقيادة لا بد من حضورها في كل مؤسسة تربوية من أجل تحقيق كافة ما خطط له و معرفة كذلك خبرات و التعليمات القيادية لأعضاء و نقل أفكار و آراء للقيادة حيث العلاقة بينهما تبادلية و عليه طرح الإشكال التالي :

- إلى أي مدى تؤثر القيادة في الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التربوية؟
- ما هو نمط القيادي الأكثر تواجدا في هذه المؤسسات و ما هو النمط الأكثر ملائمة؟

## فرضيات :

1- فعالية القيادة تساهم في نجاح الاتصال داخل المؤسسة التربوية .

2-النمط القيادي المتبع يؤثر على صيرورة الاتصال.

## أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية القيادة و طرقها داخل المؤسسة التربوية.
- معرفة نمط القيادة السائد و الطافي في مؤسسة تربوية و تأثيرها على عملية الاتصال.
- معرفة إذا كانت القيادة تتحكم في صيرورة الاتصال و مدى نجاعته من خلال اقتراحات من طرف القيادة.

## الدوافع الموضوعية لاختيار الموضوع:

- معرفة القائد التربوي و التزاماته.
- معرفة سيرورة الاتصال الأكثر استخداما بين أعضاء الإدارة .
- ابراز أهمية القيادة و الاتصال داخل المؤسسة التربوية.

## الدوافع الشخصية لاختيار الموضوع:

- اهتمام البليغ بالمؤسسات التربوية .
- رغبة في معرفة إذا كان قادة داخل هذه المؤسسات يصلون إلى نمط معين من أنماط القيادة.
- معرفة كيفية تواصل بين أعضاء إدارة و هل تصل معلومة في وقت وجيز ام تأخذ مدة معينة.

## صعوبات دراسة:

-عدم نزول للميدان بسبب الوضعية التي تمر بها البلاد.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات السابقة نحو القيادة و الاتصال معا :

**1- الدراسة الأولى:** دراسة عبد الله ثاني محمد نذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال سنة 2010/2009 كان الغرض على مدى فاعلية القيادة الادارية و علاقتها بنجاح استيراتيجية الاتصال داخل المؤسسة و معرفة أنماط القيادة لدى رؤساء الأقسام و المصالح و الفروع بالمؤسسة حيث أظهرت النتائج ان القيادة و استراتجية الإتصال هي التي تنجح و تؤثر على الأفكار و الإتجاهات و السلوك أي تأثير بالحرص على العناصر القيادة التي لا بد أن تتميز بعوامل لتخلق اتصال فعال منها المتعلقة بالمرسل (القائد) كالمصداقية ووجود مهارات اتصالية، لكن أظهرت أن العلاقة بين القائد و الإلتباع أنها أقل حسنة و ذلك من خلال معاملة القيادة للإلتباع و النظام المركزي للقرار، رغم أن جل القيادات ذكور، يحدث الديمقراطي و تسييرهم أنها تحتوي قيادات نوي واقع الاتصال انها لا توجد صدى أو التغذية الموقدة من قبل المركزية.

**2- الدراسة الثانية:** دراسة رائف شحادة نايف، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين سنة 2008 رسالة ماجستير.

هدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين انماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديميين، و قد أظهرت النتائج شيوع النمط الديمقراطي و يليه النمط الدكتاتوري و أخيرا النمط التسيبي و كذلك أظهرت النتائج شيوع النمط الإيصال خلال الرموز و الحركات و بعدها الاتصال من خلال الرموز و الحركات و بعدها الإيصال شفهي و أخيرا الاتصال الكتابي.

**3-دراسة ثالثة:** دراسة أحمد أمال، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط اللإتصال لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية، رسالة ماجستير جامعة اليرموك أربد الأردن سنة 1997 و قد أظهرت الدراسة أن أكثر أنماط الإتصال الإداري استخداما هو النمط المتعلق بالرموز و التخطيطات و الاتصال بعدها النمط الشفهي ثم الاتصال بناء على اتجاهاته و أخيرا النمط الكتابي، إذ كلما زادت

عدد سنوات الخبرة يزيد الاتصال بالرموز و الحركات إضافة لنمط القيادي التسيبي كان اكثر استخداما لهذا النمط بينما النمط الشفهي كان الأكثر استعمالا لدى القادة الديمقراطيين.

## دراسات السابقة نحو القيادة فقط:

1-دراسة أولى: دراسة العياصرة علي، الأنماط القيادية لمدرسي المدارس الثانوية و علاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية و التعليم في الاردن رسالة دكتوراه بجامعة عمان العربية، عمان، الأردن 2009 .

توصلت النتائج إلى أن هناك ارتباط بين النمط القيادي المتبع من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن و مستوى دافعية المعلمين لمهنتهم، و أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات القيادة لمتغير المؤهل العلمي بينما توجد فرق لمتغير الجنس لصالح الذكور كما الاهتمام بالنمط الديمقراطي لدافعية المعلمين.

2-دراسة ثانية: دراسة عيد فاتن، علاقة نمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلا نشير و هيرس بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية و التعليم رسالة وماجستير جامعة الأردنية الأردن سنة 2003.

وصفة فاعلية و تكيف القائد الهريسي و بلا نشود و نتائج النمط التسويقي هو النمط الأكثر في النمط التفويضي استخدمت، و الذي حصل على رقم قليل بالمقاربة بالأنماط القيادية السابقة و كما بينت نتائج الدراسية و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضى الوظيفي لدى النمط القيادي لدى المدرسين فيما تبين عدم وجود أثر للتفاعل بين الجنس و النمط القيادي.

3- دراسة ثالثة: دراسة سمير صالح، اسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2007-2008 دراسة حالة مؤسسة سونطراك ببجاية.

كانت النتائج ان اسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية ببجاية هو أسلوب قيادة متوسط الإهتمام بالعمل و المرؤوسين ، بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية و اتوقراطية في محطات الضخ و كل محطات المتواجدة فيها يكن أسلوب القيادة متوسطة الإهتمام بالعمل و مرؤوسين هو اعلى مستويات الفعالية الإنتاجية هناك تباين في مؤشرات الإنتاجية للمرؤوسين.

### دراسات سابقة نحو الاتصال فقط:

**1-دراسة أولى:** دراسة سليم كفاف دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دورهم في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس و علوم التربية، جامعة قسنطينة الإخوة منتوري سنة 2004-2005.

لقد كانت نتائج الإتصال له أهمية و دور و هو ما ينعكس بالإيجاب على عملية انجاح قرارات تنظيمية، فهو يجمع بين الإتصال الداخلي و الخارجي فكليةما مهمان للإستمرار و جو المؤسسة إذ يعمل على تفعيل و دافعية الاطارات و العمال معا نحو العمل اضافة لوجود كفاءات داخل المؤسسة و خبرة ما يساعد على نجاح القرارات التنظيمية.

**2- الدراسة الثانية:** دراسة عمار سمية، الاتصال و تأثيره على فعالية التنظيم دراسة ميدانية الإيصال الجزائرية، أدرار رسالة لنيل ماستير في علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة أحمد دراية، أدرار 2017-2018 من بين النتائج أن كلما كان الاتصال الرسمي فعال كلما زاد العمال بكل القرارات و الأوامر و التعليقات إذا من بين وسائل الاتصال هي وسيلة الكتابية متمثلة في تقارير و منشورات ، لكن هناك اتصال غير رسمي من خلال علاقة مع الزملاء في العمل ما يعود على المؤسسة بهدوء و العمل في جو مريح يملأه العطاء.

**3- الدراسة الثالثة:** دراسة رعدة عبد الكريم حمدونة، واقع الاتصال التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوت بمحافظات غزة و علاقة بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة سنة 2014.

نتائج الدراسة احتل الاتصال النازل المرتبة الأولى يليه الإتصال الصاعد و بعدها الاتصال الأفقي ، إضافة إلى التحفيز داخل الوكالة كان في المقدمة و تأتي المهارة في مرتبة الثانية أما المرتبة الثالثة الطلاقة إذ لا يوجد فروق ذات إحصائية بين متوسط درجات تقدير مديري مدارس وكالة الواقع الاتصال التنظيمي.

توجد علاقة ارتباطيه قوية و دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري مدارس وكالة و درجة تقديرهم لتوفير مهارات الإبداع الإداري لديهم.

### **تعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال الدراسات و البحوث التي أجريت على موضوع القيادة و الاتصال ارتكزت على القائد و النمط المستخدم لإجراء الاتصال حيث اتضح أن النمط الديمقراطي هو أكثر أنماط استخداما حتى يكون اتصال فعال و ناجح ، مستمر من أعضاء الجماعة لمعرفة آراء و أفكار عضو داخل مجموعة ، لذا لا يمكن قصور دراسة الحياة دون اتصال تربطهما علاقة تبادلية حيث هما متلازمان لا يمكن أن يكون أحدهما دون الآخر لذا أغلب اتصال يكون هناك مشكل بين أعضاء الجماعة قد لا تصل معلومة في وقت ملتزم متحكم في كل القدرات ليكون قائدا رسميا يتحكم في زمام الأمور.

### **تحديد مصطلحات:**

**القيادة:** تلك المنصب الموجود في أعلى السلم التنظيمي و الذي يتم شغله إما عن طريق التعيين من طرف الوصاية أو عن طريق الانتخاب أو عن طريق الترقية حيث يمكنه م خلال سلطة القرار التي يمنحها التنظيم الرسمي و التي تمنحه إمكانية إصدار العقوبات و الجزاءات.

**الاتصال:** هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد و جماعته أو بين تنظيميين عن طريق مجموعة رموز معروفة لدى طرفين و من خلال وسائل الاتصال المختلفة.

**الاتصال التنظيمي:** يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها، إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات و أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم الغير الرسمي.

**التنظيم:** جماعة اجتماعية تعمل عليه بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال إتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الاستراتيجي تقسيم العمل و احترام السلطة.

**المؤسسة:** مجموعة الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجمع موارد البشرية و المادية<sup>1</sup>

**المؤسسة التربوية:** هي عبارة عن مؤسسات متخصصة بالتنشئة الاجتماعية تساعد على التنشئة الصحيحة و السليمة للأفراد و خصوصا الأطفال منذ الصغر حيث تنمي الفرد من جميع نواحي<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل،ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2011،ص ص 6-47-103

<sup>2</sup> -[HTTPS //MAWDO3 .COM](https://MAWDO3.COM) ; 09/03/2020

## الفصل الثاني : الإطار النظري للقيادة

### تمهيد

أولاً: مفاهيم القيادة

1 - تعريفات القيادة

2- أهمية القيادة

3- وظائف القيادة

4 - أركان القيادة

5- القيادة كمظهر للقوة و اتخاذ القرار.

6- القيادة كمظهر للقوة و اتخاذ القرار.

ثانياً: أنماط و نظريات القيادة.

1- التصنيف الاول لأنماط القيادة

1-1: النمط التقليدي.

2-1: النمط الجذاب الملهم.

3-1 : النمط العقلاني.

2/ تصنيف الثاني لأنماط القيادة.

1-2: القيادة الديمقراطية.

2-2: القيادة الأوتوقراطية

2-3: القيادة الحرة المتساهلة .

ثالث: نظريات القيادة

1-نظرية السمات.

2-نظرية السلوك القيادي.

3-نظرية الموقفية

4-نظرية الرجل العظيم.

5- تجارب القيادة.

6- القيادة أسلوب.

رابعاً:القائد التربوي

1- صفات القائد التربوي.

2- مهارات القائد التربوي.

3-خصائص القائد الفعال

4- إختيار القائد التربوي و إعدادة.

5- عوامل تحكم اختيار اختيار نمط قيادي معين.

خلاصة فصل

## تمهيد:

تعتبر القيادة من أساسيات المهمة و المطلوبة في أي مؤسسة مهما كان نوعها من أجل اشراف على أمور الداخلية والخارجية للمنظمة اذ بفضلها تسير الأمور وفق تخطيطات مرسومة في تلك منظمة حيث تبني علاقات مع كافة العمال متواجدين فيها و تأثير فيهم واعطاء الأوامر و تنفيذها بدقة و تحفزهم وتشجعهم للوصول الى أهداف مرسومة ، اذ نتطرق في هذا فصل على موضوع القيادة و مدى أهميتها داخل مؤسسة

## الأول: مفاهيم القيادة

### 1: تعريف القيادة

-ان القيادة هي نتاج تفاعل بين أفراد جماعة معينة ، و في مكان معين و هذا بغض النظر عن رتبهم و درجاتهم في الهرم التنظيمي أو السلم الإداري و بغض النظر أيضا عن مستواهم الثقافي و شهاداتهم التي يحملونها<sup>3</sup>

-يعرفها هيفيال: بانها إدخال هيكل أو نظام جديد أو إجراءات حديثة من أجل تحقيق أهداف منظمة أو إجراء تغييرات في أهداف المنظمة و أغراضها<sup>4</sup>.

-مصطلح القيادة يتضمن ثلاث مجالات تتعلق بالقوة و التأثير و السلطة، أما القوة فهي القدرة الكافية على التأثير في سلوك الآخرين، و هي بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة أو النادرة أما التأثير فيظهر عندما يمارس شخص من قوته بوعي أو بدون وعي في التأثير على سلوك و اتجاهات شخص آخر ، اما السلطة فهي القوة الناتجة أو المضمونة من قبل منظمة<sup>5</sup>

يرى فيدلر: أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك و تتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة مركزة و يحاول إقناع أعضاء و جماعته بتنفيذ أوامر<sup>6</sup>

-يعرفها تيد: أنها ذلك نشاط الذي يؤدي الى تأثير

جماعة من الناس حتى يتعارفوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب<sup>7</sup>

<sup>3</sup>-أحمد معروف، شروط المدير الناجح شركة التضامن باتنيت للمعلوماتية و الخدمات المكتبية و النشر، ط1 باتنة الجزائر سنة 2003ص 177

<sup>4</sup>-عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الاسكندرية سنة 2014، ص10

<sup>5</sup>- فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن سنة 2014، ص95

<sup>6</sup>- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، سنة 2007 القاهرة ص74

<sup>7</sup>-طلعت ابراهيم اظفي، نفس مرجع سابق ص74

- يعرفها بتروفسكي و زميله: هي علاقات السيطرة و الخضوع و النفود و التبعية في نظام العلاقات بين الأشخاص في الجماعة<sup>8</sup>

-يعرفها بولز: بأنها عملية التفاعل بين الأفراد و التي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل اتجاه تحقيق الأهداف التي يراها مقبولة<sup>9</sup>

يعرفها أتزوني: القيادة هي القدرة التي تعتمد على خصائص معينة للقائد حتى يظهر له اتباعه الطاعة<sup>10</sup>

يعرفها فيليب ميغاني: القيادة طريق لممارسة السلطة لتعبئة و توجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما.<sup>11</sup>

-تعريف نيكاندر و ساستوريدي : إنها المفتاح للحفاظ على مؤسسة و العاملين و ذلك بسبب القوة الجامعة و الداعمة و المخلص<sup>12</sup>.

## 2: أهمية القيادة.

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد و المصادر المتوفر في المؤسسة معا لتحقيق إنجاز الأشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها دون هذا النوع من الارتباط و قد تبرر أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام و في السلوك الإداري بشكل خاص و حيث ان

<sup>8</sup>- عبد رحمان محمد العيسوي ، تفاعل الجماعات البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، سنة 2012

<sup>9</sup>-رضية بنت سليمان ، القيادة الأخلاقية ، دار المكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 سنة 2012 عمان الأردن ص18

<sup>10</sup>-عبد الله محمد عبد الرحمن ، دار مؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و ممارسات الواقعية ، دار المعرفة الجامعية ، سنة

2016 ص166

<sup>11</sup> -PHILIPPE MIGANI ;LES SYSTEME DE MANAGMANT :EN 22 FICHE DE SYNTHESE ET 25 OCM

D autocontrole ; EDITONS DORGANISATION : PARIS :NED 1993 P 19

<sup>12</sup>-جمال بلبكاي، مجلة تنمية موارد بشرية للدراسات و أبحاث ، مركز العربي الديمقراطي للدراسات ، للعدد الرابع ، ،ألمانيا ، برلين

سنة أفريل 2019ص55

المروءوسون يحتاجون إلى قيادة يهتم بالقيم الإنسانية و تحترم المواهب الفردية المتميزة و تعمل على ايجاد منا و بيئة عمل تساعد على التميز و الإبداع و تحمل المخاطر و تعويض السلطات فإن القادة بحاجة إلى مروءوسون يتحمسون لتحمل المسؤولية و النضج و التطلع إلى تحقيق الافضل و ليس إلى مروءوسون ينفدون الأوامر فقط.

وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية التفاعل و تعاون و تفهم بين القائد و مروءوسون، فهناك خمس عوامل كمبرر لوجود القيادة في المؤسسة و أهميتها .

**1/عدم الشمولية:** إن الواقع العملي بتعقيده و تشعب مجالاته يحتاج إلى ممارسة قيادة لتطبيق السياسات، الأنظمة و مراعاة الهيكل التنظيمي وفقا لتصميم النظري و الشامل للمؤسسة.

**2/مرحلة إدارة الأداء:** تتميز هذه المرحلة بالإستمرار و التجديد و التخطيط للتطوير و تتعلق بدور القيادة في التوجيه و الإرشاد و المساندة و التقويم لأداء مختلف عناصر المنظمة و تأكيد جودة ذلك لأداء و توافقه مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، و هذا يؤكد أهمية القيادة و دورها الفاعل في تحقيق و تطوير العمل و دعم المساندة العاملين بشكل مستمر.

**3/تغيير بيئة المؤسسة:** بما أن العصر الحالي يتميز بالتغيير داخل المؤسسة و تعاقب المستجدات و أن البيئة المحيطة هي الأخرى تحدث تغيرات متلاحقة لذا يستوجب إدخال بعض المتغيرات داخل المؤسسة ليحدث هناك تفاعل و هذا يستدعي وجود قيادة تتمكن إحداث تفاعل داخل و خارج المؤسسة.

**4/دينامية المؤسسة:** قد تحتاج إلى تغيير ا تطوير داخل المؤسسة بسبب عوامل داخلية ، إذ أنها وحدة كاملة تحتوي على مكونات و عناصر متفاعلة و متصارعة.

**5/ طبيعة الأفراد داخل المؤسسات:** يمثل العنصر البشري في أي مؤسسة دعامة الرئيسية لها ، و لكن هناك فروق فردية متباينة ، حيث أفراد لا يشبهون بعضهم البعض لا في الميول و لا الاتجاهات كذلك لا القدرات و المهارات و الدوافع مما يتطلب وجود قيادة واعية لتوجيهه الافراد ، الإستفادة من خبراتهم و قدراتهم.<sup>13</sup>

### **3: وظائف القيادة.**

<sup>13</sup>-راتب سلامة السعود ، ابراهيم علي حسين ، معاصرة التنمية المهنية للقيادات الادارية التربوية اتجاهات ، دار صفاء للطباعة و النشر، ط1، عمان، سنة 2016، ص ص 142، 144، 143.

**1/التخطيط:** هو رسم الأهداف و تحديدها ووضع السياسات و الإجراءات و البرامج على ضوء التوقعات المستقبلية و هذا يتطلب من القائد بعد النظر و حسن الاختيار بين البدائل المتاحة حتى يتمكن من وضع الخطة التي تحقق الاهداف.

**2-التنظيم** تحديد و توزيع القائد و السلطات و الصلاحيات و الجمع بينهما و بين القوى البشرية و ترتيبها بصورة تتضمن تحقيق الاهداف .

**3/التوجيه :** هو إرشاد القائد و تجميع و توجيه جهود المرؤوسين بشكل مستمر لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم و متابعة تنفيذها على الوجه المطلوب.

**4/التنسيق:** هو دور القائد بالتنسيق بين المهام المختلفة داخل المنظمة و التي يقومون بها المرؤوسين تحت إشرافه و سيطرته بشكل يكفل عدم التضارب و التكرار و في جو من المشاركة و التعاون الذي يسمح للجميع للتعبير عن آرائهم و أن يساهموا بجهودهم في تحقيق الأهداف أيضا تنسيق بين اعمال إدارته أو قسمه بين الإدارات و الأقسام الأخرى المنظمة.

**5/الرقابة:** و هو دور القائد في الرقابة على سير العمل و تأكد من حسن السير و حل الخلافات و المشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل بشكل يحافظ على كيان المنظمة و يضمن استمرارها و بقاءها.

**6/اتخاذ القرارات:** أن يهتم القائد باتخاذ القرار الذي من شأنه أن يحافظ على منظمة و يساعد في تحفيز المرؤوسين و تشجيعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

**7/شؤون الأفراد و الموظفين:** أن يهتم القائد بكل ما يتصل بالموظفين الذين يعملون تحت إشرافه تحت إشرافه و أن يعمل على تلبية حاجاتهم الشخصية و طموحاتهم.

**8/الإتصالات:** أن يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه و بين مرؤوسيه حتى يبقى على إتصال مباشر معهم و قد يكون الإتصال من اعلى لأسفل أو العكس و يأخذ الشكل الأفقي أو القطري.

**9/العلاقات العامة:** إن القائد الناجح هو القائد الذي يعمل دائما بهذا على إقامة علاقات طبيعية مبنية على روح التعاون و المشاركة و المبادلة بوجه عام و بناء سمعه طيبة و القيام بمعاونة الجماعة التي تعمل تحت إشرافه بشكل خاص.

10/الشورى: القائد الماهر هو الذي يبني القيادة الناجحة و التي تكون مبنية على أسلوب ممارسة القيادة على أساس المشاركة لأنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.<sup>14</sup>

#### 4: أركان و مراحل القيادة

##### 1-4/أركان القيادة :

4-1-1: القائد: بكل ما يحمله من خصائص و سمات تساعده على تحقيق نمط القيادة إضافة لقدرة و تحمل المهنة و الدوافع للإنجاز وحدة نكاهه.

4-1-2: الموقف : البنية و الوظائف و الأهداف و الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة و هي تتغير بتغير الوضعيات.

4-1-3 : المناخ التنظيمي : يضم كل العناصر و العوامل الموجودة في المنشأة ذات التأثير و التي بإمكانها تحقيق الأهداف التنظيم من تماسك و استقرار و توازن و مرونة و فعالية و يشمل كذلك الأهداف و السياسات و القواعد و الإجراءات<sup>15</sup>

##### 2/مراحل القيادة:

4-2-1:مرحلة التكامل : حيث يكون على القائد مهمة أن ينمي الخبرات المهنية و مهارات تابعيه و يساعدهم على النمو و أن يعمل معهم على تحقيق اهداف المشترك.

4-2-2:العمل الجماعي : و هنا يجب على القائد أن يدرّب أتباعه على أن يعملوا معه.

4-2-3: مرحلة الترغيب : و هنا يجب عليه ان يحاول إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق الأهداف.

4-2-4 :مرحلة الترهيب يحاول القائد أن يطبع الآخرين بطباعه وأفعاله.<sup>16</sup>

<sup>14</sup>-ضرار العتبي ، نضال الحواري ، العملية الادارية ،مبادئ و أصول علم و فن ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، سنة2007 ص ص 167،168

<sup>15</sup>-خواجه عبد العزيز ، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار العرب للنشر و التوزيع ص50

## 5: القيادة كمظهر للقوة و اتخاذ القرار.

-تعددت كثير من الآراء و الدراسات التي تناولت مفهوم القوة و عمليات اتخاذ قرار كما ارتبطت هذه الدراسات بظاهرة القيادة حيث يرى أنها وثيقة الارتباط بدافع العمل و القوة من ناحية أخرى، ويرى البعض أن جوهر هذه القيادة هو التأثير في أفعال الأخرى و هذا لا يأتي إلا باستخدام نوع من القوة و هذا لعدم الفصل بين القوة و القيادة و تفيد دراسة دهال في هذا الموضوع يهتم بمن يحكم و يرى ان بناء القوة تتخذ أحد المفهومين :

-السلطة : و هي ذات طابع نظامي ترتبط بمطلب أو وظيفة رسمية محترف بها في المجتمع و دخول لصاحبها حق إصدار القرارات و هي قوة محددة و نظمة بشكل رسمي.

-النفوذ : و هي قوة غير نظامية تتمثل في القدرة على التأثير في صانعي القرارات و هكذا تعتبر القيادة المتصل الرسمي في بناء القوة و يجب ان معظم التنظيمات حديثة تتطلب بناءات رسمية من عناصر القيادة و الضبط التنظيمي فإن هناك مجموعة من المسؤوليات التي تقع على كامل القيادة تتعدد في النقاط التالية :

1/ القيادة يجب أن يتوفر لدى القائد السمات الشخصية من حيث الاستعداد للقيادة و الرغبة فيها بالإضافة للمهارة التوجيهية في إطار السلطة الممنوحة.

2/ القدرة عن الإنجاز يجب أن يتمتع بالدافعية للإنجاز للوصول إلى تحقيق الأهداف القريبة و البعيدة.

3/الاتصال يشترط فيه القدرة على أن يعبر عن نفسه و عن أفكاره و تكون لديه المهارة في الاستماع الجيد و المتابعة و الإسهام في إثراء عملية الاتصال و تقديم الأفكار الجيدة.

4/الرغبة في مساعدة الآخرين يجب أن يعمل على توفير المناخ أو البنية المناسبة لهم لتنمية قدراتهم و مهاراتهم حتى يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

5/ حل المشكلات: يكون لديه المهارة في تحليل السريع للمشكلات للوصول إلى الأسباب الحقيقية التي ورائها.

6/التجديد و الابتكار : يجب ان يكون قادرا على المشاركة بفعالية في تحقيق النتائج وان يقدم اقتراحاته بشك جديد و بث روح المغامرة و الابتكار لدى الآخرين و ربط الأهداف الجديدة بالمؤسسة.  
و من ذلك الغرض الموجز لدى القيادة ترتبط بممارسة القوة في صورة اتخاذها للقرارات كما أنها تختلف في طبيعتها عن مجرد امتلاك القوة فقط نظرا لارتباطها باعتبارات تنظيمية مكنت بتحديد من خلالها ممارسة تلك القوة و القواعد التنظيمية و الإطار القيمي الذي يربط بين الأفراد و القادة في تنظيم ذاته.<sup>17</sup>

## ثانيا: أنماط و نظريات القيادة

### 2-1: التصنيف الأول لأنماط القيادة.

قسمت القيادة إلى خلاف أنماط قيادية لا يعني وجود حدود فاصلة بين هذه التقسيمات و لكن تتداخل هذه الأنواع و قد يجمع القائد بين أكثر من نمط و لكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه و هذه الأنماط:

2-1-1: النمط التقليدي : يقصد به نوع القيادة الذي يضيف على شخص ما عن جانب ناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة التقليدية على أساس تقديسها كبير السن فصاحة القول و الحكمة و يتوقع من الافراد الطاعة المطلقة للقائد و الولاة الشخصي له و هذا النوع من القيادة يقوم على الصورة الأبوية لشخصية القائد و يهتم بالمحافظة على الوضع الراهن دون تفسيره و تكون المقاومة للتغيير عاملا هاما في تعزيز سلطة القائد و تدعيم نفوذه.

2-1-2: النمط الجذاب الملهم : تقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه على أنه شخص مثالي الذي يتمتع بقوة خارقة للعادة و أنه منزه من الخطأ تكون علاقتهم به على أساس الولاء الكامل و أنه مؤيدوه المخلصون و أن أي إشارة منه أو تلميح تعد بالنسبة لهم أمرا يجب تنفيذه و العمل بمقتضاه و هذا النمط من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية و لذا

فإنه لا يصلح للمنظمات الرسمية و أنسب ما يكون للزعامات الشعبية و المنظمات الغير الرسمية و الحركات الاجتماعية

2-1-3: النمط العقلاني : وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبه يعتمد دور القيادة مما يخوله له مركز الرسمي في مجال عمله من السلطات و الصلاحيات و الاختصاصات و هو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين و اللوائح التنظيمية المرعبة و يتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء و قد يستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق هذه اللوائح القوانين و لذلك السلطة و المسؤولية من الأمور الهامة لمثل هذا النمط القيادي لذا يتميز هذا النوع بانه غير شخصي و تكون الطاعة و الولاء فيه لأنها عبارات شخصية و إنما لمجموعة الأصول و المبادئ و القواعد الثابتة<sup>18</sup>

## 2-2:التصنيف الثاني لأنماط القيادة.

### 2-2-1:القيادة الديمقراطية

في ابرز مظاهر سلوك القائد الديمقراطي

- احترام خصوصية الأفراد حيث لا يؤثر على حرية الآخرين.
- إتباع مبدأ المساواة في الحقوق و الامتيازات لنفسه و مجموعته.
- إتاحة فرص النمو المهني و الوظيفي لدى الأفراد المجموعة.
- اتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين منه بخلق روح التعاون معهم
- التحلي بالحكمة و الذكاء و العقلانية في تصوراتهِ.
- إقامة العلاقات الإنسانية القائمة الفهم و الإدراك للعوامل التي تحفز العاملين و تزيد من دافعيتهم للإنجاز.

-مرتكزات الإنسانية للقيادة الديمقراطية.<sup>19</sup>

<sup>18</sup>-عدنان بدري ابراهيم ، الادارة التربوية ، المدرسية ، الصفية ، دار اليازوري ، ط1 عمان ، الأردن،سنة 2011، ص ص73،72

<sup>19</sup>- فادية ابراهيم شهاب ، نفس مرجع سابق، ص79

أ/العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه : تدور حول الأفكار التالية :

-يجب أن لا تتعارض مصالح الفرد ع مصالح التنظيم.

-يجب أن يعامل الفرد معاملة التي تحفظ له كرامته.

-يجب اهتمام بإتباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحضير الإيجابي.

ب/إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في مهام الإدارية : و ذلك من خلال

-المشاركة في حل المشكلات و المشاركة في عملية صنع القرار.

-القائد الديمقراطي يجعل مرؤوسيه يشعرون أن مقترحاتهم و آرائهم مهمة و موضع اهتمام للإرشاد بها.

-يعمل القائد الديمقراطي على إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشة عن طريق الاجتماعات و اللقاءات الرسمية و الغير الرسمية مما يساعدك ذلك على المناقشة على تحقيق الثقة المتبادلة.

-إشراك المرؤوسين وضع الخطط و السياسات و الأهداف يزيد من مسؤوليتهم نحو التنظيم الإداري و نجاحه في عملية الإنتاج<sup>20</sup>

أهم السمات للقيادة الديمقراطية :

-الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها و الهمل على إتباع حاجاته الإنسانية.

-سيادة روح التعاون و التآزر في أداء العاملين و تحمل المسؤولية و تحفز العاملين بالرضا.

-التعرف على اتجاهات و ميول العاملين في المؤسسة.

--الإيمان بالمشاركة في التخطيط و قبول تعدد الآراء و تنوع الأفكار و الوصول للقرار السليم.

-الاعتراف بالفروق الفردية و مراعاتها عند تحديد المسؤوليات و الواجبات.

- إحترام و اهتمام بمشكلات شخصية للعاملين لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة<sup>21</sup>

## 2-2: القيادة الأوتوقراطية:

يرى تارد ان القيادة أرسقراطية تقسم المجتمع الى طبقات الدنيا فيها العليا و السيادة فيه للطبقة الارستقراطية والقائد هنا هو السيد اما افراد الجماعة فهم طبقات الدنيا يؤمرون فيطعون<sup>22</sup>

نرى القائد يركز على السلطة و المسؤولية في يده ويعطي الاوامر ويصر على اطاعتها دون مراعاة للجو الانفعالي المحيط به ويملي على أعضاء الجماعة خطوات العمل بخطوة بخطوة فلا يتسنى لهم عمل شئى من دونه كما ينفرد بوضع خطة العمل و تحديد اهدافه دون ان يشرك احد ، بل يفرض على الجماعة ما يقدمه اليها من معلومات مفصلة عن الخطط القادمة و يكلفهم بتنفيذها على فور ، هذا الى انه يوقع الجزاء و اللوم واغلب الامر يظل بعيدا عن افراد جماعته<sup>23</sup>

مميزات القائد الأوتوقراطي :

-المتسلط أو المتحكم يحاول تركيز على كل السلطات في يده ز يحتفظ بالقيام بنفسه بكل كبيرة و صغيرة بمفرده و يصدر أوامره و تعليماته التي تتناول كل التفاصيل ، غذ يتبع الإشراف المحكم على مسؤولياته لعدم تقته بهم و اعتماده على الأوامر و التعليقات يحدد كل خطط و أهداف دون مشاورة مرؤوسيه.

-عدم مشاركة مرؤوسيه قراراته و قطع كل فرصة امامهم لإيداع آرائهم و مقترحاتهم إذ يقف حاجز أمامهم معارض أول.

- يركز على إنجاز العمل بسرية للمحافظة على مركزه و تفاخر بالنتائج<sup>24</sup>

من أهم خصائص هذا النمط :

-الاهتمام بالنتائج أكثر من الاهتمام بالعاملين.

-الإستحواد على السلطة و عدم تعويضها.

<sup>21</sup>- فاروق عبد فليه ، السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، عمان أردن ، ص 237

<sup>22</sup>- أحمد اسماعيل حجي ، الادارة التعليمية و الادارة الصفية ، دار الفكر العربي ، الاسكندرية، القاهرة، سنة2005، ص140

<sup>23</sup>- فتحي محمد موسى ، العلاقات الانسانية في المؤسسات الصناعية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، أردن، سنة

2010، ص140

<sup>24</sup>- عبد الرحمان سيار ، نفس مرجع السابق، ص47

-الإيمان بمركزية العمل.

-المحافظة على الانضباط إلى درجة التشدد.

-عدم إشراك العاملين في عملية صنع القرار.

- الالتزام بحرفية التعليقات.

-يفرز هذا النمط مناخه تنظيميا سلبيا يتسم بتدني الروح المعنوية و عدم رضا العاملين و الإحساس بعدم الأهمية نتيجة عدم المشاركة<sup>25</sup>

من بين السمات الشخصية للقائد الأوتوقراطي :

-قوة الشخصية و استخدام السلطة في عملية التحكم و تهديد للعاملين.

-حب السيطرة في جميع الامور و بالتالي سلب الكثير من المسؤوليات الآخرين.

-عدم تقبل النقد و عدم التراجع عن قراراته حتى و لو كانت غير سليمة.

-التفرقة في المعاملة بين العاملين مثل أنواع العقاب و التهديد المختلفة إضافة لعدم الترقية<sup>26</sup>

2-3 القيادة الفوضوية:

القائد هنا سلبي لا أثر لوجوده و للأفراد أن يفعلوا ما يريدون دون أن يتدخل القائد أو قيامه بتوجيههم ، من شأن جماعته تعامل بأسلوب لا تحترم قائدها و عدم إيمان بشخصية القائد و ضعفها و حيث لا يمكن له ممارسة مهامه التخطيطية و التنظيمية و التوجيهية و قيماهم بكل ما يخططون لهم أحيانا دون لجوء إليه و مشاورته و إيداع رأيه<sup>27</sup>

و في هذه القيادة تترك فيها حرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرار و لا يمارس القائد أي سلطة على مجموعته و تركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه ، كما أنه لا يقدم لهم أي معلومة إلا

<sup>25</sup>-أحمد بطاح ، حسن الطعاني ، الإدارة التربوية ، رؤية معاصرة ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، ط1 ، سنة 2016 ، ص22

<sup>26</sup>-فاروق عبد فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، نفس مرجع سابق ، ص234

<sup>27</sup>-أحمد اسماعيل حجي ، نفس مرجع سابق ، ص197

إذا طلب منه ذلك ، و لا يقوم بمناقشات معهم إضافة إلى عدم مشاركة في أي عمل من الأعمال ،  
يسمح المجموعة التقارب في ما بينهم لحد كبير ، و غياب التوجيه و إرشاد في أنواع القيادة<sup>28</sup>  
و من خصائص القائد الحر المتساهل :

-ترك الحرية المطلقة لمروؤسيه في العمل.

-اللامبالاة و عدم الإكتراث لما يحدث.

- عدم الشعور بالمسؤولية.

-عدم محاسبة المقصرين.

-عدم مراعاة ضروريات النظام و الانضباط.

-مناخ فوضوي بتعريفه العاملون بانعدام المرجعية و بأن الأعمال ليس لها قيمة و لا فائدة<sup>29</sup>

-أهم سمات شخصية القائد الفوضوي :

- ضعف الشخصية.

- لاالتذبذب في اتخاذ القرارات.

-عدم الاهتمام بمواظبة العمل.

-قلة توجيه العاملين.

-التهرب من إبداء الرأي.

-عدم المناقشة مع المجموعة<sup>30</sup>

### ثالث: نظريات القيادة

<sup>28</sup>-عدنان بدري ابراهيم ، نفس مرجع سابق ،ص74

<sup>29</sup>- أحمد بطاح ، حسن الطعاني ، نفس مرجع سابق، ص24

<sup>30</sup>-فاروق عبد فلييه ، السيد محمد عبد المجيد ، نفس مرجع سابق ، ص239

### 3-1/نظرية السمات : و تتضمن :

#### 3-1-1 النظرية الجسمية: يرى أصحابها القيادة تتوقف على مجموعة من صفات الجسمية التي

تتضمن على القائد (الهيبة) التي تسمح بالتأثير على أفراد الجماعة و بسط نفوذه و في ضوء هذا ترى أن القيادة تعتبر وفقا للرجل دون المرأة لان قدرة الرجل على التحمل و قوته الجسمية تفوق الرجل دون المرأة فلا تصلح لها دور القيادة بل الرجل لأن لديه الكثير من المواصفات الجسمية تؤهله و تخوله أن يقود جماعته و يحكم و يسيطر عليها بقوته الجسمية.

#### 3-1-2: نظرية القوة النفسية الواحدة : ترتبط بالفيلسوف الفرنسي جبريل تار حيث القيادة عنده

ترتكز على القوة النفسية هي قوة التقليد بين القائد و أتباعه ، ذلك أن القائد يتفرد دون غيره من أفراد الجماعة ببعض التجديدات و المستحدثات التي لم تكن موجودة قبله ، و نظرا لما يتمتع به القائد من نكاه عال ، فإنه يجبر أفراد الجماعة بطريقته الخاصة على إتباعه و تقليده و السر وراءه و القائد هنا شخصيتها حاسمة بشكل يسمح بالتأثير على الآخرين و السيطرة عليه حيث يرى كتابه قانون و تقليد عن طريق السحر.

#### 3-1-3 : نظرية القوى النفسية خاصة بطراز معين من القادة و في ظل هذه النظرية تتحد شخصية

القائد على قوى نفسية معينة تميزه عن غيره من الناس و من القادة إذ هذه القوى أساس قوى فطرية يرثها القائد من البيئة التي يعيش فيها، إذ يرى يونج أن هناك نوعين من القادة:

-نوع المنبسط: الذي يهتم بالآخرين من أفراد جماعته، القائد من هذا النوع يتميز بقوة التعبير و الفهم من حوله و قدرة على رسم طريق تحقيق أهداف جماعته و توطيد العلاقات فيما بينهم.

نوع المنطوي : الذي يتصف بمحدودية العلاقات بل و انغلاقها و القائد هنا يؤمن بمثل أعلى بعيدا عن الواقع.

#### 3-1-4:نظرية السمات النفسية : و في ظل هذه النظرية يجب أن يتوافر في القائد أيا كان موقعه عدد

السمات النفسية بدونها لا يستطيع أن يقوم بواجبه القيادي و قد توصل تيد من دراسته لعدد من القادة في مجالات متعددة ان هناك عشر سمات لازمة للقيادة و هي:

أ/ الطاقة الجسمية و العصبية.

ب/ معرفة الهدف و طريق الوصول إليه.

ج/ الحماسية.

د/ الصداقة.

ت/ الاستقامة.

ه/ الحزم.

ر/ القدرة على التعليم و التوجيه.

ك/ الذكاء.

م: الإيمان.

ز: المهارة الفنية. 31

2/نظرية السلوك القيادي : هناك أبحاث و دراسات التي تدور بطبعها حول سلوك القائد و قد ركزت هذه تحليل سلوك القائد أثناء قياسه بواجباته و أهم هذه النظريات:

1-2 : نظرية الحظ المستمر صاحب هذه النظرية هو سميت و قد حدد في هذه النظرية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه على أساس خط مستقيم متواصل حيث تشير بأنه ليس هناك سلوا قياديا محددًا يمكن تطبيقه و استخدامه في جميع الأوقات و إنما كل شيء يتوقف على الموقف و ان السلوك القيادي الفعال هو ذلك الذي تلائم بتكيف مع الموقف بمعنى أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات قائد نفسه و قدرات مرؤوسيه و الهدف مراد تحقيقه و لذلك على القائد أن يتميز بالمرونة بدرجة تتوافق مع الموقف.

2-2: نظرية ليكرت: استطاع العالم ليكرت مع مجموعة من زملائه من خلال الأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القائد عن طريق مقارنة سلوك مشرفين على المجموعات ذات الإنتاجية العالية و مجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة و استنتج بأن سلوكيات مشرفين على الجماعات ذات الإنتاجية المنخفضة تتميز بقلّة التدخّل في عمليات التنفيذ الفعلية للعمل ، كما لاحظ

أيضا شدة اهتمامهم بالأفراد مع إعطاءهم الحرية الأكبر في التنفيذ و وجود و درجات إشرافية و رقابية أقل و تعامل بطريقة غير رسمية و بناء على ذلك استطاع ليكرت تميز بين أربعة أنظمة للقيادة :

أ/ النظام التسلسلي الاستغلالي : يمتاز بالمركزية الشديدة و قلة الثقة بين رئيس و مرؤوسيه و طرق تحفيزهم بالإكراه و التخويف.

ب/ نظام مركزي النفعي : أقل مركزية يمتاز بالحرية حيث يشارك المرؤوسين القرارات و يكون تحت رقابتهم.

ج /الجماعي الاستشاري : يمتاز بثقة متبادلة بين القائد و مرؤوسيه و وجود حرية أكبر.

د/النظام الجماعي المشترك : يمتاز بتبادل الأفكار و الآراء بين القائد و مرؤوسيه بصورة مستمرة و دائمة في اتخاذ القرار و يرى ليكون أن هذا النظام هو أحسن و الافضل للقائد.

3-2 : نظرية البعدين : تقوم هذه النظرية بتحديد بعدين رئيسين للسلوك القيادي هما

-المبادرة لتحديد العمل و تنظيمه.

-تفهم و اعتبار مشاعر الآخرين.

استنتجت هذه النظرية بأن القائد الذي يميل للبعد الأول بتخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه و تحديد نشاطاتهم و أدوارهم و تحديد دوره في الرقابة على أعمالهم و يؤسس قنوات اتصال واضحة بينه و بين مرؤوسيه ، بينما القائد الذي يركز على إسعاد الثاني يميل إلى نمو جو الصداقة و الثقة و احترام أفكارهم و آرائهم و مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

- و قد أثبتت هذه النظرية أن السلوك القيادي للقائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في

وقت واحد و أن القائد الأفضل هو الذي يجمع بين هذين البعدين لأنه يحقق درجة عالية من رضا

مرؤوسين اتجاهه<sup>32</sup>

3/ نظرية الموقف : يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن خصائص القيادة لا ترتبط بسمات و

خصائص شخصية عامة بل يرتبط بسمات و خصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ، و ذلك لأن

متطلبات القيادة تختلف بسبب المجتمعات و التنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد و المستويات الوظيفية في التنظيم الواحد و المراحل التي يمر بها التنظيم و المنصب القيادي المطلوب شغله. حيث تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة : و لأنها لا تربط القيادة بسمات شخصية و إنما حسب موقف الإداري إذ هناك إتجات مختلفة لهذه نظرية.

3-1 : إسهامات تاننباوم و سكلر و مازاريك : لخص هؤلاء الباحثون فلسفة موقف من خلال تحليلهم لكيفية إختيار النمط القيادي العملي و المرغوب فيه و هذه مجموعات كالتالي:

3-1-1 : القوى الكامنة في القائد : أهمها قدرته على تقييم الظروف و ميوله و اتجاهاته القيادية و مدى ثقته بنفسه و بمرؤوسيه.

3-1-2 : القوة الكامنة في المرؤوسين : أهمها حاجاتهم إلى الاستقلال و استعدادهم لتحمل مسؤولية و اتخاذ كافة القرارات و عدم دفع المسؤولية إلى الآخرين و قدرتهم على فهم توجيهات و تعليمات الصادرة إليهم و مدى إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه قائده و مشاركته بها و أخيرا درجة ارتباطهم بأهداف المنظمة.

-فهذه القوى الكامنة في شخصية القائد و شخص المرؤوسين كلما فهمها القائد كان أقدر على تحديد النمط القيادي الذي يتلائم مع متطلبات الموقف التي تواجهه.

3-1-3 : القوى الكامنة في الموقف: و أهم هذه القوى نمط التنظيم و الفلسفة إضافة لفاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف و كذلك طبيعة المشكلة التي خلقت الموقف و درجة تعقيدها و مدى ملائمة الجو و المناخ لإيجاد حلول ملائمة.<sup>33</sup>

3-2 : إسهامات روبرت جو لبيوسكي : يعتبر التحليل الذي قدمه جو لبيوسكي للمدخل الموثقي من أحسن التحليلات التي قدمها في كتاب الإدارة الشمولية و الواقعية.

و يرى أهم هذه الظروف التي تؤخذ بعين الإعتبار في القيادة.

<sup>33</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، القاهرة ، ص ص207، 209، 208

أ/ شخصية المرؤوس : فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة و يعملون بصورة أفضل في ظل القيادة التسلطية.

ب/خصائص العمل فالعمل البسيط الغير معقد و الذي لا يحتاج إلى قدر كبير ممن التعاون المتبادل و يحتمل أكثر من حل واحد فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ج :أدوار العمل : إذ هناك أدوار لكل شخص يكون ضمن مجموعة العمل لتحديد أهداف العامة لتنظيم و التي تخص القائد أما استعمال العام للأمور و حلها فتكون من حق المرؤوسين<sup>34</sup>

4/نظرية الرجل العظيم : تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة و هي تقوم على أساس الدراسة حيث يرى أصحابها أن القيادة سمة مميزة في الفرد و ان عدد قليلا من الأفراد لديهم من سمات الشخصية و قدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة و ان يسيطروا على الآخرين ، و من التأثير على البيئة المحيطة به و قد نظر هؤلاء مفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدد من العائلات ، كما أنهم يساهمون في تحديد شخصية المجتمع ، و ذهبوا إلى القول أن القادة يولدون و لا يصنعون و أن سماتهم القيادية موروثة و ترى كذلك ان التغيرات الجوهرية في المجتمع سواء على مستوى المحلي أو الدولي متأثرة بالقادة<sup>35</sup>

فالقائد تميزه صفات عن غيره تفوق جميع من حوله من إدراك و ذكاء و قدرات حتى يكون عبقرى في كافة المجالات ، إذ كل هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم جماعة لقيادتها و تولي مهام و يخضع للسلطة و يبقى جماعته تحت سيطرته و إعطاءهم أوامره عليهم تنفيذها دون نقاش فهو برأيهم المثل الأعلى الذي لا يمكن أن يخطئ<sup>36</sup>

#### المطلب الرابع : تجارب حول القيادة

1/تجربة بنيه : أجرى بنية تجربة سنة 1900 على عدد من المجموعات بكل مجموعة مؤلفة من ثلاث أطفال في حدود 12 سنة و كانت مهمتهم إجابة على 13 سؤال حول عدد من الأشياء تعرض عليهم في وقت وجيز محدد ب12 ثانية ، عرض عليهم صفحة كبيرة من الورق المقوى و ألصق عليها

<sup>34</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي ، نفس مرجع سابق ، ص 210

<sup>35</sup>-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم اجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية،

سنة 2010،ص61

<sup>36</sup>-محمد البدوي الصافي خليفة،المهارات السلوكية للاخصائي الاجماعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص 185

06 أشياء مختلفة تم أخذ بنيه يطرح عليهم أسئلة توحى بأجوبة خاطئة كان يسأل مثلا عن لون الخيط و مكان قطعة النقود ، مع علم أنه لا يوجد أي شيء مما ذكر سابقا ، وقت كان وقت قصير جدا الشيء الذي لم يسمح للأطفال بالمشاهدة الجيدة و كان متوسط النتيجة الفردية للأطفال 7.9 خطأ ، بينما كانت الأجوبة الجماعية 12 خطأ الشيء الذي فاجأ بنيه الذي كان ينتظر انخفاض الأخطاء ضد المجموعات و لاحظ أيضا أن في كل مجموعة هناك طفلا من الأطفال الثلاثة الذي كان يسرع قبل غيره إلى الإجابة و التي كانت في الغالب تتكرر من طرف الطفلين الباقيين في كل طريق و سمي بينيه هذا الفرد قائدا و الآخرين تابعين<sup>37</sup>

2/تجربة زلاسكا : قد أجراها على طلبة العلوم الإنسانية في الجامعة من جهة و على طلبة التكوين المهني الحاملين ، للشهادة الابتدائية من جهة أخرى و قد كانت التجربة عبارة عن مسألة حسابية تتطلب خمس دقائق اختلفت الأجوبة ، حيث اختار زلاسكا بين المفحوصين ثلاثة أو أربعة أشخاص أجوبتهم مختلفة ليتنافسوا مع بعضهم للوصول إلى الحل و ذلك في حدود 15 دقيقة للوصول لحل مقبول من طرف الجميع ، هذه طريقة تضمن أن كل فرد انطلق بفكرة معاكسة لفكره الباقيين و كانت نسبة لطلبة الجامعية 34%. أما نتيجة مدارس التكوين المهني أدت المناقشة إلى ارتفاع الأخطاء أما الطلبة الجامعيين فإن زلاسكا لاحظ ارتفاع الأجوبة الصحيحة عكس طلبة التكوين ، فقد وجد أن الاتفاق لا يمكن أن يتم إلا على حساب الحجج و الأدلة التي يقدمها<sup>38</sup>

### المطلب الخامس القيادة أسلوب

أجريت العديد من البحوث في جامعة أوهايو حول موضوع القيادة حيث كان هدف فهم ظاهرة القيادة و تأثيرات أساليبها على أداء و رضا المرؤوسين و وضع نموذج لوصف أسلوب القيادة تكون من عنصرين :

-اهتمام بالعاملين : خاصة إذا أنصفت العلاقة بين القائد و مرؤوسيه بالثقة المتبادلة و أعطى القائد من جهته اهتمام كبير بحاجاتهم و أشركهم في صنع قرارات و تقبل آرائهم خاصة بفتح قنوات الاتصال بينه و بينهم هذا ما يزيد من تكون رابطة قوية

<sup>37</sup>-أحمد معروف ، نفس مرجع سابق ، صص 92،93

<sup>38</sup>-أحمد معروف ، نفس مرجع سابق ، صص 93،94

- اهتمام بالتنظيم : يكون من خلال حرص القائد على تنظيم.

## رابعاً: القائد التربوي

### 1: صفات القائد التربوي

إن القادة أفراد يتميزون عن غيرهم من الناس بذكائهم و إبداعاتهم كذلك صفاتهم إذ من بين صفات الذي يجب أن يتصف هي :

-حب العمل و الانتماء غليه و حسن الحكم و التواضع لتحقيق الهدف.

-التشاور مع الآخرين و يعني الإلهام بالنظريات و الأبحاث المتعلقة بالقيادة.

-اتصاف بالقوة و الأمانة.

-الفطنة و بعد النظر و يمثل الذكاء و السرعة البديهية و الإدراك.

-الشجاعة و الحزم من ركائز الشخصية للقائد.

-الإحساس و التعاطف و التحلي بالصبر و قدرة على فهم معرفة حاجات رغبات.

-الثقة و هي قدرة القائد على تشخيص المشاكل بشكل جيد و حلها.

-القدرة على الاتصال من خلال توضيح ما يريده لمروؤوسيه و خاصة فيما يتعلق بالأهداف أي يوصل لهم المعلومات و يفهموها كما يريد.

-الوعي الذاتي و القدرة على إدارة الذات و الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

-تدريس و تطوير و تحفيز العاملين و تطوير القدرة على التعلم.

-التعامل مع الآخر من خلال فهم ديناميكيات الجماعة<sup>39</sup>

-العمل و إيجاد تنسيق بين مروؤوسين و عادة ما يصدر الأوامر و تعليقات و مراقبتهم لتأكد من قيامهم بالواجبات المطلوبة.

و قد تثبت النتائج ان هناك ثلاث شروط ليكون هناك أسلوب قيادي جيد و ناتج :

<sup>39</sup>-هاني خلف الطروانة ، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر و توزيع ، ط1 ، ، الأردن سنة 2012،ص131،130،

-أن يتعامل القائد مع مرؤوسين بأسلوب لين و يرضون به من أجل ضمان استمرارهم في العمل و ولاهم

-أن يعمل على إنجاز مهم كل عضو و يوزع الوجببات و مسؤوليات

-أن يشعر العاملون بارتياح في العمل من أجل عدم وجود اختلافات.

-حيث يتضح أن القائد لا يستطيع إهمال متطلبات التنظيمية لتحقيق الأهداف و كذلك عدم إهمال احتياجات و مشاعر العاملين و اقتراحاتهم و اهتمام بالتنظيم كالاتصال دائم مع أعضاء الإدارة ، إذ توصل باحث فيدلر أن الأسلوب فيدلر أن الأسلوب القيادي يكون من خلال دمج إهتمام بالتنظيم حتى يصبح قائد ناجح يكون علاقات حسنة ، جيدة ما يجعله يركز في تنظيم و إدارة المؤسسة أو منظمة.<sup>40</sup>

## 2: مهارات القائد

-هناك اتفاقا عاما على أهمية المهارات التالية :

- المهارة الفنية : إلى قدرة على استخدام المعرفة و القدرات الخاصة بكل مهمة و هي التي يكسبها القائد من التعليم و الخبرة.

<sup>40</sup>- أحمد سوادي عطية ، العملية الادارية ، معارف نظرية و مهارات تطبيقية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ص225،224

و هي معرفة متخصصة تحت أي فرع من فروع العلم و المقدرة على أداء أداب الجيد و ممتاز في تصريف الأمور و مشاكلها بالإضافة إلى سهولة استخدام الأدوات المناسبة في هذا التخصص و هذا النوع من مهارات تتوفر لدى غالبية كبيرة من الناس.

- المهارة الإنسانية: تمثل قدرة على العمل مع الآخرين و استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية و تسخيرها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم و المبادئ الإنسانية و قدرة تعامل مع الأفراد و الجماعات يكثر استعمالها خاصة في عمليات الإتصال المستمر التي تعتبر عنصر أساسيا من سلوك القائد الإداري بالمنظمة.

-المهارة الإدراكية : هي القدرة على إدراك العلاقة بين الوحدات المختلفة للمؤسسة

و على تحقيق التكامل بينها لضمان فعالية الجهود المبذولة نظرا الى منظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه<sup>41</sup>

و من اختلاف النسب خاصة بالمهارتين الفنية و الإدراكية لكل مستوى نجد أن المهارة الإنسانية لها نصيب أكثر في جميع المستويات اذ تزداد أهميتها بسبب آثارها الإيجابية على الأفراد ، و وجهة النظر مدعومة بمجموعة من الأبحاث التي أجريت في الدول الصناعية ، حيث اتفقت غالبية العظمى عن إعطاء درجة أكبر من ناحية الأهمية للقدرة على التعامل مع الآخرين مقارنة مع العوامل كذكاء و المعرفة الخاصة بالمهنية الخاصة بالمهنة ، لذا يرى الكثير من المتخصصين في علم النفس الإداري و سلوك التنظيمي اهمية العمل في تطوير المهارة الإنسانية في الإداريين و قبول الفرد بالدور القيادي يصاحبه قبول مسؤولية و إحداث تغيير في سلوك من يعملون تحت قيادته من أجل وصول إلى كافة الأهداف<sup>42</sup>

### 3: خصائص القائد الفعال.

<sup>41</sup>- ايهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة الادارية و القائد الاداري ، دار الكتب المصرية ، ط1 ، سنة 2025 ،

ص34

<sup>42</sup>- علي حمدي ، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر، سنة 2012 ، ص 162

هناك خصائص ينفرد بها القائد نذكر منها:

- التخطيط السليم : ان القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط و تحقيق النتائج الموجودة فلا يترك أي شيء للصدفة أو الحظ فهم يقومون بالتحليل و البحث و استفسار قبل بدء العمل.
- التنظيم : فالقائد يعرف و بتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في محافظة على الوقت و المال لكن أيضا تحقيق أفضل.
- تحديد الأهداف لإنجاح بدون تحديد مسبق للأهداف و القائد يعرف قوة و أهمية تحديد الأهداف و هو يخصص كل الوقت الكافي لتخطيط لأهدافه.
- صنع القرار : فالقائد يكون مدربا على كيفية صنع كافة القرارات بسهولة و لا ينتظر حتى تحدث الأشياء ، بل يتخذ القرار لأن يجعلها تحدث.
- المخاطر : فالقائد يميل إلى المخاطرة و هو يدرك ان عليه قبول بعض المخاطر من أن يحسن مستوى حياته و أدائه حتى يقوي على المناقشة.
- مهارة الاتصال : إن القائد يتمتع بمهارات الاتصال و مستمع يعرف متى يتكلم و كيف يوصل أفكاره و ينقل رسالته.
- إدارة التغيير : إن القائد يرحب بالتغيير و في واقع الأمر التغيير يعد جزء من تصرفاته اليومية فهو لا يحب الروتين.
- التحكم في التوتر و ضغط العمل :
- التفويض : ان القائد يؤمن بالآخرين و يؤمن أيضا بقسمة الوقت يعرف متى و كيف إلى من يقوم بالتفاوض من أجل إنجاز الأعمال.
- الرؤية و الإبداع : إن القائد يتمتع بحاسة ممتازة في عمله فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها و لا يفهمها الآخرون كما أنه مبدع و معروف<sup>43</sup>

#### 4: اختيار القائد التربوي و إعداده

مما لا شك فيه أن اختبار القائد التربوي و إعداده و تدريبه في غاية الأهمية ، إذ لا يصبح قائد بمجرد توفر بعض الخصائص القيادية فيه ، بل يصبح قائداً أذ أحسنت اللجنة في اختياره وفقاً لأسس موضوعية من خلال برامج عملية تشمل على كل كفايات و مهارات التي يجب أن تتوفر لدى القائد التربوي ، حيث يقوم على تنفيذ البرامج لإعداد المختصون أكفاء يصنعون أهداف واقعية فنجاح عملية الاختيار لا تعنى بالضبط أن هناك إمكانية النجاح ، و كذلك بالنسبة لإعداده تكون من خلال تحديدات المرشح تكون لديه فرصة جيدة للنجاح، لعل عملية اختيار القائد هي الخطوة الأولى ، و لذا لا بد أن تكون هذه العملية محكمة بجملة أسس و قواعد تؤمن اختيار أفضل العناصر و أكثر أهلية لتولي مهام القيادة و لعل أهم الخطوات في هذا الموضوع هي :

-الإعلان بحيث تتاح الفرصة لكل شخص من أجل تقدم للمنافسة ووضع مجموعة أسس و ضوابط موضوعية بحيث على أساسها اختيار أفضل المتقدمين و لعل من أهم هذه الأسس.

-المؤهل العلمي لضمان إن التقدم لديه المعرفة الكافية و القدرة على التعامل مع المستجدات العلمية و توظيفها.

-الخبرة و ذلك لأن طبيعة العمل و ممارسة تفيد في ربط المعرفة النظرية بالواقع العملي و تسهيل عملية إرقاد.<sup>44</sup>

#### 5: عوامل التي تحكم اختيار نمط قيادي معين

هناك ثلاث عوامل أو قوى ذات أهمية يجب أن يأخذها القائد في اختيار أحد أنماط القادة و هي:

**1 القوى المتعلقة بالقائد:** يتوقف سلوكه في لحظة من اللحظة على القوى المتعددة المتعلقة بشخصية فهو يدرك مشاكل القيادة على أساس معرفته و خبرته و من بين القوى الداخلية العامة التي تؤثر في ما يلي :

- نظام القيم خاصة به.

- درجة ثقته بمروءوسيه.

- كفاءته التنظيمية.

حيث يختلف القائد بدرجة كبيرة في مدى الثقة في الآخرين عموماً و بشخص هذا على ثقتهم فمن يعملون معهم و يشرف عليهم في وقت معين إذ هناك كثير من القادة يميلون إلى حب توجيه و إرشاد و يسعدهم اصدار الأوامر و تعليمات.

**2/القوى المتعلقة بالمرؤوسين :** قبل أن يضع المدير طريقة أو النمط الذي يقود به المجموعة فإنه يضع في اختياره عدداً من العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه فهو يعرف كل مرؤوسيه يتأثر بكثير من العوامل الشخصية هذا بالإضافة إلى أن المرؤوسين له توقعات معينة بالطريقة التي يعاملها بها الرئيس و كلما زاد فهم القائد لهذا العوامل كلما أمكنه أن يحدد بدقة نوع السلوك الذي يمكنه عن طريقه دفع مرؤوسين للعمل بكفاءة و بصفة عامة إذ يستطيع أن يسمح لهم بدرجة أكبر من الحرية إذا توفرت الظروف التالية:

-إذا ازدادت درجة حاجة المرؤوسين بالنسبة للاستقلال ، حيث تختلف درجة الإشراف من شخص لآخر.

-فهم أهداف منظمة و يتفقون عليها.

-امتلاك معرفة و الخبرة اللازمة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلة.

**3/القوى المتعلقة بالموقف :** من بين الضغوطات البيئية الهامة التي تحيط بالقائد تلك التي تنبع مع المنظمة و مجموعة العمل و طبيعة المشكلة و ضغط عنصر تازمن من خلال :

- نوع المنظمة: إذ كل منظمة لها أسسها الخاصة.

- فعالية الجماعة: تستشار القائد مع مرؤوسيه من أجل أهداف<sup>45</sup>.

<sup>45</sup>-أحمد ابراهيم حمزة ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، سنة 2015 صص 217، 219، 21،

## خلاصة فصل:

نلخص في هذا الفصل أن القيادة هي تأثير في الآخرين و توجيههم للعمل صحيح ومطلوب منهم ، فهي عنصر أساسي و مهم لضمان تنظيم و استقرار في العمل اذ هناك عدة عوامل تؤثر في اختيار نوع معين من القيادة ، حيث تطورت نظرياتها من مفهوم لآخر وكل قائد يختار ما يناسبه حسب صفاته و قدراته لتولي منصبه

## الفصل الثالث: الاطار النظري للاتصال

### تمهيد

اولا: مفاهيم الاتصال

2: تعريفات الاتصال

2: أهمية الاتصال.

3: أهداف الاتصال.

4: عناصر الاتصال.

5: معايير الاتصال.

الثانيا : نظريات و مستويات الاتصال.

1: نظريات الاتصال.

1/ نظرية الموقفية

2/ نظرية النسق الاجتماعي.

### 3/نظرية التفاعلية الرمزية

2: مستويات الاتصال

1/ الذاتي.

2/ الشخصي.

3/ الوسيط.

3: وظائف الاتصال.

الثالث : دور عملية الاتصال

1: دور عملية الاتصال داخل المؤسسة.

2: أنواع الاتصال.

3: نماذج الاتصال

4: أساليب الاتصال

خلاصة فصل

## تمهيد

ان الاتصال عملية لا يستطيع الانسان تخلي عنها في حياته اليومية ، فهو مستعمل منذ القدم ، وقد دخل مؤسسات اذ بدونه لا تسير ولا يمكن العمل دون وجود اتصالات متبادلة بين العمال سواء داخل أو خارج مؤسسة ، وأصبح وسيلة الأولوية لها بوجوده تكون مؤسسة و بغيابه لا أثر لها ، وعليه نتعرف في هذا فصل على ضرورة وجود اتصال في مؤسسة و وسائله ضرورية لاكتمال عملياته

## الأولا :مفاهيم الاتصال

### 1: تعريفات الاتصال

يعرف أندرسون : الاتصال بأنه النقل و الاستلام مع الفهم للخواطر و التعليمات و المعلومات <sup>46</sup>

-إن الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذة من الوصل أي صلة بين الأفراد ، و من تم يقال إن بين الفرد و آخر أو أكثر اتصال صلة.

-و المعنى في اللغة الإنجليزية مشتق من communication لاتيني و الذي يعني

أي عام و شائع ، و هذا الاتصال أمر عام و شائع بين الأفراد من أجل انتقال معلومات فيما بينهم <sup>47</sup>

- الاتصال هو العملية التي يحدث بمقتضاها القائم بالاتصال تأثير لكي يعدل سلوك الأفراد و الآخرين (مستقبلي الرسالة)<sup>48</sup>

-يعرفه تشارلز كولي : ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وساءل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان و هي تتضمن تعبيرات الوجه و الإيماءات و الإشارات و نغمات الصدق و الكلمات .<sup>49</sup>

-يعرفه موريس بأنه أي ظرف تتوفر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين و من ثم نجد أن

الاتصال لا يتم فقط عن طريق استخدام الرموز و الوسائل للاتصال لكن عن طريق عامل مشترك<sup>50</sup>

-تعريف نيومان و كارلس : الاتصال بأنه تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء و العواطف بين شخصين أو

أكثر <sup>51</sup>

<sup>46</sup>-محمد أبو سمرة ، الاتصال الاداري و الاعلامي ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، ط1، ، عمان ،الأردن ، سنة 2009ص10

<sup>47</sup>-محمد حسنين العجمي ، الادارة المدرسية و متطلبات العصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، سنة 2007ص142

<sup>48</sup>-محمد نصر مهنا ،في تنظيم الاعلام ، مؤسسة شباب جامعة ، القاهرة، سنة 2009 ص167

<sup>49</sup>-محمود عودة ، السيد محمد خيرى ، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي ،دار النهضة العربية، بيروت ، سنة 1988، ص7

<sup>50</sup>-عبد الله محمد عبد الرحمن ، نفس مرجع سابق، ص166

<sup>51</sup>-ضرار العتبي ، نضال الحوارى ،نفس مرجع سابق ، ص202

- لقد عرف ستيفن الاتصال أنه استجابة الكائن الحي المميزة إزاء المحرض.
- و يرى كرونكت : إن الاتصال بين البشر يتم عندما يستجيب الإنسان لرمزها.
- و قد أوضح كرونكت أن عملية الاتصال بين الأفراد تكون من خلال :
- الاتصال أنساني يعتمد على الرموز.
- يحدث بقصد أو بغير قصد.
- قد تكون رموز ظاهرية و بعضها يكون مخفي.
- قد تكافئ أو لا تكافئ مصدر<sup>52</sup>
- يعرفه كيلي : بأنه العملية التي بواسطتها يستطيع الإنسان معرفة ما يدور فكر شخص آخر أو ما يفكر فيه أو يشعر به<sup>53</sup>

## 2: أهداف الاتصال

- لا يخفى ان للاتصال أهداف بالغة و كبيرة في الحياة الإنسانية نذكر منها :
- يهدف عادة إلى أن يؤثر أحد الطرفين في الطرف الآخر ليحدث تغييرا مرغوبا في سلوك ذلك اخر
- نقل الأوامر و التعليمات من القادة إلى مرؤوسين و ردود فعلهم إتجاه التعليمات الصادرة إلى الإدارة العليا.
- دفع روح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف و الغايات التي تسعى الإدارة لتحقيقها.
- إحكام الإشراف على مرؤوسين و متابعة اوجه نشاطهم المختلفة و التأكد من أن كل تصرف قدتم أدائه في الوقت الاسلوب مجددين له.
- معرفة العاملين التنظيم و ما يدور حولهم من احدث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية و الخارجية عند قيامهم بوظائفهم.

<sup>52</sup>-اسماعيل علي سعد ، الاتصال أساس تجمع البشري ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، اسكندرية مصر، سنة 2011 ،

- إطلاع المرؤوسين على الأهداف و التعليمات المطلوبة تنفيذها.
- التعرف على مدى التنفيذ و تسهيل عملية اتخاذ القرار<sup>54</sup>
- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات داخل المؤسسة.
- تبادل معلومات التي يتطلبها العمل.
- يساعد على فهم مهام الأعضاء داخل المنظمة.
- يساعد على بناء العلاقات السليمة بين القادة و المرؤوسين.
- تعبير عن وجهات النظر و توصيلها للإدارة<sup>55</sup>

### 3: أهمية الاتصال

- تبرز أهمية الاتصال على النحو التالي :
- تحقيق الهدف.
- الاتصال يلعب دورا أساسيا في تناول المشكلات و طرق علاجها.
- وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على الأفراد من اجل إنجاز أهداف.
- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.
- يمثل الاتصال جزء رئيسي في مهام المسؤولية في الجهاز الإداري داخل المؤسسة مما تنشأ عند الحاجة إلى ترتيب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
- توجيه العاملين و تقييم أدائهم.
- كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة تريد من فدرة تحقيق أهداف.
- الاتصال وسيلة هامة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من اهداف و ماهي مشاكل التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط و الاقتراحات.

<sup>54</sup>-عفاف عبد المنعم ، سماح أحمد صلاح الدين ، مدخل في الادارة المدرسية ، ماهي للنشر و التوزيع ، اسكندرية ،سنة 2008،ص97

<sup>55</sup>-منير بن دريدي ، مجلة العلوم الانسانية ، مركز جيل البحث العلمي ، العام الثاني ، سنة ماي 2015 ، العدد السابع ، ص11

- يعتبر من الوسائل الضرورية لتوجيه الجهود المختلفة في التنظيم وحدات تغيير في سلوك الأفراد<sup>56</sup>.
- بواسطة الاتصال يتم اتخاذ القرارات المختلفة بشأن العلاقات العامة و الخطط الكفيلة لتحقيق كافة إجراءات.
- يساهم في إيجاد نظام تعاوني داخل المؤسسة.
- يساهم في إحكام المتابعة و السيطرة على كافة النشاطات<sup>57</sup>

#### 4: عناصر الاتصال

1/ المرسل أو المصدر : نقصد بالمرسل في اتصال شخص أو مجموعة أشخاص أو هيئة أو جهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار او الاتجاهات او خبرات معينة ، و تزداد فعالية المرسل في عملية الاتصال كلما كان قادرا على جذب اهتمام المستقبل.

2/ المستقبل : و هو شخص أو جماعة الذين يتلقون رسالة المرسل و يستقبل محاولات التأثير الصادرة من المرسل ، و قد يكون المستقبل فردا كما هو الحال عندما يلتقي الأخصائي الاجتماعي بعمل لمناقشة ، فالعميل هو المستقبل في هذه الحالة ، و قد يكون المستقبل جماعة معينة مثلما يحدث عندما تتلقى جماعة محاضرة من أحد الحاضرين و قد يكون جماعة غير محدودة او جمهور كبير منتشر في أماكن متعددة.

3/ الرسالة : مقصود بها هنا مجموعة الأفكار أو المفاهيم أو المهارات او المبادئ او القيم أو الاتجاهات التي يرغب المستقبل في توجيهها لمن في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات لإشراكهم فيها مثل المعلومات التي يقدمها الأخصائي الإجتماعي لعملية كمعلومات عن المؤسسة شروط الاستفادة منها.

4/ وسائل الاتصال : مقصود ما يستخدم لنقل الرسالة فالرمز أو الشكل أو اللغة تعتبر رسائل يستعملها المرسل ليعبر بها عن رسالته التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل ، فالأفكار و مهارات لا تنتقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة لتعبير بها.

<sup>56</sup>- طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التربوية و مهارات التعليم ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، ص114

<sup>57</sup>-علي الجبار الشمري ، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة ، العربي للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2011، ص60

5/ رموز الاتصال : تتكون أي لغة من ذخيرة من المفردات ، و قد استطاع الإنسان أن يكون من مفردات رموزها ، لتعبير عن المعنى لها فالالاتصال عملية ترميز بكافة أشكاله و رموزه و ألوانه و أنماطه و كلها تتوقف على انتقال الرموز و تبادلها بين الناس حيث هو أساس الاتصال مهما تنوعت وسائله و اختلفت طرقه و أساليبه ، فهي أمر أساسي و ضروري.

6/ التغذيةية العكسية أو الرجوع : الرجوع و هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر و قد يأخذ نفس الشكل التي تأخذها الرسالة ، حيث يرى البعض أن الرجوع يكون رسالة مضادة يتلقاها المرسل و يستفيد منها كثيرا حيث من خلاله يستطيع المرسل أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أصلا أم لا و يفهم الطريقة التي استقبلت بها الرسالة و ما فهم من محتواها.

7/ تفاعل الاتصالي : يعني تأثيرها من جانب و تأثر و استجابة من جانب آخر ينظر إليه من جانبيين أو لهما من حيث طريقة التفاعل بين المرسل و المستقبل و ما بينهما من حيث تفاعل المستقبل مع موضوع الاتصال ، فالتفاعل بين المرسل و المستقبل قد يكون مباشر و هو ما يسمى تفاعل الاتصال الشخصي ، أما التفاعل مع موضوع الاتصال فيقصد به المستقبل يحتك مباشرة مع الاتصال أي يتفاعل مع ما يرغب في معرفته و دراسته.

8/ التشويش الاتصالي : هو ما يجعل الرسالة غير قادرة على النقل و ذلك عندما تفقد الكثير من كفاءتها ، و يظهر هذا التشويش بينها تتضمن الرسالة التي استيعابها ببعض الأخطاء و بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع و ينتج ذلك أن تصبح الرسالة المستقبلية على درجة عدم اليقين<sup>58</sup>

## 5: معوقات الاتصال

ان الإدارة التي تعمل الاتصالات فيها تبدو أشبه بالميت و لا تستفيد من حيويتها إلا إذا تم تفعيل نظام الاتصالات و الإداري الناتج يخصص كثير من وقته للاتصال بتابعية ، و لكن الاتصال في أي إدارة تعترضه عقبات و يصطدم بحواجز يضيف فعاليتها من بين تلك العقبات :

<sup>58</sup>- السيد عبد الحميد عطية ، الاتصال اتجاهات نظرية و أسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، سنة 2012 ، صص 25،26،28

- المشكلات الفنية في عملية بالمعاني.

- المشكلات المتعلقة بتحصيل الرموز بالمعاني.

- المشكلات المتعلقة باستجابة المستقبلين للرسائل.

اتفق العلماء على هذه المشكلات الثلاث في عملية الاتصال و كذلك هناك معيقات أخرى تتمثل في :

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال بمعنى أن يبدأ اتصاله الشفهي أو الكتابي دون تحديد دقيق لأغراض الرسالة التي ينوي توجيهها فتصل رسالة غامضة.

- أخطاء التنظيم: فعندما يكون التنظيم غير سليم تصبح الاتصالات معقدة تحول دون اتصاحا بخصوص مضمون الرسالة فنتم استجابة لها حسب توقعات.

- المبالغة في الاتصالات : إذ أن الأفراد في عدد الرسائل الصاعدة يحدث إرباك داخل المنظمة يجعل أفراد يفقدون الاهتمام و كذلك فإن الإفراط في عدد الرسائل النازلة خصوصا عندما تتوالى من مستويات ادارية متباينة حول موضوعا مترابطة.

- نقص المعلومات في الرسالة الواحدة أو أكثرها : إذ يصعب على من يتلقى الإتصال إستجابة له في الوقت المحدد و تظهر آثار عندما يكون الإتصالات بين وحدات الإدارية التي تفصلها مسافات و كذلك رسالة التي تضمن معلومات و مطالب كثيرة تجعل المستقبل يستجيب لجانب و يعقل على جانب الآخر.

- عدم قدرة المرسل على انتقاء الرموز اللغوية المناسبة للتعبير عن الأفكار التي تجول في ذهنه فتبقى أفكاره صعبة الانتقال.

- تباين المرسل و المستقبل في خلفياتهم بخصوص موضوع الاتصال : فتكون أفكاره المرسل واضحة و رموزه مفهومة لكن لا يستوعبها المستقبل<sup>59</sup>

معيقات من طرف المرسل :

<sup>59</sup> - سامي سلطي عريفج ، الادارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للنشر و توزيع ، ط3 ، عمان ، أردن سنة 2007،ص

- الغموض قد يكون لغوي و عدم فهم اللهجة أما بالنسبة للمعنى قد يكون إخفاء الكتابة و الرموز.
- عدم ملائمة الرسالة و الإشارات.
- فوضى من خلال عدم ترتيب و تنظيم الرسالة.
- تشتت و ارتباك المرسل يؤثر على عملية الاتصال.
- تصرفات المرسل قد تكون لمصلحته الشخصية و لا تكون لمصلحة العمل.
- دوافع المرسل قد تؤثر في طبيعة و حجم المعلومات التي يقوم بإرسالها.<sup>60</sup>
- معوقات من طرف المستقبل :

- صعوبة تقبل و فهم اختيارات المرسل.
- عمليات الحكم الشخصي بالإضافة إلى الحذف و التغيير في المحتويات.
- عدم اللجوء الموضوعية و تحلي بالذاتية في فهم الرسالة.
- صعوبة تقبل تصرفات المرسل.
- عدم تفسير الرسالة من قبل المستقبل كما أرسلها المرسل<sup>61</sup>

## الثانيا: نظريات و مستويات الاتصال

### أولا: نظريات الاتصال

1/نظرية الموقفية : إن مقومات الأساسية لنظرية التوازن أو النظرية الموقفية تعتبر بسيطة بشكل كبير و ينبعث فتغيرات هذه النظرية أصلا من سيكولوجية جتسالي و يعد أقدم شكل ممن النظريات التي تتصل أو ترتبط بالاتصال هو الشكل الذي جاء به صيدر و هذا الشكل يبدو كما في الحالة وجود شخصين يحمل كل منهما الآخر اتجاهات نحو موضوعات أو أشياء اخرى خارجية و في هذه الحالة

<sup>60</sup>-محمود فتوح محمد سعدات ، مهارات الاتصال الفعال، الأمان للنشر و التوزيع،ص21  
<sup>61</sup>- فتحي محمد أبو نصر ، مدخل الى الادارة التربوية ، دار الميسر للنشرة التوزيع ، ط1 ، عمان، سنة2008 ،ص78

فإن بعض الأنماط العلاقة سوف تكون متوازية و بعض أنماط العلاقات لتكون متوازية ، و تفترض هذه النظرية بأن عندما يكون هناك توافق فإن مشاركين سوف يقاومون التغيير ، و عندما لا يكون هناك توازن أو نطاق فإن محاولات سوف تبدل من أجل استفادة هذا التوازن الإدراكي ، حيث يرى نيوكمب أن الاتصال يعتبر استجابة مكتسبة متعلقة لمواجهة التوتر ، و على ضوء هذا الرأي فإن الاتصال ييأتي من أعقاب إختلال التوازن في النسق و يتجه الإتصال نحو إعادة حالة توازن ، و قد وصف زاجونيك بأن السلوك و الاتجاهات لا ينبغي أن تبدو متناغمة أو منسقة فقط للمراقب الموضوعي ، و لكن الأفراد أيضا و يحاولون أن يكونوا متناسقين أو متناغمين مع أنفسهم أي السلوك و الإتجاهات لا ينبغي أن ينظر إليها من جانب المراقب الخارجي لهذا السلوك بل يجب أن ينظر إليه من جانب المشاركين انفسهم<sup>62</sup>

2/نظرية النسق الاجتماعي:تقدم هذه النظرية منظورا اجتماعيا للفاعل الاتصالية التي تكون اكثر قربة للتفسيرات السيكولوجية منها الى الالية التي قدمت من قبل ويعتبر تالكوت بارسونز من خلال نسق الاجتماعي نستخلص منظور عملية الاتصال حيث ينظر للفاعل الاجتماعي عموما على انه يتميز بوجود دافع له لانجاز بعض الاهداف وقد يتمثل هذا الهدف في الوصول الى حالة من الرضاء ، اذ تنظر هذه النظرية الى الفرد على انه موجهها نحو هدف معين في اي عمل يؤديه او في اي سلوك يصدر منه وان ما لدى الفرد من اهتمامات ودوافع توجه سلوكه و افعاله حيث هذه افعال يمكن تطبيقها على الاتصال ، حيث كان بارسونز يكتب عن الاتصال فان اهتمامه الاساسي كان يوجهه في نشأة و بزوغ الثقافة الرمزية ، وذلك على اساس التفاعل بين الفاعلين حينما يوجد تفاعل اجتماعي فان الرموز و الاشارات تكتسب

معناها ويصبح لها دور هام كوسائل اتصال بين الفاعلين حينما يظهر نسق للرموز التي كانت تتوسط الاتصال كما ان انساق الاتصال تنشأ من عملية التفاعل مع الاهداف الاجتماعية ان الاشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال ولعل من المناسب الاشارة الى صلة او العلاقة التي اقامها بارسونز بين وسائل الاتصال والضبط الاجتماعي حيث اوضح ان النسق الرمزي للمعاني

<sup>62</sup>-محمد سيد فهمي - مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، ط1 ، اسكندرية سنة

يعتبر عنصر من عناصر النظام الذي يفرض كما هو على الموقف الواقعي وفي حالة الاتصال البسيط فإنه لن يكون سهلاً بدون توفر درجة التوافق مع قواعد النسق الرمزي<sup>63</sup>

3/ نظرية التفاعلية الرمزية: يكون مبدأ ارتباط العادات اللغوية بسلوك الناس في علم الاجتماع كطريقة لتحليل: كيف يكتسب الناس تحديدات مشتركة لمعاني الأشياء وذلك من خلال تفاعل مع الآخرين عن طريق اللغة أو كما يميل علماء الاجتماع إلى قول تبادل التفاعل الرمزي، إذ هناك فكرتان حول التفاعل الاجتماعي فالأولى تشير إلى أن الناس يستطيعون الانتساب إلى بعضهم بعض ليس على أساس صفاتهم الموضوعية كما هي موجودة في الواقع، لكن من خلال الانطباعات التي يخلقها كل فرد من خلال عملية التفاعل فيما بينهم وعلى أساس هذه الانطباعات تكون فكرة شخصية كل فرد تعرفه وكذلك عن أي جماعة من الناس وعليه يكون بناء لمجموعة من الصفات التي تتخيلها لتفسير شخصياتهم الواقعية وكفاءة لتنبؤ بسلوكهم أما الفكرة الثانية فمنطقها من خلال المقدرة على الاتصال بالآخرين بمعنى يجب تعلم متطلبات قيام بجميع الأدوار المحددة في الجماعة ثم تستخدم هذه المفاهيم لتوقع كيف يستجيب الآخرون في أدوار معينة لتصرفاته وأفكار أساسية لهذه النظرية:

-ان أفضل طريقة للنظر في المجتمع هي اعتباره نظاماً للمعاني بالنسبة للأفراد فإن مساهمة في معاني المشتركة المرتبطة بالرموز اللغة

-من وجهة نظر السلوكية تعد الحقائق النفسية و الاجتماعية بناء مميّزا

-ان سلوك الفرد في موقف ما يتوقف على مضامين و معاني التي تربط الناس بهذا الموقف فسلوك ليس رد فعل أوتوماتيكي انما متطلبات اجتماعية للموقف<sup>64</sup>

## الثانيا : مستويات الاتصال:

تنقسم إلى ثلاث مستويات :

<sup>63</sup> - محمد سيد فهمي ، نفس مرجع سابق، ص ص58،57،56  
<sup>64</sup> - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد ، الاتصال و نظريات المعاصرة ، دار المصرية اللبنانية ، ط1 ، القاهرة، سنة1998، ص ص152،153،154

1/ الاتصال الذاتي: وهو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل المرء نفسه وذاته فهذا النوع من الاتصال لا يحتاج الى شخصين مرسل ومستقبل لكي يتم عملية الاتصال لكل من مرسل ومستقبل شخص واحد فنحن نتكلم عن انفسنا فنتكلم بصوت عالي ونضحك أو هو الاتصال الذي يكون بين الفرد و نفسه من خلال تأثيره بمتغيرات تحفزه الى التخيل والتصور و التأمل والتفكر ، وهو اتصال يحدث داخل الفرد و عقله و يتضمن أفكاره و تجاربه و مدركاته أو هو الذي يتم داخل الفرد و وسيلة الجهاز العصبي و مستقبله حيث الفرد في هذه الحالة هو المرسل ومستقبل شخص واحد

1-1: أهمية الاتصال الذاتي: حظي الاتصال الذاتي باهتمام كبير وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والادراك و التعلم وكافة السمات النفسية كما وحظي باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة تربط ما بين سلوك الفرد و بيئته التي يعيش فيها وهناك العديد من الباحثين الذين تناولوا عملية الاتصال الذاتي من خلال نماذج تعريفية لعملية الاتصال الذاتي وعناصرها واتجاهاتها وحركاتها وخاصة في مجال الادراك وتشكيل الاتجاهات ، وهي عملية معرفية ونفسية وهنا جاء الاتصال الذاتي جاء من اننا لا نعيش في عزلة عن الاخرين حيث أن جزءا هاما من وجودنا يقوم على تفاعلنا مع بعضنا بعض وهذا كله يعتمد على الاتصال

2/ الاتصال الشخصي: هو الاتصال الذي يكون بين شخصين أو فرد و اخرين وبين مجموعات قليلة من الافراد او بين مجموعة و اخرى او هو العملية التي يتم خلالها الافراد بتبادل رسائل الشخصية والجسدية تساهم في استحداث وبناء علاقات بينهم سلبيا او اجابيا وهو يتم من خلال مرسل و مستقبل وجها لوجه

2-1 أهمية الاتصال الشخصي: لا تختلف عملية الاتصال الشخصي عن الذاتي بل كثيرا بل قد لا يمكن فصلها ، فالاتصال ليس مجرد مجموعة من وظائف المنفصلة و ولكنه عبارة عن شبكات متصلة و متداخلة ومتفاعلة وليس لها بداية او نهاية اي ان الاتصال ليس له حدود ويتيح الاتصال الشخصي التفاعل بين شخصين او اكثر في موضوع مشترك ونتيجة الاتصال تكون وتشكل العلاقات الحميمية و الصداقات بين الافراد ويتيح فرصة للتعرف المباشر على تأثير الرسالة ومن ثم تصبح الفرصة امام القائم بالاتصال سانحة لتعديل رسالة وتوجيهها بحيث يصبح اكثر فعالية و قناعة وقد اجمع علماء ان الاتصال الشخصي او الوجهي يحقق مايلي:

- انخفاض تكلفة الاتصال الشخصي بالقياس الى الوسائل الاخرى ويتطلب ذلك محورا معروفا ومحددا
- امكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الافراد الذين تتحدث اليهم
- سهولة تقديم حجم تعويض رسالة

3/الاتصال الوسيط: هو احد انماط الاتصال التي يتم بين نوعين من الاتصال الاتصال المواجهي بين الاشخاص التي يتم وجها لوجه وبين الاتصال الجماهيري الذي لا يتم فيه مثل هذه المواجهة المباشرة حيث عرف انه الاتصال الغير مباشر حيث يستعين المرسل بوسيط او وسيلة لنقل رسالة الى الجمهور ومن خصائصه:

-ان يكون اتصال الوجهي بين الاشخاص اذ ان اغلب المتلقين للرسالة وعددهم قليل في اغلب حيث يكون المتلقين معروف للمتصل

-لايمكن ان يكون جمهوره غير متجانس ويمكن ان يكون المشاركون فيه بعددين في المكان وعن بعضهم بعض حيث يستقبلون الرسالة نفسها في اماكن متعددة<sup>65</sup>

### المطلب الثالث : وظائف الاتصال:

هناك ثلاث وظائف اساسية لعملية الاتصال:

-الوظيفة الاولى: تظهر عندما يكون الفرد مهتما بالعملية الانتاجية او رغبة في الحصول على الاعمال المطلوبة وتحقق الاهداف المطلوبة من وضع الانظمة واللوائح الادارية

-الوظيفة الثانية:تظهر عندما يكون هناك اهتمام من المنظمة بالأفراد من حيث تنمية شعور كل فرد بنفسه وبالعامل الذي يؤديه و تحديد الدوافع الشخصية لتحسين الاداء الوظيفة الثالثة: تظهر عند الرغبة في الاتصال بالمحيط الخارجي للمنظمة فيكون دور الاتصالات في هذه الحالة التعريف بكيفية التأقلم بما حدث من تغيرات و تطورات في المحيط الخارجي<sup>66</sup>

<sup>65</sup>- بسام عبد الرحمن المشاقبة ، نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، نبلاء ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، سنة 81ص، 82ص، 83ص، 84

<sup>66</sup>-هاني عرب ، فن الاتصال في الادارة ، ملتقى البحث العلمي ، سنة 1427هـ ، ص06

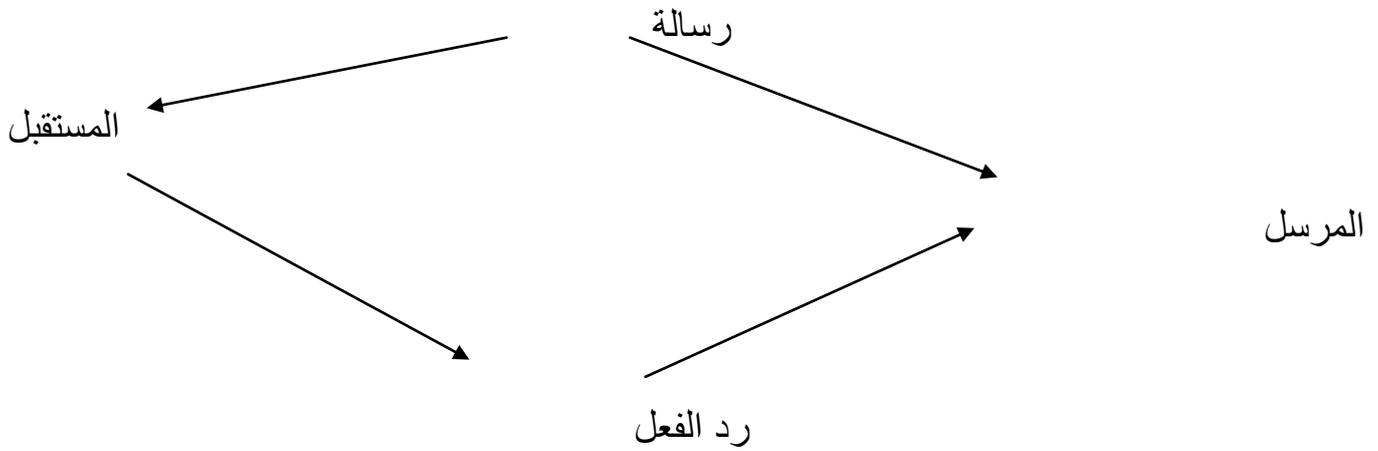
## الثالثا: دور عملية الاتصال

### 1: دور عملية الاتصال داخل المؤسسة:

- نجاح أو فشل الاتصالات الادارية يؤثر على انتاجية المنظمة

- نجاح الاتصالات الادارية يعتمد على قدرة المرسل في الحصول على مقصده من المستقبل

-الاتصالات الفعالة دورة كاملة من الفعل و رد الفعل وتعتمد هذه الدورة على خمس متغيرات : مرسل ، تصميم الرسالة ، المحيط التنظيمي ، المستقبل ارسال رسالة ، قناة



المحيط التنظيمي

-دور عملية الاتصالات من وجهة نظر كل من المرسل و المستقبل:

1/من وجهة نظر المرسل:

1-1 يبدأ الاتصال بالخطوة الأولى : وهي عملية الادراك وهنا يدرك المرسل اهمية توصيل فكرة أو

نقل معلومة او نقل معلومة او تبليغ رسالة معينة

-تأكيد حاجة المرسل للاتصال

-يجب على المرسل ان يستوعب عناصر الموقف أو القوى المؤثرة فيه

- تدقيق في الفكر و تحديد مدى الحاجة الى توصيل الرسالة

1-2 الخطوة الثانية من عملية الاتصال : يقوم المرسل بوضع تصورات سلوكية او يسترجع معلومات عن مستقبل اذا كان فرد او جماعة

-حالاته الشخصية و مسؤولياته الوظيفية ، سلوكياته و تعامل مع الاخرين في مختلف مواقف ويختار اسلوب التي يتم نقل رسالته

2/من وجهة نظر المستقبل:

1-2 خطوة الاولى : استلامه رسالة وهنا يظهر تأثير رسالة على المستقبل وتحصيل سلسلة من أحداث التالية:

-احداث تغيير على معلومات

-احداث تغيير موقف الذي يتخذه الطرف اخر واتجاهه

-احداث تغيير سلوكيات ومواقف

2-2 الخطوة الثانية من عملة الاتصال الادراك: يدرك المستقبل الريالة المرسله في ضوء محتوياتها واحتياجاته الوظيفية و المحيط التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك في ضوء ما أحدثته الرسالة من انطباع لديه وفهم الذي يترتب عليه تحديد سلوك مناسب اتجاه رسالة

- التمعن هي الخطوة السابقة للادراك وهي مرحلة تفسير الرسالة وفهم ما تحتويه واستشعار ما يريده المرسل

- تنفيذ و توضيح مدى التعاون بين المرسل والمستقبل<sup>67</sup>

2: أنواع الاتصال

أولاً: الاتصالات الرسمية:

<sup>67</sup>-هاني عرب ، نفس مرجع سابق، ص11،10

1-1 الاتصال التنازلي: هي تلك الاتصالات التي تنتج من قمة الهرم الاداري الى القاعدة تكون طبيعية هذه الاتصالات توجيهية تهدف الى رقابة العاملين و توجيههم في الاتجاه الصحيح ، ويتم الاتصال فيها ابتداء من الادارة العليا الى العضو المنتدب ثم الى مديري الادارات و بعدها رؤساء الاقسام ال ان يصل الى ادنى مستوى اداري ويرتبط هذا النوع من الاتصال الرقابة على المرؤوسين و النقل لفلسفة الادارة و اهداف منظمة و يعني تدفق المعلومات و الافكار و المقترحات و التوجيهات و الاوامر و تعليمات من الرؤساء الى المرؤوسين ويهدف الى زيادة فهم المرؤوسين للمؤسسة ونظامها و مسؤولياتهم من اجل تحقيق قدرة على العمل و لزيادة ارتباطهم و انتماءهم

2-1 الاتصال الصاعد : يتجه من القاعدة الى قمة الهرم الاداري باتجاه القمة أي من المرؤوسين الى رؤسائهم ومثل هذه الاتصالات تحتوي على الاقتراحات و ردود فعل العاملين ويعتبر في الوقت الحاضر من الوسائل مهمة في تحفيز العاملين وزيادة انتاجهم ، وهو يتم بغرض توصيل المعلومات اللازمة عن تقييم الانشطة المسؤولة عنه المديرين حتى يمكن دراستها و اتخاذ القرارات اللازمة لعلاج المشاكل التي قد تكون لها تأثير على تحقيق الأهداف و يشير الى ما يرسله المرؤوسين الى مديرهم من تقارير حول أعمالهم و مهامهم و علاقاتهم داخل المؤسسة وتكمن اهميته من خلال منح الفرص للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط

واتخاذ القرارات ليكون هناك فهم لوجهات النظر

3-1 الاتصال الأفقي : تتم بين الأفراد في نفس مستوى الاداري وبين المستويات المماثلة بهدف تنسيق بين الأنشطة المختلفة وكذلك تطوير الخطط و اجراء التعديلات اللازمة و يعتمد هذا النوع على الاجتماعات الدورية و اللجان و دليل الاقسام و تقارير الادارة العليا التي تتضمن أهم الملاحظات على الأنشطة المختلفة وهذا الاتصال يمكن ان يكون شفهيًا او كتابيًا على حسب الحاجة ، يحدث بين اثنين او اكثر من افراد المؤسسة ومن هم في نفس مستوى التنظيمي كاتصال المديرين فيما بينهم او المشرفين او رؤساء الاقسام فهو يساعد و يشجع على تدفق المعلومات و الافكار بين الاعضاء العاملين<sup>68</sup>

## ثانيا الاتصالات الغير الرسمية:

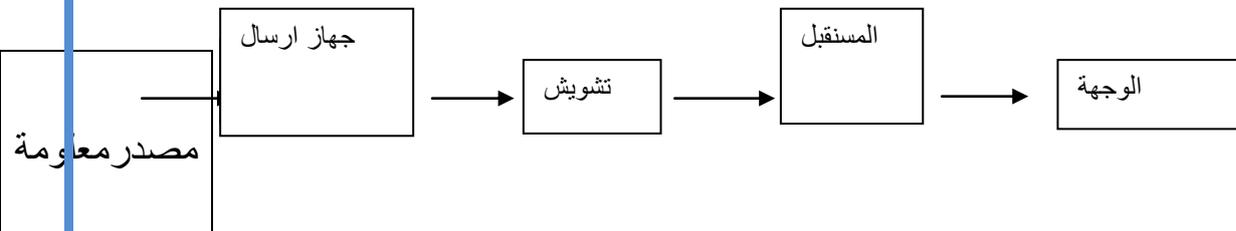
<sup>68</sup>- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، أصول الادارة و التنظيم ، دار جنان للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن، سنة 2016،

ويتم خارج اطار قنوات الرسمية للاتصال في مؤسسة ويحدث في جميع المؤسسات دون تقييد بمراكز المتواصلين و رتبهم و علاقاتهم الرسمية ، فيما يتعلق بالعمل او الحياة الاجتماعية او الجوانب الشخصية يحدث في كل الاوقات داخل وخارج العمل دون التقييد بشكالات التواصل الرسمي يقوم على اساس العلاقات الشخصية و يرتكز هذا النوع حول اهداف الشخصية اكثر من اهداف المؤسسة نفسها و يساعد على تنمية الروابط و الصداقة و العلاقات الحسنة بين اعضاء المؤسسة يتم من أجل تسهيل الأمور التنظيمية و توفير الوقت في جمع المعلومات<sup>69</sup>

### 3: نماذج الاتصال:

1/ نموذج شانون و ويفر : وضع اس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر و مساعده ويفر BELL TELEPHON COMANY شركة بل الامريكية للتلفونات

يصف هذا النموذج عملية الاتصال بانها خطية اي تسير في مسرب واحد وبذكر ان هناك خمس خطوات لعملية الاتصال علاوة على عنصر التشويش الذي يعيقها



-خطوة الاولى في الاتصال هي مصدر المعلومات فالمصدر هنا يقوم بانتاج رسالة او سلسلة من الرسائل الاتصالية

- يتم تحويل الرسالة الاتصالية الى اشارات بواسطة جهاز البث او ارسال بحيث تتناسب و طبيعة القناة التي ينقلها جهاز الاستقبال

- تكون وظيفة جهاز الاستقبال على عكس من جهاز البث لان جهاز الارسال يحول الرسالة الى اشارات بعد ذلك تصل رسالة الى وجهتها

<sup>69</sup>جودت عزت عطوي ، الادارة المدرسية الحديثة ، مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العملية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن، سنة 2014 ، ص101

بالإضافة لما سبق تتعرض الرسالة الى تشويش ويحصل ذلك عندما تمر اشارات عبر القناة في نفس الوقت مما يؤدي اختلاف بين الاشارات المبعوثة و الواصلة فالتشويش يؤدي الى عدم وجود تطابق بين رسالة الاصلية ورسالة الواصلة الى المستقبل<sup>70</sup>

2/ نموذج لاسويل : ان نموذج هارولد لاسويل الفعل الاقناعي قد عرف نموذجه باسئلة حيث اسئلة الشهيرة:

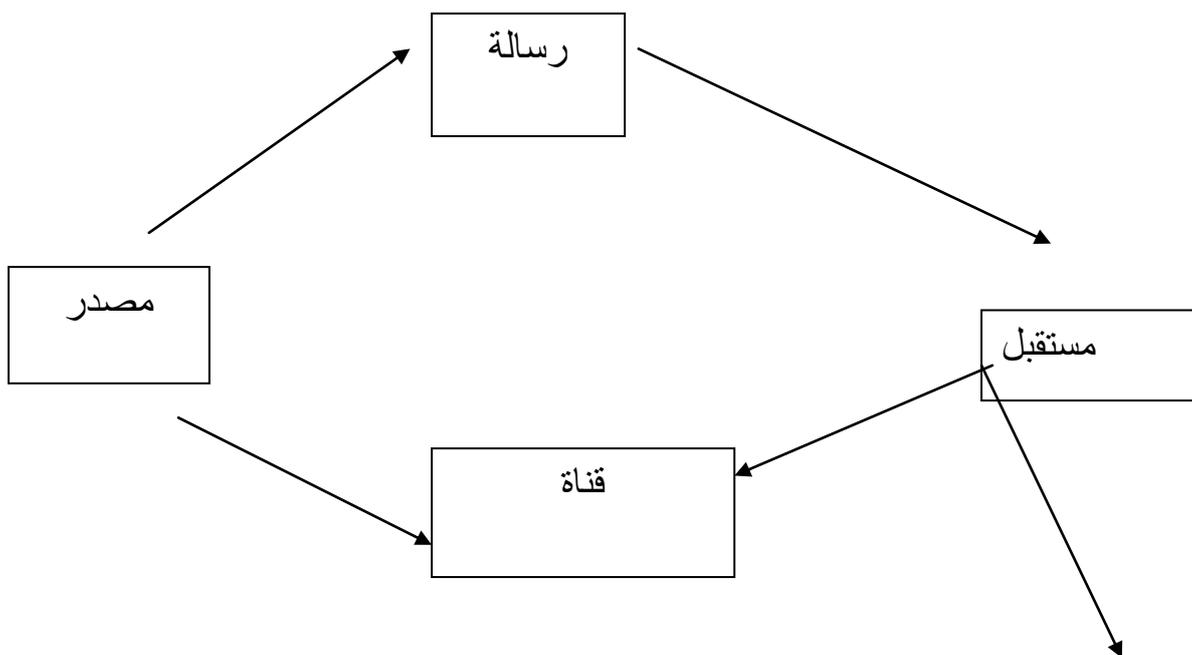
-من يقول (المرسل whow)

-ماذا يقول(الرسالة say what)

-الاداة او القناة(بأية وسيلة inwich)

(المستقبل)-لمن يقول(to whom)

-بأي تأثير (تأثير wic what effacth)



<sup>70</sup>-ابراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ، دار المجدلوي للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن،سنة 2010-2011 ، ص ص67،68

اي ان الاتصال يتكون من مرسل (من) و رسالة(قال ماذا) و مستقبل (لمن) و قناة وتأثير احدته رسالة و نلاحظ ان لاسويل قد اهتم بتأثير العملية الاتصالية على المستقبل وذلك لان تركيزه انصب على دراسة و تحليل محتوى الدعاية الاساسية

و الرأي العام في امريكا<sup>71</sup>

### المطلب الرابع: اساليب الاتصال

1/ التعبير اللفظي: يتم من خلال الرموز و يطلق عليها اللغة سواء كانت مكتوبة أو مسموعة أو منطوقة وتشمل كل انواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل المعاني الا ان اللفظ ذاته يدخل فيه ايضا التنوع و الاختلاف مثل : درجة وشدة وحدة الصوت او نغمة ، ايضا هناك المعنى المتضمن للكلمة و المعنى المشار اليه فالامر يتوقف فهمه على قدرة الانسان على فهم دلالات الرموز و معناه كما يقصد المرسل و تعبير اللفظي هنا ضرورة لكل مجتمع انساني ، فمن خلال اللغة اللفظية يتم صناعة الفكر من خلال البحث و التخطيط و التنفيذ الذي بدونه يصعب تطور ثقافة الانسانية فالنسق اللغوي باعتبار ان استخدام الألفاظ و الكلمات تعد وسيلة هامة لنقل المعرفة و المعلومات و تحويلها الى خبرات مشتركة لها دلالاتها و معانيها

2/ التعبير الغير اللفظي : تعتبر دراسة تعبير الغير اللفظي حديث بغير استخدام الكلمات و ربما يرجع ذلك الى ان معظم الثقافات تعلق اهمية كبرى على تأثير الكلام و فعالية لكن يشير القول ان السكوت من ذهب وان صورة خير من الف كلمة فهذا الاتجاه يشير الى الصمت او غياب الصوت كلامي حيث حلى الصمت بديل كلام ف نماذجه مختلفة و مظاهر الاتصال الغير اللفظي يشير الى مجموعة معاني يستخدمه الانسان او يقصدها في احتكاكه بالآخرين فحديثهم يتخلله و قفات يفكرون

71- كامل خور رشيد مراد ، الاتصال الجماهيري و الاعلام ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن، سنة 2011، ص121

خلالها يكون اتصال الغير اللفظي اضافة الى حركات الوجه وايماءات و ابتسامات كلها اتصال غير لفظي<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup>- بشير علاق ، نظريات الاتصال ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن ، ص ص32،33

## خلاصة فصل

عالج هذا الفصل وسيلة الاتصال التي تعد مبدءاً ضروري لنقل جميع الأحداث متواجدة في مؤسسة من أجل حصول على نشاط اجتماعي و استفادة من كافة معلومات وتحكم في زمام الأمور ، اذ استخدامه سواء الكتابي أو الشفوي للوصول الى تعليمات متعلقة بالعمل و استفادة منه لخلق جو من فعالية ونشاط بين عمال

### الفصل الرابع: أهمية القيادة و الاتصال داخل ادارة المؤسسة:

#### تمهيد

#### الأولاً: القيادة و الاتصال في المؤسسة:

#### 1: سلسلة الاتصالات القيادة

#### 2: العلاقة بين رئيس و مرؤوس و اثارها على الاتصالات

#### 3: اتصالات داخل الادارة

#### 4: طبيعة الاستراتيجية للاتصال القيادي

#### 5: مكونات خطة الاستراتيجية للاتصال القيادي

#### 6: مهارات الاتصال في القيادة الادارية

## خلاصة فصل

## تمهيد

ان مؤسسة بحاجة الى من يتولى مهامها بشكل أفضل و تحقيق كافة أهداف مرغوبة اذ تختار قيادة فاعلة و صارمة من أجل وصول لما هو مخطط له وذلك باستعمال كافة مصادر و وسائل و خاصة لجوء الى وسيلة الاتصال فالقيادة تكتمل بوجوده لتبادل خبرات بين القائد و تابعيه و ايصال كل اقتراحات و تفسير أفعالهم و آرائهم ، وفي هذا فصل نرى ترابط بينهما في مؤسسة

## 1: سلسلة الاتصالات القيادة

تختلف وظيفة المدير عن الوظائف الأخرى في أنها تعطي شاغلها حق إيصال إضافية للمعلومات التي ينقلها ويعطي التمييز بين سلسلة الأوامر و بين غيرها من الاتصالات أولية لأهداف المؤسسة ، اذ يعطي المرؤوسين أساسا لأسلوب التجاوبهم مع المعلومات المعينة كما أنه ليس مطلوباً من المرؤوسين اطاعة اوامر أشخاص لا يشغلون الوظائف المناسبة و مثال لذلك فان شخص يشغل مكان مشرف عمال بصفة غير رسمية قد يصدر أوامر ولكن بما أنه لا يحتل وظيفة تنفيذية فان فاعلية تلك الأوامر و تكون محدودة ، كما أن حق تصنيف المعلومات كأوامر و تعليمات تزيد من أهمية المدير كحلقة في عملية الاتصالات و لهذا فان يمكن تصنيف المعلومات كتعليمات اذا جاءت من خلال وظائف ادارية معينة عبر التسلسل الوظيفي

-الاتصالات عن طريق التسلسل الوظيفي : يقوم النظام الهرمي الاداري بتسهيل أو بعرقلة سريان معلومات فتسير تلك معلومات و القرارات متجهة من القمة الى المستويات الأقل ، بينما تسير بيانات و الأخبار و الانجازات من القاعدة الى القمة و مطلوب من القادة هو الاستجابة لتعليمات المنقولة لهم من

رؤساء و اعطاء المعلومات عن النشاطات القائمة في ادارتهم ، فاذا اتبعت القاعدة وحدة القيادة فان المرؤوس له رئيس واحد يتلقى منه الأوامر و يرفع اليه التقارير فلا يحتاج مرؤوس بالضرورة الى استجابة لأوامر وقرارات رئيس اخر كما ان سريان المعلومات يتم تحديده باختصار الطريق في مسار خط السلطة و لأوامر اذ يجب على رئيس ألا يعطي أوامر لشخص أقل منه بأكثر مستوى الا عند ضرورة و تزيد قيود على حرية اتصال المرؤوسين<sup>73</sup>

## 2: العلاقة بين الرئيس و مرؤوس و اثارها على الاتصالات:

قد تؤدي العلاقات النفسية و العقلية بين الرئيس و مرؤوسين الى عديد من متاعب الاتصالات ، فاحيانا يعتمد المرؤوسين الى تشويش المعلومات المرفوعة الى رؤساءهم لحماية أغراضهم الشخصية لاطهار انجازاتهم بالمظهر الحسن لرؤسائهم كما يميلون الى ازالة الفشل بتحريف المعلومات مع التأكيد الزائد على النجاح يصادف طريقهم ، و مشكلة اخرى بالنسبة للاتصالات مع رؤساء هي ميل وملائمة رغبات الرئيس وما متبعين بقول القائل : "اجعل الرئيس يشعر بارتياح حتى ولو ادى ذلك الى تحويل الحقيقة قليلا او اكثر فلا تزعج توازنه الشخصي بأخبار لايجب سماعها" و قاعدتهم في هذا ان الرئيس السعيد يمنح المكافآت بينما رئيس الحزين يصدر الجزاءات

ومشكل الأخر في الاتصالات هي أن الرؤساء عادة ما تصل رسائلهم بمضامين اكثر مما يقصدون ، فتلقى بلاغات شفوية أو كتابية الصادرة من الرؤساء خاصة بالمستويات العليا في التسلسل الوظيفي فحفا وتدقيقا أكثر من رسائل أخرى فيتعمد الأشخاص الى قراءة ما بين السطور واستنباط أشياء بعيدة جدا عن ما قصده الرئيس

اذ لا يمكن تخلص من هذه مشاكل الا بوجود شعور الثقة الشخصية و الثقة المتبادلة بين الرئيس و مرؤوسين اذ يجب على طرفين محاولة فهم ظروف و مشاكل التي يمر بها الأخر وكما يجب الحديث و الاستماع ، اذ على رئيس أن يكون مستعدا للاصغاء لمشاكل المرؤوسين و اعطائهم فرص لعرض أفكارهم و آراءهم حتى يولد الولاء شخصي للرئيس وهذا عامل مهم في اتصالات<sup>74</sup>

<sup>73</sup>-هنري البرز : ترجمة ابراهيم أبو عباس نشر ، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة ، جون وايلي و أولاده انجلترا، مملكة العربية السعودية، سنة 1980 ، صص 174،175،176

<sup>74</sup>-هنري برز : ترجمة ابراهيم عباس ، نفس مرجع سابق، صص 179،180

## المطلب الثالث : اتصالات داخل الادارة:

1، / الاتصالات بين القائد و مرءوسيه:

يحتوي على وظائف كثيرة وهي :

-توجيه المرءوسين و اعطائهم تعليمات خاصة بالعمل

-شرح طريقة أداء العمل للمرءوسين و علاقته بباقي الأعمال في المنظمة

-اعطاء مرءوسين معلومات عن الاجراءات و الممارسات الخاصة بالعمل

-تحديد أهداف و سياسات العمل لمرءوسيه

-تدريب المرءوسين و رفع مهاراتهم

- نصح المرءوسين و مساعدتهم في حل مشكلاتهم

2/ الاتصال بين المرءوسين و قائدهم :

فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة منها:

-رفع المعلومات عما تم انجازه

-رفع المعلومات عن مشاكل العمل و المشاكل الخاصة

-رفع معلومات عن كيفية العمل بالاجراءات و السياسات

3/ الاتصال بين الزملاء :

-التنسيق بين الزملاء و الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم

-تشجيع التعاون بين الوحدات و القطاعات

-تعزيز التشاور و الآراء و الأفكار عن المواقف و المشاكل التي تواجههم و اعطاء حلول لها

#### 4: طبيعة الاستراتيجية للاتصال القيادي :

لا يخلو اي قيادة من اتصال داخل مؤسسة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة مهما كان نشاط الجماعة ، فهي بحاجة الى نظام اتصال فعال لنقل خبرات من مكان لمكان اخر و تبادلها بين الأفراد الجماعات داخل المنظمة كما أن الاتصال يساعد القيادة على معرفة ما يقوم به الآخرون من أعمال وما يبذلونه لتحقيق كافة الأهداف و الخطط حيث يساعد على نقل توجيهات و تعليمات القيادة الى رؤوسيين وفي النقل آراء أفراد و الجماعة من خلال تبادل معلومات و الأفكار فالأفراد داخل أي منظمة يطبقون هذه الاستراتيجية من أجل عمل جيد<sup>76</sup>

-حيث يتولى القائد هنا تخطيط و التصميم الاستراتيجيات و الخطط المستقبلية المتعلقة بالادارة ، و يجب أن تكون واضحة حتى يستطيع شرحها لمؤوسيين و لضمان تبادل اقتراحات تعين على القائد الاتصال و التعامل الدائم معهم و سماع ردودهم و أفعالهم اذ يتم ذلك في اطار عملية مستمرة اخذ في حسابه البيئة الداخلية و الخارجية حيث تكون له القدرة على شرح و تفسير أفعاله و آرائه لتابعيه و تشجيعهم و محاولة فهم و تقبل آراءهم و ايجاد طرق أكثر فعالية من أجل تواصل الجيد و المفهم فالادارة تتطلب نمط معين من القيادة و الاتصال الدائم مع الآخريين من أجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف<sup>77</sup>

#### 5: مكونات خطة الاستراتيجية للاتصال القيادي :

<sup>75</sup>- أحمد ابراهيم حمزة ، نفس مرجع سابق، صص258، 259  
<sup>76</sup>- عبد العزيز شرف ، نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال ، ط1 ، دار مصرية اللبنانية ، بيروت، سنة 2003 ، ص189

<sup>77</sup>- السعيد مبروك ابراهيم ، الاتصال الاداري و ادارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلومات ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ،

يبدأ باعداد مشروع للخطة من أجل استيراتيجية الاتصال القيادي و تطبيق و تنفيذ حسب الخطة و مراحل التي تمر بها:

-الرسالة الاستيراتيجية : و الغرض منها تبسيط و نقل المعلومات المتعلقة هذه الاستيراتيجية و تدخل ضمنها العملية المستخدمة لصياغتها ويتم اعدادها حسب نوع الجمهور من أجل اكمال كافة الرسالة  
-وسيلة لاختيار فهم المتلقي للرسالة الاستيراتيجية: أي شيء يرسل لابد من أن تكون له تغذية رجعية وذلك لضمان أن محتوى رسالة قد فهم ووصل الى المتلقي ما كان يعنيه المرسل ، حيث يكون قد فهم الايماءات و اشارات و رموز تلك الرسالة حيث و ضع الاستيراتيجية تكون على مفاهيم ذهنية معقدة يجب فهمها لمناقشة رسائل الاستيراتيجية

فهم التكاليف : ان كتابة رسائل و توزيعها و ايصالها لكافة الأفراد و الجماهير من مهامات متواجدة في العمل و على القيادة أن ترى ان كل شخص يشارك رسالة ما يكون مسؤول عنها

جدول اطلاق المعلومات و الحصول على التغذية المرتدة : من خلال تكوين خطة لضمان تسلسل الخاص بالوسائل التي ستطرح على الجماهير اضافة متابعة العمل من خلال الاتصال الخاص لتوسيع الاستيراتيجية

-دليل المشاركة المباشرة للقيادة العليا : لابد من تعزيز كافة الضروريات من أجل تحمل فريق القيادة العليا داخل المؤسسات مسؤولة لتسليط الرسائل المتعلقة بالتبليغ الاستيراتيجية ، والقدرة للجوء الى المستشارين لاعادة صياغة من جديد رسائل الاستيراتيجية حيث ينتهي دورهم و يجب على مدراء وأعضاء فريق الاتصال لنجاح العملية

أوجه التغذية المرتدة : لابد من أن تكون اليات لجمع رجع الصدى عن الاستيراتيجية و تنفيذها و على القادة تحمل أن التغذية المرتدة و العمل عليها بجدية ، حيث يجب أن تتوفر كل خطة اتصال خاصة بتبليغ الاستيراتيجية فرصة للتغذية المرتدة فهي من أهم مصادر رصد الاستيراتيجية و تحديثها لذا على القيادات اخذها على محمل الجد

توقيت خاص بالاستيراتيجية الاتصال : في أي وقت تبدأ استيراتيجية الاتصال التي تعد من أمور الرئيسية ، اذ هناك سبب لبذل الجهود الأولية ليكون هناك حديث كثير من الحديث المتبع و المبتدع

عن ممارسة الاستراتيجيات التي يكون فريق القيادة على مقربة بدأها لذا على القائد مراعات أسئلة الموظفين<sup>78</sup>

## 6: مهارات الاتصال في القيادة الادارية :

الاتصال الاقناعي في القيادة الادارية:

ان الاتصال هو عملية نقل رسالة من مرسل الى مستقبل من خلال تأثيرات مقصودة على سلوك و أفكار الفرد أو الجماعة و من خلال مفهومين الاقناع من وظائف الاتصال اضافة لوظائف أخرى كأخبار و نقل معلومات فالالاتصال الاقناعي

في ميدان القيادة يكون بين القائد و مرءوسيه كما يرى وايزمان أن الحياة مهنية بحاجة لتغيير ليستمر نشاط الأفراد، اذ نشاطات الاجتماعية توظف الاقناع في الاتصال وهنا القائد يكون محترف في عملية الاتصال الاقناعي من أجل اقناع أتباعه من خلال اتجاههم و آرائهم و يتوقف على ثلاث تقنيات:

ETHES-الاقناع عن طريق تقديم صورة حسنة للقائد

PATHES-الاقناع من خلال العواطف و الأحاسيس و تدعى استمالة النفوس

LOGOS- الاقناع من خلال الحجج و البراهين

فعالية الكلام القيادة الادارية :

ان الحديث الى الاتباع لا تقل أهمية من الاقناع بل لها أهمية عند القائد اذ يجب عليه أن يكون حديث تابعيه و احداث أثر لديهم من أجل سهولة عملية الاتصال التواصل مع الغير من خلال عملية الالقاء و استخدام ما يدور في الذهن لتوليد فكرة معينة و اختصار الكلام و استخدام ألفاظ تكون واضحة لهم من أجل الفهم المشترك و مراعاة البيئة المتواجدين فيها حتى لا تأثر الظروف على تابعيه

78

- عيد الله ثاني النذير ، القيادة الادارية و علاقتها بمشروع استراتيجيات الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائرية نموذجا- رسالة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال ،جامعة وهران ، سنة 2010،2009 ص

اضافة لتشويش وهو من عناصر مهمة في العملية الاتصالية بين القائد وأتباعه حيث يكون من خلال طول أو قصر الحديث اذ يكون أتباعه في وضعية الاستماع الجيد لما سي طرح<sup>79</sup>

## خلاصة فصل

نستخلص من هذا فصل أن مؤسسة ما يسرها من بداية العمل هي القيادة و الاتصال من خلال حوار وتبادل أفكار و طرحها واستفادة من كافة مهارات متعلقة بالعمل، اذ أن القيادة لا تكون ناجحة و معمولة الا بوجود خاصية الاتصال و استعمال كافة رموز متعلقة به حيث تربطهما علاقة مشتركة ليكون هناك عمل و نشاط داخل مؤسسة و وصول لأفضل طرق لحل جميع مشاكل

---

<sup>79</sup> بجنتي أمال ، القيادة الادارية و الاتصال في مؤسسة ،دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية ،ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة أبي

## خاتمة

كان الغرض من هذا بحث معرفة تأثير القيادة على الاتصال التنظيمي في مؤسسة تربوية حيث تحدثنا عن القيادة التي تعتبر تفاعل إجتماعي بين أفراد و جماعات

و تأثير بين أشخاص في جماعة اضافة إلى الاتصال أنه وسيلة هامة لنقل وإستلام المعلومات و معطيات من خلال تبادلها بين مرسل و مستقبل ، اذ تكون من سلسلة الإتصالات متبادلة بين القائد و مرؤوسيه من خلال إستخدام عمليات الإتصال بأنواعها ،ومن خلال النظري هناك علاقة بيت الإتصال و القيادة حيث لايمكن وجود إجتماعات وتبادل معلومات بين الأفراد داخل مؤسسة إلا من خلال وجود وسيلة إتصال التي تتيح لهم فرص تقبل آراء و أفكار غيرهم ، لكن لإثبات هذه النتائج تعذر نزول إلى ميدان نظرا لوضعية الإستثناءة التي تمر بها البلاد

## قائمة مراجع

### 1/ مراجع باللغة العربية

1/ أحمد معروف، شروط المدير الناجح ، شركة التضامن باتنيت للمعلوماتية و الخدمات المكتبية و النشر، ط1، سنة 2003، باتنة - الجزائر-

2/ أحمد اسماعيل حجي ، الادارة التعليمية والادارة الصفية ،دار الفكر العربي، سنة 2005، الاسكندرية - القاهرة

3/ أحمد بطاح، حسن الطعاني، الادارة التربوية رؤية معاصرة ، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط1، سنة 2016

4/ ايهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة الادارية و القائد الاداري ،دار الكتب المصرية ، ط1 ، سنة 2015

5/ أحمد ابراهيم حمزة ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2015

6/ السيد عبد الحميد عطية ، الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامع الحديث ، سنة 2012، اسكندرية

7/ ابراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ، دار المجدلوي للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2010-2011

8/ السيد مبروك ابراهيم ، الاتصال الاداري و ادارة المعرفة بالمكتبات و مرافق المعلوماتية ، دار الوفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2003 ، الاسكندرية

9/ اسماعيل علي سعد ، الاتصال أساس تجمع البشري ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، سنة 2011 ، اسكندرية - قاهرة -

10/ بشير علاق ، نظريات الاتصال ، دار يازوري للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن

11/ بسام عبد الرحمن المشابقة ، نظريات الاتصال ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، نبلاء ناشرون و موزعون ، سنة 2015 ، عمان - الأردن -

12/ جودت عزت عطوي ، الادارة المدرسية الحديثة ، مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها العلمية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، سنة 2014 ، الأردن

13/ حامد سوادي عطية ، العملية الادارية ، معارف نظرية و مهارات تطبيقية ،

المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية

14/ حسن عماد مكايي ، ليلي حسين السيد ، الاتصال و نظريات المعاصرة ، دار المصرية اللبنانية ، ط1 ، سنة 1998 ، القاهرة

15/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم اجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، سنة 2010 ، الاسكندرية

16/ خواجه عبد العزيز ، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار العرب للنشر و التوزيع

17/ سلامة السعود ، ابراهيم علي حسين ، التنمية المهنية للقيادات الادارية التربوية اتجاهات معاصرة ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2016 ، عمان

18/رضية بنت سليمان ،القيادة الأخلاقية ، دار المكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ،سنة 2012 ، عمان - الأردن -

19/ سامي سلطي عريفج، الادارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ط3 ، سنة 2007 ، عمان - الأردن ،

20/ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعية ، الاسكندرية - القاهرة -

21/ ضرار العتبي ، نضال الحوار ، العملية الادارية ، مبادئ و أصول علم وفن دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع ، سنة 2007 ، عمان - الأردن

22/ طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، سنة 2007

23/ طارق عبد الحميد السامرائي ، صياغة حديثة لبرامج التأهيل و التدريب التربوي ، دار الابتكار للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2013 ، الأردن

24/ طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التربوية و مهارات التعليم ، دار العلوم للنشر و التوزيع

25/عدنان بدري ابراهيم، الادارة التربوية ، المدرسية ، الصفية ، دار اليازوري ط1 ، سنة 2011، عمان - الأردن

26/ عبد الرحمان سيار ، القيادة الفعالة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، سنة 2014، الاسكندرية

27/ علي حمدي ، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل ، دار الكتاب الحديث ، سنة 2012، الجزائر

28/عبد الله محمد عبد الرحمن ، ادارة مؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و ممارسات الواقعية ، دار المعرفة الجامعية ، سنة 2016

29/عفاف عبد منعم ، سماح أحمد صلاح الدين ، مدخل في الادارة المدرسية ، ماهي للنشر و التوزيع ، سنة 2008 ، اسكندرية

30/ علي الجبار الشمري ، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة ، العربي للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2011

31/ عبد العزيز شرف ، نماذج الاتصال في الفنون و الاعلام و التعليم و ادارة الأعمال ، دار مصرية اللبنانية ، ط1 ، سنة 2003 ، بيروت

32/ عبد الرحمن محمد العيسوي ، تفاعل الجماعات البشرية ، الدار الجامعية ، سنة 2006 ، الاسكندرية - القاهرة -

33/ فادية ابراهيم شهاب ، التطور التنظيمي ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2014 ، عمان - الأردن -

34/ فاروق عبد فليه ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن -

35/ فتحي محمد أبو نصر ، مدخل الى الادارة التربوية ، دار الميسر للنشر و توزيع ، ط1 ، سنة 2008 ، عمان ،

36/ فتحي محمد موسى ، العلاقات الانسانية في المؤسسات الصناعية ، دار زهران للنشر التوزيع ، ط1 ، عمان - الأردن -

37/ كامل خوري رشيد مراد ، الاتصال الجماهيري و الاعلام ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2011 ، عمان - الأردن

38/ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، أصول ادارة و التنظيم ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2016 ، الأردن

39/ محمد سيد فهمي ، مهارات الاتصال في خدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، ط1 ، سنة 2011 ، اسكندرية

40/ محمد البدوي الصافي خليفة ، المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية

41/ محمد أبو سمرة ، الاتصال الاداري و الاعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2009 ، عمان - الأردن -

42/ محمد حسنين العجمي ، الادارة المدرسية و متطلبات العصر ، دار الجديد للنشر و التوزيع ، سنة 2007 ، الاسكندرية

43/ محمد نصر مهنا ، في تنظيم الاعلام ، مؤسسة شباب جامعية ن سنة 2009 ، القاهرة

44/ محمود عودة ، السيد محمد خيرى ، في أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، سنة 1988 ، بيروت

45/ منال طلعت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، جامعة الاسكندرية ، سنة 2001-2002 ، القاهرة

46/ محمد الصريفي ، القيادة الادارية الابداعية ، دار الفكر الجامعي ، سنة 2006 ، الاسكندرية

47/ محمود فتوح محمد سعادات ، مهارات الاتصال الفعال ، الأمان للنشر و التوزيع

48/ هاني خلف الطروانة ، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1 ، سنة 2012 ، الأردن

49/ هاني عرب ، فن الاتصال في الادارة ملتقى البحث العلمي ، سنة 1427هـ

50/ هنري البرز ، ترجمة : ابراهيم عباس نشر ، المفاهيم الأساسية في علم الادارة ، جون وايلي و أولاده ، سنة 1980 ، إنجلترا ، مملكة العربية السعودية

51/ ياسر خالد سلامة ، الادارة التربوية أصولها و أسسها العلمية ، دار دجلة ، ط1 ، سنة 2014 ، عمان - الأردن -

مراجع باللغة فرنسية

/ philippe migani , les système de mamagmant :en 22 fich de synthèse et 01

25 gcm d'autocontrôle , édition d'organisation paris

## قواميس

1/ ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان مطبوعات الجامعة ، سنة 2011

## رسائل الجامعية

1/ بختي أمال ، القيادة الادارية و الاتصال في مؤسسة ، دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية ، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بطر بلقايد ، تلمسان

سنة 2015-2016

2/ عبد الله ثاني محمد النذير ، القيادة الادارية و علاقتها بمشروع استيراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر - نموذج - رسالة الماجستير في الاعلام و الاتصال ، جامعة وهران ، سنة 2009-2010

## مجلات العلمية

1/ جمال بلبكاي ، مجلة تنمية موارد بشرية للدراسات وأبحاث ، مركز العربي الديمقراطي للدراسات ، العدد الرابع ، سنة أفريل 2019 ، ألمانيا - برلين -

2/ منير بن دريدي ، مجلة العلوم الانسانية ، مركز جيل البحث العلمي ، العام الثاني ، العدد السابع ، سنة ماي 2015

## مواقع الالكترونية

1/ <https://mawdo3.com>