



جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية  
شعبة: علوم الإعلام والاتصال  
التخصص: اتصال تنظيمي



مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر الموسومة بـ :

الاتصال القيادي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في التنظيم  
الإداري الجزائري  
دراسة حالة " بلدية عين الحجر بولاية سعيدة "

إشراف الأستاذ:  
د. عبد اللطيف بوزير

إعداد الطالب:  
عرجاني علي

الموسم الجامعي: 2021/2020

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإنسانية

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر الموسومة بـ :

الاتصال القيادي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في التنظيم

الإداري الجزائري

دراسة حالة " بلدية عين الحجر بولاية سعيدة "

إشراف الأستاذ:

د. عبد اللطيف بوزير

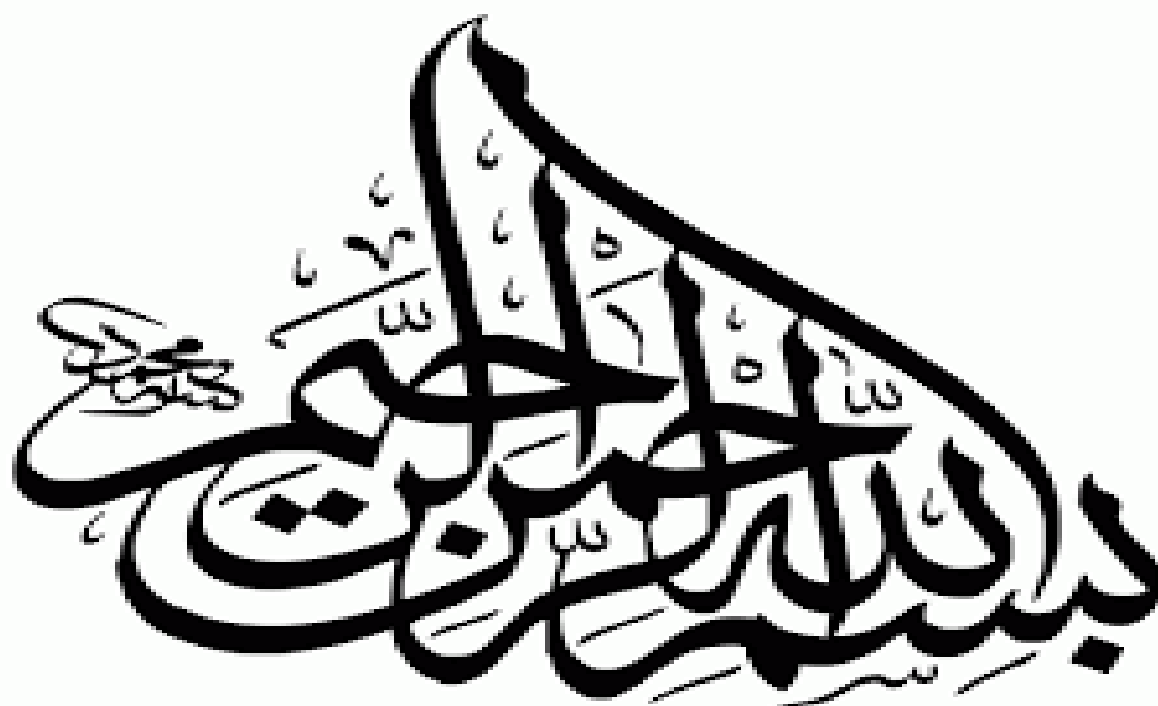
إعداد الطالب:

عرجاني علي

أعضاء لجنة المناقشة

أعضاء لجنة المناقشة		
رئيسا	جامعة سعيدة	
مشرفا ومقررا	جامعة سعيدة	أ.د. بوزير عبد اللطيف
عضوا مناقشا	جامعة سعيدة	

الموسم الجامعي: 2021/2020



# شكر وتقدير

يقول صلى الله عليه وسلم ( لا يشكر الله من لا يشكر الناس ) من منطلق هذا الحديث نتوجه بالشكر إلى المولى عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذه المذكرة.  
كما لا يسعنا إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "بوزير عبد اللطيف" " لقبوله الإشراف على هذا البحث، ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من كان له دور في مساعدتي لإكمال هذا البحث سواء كان من قريب أو من بعيد.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى كافة أساتذة قسم الاتصال جامعة سعيدة .

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال

عمرهما

إلى جميع إخوتي حفظهم الله.

إلى البراعم ( مريم ، أنفال ، وأمير ياسين )

حفظهم الله ورعاهم.

فهرس

المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
	الإهداء	01
	الشكر والتقدير	02
	الملخص	03
I	قائمة المحتويات	04
IV	قائمة الجداول	05
IV	قائمة الأشكال	06
IV	قائمة الملاحق	07
أ	مقدمة	08
<b>الإطار المنهجي</b>		
<b>الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة</b>		
02	الإشكالية	09
04	تساؤلات الدراسة	10
05	أهداف الدراسة	11
06	أهمية الدراسة	12
07	حدود الدراسة	13
07	الحد الموضوعي	14
07	الحد الزمني	15
07	الحد المكاني	16
07	الحد البشري	17
07	منهج الدراسة	18
08	أداة الدراسة	19
09	مجتمع البحث والعينة	20
10	مصطلحات الدراسة	21

15	الدراسات السابقة	22
<b>الفصل الثاني: مراجعة أدبيات البحث</b>		
<b>المحور الأول: الاتصال القيادي</b>		
23	تمهيد	23
24	مفهوم الاتصال	24
25	وظائف الاتصال	25
27	مهارات الاتصال الفعال	26
29	مفهوم القيادة	27
30	الفرق بين القائد والمدير	28
32	أنماط القيادة	29
35	المدخل النظرية في القيادة	30
39	مفهوم الاتصال القيادي	31
41	علاقة الاتصال بالقيادة	32
42	علاقة الاتصال القيادي بالسلوك الإداري	33
43	أهمية الاتصال القيادي	34
45	خلاصة	35
<b>المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات</b>		
47	تمهيد	36
48	مفهوم القرارات	37
48	تعريف اتخاذ القرارات	38
49	أنواع القرارات	39
49	مراحل اتخاذ القرارات	40
51	معوقات اتخاذ القرارات	41
56	البراديجم الإدراكي لاتخاذ القرارات	42
58	أهمية القرارات	43



60	خلاصة	44
الفصل الثالث: البناء المنهجي للبحث		
62	تمهيد	45
63	الإسناد النظري	46
63	مفهوم النسق	47
64	نظرية النسق (الفعل الاجتماعي)	48
65	وظائف نظرية الفعل الاجتماعي	49
66	علاقة المدخل النسقي للدراسة	50
67	الدراسة الاستكشافية	51
67	التعريف بالمؤسسة المستقبلية	52
67	بلدية عين الحجر بسعيدة	53
71	وصف صدق أداة الدراسة	54
71	تفريغ المقابلة وتحليلها ووصفها	55
72	مصادر البيانات	56
74	حضور الباحث	57
75	تحليل وعرض البيانات ومناقشتها	58
76	تحليل محاور المقابلة وتوصيفها	59
88	النتائج والاستنتاجات	60
90	خلاصة الدراسة	61
	قائمة المصادر والمراجع	62
	الملاحق	63

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	
31	الفرق بين القائد والرئيس	01
55	تصنيفات اتخاذ القرارات (عملياتية، إدارية، إستراتيجية)	02
73	يوضح مصادر جمع المعلومات ( الموظفين الذين أجريت معهم المقابلة	03
75	توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية	04

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	
40	يوضح العناصر المكونة لآلية الاتصال القيادي	01
41	يوضح علاقة القيادة بالاتصال	02
53	يوضح معوقات عملية اتخاذ القرار	03
69	الهيكل التنظيمي وتنظيم المهام لبلدية عين الحجر بسعيدة	04

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	
	دليل المقابلة النهائية	01
	قائمة الأساتذة المحكمين	02

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال القيادي بنمطيه الرسمي وغير الرسمي لدى موظفي بلدية عين الحجر بمدينة سعيدة وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات، وقد تم تحديد أهم الأبعاد من نطاق الإشراف، التشاركية، المعلومات، مهارات الإنصات، والتكيف مع المواقف، وكلها مؤشرات تدل على الآليات التي تربط بين الاتصال القيادي وعملية اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم دليل المقابلة لغرض جمع المعلومات، وتم اختيار عينة قصدية من مجتمع البحث والذي يبلغ تعدادها سبعة موظفين، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية وأثر وظيفي لأبعاد الاتصال القيادي على أبعاد عملية اتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال، القيادة، الاتصال القيادي، عملية اتخاذ القرارات.

### Summary of the study:

This study aimed to identify the reality of leadership communication in the formal and informal style of the employees of the municipality of Ain Al Hajar in Saida city and its relationship to the decision-making process. The most important dimensions of the scope of supervision, sharing, information, listening skills and adapting to positions were identified, all indicators indicating the mechanisms linking leadership communication and decision-making process. To achieve the objectives of this study, the interview guide was designed for the purpose of gathering information, and a sample was selected from the research community of seven staff, We have reached a range of results, the most important of which is a positive relationship and a functional impact of the dimensions of leadership communication on the dimensions of the decision-making process.

**Keywords:** Communication, leadership, leadership communication, decision-making process.

مقدمة

يعتبر الاتصال آلية فعالة في توطيد العلاقات في الأنشطة الإنسانية وأحد السمات البارزة، بدونها لا يمكن تصور الحياة الاجتماعية إنه المحرك الأساسي فهو مبني على المشاركة والتفاعل بين أفراد المجتمع مما يشكل ديناميكية العلاقات الإنسانية ويعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تشترك وتتقاطع فيها العديد من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الإدارة أو التنظيم ومجال الإعلام والاتصال، ومع تطور وسائل الاتصال والتطور التكنولوجي والعلمي وظاهرة العولمة التي فرضت التحولات الثقافية والاقتصادية وجدت المجتمعات والمنظمات نفسها مجبرة على الدخول في المحافظة على وجودها وهذا الأخير لا يمكن أن يتحقق إلا بعنوان اتصالية متوفرة.

وقد أكد الباحثون والخبراء على أهمية الاتصال في المنظمات وذلك باعتباره محرك العملية الإنتاجية والخدمية وهو الذي ينسق العلاقات والوظائف فنجد الجزائر وخاصة تنظيمها الإداري يركز على أهمية الاتصال الذي لا يتحقق إلا بقيادة اتصالية تحوي وتوظف المهارات التواصلية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات فالاتصالات التنظيمية توفر الحيوية الإدارية والنمط الموقفي الذي يتيح التفوق وضبط الموارد الفكرية والبشرية داخل نسقها الاجتماعي.

ويرى بعض المختصين أن السبب الحقيقي لمشاكل الإدارات المعاصرة يكمن في عدم ملائمة الاتصال القيادي وسوء عملية اتخاذ القرارات وبما أن فعالية الاتصال ليست حكرا فقط على الآلات والوسائل التكنولوجية فهو يخضع لممارسات الأفراد ذوي المهارات الاتصالية المتنوعة تمثل القيمة الأساسية في عملية اتخاذ القرارات فالأفراد يتصرفون كأعضاء في جماعات رسمية

---

وغير رسمية خاصة داخل العمل صانعين بذلك اتجاهات ومواقف تؤثر على الإدارة من خلالها يعمل الفرد على تحقيق حاجاته للتعاون والتنسيق والانتماء.

وظهرت مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة الباحث لمجموعة من الممارسات السلبية وأخرى ايجابية في مجال الاتصال بين القائد وفريق العمل، وذلك من خلال المواقع القيادية الفاقدة لآلية الاتصال وتطبيق مهاراته التفاعلية التي تبين مدى تأثيره على تابعيه ومدى قابلية قراراته داخل التنظيم وهذا ما أسار إليه الدكتور فؤاد بن صدقة مرداد (2018) أن الاتصال إحدى المهارات الأساسية إلا يحتاجها الإنسان كونه اجتماعي بطبعه، فالاتصال أساس الحياة وجوهرها فهو يساعد على فهم الأحداث والتزود بالمعلومات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

وانطلاقاً هذه الأهمية أردنا جعل هذين الموضوعين مترابطين في موضوع واحد نحاول من خلاله دراسة العلاقة بينها نظراً للأهمية كل عنصر داخل الدراسة، ومعرفة مستوى توافر الاتصال القيادي لدى الموظفين، وحاولنا اختيار مجتمع البحث بتطبيق هذه الدراسة فكان ميداننا يتميز بنوع من الحساسية لهذه المواضيع وهو بلدية عين الحجر بسعيدة لما عليها من معاملات خارجية وداخلية تستوجب اتخاذ القرارات التي تم اتخاذها من مجموع بدائل وآليات أخرى من اتصال رسمي وغير رسمي كلها أبعاد تمثل محاور أساسية في الدراسة وهذا داخل الإطار المحلي الذي يتمثل في البلدية والملحقات التابعة لها.

<sup>1</sup> فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي، المجلد 16، العدد2، ديسمبر، 2019، ص210.

وعلى هذا الأساس يأتي موضوع الدراسة والتي تطرقنا فيها إلى ثلاث فصول.

**الفصل الأول:** الإطار المنهجي يشمل المقدمة والإشكالية والتساؤلات وأهمية الدراسة وأهدافها

وحدود الدراسة ومنهجها ومجتمع البحث والعينة وأدوات البحث ثم مصطلحات الدراسة،

وأخيرا الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري وتقسيمه إلى محورين:

**المحور الأول:** الاتصال القيادي ويضم الاتصال القيادي الرسمي وآخر غير رسمي.

وتشتمل على ماهية الاتصال ويضم عناصر متنوعة من مفهوم الاتصال وخصائصه ووظائفه

ومعوقاته، وتطرقنا إلى مفهوم القيادة وعلاقتها بالسلوك الإداري وعلاقة الاتصال بالقيادة

بالإضافة إلى أهمية الاتصال القيادي وربطه بالمتطورات الاتصالية.

وقد ركزنا على المدارس النظرية والفكرية للقيادة مع محاولة الربط بآلية الاتصال.

**المحور الثاني:** عملية اتخاذ القرارات حاولنا تعريف القرار ومتخذ القرار أولا قبل التطرق

لمراحل اتخاذ القرارات وأهميتها مرتكز على التصور البراديجمي لمتخذ القرار ثم أهم المرتكزات

والتغيرات في مجال الإدارة.

**الفصل الثالث:** الإطار الميداني قسمناه إلى عناصر أساسية هي:

- المدخل النسقي كمقاربة تحليلية ووصفية ضمن تعريف النسق وتعريف بالنظرية المستند

عليها في الدراسة وأهم وظائفها وأخيرا علاقة المدخل النسقي بالدراسة.

- ويليه العنصر الاستكشافي والذي عرفنا فيه الميدان العلمي وهيكله التنظيمية ومهام أقسامه بالتفصيل ومعرفة صدق أداة الدراسة ثم تحليل نتائج المقابلة ومحاورها وتم عرض نتائج التوصيف والتحليل للإجابات المبحوثين، بالإضافة إلى نتائج الدراسة وختمنا الفصل بخلاصة للدراسة تم تليها قائمة المصادر والمراجع، الملاحق وأخيرا ملخص الدراسة.

---



## الفصل الأول: الفصل التمهيدي للدراسة

1. الإشكالية
2. التساؤلات
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. حدود الدراسة
6. منهج الدراسة
7. أداة الدراسة
8. مجتمع البحث والعينة
9. مصطلحات الدراسة
10. الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

إن تطور المستوى الاقتصادي والمالي للمؤسسات والمجتمعات إنما يحدد وفق فعالية التنظيم المستعمل، والقدرة على الاستثمار في الموارد والقدرات المتاحة، وإذا كان التنظيم يحقق هذه المتطلبات فإن الاتصال التنظيمي بمفهومه الحديث ومدى تأثيره على الثقافة التنظيمية وبلورت سلوك تنظيمي فعال لا يتحقق إلا بتوفر الاتصال القيادي الذي يعمل على صنع القرارات وفق استراتيجيات إدارية تشاركية يحقق لجميع الشركاء والفاعلين داخل التنظيم في خلق بيئة تنافسية تتناسب مع أهداف المنظمة والحاجات الإنسانية لجميع الموظفين.

فتحقيق الفعالية في الأداء أو السلوك التنظيمي لا يتحقق إلا باتصال القيادي ناجح ينعكس على عملية اتخاذ القرارات، فهذا هو المؤشر لبقاء واستمرارية حياة المؤسسات.

كما أكدت الدراسات على ضرورة الاتصال والقيادة باعتبارهما آلية إدارية تتيح العمل التنظيمي فبدونها لا يتحقق التنسيق وغياب العلاقات الإشرافية، وبالتالي ميلاد قرارات غير رشيدة وهذا ما أكدته دراسة كل من كبير عمار (2015)، ودراسة عبد الله محمد النذير (2010) ومزيان بشرى (2012)، أن الاتصال والقيادة يساهم مساهمة كبيرة في فعالية القرارات والأداءات الوظيفية، كما أن القيادة تلعب دورا كبيرا في أخلاقة الفعل الإداري والتنظيمي وفق آلية سلوكية وثقافية قيمة يلعب

الاتصال القيادي على تحريك وبرمجة القرارات التي تتناسب مع متطلبات المشكلات التنظيمية، وهذا ما أكدته دراسة بونخلة فريد (2007).

وإن الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات السليمة كان في الواقع متوقف على مدى نجاح القادة وكفاءتهم، لكن كان الملاحظ في جميع المنظمات الإدارية تبلور القرارات غير رشيدة وخاطئة، مما استدعى الباحثين على الخوض في هذه المشكلات، إذ توصلوا بعد الأخذ والرد على إمكانية نجاح القادة متوقف على مدى استخدامهم للاتصال كآلية فعالة في التشاركية التنظيمية وتحسين صناعة القرار وهذا بإشراك جميع العمال ورؤساء المصالح في بناء وموقف أو فعل اتصالي يمكننا من تحقيق قرار رشيد، ولقد حددنا لهذه الدراسة أهم الأبعاد التي يمكن أن توصلنا إلى التوازن والاستقرار وأهم الأبعاد فيما يخص الاتصال القيادي والقرار.

السلوك، القيادة، الاتصال، الإشراف، العلاقات الإنسانية، الاجتماعات، النقاش، المعلومة..... تفويض السلطة، وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة كمحاولة للبحث عن العلاقة بين الاتصال القيادي وعملية اتخاذ القرارات في بلدية عين الحجر -سعيدة- والملحقات الإدارية تابعة لها ومعرفة مدى تواجد الاتصال القيادي ومستوى اتخاذ القرارات في المؤسسة والإدارة المستهدفة، واعتمدنا على نظرية النسق الاجتماعي كمقاربة نظرية لتحليل بعد قراءة مختلف النظريات في مجال التنظيم والاتصال.

استندت الدراسة إلى نظرية النسق الاجتماعي لصاحبها تالكوت بارسونز في وصف وتحليل نمط العلاقات بين العاملين داخل المنظمات وصولاً إلى تفسير الصحيح للسلوك وآلية صناعة القرار والذي حدده تالكوت بارسونز بمصطلح الفعل الاجتماعي والذي تحمله مبادئ وقيم تشاركية قد ينعكس القرار الذي هو نتاج فعل الاجتماعي على الإدارة أو التنظيم الإداري وبالتالي على المجتمع ككل، باعتبار التنظيم الإداري مفتوح يتأثر بالنسق الكلي وهو المجتمع.

وعلى هذا الأساس هي أنسب نظرية يمكن الاستناد إليها في موضوع الاتصال القيادي داخل المنظمة وهي النسق المفتوح التي تتكون من هيكل تنظيمي يضم جميع المصالح وكل فرد فيها له وظيفة والاتصال القيادي هو همزة وصل والمنسق بين جميع الفروع، حيث يحقق التكامل والتكيف الذي أشار إليهما تالكوت بارسونز...

ومن خلال كل ما ذكر سابقاً تنطلق هذه الدراسة من التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال القيادي وعملية اتخاذ القرارات ببلدية عين الحجر بسعيدة والملحقات التابعة لها؟.

## 2- تساؤلات الدراسة:

وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

✓ كيف يساهم انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي في فعالية إنجاز المهام داخل

البلدية؟

- ✓ هل تحرص البلدية في تطبيق وإبصال المعلومات المهنية لموظفيها؟
- ✓ هل توجد علاقة بين نمطي الاتصال القيادي (الرسمي وغير الرسمي) واتخاذ القرارات (المعلومات، التشاركية، الرضا الوظيفي، الآراء....).
- ✓ هل توجد علاقة بين الاتصال القيادي والملحقات التابعة لها تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى، التعليمي، الخبرة...)?
- ✓ هل توجد علاقة بين مستوى اتخاذ القرارات وبأبعاده المحددة لدى موظفي بلدية عين الحجر سعيدة والملحقات التابعة لها تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي والخبرة...)?

### 3- أهداف الدراسة:

- معرفة واقع الاتصال القيادي ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري.
- تفعيل الدور الاتصالي والقيادي في مؤسساتنا وتكوين نماذج قادرة على صناعة قرارات رشيدة سواء في التنظيم الإداري أو الصناعي الجزائري..
- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال القيادي وعملية اتخاذ القرارات.
- معرفة هل للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الراتب لشهري) تأثير على عملية اتخاذ القرارات.
- معرفة مستوى اتخاذ القرارات إن موظفي البلدية والملحقات التابعة لها.

- معرفة توافر الاتصال القيادي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي في البلدية والملحقات التابعة

لها.

- محاولة اختبار المتطلبات الوظيفية للنظرية نسق الفعل الاجتماعي ميدانيا.

#### 4- أهمية الدراسة:

تعالج هذه الدراسة أحد أهم الموضوعات التي تهتم بعلاقات العمل والسلوك التنظيمي داخل

التنظيم داخل التنظيم الإداري الجزائري التي تربط بين العمال والإدارة، فقد شغل موضوع الاتصال

القيادي اهتمام العديد من الباحثين سواء في علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم الاتصال وهذا نظرا

للدور الهام لهذه الظاهرة السوسيو-اتصالية في تنظيم وتحفيز العمليات التنظيمية من أجل تحقيق قرار

رشيد وناجح، وتأتي هذه الدراسة في ضل ما تعانيه المؤسسات الجزائرية وخاصة من متغيرات وتحديات

على جميع المستويات والتي تمثلت في الحالة الوبائية والتدهور الاقتصادي.

كما تقدم هذه الدراسة أسس وآليات فعالة يمكن الأخذ بها بعين الاعتبار في عملية اختيار

القادة وتكوينهم اتصاليا ليسهل الفعل التنظيمي سواء مع الأفراد (المواطنين) أو الاتصال المؤسسي

وذلك بالتنسيق والتشاركية في حل جميع المشكلات المجتمعية والإدارية والوصول إلى قرارات رشيدة

تخدم التنظيم الإداري الجزائري.

## 5- حدود الدراسة:

## 1- الحد الموضوعي:

اقتصرت البحث على دراسة العلاقة بين الاتصال القيادي وعملية اتخاذ القرارات بأبعاده المحددة في الدراسة.

## 2- الحد الزمني:

جرت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/2020 أما الدراسة الميدانية، فكانت من 2021/04/07 إلى نهاية 2021/06/07.

## 3- الحد المكاني:

جرت الدراسة ببلدية عين الحجر والملحقات تابعة لها بسعيدة.

## 4- الحد البشري:

جرت الدراسة على عينة من موظفي البلدية والملحقات تابعة لها.

## 6- منهج الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة البحثية على منهج أساسي في البحث العلمي والذي يمثل في منهج دراسة الحالة.

وعلى هذا الأساس تم اختيار المنهج المناسب انطلاقاً من طبيعة الموضوع وهو منهج دراسة الحالة الذي يعتمد على التعرف على مضمون وخصائص حالة أو ظاهرة واحدة وبصورة مفصلة، كما يفتح المجال للتقرب من المؤسسة محل الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج على جمع بيانات والمعلومات

الكثيرة وشاملة على حالة واحدة أو مجموعة محدودة من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة.

ومنهج دراسة الحالة يعمل على وصف والتعرف على واقع الاتصال القيادي داخل المؤسسة وأهميته في التنسيق وربط العلاقات التنظيمية وسيرورة المهام في إطار عملية اتخاذ القرارات ومعرفة درجة التزام الموظفين وعلاقتهم بالقادة ومسؤولي القطاع المحلي والتشاركية مع النسق المفتوح ابتداءً بالمحيط الداخلي للبلدية ونسقتها الخارجي من مجتمع مدني والمواطنين.

#### 7- أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة بحثية وهي أداة الملاحظة وأداة المقابلة، حيث قام الباحث بصياغتها حسب أهداف وفرضيات الدراسة، وقد قسمت إلى ثلاث محاور محور البيانات الشخصية ومحور الاتصال القيادي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، ومحور عملية اتخاذ القرارات.

**المحور الأول** يضم المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)، أما **المحور الثاني** الاتصال القيادي الرسمي وغير الرسمي والذي يضم بنود الاتصال النازل والصاعد والأفقي، أما الاتصال القيادي غير الرسمي تمحورت بنوده حول العلاقات، الجماعة، التعاون.



أما المحور الثالث فيندرج فيه اتخاذ القرار فقد قسم حسب الأبعاد المختارة في الدراسة.

### 8- مجتمع البحث والعينة:

من خلال دراستنا حاولنا البحث في الميدان المناسب فوجدنا أن بلدية عين الحجر والملحقات التابعة لها بسعيدة هو الميدان الأنسب والمجتمع البحث الذي يناسب تطبيق هذه الدراسة، وجمع المعلومات من نسق تنظيمي مهم يتعامل وفق اللامركزية (الإدارة المحلية)، وله علاقات خارجية مع الفاعلين المحليين من أحزاب ومجتمع مدني مواطنين كل هذا لا يتحقق إلا بتوافر الاتصال، أين نجد أن الاتصال القيادي داخلها يجب أن يأخذ مساراته الصحيحة إلى جانب أن صناعة القرارات أمر مهم جدا في بلورت الثقافة الاتصالية.

وعليه حاولنا اختيار عينة قصدية من مجتمع البحث الذي يضم 56 موظف وموظفة من بلدية عين الحجر سعيدة حيث تم اختيار 7 موظفين يتميزون بطابعهم القيادي وهذا حسب موضوع الدراسة وبالتالي معرفة آلية ومهاراتهم الاتصالية في اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري المحلي، وهذا ما يعبر عنه بالجزء الذي هو مستنبط من الكل، فاشتملت العينة على الأمين العام للبلدية ورؤساء المصالح والمكاتب من موظفين وموظفات.

## 9- مصطلحات الدراسة:

إن تحديد المفاهيم من بين الأمور التي على الباحث معرفتها والتفتيش فيها ليتبين المقصود ومعرفة التشابك والتضارب وتبالي الوصول إلى مضامين هذه المفاهيم وقد تم تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة كالتالي: الاتصال، القيادة، الاتصال القيادي، القرار مع تعريف الإجرائي لكل مفهوم.

## 1- الاتصال القيادي:

✓ الاتصال:

لقد ظهرت عدة تعريفات لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال:

فحسب تشارلز ch.r.wright فهو يرى أن الاتصال هو عملية نقل المعاني (المعنى) أو المغزى بين الأفراد وتتبنى "جيهان رشدي" تعريف الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة كائنات حية أو نشر آلة في مضامين اجتماعية معينة وفيها يتم نقل الأفكار والمعلومات (منبهات) بين الأفراد عن القضية أو المعنى أو واقع معين فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء".<sup>1</sup>

ويرى أيضا "محمود عودة" أن مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار أو المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من

<sup>1</sup> حسن مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2002، ص24-25.

حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين الشخص أو جماعة صغيرة أو مجتمع قومي، أو حتى المجتمع الإنساني ككل وعرف أيضا الاتصال "هو تبادل المعلومات ونقل المعنى ولكي نصل إلى المعنى الحقيقي<sup>1</sup> للعملية الاتصالية بالوجه العلمي فإنه يتوجب علينا أن تجعل عددا من التعاريف الاصطلاحية لباحثين وعلماء حتى نستطيع توضيح الصورة أكثر لمعرفة طبيعة ومقومات وأسس العملية الاتصالية وتطورها وتفعيلها مع الزمن.<sup>2</sup>

ومن خلال هذه الدراسة يمكن تعريف الاتصال إجرائيا:

التعريف الإجرائي: هو عملية نقل المعلومات والأفكار وفق آلية فعالة تتيح للمتلقي فهم واستيعاب المرسل.

#### ● القيادة:

#### ✓ المعنى اللغوي:

تعني في لسان العرب لابن منظور: القرد، نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم وذلك كله القيادة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله ثاني محمد النذير، ابستمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، منشورات دار الأديب، 2017، ص73.

<sup>2</sup> ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، 2012، ص3.

<sup>3</sup> ابن المنظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط1، 2000، ص315.

## ✓ المعنى الاصطلاحي:

رجل مبدع نستطيع أن نقارب بسهولة حالة العمل قبل مقدمة وحالتها بعد مقدمة ماهر في وضع الخطة الحاسمة والتحفيز في موظفيه وزملائه يتواصل مع الآخر بشكل مبهر، رن تجاه المشكلات، يستطيع التقلب عليها بسهولة ويسر ملحوظين، يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء يهتم بالجانب الإنساني لذلك يحبه الجميع ويحبون العمل معه مهما كان مرهقا أو كبيرا.<sup>1</sup>

## ✓ التعريف الإجرائي:

هي القدرة على تسيير وتحريك مجموعة من الأفراد، فتضمن ولائهم وطاعتهم وفق تصوراتهم الهادفة لقائدهم أو مديريهم.

وهي ذلك الأسلوب الإداري الذي يعمل على تشاركية المسئول لتابعيه وفق آلية صنع القرار والإشراف وتفويض السلطة.

وهذا ما يفعله رئيس البلدية وأمينها العام ورؤساء المصالح والمكاتب اتجاه العمال التنفيذيين.

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، سحر القيادة، دار الأجيال للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص12.

## ● اتخاذ القرار:

✓ مفهوم القرار *Décision*:

إن التطرق إلى مفهوم القرار يعد من المواضيع الصعبة وهذا لوجود كتابات وأبحاث كثيرة تناولت وبقي التجديد المفاهيمي متجدد بتجدد المواضيع البحثية والمشكلات المعرفية.

## ✓ المعنى اللغوي:

في المعجم العربي الأساسي ص (1977) القرار مصدره أقر، يقرر، قررت، قرارا فقد وردت المادة بعدة معاني، أثبتته وضحه حققه وأفصح عنه وقر بمعنى رضيه وقبله أقرت الدولتان بالحدود بمعنى اعترف به واستقر بالعاصمة بمعنى سكن فيه استقر الرأي على كذا وعلى هدف معين بعد طول الجهد والاكتراث والتردد، أما كلمة قرار (*Décision*) فهي كلمة لاتينية معناها القطع والفصل (*Cutoff*) ومعناها التغلب أحد الجانب على الآخر أن اتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو تؤثق عملية التفكير وينتهي النظر في الاحتمالات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجدي عبد الكريم حبيب، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، مصر، سنة 1971، ص 59.

## ✓ المعنى الاصطلاحي:

يعرفه تشالرز ايسمان القرار الإداري بقوله هو عمل غير تعاقدى ينظم سلوك الأفراد في المجتمع ويصدر عن عامل أو أكثر من عمال الإدارة يعملون معا".<sup>1</sup>

وكلمة القرار تعني أن العقل يحدد أو ينهى أو يحل مشكلة ما أو يستقر على رأي ما، ويطلق مصطلح متخذ القرار على الشخص الذي يكون بموقع القوة أو السلطة.

ويشير الزهراني إلى أن اتخاذ القرار هو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة.<sup>2</sup>

## ✓ التعريف الإجرائي:

القرار هو عملية اختيار بديل مناسب من مجموع البدائل المتاحة وذلك كل مشكلة إدارية أو فض نزاع قانوني في غياب الآلية الاتصالية.

<sup>1</sup> بهان رزق، القرار الإداري وتميزه عن قرار الإدارة، وزارة الإعلام، ط1، سوريا، 2016، ص20.

<sup>2</sup> زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، جامعة دمشق، كلية التربية، 2015، ص21.

## 10- الدراسات السابقة:

## 1- دراسة كبير عمار، رسالة ماجستير (2015) بعنوان: تأثير القيادة

الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى البحث في علاقة وتأثير القيادة الإدارية بأداء العاملين.<sup>1</sup>

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر إفادة في كشف طبيعة

الظاهرة وإبرازها من حيث خصائصها وتكونت عينة البحث 64 عاملاً، بمؤسسة

سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط وتم اختيارهم بطريقة عشوائية واستخدام أداة.

## • ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة بين نمط الإشراف السائد وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- لا توجد اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup>كبير عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.

2- دراسة محمد النذير، رسالة ماجستير 2010 بعنوان: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر -أنموذجا-<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة ومشروع إستراتيجية الاتصال وتكمن أهمية الدراسة في تعزيز مجال القيادة وربطه بإستراتيجية الاتصال كآلية فعالة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية والعمومية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج دراسة حالة وذلك لربط وتحليل ووصف الواقع وتفسير واستنباطه وكان مجتمع البحث يتكون 100 عاملا وقد تم اختيار عينة مقصودة بحيث هذا النوع من العينات يقوم على اختيار مفردات العينة تحكيمية لا مجال للصدفة، فشملت أفراد خلال فترة الدراسة.

#### ● نتائج الدراسة:

حتى تتصف القيادة بالفعالية لا بد أن تتسم بالسمات والمهارات المتفق عليها من قبل علماء الإدارة والتي تتمثل في المهارة الفكرية لأن القائد بحاجة إلى هذه السمات لتفعيل الدور القيادي والذي مؤداه حسب ما خلصنا إليه في الدراسة أن التفاعل بين القائد والإتباع هادف من نوعه وموجب.

<sup>1</sup> عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة السانية، وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2009، 2010.



إن اللغة والسمع تمثل عقبة من العقبات في القدرة الاتصالية والاتصالية، كأن لا يفهم الإبتاع ومشاكل الألفاظ المعقدة القائد لهذا يعد تقنية اللغة والسمع من أهم طرف العملية القيادية ذلك لأن القائد هو المشرف والمسير.

علاقة القائد بالإتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعين الجدد وأن جل القيادات ذكور.

### 3- الدراسة الثالثة:

دراسة الطالبة مزيان بشرى، رسالة ماجستير (2012)، بعنوان العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من جهة نظر الأساتذة.<sup>1</sup>

هدف هذه الدراسة إلى إيجاد علاقة بين أساليب القيادة التربوية واتجاه الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة تلمسان.

وكانت عينة البحث التي أجريت عليها الدراسة الاستطلاعية تقدر بـ: 152 أستاذ وقد تمت الدراسة الاستطلاعية أسبوعين تقريباً وبالتالي كان مجتمع الدراسة يتكون 522 أستاذ وأستاذة.

<sup>1</sup> مزيان بشرى، العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، السانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2012/2011.

• نتائج الدراسة:

- توجد علاقة بين أساليب القيادة التربوية وأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية.
- لا يوجد اختلاف في علاقة أساليب القيادة التربوية بأنماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية.
- وجود علاقة بين أسلوب القيادة الدكتاتورية ونمط الاتصال التفاعلي عند فئة الأستاذة ذوي الخبرة (6-10 سنوات).

4- الدراسة الرابعة:

دراسة فؤاد بن صحقة مرداد بعنوان: دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، بحث ميداني على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز (2019).<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال القيادي ومدى تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، وأجريت الدراسة على 400 موظف وموظفة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة أم الطبقة كما كان العدد

<sup>1</sup> فؤاد بن صدقة مراد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 2، 2019، ص 217.

المستهدف لعينة الدراسة (250) مبحوثا بجامعة الملك عبد العزيز، كما طبق الباحث منهج المسح بالعينة للدراسة الميدانية.

● نتائج الدراسة:

- مهارة الإنصات تؤثر ايجابيا على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- مهارة الحوار والإقناع تؤثر في زيادة الرضا الوظيفي.
- مهارة العلاقات الإنسانية تزيد من الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- أكدت الدراسة على أن الاتصال القيادي يلعب دورا مهما في تعزيز الرضا الوظيفي عن طريق الاتصال الرمي القيادي والاتصال القيادي غير الرسمي واستخدام مهارات الاتصال.

✓ التعليق على الدراسات السابقة:

لقد أفادتنا الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وتساؤلاتها، كما أعانتنا على إعداد دليل المقابلة وتحديد أهم الأبعاد، ويلاحظ من خلال قراءة الدراسات السابقة أنها تناولت مفهوم القيادة والاتصال كمفهومين وجب التطرق إليهما منفصلين بالإضافة لعدم الربط بين المتغيرين فإن هدف هذه الدراسة جاء مركزا على آلية ربط الاتصال بالقيادة وأثره وعلامته بعملية اتخاذ القرار في التنظيم الإداري الجزائري.

كما حاولت هذه الدراسات الربط بين القيادة والاتصال ربطاً وظيفياً، فعمل

الباحث على توظيف أساليب اتصالية وآليات إدارية لمعرفة العلاقة بين الاتصال

والقيادة.

الفصل الثاني: مراجعة أدبيات البحث

المحور الأول: الاتصال القيادي

المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات

## المحور الأول: الاتصال القيادي

### تمهيد

I. مفهوم الاتصال

- وظائف الاتصال

- مارات الاتصال الفعال

II. مفهوم القيادة

- الفرق بين القائد والمدير

- أنماط القيادة

- المداخل النظرية في القيادة

- مفهوم الاتصال القيادي

- علاقة الاتصال بالقيادة

- علاقة الاتصال القيادي بالسلوك الإداري

- أهمية الاتصال القيادي

- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاتصال من بين أهم المواضيع التي يجب تناولها في المؤسسات التنظيمية والإدارية وهذا لاحتوائه على مهارات يتطلب من النظام الاجتماعي والمؤسسي بلورته وفق استراتيجيات قابلة للتجسيد، تلعب المعلومة والعلاقات أهم ركائز الوظيفة وبالتالي هو نموذج وآلية لنجاح جميع الأنساق الاجتماعية مما له حاجة ضرورية في تكريس التفاعلات الديناميكية وما يثير اهتمامنا في هذه الدراسة هو الاتصال القيادي داخل التنظيم الإداري والصناعي وخدماتي، فهو أمر ضروري وأساسي لكي يتمكن القائمين على المؤسسات في صناعة نجاح دائم ودورة حياة للموظفين والمستخدمين الدائمين والمتوافدين على هذا الحيز من النسق الوظيفي، فهو الذي يجمع بين مهارات الاتصال وسلوكيات القادة الناجحين في مساراتهم الإستراتيجية مما يساعدهم على التأثير في المحيط العملي.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال ومفهوم القيادة وأهميتها مع الربط بينهما في المصطلحات وتفسيره تفسيراً علمياً يتطرق إلى العلاقة بالسلوك التنظيمي والإداري والمداخل النظرية إلى جانب وضع تصور شامل للاتصال القيادي داخل المنظمات.

I. الاتصال القيادي:

أولاً: مفهوم الاتصال.

✓ الاتصال: لغة:

تعني كلمة الاتصال communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communs بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل اتصل والاسم يعني المعلومات المبالغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات.<sup>1</sup>

✓ اصطلاحاً:

يعرفه كارل هوفلاند: هو العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال بإرسال مثير عادة ما يكون لفظياً لكي يعمل من سلوك الآخرين.<sup>2</sup>

ويعرف على أنه العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر عن إلى مستقبل واحد أو أكثر وسائل أخرى بغرض الإقناع أو التأثير على السلوك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، 2010، ص29.

<sup>2</sup>أحمد فهمي، هندسة الجمهور، مكتب مجلة البيان، السعودية، 2006، ص24.

<sup>3</sup>عبد الله ثاني محمد النذير، المرجع سبق ذكره، ص73.



ويعرف الاتصال حسب Barry: هو تلك العملية الخاصة بنقل المعلومات المفهومة من خلال استخدام الرموز المنظورة والغير منظورة بين طرفين لتحقيق هدف معين من خلال استخدام وسائل وأساليب مناسبة، وهي عملية معقدة تحتمل كثيرا من الخطأ لذلك فقد أكد على قياس الأثر.<sup>1</sup>

### ثانيا: وظائف الاتصال:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة وقد حكم كل من سكوت ومشييل scottethichel بوصف وتحديد الوظائف الرئيسية لعملية الاتصال بما يلي:

#### 1- الانفعالات: أو العواطف Emotion.

إن شبكات الاتصال من ابتكار الناس وغن كثير من يتصل به الناس مع بعضهم يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي إذ من خلال عملية الاتصال يستطيع العاملون التعبير عن احباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض فضلا عن ذلك الاتصال يهيئ ميكانيكية معينة يستطيع الأفراد عن طريقها مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي

<sup>1</sup>د.عمار محمد سلام، مهارات الاتصال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2007، ص5

يقومون بها، ومناطق الصراع بين الأفراد والمجتمعات بشكل غير رسمي لتحديد إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

## 2- الدافعية motivation:

إن الوظيفة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، لقد أكدت الأدبيات في مجال القيادة على حقيقة أن القيادة من حيث الجوهر هي عملية التأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة وإن نشاطات القيادة وممارستها ممن إصدار الأوامر وكفاءة السلوك والأداء ومراجعة الأداء وتقويمه وتحديد المهامات وتدريب المرؤوسين وتطويرهم تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال كما أن مبادئ نظرية التعزيز يؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، ومكافأة الاحتمالات أو المتوقعات التي تجعل السلوك والتغير فيه أكثر فعالية.<sup>1</sup>

## 3- المعلومات Information:

فهي ما يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي أو جمعي والتي يتم من خلالها جمع المعلومات... يتم عملية نشر هذه المواد الاتصالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مزيان بشرى، المرجع سبق ذكره، ص83.

<sup>2</sup>شريف درويش اللبان، تكنولوجيا الاتصال، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2000، ص102.

إن من وظيفة الاتصال هو أصل المعلومات إما من المرسل إلى المستقبل وذلك لتسهيل الفهم  
 وضح أكبر تشاركية في توحيد الأفكار والوجهات فيما يخدم المؤسسة والأفراد...

وانسياب المعلومات يسهل من ربط العلاقات سواء كانت جمعية أو انفرادية في تصويب  
 ونمذجة التنظيمات وفق ما يمليه التواصل المستمر وتبالي نحو اتصال فعال.

والخلفية المعلوماتية ه تمثل القيم والرواسب الثقافية والأفكار والأحاسيس والمعلومات التي  
 يحملها كل طرف من أطراف الاتصال.<sup>1</sup>

وحقيقة الاتصال هو بالأساس يقوم على المعلومة التي تمثل جوهره وروحه فالمعلومات المرسله أو  
 المستقبلية تعكس قصورات وقالب ديناميكي لحركة التواصل والثبات في تقنيات الكلام  
 والكتابة والتعبير.

### ثالثا: مهارات الاتصال الفعال:

يمكن تقسيم مهارات الاتصال الفعال إلى نوعين: المهارات التعبيرية، مهارات الاستماع  
 والاتصالات ويتطلب كل نوع قاعدة من المهارات العاطفية أو الوجدانية.

<sup>1</sup> مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر،  
 كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، باتنة، 2006/2005 ص35.

● المهارات التعبيرية:

ونحتاج هذا النوع من المهارات لكي ننقل ما يزيد من المعلومات إلى الآخرين فيمكن استخدام هذه المهارات في إعطاء الأفراد المعلومات التي تخص سلوكهم أو التي تتعلق بمعتقدات المرسل ومشاعره وتساعدنا المهارات الوجدانية في قول الأشياء التي تزيد قولها ولكننا نعاني صعوبة ما في قولها.

● مهارات الاستماع والإنصات:

تتضمن معلومات من الآخرين يمكن للمرسل الرسالة أن يستخدمها ليحصل على معلومات عن سلوكه وعن اعتقاداتهم ومشاعرهم وقصدهم وتساعد المهارات الوجدانية في احتواء الأوجه المختلفة لما يقوله الشخص الآخر واستيعابها حتى لو كان ما يقوله خطيرا أو مهددا بالخطر كما يمكننا المرسل كذلك من تأجيل اهتماماته حتى يفهم الشخص الآخر وتحديد أي المعلومات يجب أن تغطي أو تحجب تبعا للموقف.<sup>1</sup>

فمهارة التحدث تتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل، أما مهارة الاستماع فتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل أو لأن الرسالة المرسلة شفوية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عازة محمد سلام، المرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup>محمود فتوح محمد سعادت، مهارات الاتصال الفعال، الالوكة، ص26.

فحسن الاستماع والإنصات من جماليات الاتصال والتي بواسطته تذوب المشكلات ومعيقاته تتحل وفق نموذج أسسه ثم أتكلم وفق ما يتم استنتاجه من طرف الموقف الثاني والذي هو المرسل إليه.

#### رابعاً: مفهوم القيادة

##### ✓ القيادة لغة:

عرف ابن منظور القيادة على أنها مصدر القائد من القائد من جبل أنفه ومسناة كان مستطيل على وجه الأرض فهو قائد وظهر من الأرض يقود وينقاد ويتقاود كذا وكذا ميلا قيادة رأسه دبر أمره.<sup>1</sup>

##### ✓ القيادة اصطلاحاً:

هي تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة.

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير.<sup>2</sup>

كما تعرف القيادة على أنها عملية التأثير الذي يوصف بأنه عملية إرشاد التشابجات الأعضاء المنظمة في تحديد الاتجاهات (المقاصد) التي تقود للحصول على أهداف نظام الإدارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، ط2، مجلد 3، دار صابر، بيروت، لبنان، 1994، ص371.

<sup>2</sup> محمد الصربي، القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص130.

<sup>3</sup> مبروح عبد الوهاب، السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010/2009، ص24.

والقيادة هي ذلك العنصر لإحساسي الذي يجمع مجموعة العاملين ويجفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، إن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من فرد والمجموعة وظروف التنظيم إن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف التنظيم نجاحا شخصيا وتحقيقا لأهدافهم الشخصية.

خامسا: الفرق بين القائد والرئيس (المدير):

ولمعرفة الفرق يجب التطرق إلى بعض المفاهيم الجوهرية حول المدير:

إذ يعرف المدير على أنه هو الذي يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة ذات القيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدامها أو تجنبها من الموارد والإمكانات.<sup>1</sup>

الرئيس أو المدير هو الشخص الذي يقود جمعا من البشر، يؤمن بقدرته وعقليته يرى أن آلة الردع والعقاب هي أحد أهم أساليب قيادته شرس جدا إذا ما خالفه أحد أو رد له أمر، يرى أنه دائما على صواب يذكر أتباعه دائما أنه الرئيس، وان طاعته واجبة وإلا فالجحيم ينتظره.<sup>2</sup>

وعليه نجد الرئاسة الإدارية أو المدير تستند ممارسة مهامها على ما لديها من سلطة بصورة أساسية، أما القيادة الإدارية فهي لا تعتمد بشكل أساسي على ما في يدها من سلطة كما هو الحال في الرئاسة الإدارية ولكنها تنظر إلى السلطة كمصدر ثانوي تستخدم بهدف بناء الثقة

<sup>1</sup> فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص254.

<sup>2</sup> إبراهيم الفقي، المرجع سبق ذكره، ص11.

ومن ثم سلطة الثقة وسلطة القيادة توأمان ترتبطان تماما بالقيادة الإدارية فبينما تقوم القيادة على

النفوذ تعتمد الرئاسة على السلطة التي يكفلها القانون الرئيسي أو المدير.<sup>1</sup>

وتتبع القيادة تلقائياً من الجماعة، بينما الإدارة مفروضة عليهم لأنها تعتمد على السلطة المحولة

للشخص، وإن المدير يدفع التابعين للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً، بينما القائد

يعمل على مناقشة لأهداف مع التابعين وبلورتها بما يجعلهم يتبنون الأهداف فيسعون إلى

تحقيقها.<sup>2</sup>

### الجدول رقم (01) : الفرق بين القائد والرئيس.

القائد	الرئيس	مجال المقارنة
يختار من طرف أفراد الجماعة	مفروض من السلطة العليا	التعيين والاختيار
يوجد في التنظيم الرسمي وغير الرسمي	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	مكانته في التنظيم
شخصية وجب اقتناع الباحثين له	يعتمد على السلطة الممنوحة له	مصدر قراراته
يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا	نتيجة الخوف من السلطة الرسمية	السبب لتنفيذ قراراته
يعرف ما هو الخطأ ويصلحه	يعرف ن المخطئ ويعاقبه	التقييم
يوضح كيف يتم العمل وينظمه	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	تنظيم العمل
يهتم بالأفراد والعمل	يهتم بالأشياء المادية	الاهتمام
يسأل	يأمر	الأمر
يعمل جاهدا لاتباعه لتحقيق الهدف المرغوب	يعمل جاهدا لينتج	الهدف

المصدر: علاء محمد سيد قنديل القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن،

2008، ص31-32 بتصرف.

<sup>1</sup>مزيان بشرى، المرجع السابق ذكره، ص19.

<sup>2</sup>صديق زكرياء بن جيمة عمر، دور القيادة الإدارية في الرفع من أداء العامل بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018، ص172.

سادسا: أنماط القيادة:

تتباين الطرق في تصنيف القادة ولكن من وجهة نظر الإدارة لا بد أن نتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين اعتمادا على الأنماط السلوكية للقيادة تجاه العمل والتابعين.

1: النمط الأوتوقراطي (المستبد) (Autocratic):

إن أهم ما يميز القائد الأوتوقراطي هو اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسية لإجبارهم على انجاز الأعمال يساعده في ذلك أن كل السلطات مركزة في يده، غد يحتفظ لنفسه بسلطة إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل الصغيرة والكبيرة، ويصر على طاعة المرؤوسين لأوامره وقد أوضح هيرسي لانشارد أن القيادة الأوتوقراطية تتراوح بين الأوتوقراطي المتسلط والعنيد والمتطرف في استبداديته وبين الأوتوقراطي الصالح أو الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف كي يضمن ولا مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، وبينما نجد الأوتوقراطي المتسلط المناور اللبق، وهو الذي يوهم المرؤوسين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار في حين أن مشاركتهم ليست مشاركة فعلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أغادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2017، ص24.



وهذا النوع من القيادات لا يصلح بتاتا في المؤسسات والتنظيمات مما له من آثار سلبية على حركة العلاقات الاتصالية وتختلف في آلية التحكم والتسيير داخل النسق المفتوح والذي يتميز بعلاقاته الخارجية.

## 2: القيادة الديمقراطية:

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد أسماها البعض بـ " القيادة الاستشارية أو الإنسانية" والبعض الآخر أسماها " القيادة الايجابية" لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات المتابعين.

فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات:

- **تنمية العلاقات الإنسانية:** فالعلاقات الإنسانية السليمة غير المتحيزة تساعد على إيجاد الجو من الألفة والمحبة بين العاملين في المنظمة.

- **المشاركة في صنع القرار:** إن مشاركة العاملين في صناعة القرار تساعد على ترشيد حملة القرار، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء من يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة.

- **تفويض السلطة:** إن التفويض السلطة هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها، الى المرؤوسين القادرين على انجازها، ولكن هذا لا يحول المسؤولية من القائد لذلك يجب تأكد من الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها، وأنهم يستحقون الغرض من التفويض.<sup>1</sup>

### 3: القيادة الفوضوية:

هنا يترك القائد كل الحرية للعمال في أداء العمل بمفردهم، ورغم الانتقادات الموجهة إليه إلا أن بعض الباحثين يرون أن هذا الأسلوب له وجود في التطبيق العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه، مثلاً قد يكون صالحاً لبعض المنظمات كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون العاملون علماء الذي يفترض ترك لهم الحرية في البحث وإجراء التجارب.<sup>2</sup>

وهي يطلق عليها أيضاً بالقيادة المنطلقة أو غير الموجهة في هذا النموذج:

- تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد.
- تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء.

<sup>1</sup> فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2017، ص115.

<sup>2</sup> مبروح عبد الوهاب، المرجع سبق ذكره، ص60.

- فيها يتنازل القائد لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، يصبح القائد حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم.<sup>1</sup>

والقيادة الفوضوية هو حالة من الانسياب الإداري والتنظيمي، وبالتالي يلاحظ غياب الأفق والتطلع في تغير الوقائع ومواجهة التحديات التي بدورها تتجلى في توافر وتكاثر المشكلات والأزمات نتيجة لغياب قيادة رشيدة.

### سابعا: المداخل النظرية في القيادة:

تعتبر القيادة مفهوم علمي وفني يعكس توجهات علمية وبحوث أكاديمية تسمى لتفسير هذه الظاهرة القديمة في الوجود ومعرفة مداخلها وفلسفة توجهها وآلية تطبيقها.

#### 1. نظرية السيمات:

قال مارمونت Marmont ليست القوة الفاعلة في الجيش بعدد الجنود، وبالوسائل المادية بل بالعقل المحرك الذي هو العامل الحقيقي لدى الجماعات البشرية ويعكس هذا القول الاتجاه السائد فيما يخص القيادة وخاصة في فترة الأربعينات والخمسينات لاسيما في المجال العسكري، حيث حاول الباحثون إيجاد مجموعة الخصائص التي تميز القادة الناجحين، وقد قام ستودجيل "Stogdill" بمراجعة لمجموعة البحوث محاولا، إيجاد مجموعة الخصائص للقيادة.<sup>2</sup>

وحقيقة هذا المدخل هو الأقدم استخدم لفهم وتفسير نجاح القيادة حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية كالمظهر واللياقة،

<sup>1</sup> زرقط بولرياح، أنماط القيادة ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، سبتمبر، 2017، ص 252.

<sup>2</sup> مبروح عبد الوهاب، المرجع سبق ذكره، ص 66.

والاجتماعية كالتقييم والنموذج الاجتماعي والذكائية كالتقدير الذاتي ومستوى التعليم والمعرفة  
وكموامل أساسية في فعالية القيادة ونجاحها.<sup>1</sup>

وهي تفترض أن شخصية القائد مستقلة عن شخصيات الإبتاع وإن القيادة أمر "فطري" أو  
"غريزي" أي البعض دون البعض الآخر أي أنها ليست سلوكا يمكن تعلمه لذا تناول الباحثون  
في إطار هذه النظرية السمات المرتبطة بالشخصية القيادية من "ذكاء" و"حيوية" و"سيطرة"  
ونحو ذلك.<sup>2</sup>

## 2. النظرية السلوكية:

وقد حددت هذه النظرية في مجملها القيادة تتأتى من تفاعل هي قوى القائد المتمثلة في ثقة  
بالمرؤوسين واتجاهاته سلوكه، وقوى المرؤوسين وتمثل في دوافعهم وتوقعاتهم ومواقفهم وقوة  
الموقف والمتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم.<sup>3</sup>

فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة  
ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية ومن بين أهم النظريات المرتبط بسلوك الفرد.

1- نظرية الخط المستمر في القيادة.

2- نظرية ليكرت في القيادة.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص140.

<sup>2</sup> عبد الله بن مسفر الوقداني، القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية الدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، جوان 2018، ص05.

<sup>3</sup> رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال، أطروحة دكتوراه، جامعة نابلس، كلية الدراسات العليا،  
2008، ص20.

3- نظرية البعدين.<sup>1</sup>

### 3. النظرية الموقفية:

تشير النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، والقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكاناته القيادية.<sup>2</sup>

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين".<sup>3</sup>

### 4. نظرية القيادة التفاعلية:

إن تصور المفاهيم السابقة وتطرقها في تفسير عملية القيادة أدى إلى ظهور المدخل التفاعلي، حيث يعرف القيروني وفقاً لهذا المدخل على أنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وعليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات، أما ماكجريجور، فقد عرفها وفقاً لهذا المدخل بأنها: "علاقة مركبة بين متغيرات عديدة حددها بسمات القائد والموقف واتجاهات وحاجات وسمات الإبداع وخصائص المنظمة

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11 (04)، الجزائر، ص31.

<sup>2</sup> أحمد معتوق النمري، الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، 1430هـ، ص32.

<sup>3</sup> برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012/2011، ص121.

(هيكليها، أهدافها، طبعة الأعمال المطلوب أدائها)، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>1</sup>

كما جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفى وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحسد كل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

كما تشير هذه النظرية على أن القيادة عملية تفاعل بين الفرد والقائد والموقف، وتفسر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف فالقيادة تعد هنا الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلالها الاستفادة من مواقف معينة توظيف التأيد كل مشاكل تنظيمية معينة سواء أكانت تتعلق بالأداء أو بمناخ تنظيمي لتمكين القائد معها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فاتن باشا، اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، 2017، ص53.

<sup>2</sup> بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص41.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، المرجع سبق ذكره، ص144.

ثامنا: مفهوم الاتصال القيادي:

### 1- الاتصال القيادي:

هو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الإبتاع في نسق اجتماعي إنساني وهنا يمكن استحضار بيرلو إلى أن مهارات المصدر (القائد) وقدراته المختلفة تتحدد في ضوء المهارات والاتصال والمواقف المختلفة التي تواجهه وطبيعة معروفة الأشياء والثقافة كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس وبسعتها القنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.<sup>1</sup>

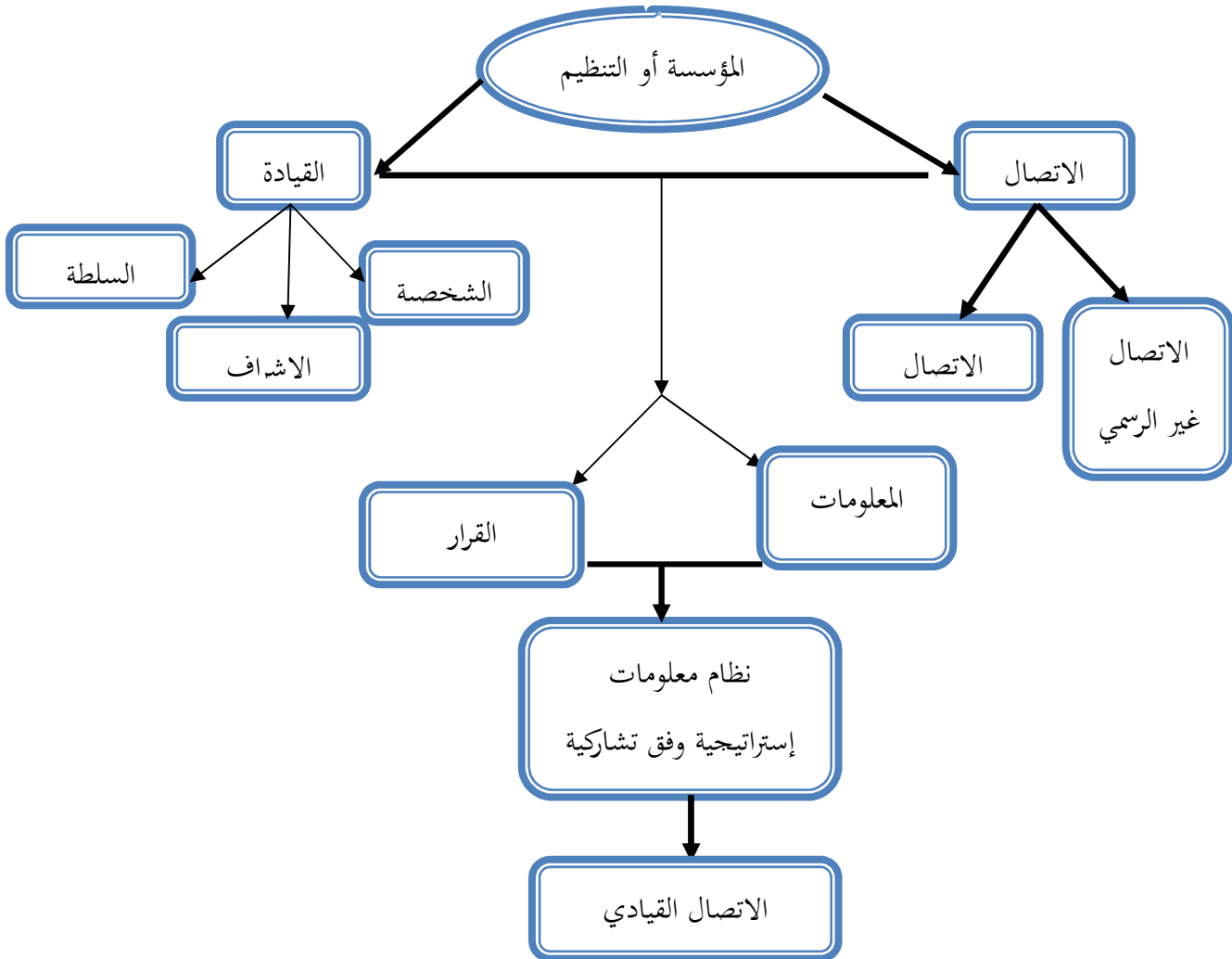
والاتصال القيادي يعني قدرة القائد على امتلاك وتطبيق مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل لطريقه تحقيق الانسجام والتواصل بين أفراد الفريق بما يساهم في تحقيق أهدافهم.<sup>2</sup>

والاتصال القيادي هو الآلية الاتصالية في بناء جسور العلاقات الإدارية وتوفير المعلومات المناسبة لنجاح التنظيم الكلي وفق متطلبات واستخدامات مهارات التحدث، الإنصات، الكتابة، والتحول بها إلى عملية مستمرة تتطلب التنسيق والإشراف بين الوظائف والأجزاء النسقية في الإدارات والمنشآت الخاصة والعامة.

<sup>1</sup> عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، 2010/2009، ص52.

<sup>2</sup> فوائده بن صدقة مرداد، المرجع سبق ذكره، ص217.

الشكل (01): يوضح العناصر المكونة لآلية الاتصال القيادي



المصدر: من إعداد الباحث.

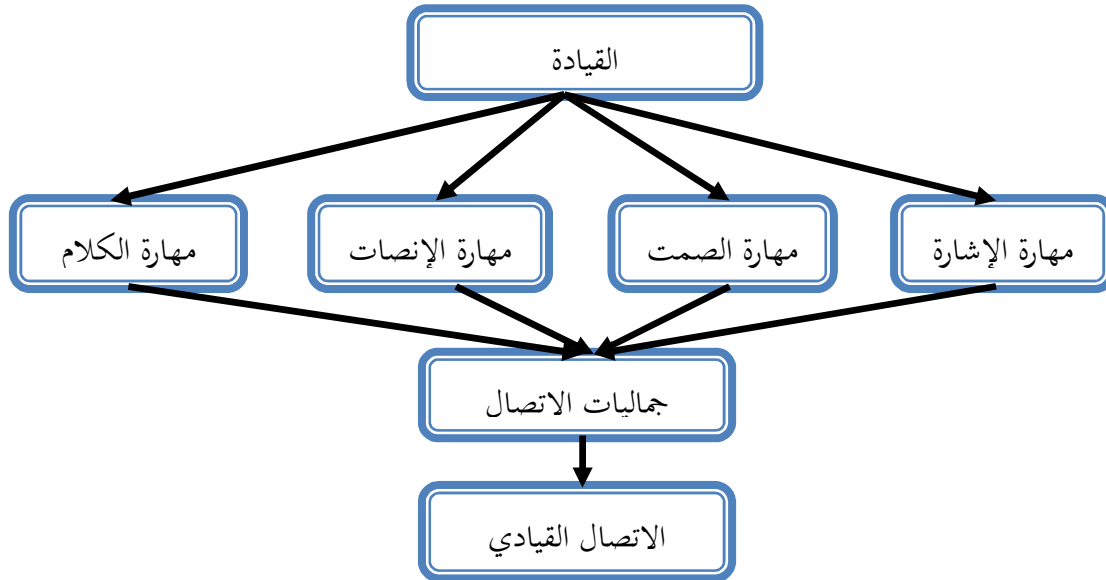


2/ علاقة الاتصال بالقيادة:

ونظرا لأهمية القيادة والاتصال ولأنهما متلازمان ولا يمكن أن يكون احدهما دون الآخر، كما يشير روبرتسون "Robertson" بأنه من الصعب تخيل قيادة دون اتصال فعال أو اتصال دون قيادة قوية، ولأن أهم العوامل التي تجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم بشكل كامل هو غياب الاتصال الفعال الذي يمتلكه كل قيادة.<sup>1</sup>

فالقائد الناجح يسمى لامتلاك مهارات الاتصال الفعال في التواصل وتقريب آرائه وقراراته وفق قنوات الاتصال هذه الأخيرة تبني توجهات ومسالك لإنجاح العملية الإدارية التي تتحقق إلا بالاتصال القيادي.

الشكل (02): يوضح علاقة القيادة بالاتصال



المصدر: من تصميم الباحث.

<sup>1</sup> د. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص145.

## 3/الاتصال القيادي وعلاقته بالسلوك الإداري:

فإذا عرفت المفاهيم المتعلقة بالقيادة والاتصال فإن السلوك الإداري يمكن تعريفه بأنه طريقة المدير في قيامه بالإجراءات الإدارية والنشاطات المتصلة بها، والتي ترسمها له التشريعات واللوائح والقوانين.<sup>1</sup>

كما أنه عبارة عن النمط المختلط من السلوكات والأفعال الواجب التقيد بها أثناء أداء الوظيفة وذلك للوصول الى فعالية في الإبداع وتحقيق الأهداف فيعتبر القائد الاتصالي نموذجاً يبرهن للأتباع بطريقة مباشرة والأخرى غير مباشرة على سلوكه في إدارة التنظيم والعلاقات الداخلية والخارجية وبالتالي رسم صورة تأثر وتأثير في الإلتباع لنهج سلوكه وقابلية تنفيذ توجيهات عن طريق ما نتج عن الفعل الإداري، وهذا ما يراه كوهن (kohn،1977) أن قيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير في المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.<sup>2</sup>

إن تواجد الاتصال القيادي في التنظيم الإداري أو الصناعي يصنع السلوك الذي يبنى عليه أهداف وتصورات القائد الإداري الذي يمارس أفعاله الرسمية وغير الرسمية في نطاق فلسفته وأنماط السلوك الواجب توافرها في نسقه الكلي.

<sup>1</sup> عبد الله صحراوي، أبعاد السلوك الإداري، المجمع سبق ذكره، ص198.

<sup>2</sup> د. صالحه عبد الله عيسان، علي عبد جاسم الزامل، السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 2 يونيو 2011، ص160.

#### 4/أهمية الاتصال القيادي:

يعد الاتصال القيادي أحد ركائز التي يقوم عليها المسير أو المتحكم في ديناميكية الحركة الإدارية داخل أي تنظيم مؤسسي.

فهو السر الذي تستمر به الحياة وتنمو، وهو مجموع العناصر التي تدل على أهمية الاتصال على مستوى الفرد ومن ذلك أنه يساعد على فهم الأحداث والتزود بالمعلومات واتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

يعتبر الاتصال القيادي روح الجماعة والمؤسسة فهو يعمل على وصل العلاقات الجماعية وبلورت الحس التشاركي في اتخاذ القرارات.

ينمي بوادر الإشراف وتكريس ثقافة التنظيم وفق آلية التقارب بين التابع والقائد.

فهو يأخذ شكل الاتصال القيادي الرسمي وتحريك الوظائف والمهام المنفرطة بالقائم على الاتصال وحتى المسؤول المشرف على عملية التسيير والإدارة كما أن الاتصال غير الرسمي فهو يكرس العلاقات الدائمة والمستمرة خارج وداخل الوظيفة فيحقق الاتصال الأفقي والشبكي الدائري.

وتنبع أهمية مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية مما يجعل الإدارة أكثر مرونة وفاعلية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها حيث أن القيادة هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فؤاد بن صدقة مرداد، المرجع سبق ذكره، ص218.

<sup>2</sup>د. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص2019.

ولا شك أن القيادة لا تأتي عن طريق الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي ليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهامها أساسية في المؤسسة التي يقودها حتى يصلح وظيفة القيادة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بن وهيبة نورة، هماش لمين، أهمية القيادة النظير داخل المؤسسات الدولية، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد الثالث، ص353.

## خلاصة:

إن الاتصال القيادي هو بمثابة الميكانيزم الذي يحرك المؤسسة وفق آليات العملية الاتصالية، والتي يضمن ديناميكية الوظائف الإدارية وذلك بتأثير مهاراتي على وظيفة التنسيق والتكامل والتي تكفل الاستقامة الإدارية أو ما يعرف باستقامة القيادة التي تبني على مجموع أخلاقيات المناط توافرها في القائد الاتصالي وذلك لنجاح العملية التنظيمية بشكل عام.

ومن خلال هذا التفوق الإداري يتطلب الاعتماد على الاتصال القيادي الرسمي الذي ينظم الأعمال رسمياً عن طريق القوانين واللوائح التنظيمية وعلى الأفراد المشول لها والالتزام بها، بالإضافة للاتصال القيادي غير الرسمي الذي يتميز بتكوين العلاقات الخارجة عن إطار القوانين والتي بمثابته تمثل براديعم التفاعلات التي تسمح لجماعات العمل بوضع قيم وعادات وأفكار مشتركة تولدت عن بعضهم البعض، وقد تدخل عدة متغيرات كالمواقف والسلوكيات والأعراف في تماسك هذه العلاقات، وعلى هذا الأساس لا بد من الاهتمام بالاتصال القيادي بنمطيه الرسمي وغير الرسمي حتى يصل التنظيم الإداري إلى أهدافه المسطرة، وهذا ما حاولها إبرازه في هذا الجزء من توظيف العلاقة بين الاتصال القيادي والسلوك الإداري بالإضافة إلى الأهمية التي جعلتنا نتبنى تصور تنظيمي لمتطلبات الاتصال القيادي في المؤسسات.

## المحور الثاني: عملية اتخاذ القرارات

### تمهيد

- مفهوم القرارات
- تعريف اتخاذ القرارات
- أنواع القرارات
- مراحل اتخاذ القرارات
- البراديغم الادراكي لاتخاذ القرارات
- معوقات اتخاذ القرارات
- أهمية القرارات
- خلاصة

تمهيد:

ن جميع المشكلات الإدارية الواقعة في النظام المؤسسي يجب الإحاطة بها وفق نماذج ورؤى تحليلية تنبثق من خبرات القائمين على التسيير والإدارة والتي لا تكون بوجود بدائل متاحة، يكون عليها البديل الأنسب قريب لمتخذ القرار في حل مشكلاته المدرك لها والمحيطة بنظامه ونسقه المفتوح على عملية القرار.

ومن هنا سنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرارات مع البحث في مفهوم القرار واتخاذ القرار كآلية اتصالية، ومعرفة أنواع القرارات ومراحل اتخاذ القرار ونتطرق إلى البراديجم الإدراكي لمتخذ القرار من معرفة السلوك والصورة الذهنية المستنبطة للواقع الذي يعيشه القادة وأهمية اتخاذهم للقرارات في تنظيم الإداري الجزائري.

• مفهوم القرار: إن كلمة قرار (Décision) تعني البث النهائي والإرادة المحددة لصانع

القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.<sup>1</sup>

• مفهوم اتخاذ القرار:

" هو عملية اختيار أسلوب عمل معين من بين عدد من البدائل، واتخاذ القرار خطوة من

خطوات التخطيط، وأهمية اتخاذ القرار تنبع من أن مدى نجاح أي منشأة يعتمد إلى أقصى عدد

ممكن على قدرة العاملين بها على اتخاذ القرار السليم.<sup>2</sup>

هو دراسة وتحديد واختير البدائل الملائمة لحل المشكلات، ويعني هذا أن هناك دائما خيارات

أمام متخذ القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة.<sup>3</sup>

ويرى pierbergeron : أن اتخاذ القرار هو نشاط خاص ومهم خلال عملية التخطيط، فالميسر

يقوم بتخطيط المهام، البرامج النشاطات والمشاريع وعليه أن يقرر من ، كيف، ومتى يجب أن

ينجز العمل، فاتخاذ القرار حسب هذا الكاتب " هي العملية التي من خلالها يختار المديرون

بين مختلف الاختيارات"<sup>4</sup>

ولمعرفة القرار وجب معرفة آلية نظام الاتصال وفن اختيار البدائل وفق آلية إدراكية وسلوكية

باعتبار القرار عملية نفسية يقع فيها متخذ القرار.

<sup>1</sup> بؤالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات في اتخاذ القرارات في المنظمة، المجلد 14، العدد 02، سبتمبر 2020، ص161.

<sup>2</sup> سعد الدين عشموي، الإدارة الأسس وتطبيقاتها، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، السعودية، 2000، ص83.

<sup>3</sup> ميرزا أبو نجم، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2018/2017، ص19.

<sup>4</sup> رؤوف زرفة، عادل بوجمان، أهمية ومكانة نظام المعلومات الاستراتيجي في اتخاذ القرار، الملتقى الوطني واقع وآفاق حالة الجزائر، جامعة

8 ماي 1945، قالمة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، ص10.



✓ مراحل اتخاذ القرار:

تتم عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات تصنف وفق نوع المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار معين.

1- تحديد المشكلة:

حسب "نوال عبد الرحمن" الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود المشكلة أو المشكلة هي انحراف أو عدم توازن بل ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها وعند تحديد المشكلة يجب التعميق في دراستها لمعرفة جوهر المشكل الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي يوحي للإدارة على أنها مشكلة رئيسية وفي حالة عدم معرفتها فإن القرار الذي سيتخذ يكون غير سليم فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبرى.<sup>1</sup>

ومما يجب معرفته هو الحالة التي تتواجد فيه المشكلة وذلك لمعرفة سبل تفتيتها وتقليل من خطر استمراريتها، في تواجد البدائل يتيح اختيار القرار الصائب المراد اتخاذه وتكييفه وهي مرحلة البحث والاستطلاع.

2- مرحلة التصميم: وهي المرحلة التي يتم بها البحث عن بدائل مختلفة للعمل لمواجهة هذه

المواقف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علون سميرة، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات، مجلة التدوين، العدد 11، السادس الثاني، 2010/07/30، ص 296.

<sup>2</sup> د. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 65.

ويمثل البديل مجموعة الإجراءات التي تمكنها من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المنشود. وهو نموذج واقعية لبلورت تصورات وبدائل المتاحة لاتخاذ القرارات وتكييفها وفق هذا التصميم.

### 3- تقييم البدائل والمفاضلة بينها:

بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة كل المشكلة تقوم بتقييمها، كل بديل على حدا وتعتمد في ذلك على عدة معايير منها:

- 1- جدوى هذا البديل في حل المشكلة.
- 2- قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره.
- 3- ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.
- 4- هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه.
- 5- سرعة تنفيذ البديل وما هي التكاليف والوقت التي تستغرقه العملية.<sup>1</sup>

### 4- اتخاذ القرار وتنفيذه:

وهي جوهر العملية الإدارية وذلك في الوصول إلى موقف نهائي يبين آلية التوصل إلى بديل وحل نهائي لاتخاذ القرار وفق رؤيته اتصالية تشاركية في تشكيل هذا النموذج الإنساني لخدمة التنظيم أو المؤسسة.

<sup>1</sup> بودالي بن عون، المرجع سبق ذكره، ص163.

5- المتابعة والقياس:

متابعة تنفيذ القرار مهمة للغاية لأنه يعتمد عليها نجاح أو فشل القرار في حل المشكلة والمتابعة تساعد على اكتشاف الانحرافات أو معرفة مدى القبول أو المقاومة من جانب التنفيذ، أما تقييم والقياس أي معرفة نسبة نجاح بديل الحل الذي تم اختياره في حل المشكلة 40%، 90%، 100% تحكم على كفاءة متخذ القرار ومدى نجاحه.<sup>1</sup>

✓ معوقات اتخاذ القرار:

نناك اجتهادات وأحكام يستخدمها الأفراد في صنع قراراتهم وقد تؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة، ومن بين هذه العوائق:

● الثقة الزائدة:

وتقوم على التقدير الزائد من طرف الأفراد لقدراتهم ومهاراتهم الخاصة ومدى معرفتهم وسلامة أحكامهم، وبسبب الثقة الزائدة يعمل الكثير من الأفراد أشياء تعرضهم للخطر أو تسبب لهم الضرر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، يناير، 2012، ص138.

<sup>2</sup>زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة دمشق، كلية التربية، 2014/2015، ص79.

### • طريقة التفكير غير الصائبة:

القرار في طريقة التفكير هو الذي يحدد المصير، فلاحظ أفكارك لأنها تتحول إلى كلمات ولاحظ كلماتك لأنها تتحول إلى أفعال ولاحظ أفعالك لأنها تتحول إلى شخصيات ولاحظ شخصيتك لأنها ستحدد مصيرك.<sup>1</sup>

فالتفكير الخاطئ يجر المتخذ والصانع للقرار والى بدائل غير رشيدة وبالتالي قرار فاشل.

### • نقص المعلومات:

فتوفر المعلومات يساعد على معرفة جوانب المشكلة بتبويب المعلومات القديمة للمساعدة على تفهم موقف جديد ذي صلة مع المعلومات الحديثة وتمكنت من السيطرة على الموقف.<sup>2</sup>

### • غياب آلية الاتصال في توصيل القرار وتوصيفه:

فغياب الاتصال يؤثر على اتخاذ القرار وذلك بمسح المعلومات المناسبة لاقتناص البديل المناسب والخروج بقرار قابل للتنفيذ وحل المشكلة الإدارية وفق متطلباتها وظروفها.

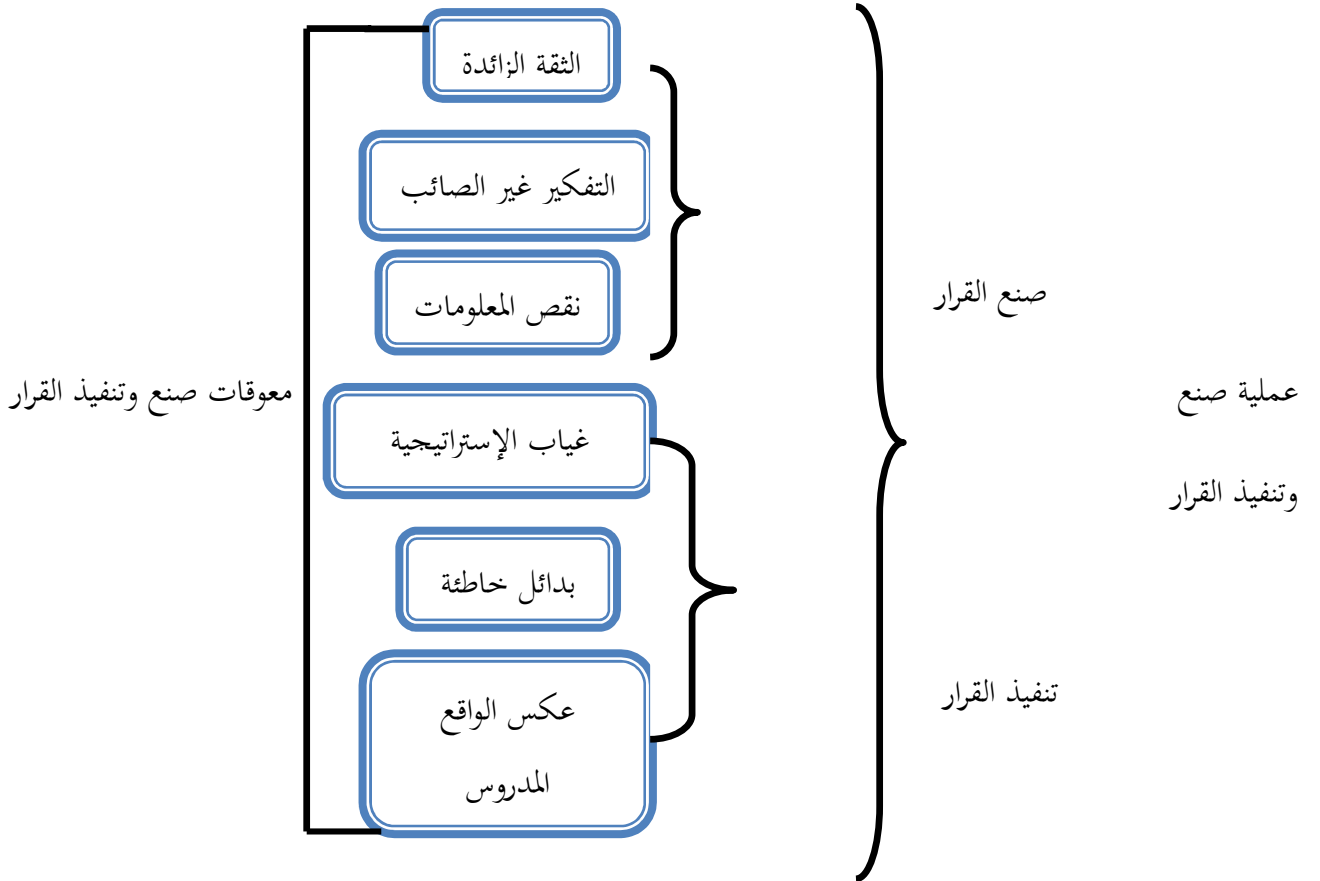
وكل هذه المعوقات تندرج في سوء فهم نظام المعلومات وذلك باعتبار المؤسسة أو الشركة ما هي إلا نظام بيئي وإن نظام المعلومات يجب أن يتعامل مع البيئة ككل، حتى يساعد المدراء على فهم وإدراك ما يحدث حولهم وإلى أن يدرك المدير ما يحدث حوله فسوف تتسم أحكامه

<sup>1</sup> إبراهيم الفقهي، فن وأسرار اتخاذ القرار، بداية الإنتاج الإعلامي، ط1، مصر، 2008، ص19.

السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص196.<sup>2</sup>

.وقراراته بالعيب والنقصان والتشوه وعدم المعرفة الدقيقة إن الناس يصدقون ما يودون تصديقه وما يرغب فيه الناس بشدة يصدقونه بسهولة.<sup>1</sup>

الشكل (03): يوضح معوقات عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup>ستيفن آر كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 2005، ص389.

## 1- القرارات الإستراتيجية:

هي القرارات التي تخص علاقات المؤسسة مع محيطها، مثل قرار عن إنتاج نوع من السيارات للبلدان لناشئة، كما ذكر **Bei.zhuo** أن القرارات الإستراتيجية تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، كما تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتماد المالية للأزمة لتنفيذها.<sup>1</sup>

تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، " لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل للأهداف الحالية، ويحيز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة.<sup>2</sup>

## 2- القرارات الروتينية:

تتميز القرارات الروتينية بأنها تصدر يوميا وبصورة متكررة أو خلال فترات متقاربة ويطلق العديد من علماء الإدارة مصطلح (القرارات المبرمجة) على القرارات الروتينية وذلك لأنها لا تحتاج إلى أبحاث سابقة أو دراسات ولا تحتاج إلى استشارات قبل إصدارها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علون سميرة، المرجع سبق ذكره، ص292.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، المرجع سبق ذكره، ص251.

<sup>3</sup> رافدة الحري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، المرجع سبق ذكره، ص273.

وهي قرارات تصدر من السلطة المحولة ويقوم الموظفون بتطبيقها وفق الحاجة الإدارية الملزمة لتكيف معها وهي تتطلب حالة العمل اليومي وهي تتمثل أيضا في القرارات المتكررة.

### 3- القرارات التشغيلية (العملية):

تتعلق هذه القرارات أساسا بالجانب الاستغلالي والوظيفي للإدارات الدنيا للمؤسسة الاقتصادية، فيما يتعلق بقرارات عمليات الإنتاج والمتابعة والإشراف وقرارات التوجيه فيما يخص استخدام المواد وتفصيل الخدمات والإنتاج بالإضافة إلى مهام تعيين الموارد البشرية ووضع مخططات الأداء.<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (02): تصنيفات اتخاذ القرارات (عملية، إدارية، إستراتيجية)

الخصائص	الإستراتيجية	الروتينية	التشغيلية
نوعية القرار	مستقبلي	يومي	يومي
تأثير القرار	تأثيره قوي	تأثيره عادي	تأثير بسيط
الفعل التشاركي	يوجد	لا يوجد	أحيانا
دمقرطة القرار	قرار الديمقراطي	تسلطي	تسلطي
آلية القرار	تنبؤي	وظيفي	وظيفي
البدائل	متاحة ومنفتحة	روتينية	عملية
المعلومات	غير مؤكدة	كاملة قريبا	كاملة وذاتية

المصدر: من إعداد الباحث.

<sup>1</sup> رضاني عفيف، مكيد علي، نحو إطار مفاهيمي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 03، العدد 02، 2020، ص 77.

✓ البراد يغم الإدراكي لمتخذ القرار:

كثيرا ما تتوقف أمام مظاهر التحول والتطور لكي نسأل كيف يمكن لمتخذ القرار أن يفسر ما يحدث في المحيط؟ وكيف يمكنه أن يلم بكل أسباب ما يحدث وهي متشابكة؟ وهل يكتفي بالأسباب الغريبة للظاهرة؟ أم هناك أسبابا تنأى عن إدراكه؟ فيما إذا كان عدم استيعابه لباطن الأشياء هو نتيجة لعجزه الحسي؟ أم هو ضعف في قدراته على الاستدلال والتفسير؟.

فتشابك هذه العمليات هي ذاتية تعبر عن البراد يغم الإدراكي عند متخذ القرار.<sup>1</sup>

ونجد القائل يقول: "لماذا تجهد نفسك في التفكير كثيرا في القرار؟ فكل شيء سيتغير بحلول الغد على أي حال".

وذا سوء فهم للفكرة التي تقول: إن جميع القرارات مؤقتة بالطبع، المستقبل غير مضمون لكن هذا ليس سببا لرفض التفكير فيه أو التخطيط له، بل إننا نحتاج إلى التفكير حتى في قرارات العمل الصغيرة بلغة الأهداف الطويلة الأجل، وإذا لم نحدد لنا مسارا فإننا نختزل إلى مجرد التفاعل مع الأشياء عند

<sup>1</sup> فالنتة اليمين، درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012، ص11.



حدوثها وهو ما يطلق عليه: أسلوب "مكافحة الحريق" الذي يميز الكثير من القرارات التي تتخذ في المؤسسات والشركات.<sup>1</sup>

والعملية العقلية للفرد المثالي في التفكير هي التفتح والتقبل، فعندما يواجه مشكلة ما يتطلب حلاً أو اتخاذ قرار يرحب بتعدد وجهات النظر والبدائل الكثيرة، ويحاول فهمها واستيعابها من خلال المنظور الكلي لوجهات النظر المختلفة، ويسعى إلى التوصل لحل شامل يرضي جميع الأطراف.<sup>2</sup>

وعملية الاختيار عندما تخرج إلى الواقع الخارجي تسمى قراراً ولا بد من التأكيد على أن التقاط الصورة الذهنية من الحدث الخارجي دائماً يسبب اختلالاً في توازن الإنسان بصورة متعددة، مما يشكل له دافعاً لإعادة التوازن إلى لأنه من اختلال في اختبار الاستجابة الداخلية لإعادة ذلك التوازن.

والبراد يغم الإدراكي لمتخذ القرار يشكل البناء التحتي لفكره وهذه القرارات المختارة من مجموع البدائل لا تخرج عن إطار أو سلم أو مقياس تأطيري لهذا النموذج وحقيقة إلى متخذ القرار أن يتخذ قراره وفق نوع المشكلة والوجود الديناميكي لعلها مما يتطلب إستراتيجية مخططاً لها لا تخرج عن إطار الإدراك

<sup>1</sup> ألن باكر، ترجمة سامي تيسير سلمان، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، المؤمن للتوزيع، السعودية، 1998، ص64.

<sup>2</sup> محمد حسن صبح، أساليب التفكير وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة كلية التربية، العدد 18، 2015، ص11.

الحقيقي للمشكلة وبالتالي معرفة أسبابها واستيعاب الحلول الواجب توافرها  
لمتخذ القرار.<sup>1</sup>

### ✓ أهمية اتخاذ القرارات:

إن ارتباط عملية اتخاذ القرارات بالعمليات الأخرى داخل المنشأة جعلها  
أكثر أهمية حيث أنه أصبح يتوقف عليها جميع العمليات الإدارية الأخرى  
سواء المستخدمة من قبل المدراء داخل الشركات أو من قبل المستثمرين من  
خارج هذه الشركات.<sup>2</sup>

عملية اتخاذ القرار تتداخل مع جميع الوظائف الإدارية بدءاً من التخطيط  
والتنظيم والتنسيق والتوجيه وانتهاء الرقابة، إذ لا تخطيط بدون اتخاذ القرار  
سواء أكان على المدى البعيد أو القصير.<sup>3</sup>

أحيانا تتخذ القرارات للخروج من وضعية ضعف أو قيود تفرضها بيئة  
المؤسسة، ويتجلى ذلك في أداء الوظائف الجديدة من خلال التدخل  
التنفيذي للقرار في المدى القصير، لاسيما في المؤسسات الاقتصادية ذات

<sup>1</sup> بشير صالح الرشدي، كيف تواجه أحداث الحياة، اجاز العالمية للنشر والتوزيع، ط2، الكويت، 2010، ص75.

<sup>2</sup> إبراهيم محمود إبراهيم الجعبري، دور الإفصاح المحاسبي في اتخاذ القرار الاستثماري، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد، 2015، ص34.

<sup>3</sup> أحمد عبد الله سويدات، فؤاد نجيب الشيخ، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرارات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد1، 2017، ص77.

الحجم الكبير، حين تكون تلك القرارات في شكل أوامر لتصويب وترشيد الأداء.<sup>1</sup>

يعتبر اتخاذ القرارات عملية مستمرة فمجال العمل في المؤسسات مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد.<sup>2</sup>

والقرارات الإستراتيجية هي بمثابة رسم دورة حياة للمؤسسات وأهداف الأفراد في إطار البدائل التي توضع وفق متطلبات المشكلات المطروحة والتي يجدر حلها وتقليل من أخطار هذه التحديات التنظيمية والإدارية.

<sup>1</sup> رمضان عطيف، المرجع السابق ذكره، ص82.

<sup>2</sup> هلايلي اسلام، أحمد قايد، مساهمة نظام المعلومات المحاسبة في تحسين عملية اتخاذ القرارات، مجلة الدفاتر الاقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص384.

### خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات والتنظيمات الإدارية تعتبر من بين الأولويات الإستراتيجية لكون أن القرار آلية فعالية في تحريك الصورة الإبداعية واستمرار النسق العملي لأي فلسفة إدارية هذه الأخيرة تتطلب الخروج بحلول المجموع المشكلات التي تتطرق لها في حيزها لتنافسي مع النسق المفتوح مع المؤسسات والشركاء المتعاملين معها.

وكل هذه التحديات التي نراها اليوم أدت إلى وجوب اتخاذ قرارات من شأنها تبرير سلوك التنظيم اتجاه أفراده العاملين والبيئة الخارجية، وأعظم آلية في الاستناد إليها هي كيفية صناعة قرارات تواكب طموح الأشخاص وفق براديجم إدراكي يمكنه أن يلم بكل أسباب ما يحدث في محيطنا واستيعابها وفق إستراتيجية اتصالية تؤثر بالإيجاب على عملية اتخاذ القرارات، ودراستنا تؤكد على مدى فعالية الاتصال القيادي في عملية اتخاذ القرارات ففي بداية الجزء الثاني من الدراسة حاولنا التطرق لعملية اتخاذ القرارات بصفة عامة، ثم فصلنا في عملية اتخاذ القرارات ثم حاولنا تسليط الضوء على مراحل اتخاذ القرارات وأهم الآليات المرتبطة بالبراديجم الإدراكي لمتخذ القرار والمعوقات والأنواع التي يتميز بها الموظف الإداري في التنظيم الإداري وهذا للوصول إلى الفعالية والكفاءة المنشودة.



## الفصل الثالث: البناء المنهجي للبحث

تمهيد :

### I. الإسناد النظري

1. مفهوم النسق
2. نظرية النسق ( مل الاجتماعي )
3. وظائف نظرية الفعل الاجتماعي
4. علاقة المدخل النسقي للدراسة

### II. الدراسة الاستكشافية

1. التعريف بالمؤسسة المستقبلية
2. لدية عين الحجر بسعيدة
3. وصف صدق أداة الدراسة
4. تفرغ المقابلة وتحليلها ووصفها
5. مصادر البيانات
6. حضور الباحث
7. تحليل وعرض البيانات ومناقشتها
8. النتائج والاستنتاجات

## تمهيد:

على ضوء المفاهيم التي تضمنها الشق النظري في هذه الدراسة، أجريت دراسة ميدانية على مستوى بلدية عين الحجر بسعيدة، هدفت هذه لدراسة الإجابة عن إشكالية البحث أي دراسة العلاقة بين الاتصال القيادي وعملية اتخاذ القرارات في هذا الإطار أعدت أداة المقابلة ووزعت على عينة من موظفي البلدية حيث خضعت البيانات إلى تحليل وصفي.

من خلال هذا الفصل سنتعرض إلى المدخل النسقي كمقاربة تحليلية للدراسة حيث يضم مفهوم النظرية النسقية أي الفعل الاجتماعي وأهم فرضياتها وعلاقتها بموضوع الدراسة، ثم التعريف بميدان الدراسة وهو بلدية عين الحجر بسعيدة وهيكلها التنظيمية وأعمالها الإدارية والتنظيمية كما تطرقنا في هذا الفصل إلى صدق أداة المقابلة....

كما تضمن هذا الفصل تحليل النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية واستجابات المبحوثين لبنود المقابلة وعرض النتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها والخروج بنتائج عامة ثم خلاصة الدراسة.

## I. الإسناد النظري:

المدخل النسقي كمقاربة تحليلية لدراسة:

لا يمكن الخوض في نظرية النسق الاجتماعي دون تعريف للنسق.

أولاً: مفهوم النسق:

حسب (marcetpicard): هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها التي يؤدي أي تعديل في

أحدهما إلى تعديل جميع العناصر الأخرى....<sup>1</sup>

ويمكن أن تعتمد هنا على التعريف الذي صاغه legallou فالنسق هو الكل المنظم في مجموعة

لتشكيل وحدة متماسكة ومستقلة من الأشياء الحقيقية أو المفاهيمية (العناصر المادية والأفراد

والإجراءات وما إلى ذلك)، وفقاً لهدف (أو مجموعة من الأهداف والغايات والمشاريع) عن طريق

مجموعة من العلاقات (العلاقات المتبادلة والتفاعلات الدينامية...) مغمورة كلها في بيئة تنظيمية

واحدة.<sup>2</sup>

ويذهب بارسونز في كتابه النسق الاجتماعي (1951)، على أن النسق يجب أن يتوفر على

ثلاث مكونات يقوم عليها:

● الجانب البنائي: وهو المكونات أي تنظيم في الفضاء.

● الجانب الوظيفي: السيرورات وهي التنظيم في الزمن.

<sup>1</sup> سعدي وحيدة وهي حنان، التنظيمات تحليل النسقي، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، العدد 4، ديسمبر، 2018، ص 444.

<sup>2</sup> سعدي وحيدة وهي حنان، نفس المرجع، ص 444.



● الجانب التاريخي: مصدر النسق (النسق في الماضي).

وتعرف نظرية النسق على أنها نتاج لتفاعلات ديناميكية بين الأجزاء والوظائف وفق نسق كلي يتأثر بالأنساق الأخرى.

تانيا/المقاربة النظرية (النسق الاجتماعي) لتالكوت بارسونز 1902-1979:

✓ لمعرفة هذه النظرية وجب التطرق إلى تحديد المفهوم للمقاربة:

يرجع مدلول مصطلح المقاربة (Approche) في اللغة إلى الدنو والاقتراب، مع السداد وملامسة الحق، فيقال: قارب فلان فلانا إذ دناه، كما يقال: قارب الشيء إذا صدق وترك الغلو ومنه: قرب، أي: أدخل السيف في القراب.<sup>1</sup>

وتقدم هذه النظرية تفسيراً اجتماعياً للعملية التنظيمية، وتعتبر بأن أي فعل تحركه وتوجهه أهداف معينة وأن مجموع الحركات التي تشكل أجزاء هذا الفعل تترابط وتوجهها ويقررها الفاعل بناءً على القيم والأعراف الاجتماعية باعتبارها مرجعية هذا الفعل.<sup>2</sup>

وهي إحدى المقاربات التي تحلل التنظيمات على أنها أنساق موحدة ومندمجة ومتكاملة في ذاتها لتحقيق أهداف محددة باعتبارها أنساق مغلقة ومفتوحة في علاقة تأثير وتأثر بالبيئة الخارجية من

<sup>1</sup> نور الدين بو لعراس، المقاربة السوسولوجية في البحث الاجتماعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص33.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، دليل المصطلحات علم الاجتماع والتنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص53.

خلال عمليات التبادل والتفاعل التي نفهمها من خلال المدخلات وتحويل هذه المدخلات داخل النسق التنظيمي لتصبح مخرجات نحو حاجات النسق الخارجي.<sup>1</sup>

### ثالثاً/وظائف نظرية نسق الفعل الاجتماعي:

وهنا سنبرز النسق الاجتماعي من حيث وظائفها التي جمعها بارسونز في أربعة وظائف أساسية هي: الوصول إلى الهدف، التكيف، التكامل، دعم النمط وحسم التوتر.

#### - الوصول إلى الهدف:

أي فاعلين بداخل أي نسق اجتماعي يسعون إلى تحقيق أهداف، وإلا ما كان هناك نسق أصلاً.

#### - التكيف:

وهو يقصد به أن كل نسق فرعي داخل نسق أكبر (بناء جزئي داخل بناء اجتماعي كلي) عليه أن يخضع ظروف البيئة الاجتماعية والمادة لمشيئته ويسيطر عليها حتى يمكنه أن يستمر فيها ويحقق أهدافه.

#### - التكامل:

ويعني بالتكامل العلاقات التي تتم داخل النسق الاجتماعي بالذات، وهو يرى أن دراسة العلاقات الإنسانية تختلف عن العلاقات بين الكائنات الحيوانية والحشرية الأخرى، فمجتمع الحشرات مثلاً يشترك مع المجتمع الإنساني في وظيفته تحقيق الهدف في وظيفة التكيف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، المرجع نفسه، ص124.

<sup>2</sup> محمد عبد المعبود موسى، علم الاجتماعي، عندنا لكوت بارسونز، نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، مكتبة العليقي الحديثة، ط1، سعودية، 2011، ص10.

- وهي تحقيق نظرية التفاعل الاجتماعي وأنماط المتغيرات ونظرية التنظيم الاجتماعي وأنماط التنظيمات وغيرها.<sup>1</sup>

- وبالتالي إن وحدة الفعل الصغرى تحتوي بشكل جنيني على أربعة أنساق فرعية، يمكن النظر إليها على اعتبار أنها تتطور خلال تبلور المؤسسة وكل نسق فرعي له أنساقه الفرعية الخاصة به وفي كل مستوى تتطور الأنساق الفرعية لتلبي أربعة احتياجات أو مستلزمات وظيفية لا بد من الوفاء بها إذا أراد النسق البقاء، إن الأهم في هذا هو استيعاب الفكرة العامة دون الدخول في التفاصيل.<sup>2</sup>

#### رابعاً/علاقة المدخل النسقي بالدراسة: موضوع دراستنا يشمل شقين هما:

الشق الأول وهو الاتصال القياسي وهدفت الدراسة معرفة مدى ممارسة موظفي البلدية والملحقات التابعة لها لهذا النمط من الاتصال، وهذا النوع من الاتصال نجده في مؤسساتنا ومنظما تتناسب متفاوتة لأن كل المنظمات مبنية على الهيكل التنظيمي يتم من خلاله تقسيم العمل مع الحرص على التسلسل المسؤولياتي ولكن ما هو متفاوت هو درجة انسيابية المعلومات وفاعلية الاتصال، بحيث يلعب الاتصال هنا دور المنسق بين مختلف هذه الأقسام والمصالح الإدارية وعلى ذكر التنسيق فإن المديرية محل الدراسة والملحقات التابعة لها تعد نسق مفتوح كما أشار إليه بارسونز وهذا النسق يمثل توازنه إذا اختلت أحد أجزائه سواء كانت أقسام ومصالح أو ملحقات فسيختل النسق ككل.

والنسق الاجتماعي يقوم فيه الأفراد بجوانب وظيفية وهي السمة الأساسية لأي نظام وذلك بتدفق الطاقة المعلوماتية التي تستخدم في عملية صنع القرارات وموضوع دراستنا يتناول هذا الجانب انطلاقاً

<sup>1</sup> محمد عبد المعبود، المرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>2</sup> إبان كريب، ترجمة محمد حسين علوم، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابر ماس، عالم المعرفة، الكويت، 1999، ص71.

بين الاتصال القيادي وعملية اتخاذ القرارات داخل النسق الاجتماعي وهو بلدية عين الحجر بسعيدة والملحقات التابعة لها، ولقد وضح بارسونز الدور الذي هو عبارة عن الأفعال التي يؤديها الأفراد كوندات في بناء المجتمع بما يحقق الأهداف المنشودة والمصالح الأساسية بالوسائل المقررة. وعملية اتخاذ القرارات بأبعادها المحددة للدراسة هي عبارة عن المعلومات التشاركية... والتي يكتسبها الفرد من المؤسسات التي ذكرت سابقا والتي تعد مصادر لاتخاذ القرارات وسنحاول الكشف عن هذه العلاقة والوقوف على كل شرط من شروط النسق من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتوصيف الفرضيات والتحقق منها حول أنماط الاتصال والتنسيق بين الملحقات التي ستوضح إن كان هناك تكامل بين عناصر النسق الاجتماعي، وإذ كان الفرد يتكيف مع أي وضع جديد أو قرارات طارئة بلى البلدية أو المؤسسة ويسمى لتحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع ككل.

## II. الدراسة الاستكشافية:

أولا: التعريف ببلدية عين الحجر بسعيدة:

● بلدية عين الحجر بسعيدة:

– البلدية: عين الحجر.<sup>1</sup>

– الدائرة: عين الحجر.

– رمز البلدية: 2003.

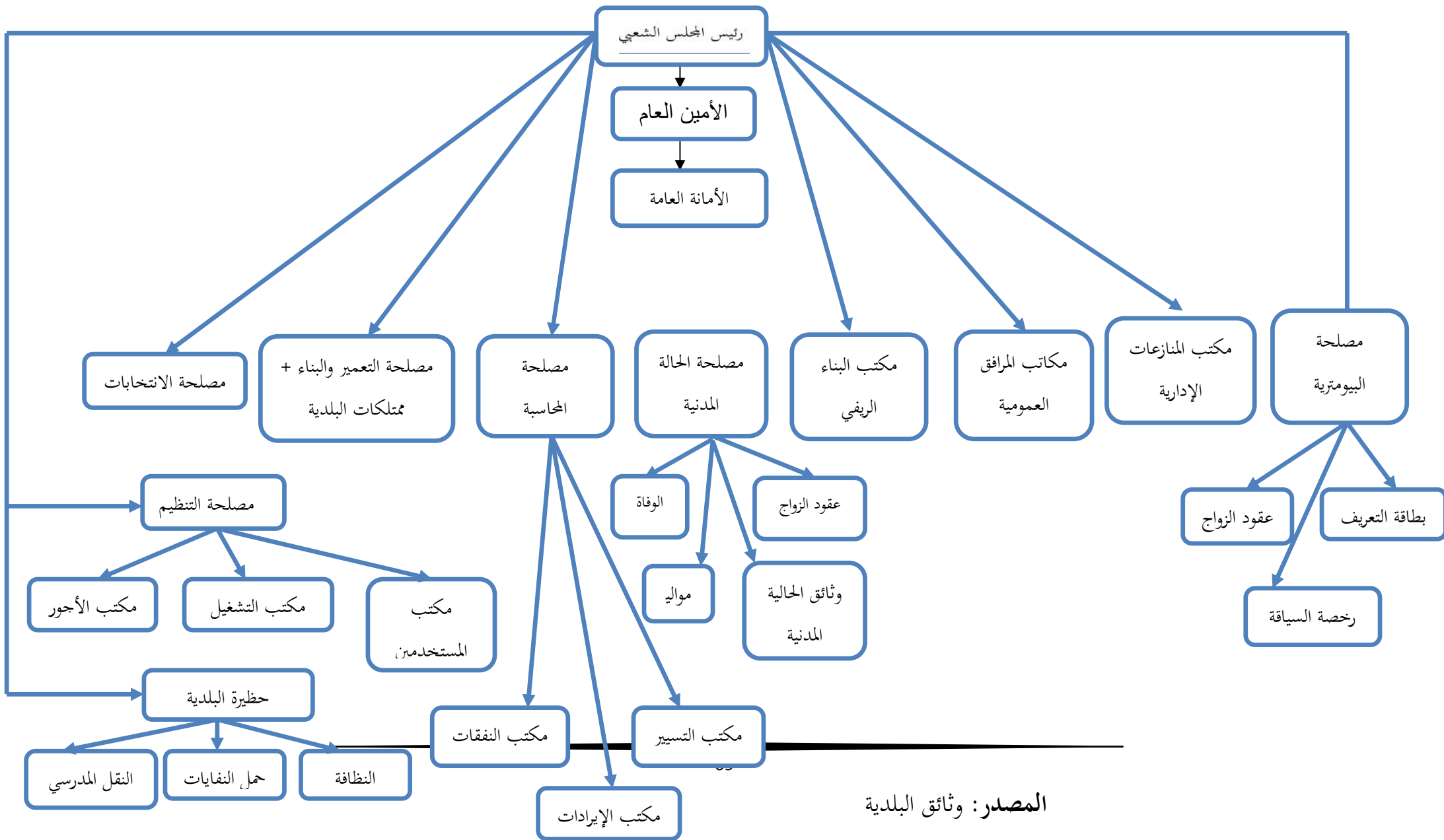
– الرمز البريدي: 20100.

<sup>1</sup> أصل التسمية: اكتشاف عين الماء عين الحجر من طرف جنرال ومجار Mauger سنة 1877.

وبلدية عين الحجر هي بمثابة مدينة صغيرة في الهضاب العليا غرب مقر ولاية سعيدة، تقع على الخط الشمالي:  $34.758749^{\circ} \text{N}$  وشرقي  $0.144367^{\circ} \text{E}$  وهي منطقة رعوية فلاحية بالدرجة الأولى، موقعها الهام بين طريق الشمال جنوب بالطريق الوطني رقم 06 الذي يربط ولاية معسكر مع بشار، كما تعتبر بوابة للجنوب العربي تبعد عن ولاية وهران بـ: 170 كلم وعن العاصمة 440 كلم ومسافة 05 دقائق عن مقر الولاية، موجودة منذ 1881 أي من العهد الاستعماري.

ومساحة بلدية عين الحجر: بعد التقسيم الإداري سنة 1984: 41.73 كلم<sup>2</sup> منها: 23.346 أرض فلاحية، لمساحات المسقية حوالي: 402 هكتار وغير المسقية 23.139 هكتار المساحة الغابية 18.002 هكتار.

الشكل (04) : الهيكل التنظيمي وتنظيم المهام لبلدية عين الحجر بسعيدة



✓ تتكون بلدية عين الحجر من عدة مصالح ومكاتب هي:<sup>1</sup>

- مكتب الأمن العام: وهو يتكفل بـ

إن الأمانة العامة يسيورها الأمن العام وهذا الأخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية.

- مصلحة الحالة المدنية:

تعتبر المصلحة الخاصة بإخراج الوظائف المتعلقة بالحالة المدنية للمواطنين من بين أهم المصالح التابعة للبلدية، إذ يتم استخراج وثائق الحالة المدنية والتي تم تقليصها إلى 14 وثيقة بينما كانت في السابق 28 وثيقة رسمية في إطار تحديث الإدارة تقريبا أكثر من المواطن استحدث نظام بيومتري، حيث يعمل إلى استخراج آلي لشهادة الميلاد عبر كافة التراب الوطني وتحويل جوازات السفر- البطاقة الرمادية- بطاقة التعريف الوطنية على عاتق البلدية.

- مصلحة الانتخابات:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل المواطنين الراغبين في تحويل الإقامة والشطب وتسجيل البالغين للسنة القانوني وتقوم بإصدار شهادات الإقامة أو بطاقة الناخب.

- مصلحة الشبكة الاجتماعية:

تتكفل هذه المصلحة بتسجيل العاطلين عن العمل من أجل التكفل بهم في إطار المنحة الجغرافية وهي إعانة من طرف الدولة لهذه الفئة والتكفل بأصحاب الإعاقات الجسدية والذهنية والأمراض المزمنة.

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع اليد الأمين العام، أمين بشير، بتاريخ 26 أبريل 2021.

## - مصلحة التعمير والسكن:

تقوم هذه المصلحة بتسوية العقارات المتواجدة على تراب البلدية وتسليم رخص البناء وتجديدها.

## - مصلحة المحاسبة:

تتكفل هذه المصلحة بتجهيز واستثمار وتسيير وتحصل الإيرادات والأجور والإعداد السنوي للحساب الإداري للبلدية.

## - مصلحة الموظفين:

تهتم مصلحة الموظفين بمتابعة الموظف من خلال مساره المهني والذي يبدأ من تاريخ تعيينه حتى نهاية العقد، حيث تقوم بكل العمليات والإجراءات وفقا للمعايير القانونية والتنظيمية، وهي تعني بالتكوين والاستقطاب والتحفيز وترشييد المناصب التي يشترع فيها الاتصال مع باقي المسؤولين.

- مكتب الإدماج المهني: يتكفل هذا المكتب بالشباب وكل حاملي الشهادات.

- مكتب البناء الريفي: يتكفل هذا المكتب بمتابعة البناءات الريفية الممنوعة للمواطنين في إطار الدعم الفلاحي ورفض استغلال الأراضي الفلاحية.

## ✓ صدق المقابلة:

للتحقق من صدق دليل المقابلة عرضت في صورتها الأولية على أساتذة محكمين وهم خمس أساتذة بقسم العلوم الإنسانية، شعبة الإعلام والاتصال، وذلك من أجل إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدق الأداة وكفاءتها في معرفة وتحليل ووصف متغيرات الدراسة، وبعد جمع الملاحظات كل الأساتذة المحكمين ثم إدخال التعديلات.



- **المحور الأول:** دليل المقابلة متضمن البيانات الشخصية.
- **المحور الثاني:** وتمثلت في الاتصالات القيادية الرسمية وغير الرسمية، ثم إعادة الصياغة بعض المصطلحات حتى يفهمها الإداري، وذلك للحصول على إجابات دقيقة، وهذا وجهة نظر الأساتذة المحكمين، أما مجال الاتصال القيادي غير الرسمي ثم إعادة صياغة السؤال 10 حتى يصبح أكثر وضوحاً.
- **المحور الثالث:** وهو يتضمن دليل المقابلة الموجه نحو عملية اتخاذ القرارات ثم تعديل السؤال 13 مع تغير الصياغة اللغوية والمصطلحية، بالإضافة الإشارة من الأساتذة المحكمين لبعض التوجيهات المنهجية.
- ولإثبات صحة البيانات اعتمد الباحث على مجموع الإجراءات المتمثلة في استخدام نفس الأسئلة التي طرحها على المعنيين في البلدية ومقارنتها ببعضها لإثبات مصداقيتها من قدمها.

#### ✓ مصادر البيانات:

وهي تتكون من:

#### 1- المصادر الأساسية:

وكانت العينة التحكيمية (القصدية)، وتم اختيار مفردات العينة التحكيمية على أساس أنها بالفعل تمثل مجتمع الدراسة وهي تخدم أغراض البحث والدراسة ككل وهي الأكثر مصداقية من العينات الاحتمالية.

وتتكون المصادر الأساسية من الأمين العام، رئيس مصلحة التنظيم ورئيس مصلحة المستخدمين، ومهندس دولة في الإعلام الآلي بالإضافة لبعض الموظفين التنفيذيين وذلك للحصول على البيانات المطلوبة لموضوع الدراسة باعتبارهم هم المسؤولون المباشرين على الاتصال القيادي ومصدر القرارات داخل البلدية بعين الحجر سعيدة وتكونت مصادر البحث الأساسية على النحو الآتي:

الجدول رقم (03): يوضح مصادر جمع المعلومات ( الموظفين الذين أجريت معهم المقابلة)

الاسم	الصفة
السيد خليف البشير	أمين عام
السيد علي فلاح	رئيس مصلحة التنظيم
السيدة عويمر فاطيمة	رئيس مصلحة المستخدمين
السيد طاهيري فاطنة	مهندس دولة في إعلام الآلي
السيدة حشماوي هوارية	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
السيد رحيم عيسى	عون مكتب
السيدة مباركي فاطيمة	عون رئيسي للإدارة الإقليمية

## 2- المصادر الفرعية:

وهي تتمثل في المصادر المرتبة حسب موثوقيتها، وهي المنشورات الأكاديمية العلمية والمقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والكتب ثم الكتابات التي يكتبها الكتاب والأكاديميين وغيرهم من الباحثين.

## 3- أسلوب جمع البيانات:

وذلك للوصول إلى مغزى علمي ومعرفي في الجانب التطبيقي والذي يتم جمع البيانات والمعلومات:

- المقابلة الشخصية للمسؤولين في بلدية عين الحجر سعيدة واستخدام.

**4- المقابلة غير المنظمة:**

وهي مقابلة غير مقننة ذات أسئلة مفتوحة وكان دور الباحث أقرب لصحفي يدير الحوار أكثر منه مقابلا، وهذا النوع جعل من الباحث أكثر خوضا في معرفة تفكير المشارك في المقابلة ورفع اللبس عن توجهاته.

وتحتوي هذه المقابلة على (23) عبارة موزعة حسب محاور ثلاثة كما ذكر سابقا وبالإضافة إلى أداة المقابلة الشخصية اعتمد الباحث على أداة الملاحظة مما لها دور كبير في استخراج البيانات والمعلومات المراد توظيفها في موضوع الدراسة.

**5- حضور الباحث:**

قام الباحث بزيارة ميدانية لموقع البلدية موضوع الدراسة لجمع المعلومات التي تضم موضوع الدراسة، وإجراء مقابلات شخصية بعض مسؤولي البلدية وتم الحوار والمقابلة وفق آليات البحث العلمي وخطوات المقابل التي تم التعرف عليها من مجموع الكتب إلا تناولت المقابلة كأداة علمية وبخبرة ترقى إلى أداة استنباطية واستقرائية تهتم بالجوانب الوصفية لموضوع الدراسة.

✓ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

• عرض نتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم (04) : توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية	العدد	الفئة	المتغير	الرقم
5%	5	من 30-40	السن	1
1%	1	50-41		
1%	1	أكثر من 50		
3%	3	ذكر	الجنس	2
4%	4	أنثى		
0%	0	متوسط	المستوى التعليمي	3
1%	1	ثانوي		
6%	6	جامعي		
1%	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة	4
5%	5	من 5 إلى 10 سنة		
1%	1	أكثر من 10 سنوات		

✓ التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور هم الأكثر تداولاً على المناصب القيادية رغم أن نسبة الإناث أكثر من الذكور في الجانب الإداري الوظيفي، وهذا ما يجعلنا نستنتج هيمنة الذكور للمناصب القيادية وأن مختلف الفئات العمرية لأفراد عينة البحث موظفين في البلدية، نلاحظ بوضوح أن الفئة العمرية (40/30) هي الفئة التي تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة والتي قدر نسبة 50% ثم تليها فئة (50-41)، وهذا راجع من خلال فتح المجال في الأعمار الأخيرة أمام الشباب،

وأن في ما تم ملاحظته في المستوى التعليمي أن نسبة لجامعيين والتي تقدر %60 من أفراد العينة نستنتج أن البلدية تستقطب فئة الجامعيين.

### ✓ تحليل محاور المقابلة وتوصيفها:

إن دور الاتصالات القيادية في عملية اتخاذ القرارات يعتبر من أهم الآليات التي تتوقف عليها المنظمة وكفاءة دائها من ترشيد صنع القرار وبالتالي فإن عملية القرارات ودقتها بالنسبة للتنظيم الإداري ومن ضمنه البلدية تتوقف على نوعية الاتصالات القيادية التي تؤثر لصانعي القرار بالمنظمة إمكانية نمذجة الفعل التواصلي لدى القادة الإداريين ولهذا قام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية لمعرفة كيفية التي ساهم بها الاتصال القيادي وعلاقته بعملية القرارات داخل البلدية وتعتبر مناقشة المحاور خطوة أساسية في كل بحث علمي وذلك بالارتكاز على تفسير النتائج المتحصل عليها عن طريق تقنية المقابلة، وبما أن دراستنا جاءت من خلال الإشكالية التالية:

هل هناك علاقة بين الاتصال القيادي وعملية اتخاذ القرارات ببلدية عين الحجر بسعيدة والملحقات التابعة لها؟

تطرفنا إلى تقسيم المقابلة إلى ثلاثة محاور أساسية:

أولاً: الاتصال القيادي الرسمي وغير الرسمي في البلدية وهذا من خلال مجموعة من الأسئلة.

### ✓ مساهمة انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الفعالية في انجاز المهام:

لا شك إن انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الفعالية في انجاز المهام داخل البلدية وملحقاتها ونظام المعلومات بما يساهم في تكريس الثقافية بين المصالح والمكاتب الوظيفية في التنظيم

الإداري المحلي، وإن انسياب المعلومات يتيح للقائمين على البلدية (القادة)، ولكي نعرف مساهمة انسياب المعلومات في انجاز المهام مهم الإدارة الناجحة هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على هذه المساهمة وهي كالآتي:

### 1- اعتماد الإدارة على نظام معلومات في انجاز المهام:

تعتمد عادة الإدارة الحديثة على وسائل تكنولوجية في إدارة المؤسسة من خلال أنظمة المعلومات الإدارية التي توفر المعلومات للموظفين حتى تستطيع اتخاذ قراراتها بصورة سليمة ورشيدة ولقد زاد استخدام نظام المعلومات كافة التنظيمات الكبرى التي تحتاج إلى وسائل متطورة وبالتالي تدعم القرارات والمهام وذلك في انجازها، حيث أن مساهمة انسيابية المعلومات في انجاز المهام له عدة مؤشرات ودلائل ومن خلال المقابلة الشخصية أكد الأمين العام للبلدية<sup>1</sup> بأن انسياب المعلومات في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الفعالية في انجاز المعلومات وهذا وفق نظام معلومات هذه الأخيرة تبلور للقيادة الرسمية نمط من الاتصال القيادي يساهم في إدارة وانجاز المهام وهذا ما يعكس حقة البيانات وطريقة معالجتها وتبويبها حتى تصبح المعلومة فعالة في انجاز الواجبات الإدارية وقد صرح المبحوث رقم 2 رئيس مصلحة التنظيم<sup>2</sup> على أن المعلومات تساهم في انجاز المهام مبررا ذلك في توفير المناخ الشفاف الذي يتيح تبادل المعلومات وفق السلم الهيكلي دون نميز أو عرقلة حركية المعلومات في البلدية وهذا الإسهام لا يتسنى إلا بتوفر آليات وتقنيات تتمثل في الأدوات الحديثة في تطوير التكنولوجيا ومدى تناول الآلي لها.

<sup>1</sup> خليف بشير صفته أمين عام للبلدية، تاريخ المقابلة، 27 أبريل 2021، المكان داخل البلدية في مكتبة التوقيت الزمني للساعة 10:45.

<sup>2</sup> علي فلاح صفته رئيس مصلحة التنظيم في البلدية، تاريخ المقابلة، 02 ماي، المكان داخل البلدية في مكتبه، التوقيت الزمني للساعة، 10:45.

وأفاد مهندس الدولة في الإعلام الآلي بأن البيئة التحتية متوفرة من أجهزة الحاسوب، الطابعات وأجهزة التخزين وبرامج سهلة الاستخدام في الحصول على المعلومات.

ولاحظ الباحث أنه من خلال توفير البنية التحتية للقائد الاتصالي له سهولة كبيرة انسياب المعلومات وكذلك طول عمرها التقني بشكل انسيابي يساهم في انجاز المهام وتحقيق اتصالات رسمية قيادية رسمية فعالة.

#### ✓ تحرص الإدارة على تطبيق وإيصال المعلومات المهنية لموظفي البلدية:

حيث أفاد رئيس المستخدمين<sup>1</sup> أن الإدارة دائما تهتم بالأعمال ذات الطابع المعلوماتي والسهر على امتلاكه وفق إستراتيجية تشاركية لجميع الموظفين وهذا يؤثر على سير الأهداف وبالتالي حل المشاكل التي قد تواجه الموظفين أثناء مزاولتهم لأعمالهم، وهذا ما أكدت عليه المقابلة الشخصية لعون مكتب.<sup>2</sup>

حيث صرح قائلاً أن البلدية تعمل على إيصال المعلومات المهنية لموظفي البلدية وفق الاجراءات القانونية الموكلة لها بتفادي عرقلة وسير المرفق العام وذلك أن البلدية وفق الإجراءات القانونية الموكلة لها بتفادي عرقلة وسير المرفق العام وذلك أن البلدية ملزمة من خلال تقديم المعلومات الحقيقية وملائمة وسريعة لمواصلة العمل بشكل جيد للوصول إلى تحقيق الأهداف والمخطط المحددة حيث إن إيصال المعلومات المهنية وفر للبلدية الوقت والعمل للوصول إلى تطبيق الواجبات الوظيفية الناتجة من الفعل الموقفي للقيادة الاتصالية الرسمية.

ولاحظ الباحث أن البلدية أو القادة الاتصاليين يعتمدون على إيصال المعلومات المخزنة والواصلة عن طريق البرقيات المستعجلة إما من وزارة الداخلية أو الولاية والدائرة وخاصة الإدارة المحلية لولاية سعيدة، يساهم في تقديم الخيارات والبدائل لانجاز الوظائف الأفضل.

<sup>1</sup> عومر فطيمة، صفتها، رئيس مصلحة المستخدمين، تاريخ المقابلة 19 ماي 2021، المكان داخل البلدية في مكتبها التوقيت الزمني، 9:56.

<sup>2</sup> رحيم عيسى، صفته عون مكتب، تاريخ المقابلة 11 ماي 2021، المكان داخل البلدية في مكتبة التوقيت الزمني 08:45.

وبعد أن قام الباحث بتلك المقابلات لأجل الوصول إلى كيفية مساهمة المعلومات وإيصالها في بلورت الفكرة القيادي وفلسفته وبعد عرض هذه البيانات التي تحصل عليها من مصادره الأساسية المحددة أطمئن الباحث إلى صدقية هذه البيانات نظرا لاتفاق وتطابق جميع البيانات المتحصل عليها.

### 1- إمكانية وجود الاتصال القيادي الرسمي في بلدية عين الحجر بسعيدة:

إن وضع الإدارة للإدارة المحلية وخاصة البلدية موقع الدراسة واعتمادها عادة على الاتصالات القيادية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات وحتى نستطيع إدارة البلدية بصورة سليمة لقد زاد استخدام التواصل القيادي الرسمي في كافة المؤسسات الكبرى التي تحتاج إلى مهارات القائد الاتصالي ويعطي لإدارتها جدوى للموقف التنظيمي والتي تحدده البلدية من ملحقاتها ومكاتبها له عدة دلالات وأبعاد ومن خلال المقابلة الشخصية أكد الأمين العام<sup>1</sup> أن الاتصال القيادي الرسمي في البلدية هو حتمية على جميع الأصعدة وذلك لوجوده في المرافق العامة وخاصة في البلدية مما له من آلية ربط العلاقات والمهام والسلوكيات أثناء المزاولة للوظائف والواجبات وهذا التفاعل مع القادة والموظفين التنفيذيين، وكذلك فهمهم لمتطلبات وقدرة الاتصال القيادي على استخدامه وفي هذا الخصوص:

أفادت عون رئيسي للإدارة الإقليمية<sup>2</sup> بأن تواجد الاتصال القيادي وسهر الجماعات المحلية على بلورت هذا الفعل ساهم في تنويع قدرات البلدية ولاسيما في نسقها المفتوح في رقعتها الإدارية الخاص بها.

<sup>1</sup> بشير خليف، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> مباركي فاطمة، صفتها، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، تاريخ المقابلة 26 ماي 2021، المكان داخل البلدية في مكتبها التوقيت الزمني 15:01.



وقد أكد كل من المبحوثين على تواجد الاتصال القيادي داخل البلدية وحتمية تبلوره في السلوك الإداري والتنظيمي.

✓ مساهمة القيادة الاتصالية في تنمية مهارات الإنصات وصفات التي يتميز بها القائد

### الاتصالي (الرسمي):

إن التغيير في آليات التواصل ومذجة العلاقات الإدارية وخاصة في البلدية ساهم في بروز فلسفة جديدة في التسيير والعمل الإداري الذي لا يتوافر إلا بمهارات الاتصال من الاتصالات الذي يوفر التتميط الفكري وغياب الآخر الذي هو أساس العملية القيادية الاتصالية في التنظيم الإداري، وعلى القائد الاتصالي تحلي بصفة النشاط والإرادة في تطبيق استراتيجياته، ومن خلال المقابلة الشخصية أكد السيد رئيس مصلحة التنظيم<sup>1</sup> على أهمية الإنصات وذلك أثناء تقديم الانشغالات السابقة، في إنجازها على مستوى النسق الخارجي للبلدية، وقد شدد على أهمية أن القائد الاتصالي عليه أن يتحلى بصفة المسؤولية وروح النشاط والإرادة في تطبيق برامج الجماعات المحلية وخاصة البرامج التنموية للبلدية، وهذا حتى يصبح لنا قائد اتصالي يملك صفة الإرادة والمسؤولية التي على عاتقه وفي هذا الخصوص:

أفادت حشماوي هوارية<sup>2</sup> بأن مهارة الإنصات أهم مهارة على القادة والمسؤولون المباشرون التحلي بها في القيادة الإدارية وذلك راجع لطابع البلدية وعلاقتها بالمواطنين ونسقتها الخارجي، وأكدت المبحوثة

<sup>1</sup> علي فلاح، المرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> حشماوي هوارية، صفتها، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، تاريخ المقابلة، 20 ماي 2021، المكان داخل البلدية في مكتبها للتوقيت الزمني،

على أن القائد أو المسئول الاتصالي يبرز في مستواه المتوافر لصفات القائد الفعال من آلية التكيف في المواقف التي يتبناها والمواقف التي يتعرض لها أثناء مزاولته لنشاطاته داخل البلدية وخارجها. ولاحظ الباحث أن مهارة الإنصات وصفات التي يتميز بها القائد لا تكون كافية في تأثيرها إلا إذا اعتمدت من طرف المسئول على أنها سلوك وثقافة يجب الأخذ بها أثناء الاتصال مع الموظفين أثناء التواصل الوظيفي. ويلخص الباحث من خلال البيانات المعروضة فيما يخص الاتصال القيادي الرسمي وأثره ومساهمته التواصلية تدور حول النقاط التالية:

✓ يساهم الاتصال القيادي الرسمي في الفعل التواصلية والتأثيري وانسياب المعلومات المطلوبة وتشمل:

- انسياب المعلومات: وهي مدى الحصول على المعلومات ودقتها ومرونتها في التنظيم.
- القيادة: وهي تواجد الفرد المؤثر في المواقف والسلوكات الخاصة بالموظفين.
- الرسمية: وهي الإجراءات والبرامج والقوانين الملزمة والمنطقية.
- مهارة الإنصات: وهي أعلى درجة في الاستماع وتقبل اتصال الآخر.
- النشاط والإرادة: وهي صفات مهارية يتجلى بها القائد الاتصالي الرسمي.

يساهم انسياب المعلومات ومهارة الإنصات وتوفر الصفات الشخصية من النشاط والإرادة إلى جانب في الكلام في تكريس الاتصال القيادي الرسمي بإستراتيجية رشيدة للمنظمة وبحيث لا يتعارض الموقف القيادي مع الفعل الرسمي داخل البلدية التي تعتبر أهم حلقة في التنظيم الإداري الجزائري المحلي ومدى تواجد المرونة في تلبية حاجات الموظفين والعلاقات التنظيمية مع النسق الاجتماعي الذي يمثل النسق

الكلي، وبناءً على ذلك قام الباحث من خلال المقابلة الشخصية لمصادر البحث والمتمثلة في المبحوثين الذي يمثلون عينة الدراسة وجب التركيز على:

#### أولاً: وجود مهارات الاتصال من الإنصات، الاستماع، الحوار، الإقناع.

ومن هذه الناحية أفاد الأمن العام أن أثناء مزاوله أي وظيفة لا بد من وجود قائد قادر على امتلاك مهارات الاتصال وهي بمثابة فاعليات والجمليات التي يركز عليها القائد الاتصالي مع المحورين (المستقبل) وذلك لتكيف هذه المهارات مع الرسالة الاتصالية الموجه نحو التابعين.

#### ثانياً: دراسة أنظمة المعلومات والهياكل الإدارية للبلدية:

إن توفر المعلومة الصحيحة والقابلة لانسيابها في الهيكل التنظيمي يضمن روح التكيف والاندماج في متطلبات القيادة الرسمية من تطبيق القوانين والأوامر من قبل التابعين بأخلاقيات متبادلة من قبلهم فتنعكس على سلوكهم الوظيفي، وتنفيذ استراتيجيات القادة بالالتزام الرسمي ورضاهم الوظيفي وتمسكهم بمسئولياتهم اتجاه البلدية ونسقتها الخارجي.

#### ثالثاً: تطبيق أنماط الاتصال الرسمية النازل، الصاعد، الأفقي:

إن الاتصال بأنماطه المذكورة تعمل على التواصل الدائم في جميع الاتجاهات وهذا ما يكرس العلاقات التنظيمية داخل البلدية وفق متطلباتها وحاجات الموظفين التابعين لها.

## رابعاً: وجوب توفر قائد الاتصالي:

بمعنى أنه يمتلك المقومات الأساسية والكفايات لممارسة الاتصال الفعال الذي بمقتضاه تكون العملية الاتصالية ناجحة وبضرورة التنظيمية يتولد اتصال قيادي رسمي يتيح الفعالية والديناميكية في سيرورة المهام والوظائف على أساس المهارات التي يشكلها القائد الاتصالي داخل البلدية.

## • أما فيما يخص المحور الثاني البعد الثاني وهو الاتصال القيادي غير الرسمي داخل

## البلدية والملحقات التابعة لها:

فقد توصلنا إلى أن آلية الاتصال القيادي غير الرسمي نجدها تنوعت وتعددت الوسائل والآليات الاتصالية بين ما هو تعاوني وتكوين العلاقات الاجتماعية الخارجة إطار ما هو رسمي داخل البلدية. وانعكس البلدية كل برامجها نحو فعالية تطبيقها وهذا لا يقع إلا بعلاقات إنسانية غير رسمية تكون القابلية لتنفيذ البرامج والقرارات الاتصالية، وهذا من خلال المقابلة الشخصية أكد رئيس مصلحة التنظيم<sup>1</sup> بأن الاتصال القيادي غير الرسمي يقوم على علاقات شخصية لأعضاء الموظفين داخل البلدية ولذلك عادة ما يدور الاتصالات على الأهداف الشخصية بعيداً عن أهداف البلدية حتى أن بعض المسؤولين يرجعون في أداء وظائف إلى قادة متقاعدين وقد راجع لثقتهم بهم في تكوين تنمية مهاراتهم داخل البلدية.

وأن العلاقات الإدارية في البلدية مثل الاهتمام اللامتناهي في إدارة البلدية وهذا راجع إلى طول سنوات عمل طريق العمل وكذلك الثقة التي يتبادلونها في إطار ما هو غير رسمي، ولمعرفة درجة قبول

<sup>1</sup>علي فلاح، المرجع سبق ذكره.

هذا النمط من الاتصال أجرى الباحث مقابلة شخصية مع مهندس الدولة الإعلام الآلي<sup>1</sup> على أن الاتصال غير رسمي في البلدية ومدى تجاوبه مع السؤال القائل:

- تكريس روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين في البلدية هذا يفسر بقبالية الموظفين للعمل التعاوني وخاصة أثناء المناسبات العمالية من الترقية والتحفيزات يظهر دور الاتصال القيادي غير رسمي لبعض الموظفين العاديين بكسب ثقتنا أكثر من القادة الرسميين وهذا راجع لمرونة العلاقات التنظيمية معهم.

✓ **ولاحظ الباحث:** أنه من خلال توفير آلية التعاون والمرونة في فكر وفلسفة العلاقات العامة يستطيع فريق العمل داخل البلدية من صناعة قيادية اتصالية غير رسمية لا تقتصر أن تكون من المسؤولين أو الذين يحتلون مناصب عليا داخل التنظيم المحلي بل يعود الى الموظف الذي يعي توجهات وآراء وحوارات تصب في أهداف الموظفين مع توازي الحفاظ على نمط تطوري للبلدية وتنموي للرقعة الإدارية التي ينتمي لها جميع الموظفين، وهذا ما أكدته دراسة كل من فؤاد بن صدقة مرداد<sup>2</sup> في الإسناد النظري الذي طرحه وفق تصور نوعي، ولمعرفة مدى تطابق الصديق الخاص بمدى تواجد الاتصال القيادي غير الرسمي واستخراج الباحث من المقابلة الشخصية مع المبحوث 5 عون رئيسي للإدارة الإقليمية<sup>3</sup> إمكانية وجوده في حالة الاستقرار

<sup>1</sup> طاهيري فاطنة، مهندسة دولة، تاريخ المقابلة، 11 ماي 2021، المكان داخل مكتبها، التوقيت الزمني للساعة، 14:36.

<sup>2</sup> فؤاد بن صدقة مرداد، مرجع سبق ذكره، ص 220

<sup>3</sup> حشماوي هوارية، المرجع سبق ذكره.

الإداري داخل البلدية ومواصلة منها تعزيز روح التعاون في إطار وظائف متنوعة وهدف واحد.

✓ ويلخص الباحث من خلال البيانات المعروضة فيما يخص الاتصال القيادي غير

الرسمي وأثره في تكريس العلاقات التعاونية داخل البلدية حول نقاط متعددة:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل وهذا ما أكده الباحث الدكتور بشار خري في كتابه الحامل لعنوان الاتصال التنظيمي.<sup>1</sup>

- التكتيف من الحوار الإداري.

- تنمية روح الثقة والتعاون.

- تكريس مهارة الإنصات وتقديم المساعدة للزملاء الموظفين.

وكل هذا يؤدي إلى بلورت السلوك القيادي غير رسمي داخل البلدية والملحقات التابعة لها.

- أما فيما يخص المحور الثالث وعملية اتخاذ القرارات داخل البلدية والملحقات التابعة

لها وتكيفاً لمجموع الأسئلة التي تحتوي على الأبعاد الخاصة بالمقابلات الشخصية

داخل التنظيم الإداري:

لا شك أن القرارات التي تتخذها البلدية تندرج في إطار مساهمة أنظمة المعلومات المستخدمة التي تبني

على التوجيهات الصادرة من الجماعات المحلية من ولاية وإدارة المحلية والوزارة الوصية هي بدائل

<sup>1</sup> بشار خري، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 27.

وحلول لمشاكل تواجه القائمين على البلدية يستوجب اتخاذ القرارات رسمية ورشيدة تحول في الوقوع في أزمات تنظيمية تعكس الحياة العملية للموظفين.

ومن خلال المقابلة الشخصية أكد الأمين العام للبلدية<sup>1</sup> بأن عملية واتخاذ القرارات متوقف على مدى تشاركية الموظفين الآخرين في عملية صناعة القرارات من آراء، حوار، وتنسيق دائم بين القادة المتخذين للقرار متخذي القرار الإداري وقابلية تطبيقه.

ولقد توصل الباحث أن عملية اتخاذ القرار بنجدها تنوعت وتعددت الطرق والأنساق الوظيفية في صناعة القرار، وأن البلدية ملزمة كل الإلزام بقرارات تنظيمية تصدر عن السلطات الوصية، إلا في حالة القرارات المتمثلة في صلاحيتها المخولة قانوناً من اتخاذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية والقرارات المتعلقة بشبكة الطرق للبلدية<sup>2</sup> واقتناء الأملاك والمقامات والمداخل المالية للبلدية يسهر الأمين العام ورئيس البلدية على لعب الدور الاتصالي والقيادي في ترشيد وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تصب في صالح البلدية.

✓ وعملية اتخاذ القرارات لكي تكون ناجحة ورشيدة يجب أن تعتمد على الآتي:

#### 1- توفر نظام معلوماتي لمتخذي القرار:

إن مساهمة نظام المعلومات في صناعة القرار يعتمد على ربط شبكات وأجهزة من خلالها يتم تدفق المعلومات في صنع القرار أو اختيار البدائل وفهم المشكلة التي تحتاج إلى تصويب أو في هذا الخصوص:

<sup>1</sup> خليف بشير، المرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> المادة 82 من القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية.

فادت مهندسة الإعلام الآلي<sup>1</sup> بأن البنية التحتية متوفرة من حواسيب وبرامج سهلة الاستخدام تربط البلدية بالولاية بالإضافة إلى شبكة خاصة من الانترنت تربطها بالوزارة الوصية (وزارة الداخلية) وذلك لاتخاذ القرارات.

✓ **لاحظ الباحث:** أنه من خلال توفر هذه المعدات لا تكفي لصناعة القرار بل وجب فتح التكوين والتدريب على استخدامها وتمائل الآلي في استخراج المعلومات اللازمة لحل المشكلات الإدارية دون الخروج عن نطاق الإدارة العليا، فذلك القرار من بدائل الحلول التشاركية مع الشريك المركزي والمستخدم للموظفين وإتباعهم له.

2- **على أن يقدم النظام المعلوماتي معلومات صحيحة وآنية:**

✓ **ومن هذا المنطلق فإن رئيسة المستخدمين في البلدية:**<sup>2</sup>

أفادت بأن نظام المعلومات الإدارية يساهم مساهمة فعالة في صناعة القرارات وهذه القرارات والمعلومات لا تخضع للتقديرات أو الحدس بل إلى الاستفادة من المعلومات الصحيحة، وحتى إذا كان هناك بعض الأخطاء في المعلومات أو نقص المعالجة والمراقبة والتتبع لها قبل صناعة واتخاذ القرارات داخل البلدية.

ولاحظ الباحث أن في حالة غياب المعلومات ونقصها يؤثر على عملية اتخاذ القرار ولكن الأمر المهم هو تأخر وصول المعلومات إلى القادة والموظفين وبالتالي التأخر التنموي والوعي الباكر بالمشكلات والأزمات التي تنظر أعلى البلدية والملحقات التابعة لها.

<sup>1</sup> طاهيري فاطنة، صفتها مهندسة دولة في الإعلام الآلي، تاريخ المقابلة 11 ماي 2021، المكان داخل الجامعة في مكتبها الساعة 15:00 مساء.

<sup>2</sup> عومرفاطيمة، صفتها رئيس مصلحة المستخدمين، تاريخ المقابلة 20 ماي 2021، المكان داخل البلدية في مكتبها، التوقيت الزمني 11:00 صباحا.



## ✓ ويلخص الباحث:

من خلال عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالقيادة الاتصالية، أن القيادة في البلدية تراعي الى أنماط القرارات وفق إستراتيجية المعلومات المتوفرة الذي توفر الوسط الخصب لتنسيق القيادة الاتصالية بالقرار الإداري، ولولا توفر الاتصال ومهارته من الحوار، الصمت، الخطاب الواقعي، ما وصلت المعلومة وبالتالي غياب قرار رشيد يستند إلى البدائل والتي تعتبر بدرجة أولى معلومات متنوعة وجب الاختيار منها كل مشكلات لا تنقص إلا باتصال قيادي رسمي وغير رسمي.

## ✓ نتائج الدراسة:

هدف الإطار الميداني إلى التعريف بميدان الدراسة وهو بلدية عين الحجر بسعيدة والملحقات التابعة لها وهيكلها التنظيمي ومهامها بالتفصيل وللإجابة على الإشكالية الدراسة استخدمنا أداة الملاحظة والمقابلة التي تكونت من ثلاث محاور، محور الاتصال القيادي، ومحور عمليات اتخاذ القرارات وفي مقدمتهم محور البيانات الشخصية وقد قسمت على عينة تتكون من 7 موظفا من أجل وصف وتحليل قبولها، وقبل ذلك توجب علينا عرضها على مجموعة من الأساتذة لمعرفة صدقها ثم تعديلها حسب ملاحظاتهم، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمنا الأساليب التحليلية العلمية.

## ✓ النتائج:

- 1- يساهم الاتصال القيادي في تكريس عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات وتوفير الاتصال الرسمي وغير الرسمي، يتيح لعملية القرارات سهولة الحصول على نظام المعلومات الإدارية وبالتالي بلورت الفكر القيادي والاتصالي.
- 2- توجد علاقة بين الاتصال القيادي وعملية اتخاذ القرارات في بلدية عين الحجر والملحقات التابعة لها وهي علاقة إيجاب.
- 3- إن البلدية وضعت استراتيجيات لضمان تحقيق الاتصال القيادي من خلال صياغة تشاركية في صناعة القرارات فيها جزء من الإستراتيجية العامة لجماعات محلية.
- 4- تحقق المتطلبات الوظيفية لنظرية نسق الفعل الاجتماعي في الميدان من خلال توافرها كشرط للنسق المفتوح الذي صنفه تالكوت بارسونز ويضم التنسيق والتكامل والتكيف وتحقيق الأهداف، التوازن والحفاظ على المواقف وكانت كل الأسئلة التي ضمت هذه المتطلبات متوافرة بدرجة كبيرة.
- 5- ان الاتصال القائم بين الفاعلين في البلدة يقوم على أساس المحادثات الشخصية لوظيفية مما يسمح بتكريس الاتصال غير القيادي داخل البلدية.
- 6- مركزية القرارات في البلدية، هذا ما يفسد مبدأ التشاركية والتعاون وبالتالي إفساد الآلية الاتصال القيادي.

خلاصة الدراسة :

إن الاتصال القيادي يلعب دورا هاما في المؤسسات للوصول إلى الانسجام والتكامل داخلها وتحقيق الكفاءة التي تضمن الاستمرارية، فالالاتصال بأنواعه يجعل الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض في ظل قواعد وتنظيمات تشترك في ثقافة وفلسفة إدارية واحدة، ويعكس الاتصال القيادي آلية التواصل التنظيمي داخل التنظيم الإداري وهذا راجع للممارات الاتصالية التي يوظفها القائد أو المسؤول وهذا ما ينعكس على عملية اتخاذ القرار هذه الأخيرة تصبح رشيدة وقابلة للتطبيق والمرونة مع مستجدات الأزمات التنظيمية داخل الإدارات.

ونجد السلوكات التي تنعكس على الموظفين نتيجة الإجراءات الملزمة من القوانين التنظيمية والرسمية تتيح نموذج إدراكي غير مرن على تلبية الثقافة التنظيمية يدخل الاتصال القيادي على هذا التحول فيعكس التصرفات والأفعال الغير المقومة إلى موقف وفعال ايجابي نتيجة المهارات الاتصال القيادي. وبعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى بلدية عين الحجر ملحقاتها بسعيدة واستنادا للمعطيات السابقة ونتائج المقابلة تمكنا من التوصل إلى معرفة العلاقة والدور الذي يلعبه الاتصال القيادي في عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري الجزائري وبمكنا التوصل إلى النتائج التالية:

وفيما يخص الكشف عن نمطي الاتصال السائد في إدارة البلدية نجد أن البلدية أو القائمين على تسييرها يمزجون بين المنطقين وهذا الضرورة النمط الوظيفي وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة الموظفين، وهذا راجع للاستجابات العمال التنفيذيين الذين أكدوا على تلقيهم المعلومات يتم عن طريق الاجتماعيات أو عن طريق القائد الاتصالي المباشر، كما أن فترات الاتصال بالعمل غالبا ما تكون منظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم الموظفين بإتباعها وتلجأ الإدارة إلى الاستماع

والإنصات إلى آراء الموظفين في المسائل التي تتعلق بوظائفهم والمهام المنوطة على عاتقهم، ومن خلال هذه الأنظمة الاتصالية (النازل، الصاعد، الأفقي...) لا ينعكس على قيمة دورة جودة حياة التنظيم الإداري.

- أما بالنسبة إلى نمط الاتصال غير الرسمي المتبع في البلدية، كذلك نجد ان العمال التنفيذيين مقتنعون بدورهم التواصلي وصناعة القيادة غير الرسمية وفقا لانفراد أحد أفراد التنظيم وهذا لانعكاس سلوكه وتأثيره في التنظيم المحلي وداخل الجماعة، هذا التأثير يوجب حلقة من التفاعلات يكون الفعل التشاركي والتفاعلي نتاج لمقومات الفكر غير الرسمي.

- وفيما يتعلق بالتساؤلات التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال القيادي وأبعاد عملية اتخاذ القرارات، فقد استنتج الباحث وجود علاقة تناسقية بين بعد الاتصال القيادي الرسمي (النازل) وعملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال القيادي من خلال نمط الاتصال الرسمي بأنواعه في دفع الموظفين نحو أداء تشاركي وبالتالي صناعة قرارات توافقية.

- وأما بالنسبة لمتغيرات الشخصية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات فقد لاحظ الباحث تجانس بين المستويات التعليمية والأقدمية في إجاباتهم على تساؤلات المقابلة الشخصية، إذ جاءت إجابات كل الفئات متشابهة في الموافقة على بنود عملية اتخاذ القرارات ما يعكس أن الاختلافات الشخصية لا تؤثر على عملية اتخاذ القرارات على موظفي البلدية.

- يبقى الاتصال القيادي آلية مهارتية في صناعة القرارات وذلك لسيرورة المعلومات التي تعتبر أساس نجاح عملية القرار داخل التنظيم الإداري المحلي وبلورت مواقف وسلوكيات تساهم في ديمقراطية الإدارة نحو فتح نسقها على جميع الأنساق الفرعية الأخرى وحتى نسقها الكلي (المجتمع).