



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
تخصص: اتصال و علاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ل.م.د

**المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة و
تأثيرها على فريق العمل
"مؤسسة مطاحن الفرسان سعيدة"**

إشراف الأستاذ:

- جمال كانون

إعداد الطالبة :

- أسماء حسيني

لجنة المناقشة

الأستاذ.....بداني فؤاد.....رئيسا.

الأستاذة.....جمال كانون.....مشرفا ومقررا.

الأستاذ.....سعاد عيساني.....مناقشا

السنة الجامعية : 2015-2016

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم وصلى الله على نبينا "محمد" عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، أما بعد :

نحمد الله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع متقدمين بعد حمده للشكر الى :

أستاذنا المشرف "كانون جمال" صاحب الروح الايجابية الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته وكذا بإمداداته المعنوية المستمرة من تحفيز وتشجيع.

ونشكر الأستاذ "يحيى شريف" الذي ساعدني ولم ييخل علي بوقته و جهده. وكذلك الأستاذ "فتحي خليفة"

وكذا نتقدم بالشكر الى أستاذتنا "وارف نعيمة" التي وضعت مكتبة جامعة الدكتور مولاي الطاهر تحت يدي بكل كتبها ومراجعها.

وأشكر زملائي دفعة **2015-2016** كل من سارة ربيعي، أمينة داودي، بايوسف العمرية، محمد بلکرد، حليمي محمد، سويدي حاج قادة، وعربي عبد الحميد. وأخص بالذكر كل من "طيب أيت عراب، وسارة زويري، على اهتمامهما البالغ بي.

وكذا أشكر زملاء العمل على دعمهم المعنوي لي وخاصة "مليكة نقمورة".

وأخص بالذكر صديقتي الحميمة "سمية بدري" وعائلتها. صديقة الطفولة والتي تعجز كلماتي عن التعبير لها عن مدى شكري وامتناني لما تقدمه لي دائما من دعم ومساندة في مختلف مجالات حياتي.

اهداء

نهدي عملنا هذا المتواضع الى شمس نهارنا وقمر ليلنا أبي وأمي العزيزين حفظهما الله ورعاهما.

والى أخي "محمد" و"هشام" وكل أخواتي الحبيبات الغاليات على قلبي وأزواجهن وأولادهم الأحباء.

وكذا نهدي عملنا هذا الى صديقتي الحميمة "سمية بدري" وشعبان ميمونة.

وأتقدم بالإهداء الى من نحبهم الى من صحبتهم روعي قبل جسدي.

ملخص :

تحاول هذه الدراسة التعرف على المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة، ومعرفة مدى تأثيرها على فريق

العمل .

وقد طرح هذا الموضوع نظرا لأهميته وحاجة المؤسسات إلى موارد بشرية تمتلك هذه المهارات القيادية وكذا

للنتائج الإيجابية التي تتحقق جراء اتسام القائم بالعلاقات العامة بهذه المهارات.

وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول :

كيف تؤثر المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل؟

وقد تم اختيار مؤسسة " مطاحن الفرسان" محل البحث الميداني ، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت

أداتي الملاحظة والمقابلة بغية جمع البيانات حول موضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

- يستطيع القائم بالعلاقات العامة اكتساب المهارات القيادية وذلك من خلال الرغبة والتدريب.
- اكتساب القائم بالعلاقات العامة للمهارات القيادية يمكنه من التأثير في فريق العمل الذي يعمل ضمنه.
- يعمل فريق العمل عمل الرجل الواحد فهو بمثابة الجسد الواحد، ونجاح القائم بالعلاقات العامة يعني نجاح

الفريق .

Résumé :

Le but de cette recherche d'essayer savoir les compétences de commandement chez le concernant aux relations publiques et la connaissance son attraction sur l'équipe du travail qui exécute avec lui.

D'abord, ce sujet est abordé à propos de son importance générale et le besoin des fondations aux certaines ressources humaines ayant des habiletés données, et les fins positives lesquelles se réalisent selon les conceptions du Désigner de relations publiques ainsi les compétences .ensuite, la problématique du sujet s'articule autour de la question suivante : comment les compétences de commandement s'influencent –elles sur la totalité de l'équipe du travail ?

Alors, le terrain d'applications de cette étude a été exécutée dans une société de zone industrielle à Saida « Matahin A elforsan ».

Nous avons adopté la méthode descriptive analytique, l'observation et l'entretiens pour obtenir les résultats ciblés.

Enfin, la recherche abouti aux différents résultats parmi eux :

- Le Désigner de relation publique peut acquérir les habiletés de commandement à travers la vocation et l'entraînement.
- L'acquisition de désigne aux compétences de commandement a lui donne l'influence à son équipe.
- L'équipe de travail effectue la tâche d'un seul homme donc, il est aussi concrétiser comme un seul corps et la réussite du Designer accorde à succès de l'équipe.

قائمة المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

الملخص

فهرس الجداول و الأشكال

مقدمة.....أ- ب

الإطار المنهجي

الإشكالية.....15

التساؤلات.....15

أسباب اختيار الموضوع.....16

أهداف الدراسة.....16

أهمية الدراسة.....17

الدراسات السابقة.....17

التعقيب على الدراسات السابقة.....19

صعوبات الدراسة.....20

تحديد المفاهيم.....21

الإطار النظري

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

- 26..... تمهيد
- 27..... المبحث الأول : ماهية القيادة
- 27..... المطلب الأول : تعريف القيادة
- 28..... المطلب الثاني : خصائص وعناصر القيادة
- 30..... المطلب الثالث : أنماط القيادة
- 31..... المبحث الثاني : مفاهيم حول المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة
- 31..... المطلب الأول : تعريف القائم بالعلاقات العامة
- 31..... المطلب الثاني : تعريف المهارات القيادية
- 32..... المطلب الثالث : أنواع المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة
- 36..... المبحث الثالث : نظريات القيادة
- 36..... المطلب الأول : نظرية السمات
- 38..... المطلب الثاني : النظرية السلوكية
- 38..... المطلب الثالث : النظرية التفاعلية
- 38..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني : تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل

- 45..... تمهيد
- 46..... المبحث الأول : مفاهيم حول فريق العمل

- 46.....المطلب الأول : تعريف فريق العمل
- 49.....المطلب الثاني : أنواع وخصائص فرق العمل
- 54.....المطلب الثالث : أهداف وفوائد فرق العمل
- 57.....المبحث الثاني : تفاعل القائم بالعلاقات العامة داخل جماعة العمل
- 57.....المطلب الأول : مفهوم ديناميكية الجماعة
- 60.....المطلب الثاني : عناصر تفاعل الجماعة
- 61.....المطلب الثالث : المظاهر السلوكية للعمل الجماعي
- 66.....المبحث الثالث : أثر الفعل القيادي للقائم بالعلاقات العامة في العمل
- 66.....المطلب الأول : تأثير القائم بالعلاقات العامة على مستوى الأداء
- 69.....المطلب الثاني : تأثير القائم بالعلاقات العامة على مستوى السلوك
- 70.....المطلب الثالث : قيادة القائم بالعلاقات العامة لإدارة التغيير
- 74.....خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

- الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لتأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل
- 76.....تمهيد
- 77.....المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
- 77.....المطلب الأول : مجالات الدراسة
- 78.....المطلب الثاني : المنهج المتبع وأدواته

80.....	المطلب الثالث : تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة
81.....	المبحث الثاني : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
81.....	المطلب الأول : مقر المؤسسة وقانونها الأساسي
81.....	المطلب الثاني : مديريات المؤسسة ومصالحها
83.....	المطلب الثالث : طاقات المؤسسة وشبكات توزيعها
85.....	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
85.....	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
94.....	المطلب الثاني : النتائج العامة للدراسة
94.....	المطلب الثالث : الاستنتاجات العامة للدراسة
96.....	خلاصة الفصل
98.....	خاتمة
100.....	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
67	النمط القيادي وسيلة للتأثير على اداء الأفراد	01
70	نموذج مفاهيمي للعلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة و أثرها على الأفراد	02
108	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	أسس التمييز بين جماعة العمل و فرق العمل	01
85	البيانات الشخصية للمبحوثين	02
87	تفريغ إجابات المبحوثين للسؤال الأول من المحور الثاني	03
88	تفريغ اجابات المبحوثين للسؤال الثاني من المحور الثاني.	04
89	تفريغ اجابات المبحوثين للسؤال الثالث من المحور الثاني.	05
90	تفريغ إجابات المبحوثين للسؤال الرابع من المحور الثاني.	06
91	تفريغ اجابات المبحوثين للسؤال الأول من المحور الثالث.	07
92	تفريغ إجابات المبحوثين للسؤال الثاني من المحور الثالث	08
93	تفريغ اجابات المبحوثين للسؤال الثالث من المحور الثالث.	09

مقدمة

إن طبيعة الحياة في مختلف مجالاتها تفرض تنظيمها و لا يتحقق هذا التنظيم الا بوجود طرفين ألا وهما القائد والتابع.

ولذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات وجميع المجالات فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد و الجماعات

أما على المستوى الاداري فتتعلق القيادة بإنجاز الاعمال وتطوير المؤسسات لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية.

إذ أصبح تقدم وتفوق المؤسسات يتوقف على مواردها البشرية ، وكون القائم بالعلاقات العامة مورد مهم وفعال بالمؤسسة و يجب عليه محاولة امتلاك من المهارات القيادية ما يؤهله لتحقيق أهداف المؤسسة والتأثير الايجابي على أعضاء الفريق الذي يعمل ضمنه.

ولدراسة مدى تأثير هذه المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل، قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول رئيسية ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول :

لقد تم التعرض في هذا الفصل إلى المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة وتضمن ثلاثة مباحث

إذ تناول المبحث الأول ماهية القيادة، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مفاهيم حول المهارات القيادية

وخصصنا المبحث الثالث لنظريات القيادة.

الفصل الثاني :

تم في هذا الفصل التطرق إلى تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل.

مقدمة

ويحوي هذا الفصل ثلاثة مباحث إذ عرضنا في المبحث الأول مفاهيم حول فريق العمل، واستعرضنا في المبحث الثاني علاقة رجل العلاقات العامة بديناميكية الجماعة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه أثر الفعل القيادي لرجل العلاقات العامة.

الفصل الثالث :

و هو الفصل التطبيقي وخصصناه للدراسة الميدانية لموضوع البحث أين طبقت دراستنا على مستوى مؤسسة "مطاحن الفرسان" لإنتاج وتسويق السميد والدقيق لولاية -سعيدة-

حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول فيه قدمنا لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإجراءات المنهجية للبحث ومجالات الدراسة والمنهج المستخدم فيه ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذا قد استخدمنا الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات ، وخصصنا المبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

1- الإشكالية :

فور ذكرنا لمفهوم القيادة نستحضر عديد مصطلحات ومعاني تتداخل معها بالقوة، كمصطلح :التأثير، المبادرة، المبادرة، تحمل المسؤولية و التحريك نحو الهدف.

كما نجد أن رؤية المؤسسة التي تسعى إلى بلوغها تتوقف على أهداف مسطرة وهذه الأهداف تكون أسيرة مهارات معينة على العاملين اكتسابها، ونسلط الضوء في دراستنا هذه على القائم بالعلاقات العامة.

ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية :

كيف تؤثر المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل ؟

2- التساؤلات :

تتدرج ضمن إشكالية بحثنا عدة أسئلة فرعية من بينها :

- ماهي المهارات القيادية؟
- ماهي أنواع المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة؟
- كيف يؤثر رجل العلاقات العامة القيادي على فريق العمل الذي يعمل ضمنه؟

3-أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لموضوع بحثنا لم يكن اعتباطيا وإنما نتج هذا الانتقاء لعدة أسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما

هو ذاتي، وتتمثل فيما يلي :

أ- الأسباب الذاتية :

- عدم وجود روح المبادرة والابداع لدى بعض العمال.
- ميلونا الشخصي :كوننا مسلمين وندري كل الدراية أننا أولى بالحكمة من سوانا لذا نميل لأن نكون أحسن مستخلفين في الأرض وهذه المهمة الموكلة إلينا من خالقنا يبيث في نفوسنا حب القيادة وكل ماله صلة بالقيادة.

ب- الأسباب الموضوعية :

- لم يتم إبراز المهارات القيادية في شخص العلاقات العامة في الأبحاث والدراسات السابقة.
- التطور المؤسساتي المشهود، إذ تبحث المؤسسات اليابانية لمؤسساتها عن "التحسن المستمر" ونحن مازلنا في طور البحث عن التحسن.

4-أهداف الدراسة :

إن أي بحث علمي إلا ويهدف الى أن يصل إلى حقيقة معينة، أو إلى اكتشاف حالة ما أو التأكد من صحة فرضية ما .أما بحثنا يهدف إلى ما يلي :

- محاولة التعرف على المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة.
- التعرف على فريق العمل و على الخصائص التي يتسم بها.
- التعرف على سيرورة العمل والتفاعل داخل فريق العمل.
- إبراز دور القائم بالعلاقات العامة ضمن جماعة العمل.
- كيفية تأثير رجل العلاقات العامة على سلوك و أداء أعضاء الفريق.

5- أهمية الدراسة :

إن لكل باحث رؤية خاصة به تجاه موضوع بحثه وهي المحددة لأهمية ما يسعى إلى تحقيقه، وتكمن أهمية

موضوع بحثنا في النقاط التالية :

- دور القيادة في تحريك الأتباع نحو الهدف.
- دور المهارات القيادية في التطوير والتغيير.
- إظهار مدى مساهمة المهارات القيادية في خلق جو من الإبداع والمبادرة والتحفيز.

6- الدراسات السابقة :

توصل الدراسات السابقة الباحث إلى الفهم والتصور الدقيق لموضوع بحثه، كما يمكن عن طريقها إصابة

الهدف الرئيس من البحث العلمي، وهو الانطلاق مما توقف عنده الآخرون من دراسات تخص مجالنا المعرفي.

وحسب اطلاعنا لا توجد أي دراسة تعالج بطريقة مباشرة فحوى الموضوع وإنما هناك بعض الدراسات المتعلقة

بمجال تسيير الموارد البشرية والتي تناولت القيادة الإدارية وفي هذا السياق وقع اختيارنا على بعض الدراسات

الهامة المتوافرة منها :

الدراسة الأولى :

-كبيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة تدخل ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر لسنة

2014.2015

وتتمحور إشكالية الدراسة حول :

الإطار المنهجي

ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط؟

واندرجت تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية :

- ماهي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟

- ماهي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه و ما أهم سبل تحسينه؟

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة

سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط-

كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة و توصلت دراسة الباحث إلى

عدد من النتائج من أهمها :

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة

الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.

- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية :

الإطار المنهجي

نوال تدرغري، أثر القيادة على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر لسنة 2012-2013.

وتتمحور إشكالية الدراسة حول :

كيف تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة؟

واندرجت تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية :

- هل يعطي القادة الإداريون الاهتمام اللازم بالعمل والعاملين في المؤسسة؟

- هل توجد سمات تتوافر في القادة الإداريين لرفع أداء العاملين في المؤسسة؟

وتمحورت دراسة الباحث حول أثر القيادة الادارية على أداء العاملين وقد طرح هذا الموضوع نظر لأهميته في عالم المؤسسات ونظرا لتأثيراته وانعكاساته على نجاح وفشل بعض المؤسسات.

أما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته للموضوع. وقد تم إجراء الدراسة مع رؤساء المصالح وعمال شركة سوناطراك قاعدة الامدادات- تقرت-

و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج التي لا يمكن تعميمها وإنما تحصر هذه النتائج في ميدان البحث الذي أجريت فيه الدراسة فقد تبين ما يلي :

- القادة يهتمون بالمرؤوسين من جهة والعمل والإنتاج من جهة أخرى وذلك للصلة الوثيقة بين العامل والإنتاج.

- تميز القادة بالسمات القيادية الضرورية خاصة الشخصية و السلوكية.

- إن للقيادة تأثير على أداء العاملين.

7-التعقيب على الدراسات السابقة :

الإطار المنهجي

لقد تناولت كلا الدراستين السابقتين موضوع القيادة الادارية وما لها من أثر على مستوى أداء العاملين، إذ اهتمتا بدراسة متغيرين ألا وهما القيادة الادارية و أداء العاملين.

أما دراستنا فركزت على المهارات القيادية وتأثيرها على مختلف المستويات من أداء العاملين، سلوكيات، وتغيير اتجاهات.

وكذا نجد أن لدراستين اهتمتا بالقيادة الإدارية أي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري بصفة عامة، أما دراستنا هذه فتسعى إلى محاولة الاهتمام بشخص القائم بالعلاقات العامة بصفة خاصة.

واهتمت دراستنا بالقيادة كمهارة أي كفن وأسلوب من أساليب الاتصال والعلاقات العامة.

وتتقاطع هذه الدراستين مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استقننا من الموضوعين وذلك في إثراء الإطار النظري لموضوع دراستنا.

8- صعوبات الدراسة :

تعتبر صعوبات الدراسة في نظرنا خاصية من خصائص البحوث العلمية، إذ لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات، وفي دراستنا هذه قد واجهنا بعض الصعوبات والمتمثلة فيما يلي :

1- الجانب المنهجي :

عدم وجود منهجية موحدة في علوم الإعلام والاتصال وذلك كون هذا الميدان العلمي متشعب ويقف في مفترق علوم عدة.

2- الجانب النظري :

وجدنا أنفسنا ونحن نبحث عن المادة العلمية لهذه الدراسة متغلغلين في ميدان علمي جديد من علوم إدارة الأعمال وعلم اجتماع التنظيم والعمل.

3- الجانب التطبيقي :

صعوبة إيجاد المؤسسة التي تتناسب وموضوع بحثنا ونقصد مؤسسة تمتلك مصلحة العلاقات العامة وممثلها.

9- تحديد المفاهيم :

1- المهارة :

1-1- التعريف اللغوي :

المهارة مصدر من فعل مهر ويقصد بها "أحكمه وصار به حاذقا فهو ماهر ويقال مهر في العلم وفي الصناعة

1-2- التعريف الاصطلاحي:

" يقصد بالمهارات مجموعة المعارف والخبرات التي تتراكم لدى ممارس العلاقات العامة، والتي تعينه في النهاية على حسن القيام بمهامه في مجال التعامل مع الجمهور، ومن ثم فهي خليط متكامل في معطيات متنوعة وقدرات متعددة يكتسبها ممارس العلاقات العامة"¹

¹ - حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة، الأسس و المهارات، مؤسسة الطوبجي، القاهرة، ط1، 2008 ، ص166.

1-3- التعريف الاجرائي :

هي مجموعة المعارف التي يكتسبها الفرد وجملة التجارب التي يعيشها المتعلم والتي من شأنها أن تجعل منه فردا حذقا واعيا للتجارب المماثلة، وتمكن صاحبها من العيش والتواصل مع الغير وأداء وظائفه ومهامه بكفاءة واقتدار

2- القيادة :

2-1- التعريف اللغوي :

القيادة مصدر من الفعل قاد يقود قودا وقيادة واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة ،والقود نقيض السوق. فالقود من الأمام والسوق من الخلف والقائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته¹

2-2- التعريف الاصطلاحي :

لقد أعطى كثير من المؤلفين تعريفات مختلفة للقيادة منها :

يعرفها أحمد المعمري أنها " صفة يطلقها جماعة معينة على فرد من أفرادها فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلا للصدارة وأحق بالقيادة"²

وعلى هذا النحو يعرفها كنعان نواف على أنها : " عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين ،فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

¹ - ابن المنظور، لسان العرب، دار احياء التراث العربي، بيروت، لبنان، 1976، د ط، مادة (قود)
² - عبد الملك أحمد المعمري، القيادة و النمط القيادي في الاسلام، مكتبة دار السلام، اليمن، ط1، 2008 ، ص8.

والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والارشاد لتحقيق أغراض معينة¹.

2-3-التعريف الاجرائي :

هي القدرة على تحريك الأتباع نحو الهدف المنشود .

3 - القائم بالعلاقات العامة :

3-1-التعريف اللغوي :

من فعل قام، و قام على الأمر أي دام و ثبت.²

3-2-التعريف الاصطلاحي :

و هو ذلك الشخص الذي يعمل على تحقيق المنفعة المتبادلة بين الجماهير و المنظمة التي يعمل بها.³

3-3-التعريف الاجرائي

و هو ذلك الشخص الذي يتولى وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة، إذ يعتبر واجهة المؤسسة و خلفيتها، ونقصد بواجهة المؤسسة و ذلك من خلال تمثيله لصورتها أثناء تعاملاته مع الجمهور الخارجي، و نعني بالخلفية و ذلك نظرا لما يحمله من معلومات عن المؤسسة و إحاطته الشاملة بها.

¹ - كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1995، ص86.

² - ابراهيم مصطفى و آخرون، المرجع السابق، ص760.

³ - أسماء حسيني، مهارات القائم بالعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مديرية اتصالات الجزائر أنموذجا، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس ل-م-د في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2014/2013، ص7.

4- فريق العمل :

4-1- التعريف اللغوي :

4-1-2- العمل :

المهنة والفعل وهو مجهود يبذله الإنسان لتحقيق منفعة ما.¹

4-2- التعريف الاصطلاحي :

يرتبط مفهوم فريق العمل بمفهوم جماعة العمل، حيث يعرف الباحثون في علوم الاجتماع بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.²

4-3- التعريف الإجرائي :

يعتبر فريق العمل مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بالكفاءة والخبرة والمهارة و يجمعهم هدف و مكان و زمان مشترك، وقد يختلف الزمان والمكان وذلك بتباين نشاط وطبيعة المؤسسات.

¹ - إبراهيم مصطفى و آخرون، المرجع السابق، ص679.
² - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، د ط، ص279.

تمهيد:

القيادة ظاهرة اجتماعية احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس و علم الاجتماع بفروعه المختلفة، فالحياة الانسانية تفرض على الافراد العيش معا ، الا ان تقسيم الادوار داخل المجتمعات يتطلب وجود شخص ضمن الجماعة يؤثر في مشاعرهم و توجهاتهم و قراراتهم و مع تطور الحياة و ظهور الثورة الصناعية، و نشأة منظمات الاعمال انتقل الاهتمام بالقيادة الى الفكر الاداري.

و بحكم الدور والمكانة المهمتين للعلاقات العامة في نشاط الاجهزة الادارية ، وجب على القائم بالعلاقات العامة التحلي بسمات الرجل القيادي و امتلاك تلك المهارات الادارية المرتبطة بمصير المؤسسة.

و بناء على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل الى ما يلي :

- المبحث الأول : ماهية القيادة.
- المبحث الثاني : مفاهيم حول المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة.
- المبحث الثالث : نظريات القيادة.

المبحث الأول : ماهية القيادة

حظيت القيادة باهتمام بالغ في الفكر الاداري من الناحية النظرية والتطبيقية، و أصبح للقيادة دور هام في فعالية الادارة الى حد أصبحت الحاجة ملحة الى وجود قادة أكفاء لإدارة و قيادة التنظيمات الحديثة.

المطلب الأول : تعريف القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين و كذا الممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم.

إذ نجد أن القيادة تعرّف بناء على صفات و سمات القائد من خلال تعريف هدمن « L. Hdman » فيعرف القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمراً ناجحاً ".¹

و ينظر للقيادة كسلوك إذ يعرفها "همفيل" « Hamphil » أنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك".²

في حين أن كل من « اوكونيل » « كونتز » يبرزان التفاعل في العملية القيادية على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه و حثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني.

كما يرى جيراي و ستارك Stark. Gray أن القيادة هي: " عملية تفاعل تتم بين القائد و المرؤوسين بغية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة".³

¹ - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، ط2، 2010 ،ص64.

² - عمر محمود، القيادة الفعّالة والقائد الفعال، أثر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص129.

³ - ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1997، ص17.

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

إذا: القيادة هي سمة يتصف بها القائد تترجم في شكل سلوك و ذلك خلال محاولته التأثير في مرؤوسيه و توجيههم، فهي عملية تفاعلية الهدف منها تحقيق الأهداف المرجوة .

المطلب الثاني : خصائص و عناصر القيادة

خصائص القيادة :

إن للقيادة خصائص مميزة لها و هي:

- تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة.
- وجود التعاون خاصة هامة للقيادات.
- عناصر القيادة متعددة الأدوار.
- توحد القيادات و تمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز¹.

عناصر القيادة:

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة اللازمة للقيادة و المتمثلة فيما يلي :

• توافر جماعة منظمة من الأفراد:

تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، و ظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه و التأثير في أعضائها، و التعاون معهم من اجل تحقيق أهدافهم المشتركة الذي يعد عنصرا ضروريا لوجود القيادة².

¹ حسين عبد الحميد، احمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ط1، 2012، ص85.

² - كنعان نواف، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995، ص86.

• عملية التأثير الايجابي :

الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم و جهودهم في اتجاه معين، و التأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فان أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة.¹

• تحقيق الأهداف المرغوبة:

و هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد و أخرى خاصة بإفراد التنظيم، و ثلاثة خاصة بالجماعة، و من النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة.

و يتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتهم.

و من خلال ميل الجماعة و رغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها و تحقيق أهدافها .

• عملية التنسيق:

حيث أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق و انسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد و لا يعيق العملية ذاتها.²

¹ - كنعان نواف، المرجع السابق، ص86..
² - كنعان نواف، المرجع السابق، ص87.

المطلب الثالث : أنماط القيادة

تتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى :قيادة ديمقراطية، أوتوقراطية، القيادة الحرة.

• القيادة الديمقراطية:

تستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز هي :العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطة.

فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في اتخاذ القرارات و بعض المهام الإدارية الأخرى، و يفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه .

• القيادة الأوتوقراطية:

و يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية و تدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يضع لها الحلول بمفرده، و يبلغ المرؤوسين الأوامر و عليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، و يستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد .

• القيادة الحرة :

و يطلق عليها القيادة المنطلقة، أو الغير موجهة أو الفوضوية و في هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد .و تقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، و فيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، و يصبح القائد في حكم المستشار"¹

¹ - النمر سعود بن محمد وأخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق، الرياض، ط1، 1997، ص307.

المبحث الثاني : مفاهيم حول المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

المطلب الأول : تعريف القائم بالعلاقات العامة

يلعب أخصائي العلاقات العامة دورا رئيسيا و هاما في نجاح العلاقات العامة بالمؤسسة، فهو كما يقول الباحث إبراهيم إمام يشبه الوتر الحساس الذي ينقل الأنغام الصادقة الأصيلة من الرأي العام إلى المؤسسة و من المؤسسة إلى الرأي العام.

و هو المحور الأساسي الذي يدور حوله كل نشاط اتصالي و إعلامي .¹

المطلب الثاني : تعريف المهارات القيادية:

مفهوم المهارات :

"و يقصد بها البراعة في أداء عمل ما أو فعل ما أو القدرة على عمل شيء ما بخبرة و جودة."²

• المهارة القيادية:

"و هي ما يمتلك الفرد من معارف و خبرات و تجارب تتعلق بميدان معين."³

و حسب أداء علماء الإدارة فانه يمكن تصنيف أهم السمات و المهارات القيادية إلى ثلاث مجموعات هي :

المهارات الذاتية، السلوكية، المهارات الذهنية.

¹ - شذا سليم أبو سليم، مدى تحقيق ادارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص36.

² - حمدي شعبان، المرجع السابق، ص166.

³ - عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2012، ص38.

المطلب الثالث :أنواع المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة.

تنقسم المهارات القيادية إلى ثلاث مجموعات:

1- المهارات الذاتية:

"تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات و القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، فالقيادة مسؤولية وتكليف تتطلب توافر مجموعة من السمات الشخصية لدى القائد ليتحمل عبئها و تبعاتها و من أهمها ما يلي:

أ - الرؤية المستقبلية في القيادة :

تعرف الرؤية المستقبلية بأنها "مستقبل مبهـر و دافع مقنع للمؤسسة، و يجب أن تتسم هذه الرؤية بما يلي:

- التوجه المستقبلي.
- الواقعية.
- طموحة.
- عاطفية.

ب - وعي القائد لذات (إدارة الذات):

تعني إدارة الذات قدرة القائد على التعامل مع نفسه، و معرفته بقدراته و مهاراته و استغلالها بفعالية.¹

¹ - شهيناز درويش، أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/ 2013 ، ص61.

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

ج - القدرة على المبادرة:

تعرف المبادرة بأنها " القدرة على إدراك المسؤولية و اتخاذ الخطوات اللازمة فوراً حسب ما يليه الموقف"¹

وتعرف كذلك بأنها " اتباع البديهة والحدس في اتخاذ القرارات السريعة والمفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات

بالاستناد الى المهارات والخبرات التي يحملها القائد

د - سمة الإبداع:

يعتبر الإبداع إحدى الوظائف الرئيسية للقادة الإداريين فهم مطالبون بتطوير منظماتهم و إيجاد الحلول لمشاكل

معقدة في ظل بيئة سريعة التغير .

2 - المهارات السلوكية:

إن توافر المهارات الذاتية في القائم بالعلاقات العامة تعتبر مقومات تأهيلية للقيادة، إلا أن هذه المهارات لا

يكون لها أي معنى إذا لم تترجم في سلوكيات و أفعال القائم بالعلاقات العامة.

و تتمثل هذه المهارات السلوكية فيما يلي:

أ - المشاركة في صنع القرارات:

تمثل عملية اتخاذ القرارات بعداً هاماً في الوظائف التي يقوم بها القائد، حيث أن الكثير من النشاطات التي

يمارسها تتضمن عملية صنع و اتخاذ القرارات.²

¹ - مصطفى فهمي، علي القطان، علم النفس الاجتماعي، القاهرة، ط3، 1979، ص269.

² - طارق شريف يوسف، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، ط1، 2002، ص38.

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

و تعتبر المشاركة من ابرز المفاهيم المرتبطة بالحياة الإنسانية التي تتطلب التعاون و التآزر و تحمل الأعباء التي لا يستطيع تحملها الفرد لوحده، لذلك تعد المشاركة من ابرز المتطلبات في المنظمات و خاصة المشاركة في صنع القرارات.¹

ب - تمثيل القدوة الحسنة للمرؤوسين:

يتعين على القائد أن يمارس و يطبق ما يقوله للمرؤوسين من المواعظ من خلال سلوكه اليومي، و أن يحدد نموذجا واضحا للمرؤوسين، لذلك فالقدوة الحسنة مسؤولية جسيمة للقائد، لأنه يمثل قبلة للمرؤوسين شاء ذلك أم أبى، يتوجهون إليه بأبصارهم لتقليده، و السير على هديه.²

ج - القدرة على الاتصال:

تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسما في مدى نجاح القائد في عمله، حتى إن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة "كمجموعة اتصالات و التي بواسطتها يؤثر القائد في سلوك الآخرين".

و القدرة على الاتصال تتضمن مجالا واسعا من النشاطات كالحديث مع الآخرين و إلقاء الخطب في الاجتماعات و الكتابة و حتى لغة الجسد. إلا إن الاتصال وجها لوجه يبقى هو المهيمن على كل الأنواع الأخرى.³

د - مهارة بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين:

يقصد ببناء العلاقات الإنسانية" قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، و يتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه و بينهم"⁴.

¹ - نوال تدرغربي، المرجع السابق، ص33.

² - عبد الغفار الحنفي، حسين القداز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، الاسكندرية، ط1، 1996، ص399.

³ - نوال تدرغربي، المرجع السابق، ص41-43.

⁴ - أبو الخير كامل حمدي، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989، ص354.

3 - المهارات الذهنية:

إن توافر كل من المهارات الشخصية و السلوكية لا يكفي القائد كي ينجح في وظيفة القيادة، إن لم يكن معها قدرة ذهنية (فكرية) تسمح له بالتصرف و السلوك و العمل المناسب و مع الشخص المناسب.¹

أ - القدرات العقلية (الذكاء) : تتمثل القدرات العقلية في تلك الاستعدادات الفكرية و العادات الذهنية و الاعتقادات الإنسانية للفرد، و يعتبر الذكاء أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة.

ب - المهارات الإدارية: إن الكثير من القادة هم بحكم الوضع الأول إداريون، واجبه الرئيسي إدارة منظمة، وحدة أو وظيفة منها².

ولهذا فمن الطبيعي أن يكون هؤلاء القادة أولاً قادرين على القيام بهذا الواجب الإداري أو قادرين على الإشراف على تنفيذه. و هذا يتطلب تمتع القائد بعدة مهارات إدارية من: قدرة التخطيط، قدرة التنظيم الإداري، قدرة الرقابة الإدارية.

ج - المهارة السياسية: تتطلب القيادة مهارات و قدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف منظمة، إلا أن وجود المنظمة في المجتمع يؤثر عليها، و هذا يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع و السلطة على تحكمه، و هو ما يعرف بالمهارة السياسية.

د - مهارة تعليم المرؤوسين: من المعروف أن القائد لا يقوم بتحقيق أهداف المنظمة بنفسه،³

¹ - منور محمد وآخرون، القيادة وأساليبها في تسيير المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين، عماري قاده، سعيدة، ص39.

² - منور محمد وآخرون، المرجع نفسه، ص39.

³ - أحمد عزت الراجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديث، الاسكندرية، مصر، 1961، ص358.

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

و إنما من خلال جهود مرؤوسيه، و على ذلك فان نجاحه في تحقيق هذه الأهداف رهم بمدى قدرة المرؤوسين على القيام بتنفيذ المهام، و لا شك أن ذلك يتوقف إلى حد كبير على المهارات و الخبرات المتوافرة لديهم، لدى يقع على القائد العبء الأكبر من تعليم المرؤوسين، إذ انه المسؤول الأول و الأخير على تطوير قدراتهم.¹

المبحث الثالث: نظريات القيادة

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، و خصائص القائد الإداري الناجح و الأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين و الكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري.

و لقد تعددت النظريات حول القيادة لكننا انتقينا فقط النظريات التي تصب في موضوع بحثنا و التي ترى ان المهارات القيادية نستطيع اكتسابها من خلال التدريب.

المطلب الأول: نظرية السمات

" تستند نظرية السمات إلى افتراض وجود صفات و سمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، و أن هذه السمات يمكن اكتسابها و ليست بالضرورة وراثية.

و يذكر بعض الباحثين أن أهم تلك السمات تتمثل في المبادرة و الفعالية، الأمانة و الأخلاق، الطموح و الشهامة و النزاهة و الذكاء و بعض النظر و سداد الرأي و حسن التصرف و التعاون و ضبط الأعصاب و الاستقلالية و التفاؤل.²

¹ - أحمد عزت الراجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديث، الاسكندرية، مصر، 1961، ص358.
² - مليكة لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1989، ص 262.

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

و قد توصل باس bass إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين (1904-1947م) اشتملت على الصفات القيادية التالية :

- القدرة على التحدث.

- الانجاز.

- المسؤولية.

- المشاركة.

- المركز الاجتماعي.¹

و اتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية في:

الذكاء و سرعة البديهية و طلاقة اللسان، الثقة بالنفس، الإيمان بالقيم، القدرة على الإقناع، التأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، الحزم و السرعة في اختيار البدائل، القدرة على التنسيق و الترابط داخل التنظيم، القدرة على التكيف و حسن الأداء، النضج الانفعالي و العقلي.

و تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات و منها:

- عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية و السلوكيات الحقيقية من ناحية أخرى.

- لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة .فقد يكون شخص معين قائدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه و شخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة.²

¹ - أبو الخير كامل حمدي، المرجع السابق، ص354.

² - الكيلابي، سعد عبد الله، نحو نموذج شامل في القيادة : دراسة نقدية لنظريات و مداخل القيادة الادارية، مركز البحوث، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000، ص13.

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

و شخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها و شخص رابع بسبب عمله و ذكائه مما يجعل إتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور و سلامة أحكامه و قراراته

- صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية بشكل متكامل لدى شخص واحد.
- إن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (إداري-عسكري-سياسي)
- هذه السمات ليست من العمومية في كل زمان و مكان، و كما صورها أنصار نظرية السمات، و لكنها محددة بالمجال و الزمان فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى، و نجاحه في فترة زمنية معينة ليست مؤشرا لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات و مهارات مغايرة.¹

المطلب الثاني: النظرية السلوكية

ترى هذه النظرية أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره على جماعته اكبر من تأثير أي فرد آخر من الجماعة بحيث تتفق سلوكياته و تصرفاته و قراراته مع اكبر عدد من أفراد الجماعة، من حيث تحديد الأهداف و من حيث تنفيذها، و على هذا فدور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز قد يكونون هم القادة الفعليين للجماعة.²

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات و نظرية الموقف، و تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، و تعتقد أن فعالية القيادة تلزم التفاعل بين شخصية القائد و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي.³

¹ - الكيلابي، سعد عبد الله، المرجع السابق، ص13.

² - أحمد عزت الراجح، المرجع السابق، ص39.

³ - مليكة لويس كامل، المرجع السابق، ص 262.

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

و يرى أنصار النظرية التفاعلية أن ظهور القيادة " رهن بمدى التكامل و التفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي :شخصية القائد، و أفراد الجماعة، و طبيعة الجماعة و خصائصها، و العلاقات بين الأفراد، و العوامل الموقفية و البيئية.

و تربط النظرية الناجحة في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه و تحقيق أهدافهم و حل مشكلاتهم و إشباع حاجاتهم، و تركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا " بشخصية القائد و مدى إدراكه لنفسه و للآخرين، و مدى إدراك الآخرين له، و إدراك كل من القائد و الآخرين للجماعة و الموقف.

و يرى بعض الباحثين انه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه فانه سلوكهم و تأثيره في فهم الأهداف قد يلقي استجابات مؤيدة من بعضهم و أخرى معارضة من بعضهم الآخر .مما يؤثر ايجابيا و سلبا على نجاحه في قيادته.

و قد كشفت نتائج الدراسات أن الموظف الذكي يتلقى الأوامر من قائده و ينفذها بعد تقويمها و يقدم البدائل لنفسه و لزملائه ليتوصل إلى قناعة بقبولها و يقدم النصائح لزملائه لقبولها، و بذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد.

في حين يستخدم الموظف المتهور أو المستهتر تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها على حساب مصلحة التنظيم .و بذلك تكون استجابته سلبية.

و النظرية التفاعلية لا تتكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات و نظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية، و لكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة.¹

¹ - مليكة لويس كامل، المرجع السابق، ص 262.

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

" و يرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة، و أن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه .و هناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين، و تأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف .و يرى آخرون أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه و إنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه و علاقته مع زملائه ."¹

و من بين المهارات السلوكية و التنظيمية اللازمة للقيادة الادارية الحديثة :

• ادارة الوقت :

و نعني بإدارة الوقت توفير و استغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائدا فعالا، و من المسؤولين الاخرين كالموظفين و العمال اشخاصا يسعون الى الانجاز بكفاءة و انتاجية عالية و اخلاص و امانة.

• ادارة التغيير :

و هي التدخل المنظم الذي يقوم به القائد او يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس و مخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجها نحو غايات معينة، ثم التحكم في مساره و اهدافه و طريقة تنفيذه.

• ادارة ضغوط العمل :

و نعني بضغوط العمل تلك المثيرات النفسية و الفسيولوجية التي تضغط على الفرد، و تجعل من الصعب عليه ان يتكيف مع المواقف، و تحول دون ادائه لعمله بفعالية مثل العبء الوظيفي، الاجور و بيئة العمل، و من اهم اساليب ادارة ضغوط العمل، ادارة ثقافة المؤسسة، و اقرار مبدأ المشاركة.²

¹ - مليكة لويس كامل، المرجع السابق، ص 262.
² - ² - شهيناز درويش، المرجع السابق، ص 80.

• ادارة الصراع :

يتعرض كثير من القادة الى الصراع بصفة مستمرة، و قد ينظر الى الصراع على أنه ظاهرة ايجابية أو سلبية وفقا للنواتج المترتبة عليه.¹

الصراع هو ذلك السلوك الفردي او الجماعي الذي يحدث في المنظمة، و يؤدي الى اعاقه فرد او جماعة في التنظيم من تحقيق اهداف معينة، و اسباب الصراع نوعان :

- اسباب سلوكية مثل تفاوت الصفات الشخصية للأفراد او الجماعات كالقيم و المعتقدات، و الاتجاهات و المستوى الثقافي و غيرها.

- اسباب تنظيمية مثل التداخل بين أنشطة المؤسسة و عدم تحديد الصلاحيات، و معوقات الاتصالات و تباين المصالح و الاهداف .

و من اهم اساليب الصراع ما يلي :

- توفر امكانية المشاركة في صنع القرار .

- ايضاح الاهداف و وسائل تحقيقها .

- موضوعية القوانين التي تحكم العلاقة بين الموارد البشرية و الادارة.

• ادارة الاتفاق :

يجب على القائد اتخاذ عدد من الاجراءات لمواجهة مواقف الاخفاق و الفشل، و من اهم هذه الاجراءات

- توقع حدوث الازطاء.²

¹ - راوية حسن ، القيادة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2014، ص326.

² - شهيناز درويش، المرجع السابق، ص81.

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

- المبادرة الى تحليل الخطأ لمعرفة اسبابه و كيفية معالجته.
- وضع القائد خطة علاجية مفصلة لمواجهة الاخفاق بمشاركة العاملين في المؤسسة.
- الاستفادة من الاخطاء السابقة.
- عدم الياس و بث الروح المعنوية العالية في نفوس المرؤوسين.

• ادارة الاجتماعات :

تعتبر الاجتماعات اهم الانشطة التي يمارسها القادة الاداريون، و من اجل نجاحها يجب على القائد ان يضع خطة مدققة بها يريد انجازه، و يكون على استعداد لتغيير افكاره الشخصية، و التأكد من انه تم توزيع كافة المستندات و الوثائق الخاصة بالاجتماع على الجميع قبل عقده بفترة كافية الا في حالات الطوارئ، و عند ترأس القائد الاجتماع يجب ان يعلم ان دوره هو ادارة المناقشة المنظمة ، و اتاحة الفرصة لكل متحدث ان يقدم افكاره، و في الاخير ينهي القائد اجتماعه بتقديم ملخص يحتوي على خطة عمل مع تحديد الزمن المطلوب و المسؤوليات الشخصية الخاصة بكل مهمة عمل.¹

¹ - شهيناز درويش، المرجع السابق، ص81.

الخلاصة:

القيادة ظاهرة واكبت الانسان و عرفت - القيادة - منذ بدء الخليفة .فقد استخلف ابونا ادم في الارض لإعمارها و ادارة الحياة و العمل لها و فيها.

و الوجود الانساني المشترك لشخصين او اكثر يتطلب نوعا من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى احدهم القيادة، و يكون الاخر تابعا له.

و لا تقتصر القيادة على المجال الاجتماعي بل تتعدى ذلك لتجتاح المجال الإداري لتحدد مصيره.

و وظيفة العلاقة العامة تتطلب من صاحبها امتلاك عدة مهارات لتمثيل المؤسسة في احسن صورة و تتمثل هذه المهارات القيادية في: المهارات الذاتية، السلوكية، الذهنية.

و قد حاولت العديد من النظريات تفسير مفهوم القيادة، و كانت اولى المحاولات نظريات المدخل الفردي التي تفترض ان القائد يتسم بسمات و خصائص تميزه عن غيره، اما مدخل الاسلوب فقد انتقل من التفكير في القيادة من خلال السمات التي يمتلكها الفرد الى تصور القيادة كنشاط او اسلوب يقوم به الفرد.

لكن نظريات هذان المدخلان اهملت الموقف الذي تمارس فيه القيادة، لتقدم نظريات المدخل الموقفى نموذجا يقترح اساليب قيادية تتوافق و متطلبات مواقف معينة، الا انه لم يتم اجماع اصحابه حول عناصر الموقف، فظهر المدخل المشترك ليجمع بين مدخل السمات و المدخل الموقفى، و نظرا للتغيرات السريعة التي تشهدها بنية العمل لمختلف المؤسسات و ظهور محددات جديدة لقيادة المؤسسات المعاصرة، شهد الفكر الاداري نماذج جديدة في القيادة الادارية) المدخل الحديث (من اهمها نظرية القيادة التحويلية، نظرية القيادة الكارزماتية، نظرية قيادة الفريق، و نسجل من خلال هذه النظريات الحديثة عودة الى مدخل السمات، حيث اشارت الى اهمية توافر سمات و مهارات معينة لقائد لنجاحه في التأثير في مرؤوسيه، و ينتج عن قوة التوافر

الفصل الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

المهارات القيادية لدى رجل العلاقات العامة و ضعف اخرى لديه نمط قيادي يميزه و يحدد نوع العلاقة بينه و بين اعضاء فريق العمل .

تمهيد:

تعد فرق العمل نمطا للحياة في المنظمات المعاصرة حيث أصبحت هذه الفرق الهيكل الأساسي الذي يقوم عليه العمل في المنظمات.

و يعتبر فريق العمل مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بالكفاءة و المهارة والخبرة و يجمعهم هدف و مكان و زمان مشترك، وقد يختلف الزمان والمكان بتباين نشاط وطبيعة المؤسسات.

و خلال عملية التفاعل بينهم نجد تلك الفروق الفردية و يكمن الاختلاف هنا في تباين امتلاك المهارات .

و نحاول في بحثنا هذا أن نسلط الضوء على تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على الفريق العمل.

المبحث الأول: مفاهيم حول فريق العمل

المطلب الأول: تعريف فريق العمل

يعرف محمود سلمان فريق العمل على أنه " نوع من أنواع الجماعات و يعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، و عند تحقيق هذه المهمة تزول الفرق و تتلاشى".¹

و حسب كاتز نباخ «Katz Nbakh» و دوجلاس سميث «Dojlass Smith» يكون الفريق من عدد صغير من الأشخاص لديهم مهارات متسمة لبعضها، و ملتزمين بهدف مشترك و عدد من الغايات المحددة و مدخل يرون أنفسهم بموجبه مسؤولين أمام بعضهم البعض.

كما يعرف فرانسيس ويونغ «Francise Ouiong» فريق العمل بأنه مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معا و يستمتعون به، و يتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة.

أما بالنسبة لمصطفى أحمد سيد فيمكن النظر إليه كنظام فرعي من النظام الكلي للمنظمة، له مداخلته من هيكل العضوية أي الأعضاء بشخصياتهم و اتجاهاتهم و خبراتهم و قدراتهم و نمط القيادة و كذا الأهداف المخططة والمواد المتاحة من معلومات و تكنولوجيا و بيئة عمل مادية و معنوية و كذا معايير الأداء و له مخرجاته أو نتائج عمله. التي تتمثل في درجة من تحقيق الأهداف، و هذه الدرجة قد تكون عالية أو منخفضة وفقا لمدى جودة كل من المدخلات و عملية استخدامها، و جودة التفاعل الجماعي على الفريق.²

و يعرف كل من خضير و روان فرق العمل على أنها " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم و أفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة و هدف واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم".³

¹ - محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001، ص178.
² - بلال زباني، مساهمة فرق العمل في ادارة المعلومات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص41.
³ - خضير حمود كاظم، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، د ط، 2010، ص161.

كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات و العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.¹ و تعرفه الإدارة المركزية للبحوث المصرية على أنه " مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة يعملون معا لتحقيق أهداف محددة لفترة محددة و العمل يتم بشكل جماعي و بالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم مع تطبيق مفهوم القيادة و ليس السلطة بواسطة فرق العمل.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن كل تعريف ركز على زاوية معينة فريق العمل. إذ رأى محمود سلمان أن فريق العمل مرتبط بعامل الزمن.

كما بين فرانسيس ويونغ « Francise Ouiong » الانسجام و التوافق داخل فريق العمل و ماله من سمات من شأنها التوصل إلى نتائج عالية الجودة.

أما مصطفى أحمد سيد فشبّه عمل الفريق بعمل النظم.

و قدم تعريف " خضير و روان "مجموعة من المزايا التي يجب توفرها في الأعضاء.

كما يوضح الجدول التالي الفرق بين جماعة العمل و فريق العمل.²

¹ - خضير حمود كاظم، روان منير الشيخ، المرجع السابق، ص164.

² - بلال زباني، المرجع نفسه، ص43.

جدول رقم 01 : أسس التمييز بين جماعة العمل و فرق العمل

الخصائص	جماعة العمل	فريق العمل
وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء	الهدف مشترك لكل الأعضاء
الجهد	تنافسي	تعاوني
الدور	أدوار قيادة منفردة	أدوار قيادة مشتركة
الأداء	الاهتمام بكفاءة أداء الفرد الشخصية	مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل
الأساس	الفرد أولاً	الفريق أولاً
رغبات الفرد	تحقيق رغبات الأشخاص الفردية	متطلبات أهداف الفريق ورغبات الأشخاص الفردية
المسؤولية	فردية (غاية الفرد)	متبادلة جماعية (غاية الفريق)
النتائج	فردية	جماعية
الفاعلية	الفاعلية على أساس العمل الفردي	الفاعلية على أساس العمل الجماعي
تحديد الهدف	تحده الإدارة	مشاركة الأعضاء في تحديد الهدف
أهداف الأعضاء	اتفاق وتعارض مع الأهداف الكلية للعمل	اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء

المصدر :

بلال زياني، المرجع السابق، ص43.

المطلب الثاني: أنواع و خصائص فرق العمل

أنواع فرق العمل :

تتعدد أنواع فريق العمل و تصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، و عندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل و بناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، و يتأثر نوع فريق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.

- الفترة الزمنية و استمرارية الفريق .بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟

- نوع المهمة و درجة تعقدها.¹

يحدد روان و خضير الأنواع التالية لفريق العمل:

1- فرق عمل الإدارة العليا:

هو نوع من الفرق المشكلة من مديري الإدارة العليا، و التي تعتبر حلقة وصل بين المنظمة و البيئة الخارجية، و يؤثر أداء هذه الفرق على فعالية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق، و من المهام المتعلقة بهذه الفرق:

-تحديد رؤية و رسالة المنظمة.²

¹ - أحمد محمد خميس السدري، *أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل*، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالمي، المملكة المتحدة، 2010، ص24.

² - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، المرجع السابق، ص163.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية و وضع الاستراتيجيات.
- تطوير رؤية المؤسسة و السياسات و التوجهات العامة.
- تحديد أهداف و واجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لضمان التنسيق بين الوحدات من جهة و القضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.¹

2- فرق العمل الوظيفية:

" يكون أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم حيث يكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة و تكون السلطات و المسؤوليات محددة، في ظل وضوح تام للعلاقات و سبل اتخاذ القرارات و تكون حدود الإدارة واضحة، و ينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية و التي تتميز بيئتها بالثبات.

3 - فرق العمل متعددة الوظائف:

و هو مجموعة من العاملين ذوي مهارات و خبرات يتم اختيارهم من مختلف الوظائف و الأقسام بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة...و يعملون تحت إشراف مدير واحد، و يمنح للفريق المسؤولية عن أعماله لكي يوحد الجهود و الأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية و عادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، و الكمبيوتر و ذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق و احتياجات العملاء.

4 - فرق دوائر الجودة:

و يطلق عليها أيضاً دوائر مراقبة الجودة، و هي عبارة عن مجموعة من العاملين يتم اختيارهم من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة.²

¹ - خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، المرجع السابق، ص163.

² - بلال زياتي، المرجع السابق، ص46.

و يجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم و دوري لمناقشة المشكلات و وضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة و الإنتاج التي تؤثر في عملهم، و من ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

و قد نشأت هذه الفرق في اليابان، حيث أدت دورا مهما في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.¹

5 - فرق العمل الموجهة ذاتيا:

و هي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم و أعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي و يتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة و يكونون مسؤولين عن عالية متكاملة و تتوفر لديهم المهارات الفنية و العلمية و الإنسانية و المواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، و تكون القادة دورية بين أعضاء الفريق و تتخذ القرارات بالمشاركة و ستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية، و يتحقق من خلال البناء السليم.

و كذا هناك فرق افتراضية و أخرى مدارة ذاتيا و الغرض من تشكيلهما هو خلق الإبداع.²

و قد صنف احمد سيد مصطفى أنواع الفرق الى ما يلي :

¹ - خضير كادم حمود و روان منير الشيخ، المرجع السابق، ص163.

² - بلال زياني، المرجع السابق، ص46.

1 - حسب الغرض :

فرق المهام و هي فرق عمل مؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الاتجاه على المشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجموعة من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الوظيفية و عندما تنتهي مهمة الفريق، يحل الفريق و يعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية و بشكل عام يمكن حصر مهامه في تطوير المنتج مع حل المشكلات و إعادة هندسة العمليات أو تحسين فعاليتها.

2- حسب العضوية:

أ - عضوية وظيفية:

يكون الأعضاء و المدير من إدارة واحدة (تختص بإحدى وظائف المنظمة) حيث يتكون الفريق من مدير و مرؤوسين و يقدم المرؤوسين تقاريرهم للمدير .

ب - عضوية متعددة الوظائف و التخصصات:

حيث يكون أعضاء الفريق من مستوى تنظيمي واحد أو متماثل من إدارات مختلفة بالمنظمة، و يضم الفريق عاملين ذوي معارف و مهارات متعددة تساعدهم على حل المشكلات أو تحسين أساليب العمل.

يساعد هذا النوع من فرق العمل على دمج جهود العاملين من تخصصات مختلفة بالمنظمة لتنفيذ مهام متنوعة لازمة لاستكمال مشروعات كبيرة، حيث تختفي جميع الحواجز بين كافة الفرق و هكذا يتاح للعاملين كأعضاء بفرق العمل تقديم مساهمات و وجهات نظر هامة لفرقهم و منظماتهم.¹

¹ - أحمد سيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، ط1، 2005، ص163.

2- حسب درجة الاستقلالية:

- أ - فرق موجهة: حيث يصنع القائد القرارات الخاصة بعمل الفريق.
- ب - فرق ذاتية التوجيه أو الإدارة: وهي فرق مستقلة تؤدي أعمالها التشغيلية إضافة لممارسة مسؤوليات إدارية .
- مثل :

- تشكيل العضوية و تخصيص المهام

- تخطيط و جدولة الأداء مع تحديد معاييرهم.

- استحداث تعديلات في عملية الأداء و تقييمها و يكون الفريق مسؤولاً عن صنع معظم قراراته و ممكناً من أداء عملية(كاملة أو سلقه) إلى العميل.

2- حسب المدة:

أ - فرق دائمة: طالما بقيت المنظمة.

ب - فرق مؤقتة: حتى تنتهي المهمة.¹

خصائص فريق العمل:

- تتمثل خصائص فريق العمل التي تمكنهم من تحقيق فعالية و كفاءة الفريق فيما يلي:
- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون: و هو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء فريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- المرونة: و هي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، و التنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.²

¹ - أحمد سيد مصطفى، المرجع نفسه، ص163.

² - بلال زباني، المرجع السابق، ص60.

الفصل الثاني: تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل

- الحساسية : و هي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضا، و مدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر : و هو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، و العمل على تحدي نقاط ضعف الخطط و الاستراتيجيات لحث الأعضاء على مواجهتها و تذليلها.
- الالتزام : و هو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة و هذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، و التقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- التيسير : و هو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل مشكلات، تسوية النزاعات ضمن الفريق و توضيح مهام و قضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- الانفتاح : و هو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط و حل المشكلات و حرية التعبير عن المشاعر و وجهات النظر.¹

المطلب الثالث: أهداف و فوائد فرق العمل

أهداف فرق العمل:

- إن السمة الأكثر تميزا في فريق عمل تتمثل في كونهم يجعلون تحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى لديهم، فقد يرتبط الأعضاء بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال وجودهم في المنظمة.
- لكن يبرز نجاحهم في تحقيق الهدف الذي يسعون معا لتحقيقه كأهم شيء يجمعهم، فهم يساندون بعضهم البعض و يتعاونون و يتحاورون بثقة و وضوح من أجل اتخاذ مشترك للقرارات.²

¹ - بلال زباني، المرجع السابق، ص60.

² - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص135.

و في ذلك تأثير كبير على ضمان السرعة في الإنجاز و الاستغلال الأمثل لعنصر الوقت مما يجعلهم الأكفأ في الوصول إلى الغايات و يولد اتخاذ القرارات بهذا الشكل الشعور العالي بالالتزام و المسؤولية نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.¹

فوائد فريق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة و هذه الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، و مساندتهم بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق و يريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح أسلوب إدارة و بناء فريق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية و بطريقة إنسانية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة) و من أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء) لأن الأفراد يدركون عند العمل بفريق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة و المشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق و المؤسسة و من الفوائد أيضا أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة و المتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، و في ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز و الاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية و الخدمية. و يولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.²

كما أن هنا كمجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فريق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، و مناخ مناسب للعمل.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي من خلال التقليل من حالات الغياب و الإهمال و الكسل.
- الحد من الصراعات.³

¹ - عامر عوض، المرجع السابق، ص135.

² - احمد محمد السديري، المرجع السابق، ص14.

³ - بلال زباني، المرجع السابق، ص44.

الفصل الثاني: تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل

- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي على التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، و تقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية و المواهب الذاتية لدى الأفراد
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين و تنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية و التكنولوجية
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي
- التفويض الفعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة الاداء
- توقع المشكلات قبل حدوثها، و تقديم حلول لها
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق
- تماسك أعضاء الفريق يولد مشاعر الود و الحب و الالفة
- يساهم أعضاء الفريق بفضل قدرتهم على الدعم و الثقة في الغير في توفير و التشارك بالمعلومات و يدركون مدى أهمية ذلك في زيادة الفعالية في العمل
- القدرة على اتخاذ القرارات حيث يقوم كل عضو بمشاركة الآخرين في توظيف المعلومات و في تحديد البدائل فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل و تزيد رشادة القرار
- الجودة، حيث يزيد ضمن الفريق الاهتمام بتحقيق الجودة و الدقة، نظرا لشعورهم بالانتماء في الفريق و يسعون الى تمييز فريقهم بأداء مميز.¹

¹ - بلال زياني، المرجع السابق، ص44.

المبحث الثاني: علاقة رجل العلاقات العامة بديناميكية الجماعة

المطلب الاول: مفهوم ديناميكية الجماعة

تعرف الجماعة " كونها شخصين أو أكثر يحدث بينهم تفاعل اجتماعي معين يهدف إلى تحقيق غاية محددة¹ .
و يعرف عامر عوض جماعة العمل بأنها " مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة التفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، و في إطار الخصائص التالية:

- يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة.

- تباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف و الأعضاء.²

لقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة الجماعات، و كان من بين الدراسات الأولى في هذا المضمار و التي شكلت تحولا تاريخيا في تفهم الجماعات الصغيرة دراسة " التون مايو "ثم تجارب" ليفين "الأب الروحي لديناميكية الجماعة.

-الديناميكية تعني الحركة نحو تحقيق هدف معين، أما مصطلح دينامية الجماعة فقد عرف بعدة تعاريف إذ يستخدم مصطلح ديناميكيات الجماعة كمصطلح عام للتعبير على العمليات التي تتم في الجماعات و نتائج هذه العمليات.³

¹ - رونالد ريجيو، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، د ط، 1999، ص 357.

² - عامر عوض، المرجع السابق، ص 109.

³ - بعيط عيسى، أثر التسيير في فرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص الادارة و التسيير الرياضي، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، معهد التربية البدنية و الرياضية، سيدي عبد الله، 2008 / 2009، ص 79.

المفاهيم المختلفة لديناميكية الجماعة:

على أثر التجارب و الدراسات التي حظيت بها الجماعة انتشر مصطلح ديناميكية الجماعة على نطاق واسع و لكن مع اختلاف في المعنى و المفهوم بين الكتاب.

و يمكن إجمال هذه المعاني و التفسيرات المتعددة في ثلاث جهات النظر التالية:

1 - الدلالة على ايدلوجية سياسة معينة، تتعلق بكيفية تنظيم الجماعات و الطريقة التي يتم بها إدارة عمل هذه الجماعات و تنفيذه، و يوجه الاهتمام هنا نحو القيادة الديموقراطية و المشاركة في اتخاذ القرارات، المناقشات الجماعية، التعاون من قبل الجماعة.

2 - التعبير عن مجموعة الأساليب التدريبية في تحسين الأداء في مجال إدارة الجماعات و خلق الاتفاقات الإيجابية فيها، مثل: لعب الأدوار، العصف الذهني، العمل بروح الفريق.

3 - ينظر إلى ديناميكية الجماعة من خلال الطبيعة الداخلية للجماعة، كيفية تكوينها، هيكلها و عملياتها و كيفية تأثيرها في أعضائها و في الجماعات الأخرى و المنظمة، و هي وجهة النظر الأكثر انتشارا و قبولاً.¹

و نورد فيما يلي أبرز التعاريف لمصطلح ديناميكية الجماعة:

التعريف الاول: "هي العملية الاجتماعية التي بواسطتها يتفاعل الأفراد وجها لوجه في الجماعات الصغيرة.

التعريف الثاني: هي البحث في العلاقات العلية أو العلة و المعلول داخل الجماعة، و دراسة العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة، و تشمل دراسة ديناميكية الجماعة: دراسة التماسك و القيادة و اتخاذ القرارات، و تكوين الجماعات و دراسة تغيرات العلة و المعلول.²

¹ - محمد صالح الحناوي، سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، ط1، 1997، ص288.
² - أمينة قهوجي، ديناميكية الجماعة و العمل الفريقي في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2007، ص24.

الفصل الثاني: تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل

أي الديناميكية التي تحدث داخل الجماعة و الطريقة التي تتكون بها الجماعة و تؤدي وظيفتها، و كذلك دراسة مناهج و إجراءات تركيب الجماعة و سلوكها.

التعريف الثالث: ديناميكية الجماعة علم يدرس سلوك الجماعة و العوامل المؤثرة في الجماعة و التوازن داخل الجماعة و ما يخل هذا التوازن و التغيرات في القوى المؤثرة في الجماعة.

التعريف الرابع: هي مجموعة المثيرات و الاستجابات التي تحدث داخل الجماعة، و تفاعل هذه المثيرات و الاستجابات مع بعضها البعض في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة و خاصة القوى النفسية و الاجتماعية المؤثرة في الجماعة و التي تعمل على تحقيق الجماعة لوظائفها.¹

و يعرفها ناصر قاسيمي بأنها " تعني بناء وظائف الجماعات داخل المنظمة من الجوانب النفسية و الاجتماعية من خلال علاقات التفاعل الداخلي بين جماعات العمل و بين الجماعات و بيئتها الداخلية المادية و الإنسانية و ما ينتج عنها من أنماط مختلفة من التوافق و التكيف و الصراع و المنافسة و التضامن و التوتر. أو هي مجموع العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة السلبية منها و الإيجابية و التي تؤثر في مستوى الإنتاج.² من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف ديناميكية العمل بأنها تلك العملية التي تتم داخل جماعة معينة و التي يتفاعل فيها أفرادها و جها لوجه فهو علم يهتم بدراسة سلوك الجماعة، و العوامل المؤثرة في هذا السلوك.

¹ - أمينة قهواجي، المرجع السابق، ص24.

² - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2011، ص67.

المطلب الثاني: عناصر تفاعل الجماعة

يظهر التفاعل بين أعضاء الجماعة في عدة عناصر هي:

أولا: الأدوار

يستطيع أعضاء جماعة العمل أداء أدوار مختلفة في إطار الجماعات التي ينتمون إليها، والدور ليس سوى نسق أو نمط من السلوك نابع من طبيعة مركز معين من المراكز التي تتضمنها الجماعة.

وتتميز أدوار الجماعة بأهمية كبيرة نظرا لأنها تساعد على تزويد الفرد بنماذج سلوكية أو خطة عمل من نوع ما ليسترشد بخطاها الأفراد، فعندما يقوم الفرد بأداء دور معين في الجماعة، فإن هذا الفرد يعرف عادة مسؤوليات هذا الدور ومتطلباته، أو يعرف ما يتوقعه الآخرون منه، وفي معظم جماعات العمل يعرف الأعضاء جيد التوقعات المختلفة المتصلة أو المرتبطة بكل دور من الأدوار المتعددة في الجماعة، وعلى التدرج ومع تطور جماعات العمل، يتعلم كل عضو من أعضاء الجماعة المسؤولية عن جوانب معينة من النشاطات الجماعة.

ويتميز دور القائد في معظم جماعات العمل عن غيره من الأدوار المهمة البارزة فالقائد في جماعات العمل الرسمية أو أي قسم يؤدي وظيفة مهمة للغاية لأنه هو الذي يوجه نشاط الجماعة، وينطق باسمها، ويقرر أية خطة أو مسار ينبغي على هذه الجماعة أن تتبناه.¹

ثانيا : القيم: هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة، ويعمل الأعضاء من وحيها، فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة، والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال إلتباعهم للقيم السائدة فيها.²

¹ - يعيط عيسى، المرجع السابق، ص 80.
² - عامر عوض، المرجع السابق، ص 112.

الفصل الثاني: تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل

-قواعد السلوك : هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض ، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ ، وهناك عدد كبير من القواعد التي تملئ الجماعة على أعضائها التقيد بها .

-المشاعر : هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تثور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة ، وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره ، وإقبال وإعراض ، وصلح ونزاع. فإذا اكتمل عقد الجماعة ، واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار ، فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة ، منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.¹

المطلب الثالث: علاقة رجل العلاقات العامة بديناميكية الجماعة

العمل ضمن فريق العمل فيه من المتعة الشيء الكبير، فأتناء العمل الجماعي هناك اجتماع و تناقش و اختلاف في الآراء و الاهتمامات و تباين شخصيات الأعضاء، و هناك أيضا تعاون وتبادل الخبرات و المعارف بين هؤلاء الأعضاء ،كلها سلوكيات تحدث أثناء تفاعل جماعة العمل.

ويركز محمد دعبس على المظاهر السلوكية للعمل الجماعي والمتمثلة في ما يلي :

1 - استخدام الاجتماعات:

تكتسي الاجتماعات أهمية بالغة و دورا بارزا في تعزيز العمل الجماعي، لاسيما عندما ترغب الإدارة في مناقشة أمور مهمة².

و ترى الإدارة من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية، و هناك عدة أسباب من وراء سعيها لعقد هذه الاجتماعات.

¹ - عامر عوض، المرجع السابق، ص113.

² - محمد يسري ابراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الانساني، رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال ، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، د ط، 1999، ص252.

إذ تعقد الاجتماعات لأسباب كثيرة و متباينة نذكر منها كما يلي:

- التخطيط: يعد التخطيط أحد الأسباب الرئيسية لعقد الاجتماعات، و هو يشمل كل الأنماط سواء كان للتوسع أو البدء في منتج جديد أو زيادة قوة المبيعات و ما إلى ذلك، و يكون الهدف من وراء هذا الاجتماع للحصول على تغذية مرتدة إيجابية و أفكار جيدة من فريقه لوضع تخطيط أفضل.

- صنع القرار: قد يستدعي المدير الفريق لاجتماع من أجل مناقشة موضوع هام و الوصول إلى قرار جماعي يتميز بمزيد من الفعالية عن القرار الذي يتخذه المدير بمفرده.

- توصيل المعلومات: قد يعقد المدير اجتماعا ليعلم جميع أعضاء الفريق بأي تغييرات تطرا على المنظمة و أيضا بالاتجاهات الجديدة في سوق العمل مع المنظمات المنافسة على سبيل المثال.

- حل المشاكل: هناك نوع من الاجتماعات يعقد لحل النزاعات بين الأفراد أو لحل المشاكل النابعة من شكاوي العمال، أو تلك التي تؤثر على مجرى العمل، و هنا يهدف المدير من وراء الاجتماع إلى التوصل لأفضل حل ممكن.¹

و كذلك تعقد الاجتماعات للأسباب التالية :

- التحفيز و المكافاة: قد يعقد الاجتماع أيضا لإطراء و تقدير أداء متميز لأحد الأفراد أمام الجميع، و ذلك من أجل تحفيز الآخرين و زيادة حماسهم.

- التدريب: من أسباب عقد الاجتماعات تدريب الفريق و رفع مستوى مهاراته، و الذي يعود في صالح المنظمة.²

¹ - دسيس محمد يسري ابراهيم، المرجع السابق، ص252.

² - أمينة قهواجي، المرجع السابق، ص83.

الفصل الثاني: تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل

- بناء فريق العمل: إن الاجتماعات قد تكون أداة ممتازة لبناء فريق العمل فهذا الأخير يشارك في المسؤوليات و يتخذ القرارات و يحدد الأهداف و الخطوات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

- المشاركة: حظيت المشاركة كمصطلح علمي بتعريفات عديدة، حيث يعرفها يوسف القبلان " الالتزام العقلي و العاطفي بالعمل الجماعي مما يشجع الفرد على المساهمة في الأهداف الجماعية و تحمل المسؤولية في تنفيذها".¹

و قد يواجه الأفراد مواقف جديدة تفرض عليهم، و هي مواقف قد يترتب عليها القلق و عدم الشعور بالأمان، و بالتالي قد يتصدون بالمقاومة.

و تكون هذه المقاومة أما بصورة فردية أو جماعية، و تتعدد العلاقات الدالة على المقاومة كالعداوة، عدم الاكتراث أو اللامبالاة، الإهمال أو الإضراب على سبيل المثال.

و من الأساليب التي أوضحتها البحوث للمساعدة على تفادي هذه المظاهر هي أسلوب المشاركة، فمقدار المشاركة المتاحة للأفراد تساهم في تكوين مشاعر طيبة لديهم و قناعات و اتجاه موقف معين أو قرارات معينة.

كما تعد من أنجح و أقوى الأساليب تأثيرا و استخداما في تعديل و تغيير سلوكهم، و المشاركة في حد ذاتها هي أن يتفهم الأفراد الأسباب الداعية إلى التغيير في مضمونه و وجهته و أن يلتمسوا نفعاً يعود عليهم، و من الضروري إتاحة الفرصة للأفراد للدخول في حوار عميق يتتبعون فيه متطلبات التغيير و ما سوف يترتب عليه سلبيا أو إيجابيا على الأقل من وجهة نظرهم و بعد ذلك تتاح لهم فرصة المشاركة.²

¹ - يوسف محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط2، 1991، ص77.

² - أمينة قهواجي، المرجع السابق، ص83.

2 - المناقشة الجماعية:

من المهارات التي لا غنى عنها و التي يحتاجها المديرون و القادة في محيط العمل هي كيفية قيادة المناقشات و الاستفادة منها لتحقيق ما يسعون إليه من الأهداف إذ يتجادل الأعضاء أثناء المناقشة العديد من المعلومات و الآراء و الأفكار و الخبرات و المهارات مما يساعدهم في نهاية المطاف إلى تحقيق العديد من الأهداف فالمناقشة هي نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول المشكلة أو موضوع يشعر الأعضاء بحماس لمحاولة الخروج منها و يتم في المناقشة تحديد الجوانب المختلفة للمشكل و ثم تحليلها، و يشترك في المناقشة جميع الأعضاء محاولين تبادل أكبر قدر من الحقائق و المعلومات خلال وقت محدد و في نهايتها يمكن لكل عضو أن يكتسب أفكار جديدة و يحقق تجانس أفضل داخل فريقه.¹

المبادئ التي تراعى في ادارة المناقشات الجماعية:

- ثمة عدة مبادئ ينبغي مراعاتها عند إدارة المناقشات نعرضها على النحو التالي:
- التزام المسؤول عن إدارة المناقشة بالهدوء، و فتح المناقشة للأعضاء.
 - استشارة الأعضاء للتعبير عن آرائهم و تقدير أفكارهم و المشاركة في المناقشات.
 - الابتعاد عن السيطرة و الاستعداد في المناقشة.
 - الاستجابة لمشاعر الأعضاء خاصة في المراحل الأولى من المناقشة، حيث أن الاستجابة. لتلك المشاعر التي تعبر عادة عن عدم الأمن، يوفر للأعضاء فرص الإحساس بالهدوء و حرية التعبير عن الآراء، و يعطي انعكاسا طيبا يظهر في البدء إيجابية الأعضاء و انطلاقاتهم.²

¹ - محمد سيد فهمي و سيد عبد الحميد عطيه، عمليات و طريقة العمل م الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص36.

² - أمينة قهواجي، المرجع السابق، ص91.

- في الفرق التي تمارس أسلوب المناقشة لأول مرة ينبغي على المسؤول عن إدارة المناقشة أن يوضح للأعضاء أهمية المناقشة و أنها تعقد من اجلهم و ان حرية التعبير متاحة للجميع.
- تقبل آراء الاعضاء الذين يشعرون بعدم القدرة على المشاركة الإيجابية في المناقشة نتيجة لخوفهم من رفض آراءهم، و هذا سوف يشجع هؤلاء الأعضاء على الشعور بفهم الآخرين لأفكارهم و تقبلهم لها.
- تشجيع المبادرات الشخصية و محاولة استثمارها لصالح المناقشة.

3 - اتخاذ القرارات الجماعية:

- يقصد بالقرار اختيار بين بديلين أو اكثر وفقا لمعايير محددة و استجابة لموقف أو مشكلة.
- و ينبغي التفرقة بين مفهوم صنع القرار و اتخاذ القرار فهذا التقرير يمثل آخر مرحلة من عملية صنع القرار، و بعبارة أخرى يتضمن صنع القرار كل الأفكار و المراحل التي يجب أن تتم قبل أن يتم اختيار الحل بصفة نهائية.¹

و يعرف القرار أنه " البث النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب و ما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة و نهائية.

فهو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله، أو هو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة أو التنظيم من بين عدد من المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم، فوجود مجموعة من البدائل هو الذي يخلق المشكلة التي تشغله، فهي اختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل.²

و يعد اتخاذ القرار بصفة جماعية امرا مفضلا في الحالات التالية:

¹ - أمينة قهواجي، المرجع السابق، ص92.
² - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، المرجع السابق، ص191.

- عندما لا يكون لدى المدير الخبرة المتخصصة و اللازمة لحل المشكلة المطروحة.
- عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلى تعاون أكثر من متخصص و تبادل مكثف للمعلومات.
- عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلى تحمل درجة عالية من المخاطرة.
- عندما يكون الهدف هو زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- عندما يكون الهدف الوصول إلى حلول ابتكارية.
- عندما يكون العاملين بالمنظمة على مستوى عالي من الخبرة و المهارة.
- عندما يكون العمل بالمنظمة غير روتيني.¹

المبحث الثالث: أثر الفعل القيادي لرجل العلاقات العامة

المطلب الأول: تأثير رجل العلاقات العامة على مستوى الاداء.

يتوقف أداء فريق العمل و مدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق و كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة و واضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك و معنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل و معايير الأداء و يستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق.²

خطوات تحسين أداء الفريق:

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء و التقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق.³

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم ادارية حديثة، الدار العلمية و دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003، ص187.

² - نوال تدرغربي، المرجع السابق، ص78.

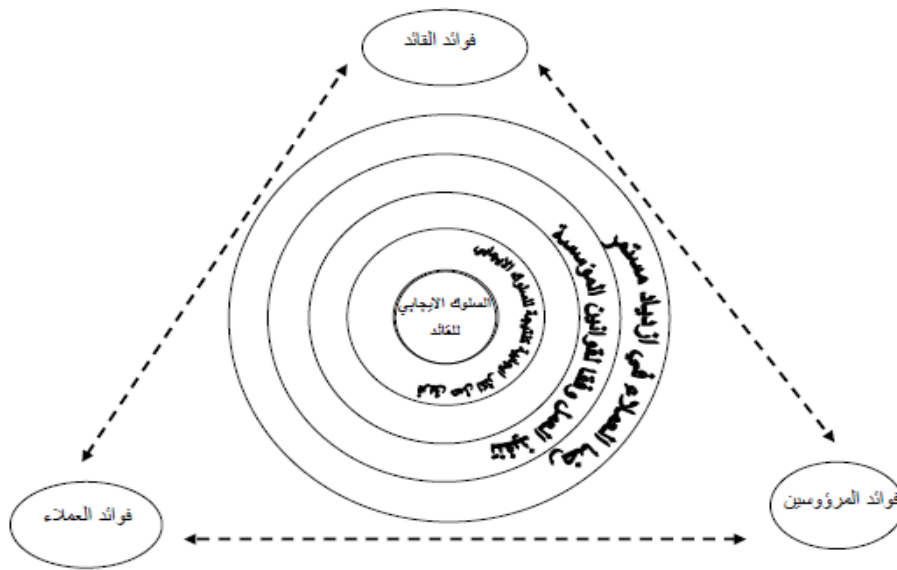
³ - ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، ط1، 2003، ص158.

الفصل الثاني: تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل

- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، و ذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها.

- وضع قواعد السلوك و التصرف باعتبارها اكثر العوامل أهمية و تأثيرا على أداء الفريق، و تشمل طرح الأفكار و الآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء، الاعتراف بالأداء المرتفعة و مكافئته و غيرها.¹

شكل 01 : النمط القيادي وسيلة للتأثير على أداء الأفراد



المصدر : عمار كيرد ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014،

حسب الشكل فإن القيادة الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد التي تعود على القائد نفسه و على المرؤوسين و على مستوى أداء المؤسسة.

و القيادة الفعالة هي قدرة المشرف في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو تحقيق الهدف المراد الأداء المتميز "شريطة أن يحرص المشرف على عدم تحقيق أهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين.

¹ - ماجدة عطية، المرجع نفسه، ص158.

فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في:

- تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة إليه.
 - الراحة النفسية في العمل، ضغط عمل أقل و تنظيم اكثر.
 - كسبه للاحترام نتيجة للالتزام و المعاملة الحسنة لتابعيه.
- و بالنسبة للأفراد فان القيادة السليمة تنتج أفرادا يتميزون بم يلي:
- يعرف كل فرد في مجموعة العمل واجباته و مهامه.
 - يؤدي كل فرد في مجموعة العمل واجباته بكفاءة.
 - يحاول كل فرد في مجموعة العمل أن يحل أي مشكلة يتعرض لها في هذا العمل بحكمه مع باقي فريق العمل.
 - يبادر كل فرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون خوف.¹
- و يضيف عاشور أنه كلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين انفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل و يتمتعون بقدرات عالية، و العكس بالعكس.²
- أما بالنسبة للمؤسسة ككل، فتمثل الفوائد المحققة في:
- كفاءة أكبر و مستوى أداء أعلى.
 - خدمة أفضل و جودة أداء أحسن.
 - سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين.
 - توفر مناخ إيجابي للعمل للقائد و المرؤوسين.³

¹ - عمار كيرد، المرجع السابق ، ص109.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السيكولوجية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص149

³ - عمار كيرد ، المرجع نفسه، ص110.

المطلب الثاني: تأثير رجل العلاقات العامة على مستوى السلوك.

يؤثر القائم بالعلاقات العامة على اتجاهات و سلوك أعضاء فريق العمل تأثيرا إيجابيا، إذ ظهر مفهوم حديث في مجال دراسة القيادة هو مفهوم القيادة الجديرة بالثقة أو الموثوق فيها. و هذا المفهوم يكمل الدراسات في مجال القيادة الأخلاقية و القيادة التحويلية أو القيادة للتغيير.

و ترى راوية حسن إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تشير إلى نموذج لسلوك القائد الذي يبني على، و يشجع كل من الطاقة النفسية الإيجابية، و المناخ الأخلاقي الإيجابي، ليحقق وعيا ذاتيا عاليا، و توجهات أخلاقية داخلية، و يحقق توازن في عملية تشغيل المعلومات، و شفافية حكيمة و رشيدة من جانب القائد في تعامله مع الأفراد، و أخيرا تبني تنمية ذاتية إيجابية.

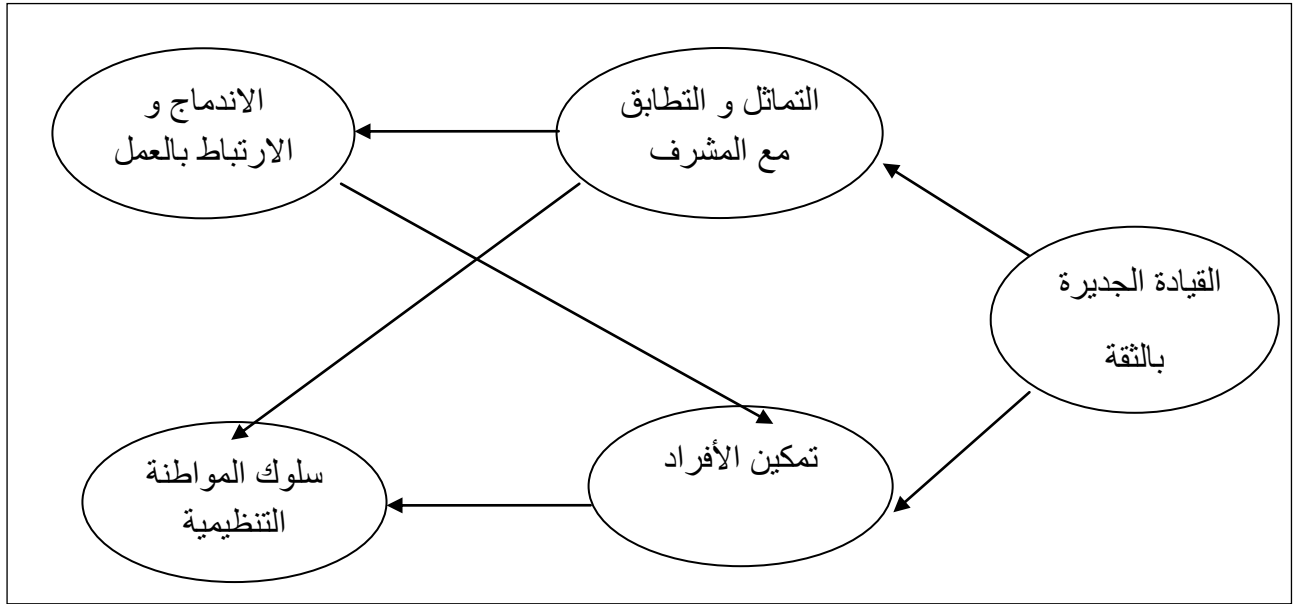
و القائد وفقا لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة، يكون لديه تابعين لهم نفس هوية القائد، و يشعرون نفسيا بتمكينه لهم بدرجة يشعرون معه أنها ملاك لعملهم. و قد أشارت نتائج الأبحاث إلى أن القيادة الجديرة بالثقة تؤثر إيجابيا على اتجاهات و سلوك الأفراد، مثل اندماجهم في العمل، و سلوك المواطنة التنظيمية، و أيضا على ادائهم. فعلى سبيل المثال يمكن للقائد الجدير بالثقة أن يؤثر إيجابيا على سلوك التابعين.

لأن مثل هذا القائد يدعم التصميم و الإصرار الذاتي للتابعين. أيضا فإن الطريقة التي يدعم و يحفز بها القائد الجدير بالثقة، التابعين يكون من خلال النمذجة و التي يخلق إحساس عميق بالعرض لإنتاج منتجات مبتكرة و لخدمة أفضل.¹

و يمكننا فهم علاقة القيادة الجديرة بالثقة من خلال أبعادها الأربعة و ذلك تبعا للشكل التالي:

¹ - راوية حسن، القيادة، الماضي الحاضر المستقبل، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2014، ص216.

شكل رقم 2 : نموذج مفاهيمي للعلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة و أثرها على الأفراد



المصدر : راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص216.

المطلب الثالث :قيادة رجل العلاقات العامة لإدارة التغيير.

مفهوم قيادة التغيير:

هي عملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن و الذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد الوضع المرغوب الانتقال إليه و الذي يعتبر بمثابة الحل.

عملية قيادة التغيير:

تتطلب عملية قيادة التغيير إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات:

1- تشخيص و تحليل المشكلة.

2- تحديد الأهداف المنشودة.

3- تنفيذ و تحقيق هذه الأهداف.¹

¹ - سيد سالم عرفة، ادارة التغيير، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص131.

- 4- وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم إلى الحالة المرغوب فيها.
- 5- البحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة.
- 6- الحصول على دعم و مساندة لعملية التغيير و الالتزام بها.
- 7- اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج.
- 8- اتخاذ القرار المناسب.
- 9- مراقبة سير العمل و أدائه
- 10- متابعة كيفية تحقيق النتائج.¹

الوسائل المساعدة على نجاح عملية التغيير:

- إن نجاح عملية التغيير الحالية في ظل الإصلاحات الاقتصادية المتواصلة ، يرتبط بتوفير عدة شروط تساعد القادة على تحقيق أهداف التغيير ، وأهمها:
- تحقيق مشاركة فعالة للمرؤوسين:
- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية اتخاذ القرارات يجعلهم مطلعين على مشاكل التنظيم مما يمكنهم من معرفة دورهم في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب القرار وأهدافه ، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- التغيير في المفاهيم الإدارية المتبعة من المسيرين والقادة:
- أي السعي إلى التغيير في المفاهيم الإدارية ، والثقافة التسييرية تماشياً والفكر الإداري المعاصر .
- تأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة :
- كأحد المرتكزات الأساسية لديمقراطية القيادة، حيث أن الوظيفة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية.²

¹ - سيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص131.

² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2000 ، ص 297.

وهي : الواجبات أو الاختصاصات ، والالتزامات ، والسلطة.

- التحفيز الإداري الفعال:

أي التحفيز الذي يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القيادة والمرؤوسين تقوم كركيزة هامة للقيادة الديمقراطية . ويمكن تحقيقه إذا استطاعت القيادة الإدارية خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظلّه أن يشبعوا حاجاتهم.¹

ادوار قادة التغيير:

- يجب على قادة التغيير مساعدة الموظفين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح و ثقة توضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير، بدقة و شفافية و طمأننتهم بأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية.

- بناء علاقات جيدة مع الموظفين، الأمر الذي يتطلب حرفة مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات.

- لا بد أيضا لقادة التغيير أن يهتموا اهتماما جليا بتكوين فريق عمل متخصصة لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن و بذل كل جهد ممكن من انجاح عملية التغيير.

- لا بد من الذكر أن نجاح عمل الفريق أثناء المرحلة الانتقالية يتطلب التركيز على الضرورات الست التالية، و هي المعرفة الواسعة و الرؤية الثابتة و الإيمان الراسخ و المبادرة و التدريب و التطوير.

استراتيجيات اساسية يمكن لقادة التغيير استخدامها في ادارة التغيير:

1- تفترض أن الأفراد يهتمون فقط بمصالحهم الشخصية، و أن هذا الاهتمام نابع من كونهم أناس عقلانيين.

2- تجاهر بأن الأفراد هم كائنات اجتماعية، و بناء عليه فهم يلتزمون بالأعراف الثقافية و القيم الاجتماعية.²

¹ - محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق، ص 297.

² - سيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص132.

3- تقول بأن الأفراد هم ببساطة أناس متجاوبون و متعاونون مع غيرهم، و بالتالي سوف يقومون بعمل ما يطلب منهم.

4- فهي تقترض بأن الأفراد يرفضون الخسارة، و لكنهم بالرغم من ذلك قادرون على التكيف مع أية ظروف جديدة تقترضها حيثيات و قوى التغيير.¹

¹ - سيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص132.

خلاصة الفصل:

إن الهدف الأسمى للإدارة أو هو تحقيق الفعالية الإدارية، و الإداري الناجح هو الذي يضمن تحقيق الفعالية في العمل.

و تتحقق هذه الفعالية و ذلك من خلال الاساليب التي يقدمها القائم بالعلاقات العامة للتأثير على المحيطين به من أعضاء فريق العمل.

و ذلك لتحسين الأداء و الذي يعتبر هاجس كل مؤسسة ترغب في البقاء و المنافسة.

و كذا يؤثر القائم بالعلاقات العامة على من حوله من اعضاء الفريق من خلال السلوكيات التي يتمتع بها، فانجح الرسائل هي تلك التي تترجم لسلوكيات نلاحظها في شخص القائم بالعلاقات العامة.

و يمكن لرجل العلاقات العامة التأثير على من حوله و ذلك خلال ادارة التغيير اي التحسن المستمر و التطوير الهادف الى التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة افضل و لتطوير الانماط السلوكية للعاملين.

تمهيد :

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالمهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة وتأثيرها على فريق العمل، ونحاول من خلال هذا الفصل عرض مدى وتحليل نتائج دراستنا الميدانية، واخترنا " مطاحن الفرسان " لا نتاج وتسويق السميد والدقيق لولاية سعيدة محل دراستنا، و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثاني : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة.

المطلب الأول : مجالات الدراسة

يعتبر مجال الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي للبحث العلمي كونه يساعد على قياس وتحقيق المعارف النظرية في الميدان، ولقد اتفق الكثير من مستعملي مناهج البحث الاجتماعي لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري.

المجال الجغرافي :

وهو المكان الذي تم فيه اجراء البحث الميداني وهو مؤسسة "مطاحن الفرسان" لإنتاج وتسويق السميد والدقيق لولاية سعيدة.

والواقعة بالمنطقة الصناعية رقم 01 سعيدة والتي تتربع على مساحة قدرها 64034م.

المجال الزمني :

ونقصد به المدة الزمنية التي أجري فيها البحث الميداني ،حيث تم جمع البيانات الميدانية حوالي شهرين وذلك خلال الفترة الممتدة من 12 فيفري الى غاية 17أفريل 2016.

المجال البشري :

تتمثل الحدود البشرية في فئة العاملين على مستوى مؤسسة "مطاحن الفرسان" لإنتاج وتسويق السميد والدقيق لولاية سعيدة.

المطلب الثاني : المنهج المتبع وأدواته

لكل موضوع بحث منهج خاص به، يستعمله الباحث قصد القيام بتحليل دقيق وموضوعي لأية دراسة هو بصدد القيام بها وقد عرفت مناهج البحث على أنها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقائق¹

وقبل البدء في تعريف المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي .لابد من التعريف أولاً بمفهوم المنهج.

المنهج العلمي :

"فهذه الكلمة مشتقة من النهج ومعناه الطريق أو المسار وعليه فالمنهج لغويًا يعني وسيلة محددة توصل إلى غاية محددة كما يعرف بأنه الطريق التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة والاجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث"²

و يعرف المنهج العلمي كذلك أنه " خطة منظمة لعدة عمليات ذهنية وحسية بغية الوصول الى كشف حقيقة أو التحقق من افتراضات معينة"³

وهذا فقد تم اختيار المنهج التحليلي الوصفي في دراستنا باعتباره يتناسب مع تحديد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات فالمنهج الوصفي "يهتم بما هو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة فهو يصف خصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها والظروف التي تحيط بها. فيمكننا هذا من التنبؤ والاستنتاج بالأوضاع المستقبلية التي ستؤول إليها الظاهرة."⁴

¹ - موريس أنجرز، ترجمة بوزيد الصحرابي و آخرون، منهجية البحث العلمي، دار القصبية للنشر و التوزيع، الجزائر، ط2، 2004، ص101.

² - محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط1، 1990، ص3.

³ - حلمي أحمد الوكيل، محمد أمين حنفي، البحث العلمي، الأسس التنظيمات التطوير، مكتبة انجل المصرية، مصر، ط1، 2000، ص1.

⁴ - كامل محمد المصري، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص95.

كما يعرف بأنه : "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها .فهو وصف دقيق تفصيلي لظاهرة أو موضوع

محدد"¹

أدوات جمع البيانات :

الملاحظة :

هي توجيه الحواس والانتباه الى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول الى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر .

وهي احدى التقنيات المستخدمة في البحوث الميدانية وأسلوب العمل و الممارسة ، وتمتاز دون سواها بالمعينة المباشرة للموضوع والاعتماد على الجوانب الملموسة .كما أنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة"².

المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الانساني، كما أنها تعد أكثر الوسائل المستعملة لجمع البيانات وهي عبارة عن أسلوب منظم يقوم على مجموعة من الخطوات والاجراءات العلمية والمنهجية التي تنظم اللقاء وتدير الحوار في اطار الأهداف البحثية لتنظيم المقابلة"³.

¹ - كامل محمد المصري، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص95.

² - احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط1، 1999، ص199.

³ - محمد شفيق، المرجع السابق، ص196.

ويمكن تعريفها أيضا انها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول

الى حقيقة أو موقف معين¹

المطلب الثالث: تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة

ان مجتمع البحث الذي ركزت عليه دراستنا وهم تلك الفئة من العاملين بمؤسسة "مطاحن الفرسان" لإنتاج وتسويق الدقيق والسميد لولاية سعيدة.

عادة ما يتم اللجوء الى استخدام العينات في مجال الدراسات العلمية وتعرف العينة أنها" عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها و ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"²

وتعتبر العينة "نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعين الباحث على دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات"³

ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية" وتعرف العينة القصدية تحت أسماء متعددة مثل :العينة الغرضية أو العينة العمدية، أو العينة النمطية، وهي أسماء تشير كلها الى العينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها بما يبحث عنه من مفردات وبيانات."⁴

¹ - محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، ط2، 1999، ص49.

² - محمد عبيدات و آخرون ، المرجع السابق ، ص137.

³ - عامر قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص137.

⁴ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2002، ص197.

وعلى هذا الأساس ونظرا لطبيعة الدراسة اخترنا العينة القصدية وحجم مفرداتها 6 مفردات وتشمل الجمهور

الداخلي لمؤسسة "مطاحن الفرسان" لإنتاج وتسويق السميد والدقيق لولاية سعيدة.

المبحث الثالث : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: مقر المؤسسة وقانونها الأساسي

- مؤسسة ذات أسهم.
- المسير الرئيسي: مدير العام..
- النشاط الرئيسي: إنتاج و تسويق السميد و الدقيق.
- العنوان: المنطقة الصناعية رقم 01 سعيدة.
- المساحة: 34 064 م²
- تاريخ الانطلاق: 1980/07/05.
- تعداد العمال: تعداد العمال بتاريخ: 2014/04/30 و هو كالتالي:
- 91 عاملا من بينهم 22 متعاقد.
- إطارات: 25.
- الاستغلال: 57.
- التنفيذ: 09.
- راس مالها الاجتماعي: 425 000 000 دج.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1. مديرية الموارد البشرية

و تتكون من ثلاث فروع:

- ❖ فرع الأجور: و يقوم بإنجاز الأجور الشهرية للعمال.
- ❖ فرع تسيير المستخدمين: يقوم بتسيير و متابعة الملفات المهنية للعمال خلال حياتهم المهنية.
- ❖ فرع الشؤون الاجتماعية: يقوم بتسيير شؤون المستخدمين فيما يخص الامراض المهنية و حوادث العمل و كذا المنح العملية الى جانب اجراء الفحوصات الدورية في إطار طب العمل و ذلك مرة كل سنة.

2. مديرية الاستغلال:

و تتكون من المصالح التالية:

- ❖ مصلحة الانتاج: و هي العمود الفقري للمؤسسة حيث تقوم بطرح المادة الاولية و تحويلها الى منتج.
- ❖ مصلحة التموين: و هي مصلحة التي تعني تزويد مصلحة الانتاج بالمادة الاولية التي يتم تخزينها امكن خاصة.
- ❖ مصلحة الصيانة: و دورها يقوم على صيانة الماكينات و التدخل كل ما دعت الضرورية لإصلاح الاعطاب المختلفة.

3. مديرية التجارة:

و تتكون من مصلحة التوزيع و النقل.

- ❖ مصلحة التوزيع: من مهامها تسويق المنتج عبر مختلف نقاط البيع.
- ❖ مصلحة النقل: تقوم بنقل المنتج إلى مراكز البيع و إلى الزبائن المتمثلين في الخزابين و البائعين بالجملة.

4. مديرية المالية و المحاسبة:

و تتكون من مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المالية التي تقوم بمتابعة مختلف المصالح فيما يخص المحاسبة و المالية.

5. مديرية التدقيق و مراقبة التسيير:

مهامها مراقبة التسيير على مختلف المصالح كما تقوم بتدقيق المحاسبات كل ما دعت الضرورة لذلك.

6. الأمن الداخلي و ضمان الجودة:

تقوم هذه الهيئة بضمان الأمن الداخلي للمؤسسة بالسهر على أمنها و المحافظة على ممتلكاتها و مراقبة المعدات، و امن العمال غير ان هذه المصلحة اصبحت تسيير من طرف قطاع خاص يعرف باسم " الحفظ".

المطلب الثالث : طاقات المؤسسة وشبكات توزيعها

1- طاقات المؤسسة :

طاقة تخزين :

- الحبوب: 280 000 قنطار.
- القمح الصلب: 140 000 قنطار.
- القمح اللين: 140 000 قنطار.

طاقة الطحن:

- السميد: 2000 قنطار/ اليوم.
- الدقيق: 2000 قنطار/ اليوم.

طاقة تخزين المنتج:

- السميد: 1000 قنطار.
- الدقيق: 1000 قنطار.

الطاقة الكهربائية : 3 * 630 KVA

2- شبكات التوزيع:

تمتلك الشركة شبكة من مراكز البيع متواجدة على مستوى ولايات سعيدة، البيض، النعامة.

1. سعيدة:

- مركز بيع ذو طاقة تخزين تقدر ب 2500ق.
- مركز سيدي بوبكر ذو طاقة تخزين تقدر ب 500ق.

2. البيض:

- مركز البيض و طاقته 2000ق.
- مركز الأبيض سيدي الشيخ و طاقته 2000ق.
- مركز بوقطب و طاقته 1500ق.
- مركز بوعلام و طاقته 1500ق.
- مركز رقاصة و طاقته 1500ق.

3. النعامة:

- مركز المشرية و طاقته 4000ق.
- مركز عين الصفراء و طاقته 3500ق.
- مركز عسلة و طاقته 2000.

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

المحور الاول: البيانات الشخصية

جدول رقم 02 : البيانات الشخصية للمبحوثين

تاريخ المقابلة و توقيتها : 2016/02/16 على الساعة 10 :30

المبحوث	الجنس	السن	المؤهلات العلمية	التخصصات	الوظيفة	الخبرة المهنية
01	ذكر	62	شهادة التكوين المهني	ميكانيكي سيارات بنزين و ديزل	مدير الأمن الداخلي	38 سنوات
02	ذكر	52	شهادة التكوين المهني	التسيير المالي و المحاسبي	مدير مالية و محاسبة	30 سنوات
03	ذكر	56	شهادة التكوين المهني	تقني سام في التجارة	مدير التجارة و الاستغلال	34 سنوات
04	أنثى	61	شهادة التكوين المهني	التدقيق و التسيير	مديرة التدقيق و التسيير	37 سنوات

عرض نتائج الجدول الثاني :

السن:

نلاحظ من خلال الجدول أن شريحة السن لأفراد العينة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (52-62) و بهذا يمكننا القول بأن مؤسسة مطاحن الفرسان تستقطب فئة الكهول و يرجع ذلك إلى ما يحملون هؤلاء العاملين من خبرة مهنية.

الجنس:

يغلب على أفراد العينة فئة الذكور على فئة الإناث.

المؤهل و التخصص العلمي:

نلاحظ أن كل أفراد العينة يحملون شهادات التكوين المتواصل.

الصنف الوظيفي:

كل أفراد العينة مدراء مصالح لوظيفة معينة، و كان اختيارنا قسديا و ذلك لأنهم مكوني فريق العمل الذي نسعى لدراسته.

الخبرة المهنية:

نلاحظ أن أفراد العينة تتعدى مدة خبرتهم الميدانية الثلاثين سنة.

المحور الثاني: المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة

جدول رقم 03: تفرغ إجابات المبحوثين للسؤال الأول من المحور الثاني.

تاريخ المقابلة و توقيتها: 2016/03/10 على الساعة 09:30

السؤال الأول	ما هو نمط القيادة الذي تراه مناسباً في تسيير شؤون المؤسسة ومصالحها؟
إجابة المبحوث الأول	النمط الديمقراطي هو المناسب لأن فيه مشاركة في اتخاذ القرارات
إجابة المبحوث الثاني	النمط الحر لأنه يمنح الفرد الثقة الكبيرة لصنع القرارات و اتخاذها و كذا يتيح المجال للإبداع
إجابة المبحوث الثالث	النمط الديمقراطي، لأننا نلتزم فيه مبدأ الشورى الذي حث عليه الدين الإسلامي

نتائج الجدول الثالث:

من خلال إجابة الأول و الثالث يتضح لنا أن النمط الديمقراطي هو المناسب للقيادة الإدارية من وجهة نظرهم و ذلك لما فيه من تفاعل بين أعضاء العمل و مشاركة في اتخاذ القرارات.

بينما نرى أن المبحوث الثاني فضل النمط الحر و ذلك لما له من أجواء تساهم في خلق جو من الإبداع و التطور.

جدول رقم 04: تفرغ اجابات المبحوثين للسؤال الثاني من المحور الثاني.

تاريخ المقابلة و توقيتها: 2016/03/17 على الساعة 14:30.

السؤال الثاني	هل يمتلك القائم بالعلاقات العامة رؤية مستقبلية للمؤسسة؟
إجابة المبحوث الأول	نعم لدى القائم بالعلاقات العامة رؤية مستقبلية هادفة
إجابة المبحوث الثاني	نعم يملك القائم بالعلاقات العامة رؤية مستقبلية للمؤسسة و كذا تتسم رؤيته بالواقعية. و كذا ملم بواقع المؤسسة
إجابة المبحوث الثالث	نعم يحمل القائم بالعلاقات العامة رؤية مستقبلية فهو عضو طموح و فعال

نتائج الجدول رقم 04:

إذا و على ضوء إجابات المبحوثين ، وجدنا أن القائم بالعلاقات العامة هو شخص واعي بواقع المؤسسة الحالي و كذا ما تهدف المؤسسة إلى بلوغه. و هو يسعى إلى بلوغ الأهداف المسطرة بكل واقعية، فأهدافه يمكن تطبيقها على أرض الواقع إذ يحمل فكر منطقي و سليم.

جدول رقم 05: تفرغ اجابات المبحوثين للسؤال الثالث من المحور الثاني.

تاريخ المقابلة و توقيتها: 2016/03/30 على الساعة 09:30

السؤال الثالث	هل هناك اتصال فعال بين القائم بالعلاقات العامة و أعضاء الفريق الذي يعمل ضمنه؟
إجابة المبحوث الأول	نعم هناك اتصال فعال بين أعضاء فريق العمل و يتمتع القائم بالعلاقات العامة بلغة جسدية مميزة من خلال طريق اتصاله مع أعضاء فريق العمل في المؤسسة.
إجابة المبحوث الثاني	نعم يتمتع بمهارات اتصالية هائلة و غير محدودة فهو يحسن طريقة الإلقاء في الاجتماعات. و كذا نلاحظ هذا خلال المناقشات.
إجابة المبحوث الثالث	يملك مهارات الحديث و هو شخص بارع في إيصال الأفكار الايجابية و إقناع أعضاء الفريق بكل ما هو مفيد و نافع للمؤسسة.

نتائج الجدول 05:

نلاحظ من خلال الجدول إجماع أعضاء فريق العمل أن القائم بالعلاقات العامة يمتلك المهارات الاتصالية والتي تؤهله لإقامة اتصال فعال مع من حوله و هو يمارس تلك المهارات ببراعة تامة.

جدول رقم 06: تفرغ إجابات المبحوثين للسؤال الرابع من المحور الثاني.

تاريخ المقابلة و توقيتها : 2016/04/05 على الساعة 10:00

السؤال الرابع	كيف يتعامل القائم بالعلاقات العامة مع الصراع الذي يحدث داخل جماعة العمل؟
إجابة المبحوث الأول	يتعامل القائم بالعلاقات العامة بإيجابية إذ يرى الصراع أنه تغيير رتابة لا غير.
إجابة المبحوث الثاني	يتعامل مع الصراع بذكاء و فطنة، فهو دائما يعمل على تقريب وجهات نظر الأفراد المتصارعين.
إجابة المبحوث الثالث	نجد من القائم بالعلاقات العامة الكثير من التضحيات و التنازلات أثناء الصراع .
إجابة المبحوث الرابع	يعمل القائم بالعلاقات العامة أثناء حدوث الصراع إلى توجيهنا إلى الزاوية الأهم وهي نجاح المؤسسة.

نتائج الجدول 06:

يتبين من خلال الجدول أن كل الإجابات تشير إلى أن القائم بالعلاقات العامة شخص مدير للصراع بكفاءة و فعالية، إذ تظهر مهاراته القيادية بقوة أثناء الصراع إذ يوجه فريق العمل نحو النقاط المهمة للفريق و كذا يؤثر تأثيرا ايجابيا في أعضاء الفريق من خلال استخدامه للاستمالات العاطفية و العقلية.

المحور الثالث: تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل.

جدول رقم 07: تفرغ اجابات المبحوثين للسؤال الأول من المحور الثالث.

تاريخ المقابلة و توقيتها : 2016/04/05 على الساعة 14 :00

السؤال الأول	هل هناك تعاون و مشاركة بين أعضاء فريق العمل و القائم بالعلاقات العامة لتحقيق أهداف المؤسسة؟
إجابة المبحوث الأول	نعم هناك تعاون واضح و مشاركة بين أعضاء فريق العمل، و لكن أحيانا نجد أن بعض أعضاء الفريق يتماطلون في أداء العمل و نجدهم أشخاص اتكاليين وهذا ما يعيق سيرورة العمل .
إجابة المبحوث الثاني	نعم، هناك تعاون جلي بين أعضاء فريق العمل و ذلك لسعيهم لبلوغ الأهداف المنشودة.
إجابة المبحوث الثالث	نعم، هناك تعاون و مشاركة بين أعضاء فريق العمل و ذلك لأننا نعمل عمل رجل واحد.

نتائج جدول 07 :

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن هناك عمل جماعي موحد و مشاركة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة

التي يسعون إليها.

و كذا نلاحظ بعض الأعضاء السلبيين و هذا ما قد يؤثر سلبا على فريق العمل و بالتالي إعاقة لبلوغ الأهداف

المسطرة للمؤسسة.

جدول رقم 08: تفرغ إجابات الباحثين للسؤال الثاني من المحور الثالث.

تاريخ المقابلة و توقيتها : 2016/04/17 على الساعة 15 : 09

السؤال الثاني	كيف يساهم القائم بالعلاقات العامة في تطوير المؤسسة؟
إجابة المبحوث الأول	يساهم القائم بالعلاقات العامة في تطوير المؤسسة و ذلك من خلال استخدامه لاستراتيجية التغيير "الكايزن".
إجابة المبحوث الثاني	يساهم في تطوير المؤسسة و ذلك من خلال طرحه للبدائل الممكنة و الجديدة.
إجابة المبحوث الثالث	يساهم في تطوير المؤسسة من خلال دعمه لفكرة التغيير و الالتزام به.

نتائج الجدول 08 :

نلاحظ من خلال اجابات المبحوثين ، بأن القائم بالعلاقات العامة يساهم في تطوير المؤسسة وذلك من خلال ما يقدمه من تجديد وأفكار بديلة ومغايرة، وكذا من خلال استخدامه لاستراتيجية الكايزن والتي تحث على التحسن المستمر والتقدم بخطوات صغيرة للوصول الى أهداف كبيرة.

جدول رقم 09: تفرغ اجابات المبحوثين للسؤال الثالث من المحور الثالث.

تاريخ المقابلة و توقيتها : 2016/04/17 على الساعة 10 :30

السؤال الثالث	كيف يتفاعل القائم بالعلاقات العامة مع اعضاء فريق العمل أثناء المناقشة الجماعية في المؤسسة؟
إجابة المبحوث الأول	يتبادل القائم بالعلاقات العامة أثناء المناقشة المعلومات والآراء بطريقة سلسلة ويستقبل كذلك الآراء والآخرين بصدر رحب.
إجابة المبحوث الثاني	يتفاعل القائم بالعلاقات العامة عن طريق غرسه لروح المسؤولية والقدرة على التفكير الواعي للمشاركة في الجهود الجماعية.
إجابة المبحوث الثالث	يتفاعل بطريقة راقية .
إجابة المبحوث الرابع	يتفاعل القائم بالعلاقات العامة أثناء المناقشة بروح ايجابية.

نتائج الجدول 09:

نلاحظ من خلال الإجابات بأن المبحوثين يرون أن القائم بالعلاقات العامة يتسم بروح المسؤولية، وهو شخص راقى ويتمتع بروح ايجابية، و يتقبل لآراء الآخرين بروح رحبة.

المطلب الثاني :النتائج العامة للدراسة

توصلنا بعد استكمالنا للمعاينة الميدانية للقائم بالعلاقات العامة لمؤسسة "مطاحن الفرسان" لإنتاج وتسويق السميد والدقيق لولاية سعيدة الى النتائج التالية :

- وجود تناسق وانسجام بين أعضاء فريق العمل.
- تحمل القائم بالعلاقات العامة للمسؤولية وقيامه بالمهام بثقة وكفاءة.
- يعمل رجل العلاقات العامة مع فريق العمل في جو يسوده التفاهم وروح الحوار، وكذا بمتعة وحيوية.
- القائم بالعلاقات العامة هو شخص مبدع ومبادر وله فكر ايجابي متجسد في سلوكه الفعال.
- يتسم القائم بالعلاقات العامة بالكياسة والفظانة.
- عمل الأعضاء بأسلوب الفريق يعود على المؤسسة بالإيجابية، فالعمل ضمن الفريق يقلل من المنافسة الفردية ويخلق روح التعاون والمشاركة.
- يظهر دور رجل العلاقات العامة بصفة كبيرة أثناء الاجتماعات وإجراء المناقشات الجماعية في المؤسسة.
- هناك ارتفاع في مستوى أداء العمل وذلك لما لرجل العلاقات العامة من تأثير ايجابي.
- لم نلاحظ ادارة التغيير لرجل العلاقات العامة وذلك لقصر مدة تربصنا الميداني.

المطلب الثالث :الاستنتاجات العامة للدراسة

- انطلاقا من عرض نتائج الدراسة وتحليلها توصلنا الى النتائج التالية :
- ان فريق العمل بمثابة الجسد الواحد، فنجاح العضو من نجاح الفريق.
 - تمتع رجل العلاقات العامة بشخصية جذابة ومظهر لائق وسلوك اتصالي راقى يمكنه من توجيه أعضاء فريق العمل، وتكون عملية التأثير فيهم سهلة وناجحة.

-يتأثر فريق العمل بالسلوك أكثر من تأثره بالإعلانات والخطابات، فعندما يبدأ أي عضو في الفريق بنفسه تلقائيا يبدأ الآخرون، وهذا ما نلاحظه فعندما يبادر رجل العلاقات العامة بالعمل بإتقان وحب وحيوية فهذا ما قد ينقل عدوى الايجابية الى الآخرين.

- كلما فقدت المهارات القيادية في شخص رجل العلاقات العامة فقد معها الابداع.

-التدريبات المقدمة لفريق العمل لها دور هام في تطور ونجاح المؤسسة، فاطلاع الفريق على ما هو جديد وعلى ما يحدث في وقتنا الراهن من تطورات وانجازات يولد في شخص القائم بالعلاقات العامة وأعضاء الفريق الذي يعمل ضمنه الرغبة لمواكبة الآخرين والتطلع الى الأحسن.

-تبني رجل العلاقات العامة لاستراتيجية "الكايزن" الاتصالية في يوميات عمله يرفع بالمؤسسة الى مكان لا تستطيع المؤسسات المنافسة لها أن تضع نفسها محل المقارنة مع هذه المؤسسة محل البحث.

-اكتساب رجل العلاقات العامة للمهارات القيادية يجعل منه شخص يبدأ العمل ويعطي المزيد دون انتظار المقابل ولا انتظار الأطراف الأخرى-أعضاء الفريق-، فتجده عضو حريص ملتزم مبادر وواثق من نفسه ثقة عمياء أن مصير المؤسسة يتوقف على وجوده بها.

خلاصة :

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية للمهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة وتأثيرها على فريق العمل في مؤسسة " مطاحن الفرسان " لإنتاج وتسويق السميد لولاية سعيدة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح لنا أن القائم بالعلاقات العامة يتمتع بالمهارات القيادية وله تأثير بالغ على أعضاء فريق العمل الذي يعمل ضمنه ،وذلك ما يظهر من خلال تأثرهم بسلوكياته الراقية ومهاراته الادارية وكذا الذاتية التي تميز شخصيته وتجعله محل أنظارهم.

خاتمة

يمثل العامل البشري عنصرا هاما بالمؤسسة، اذ يرتبط مصير المؤسسة بموردها البشري، فنجاحها من نجاحه وفشلها من فشله.

ويعتبر القائم بالعلاقات العامة المسؤول عن صورة المؤسسة وعن انطباع العميل اتجاهها، أما على المستوى الداخلي-الجمهور الداخلي- فدوره يستدعي منه الالمام بجميع ما يدور في المؤسسة وكذا الربط بين مكوناتها، وهذا التنسيق تهدف المؤسسة من خلاله الى تحقيق أهدافها المسطرة، ولا تتجسد رؤية المؤسسة وأهدافها على أرض الواقع إلا إذا توفرت لدى القائم بالعلاقات العامة المهارات القيادية التي من شأنها تحريك الأعضاء نحو الهدف من خلال التأثير فيهم.

وانطلاقا من دراستنا نستطيع القول بأنه لا يمكن أن تتجسد رؤية المؤسسة وأهدافها على أرض الواقع إلا إذا توفرت لدى القائم بالعلاقات العامة المهارات القيادية من مهارات ذاتية وسلوكية وذهنية، والتي من شأنها تحريك الأعضاء نحو الهدف وذلك من خلال التأثير فيهم ، وهذا ما أكدته لنا معالجتنا الميدانية التي قمنا بها، وذلك بربطنا إياها بالجانب النظري.

وفي الأخير يمكننا القول بأن اكتساب القائم بالعلاقات العامة للمهارات القيادية لا تؤثر فقط على إنتاجية أعضاء الفريق بل قد تتعدى ذلك لتؤثر على احتمالية بقائهم في المؤسسة .

وبالتالي فإن تأثير رجل العلاقات العامة على فريق العمل يتوقف على ما يتمتع به من مهارات قيادية.

ويظهر تأثير القائم بالعلاقات العامة على أعضاء الفريق وذلك بارتفاع مستوى أداء عملهم، وكذا ما نلاحظه من تأثير ايجابي على اتجاهات وسلوك الأفراد.

واكتساب القائم بالعلاقات العامة للمهارات القيادية لا تؤثر فقط على إنتاجية أعضاء الفريق، بل قد تؤثر على احتمالية بقائهم في المؤسسة.

قائمة المراجع

(1) الكتب

- 1- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، د م، ط1، 1999.
- 2- الحناوي محمد صالح، سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
- 3- الحسن احسان محمد ، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط1، 1999.
- 4- الحنفي عبد الغفار، القذاز حسين، السلوك التنظيمي ادارة الأفراد ،دار الجامعة، الاسكندرية، ط1، 1996.
- 5- الراجح أحمد عزت، علم النفس الصناعي ،مؤسسة المطبوعات الحديث، الاسكندرية، مصر، 1961.
- 6- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم ادارية حديثة، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
- 7- القبلان يوسف محمد، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الاداري، العبيكان للنشر والتوزيع،الرياض،ط2، 1991.
- 8- القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2000.
- 9- العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010.
- 10- الكيلابي سعد عبد الله، نحو نموذج شامل في القيادة ، دراسة نقدية لنظريات و مداخل القيادة الادارية، مركز البحوث، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض، د ط، 2000.
- 11- المصري كامل محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.

قائمة المراجع

- 12- المعمري عبد الملك أحمد، القيادة والنمط القيادي في الاسلام، مكتبة دار السلام، اليمن، ط1، 2008.
- 13- الوكيل حلمي أحمد ، محمد أمين حنفي، البحث العلمي، الأسس التنظيمات التطوير، مكتبة انجل المصرية، مصر، ط1، 2000.
- 14- أنجيس موريس، ترجمة بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه، الجزائر، ط2، 2004.
- 15- بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2002.
- 16- حسن راوية، القيادة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2014.
- 17- حمدي أبو الخير كامل ، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، د ط، 1989.
- 18- درة عبد الباربي، محفوز جودة، الأساسيات في الادارة المعاصرة، دار وائل للنشر ،عمان، ط2، 2012.
- 19- رشوان أحمد، حسين عبد الحميد، القيادة ، مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
- 20- ريجيو رونالد ، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار الشروق، عمان ، د ط، ، 1999.
- 21- سلمان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر ، عمان ، د ط، 2001 .
- 22- سيد فهمي محمد ، سيد عبد الحميد عطيه، عمليات و طريقة العمل م الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 23- سيد مصطفى أحمد ، المدير و مهاراته السلوكية، جامعة بنها، القاهرة، ط1، 2005، ص163.

قائمة المراجع

- 24- شفيق محمد، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط1، 1990.
- 25- شعبان حمدي، وظيفة العلاقات العامة، الأسس والمهارات، مؤسسة الطوبجي، القاهرة، ط1، 2008.
- 26- صالح حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الهدى، د م، ط1، 2004.
- 27- عاشور أحمد صقر، ادارة القوى العاملة، الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 28- عبيدات محمد و آخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، ط2، 1999.
- 29- عرفة سيد سالم، إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 30- عطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، ط1، 2003.
- 31- عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد، عمان، د ط، 2007.
- 32- فهمي مصطفى، علي القطان، علم النفس الاجتماعي، القاهرة، ط3، 1979 .
- 33- قندلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 34- كاظم خضير حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 35- كلادة ظاهر منير، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1997.

قائمة المراجع

- 36- لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1989.
- 37- محمود عمر، القيادة الفعالة والقائد الفعال، أثر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،
- 38- نواف كنعان ، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1995
- 39- يوسف طارق شريف ،الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، القاهرة، ، ط1.
- 2002.

(2) المعاجم والقواميس:

- 1- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ط1، 1986.
- 2- ابن المنظور، لسان العرب، دار احياء التراث العربي، بيروت، لبنان، 1976.
- 3- قاسيمي ناصر، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

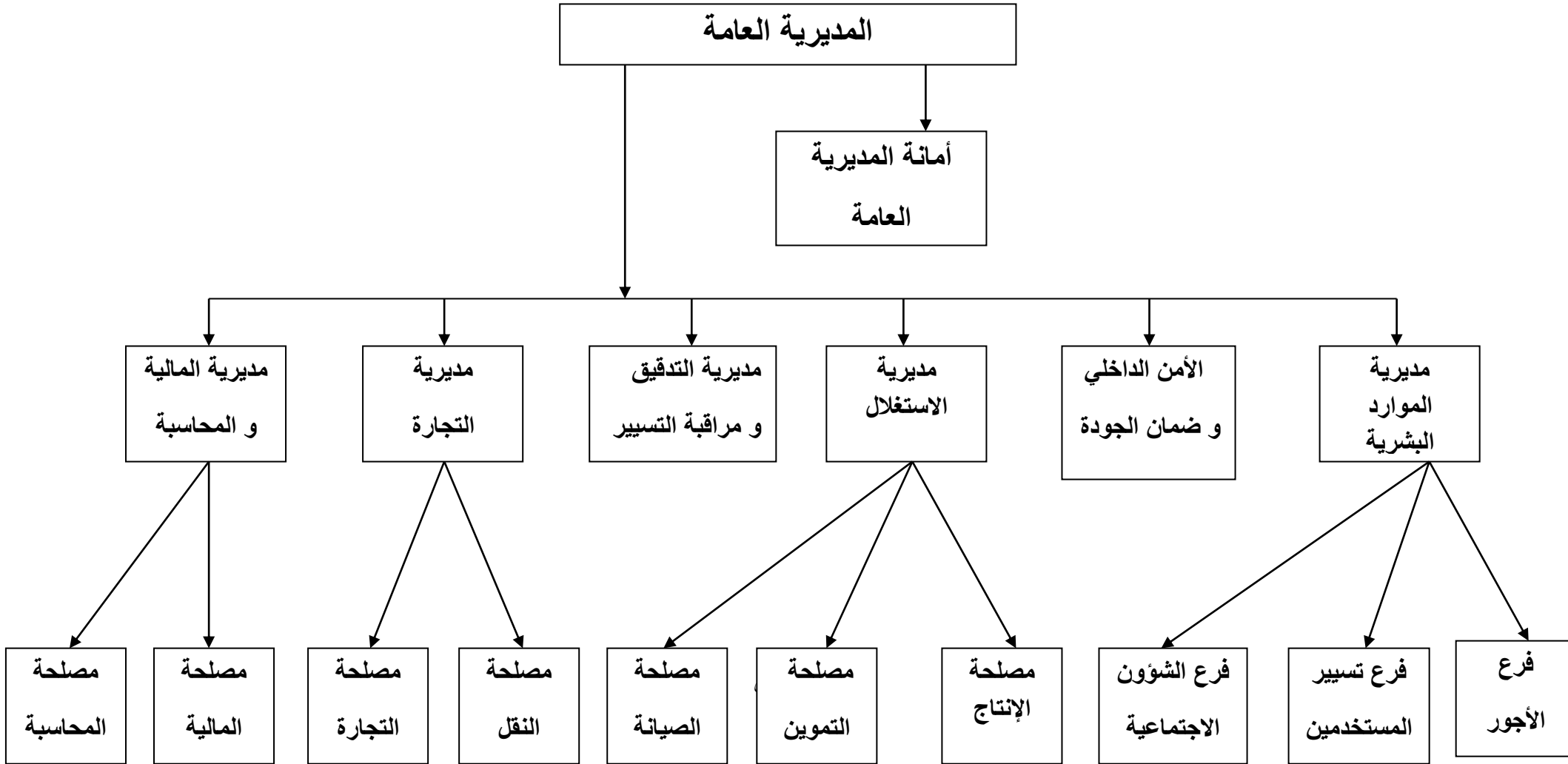
(2) الرسائل والأطروحات:

- 1 - أسماء حسيني، مهارات القائم بالعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مديرية اتصالات الجزائر أنموذجاً، تقرير تريض لنيل شهادة الليسانس ل-م-د في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2014/2013 .
- 2- السدري أحمد محمد خميس، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2011/2010.
- 3- بعيط عيسى، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الادارة و التسيير الرياضي ، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2009 /2008.

قائمة المراجع

- 4- تدرغري نوال، أثر القيادة على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع، تخصص ادارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 5- درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2013/2012.
- 6- زياني بلال ، مساهمة فرق العمل في ادارة المعلومات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- 7- قهواجي أمينة، ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2007.
- 8- كيرد عامر، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014.
- 9- سليم أبو سليم شدا، مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007/2006.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور طاهر مولاي -سعيدة-

كلية العلوم الإنسانية

قسم الإعلام و الاتصال

تخصص : اتصال و علاقات عامة

دليل المقابلة

المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة و تأثيرها على فريق العمل

دراسة عينة من الجمهور الداخلي لمؤسسة "مطاحن الفرسان" - سعيدة -

إشراف الأستاذ :

جمال كانون

من إعداد الطالبة :

أسماء حسيني

السنة الجامعية: 2015- 2016

المحور الأول: البيانات الخاصة للمبحوثين

-الجنس:.....

-السن:.....

-المؤهل العلمي:.....

-التخصص العلمي:.....

-الخبرة المهنية:.....

المحور الثاني : المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة.

- ما هو نمط القيادة الذي تراه مناسباً في تسيير شؤون المؤسسة ومصالحها؟

- هل يمتلك القائم بالعلاقات العامة رؤية مستقبلية للمؤسسة؟

- هل هناك اتصال فعال بين القائم بالعلاقات العامة و أعضاء الفريق الذي يعمل ضمنه؟

- كيف يتعامل القائم بالعلاقات العامة مع الصراع الذي يحدث داخل جماعة العمل؟

المحور الثالث: تأثير المهارات القيادية لدى القائم بالعلاقات العامة على فريق العمل.

- هل هناك تعاون و مشاركة بين أعضاء فريق العمل و القائم بالعلاقات العامة لتحقيق أهداف المؤسسة؟

- كيف يساهم القائم بالعلاقات العامة في تطوير المؤسسة؟

- كيف يتفاعل القائم بالعلاقات العامة مع أعضاء فريق العمل أثناء المناقشة الجماعية في المؤسسة؟

مقدمة

الفصل الثاني

تأثير المهارات القيادية لدى القائم
بالعلاقات العامة على فريق العمل

الفصل الأول

المهارات القيادية لدى القائم

بالعلاقات العامة

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لتأثير المهارات

القيادية لدى القائم بالعلاقات

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

و الأشكال

الملاحق

