

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية-أدرار



قسم : العلوم الانسانية

كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية والعلوم الاسلامية

دور الاتصال في فعالية القيادة الادارية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تميمون أنموذجا

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال

تخصص : صحافة مطبوعة والكترونية

تحت اشراف:

أ. بايشي عبد الحميد

إعداد الطالبتين

❖ بابا أحمد سعاد

❖ بوتدارة زهية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أحمد سباعي	استاذ محاضر	رئيسا
عبد الحميد بايشي	الاستاذ مساعد أ	مشرفا
خديجة بن سالم	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية 2018-2019.

شكر وعرفان

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلمي والذكاء وأن

أعمل صالحاً ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

"سورة النمل"

الحمد لله الذي خلقه ورضاه نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته،

حمداً كثيراً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه

وعظيم سلطانه أن من علينا بكرمه لإتمام هذا العمل

المتواضع، ونسأله تعالى أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم

والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين.

أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان للأستاذ

المشرف "بايشي حميد" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته التي

أفادتنا صيلة فترة إجازتنا لهذا المذكرة.

والى كل الأساتذة الذين علمونا ووجهونا صيلة مشوارنا الدراسي،

الذين بفضلهم وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم.

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سننا شرف مناقشتهم لبحثنا

فلهم منا كل الشكر والتقدير على نصائحهم التي ستوسع معارفنا.

ونتوجه بجزيل الشكر إلى جميع عمال بنك المزار وكالة تيميمون

وخاصة

المدير "بابا أحمد عبد الحميد" على حسن استقباله لنا.



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع وثمره هذا الجهد إلى :
روح ابي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته
أمي أسأل الله أن يحفظها ويطيل في عمرها
زوجي أتمنى له كل التوفيق والنجاح
أولادي وقرّة عيني حفظهم الله ورعاهم.

زهية

اهداء

أتوجه بالشكر إلى خالقي وسر وجودي إلى من سن لي بالنجاح
وسطر لي درب الوفاق إلى الذي إذا دعوته أجاب وإذا رجوته أناب
إلى ضياء قلبي ونور بصري محمد صلوات الله عليه

اهدي ثمرة جهدي وخالصة عملي إلى
أول من نطق اللسان باسمها ووضعت الجنة تحت أقدامها ويعجز
اللسان عن وصفها ولا تكفي أقلام الدنيا
عن التعبير عنها أمي الغالية " خيرة " حفظها الله لي وأطال في
عمرها

إلى الذي اسمه عالي وقدره عالي إلى من علمني العطاء بدون
انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار

إلى من تحدى بصبره مرارة الأقدار وتلقى نجاحاتي دوما
بالأحضان إلى مثلي الأعلى ومعلمي الأول في
هذه الحياة أبي العزيز " محمد " حفظه الله لي ورعاه

إلى من أحبهم قلبي وسيظل ينبض لهم ما حييت ، إلى من هم لي
عمادا في هذه الدنيا إلى " إخواني وأزواجهن وأخواتي " كلا باسمه
إلى من كانوا لي مصدر عون " أصدقائي وأحبتي " الذين لم
يبخلوا علي بمساندتهم

إلى زميلتي في هذا العمل " زهية "

إلى كل الأهل والأقارب والأحباب كل باسمه
إلى رفقاء دربي وجميع صديقاتي

إلى كل من عشت معهن في الحي الجامعي أهم المحطات

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

وفي الختام اللهم ارضي عنا واحفظنا وبارك لنا فيما أعطيتنا وكن
وليننا في الدنيا والآخرة يا ارحم الراحمين .

سعاد

مقدمة

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات ، يبقى الإتصال الفعال المنهج الأبرز والأناجح لتحقيق أهداف المؤسسة ، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية الإتصال داخل المؤسسات أو التقليل من شأنه ، لما له من دور في زيادة الإنتاجية والربط بين المستويات الإدارية ، وكذا تحسين علاقات العمل ، تلك العلاقات التي تنشأ من سلوكيات الأفراد في المؤسسة ، ولما كانت سلوكيات الأفراد هي حصيلة لتفاعل مجموعة من العوامل قد تتمثل في : الدوافع ، القيم ، الإتجاهات ، عمليات الإدراك التعلم ، نمط الشخصية فإن القيادة هي من أكثر العمليات تأثيرا هذا الأساس ، كان لزاما على القيادة الإدارية أن تعي أهمية الإتصال الفعال وكل الأطراف المؤثرة والمتأثرة بخدمات إدارتها ، ومن ثم الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لإستخدامه حسب متطلبات الموقف والجهة التي تتعامل معها .

وقد إحتل التطوير الإداري ، مكانة هامة في مسار الإصلاحات التي تنتهجها السلطات العمومية الجزائرية ، نظرا لما تعاني منه الإدارة العمومية على كافة المستويات من ظواهر سلبية ، غالبا ما تساهم الموارد البشرية في تجدرها ، أضحي من العاجل إيجاد حلول للحد قدر الإمكان من إنتشار هذه الظواهر التنظيمية ، وذلك عن طريق إيجاد مناخ تنظيمي تسوده العدالة بكافة أنواعها ، والثقة والأمان ، وكذا نظرا إلى الإدارة عموما من وجهة نظر القيادة ، لوجدنا أن أداء المهام على أكمل وجه ، سواء جو من الثقة والعدالة والإنصاف بين الموظفين ، كثيرا مايقترن باستقرار العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ، وقد أكدت هذه العلاقة جل الدراسات التي تناولت موضوع القيادة ، بدء بالدراسات المبكرة والتي ركزت على فهم الخصائص والمميزات الشخصية للقائد ، ودراسات أخرى إهتمت بتفاعل القائد مع خصائص الموقف التنظيمي الذي يكون فيه ، إضافة إلى بعض الإتجاهات الحديثة والمعاصرة والتي إهتمت بالقيادة وبدائلها من خلال تحديد المسار أو الهدف .

كما أن دخول المؤسسة الجزائرية بصفة عامة في المنافسة مع المؤسسات الاجنبية التي يتميز تسييرها وأدائها بالفعالية وبتجربة كافية في ميدان الإتصال وإستفادتها من النظريات والأعمال في موضوع القيادة ، يحتم عليها اليوم أن تتجه إلى وسائل وطرق غير الأساليب التقليدية في التسيير والإدارة ، مثل الإهتمام بنوعية الموارد البشرية ومشاركتها في تحديد الاهداف والمساهمة في تحقيقها بواسطة نمط قيادي فعال يتبنى ويدرك أهمية الإتصال كإستراتيجية لهذا سوف نتناول في هذه المذكرة "



الإتصال ودوره في القيادة الفعالة للمؤسسة " من خلال عناصر أدرجناها ضمن أربعة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: القيادة الإدارية

الفصل الثاني: الإتصال الإداري

الفصل الثالث : فعالية القيادة الإدارية من خلال الإتصال

الفصل الرابع :دراسة تحليلية لأنماط القيادة والإتصال ببنك الفلاحة "فرع تميمون"

الإطار المنهجي

الإشكالية:

يعد الاتصال من المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا .

فالاتصال داخل التنظيمات يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات . ويعتبر العنصر البشري الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة، عنصر أساسي وجوهري في نجاح المؤسسة ، فالحاجة المعنوية للأفراد في كل المستويات التنظيمية، وكذلك إنتاجيتهم تتوقف على مدى فعالية القيادة الإدارية وقدرتها على ممارسة الاتصال ، وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المؤسسة وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة ، فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات ، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح . إن تطور أساليب القيادة في المؤسسة أو التنظيم الإداري ، كان من أجل خلق جو اجتماعي مساعد على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ، والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تمر بمرحلة حرجة في ظل الإصلاحات التي تقوم بها في الميادين الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي ترتبط في مجموعها بأدائها حيث ركزت مختلف محاولات الإصلاح وتغيير شروط وقواعد التسيير فيها على هدف تحسين هذا الأداء . وهو ما جعل الاهتمام أكثر بالاتصال والقيادة ، من أجل التأثير على فعاليتها- ضروريا ومفيدا، وتأكيدا على موضوع البحث الرئيسي ، حول القيادة بأسلوب الاتصال ، ولتوليد قناعة أكيدة بأهمية الاتصال الفعال لنجاح الإدارة في أسلوب عملها، حاولنا معالجة الإشكالية التالية :

- ما هو دور الاتصال في تنمية وتفعيل القيادة الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية :

- 1- ما هو دور القيادة الإدارية في المؤسسة الناجحة؟
- 2- ما هو دور الاتصال في التأثير على القيادة الإدارية في المؤسسة؟
- 3- ماهي استراتيجية اتصال القيادة الإدارية في المؤسسة؟
- 4- هل نجاح فعالية القيادة الإدارية في المؤسسة يتوقف على فعالية الاتصال؟

فرضيات الدراسة:

- تمثل القيادة الإدارية دورا كبيرا وإيجابي على إنجاح المؤسسة التي تسعى على فرض نفسها في اقتصاد السوق.
- يعمل الاتصال بشكل إيجابي في التأثير على القيادة في المؤسسة.
- الاتصال يساهم في إنجاح فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال لدى مديري المنظمات ، حيث أصبح للاتصال دورا كبيرا ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء والقادة الإداريين في إدارة المنظمة وهذا من خلال تبني اتصال فعال ونمط قيادي لتحقيق أهداف المنظمة . كما تكمن أهمية الموضوع في تسليط الضوء على وضعية المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات التي شهدتها العالم وخاصة في مجال تسيير الموارد البشرية، والتي أصبحت أهم أسباب نجاح المؤسسات. فالمؤسسة الجزائرية اليوم لم تعد في حاجة إلى مسير يلقي التعليمات والأوامر، وإنما هي في أمس الحاجة إلى قادة يتفاعلون مع الآخرين ويفهمون موقف كل منهم حتى يتمكنوا من الأداء الجيد للعمل. وعليه فإن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته في الاتصال. وهذا ما سنحاول الكشف عنه في دراستنا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشديدة في البحث في هذا الموضوع
- الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة الإدارية
- الرغبة في التعرف على كيفية تنظيم علاقات العمل وطبيعة تسيير المؤسسات لمواردها البشرية .

2- الأسباب الموضوعية:

- إضافة بحثنا إلى قائمة البحوث الأكاديمية

- محاولة لفت الانتباه إلى أهمية إدراج الاتصال كعنصر من عناصر التسيير في إطار سياسة الإصلاح التي تنتهجها الجزائر.

- إثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث في مجال الاتصال في المنظمات .
أهداف الدراسة:

لتحقيق الفعالية تحتاج مؤسساتنا اليوم إلى قيادة إدارية قوية وفي عالمنا اليوم الذي يتميز بالديناميكية والتغير فإننا بحاجة لقيادة لتحدي الحالة الراهنة وإيجاد رؤية مستقبلية تتشارك فيها أعضاء المؤسسة في تحقيق هذه الرؤية عن طريق الاتصال الجيد والفعال ، لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف:

- إبراز أهمية الاتصال الإداري وأهميته في المؤسسة .

- إبراز مفهوم القيادة الإدارية .

- التنبيه إلى ضرورة التحكم في عملية الاتصال في المؤسسة الجزائرية.

- معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية .

أهمية الموضوع:

إن موضوع القيادة الإدارية له أهمية كبيرة في إطراء وإنجاح المؤسسة التي تسعى إلى فرض نفسها في اقتصاد السوق كما لا ننسى الدور الذي يمثله الاتصال الإداري وتأثيره على نشاط أفراد المؤسسة وتوجيههم ومدى تحقيق اهدافهم.

منهج البحث :

إن السمة الرئيسية التي تمتاز بها البحوث العلمية تتجسد في أنها تنطوي على مشكلة محددة بحاجة إلى من يتصدى لها بالدراسة والتحليل من جوانبها المتعددة ، وهي تعد من أهم الخطوات البحثية الأساس التي يقوم عليها البحث ، أو أنها تعني هناك خلل أو غموض أو مشكلة تكتنف قضية ما أو موقف ما أو ظاهرة ما، بحيث تحتاج تلك المشكلة إلى البحث والدراسة والتحليل والوصف من خلال بعض الإجراءات العلمية والعملية ، وعندما تكون هناك مشكلة أو

ظاهرة علمية تبرز الحاجة إلى دراستها عن طريق الأسلوب العلمي للوصول إلى نتائج خاصة بها ، والخروج باستنتاجات وكتابة توصيات.¹

وتندرج هذه الدراسة ضمن منهج دراسة حالة : " هو منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية ، كالملاحظة و المقابلة وتحليل المضمون ...²

وفي هذا البحث تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج لدراسة الاتصال والقيادة بها ، أما نوع هذه الدراسة فيندرج ضمن:

" دراسة تحليلية وصفية" وهي تستهدف كشف الحقائق المتعلقة بالظاهرة مع تسجيل دلالتها وخصائصها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصفها دقيقا وتحليلها وتفسيرها بهدف وصفها دقيقا وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها.³ والأدوات التي اعتمدنا عليها في جميع المعلومات تتمثل في :

الملاحظة:

تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثون بالمعلومات، وبما أن الملاحظة أنواع كالملاحظة بالمشاركة ، الملاحظة العادية ، الملاحظة العلمية ..إلخ، وقد استخدمنا الملاحظة المباشرة وهي التي يقوم فيها الباحث بالملاحظة اعتمادا على الحواس دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به الجماعة موضوع الملاحظة ، وهذا النوع من الملاحظة يستخدم كثيرا في ملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية خاصة تلك الجماعات التي تكون في اتصال مع بعضها البعض ، ونشير أننا اعتمدنا على المقابلة الحرة من أجل تدعيم ملاحظتنا والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الحرة هي التي يتم من خلالها ترك الحرية للمبحوثات في عرض مختلف المعلومات المتعلقة بالموضوع.

1 - مهند حميد التميمي ، التلفزيون وشبكات التواصل الاجتماعي تكامل أم صراع، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص19

2- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ص305

3- محمد عمر زيان، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1985، ص27.

حدود الدراسة:

أ- الإطار الزمني: من مارس إلى أبريل 2019

هي الفترة التي أنجزنا فيها البحث كانت في بداية الأمر مرحلة استطلاعية ، تم فيها التعرف على المؤسسة وتوطيد العلاقة مع بعض أعضاء الإدارة ، للغوص بعدها في الموضوع والخروج باستنتاجات .

ب- الإطار المكاني : وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمدينة تيميمون.

صعوبات الدراسة :

- بعد المسافة بين مكان التحصيل النظري وميدان التطبيق
- عدم التوافق الأوقات المتاحة لنا لإجراء المقابلات وأوقات فراغ رؤساء المصالح من مهامهم ، وهذا ما أدى إلى تأجيل العديد من المقابلات.
- تحفظ رؤساء المصالح في الإدلاء ببعض المعلومات.

الدراسات السابقة :

هناك دراسات حول القيادة الادارية والاتصال :

ان الدراسات السابقة هي خطوة ضرورية يقوم بها الباحث قبل الشروع في اي بحث لان معرفة الباحث ما توصل اليه الاخرون تمكنه من تحديد الزاوية التي سينطلق منها في تناول الموضوع وهذا بهدف الاستفادة منها من حيث التصميم الهيكلي المتوصل اليه على مستوى اساليب الانجاز وكذا الاطلاع على النتائج المتوصل اليها من الدراسة ولم اعثر الا على بعض الدراسات التي تقترب من موضوع بحثنا :

***الدراسة الاولى:** المعاصرة نعيم نصير :دراسة مقارنة بين القيادة العربية وموقعها من النظريات. كانت اشكاليته: ما هو موقع القيادة العربية من النظريات الاسلامية والنظريات الغربية ؟ بحيث كان منهج الدراسة هو المهج التاريخي والمنهج الوصفي ومن اهم نتائج الدراسة :يحب التفادي من اللامؤسسية في التعامل مع المشاكل ، الابتعاد من الاسلوب التسلطي ، تبني نظام الشورى كأحسن أسلوب في التعامل مع الاتباع

***الدراسة الثانية:** عامر مصباح: قيادة الرسول ﷺ ، دراسة من وجهة نظر علم النفس الاجتماعي *رسالة ماجستير ، معهد علم النفس وعلوم التربية جامعة الجزائر ، 1996

الفصل الأول

القيادة الإدارية

تمهيد

يرتبط أداء المنظمة بشكل وثيق مع نمط القيادة وعلى الرغم من أن القيادة المقتدرة هي ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح فإنها عنصر مهم فيه إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة أو خاسرة

إرتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات واقترن بشكل كلي بها لكنه أصبح احد مصطلحات العلوم الإنسانية وقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بإعطاء تعريفا له فتباينت وتعددت تعاريف القيادة الإدارية بتباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين وقبل أن نتطرق إلى القيادة الإدارية نتعرض إلى تعريف القيادة بشكل عام¹

1 د، خليل مُجَدِّد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز مع الادارة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص120

المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية

المطلب الأول تعريف القيادة الإدارية

تعريف القيادة :

القيادة لغة : عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي القود نقيض السوق : يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها¹

القيادة اصطلاحاً: هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثرو على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطو به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد وهي في مجملها اتجاه الفرد مسؤولية اتجاه المجموعة²

تعريف القيادة الإدارية :تعرف على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون من اجل الوصول للأهداف وهي قوة تأثير ايجابية توافرت لفرد معين على مجموعة من الأفراد بمقتضى عملية إيجاب وقبول إيجاب من جانب من تقدم أو رضي بأن يقدم لممارسة الدور القيادي وقبول الرضى من جانب باقي أفراد الجماعة بالدور القيادي لهذا الفرد كنتاج لمجموعة من العلاقات الشخصية التفاعلية المباشرة بين مجموعة من الأفراد في إطار موقف معين³

في معجم علم النفس يورد:القيادة هي الممارسة تلك الأدوار التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها

وتعرف كذلك :هي الجمع بين الغاية والوسيلة لان غايتها القيام بالمهام والوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة ووسيلتها التأثير واستمالة المرؤوسين واستعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة لذلك.

¹ صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان:2001،ص479

² نفس المرجع ، صبحي حمودي ، ص479

³ عبد الشافي مُجد أبو الفضل، القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر ، الرياض ، 2008 ص95

تعرف كذلك: قدرة الفرد (المدير) في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية¹

وتعرف كذلك على أنها: تأثر المرؤوسين بالقائد ومن ثم تتبعهم له لتحقيق هدف أو غرض ما وتعرف كذلك على أنها: اختلف المفكرون والباحثون في تعريف القيادة إلا أن أغلبهم أكدوا على أهمية سلوك القائد في سلوك العاملين معه فضلاً عن الخصائص والصفات الشخصية التي تمثلها فالقيادة مفهوم يعني السلوك الذي يمارسه الفرد عندما يوجه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة

عرفا كونتز وأدونال **KUNTZ, ODONNEL**: القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون. واستخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وهذه العلاقة يترتب عليها أداء دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد²

المطلب الثاني أنماط القيادة:

من الطرق المعروفة لدراسة القيادة هي التركيز على الأساليب المستخدمة من قبل الاستبدادية (الأتوقراطية) الديمقراطية (المشاركة) النسبية (الحرّة) القيادة الاستبدادية: وترتكز على ما يلي:³

يقوم بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلاً من السماح لمرؤوسهم بصنعها ويسمى هذا النوع من القادة المدافعون الذين لهم القدرة على مكافأة ومعاقبة الأتباع فالقائد المستبد لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء ويعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل ويصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش وهذا النمط القيادي يقود المنظمات إلى أن تصبح صاحبة الرجل الواحد بمعنى الإدارة الرأسية فهي تصدر أوامرها وليس على التابعين سوى الطاعة وهذا يؤدي إلى

¹ محمود كلالده، القيادة الادارية، ص176

² نعيم ناصير، القيادة العربية و موقعها من النظريات المعاصرة ، ط1، المنظمة العربية للعلوم الادارية ،عمان ، الاردن: 1986، ص44

³ أحمد زكي، مبادئ علم النفس، بتصرف، ط1، دار الجديد، القاهرة ، مصر: 1988، ص52

نتائج سلبية خطيرة مثل انخفاض الروح المعنوية والاستياء وازدياد مشاعر السخط ومن أهم السمات المتعلقة بهذا النمط: عدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات حيث ينفرد القائد في صناعة القرار يخلق القائد فجوة كبيرة بينه وبين العاملين وذلك بإشعارهم دائما بتميزه عنهم وتعالیه عليهم اعتماد القائد على الأساليب الرسمية كوسائل للمكافأة أو العقاب.

القيادة الديمقراطية: وهو النمط من القيادة القائم على أساس من الاحترام المتبادل بين المدير وتابعيه واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تنفيذ أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها فيفتح المجال أمام الجميع للإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

يشارك القادة الديمقراطيون مرؤوسهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات ويضعون الإستراتيجية ويحددون توزيع الوظائف في المنظمة وينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون عمل موافقة أتباعه إلى قائد يصنع قراراته بنفسه لكن استشارة مرؤوسيه وهي نمط وسط بين النمطين السابقين، وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل و تحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين¹. فالقائد الديمقراطي يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار ويشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها كذلك يعبر عن امتداحه أو نقده للأخرين بموضوعية ومن أهم مظاهر سلوك المدير الديمقراطي ما يلي:

- ✓ احترام خصوصية الأفراد مادام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين
- ✓ انتهاج مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه وللمجموعته
- ✓ توفير فرص النمو الوظيفي والمهني لدى التابعين
- ✓ إتباع سلوك التوجيه الذاتي للعاملين
- ✓ أن يتحلى القائد بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته
- ✓ بناء علاقات إنسانية قوية ما بينه وبين التابعين أنفسهم
- ✓ تفويض بعض صلاحيته للتابعين²

¹ أحمد زكي، مبادئ علم النفس، الطبعة الأولى، دار الجديد، القاهرة، 1988، ص52.

² أحمد زكي، مرجع سابق، ص52

القيادة النسبية: هي قيادة متساهلة متساهلة ولينة بمعنى عدم التدخل في مجريات الأمور ولا تلعب هذه القيادة دورا يذكر في الإمساك بزمام الأمور وتسيير شؤون العمل ولا تحديد سياستها ووضع أهدافها وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة وتنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة فالقائد الليبرالي ثقته في قدراته القيادية ضعيفة ولا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه كذلك قليل الاتصال بالأفراد والتعامل معهم¹

وظائف القيادة الادارية

يمكن تحديد مهام القيادة الإدارية كما يلي :

- تفسير و اعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة ليسمن السهل فهمها وإدراكها
- تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف، وذلك اعتمادا على حكمة القائد وادارته للأمر

- توجيه الجماعة نحو العمل المنتج للهدف
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للإزدواجية في أداء العمال؛
- وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به أفراد الجماعة لإنجاز العمل

- العمل على تحقيق الأهداف النهائية للقائد
 - تمثيل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف
- ولكي يقوم القائد بمهامه بنجاح لا بد من أنت توفر فيه الخبرات الضرورية في مجال عمله، وأن يتمتع بقدرات اجتماعية تمكنه من التعامل مع مرؤوسيه الذي ن جاؤوا من بيئات مختلفة يحملون معهم عادات وتقاليد متفاوتة، وأن يعطي القائد الإداري السلطة الكافية لمساعدته على أداء مهام عمله²

¹ ابو سعيد خالد الحسن، لكي لا تكون القيادة استبدادا، ط1، المدينة لنشر، عمان، الاردن: 1995، ص48

² رزيق حنان، القيادة الادارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2015، 2014، ص11.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الادارية

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الاداري الى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبيها النابض وأنها مفتاح الادارة وان اهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور اساسي يسري فكل جوانب العملية الادارية فتجعل الادارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل القيادة كأداة محرك لها لتحقيق اهدافها وقد اصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم اداري فالقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة ويقام العدل ويحال دون ان يأكل القوي الضعيف والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في اطار خطط المؤسسة بما يحقق الاهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها .

يمكن ايجاز أهمية القيادة بالأمر الآتية:

- نشر المناخ الصحي والايجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي وتوظيفه إيجابيا للاستفادة منه، فالأفراد يتخذون من القائد رمز المعمل الإيجابي الذي يخدم المنظمة؛
- تنمية الأفراد العاملين ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمعيار توظيف أو استثمار الموارد البشرية؛
- تعتبر القيادة حلقة الوصل بين المنظمة وأهدافها، من جهة، والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى؛¹
- ضمان الاستخدام الأمثل لدمج الحفز والاتصال والتدريب، بناءً على القناعة العالية
- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات، وشحن روح الإبداع، والحصول على دعم العاملين
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقييم الجوانب بقدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط الملزمة للعمل؛
- دعم قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛²

¹ نيبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 191

² محمد حسين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، ط1 2008 ، ص 66

ويمكننا استنباط أهميتها كذلك باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أيا كان نوع النشاط الذي تمارسه وهذه الأهمية تتمثل في الدور الذي تؤديه القيادة من تحفيز للمرؤوسين وتوجيههم لتحقيق الاهداف المطلوبة حيث ان اساس وجود المنظمات منوط بتحقيق اهداف معينة لذا فإن وجود قيادة سليمة لديها القدرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الاهداف للمرؤوسين وتكمن أهمية هذه الاخيرة في :

- أ- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- ب- انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
- ت- أنها عملية تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان
- ث- قدراتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
- ج- قدراتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة
- ح- قدراتها على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- خ- قدراتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة
- د- انها حلقة وصل بين العاملين والمدير في المنظمة
- ذ- انها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الاهداف الموضوعية
- ر- السيطرة على مشكلات العمل في المنظمة ورسم الخطط اللازمة لحلها
- ز- تنمية الافراد ورعايتهم وتحفيزهم وارشادهم وتوفير الدعم لهم
- س- انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
- ش- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان
- ص- تنمية ورعاية وتدريب الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة
- ض- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- ط- تسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة¹

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

المبحث الثاني : نظريات القيادة ومقوماتها وعلاقتها بالادارة

المطلب الاول : نظريات القيادة الادارية

نظرية السمات :

إن الشخص القائد تتوفر به مجموعة من الصفات مثل الجرأة، قوة الشخصية الابتكار والقدرة على فهم الآخرين والقدرة على التأثير والمهارة في اتخاذ القرارات وترتبط هذه النظرية بما يسمى نظرية الرجل العظيم وهي تقوم على اساس أن بعض الافراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة أو بمفهوم آخر القائد يولد ولا يصنع أو ما يمكن تسميته بالقيادة الموروثة وتركز على شخصية القائد وخصائصه وانه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة ان يصير قائدا فالملك والامير والاقطاعي والرأس مالي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم الصفات الوراثية لذلك وتختلف المعايير في تحديد الخصائص من مجتمع لآخر وقد تتبع خمس من الخصائص التي تميز القادة عن غير القادة وهي:

السمات الفسيولوجية أو الجسدية

- 1) السمات المعرفية* الذكاء الثقافة استشراف المستقبل القدرة على التفكير *
- 2) السمات الاجتماعية* فن التعامل اللباقة والمرونة كسب الآخرين حسن الاتصال *
- 3) السمات الانفعالية* الحماس النضج الاجتماعي وقوة الشعور بالحاجة للانجاز كالنضج الانفعالي وضبط النفس الاستقامة والثقة بالنفس *
- 4) السمات الشكلية* جمال المظهر الذوق العام وهي سمات قد تختلف من شخص لآخر¹

نظريات السلوك الإنساني:

ركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الادارية ومن خلال تعامله مع مرؤوسيه ويمكن تتبع عدد من النظريات السلوك الانساني من خلال :

نظرية الخط المستمر: ان العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تكون على اساس خط متواصل حيث نهاية الجهة اليسرى من الخط تبين سلوك القائد الديمقراطي وبين نهايتي الخط توجد اساليب مختلفة للقيادة

¹ محمد حسين، مبادئ الادارة المدرسية، عمان، دار الفكر، 2002، ص 212

نظرية الشبكة الادارية: وهي إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية وهي تخوم حول قطبين الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالافراد والنظرية تعتمد على مستويات متفاوتة من الاهتمام بالافراد والانتاج

نظرية البعدين : القائد يميل بأن لا يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمؤوسيه اذا كان يملك درجة عالية من المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه وتحديد الادوار وتوزيع العمل الا ان القائد الذي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمؤوسيه يكون له درجة عالية من كلا البعدين¹

نظرية القيادة الوظيفية:

يرى عواد ان هذه النظرية تبني على اساس تحديد الاعمال التي على الجماعة القيام بها في مختلف الظروف لتحقيق اهدافها مع تحديد ما على كل عضو من اسهام في الاعمال وعندها تصبح مهمة القائد تحريك زوي الوظائف الفرعية لهذه الجماعة نحو تحقيق الهدف الرئيسي بما يحقق التعاون والتفاعل بينها وتوفير القوى والادوات التي تعينه على ذلك

القيادة تقوم على التفاعل الوظيفي بين الشخصية والظروف الموقفية للبيئة فهي تدرس الموقف

وتتفاعل مع الجماعة من خلال وظائف عدة منها :

- (1) المحافظة على العضوية
- (2) معرفة حاجات العاملين واحترام الافكار والمشاعر
- (3) تحقيق اهداف المرؤوسين
- (4) دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها²

النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على اساس ان الموقف الذي يواجه الشخص عندما يواجه جماعة ما هو الذي يؤدي الى ظهوره كقائد لها وبالتالي فهي لا تعتمد على شخصية القائد بل على منهج بيئوي يبين اثر الجماعة وردود افعالها في تكوين القيادة وتعد هذه النظرية مدخلا جديدا في القيادة ويرى انصارها ان القائد الافضل هو الاقدر على تكيف اسلوبه الخاص في القيادة ليتناسب وأي ظروف

¹ هاني خلف الطراونة، علم مكتبات و مراكز المعلومات، دار داريا العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن :2013،ص 145

² حسين سلامة عبد العظيم و حسين ط عبد العزيز، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية ، الاسكندرية، دار الوفاء، ط1،ص

وترتبط هذه القيادة بالموقف والاحوال المحيطة فلا تتحدد فاعلية القائد بنمط سلوكه فقط بل بالموقف المائل في بيئته ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هي دراستها لعدد محدود من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ولا يوجد من اتفاق حول عناصر الموقف والذي يحدد نمط القيادة وان توافر نمط قيادي معين لا يعني بالضرورة حتمية نجاحه¹

النظرية التفاعلية :

وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين النظريات السابقة حيث تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا كمتغيرات رئيسية تؤثر في القيادة وهذه المتغيرا ليست مهمة في حد ذاتها في علاقات القيادة وانما المهم هو ادراك القائد لنفسه وادراك الآخرين له فضلا عن الادراك المشترك بينه وبين الآخرين وهي عملية ناتجة عن تفاعل مشتركة لتأثير متبادل بين ثلاث أبعاد مهمة وهي القائد والمؤسسين وطبيعة الموقف ولذلك فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فإن استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي بينهم مع بعضهم البعض من جهة وبينهم وبين خصائص الموقف من جهة اخرى ليتشكل في اطار التفاعل والتبادل بين هذا النمط والانماط السائدة²

النظرية الالهامية:

تقوم على فرضية القائد الملهم ويظهر اثر القائد من خلال :صياغة رؤية لمستقبل طموح وبناء نظام قيمى متكامل وكسب ثقة وود واخلاص من له علاقة بالقائد³

النظرية التبادلية :

هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع و وعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة اخرى لتحقيق اهداف المنظمة

¹ محمد حسين، نفس المرجع، ص 120

² العامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور ، الادارة و الاعمال ، عمان ، دار وائل، ط2007، ص1، ص95

³ هاني خلف الطراونة، نفس المرجع، ص56

ان القيادة التبادلية هي قيادة توجه بشكل ايجابي وحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكلة وبالتالي فإن القائد يهتم بتوضيح الادوار ومتطلبات المهام ونظام التحفيز وكذلك بناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين¹

النظرية التحويلية :

هي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير أو نمط القيادة التحويلية وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة والتي مازالت الدراسات جارية حولها على الرغم من ان مؤشراتها ظهرت منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين واخذت هذه النظرية بعين الاهتمام الاتصال العمودي بنوعيه التنازلي والتصاعدي وأثر ذلك في فاعلية القائد في المنظمة ويضيف باس نمط القيادة التحويلية بأنه نمط متميز عن أنماط القيادة كونه يشمل تغييرات المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين والقيادة التحويلية هي القيادة من خلال الدافعية اذ يعمل القائد على التأثير في اعضاء المنظمة بمناشدتهم بالتحلي بالمثل العليا والقيم الاخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الافكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة

وتعتبر هذه القيادة التحويلية قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على احسن وجه وهي ذات قدرات لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع بتنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم وحل مشكلاتهم²

المطلب الثاني: مقومات القيادة الادارية :

وستتناول مقومات القيادة الإدارية عند كل من علماء الإدارة العامة وذلك في مطلب أول ، ثم نعرض لمقومات القيادة الإدارية عند فقهاء القانون في مطلب ثان، وتتناول مقومات القيادة الإدارية في الشريعة الإسلامية في مطلب ثالث، على النحو التالي:

مقومات القيادة الإدارية عند علماء الإدارة العامة:

وتتناول هذه المقومات من خلال عدة نظريات: هناك العديد من النظريات التي وضعها علماء الإدارة العامة لتحديد الخصائص اللازمة للقادة الإداريين ونعرض لها في ثلاث نظريات من خلال ثلاثة فروع على النحو الآتي:

¹ نفس المرجع الامامية ، ص 57.

² العطية ، سلوك الافراد والجماعات ، عمان ، دار الشروق، ط2003، 1، ص240.

الفرع الأول : النظرية الذاتية:

ومؤدى هذه النظرية أن القيادة الادارية تقوم على سمة أو مجموعة من السمات من يتصف بها تكون لديه القدرة على القيادة، ويتفرع عن هذه النظرية ثلاث نظريات: الأولى نظرية السمات والثانية نظرية الرجل العظيم، الثالثة نظرية التابعين ونعرضها تباعا:

أولا: نظرية السمات:

ويرى أنصار هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه الخصائص أو السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك الآخرين مثل :

1 -فيرى (تبد)أن مقومات القيادة عشرة على النحو التالي:

الطاقة الجسمانية والعصبية.

•الشعور بالهدف

•الحماس

•الصداقة

•الخبرة الفنية

•الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات

•الذكاء

•القدرة على تعليم الآخرين

•الإيمان

•الثقة بالنفس

2 -ويرى(برنارد)أن للقيادة خمسة مقومات

•الحيوية وقدرة التحمل

•الحزم

•الإقناع

•الشعور بالمسؤولية

•القدرة الذهنية

ويرى الدكتور/عبد الكريم درويش بأنه يفترض إلى جانب هذه الصفات إلمام قادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه كالمهارات الفنية وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود تخصص، والمهارات الإنسانية والتي تعنى قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات والتي تفترض وجود الفهم المتبادل بين القائد ومروؤسيه، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. والمهارات الذهنية كالمهارات الادارية متمثلة في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل المنظمة توزيعا عادلا ووضع معدلات ومقاييس الأداء... والمهارات السياسية أيضا والتي تعنى وضوح الرؤيا السياسية لدى القائد، أي النظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه

نقد نظرية السمات:

إنه من الصعب تقديم حصر عام للسمات في شخص واحد، كما أن هذه النظرية أهملت أثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد، وكما لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالعلم والتنمية.

لذلك لا يمكن الأخذ بهذه النظرية على إطلاقها، وذلك لأن السمات التي ينبغي توافرها في القادة تختلف باختلاف المواقف المختلفة، فلكل موقف يتطلب سمات خاصة به¹

ثانيا: نظرية الرجل العظيم:

وتذهب هذه النظرية إلى أن من يتصف ويتمتع بمواهب غير عادية يجعله يحدث تغييرات في حياة الجماعة يسمى بالرجل العظيم إلا أن هذه النظرية يمكن الارتكان والاعتماد عليها لأنها لم تحدد الملامح الواضحة لشخصية الرجل العظيم مع اختلافها أيضا تبعا لاختلاف المعايير الأخلاقية والاجتماعية وبالتالي فهي لا تصلح لتحديد الخصائص اللازمة للقيادة الادارية الحديثة

ثالثا: نظرية التابعين:

وتذهب هذه النظرية إلى أن القائد لديه القدرة إلى إشباع الحاجات الأساسية للجماعة وذلك لمعرفته بحاجة الجماعة ومطالبها، ومن ثم يركز كل جهده لتحقيقها ويؤخذ على هذه النظرية

¹ خليل مُجد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان

إغفالها لأغلب الخصائص اللازمة للقيادة، واهتمامها بدور القائد في إشباع حاجات التابعين على حساب دوره في تحقيق الأهداف الادارية لفرع الثاني¹

الفرع الثاني : النظرية الموقفية

وفقا لهذه النظرية فان الظروف والملابسات التي تعترض القائد من خلال موقف معين، تهيئ للقائد أن يستخدم قدراته ومهاراته لمواجهة مثل هذا الموقف، وبقدر إلمام القائد بكل المعلومات والتفاصيل الخاصة بهذا الموقف، تكون مواجهة القائد لهذا الموقف ناجحة، وذلك لأنه سيبني قراره في هذه الحالة على أسس موضوعيه وسليمة ويرى البعض أن مميزات هذه النظرية إثبات أن السمات المطلوبة للقائد الناجح ليست سمات عامة وإنما هي سمات نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. إلا أنه يؤخذ عليها عدم اتفاق الكتاب والباحثين على عنصر الموقف، وما إذا كان ملائما أو غير ملائم، كذلك وان كانت قد أرجعت ظاهر القيادة إلى الظروف والعوامل الاجتماعية السائدة، إلا أنها أغفلت باقي العوامل²

الفرع الثالث: النظرية التفاعلية:

نظرا لعيوب النظريتين السابقتين اتجه البعض للتوفيق بين النظريتين السابقتين والجمع بينهما وبالتالي فالقيادة الادارية الناجحة لا تعتمد على السمات والمواقف إنما تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفرادا لجماعة التي يقودها، وبالتالي يتعايش معها ويشعر برغبتها محققا أهدافها ، ومن ثم يقوم بحل المشكلات التي تواجه الجماعة

إذن فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة ، وبالتالي تتحدد خصائص القيادة وفقا لهذه النظرية على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد ، وعناصر المواقف ، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

تقييم هذه النظرية:

هذه النظرية تبرز دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة وذلك لأنها قامت بتحديد خصائص القيادة الادارية على أساس ثلاثة متمثلة القائد ، والموقف ، والمرؤوسين ،

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور، الادارة والاعمال، عمان، دار وائل، ط1، سس2007، ص58

² <https://www.alukah.net>

كما تظهر أيضا دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين وبالتالي قدرة القائد على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه.()

ورغم كل هذه المزايا إلا أن هذه النظرية لم تستطع ملاحقة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، والتي أصبحت تشترط في القائد الإداري مجموعة من القدرات : كالقدرة على تحديد أهداف العمل الإنتاجي، والقدرة على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بأقصى كفاءة لتحقيق الأهداف ، وأخيرا القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية¹

مقومات القيادة الادارية عند فقهاء القانون:

من خلال عرضنا لتعريف القيادة الادارية عند فقهاء القانون وجدنا أنهم يعتبرون القائد الاداري موظفا عام تنطبق عليه الشروط الواجب توافرها في الموظف العام وبالتالي يحكم هذا الموضوع المادة 20 من قانون 47 لسنة 1978 بشأن العاملين المدنيين بالدولة على أنه يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف :

- 1- أن يكون متمتعا بالجنسية المصرية ،أو جنسية إحدى الدول العربية التي تعامل جنسية جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة لتولى الوظائف العامة.
- أن يكون محمود السيرة ،حسن السمعة
- 2 - ألا يكون سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم المنصوص عليها في قانون العقوبات
- 3 - ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تأديبي نهائي مالم تمضى على صدوره أربع سنوات على الأقل
- 4- أن يكون مستوفيا لشروط شغل الوظيفة
- 5- أن تثبت لياقته الصحية للوظيفة بمعرفة المجلس الطبي المختص ،وذلك فيما عدا العاملين المعينين بقرار من رئيس الجمهورية ،ويجوز الإعفاء منها بقرار من السلطة المختصة بالتعيين.
- أن يجتاز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة.
- 6- ألا يقل السن عن ست عشرة سنة.

¹ <https://platform.almanhal.com>

7- أن يجيد القراءة والكتابة ورغبة من المشرع في التحرر من الشروط السابق ذكرها ونظرا لأهمية الدور الذي يقوم به القادة الإداريون فقد اصدرنا لقانون 5 لسنة 1991، لتنظيم شغل الوظائف المدنية القيادية في الجهاز الإداري في الدولة ونص على أن شغل الوظائف القيادية يكون لمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو مدد أخرى.

وقد تناولت المادة الثالثة من اللائحة التنفيذية لقانون القيادة الادارية سالف الذكر. على كل جهة أن تعلن عن شغل الوظائف القيادية الخالية بها ، ويشترط فيمن يتقدم للإعلان: 1- أن يكون مستوفيا لشروط شغل الوظيفة المعلن عنها أيرفق بطلبه بيان عن إبراز انجازاته وإسهاماته في الوحدة التي يعمل بها

2- أن يقدم مقترحات لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية لتحسين أدائها ورفع الكفاءة الإنتاجية فيها ، وتطوير الأنظمة التي تحكم العمل وتبسط إجراءاته¹

مقومات القيادة الادارية في الشريعة الإسلامية:

يحث الإسلام القائد أيا كانت درجته على أن يكون تقيا ، عادلا ، مخلصا ، مشاورا ، قدوة رفيقا بالناس ، ولكل هذه الصفات علاقة وطيدة بالصفتين الأساسيتين الواجب توافرها في كل عمال الدولة ، وهما القوة والأمانة.

وقد هو الرسول والقائد حيث اجتمعت فيه كل الصفات القيادية² كان سيدنا محمد .ومن بعده الخلفاء الراشدين الذين ساروا على دربه حيث خطب أمير المؤمنين أبو بكر الصديق رضي الله عنه في الناس يوم توليه الخلافة كأول خليفة لرسول الله عليه الصلاة و السلام فقال : أيها الناس: وليتُ أمركم ولستُ بخيركم وإنّ أقوامكم عندي الضعيفُ حتى آخذ بحقه، وإنّ أضعفكم عندي القويُّ حتى آخذ منه الحقُّ، أيها الناس: إنما أنا متَّبِعٌ ولستُ بمبتدعٍ، فإن أحسنتُ فأعينوني وإن زغت فقوموني. وحاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسبوا، ولا يدع قومُ الجهاد في سبيل الله إلا ضربَهم الله بالذلِّ، ولا ظهرت الفاحشةُ في قوم إلا عمَّهم الله بالبلاء. فأطيعوني ما أطعتُ الله، فإذا عصيتُ الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم.

فالقيادة الإسلامية، باختصار، هي قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى. فإذا ما انطلق القائد المسلم من مبادئ الإسلام متشاوراً مع زملائه باحترام وموضوعية، فإنه يتخذ القرارات بعدالة

¹ هاني خلف الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2013، ص89

وتجرد قدر المستطاع، فهو ليس مسئولا أمام أتباعه ومرؤوسيه في الدنيا فحسب ولكنه - وهذا هو الأهم - مسئول أمام ربه سبحانه وتعالى. هذا النموذج للقيادة من خلال إشراك الآخرين هو النموذج الأفضل، لأنه ينمي أواصر الإخوة فيما بينهم، ويعزز مستوى أدائهم .
وستتناول بإيجاز صفات القائد الإداري في الإسلام وذلك على النحو التالي:

أولا: التقوى:

وهي مخافة الله سبحانه وتعالى ومراعاته في السر والعلن وهي معيار المفاضلة بين الناس عند الله سبحانه وتعالى حيث قال في كتابه العزيز "...أن أكرمكم عند الله اتقاكم () ..." وولى الأمر التقى يخش الله وينصره فينال رضا الله ونصره ولقوله تعالى "ولينصرن الله من ينصره" والتقوى تؤدي إلى "اتقوا فراسة الفراسة ومعرفة خفايا الأمور وحسن التعامل معها لقول الرسول المؤمن فانه ينظر بنور الله () "

ثانيا: العدالة :

يأمر الله تعالى الحاكم المحكوم بالتزام بالعدالة لقوله تعالى " واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ويقول الرسول " أحب الخلق إلي إمام عادل وأبغضهم إلي إمام جائر"
"ثالثا: الإخلاص:

أن الإخلاص في العمل بعد الإيمان بالله هو أساس المساءلة أمام الله جلت قدرته يقول تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" ويقول رسول " ما من أمير يولي أمور المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح لهم لا يدخل معهم في الجنة" رواه مسلم ويقول "كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته" رواه البخاري.

رابعا: المشاورة:

فلا ينجح القائد إذا كان مستبدا برأيه وذلك بفرض إرادته على المرؤوسين دون مناقشه أو مشاوره لذلك اقر الإسلام مبدأ الشورى وذلك لقوله للمسلمين في غزه بدر "أشيروا على تعالى" و"شاورهم في الأمر" وقول الرسول أيها الناس "ويسمع رأى الأنصار ورأى المهاجرين" فعن طريق الشورى يمكن الوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل العامة ، وبالشورى ترتفع معنويات المرؤوسين ويزداد شعورهم بالانتماء والإخلاص لجماعتهم.

خامسا : القدوة الحسنه:

وهي تعتبر من أهم مقومات القيادة في الإسلام يقول تعالى "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر () "فالقدوة الحسنه يجعل مرؤوسيه يقتدون بمكارم أخلاقه ويحاكون صفاته الطيبة، فيصلح شأن الراعي والرعية ، أما القائد الذي يعطى القدوة السيئة فلا ينال من رعيته إلا أعمالا وشيما من نوعيه ما أعطى .

سادسا: الرفق :

يقول تعالى "فبما رحمة من الله لنت لهم "ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك" () " فالرفق هنا هو الرحمة في التعامل مع الناس ورفع العنت والمشقة عنهم ،ويقول سيدنا مُحَمَّد "اللهم من ولى من أمر أمي شيئا فشق عليهم فأقف عليه، ومن ولى من أمر أمي شيئا فرفق بهم فأرفق به " رواه مسلم

سابعا: بناء القرار على حقائق

إن الإسلام يريد من الناس إقامة قراراتهم على معلومات صحيحة ،وذلك بالثبوت من سلامة الوقائع الدافعة إلى إصدارها لتأتى القرارات سليمة متفقة مع تحقيق الهدف الذي صدرت من أجله ' ويأمر الله تعالى المؤمنين أيضا بالثبوت من صحة البيانات على وجه الخصوص إذا كان مبلغها فاسقا لبس أهلا للثقة فيقول تعالى "يا أيها الذين آمنوا أن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين¹ ."

المطلب الثالث: علاقة القيادة بالإدارة

في هذا الصدد أسفر البحث عن الآتي :

- ✓ أن كل من القيادة والإدارة ليسا مترادفين
- ✓ أن القيادة يغلب عليها نشاط سلوكي تأثيري يسعى للتأثير الايجابي في سلوك المرؤوسين لحثهم على تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية
- ✓ أن الإدارة يغلب عليها نشاط ذهني في المقام الأول يسعى لتحديد وبلورة رؤية ورسالة المنظمة والفرص البيئية المتاحة والأهداف والخطط والبرامج الموضوعية

¹ عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية ،دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط 1، 2018 ص48.

- ✓ أن جل اهتمام القيادة موجه لتحليل ودراسة البيئة الداخلية في المقام الأول ثم تحليل ودراسة البيئة الخارجية في المقام الثاني
- ✓ أن جل اهتمام الإدارة موجه لتحليل ودراسة البيئة الخارجية في المقام الأول ثم تحليل ودراسة البيئة الداخلية في المقام الثاني
- ✓ ولا شك أن أدبيات الفكر الإداري المعاصر فضلا عن أن واقع الممارسة الفعلية يؤيد هذا القول حيث أن كثيرا من الرؤساء يمارسون كلاهما في تعاقب أو دون تعاقب فمعظم الرؤساء يتقبلون بين ممارسة العمل الإداري عندما يغلب على أي منهم ممارسة النشاط الذهني المتعلق بتحديد وبلورة الرؤية والرسالة والأهداف والخطط والبرامج وبين ممارسة العمل القيادي عندما يغلب عليه ممارسة النشاط السلوكي التأثيري المتعلق بالتأثير الايجابي على سلوك المرؤوسين لحثهم على تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية ومن ثم الأهداف ومن ثم الرسالة والرؤى التي قام العمل الإداري من قبل ببلورتها وتحديدها
- ✓ وعلى ضوء هذا الفهم وهذا الإدراك للماهية المتميزة لكل من الإدارة والقيادة لرجال الفكر الإداري العربي موضع البحث يتبين مدى أهمية الوقوف على ماهية المقومات المطلوبة لممارسة كل من العمل الإداري والقيادي من منطلق أن خصوصية وتميز كلا منهما يتبعه حتما تميز المقومات المطلوبة لتفعيل كلا منهما¹

¹ عبد الشافي محمد ابو الفضل، مرجع سابق، ص138

الفصل الثاني

الاتصال الإداري

تمهيد

يختلف مفهوم الاتصال من تخصص لآخر فعلماء الانترنتولوجيا يعرفونه على أنه: شبكة معقدة من المفاهيم الكاملة أو الجزئية بين أعضاء وحدات تختلف في حجمها وفي درجة تعقيدها وتتراوح هذه الوحدات من أسرة صغيرة أو شخصين بينهما وسائل اتصال ممكنة أو متاحة وأن هذه الشبكة المعقدة قد تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة لكنها في الواقع ذات طبيعة اتصالية وكل نموذج ثقافي وكل حركة وكل سلوك اجتماعي يتضمن اتصالا ضمينا أو صريحا .

المبحث الاول : ماهية الاتصال الاداري

المطلب الأول: تعريف الاتصال الاداري وعناصره

الاتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في اطار بيئة اجتماعية معينة وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الاخرى وأن هذا التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الاعلام ويجعل مفهوم الاعلام معبرا عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد¹

يذكر "ابراهيم امام" أن كلمة الاتصال تمتاز بالتعبير عن الغرضية والتفاعل معا بمعنى أنها تطوى على معنى القصد والتدبير وكذلك تعني التفاعل أو المشاركة²

الاتصال لغة: في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية أما قاموس أوكسفورد فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الاشارات)

اصطلاحا: يرى عالم الاجتماع "تشارلز كولي" أن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان³

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كل) من الطرفين أو هي تبادل رسائل بين طرفين أو أكثر بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الاخر⁴

وعرفه كل من الدكتور علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: بأنه عملية نقل الافكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعدد من أعلى المستويات الى أدناها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بالأسلوب الكتابي او الشفوي أو أية وسائل أخرى للتأثير على الاخرين مع الحفاظ على العلاقات

¹ خاصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية1، الساحة المركزية ، بن عكنون الجزائر،ص07

² محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط2003، 1، دار العالمية لنشر والتوزيع، ص36

³ فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، مطبعة قسنطينة، 1426هجري، 2006، ص40

⁴ على سلمى، ادارة الموارد البشرية، مكتبة الادارة الجديدة، غريب الفجالة، 1996، ص21

الشخصية من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط وتبادل الآراء والافكار وسلامة التجارب المطلوبة¹

عرفته منال طلعت محمود: بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها فهو وسيلة تبادل الافكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك الذي يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الاعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أن الاتصال أده هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

عرفه ريتشارد أركاند وبوربو: من جهتهما الاتصال في المؤسسة بأنه: نحدد مفهوم الاتصال على انه نظام ديناميكي والذي بواسطته يستطيع الانسان تكوين علاقات مع انسان اخر بغية نقل وتبادل الافكار أو المعلومات والعواطف والاحاسيس وذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والاشارات كالحركات والايماءات أو الموسيقى والرسم وغيرها فالالاتصال اذن من شأنه تكوين علاقات

تعريف ل الهواري سيد محمود: هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي وإلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير ما .

-**تعريف لعامر يس:**هو ظاهرة تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومه من خلال قنوات معينة في التنظيم .

-**تعريف وبيلام جولياك:** عملية إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها.

-**تعريف كاثرين لابيلى:** هو تبادل وانتقال الأفكار والمعلومات بين الفاعلين داخل نسق اجتماعي معين.

-**تعريف هيربرت سيمون:** وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات و الرغبات و الآراء داخل المؤسسة و يحقق بذلك التعاون الذهني و العاطفي بين أعضاءها فيساعد على الارتباط و التماسك الذي من خلاله يحقق الرئيس ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.

-**تعريف سيلين مارتين:** الاتصال الإداري هو الاتصال التنظيمي الذي يحدث في إطار المنظمة

¹علي عياصرة و مُجَّد محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار ومكتبة

الحامد لنشر والتوزيع، عمان ، الاردن:2006،ص25

وهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات.

ويعرف كذلك على انه: عبارة عن عملية تفاعل معلوماتي هادفة وهو عادة ما يوصف بالوسيلي لارتباطه بإحدى وسائل الاعلام والاتصال والاتصال قد يكون ذاتيا (بين الشخص ونفسه) أو شخصيا (بين شخصين) أو تنظيميا (خاص بالمنظمات) أو جماهيريا (موجه لجمهور عام وواسع) فالالاتصال إذن عبارة عن عملية نقل المعلومات قصد التواصل والتأثير الاجتماعي بوسائل مناسبة من خلال كل هذه التعريفات يتضح بأن الاتصال الإداري هو عملية تحدث داخل المؤسسة، يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق فعالية المؤسسة.¹

المطلب الثاني: مبادئ الاتصال وأنماطه

اولا: مبادئ الاتصال

يكون الاتصال فعالا عندما يحقق الهدف منه فعندما تقوم بالاتصال ينبغي أن يكون هدفك واضحا محددًا حتى تستطيع التأثير على المرسل اليه بل وتقدم بعض المبادئ أو النصائح التي تساعدك في أن تكون متصلًا بارعا أكثر فعالية وتأثير ومن مبادئ الاتصال نذكر ما يلي :

- ليكن هدفك من الاتصال محددًا وهذا يعني ان تحدد المرسل اليهما ينبغي فعله أو ما تريد منه
- ليكن هدفك من الاتصال مقبولا بمعنى ان لا يتعارض الهدف الذي تسعى اليه مع قيم ومعتقدات المرسل اليه فكلما كان قبول المرسل اليه للهدف عاليا كان الاتصال أكثر فعالية
- اجعل هدفك ذا نفع وفائدة للمستقبل فكلما كان هدفك يحقق نفعًا وفائدة للمرسل اليه كان تفاعله معك أكثر وتكون الاهداف ذات نفع وفائدة للفرد وعندما نمده بمعلومات يكون بحاجة اليها أو تحقق له نفعًا ماديا أو معنويا
- أن لا تجعل أهدافك من الاتصال صعبة لتكن أهدافك فيها شيء من التحدي وليست صعبة المنال أي ينبغي أن تكون أهدافك من الاتصال في استطاعة مستقبل الرسالة
- حدد للمرسل الاسلوب الذي ينبغي أن تعمل به فإذا كان المرسل اليه صديقك في العمل أو خارج العمل وتود تكليفه بعمل ما يكون غير مألوف لديه فالأفضل أن تحدد له الأسلوب الذي ينبغي عليه إتباعه في أداء مهمته

¹ فضيل دليو، تكنولوجيا الحديدة للاعلام والاتصال، دار الثقافة لنشر والتوزيع، ص25

■ شجع المرسل إليه على توجيه أسئلة وذلك عن طريق مراقبة الاتصال غير اللفظي وتشجيعه على الاستفسار عما قد يكون واضح لديه
ثانيا: أنماط الاتصال:

تعددت أنماط الاتصال الإداري بتعدد وجهات نظر الباحثين واختلاف مدارسهم الفكرية إلا أنه يمكن تصنيف هذه الأنماط كما يلي:¹

1. الاتصال الهابط النازل :

يرتبط هذا النمط من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمييرها الى المستويات الاخرى ويقصد به تلك العملية التي تنقل المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل درجة، في جميع مجالات العمل
أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا، ومعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية والمنفذة في المنظمة حيث يستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتظهر أشكاله والوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية والنشرات المطبوعة، أو المحادثات المتكررة والدائمة التي تهدف إلى مساعدة التعليمات المختلفة لها ، وهذا النوع من الاتصال الرسمي يعد ضروريا وذا أهمية في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات والقيام بتنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة او الافراد فهو يشير الى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي وتمر هذه التوجيهات والتعليمات أو الاوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة الى أدنى المستويات الادارية أو التنفيذية²

ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي :

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة
- معلومات تهدف الى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الاخرى

¹ محمد عوض الترنواي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد لنشر والتوزيع، 2008، ص118

² نصر الله عمر، مبادئ الاتصال التربوي و الانساني ، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن: ص85.

- معلومات حول الاجراءات والممارسة التنظيمية
- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الاداء المتحقق
- معلومات ذات طبيعة ايدولوجية غايتها احداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم¹

الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط فالاتصال الهابط يأتي من المستويات الادارية العليا ويمر عبر المستويات الادارية المختلفة في صورة توجيهات وتعليمات وأوامر وقرارات بينما الاتصال الصاعد يكون بالعكس حيث يبدأ من أدنى المستويات الادارية ليصل الى أعلاها عبر المستويات الادارية ليصل الى أعلاها عبر المستويات الادارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي الى أعلاه ويتدفق الاتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا

وقد يتضمن الاتصال الصاعد تقارير عن الأداء والتوجيهات والمقترحات العامة ومقترحات بصدد الميزانية والشكاوى وطلبات المساعدة أو التعليمات وكما هي الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد ومن الوسائل المستخدمة في المستويات الوسطى في هرم لسلطة يعملون كمصنفات للمعلومات التي تمر من خلالها ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد الاجتماعات او اللقاءات وجه لوجه والتقارير، والمذكرات المكتوبة، والهاتف، والاجتماعات والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن تقسيمها الى :

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله
- معلومات حول السياسات والاجراءات التنظيمية
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن ان يتم ذلك
- وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي يل على شكل استفسارات، وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام معلومات المرتدة²

¹ محمد ابو سمرة، الاتصال الاداري و الاعلامي، ط2009، 1، ص45-46

² محمد ابو سمرة، نفس المرجع، ص47

الاتصال الافقي:

هو الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الاداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوسين وينطبق الاتصال الافقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الادارية المختلفة وبالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية الاتصال الصاعد والاتصال الهابط الا انه اصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال ويمكن اعتبار الاتصال الافقي بأنه هام ويقصد به كذلك الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين الذي يكون في نفس التسلسل في المستوى الإداري للتنظيم، ويهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون فيها، حيث يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي، ويمارس في الغالب على شكل اجتماعات اللجان المجالس المختلفة الموجودة داخل الاتصال الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين الذي يكون في نفس التسلسل في المستوى الإداري للتنظيم، ويهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال التي يقومون فيها، حيث يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي، ويمارس في الغالب على شكل اجتماعات اللجان المجالس المختلفة الموجودة داخل المؤسسة وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تنسى أو تغفل معظم الأحيان، وخصوصاً عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة أو المنظمة الواحدة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل، بين الوظائف التنظيمية المتنوعة فهي اتصالات تحدث بين الإدارات والاقسام والوحدات والتي في مستوى اداري واحد بهدف تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها¹

الاتصال التفاعلي:

يهتم هذا النمط بالتواصل مع المجتمع الخارجي المحيط بالمنظمة ذلك أن المنظمة نظام في ذاتها يتكون مجموعة عناصر مترابطة تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، وهي تعد أيضا بنظرة أوسع نظاما فرعيا داخل نظام كبير يتركب من عدد هائل من المنظمات هو المجتمع والمنظمة نظام مفتوح، حيث تعتمد على المجتمع الذي نعيش فيه في الحصول على مداخلاتها واليه تقدم مخرجاتها

¹ السعيد مبروك، الاتصال الاداري وادارة المعرفة بالمكتبة مرافق المعلومات، ص50

وتعمل بالنهوض على المجتمع ويعتمد المجتمع على منظماته في صيانتته وتطوير نفسه وانتعاشه لذلك يحدث التفاعل عن طريق الاتصال الخارجي بين المنظمة والمجتمع ونمط الاتصال التفاعلي هو الذي يراعي أهمية الاتصال الخارجي مع المجتمع الى جانب الاتصال داخل المنظمة¹

الاتصال الجماعي:

تعني بالاتصال الجماعي هو عملية تبادل المعلومات والخبرات والأفكار التي تتم أفراد الجماعة (القادة والأتباع) و يتم هذا التنظيمات خاصة نظام الذي يمكن وراء التبيان لكبير و الاختلاف في استيعاب الأفراد واستجابتهم لرسالة الاتصال الجماعي للتنظيم و خاصة مجال القيادة هذا لفعاليتها في المؤسسة وقد لوحظ بين الدراسات أن نتائج ميل الفرد إلى تبني الجماعات في المواقف و القيم حيث قام من كارتر و بيتر بدراسة فحص اعضاء القيادة في شؤون التنظيم و قدم هذا الفحص معلومات جديدة حول الشخصية أولئك الأشخاص الذين يحققون مكانة هذه القيادة فالقادة هم أكثر تعرضا للاتصال الجماعي كما أنهم أكثر تفاعلا مع جماعتهم وأصدقائهم الاقربين فالانتباه عندما لا تتفق المعلومات والأفكار التي تقدمها لهم الاتصالات الوسيطة مع أفكارهم ومعتقداتهم الاتية سوف يلجئون الى قادتهم بطلب النصح والإرشاد والرأي و هذا ما يحدث أيضا بالنسبة للقيادة أنفسهم حينما يلعبون دور الأتباع بالنسبة للفنيين و المتخصصين لأنهم يتميزون في ذلك عن الأتباع و هكذا بفضل هذه العلاقات و الاتصالات سيطراً تغيراً أكبر عن المعتقدات والسلوك وثقافة الأتباع إذا ما قورنوا بالأشخاص الذين لا يسلكون هذا السبيل وهنا نشير إلى فكرة التعايش يرى الكاتبان في فكرة التعايش بنظرنا إلى السلوك بمعزل عن مفهوم التعايش الاجتماعي وحسن الحظ اننا تعلمنا عن مسيرة التاريخ أنه بإمكاننا تحقيق أكبر قدر من رغباتنا من العمل الجماعي وليس بالعمل الفردي²

المطلب الثالث: اهداف وأهمية الاتصال الاداري

أولاً: أهداف الاتصال

أشار لويس وايروين لى أن الهدف من الاتصال هو محاولة التأثير والإقناع وليس مجرد إرسال الرسائل باستخدام الوسائل المختلفة، فلا قيمة للاتصال دون تحقيق هدف، ولا نجاح للاتصال

¹ علي عياصرة، مُجدِّ محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسة التربوية، ص 70

² علي سليمي السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب، القاهرة، مصر: 1984، ص 63

دون إحداث تأثير، فالفرد يتصل ليؤثر ويتعرض للاتصال ليتأثر ويتصل الفرد كذلك مع الآخرين لنشر المعلومات، والتعبير عن المشاعر وقد يكون ذلك بطريقة لفظية أو غير لفظية أما تورنجتون فأشار الى أن هناك أربعة أهداف رئيسية للاتصال داخل المنظمة:¹

- 1)الاتصال وسيلة للتعريف بالغرض من التعليمات والقوانين في المنظمة
 - 2)يعمل الاتصال على تحديد أهداف المنظمة بحيث يتم بواسطته تحديد الأعمال وكيفية إنجازها
 - 3) للاتصال الاداري أغراض تكاملية حيث تكمن الفكرة الأساسية له في تشجيع العاملين على التعامل مع المنظمة والتوحد في الاهداف والعمل على رفع معنوياتهم
 - 4)استخدام المعلومات وتوزيعها على الأفراد وفقا لاحتياجاتهم
 - 5)أن يحدث تغيير مرغوب فيه مثال ذلك أن ينجح مدير المبيعات في إحدى المنشآت بإنجاز صفقة بيع لسلع معينة مع أحد العملاء فالتغيير الذي حدث هنا جاء تغييرا مرغوبا به .
 - 6)قد يحدث تغييرا غير مرغوب فيه مثال ذلك أن تصدر عن الإدارة تنيهات لموظف جيد مخلص في عمله بلفت نظره الى عمل معين تعتبره الإدارة تقصيرا أو إساءة خاصة إذا كان ذلك أمام وبعلم زملائه في العمل فينعكس ذلك على الموظف بتخفيف إخلاصه في العمل أو تقديم استقالته أو تكرار غيابه فالنتيجة هنا جاءت على شكل تغيير غير مرغوب به احداثه هذا الاتصال
 - 7) قد لا يحدث أي تغيير اطلاقا بسبب الاتصال بين المرسل والمستقبل كما لو نبه المدير الإداري العاملين على تكرار تأخرهم عن بداية الدوام والحضور إلى العمل أو الانصراف قبل نهاية الدوام ولم يحدث هذا التنبيه أي استجابة فكأن الاتصال هنا لم يحدث أي تغيير
- ثانيا: أهمية الاتصال :

يحظى الاتصال بأهمية بالغة في حياة الفرد والمجتمعات ويعتبر من العمليات الاجتماعية الهامة التي لا يمكن ان يعيش بدونها اي فرد او جماعة او منظمة حيث يعد الاتصال الوسيلة الاساسية يستخدمها الفرد في نقل آرائه وخبراته الى الآخرين وفي الوقت نفسه يعتبر الاتصال وسيلة للآخرين في نقل آرائهم وخبراتهم الى الفرد ولولا الاتصال بين الشعوب بعضها ببعض لما أمكن نقل افكار ومبتكرات وخبرات شعب معين الى شعب آخر ولولا الاتصال الانساني بين الاجيال لما تمكن الجيل الماضي من نقل تقاليده ومعتقداته الى الجيل الحاضر فالاتصال على هذا

¹ علي عياصرة مُجد محمود العودة ابو الفضل ، الاتصال الاداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسة التربوية،ص26

النحو يعتبر حجر الزاوية في بنيان المجتمع الانساني حيث لا يمكن ان تتم الاعمال اليومية في مجالات الحياة المختلفة كالزراعة الصناعة التجارة... الخ بدون اتصال بين فرد وآخر وترجع أهمية الاتصال الى ان القدرة على المشاركة والفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء، النجاح والتحكم في الظروف المختلفة والمحيطه به في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطيرا ونذكر بعض أهمية الاتصال على انه:

- ✓ **الإعلام:** أي نقل المعلومات والافكار الى المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث
- ✓ **التعليم:** أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكاناتهم العلمية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية
- ✓ **الترفيه:** وذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم
- ✓ **الإقناع:** أي احداث تحولات في وجهات نظر الآخرين
- ✓ تعلم مهارات وخبرات جديدة
- ✓ الراحة والمتعة والتسلية
- ✓ الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا
- ✓ وسيلة لنقل الأفكار والمعلومات
- ✓ أداة ذات فعالية وكفاءة عالية في مواكبة التطوير
- ✓ متطاب أساسي لحقل الشخصية ونموها
- ✓ أداة للربط بين الوحدات الإدارية في المنظمات والمنشآت
- ✓ وسيلة لتواصل المنظمة مع البيئة المحيطة بها
- ✓ وسيلة يستخدمها الإنسان للتعبير عن أحاسيسه
- ✓ أداة وأسلوب للتأثير على الأفراد والسيطرة عليهم¹

¹ تقنية متنوعة Mandoo3.com.3/5/2019,22:30h

المبحث الثاني: معوقات الاتصال وعقباته ومهاراته في القيادة الادارية :

المطلب الاول: معوقات الاتصال الاداري

ان ادراك المديرين لمعوقات الاتصال الادارية يسهل عليهم معرفة هذه المعوقات وبالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال ومن هذه المعوقات الاتي :

1. معوقات شخصية:

■ مثل عدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمه وغلبة الغموض وعدم اصغاء العاملين واختلاف قدراتهم ومداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية فقد تصبح الكلمات المستخدمة من جانب مصدر القوة او الضعف في عملية الاتصال فقد يقوم المرسل باستخدام بعض المصطلحات الفنية المتخصصة التي ربما لا يفهمها المرسل اليه وكثير ما تتمحور الصعوبات التي يواجهها المرسل في ايصال رسالته للمستقبل حول الاسباب التالية :

■ عجز المرسل عن صياغة رسالة واضحة

■ تركيز تفكير المرسل حول ذاته

■ تكوين المرسل لأفكار واحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل

■ الموقف العدائي من الطرف الآخر¹

2. معوقات تنظيمية :

مثل كبر حجم نطاق الاشراف وكثرة المستويات الادارية كما يقول الشيخ التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة أضف الى ذلك عدم وجود هيكل تنظيمي كما يشير حمود يؤدي الى وضوح الاختصاصات والصلاحيات أيضا غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح اهداف الاتصالات الادارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية كذلك تعدد المستويات الادارية في الجهاز الاداري يعتبر من اكبر العقبات في عملية الاتصال حيث تتعرض المعلومات اثناء مرورها عبر عدد كبير من المستويات الادارية الى التحريف والتبديل والتغيير والحذف والاضافة فتصل الى غير حالها الاصلي مع غياب السياسة الواضحة للنظام الداخلي داخل المؤسسة وفي تعريف اخر يقصد بها تلك المعوقات المتعلقة بآلات الاتصال وهي عدم كفاية الاقنية سواء لجهة

¹ عبد الفتاح مجد دويدر، سيكولوجيا الاتصال والاعلام اصوله ومبادئه، 2004، ص21

نقص قدراتها أو لعدم تنظيميها وكفايتها وكذلك تشويش الاقنية كمثل أعطال الخطوط الهاتفية أو عدم وضوح الصوت¹

3. معوقات بيئية :

ان درجة الحرارة والاضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء تساعد على اعاقه الاتصال الفعال ويضيف آخرون أن الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية أن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر وكذلك كما كبرت المنشآت واتسع نطاقها وتعددت فروعها وهذا مما لاشك فيه يؤثر في سهولة وسرعة ووضوح الاتصال كذلك محدودية الحيز المكاني لممارسة العملية الاتصالية

4. معوقات نفسية اجتماعية :

مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة وقد اوصت المنجي في دراستها للاتصالات الادارية في الاجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية) على ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال من خلال ما تقدم يتضح لنا انه متى ما انتهجت المنظمات الى تدعيم العلاقات الانسانية الاجتماعية بين العاملين وخلق جو ودي قيمي بين العاملين والمديرين فإن ذلك مؤداه الى تحسين قنوات الاتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها كذلك ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية مع وجود الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين كذلك غياب حرية العاملين في ابداء الرأي حول مسائل العمل مع تباين مستوى الاستعداد النفسي لممارسة العملية الاتصالية²

المطلب الثاني: عقبات الاتصال :

الاتصال بجميع أشكاله وأنواعه وأساليبه ووسائله يواجه مجموعة من العقبات تفقده فاعليته وتقلل من الاعتماد عليه رغم أهميته وضرورته القصوى لنجاح الأعمال في المنشآت الخاصة

¹ عبد الفتاح مجد دويدر، نفس المرجع، ص22

² د،نوري منير بارك نعيمة بوزيان لرحماني هاجر، الاتصالات الادارية وأهميتها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، التوصيات والمتطلبات، ص60

والمؤسسات في القطاعين العام والخاص هذه العقبات يجب التعرف عليها ومحاولة التغلب عليها ليصبح الاتصال فعالاً من هذه العقبات التي تواجه الاتصال :

1. صعوبة اللغة:

فقد تصبح الكلمات المستخدمة من جانب المرسل مصدر القوة أو الضعف في عملية الاتصال فقد يقوم المرسل باستخدام بعض المصطلحات الفنية المتخصصة التي ربما لا يفهمها المرسل اليه فالمصطلحات التي يفهمها المهندسون والاطباء والصيادلة قد تلاقي صعوبة في أن يفهمها عامة الناس ولا تقف عقوبة صعوبة اللغة عند حد استخدام محددة والتي يكون لها أكثر من معنى عند بعض الافراد أو تختلف معانيها باختلاف الاقاليم كذلك قد تظهر مشكلة اللغة فضلاً عن ذلك في حالة اعتياد المرسل على استعمال اساليب انشائية مطاطة أو بالعكس في حالة اعتياده استعمال اساليب موجزة او معقدو او غامضة ففي هذه الحالة تقف اللغة حائلاً دون تحقيق الاتصال الجيد الفعال

2. البعد المكاني بين المرسل والمرسل اليه :

فقد كبرت المنشآت واتسع نطاقها وتعددت فروعها وهذا مما لاشك فيه يؤثر في سهولة وسرعة ووضوح الاتصال لهذا فإن بعد المسافة بين العاملين بالفروع والمناطق والاقاليم والقائد الاداري والمدير العام قد يحول دون امكان اتمام عملية الاتصال وذلك بالرغم من التقدم التكنولوجي وظهور الانترنت والهواتف النقالة وغيرها من الوسائل الا انها لا تصلح بديلاً عن المقابلات الشخصية وخصوصية الحديث وسرعة الرد والتفاهم¹

3. تعدد المستويات الادارية بين المرسل والمرسل اليه :

فإن تعدد المستويات الادارية في الجهاز الاداري تعتبر من اكبر العقبات في عملية الاتصال حيث تتعرض المعلومات أثناء مرورها عبر عدد كبير من المستويات الادارية الى التحريف والتبديل والتغيير والحذف والاضافة فتصل الى غير حالها الاصيلي الى المدير الاعلى أو العكس عندما تأتي من المدير الأعلى الى العاملين في المستويات الدنيا اللهم الوظيفي فقد يتأثر الاتصال الصاعد مثلاً عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم الى حجب الاخبار او المعلومات غير السارة عن الرؤساء

¹ محمد ابو سمرة، الاتصال الاعلامي و الاداري، ط2009، ص1، 75-76-78

الاداريين حيث أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة ويقومون بإخفاء الصورة السيئة عن العمل من عقبات ومشاكل
إذن فإن ظاهرة تعدد المستويات الادارية تعتبر عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمالات التحريف في المضمون الا اذا توفرت قنوات اتصال آمنة وغيورة على تحقيق اهداف المنشآت ونجاحها

4. وجود فروق شخصية أو ذاتية بين اطراف الاتصال :

فالمرسل يعتمد في الاتصال الكتابي أو الشفوي على كلمات تتفق مع مشاعره وسلوكياته وخلفيته وخبراته السابقة وعاداته وقيمه ومكانته الوظيفية وكذلك المرسل يعتمد في استقبال الكلمات المكتوبة او الشفوية على مشاعره وسلوكياته وخلفيته وخبراته السابقة وعاداته وقيمه ومكانته الوظيفية وبالتالي فإن الاختلاف في النواحي الشخصية والذاتية بين الطرفين حتما ستؤثر على فهم مضمون الرسالة والاستجابة لها فمثلا لو ان مدير احدى الشركات قد تحث للعاملين في اجتماع عام ان الشركة سوف تقوم باغلاق فرع من فروع الشركة فإن هذا الكلام سوف يتم تفسيره حسب اختلاف العاملين واختلاف مراكزهم في الشركة

5. سوء الحالة النفسية للمستقبل أو المرسل اليه :

فقد يتأثر المستقبل أو المتصل به بمضمون الرسالة وفقا لحالته النفسية فإن كان يعمل بارتياح وحالته المعنوية مرتفعة فإنه سوف يفسر مضمون الرسالة بطريقة تختلف عما اذا كان يشعر بخوف وقلق او ضيق بسبب الانخفاض في روحه المعنوية فالتفاؤل والتشاؤم في تفسير الرسالة يتبع الحالة النفسية والروح المعنوية لمستقبل الرسالة وهنا لا يكون التفسير موضوعيا ومن الامثلة عن ذلك أن يأمر المدير أحد المرؤوسين بكتابة تقرير معين على وجه السرعة فقد يفسر المرؤوس طلب التقرير على وجه السرعة أنه أمر عادي اذا كانت روحه المعنوية عالية وحالته النفسية مرتاحة وعلى العكس اذا كانت روحه المعنوية منخفضة او حالته النفسية سيئة فقد يفسر طلب الاستعجال في التقرير ان المدير يعلم عن المرؤوس بطئه واهماله لذا فإن الاتصال الجيد يتطلب توفر الامان والامن الوظيفي لدى المرؤوسين عند حدوث الاتصال بينهم وبين مدراءهم في المنشأة.

6. فقدان عنصر الثقة والتعاون بين العاملين :

فقد ينتج عن العوائق النفسية أثرا نفسيا على عملية الاتصال فيسود المنشأة جو يغيب في هذا الجو روح التفاهم والتعاون بين العاملين في المنشأة سواء قادة ومرؤوسين او بين جميع العاملين في المستويات الادارية المختلفة لذا فسوف ينتج عن ذلك تعطيل الاتصال وحجب المعلومات والاحبار بسبب الخوف من المدير او عدم اهتمام المدير الاتصال بالمرؤوسين خصوصا اذا كان المدير من النوع البيروقراطي في اتخاذ القرار

7. المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها :

رغم اهمية الاتصال في المنشأة من اجل تسيير الاعمال وتحقيق اهداف المنشأة الا ان المبالغة في الاتصالات او بالعكس منها بشكل واضح سيؤدي الى عدم فعالية الاتصال وربما الى فشله فإن كثرة الاتصال في الامور الهامة والتافهة سيجعل من عملية الاتصال عبئا ثقيلا على المستقبل ويكون مضیعة لوقت المنشأة فكثرة اللقاءات والاجتماعات والمناقشات بخصوص موضوع ما أو عدة مواضيع وبشكل متكرر كثيرا وخصوصا اذا كانت هذه اللقاءات غير هامة فذلك قد يعني رغبة المدير في ابراز دوره او مكانته او سيطرته على العمل كذلك فإن الاقلال من الاتصالات قد يحجب معلومات مهمة من الضروري ان تصل الى العاملين¹

المطلب الثالث: مهارات الاتصال في القيادة الادارية:

1. الاتصال الاقناعي في القيادة الادارية

إذا كان الاتصال هو عملية نقل رسالة من مصدر الى متلقي غير قناة معينة كما سبق ذكره ويستهدف إحداث اشتراك حول معرفة فالإقناع هو عملية تأثيرية قصديه على سلوكيات أو أفكار الشخص أو جماعة معينة فهذا يقودنا الى القول بأن هناك تكاملا بين المفهومين يعني أن الإقناع هو إحدى وظائف الاتصال إلى جانب وظائف أخرى كالأخبار ونقل المعلومات أو التعبير التي يضمن استمرارية الحياة الاجتماعية ولعله أهمها أنه ليس نوع كباقي أنواع الاتصال وليس حتى الأكثر أهمية أو إفادة بل إنه الاتصال الذي يأخذ بعين الاعتبار كلية وهذا بالنظر الى طابعه

¹ عبد الفتاح محمد دويدار، سيكولوجية الاتصال والاعلام، أصوله ومبادئه، 2044، ص40

العملي وكذلك الى فعاليته فالاتصال الاقناعي في ميدان القيادة يكون بين القائد والاتباع فالقائد يظهر كمحترف في الاتصال الاقناعي الذي يبحث عن اقناع اتباعه¹

2. فعالية الكلام في القيادة الاتصالية

إن المقدرة على التحدث الى الاتباع لا تقل أهمية عن المقدرة على الاقناع بل تزيد عنها لدى القائد فهو في حاجة الى ان يكون حديثه جذابا مفهوما يحدث الأثر المطلوب لدى الاتباع سواء كان تابعا أو الاتباع كلهم وقد أقر الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم دعاء سيدنا موسى بأن يحل له عقدة من لسانه ليكون قادرا على عملية التخاطب فقال تعالى على لسان موسى عليه السلام ايضا* واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي* ومن مواصفات القائد العرض بالإلقاء الذي يجلب انتباهها أكثر ويبعث في نفوس مستعلميه رغبة في الانصات والمتابعة، هو ذلك القائد الخطيب الذي يمتلك قدرة ارتجالية للإلقاء على عكس الخطيب تماما الذي يعتمد على تجريد وتدوين الخطبة وعرضها بطريقة الكتابة وهي حالة لاشعورية لدى المتلقي وهو يتلقى عن عفوية، يستجيب على أثرها لما هو لافت للانتباه وإذا عرض الكلام عن طريق الإلقاء تجذب للسامعين أكثر إلى المتلقي وتسهل عملية التواصل، من خلال عملية الإلقاء من استخدامات للجوارح عن فكرة ما، إن كانت هي بدورها تمثل تعبيرا خاصة لا يتيسر استخدامها أثناء القراءة باختصار، التحضير للكلام، الوضوح، البساطة، الحيوية، كل هذا من أجل الوصول إلى كسب الأتباع، يسمى أحيانا إلى الوقوف على معرفة نفسية السامع، والبيئة الاجتماعية والظروف المحيطة بالتابع أو المرؤوس التي قد تبعث في نفسه الملل من طول الإلقاء وحدوث شروع الاستماع التشويق وهو من العناصر المهمة لدعم العملية الاتصالية بين القائد وأتباعه ومهما كان طول الإلقاء أو قصره فإن إدخال التشويق كم تنفس لشعور المستمع ويجعله في وضعية مريحة ليستقبل ويقبل المزيد من الرسائل مثل التشويق بالنكت والمضحكات وهو أهم عنصر في العملية الاتصالية²

¹ محمد بركان، الاتصال الاقناعي في فن الخطابة، ط1، مجلة الابداع و العلوم الانسانية، كتاب معاصرة، بيروت، الناشر للتوزيع، العدد 2005، 58، ص24

² يحيى محمد عبد المجيد، العلاقات العامة بين النظريات الحديثة و المنهج الاسلامي، ط1، القاهرة، مكتبة القران، 2000، ص 93

3. فعالية السمع في القيادة الادارية :

تتحقق القيادة الحقيقية عندما يمكن تجنب الميل إلى التسرع في التقييم، وترسيخ الاتجاه نحو الإصغاء بصورة تحقق الفهم الصحيح وهذا لا يعني أن على القائد أن لا يقيم المعلومات التي يحصل عليها من خلال المحادثة، وإنما يعني أن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان الوقت ملائماً لإبداء آرائه الخاصة وأحكامه، وبديهي أن ما يحتاج القائد إلى عمله عندما يعبر الآخرون الأعضاء في المنظمة عن أفكارهم وآرائهم هو أن يحاول إدراك وتفهم شعورهم ووجهة نظرهم إن الإصغاء من أجل الفهم والإدراك الإنصات يعني أكثر من مجرد استماع الكلمات ومعرفة معانيها وقد وصف رالف نيكولاس أحد المستشارين الإداري المطلوب للإنصات الناشط حيث كتب معناه إن القائد يخصص على الأقل % 40 من وقت عمله اليومي للإصغاء وهذا يعني أن % 40 من مرتبه يدفع لقاء مهمة الإنصات كما أشار إلى أن اختبارات الإنصات الشامل قد بينت انه بدون تدريب فان رجل العلاقات العامة هذا ينصت فقط بكفاءة % 30 وهكذا يتضح أن الإنصات هو أكثر من مجرد الاستماع للاستماع أهمية كبيرة في الحياة اليومية للإنسان، لأنه يمثل الوسيلة التي يتصل بها مع الآخرين، فعن طريقة يكتسب المفردات ويتعلم أنماط الجمل والتراكيب ويتلقى الأفكار والمفاهيم وهو عماد كثير من المواقف التي تستدعي الإصغاء والانتباه للمناقشات والأحاديث وسرد القصص والخطيب وهو يلوح إلى أن الاستماع عامل هام في عملية الاتصال، وإن عملية اتصال القائد بأعضائه تتوقف أيضا على الكلام والاستماع، وبما تحمله أيضا عملية الاستماع من فاعلية في فهم الرسالة بدءا بالاستقبال والانتباه والتحليل والتفسير وما إلى ذلك من العمليات التي تنطوي تحتها

4. فعالية الكتابة في القيادة الادارية :

يحتاج القائد إلى المقدرة على الكتابة للتعبير عن أفكاره وإيصال تلك الأفكار والمعلومات إلى أتباعه، فهو إذن في حاجة إلى الإلمام بقواعد اللغة إلماما تاما حتى لا يقع في خطأ ينقص من قدره، وحتى يضع المعاني في أماكنها الصحيحة ونحن لا نقصد بذلك أن يكون أدبيا عالما بكل خفايا اللغة، ولكن لكي يكون على المستوى الذي يمكنه من تقديم كتابة واضحة مقنعة خالية من التعقيدات، مفهومة للقراء تمكنه من النجاح في إيصال ما يريد به إلى الأتباع ويكفي أن نعرف أهمية

الكتابة في ميدان القيادة عندما نعرف أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالقلم في كتابه العزيز ونبه على أهمية القلم أي الكتابة¹

¹ طارق حمادة، المعلومات و أثرها في زيادة الفعالية الادارية، ص 65

خلاصة الفصل

يعد الاتصال الاداري عملية اجتماعية وظاهرة إنسانية يحتاج إليها القائد والمرؤوسين في المنظمة، وذلك لتحقيق النجاح داخل المؤسسة التي ينتمون إليها ويوصلون بها أفكارهم إلى الآخرين، وهو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص الى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، يتم عن طريق أسلوب معين وأفعال معين سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي،

الفصل الثالث

فعالية القيادة الإدارية

من خلال الاتصال

تمهيد :

إن الاتصال داخل المؤسسة يرتبط بالمستويات التنظيمية والهيكلية التي تميز المؤسسة، حيث يعبر الاتصال العمودي عن تدفق المعلومات من قمة التنظيم إلى قاعدته، ويشير الاتصال الأفقي إلى تبادل المعلومات في المستوى التنظيمي المماثل، أما الاتصال الصاعد فهو يشير إلى انتقال وتبادل المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء.

وبقدر ما يرتبط الاتصال داخل المؤسسة بالجوانب التقنية والتكنولوجية فهو يرتبط كذلك بالنمط القيادي الذي تتبناه إدارة المؤسسة¹. وقد تبين من خلال عرض المداخل المختلفة للقيادة أنه لا يوجد نموذج واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة، إلا أن الدراسات تميل إلى تفضيل أساليب القيادة الديمقراطية التي يمكن أن تؤدي إلى أداء أفضل في مجموعات العمل، على اعتبار أنها تتيح وتشجع الاتصال الصاعد وتفهمه على أساس أنه تبادل مستمر للرسائل بين شركاء متجاوبين مع بعضهم البعض. عكس النمط الأوتوقراطي الذي يفضل إحتكار المعلومة ومراقبتها والتحكم في توزيعها ويفهم الإتصال على أنه إصدار الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها مباشرة.

¹ فضيل دليو، الإتصال في المؤسسة: مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر 2003، ص 147.

المبحث الأول : فعالية القيادة الإدارية

يقول شاستر بارنارد* (chester barnard) : " لكي يستمر وجود إحدى المنظمات لابد من أحد الأمرين الفعالية أو الكفاية"¹. ولا تتحقق فعالية المؤسسة إلا من خلال إتباع نمط قيادي فعال ، فالقيادة الناجحة هي "التي تنطلق من رؤية واضحة للمستقبل نأخذ في عين الاعتبار الوضع الراهن واستراتيجية الانتقال من هذا الوضع إلى المستقبل .وبناء ورؤية المستقبل تتطلب وجود أكثر من طرف يساهم مساهمة جادة في هذا البناء"² وعليه فيمكن حصر عوامل فعالية القيادة الإدارية من خلال ما تتمتع به هذه القيادة من سلطة ومركز نفوذ ، وكذلك من خلال العلاقة القائمة بينها ، وبين جماعة العمل .

المطلب الأول : السلطة ومركز النفوذ

تتدخل مفاهيم السلطة والقيادة مع بعضها بشكل وثيق جدا ، فالقادة أو المديرون يستخدمون ما بجوزتهم من سلطات لتحقيق الاهداف التي يطمح إليها من يتبعونه³. ولكي تكون القيادة الإدارية فعالة وناجحة لابد وأن تمتلك عددا من السلطات ، والتي تأخذ أشكالا متعددة ، وتنبع من مصادر عدة فالسلطة التنظيمية تأتي من المركز الذي يشغله الفرد في المؤسسة . ومن خلال سبل التحكم في موارد المؤسسة . هذه الموارد التي قد تكون ملموسة مثل : النفوذ ، وفرض العمل ، والأماكن كالمكاتب . أو غير ملموسة مثل : المعلومات ، والقدرة على الإتصال بالآخرين . وهناك أيضا سلطة الفرد وهي مجموعة الخصائص التي يحملها الفرد مثل : خبراته ومهاراته ، وقدراته القيادية التي تحتاج إليها المؤسسة وأعضاؤها .

والدور الذي يرتبط بمركز الفرد يعتبر من أهم محددات نوع القيادة ، فالوظائف التنفيذية تتطلب اشخاصا ذوي نمط قيادي موجه اما الوظائف الإستشارية تتطلب قيادة أكثر مشاركة وأكثر ديمقراطية ، وفي هذا الصدد يمكن التنبيه إلى أهمية التوقعات التي يكونها العاملون حول سلوك

¹ تشيستر بارنارد، وظائف الرؤساء، تر: كمال دسوقي: دار الفكر العربي، القاهرة . بدون سنة، ص123.

² أحمد بن سالم العامري، الرؤية القيادية في المنظمات المعاصرة، مجلة رسالة معهد الإدارة، العدد24، 2000، ص30.

³ رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي، تر: فارس حلمي: دار الشروق، عمان، 1999، ص466.

شاعل مركز ما في الدور الذي يلعبه صاحب ذلك المركز¹. لذلك فمن المفيد تكيف النمط القيادي وفقا لتلك التوقعات.

وهناك ثلاثة مصادر للسلطة التنظيمية هي :

✓ **البناء الهرمي للمؤسسة** : يحدد هذا البناء مقدار السلطة فأى مركز في هذا الهرم يحمل مقدار معين من السلطة يعطيه إياه الهرم التنظيمي². فقدره أى مشرف مثلا تعتمد على السلطة التي يملكها في توجيه المرؤوسين والجزاءات التي يستخدمها . وكثيرا ما يطيع العاملون الأشخاص الذين يقتربون من قمة الهرم نظرا لاعتقادهم أن المراكز العليا تعطي من يشغلونها الحق في ممارسة السلطة.

✓ **التحكم في موارد المؤسسة** : مثل الأموال ، المزايا الإضافية ، والمعرفة ، والخبرات المتصلة بالأعمال .

✓ **الموقع** : بمعنى مقدار البعد أو القرب عن الوظائف الحساسة . فالسلطة التنظيمية التي يتمتع بها عضو معين قد تنبع من قرب المركز الذي يشغله من مصدر مهم للمعلومات ، فهؤلاء الأفراد يصلون إلى معلومات لا يستطيع الآخرون الوصول إليها، وقد يتمكنون من تطوير أو إنشاء علاقات اجتماعية مع أفراد أو جماعات مهمة جدا في إطار المؤسسة . فمثلا : يمكن أن لا تتمتع أحد السكرتيرات في مؤسسة معينة بسلطة عالية نظرا لأن مركزها من ناحية تنظيمية يقترب من قاعدة هرم المؤسسة ، وربما لا يتحكم في موارد رئيسية للمؤسسة ، ولكن وظيفتها تجعلها على اتصال بأشخاص مهمين جدا وعلى معرفة بمعلومات حساسة وشديدة الخطورة الأمر الذي يعطيها سلطة تنظيمية كبيرة .

ولقد تضمنت نظريات القيادة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة موضوع السلطة واعتبرته مهم جدا لفعالية القيادة الإدارية . ولعل أكثر من النظريات الذي إرتبط بمفهوم السلطة هو النموذج الذي جاء به "فيلدر" حيث نجد أن هناك ثلاثة أبعاد لعمليات القيادة ، من بين تلك الأبعاد سلطة المركز (المنصب) التي من شأنها أن تتضمن ثلاثة من السلطة التنظيمية وهي : السلطة القانونية ، القدرة على الإكراه والإجبار ، القدرة على الإثابة .

¹ فيصل فخري مراد، الإدارة : الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1982 عمان:ص161.

² رونالد ي ريجيو ، مرجع سبق ذكره ، ص460

ونستطيع القول بان طبيعة الدور الذي يمارسه القائد يفرض وجود شكل من أشكال السلطة على المرؤوسين .والقادة الفاعلون هم من يتمكنون من تحقيق الموازنة ، وذلك عن طريق معرفتهم متى يتركون فرقهم للعمل وحدها ومتى يتدخلون ¹.

المطلب الثاني :علاقة القيادة بجماعة العمل

تهيء العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة المناخ التنظيمي المناسب الذي يشعر العاملين أنهم جوهر العمل وأنهم أصحاب المصالح الأساسية في المؤسسة.إن العلاقات الفاعلة بين الإدارة والعاملين يتطلب تعامل مع المديرين وممثلين العاملين سواء من خبراء متخصصين في ادارة الموارد البشرية أو النقابات المهنية.إن المفتاح الأساسي في بناء هذه العلاقات الجيدة هي الإتصالات ،التي توفر للعاملين المعلومات المهمة ،وتمنحهم الفرصة للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم. كما من شأنها تعزيز الثقة بين الإدارة وموظفيها ويظهر ذلك بشكل خاص في الوقت الحاضر بسبب حاجة المؤسسات اليوم لإدخال تعديلات مختلفة مثل :

إعادة التصميم وزيادة استخدام العاملين المؤقتين .ففي أوقات التغيير وعدم الاستقرار يسعى العاملون للاعتماد على العلاقة الشخصية بينهم وبين القائد لإرشادهم ، وتعتمد هذه العلاقة بدرجة كبيرة جدا على مدى ثقتهم به ، كما أن الممارسات الإدارية الحديثة مثل التفويض واستخدام فرق العمل تتطلب الثقة لتحقيق الفعالية .

إن فهم الإدارة بمختلف مستوياتها لأساسيات وفهم العاملين لحقوقهم يكون من خلال المعلومات التي يتم توفيرها من قبل المؤسسة والتي تساهم في تقليل من سوء الفهم وتؤدي إلى رفع الأداء والإنتاجية . فالعمال عندما يجدون ويجسسون أن هناك من يلح في طلب اقتراحاتهم وأرائهم ،بل أكثر من ذلك أنه يضعهم موضع الاهتمام سرعان ما يتكون لديه إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضى .الشيء الذي يجعل إتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم جزء منها .وهذا ناتج عن تشجيع الإتصال بين كل أطراف المؤسسة ،لذلك يمكن الجزم بأن الإتصالات ضرورية للمؤسسات ،لأن بموجبها تنشأ وتحسن العلاقات الإنسانية وبدونها لا توجد ولن تتحسن هذه العلاقات .

¹ماجدة العطية ،سلوك المنظمة ،سلوك الفرد والجماعة ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر عمان ،2003،ص237.

إن العمل بين كل من المديرين والمشرفون ممثلي العاملين يتطلب وجود برامج لتسهيل الاتصالات الفاعلة بين هذه الاطراف ،إذن فمن الضروري تصميم قنوات الاتصال لضمان تحسين معدلات الإنتاج ورفع مستوى الرضى لدى العاملين .وتشير نتائج البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين كثافة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة، ومشاعر الرضى لفئات العاملين في المستويات الأدنى، وأظهرت البحوث كذلك أن العاملين الذين يحصلون على معلومات كثيرة عن المؤسسة بواسطة الرسائل القادمة من المستويات الاعلى ، يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضى من الذين لا يحصلون على تلك المعلومات .

ومن أهم برامج تسهيل الاتصالات في المؤسسة المعاصرة ،برامج التغذية المرجعة¹. حيث تصمم هذه البرامج لغرض تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال إعطاء فرصة للعاملين لصناعة القرارات وصياغة السياسات التنظيمية وضمان اتخاذ الإجراءات اللازمة حول الشكاوي ،حيث توزع استمارة استبيان على العاملين لتشخيص درجة الرضى عن الأجور وظروف العمل والفرص المتاحة لهم من قبل المنظمة للتطوير ، ومعظم العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي إضافة إلى العوامل المادية المحيطة بالعاملين .

إضافة إلى كل ذلك فإن سياسة الباب المفتوح واحدة من السياسات التي تتيح الفرصة للعاملين في مقابلة المدير لعرض وجهة نظرهم أو مناقشة أية مشاكل لديهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو من خلال الاتحادات والنقابات .

وهناك برامج أخرى تصمم من قبل المؤسسة من أجل مساعدة العاملين في التكيف مع المشاكل التي تواجههم وخاصة المشاكل التي تؤثر على أدائهم الوظيفي كالمشاكل الاجتماعية والعائلية.

ومع التسليم بأنه لا يوجد أسلوب واحد أفضل للقيادة يؤدي لمعنويات عالية بين أعضاء مجموعة العمل ومستوى عال للأداء في المؤسسة ،يبقى أن نذكر ما ذهب إليه (الهوري) في تحديد أحسن نمط للقيادة في قوله : "إن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف وأن القائد

¹ سهيلة مُجد عباس، ادارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر عمان ،2003،ص260

الفعال يجب أن يدرس بكل عناصره التابعين، الزملاء، تكنولوجيا العمل، الرئيس، المناخ العام السائد للمنظمة ثم يتخذ النمط القيادي الفعال¹.

المبحث الثاني : دور الاتصال في اتخاذ القرار

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للقيادة الإدارية عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار. ومن هنا فإن سلامة وفعالية الاتصالات داخل المؤسسة تساهم في فعالية القرارات ، والمقصود بالاتصال ليس كأداة فحسب وإنما من خلال أهميته ودوره في التفاعل وتسيير الموارد البشرية .

المطلب الأول : الاتصال الجيد

تقول أندري ريكارد² " طالما أن الاتصال هو إيصال رسالة إلى الغير بغية تغييره أو إقناعه بشيء ما فإن نجاحها يتوقف على إيصال المعنى الضمني لها ، بينما يصبح فشلها التضارب بين المعنى الصريح والمعنى الضمني " بمعنى آخر أن الاتصال الجيد هو على اتفاق الطرفين على معنى ضمني واحد. أي يتمكن المستقبل من أن يستوعب ويفهم هذا المقصد . وهذا ما تحتاج إليه القيادة الإدارية أثناء ممارستها لمهامها ، وفقا لمبادئ رئيسية يصلح تطبيقها في جميع الاحوال وعلى جميع الاشخاص .

✓ التخطيط الجيد للاتصالات : كلما تم تحليل الفكرة او المشكلة المطلوب نقلها تحليلا ، كافيا وهي خطوة اساسية قبل بدء مباشرة الاتصال ذلك ان غالبية الاتصالات الإدارية تفشل بسبب عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف وإتجاهات من سيوجه إليهم الإتصال.

✓ تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات : عندما يتم تحديد الأهداف بدقة فإن عملية الاتصال تصبح أكثر فعالية ذلك أن تحديد الهدف يوضح أفضل مضمون يمكن أن تحويه الرسالة عن طريق إختيار الأفكار الأكثر تعبيرا عن الهدف . في هذه المرحلة يكون على المدير أن يجمع أكبر قدر من المعلومات المتوفرة عن موضوع الرسالة، حتى يتمكن من إسناده بالواقع والحجج اللازمة ، مما يرفع من قدراته على الإقناع .

¹ سيد الهواري ، الإدارة والاسس العلمية

² indry richard. Communication.thlanford co.california ; 1973

✓ إستشارة الآخرين في تخطيط الإتصال : لابد من مساهمة جميع أعضاء المؤسسة في التخطيط للإتصال ، أو في الكشف عن الحقائق التي يركز عليها ، فمثل هذه الإستشارة قد تجعل الإتصال فعالا وموضوعيا وأن لا يكون خط طويل بل قصير قدر المستطاع ضمان عدم تحريف الرسالة عبر مختلف مستويات نقلها .

✓ التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالإتصالات : هناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر في عملية الإتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها . وكذلك عليه حسن إختيار القناة المناسبة لنقل الرسالة ، وإذا ما كان يستحسن الاعتماد على المذكرات المكتوبة ، أو على المكالمات الهاتفية أو المقابلة وجها لوجه ، أو ملصق أو اجتماع عام وأحيانا تحتاج عملية الإتصال إلى عدة قنوات في آن واحد ، وكما يمكن استغلال الفرص المتاحة لنقل المعلومات ذات القيمة .

✓ الإصغاء والإستماع الجيد: يقال أن " المتحدث الجيد هو المستمع الجيد " فالإستماع هو نصف عملية الإتصال، وهو كالحديث مهارة يمكن تنميتها من خلال تكوين عادات إنصات جيدة¹ . وعملية الإستماع والإنصات في الإدارة تتمثل في إعطاء أهمية لعملية رجوع الاثر "التغذية المرتدة" ومتابعة صدى الرسالة التي تم نقلها لأفراد العاملين . كما أنها تشكل فرصة لاستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات التي قد تكون حاسمة في إتخاذ القرار الملائم .

وقد قامت جمعية إدارة الاعمال الأمريكية² بمجموع نصائح للمرسل لضمان الإتصال، تتمثل في:

- حدد الغرض من الاتصال بوضوح ، وما الذي تريد تحقيقه من ورائه هل هو الحصول على معلومات أو تغيير سلوك أو نصح أو الإرشاد...إلخ.
- في ضوء الغرض من الإتصال حدد الأفكار والمعاني التي تريد نقلها للآخرين ، وهنا عليك أن تأخذ في اعتبارك المستوى الثقافي والتعليمي والإدراكي لمن سوف يستقبل اتصالك.
- خذ في اعتبارك ألا تحاول تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الواحد فهذا يحدث تشويشا، وإرباكا لدى من تتصل بهم في فهم ما تريد.

¹مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ص186

²عبد العزيز خواجه، علم النفس الإجتماعي للعمل، ص182

- إجعل مضمون الإتصال تفسير الغاية من اتصالك لذلك حاول أن تكون واضحاً ومفهوماً وهذا ما يستدعي منك ان تكون لغتك واضحة ومفهومة.
- تابع الإتصال الذي تقوم به لتقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف منه، لتسعى إلى إزالتها، وهنا عليك تشجيع مستقبل رسالتك أن يسألك ويستفسر منك عن الامور غير الواضحة ،أي اجعل إتصالك في إتجاهين وليس في إتجاه واحد فقط .
- إجعل تصرفاتك تؤيد إتصالاتك، فالإتصال المقنع ليس هو ما تفعله. فحينما تتناقص تصرفاتك مع أقوالك فهذا يضعف القناعة بالإتصال الذي قمت به مع مرؤسيك.

المطلب الثاني : المعلومات وأثرها على إتخاذ القرار

أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة الإدارية أو فشلها في إتخاذ القرارات . فالمرؤوسين كما يقول "سايمون¹ لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع ، ويتضح دور المرؤوسين خاصة في المراحل الأولى لعملية إتخاذ القرار المتعلقة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية وإمداد الغدارة بها، إذ يكون إقتراحات المرؤوسين وتصوراتهم وإتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة، تأثير في إختيار البديل الافضل.

وتجد الإشارة هنا إلى الإختلاف بين المعلومات والإتصالات ، فالمعلومات تسبق عملية الإتصال في وجودها وتتطلب الوضوح، والفهم من المستقبل حتى تؤدي دورها ، كما أن وسائل الإتصال تعد وسائل المعلومات إلا ان هذه الأخيرة لا تكون وسائل الإتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة "التغذية المرتدة " .

وفي هذا المجال فقد ربط "سايمون" بين الإتصال والمعلومات ، حيث عرف الإتصال بأنه أي عملية يتم بواسطتها إيصال أو إستلام إفتراضات لازمة لإتخاذ القرار. فالمعلومات التي يتم جمعها عن طبيعة المشكلة وأبعادها من أجل إتخاذ قرار بشأنها ، تعطي للقيادة الإدارية رؤية واضحة ، وتساعدها في عملية التنبؤ ، فالمعلومات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار ، وتتوفر المؤسسات الحديثة في البلدان المتقدمة على مراكز هامة لجمع المعلومات والبيانات يتم تحضيرها في وقت سريع تؤهل متخذ القرار للإلمام بكل جوانب الموضوع وتوفر حتى ردود الأفعال عن القرارات السابقة.

¹ عبد العزيز خواجه ، علم النفس الإجتماعي للعمل ص 182-183

كما أن نقل المعلومات يساهم في نقل المعرفة لكل العاملين في المؤسسة ويشعرهم بأهميتهم من خلال السيطرة، والتمكن في أداء وظائفهم ، إن هناك العديد من الوسائل التي يمكن الإعتماد عليها في نشر هذه المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والأفراد العاملين بها من هذه الوسائل:

الإصدارات والنشرات ،والكتيبات التي تنشرها إدارة المؤسسة ،تلك الوسائل تتضمن فلسفة الإدارة ،وسياسة المؤسسة ،إضافة إلى حقوق والتزام العاملين فيها، كما يمكن للمؤسسة أن تستعين بوسائل الإتصالات المكتوبة كالمذكرات ، والقوائم المالية ولوحات العرض وتكنولوجيا الإتصالات السمعية والبصرية كالبريد الإلكتروني والصوتي¹. إضافة إلى الإتصالات المباشرة من خلال اللقاءات والاجتماعات لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة الفعلية لحل المشاكل أو وضع السياسات المناسبة .

ومن الطرق الأخرى لحصول القيادة الإدارية على المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرار طرق الإتصال الغير رسمي ،إذ يمكن ان تكون قنوات الإتصال غير رسمي الناتجة عن العلاقات الشخصية بين الأفراد فعالة في حصول الإدارة على معلومات هامة لم يتم الكشف عنها رسميا ،وللاستفادة من هذه المعلومات الناتجة عن الإتصال غير رسمي على القيادة الإدارية ان تعتمد على وسائل تساعد على توجيه هذا النوع من الإتصال وتتمثل هذه الوسائل في :

- إلمام الإدارة بطريقة عمل الإتصالات غير الرسمية ، ومسالكها والدور الذي يمكن أن تلعبه
- تفسير المعلومات التي ينقلها الإتصال غير الرسمي تفسيراً دقيقاً ، وفهم المعاني الخفية لها .
- العمل على تغذية الإتصالات غير الرسمية بالحقائق والبيانات الصحيحة بدلا من الشائعات، حتى تتوفر لها وسائل نقل سليمة.

العمل على تغذية الإشاعات التي تطلقها المجموعات غير الرسمية ،تغذية عكسية مفيدة ولعل ما يؤكد أهمية الإتصالات غير الرسمية وتأثيرها في نقل المعلومات والحقائق المطلوبة لإتخاذ القرارات ، ما أسفرت عنه نتائج الإستقصاء الذي أجري لتقويم مؤتمرات القادة الإداريين من تأكيد الدور الإيجابي للإتصالات غير الرسمية في الوصول أي نتائج إيجابية وفورية في أمور عجزت الإتصالات الرسمية أن تصل فيها إلى نتائج...فقد كانت مؤتمرات القادة الإداريين وسيلة إتصال

¹ سهيلة مُجَّد عباس ،مرجع سابق، ص 261

غير رسمية بين القادة، أتاحت الفرصة لتنمية الإتصالات غير الرسمية بينهم وساعدت على حل كثيرا من المشاكل والموضوعات المعلقة بينهم وإتخاذ القرارات الصائبة نحوها. أو إنجازها، حيث لا تتيح ضغوط العمل في المكتب الفرصة أمام القادة لحلها.¹ وعليه فإن مسعى الإدارة الحديثة يتجه إلى توفير نظم معلومات ذات قدرة على الحصول على البيانات من مصادرها القائمة عبر البيئة المحيطة، والقيام بإجراء التقييم والتنظيم والثبوت والتصنيف ثم التخزين والتحليل، وتهيئتها للإستفادة منها عند اللزوم.

¹ عبد الكريم درويش ويلي تكلا، أصول الغدارة العامة، دار المعارف بمصر - القاهرة. 1976، ص 463-464

خلاصة الفصل

الإتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والإتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمي أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة ، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى ، ويعد الإتصال الفعال عملية حيوية للمنظمات الحديثة ، لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع وإتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى .

الجانب التطبيقي

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وكالة تيميمون

تمهيد

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد البنوك التجارية العمومية البارزة في الوطن والسبابة دوما إلى تبني الجهود التسويقية، لهذا وقصد استكمال الدراسة النظرية قمنا بدراسة ميدانية في إحدى وكالاتها لواقعة بولاية أدرار للتعرف على وضعية الاتصال داخل البنك ومدى تأثيره على علاقة البنك بالزبون وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث تناول المبحث الأول لمحة حولاً لوكالة البنكية محل الدراسة مع التطرق إلى نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فتناول طبيعة الاتصال في الوكالة، وفي المبحث الثالث قمنا بتقييم النشاط في الوكالة لمعرفة مدى تطبيق واهتمام الموظفين بالاتصال ومدى رضا الزبائن عن البنك والموظفين من خلال ملاحظتنا لطرق التواصل بين المدير والمرؤوسين والزبائن

المبحث الأول: لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسة

يهتم هذا المبحث بتقديم لمحة موجزة عن الوكالة البنكية محل الدراسة والتطرق إلى أهدافها ومهامها التسويقية ونوع القطاعات الاستراتيجية المستهدفة، وقبل ذلك نقوم بالتطرق إلى نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات القانونية وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري. وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.00 دج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتبة كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14-04-1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهداف هو الاستعداد لمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف والقيام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة لأبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية إكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

ولقد صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف قاموس مجلة البنوك لطبعة سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل المرتبة 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف، ومنذ 1999 م ارتفع رأس مال بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى 33.000.000.000 دج

الفرع الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بأربعة مراحل رئيسية وهي:

1- مرحلة 1982-1990 م: خلال هذه المرحلة أنصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، والصناعية الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة

مرحلة 1991-1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءها لشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصيب كلها في تطوير نشاط البنك للإشارة فقد شهدت هذه المرحلة مايلي

1991: تم الانخراط في نظام سويفت ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للإتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للإتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف... إلخ. وذلك لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية

1992: تم وضع نظام sybu وهو عبارة عن شبكة معلوماتية خاصة بينك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة (système bancaire universel) حيث يساعد هذا النظام على سرعة أداء العمليات البنكية من خلال ما يسمى استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام معلوماتي جديد.

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات البنكية على مستوى كل وكالات البنك.

1994 BADR. تم طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في بطاقة السحب والدفع

1996 إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية في وقت حقيقي.

1998 (CIB) (1) بداية العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك

مرحلة 2000 - 2004 تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تزعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الانعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفق التوجيهات إقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات. وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين خدماته، والعمل على تطويرها، بالإضافة إلى تنبيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل البنكي، هذا البرنامج حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

عام : 2000 القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل البنكي. كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إطارة العمليات البنكية بسرعة قياسية

عام : 2001 سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقها لمشكوك فيها تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات البنكية اتجاء الزبائن الى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس والخدمات المشخصة

عام : 2002 محاولة تطبيق مفهوم البنك الجالس والخدمات المشخصة في معظم وكالات البنك والذي يستمر حتى يومنا هذا.

عام : 2004 أدى تفاقم نشاطات البنك وتنوع خدماته إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة وذلك باقتناء وسيلة إلكترونية سميت Intra- Bancaire لتحسين وتطوير هذه الخدمات، وكذلك تم تسويق بطاقة السحب BDAR

مرحلة 2005-2009: في هذه المرحلة وجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية نحو تمويل المشاريع الريفية والحرفية وذلك وفقا لمرسوم الحكومي الصادر في 12-05-2005

تم تحديد نشاطاته في:

-تمويل النشاطات الخاصة بالقطاع الفلاحي وملحقاته.

-تمويل السكن الريفي.

-تدعيم تشغيل الشباب إذا كان في إطار نشاط فلاحي.

-تمويل النشاطات الحرفية بكل أنواعها

عام 2006 م :إبتداء من هذه السنة كانت مهمة البنك الرئيسية هي تحصيل ديونه بمختلف الطرق المتاحة ،وفي نفس السنة تم صنع الكثير من بطاقات السحب.

عام 2008 م :بعد نهاية عملية التحصيل التي باشرها البنك منذ 2006 عاد البنك خلال هذه السنة إلى تمويل النشاط الرئيسي للبنك ألا وهو النشاط الفلاحي.

عام : 2009 تم اتخاذ إجراء جديد وذلك بخلق ما يسمى بالمنظمات التجارية للوكالات

المطلب الثاني: نشأة وكالة تيميمون رقم 253

في إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية و نظرا لحجم الحاجات و الطلبات ذات الطابع الفلاحي و الاستثماري خاصة، فيما يخص ولاية أدرار، جاء قرار إنشاء و تأسيس الوكالة "253"، بدائرة تيميمون¹

تعتبر الوكالة "253" خلية من الخلايا القاعدية البنكية للمؤسسة النقدية بنك الفلاحة و التنمية الريفية عامة، و تدخل ضمن الهيكلة القاعدية لهذه الأخيرة تحت ما يسمى بـ : " الوكالات المحلية للإستغلال - Agences Locales D'Exploitation - ، و التي تعتبر الوصلة المباشرة مع الزبائن.

جاء تنصيب هذه الوكالة، كخلية عملياتية قاعدية، من أجل دعم نشاط الوكالة المركزية لولاية أدرار "252" التي تكاثرت عليها طلبات الزبائن حيث استدعى الأمر إنشاء وكالة جديدة تابعة لها، لتدعيم نشاطها و مسارها.

تقع الوكالة " 253 " بشارع مدرسة محجوب -تيميمون- بها 08 موظفين، يمارسون مختلف النشاطات البنكية من عمليات الشباك، الصندوق، المحفظة البنكية، مصلحة القرض و فتح الحسابات البنكية.

¹ - معلومات مستخلصة من وثائق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - تيميمون - 253.

و نظرا لكون مردودية الوكالة ذات منسوب ملحوظ، فهي بذلك تعتبر أحد أهم الوكالات البنكية بولاية أدرار التي تحقق موارد مرتفعة، و بسمعة نشاط مشرف .

2.1.1 وظائفه: يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمجموعة وظائف تتمثل في الآتي 1 :

- * وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :
 - العمل علي مواجهة مخاطر الصرف علي القروض الخارجية بصفة عقلانية.
 - تطوير مستوي هيئة الموظفين و إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
 - إعطاء الدعم الإعلامي.
 - * عرض المنتجات و الخدمات الجديدة من خلال :
 - تصفية المشاكل المالية.
 - أخذ الضمانات الملائمة و تطبيقها ميدانيا.
 - تمويل التجارة الخارجية.
 - الاستقبال الجيد للزبائن و احترامهم و الرد علي طلباتهم بجدية.
 - تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.
 - * تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة و هذا ل :
 - تطوير الموارد و العمل علي رفعها و تحسين تكاليفها.
 - الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
 - مساندة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية و تقنياته.
- بغية تحقيق وظائف البنك على أكمل وجه قام البنك بفتح وكالات جديدة في مدن غنية بالموارد بغية الاقتراب من زبائنه، كما قام بتوفير شبكات جديدة و وضع وسائل تقنية حديثة و أجهزة و أنظمة معلوماتية كما بدل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية،» وذلك بهدف :
- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها.
 - إشراك الزراعة وتنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني، توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات² .

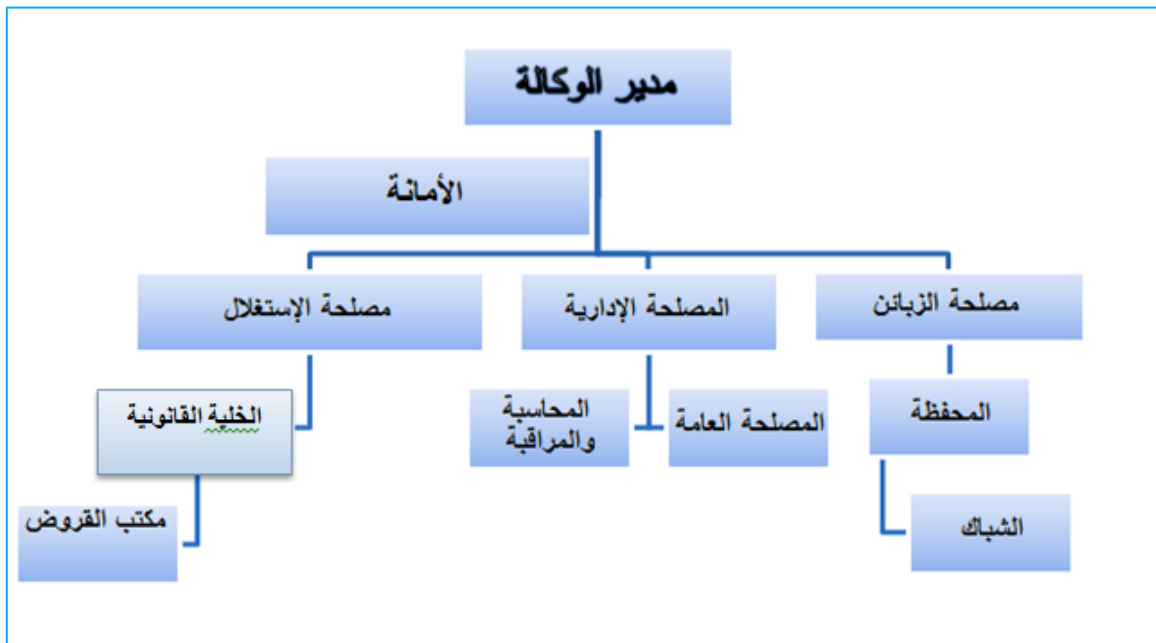
¹ - وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

² - بوعتروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية، - تقنيات وتطبيقات - جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ص 15-17.

وعلى العموم يمكن القول « أن الهدف الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو دعم وتطوير المشاريع الفلاحية، وتمويل الأنشطة الريفية مهما كانت طبيعتها وهو ما يميزه عن البنوك الأخرى تزداد أهميته في المناطق الريفية التي لا تحتوى على فروع لبنوك عمومية حيث يتكفل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل قروض سكان هاته المناطق وذلك في إطار سياسة الدولة الرامية إلى تطوير ودعم المناطق الريفية¹. »

دراسة الهيكل التنظيمي للوكالة :

الهيكل التنظيمي للوكالة تيميمون-253



المصدر: وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تيميمون-

مهام أقسام الوكالة:

تتفرع وكالة تيميمون "253" على هيكلها التنظيمي على نحو يوزع المهام وفقا لطبيعة كل

مصلحة و تتمثل مصالح الوكالة: الخلية الإدارية، مصلحة الزبائن، مصلحة الاستغلال :

أ- **المصلحة الإدارية** : تهتم هذه المصلحة بالجانب الإداري وتتكون من المدير والأمانة العامة وكذلك قسم المحاسبة العامة².

¹ - مقابلة شخصية مع السيد: بابا أحمد عبد المجيد، مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة تيميمون، يوم 18/05/2019. على الساعة 14:00.

² - وثائق وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة تيميمون-253.

- **المدير** : يتربع المدير على رأس خلية الإدارة فهو أعلى موظف في الهرم الإداري للوكالة وصاحب القرار والموجه لمختلف نشاطات الوكالة وله عدة مهام وأهداف كما يتولى القيام بمختلف التدابير التي من شأنها توفير الأمن داخل الوكالة .
 - **الأمانة العامة**: تكمل هذه المصلحة العمل الذي يقوم به المدير وتساعدته في أداء مهامه .
 - **قسم المحاسبة والمراقبة** : يتولى القيام بالمهام الآتية :
 - التأكد من صحة العمليات عن طريق المراقبة اليومية.
 - إعداد تقارير مؤقتة تبرز الأرصدة المدينة والدائنة في حالة سلامة اليومية من الأخطاء.
 - إعداد الميزانية الشهرية واليومية المحاسبية والعمل على تطبيق نظام المحاسبة المتعلقة بالبنوك .
 - مراقبة ومتابعة الحسابات الخاصة بالزبائن والوكالة.
 - إعداد الميزانية السنوية لتحديد ربح الوكالة.
- ب/مصلحة الزبائن Service Clientèle :**

تتم مصلحة الزبائن في وكالة تيميمون "253" بكل ما يعني مشاكل الزبائن و حاجاتهم في العمليات البنكية، و تنقسم هذه المصلحة إلى قسمين وهما الشباك والحافضة لذلك وجب أن يكون لدى الزبون حساب بنكي الذي يعتبر أول علاقة تربط الزبون بالبنك حتى يتمكن بفضل من إجراء تعاملاته التي قد تستدعى مثلا السحب أو الإيداع لدى البنك، ونظرا لاختلاف نشاط الزبائن المتعاملين مع البنك فقد تم وضع عدة أنواع من الحسابات تتلاءم وطبيعة نشاط كل متعامل لعل أهمها¹:

*- **حساب عامل** :-سلسلة 200-خاص برجال الأعمال، المتقاعدين، الجمعيات.

- ملف فتح حساب عامل:

- شهادة ميلاد أصلية رقم 12.

- شهادة عمل .

- بطاقة التعريف الوطنية.

- مبلغ 2.000.00 دج .

- بطاقة إقامة.

¹ - وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيميمون-253.

*** حساب حرفي، تاجر، فلاح :سلسلة -251-:**

هو حساب خاص بالمتعاملين الذين يزاولون أنشطة ذات طبيعة :حرفية، فلاحية، أو أعمال تجارية، وهذا الحساب يصنف ضمن الحسابات الجارية .

■ ملف فتح حساب تاجر:

- نسخة من السجل التجاري مصادق عليها .
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- شهادة ميلاد اصلية.
- ثلاثة طوابع جبائية، إضافة إلى الرقم الجبائي.
- المبلغ 5.000.00 د.ج.

■ ملف فتح حساب فلاح:

- نسخة من بطاقة فلاح مصادق عليها.
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- شهادة ميلاد اصلية.
- بطاقة إقامة.
- دفتر الشروط بالنسبة للفلاحين اللذين يريدون سحب مصاريف الكهرباء.
- المبلغ 3.000.00 د.ج.

*** حساب دفتر التوفير :**

يقترح بنك الفلاحة والتنمية الريفية صيغتين للتوفير تتمثل في حساب توفير بالفوائد و حساب توفير بدون فوائد. وللعميل حق الاختيار ولذلك تبعا للصيغة التي تلائم احتياجاته .

-ملف فتح حساب دفتر توفير:

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- شهادة ميلاد اصلية.
- بطاقة إقامة.
- المبلغ 3.000.00 د.ج.

1- المحفظة البنكية Portefeuille:

تعتبر المحفظة البنكية أهم مصالح الوكالة، و تعنى بالعمليات التي لا تمس السيولة النقدية (النقد الملموس) وتشتغل بوثائق رسمية منها الداخلية (عمليات تخص زبائن الوكالة) و منها الخارجية (عمليات ما بين البنوك)، يمكن تحديد بعض عمليات المحفظة البنكية بشكل عام كما يلي :

■ القبض L'Encaissement :

هذه العملية تنطلق أساسا من عملية تحويل القيم المالية التي يتقدم بها الزبائن في شكل شيكات مسلمة من بنوك أخرى مختلفة (BDL, BEA, BNA ...)¹، هي العملية التي تقوم فيها الوكالة بإرسال شيكات الزبائن المسلمة من البنوك الأخرى بغرض التخليص، حيث تنتقل القيم المالية في النهاية من الشيكات المسلمة إلى أرصدة الزبائن في الوكالة.

■ عمليات التحويل Transfert :

التحويل هو انتقال الأرصدة المالية من حساب على حساب في الوكالة نفسها أو من حساب زبون إلى حساب زبون آخر في وكالة أخرى من نفس النوع أو مختلف أنواع البنوك، و تتم هذه العملية اعتمادا على وثيقة عملية بنكية تسمى (وصلة الوكالة Liaison Siège). يتم التحويل بطلب من الزبون، بأمر تحويل (و هو وثيقة تملأ من طرف الزبون و تمضى)، أو عندما تتحمل الوكالة فائضا أو عجزا في السيولة.

■ الشيك المضمون الدفع Cheque Certifié :

هي عمليات بنكية داخلية تسلم بصدها الوكالة شيكا بنكيا للزبون الذي يسلمه بدوره للجهة الطالبة للشك المضمون، و هذا من أجل إثبات للمستفيد، الوجود الفعلي للقيمة المالية في الرصيد، و الذي يمكن وقفه للجهة المستفيدة إلى غاية الاستحقاق.

2- الشباك :

يتم فيه التسجيل المحاسبي لعمليات السحب و الإيداع التي يقوم بها الزبائن (Comptabilisation) في النظام البنكي المعتمد (Sybu²)، اعتمادا على رموز العمليات البنكية (Codes D'Opérations) و تتم العمليات كالتالي :

- في حالة السحب : يتم أولا التسجيل المحاسبي الآلي للعملية، ثم يقوم أمين الصندوق بالدفع.

¹ - وفاق مقدمة من طرف البنك.

² - Sybu هو نظام معلوماتي لتسيير حسابات بنك الفلاحة والتنمية الريفية..

- في حالة الإيداع : يحدث العكس، حيث يقوم أمين الصندوق أولاً بحساب المبالغ المالية المراد إيداعها، ثم يمضي الزبون استمارة الإيداع بعد ملئها، و بعدها يتم التسجيل المحاسبي الآلي للعملية على مستوى الشباك.

ج/ مصلحة الاستغلال **d'exploitationService** : تنقسم إلى قسمين:

1- مصلحة القرض ServiceCrédit :

مصلحة القرض مصلحة جوهرية في النشاط البنكي لأي وكالة كانت، و تهتم مصلحة القرض في وكالة تيميمون (253) بدراسة كل أنواع الملفات الخاصة بطلبات القروض و معالجتها، حيث تركز على عدة نقاط منها، خاصة ما يعني بالمردودية، و تقوم بمتابعة الملفات حتى بعد منح القرض من أجل التغطية والتحصيل لحالات عدم التسديد و العجز.

مهام أخرى لمصلحة القرض :

- المشاركة في إعداد جداول الإحصاءات البنكية، سواء منها الشهرية أو الثلاثية (الفصلية) أو السنوية، الخاصة بالوكالة، و هذا من أجل الاستغلال الأمثل لتدرج السلطات داخل الهرم البنكي للوكالة.

2- الخلية القانونية Cellule Juridique :

الخلية القضائية، خلية مستقلة النشاط نسبياً، حيث تميل طبيعة نشاطها على كونها إدارية أكثر منها قضائية، و يقوم على الخلية القضائية، لجنة إدارية متخصصة في الشؤون القضائية و الحقوق و النزاعات و غيرها من المسائل الخاصة.

تسهر الخلية القضائية على إتمام ما يلي :

- فتح الحسابات البنكية، و التأكد من سلامة الوثائق و صحة الملفات المقدمة إدارياً و كونها خالية من الأخطاء الإدارية التي توقع الزبون و البنك معا في مشاكل مستقبلاً.

- السهر على القضايا و النزاعات التي تخص البنك.

- متابعة ملفات الحسابات البنكية التي فيها مشاكل، و العمل على تطبيق القانون البنكي بصرامة بغية تجنب كل أنواع المشاكل، و في هذا الصدد، تمتلك الخلية في حالة ثبوت هذه المشاكل أحقية تجميد الحسابات، و إيقافها مؤقتاً لغاية حلها.

- القيام بعمليات التحصيل البنكي.

- التنسيق مع مختلف مصالح الوكالة البنكية.

3.1: إجراءات منح القروض الاستثمارية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تقوم معظم المصارف بتحديد إجراءات منح القروض لكي تكون بمثابة إطار عام يرشد موظفي قسم القروض إلى خطوات محددة وموحدة لتنفيذ العملية الافتراضية، ومن أهم الإجراءات التي تمر بها عملية منح القروض هي كالآتي:

1.3.1: تكوين الملف والدراسة :***-دراسة طلبات الإقراض :**

عندما يقوم الزبون بتعبئة طلب الإقراض وفقا للنموذج المعد من قبل المصرف - الملحق رقم 01- فإنه يتولى تقديمه إلى قسم القروض لإجراء الدراسة عليه من حيث الغرض من القرض فترته، جدول السداد، وقد يستدعى الأمر إجراء أكثر من مقابلة شخصية من قبل موظفي المصرف إلى مقر الزبون طالب القرض.

***-تحليل المركز المالي للزبون:** يتم تحليل المركز المالي للزبون طالب القرض من خلال دراسة القوائم المالية وتحليلها لفترات قد تصل إلى ثلاث سنوات أو أكثر، وقد تشمل عملية تحليل المركز المالي للزبون القيام بدراسة بعض النسب والمعدلات، كنسب السيولة ونسب الربحية ونسب النشاط ونسب المديونية.

*** - الاستفسار عن مقدم الطلب:** حيث يتم الاستفسار عن السمعة التجارية لمقدم طلب الإقراض، إما من الأقسام الداخلية في المصرف أو من خلال عقد اجتماعات مع الزبون أو من خلال البنوك الأخرى، وذلك لمعرفة¹:

***- قدرة العميل :**

يقصد بقدرة العمل مدى إمكانية قيامه بسداد ما عليه من مستحقات في المواعيد المحددة، من بين المؤشرات المفيدة في هذا الصدد تلك التي تتعلق بكفاءة العملاء، سمعتهم ، أساليب وطرق ممارسة أوجه النشاط المختلفة ، ومدى انتظامهم في سداد القروض التي سبق أن حصلوا عليها، وقد توجد في سجلات البنك معلومات مفيدة في هذا الشأن كما يمكن الحصول على تلك المعلومات من بنوك أخرى.

¹. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، الأردن، دار وائل النشر، 2000، ص 135.

إلى جانب هذه المؤشرات التي تعتمد على الحكم الشخصي هناك مؤشرات أخرى موضوعية كرجحية النشاط لعدد من السنوات وحجم الأصول التي يمكن للمنشأة تحويلها إلى أصول نقدية بسهولة ودون خسائر كبيرة وتعتبر المالية الممثلة في قائمة الدخل والميزانية العمومية مصدرا أساسيا لتلك المعلومات .

*- شخصية العميل¹:

يقصد بشخصية العميل في هذا الصدد السمات التي تكشف عن رغبته في سداد ما عليه من مستحقات في المواعيد المحددة، ويعتبر العنصر الأول والأكثر تأثيرا في المخاطر التي تتعرض لها المصارف التجارية وللشخصية التي تتمتع بها ، رغم أنها تدور حول خصائص الفرد الأخلاقية والقيمة التي تؤثر على مدى التزامه بتعهداته أمام المصرف فالأمانة والثقة والمثل والمصداقية وبعض الخصائص الشخصية الأخرى تشير كلها إلى حجم شعور الفرد بالمسؤولية وبالتالي حجم التزامه بسداد ديونه لذلك تسمى المخاطر الخاصة بهذا العنصر لدى البعض بالمخاطر المعنوية أو الأدبية .

وعادة لا تتم التفرقة بين شخصية المقترض فيما إذا كان شخصا حقيقيا أو معنويا خاصة بالنسبة للمنشآت الصغيرة حيث يعتمد على مواصفات إدارتها، أما بالنسبة للمنشآت الكبيرة فإن مواصفاتها تتعدى إدارتها إلى العمليات التي تقوم بها والسياسات التي تعتمدها وسجلات التي تحتفظ بها لأدائها.

الموافقة والمصادقة :

*- التفاوض مع الزبون :

بعد دراسة المعلومات المجمعة عن طبيعة القرض ومقدم طلب الاقتراض، يقوم المصرف بالتفاوض مع الزبون على شروط العقد والتي تتضمن تحديد مبلغ القرض، كيفية الصرف منه، طريقة سداه الضمانات التي يحتاجها المصرف، سعر الفائدة وغير ذلك من الشروط .

*- طلب الضمان التكميلي :

ويقصد بالضمان مقدار ما يملكه المقترض من موجودات منقولة وغير منقولة والتي يرهنها لتوثيق القرض المصرفي، أو شخص ضامن ذو كفاءة مالية وسمعة أدبية مؤهلة لكي يعتمد عليه المصرف التجاري في ضمان تسديد القرض الممنوح للمقترض،.

في هذا الإجراء يلزم المصرف من الزبون بتقديم الضمانات والمستندات التي تثبت الملكية، إضافة إلى وثائق التأمين على الأصول المقدمة كضمانات مثل الرهن العقاري، رهن المنقولات، والتعهدات بالرهن، والشهادات الجبائية وغير الجبائية.

¹ - وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تيميمون-253-

* - توقيع عرض القرض: قد يتفق الطرفان - المصرف وصاحب القرض - على شروط التعاقد وبنود التفاوض بينهما وقد لا يتفقان، فإذا اتفق الطرفان فإنهما يقومان بتوقيع اتفاقية القرض بينهما-الملحق رقم 02- تتضمن كافة الشروط يتضمن العقد « بالإضافة إلى ما تم التفاوض مجموعة من الالتزامات نذكر من بينها :

*التزامات البنك: وهي متمثلة في وضع النقود تحت تصرف العميل طوال المدة المتفق عليها، ويتأكد هذا الالتزام أكثر إذا كان العميل يدفع عمولة مقابل هذا الوعد، يجوز للبنك أن يفسخ عقد القرض عند وفاة أو إفلاس العميل أو حتى نقصان أهليته.

*التزامات العميل: وهي متمثلة في التزام هذا الأخير بتسديد المبالغ التي طلبها في الميعاد المتفق عليه، بالإضافة للفوائد والعمولات إذا وردت في نص العقد، كما أن العميل غير ملزم باستعمال النقود الموضوعة تحت تصرفه حتى ولو كانت سائلة في خزانة البنك»
السداد والمتابعه :

* - صرف قيمة القرض: بعد توقيع عقد القرض بين المصرف والزبون مقدم طلب الإقراض يقوم المصرف بوضع قيمة القرض تحت تصرف الزبون كلية حيث يكون من حق الزبون سحب كل المبلغ أو جزء منه.

* - سداد القرض ومتابعته: يقوم المصرف بتحصيل مستحقاته وفقا لجداول السداد المبينة في عقد القرض الموقع بينه وبين الزبون ومن أجل ضمان متابعة العملية فإنه من الضروري فتح ملف لكل زبون يوضع فيه كافة المستندات الخاصة بالقرض حيث أن دور المصرف لا ينتهي عند منح القرض بل إنه يمتد ليشمل كذلك متابعة القرض والتأكد من تسديده في الأوقات المحددة.

إن ضخامة حجم الاستثمار في القروض، وصعوبة التخلص منها قبل تاريخ الاستحقاق، والاتجاه نحو تقديم قروض طويلة الأجل يؤدي إلى جعل أموال البنك مفرقة حتى يحل أجلها، وهو ما يقتضي ضرورة وضع سياسات مكتوبة للإقراض تضمن سلامة الأموال المستثمرة، كما تضمن تحقيق عائد يتلاءم مع المخاطر التي ينطوي عليها قرار الإقراض.

عادة ما تتعلق السياسات الرئيسية للإقراض بمسائل هامة مثل حجم الأموال المتاحة للإقراض والتشكيلة التي تتكون منها محفظة القروض والمستويات التي من سلطتها اتخاذ القرار وشروط التعاقد ومتابعة القروض والملفات التي تتضمن مستندات وبيانات كل قرض والتي تتلخص في مجملها في توضيح

مختلف الإجراءات للحصول على القروض وهو ما يوضحه بنك التنمية والفلاحة الريفية لعملائه من خلال الوثائق والمطويات والأيام التحسيسية التي ينظمها بين الحين والآخر.

المبحث الثاني : الإتصال وشكل وأسلوب القيادة على مستوى الوكالة

تأخذ المؤسسة على عاتقها تقوية قنوات الإتصال وتوجيه المعلومات نحو المرسل إليهم وهو الشرط الأساسي الذي يمكن الرسائل المهمة من الوصول بشكل صحيح دون أن تكون مبالغ فيها ، كما يتمثل الإتصال الداخلي في مجموع الحوارات التي تجري بين الأفراد داخل المؤسسة ، هذا التبادل للمعلومات يلعب دور مهم في تحقيق الأهداف وهذا نظرا لإستعمالها الفعال في تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة .

المطلب الأول : الإتصال بالوكالة

ويتم الإتصال الداخلي على مستوى الوكالة بين مختلف مصالحها ، وهو يتجسد من خلال الأشكال التالية :

1- **الإتصال الهابط** : يكون تبادل المعلومات من مستوى اعلى إلى مستوى أدنى من السلم الهرمي، ويهدف إلى نقل المعلومات والأوامر والتعليمات والقرارات التي تساعد على القيام بالوظائف والمهام المختلفة للمؤسسة من تعيين ،ترقية ، والتشريعات التي تهتم بالعاملين.

2- **الإتصال الصاعد** : الذي يكون تبادل المعلومات من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى بهدف نقل المعلومات التي تتعلق بالمستويات الإدارية التنفيذية مثل محضر اجتماع أو تقرير .

3- **الإتصال الأفقي** : ويكون تبادل المعلومات بين الأفراد في نفس المستوى من السلم الهرمي ويهدف إلى تبادل الخبرات والمعلومات في نفس المستوى وعلى مستوى الوكالة نلاحظ إستعمال هذا الأسلوب بكثرة .

وتكمن تقنيات الإتصال الداخلي في عدة وسائل مثل لوحات الإعلان حيث يتم تمرير المعلومات إلى العمال عن طريق هذه الوسيلة والتي تقع في مدخل الوكالة حتى يتسنى للجميع رؤيتها ومتابعة المستجندات فيما يخص العمل (وضعية العمال، الأجور، الخدمات الإجتماعية ، العطل.....الخ)

بالإضافة إلى الرسائل الداخلية ، جدول إرسال ، المراسلات الإدارية ،الهاتف ، الفاكس، الإيميل بالإضافة للإتصال الشخصي والاجتماعات

المطلب الثاني: شكل القيادة والإتصال بينك الفلاحة

إعتمادا على الملاحظة المباشرة والمقابلات الحرة التي أجريناها إستطعنا جمع المعلومات، والإطلاع على بعض الحقائق،فالملاحظة المباشرة وغير المباشرة أفادت "برنارد" مثلا في إستكشاف طبيعة القيادة وتقديم صورة حية لها ، كذلك إستعان "لازويل" في بحوثه بأكثر من إجراء بحيث إستطاع

أن يقدم معلومات وبيانات مكنته من إختيار بعض الفروض فيما يتعلق بتكرار التفاعل بين الرئيس والمرؤوس وعمق الإتصال ومدى أهميته ، وقد تم جمع المعلومات وتصنيفها في مطلبين :

المطلب الثالث :أسلوب القيادة وشكل العلاقات بين الرؤساء والموظفين

قبل عرض الشواهد الواقعية التي حصلت عليها الدراسة في مجال علاقة المدير والإدارة بالموظفين ، يجب الإشارة أننا قد ركزنا على مستوى واحد ،وهو رؤساء الأقسام ،باعتبار أن هذا المستوى يمثل حلقة وصل بين المدير والموظفين .

إن القيادة كمظهر للتنظيم ترتكز أساسا على فكرة المسؤولية التي تشير إلى الإلتزام بأداء مهام وواجبات معينة في الإدارة ،تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة . ولاشك أن نجاح الرؤساء في القيادة بواجباتهم يرتبط أساسا بمدى معرفة مرؤسيهم بالمهام التي يتولاها كل منهم . والشيء الملاحظ داخل الوحدة هو أن هناك تحديد للأدوار والمسؤوليات تحديدا دقيقا ، يفسر بسيطرة النظام البيروقراطي على التسيير في الوكالة .

وفيما يتعلق بالظروف التنظيمية والتكنولوجية للأقسام الإدارية المختلفة والتي تعتبر مسؤولة عن تحديد مدى التفاعل الإجتماعي بين الرؤساء والمرؤسين ،سجلت ملاحظتنا الإعتقاد الكبير على الهاتف الموجود في كل المكاتب ، والجهاز الحاسوب كذلك لتخزين المعلومات ،ومعالجتها .وبالنسبة لنطاق الإشراف المحدد لكل من رؤساء الأقسام ،فإن قلة عدد المرؤوسين ،ساهم في إتاحة الفرصة للتفاعل والإتصال المباشر بالرئيس، والتشاور فيما يتعلق بأداء العمل ،وبل في بعض المسائل الشخصية التي تخرج عن نطاق العمل.

كما يلاحظ أن عملية التعدد في الوظائف التي يمارسها الرؤساء ، والتي من شأنها تدعيم العلاقات الإجتماعية بينهم وبين المرؤوسين، كانت غائبة على مستوى الوكالة .

إن إرتباط المدير بالموظفين في الإدارة يجب أن يقسم على أساس التفاعل الإجتماعي ، فكلما صعدنا سلم التدرج الرئاسي قل التفاعل بين المستويات العليا والدنيا في الوكالة وذلك من شأنه أن يفصل المدير عن الموظفين ، وعدم وضوح دوره في نظرهم ،مما يؤثر على التوازن الداخلي للوكالة، فقد سجلت مقابلاتنا الحرة مع بعض الموظفين أنهم يعتقدون ان مهمة المدير لا تنحصر إلا في إصدار الأوامر والجزاءات والعقوبات وتوقيعها بينما الأعباء الحقيقية للعمل تقع على عاتقهم .وأدى هذا الإعتقاد إلى تكوين إتجاهات سلبية نحو الدور الأساسي الذي يقومون به وإعتقادا على المقابلات الحرة التي أجريت مع بعض الموظفين يمكننا تقديم صورة عن مدى عمق التفاعل والإتصال الإجتماعي بين

الرؤساء والموظفين في الوكالة ، فقد لجأت الدراسة إلى طرح مجموعة من الأسئلة على الموظفين وشملت هذه التساؤلات :

- الوصف الذي يمكن أن يقدمه المرؤسين للعلاقة بينهم وبين رؤسائهم ؟ هل تنحصر هذه العلاقة بمجال العمل فقط ؟ وهل هناك إهتمام بتدعيم الصلات والروابط الإجتماعية بجماعة العمل ؟ ومن هم قادة الرأي الذين يلجأ إليهم الموظفون فيما يتعلق بالمشاكل التي تواجهه في العمل وخارج نطاقه؟

- فيما يخص علاقة الموظفين بالمدير ، فهي علاقة تنحصر في مجال العمل ، وهذا حسب الوصف الذي قدمه بعض الموظفون حول العلاقة بينهم وبين المدير ، إذ يشكل رؤساء الأقسام الوسيط في هذه العلاقة.

- وفيما يرتبط بعلاقة الموظفين برؤساء الاقسام هي علاقة حيوية نوعا ما إذ تتعدى علاقات العمل ، بسبب إهتمام الرؤساء بتدعيم الصلات والروابط الإجتماعية بالموظفين ، أما فيما يتعلق بأسلوب القيادة :

وقد أمكننا الوصف الذي قدمه بعض رؤساء الأقسام انواع الإتصال الذي يعتمدونه في التسيير معرفة أن الإتصال السائد هو الإتصال الرسمي ، فحينما طلبنا من رئيس مصلحة وصف طريقة تسييره للمصلحة أشار أنه لا بد من إحترام قاعدة الإتصال الرسمي ، بدء من إتصال الموظف بمسؤوله المباشر ثم برئيس القسم ثم المدير .

إن التأكيد للطابع الرسمي لاداء العمل يمثل استراتيجية عامة تتبناها الإدارة العمومية الجزائرية ، بحكم القيود المفروضة عليها من الخارج (التنظيم المركزي).

وهناك موقف اخر يتعلق بتفضيل الموظفين التشاور مع مسؤولهم المباشر ، وهذا ليس على أساس إحترام النظام البيروقراطي المعمول به ، وإنما خوفا من تعقد الأمور حسب تصريحاتهم .

وقد إستخلصنا من خلال ملاحظتنا أن الظروف الداخلية لكل قسم ترتبط إلى حد ما بأسلوب رئيس القسم في توقيع الجزاءات ، وهذا يبدو واضحا من خلال ملاحظناه من عملية إستئذان بعض الموظفين من رئيس القسم قبل التغيب ، وفي بعض الأحيان تقديم تبريرات التغيب بعد ذلك ، فقد صرح رئيس مصلحة المحاسبة والمراقبة بأنه في بعض الأحيان ، تقوم الإدارة بخضم راتب الموظف ، وفي حالة تبرير ذلك الغياب ، تأخذه بعين الإعتبار ، وتعوض له مستحقات تلك الغيابات في المرتب القادم .

بالرغم من أن الإلتزام للقواعد الرسمية يزداد كلما صعدنا السلم الهرمي فإن هناك بعض الفروق في درجة الإلتزام بالقواعد بين المستويات الإدارية المختلفة، بحيث يمكن لرئيس مصلحة تقديم مبرر شفهي أثناء غيابه للمدير، عكس مثلاً موظف بمصلحة الذي يجب عليه تقديم تبرير رسمي لغيابه . وعموماً فإن ملاحظتنا المباشرة قد سجلت حقيقة مفادها أن طبيعة العلاقات بين المدير ورؤساء الأقسام تختلف عنها بين المدير وأعضاء التسلسل الهرمي، ويرجع ذلك إلى المكانة التي يشغلها رؤساء الأقسام في البناء التنظيمي وإلى معدل التفاعل والاتصال المتاح بينهم وبين المدير.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها استخلصت أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبارة عن مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، وظيفته تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي من خلال الإمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم وتنمية هذا القطاع عن طريق القيام بالتمويل.

كما وجدت أن وكالة - تيميمون - بولاية أدرار عرفت تطور كبير في مجال تمويل المشاريع الفلاحية حيث يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في منطقة تيميمون المصدر الأساسي في تمويل الاستثمارات الفلاحية، ومن تم فقد توصلت إلى النتائج التالية :

- تعتبر البنوك من بين أهم الأجهزة التي تدرس وتقيم المشاريع الاستثمارية، إذ تهتم بتشجيع الاستثمارات من خلال تمويل المشاريع وذلك بعد دراسة جدواها من مختلف الجوانب (بيئية، قانونية، تسويقية، فنية، مالية، اجتماعية).

- تعتبر القروض الاستثمارية من أهم الأدوات التي يمكن للاقتصاد بواسطتها توجيه وتعبئة عناصره الإنتاجية الكافية لمقتضيات الانتقال من التخلف والركود الاقتصادي إلى التطور والتنمية وذلك لا يتم إلا بدراسة الوضعية المالية المستقبلية التي من خلالها تحدد معايير وأسس اختيار الاستثمار المناسب. هناك أنواع عديدة من القروض التي يمنحها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لدعم المشاريع الفلاحية أهمها تلك القروض الممنوحة في إطار آليات دعم وتشغيل الشباب، إضافة إلى قرض الرفيق، التحدي، الاعتماد الإيجاري.

- الدولة الجزائرية مازالت تولي المناطق الخاصة عناية في عمليات التمويل فهي مناطق ذات خصوصية اقتصادية، مثل منطقة أدرار

وعلى ضوء النتائج نوصي بما يلي :

- لا بد من تنسيق الجهود لتحديد الاحتياجات والمشاكل المتعلقة بالتمويل حتى تلعب سياسة التمويل دورا محفزا في سير و تطور هذا القطاع من خلال وضع نظام ائتمان محكم يضمن التسيير الجيد لحجم القروض الموزعة، يكثف الرقابة الداخلية عليها ويمكن من تطبيق جميع الإجراءات التي ترافق عملية منح الائتمان وذلك لأجل تفعيل وتوطيد العلاقة بين البنوك و القطاع الفلاحي.

- تحديد بوضوح الشروط المنصوص عنها في عقد الاتفاق بين المقرض والمقترض والصرامة في الالتزام بها، العمل على استكمال الإصلاحات المصرفية وتحرير النشاط المصرفي والمالي حتى يكتسب فعالية أكبر ويساهم بدرجة أكبر في تمويل الاستثمار الحقيقي.
- ضرورة تقديم التسهيلات التمويلية بطرق سريعة حتى تتمكن المؤسسات المستحدثة من الانطلاق في نشاطها واستحداث أكبر قدر من مناصب الشغل، توفير المزيد من الحوافز التشجيعية للشباب لخدمة الأرض ومنحهم تسهيلات في مجال العقار.
- منح قروض إضافية للمستثمرين في الجنوب لغرض استصلاح الأراضي.
- تبني سياسة إعلامية تسمح بالتعريف بالقروض الاستثمارية، وبشروط الاستفادة منها، وذلك عن طريق تنظيم ملتقيات وندوات محلية، وكذا الاحتكاك أكثر بالبنك
- تسهيل الإجراءات المتعلقة باتخاذ قرار التمويل بما يسمح للفلاح الحصول على القرض في الوقت المناسب.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور والاهتمام بمستوى تكوين الموظفين وتعيينهم حسب كفاءتهم وتطوير ثقافتهم المصرفية.
- ادخال التكنولوجيا العالمية في المجال البنكي لأجل اقتباس سياسات وتقنيات متطورة تسمح بترقية النشاط البنكي وتقديم أفضل الخدمات، كذلك محاولة الاستعمال الأقصى للإعلام الآلي في جميع العمليات لتسهيل معالجتها وضمان صحتها.
- من أهم المشاكل الفلاحية في منطقة- تيميمون- هي مشكل التسويق حيث يعجز الفلاح على تسويق منتجاته وذلك لبعد المسافة بين المستثمرات الفلاحية والمراكز التسويقية ولدى نرى ضرورة منح قروض إضافية لتمويل شراء مبردات متنقلة لتوصيل المنتجات للزبون أو على الأقل للحفاظ على المنتج لفترات أطول في ظل الحرارة التي تعرفها المنطقة خصوصا في فصل الصيف.

خاتمة

خاتمة:

إن نجاح الإدارة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبط بقدرتها قادتها على استخدام الأساليب القيادية المناسبة وتبني الأساليب الجديدة في إدارتهم، ومن جهة أخرى يعتبر التغيير سمة أساسية للمؤسسات الناجحة وعملية ضرورية لجميع المؤسسات لأنه جزء من العملية الإدارية ووظيفة مهمة من وظائف القائد الناجح.

بعد التطرق إلى الفصل الأول من حيث المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية، توصلنا إلى أن هذه الأخيرة تتضمن وجود أنماط أساسية تعتبر كأساليب للقيادة الإدارية، وتتمثل هذه الأساليب في الأسلوب الأوتوقراطي، الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب المتساهل أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تضمن ماهية الاتصال الإداري من خلال التعريف وعلاقته بالإدارة حيث يعتبر المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة مما يضمن امتيازاتها من بين المؤسسات وإثراء رصيدها

وتناولنا في الفصل الثالث فعالية القيادة الإدارية وتأثير الاتصال عليها حيث تعتبر القيادة المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات
أما من جانب الدراسة التطبيقية فقد تناولنا بنك الفلاحة والتنمية لمنطقة تيميمون واستخلصنا عدة نتائج نذكر منها :

- تعتبر القيادة الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات ومن أهم الوظائف في الإدارة، لأنها تعد حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها والأفراد العاملين بها.
- القيادة والاتصال هوما فن التوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح.
- القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقوة تميزه عن الآخرين، حيث تمكنه من التأثير في سلوك تابعيه وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك باستخدامه للنمط القيادي المناسب.
- إن النجاح في قيادة التغيير مرتبط ارتباط وثيق بمدى تقبل وقناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير.
- إن اختيار القائد للأسلوب القيادي المناسب له دور إيجابي في نجاح التغيير بالمنظمة.

ومن خلال الدراسة التي أجريت في بنك الفلاحة والتنمية لمدينة تيميمون توصلنا إلى أن النظام السائد في البنك هو النظام الديمقراطي الذي يقوده إلى النجاح من خلال التواصل والقيادة الناجحة

توصيات الدراسة :

- على المؤسسات الجزائرية أن تختار قادة يتصفون بالديمقراطية كمشروع مستقبلي.
- على بنك أدرار أن يقوم بجلب أفراد ذوي خبرات ومستويات علمية عالية لأنهم يمثلون أهم مورد لإنجاح المؤسسة من خلال تفعيل القيادة الادارية.
- تطوير وتنمية القيادة الادارية القادرة على خلق التجاوب لدى العاملين لإحداث التغيير وإنجاح المؤسسة .
- من اجل تطوير وإنجاح أي مؤسسة لابد من تفعيل خاصية القيادة بالأسلوب الصحيح مع الاتصال .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1. ابو سعيد خالد الحسن، لكي لا تكون القيادة استبدادا، ط1، المدينة لنشر، عمان، الاردن: 1995
2. أحمد بن سالم العامري، الرؤية القيادية في المنظمات المعاصرة ، مجلة رسالة معهد الإدارة ، العدد 24 ، 2000.
3. أحمد زكي، مبادئ علم النفس، الطبعة الاولى، دار الجديد، القاهرة، 1988.
4. أحمد زكي، مبادئ علم النفس، بتصرف، ط1، دار الجديد، القاهرة ، مصر: 1988.
5. بوعتروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية، - تقنيات وتطبيقات - جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر
6. تشيستر بارنارد، وظائف الرؤساء ، تر: كمال دسوقي: دار الفكر العربي ، القاهرة . بدون سنة.
7. حسين سلامة عبد العظيم و حسين ط عبد العزيز، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية ، الاسكندرية، دار الوفاء، ط1.
8. خاصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية1، الساحة المركزية ، بن عكنون الجزائر
9. خليل مُجَّد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ،دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ،عمان
10. خليل مُجَّد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز مع الادارة ،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ،عمان ،الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
11. رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي ،تر: فارس حلمي :دار الشروق، عمان 1999.
12. السعيد مبروك، الاتصال الاداري وادارة المعرفة بالمكتبة مرافق المعلومات .
13. سهيلة مُجَّد عباس ،ادارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر عمان، 2003.
14. سيد الهواري، الإدارة والاسس العلمية

15. صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان: 2001.
16. طارق حمادة، المعلومات و أثرها في زيادة الفعالية الادارية .
17. العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور، الادارة والاعمال، عمان، دار وائل، ط1، سس 2007.
18. عبد الشافي مُجَّد أبو الفضل، القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر ، الرياض ، 2008.
19. عبد العزيز خواجه، علم النفس الإجتماعي للعمل.
20. عبد الفتاح مُجَّد دويدار، سيكولوجية الاتصال والاعلام ،أصوله ومبادئه، 2004 .
21. عبد الفتاح مُجَّد دويدر، سيكولوجيا الاتصال والاعلام اصوله ومبادئه ، 2004
22. عبد الكريم درويش وليمي تكلا ،أصول الغدارة العامة ،دار المعارف بمصر -القاهرة 1976.
23. عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية ،دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط 1، 2018
24. العطية ، سلوك الافراد والجماعات ، عمان ، دار الشروق، ط2003، 1.
25. على سلمي، ادارة الموارد البشرية، مكتبة الادارة الجديدة، غريب الفجالة، 1996.
26. علي سليمي السلوك التنظيمي ، ط1، دار غريب ،القاهرة، مصر: 1984.
27. علي عياصرة مُجَّد محمود العودة ابو الفضل ، الاتصال الاداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسة التربوية.
28. علي عياصرة و مُجَّد محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار ومكتبة الحامد لنشر والتوزيع، عمان ، الاردن: 2006.
29. علي عياصرة، مُجَّد محمود العودة الفاضل، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسة التربوية.
30. فضيل دليو، الإتصال في المؤسسة :مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ،الجزائر 2003.
31. فضيل دليو، تاريخ وسائل الاتصال، مطبعة قسنطينة، 1426هـجري، 2006.
32. فضيل دليو، تكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال، دار الثقافة لنشر والتوزيع.
33. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، الأردن، دار وائل النشر، 2000.

34. فيصل فخري مراد، الإدارة : الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
1982، عمان.
35. لعامري صالح مهدي محسن و الغالي طاهر محسن منصور ، الادارة و الاعمال ، عمان ،
دار وائل، ط1، 2007.
36. ماجدة العطية ،سلوك المنظمة ،سلوك الفرد والجماعة ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر
عمان ، 2003.
37. مُجَّد ابو سمرة، الاتصال الاداري و الاعلامي، ط1، 2009.
38. مُجَّد ابو سمرة، الاتصال الاعلامي و الاداري، ط1، 2009.
39. مُجَّد بركان ،الاتصال الاقناعي في فن الخطابة ، ط1، مجلة الابداع و العلوم الانسانية، كتاب
معاصرة ،بيروت، الناشر للتوزيع، العدد 58، 2005
40. مُجَّد حسين ،مبادئ الادارة المدرسية ،عمان، دار الفكر، 2002.
41. مُجَّد حسين العجمي+، القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
عمان، ط1 2008
42. مُجَّد عوض الترنواي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات
الجامعية، دار الحامد لنشر والتوزيع، 2008.
43. محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، 2003، دار العالمية
للنشر والتوزيع.
44. محمود كلالده، القيادة الادارية.
45. مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة .
46. نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،
عمان، 2011.
47. نصر الله عمر، مبادئ الاتصال التربوي و الانساني ، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع ،عمان
، الاردن.
48. نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة ،نظريات ومفاهيم ، عالم الكتب الحديث للنشر
والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

49. نعيم ناصير، القيادة العربية و موقعها من النظريات المعاصرة ،ط1،المنظمة العربية للعلوم الادارية ،عمان ، الاردن: 1986.
50. نوري منير بارك نعيمة بوزيان لرحماني هاجر ،الاتصالات الادارية وأهميتها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ،التوصيات والمتطلبات .
51. هاني خلف الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2013.
52. هاني خلف الطراونة، علم مكتبات و مراكز المعلومات، دار داريا العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن :2013.
53. يحي محمد عبد المجيد ،العلاقات العامة بين النظريات الحديثة و المنهج الاسلامي ، ط 1 ، القاهرة ، مكتبة القران ، 2000.

المقابلات:

54. مقابلة شخصية مع السيد: بابا أحمد عبد المجيد، مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة تميمون، يوم 2019/05/18. على الساعة 14:00.

المواقع الالكترونية

55. <https://platform.almanhal.com>
56. <https://www.alukah.net>
57. [.Mandoo3.com](https://Mandoo3.com).
58. ndry richard. Communication.thlanford co.california ; 1973
59. www.badr_bank@dz

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الاهداء
	شكر وعرهان
أ-ب	مقدمة
الاطار المنهجي للدراسة	
01	الإشكالية
01	التساؤلات الفرعية
02	فرضيات الدراسة
02	أهمية الدراسة
02	أسباب اختيار الموضوع
03	أهداف الدراسة
03	أهمية الموضوع
03	منهج البحث
04	الملاحظة
05	صعوبات الدراسة
05	حدود الدراسة
05	الدراسات السابقة
الفصل الأول: القيادة الإدارية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية
08	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
09	المطلب الثاني : أنماط ووظائف القيادة الإدارية
12	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية
14	المبحث الثاني : نظريات القيادة الإدارية ومقوماتها وعلاقتها بالإدارة
14	المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية

17	المطلب الثاني : مقومات القيادة الإدارية
24	المطلب الثالث : علاقة القيادة بالإدارة
الفصل الثاني : الاتصال الإداري	
27	تمهيد
28	المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري
28	المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري وعناصره
30	المطلب الثاني : مبادئ الاتصال الإداري وأنماطه
34	المطلب الثالث : أهداف وأهمية الاتصال الإداري
37	المبحث الثاني : معوقات الاتصال وعقباته ومهاراته في القيادة الإدارية
37	المطلب الأول : معوقات الاتصال الإداري
38	المطلب الثاني : عقبات الاتصال في القيادة الإدارية
41	المطلب الثالث : مهارات الاتصال في القيادة الإدارية
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : فعالية القيادة الادارية من خلال الاتصال	
47	تمهيد
48	المبحث الأول : فعالية القيادة الإدارية
48	المطلب الأول : السلطة ومركز النفوذ
50	المطلب الثاني : علاقة القيادة بجماعة العمل
52	المبحث الثاني : دور الاتصال في اتخاذ القرار
52	المطلب الأول : الاتصال الجيد
54	المطلب الثاني : المعلومات وأثرها على اتخاذ القرار
57	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيميمون)	
59	تمهيد
60	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

60	المطلب الأول :لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية
63	المطلب الثاني: نشأة وكالة تيميمون رقم 253
74	المبحث الثاني : الإتصال وشكل وأسلوب القيادة على مستوى الوكالة
74	المطلب الأول : الإتصال بالوكالة
74	المطلب الثاني :شكل القيادة والإتصال ببنك الفلاحة
75	المطلب الثالث :أسلوب القيادة وشكل العلاقات بين الرؤساء والموظفين
78	خلاصة الفصل
81	خاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
89	فهرس المحتويات

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية والاتصال في البنوك ، ومدى مساهمة الأساليب القيادية في إنجاح بنك أدرار -وكالة تيميمون ، وقد تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة وبهما تمت معالجة البيانات وبناء على نتائج الدراسة توصلنا إلى أن هناك دور وتأثير كبير للقيادة الادارية والاتصال في تسيير وتنظيم هيكل هذه المؤسسة وأخذها الى طريق النجاح .

الكلمات المفتاحية : القيادة الادارية ، الاتصال ، الاتصال الاداري

Abstract

The aim of this study was to know the role of administrative leadership and communication in banks, and the contribution of leadership methods to the success of Adrar Bank - Timimon Agency, and was based on the observation and interview and with which the data was processed

Based on the results of the study we found that there is a significant role and influence of the administrative leadership and communication in the management and organization of the structure of this institution and take it to the path of success.

Keywords: Administrative Leadership, Communication, Administrative Communication

Résumé

Le but de cette étude était de connaître le rôle du leadership administratif et de la communication dans les banques, ainsi que la contribution des méthodes de leadership au succès d'Adrar Bank - Timimon Agency, et était basé sur l'observation et l'interview et avec lequel les données ont été traitées.

Sur la base des résultats de l'étude, nous avons constaté que le leadership administratif et la communication jouent un rôle important dans la gestion et l'organisation de la structure de cette institution et qu'ils mènent au succès.

Mots-clés: Leadership administratif, communication, communication administrative