

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

محددات النجاح في العمل الإداري داخل المؤسسة العمومية
دراسة ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف

إعداد الطالب(ة):

بوزرقي أميرة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		استاذة محاضرة	بوخاري ام هاني
مشرفا ومقررا		استاذ محاضر	إدريس لعبيدي
عضوا ممتحنا		استاذة مساعدة	غوماري زعرة

السنة الجامعية: 2019/ 2020م

شكر و عرفان

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي، لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن من عمل بي بكرمه لإتمام هذا العمل المتواضع، وأسأله تعالى أن يجعله خالقا لوجهه الكريم والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين.
أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان للأستاذ المشرف "لعبيدي ادريس" الذي لم يبخل علي بتوجيهاته التي أفادتني ونصائح القيمة طيلة فترة إنجازي لهذه المذكرة.

والى كل الأساتذة الذين علموني ووجهوني طيلة مشواري الدراسي، الذين بفضلهم وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي فلم مني كل الشكر والتقدير على نصائحهم التي ستوسع معارفي.

وأتوجه بجزيل الشكر إلى جميع موظفي و زملائي بالعمل بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف.

الإهداء

إلى أعز إنسان على قلبي بعد الله سبحانه وتعالى.

إلى من أفنت عمرها لتسير دربي.

إلى من تحملت الآهات ولأحس بالأمان.

إلى الصدر العنون أمي الغالية.

إلى الذي أفنى شبابه من أجلي.

إلى الذي بث فيا كل معاني الحياة والعزيمة أبي الغالي.

إلى إخواني عدلان وخالد ومروان

و أخواتي سليمة ونبيلة و ابنائها الأعمام. ادم و اسحاق

وكل الشكر والتقدير إلى أستاذي: لعبيدي ادريس الذي أشرفه عليا

وقدم لي الملاحظات والإرشادات القيمة والتي أفادتني في إعداد هذه

المذكرة.

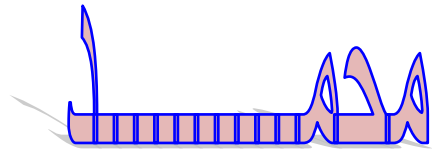
إلى لجنة المناقشة ولهم مني كامل الاحترام والتقدير.

الأهداء

إلى ربي روي

ابنني

الغالب الي



فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الاهداء

فهرس المحتويات

المقدمة ص 03-01

الفصل الأول الإطار المنهجي

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ص 05-04

فروض الدراسة ص 05

أسباب اختيار الموضوع ص 05 .

أهمية الدراسة ص 06

الدراسات السابقة ص 07-06

تحديد المفاهيم ص 12- 08

المقاربة السوسولوجية ص 14-13

إجراءات الدراسة المنهجية:

منهج الدراسة ص 15-14

أدوات جمع البيانات ص 18-15

المجال المكاني للدراسة ص 19

المجال الزمني للدراسة ص 19

عينة البحث ص 20

الفصل الثاني :

تمهيد ص 21

مفهوم الاتصال.....	ص 21-22
الاتصال الاداري.....	ص 22-23
طرق الاتصالات الإدارية.....	ص 23-24
انواع الاتصال الاداري.....	ص 25-26
وظائف الاتصالات الإدارية.....	ص 26-27
عناصر عملية الاتصال الاداري.....	ص 28-29
أهمية الاتصال الاداري.....	ص 29-30
اهدافه.....	ص 31-32
معوقات الاتصال الإداري.....	ص 33-34
أساليب تفادي معوقات عملية الاتصال الإداري.....	ص 34-35
خلاصة الفصل.....	ص 36

الفصل الثالث:

تمهيد.....	ص 37
ماهية القيادة الإدارية.....	ص 38-39-40
عناصر القيادة الإدارية.....	ص 41
خصائص القيادة الإدارية.....	ص 42
أهمية القيادة الإدارية.....	ص 43-44-45
أنماط القيادة الإدارية.....	ص 45-46
دور القيادة ف نجاح العمل الاداري.....	ص 47-48
خلاصة الفصل.....	ص 49

الفصل الرابع:

تمهيد.....	ص 50
مفهوم المناخ التنظيمي.....	ص 51.
أنواع المناخ التنظيمي.....	ص 52.
خصائص المناخ التنظيمي.....	ص 53
أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره.....	ص 54- 55
عناصره.....	ص 56-57-58
العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....	ص 59-60
أهمية المناخ التنظيمي.....	ص 61
خلاصة الفصل.....	ص 62
الهيكل التنظيمي.....	ص 63-64
الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	ص 64-65

الفصل الخامس :

تحليل النتائج و جداول البيانات.....	66 - 113.
النتائج العامة.....	114-117.
الخاتمة.....	118-119.

الملاحق.....

المراجع والمصادر.....

فهرس الاشكال والجداول

الشكل رقم 01 يمثل مستويات الهيكل الإداري و اتجاهات الاتصال فيه.....ص26

الشكل رقم 02 يمثل مخطط لهيكل الإداري لمديرية التعمير والهندسة
المعمارية والبناء لولاية الطارف.....ص 66

الجداول:

المحور الأول : بيانات شخصية

جدول رقم 01 بين الجنس.....ص 67

جدول رقم 02 بين السنص68

جدول رقم 03 يبين المستوى التعليميص69

جدول رقم 04 يبين سنوات الخبرة (الأقدمية)ص70

المحور الثاني :حول أهمية الاتصال الجيد في تحقيق النجاح الإداري داخل المؤسسة العمومية

جدول رقم 05 يبين طبيعة الاتصال السائدة في عملية

الاتصال بين الموظفين.....ص 71

جدول رقم 06 يبين طابع الإتصال الغالب في الإدارة.....ص72

جدول رقم 07 يبين المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكمص73

جدول رقم 08 يبين حسب رأيكم فيما تكمن أهمية الاتصال الإداريص74

جدول رقم 09 يبين تأثير الاتصالات الإدارية على أدائكم في العمل.....ص 75

جدول رقم 10 يبين هل تؤثر ظروف العمل على مستوى أدائكم.....ص76

جدول رقم 11 يبين تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات....

الإدارية في الوقت المناسبص77

جدول رقم 12 يبين هل واجهتكم صعوبات أثناء عملية الاتصال.

مع بعضكم البعض.....ص78-79

المحور الثالث : دور القيادة الإدارية في نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة العمومية

جدول رقم 13 يبين مساهمة القيادة الإدارية الفعالة

في احترام السلم الإداري داخل التنظيم.....ص83

جدول رقم 14 يبين شخصية قائدك في المؤسسة تؤثر

على احترامك للسلم الإداري.....ص 84

جدول رقم 15 يبين ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية.....ص 85

جدول رقم 16 يبين ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك

لا تبالي التفاني في العملص 86

جدول رقم 17 يبين قربك من قائدك في المؤسسة يحسبك

بضرورة احترام السلم الإداري.....ص 87

جدول رقم 18 يبين القائد الذي يوفر لك ولزملائك فرص التدريب والتكوين

يجعلك تتفانى في عملك.....ص 88

جدول رقم 19 يبين القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك

على الانضباط والانصياع التفاني في العمل.....ص 89

جدول رقم 20 يبين القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا

عن شروط التوظيف في المؤسسة.....ص 90

جدول رقم 21 يبين في رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل

على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لهاص 91

جدول رقم 22 يبين إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة

هل تحترم النظام الداخلي للمؤسسة.....ص 92

جدول رقم 23 يبين أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة يؤثر

على تقبلك لنظام الترقيات التحفيزاتص 93

جدول رقم 24 يبين ما هي صفات القيادة الناجحة في رأيك.....ص 94

المحور الرابع : دور المناخ التنظيمي في نجاح العمل الإداري :

جدول رقم 25 يبين هل لديك مكتب خاص بكص 97

جدول رقم 26 يبين - ما نوع الإضاءة الموجودة في المكان الذي تعمل فيه.....ص 98

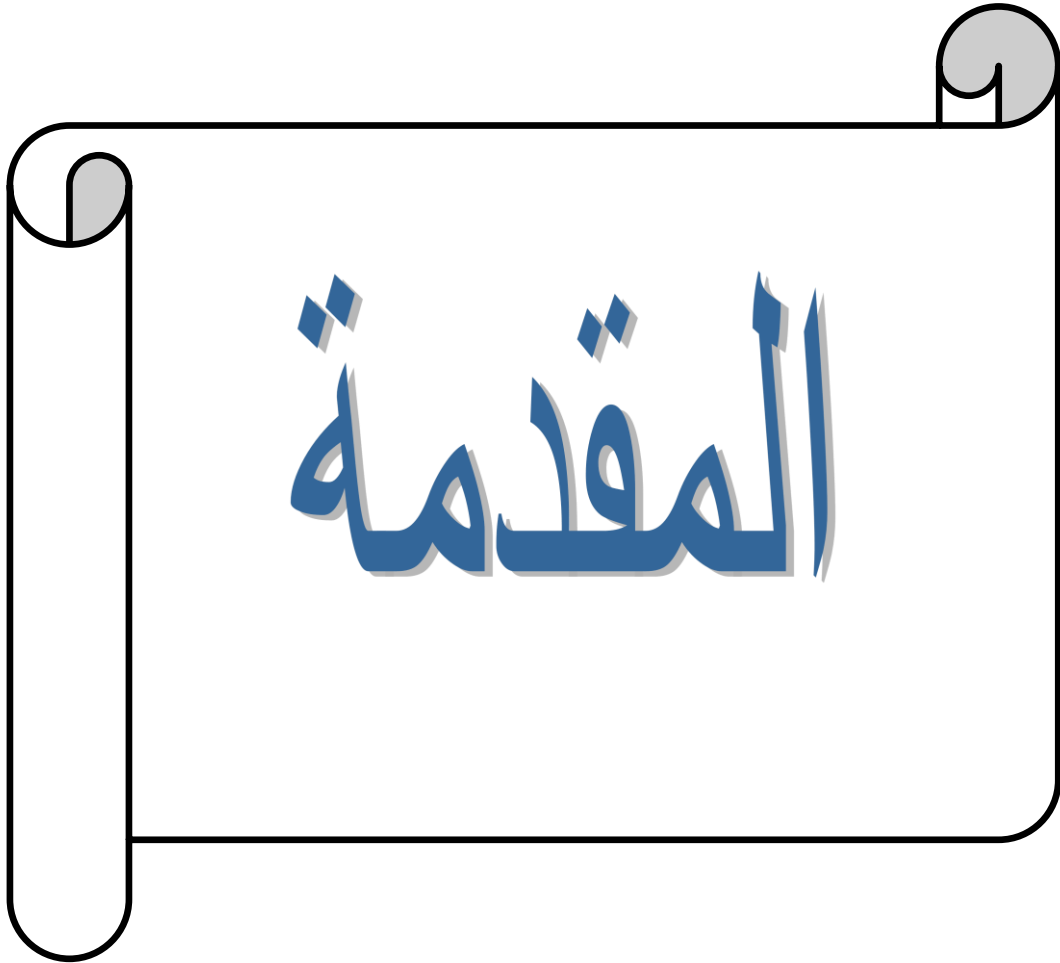
جدول رقم 27 يبين التهوية ملائمة في مكان العمل.....ص 99

جدول رقم 28 يبين توفير المؤسسة مكيفات هوائية صيفا.....ص 100

جدول رقم 29 يبين توفير لك المؤسسة جهاز تدفئة شتاء.....ص 101

جدول رقم 30 يبين هل يوجد ضجيج في المكان الذي تعمل فيه.....ص 102

- جدول رقم 31 يبين المهام والنشاطات التي تقوم بها في إطار العمل واضحة.....103
- جدول رقم 32 يبين هل قوانين المؤسسة واضحة بالنسبة إليك.....ص104
- جدول رقم 33 يبين هل تطبق هذه القوانين على الجميعص105
- جدول رقم 34 هل توافق المؤسسة على العمل الجماعي.....ص106
- جدول رقم 35 يبين كيف هي علاقتك مع زملائك.....ص107
- جدول رقم 36 يبين ما نوع هذه العلاقة.....ص108
- جدول رقم 37 هل هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل.....ص109
- جدول رقم 38 يبين كيف هي علاقتك مع مسؤولك في العمل.....ص 110
- جدول رقم 39 يبين في إطار العمل كيف هي علاقتك مع مسؤولك.....111
- جدول رقم 40 يبين هل يتم إشراكك في المواضيع التي لها علاقة بعملك
داخل المؤسسة و يؤخذ رأيك بعين الاعتبارص112



المقدمة

لقد حث الله تعالى على العمل في آيات عديدة لأهميته و أن فضل العامل كبير عند الله تعالى والسعي في طلب الرزق من أسمى ما يقوم به الشخص وهو مهم بالنسبة للرجل و المرأة على حد سواء و لا يمكن أن يكتمل نصاب الحياة إلا باشتراك جميع أفراد المجتمع في العمل وتبادل الخبرات. لقوله تعالى [هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه و إليه النشور] سورة الملك الآية رقم (15).

فإعمار الأرض أمانة سلمها الله للإنسان وشرفه بها ، والعمل سيرة الأنبياء و الرسل فالعمل صلاح للفرد والمجتمع ، كما أن النجاح الذي يحققه الفرد عند سعيه بجد و إخلاص سيكسبه تقديرا يراه في عيون الآخرين ويورثه رزقا حلالا ، فبالعمل المتقن يفلح الإنسان و تحيا الأمم. فالعمل يسهم في دفع عجلة التنمية وزيادة النمو الاقتصادي، كما يساعد في تسهيل حياة الناس و تخفيف العبء عنهم ، ومن المعروف أن فضل العامل كبير عند الله تعالى . كما تواجه الحكومات والدول تحديات كبرى فيما يخص العمل أولها: عدم القدرة على استحداث وظائف لاستيعاب الأعداد الكبرى الراغبة في العمل . و ثانيها: ظروف العمل غير المناسبة في الكثير من المجالات و ثالثها : عمالة الأطفال ،وما يرافقها من ضياع لمستقبلهم وتعليمهم ،وعدم وجود أي احترام لقوانين العمل ، لهذا قامت الدول بوضع قوانين لتنظيم العمل والوظائف سواء في القطاع العام أو الخاص .

و يعتبر النجاح في العمل شيئاً عظيماً وهو أمر طبيعي ، وهو يجعل صاحبه ناجحاً في حياته بصفة عامة فالناجحون في العمل يحاولون أن يبلغوا مطامحهم في الحياة بكل جهد و اجتهاد فهو يحتاج عزيمة قوية و بذل الجهد و هو نتاج طبيعي لتطبيق المبادئ الأساسية للنجاح .

كما نسعى المؤسسات و المنظمات اليوم جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها و التي تمثل الغرض الأساسي من شأنها لذلك تجدها تسعى الى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي و من خلال إتباع سياسات و استراتيجيات مختلفة بتوفير الإمكانيات

و الموارد المادية و البشرية و المعلومات الضرورية و بالتالي وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل و مثالية ومشجعة تعتبر مقوماً أساسياً لنجاح أية مؤسسة فصناعة بيئة عمل داخلية جيدة تصنع تعود على المؤسسة كزيادة إنتاجها و جودتها و زيادة مستويات الأداء الوظيفي فيها وتحسينه.

ونظراً لكل ما سبق ذكره لابد من الالتفات إلى أهم المقومات التي تساعد على نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة العمومية .

وعليه تمحورت دراستنا في خمسة فصول ومن خلالها تم الإلمام بكل ما يتعلق بموضوع بحثنا:

في الفصل الأول تم تناول الإطار المنهجي للدراسة من حيث إشكالية البحث وتساؤلاتها

- أسباب اختيار الموضوع ، أهداف وأهمية البحث ، و في ذات الفصل تطرقنا الى إجراءات الدراسة المنهجية من حيث منهج البحث ، عينة البحث أدوات جمع البيانات ، مجتمع البحث ، و المجال المكاني والزمني للدراسة .

أما الفصل الثاني فتضمن نجاح العمل الإداري تكمن في خطوات الاتصال الجيد و عناصره وأهدافه.

و يأتي الفصل الثالث عن القيادة الإدارية وأهميتها لإنجاح العمل الإداري و في الفصل الرابع تضمن

المناخ التنظيمي و دوره في نجاح العمل الإداري و الفصل الخامس و الأخير حيث قمنا بمعالجة

البيانات و تحليلها و تفسيرها تم خالصنا إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة.

والجدر بالذكر بالرغم إنني اعمل بالمؤسسة المعنية للدراسة إلا انه قد تتخلله بعض الصعوبات التي من شأنها أن تعرقل سير هذا العمل ، وعليه إن نوجز أهم الصعوبات التي واجهتني أثناء انجازي للبحث و المتمثلة في : قلة المراجع المتعلقة بمحددات نجاح العمل الإداري .

و أيضا نظرا لانتشار الوباء الخطير عالميا فيروس كورونا 2019 وما خافه من أضرار و عواقب شاملة على جميع الأعمال الإدارية وغيرها مما أدى إلى الحجر الصحي الذي بسببه تقلصت نسبة العمال إلى 50 بالمئة أو اقل في جميع المؤسسات وهذا قانونيا للحفاظ على سلامة الموظفين و للحد من انتشار الوباء وخطورته وهذا أدى إلى صعوبة العمل الميداني .

مما لوحظ أن جميع الموظفين في عطلة استثنائية ماعدا المسؤولين وعددهم قلة من الرجال و نسبة قليلة من النساء وذلك بسبب العطلة الاستثنائية للنساء الحوامل واللاتي يتولين تربية أطفال أقل من السن 14 سنة حسب القانون الصادر .

حيث أصبح عدد الموظفين في الإدارة بنسبة قليلة جدا مما أدى إلى صعوبة العمل الميداني بالرغم من أنني موظفة لدى مصالح المديرية .

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1- الإشكالية:

تعتبر الإدارة في المنظمة على اختلاف أشكالها سواء كانت إنتاجية أو تجارية أو خدمية هي المسؤولة بالدرجة الأولى على نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وهذه الأهمية التي تكسبها الإدارة في تحديد معدلات النمو الاقتصادي لأي دولة بصفة عامة و في نجاح أو فشل المنظمات الإدارية على اختلاف أنواعها في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت في المجتمع بصفة خاصة ، وهذا ما أثبتته الدراسات و المهتمين بالبحث في الميدان الإداري.

" فمدرسة حركة الإدارة العلمية " بقيادة فريدريك تايلور : أكدت أن إقبال العاملين وبذل جهودهم في ميدان العمل يتم وفق ما يحصلون عليه من حوافز مادية وما يتوفر داخل المنظمة من مستلزمات العمل من أجهزة و معدات .

أما " مدرسة العلاقات الإنسانية لجورج التون مايو " فقد فسّر السلوك الإنساني داخل المنظمة يقوم على أسس اجتماعية فالفرد العامل يقوم بالعمل ويسعى لرفع معدل الإنتاج عند انتمائه الى جماعة العمل التي يعمل معها و الشعور بالكرامة و الاحترام .

أيضا "رواد المدرسة السلوكية" جمعت بين مزايا حركة الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية وتتلخص نظرتها إلى كيفية تحفيز الأفراد على العمل وهي ترتبط بمحتوى الوظيفة و الشعور بإنجاز والمسؤولية التي تتضمنها مهام العمل وطبيعة أنشطة الأداء وغيرها من العوامل التي تؤدي الى حالة الرضا في نفوس العاملين .

كما أن كل منظمة تنقسم الى مستويات إدارية عليا ، الوسطى و الدنيا و لها نقاط مشتركة وأخرى مختلفة متمثلة أساسا في مقادير ممارسة الوظائف و كلها تسعى الى إنجاح العمل الإداري داخل المنظمة و من هنا تدور إشكالية الدراسة حول :مدى ارتباطالنجاح العمل الإداري داخل المؤسسة العمومية بتحديد و معرفة محدداته و عوامله.

و بالتالي يمكن طرح السؤال المركزي: ماهي التدابير الرئيسية التي يجب إتباعها لممارسة العمل الاداري التي من شأنها تهدف لتحقيق النجاح داخل المؤسسة العمومية؟.

عليه يمكن تجزئة التساؤل المركزي الذي يمكن الى الاسئلة الفرعية التالية:

أ- هل الاتصال الإداري الجيد من خطوات نجاح العمل الاداري داخل المؤسسة العمومية؟

ب- ما مدى تأثير القيادة الادارية في نجاح العمل الاداري؟

ت- ما هو دور المناخ الاداري في نجاح العمل الاداري؟

2 - فروض الدراسة :

أ- الفرضية الأولى:

تكنم خطوات النجاح في العمل الإداري في الاتصال الإداري الجيد داخل المؤسسة العمومية.

ب- الفرضية الثانية:

تعتبر القيادة أساس النجاح في العمل الاداري داخل المؤسسة العمومية.

ج- الفرضية الثالثة :

المناخ الاداري له دور في نجاح العمل الاداري داخل المؤسسة العمومية.

3 - أسباب اختيار الموضوع :

إن أي باحث عند تفكيره للقيام بأي دراسة أو بحث علمي لابد ان تكون أسبابه و دوافعه

محددة تجعله يقوم بتلك الدراسات و يمكن أن نوجز اسباب هذا البحث المتمثلة في :

1 - الرغبة الذاتية في تناول الموضوع.

2 - بما أنه أصبحت للإدارة أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاد الوطني و المجتمع ككل و بما أنني

موظفة إدارية بمديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف

و بالتالي فان الاتصال الاداري و القيادة و المناخ الاداري من العوامل الاساسية التي لها سبب

في نجاح العمل الاداري وهذا ما نراه ونتعامل معه اثناء تواجدها بالعمل .

3- إبراز أهمية هذه المقومات أو المحددات في مجال العمل الإداري.

4- أيضا التعرف على مدى أهميتها داخل المنظمة الادارية.

4 - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة هي محاولة فهم وتفسير العلاقة بين الاتصال الاداري والقيادة والمناخ ودور كل

منهم في نجاح العمل الاداري .

التعرف على نمط هذه المقومات و دورها داخل سير العمل الإداري.

باعتباره من أهم العوامل الأساسية لنجاح الاقتصاد والإنتاج الوطني

5 - الدراسات السابقة :

لقد قمت بالبحث المتواصل على مستوى الكتب و الاطروحات الجامعية و مواقع الانترنت

ووجدت كعنوان محددات النجاح في العمل الاداري بالمؤسسات الوطنية في اطار النظرية فريديريك

هرزبرغ للدافعية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علم النفس العمل و التنظيم من اعداد الطالب :

بغول زهير لسنة الجامعية 2006/2007 م .

حيث تطرق فيها الى العمل الاداري و مستويات الادارة والفروق بينها و ايضا الى وظائف

العمل الاداري التنظيم ، الاتصال و القيادة . أيضا هناك دراسات حول المحاور التي قمت

بدراستها في موضوع الدراسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال ، بعنوان دورا لاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية (دراسة

خوف عيسى، مهدي :ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة) من إعداد الطلبة

رانية، مزوزي فريدة، جغاطي صارة ، لسنة 2018/2019 .

حيث تطرق فيها الباحثون الى اهمية الاتصال داخل المؤسسة العمومية و دوره في تحفيز أداء العاملين و بالتالي نجاح العمل الإداري.

عنوان مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل : دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ضل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة
قالمة - اقسام العلوم الاجتماعية ، اعداد زكي حميدة ،

سنة 2019/2018 .

حيث تطرق فيها الباحث إلى مدى تأثير القيادة على التطور التنظيمي للمؤسسة و كلما كان تطور
كان هناك النجاح في العمل .

- مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير المنظمات بعنوان :
المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومراداس، اعداد
الطالبة شامي صليحة ، لسنة 2010/2009 .

حيث تناولت فيها الباحثة مدى اهمية المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين في الإدارة.

6- تحديد المفاهيم :

1- المحددات :

لغة : مفرد : محددة ، ج محددات صيغة المؤنث لفاعل حدد ، حدد الشيء : حده عرفه

و أقام له حدودا ، حدد خطة العمل ، حدد موقفه من الأمر ، حددت السلطات إقامته

ألزمته الإقامة في مكان معين.

حدد السعر: عينه وثبته ، حدد ثمن السلعة : سعرها ، حدد موعد المقابلة ومكانها ، محدد المعالم

أي واضح.(1)

اصطلاحا: هي العناصر المحددة مثال في السوق نقول العناصر المحددة للسوق (مالية) .

أيضا هي مصطلح علمي مثال في الجبر والإحصاء تعتبر تشكيلة المحددة جبريا، محددة عديدة من

الكميات لها قيمة و مستعملة في حل فئة معينة من المعادلات الآتية.(2)

التعريف الإجرائي : وهي التي تعني التدابير اللازمة التي تتخذها كل منظمة من اجل تحقيق

أهدافها أي العوامل و المقومات الرئيسية و الأساسية وما لها من اهمية وتأثير في نجاح العمل

الاداري داخل المنظمة.

1- أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، المجلد الأول ، الطبع 1 القاهرة عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 456 .
2- معجم المعاني محدّدات تعريف ومعنى الجامع - معجم عربي عربي 53h : 22 - 08/01/2020 le <https://www.almaany.com>

لغة : نجاح ينجح نجاحا ، ونجحا فهو ناجح .

نجح الشخص فاز وظفر بما يطلب : " المقدام ينجح أكثر من غيره - نجح في :الامتحان / أعماله/
جمع ثروة/ رسم صورة/ أي صنع مستقبله/ تغيير الوضع - إذ عرفنا كيف فشلنا نفهم كيف ننجح ."
يعني نجح الأمر : أي تيسر و تهيأ للتمام ، نجحت المفاوضات / مساعدة للتوفيق بين الخصمين ،
إنجاحا / أعمال ناجحة.(1)

اصطلاحا : هو القدرة على تحقيق الانجازات في فترة زمنية محددة و بعوامل محددة ،وهو القدرة على
تحقيق الافضل دوما و ان تتجح في تنفيذ المهمات المطلوبة منك، و القدرة على تحسن ظروف الحياة
والعيش بسعادة.(2)

التعريف الإجرائي: هو وصول الشخص لتحقيق أهدافه في أي عمل بدأ به و هو ما يميز شخص
عن أخرفي بيئة العمل و نجاح الموظف في عمله و ترقيته أعلى المناصب دليل اجتهاده و سعيه
المتواصل لتحقيق النجاح.

1- أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، نفس المرجع السابق ص 2169 .
2- اهمية النجاح في الحياة واهم الطرق لتحقيقه النجاح نت- 18:40, 03-01-2020, <https://www.annajah.net>

3- محددات النجاح: هي مجموعة العوامل أو التدابير الرئيسية المتخذة داخل الإدارة التي تؤكدت

أهميتها وفق العلاقات بين الموظفين وبين رؤساء العمل التي تتضح من خلال :

- عملية الاتصال الإداري الجيد بين الموظفين وبين رؤساء العمل والمدير أي بين

المستويات الإدارية .

- مدى تأثير القيادة الإدارية الفعالة لإنجاح العمل وتعتبر من الأساسيات الوظيفية للإدارة

- المناخ التنظيمي للإدارة ومدى ملائمته له دور كبير في التأثير على الاداء الوظيفي

للعاملين في نجاح العمل الإداري .

و بالتالي فإنه من خلال ملاحظتنا داخل الإدارة فإنه يجب الأخذ و الاهتمام بهذه التدابير الأساسية

التي تؤدي إلى نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة العمومية .

4- العمل الإداري:

العمل لغة : يعني ، عمل / عمل ب/ عمل على / عمل في / ، يعمل عملا فهو عامل، عمل الجل :

(أمهن، عمل نجار / طبيبا، مهندس) أي مارس نشاط و قام بجهد للوصول الى نتيجة نافعة ، عمل

بنظام وعمل للصالح العام"

عمل شيئا: فعله عن قصد وصنعه، عمل الشيء طوعا وبرضاه غي مكره عليه.(1)

اصطلاحا: هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة و هذا يبين لنا ركني

العمل الأساسيين:النشاط و الإنتاج فالنشاط هو لب العمل سواء كان نشاطا جسديا أو ذهنيا

و عليه فان مفهوم العمل بمعناه الواسع في الاسلام هو : كل جهد و عمل مادي أو معنوي

أو مؤلف منهما معا يعد عملا في نظر الاسلام ، فالعامل في المصنع و مديره، والموظف و التاجر

، الطبيب ..الخ كل هؤلاء عمال. (2)

1- احمد مختار عمر بمساعدة فريق عمل / معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1 ، 2008 ، ص 1554 .

2- د. بلال خلف السكارنه، اخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 28 .

العمل الإداري:

هو مجموعة وظائف محددة يمارسها المديرون في الميدان الإداري قصد التأثير في سلوك المرؤوسين لتحقيق أهداف تنظيمية محددة تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لتلبية رغبات معلومة وذلك بحزم وروح معنوية عالية. (1)

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها الإداريون أثناء أداء أعمالهم في المؤسسة العمومية وفقا للقوانين المسطرة داخل الإدارة و تكمن هذه المهام بين مجموعة من الأفراد أي الموظفين حسب المصالح المقسمة داخل المؤسسة وتحت تصرف كل مسؤول أو رئيس عن كل مصلحة وفقا لقوانين او النظام الداخلي للمؤسسة التي يترأسها المدير الذي يعتبر المسؤول الأول عن النظام والتسيير الإداري .

1- بلغول زهير، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم، بعنوان - محددات النجاح في العمل الاداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية ، السنة الجامعية 2006/2007 ، ص 31 .

5- مفهوم المؤسسة العمومية :

يقصد بالمؤسسة لغة: جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية
يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية.

أما كلمة عمومية: فهي من فعل عم، عموماً، يقال عم المطر الأرض، أي شملها، وعم القوم بالعطية
أي شملهم، وعم: ضد خصص، والعام خلاف الخاص.

يقال " جاء القوم عامة"، أي جميعاً.

ولعمم-الكثرة -الاجتماع، اسم جمع للعامة وهي خلاف الخاص.

و بالتالي فهي :شخص إداري انشأ بقانون خاص لممارسة نشاط مالي أو تجاري أو صناعي وله
استقلال مالي بحيث تعتبر حقوقه و أمواله مستقلة عن حقوق و أموال الدولة.

المؤسسة العمومية: هي منظمة تنشئها الدولة ولها الكلمة الأخيرة في تنظيمها وتسييرها

وإخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسباً وبالتالي فهذه المنظمة هي منظمة عامة لارتباطها
المطلق بسيادة الدولة وإرادتها.

أيضا هي :منظمة عامة تنشئها الدولة لإدارة نشاط متخصص بالأسلوب اللامركزي.⁽¹⁾

1-بوزيد غلابي ، مفهوم المؤسسة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام - تخصص قانون الادارة العامة ،جامعة العربي
مهدي ام البواقي - كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق السنة الجامعية 2010/2011 ، ص 21 ، 22 .

يمكن تعريفها أيضا على أنها:

شخص إداري أنشأ بقانون خاص لممارسة نشاط مالي أو صناعي أو تجاري أو زراعي وله استقلال مالي بحيث تعتبر حقوقه وأمواله مستقلة عن حقوق وأموال الدولة.

مفهوم الرقابة على مؤسسات القطاع العام بمختلف أنواعها ترجمة وتطبيقاً وتجسيداً عملياً لمفهوم المسؤولية العامة لهذه المؤسسات، ولكونها جزء لا يتجزأ من جهاز الإدارة العامة للدولة والمنوط بخدمة مصالح المواطنين وبتنفيذ الخطط والبرامج العامة.

وعلى الرغم مما جاء حول استقلال هذه المؤسسات وحول أهمية ذلك الاستقلال لعملياتها الإدارية والمالية ولإنجاح خططها وممارستها الاقتصادية، إلا أن ذلك الاستقلال يجب ألا يتم أو يحقق على حساب الرقابة على تلك المؤسسات أو على مسؤوليتها كمرافق عامة تستهدف الصالح العام.⁽¹⁾

1- أ/ زيد منير عوي، إدارة المؤسسات العامة واسبب تطبيق الوظائف الادارية عليها - ماجستير دراسات عليا - عمان دار الشروق -2009 - ط العربية الاولى الاصدار الاول 2010 ، ص 19 .

6-المقاربة السوسيولوجية :

تعتبر نظرية الإدارة العلمية التي بدأت ببحوث "فريدريك تايلور " الامريكي حيث حاول في كتابه بتبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة وعلاقات عملية فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة انتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله حيث يرى أن الحوافز الاقتصادية كالعلاوات على الاجور الاعتيادية هي الدافع الاول العمال .

كما شجع تايلور على استخدام الخبراء المختصين (رؤساء العمال) و إعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق و الوسائل المنظمة لمهمة العمال وهكذا قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق لأداء مع العمل على تنفيذها . (1)

و تركز هذه الدراسة على تعزيز الكفاءة من خلال التنظيم والتخطيط والرقابة.

أيضا مدرسة العلاقات السلوكية ومن خلال الدراسة التي قام بها التون مايو هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها و بالتالي ركزت على تحسين الأداء من خلال التحفيز وفهم سلوك الأفراد والمجاميع و قيادتها.

1-أ، د/ خليل محمد الشماع ، مبادئ الإدارة (مع التركيز على ادارة الأعمال) ، ، عمان ، دار النشر والتوزيع و الطباعة ، شركة احمد

محمد

حنيف و إخوانه ، ط 1 ، 1999 م . ط 6 ، 2011 ط 7 ، 2016 ، ص40

لقد أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية وتركز المداخل الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة حيث اعتمدت النظريات الكمية على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات في حل المشكلات الإدارية، كما يساعد هذا المدخل المدير على اتخاذ القرارات.

و بالتالي اهتمت هذه الدراسة باستخدام أساليب كمية وأدوات رياضية لتحسين عملية اتخاذ القرار وتوزيع الموارد وانجاز العمليات مما لا شك فيه أن الإدارة قديمة قدم التجمعات الإنسانية نفسها أي أن ممارستها بطريقة علمية أو منهجية لذلك كانت معظم الدراسات و البحوث تدور حول مسببات وعوامل نجاح المديرين أو حول إيجاد الكيفية المثلى لتحقيق فعالية الإدارة من خلال جانبيين , جانب مادي و المتعلق بالإنتاج أي يعنى بالأهداف الإنتاجية المسطرة و مدى تحقيقها والجانب الإنساني من دوافع و رغبات وحاجات ومدى تأثيرها في تحقيق النجاح في العمل الإداري و الارتقاء بالأداء إلى مستوى تحقيق الأهداف هو الأمل المنشود لكل التنظيمات سواء كانت حكومية أو خاصة، ومهما كانت طبيعة نشاطها خدماتية أو اقتصادية فإن الاهتمام بالعمال هو الخطوة الأولى التي يؤكد علم التسيير الحديث و ذلك من خلال التركيز على حاجات هؤلاء و رغباتهم لزيادة دافعيتهم و استعدادهم للعمل و النجاح فيه .⁽¹⁾

1-أ /عمر محمد الدرهم،مدخل الى الادارة،اعداد : ، ماجستير ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2009 ، حلب ،دار
الباصل ، ص ص ص ، 113، 120 و 130 .

إجراءات الدراسة المنهجية

7- منهج البحث:

يقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث فدراسة موضوع ما.

ويعرف منهج البحث العلمي بأنه: طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية

صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

كما يعرف بأنه: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة

للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها"

ومن خلال هذا يتضح لنا الآتي:

الأسلوب الذي يستخدمه الباحث فدراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة

بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.

و بالتالي فان متطلبات الدراسة بموجبها اعتمدت على **المنهج الوصفي** حيث يتم وصف

العوامل التي تمحورت البحث كالاتصال الإداري و دور القيادة الإدارية و أهمية المناخ التنظيمي

للإدارة في نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة وهذا من خلال الملاحظة و المقابلات السارية بيني

وبين الموظفين .

و يعرف **المنهج الوصفي** بأنه:

"طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم

التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها."

و ايضا: "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول

إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها." (1)

كما اقتضت الدراسة على استخدام الوصف كميًا وكيفيًا بالاعتماد على أسلوبين :

أسلوب التحليل الكمي: وقد تم ذلك من خلال الأرقام و النسب المئوية وهذا لأنني لم اکتفي بنتائج البيانات عن طريق الوصف بل قمت بتحويلها إلى نسب مئوية و مقادير كمية و معطيات إحصائية و جداول.

أسلوب التحليل الكيفي : و هو الذي جاء مكملًا للتحليل الكمي باستغلال الجانب النظري الذي يربطه بالجانب الميداني ليكون البحث متكامل علميًا و موضوعيًا .

8- أدوات جمع البيانات :

لقد قمت في هذه الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة ، علما انني موظفة بالمديرية مكان الدراسة الميدانية حيث ان الملاحظة كانت متواصلة و دقيقة .

أما المقابلة ليست بالصعبة لانهم زملائي و كان الحوار بيني و بينهم في كل مرة ، بالرغم من الظروف السائدة بسبب انتشار المرض فيروس كورونا 2019 ونقص الموظفين بسبب الحجر الصحي حسب القانون المسطر ، أما بالنسبة لاستمارة البحث قد تم تسليمها بسرعة والإجابة عنها حسب العينة و قد اتخذتها عشوائية وعددها 32 من مجتمع البحث و قمت باستردادها جميعا لأنني وضحت الأمر على أنها سرية وخاصة و أنها دراسة علمية و هي مهمة في المستقبل ان شاء الله.

الملاحظة: (observation):

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في الإدارة، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى.

و بالتالي تعرف على انها : المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات.

و أيضا هي: متابعة سلوك معين بهدف تسجيل البيانات بغرض استخدامها في تفسير وتحليل مسببات وآثار ذلك السلوك.

للملاحظة نوعان هما:

أ- **الملاحظة المشاركة**: وهي تلك الملاحظة التي يتقمص فيها الباحث أ ومن يمثله دور أحد الأشخاص الذين تتم ملاحظتهم فهو في هذه الحالة يقوم بدورين، دور الباحث ودور الشخص الذي تتم ملاحظته، وبذلك فإنه يقوم بكافة النشاطات التي يقوم بها الملاحظ.

الملاحظة غير المشاركة: وهي الملاحظة التي لا يقوم فيها الباحث بالنشاطات التي يقوم بها الأشخاص الخاضعون للملاحظة، حيث يكتفي الباحث هنا بتسجيل البيانات عن سلوك الأشخاص، وتصرفاتهم حسب ما تقتضيه الدراسة وأهدافها التي تم تحديدها سلفاً.⁽¹⁾

1- د محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص ص 149 - 152 .

2- المقابلة:

لقد استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمرار في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وهذا لمعرفة جميع الظروف التي يعملون فيها حيث استخدمت المقابلة الشخصية في موضوع الدراسة. تعرف على أنها: "محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحثه."

و أيضاً: "محادثة بين الباحث أو من ينيبه والأشخاص المستجيبين الذين يرغب في الحصول على معلومات منهم."

أنواعها:

أ- **المقابلة الشخصية:** وهي المقابلة وجها لوجه بين الباحث والشخص، أو الأشخاص المعنيين بالبحث .

وهذه أكثر أنواع المقابلات استخداماً في البحث العلمي.

ب- **المقابلة التلفونية:** وهي إما أن تكون مكملة للمقابلة الشخصية، أي استكمالاً لبعض المعلومات التي كان الباحث قد حصل عليها، أو أن تجري للأشخاص المبحوثين على الهاتف، لأسباب تخرج عن إرادة الباحث والمبحوث.

ج- **المقابلة بواسطة الحاسوب:** فبعد كل هذا التطور التكنولوجي الحديث يكون بالإمكان محاوره الباحث للمبحوثين عن طريق البريد الإلكتروني، أو التسجيلات عن بعد.⁽¹⁾

1 د محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي، ص 141، 142

3- الإستمارة: تعرف الإستمارة بأنها : "هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل مع الأفراد

وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة ،والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، كما تعد الإستمارة أقل وسائل جمع البيانات تكلفة كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد

من الأفراد وبأقل جهد ووقت بالإضافة إلى سهولة تقنياتها أكثر من أي وسيلة أخرى كما تعرف بأنها أداة للتحقيق والقياس من خلال أسئلة توجه الى افراد العينة ونادرا ما تكون قابلة لإعادة الاستخدام في دراسة أخرى ."⁽¹⁾

وهي من بين أدوات جمع المعلومات تحتوي على (40) سؤال، وقد تم إعدادها هذه بعدما حددت أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة حيث ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى أربع محاور :المحور الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية : الجنس، السن، والخبرة والمؤهل العلمي.

المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى ويضم 08 أسئلة.

المحور الثالث: خاص بالفرضية الثانية ويضم 12 سؤال.

المحور الرابع: خاص بالفرضية الثالثة ويضم 16 سؤال.

4-مجتمع البحث: بعد ما قمت بتحديد مشكلة البحث و ما يرتبط بها من فرضيات و أسئلة تليها جمع البيانات وأول خطوة لجمع البيانات هي اختيار مجتمع البحث الذي ستتعرض النتائج عليه ويتمثل مجتمع الدراسة التي نحن بصددتها بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف في مجموعة من الموظفين حيث أخذت عينة عشوائية .

1- - عيد الباسط متولي خضر :أدوات البحث العلمي وخطة إعداده، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014 ، ص 189.

ويعرف مجتمع البحث بأنه : "المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة ويشمل كل أنواع

المفردات مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع، الخ." (2)

ايضا يعرف مجتمع البحث: "على أنه جميع العناصر والمفردات المشكلة ظاهره قيد الدراسة وهو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو موارد إعلامية يمكن أن يكون محددًا أو غير محدد." (3)

5- تحديد المجال المكاني والزمني للدراسة :

1- المجال المكاني: تمت الدراسة لموضوع البحث بمقر مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء

لولاية الطارف ، طرق الطارف بوحجار مقابل السكن الوظيفي للمحكمة مباشرة وعلى الجانب الأيسر مديرية الصحة والسكن و الجانب الأيمن محلات تجارية .

2- المجال الزمني: فترة دراستي الميدانية و ذلك بتواجدي الدائم بالمؤسسة علما أنني موظفة لدى

مصالح المديرية مكان الدراسة أي من بداية اختيار الموضوع بصفة عامة من خلال الملاحظة

والمقابلة مع الزملاء لكن تم التراجع بسبب انتشار الوباء فيروس كورونا 2019 وتمديد الحجر

الصحي ادى الى غياب نسبة من الموظفين بالمديرية ابتداءا من شهر مارس 2020 الى غاية رفع

الحجر الصحي في الفاتح من شهر سبتمبر ، وكانت رسمية بتوزيع الاستثمارات على جميع

الموظفين أي مجتمع الدراسة الذي تم اختياره ابتداءا من 2020/09/02 وتم استرجاعها يوم

2020/09/04 .

2- مناهج البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص 158 .

3- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق ، ط5 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013

لتأتي مرحلة التفريغ والتحليل واستخلاص النتائج.

6- عينة البحث : تعرف بانها : "مجموعه جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة

مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة

الأصلي".⁽¹⁾

حيث اعتمدت في هذا البحث على العينة العشوائية وفي هذا النوع من العينات تعطى فرص متساوية

أو معروفة لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة فاحتمال اختيارها ف عينة الدراسة.

كما أن فهذا النوع جميع أفراد مجتمع الدراسة معروفين.

واستخدام هذا النوع من العينات هو ضمان للحصول على عينة ممثلة غير متحيزة ليس للباحث أ

ي دخل فاختيار مفرداتها ولذلك يمكن تعميمها على جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي.⁽²⁾

وكان عددها **32** فرد من مجتمع البحث موضوع الدراسة.

1- مناهج البحث العلمي، مرجع سابق ، ص 160 .

2- نفس المرجع السابق ، ص 167.

الفصل الثاني

الإتصال الإداري

تمهيد:

- 1- مفهوم الاتصال
 - 2- الاتصال الاداري
 - 3- طرق الاتصال الاداري
 - 4- أنواع الاتصال الاداري
 - 5- وظائف الاتصال الاداري
 - 6- عناصر عملية الاتصال الاداري
 - 7- أهمية الاتصال الاداري
 - 8- اهدافه
 - 9- معوقات الاتصال الإداري
 - 10- أساليب تفادي معوقات عملية الاتصال الإداري
- خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الاتصال الإداري من إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسات بعضها ببعض ، إذ لا يمكن لأي عمل إداري إنجاز انجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن ان تصل في الوقت المناسب و الشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح و مخطط له وفق اساليب علمية سليمة .

1- تعريف الاتصال

لغة: يعتبر مفهوم الاتصال في اللغة الإنجليزية (comman) أي مشترك أو اشتراك فحينما نحاول أن نتصل أو نتواصل فاننا نحاول أن نؤسس اشتراك مع شخص او مجموعة من الأشخاص اشتراكا في المعلومات أو لأفكار أو الاتجاهات.

أما تشارلز كولي فانه يعني بالاتصال " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات البشرية و تنمو علماء التربية " بأنه عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار و التعبير الذي يحدث في مكان معين الى مكان آخر".(1)

اصطلاحا: هو عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد.

ويعرف أيضا : بأنه يقوم على وظيفة أساسية وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار من شخص او جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين .

1- د منال طلعت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، جامعة الاسكندرية ، 2001-2002 ،

ويعرفه أيضا شيري **cherry** " بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف التأثير في الطرف الآخر."

تعريف لنديج : "الاتصال بأنه عملية استخدام للإشارة والتفاعل بواسطة العلاقات والرموز وقد يكون الرموزحركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه لسلوك . (1)

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت الاتصال الإداري وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الإداري ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

1-1- الاتصال الإداري : على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المديرية

وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة ، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

و كما يمكن القول انه عملية ديناميكية مستمرة، تحدث بين جميع مصالح المديرية وذلك لنقل معلومات أو أفكار أو رغبات والتعبير عنها عن طريق تفاعل بين طرفين أو أكثر، يدعى مرسلا وآخر يدعى مستقبل عن طريق استخدام قنوات إرسال مناسبة ، قد تكون وسائل شفوية ، مكتوبة و إلكترونية. (2)

1- زغدودي نورة و سيوان سعيدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية – بعنوان الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية ، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي- السنة الجامعية 2017-2018 ، ص 13 و 14 .
2- م. محمود حسن الهواشي + م. حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، 2014 ، ص 134 .

أيضا هو " ظاهرة اجتماعية يتم غالبا بين طرفي لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كليهما ويتم ذلك خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية.(1)

1- 2 - التعريف إجرائي للاتصال في المؤسسة أو بالمديرية :يمكن أن نعرفه بأنه:

عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات سواء كانت عملية أو تعبيرية من أي موظف في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة إلى موظف آخر، وقد تكون عملية الاتصال الإداري من مستوى أقل أو أعلى ، وقد يكون أيضا لإعطاء التعليمات والتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات للتأثير على الفرد ووسيلة فعالة لإنجاح العمل الإداري.

2- طرق الاتصالات الإدارية:

1. الاتصال الشفهي:

يتمثل هذا الاتصال من خلال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات و البرامج التدريبية و استخدام الهاتف.

2 . الاتصال الكتابي:

ويعتمد على تسجيل وكتابة الأفكار و المعلومات و هذه الطريقة سلاح ذو حدين فقد تكون ايجابية إذا اتسمت بالدقة التعبيرية و الوضوح و بالتالي تعتبر كوثيقة رسمية قانونية وقد تكون سلبية إذا لم يكن الاتصال بالدقة المطلوبة.

1- م. محمود حسن الهواشي + م. حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، 2014 ، ص 134 .

3. الاتصالات الالكترونية:

و تتمثل في القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة و هذه الطريقة تعزز نمو و فاعلية الاتصال الأمر الذي يستلزم الاهتمام بتوفير الكوادر البشرية المدربة على استخدام هذه التقنيات من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور في كافة المجالات. (1)

4. إجتماعات العمل : هذه الاجتماعات تجمع عدة أشخاص للتداول في موضوع محدد أو اتخاذ

قرارات لتصبح هذه الاجتماعات الفعالة يجب أن لا تتم بشكل ارتجالي، إنما يجب التحضير لها حتى تتم بشكل منظم وتثمر أفضل النتائج.

5. اللوحات الإعلانية الداخلية : يتم استخدامها لتداول التعليمات الصادرة من الإدارات

الحكومية أو الإدارة التي لها صفة قانونية مثل المجلس العام للمؤسسة، النقابات....

6. اللوحات الإجرائية: هناك بعض المؤسسات يستخدم نوعا خاصا من المذكرات ، تسمى لوائح

الإجراءات، وهي عبارة عن مستندات تتضمن جميع المهام التي يجب القيام بها لتحقيق وظيفة معينة فمثلا وضع لائحة إجرائية بجانب جهاز الفاكس لكل من يريد استخدامه، وتتضمن مبادئ استخدام الجهاز أو قائمة أ و كشف بأعمال وترقيمتها منطقيا. (2)

7. المقابلات: هي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة اي وجها لوجه بين

شخصين او اكثر وتعتبر المقابلات أداة هامة جدا من ادوات الاتصال داخل الإدارة التي

تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين العاملين.(3)

1- اياد حماد طالب، دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الادارية -دراسة واقع الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق

- طالب دكتوراة -جامعة دمشق كلية الاقتصاد - العنوان : دمشق- ضاحية الأسد-ص12.

2- خنوف عيسى ، مهدي رانية، مزوزي فريدة، جغاطي صارة ، دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية - دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال ،جامعة محمد بوضياف - المسيلة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الاعلام والاتصال ، 2018/2019 ، ص 27، 28 .

3- حجاب ، محمد منير . الاتصال الفعال للعلاقات العامة . القاهرة : دار الفجر لنشر والتوزيع ، . 2007 ، ص 27 .

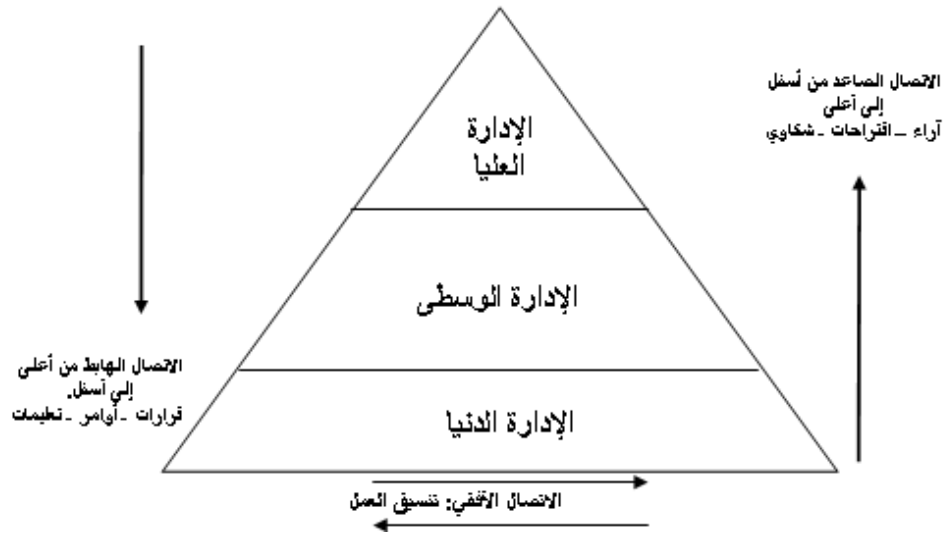
3- أنواع الاتصال الإداري :

ان تقسيم الاتصالات الى انواع مختلفة يرجع بطبيعة الحال الى المعيار الذي نستخدمه في النظرة الى

الاتصالات ، إلا أنه يمكن القول إجمالاً إن الاتصالات في محيط العمل تنقسم الى :

أ . إتصالات رسمية : وهي الاتصالات التي تتم وفق خطوط السلطة الرسمية وتجري وفقاً لقواعد و

إجراءات محددة رسمياً وهذا حسب الشكل التالي :



- الشكل رقم 01 : مستويات الهيكل الإداري و اتجاهات الاتصال فيه -

وتأخذ الاتصالات الرسمية الاتجاهات التالية :

1- الاتصالات الهابطة : وهي الاتصالات التي تكون من الرئيس إلى المرؤوسين وتأخذ الشكل

وتوجيهات أو تعليمات أو قرارات أو أوامر .

2- الاتصالات الصاعدة: و هي الاتصالات التي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس و تأخذ

الشكل آراء أو اقتراحات أو تقارير أو بحوث أو شكاوي .

3 - الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تتم بين الإدارة المختلفة في المستوى الإداري

الواحد و تأخذ الشكل التشاور و التبادل الآراء والخبرات وتنسيق العمل. (1)

1- كتاب الاتصالات الإدارية إجراءات السكرتارية - تخصص الإدارة المكتبية - الوحدة الثانية - ص 29 .

ب. إتصالات غير رسمية: هي تلك الاتصالات التي تتم داخل البناء التنظيمي و في مختلف الاتجاهات بطريقة خارجة عن القنوات الرسمية حيث تلعب العلاقات الشخصية والاجتماعية دورا كبيرا في تحقيق أهداف الاتصال الرسمي، ويتوقف حجم شبكة الاتصالات غير الرسمية على عدة عوامل منها حجم المنظمة وطبيعة أعمالها وأهدافها... الخ.

كما يمكن ان ينظر الى الاتصال وفقا لمعيار مصدر اتصال على انه :

1- اتصال داخلي: و هو الذي يتم داخل الجهاز التنظيمي إلى أجزاء أخرى فيه سواء كان في

الشكل الرسمي أو غير الرسمي .

2- اتصال خارجي : هو الاتصال الذي يكون من وإلى خارج الجهاز التنظيمي رسميا أو غير

رسميا(1).

4 - وظائف الاتصال:

1. وظيفة أو مجال الإدارة:و يتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع

المسؤوليات و دعم التعامل بين العاملين في المؤسسة او الهيئة.

2. وظيفة أو المجال الاجتماعي:و يتحقق عندما يتيح الاتصال فرصة لزيادة احتكاك

الجماهير ببعضهم البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الافراد .

الاتصال في النهاية يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد باعتبار أن مفهومه هو مفهوم

شمولي متعدد الأبعاد ومتكامل.

3. وظيفة او مجال الإعلان:والإعلان هو رسالة مدفوعة و إما أن يكون أخبار ومعلومات

أو ترفيه او الثلاثة مجتمعين لان رغبة المشاهد في القارئ في الرسالة الإعلامية ترتبط

بخاصية المنتج والمعلومات او من القيمة الترفيهية للإعلان.

1- كتاب الاتصالات الإدارية إجراءات السكرتارية، نفس المرجع ص 30 .

4. **وظيفة او مجال الدعاية:** وهو هدف قديم قدم المجتمع الإنساني باعتبارها محاولة

للسيطرة على الفكر والسلوك ويستوي في ذلك الدعاية داخل حدود الوطن او المواجهة

إلى الشعوب الأخرى.

والدعاية هي المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد او جماعة، من اجل تشكيل اتجاهات جماعات

او التحكم فيها او تغييرها،و ذلك عن طريق استخدام وسائل الاتصال والهدف من ذلك أن يكون رد

الفعل لأولئك الذين تعرضوا لتأثير الدعاية مع ملاحظة أن رجل الدعاية توجهاته تكون غير تعليمية

وهذا أن هدفه النهائي يتقرر سلفا.

5. **وظيفة او مجال التوجيه:** وتتحقق حينما يتجه الاتصال إلى اكساب المستقبل اتجاهات جديدة

او اتجاهات قديمة، او يثبت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

6. **العلاقات العامة:** تعد أيضا احد الوظائف التي تتحقق من خلالها أهداف عملية الاتصال، باعتبار

أنها تمثل هندسة و تدبير التفاهم و الرضا، او اعتبارها الرجل الوسيط او السند او النية الطيبة، لان

رجل العلاقات العامة يعد ممثلا للرأي العام وداعية في نفس الوقت، إذ انه يحلل و يفسر أمزجة

الناس و اتجاهاتهم و ردود أفعالهم المجتمعية التي تتصل بالمؤسسة او الجماعة او الشخص او

الحكومة التي يعمل لديها. (1)

1- ايت حمي كهيبة ، مذكرة تخرج لنيل درجة الماستر في العلوم والاتصال ، بعنوان ، دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة " اتصالات الجزائر بفرندة نموذجا" ، سنة التخرج 2012-2013 ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، ص ص ، 25 ، 26 و 27 .

5- عناصر عملية الاتصال الإداري:

لكي تتم عملية الاتصال الإداري و تتحقق أهدافها لا بد من توافر العناصر الأساسية التالية :

1. المرسل : هو الشخص مصدر المعلومات الذي يقوم بإرسال رسالة إلى شخص آخر

لتحقيق هدف ما و يتحدد مصدر الاتصال أو المرسل في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في المؤسسة لديه بعض الأفكار و المعلومات التي يريد اتصالها لعضو آخر بغض النظر عن المستويات الإدارية التي يتواجد فيها . (1)

2. الرسالة : وهي الأفكار ، المفاهيم ، الإحساسات، الاتجاهات، القيم أو المبادئ التي يرغب

المرسل في إشراك الآخرين فيها أو إكسابهم إياها، أو بعبارة أخرى الرسالة هي المحتوى أو المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ففي المجال التعليمي مثلا الرسالة هي موضوع الدرس و ما يتضمنه من معلومات أو حقائق يقدمها المعلم لتلاميذه، كما أن المجال الوظيفي للرسالة هي مجموعة الأوامر و التعليمات و الشكاوي وغيرها التي ترسل من قبل عامل إلى زميله على اختلاف مستوياتهم و لتكون عنصر فعالا في عملية الاتصال الإداري يجب أن تساير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه و ملائمة للوقت المحدد لها و الجمهور المقدمة له وواضحة.(2)

3 . قناة الإتصال : channel وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل و المستقبل و لا

يمكن للرسالة إلا من خلال وسيلة لنقل هذه الرسالة ، لذلك نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال اذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح و تتنوع الوسائل ما بين كتابية و شفوية و تقنية أو الكترونية .

1- دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة - منديات الجلفة لكل الجزائريين موقع الانترنت:

Content://downloads/all-downloads/187 consulte le 09/03/2020 - 20:05

2- مصطفى عبد السميع و آخرون ، الاتصال و الوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم ، ط 1 ، مركز الكتاب للنشر ، 2001 ، القاهرة ، ص 31.

4. **المستقبل** : receiver هو ذلك الشخص الذي يستلم الرسالة وقد يكون فرد أو جماعة قليلة

أو جمهور كبير في المنظمة ، ولاشك أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل و إدراكه.

5. **الاستجابة والتغذية الرجعية** : و يقصد رد الفعل لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت الهدف المطلوب أم لا ؟ وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل و المرسل فعملية الاتصال لا تنتهي بعملية استلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال .(1)

6- أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة :

تعتبر عملية الاتصال في مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات

اللازمة بالمديرية ولذلك يعمل الاتصال الإداري على :

- يساعد الاتصال على تبادل الأفكار و المعلومات والآراء و الاتجاهات و المقترحات و المنشورة والخطط و السياسات و غيرها.
- الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل.
- الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها وازدهارها فبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الإضلاع بمهام و مسؤوليات التخطيط و التنظيم و القيادة و التوجيه و التحفيز و الرقابه .

1- م. محمود حسن الهواسي ، م. حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الادارة الحديثة (وظائف الادارة - العملية الادارية) 2014 ، ص 137 .

- يساهم الاتصال في إصدار التعليمات و التوجيهات الفعالة فبدون الاتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل زملاؤه و ماهي خطته و برامجه و مشكلاته و يصبح التنسيق و التعاون بين الأفراد و الوحدات أمر متعللا و هذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة.

- فعلى سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة ، ولذا يقرر شاستربرناردان الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير و صيانة نظام الاتصال.

و تظهر كذلك أهمية الاتصال في المؤسسات و خاصة الكبيرة منها كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة ، أي أن مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ ، حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتم في أعلى المستويات الإدارية بينما التنفيذ يتم في أدناها ، و هذه المسافة بين مراكز التخطيط و مواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات و المعلومات بين البعيدين و هذا لا يتحقق إلا بالاتصال الجيد داخل المنظمة.(1)

1 - اعداد بختي امال ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية ، بعنوان ، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية ، لسنة 2015-2016 ، ص 22، 23 .

7- أهداف الاتصال الإداري :

تتمثل أهداف الاتصال الإداري في العناصر التالية:

1. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وموقف المرؤوسين منها وسبل حلها.
2. ضمان تداول المعلومات وانتقالها انتقالا سليما عبر مصالح المنظمة.
3. توفير وسائل الاتصال الإداري بين جميع المصالح والموظفين و الإدارة وذلك بالتعميم لوسائل الاتصال الإداري على كافة الموظفين بما فيها شبكة الأنترنت ، البريد الالكتروني.
4. توفير بيئة داخلية ملائمة للتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وتحديد مهام كل مصلحة.
5. المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المديرية ونقل المعلومات المناسبة لمستخدمي القرارات في الوقت المناسب . (1)
- 6- تسهيل عمليات اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- 7- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم تحقيقها.
- 8- توطيد الثقة بين الإدارة والأفراد ، وبين الرؤساء والمرؤوسين.
- 9- تفهم ما يفكر به الموظفين و ما يشعرون به و التعرف على آرائهم ومقترحاتهم .
- 10- شرح سياسات و أهداف المنظمة بالتفصيل ، إذ أن الإدارة في المستويات العليا ليس لديها الوقت الكافي للاهتمام بالتفاصيل ، وترك ذلك للرؤساء المباشرين. (2)

1- زغود نورة- سيوان سعيدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص الادارة العلمية للمؤسسات الوثائقية- بعنوان الاتصال الاداري في تفعيل أداء العاملين في المكتبات الجامعية - السنة الجامعية 2017/2018 ، ص 16 .

2- مبادئ علم الادارة الحديثة - تأليف م - محمود حسن الهواسي و م -حيدر شاكر البرزنجي -2014 . ص 35 و 36 .

8- معوقات الاتصال:

أ- معوقات شخصية : تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل ، وذلك نتيجة تباين المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة ، اختلافًا تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني ومن أهمها ما يلي:

- تباين الإدراك : وهي تباين في إدراكهم للمواقف المختلفة .
- الإدراك الانتقالي: وهي عادة ما يميل الفرد إلى استماع بما يتناسب مع قيمه واتجاهاته و آرائه فيعمل على انتقائها ، بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم اتجاهات وأفكار.
- الانطواء :تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم .
- حبس المعلومات : إخفاء المعلومات و عدم الإدلاء بها.
- المبالغة في الاتصال :عكس حبس المعلومات حيث يتم في ذلك الإفراط فيا لاتصال من خلال كتابه التقارير و الإدلاء بالمعلومات.
- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل : ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال فقد يميل إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه.
- مصداقية المرسل : تعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل و أعماله وأقواله يؤثر ذلك على نظرة المستقبل و رده فعله لأقوال المرسل وأفكاره .

ب- معوقات نفسية:

- من أشكالها الخوف عند احد الأطراف من الطرف الآخر
- عدم الرغبة في الاتصال وغياب الدافعية عند احد الأطراف
- التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات
- مشكلة الشك عند أحد الأطراف في ما يقوله الطرف الآخر .

ج- معوقات بيئية:

- الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عند مركز اتخاذ القرار .
- القصور التكنولوجي وعدم توافر أدوات الاتصال المتطورة .
- العوائق السياسية والاقتصادية .
- العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين مدى تقبل الآخرين وتفشي روح العنصرية .

د- معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات و مراكز الاتصال .
- عدم وجود السياسة لدى العاملين بنظام الاتصال التي تساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات ، وتمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية وتعبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال هذه الأخيرة.(1)

9- أساليب تفادي معوقات عملية الاتصال الإداري:

أبرز الأساليب والاستراتيجيات لتفادي المعوقات كالاتي:

- 1- الاهتمام بالحالة النفسية للمرسل من خلال تأهيله على أساليب الاتصال ومستلزماته وشروطه ، فالمعروف أن النفسية السيئة للمرسل تؤثر بشكل سلبي على كامل العملية الاتصالية. فمحتوى الرسالة يكون سيئا وتدققها النطقي يكون مرتبكا ،ويكون مضمون الرسالة برمته غير مفهوم في أحسن الأحوال
- 2- مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد حيث لا يجوز لشخص غير عارف لفنون الاتصال ان يبعث برسالة إلى شخص محترف او خبير .
- 3- ضرورة أن يكون القول مقرونا بالفعل.

1- خنوف عيسى ، مهدي رانية، مزوزي فريدة، جغاطي صارة ، دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية - دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال ،جامعة محمد بوضياف - المسيلة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الاعلام والاتصال ، 2018/2019 ، ص 28 .

4- تتصف الرسالة بخصيات او جوانب تجعلها فعالة حقا.

5- ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة، وكيفية الاستفادة من قدرات هذه القناة المتاحة والكامنة.

6- معالجة كل ما يشوب القناة من مشاكل أو معوقات ،مثل معالجة الضوضاء أو العقبات الفنية أو

الوظيفية الطارئة.

7- تنمية مهارات الإنصات والتحليل والاستقراء ولتسلسل المنطقي عند بث الرسائل بأنواعها اللفظية

وغير اللفظية .(1)

1- زغدودي نورة، سيوان سعيدة، الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، 2018/2017 ، ص 28 .

خلاصة الفصل:

إن الاتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للمجتمع بحيث أنه عملية جوهرية لسائر المخلوقات ، وبدون الاتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن غيره من الناس، فهو عملية أساسية لكل نشاط إنساني وعليه لا يمكن دراسة عوامل نجاح العمل الإداري دون التعرض إلى هذا العنصر الأساسي الذي يلعب دوراً هاماً داخل المنظمة بحيث يمكن أن نشبهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان بمثابة الجهاز العصبي ، والذي يمكن للإدارة بواسطته أن تحقق عملية نقل رسائلها و تعليماتها إلى الموظفين بها و إيجاد نوع من الصلة بين مختلف أجزاء الإدارة فكلما كان الاتصال جيداً كلما تحقق النجاح في العمل الإداري.

الفصل الثالث

القيادة الادارية

تمهيد.

- 1- ماهية القيادة الإدارية
 - 2- عناصر القيادة الإدارية
 - 3- خصائص القيادة الإدارية.
 - 4- أهمية القيادة الإدارية
 - 5- أنماط القيادة الإدارية
 - 6- معوقات القيادة الإدارية.
- خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات، فإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فأنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعامات وقلت فيها وحدة الملكة وبمجيء الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم - وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبيرة من العالم.

وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم و تنظيم أمورهم و توجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة.

فالعلمية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين، الذين حاولوا من خلال دراستهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه.

1- ماهية القيادة الإدارية :

ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية و الغزوات و اقترن 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 عام.

1- مفهوم القيادة: « Leadership »

القيادة لغة: وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد⁽¹⁾.

تعتبر القيادة طريقة من طرق التوجيه و الإشراف، وتلعب دورا أساسيا في التأثير على أوجه النشاط المختلفة في أي مؤسسة « فالقيادة تطلق عادة على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل فهم الذين يتصلون اتصالا مباشرا بالأيدي العاملة.»⁽²⁾

والقيادة الإدارية تعني أيضا : "علمية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني» .

وتعرف أيضا بأنها « : نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.»⁽³⁾

1- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص :تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية ، 2013/2014 ، ص 15 .

2- د. مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الادارية جامعة المسيلة - كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، ص 03 و04

3- نواف كنعان ،القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 97، 98 .

القيادة اصطلاحاً : هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وهي في مجملها مسؤولية اتجاه المجموعة، كما يقول عمر بن عبد العزيز « :ألا إني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً »

يستعمل في العلوم الاجتماعية وفق ثلاث معان : القيادة كخاصية منصب معين ، القيادة كسمة أو كطابع شخصي، القيادة كخاصية سلوكية نوع معين من السلوك.

فمصطلح القيادة يستعمل أساساً لتوضيح التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في إطار اجتماعي - ثقافي معين - (1)

2- تعريف القيادة الإدارية:

يرى هوارد كار ليسل **Howard M. Carlisle** أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة و ذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي **التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة**، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الإستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة. ويعرفها **جان موتون وروبرت بليك Jane Mouton and Robert Blake** على أنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية والرضا.

1 د. مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الادارية - مرجع سابق ، ص 04.

و تعرف بأنها: مجموعة السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط و إثارة سلوك واتجاهات الآخرين. وعليه فالقيادة الإدارية 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 إلى ذلك.(1)

من هذا فان هناك فرق بين القائد والمدير:

المدير : Manager هو ذلك الفرد الذي يقضي معظم وقته في تنفيذ الأسس العامة لروتين العمل، ثم يقرر كيف تنفذ الأعمال بصورة صحيحة.

القائد : Leader هو ذلك الشخص الذي يمتلك الرؤية والحكم لعملية الإبداع والابتكار وينفذ الصحيح من الأعمال، ويعمل على توصيل الرؤية للموظفين ويستخدم الحكمة لجعل الأفكار قابلة للتطبيق، مع تحفيز كل فرد لتنفيذ مهمته، ولا يفكر دائما بالفشل. بينما المدير قد يفكر فيه، ولذلك يعتبر المدير كقائد نشيط في المنظمات الناجحة(2).

القائد الإداري:

هو ذلك الشخص الذي تم تعيينه من جهة الاختصاص أو قد يتم انتخابه ويلجا غالبا لاستخدام السلطة غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين وقد يضطر أحيانا إلى استخدام السلطة الرسمية و نطاق اهتمامه تنصب على البيئة الداخلية و الخارجية معا .(3)

1- د مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الادارية - مرجع سابق ، ص05.
2- أ عمر محمد درة ماجستير ، مدخل الى الادارة- كلية التجارة -جامعة عين شمس -2009 ، ص 43 .
3- أ.د. محمد الصيرفي ، القيادة الادارية والابداعية - الناشر دار الفكر الجامعي - الاسكندرية - 2006 ، ص 127 .

3- عناصر القيادة الإدارية:

و بما أن الإدارة أوسع من القيادة وتعد القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة ومن خلال

عرض التعريفات يمكن تحديد عناصر القيادة الإدارية:

أ. **فن التأثير في المرؤوسين** : القيادة فن لأنها تحتاج الى موهبة ومهارة فهي عملية تفاعلية و

هي عملية التأثير في الجماعة اكثر منه سلطة رسمية عليهم فلا بد من وجود قنوات تأثيرية بين

القائد و تابعيه.

ب. **وجود السلطة الرسمية** : وجود السلطة الرسمية من الضروري لتحقيق شرعية القيادة فالقائد

الشرعي لابد وان يكون على رأس التنظيم ادري رسمي ولكن الاعتماد على السلطة الرسمية هو

الذي يفرق بين القائد و الرئيس فالقائد هو الذي لا يعتمد كثيرا على السلطة الرسمية و هو حين

يعتمد عليها يسعى الى جعلها مقبولة من المرؤوسين عن طريق استمالتهم والتأثير فيهم أما الرئيس

فكثيرا ما يسرع الى السلطة الرسمية لتوصيل أوامره الى مرؤوسيه ولكن هذه الوسيلة وان كانت

أيسر الطرق و أسرعها في توصيل الأوامر إلا أنها أكثر الطرق تسببه في تفوق المرؤوسين وعدم

استجابتهم.

ج. **هدف مشترك** : لا بد من وجود هدف مشترك يجمع بين القائد و تابعيه فيسعى القائد الى حفزهم

لتحقيق هذا الهدف فلا يتصور وجود قائد الجماعة دون وجود هدف يسعى الجميع الى تحقيقه ولا بد أن

يكون القائد أكثر أفراد الجماعة قدرة على حفزها لتحقيق هذا الهدف.2

1- أ.د. احمد ابراهيم حمزة ، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع - ط الأولى 2015- 1435هـ- ص 215 .

4- خصائص القيادة الإدارية:

القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك الجماعة توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر و لا يمكن لفرد أن يصبح قائدا، دون أن يكون هناك جماعة ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما كل ما يستطيع من معرفة و مهارة و جهد وإرادة و نكاه و مشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه ما لديهم من قدرات و ميول واستعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بأراء و أحكام بغرض تحقيق هدف معين كأساس القيادة هو العمل مع الجماعة و لصالحها و مساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويتضح مما سبق أن القيادة أمر ضروري للتفاعلات بين الأفراد و الجماعات، فالقائد رقيب و منظم و موجه الأفراد في سلوكهم و مواقفهم نحو أهداف معينة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد و هذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا و تأثيرا و تعاونا فانه يمكن حصر خصائصها كالتالي :

- القيادة نشاط و حركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية و عقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يواجه هذه القدرات .
- القيادة تؤثر في الأفراد و الجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه و التأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة و الإقناع لا عن طريق الأمر و الفرض.
- القيادة تعاون و على القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته و لا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفزهم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

و قد خلصت قوة العمل الأسترالية المتخصصة في المكتبات

(AUSTRALIANLIBRARIANSHIP TASKFORCE)

بأن الخصائص الرئيسية للقيادة المطلوبة مستقبلا هي:

- الرؤية الابتكارية.

- صياغة الأهداف و انجازها.

- القدرة على اتخاذ القرارات بثبات.

- القدرة على بناء الفريق.

- شخصية جذابة (كاريزما)

- تعمل القيادة الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد و حاجياتهم (1).

5- أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها

الناضب وأنها مفتاح الإدارة وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب

العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

فأصبحت المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من

القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم .

و تكمن أهمية الإدارة في أنها :

1- بحثي أمال ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة اعمال الموارد البشرية- بعنوان القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة- دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية- اعداد الطالبة بحثي أمال- السنة الجامعية 2015-2016 ، ص 08 و 09 .

- تعمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات و تكتيل جهودها و توجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع .

- تساعد أعضاء الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط و اختيار الوسائل المناسبة و توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

- تعمل على حماية الجماعات و استمرارها ، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.

- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات لإيجاد العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.(1)

* كما حدد كل من كتر KATS وكاهن KAHN ، عدة عوامل رئيسية تقتضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة وهي كالتالي:

أ.عدم شمولية تصميم المؤسسة :إن انحراف تصميم المؤسسة(الهيكل التنظيمي ،السياسات، أنظمة المؤسسة) عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة فعالة لمعالجته.
ب. تغير بيئة المؤسسة :نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية و يتأثر بها، وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات و تغيرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات و التغيرات البيئية.

ج.المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية :إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.
ج . حركية المؤسسة : المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها و أنشطتها و يؤدي ذلك على تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة.(2)

1- د، حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري و التنظيمي ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة ، 2010 ، ص 86،85.

2- د. مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الادارية- مرجع سابق ص 13 ، ص 15 .

وبالتالي تعتبر أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما للقيادة أهمية في الإسلام، وهي تحقيق الخلافة في الأرض، من أجل الصلاح والإصلاح ولذلك كان أمر الله واضحا في قوله تعالى: "فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يَحْكُمُوا بِمَا شَجَرِ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا" (سورة النساء، الآية 65). (1)

6- أنماط القيادة الإدارية:

مما تكن وجهات النظر التي تفسر القيادة وظهور القادة فإن هناك إجماع على أن الأساليب القيادية هي ثلاثة :

1- أسلوب القيادة الأتوقراطية :

ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من النزعة الفردية ويعيد عن المشاركة الجماعية، و هنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل وبالتالي فإن الاندفاع لمعمل قليل .

حيث تقوم عمى معايير أساسيا السلوك المنفرد الاستبدادي، وحمل الآخرين عمى التصرف وفقا لإدارته المنفردة.

2- أسلوب القيادة الديمقراطية:

هذا النمط من القيادة هو عكس القيادة الأتوقراطية ، حيث يمتاز بمشاركة المرؤوسين القائد في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ويقوم القائد باستشارة مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار، ويتخذ قراره بناء على تلك الاستشارات إلا انه يبقى ممسكا بزمام الأمور من حيث قيامه بعمليات التوجيه والرقابة، ويعتبر هذا من انجح الأساليب القيادية وأكثرها فاعلية في الإدارة الحديثة ذلك لأن من شأنه أن يرفع

من الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، وبالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية والإبداع لا سيما وأنه ينبغي أن يكون أعضاء التنظيم فيها على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون العمل وما يحيط بها من ظروف وتحديات، إلا أن من مساوئها زيادة التكاليف والبطء باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، وهذا لا بد من التمييز بين القيادة الديمقراطية الجماعية التي تقوم على أساس أخذ رأي الجميع والقيادة الديمقراطية الفردية التي تقوم على أساس أخذ رأي بعض الأفراد وليس الجميع.

3- أسلوب القيادة المتساهلة (قيادة عدم التدخل):

يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعمقة بذلك.

والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنو ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود.

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث و الدراسات.

ويتصف القائد في هذا النوع من القيادة بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ودوره يكون في إعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

في هذا النوع من القيادة يصبح القائد كأنه مستشار، فهو لا يؤثر على مرؤوسه بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

1- عايش مريم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير أكاديمي في علوم التسيير -تخصص إدارة أعمال المؤسسة - بعنوان : دور القيادة الإدارية في ادارة التغيير التنظيمي -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي - السنة الدراسية 2015/2016، ص 10 و 11 .

7- دور القيادة في انجاح العمل :

- 1- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- 2- حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- 3- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشرة بالمؤسسة والأفراد.
- 4- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- 5- دعم عناصر الوظائف الإدارية .
- 6- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- 7- الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة. (1)
- 8- للقيادة دور في إدارة الموارد البشرية فمن خلال الأسلوب الديمقراطي للقيادة والذي يركز على العلاقات الإنسانية السلمية بين القائدة ومرؤوسيه ومن خلال تحقيق الاندماج بين العاملين وعلاج مشكلاتهم وتطويعهم والتأثير يساعد على جعل المجموعة العاملة أكثر تعاونا وإيجابية ويرفع بالتالي من كفاءتها الإنتاجية.
- 9- التركيز الاهتمام على القيادات غير الرسمية أو أهميته دورها في الإدارة لان هيئة القيادات يمكن أن تؤدي دورا إيجابيا إذا ما احسنت القيادات الرسمية التعامل معها من خلال إيجاد دورا إيجابيا بين متطلبات وأهداف هذه القيادات ومتطلبات وأهداف التنظيم الرسمي والقيادات غير الرسمية.

1- اعداد احمد عبد المحسن العساف ، مهارات القيادة و صفات القائد- الرياض ، 1423 ن ص 11 .

10- للقائد القدرة على إتخاذ قرارات فعالة ومن خلال التشخيص الواعي للمشكلة والتقدير السليم للواقع والاسترشاد بآراء المرؤوسين والموازنة بين المخاطر التي قد يسببها إتخاذ القرار، وقدرته على الاتصال الفعال، ومن خلال حسن إضائه لموظفيه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم وتوضيح أفكاره حتى تكون مؤثرة فيهم وتعرفه على السمات المميزة لمرؤوسي وإشراكهم في وضع الأهداف و مراعاة استخدامه للوقت في تطبيق هذا النظام من خلال وضع إستراتيجية للتغيير، وتنفيذها واعتماده في ذلك على ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها، ومرونتها التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها واستخدام النمط القيادي الذي يتلائم مع متطلبات التغيير.

11- وقد تبين أيضا من خلال الدراسات المختلفة أن الأفراد العاملين في الإدارة محتاجون إلى إشراف حازم ورقابة شديدة ومن هنا تأتي ضرورة إتباع القائد لأسلوب القيادة الأوتوقراطية باعتباره الأسلوب الذي يتلائم مع بعض المواقف داخل الإدارة كونه يمكن القائد من ممارسة مهامهم وتحقيق أهداف الإدارة وقد دعمت النظرة الحديثة للإدارة ذلك بحيث وجهة الأنظار الى ضرورة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة والعمل على تنكيتهم وتطويرهم ومن هنا تأتي ضرورة إتباع القادة لأسلوب القيادة الديمقراطية باعتباره الأسلوب الذي يتلاءم مع مواقف المرؤوسين⁽¹⁾.

1 - زكي حميدة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص: تنظيم وعمل، بعنوان دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ضل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة قالمة- اقسام العلوم الاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية، لسنة 2018/2019، ص 92، 93 .

خلاصة الفصل :

مما سبق نستخلص أن القيادة الإدارية من أهم الوظائف في المنظمة، و أيضا أنها تقوم على أساس العمل مع الجماعة لصالحها وذلك باستخدام القائد مهارات للتأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم من أجل استخدام كل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة و طموحاتهم، فهي تساعد كثيرا في تحديد أفضل السبل للأداء الفعال وتحويل المنظمة إلى وضع أحسن في المستقبل وصولا بها إلى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، وذلك باختيار النمط القيادي المناسب في الإدارة الذي له دور أساسي في نجاح العمل الإداري .

الفصل الرابع

المناخ التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم المناخ التنظيمي
- 2- أنواع المناخ التنظيمي
- 3- خصائص المناخ التنظيمي
- 4- أبعاد المناخ التنظيمي
- 5 - عناصره
- 6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- 7 - أهمية المناخ التنظيمي
- 8- الهيكل التنظيمي
- 9- أهمية الهيكل التنظيمي
- 10- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- خلاصة

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا ، حيث أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة و تأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضفاء صفة التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة علما ان كتاب الإدارة قد استخدموا من قبل كلمة المناخ المؤسسي ثم استقروا على المناخ التنظيمي.

و باعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة أو إدارة وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى نجاح العمل الإدارة.

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعرف على أنه : مجموعة الظروف التي يعيش الفرد في داخلها ويقال المحيط الوسط.

* يعرفه كل من بريتشارد وكارا زيك prichard and karazik لو ارنس la wrences

أنه خاصية نسبية للبيئة الداخلية تميزها عن منظمة أو منظمات أخرى هذه الخاصية أو الميزة

نتيجة عن سياسات ، وسلوكات أعضاءها (أعضاء القيادة) التي يدركها الأعضاء وبالتالي تكون

قاعدة لتفسير وضعية المنظمة، كما تعد مصدر للضغط في توجيه النشاط.»

أما فورهند وجلمر forhand and gilmer فيعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص

تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى بحيث تكون هذه الخصائص ثابتة نسبياً (1) .

كما يعرفه علي السلمي "بأنه كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل

معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة". (2)

و فورهند ولجمر :المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي

تتميز عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها.

*من هذه التعريفات نستخلص أن المناخ التنظيمي هو مجموعة ظروف وخصائص البيئة الداخلية

التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة الظروف الداخلية والعمليات والخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى

والتي تؤثر بدورها على أوضاع العاملين و أدائهم أثناء القيام بالعمل .

1- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تسيير

المنظمات ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، لسنة التخرج 2010/2009 ، ص 02 ، ص 05 .

2- علي السلمي، ادارة السلوك الانساني ، القاهرة :دار غريب ، ص73 .

2- أنواع المناخ التنظيمي:

- 1- **المناخ المفتوح:** يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية و بدرجة من التلاحم و التآزر بينهم.
- 2- **المناخ المستقل:** و يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر.
- 3- **المناخ المنضبط:** و يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و التزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة و كثرة في الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.
- 4- **المناخ العائلي:** يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة و لكنها تؤثر على رصانة الإنجاز و الأداء، فالعاملون هنا يشعرون بحميمة العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم و أدوارهم في النظام.
- 5- **المناخ الأبوي:** و يسود هنا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية و لكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الإهتمام بالعاملين و ممارس دور الديكتاتور التسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً للإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.
- 6- **المناخ المنغلق:** يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز و الرضا عن العاملين في النظام فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنتهكهم الأعمال الرتيبة و روحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، و المسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.⁽¹⁾

1- حمادات محمد حسن محمد، " السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2008 ص 24 و 25 .

3- خصائص المناخ التنظيمي:

يمتاز المناخ التنظيمي بالخصائص التالية:

1 - هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية) بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل و التكنولوجيا...

2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.(1)

3- المناخ التنظيمي هو تعبير عام عن ماهية المنظمة ، و أنه الإدراك الموجز الذي لدى الناس حول المنظمة و ينقل انطباعات الناس عن البيئة الداخلية التنظيمية التي يعملون بها.

4- المناخ التنظيمي يعتبر مفهوم مجردة وغير ملموسة أي هو نوعي من الصعب جدا شرح مكوناته في الوحدات الكمية أو القابلة للقياس.

5- المناخ التنظيمي يعطي هوية مميزة للمنظمة ويشرح كيف أن المنظمة واحدة تختلف عن المنظمات الأخرى

6- المناخ التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد وهي مختلفة كالاتقالية الفردية ، هيكل السلطة ، أسلوب القيادة، نمط الاتصال ودرجة التعاون و النزاعات...الخ.(2)

1- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية، دار مكتبة الشرق، عمان ، ط 2، 1994، ص

2- المناخ التنظيمي ، المعنى ، الخصائص، و العوامل- موقع من الانترنت: .ar.bestarcleeonline.com-Organisational-

4- أبعاد المناخ التنظيمي :

1- **طبيعة البناء التنظيمي**: وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية

المختلفة، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمية المرنة تتيح للعاملين الفرصة في المشاركة والإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها.

2- **النمط القيادي المتبع**: ويقصد أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال اشتراك الفرد في اتخاذ

القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والغياب وخلافه.

3- **التدريب**: يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات

نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفعالية لدى الأفراد لا تتحقق، إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.

4- **التركيز على الانجاز**: حيث يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها للاختراعات و الابتكارات

وإعطاء حرية للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف، إذ أن هذه الممارسات تعمل على كسر الروتين عند العاملين وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء.

5- الأمن الوظيفي :وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن

فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى

الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.(1)

6- التدريب و التنمية الإدارية:ويقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة

لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة و الفاعلية في أعمالهم

الحالية أو المستقبلية من خلال المهارات الفكرية و العملية الملائمة، لأن التنمية الإدارية فهي نشاط

مستمر يهدف الى تطويل و تنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق

المعارف و المهارات المكتسبة.

7- أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين :الأسلوب الذي تتبعه الادارة يحدد نمط تعامل العاملين

معها فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة و الإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون

العاملين وإخلاصهم في العمل و حرصهم على مصلحة المنظمة .

لذلك يجب خلق الأجواء الوظيفية الهادفة من المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و

تشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي و الصدق و تدعيم الثقة.(1)

لذلك يجب خلق الأجواء الوظيفية الهادفة من المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و

تشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي و الصدق و تدعيم الثقة.(1)

1- باعلي فتيحة و عصموني فاطمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص :تنظيم و عمل، بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية – أدرار - جامعة احمد

درابة - أدرار- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية قسم العلوم الاجتماعية، لسنة 2018/2017، ص-ص 24- 25.

2- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين مرجع سابق ، ص 34، 35

5- عناصر المناخ التنظيمي:

1-الهيكل التنظيمي: وهو نمط أحداث الأقسام و الادارت و الذي يدل على المستويات الإدارية التي

تكون المشروع (الطويل و المسطح) و يبين نمط السلطة و مراكز إتخاذ القرارات فالهيكل التنظيمي

المرن عادة ما يتيح فرص التأقلم للمتغيرات و لا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية و لا يتعامل معها.

2- نمط القيادة : يعتبر نمط الاشراف و القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ

التنظيمي، فالإشراف التسلطي(المركزي) يحد من مبادرات العاملين و مساهماتهم و ذلك بعكس

الإشراف اللامركزي.

3- نمط الإتصالات : إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الراي

و التعلم والتطور، وقد تبين بأن الاتصال في إتجاه واحد(تنازليا)فقط و ذلك إصدار الأوامر

والتعليمات من أعلى و انسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير و عدم

المبالاة باعتبار أن أفكاره و آرائه لا قيمة لها.(1)

4- المشاركة في اتخاذ القرارات :تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد

العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم

بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير

العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص

الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذه .

1- سادات لمية ، مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية ، بعنوان : المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الجلفة، 2016/2017 ، ص 109 .

5- طبيعة العمل: ويقصد بها ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي إلى تحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين. ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافز للتحسين في الأداء .

6- تكنولوجيا العمل: وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل وتحديثه من حيث الآخر، تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي.

7- الحوافز: وهي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أم ايجابية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي كلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد .

8- العمل الجماعي: تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى

المناخ التنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي الى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

9 نظم وإجراءات العمل: هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ

المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فان نظام الإجراءات تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها، كما تبين التسلسل الوظيفي

انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات

الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها

المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي

تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها .

10- العلاقات الداخلية: تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها

العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء

نفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها

المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما إن تمون صاعدة إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة

الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا

كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فان ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس

إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ

التنظيمي. (1)

1- باعلي فتيحة وعصموني فاطمة ، ، بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي مرجع سابق، ص 29 .

6- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

1 - العوامل الخارجية:

أ- **البيئة الثقافية** : يقصد بالبيئة الثقافية " ثقافة الأفراد " أفكارهم وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلدٍ نامٍ يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم، لاختلاف الثقافات بينهم .

ب - **البيئة الاقتصادية** : تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز .

على سبيل المثال، فإن النظام الاقتصادي السائد في بلد ما من الممكن أن يؤثر في مستوى الأجور والحوافز في المنظمة التي تعمل فيها وبالتالي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

ج- **المشاكل الأسرية** : يقصد بها أن المشاكل متعلقة بالنواحي المالية والأنباء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبًا على أداء العاملين.

2 - العوامل التنظيمية:

أ- **الثقافة التنظيمية** : تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل وأداء على التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم تصرفات في المواقف المختلفة، كما أن لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة

ب- **ظروف العمل** : ويقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، وتنظيم المكاتب والتهوية التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السلمية على سلوكهم ، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبًا على إنتاجية الفرد .

ج - **درجة التماسك الجماعية ومستوى ولائه** : إن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بينهم.

3- العوامل الشخصية : و تشمل:

أ- **قدرات الفرد** : القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط و التأثيرات السلبية على معنويات الشخص.

ب - **القيم تناقض** : يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف فمثلا مدير قسم الدعاية والإعلان قد يواجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو على الأقل مبالغ فيها عن منتج ما فمثل هذا التصرف قد يوجد لدى الفرد شعورا بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم والشعور بتأنيب الضمير .

1- زراري ياسمينه ، مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، بعنوان تأثير المناخ التنظيمي للموظفين ، لسنة 2016/2017 - جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، ص ، ص ، ص (31،30 و 32)

7- أهمية المناخ التنظيمي:

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحدا من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة حيث

يعبر عن:

- جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
 - تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي .
 - مساندة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
 - هو وسيلة يمكن المنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
 - هو حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.
 - دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية .
 - قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة.(1)
- مما سبق يمكن القول أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز و تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فاعلية و بما أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد و رضاهم و على إدراكهم واتجاهاتهم و دافعيتهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة على مدى نجاح العمل الإداري داخل المنظمة.

1- عبد الفتاح عبد المجيد المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007 ، ص 17،18 .

- خلاصة الفصل :

يؤثر المناخ التنظيمي بطريقة مباشرة في سلوك العمال، وهذا ما يعطيه أهمية كبيرة داخل المنظمة كونه يعد أحد أهم عوامل النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة، عن طريق انتهاج مناخا تنظيميا ملائما للعمل مما يؤدي للطمأنينة في نفسية العامل، وبالتالي تحفيزه على تقديم أحسن ما يمتلك من مهارات وقدرات في العمل وبذلك يعد المناخ التنظيمي ثقافة للمؤسسة بحيث يعبر عن خصائص المنظمة وفق تصورات العمال، و اتجاهاتهم و مستوى الإثارة لديهم والذي يعتبر أهم محددات النجاح في العمل الإداري

** و من خلال الدراسة التي قمت بها فانها تتطلب القيام بدراسة عنصر أساسي في الإدارة وهو الهيكل التنظيمي وله دور لتوضيح أكثر للعوامل المحددة لنجاح العمل الإداري ، إذ أن لكل منظمة هيكل تنظيمي و مدى أهميته في المؤسسة العمومية.

8- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة

في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال

والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة.(1)

الهيكل التنظيمي " هو كيفية توزيع المهام والواجبات و المسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات

التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها".

* يتكون من مجموعة عناصر رئيسية هي :

- تقسيمات تنظيمية نعبر عنها بالوحدات التنظيمية.

- مجموعة من المهام المحددة " تعبر عن التخصص".

- مجال محدد لأداء كل مهمة " نطاق الإشراف".

- مجال لاتخاذ القرارات " توزيع السلطة".

- شبكة لانتقال المعلومات " الاتصال" (2)

9- أهميته : تكمن أهمية الهيكل التنظيمي بإنشاء مسار عمل تتحرك فيه الإجراءات والعمليات

بشكل سلس معروف من جميع الموظفين والعملاء فيما يتعلق الخدمة التي يحتاجونها .

حيث يقوم الهيكل التنظيمي بما يلي:

- تحديد المستويات الإدارية و التقسيمات الوظيفية في المؤسسة و مجموع المهام والمسؤوليات

المطلوبة منها على مستوى القسم و على مستوى الموظف بالإضافة إلى توضيح مؤشرات الأداء و

كيفية قياسها و تحسينها.

1- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء، ط1، الأردن، 2002، ص 169 .

2- يوسف مسعداوي، أساسيات قياداة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 222، 223 .

- توضيح الصلاحيات الممنوحة لكل جزء من الهيكل التنظيمي و ترتيب طبيعة و مسار العلاقات بين هذه الأجزاء.

- تحديد إجراءات المحاسبة الإدارية و آلية رفع التقارير.

- مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه.

- بيان وتفصيل الأقسام و تحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية .(1)

و من هذا نستنتج:

أن الهيكل التنظيمي له تأثيرات متعددة و انعكاسات مهمة في تحديد درجات فاعلية المؤسسة و في ابعدها المتفرعة ويشمل جميع الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة و بالتالي الهيكل التنظيمي له علاقة كبيرة في توضيح مدى فاعلية الاتصال الاداري داخل المؤسسة و العلاقات بين الموظفين وبين المسؤولين ودور القيادة أو النمط القيادي السائد في الادارة و كذلك المناخ التنظيمي و ملائمته و بالتالي الهيكل التنظيمي له دور في توضيح هذه العوامل أو المقومات التي لها علاقة بنجاح العمل الاداري في المؤسسة العمومية .

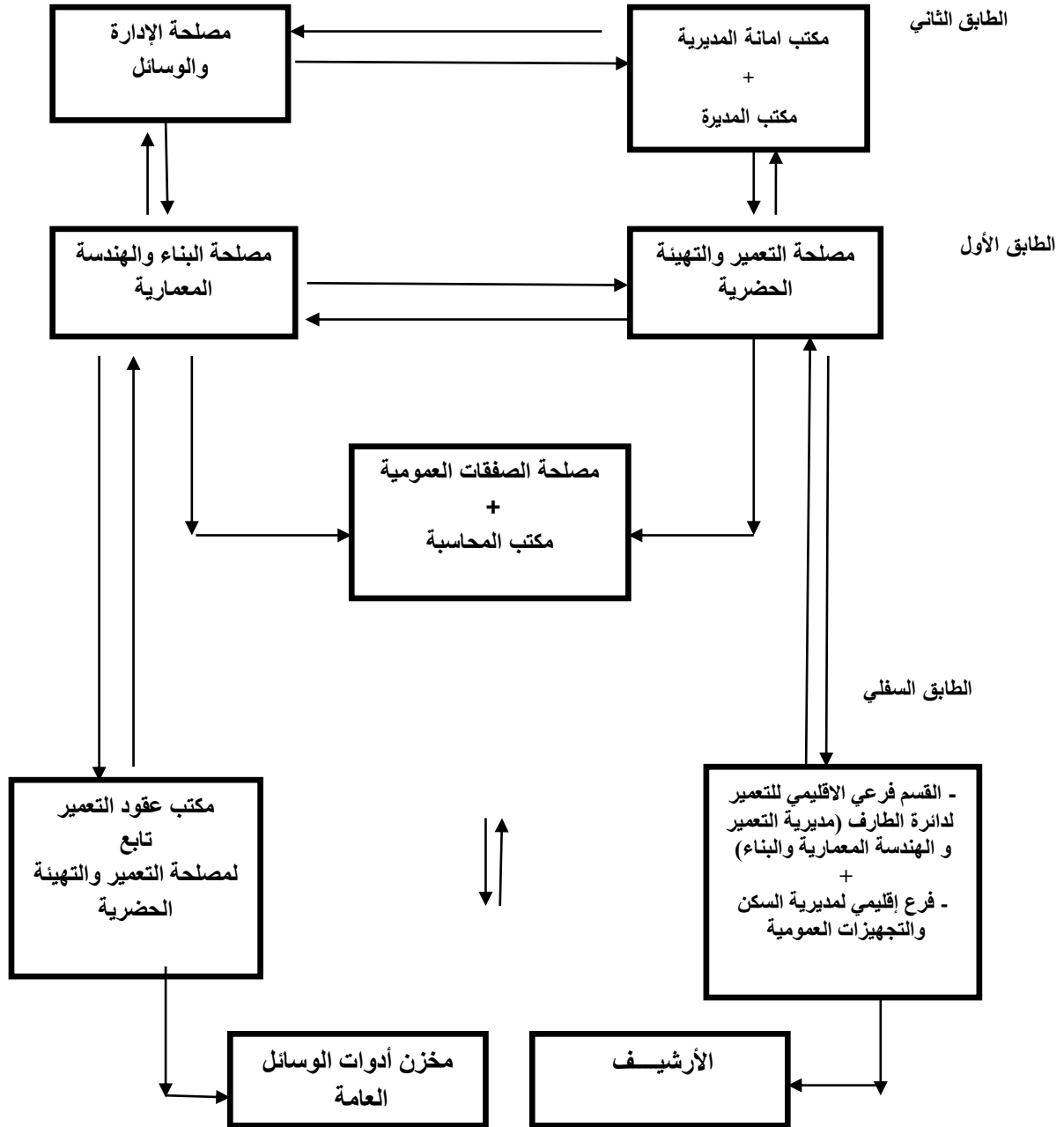
10- الهيكل التنظيمي لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف:

- ينقسم هيكل المديرية إلى ثلاثة أقسام: الطابق الأرضي، الطابق الأول والطابق الثاني.
 - تتكون المديرية من اربع مصالح إدارية :
 - مصلحة الادارة والوسائل
 - مصلحة التعمير و التهيئة الحضرية
 - مصلحة البناء والهندسة المدنية
 - مصلحة الصفقات العمومية
- يحتوي الطابق العلوي على مصلحة الإدارة والوسائل يسارا يحتوي على (06 مكاتب) يقابلها مباشرة مكتب الأمانة العامة ثم مكتب المديرية إضافة إلى قاعة الاجتماعات.
- الطابق الثاني في الجهة اليسرى مصلحة البناء والهندسة المدنية بها (05مكاتب) تحت مصلحة الادارة والوسائل يقابلها مصلحة التعمير و التهيئة الحضرية يحتوي على (05 مكاتب)، ويقابل كل من المصلحتين في الأمام مصلحة الصفقات العمومية به (03مكاتب) و مكتب المحاسبة التابع لمصلحة الإدارة والوسائل يحتوي على (03 مكاتب).
- الطابق الأرضي في الجهة اليسار مكتب تابع لمصلحة التعمير والتهيئة الحضرية (مكتب عقود التعمير) وبه (05 مكاتب).
- أما الجهة اليمين فيحتوي على فرع دائرة الطارف التابع لمديرية التعمير و الهندسة المعمارية والبناء بالطارف يحتوي على 03 مكاتب .
- إضافة إلى فرع تابع لمديرية السكن و التجهيزات العمومية بالطارف يحتوي على 03 مكاتب.

و إليكم المخطط التالي :

مخطط لهيكل الإداري لمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف

(إعداد الطالبة)



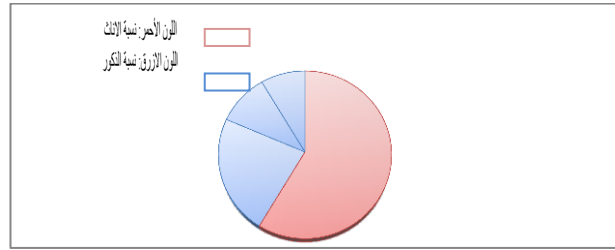
الفصل الخامس

تحليل الجداول والبيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية
الجدول رقم 01- يبين أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 31.25	10	الذكور
%68.75	22	الاناث
%100	32	مجموع التكرارات

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الإناث هي الأكبر نسبة من الذكور بنسبة 68.75% و الذكور بنسبة 31.25% و بالتالي يغلب الطابع النسوي في الإدارة على الطابع الرجالي وهذا لان نسبة النساء تفوق نسبة الرجال. ما نلاحظ خلال الرسم التالي:



الجدول رقم 02- بين افراد العينة حسب السن:

مجموع التكرارات		الاناث		الذكور		الجنس السن
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 6.25	02	%6.25	02	% 00	00	اقل من 30 سنة
% 46.87	15	%28.12	09	%18.75	06	40 - 30
% 46.87	15	%34.37	11	%12.5	04	أكبر من 40
% 100	32	%68.74	22	%31.25	10	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول ان فئة ما بين 30-40 سنة هي اكبر نسبة في فئة الرجال لكن فئة النساء فان نسبة الفئة الأكبر من 40 سنة فهي الأكبر و بالتالي اقل نسبة بين الرجال والنساء هي فئة اقل من 30 سنة التي تنعدم في فئة الرجال و بالتالي فان اكبر نسبة في الادارة هي فئة السن من 30 الى 40 سنة .وهي فئة الشباب الغالبة في الادارة و تعتبر من الكهولية و بالتالي لها قدر كافي من الاتزان والرزانة بين هذه الفئات مما يساعد ذلك في نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة العمومية

جدول رقم 03 : بين افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

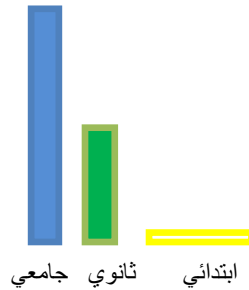
مجموع التكرارات		الجنس				المستوى التعليمي
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 0	% 0	% 00	0	% 00	00	ابتدائي
% 43.75	% 14	% 37.5	12	%6.25	2	ثانوي
%56.25	% 18	% 31.25	10	%25	8	جامعي
% 100	% 32	% 68.75	22	% 31.25	10	المجموع

من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ25% وهي نسبة الجامعيين بالنسبة للذكور، تليها نسبة 6.25% للمستوى الثانوي حين نجد انعدام المستوى الابتدائي.

بالنسبة للإناث اعلى نسبة قدرت بـ37.5% وهي نسبة المستوى الثانوي ، تليها نسبة 31.25% للمستوى الجامعي فحي نجد انعدام المستوى الابتدائي، و بالتالي نجد اعلي نسبة في الإدارة المستوى الجامعي الذي قدر بـ 56.25% ثم المستوى الثانوي بـ43.75%.

ومن خلال هذا نستنتج أن العمل داخل المؤسسة يتطلب الكفاءة والشهادة، بالإضافة إلى أن كل عمل حالياً أصبح يتطلب مستوى تعليمياً جيداً، وهذا ما يساهم على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل.

حسب الشكل التالي:



جدول رقم 04- بين سنوات الخبرة:

مجموع التكرارات		الاناث		الذكور		الجنس
						سنوات الخبرة
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%9.37	3	% 9.37	3	%0	0	اقل من 5 سنوات
% 25	8	% 18.75	6	% 6.25	2	10-05
% 37.5	12	% 21.87	7	% 15.62	5	15 -10
%28.12	9	% 18.75	6	%9.37	3	15 فا فوق
% 100	32	% 68.75	22	% 31.24	10	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين خبرتهم داخل المؤسسة من 10-15 سنة بنسبة 37.5% بين الذكور و الاناث ثم تليها فئة 15 فما فوق بنسبة 28.12% ثم فئة 10-05 سنوات بنسبة 25% و في الاخير فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 9.37% ، من خلال هذه النتائج نستنتج أن غالبية افراد العينة لديهم خبرة في العمل و أقدمية و هذا يعكس إمكانية تمكن أفراد العينة من أداء وظائفها كما هو متوقع على أكمل وجه.

المحور الثاني : حول اهمية الاتصال الجيد في تحقيق النجاح الإداري

جدول رقم 05- بين طبيعة الاتصال السائدة في عملية الاتصال بينكم

مجموع التكرارات		الجنس				طبيعة الاتصال السائدة في عملية الاتصال بينكم
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 40.62	13	% 34.37	11	% 6.25	2	اتصال صاعد
% 15.62	5	% 12.5	4	% 3.12	1	اتصال نازل
% 43.75	14	% 21.87	7	% 21.87	7	اتصال افقي
%100	32	%100	22	%31.34	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 المتعلق بطبيعة الاتصال السائدة في عملية الاتصال بين الموظفين داخل الادارة هي الاتصال الافقي بنسبة 43.75 % بين الذكور والاناث ثم يليها الاتصال الصاعد بنسبة 40.62 % و اقل نسبة هي الاتصال النازل بنسبة 15.62 % أي أنهم يتواصلون فيما بينهم بنفس المستوى، وهنا يتم إرسال المعلومات وتبادلها بين المستويات الإدارية وهذا يشير على أن هناك تناسق وتعاون بين العاملين وتبادل الأخبار فيما بينهم ومحاولة حل المشاكل الموجودة.

أما بالنسبة للاتصال الصاعد هنا نستنتج أن العلاقة بين العمال علاقة رسمية في العمل حيث يرفعون الشكاوي، تقارير العمل، اقتراحات والمراسلات وغيرها إلى الإدارة، ونرجح أن الاتصال الصاعد هو ردة فعل عن اتصالها بظمن الإدارة العليا وذلك لمعرفة مدى الاستجابة لمتطلبات العمل بقصد التحسين في الأداء و تقديم الخدمات، اتخاذ قرارات الصائبة، مما يجعل الموظف يتحمل المسؤولية ويرفع من روحه المعنوية، أما الاتصال نازل فانه يشير إلى أن هذا الاتصال يضمن المعلومات الخاصة بالعمل في الادارة وكيفية تأديتها والغرض منها، وذلك بتوضيحها بطرق بسيطة تساعد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصلهم من الإدارة العليا.

جدول رقم 6- يبين - طابع الاتصال الغالب في الإدارة

مجموع التكرارات		الجنس				طابع الاتصال الغالب في الإدارة
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%53.12	17	%31.25	10	%21.87	7	اتصال شفوي
%6.25	2	% 3.12	1	%3.12	1	اتصال كتابي
%9.37	3	%9.37	3	%0	0	المقابلة
%0	0	%0	0	%0	0	الهاتف
%31.25	10	% 25	8	%6.25	2	معا
% 100	32	%68.74	22	% 31.24	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم: 6 المتعلق بطابع الاتصال الغالب في الإدارة نجد ان اكبر نسبة بين الذكور والاناث يعتمدون على الاتصال الشفوي بنسبة %53.12 من اجل اتصال مباشر و النقاش حول المواضيع و تبادل الاراء والاستشارات حول العمل و يوجد ايضا علاقات جيدة بين الموظفين ، كما أن افراد العينة يعتمدون على جميع انواع الاتصال (شفوي ، كتابي، مقابلة والهاتف) أي معا بنسبة % 31.25 وهذا يدل على فعالية النشاط في الإدارة و اعتمادها على أساليب حديثة فحين ان نسبة المقابلة و الهاتف تنعدم عند الذكور بينما نسبة المقابلة عند الاناث فهي %9.37 و هذا لتواجد علاقات جيدة ومباشرة بين المسؤول و الموظف ، اما بالنسبة للاتصال الكتابي بين الذكور والاناث بنسبة %6.25 كونها رسمية و لانهم يتقون اكثر في الوثائق الرسمية.

جدول رقم 8 - يبين المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم

مجموع التكرارات		الجنس				المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%50	16	%37.5	12	%12.5	4	استشارات حول العمل
%25	8	%15.62	5	%9.37	3	التعليمات الجديدة و المراسيم
%15.62	5	%9.37	3	%6.25	2	اخر التطورات في العمل
%9.37	3	%6.25	2	%3.12	1	تحيين وتجديد اجراءات العمل
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

من خلال الجدول رقم 7 المتضمن المواضيع المتداولة اكثر في الادارة بين الموظفين ان استشارات حول العمل بنسبة 50% في الادارة ككل و هذا يرجع الى مما يشير إلى أن العاملين يتشورون فيما بينهم حول إجراءات العمل وكلما يخص المهام الادارية من أجل وصول إلى أفضل النتائج، كما أن التشاور يولد أفكار عديدة ومتنوعة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة أما فيما يخص لتحين والتجديد الذي يجب أن تحظى به كل ادارة لترقية خدماتها و مواكبة جميع التطورات الحاصلة في المهنة الادارية وإجراءات العمل، وبعدها بنسبة 25% التعليمات الجديدة و المراسيم يدل على أهمية ودور التعليمات الجديدة في إعلام الموظفين بالعمليات الجديدة والتطورات الحاصلة داخل الوظيفة الادارية والتي تساهم في تنمية المعرفة وتحقيق الوعي على نقل الرسالة المراد توصيلها بصورة جيدة ومضمونة و تليها احر التطورات في العمل بنسبة 15.62% وهذا للتعرف على الوسائل الحديثة التي تساعدهم على أداء المهام و مواكبة جميع التطورات الحاصلة في الادارة و في الأخير تحيين و تجديد إجراءات العمل بنسبة 9.37% و هذا يدل على ضعف التكوين الذاتي أو أن هناك احتكار المعلومات فيما بينهم .

جدول رقم 8- يبين فيما تكمن اهمية الاتصال الاداري:

مجموع التكرارات		الجنس				فيما تكمن اهمية الاتصال الاداري
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	يضمن تدفق المعلومات
%34.37	11	%25	8	%9.37	3	
%28.12	9	%21.87	7	%6.25	2	تحقيق التواصل داخل الادارة
%15.62	5	%12.5	4	%3.12	1	التنسيق بين مختلف المستويات
%21.87	7	%9.37	3	%12.5	4	المجموع
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	

تشير البيانات للجدول رقم 8 : ان اكر نسبة يرون ان اهمية الاتصال الاداري تكمن في انه يضمن تدفق المعلومات بنسبة 34.37% و بالتالي يعني تداول المعلومات وانتقالها انتقال سليم عبر مصالح الادارة بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرار في الوقت المناسب، تليها نسبة 28.12% يقرون ان الاتصال الاداري يخلق جو مناسب و هذا ما تهدف اليه الادارة من اجل تشجيع الموظفين و تهيئة ظروف احسن لهم من اجل العطاء وتقديم اكثر ، ثم تبرز اهمية الاتصال في التنسيق بين مختلف المستويات بنسبة 21.87% و هذا لتوحيد أعمالهم، حيث انه يساهم إلى حد كبير في تسهيل مهام الاداريين وذلك لأن الاتصالات الإدارية تسهل وصول المعلومات بين العمال والإدارة وتبادلها وانسجامها مما يؤدي إلى ربح الوقت والجهد و أهمية الاتصال الإداري تكمن ايضا في تحقيق التواصل داخل الادارة بنسبة 15.62% حيث يعطي صفة الصعوبة في إيصال الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه للحصول على التغذية الراجعة والمتمثلة في استيعاب المرسل إلي هذه الفكرة المراد توصيله اله.

جدول رقم 09- يبين تأثير الاتصالات الادارية على ادائكم للعمل

مجموع التكرارات		الاناث		الذكور		الجنس
						هل تؤثر الاتصالات الادارية على ادائكم للعمل
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%31.25	10	%28.12	9	%3.12	1	نعم
%68.75	22	%40.62	13	%28.12	9	لا
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

من خلال الجدول رقم 9 المتعلق بتأثير الاتصال الاداري على اداء العمل كانت النتيجة

بنسبة 68.75% لا تؤثر على مستوى أدائهم ، اما الفئة الثانية اقروا بان الاتصالات الإدارية تؤثر

على مستوى أدائهم بنسبة 31.25% و هذا التأثير يؤثر بالايجاب لأنها تساهم في رفع مستوى أدائهم

، اما فيما يخص التأثير بالسلب فهذا راجع الى وجود الفجوات بين العمال وهذا حسب الجدول التالي:

**** إذا كانت الإجابة بنعم فهل تؤثر بالإيجاب أم السلب**

مجموع التكرارات		الاناث		الذكور		الجنس
						في حالة نعم بالايجاب
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%31.25	10	%28.12	9	%3.12	1	بالايجاب
%68.75	22	%40.62	13	%28.12	9	السلب
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

جدول رقم 10 - يبين تؤثر ظروف العمل على مستوى ادائكم :

مجموع التكرارات		الاناث		الذكور		الجنس
						هل تؤثر ظروف العمل على مستوى ادائكم :
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
87.5%	28	65.62%	21	21.87%	7	نعم
12.5%	4	3.12%	1	9.37%	3	لا
100%	32	68.74%	22	31.24%	10	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 المتعلق بتأثير ظروف العمل على مستوى أداء العمال نجد ان أفراد العينة اجابوا بنسبة 87.5% بنعم أي أن من مناخ العمل لايسمح للعمال بأداء عملهم بكفاءة وهذا راجع ذلك أن مناخ العمل مليء بالصعوبات والعراقيل التي تحول بينهم وبين إنجاز أعمالهم مع زيادة عدد المهام الملقاة على كل عامل مع ضغط الوقت يرجع إلى بعد المسافة لان بعض العاملين يقطنون خارج الولاية.

أمانسبة 12.5% اجابو بـ لا يعني ان مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة وفعالية وهي نسبة قليلة في الادارة.

جدول رقم 11- يبين هل تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات الادارية في

الوقت المناسب

مجموع التكرارات		الجنس				هل تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات الادارية في الوقت المناسب
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%43.75	14	%31.25	10	%12.5	4	نعم
%56.25	18	%37.5	12	%18.75	6	لا
%100	32	%68.75	22	%31.25	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 المتعلق بما اذا كان تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات الإدارية في الوقت المناسب حيث كانت الإجابة لأفراد العينة بنعم بنسبة %43.75 يعني أنها نسبة قليلة من الموظفين تتداول المعلومات فيما بينها على نفس المستوى و في الوقت المناسب فحين مقابل أن الإجابة بـ لا بنسبة %56.25 وهذا يدل على أن هناك غموض واحتكار لمعلومات و هو ما يؤدي الى الإحباط في العمل و تدهور العلاقات وعدم التفاني في العمل و اللامبالاة .

جدول رقم 12 - يبين هل واجهتكم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضكم البعض

مجموع التكرارات		الجنس				واجهتكم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضكم البعض
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%31.25	10	%28.12	9	%3.12	1	نعم
%68.75	22	%40.62	13	%28.12	9	لا
%100	32	%68.75	22	%31.24	10	المجموع

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ انه توجد صعوبات أثناء عملية الاتصال بنسبة 31.25% في الإدارة

بين الذكور والإناث وهذا لبعض المشاحنات في العمل بين بعض الموظفين اما الإجابة بـ لا

توجد صعوبات أثناء عملية الاتصال بين الموظفين مع بعضهم البعض وهذا يدل على التواصل بينهم

وعلى علاقات جيدة .

** إذا كانت الإجابة ب لا فهل يرجع ذلك إلى:

مجموع التكرارات		الاناث		الذكور		الجنس
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة ب لا
النسبة المئوية %25	المجموع 8	النسبة المئوية %15.62	التكرار 5	النسبة المئوية %9.37	التكرار 3	فعالية الوسيلة الاتصالية داخل المحيط المهني و ظروف العمل
%43.75	14	%25	8	%18.75	6	مصادقية المعلومات وروح التعاون و التبادل بين العاملين
%68.75	22	%40.62	13	%28.12	9	المجموع

و بالتالي فان هذا يرجع إلى فعالية الوسيلة الاتصالية داخل المحيط المهني و ظروف العمل بنسبة **25%** مما يعني ان ظروف العمل غير مناسبة وان المناخ غير ملائم مما يؤدي الى عرقلة الوسيلة الاتصالية و فاعليتها بين الموظفين أما نسبة **43.75%** ترجع الى مصادقية المعلومات وروح التعاون و التبادل بين العاملين أي تواجد علاقات جيدة و احترام بين الموظفين مما يوئى للتساهل في العمل . بالنسبة للإجابات فيما يخص (اخرى تذكر.....) : لا يوجد بالنسبة للذكور في حين كانت إجابة واحدة بالنسبة لفئة الاناث وهي كالتالي:

- لا يوجد روح التعاون في الإدارة إلا البيروقراطية والتميز بين الموظفين.

- إجراءات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

أهم النتائج التي توصلت إليها من خلال الدراسة الميدانية ان :

- الاتصالات الإدارية في الإدارة اهم عنصر و هي العمود الفقري لنجاح العمل الاداري داخل المؤسسة العمومية التي بطابعها انها اجتماعية فبالنتالي نلاحظ ان الاتصال الاداري الفعال له دور كبير في استمرار العمل الاداري.
- الاتصال السائد في الإدارة هو الاتصال الافقي و ذلك لتواجد علاقات جيدة بين الموظفين لحكم الاقدمية والسن اي العقلانية والرشد مع تواجد تدفق للمعلومات بشكل رسمي اي اتصال صاعد وذلك باحترام القوانين .
- طبيعة الاتصال في الإدارة الاتصال الشفوي نتيجة علاقات غير رسمية بين الموظفين مما يؤدي الثقة و الاحترام بين الموظفين.
- معظم المواضيع المتداولة اثناء الاتصال الاداري هي الاستشارات حول العمل وذلك للتفاهم و التواصل بين الموظفين .
- أهمية الاتصال الإداري تكمن في تدفق المعلومات ما يدل على انتقالها بشكل سليم و الحرص على اتخاذ القرار المناسب
- للاتصال الإداري تأثير كبير على مستوى الأداء و بشكل ايجابي .
- ظروف العمل لها دور في التأثير على مستوى الأداء الموظفين و هذا بسبب عدم ملائمة المناخ العمل في الإدارة العمومية لتواجد الصعوبات و العراقيل بسبب عدم توفر الإمكانيات اللازمة للموظف و لبعد المسافة و عدة ضغوطات من جميع النواحي الاجتماعية كالسكن وضعف الدخل ..الخ.

- صعوبة تدفق المعلومات لكافة المستويات في الوقت المناسب وهذا بسبب الاحتكار و الغيرة بين الموظفين وهذا مانجده في جميع الإدارات العمومية مما يؤدي لصعوبة التعامل وخلق المشاكل .

- هناك علاقات جيدة بين الموظفين لمصداقية المعلومات وروح التعاون بسبب الرزانة والعقلانية والرشد و ذلك بحكم السن والأقدمية في الإدارة ، لكن ظروف العمل والمناخ داخل الإدارة يؤدي لنقص فعالية الاتصال الاداري لانه مرتبط بالمحيط المهني لنقص الامكانيات في الادارة العمومية.

خلاصة الفصل:

من خلال إجراءات الدراسة الميدانية نستنتج أن الاتصالات الإدارية عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها الإدارة لتوضيح المهام للموظفين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف باختلاف طرق الاتصال و قنوات الاتصال الإداري والمهام الموكلة لكل موظف حسب التخصص و الخبرة في العمل .

المحور الثالث : دور القيادة الدارية في نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة العمومية

جدول رقم 13- يبين مساهمة القيادة الإدارية الفعالة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم

مجموع التكرارات		الجنس				هل تساهم القيادة الادارية الفعالة في احترام السلم الاداري داخل التنظيم
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%87.5	28	%59.37	19	%28.12	9	نعم
%12.5	4	%9.37	3	%3.12	1	لا
%100	32	%68.75	22	%31.24	10	المجموع

بين الجدول رقم 13 المتعلق بمدى مساهمة القيادة الإدارية الفعالة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم كانت الاجابة بنعم بنسبة 87.5 % أي اغلبية افراد العينة بين الذكور و الاناث و للدور الفعال للقيادة و مساهمتها في احترام السلم الاداري داخل التنظيم فحين كانت نسبة قليلة للاجابة ب لا قدرت ب 12.5 % و هذا يدل على الدور الكبير للقيادة الادارية الفعالة .

جدول رقم 4 - يبين شخصية قائدك في المؤسسة تؤثر على احترامك للسلم الإداري

مجموع التكرارات		الجنس				شخصية قائدك في المؤسسة تؤثر على احترامك للسلم الإداري
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%68.75	22	%53.12	17	%15.62	5	نعم
%15.62	5	%9.37	3	%6.25	2	لا
%15.62	5	%6.25	2	%9.37	3	أحيانا
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بتأثير شخصية القائد على احترام السلم الإداري تشير البيانات أن

نسبة الإجابة بنعم 68.75% اما الاجابات ب لا و أحيانا نفس النسبة ب 15.62% و هذا يعني أن

وجود القائد كعضو فعال جماعة له الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم

ومعتقدات وأنشطة العاملين داخل نفس التنظيم.

فالقائد الناجح أو الشخصية الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة ذات تسلسل متواصل وناجح،

وتحاول تعزيز الروابط والعلاقات بينهم من خلال فرض شخصية قوية ومنتزعة ونزيهة وغير بيروقراطية

متهاورة ترسم الأهداف وتحاول تحقيقها من خلال خلق جو عائلي تعاوني يسوده الاحترام بين جميع

أفراد التنظيم داخل المؤسسة .

جدول رقم 15- يبين ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية:

مجموع التكرارات		الجنس				ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%68.74	22	%50	16	%18.75	6	نعم
%6.25	2	%3.12	1	%3.12	1	لا
%25	8	%15.62	5	%9.37	3	احيانا
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

من خلال الجدول التالي نرى بان ثقة القائد في العامل تحسسه بالعمل و الجدية بنسبة 68.74% اجابوا بنعم ، اما الاجابة بـ لا كانت نسبة ضئيلة قدرت لعدد التكرار بين الذكور و الاناث 02 فقط أي نسبة 6.25% اما الاجابة احيانا بنسبة 25% وهذا مايعني أن وضع القيادة للثقف بالموظفين سوف يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، مما سيؤدي إلى امتثالهم وتقمصهم للتعليمات والقرارات دون معارضة، وبالتالي فإن هم سوف يبذلون الجهد اللازم، ويقللون كل ما من شأنه يعترض الأوامر والقرارات وزيادة مستوى الأداء والإنتاجية وتنمية قيمهم وقيم المؤسسة.

هذا لا يتحقق إلا من خلال تدعيم وثقة القيادة الإدارية في سلوك العاملين حول الاتجاهات السليمة للأداء الفعال والقضاء على نقاط الضعف من خلال تصور و بناء رؤية إيجابية وواضحة ومشاركة، وبالتالي سلوك إيجابي مشترك، في نعكس على قيم الفرد والجماعة وعلى قيم المؤسسة بأكملها و النجاح في العمل .

جدول رقم 16 يبين ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لاتبالي التفاني في العمل

مجموع التكرارات		الجنس				ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لاتبالي التفاني في العمل
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 21.87	7	%9.37	3	%12.5	4	نعم
%43.75	14	%31.25	10	%12.5	4	لا
%34.37	11	%28.12	9	%6.25	2	احيانا
%100	32	%68.74	22	%31.25	10	المجموع

بين لنا الجدول ان نسبة 21.87% من المبحوثين بان ضعف شخصية القائد في المؤسسة تجعلهم لا يبالون بالتفاني في العمل فحين ان نسبة 43.75% من المبحوثين اجابوا بـ لا أي ضعف شخصية القائد في المؤسسة لا تجعلهم لا يبالون بالتفاني في العمل و كانت الاجابة بأحيان بنسبة 34.37% من خلال تحليل هذه النسب نجد بان القائد ضعيف الشخصية لا يستطيع التحكم في زمام الأمور، ماسيؤثر سلبا على مجمل العمليات الإدارية بما فيها التحفيز، الحراك الوظيفي، ودوران العمل والصراع، وتعتبر هذه القيادة فاشلة وغير ناجحة .

اما القائد ذات الشخصية القوية أو الناجحة في الادارة هو الذي يفرض شخصيته على العاملين ويستملهم لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات، و هو الذي يعمل على تمكين العاملين و مساعدتهم على النجاح في العمل و استمرار العمليات الادارية داخل التنظيم الاداري.

جدول رقم 17 - يبين قربك من قائدك في المؤسسة يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري.

مجموع التكرارات		الجنس				يبين قربك من قائدك في المؤسسة يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري.
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%65.62	21	%43.75	14	%21.87	7	نعم
%15.62	5	%12.5	4	%3.12	1	لا
%18.75	6	%12.5	4	%6.25	2	احيانا
%100	32	%68.75	22	%31.24	10	المجموع

نستخلص من خلال الجدول ان نسبة 65.62% من افراد العينة اجابوا بأن قرب العاملين من القائد

يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري و ان نسبة 15.62% لا يرون أن قرب العاملين من القائد

يحسبهم بضرورة احترام السلم الإداري ، و نسبة 18.75% أجابوا بأحيانا .

وبالتالي نلاحظ بان القيادة هي من تختار وتنمي المورد البشري، وتعالج المشاكل التي تواجه

المنظمات، وتفتح أمامها أفاق النجاح والتطور والنمو والاستقرار، و تنمية المورد البشري و يأتي هذا الا

من خلال قرب القائد من العامل وإحساسه به يجعل العامل يحترم قائد هو زملاء هو وظيفته أو منصبه

وفقا للتسلسل الإداري.

س 18- القائد الذي يوفر لك ولزملائك فرص التدريب والتكوين يجعلك تتفانى في عملك

مجموع التكرارات		الجنس				القائد الذي يوفر لك ولزملائك فرص التدريب والتكوين يجعلك تتفانى في عملك
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%90.62	29	%59.37	19	%31.25	10	نعم
%6.25	2	%6.25	2	%0	0	لا
%3.12	1	%3.12	1	%0	0	احيانا
%100	32	%68.74	22	%31.25	10	المجموع

من خلال الجدول تبين أن نسبة 90.62% من المبحوثين يرون بأن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويتفانون في عملهم، ونسبة 6.25% من العاملين أجابوا بلا، ونسبة 3.12% أجابوا بأحيانا.

ومن خلال تحليل الجدول، وخلال الدراسة الميدانية ان العاملين يتلقون دورات تكوينية خلال فترة العمل داخل المؤسسة خاصة الذين لهم اقدمية في العمل و لم يتم ترقيتهم لمدة طويلة ،مما سوف يوفي لهم رصيذا معرفيا جديدا وخبرات ستفيد منها التنظيم والعاملين، هذ ابالإضافة إلى زيادة ثقافتهم وتكوينهم الإداري،بالإضافة إلى أن منحهم فرص التكوين سوف يجعلهم يشعرون بالأهمية مما سوف يولد لديهم الاحترام والتقدير للقيادة والعاملين الآخرين

و هذا ما يؤكد على مدى أهمية التكوين داخل المؤسسة في ترقية العامل و إحساس العامل بالاهتمام و التنظيم داخل الإدارة و احترام للقيادة .

جدول رقم 19 - يبين القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط والانصياع

التفاني في العمل

مجموع التكرارات		الاناث		الذكور		الجنس
						القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط والانصياع التفاني في العمل
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	نعم
%93.75	30	%62.5	20	%31.25	10	نعم
%0	0	%0	0	%0	0	لا
%6.25	2	%6.25	2	%0	0	احيانا
%100	32	%68.75	22	%31.25	10	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بالقيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط و الانصياع التفاني في العمل نسبة من المبحوثين اجابوا بنعم بنسبة %93.75 فحين ان الاجابة بلا منعدمة بين الذكور والاناث و نسبة %6.25 اجابوا باحيانا.

من خلال تحليلنا للنسب يتضح لنا أن اسلوب القيادة الذكية في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز على أساس المنصب أو القرابة أو الجنس سوف يساهم دون شك في تحفيزهم على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل، مما يؤدي إلى تطوير قدراتهم وثقافتهم ومهاراتهم الإبداعية و نجاح في العمل

كما ان ممارسة القيادة الإدارية بذكاء هي التي تخلق ثقافة العمل الجماعي و عقلنة و ترشيد وهذا لا يتأتى إلا من قيادة حكيمة لخلق ثقافة مشتركة وفقا للعمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد والأداء المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة.

س 20- القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف في المؤسسة:

مجموع التكرارات		الجنس				القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف في المؤسسة:
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%78.12	25	%46.87	15	%31.25	10	نعم
%6.25	2	%6.25	2	%0	0	لا
%15.62	5	%15.62	5	%0	0	احيانا
%100	32	%68.74	22	%31.25	10	المجموع

من خلال الجدول المتعلق القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف في

المؤسسة كانت الاجابة بنعم بنسبة 78.12 % اما نسبة من المبحوثين اجابوا بلا بنسبة 6.25 %

و نسبة 15.62 % اجابوا باحيانا ، ومن هذا يتضح لنا ان القائد الناجح هو الذي يبني علاقات جيدة

مع الموظفين التي تتسم بالتعاون والاحترام و التشاور ما يحسس العامل بالرضا وينمي لها لإحساس و

المسؤولية .

جدول رقم 21- يبين رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل عل بالابتكار

والإبداع في حدود النظام الداخلي لها

مجموع التكرارات		الجنس				في رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%75	24	%53.12	17	%21.87	7	نعم
%3.12	1	%3.12	1	%0	0	لا
%21.87	7	%12.5	4	%9.37	3	احيانا
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أن نسبة 75% من المبحوثين يرون بان المؤسسة التي تتمتع بقيادة

فعالة و ناجحة تحفز العامل على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها ونسبة 3.12

%اجابوا بلا ونسبة 21.87% اجابوا باحياناو من هذا نستخلص المورد البشري من أهم الموارد

بالمنظمة فهو يحقق زيادة قدرة المنظمة على تغيير وتطوير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل،بحيث

يزيد ولاهم وانتماءهم وتزيد قدراته في العمل، ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية أسس

لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقياتهم وسلوكياتهم و إحساسهم بالأمان في العمل ،وتنمية روح الالتزام

والابتكار لدى الموظفين من خلال التحفيز و التكوين و الترقية لرفع معنوياتهم من لجل التواصل

واستمرار نجاح العملية الادارية وتحقيق الأهداف.

جدول رقم 22 يبين إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل تحترم النظام الداخلي للمؤسسة

مجموع التكرارات		الجنس				إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل تحترم النظام الداخلي للمؤسسة
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%40.62	13	%18.75	6	%21.87	7	نعم
%21.87	7	%21.87	7	%0	0	لا
%37.5	12	%28.12	9	%9.37	3	احيانا
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أنه لا توجد علاقة بين القيادة الإدارية المهمشة ومدى احترام العاملين للنظام الداخلي للمؤسسة، وهو ما تؤكد النسب المبينة في الجدول حيث الاجابة بنعم بنسبة 40.62% من الموظفين أنهم يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة، وأن نسبة 21.87% من الموظفين أكدوا أنهم لا يحترمون النظام الداخلي إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة، ونسبة 37.5% أجابوا بأحيانا. ويتبين لنا أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على القيادة الادارية وانه بحكم المستوى التعليمي و ايضا الخبرة في العمل والسن لها دور كبير في احترام النظام الداخلي للمؤسسة أي مدى الوعي و العقلنة، فيجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعادها ومكوناتها باعتبارها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عمالها .

جدول رقم 23- يبين أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبلك لنظام الترقيات التحفيزات

مجموع التكرارات		الجنس				أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبلك لنظام الترقيات التحفيزات
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%6.25	2	%53.12	0	%6.25	2	نعم
%59.37	19	%0	17	%6.25	2	لا
%34.37	11	%15.62	5	%18.75	6	احيانا
%100	32	%68.74	22	%31.25	10	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبل العاملين لنظام الترقيات التحفيزات كانت الاجابة بنعم %6.25 اما نسبة %59.37 اجابوا بلا و نسبة %34.37 اجابوا باحيانا مما يعني انه يدل على عدم تقبل الموظفين لنظام الترقيات في المؤسسة حسب الدراسة الميدانية التي أجريتها داخل المؤسسة راجع لعدم توفر المناصب المالية و أيضا انه من المفروض كل مدة (05) سنوات عمل توجد ترقية في المنصب او لمدة (10) سنوات لكن للأسف لم يتم ترقية عدة عمال في المؤسسة بحجة عدم توفر المناصب المالية مما يؤدي لعم الرضا عن نظام الترقيات و أيضا التحفيز في العمل والإحباط من مجهودات الموظفين.

وبالتالي فان لنظام للترقية و التحفيز اهمية كبيرة وله تاثير على العمل داخل المؤسسة .

س 24- يبين رأي الموظفين حول صفات القيادة الناجحة:

- صفات القيادة الناجحة هي التي تجعل المؤسسة العمومية ناجحة في عملها وذلك على الموظف
- احترام القوانين الداخلية للمؤسسة وذلك على القائد توفير الجو المناسب للعمل من احترام و تقدير
- للعمال و تحفيزهم على العمل و زرع الثقة بينهم لتقديم احسن مردود.
- عدم التمييز بين الموظفين-التحفيز في العمل
- ان تكون القادة قدوة في العمل
- العدل بين الموظفين وتنفيذ القانون على جميع الموظفين دون التمييز البعض عن الآخر
- اعطاء المهام وتوزيعها على الجميع حسب التخصصات لكل موظف و ليس الواحد دون الآخر.
- تنفيذ العقوبات أثناء التغيب على الجميع -احترام الجميع و استعمال اللباقة أثناء الكلام .
- الاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين
- الترقية للجميع الموظفين- المصداقية والاحترام.
- تنفيذ الأعمال الموجهة في الوقت المناسب دون التأخر و تقديم المعلومات الجديدة للجميع-
- التفاني في العمل .
- حسن الإصغاء والمعاملة الحسنة والكفاءة والنزاهة وتطبيق القانون.
- تقسيم العمل بصورة تتلاءم مع التنظيم في العمل.
- مراعاة العمال وتوفير طلباتهم لان نجاح القيادة بنجاح العمل، ونجاح العمل لا يتم إلا بالعمال
- رسم صورة حسنة للمؤسسة.

إجراءات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة التي قمت بها نستخلص اهم النتائج وهي كالتالي:

- إن الاحترام الذي توفره القيادة الإدارية داخل المؤسسة يجعل الموظفين يخضعون للسلم الإداري
- شخصية القائد تحقق التطوير والتميز، ولها تأثير على احترام السلم الإداري.
- ثقة القائد لدى الموظفين يحسبهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.
- أما الشخصية الضعيفة للقيادة لا تستطيع التحكم في زمام الأمور وتعتبر فاشلة و تخلق الصراع داخل التنظيم
- تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها و التقرب من العاملين يوفر لدى الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم مما يساعدهم على التكيف والتأقلم معا لبيئة الجديدة و بالتالي يساعد على نجاح العمل الإداري.
- القيادة الناجحة هي التي تقود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ونمساكاً ومعوقات.
- القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين و هذا يساهم في التفاني في العمل
- القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري يحترمونه ويتفانون في أعمالهم.
- أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين نعلى الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.
- خلق مناخ إداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والانسجام بين العاملين في الإدارة.
- احترام النظام الداخلي واجب على كل موظف دون التأثير عليه مهما كانت الظروف .
- أسلوب القيادة الإدارية له تأثير كبير على عملية الترقية والتحفيز للموظفين لذا يجب مراعاة هذا الجانب لنجاح العمل داخل التنظيم الإداري وعدم نشر الاحباط .

خاتمة الفصل :

القيادة لإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات لتحقيق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خل الإعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود م نأجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات.

فسر نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم عل بتقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا.

115 أن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانيزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن

تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات وهي الاعتماد على قيادة ادارية فعالة و ناجحة .

لقد توصلت من خلال الدراسة ان من عوامل نجاح العمل الاداري دور القيادة الادارية داخل المؤسسة

العمومية وذلك بتنمية المورد البشري و الاهتمام به لانه الركيزة الاساسية داخل التنظيم و ايضا

الاهتمام بالهيكل الاداري والمناخ العمل و توفير الإمكانيات اللازمة للموظف .

فالقيادة الادارية الناجحة تساهم في مراعاة ظروف العمال، فنجاح القيادة بنجاح العمل ونجاح العمل لا

يتم إلا بالعمال لو ذلك من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات من أجل تحقيق التميز و النجاح

في العمل الاداري.

المحور الرابع : دور المناخ التنظيمي في نجاح العمل الإداري

جدول رقم 25 - يبين هل لديك مكتب خاص بك

مجموع التكرارات		الجنس				هل لديك مكتب خاص بك
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%34.37	11	%18.75	06	%15.62	5	نعم
%65.62	21	%50	16	%15.62	5	لا
%100	32	%68.75	22	%31.24	10	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة المبحوثين الذين لديهم مكتب خاص بهم بنسبة %34.37 بين الذكور والاناث بينما نلاحظ فئة الذكور ان هناك تعادل بين الذين يملكون مكاتب خاصة بهم و بين من لا يملكون مكاتب حسب الجدول المبين ، فحين أن نسبة %65.62 ليس لديهم مكتب عمل خاصة بهم

ونستنتج من خلال هذا أن طبيعة العمل في المؤسسة بما انها ذات طابع اداري اجتماعي، بحيث أن النشاطات والمهام تتطلب العمل الجماعي ولا تستدعي بالضرورة توفر مكتب خاص لكل موظف . و حسب الدراسة الميدانية وما لوحظ أن هذا الأمر أدى إلى نشر بعض الفوضى والمشاكل و إحساس الموظف بعدم الاهتمام مما استدعى بعض الموظفين الى اقتراح على الأقل موظفين في كل مكتب لا أكثر و ذلك للتنظيم أكثر .

جدول رقم 26- يبين نوع الإضاءة الموجودة في المكان الذي تعمل فيه

مجموع التكرارات		الجنس				نوع الإضاءة الموجودة في المكان الذي تعمل فيه
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%9.37	3	%9.37	3	%0	0	جيدة
%18.75	6	%12.5	4	%6.25	2	حسنة
%59.37	19	%37.5	12	%21.87	7	عادية
%12.5	4	%9.37	3	%3.12	1	سيئة
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات في الجدول ان معظم المبحوثين لديهم إضاءة عادية بنسبة 59.37% ثم

تليها إضاءة حسنة بنسبة 18.75% ثم سيئة بنسبة 12.5% أما في الأخير إضاءة جيدة بنسبة

9.37% وهي نسبة قليلة جدا ومن هذا نستنتج أن المؤسسة لا تهتم بالعامل وتوفر له إضاءة مريحة

ومناسبة وهذا الأمر لا يتعلق بسلامة العامل فقط بل بكيفية تأدية عمله، كذلك أن الإضاءة تؤثر على

العامل إذا كانت غير جيدة وتسبب له ضرر على مستوى العين مما ينعكس بالسلب على عمله وعدم

إتقانه.

و بالتالي فنرى ان هناك نقص بالوسائل العامة للإدارة و معظم المبحوثين وضع اللوم على المسؤول

الخاص أي رئيس مصلحة الإدارة والوسائل المكلف بالاهتمام بتقنيات المادية للإدارة .

جدول رقم 27 يبين التهوية ملائمة في مكان العمل

مجموع التكرارات		الاناث		الذكور		الجنس
						التهوية ملائمة في مكان العمل
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%50	16	%31.25	10	%18.75	6	نعم
%50	16	%37.5	12	%12.5	4	لا
%100	32	%68.75	22	%31.25	10	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بمدى ملائمة التهوية في مكان العمل فان نسبة الإجابة بنعم و الإجابة بلا هي نفس النسبة التي قدرت بـ50% وهذا ما يدل على أن نصف المكاتب الإدارية تحتوي على تهوية ملائمة و نصفها لا يملك تهوية و هذا راجع الى نقص المكيفات الهوائية وايضا عدم الاهتمام بظروف العمل و توفير جو ملائم للعامل وراحة نفسية مما يسبب عدم الاستقرار في العمل.

28 - هل توفر لك المؤسسة مكيفات هوائية صيفا

مجموع التكرارات		الجنس				توفر لك المؤسسة مكيفات هوائية صيفا
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%50	16	%31.25	10	%18.75	6	نعم
%50	16	%37.5	12	%12.5	4	لا
%100	32	%68.75	22	%31.25	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين نفس النسبة الذين اقرروا بنعم و بلا بنسبة 50% يعني ان الادارة توفر لنصف الادارة و نصفها غير متوفر لديهم المكيفات الهوائية .

* راي المبحوثين في حالة الإجابة بـ(لا) وما هو السبب:

- عدم الاهتمام واللامبالاة بالموظف
- عدم اصلاح المكيفات الهوائية بالرغم من تقديم الشكوى الا ان الرد هو التداعي بعدم توفر الميزانية او بالتراخي سنة بعد سنة أي لمدة اطول .
- عدم احترام الموظف والاهتمام به
- لا يوجد رقابة داخل المؤسسة
- التمييز بين الموظفين .
- الإهمال داخل الادارة.

جدول رقم 29 - يبين توفر المؤسسة جهاز تدفئة شتاء لك

مجموع التكرارات		الجنس				توفر لك المؤسسة جهاز تدفئة شتاء
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%43.75	14	%21.87	7	%21.87	7	نعم
%56.25	18	%46.87	15	%9.37	3	لا
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال لا تتوفر لديهم جهاز تدفئة بنسبة 56.25% تليها نسبة الذين يتوفر لديهم جهاز تدفئة. قدرت بـ 43.75% ويرجع هذا إلى عدم اهتمام المؤسسة بالعمال وهذا بعدم توفير الإمكانيات الضرورية للعامل وتجهيز مكان عمله بشتى الوسائل والأجهزة وهذا يؤدي لعدم الشعور بالراحة والطمأنينة، حيث لوحظ من خلال الدراسة الميدانية لبعض الموظفين بشراء جهاز للتدفئة شتاء من ماله الخاص وهذا يؤثر على ميزانية الموظف حيث ان الدخل ضعيف بالنسبة للعامل في المؤسسة الادارية مما يؤدي الى عدم احترام المسئول لانه لا يهتم به.

جدول رقم 30 - يبين تواجد ضجيج في المكان الذي تعمل فيه

مجموع التكرارات		الجنس				تواجد ضجيج في المكان الذي تعمل فيه
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%46.87	15	%53.12	9	%18.75	6	نعم
%53.12	17	%40.62	13	%12.5	4	لا
%100	32	%68.74	22	%31.25	10	المجموع

من خلال الجدول رقم 30 المتعلق بتواجد الضجيج في مكان العمل نلاحظ ان المبحوثين الذين اجابوا بلا بنسبة %53.87 تليها نسبة المبحوثين الذين اجابوا بنعم بنسبة %46.87 وهذا لأن المؤسسة ذات طابع اداري وليس صناعي فان نسبة الضجيج ليست في جميع المكاتب .

• في حالة الإجابة بـ " نعم " مانوعه؟

- استقبال المواطنين يوم الاثنين من كل اسبوع وكثرة الكلام والشكاوي .
- استقبال المتعاملين الاقتصاديين كالمقاوله، أصحاب الشركات ، مكاتب الدراسات مما يؤدي الى الفوضى أثناء تسديد الفاتورات او تقديم لهم الأمر و الطلبات اللازمة حسب الإجراءات الادارية وهذا بمكتب المحاسبة .
- فوضى الاشخاص المتعاملين الاقتصاديين ايضا لهم علاقة بمصلحة الصفقات العمومية التي يكثر بها النقشات .
- شكاوي المواطنين حول استفسار عن ملفات التسوية البناءات كون الادارة مختصة بهذا المجال و دفع الملفات ما يؤدي للفوضى و احيانا عدم التفاهم .
- كون الإدارة محادة الطريق الرئيسي فان ضجيج السيارات و المركبات يؤثر على الموظف أثناء تأدية المهام و يؤدي للانزعاج والتوتر .

جدول رقم 31 - يبين المهام والنشاطات التي تقوم بها في إطار العمل واضحة

مجموع التكرارات		الجنس				المهام والنشاطات التي تقوم بها في إطار العمل واضحة
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%96.87	31	% 65.62	21	%31.25	10	نعم
%3.12	1	%3.12	1	%0	0	لا
%100	32	%68.74	22	%31.25	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين تعتبر المهام والنشاطات التي يقومون بها في إطار العمل واضحة قدرت نسبتهم بـ **%96.87** فيحين أن نسبة **%3.12** فقط المهام والنشاطات التي يقوم بها غير واضحة وهي ضئيلة جدا ، و نستنتج من هذا أن كل مؤسسة تقوم بعملية وصف المهام الوظيفية أي تحديد الأدوار والصلاحيات لكل عامل كذلك وصف دقيق لمسؤوليات وواجبات العمل والمؤهلات والمهارات المطلوبة لأدائهم نأجل توزيع المسؤوليات وتفعيل الأدوار لكل عامل بالمؤسسة مما يساهم في تحقيق أهداف لمنظمة ونجاح العمل الاداري.

جدول رقم 32 - يبين هل قوانين المؤسسة واضحة بالنسبة إليك

مجموع التكرارات		الجنس				قوانين المؤسسة واضحة بالنسبة إليك
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%81.25	26	%53.12	17	%28.12	9	نعم
%18.75	6	%15.62	5	%3.12	1	لا
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين الذين أقرروا بأن القوانين واضحة قدرت بنسبة 81.25% أما البعض الآخر أجابوا بعدم وضوح قوانين المؤسسة بنسبة 18.75%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل ما في وسعها من أجل تبسيط الأمور للعامل لأن يتمكن من فهمها جيداً وبشكل سريع دون أن يتعرض لصعوبات أو مشاكل أثناء تأدية عمله، فالنظام الداخلي للمؤسسة هدف تنظيم العمل من أجل السير الحسن.

• في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا قوانين المؤسسة غير واضحة :

- لان القانون يطبق إلا على بعض الموظفين دون الآخرين
- البيروقراطية الإدارية.
- التمييز بين الموظفين
- الحقرة و الظلم من طرف بعض المسؤولين
- عدم التفاني و اتقان العمل من طرف الرئيس .
- عدم التحفيز و الترقية.

الجدول رقم 33 يبين تطبيق هذه القوانين على الجميع

مجموع التكرارات		الجنس				تطبق هذه القوانين على الجميع
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%18.75	6	%9.37	3	%9.37	3	دائما
%53.12	24	%53.12	17	%21.87	7	احيانا
%6.25	2	%6.25	2	%0	0	نادرا
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت للذين أجابوا أحيانا قدرت بـ %53.12 تليها نسبة الذين أجابوا بـ دائما قدرت بنسبة %18.75 بينما الذين أجابوا بـ نادرا كانت بنسبة %6.25 وهذا مايدل على أن المؤسسة صارمة وحازمة في تطبيق قوانينها اتجاه العاملين الذين يخالفون القوانين وعدم احترامها لأن هذا يؤثر على المؤسسة سلبا وعلى أهدافها وبالتالي يجب اتباع سياسة المؤسسة وقوانينها من أجل نجاحها واستقرارها وضمان بقائها ، لكن نلاحظ أن عدم تطبيق القوانين على الجميع وانه يطبق احيانا فقط يعني هذا أن هناك تمييز بين الموظفين ولاحظت من خلال الدراسة ان هناك عدم استقرار و خلق صراعات بين الموظفين في حالة التغيب مثلا هناك من يطبق عليه القانون و هناك من لا يطبق عليه القانون ادى الى خلق جو غير ملائم داخل التنظيم والى عدم الاحترام .

س 34 - هل توافق المؤسسة على العمل الجماعي

مجموع التكرارات		الجنس				توافق المؤسسة على العمل الجماعي
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%78.12	25	%53.12	17	%25	8	نعم
%21.87	7	%15.62	5	%6.25	2	لا
%100	32	%68.74	22	%31.25	10	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يرون أن المؤسسة توافق على العمل الجماعي بنسبة 78.12% أما المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا توافق على العمل الجماعي بنسبة 21.87% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تدرك مدى أهمية العمل الجماعي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال كذلك هو وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف، وهذا يحتاج إلى التعاون و تنسيق بين الأدوار مما يساهم في تحقيق الأهداف وتوفير الوقت والجهد و كذلك بحكم أن الإدارة ذات طابع اجتماعي عمومي أي يغلب عليها الاشتراكية أي العمل الجماعي .

جدول رقم 35 - يبين كيف هي علاقتك مع زملائك

مجموع التكرارات		الجنس				علاقتك مع زملائك
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%68.75	22	%56.25	18	%12.5	4	جيدة
%25	8	%6.25	2	%18.75	6	حسنة
%6.25	2	%6.25	2	%0	0	عادية
%0	0	%0	0	%0	0	سيئة
%100	32	%68.25	22	%31.25	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالعلاقة مع الزملاء فكانت الاجابة على انها علاقة **جيدة** بنسبة **68.75%** ثم تليها علاقة حسنة بنسبة **25%** و تليها علاقة عادية بنسبة **6.25%** فحين ان العلاقة السيئة تنعدم بين الذكور و الاناث هذا نستنتج على وجود انسجام وتوافق بين العمال والتفاهم فيما بينهم بالإضافة إلى وجود ثقافة الحوار مما يساهم في تشكيل جماعات تساعدهم في أداء مهامهم بشكل جيد ومن ثم تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

جدول رقم 36 يبين - ما نوع هذه العلاقة

مجموع التكرارات		الجنس				نوع هذه العلاقة
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%50	16	%18.75	6	%31.25	10	رسمية
%50	16	%50	16	%0	00	غير رسمية
%100	32	%68.75	22	%31.25	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح نوع العلاقة بين الزملاء في العمل فان فئة الذكور كانت رسمية اي حسب عدد التكرار (10) اي العدد الكلي للذكور حسب العينة اما علاقة غير رسمية فهي منعدمة و هذا راجع للطابع الرجالي في الادارة و أن لهم مهامهم الخاصة ونشاطاتهم المختلفة، لكن فئة الاناث كانت نسبة 50% علاقة غير رسمية أما نسبة 18.75% علاقة رسمية أي ان هناك تعادل بين الذكور والاناث بنسبة 50% بين نوع العلاقة رسمية وغير رسمية و هذا راجع للمهام الخاصة ولكن يحتاجون بعضهم ال بعض في إطا رغير رسمي من أجل التعاون والتشاور بهدف اتخاذ قرارات صائبة و كذلك لوجود علاقات جيدة بين الموظفين و التشاور والتحاور .

جدول رقم 37 -يبين هل هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل

مجموع التكرارات		الجنس				هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%100	32	%	22	%31.25	10	نعم
%0	0	%	0	%00	00	لا
%100	32	%	22	%31.25	10	المجموع

يبين لنا الجدول أن معظم المبحوثين يوجد بينهم تعاون في العمل بنسبة قدرت بـ 100% وهذا يرجع إلى أن التعاون يسهل على العمال تأدية الأعمال المكلفة إليهم وعند وجود أعمال كثيفة يوجد تناسق بحيث كل عامل يؤدي عمله وكل عمل يكون مكمل للآخر لأن الهدف موحد وهو النجاح والتميز وتحقيق الأهداف،بالإضافة إلى التعاون يساهم في خلق جو من التآلف والتضامن وتحفيز العامل.

وكذلك الاحترام و التقدير بين الموظفين و دليل على تواجد علاقة جيدة .

جدول رقم 38 - يبين كيف هي علاقتك مع مسؤولك في العمل

مجموع التكرارات		الجنس				علاقتك مع مسئولك في العمل
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%46.87	15	%37.5	12	%9.37	3	جيدة
%31.25	10	%12.5	4	%18.75	6	حسنة
%15.62	5	%12.5	4	%3.12	1	عادية
%6.25	2	%6.25	2	%0	0	سيئة
%100	32	%68.75	22	%31.24	10	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 38 المتعلق بعلاقة العامل مع المسئول فكانت نسبة الذين أجابوا بانها

علاقة جيدة بـ %46.87 ثم تليها علاقة حسنة بنسبة %31.25 ثم علاقة عادية بنسبة

%15.62 وفي الاخير علاقة سيئة بنسبة %6.25 عند فئة الاناث فحين تنعدم عند فئة الذكور

وهذا يرجع إلى أن المسئول متساهل في تعامله مع عماله ويعاملهم معاملة حسنة ولاتقة ويقدم لهم

نصائح، كما يساعدهم في تقديم حلول للمشاكل لتقيد تواجهم في اطار العمل .

جدول رقم 39 - يبين في إطار العمل كيف هي علاقتك مع مسؤولك

مجموع التكرارات		الجنس				في إطار العمل كيف هي علاقتك مع مسؤولك
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%90.62	29	%59.37	19	%31.25	10	رسمية
%9.37	3	%9.37	3	%00	00	غير رسمية
%100	32	%68.74	22	%31.25	00	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين بالنسبة للذكور كانت العلاقة رسمية مع المسؤول فحين تتعدم الاجابة حول العلاقة غير الرسمية أما بالنسبة لفئة الاناث فان نسبة العلاقة الرسمية مع المسؤول في اطار العمل قدرت بـ %59.37 و علاقة غير رسمية بنسبة قدرت بـ %9.37 أي عدد التكرارات (03) فقط أي بنسبة %90.62 علاقة رسمية بين فئة الذكور والاناث .

وهذا ما يدل على أن هناك تقدير واحترام بين العامل ومسؤوله، بحيث أن كل منهما في المؤسسة يتعامل مع الآخر في حدود رسمية وفي إطار العمل وهذا دليل على أن العامل يحترم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم 40 يبين- هل يتم إشراكك في المواضيع التي لها علاقة بعملك داخل المؤسسة

مجموع التكرارات		الجنس				يتم إشراكك في المواضيع التي لها علاقة بعملك داخل المؤسسة
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%31.25	10	%12.5	4	%18.75	6	دائماً
%31.25	10	%21.87	7	%9.37	3	احيانا
%37.5	12	%34.37	11	%3.12	1	نادرا
%100	32	%68.74	22	%31.24	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين الذين اجابوا ب نادرا حول اشراكهم في المواضيع التي لها علاقة بعملهم داخل المؤسسة قدرت بنسبة %37.5 ثم تليها الاجابة ب دائما و احيانا بنفس النسبة التي قدرت بـ %31.25 وهذا يعني أن اذا تم الجمع بينهما فان النسبة الاشراك في العمل تكون اكبر ، وهذا يدل على الاهتمام بالعامل وبأفكاره وتستشيريه قبل اتخاذ أي قرار فيما يجعل هذا يساهم في تحفيزه أكثر وضمان استمراره ويقائه في المؤسسة لكن ما نلاحظ أن القرار يرجع الى الرئيس و عدم الاخذ برأي الموظف مما يؤدي الى زعزعة الثقة .

* هل يؤخذ رأيك بعين الاعتبار

مجموع التكرارات		الجنس				يؤخذ رأيك بعين الاعتبار
		الاناث		الذكور		
النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
%40.62	13	%25	8	%15.62	5	نعم
%59.37	19	%43.75	14	%15.62	5	لا
%100	32	%68.75	22	%31.24	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين اجابوا بعدم أخذ ارائهم في العمل بعين الاعتبار

بنسبة قدرت بـ %59.37 ثم تليها نسبة الذين اجابوا باخذ ارائهم بعين الاعتبار بنسبة %40.62

وهذا دليل على أن المؤسسة لا تأخذ رأي العمال بعين الاعتبار وهذا ما يشعر الموظفين بعدم المسؤولية و يؤدي الى خلق الفجوات بين الموظفين و المسؤول و ايضا الى كثرة الغيابات و التأخرات عن الوقت القانوني للعمل و اللامبالاة و السبب هو الاسلوب القيادي عدم خلق جو عمل مناسب يسوده الاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات و الاخذ بعين الاعتبار اراء الجميع و هذا الامر يجب على كل مؤسسة مراجعة هذه الأمور و تسويتها لضمان سير العمل ونجاحه.

- إجراءات و تحليل نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية نستنتج ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري أكثر داخل المؤسسة ومحاولة توفير له ظروف عمل مناسبة

ومناخ تنظيم جيد بتوفير جميع الامكانيات (كالمكتب و التهوية والتدفئة والاضاءة الجيدة ...)

لأن هذا يؤثر بالدرجة الأولى على سلوك هذا خلال منظمة وعلى أدائه في العمل، فعند توفير أفضل

الظروف للعامل من خدمات ومرافق فذلك يحفزهم على إعطاء أفضل ما لديهم أما في حالة كانت هاته

الظروف سيئة فذلك يقود إلى الخمول وقلة الإبداع و الابتكار .

- العلاقة الجيدة بين العامل ومسؤوله والثقة المتبادلة فيما بينهم، بالإضافة إلى السماح له بالمشاركة

في اتخاذ القرار وإبداء رأيه في مختلف المواضيع المتعلقة والاخذ برأيه بعين الاعتبار في العمل

تسمح له بالإبداع وتوطيد العلاقة بينه وبين المؤسسة أكثر و بالتالي نجاح العمل الاداري و استمراره.

خلاصة الفصل :

المناخ التنظيمي الملائم يعد من أكثر العوام لأهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأفراد مما ينعكس

إيجابا على المنظمة، ونظر الكون العملية التحسينية والتطوير اجواء العمل ليست نهائية، فكلما

استجد ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي

للعمل، وعليه فإن كلما كان المناخ التنظيمي جيدا كان العمال أكثر التزام للمؤسسة ويعمل بضمان

بقائها واستمرارها ونجاحها وتحقيق أهدافها وأهدافهم .

لذا يجب توفير مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة لانه يعد من أهم العوامل التي تؤدي لنجاح العمل

الإداري داخل المؤسسة العمومية .

النتائج العامة للدراسة :

من خلال الدراسة و نتائج البحث بالنسبة للفرضية الأولى فيما يخص الاتصال الإداري الجيد من خطوات نجاح العمل الإداري و هذا ما أثبتته الدراسة أن الاتصال السائد في الإدارة هو الاتصال الأفقي و ذلك لتواجد علاقات جيدة بين الموظفين لحكم الأقدمية والسن أي العقلانية والرشد مع تواجد تدفق للمعلومات بشكل رسمي اي اتصال صاعد وذلك باحترام القوانين و أيضا تكمن طبيعة الاتصال في الإدارة الاتصال الشفوي نتيجة علاقات غير رسمية بين الموظفين مما يؤدي الثقة و الاحترام بين الموظفين.

و معظم المواضيع المتداولة اثناء الاتصال الإداري هي الاستشارات حول العمل وذلك للتفاهم و التواصل بين الموظفين و تكمن أهمية الاتصال الإداري تكمن في تدفق المعلومات ما يدل على انتقالها بشكل سليم و الحرص على اتخاذ القرار المناسب بشكل ايجابي و بالرغم من صعوبة تدفق المعلومات لكافة المستويات في الوقت المناسب وهذا بسبب الاحتكار و الغيرة من طرف بعض الموظفين وهذا ما نجده في جميع الإدارات العمومية مما يؤدي لصعوبة التعامل وخلق المشاكل ، لكن بالرغم من هذا هناك علاقات جيدة بين الموظفين لمصداقية المعلومات وروح التعاون بسبب الرزانة والعقلانية والرشد و ذلك بحكم السن والأقدمية في الإدارة ، لكن ظروف العمل والمناخ داخل الإدارة يؤدي لنقص فعالية الاتصال الإداري لانه مرتبط بالمحيط المهني لنقص الإمكانيات في الإدارة العمومية. ، لذا يجب الاهتمام بهذا الجانب لان له علاقة بنجاح العمل الإداري.

اما الفرضية الثانية وهي مدى تاثير القيادة الادارية من عوامل نجاح العمل الاداري حيث توصل من خلال الدراسة الى أن الاحترام الذي توفره القيادة الإدارية داخل المؤسسة يجعل الموظفين يخضعون للسلم الإداري.

- شخصية القائد تحقق التطوير والتميز، ولها تأثير على احترام السلم الإداري و ثقة القائد لدى الموظفين يحسسهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.

- أما الشخصية الضعيفة للقيادة لا تستطيع التحكم في زمام الأمور وتعتبر فاشلة و تخلق الصراع داخل التنظيم

- تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها و التقرب من العاملين يوفر لدى الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة و بالتالي يساعد على نجاح العمل الإداري.

- القيادة الناجحة هي التي تقود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.

- القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين و هذا يساهم في التفاني في العمل

- القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه ويتفانون في أعمالهم.

- أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.

كما لوحظ ان اسلوب القيادة في الادارة لا يناسب مع الموظفين وذلك من خلال نظام الترقيات و التحفيز و هذا و اشتكى منه الموظفين و ه عدم ترقيةهم في المنصب و هذا راجع لعدم الاهتمام بالموظف بالرغم من الأقدمية و الخبر و الدخل الضعيف للموظف الإداري في المؤسسة العمومية و المعاناة التي تواجهه و العراقيل .، كذلك تبين أن للموظفين ثقافة تنظيمية وذلك باحترام النظام الداخلي للمؤسسة حتى لو كانت القيادة مهمشة .

لذا يجب تغيير من اسلوب القيادة في الادارة لتجنب العراقيل و تجنب نشر الصراعات بين الموظفين لان معظم المشاكل و الصراعات داخل الادارة يخلقها القائد الذي له سيطرة و تحكم على الموظفين

و عدم الاهتمام بهم وترقيتهم في المناصب العليا و هذه هي الأناية و ما لوحظ من خلال الدراسة واستجواب المبحوثين في الإدارة و هذا يؤدي الى احباط الموظف وبالتالي نشر اللوعي و اللامبالاة و التأخرات و التغيبات في العمل مما يؤثر على سيرورة نجاح العمل الإداري.

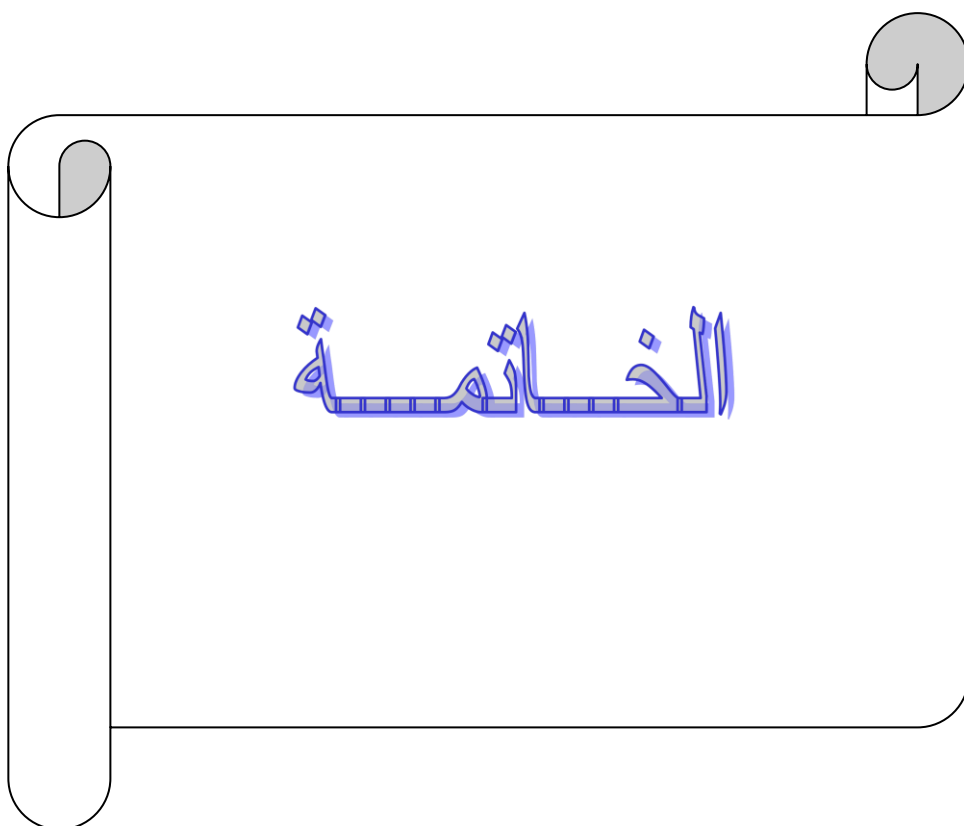
اما بالنسبة للفرضية الثالثة التي تضمن دور المناخ التنظيمي في نجاح العمل الاداري و يعتبر المناخ التنظيمي من العوامل الأساسية ، حيث استنتجنا من خلال الدراسة أن هناك نقص في توفير الإمكانيات المادية و الفيزيقية داخل الادارة من توفير مكاتب و التهوية و التدفئة... الخ هي مهمة لقيام الموظف بعمله بأكمل وجه ممكن و هذا بحجة عدم توفر الميزانية و ايضا عدم الاهتمام و اللامبالاة و هذا ما اشتكوى منه معظم الموظفين في الإدارة و هذا من خلال اسلوب القيادة في الادارة وعدم رضا الموظفين عنه لانه اسلوب احيانا لا مبالي و ايضا بيرو قراطي.

- بما ان للموظف له الحق في المشاركة في اتخاذ القرار وإبداء رأيه في مختلف المواضيع المتعلقة بالعمل إلا انه لا يأخذ برأيه بعين الاعتبار وهذا ما يزعز الثقة بين الموظف و المسؤول و ايضا الاحباط في العمل و فشله لذا يجب على كل مسؤول الاهتمام بأراء الاخرين و احترام ارائهم مهما كانت في العمل وهذا ما يسمح له بالإبداع وتوطيد العلاقة بينه وبين المؤسسة أكثر و بالتالي نجاح العمل الاداري و استمراره.

و من هذا نستخلص أن الاتصال الاداري الجيد و تأثير القيادة الإدارية و ملائمة المناخ التنظيمي الجيد تعتبر عوامل اساسية ولها علاقة فيما بينها و هي أهم التدابير الرئيسية التي تتبعها الإدارة لممارسة العمل الاداري التي من شأنها تهدف لتحقيق النجاح داخل المؤسسة العمومية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء .

و في الاخير نرى ان الاتصال الاداري جيد بالرغم من تواجد بعض العراقيل وهذا بحكم تواجد علاقات جيدة بين الموظفين و غير رسمية فحين انها علاقة رسمية مع المسؤول و هذا يدل على العمل و الاحترام استمرارية الأعمال بالرغم من اسلوب القيادة و عدم الاهتمام بالموظف لكن هناك احترام للسلم الاداري وهذا للثقافة التنظيمية لدى الموظف و ذلك للمستوى التعليمي العالي و بحكم ايضا السن و الخبرة في العمل ما يدل على انها ادارة تحتوي على العقلنة والرشد من فئة الشباب و الكهولة التي لها نشاط و رزانة في نفس الوقت .

- يجب الاهتمام بالإمكانيات المادية والبشرية في الادارة و توفيرها لأنها لها نقص كبير و الاهتمام بالموظف الاداري داخل مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف و اعادة النظر في نظام الترقيات للجميع و توفير بتخصيص مناصب مالية وهذا الأمر يتطلب من القائد أو المسؤول عن هذا الامر ، لتوفير مناخ ملائم داخل المحيط المهني بالمؤسسة ..



الخاتمة

لقد حدد خبراء الادارة مجموعة من العناصر و المقومات التي تؤدي الى نجاح الادارة في المنظمات سواء كانت حكومية او خاصة للحصول على ادارة فعالة تعمل من اجل تحقيق الاهداف والنجاح لا بد من توافر هذه العوامل داخل كل ادارة و بما أن تم تحديد الفرضيات بموضوع بحثنا ومن خلال الدراسة لوحظ أن لها علاقة تكاملية أي ان الاتصال الاداري الجيد له علاقة بدور القيادة الإدارية والعلاقة بين الموظفين في الإدارة و بمدى ملائمة المناخ التنظيمي في الإدارة .

حيث ان المنظمات الناجحة هي التي تولي اهتماما بالغا بالموارد البشري باعتباره مصدر النجاح و التميز و ذلك من خلال تحقيق أهدافهم و الاهتمام بهم مما يساهم في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة و إنشاء علاقات جيدة بينهم وبين المرؤوسين .

و من هذا فان الاتصال الاداري الجيد وفاعليته هي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الادارية إذ يجب أن يتوفر لدى المسؤولين والعاملين القدرة على استخدام الوسائل الحديثة ضمانا للوصول للبيانات والمعلومات بوضوح ودقة عالية ، كما أنه يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لمشاكل التي يعاني منها العاملين داخل الادارة .

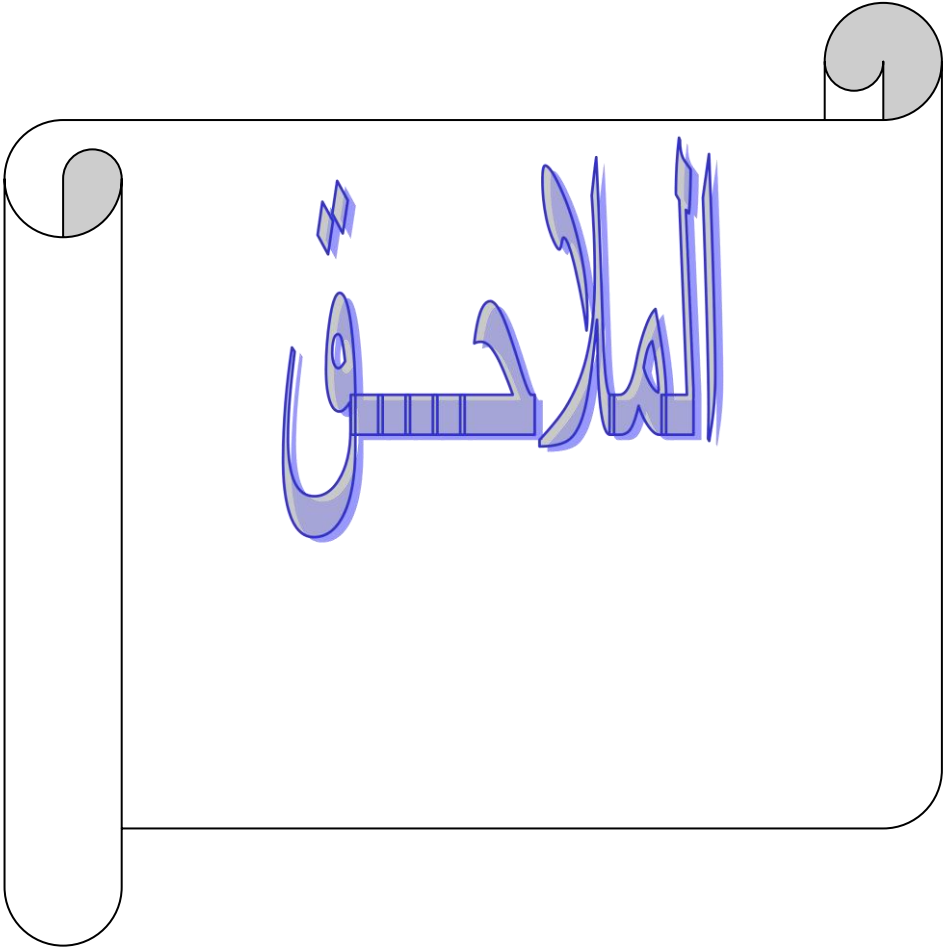
وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقات بين الإدارة والعاملين، وبالتالي خلق جو مناسب للعمل وبت روح التواصل والتعاون بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة ومن ثم تحقيق أهداف و نجاح

الإدارة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبطة بقدرة 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، كما

أن الأفراد العاملين بحاجة إلى أجواء عمل جديدة من أجل أداء عملهم بصورة

مناسبة وتمثل هاته الأجواء في تحسين نوعية المناخ التنظيمي من توفير بيئة مادية وفيزيائية مناسبة للعمل وهذا من أجل كسب العمال للمؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها و نجاحها . فالمناخ التنظيمي الملائم يعد من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأفراد مما ينعكس إيجابا على المنظمة، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطوير في اجواء العمل ليست نهائية، فكلما استجبت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، وعليه فإنه كلما كان المناخ التنظيمي جيدا كان العمال أكثر التزاما للمؤسسة ويعملون على ضمان بقائها واستمرارها ونجاحها وتحقيق أهدافها وأهدافهم معا.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص:تنظيم وعمل

استمارة : إعداد بحث علمي

هذه الاستمارة معدة خصيصا للقيام بدراسة علمية لتحضير شهادة شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص:تنظيم وعمل عنوان المذكرة " محددات النجاح في العمل الاداري داخل المؤسسة العمومية دراسة

ميدانية بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية الطارف.

للإجابة عن الاسئلة ضع علامة (x) في الخانة المناسبة. ونشكركم على مساهمتكم في انجاز هذا البحث.

إعداد الطالب(ة):

اشراف الاستاذ

بوزرقي أميرة

لعبيدي إدريس

السنة الجامعية: 2020/ 2019م

المحور الأول : بيانات شخصية.

- س1 - الجنس : ذكر أنثى
- س2 - السن : أقل من (30 سنة) من (30-40) أكثر من (40)
- س3 - المستوى التعليمي : ابتدائي ثانوي جامعي
- س4- سنوات الخبرة (الأقدمية) :
- (0-5 سنوات) (05 - 10) (10-15) (15 فما فوق)

المحور الثاني : حول أهمية الاتصال الجيد في تحقيق النجاح الإداري داخل المؤسسة العمومية :

- س5 - ما طبيعة الاتصال السائدة في عملية الاتصال بينكم ؟
- اتصال صاعد - اتصال نازل - اتصال أفقي
- آخر أذكره:
-

س6 - ما هو طابع الإتصال الغالب في الإدارة ؟:

- اتصال شفوي
- اتصال كتابي
- المقابلة
- الهاتف
- معا

س7 - ماهي المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم ؟

- استشارات حول العمل.
- التعليمات الجديدة والمراسيم.
- آخر التطورات في الخدمات المكتتبية.
- تحيين وتجديد إجراءات العمل.

س8- حسب رأيكم فيما تكمن أهمية الاتصال الإداري ؟

- يضمن تدفق المعلومات - خلق جو مناسب للعمل.
- تحقيق التواصل داخل الإدارة - التنسيق بين مختلف المستويات.

س9- هل تؤثر الاتصالات الإدارية على أدائكم في العمل ؟

- نعم - لا

- إذا كانت الاجابة بنعم فهل تؤثر : بالإيجاب السلب

س10- هل تؤثر ظروف العمل على مستوى أدائكم ؟

نعم لا

س11- هل تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات الإدارية في الوقت المناسب ؟

نعم لا

س12- هل واجهتكم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضكم البعض ؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة ب لا فهل يرجع ذلك إلى:

- فعالية الوسيلة الاتصالية داخل المحيط المهني وظروف العمل

- مصداقية المعلومات روح التعاون والتبادل بين العاملين

-أخرى أذكرها:

.....
المحور الثالث : دور القيادة الإدارية في نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة العمومية :

س13- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم.

نعم لا

س14- شخصية قائدك في المؤسسة تؤثر على احترامك للسلم الإداري:

نعم لا أحيانا

س15- ثقة القائد فيك وفي زملائك يحسبك بالعمل والجدية:

نعم لا أحيانا

س16- ضعف شخصية القائد في المؤسسة يجعلك لا تبالي التفاني في العمل:

نعم لا أحيانا

س17- قريك من قائدك في المؤسسة يحسبك بضرورة احترام السلم الإداري:

نعم لا أحيانا

س 18- القائد الذي يوفر لك ولزملائك فرص التدريب والتكوين يجعلك تتفانى في عملك:

نعم لا أحيانا

س 19- القيادة الذكية التي تراعي التنوع بين الأفراد تحفزك على الانضباط والانصياع التفاني في العمل:

نعم لا أحيانا

س 20- القيادة الإدارية ذات العلاقة الحسنة تجعلك راضيا عن شروط التوظيف في المؤسسة:

نعم لا أحيانا

س 21- في رأيك المؤسسة التي تتمتع بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار والإبداع في حدود النظام الداخلي لها:

نعم لا أحيانا

س 22- إذا كانت القيادة الإدارية مهمشة هل تحترم النظام الداخلي للمؤسسة:

نعم لا أحيانا

س 23- أسلوب القيادة الإدارية في المؤسسة يؤثر على تقبلك لنظام الترقيات التحفيزيات :

نعم لا أحيانا

س 24 - ما هي صفات القيادة الناجحة في رأيك:

.....
.....

المحور الرابع : دور المناخ التنظيمي في نجاح العمل الإداري :

س 25- هل لديك مكتب خاص بك ؟

نعم لا

س 67- ما نوع الإضاءة الموجودة في المكان الذي تعمل فيه ؟

جيدة - حسنة - عادية - سيئة

س 27- هل التهوية ملائمة في مكان العمل ؟

نعم لا

س 28 - هل توفر لك المؤسسة مكيفات هوائية صيفا ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب" لا " ما السبب ؟.....

.....

س 29- هل توفر لك المؤسسة جهاز تدفئة شتاء؟

نعم لا

س 30- هل يوجد ضجيج في المكان الذي تعمل فيه ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب" نعم " ما نوعه ؟.....

.....

س 31- هل المهام والنشاطات التي تقوم بها في إطار العمل واضحة ؟

نعم لا

س 32- هل قوانين المؤسسة واضحة بالنسبة إليك ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب" لا " لماذا؟.....

.....

س 33- هل تطبق هذه القوانين على الجميع ؟

دائماً - أحياناً - نادراً

س 34- هل توافق المؤسسة على العمل الجماعي ؟

نعم لا

س 35- كيف هي علاقتك مع زملائك ؟

جيدة - حسنة - عادية - سيئة

س 36- ما نوع هذه العلاقة ؟

رسمية - غير رسمية

س 37- هل هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل ؟

نعم لا

س 38- كيف هي علاقتك مع مسؤولك في العمل ؟

جيدة - حسنة - عادية - سيئة

س 39- في إطار العمل كيف هي علاقتك مع مسؤولك ؟

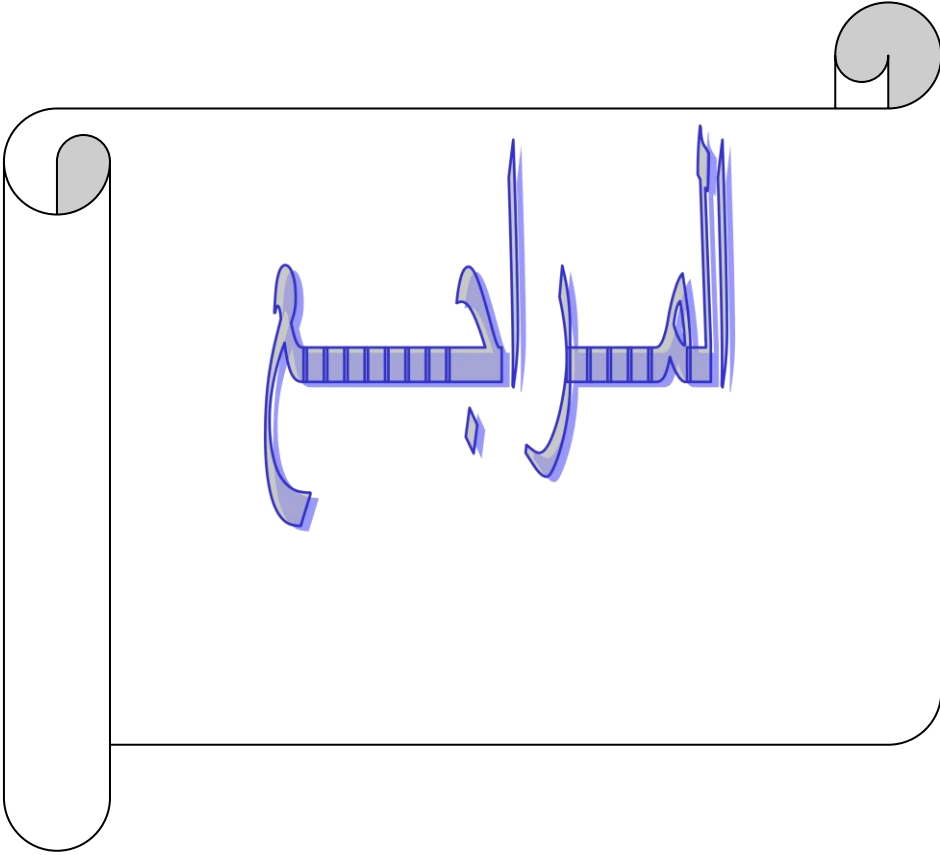
رسمية - غير رسمية

س 40- هل يتم إشراكك في المواضيع التي لها علاقة بعملك داخل المؤسسة ؟

دائماً - أحياناً - نادراً

- هل يؤخذ رأيك بعين الاعتبار ؟

نعم - لا



المعاجم:

- 1- أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، المجلد الأول ، الطبع 1 القاهرة عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 2008 .

الكتب

- 1- الباسط متولي خضر :أدوات البحث العلمي وخطة إعدادة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014
- 2- احمد ابراهيم حمزة ، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع – ط الأولى 2015-1435هـ
- 3- بلال خلف السكارنه، اخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2011.
- 4- زيد منير عبوي ،ادارة المؤسسات العامة واسس تطبيق الوظائف الادارية عليها - ماجستير دراسات عليا – عمان دار الشروق -2009 – ط العربية الاولى الاصدار الاول 2010
- 5- أ د/ خليل محمد الشماع ، مبادئ الادارة (مع التركيز على ادارة الأعمال) ، ، عمان ، دار النشر والتوزيع و الطباعة ، شركة احمد محمد
- 6- - عمر محمد الدرء،مدخل الى الادارة ،اعداد : ، ماجستير ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2009 ، حلب ، دار
- 7- محمد سرحان علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي ، مكتبة الوسيطية للنشر و التوزيع ، صنعاء ، ط 3 ، 2019
- 8- مصطفى عبد السميع و آخرون ، الاتصال و الوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم ، ط 1،مركز الكتاب للنشر ، 2001 ، القاهرة ،
- 9- - منال طلعت محمود ، مدخل الى علم الاتصال ، مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، جامعة الاسكندرية ، 2001-2002 ، ص 20.
- 10- م. محمود حسن الهواشي + م. حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، 2014 ،

11-حجاب ، محمد منير . الاتصال الفعال للعلاقات العامة . القاهرة : دار الفجر لنشر والتوزيع ،

2007

12-د. مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الادارية جامعة المسيلة – كلية العلوم الانسانية و
الاجتماعية .

13- نواف كنعان ،القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009،

14-عمر محمد درة ماجستير ، مدخل الى الادارة – كلية التجارة –جامعة عين شمس -2009

15- أ.د. محمد الصيرفي ، القيادة الادارية والابداعية – الناشر دار الفكر الجامعي – الاسكندرية
– 2006 ،

16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري و

التنظيمي ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة ، 2010

17-علي السلمي، ادارة السلوك الانساني ، القاهرة :دار غريب

18- القريوتي، محمد قاسم ،السلوك التنظيمي" دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية، دار

مكتبة الشرق، عمان ، ط 2، 1994

19-عبد الفتاح عبد المجيد المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة

العصرية للنشر، مصر، 2007

20- خيضر كاظم حمود،السلوك التنظيمي،دار صفاء،ط1،الأردن،2002،ص 169 .

21- يوسف مسعداوي،أساسياتقيادةالمؤسسات،دارهومةللطباعةوالنشر والتوزيع،الجزائر،2013

22- احمد عبد المحسن العساف ، مهارات القيادة و صفات القائد- الرياض ، 1423

المذكرات

- 23- ايداد حماد طالب، دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الاتصالات الادارية -دراسة واقع الهيئة العامة لمشفى العيون الجراحي بدمشق - طالب دكتوراة -جامعة دمشق كلية الاقتصاد - دمشق- صاحبة الأسد-ص 12. ايت حمي كهينة ، مذكرة تخرج لنيل درجة الماستر في العلوم والاتصال، بعنوان ، دور الاتصال وفعاليتيه في تسيير المؤسسة " اتصالات الجزائر بفرندة نموذجاً" ، سنة التخرج 2012-2013 ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
- 24- بختي امال ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية ، بعنوان، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية ، لسنة 2015-
- 25- بلغول زهير، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء علوم في علم النفس العمل و التنظيم ،بعنوان - محددات النجاح في العمل الاداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية ، السنة الجامعية 2006/2007
- 26- بوزيد غلابي ، مفهوم المؤسسة العمومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام - تخصص قانون الادارة العامة ،جامعة العربي مهدي ام البواقي - كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق السنة الجامعية 2010/2011 ، ،
- 27- زغدودي نورة و سيوان سعيدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية - بعنوان الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية ، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي- السنة الجامعية 2017-2018 ، ص 13 و 14 .
- 28- خنوف عيسى ، مهدي رانية، مزوزي فريدة، جغاطي صارة ، دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية - دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال ،جامعة محمد بوضياف - المسيلة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الاعلام والاتصال ، 2018/2019 ،
- 29- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع تخصص :تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية ، 2014/2013

30- عايش مريم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير أكاديمي في علوم التسيير -تخصص إدارة أعمال المؤسسة - بعنوان : دور القيادة الإدارية في ادارة التغيير التنظيمي -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي- السنة الدراسية 2016/2015،ص 10 و 11 .

31- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تسيير المنظمات ،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، لسنة التخرج 2010/2009

32- باعلي فتيحة وعصموني فاطمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص : تنظيم وعمل، بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية - أدرار - جامعة احمد دراية - أدرار- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية قسم العلوم الاجتماعية، لسنة 2018/2017،

33- سادات لمية ، مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص ادارة الموارد البشرية ، بعنوان : المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الجلفة،

34- زراري ياسمينة ، مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، بعنوان تأثير المناخ التنظيمي للموظفين ، لسنة 2017/2016 - جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

35- زكي حميدة ،مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص :تنظيم وعمل، بعنوان دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ضل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة قالمة- اقسام العلوم الاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية، لسنة 2019/2018

موقع الكتروني الانترنت:

36- معجم المعاني محددات تعريف ومعنى الجامع - معجم عربي عربي le <https://www.almaany.com>

08/01/2020 - 22 : 53h

37-- اهمية النجاح في الحياة واهم الطرق- 03-01-2020, 18:40 <https://www.annajah.net>

لتحقيقه النجاح

38- دور الاتصال الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة - منديات الجلفة لكل الجزائريين

موقع الانترنت: 20:05 - 09/03/2020 le <Content://downloads/all-downloads/187> consulte

39- المناخ التنظيمي ، المعنى ، الخصائص، و العوامل- موقع من الانترنت:

<Organisational-ar.bestarcleeonline.com>.

40- أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسات 22 :10h le <https://ujeeb.com>- 21/06/2020