



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عباس لغرور- خنشلة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

دروس مرقمة في مقياس

القيادة والاتصال المؤسسي

محاضرات + التطبيق

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر -تنظيم وعمل-

إعداد

أ.د. بن رمضان سامية

السنة الجامعية: 2023 - 2024

السداسي: الثاني

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: القيادة والاتصال المؤسسي الرصيد: 5 المعامل: 2

محتوى المادة: المحور الأول: مدخل عام للقيادة

1. مفهوم القيادة
 2. أهداف القيادة وأهميتها
 3. تطور القيادة
 4. محددات السلوك القيادي (المهارات القيادية)
- المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي:

1. مفهومه، أهميته
2. أنواعه، أشكاله، وسائله
3. معوقات الاتصال التنظيمي

المحور الثالث: أنماط القيادة والاتصال المؤسسي

1. القيادة التشاركية
2. القيادة البيروقراطية
3. القيادة الأوتوقراطية
4. القيادة التكنوقراطية

المراجع:

مراجع ومواقع إلكترونية حول القيادة والاتصال داخل المؤسسة.

- Lehnische Jean Pierre : La Communication dans l'entreprise, Presses universitaires de France 4 édition, Paris1998

المحور الأول: مدخل عام للقيادة

المحاضرة رقم (01)

1. مفهوم القيادة : تم إلقاء المحاضرة على الطلبة

المحاضرة رقم (02)

2. أهداف القيادة وأهميتها: تم إلقاء المحاضرة على الطلبة

المحاضرة رقم (03)

3. تطور القيادة: تم إلقاء المحاضرة على الطلبة

المحاضرة رقم (04)

محددات السلوك القيادي (المهارات القيادية): تم إلقاء المحاضرة على

الطلبة

المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

1. مفهومه، أهميته

2. مراحل ووسائل الاتصال التنظيمي

3. أنواعه، أشكاله

4. معوقات الاتصال التنظيمي

المحور الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

المحاضرة رقم (05)

1- مفهومه، أهميته:

1-1- مفهومه

من المعلوم أن المعنى القديم الذي تحمله كلمة الاتصال هو الوصل والبلوغ، وأما معناه العصري فهو مأخوذ من الانجليزية والفرنسية وهما لغتان تستعملان لفظا واحدا للدلالة عليه وهي كلمة (**communication**)، ويجب أن نشير أنها بمعنى اللغة العربية فلها معاني كثيرة منها (المواصلات) و(البلوغ) و(الاتصال). فقد استعملها علماء النفس والاجتماع بكثرة واثروا معناها، فهم يرون بصفة إجمالية أن الاتصال " عملية تبادل للمعاني فيها طرفان: مرسل ومستقبل، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر أي (شخصي وجماعي) وهو الاتصال المتطور." (زهير حداد، 2002، ص9)

ويذهب عدد من الباحثين إلى عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي إلا أن البعض قدم تعريفا له منهم "دي فلير" وزميلاه بأنه "نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا ومصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا التنقل إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي". (محمد

ناجي الجوهري، 2014، ص18)

كما يعتبر الاتصال التنظيمي كذلك " تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال والاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو أخرى" (محمد ناجي الجوهري، 2014، ص18-19)، وفي هذا يشير إلى وجود ثلاث أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال هي:

- نظام الاتصال التشغيلي : ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام او بالعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال.

- نظام اتصال الأوامر ويشمل الأوامر والتعليمات والقواعد .

- نظام الدامة والتطوير.

ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والإعلان والتدريب.

أ- عناصر عملية الاتصال

وتتكون بذلك عملية الاتصال من أربعة عناصر لتتم عملية الاتصال وهي: (بلال خلف السكارنة، 2019، ص371).

* المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

*الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني والأفكار) الذي يريد المرسل نقله للمستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما

معا. وتتحول بفعل ما نضيفه عليها من معان إلى رسائل تعرض لما يحدث للناس وللأشياء وللأحداث جراء تعاملهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

*الوسيلة: وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

*المستقبل: وهو الجهوي أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال احد أو كل حواسه المختلفة ثم يقوم بتفسير رموز يحاول إدراك معانيها.

ب-شروط الاتصال الجيد:

ولتكون عملية الاتصال ناجحة لا بد من توفر الشروط التالية: (محمود العميان،

2018،ص251)

-أن يكون الاتصال مبنيا على أهداف محدد مسبقا ومخططة.

-ضرورة توافر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة.

-أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.

-الإصغاء الجيد يدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.

1-2-أهميته

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من

البيانات والمعلومات، يوميا عن حياتنا ومشاعرنا وأخبارنا واستعراض الأفكار وهي ما

تسمى بالاتصالات غير رسمية وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية، وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية. ويمتاز هذا النوع من الاتصال بسرعه ويعتمد على وسائل الاتصال الشفاهية(بلال خلف السكارنة، 2019، ص370).

فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي يحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة الرسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة التي تقوم بها المؤسسة.

ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا، مع مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية استقرار للمؤسسة.

كما أن للاتصال داخل المؤسسة هدف تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق، ومن أجل المعلومات، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة، أو وضع الاستراتيجيات، ويمكن أن يكون هذا الاتصال داخل وخارج المؤسسة (ناصر قاسمي، 2016، ص16)

المحاضرة رقم (06)

2. مراحل ووسائل الاتصال التنظيمي

2-1- مراحل الاتصال التنظيمي

تمر عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بعدة مراحل أهمها: (ناصر قاسمي،

2016، ص 18)

***مرحلة الإدراك:** الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، وأي رسالة شفهية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيًا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويعطيها التفسير المناسب لتتعلق المرحلة الثانية الاستجابة والتنفيذ.

***مرحلة التقييم:** يطلع المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين للتأكد من مضمونها وغياب الغموض إذا كان موجودًا لينطلق بعدها إلى مرحلة التنفيذ.

***مرحلة التنفيذ:** يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

*مرحلة التقييم: تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ وذلك من اجل تقييم مدى نجاح في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر والصعوبات التي حالت دون تنفيذها.

2-2- وسائله

وسائل الاتصال التنظيمي وهي طريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون سمعية أو مرئية أو كتابية أو حسية أو جميعها معا. والاختيار الأفضل للوسيلة المناسبة يساعد كثيرا في فهم الرسالة، ويعتمد على طبيعة الأفراد وشكل عملية الاتصال والموضوع المراد إرساله وسرعة وتكاليف الإرسال. حيث توجد عدة وسائل للعملية الاتصال التنظيمي أو أساليب منها: (محمد الزعبي، 2014، ص149)

أ-الوسائل الشفهية: وهي الوسائل التي يتم فيها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، الندوات، الاجتماعات..) ويعتبر من اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار بسهولة.

ب- الوسائل الكتابية: وهي الوسائل التي يتم فيها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المكتوبة،مثل(المنشورات

والتقارير والمذكرات والشكاوي،). ويعتبر من أهم الوسائل المعمول به في كل المؤسسات. لأنها تتميز بميزات كالمحافظة عليها وسهولة الرجوع إليها ونقل من تحريف المعلومات عند نقلها رغم عيبها المتمثل في بقاء إيصال المعلومات.

ج- الوسائل غير اللفظية: وهي الوسائل التي يتم فيها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الإشارات والإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة اليدين وطريقة الجلوس،..). ويطلق عليها لغة الجسم وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال ويختلف فهمها حسب الثقافات داخل المنظمة.

د- الوسائل التقنية: كالهاتف والفاكس والانترنت

هـ- الوسائل التصويرية: مثل الملصقات والجداريات لوحات الإعلان.

و- الوسائل السمعية البصرية: تستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائلها البريد الإلكتروني والانترنت.

المحاضرة رقم (07)

3. أنواعه، أشكاله

3-1- أنواعه

تتضمن عملية الاتصال داخل المنظمة أنواعا متعددة نعكس التفاعلات الرسمية وغير

الرسمية السائدة فيها وتتمثل في: (خليل الشماخ، 2014، ص 200-201)

أ- الاتصالات الرسمية

* الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى قسمين :

الاتصالات النازلة: وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع

من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، مثل المذكرات، مناقشة

الموازنات، المناشير .. الخ وهي عملية تسليم الأوامر وتنفيذها من طرف المرؤوسين.

الاتصالات الصاعدة: تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس،

وتضم نتائج تنفيذ المخطط، والصعوبات والشكاوى .. الخ. ووجوب وجود الثقة بين الطرفين

* الاتصالات الأفقية: تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات

المتقابلة ويشكل نمط تعاوني بين الأفراد ويتسم بالثقة المتبادلة لتعزيز هذه الاتصالات.

*الاتصالات المحورية: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً. ويضمن الاتصال بين مختلف التقسيمات في المنظمة (مثل المنظمات الكبرى).

*الاتصالات الخارجية: وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المستهلكين، وعملاء صناعيين، ..الخ. تزيد هذه الاتصالات في فعالية وكفاءة الأداء خصوصاً في المنظمات الكبرى.

ب-الاتصالات غير الرسمية: وهي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها.

3-2- أشكال وشبكات الاتصال:

يستعمل العاملون في المؤسسة أنواع عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها، وقد تعمدت الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق، ويمكن خصرها إلى شبكات عمودية وتصاعدية وتنازلية من الرؤساء إلى المرؤوسين وبين المرؤوسين إلى الرؤساء أو بين بعضهم البعض. (ناصر قاسمي، 2016، ص22-25)

*الشبكة التسلسلية: ويكون الاتصال آلية بحيث إن أي شخص لا يتصل إلا من الشخص الذي يليه وحسب ما هو محدد في الهيكل التنظيمي (مثلا رئيس المصلحة يتصل بنائب الرئيس أولا ثم الرئيس المؤسسة).

*الشبكة الدائرية: وهي اتصال دائري فتؤدي مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري ويرتبط كل عضو بآخر وحتى القائد.

*شبكة الاتصال المركزي: تتميز بوجود شخص في المركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد فلا يمكن للأشخاص حوله الاتصال ببعضهم إلا عن طريقه (كـرئيس مصلحة).

*شبكة الاتصال الكلي (الشكل الحر أو أنجمي) : بحيث يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات، وتكون عادة في التنظيمات غير الرسمية أو الجماعات التي تكون فيها القيادة الجماعية .

المحاضرة رقم (08)

4. معوقات الاتصال التنظيمي

تتعرض الاتصالات داخل التنظيمات إلى عوائق وصعوبات تشوش على العملية الاتصالية داخل المنظمة وتتمثل في :

أ- معوقات تنظيمية: (بوفلجة غيات، 2016، ص97)

- اختلاف المكانة: إن اختلاف مكانة الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه، ومدى قدرة العامل على فهم محتوى الاتصال.

- سلم الاتصال ومداه: يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة بعد المرسل عن المستقبل. (مثال اتصال بين المدير العام وعامل بسيط بطريق غير مباشر) ويكون محتوى الاتصال غامض فيصعب الحصول على التوضيحات وهو ما يعرقل الاتصالات ودرجة وضوحها.

- حجم الجماعة: أن حجم الجماعة له تأثير على نجاح عملية الاتصال أو فشله. إذا كلما كان حجم الجماعة صغير كلما كان بالمكان التركيز والعناية واستقبال التفسيرات والرد عليها بينما تزيد مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

- مكان المستقبل: لمكان تواجد المستقبل اثر على مدى استيعابه للمعلومات. فالعامل وسط ورشة الإنتاج لا يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها. فالعامل في مركز العمل يمكن له الاتصال واستخدام جميع الوسائل المتاحة وهو عكس العامل المنعزل الذي يصعب الاتصال مع الآخرين.

ب- معوقات متعلقة بالمرسل والمستقبل:

قد يقع المرسل في عدة أخطاء عند اتصاله بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصر بالعوامل الفردية والنفسية التي بداخله يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات ومن هذه العوامل الخبرة، التعلم، الشخصية.. الخ. كما يقع المستقبل في الخطأ عند استقبال المعلومات قد تعود لنفس العوامل السابقة. (زاهد ديري، 2019، 231-232)

ج- معوقات في وسيلة الاتصال:

شل الاتصال. وعليه على المرسل انتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو الكتابية المناسبة وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال. إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه نسبب في كثير من الأحيان.

د- معوقات مختلفة:

هناك بعض المعوقات المتعلقة بما يتوفر من أمور مادية بكل مؤسسة فالتدخلات المادية، والتي قد تمثل مؤثرات تتدخل وتعرقل عملية الاتصال مقال كصوت الماكينات،

دخول زوار أثناء الاجتماع والمكالمات الهاتفية الغير مرتقبة، أو عدم تزويد الآخر بكافة المعلومات أو تحريفها. (محمد الزعبي ، ص151)

كما يؤثر الموقع الوظيفي على طريقة الاتصال فعندما يصبح الإنسان عضوا في منظمة ويحتل فيها موقعا وظيفيا وتكون له تصورات وقيم نختلف عن شخص آخر في موقع وظيفي آخر فالرئيس تختلف نضرتة لطريقة عمل المنظمة عن العامل العادي ويقوم بالأعمال الاتصال الخاصة به انطلاقا من منظور موقعه الوظيفي قد يثر في تحريف على الرسالة الاتصالية التي ينشئها.

قائمة المراجع - المحور الثاني

- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2019.
- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ط2، 2019.
- زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2002.
- محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، بيروت، ط2، 2014.
- محمد عمر الزعبي، ومحمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط6، 2018.
- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2016.
- ناصر قاسيمي ، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2017.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظري المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2014.