

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

القيادة الرشيدة ودورها في تفعيل آلية الاتصال التنظيمي لبناء ثقافة مؤسسية
ناجحة. دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سوق اهراس
Wise leadership and its role in activating the mechanism of official
organizational communication to build a successful corporate culture
A field study at the Institute of communications of Algeria in the state of
Souk Ahras

مرزوقي فريدة MERZOUGUI Farida

طالبة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام
والاتصال

Doctorante, Université 20 août 1955-Skikda, Faculté des sciences sociales et sciences
humaines, département de science de l'information et de la communication.

f.merzougui@univ-skikda.dz

الملخص:

يتفق معظم الباحثين في مجالات البحوث الأمبريقية في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية أن المؤسسات أنساق مفتوحة على المجتمعات التي تنتمي إليها، حيث تتأثر بكل القيم والأفكار والمبادئ التي يأتي بها العاملون عبر التفاعل والتواصل فيما بينهم فتتشكل ثقافة مؤسسية مميزة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى، هنا يأتي دور القيادة الرشيدة في بناء وتعميم ثقافة مؤسسية ناجعة تساهم في تطوير وازدهار المؤسسة، لذلك من خلال هذه الدراسة نودّ البحث عن دور القيادة في بناء ثقافة مؤسسية ناجعة عبر استغلالها آلية الاتصال التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الاتصال التنظيمي، ثقافة المؤسسة.

Abstract:

Most researchers in the fields of empirical research in various social and human sciences agree that institutions are systems that are open to the societies to which they belong, as they are affected by all the values, ideas, and principles that workers come up with through interaction and communication between them, so a different institutional culture is formed from one institution to another, here comes the role of leadership in building and disseminating an effective institutional culture that contributes to the development and prosperity of the institution. Therefore, through this study, we would like to search for the role of leadership in building an effective institutional culture by exploiting the organizational communication mechanism.

Keywords: leadership, organizational communication, corporate culture.

مقدمة:**أولاً- الإشكالية:**

كل هذه المكونات وأخرى تشكل نظام مركب ومتكامل يسمى ثقافة المؤسسة، هذه الأخيرة هي نظام مكتسب ومتغير قابل للتطوير هنا تبرز أهمية القيادة الرشيدة التي تستطيع تشكيل ثقافة مؤسسة ناجحة بالخصائص المذكورة (كالعدالة الاجتماعية، خلق روح التعاون والابداع، وحب المصلحة العامة... الخ) عبر تفعيل آلية مهمة تتمثل في عصب حياة كل مؤسسة وهي النظام الاتصالي في التنظيم وبالتالي توجب على القيادة المسؤولية استغلال أساليب واتجاهات الاتصال التنظيمي (النازل – الصاعد – الأفقي) أحسن استغلال لبناء ثقافة مؤسسة ناجحة، وبالتالي من خلال هذا الطرح نحاول الإجابة على التساؤل التالي: كيف تلعب القيادة الرشيدة دوراً أساسياً في تفعيل آلية الاتصال لبناء ثقافة مؤسسة ناجحة؟ من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة سوق اهراس

- وتندرج تحت السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ماهي اهتمامات القائد لتفعيل الاتصال النازل في المؤسسة؟
 - هل يشجع القائد الموظفين على الابتكار والابداع من خلال تفعيل الاتصال الصاعد في المؤسسة؟
 - ما هو رأي الموظفين إزاء سياسة الاتصال الأفقي في المؤسسة؟
 - ما هو أسلوب القيادة المتبع في نظام التحفيز لإدارة المؤسسة؟

ثانياً- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تدرسها، كذلك تكمن أهميتها في تسليط الضوء على كيفية تفاعل هذه المتغيرات في المؤسسة التي تتميز بثقافة مؤسسية خاصة بها في ظل تسيير قيادة إدارية معينة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على مجموع القيم والمبادئ التي تشكل ثقافة المؤسسة من خلال التحكم في النظام الاتصالي، لهذا فإن هذه الدراسة توضح كيف

إن العلاقة بين آلية الاتصال وشخصية القيادة وأبعاد ثقافة المؤسسة في التنظيم علاقة معقدة جداً، ويرجع هذا إلى تعقيد المدخل الثقافي في حد ذاته بالإضافة إلى تفاعل هذا المدخل مع مداخل أخرى في التنظيم (كتطوير التنظيم، الشاملة، الحوكمة... الخ)، بما أن المؤسسة نسق مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة الداخلية والخارجية لها فكل تنظيم لديه ثقافة مؤسسية تميزه عن باقي التنظيمات، وبما أن ثقافة المؤسسة تعبر عن مزيج من المفاهيم والأبعاد والمؤشرات فإن هذا المزيج ميزها بالمرونة لقدرتها على التكيف حسب كل تنظيم مهما اختلفت أنواع الثقافات المؤسسية فإنها تتفق معظمها من ناحية الأهداف، حيث يهدف معظمها إلى تحقيق مبادئ الوحدة، الاخلاص، الاتجاه لأفراد التنظيم.

وفي ظل المتغيرات التي تحيط بالمؤسسات كالأظمة الاقتصادية التي تتحكم في رؤوس الأموال، وسوق اليد العاملة، العولمة، وثورة المعلومات... توجب عليها التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات حتى تكون مؤسسات ناجحة يمكنها التطور والإستمرارية، وبالتالي فإن القيادة الرشيدة لهذه المؤسسات أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هو مفتاح النجاح، ويتبلور هذا الإهتمام في عدة أبعاد من بينها الإهتمام بتلبية حاجاته النفسية والاجتماعية داخل بيئة التنظيم التي تمكنه من المساهمة في بناء ثقافة مؤسسية متطورة، يطبعها روح التعاون وقيم الابتكار والإبداع والإحساس بالمسؤولية اتجاه مصلحة المؤسسة، ويكون ذلك نتاج إحساس المورد البشري بالعدالة الاجتماعية من خلال مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي تنتجها القيادة في الإدارة العليا في تسيير الأعمال الإدارية وخلق الإنسجام والتعاون بين الموظفين وفتح المجال للإبداع والإبتكارات ومساهمة كل الأطراف في اتخاذ القرارات...

بالمنظمة، وذلك على شكل حديث يدور بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو تعليمات موجهة من القيادات الإدارية مع العاملين لتدارس مشكلة قائمة أو متوقعة ذات علاقة بالأداء الوظيفي، أيضا قد ينتج عن الاحتكاك اليومي تبادل الأحاديث والأفكار والأخبار الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، وذلك بين العاملين بعضهم البعض على جانب أو في صورة جماعة عضوية ينتهي إليها الأفراد وقد تكون هذه الأخبار من داخل المنظمة أو من خارجها، كما قدهم المنظمة أو لا تهمها وكل هذه صور من الاتصالات.⁴

ويعرف أيضا: هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.⁵ والاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموما، فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في جميع الاتجاهات (هابطة - صاعدة - أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.⁶ الاتصال التنظيمي: هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، وبمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة.⁷

ثالثا- مفهوم الاتصال الرسمي:

هو عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى الأدنى، كما تنقل ردود أفعال ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.⁸ يساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين، مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المترددة، بالإضافة إلى تدارس المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة، وما يتعلق بالجوانب

يساهم نمط القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة المؤسسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سوق اهراس.

المحور الأول: مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

أولا- مفهوم الاتصال:

إن كلمة اتصال مشتقة من الأصل الإغريقي (Commis) وتعني (Common) عام أو مشترك، غير أن الترجمة الانجليزية للكلمة (Communication) تعني تبادل الآراء والأفكار والمشاعر والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة.¹

ويعرف حجازي الاتصال بأنه إنتاج وتوفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة. وهناك من يعرف الاتصال بأنه العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص ما على مدركات شخص آخر من خلال مواد أو وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية.²

ومنه يمكن استخلاص تعريف للاتصال يتمثل في أنه عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناه داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بالأسلوب الكتابي أو الشفوي، أو أيه وسائل أخرى للتأثير على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء والأفكار وسلامة التجارب المطلوبة.³

ثانيا- مفهوم الاتصال التنظيمي:

تزاوّل الإدارة مجموعة من الممارسات اليومية في سبيل البدء أو الاستمرار أو إتمام الأعمال الواجب إنجازها طبقا لجدول العمل الموضوع، واسفرت هذه الممارسات احتكاكات مختلفة بين العناصر البشرية

كما يعرف (Quota&Tead) القيادة بأنها: هي القدرة على التأثير في الناس لتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه.¹²

ويرى (Broun & Rosen) القيادة بأنها: عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف.¹³ ويؤكد كل من جيرالد جرينبر (Greengerg.G) وروبرت بارون (Baron.R) أن القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة. كما يعرفها وايت بأنها: التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين.

كما يعرفها فريد راغب النجار هي المقدر بنوعية الأداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف التي تلي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل.¹⁴

خامسا- مفهوم القيادة الإدارية:

هي مجموعة من السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد، او هي مجموعة السمات والمهارات الازمة للقيام بوظائف القيادة، و هي عبارة عن توجيه و ضبط واثارة سلوك واتجاهات الآخرين.¹⁵

يرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه.

بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع ما، كما تعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة.¹⁶

سادسا- مفهوم ثقافة المؤسسة:

والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها لأفراد العاملين.

قسّم الباحثون وعلماء التنظيم اتجاه الرسالة المكتوبة أو الشفهية من خلال التنظيم الرسمي إلى ثلاث أنواع:

1- الاتصال النازل: ويطلق عليه البعض الاتصال الموجه الى الاسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم او اعلى التنظيم الى ادناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الادارة العليا الى الادارة الوسطى او من الادارة الوسطى الى الدنيا، او من العليا الى الدنيا مباشرة لذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الامر و التوجيه والتعليم.⁹

2- الاتصال الصاعد: ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو و تطوير التنظيم.¹⁰

3- الاتصال الافقي: ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الافراد على نفس المستوى الاداري، كما ان هذا النوع من الاتصالات يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الامر الذي يسمح و يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم استنادا الى معلومات كافية.¹¹

رابعا- مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة طريقة من طرق التوجيه و الاشراف، وتلعب دورا اساسيا في التأثير على اوجه النشاطات المختلفة في اي مؤسسة: و يمكن تعريفها على انها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك و توجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق اهداف المنظمة واهداف الفرد، و هي في مجملها مسؤولية اتجاه المجموعة، والقيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي واشخاص يتبعون عمله ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والاخر مقاد.

ويعرف (Slogdill) القيادة بأنها: عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف.

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. اخترنا لموضوع الدراسة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية سوق اهراس، وبالتالي تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بها.

يعرف (shafaritz) الثقافة المؤسسية بانها: تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، و هي شيء مماثل او متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الاشياء الغير ملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية واشياء سلوكية من صنع الإنسان، انها القوة الغير المرئية والغير ملحوظة التي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها.¹⁷

المحور الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

أولا- منهج الدراسة:

المنهج هو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك. إن طبيعة البحث محل الدراسة يفرض استخدام المنهج المسحي بشقيه الوصفي والتحليلي، لأنه الأنسب للموضوع لأنه لا يقف عند حدود وصف الظاهرة المدروسة ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر النتائج.

ثانيا- أدوات جمع البيانات:

تعرف أدوات البحث العلمي بانها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ضمن إستخدامه لمنهج معين أو أكثر. وعليه اعتمدنا على المقابلة، و تعرف على انها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، عن طريق المقابلة الشخصية مع المبحوثين أو عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها، وقد اعتمدنا في تصميم الإستمارة على دليل مقابلة يتكون من مجموعة أسئلة مغلقة قد وجهت للموظفين محل الدراسة لمعرفة آرائهم نحو الاتصال التنظيمي القائم في المؤسسة قيد الدراسة، حيث تعكس النتائج نمط القيادة بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي اكتشاف واقع الثقافة المؤسسية لمديرية اتصالات الجزائر بولاية سوق اهراس.

المحور الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أولا- مجتمع الدراسة:

ثانيا- عينة الدراسة:

جدول (2): لا تحتكر القيادة المعلومات اللازمة على

الموظفين، وتعمل على إيصالها لهم في الوقت المناسب

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
81.8 %	27	نعم
18.1 %	06	لا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدول السابق أن المبحوثين يقرون بعدم احتكار المعلومات اللازمة على الموظفين وتعمل على إيصالها في الوقت المناسب، وكانت الموافقة بنسبة 81 % وهذا يدل على فعالية الاتصال النازل ومجهودات القيادة في توفير المعلومات لكل أفراد المؤسسة بشفافية ومصداقية، وهذا ينعكس على سياسة المؤسسة العامة.

جدول (3): تتضمن التوجيهات والأوامر الصادرة عن

القيادة العليا قيم العدالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
54 %	18	نعم
45.4 %	15	لا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

توضح إجابة الأغلبية في الجدول السابق بنسبة 54 % أن المبحوثين يقرون بحرص القيادة العليا على قيم العدالة الاجتماعية ضمن التوجيهات والأوامر الإدارية الموجهة للعاملين، وهذا يعكس سياسة القيادة الرشيدة من خلال احترام العدالة الاجتماعية بين الموظفين وهذا ما يخلق الرضا الوظيفي لديهم ويجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة، كما يؤثر بالإيجاب على تكوين ثقافة مؤسسية سليمة.

نظرا لصغر حجم الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر سوق أهراس وهذا يرجع لطبيعتها كمديرية حيث عدد موظفيها صغير، وبما انه عدد صغير مقارنة بمؤسسات أخرى فكان لابد من اعتماد المسح الشامل، وبعد توزيع الاستمارات على كل مفردات العينة تم استرجاع 33 إستمارة وبالتالي كان تحليل النتائج مبني على إجابات 33 موظف.

المحور الرابع: الجانب التطبيقي:أولا- تحليل وتفسير النتائج:

جدول (1): يوضح اهتمام القائد بتفعيل الاتصال النازل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
63 %	21	نعم
37 %	12	لا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يرون ان القائد يهتم بتفعيل الاتصال النازل تقدر ب 63% و هي الاغلبية، بينما 37% من المبحوثين تنفي ذلك.

و من خلال الدراسة الميدانية و القراءة الكمية لهذا الجدول يمكن القول ان القائد يهتم بالاتصال النازل من خلال تفعيله وذلك بالحرص على وضوح الاوامر والتعليمات الموجهة للموظفين وكذلك الحرص على وصولها في الوقت المناسب وبالتالي يساهم هذا في سرعة تنفيذ المهام ورفع كفاءة الاداء لدى الموظفين، مما ينتج عن هذا وضع حدود تمثل ثقافة المؤسسة فيما يخص سيورة الاعمال.

يشجع دائما على الابتكار وروح الابداع باستغلال الاتصال الصاعد لاستقبال كل افكار والاقتراحات وكذلك شكاوي الموظفين والاهتمام بها واخذها بعين الاعتبار من اجل حل مشاكل الموظفين والمنظمة بشكل عام، وحتى في اتخاذ بعض القرارات هذا ما يدل على أن القيادة في مؤسسة اتصالات الجزائر بسوق اهراس قيادة مسؤولة ورشيدة وأنها تساهم في تشكيل ثقافة مؤسسية إيجابية من خلال تشجيع روح الابداع والابتكار لدى الموظفين.

جدول (6): تستمع القيادة لإقتراحات وأفكار الموظفين

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
84.8 %	28	نعم
15.1 %	05	لا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

توضح القراءة الإحصائية في الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 84 % يعترفون باهتمام القيادة بأفكار الموظفين واقتراحاتهم، وهذا دليل على فعالية الاتصال الصاعد، كما يعكس ثقافة المؤسسة من خلال اهتمام القيادة بأفكار موظفيها لتفجير إبداعاتهم ومواهبهم فيما يخص العمل وهذا يعتبر مؤشرا إيجابيا.

جدول (7): يتصل الموظفون بالقيادة العليا في أي وقت

لمناقشة الشؤون التنظيمية

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
78 %	26	نعم
21.2 %	07	لا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق أن الموظفون يمكنهم الاتصال بالقيادة العليا من أجل مناقشة الشؤون التنظيمية في أي وقت، وهذا حسب إجابة أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ 78 % وهذا أيضا يدل على إدراك القيادة بأهمية الاتصال الصاعد، في بناء ثقافة مؤسسية ناجعة، مبنية على فتح مجال الاتصال المباشر

جدول (4): تركز التعليمات التنفيذية للقيادة العليا على

مبدأ تحقيق المصلحة العامة

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
18.1 %	06	دائما
72 %	24	أحيانا
9.09 %	03	أبدا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يظهر لنا من خلال الجدول السابق أن المبحوثين يقرون بأن التعليمات التنفيذية للقيادة العليا تركز على مبدأ تحقيق مبدأ المصلحة العامة أحيانا بنسبة 72 % أما بقية المبحوثين بنسبة 18 % يقولون أنه دائما ما تركز التعليمات على مبدأ المصلحة العامة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن أسلوب القيادة في ترسيخ سياسة المصلحة العامة تهم الجميع هو قيمة مضافة تثير ثقافة المؤسسة من جانب توحيد مصالح الأفراد ضمن المصلحة العامة.

جدول (5): يوضح تشجيع القائد الموظفين على الابتكار والابداع من خلال تفعيل الاتصال الصاعد في المؤسسة

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
55 %	18	دائما
27 %	9	أحيانا
19 %	6	أبدا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين قد اجابو بان القائد دائما ما يهتم بخصوص الاتصال الصاعد وذلك بنسبة 55 %، بينما اجاب 27 % منهم بانه احيانا ما يهتمم القائد بخصوص تفعيل الاتصال الصاعد، اما باقي المبحوثين فكانت اجابتهم انه نادرا ما يهتم القائد بهذا النوع من الاتصال وذلك بنسبة 19 % . ويمكن ان نرجع هذه النتائج بان الاغلبية يجدون ان القائد

الاجلبيية و بالتالي هنالك روح تعاون بين الموظفين مما نتج عنه علاقات انسانية واجتماعية وطيدة تصب في مصلحة واحدة وهي التعاون من اجل انجاز المهام الوظيفية مع شعور بالرضا الوظيفي وبالتالي ينتج عن هذا التفاعل مجموعة من المبادئ والقيم الانسانية والوظيفية التي تساهم في بناء ثقافة مؤسسية ناجحة.

جدول (10): تفتح القيادة المجال أمام التعاون بين زملاء

العمل لإنجاز بعض المهام

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
93 %	31	نعم
07 %	02	لا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول السابق أن أغلبية المبحوثين بنسبة 93 % يوافقون على أن القيادة تفتح المجال في إطار إنجاز بعض المهام بين زملاء العمل، وهذا يدل على فعالية الاتصال الأفقي وهذا يعكس سياسة القيادة المبنية على احترام الموظفين وخلق جو عمل يسوده التعاون.

جدول (11): تشجع القيادة العلاقات الإنسانية

والاجتماعية بين الموظفين

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
69.6 %	23	نعم
30.3 %	10	لا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق أن المبحوثين يقرون بنسبة كبيرة تقدر ب 69.6 % بأن القيادة العليا للمؤسسة تشجع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين، وهذا مؤشر إيجابي بخصوص ثقافة المؤسسة خاصة وأن احترام العلاقات الإنسانية والاجتماعية في ميدان العمل يلبي أحد أهم الاحتياجات للموظفين.

بين القيادة والعاملين مما يعزز عندهم الرضا الوظيفي وحب العمل عبر العلاقات الطيبة بينهم وبين رؤسائهم.

جدول (8): يواجه الموظفون صعوبة في التعبير

عن آرائهم حول المشاكل الوظيفية

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
15.1 %	05	دائما
12.1 %	04	أحيانا
72.7 %	24	أبدا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق نفي أغلبية المبحوثين بنسبة 72.7 % فيما يخص مواجهة أي صعوبات في التعبير عن آرائهم حول المشاكل الوظيفية، وهذا يدل على سياسة القيادة العليا والتي تتميز بمرونة في الاتصال الصاعد مع الموظفين حيث تفتح لهم المجال للتعبير عن آرائهم وانشغالهم، وهذا ما يخلق ثقافة مؤسسية تمتاز بحرية التعبير مما يؤدي ذلك إلى تجنب الضغوط النفسية في العمل.

جدول (9): يبين رأي الموظفين إزاء سياسة

الاتصال الأفقي في المؤسسة

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
58 %	19	جيدة
42 %	14	حسنة
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق ان إجابة المبحوثين فيما يخص سياسة القيادة اتجاه الاتصال الأفقي جيدة بنسبة تقدر ب 58 %، بينما باقي المبحوثين يجدون انها حسنة بنسبة 42 %، و بالتالي فان إجابة المبحوثين تميل إلى الايجابية بنسبة الأغلبية. من خلال القراءة الكمية للجدول أعلاه فان أغلبية المبحوثين يقرون أن سياسة القيادة تشجع على علاقات التعاون في اطار العمل من خلال الاتصال الأفقي، هذه العلاقات تعتبر جيدة بنسبة

المسؤولية اتجاه الموظفين حيث يتعامل بمرونة مع الهيكل التنظيمي لديه من خلال ممارسة بعض الترتيبات والتدريب (التريصات الخارجية) والتحفيزات وبالتالي يساهم أسلوب القيادة هذا في تكوين ثقافة مؤسسية ناجحة وفعالة.

جدول (14): تتسم المعلومات الخاصة بنظام المكافآت في المؤسسة بالشفافية

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
57.5 %	19	نعم
42.4 %	14	لا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق أن أغلب المبحوثين بنسبة 57.5% يوافقون بأن القيادة تنتهج الشفافية فيما يخص المعلومات المتعلقة بنظام المكافآت، وهذا يشكل قيمة مضافة لسياسة القيادة مما يعزز ثقافة المؤسسة ودعمها بمبادئ الشفافية وعدم احتكار المعلومات، هذا ما يغلق أبواب الفتنة والإشاعات بين أفراد المؤسسة.

جدول (15): تحترم القيادة مبادئ العدالة الاجتماعية بين الموظفين

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
63.6 %	21	نعم
36.3 %	12	لا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يظهر من خلال الجدول السابق أن نسبة 63.6% من المبحوثين يقرّون باحترام القيادة في المؤسسة لمبادئ العدالة الاجتماعية بين الموظفين، وهذا مؤشر مهم لبناء ثقافة مؤسسية سليمة وناجحة، لأن العدالة الاجتماعية بين العاملين تعتبر من أهم الاحتياجات التي لها أبعاد كثيرة وغياها يؤثر سلبا على ثقافة المؤسسة.

جدول (16): تشجع القيادة الاحتفاء بالمناسبات

الاجتماعية والوطنية داخل المؤسسة

جدول (12): تنظم اجتماعات بين الموظفين في نفس المستوى الإداري دون مشاركة القيادة العليا

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
9.09 %	03	دائما
78.7 %	26	أحيانا
12.1 %	04	أبدا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق أن الموظفين في مؤسسة الدراسة يتمتعون أحيانا بحرية تنظيم اجتماعات بينهم دون مشاركة القيادة العليا في إطار مناقشة إنجاز المهام الوظيفية، وهذا يعكس تفتح القيادة وتفويضها لبعض الأعمال وعدم اتباع مركزية القرار (الإنفراد بقرار تنظيم الاجتماعات)، هذا يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين وينمي إحساسهم بالمسؤولية والتفاني في العمل، حيث يساهم ذلك في بناء ثقافة مؤسسية ناجحة.

جدول (13): يوضح أسلوب القيادة المتبع في نظام التحفيز لإدارة المؤسسة

النسبة المنوية %	التكرارات	الاحتمالات
52 %	17	العلاوات
24 %	8	الترقيات
24 %	8	التريصات الخارجية
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يبين لنا الجدول ان الموظفين يقرون بوجود حراك وظيفي داخل المؤسسة حيث قدرت نسبة العلاوات بـ 52%، في حين تتكافئ نسبة الترتيبات و الترتيبات الخارجية بنسبة 24% من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن أسلوب القيادة الادارية في نظام التحفيز فعال مما يؤثر ذلك على الحراك الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة و بالتالي نستخلص أن القيادة تتسم بالعقلانية وحس

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
24.2 %	08	دائما
69.6 %	23	أحيانا
6.60 %	02	أبدا
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

5- يقر أغلبية المبحوثين بأن القيادة تهتم دائما بكل ما يحمل الإتصال الصاعد من أفكار واقتراحات وشكاوي الموظفين في المؤسسة محل الدراسة والأخذ بأرائهم في حل المشاكل وفي اتخاذ بعض القرارات، هذا ما يشجع على خلق روح الإبداع والإبتكار بين الموظفين .

6- يقر أغلبية المبحوثين بأن القيادة تفتح لهم المجال للاتصال المباشر معها في أي وقت من أجل مناقشة الأعمال الوظيفية.

7- يتفق أغلبية المبحوثين بعدم مواجهتهم صعوبات في التعبير عن آرائهم فيما يخص المشاكل التنظيمية.

8- أشارت النتائج الكمية لإجابة المبحوثين أن المؤسسة شهدت حراك وظيفي ملحوظ من خلال نظام التحفيز الذي تمارسه القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، حيث تحصل 52% من الموظفين على علاوات، و24% منهم على ترقيات، ونسبة 24 % من الموظفين على ترقيات خارجية، هذا ما يدل على أن القائد ديموقراطي يتعامل مع المسار الوظيفي للموظفين بكل شفافية ومصداقية هذا ما يخلق حب العمل والإحساس بالإنتماء لديهم، مما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية ناجحة.

9- أجاب المبحوثين أن سياسة القيادة نحو الإتصال الأفقي جيدة ويمثل هذا رأي الأغلبية حيث أن القائد يشجع على التعاون بين الموظفين في إطار العمل ويحترم احتياجاتهم الإجتماعية من خلال احترام العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة، وهذا ما يخلق قيم التعاون ومبادئ العمل الجماعي لتحقيق المصلحة العامة.

10- يوافق أغلبية المبحوثين أن القيادة في المؤسسة تسمح لهم بتنظيم بعض الاجتماعات الخاصة

توضح المعطيات في الجدول السابق أن القيادة في المؤسسة تشجع في معظم الأحيان الإحتفاء بالمناسبات الاجتماعية والوطنية داخل المؤسسة، وهذا يعبر على السياسة الرشيدة للقيادة العليا من خلال خلق روح الانتماء للموظفين وذلك بتلبية احتياجاتهم للترفيه والاحتفال لكسر روتين العمل وتعزيز العلاقة الاجتماعية بين الموظفين والقيادة، مما يساهم ذلك في تشكيل ثقافة المؤسسة.

ثانيا- النتائج العامة:

1- وافق أغلبية المبحوثين على فعالية الإتصال النازل في المؤسسة محل الدراسة، وذلك راجع حسب إجاباتهم إلى إهتمام القائد وحرصه على وصول المعلومات والأوامر بكل وضوح وفي الوقت المناسب إلى جميع الموظفين، مما يساعد هذا في سيرورة الأعمال الإدارية بكل سلاسة ومرونة.

2- يقر أغلبية الموظفين بعدم احتكار المعلومات اللازمة من طرف القيادة الإدارية، وتسهر على توصيل المعلومات إليهم في الوقت المناسب.

3- يقر المبحوثون باهتمام القيادة العليا بتحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية بين الموظفين، وهذا يعتبر مؤشر مهما يعبر على ثقافة المؤسسة الرائدة.

4- تدل النتائج على سياسة القيادة العاقلة من خلال اهتمامها بترسيخ مبادئ المصلحة العامة في سياسة المؤسسة.

4. سعدي عام: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط 02، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص57.
5. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص221.
6. فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص16.
7. Alex Michelle(a): les sciences de l'information et de la communication, éd Hachette, Paris, 2001, p 67.
8. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ص169.
9. محمد يسري ابراهيم دعبس: الاتصال و السلوك الانساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص183.
10. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003م، ص10.
11. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص221.
12. هاشم حمدي رضا: مهارة الاتصال و القيادة الادارية، ط1، دار الراجية، 2010، ص140.
13. مدحت محمد أبو خضر: ادارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، (د س)، ص ص 319 – 320.
14. احمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص31.
15. محي الدين شعبان توقا: الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور إتفاقية الأمم المتحدة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص45.
16. مصطفى يوسف كافي: الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص208.
17. بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين النحدرات الثقافية وكفاءة الاداء، مجلة الباحث، 2ع، 2003، ص ص 70 – 79.

بمناقشة الأعمال دون مشاركتها، وهذا ما يساهم في تعزيز احساس الموظفين بالمسؤولية وبالتالي رفع الكفاءة المهنية لديهم.

11- يقر المبحوثون بتنظيم المؤسسة لبعض الاحتفالات الخاصة ببعض المناسبات الاجتماعية والوطنية، مما يعزز ذلك العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين وتلبية حاجتهم للترفيه والاستجمام.

خاتمة:

نستخلص من خلال هذه الدراسة الميدانية أنه هناك علاقة بين نوع القيادة الإدارية وسياسته في التسيير بتحديد كفاءة ثقافة المؤسسة وكذا المساهمة في اضاء سمات لهذه الأخيرة - ثقافة المؤسسة -، حيث بينت نتائج الدراسة كفاءة القيادة الإدارية في حسن التسيير بالإضافة إلى مساهمته في خلق مجموعة من المبادئ والقيم التنظيمية المبنية على التواصل والتعاون في المؤسسة هذا ما شجع على خلق روح الإبداع والإبتكار لدى الموظفين وذلك بتوفير جو عمل ملائم يسوده التعاون والديموقراطية في التعبير عن الأفكار والإقتراحات والإنشغالات التي تلقى إهتماما من طرف القائد الذي يعمل بكل شفافية مما يحتم على الموظفين احترام السلم الإداري وأداء المهام الوظيفية بكل مرونة، ويرجع الفضل الى الإستغلال الأمثل للنظام الإتصالي من طرف القيادة الإدارية، وفي الأخير نستطيع القول أن تفاعل كل القيم والمبادئ التي زرعها القيادة الرشيدة في المؤسسة محل الدراسة نتج عنها ثقافة مؤسسية ناجحة إلى حد ما تمكّنها من تحقيق أهدافها المسطرة.

قائمة المراجع:

1. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دارحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص23.
2. المرجع نفسه، ص24.
3. علي عياصرة، محمد محمود العودة: مرجع سبق ذكره، ص25.