

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	NASSER ALBDOOR	اسم الطالب
Students I.D	2021201436	الرقم الجامعي

Section
Master

Date
Thursday
18 / 3 / 2021

Course Code
(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 20-05-2021 في تمام الساعة ٩ مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الإنجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
 - حجم الخط 12.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر line spacing 1.5.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

مقدمة

منذ الثمانينات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية لأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤ وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يشجع الموظفين على المشاركة والإجماع في عملية وضع الأهداف وعملية اتخاذ القرار.

يتجلى موضوع الدراسة في القيادة الإدارية وعلاقتها بالاتصال في المؤسسة الاقتصادية، ومعرفة ما مدى تأثير القيادة الإدارية على الاتصال سواء كان إيجاباً أو سلباً، فقيادة المؤسسة تكون ناجحة إلا من خلال فتح قنوات الاتصال والحوار المتميز بين الأقسام الإدارية لديها والإدارة العليا والتخلي عن الأساليب البيروقراطية للعمل التي أثبتت عدم فعاليتها التنظيمية حيث يمكننا القول أن الاتصال هو جوهر العمليات الإدارية في أي مؤسسة.

الدراسات السابقة:

إن موضوع علاقة القيادة الإدارية بالاتصال ورغم أهميته داخل المنظمات الحديثة إلا أنه لم يأخذ حقه من الدراسة لميدانية حيث ركز الباحثين على دراسة كل من القيادة الإدارية على حد والاتصال على جانب آخر وأهموا هذه العلاقة بين القيادة الاتصال التي تعتبر المحور الأساسي لنجاح أي مؤسسة فالدراسات العربية في هذا الموضوع نادرة جداً، فهناك دراسة عربية واحدة تناولت هذا الموضوع:

(1) "عبد الله ثاني محمد النذير": القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال"

فإشكاليته كانت كالتالي:

هل نجاح مشروع استراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية -بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نפטال نموذجاً) واعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم ما توصل إليه في هذه الدراسة ما يلي:

*العلاقة بين القائد والأتباع وتأثيرها على المردودية الإنتاجية التي تعتبر العمل الجدية والقوة الاقتصادية وأن هذه الدراسة لا تزال تحتاج إلى تعمق وتدقيق وانجاز بحوث حول القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الاستفادة من نتائجها.

(2) "سميرة علي محمد تقي": الجودة المتكاملة في القيادة – القيادة الفعالة

هدفت هذه الدراسة الى تقديم اطار نظري متكامل لطريقة القيادة الفعالة والتي تحقق الأهداف المنشودة من العمل كما وضحت الدراسات صفات القائد وأنواع القيادة بالإضافة الى الوسائل الفاعلة في توجيه العاملين بطرق تؤدي ثمار ناجحة للمؤسسات والمنشآت المختلفة .

المنهج المستخدم:

لمعالجة موضوعنا وللإجابة عن إشكالتنا اعتمدنا على منهجين للبحث هما:

- المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل الجانب النظري، هذا المنهج يسمح لنا بربط القيادة الإدارية بالاتصال وفهم العلاقة بينهما.

الاطار النظري /

الاتصال في اللغة العربية :

ففي العقل اللغوي العربي وجدت أن كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل واصل على وزن فاعل و كلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل ، و مصدرها وصال مواصلة و تشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين و يكون نقيض التواصل في تنافر و تقاطع . الاتصال جاء من الفعل الثلاثي للاتصال و هو وصل و جاءت على شكل وصلت أي بمعنى الشيء من باب وعد و صلة أيضا إليه وصولا أي بلغ ووصل بمعنى اتصل أي دعا دعوة الجاهلية قال تعالى : (إلا الذين يصلون إلى قوم) سورة النساء الآية 90 يتصلون .

أصل كلمة اتصال (Communication) من الأصل اللاتيني: كلمة اتصال و هو يعني التشبيع عن طريقة المشاركة

تعريف الاتصال (Communicate) :

لقد خلق الإنسان و معه العديد من الاحتياجات التي لا يستطيع تلبيتها إلا من خلال الاتصال بالآخرين ، و تحقيق التبادل معهم في شتى الميادين (معلومات ، سلع ، خدمات ، تكنولوجيا ، نقود الخ).

و تشير كلمة اتصال إلى معاني كثيرة لدى العديد من الناس ، فالبعض ينظر إليها على أنها علم و البعض الآخر يعتبرها نشاط فهذا ما أدى إلى اتفاق بين العلماء بان الاتصال هو كل ما يتعلق بانتقال الأفكار و المعلومات من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية . أو علمية و سواء كانت تتصل بالناس أنفسهم أو بالبيئة التي يعيشون فيها .

ويعرفه Blondin على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر ، باستعمال أحد أشكال التفاهم ، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل .

الاتصال هو العملية التي تتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيرا أو كبيرا و تبادل الأفكار و التجارب في ما بينهم .

الاتصال هو عملية يتم فيها تبادل المفاهيم بين الأفراد ، من خلال نظام الرموز المتعارفة .

الاتصال هو نقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات بل و الميول و العواطف من شخص إلى آخر و من جماعة إلى أخرى.

وكخلاصة للتعريفات السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل للاتصال :

فالاتصال في منظمات الأعمال لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف الآخر ، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم و الإدراك بين طرفي الاتصال و التأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة و الهدف من الاتصال هو :

1 - قبول المستقبل للرسالة الموجه من المرسل .

2 - قيام المستقبل بالتصرف وفق هذه الرسالة .

و يتحقق الهدف من الاتصال حينما يتفهم المستقبل معنى الرسالة الموجهة إليه و يستجيب لها باتخاذ أو إجراء العمل المناسب و مما .

أهمية الاتصال :

المنظمة هي عبارة عن كيان / نظام اجتماعي مفتوح أفراد وجماعات يعملون معا بصورة جماعية و يتعاون و وثيق وضمن أطر هيكليه واضحة وذلك لتحقيق أهداف وأمال ورغبات مشتركة و لا يمكن . تحقيق هذه الرغبات إلا بالاتصال وذلك للأهمية البالغة في المنظمة ومن هذه الأهمية نذكر ما يلي :

-يساعد الاتصال على تبادل الأفكار و المعلومات والآراء و الاتجاهات و المقترحات و المنشورة و الخطط 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 الاضطلاع بمهام و مسؤوليات التخطيط و التنظيم و القيادة و التوجيه و التحفيز و . الرقابة .

- 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 متعلا 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 البعدين و هذا لا يتحقق إلا بالاتصال الفعال المرن كذلك اشارت الدراسات و الأبحاث إلى أهمية الاتصال بأنه ما يقرب 75 % من نشاط المؤسسة .

-يساهم الاتصال خاصة الاتصال الخارجي الناجح في مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة في مختلف المجالات ، من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء و المنافسة الناجحة و بناء سمعة جيدة و نيل رضا الجمهور و غيرها . إذن فان أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما .

- إن الاتصال بالنسبة للنشاط الإداري كحركة الدم في الجسم ، ولولا انسيابه لإصابة الشلل . فلا عجب أن يطلق بعض علماء الإدارة على الاتصال بأنه " قلب الإدارة " و أن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال.

أنواع الاتصال :

(Operational – Personal) اتصالات عملياتية – اتصالات شخصية :

الاتصالات العملياتية تتعلق بعمليات و نشاطات المنظمة و يمكن أن تكون داخلية او خارجية . فالاتصالات العملياتية الداخلية تتم بين العاملين داخل المنظمة من أجل انجاز أعمال المنظمة الداخلية ، أما الاتصالات العملياتية الخارجية فهي تتم بين المنظمة و الجهات الأخرى (في نفس البلد أو خارجه) من عملاء ، موردين ، منافسين و مؤسسات مالية و جهات حكومية و غيرها ، و ذلك بهدف انجاز الأعمال الخارجية للمنظمة و كلا النوعين من الاتصالات حيوي لنجاح المنظمة و نموها وازدهارها .

أما النوع الثاني من الاتصالات – الاتصالات الشخصية - فهو يتعلق بتبادل المعلومات و الاتجاهات و العواطف بين الأفراد ، و التي تتعلق بأعمال و نشاطات المنظمة ، و لكنها تؤثر في اتجاهات العاملين نحو رؤسائهم و زملائهم و سياسات المنظمة ، و يعتمد مدى هذا التأثير غزارة الاتصالات الشخصية .

Formal – Informal الاتصالات الرسمية و غير الرسمية :

1 –الاتصال الرسمي: وهو اتصال قائم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة، و يتم بطرق رسمية منظمة متفق عليها. ويشمل الخطابات و المذكرات و التقارير التي ترسل أو تعد من هيئات إدارية داخل المؤسسة المعنية. و يسير هذا الاتصال وفقا لأساليب و إجراءات و قواعد محددة و منظمة و معروفة عند أفراد الهيئات الإدارية بحيث يعرف كل فرد الصورة التي يجب أن تكون عليها الخطاب ، أو المذكرة من بدايته إلى نهايته و يمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل أو على العكس أو بشكل أفقي .

وتتصف الاتصالات الرسمية عادة بكونها إما:

أ – إنها مكتوبة. ب –أنها قانونية و منظمة. ج – تتعلق بالعمل مباشرة . د – تتم داخل الذي ينتظم المؤسسة أو الهيئة المعنية.

هـ – أنها ملزمة للأطراف ذات العلاقة و الاتصال الرسمي و يكون فيها ي صاعدا أو نازلا أو الاتصال الأفقي:

1 – الاتصال الرأسي : يكون صاعدا أو نازلا .

الاتصال الرأسي النازل : يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات ، من الرؤساء و المشرفين الى المرؤوسين و العمال ، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصالي ، و يقسم كاتزوكاهن R.Kahu.Katy إلى :

1 – تعليمات الوظيفة : وهي ما يتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل .

2 – التبرير : ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرووسهم و مدى تلاحم و تكامل ، مختلف أنشطة المؤسسة ككل ، و له دور مهم في عملية الإقناع و تحسين الفرد بأهميته في المؤسسة و غيرها .

3 – الايديولوجية : و هي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف و اتجاهات المؤسسة و فلسفتها و تفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرووسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء .

4 – المعلومات : و هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال و غيرها ، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر ، و الانضمام إلى المؤسسة ، بعد اطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته .

5 – الرد : وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل ، فهناك الذي يتكامل و الذي يبذل جهدا معتبرا ، و في نهاية الشهر عادة يحدد ردا على هذا التباطؤ في النشاط ، عن طريق الأجرة أو الرسائل المتعلقة بالشغل لمن قام بعمله كاملا ، أو ترقيته و مكافأته ولو شفويا ، و في حالة العكس . بالتحذير أو التوبيخ أو الطرد .

2- – الاتصال الرأسي الصاعد : يتميز باستعماله من طرف المرووسين لعدة أسباب حسب وهي : تحديد الوظيفة و الأداء ، وما يرتبط بها من مشكلات ، كمشاكل الزملاء من العاملين و الممارسات التنظيمية و السياسات ، والمهام المطلوب تنفيذها و . كيفية التنفيذ .

و يسمح الاتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها :

1 – حصول الإدارة على تحسن في صورة العمل ، من حيث الانجازات و معالجة المشكلات و الاستعدادات ، و الإحساس بمشاعر المرووسين على كافة المستويات .

2 – تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

3 – حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف، وذلك من خلال تحسين بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال الصاعد ومن أبرز ما يساعد على نجاح الاتصال الصاعد:

- اعتماد سياسة الباب المفتوح ، لكسر الحواجز بين الرؤساء و المرووسين لإتاحة الفرصة أمام المرووسين للتعبير عن آراءهم ، و مقترحاتهم و مبادراتهم ، ومشكلاتهم ، بما يصب في خدمة المؤسسة المعنية و تقدمها .

2 – الاتصال الأفقي : بعكس الاتصال الرأسي و يتم هذا النوع بين الإدارات و المسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية ، أو إشرافية مختلفة ، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات ، والأعمال لتحسين الإنتاجية و الأداء ، ويوضح الكثير من المعلومات و العناصر التي فقط يتحصل عليها بواسطة الاتصال .

2 - الاتصال غير الرسمي :

وهو اتصال لا يلتزم بالطرائق الرسمية المتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعنية رؤساء ، و
مرؤوسين ، و لا يخضع لأية إجراءات أو قواعد ، أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية متفق عليها . ومدونة كتابة
كما هو الحال في الاتصال الرسمي ، اذا يتم هذا الاتصال بعيدا عن القنوات الرسمية ن وبين مستويات إدارية
مختلفة خارج حدود المؤسسة المعنية ، متخطيا بذلك خطوط السلطات الإدارية الرسمية .

وقد يتم هذا الاتصال بين أطراف خارج المؤسسة المعنية و يكون على هيئة لقاءات شخصية ، أو اجتماعات
غير رسمية أو رحلات ترفيهية ، أو مناظرات تجمع مختلف المستويات الإدارية من أكثر من تنظيم مؤسسات .
وقد يحدث هذا الاتصال غير الرسمي بين القائمين على إدارة مؤسسات مختلفة كما هو شأن ما يحدث من
اتصال لمنظمات ومؤسسات ودوائر ذات العلاقة و الوزارات و الأجهزة الحكومية ، وهذه الاتصالات الخارجية
تساهم في تبادل الخبرات وزيادة الأداء الإداري وتطويره ، والاستثمار الأمثل للحوار ، وتؤدي أيضا دورا
كبيرا في الإعلام و التسويق و التعاون بما يخدم الجميع.

النتائج المتوقعة /

نلاحظ من خلال الدراسة التوصل الى عدة نتائج تساهم في تطور العمل داخل المنشأة وذلك باستغلال طريقة
التواصل والاتصال الفعالة بين العاملين ومن قبل مرؤوسيهم لتلبية حاجات العمل وأهدافه وان من افضل
مهارات القائد ان يستمر في التواصل مع مرؤوسيه تواصل إيجابي وليس سلبي ويفضل ان يكون دائما على
فترات زمنية متقاربة .

المراجع

- القيادة في القرن الحادي والعشرين :د.محمد اكرم العدلوني، د.طارق محمد السويديان
- القيادة على ضوء المبادئ : ستيفن كوفي . ترجمة د. عبد اللطيف الخياط
- لمحات في فن القيادة : ج. كورتر . تعريب :المقدم الهيثم الايوبي
- العادات السبع للقيادة الإداريين : ستيفن كوفي . ترجمة : هشام عبدالله.
- كيف تحصل على افضل ما لدى الآخرين : محمد ديماس
- مشكلات وحلول في حقل الدعوة : عبد الحميد البلالي
- صفات القائد الدعوي :عقيل المقطري
- القيادة ومدير الدقيقة الواحدة :كينيث بلاتشرد