

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



بعنوان:

دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة  
دراسة وصفية تحليلية بالجمعية الخيرية "كافل اليتيم" بولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:  
د. سميرة معمري

من إعداد الطالبتين:  
- سعاد حموم  
- رزيقة ستوتاح

أعضاء اللجنة

رئيسة	جامعة مولود معمري	أستاذة التعليم العالي	مسعودة لعريط
مناقشا	جامعة مولود معمري	أستاذ التعليم العالي	عبد النور بوصابة
مشرفة ومقررة	جامعة مولود معمري	أستاذة محاضرة ب	سميرة معمري

السنة الجامعية : 2025/2024

## شكر و عرفان

قال الله تعالى "و لئن شكرتم لأزيدنكم"

قال الرسول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس

لم يشكر الله"

نفتتح بشكر الله و بحمده نشكر الله عزوجل و نحمده على توفيقه لنا لتنفيذ هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة جهد و نجاح.

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "سميرة معمرى" على كل ما قدمته لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، و إتاحتها الوقت لنا طيلة فترة إنجازنا لهذه المذكرة .

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا دعوتنا لمناقشة مذكرة تخرجنا، و شكرًا لهم على المجهود المبذول من أجل تقييم العمل. و أيضًا كل أساتذة قسم علوم الإعلام و الإتصال الذين رفقونا طيلة فترة دراستنا، و أيضًا عمال الجامعة .

كما نشكر كل أعضاء الجمعية من رئيسهم و أعضائهم على المساعدة التي منحوها لنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية في جمعيتهم.

وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر كل من ساهم من قريب و من بعيد في إنجاز هذه المذكرة و لكم من الله خير الجزاء.

سوعاد و رزيقة

## الإهداء

إلى كل من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر و الإصرار  
إلى النور الذي أنار دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً.....  
.....أبي.....

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها و سهلت لي الشدائد بدعائها .....  
إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تفر عينها في يوم كهذا.....  
.....أمي.....

إلى السند و الكتف الثابت الذين إذا مالت الدنيا لا يميلون، ملهمي نجاحي، إلى من شددت عضدي  
بهم فكانوا لي ينابيع أروي منها، إلى خيرة أيامي إلى قرة عيني، و القلوب الدافئة والإبتسامة الصادقة  
أول الداعمين .

..... إخوتي "مجدد، كريمو و فريد.....

.....أخواتي"حورية ، زهرة، وسيلة، سهام و كريمة.....

إلى روح غالي فارقتني و أنا لازلت متعلقة به، إلى روح إنتزعت من روحي، إلى روح فجعتني برحيله،  
إلى بسمه و ضحكة لا تغيب عن البال، دمت بنعيم رب حتى نلتقي .  
..... عمي أرزقي.....

لكل من كان عوناً و سنداً في هذا الطريق ....للأصدقاء الأوفياء و رفقاء السنين  
لأصحاب الشدائد و الأزمات إلى من أفاضني بمشاعره و نصائحه المخلصة .  
..... إليكم عائلتي .....

.....بنت عمي كنزة...بنات خالي جميلة و آسيا لن أنسى خيركم علي في

وقت الشدائد شكراً

أهديكم هذا الإنجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيته ، ها أنا اليوم أكملت و أتممت أول  
ثمراته بفضلته سبحانه و تعالى

و أنا لها و أن يجعلني مباركاً و أن يعنني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها.

و أنا لها و إن أبت رغباً عنها أتيت بها

فالحمد لله شكراً و إمتناناً على البدء و الختام

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## الإهداء

إلى الروح التي عانقت روحي منذ نعومة أظفاري، إلى القلب الذي سكب أسراره في

قلبي...حفظها الله أدامها تاجا فوق رأسي

إلى سندي و بهجة قلبي و قرة عيني أبي..... حبيبي و حنيتي الذي غمرني بفيض

حنانه و حبه، أطال الله في عمره و أبعد عنه كل مكروه.

إلى كل أفراد عائلتي كبيرهم و صغيرهم

إلى من جمعتني به دروب الحياة و محاسن الصدق و لو للحظات زملائي و زميلاتي

إلى الذين عشن معهم الحلوة و المرة أخواني و أخواتي

إلى كل من علمني حرف أصبح مصباحًا يضيء الطريق أمامي

أهدي عصارة مشواري العلمي و ثمار تعبي آملة بلوغ مرام التوفيق و النجاح

رزيقة

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة " و تسعى لتوضيح المفاهيم الأساسية و المهمة المرتبطة بموضوع بحثنا. حيث أنها تتدرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية فهي عبارة عن دراسة وصفية للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو. و قد تكون مجتمع هذه الدراسة في كافة أعضاء الجمعية حيث قدر عددهم 50 عضو و لذلك إستخدمنا أسلوب الحصر الشامل "المسح الشامل". طبقت عليها أداة الإستبيان على كافة الأعضاء الموجودين في الجمعية و أما أداة المقابلة فكانت مع رئيس الجمعية. كما إعتدنا على المنهج المسحي لمحاولة تحليل و تفسير دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة بالجمعية الخيرية كافل اليتيم بولاية تيزي وزو. بهدف الوصول إلى بيانات و معلومات يمكن تعميمها و الإستفادة منها مستقبلاً.

**الكلمات المفتاحية:** دور ،الإتصال، القيادة ، القيادة الكاريزمية، إدارة المنظمة، الجمعية الخيرية

## **Résumé**

Cette étude vise à examiner le rôle de la communication et du leadership charismatique dans la gestion organisationnelle, en mettant en lumière les concepts fondamentaux et pertinents liés à cette thématique. Inscrite dans le cadre des recherches descriptives et analytiques, elle porte spécifiquement sur une étude de cas de l'association caritative Kafil El Yatim de la wilaya de Tizi-Ouzou.

L'ensemble des membres de l'association, soit un total de 50 individus, a constitué la population d'étude. En conséquence, une méthode de recensement exhaustif (ou enquête par sondage intégral) a été adoptée. L'outil principal de collecte des données fut le questionnaire administré à l'ensemble des membres, complété par un entretien semi-directif mené avec le président de l'association.

La méthodologie utilisée repose sur l'approche quantitative et descriptive, visant à analyser et interpréter le rôle stratégique que jouent la communication et le leadership charismatique dans la gouvernance de l'organisation.

**Mots-clés** : rôle, communication, leadership, leadership charismatique, gestion organisationnelle, association caritative.

## **Abstract**

This study aims to examine the role of communication and charismatic leadership in organizational management, while seeking to clarify the essential and relevant concepts related to the research topic. It falls within the scope of descriptive and analytical studies, focusing on a case study of the Kafil El Yatim charitable association in the Wilaya of Tizi-Ouzou.

The study population consisted of all members of the association, totaling 50 individuals. Accordingly, a comprehensive census approach was adopted. Data collection tools included a structured questionnaire administered to all members, as well as a semi-structured interview conducted with the association's president.

The research was conducted using a survey-based methodology, with the objective of analyzing and interpreting the strategic role that communication and charismatic leadership play in the management of the organization.

**Keywords:** role, communication, leadership, charismatic leadership, organizational management, charitable organization.

## خطة الدراسة

مقدمة

### الجانب المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- منهج الدراسة و أهميته
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة
- 8- تحديد مفاهيم الدراسة
- 9- الدراسات السابقة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول : مدخل مفاهيمي إلى الإتصال

المبحث الأول: مفهوم الإتصال و أهميته

المبحث الثاني: عناصر العملية الإتصالية

المبحث الثالث: أنواع الإتصال

المبحث الرابع: وسائل الإتصال

المبحث الخامس: معوقات الإتصال داخل المنظمات

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول القيادة

المبحث الأول: التطور التاريخي للقيادة

المبحث الثاني: مفهوم القيادة و أهميتها

المبحث الثالث: وظائف و مبادئ القيادة

المبحث الرابع: أنماط و أساليب القيادة

المبحث الخامس: نظريات القيادة

الفصل الثالث: ماهية القيادة الكاريزمية

المبحث الأول: التطور التاريخي للقيادة الكاريزمية

المبحث الثاني: تعريف القيادة الكاريزمية و أهميتها

المبحث الثالث: مكونات القيادة الكاريزمية و أنواعها

المبحث الرابع: مراحل القيادة الكاريزمية و عناصرها

المبحث الخامس: أبعاد القيادة الكاريزمية

الفصل الرابع: مدخل مفاهيمي إلى إدارة المنظمة

المبحث الأول: مفهوم إدارة المنظمة

المبحث الثاني: وظائف إدارة المنظمة

المبحث الثالث: مكونات المنظمة و أنواعها

المبحث الرابع: مراحل حياة المنظمة و مواردها

المبحث الخامس: التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات

### الإطار التطبيقي

المبحث الأول : بطاقة فنية حول الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الكمية و الكيفية للجداول البسيطة

المبحث الثالث: تحليل البيانات الكمية و الكيفية للجداول المركبة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس

# مقدمة

يعد الإتصال البنية الأساسية لنجاح المؤسسات الإدارية المختلفة في أدائها و مهامها و تعاملها بين الموظفين، و تحسين علاقتهم الداخلية و الخارجية، فنجاح المؤسسة يعتمد على إتزام مهام موظفيها و أداء عملهم بشكل جيد حين تسهل عملية تسيير المؤسسة و عليه، فلا يمكن أن تحسن المؤسسة من أدائها من ما لم يكن قائداً قادراً على تسييرها على أحسن حال و الإتصال يعد همزة وصل بين الإدارة و الموظفين.

فالإتصال في عصرنا اليوم تشمل جميع المجالات و مختلف المؤسسات الاقتصادية و الإدارية و من بين هذه المؤسسات نجد الجمعيات الخيرية حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تقديم الأعمال الخيرية و المساعدات من خلال نشاطاتها و مهامها المختلفة، حيث عرفت الجمعيات الخيرية إنتشاراً واسعاً و عدد متزايد تشمل مختلف أنحاء المنطقة، هذا ما أعطى الفرصة العمل التطوعي في البروز بشكلٍ منظم بعد ما كان في شكلٍ فردي وعشوائي و أضحي العمل التطوعي ضمن قواعد منظمة و محددة حاجة ضرورية و هذا ما جعل العمل التطوعي حاجة ضرورية في الحياة بما يحمله من رسالة قوية في المشاركة و بناء نجاح روح التكافل و التضامن في المجتمعات، فنجاح الجمعيات الخيرية في وقتنا هذا مرتبط بالقيادة من أهم المؤثرات في حياة المجتمعات ، ولها الأولوية في تقرير الأمور و تصرف الشؤون و تحقيق الأهداف و إتخاذ القرارات ، مما يجعل من القيادة في أي مجتمع و أي منظمة معينة أن تكون قوية و ديناميكية ، و المؤسسات إلى أعلى درجة معينة لتحقيق الأهداف و الغايات.

كما أن إدارة الجمعية يحضى إهتمام متزايد في مجتمعنا فبالإعتماد على الأسلوب القيادي الجيد و نمط قيادي كاريزمي فإنها يؤدي إلى مواجهة و إدارة الجمعية و تحقيق أهدافها.

الإتصال في إدارة الجمعية دورًا كبيرًا و فاعلية أكبر و تأثيرات إدارتها و بهذا تكون القيادة الكاريزمية وظيفة حيوية و مهمة تستدعي إعطائها مكانة داخل الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو. و للتفصيل أكثر في هذا الموضوع إرتأينا إلى تناول دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة .و سعيًا لذلك تطرقنا في دراستنا إلى ثلاث جوانب رئيسية فيها بين المنهجي و النظري و التطبيقي و جاءت كما يلي :

- **الجانب المنهجي** تناولنا فيه إشكالية الدراسة و تساؤلاتها، و أسباب إختيار الموضوع ، و كذلك أهداف الدراسة و أهميتها،منهج البحث و أدواته، و أيضًا مجتمع البحث و عينة الدراسة ، ثم تطرقنا إلى تحديد المفاهيم الالدراسة ، وصولاً إلى الدراسات السابقة.

- **الجانب النظري** قسمناه إلى أربعة فصول و هي كالتالي:

**الفصل الأول:** قسمناه إلى خمسة مباحث تحت عنوان مدخل مفاهيمي إلى الإتصال تناولنا فيه مفهوم الإتصال و أهميته ،ثم إنتقلنا إلى عناصر العملية الإتصالية ثم إلى أنواع الإتصال و أيضًا وسائل الإتصال،و أخيرًا معوقات الإتصال.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان مدخل مفاهيمي إلى القيادة و من أبرز ما تناولناه في هذا الفصل التطور التاريخي للقيادة ثم تعريف القيادة و أهميتها، و بعدها ذكرنا وظائف و مبادئ القيادة ،و بعدها أنماط و أساليب القيادة، و في الأخير بيننا أهم نظريات القيادة .

**الفصل الثالث:** بينا فيه ماهية القيادة الكاريزمية وفترقنا فيه إلى التطور التاريخي للقيادة الكاريزمية ثم قمنا بتعريف القيادة الكاريزمية و أهميتها، و بينا أهم مكونات القيادة الكاريزمية و أنواعها ، و أيضًا تطرقنا إلى أبرز مراحل القيادة الكاريزمية و عناصرها و في الأخير ذكرنا عناصر القيادة الكاريزمية .

**الفصل الرابع:** بينا هيفه مدخل مفاهيمي إلى إدارة المنظمة بحيث تطرقنا إلى مفهوم إدارة المنظمة ثم بينا وظائف إدارة المنظمة،و بعدها بينا أهم مكونات المنظمة و أنواعها، ثم

ذكرنا مراحل حياة المنظمة و مواردها، و أخيراً بينا أهم التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات.

الجانب التطبيقي: و هو الأخير الذي جاء بعنوان معالجة البيانات الكيفية و الكمية الخاصة بالدراسة الخاصة بالدراسة و قد تناولنا فيه لمحة عن الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو ، بطاقة فنية للجمعية الخيرية، وسائل الإتصال المستخدمة في الجمعية ، دور الأتصال و القيادة في الجمعية الغرض الكمي و الكيفي البيانات و في الأخير عرض النتائج و الخاتمة .

الجانب المنهجي

## الجانب المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- منهج البحث
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة
- 8- تحديد المفاهيم
- 9- الدراسات السابقة

### 1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها :

يعد الإتصال من المواضيع التي لقيت إهتمامًا واضحًا وخاليًا من طرف المختصين و الباحثين في مجال السلوك الإنساني و السلوك التنظيمي خصوصًا. فيعتبر التطور الكبير الذي يشهده عالم المنظمات، بكافة أنواعها و تنوع أنشطتها الدافع الأكبر لحاجاتها لإيجاد أسلوب عمل ينظم بناءها الداخلي و الخارجي في هذه السنوات القليلة الماضية برزت القيادة الكاريزمية كجهاز حيوي في المنظمات و أصبحت بذلك من الأنشطة الخيرية (الإدارية) التي إزدادت فعاليتها في بناء هذه الأخيرة لما لها من نصيب في تحقيق النجاح و من المعروف على القيادة الكاريزمية من أحدث النظريات المفسرة للقيادة في الفكر الإداري ، وهي تركز بصورة أساسية على مجموعة من الركائز تتمحور حول السمات الشخصية كالرؤية المستقبلية و المرونة و الشفافية و مهارات التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى المهارات الإدارية من التخطيط ، التنظيم، توجيه و رقابة و مجموع هذه السمات و المهارات يمكن أن يفيد بقوة في إدارة المنظمات، و تعد المنظمات الخيرية بصفة عامة من أكثر المنظمات عرضةً للقيادة الكاريزمية ، وإستخدام الإتصال يلعب دورًا مهمًا مما يجعله يتطلب إدارة هؤلاء القادات للمنظمة بأكثر فعالية بفضل مهاراتهم اللغوية و التعبير به ، حيث يمكنهم توشي الشفافية و الوضوح و طرح القضايا المعقدة بأسلوب قيادي جيد حيث يسد العديد من التغيرات التنظيمية و الهيكلية بالمنظمات الخيرية خاصة أثناء حدوث المشاكل، و قد تكون القيادة الكاريزمية أحد الحلول الجيدة في مواجهة أي مشكل تواجهه المنظمة ، ومن خلال القيادة الجيدة و الإتصال يتمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار و المعلومات ، فكل موظف له ثقافة مكتسبة أو وراثية ، فالعضو الجيد داخل المنظمة له القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة والفعالة، حيث يتمكن من الوصول إلى المعلومة اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل أفضل تساعده في إدارة المنظمة و خلق بيئة إيجابية داخلها فبالتالي أصبح الإتصال بمثابة وسيلة هامة للقائد من خلال التأثير على أنشطة الجمعية و تحقيق أهدافها حيث في

عالم الأعمال المعاصر الذي يتسم بالتغيرات المتسارعة و المنافسة الشديدة، تواجه المنظمات تحديات جهة تتطلب قادة قادرين على إلهام و تحفيز فرقهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، لأنه يبرر دور القيادة الكاريزمية كنمط قيادي يعتمد على الجاذبية الشخصية و التأثير العاطفي للقائد مما يمكنه من كسب ولاء و ثقة المرؤوسين و مع ذلك لا يمكن للقيادة الكاريزمية أن تحقق كامل إمكانياتها دون وجود إتصال فعال يربط القائد بمرؤوسيه و ينل رؤيته وقيمة بوضوح و يخلق بيئة من الثقة و التفاهم المتبادل حيث تعد العلاقة بين الإتصال و القيادة الكاريزمية أمر بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في عالم الأعمال المعاصرة من خلال التركيز على تطوير مهارات الإتصال لدى القادة الكاريزمين ، و يمكن للمنظمات تعزيز تأثيرهم و إلهام مرؤوسيهم و خلق بيئة عمل إيجابية و منتجة ، و تلعب القيادة دورًا حاسمًا في نجاح المنظمات ، و من بين أنماط القيادة المختلفة تبرز القيادة الكاريزمية كنمط فعال بشكل خاص في إلهام و تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة ومع ذلك لا يمكن للقيادة الكاريزمية ، أن تحقق كامل إمكانياتها دون وجود إتصال فعال يربط القائد بمرؤوسيه، فتعد هذه القيادة نمط قيادي يعتمد على الجاذبية الشخصية للقائد و قدرته على إلهام و تحفيز الآخرين القادة الكاريزميون برؤية واضحة للمستقبل و قدرة على التواصل بفعالية و ثقة بالنفس و حماس معدي غالبًا ما ينظر إليهم على أنهم قادة ملهمون و مؤثرون قادرين على كسب ولاء و ثقة .

فالإتصال عنصر أساسي في القيادة الكاريزمية حيث يعتمد القادة الكاريزميون على الإتصال لنقل رؤيتهم و قيمهم إلى مرؤوسيهم و إلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، كما يقوم الإتصال و القادة الكاريزميون في المنظمات بنقل الرؤية حيث يساعد أعضاء المنظمة على فهم الإتجاه الذي يسير فيه و إلهامهم و تحفيزهم حيث يمكن للإتصال خلق شعور بالحماس و الإلتزام لدى القادة و أيضًا يستخدم القادة الكاريزميون الإتصال لبناء الثقة مع

مرؤوسيهن من خلال التواصل الصادق و الشفاف و تعزيز التعاون و التنسيق بين أعضاء الفريق من خلال تشجيع التواصل المفتوح وخلق بيئة عمل إيجابية و منتجة.

فالإتصال يلعب دورًا مهمًا حاسمًا في فعالية القيادة الكاريزمية من خلال التواصل الفعال ، يمكن للقيادة الكاريزمية نقل رؤيتهم و إلهام مرؤوسيهن و بناء الثقة و تعزيز التعاون ، كما يجب على المنظمات توفير التدريب على مهارات الإتصال للقيادة الكاريزمية بما في ذلك مهارات الإستماع النشط و التقييم الواضح و التواصل غير اللفظي الفعال والتشجيع على التواصل المفتوح و الصادق بين أعضاء المنظمة لتحقيق النجاح في عالم الأعمال التنافسي اليوم. و في هذا الصدد إنتابنا الفضول لمعرفة دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم و على ضوء ما ذكرنا نطرح التساؤل الجوهري الآتي :

**فيما يتمثل دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة بالجمعية الخيرية كافل اليتيم بولاية تيزي وزو؟**

### 2-تساؤلات الدراسة:

\* ولتوضيح معالم الإشكالية أعلاه إرتأينا إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة فيما يلي :

- 1- كيف يمكن للمنظمة تحسين أدائها مع المنظمات الأخرى ؟
- 2- ما هي الخصائص الرئيسية التي تميز القيادة الكاريزمية و كيف يمكن لهذه الصفات أن تؤثر على ثقافة المنظمة و أدائها في الجمعية الخيرية كافل اليتيم بولاية تيزي وزو ؟
- 3- كيف يمكن للمنظمات تطوير و تنفيذ إستراتيجيات فعالة لتعزيز مهارات الإتصال و القيادة الكاريزمية لدى قادة الجمعية الخيرية كافل اليتيم بولاية تيزي وزو ؟

- 4- كيف يؤثر أسلوب القيادة الكاريزمية و مهارات الإتصال الفعالة على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها و تعزيز أداء الجمعية الخيرية كافل اليتيم بولاية تيزي وزو ؟
- 3- أسباب إختيار الموضوع: يعد عنصر تحديد أسباب الدراسة من أهم الخطوات المنهجية المحفزة لتقصي أبعاد هذا الموضوع ومن الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذه الدراسة ما يلي:

### 3-1: الأسباب الموضوعية :

- تزايد إهتمامنا بموضوع الإتصال والقيادة الكاريزمية في إدارة المنظمات .
- الغزارة من حيث المردود المعرفي ووفرة المعلومات حول موضوع الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمات .
- بروز العديد من القادات في الآونة الأخيرة مما يستدعي الحاجة للقيادة الكاريزمية و الإتصال في إدارة المنظمات .

### 3-2 الأسباب الذاتية :

- الاهتمام الشخصي بالموضوع ورغبتنا في إكتشاف دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة على مستوى منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .
- رغبتنا الذاتية و فضولنا العلمي في دراسة الإتصال و القيادة الكاريزمية و دورها في قيادة المنظمة منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .
- إرتباط الموضوع بالتخصص الأكاديمي الذي ندرسه المتمثل في الإتصال التنظيمي و الرغبة في ذوي القيادة الكاريزمية و دور الإتصال في قيادة أو إدارة المنظمة .

### 4- أهداف الدراسة :

- التعرف على كيفية مساهمة الإتصال الجيد في رفع مستوى الفهم و التعاون بين أعضاء.
- التعرف على خصائص القيادة الكاريزمية من خلال تحديد الصفات التي تميز القادة الكاريزمين و كيف تؤثر على ثقافة المنظمة وأدائها .
- التعرف على إقتراح إستراتيجيات لتعزيز مهارات الإتصال و القيادة الكاريزمية في المنظمات .
- التعرف على تأثير القيادة الكاريزمية و الإتصال في الإدارة و تحقيق أهدافها.

### 5- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة في كون الإتصال و القيادة الكاريزمية تلعب دوراً فعالاً و تساهم بشكل منقطع في إصدار القرارات خلال إستخدام القيادة الكاريزمية الإتصال على مستوى المنظمات فهي بشكل عامًا تعد ركناً هاماً في القيادة الإدارية للمنظمات , أصبحت هذه الأخيرة تقوم في إستخدام مهارات التواصل بشكل فعال حيث تتضمن هذه القيادة مجموعة من الصفات و السلوكيات التي تجعل الشخص أكثر جاذبية بالإضافة على أنها تستخدم الإتصال و القيادة الكاريزمية إستراتيجيات هامة في تغير جذري بمخططات الجمعية و تطورها إلى ما هو أحسن خاصة عندما تكون على وضعية صعبة لإتخاذ القرارات في أي قرار خاطئ أو إنفعالي في منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

### 6- منهج البحث و أدوات الدراسة :

#### 6-1- نوع الدراسة و المنهج المستخدم :

تدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف الحصول على المعلومات دقيقة و كافية حول موضوع معين باعتبارها تتيح لنا فرصة التفصيل في مجال قادات المنظمات على المستويين النظري و ذلك بجمع الأدبيات المتعلقة بالموضوع و أيضاً التطبيقي و ذلك بوصف مفردات الدراسة في منظمة كافل اليتيم بولاية تيزي وزو، ومن ثم تحليلها و تفسيرها للوصول إلى النتائج المرادة .

و ككل البحوث العلمية لا يمكن الخوض فيها قبل تحديد المنهج الذي يلائم الدراسة لكونه القاعدة الأساسية التي يقام عليها البحث، كله من أوله إلى آخره و قبل تطرقنا إلى المنهج المستخدم وجب علينا تقديم تعريف للمنهج بصفة عامة و المتمثل فيما يلي :

فن الترتيب و التنظيم الصحيح لمجموعة من الأفكار للكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها<sup>1</sup> .

أما عن المنهج المستخدم في دراستنا تحت عنوان " دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة " منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو فهو يتمثل في المنهج المسحي .

الذي يعتبر أحد أهم المناهج في البحوث الوصفية ، فقد تعددت التعاريف و المفاهيم التي قدمت له و من بين أهمها نجد تعريف محمد سرحان علي المحمودي أنه : "هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة و الذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.

<sup>1</sup> محمد الهلالي، في المنهج دفاثر فلسفية، الطبعة الأولى، دارتونفال للنشر دار البيضاء المغرب، ص07

و من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن منهج البحث هو مجموعة من القواعد العامة التي يعتمدها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار أو معلومات من أجل توصيله إلى النتيجة المطلوبة.<sup>1</sup>

ما دفعنا لإختيار و هذا المنهج هو كونه الأكثر خدمة لموضوعنا و يساعدنا على وصف دور الإتصال و القيادة الكاريزمية داخل المنظمات و يساعدنا على جمع قدر من البيانات التي يظهر من خلالها دور هذه الأخيرة في إتخاذ القرارات من خلال إستخدام القيادة الكاريزمية و الإتصال ، إضافة إلى تحليل البيانات عن طريق الإحصاء الكمي الذي يعمل بدوره على تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات رقمية قابلة للقياس بهدف إستخراج الإستنتاجات ذات الدلالة ، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة.

### 6-2- أدوات الدراسة :

تعتبر أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية لنجاح البحث العلمي و يكون بحثنا فعالاً وقيماً من مختلف الجوانب سواء المنهجية ، النظرية و التطبيقية .  
و هذه الأدوات تختلف من منهج لآخر و من دراسة لأخرى، فلكل منها أدوات و أساليب معينة تخدم الموضوع محل الدراسة و تغطية بصورة أكبر .

وفي إطار إعتادنا على الدراسة الوصفية و المنهج المسحي إستخدمنا لجمع البيانات أداة الإستمارة و المقابلة أو الإستبيان بحكم أنها أكثر أداة تتناسب موضوعنا و التي سنفصل فيما يلي :

الإستبيان هو مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة الزودة بخياراتها الجوابية المحتملة أو المعدة بطريقة منهجية ، يطلب فيها من المبحوثين الإشارة إلى ما يعتقدون أنه

<sup>1</sup> - محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمنية صنعاء، الطبعة الأولى 2002، ص 63

يمثل رأيهم حول السؤال المطروح أو العبارة المقترحة و يمكن أن يقدم الإستبيان بطرق عدو إما عن طريق البريد أو اليد أو الهاتف أو الفاكس أو الأنترننت.<sup>1</sup>

أما المقابلة تعتبر الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث<sup>2</sup>.

أما الإنتقال إلى إستمارة بحثنا فقد قمنا بتقسيمها إلى أربعة محاور، وإخترنا أن تكون هذه المحاور مندرجة من العام إلى الخاص، تضمنت هذه الأخيرة سبعة وعشرون (27) سؤالاً متنوعاً بين أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة و هي سطحيا جاءت كالتالي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية ، الخاصة بالمبحوث (الجنس، الصلة، السن، المستوى التعليمي ، الأقدمية المهنية (الوظيفة).

المحور الثاني: يتمحور حول مكانة خلية الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

المحور الثالث: خصص لمعرفة دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة على مستوى منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

المحور الرابع: هو المحور الأخير الذي يدور حول تأثير الإتصال و القيادة الكاريزمية في قيادة وإدارة المنظمات منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

<sup>1</sup>- فضيل دديلو،مدخل إلى منهجية البحث العلمي،منشورات مخبر الإستخدام و تلقي المنتجات الإعلامية والثقافية جامعة الجزائر 03.

<sup>2</sup>- عمار بوحوش،محمد الذنبيات،مناهج البحث العلمي طرق أعداد البحوث،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001ص99.

### 7-مجتمع البحث و عينته:

مجتمع البحث : هو ذلك المجتمع الذي يكون محل الدراسة بالنسبة للباحث العلمي، و قد تعددت التعاريف حوله من باحث لآخر، ومنه إختارنا عند تعريف " موريس أنجرس " و المتمثل في التالي: "مجتمع البحث مجموعة منتهية أو غير منتهية من عناصر محددة مسبقاً، لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها.. و من العناصر الأخرى و هي التي يحرى عليها الدراسة و التقصي"<sup>1</sup>. و من هذا التعريف نستنتج أن مجتمع البحث هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الوصول إلى حقائق عنها و من هذا المنطلق إختارنا أن مجتمع بحثنا يشمل كل أعضاء منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو و بالتحديد الأعضاء الإداريين و قادات المنظمة لأنهم الأنسب لتقديم المعلومات التي ستفيدنا .

و نظراً لصغر حجم عينة البحث و عدد الأعضاء في الجمعية و جب علينا أخذ المجتمع الكلي كأساس لعملية البحث، و فيه تجمع البيانات عن كل مفردة من مفردات المجتمع ، و لذلك تطرقنا إلى أسلوب الحصر الشامل .

و من هنا يجدر بنا الإشارة و التطرق لمفهوم أسلوب الحصر الشامل (أو المسح الشامل) بصفة عامة من خلال مايلي:

يعرف هذا الأسلوب " أنه الحصول على البيانات المطلوبة من كل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي"، أي أنه لابد عند إستخدام هذا الأسلوب من الوصول إلى كل وحدة إحصائية و تطبيق الإختبارات أو المقاييس أو أيا ما كان نظام الدراسة الذي يستخدمه

<sup>1</sup>- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ط2، دار القصة للنشر، الجزائر 2006 ص298.

الباحث<sup>1</sup>.

بالتالي إعتدنا على المسح الشامل لكافة الأعضاء الجمعية من رئيس و إطاريين و الأعضاء الذين يساهمون في الجمعية، فيبلغ عددهم الكلي 50 عضو في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو. حسب ما قدمه لنا رئيس الجمعية ، و قمنا بتوزيع 50 إستمارة و تم إسترجاع 40 إستمارة، في حين لم نسترجع 10 إستمارات.

### 8-تحديد المفاهيم :

#### 8-1- الدور : Le Role

**لغة :** من الفعل دار عودة الشيء إلى ما كان عليه جمع أدوار.<sup>2</sup>

**إصطلاحًا:** يعتبر مفهوم الدور من المفاهيم الأساسية في النظرية الاجتماعية فهو يحدد طبيعة التوقعات الاجتماعية المرتبطة بإمكانيات أو أوضاع إجتماعية معينة أو يحلل تفاصيل تلك التوقعات.

\*فقد عرفه أحمد زكي بدوي :

الدور هو سلوك المتوقع من الفرد الجماعة و الجانب الدينامي في مركز الفرد ، بينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، و حدود الدور تتضمن تاك الأفعال التي يتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يمنى إبراهيم ، الإحصاء في علم النفس بحث في أساليب جمع البيانات ( أسلوب العينات، أسلوب الحصر الشامل) ص06

<sup>2</sup> - أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان بيروت 1993 ص395

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، نفس المرجع، ص396

**التعريف الإجرائي :** في دراستنا هذه نعرف الدور بأنه :

هو مجموعة المهام التي يقومون بها أعضاء المنظمة للوصول إلى أهداف مشتركة و نشاطات لا يمكن للفرد واحد القيام بأعبائها ، على مستوى المنظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو وذلك على الصعيد الداخلي و الخارجي لإثبات فعاليتها في إتخاذ القرارات .

### 8-2- الإتصال: La Communication

**لغة:** كلمة الإتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" و الذي يحمل معنيين إثنيين الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين ، أما المعنى الثاني فهو البلوغ و الإنتماء إلى غاية معينة .

Communes مأخوذة من أصل لاتيني Communication أن كلمة الإتصال تعني

عام ومشارك و لهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة<sup>1</sup>

**إصطلاحًا :**

يعرف الإتصال على أنه السلوك الذي يتعلق بنقل المعلومات و الأفكار والآراء ووسائل مادية واضحة أو معنوية كامنة بهدف المعرفة و التأثيرين العناصر عملية الإتصال .

\*و أيضًا يعرف القاموس إكسفورد الإتصال على أنه يعني المشاركة في الرأي و إتخاذ القرار و الإشتراك في تبادل المعلومات و المشاعر و الإتجاهات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- فضيل دليو، تاريخ وسائل الإتصال، قسنطينة دار أقطاب الفكر الجزائر 2007 ص17

<sup>2</sup>- دكتور مؤمن جبر، ودكتور مروى عبد اللطيف، نظريات الإتصال الاجتماعية ط1 القاهرة المكتب المصري للتوزيع 2016 ص11

### 3-8: القيادة:

\* لغة: من القود هو نقيض السوق الذي يقود الدابة يمشي أمامها بخلاف الذي يسوقها أي يمشي خلفها و يمكن تعريفها أنها عملية التأثير في النشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

\*إصطلاحًا:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش و الخلاف فهي عملية التأثير في سلوك الجماعات و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة فهي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في إتجاهات التابعين و قيمهم مما يسهل الأنشطة فيحسن العلاقات فيما بينهما.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:**

هو محور الربط بين القائد و قيمهم لما يحمله من خصائص و العاملين فيما يحملونه من سمات و أعراف تماسك و البيئة الداخلية و الخارجية بجمعية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو و ما تحمله من مواصفات تؤثر على الأفراد و تتسق جهودهم و علاقاتهم لتحقيق الولاء و الأهداف المحددة و لها دور إجتماعي يتمثل في المساعدة على تحقيق الأهداف و هي شكل من أشكال التعامل الاجتماعي داخل المنظمات .

### 4-8: الكاريزما :

\*لغة: إذن مصطلح الكاريزما ليس مصطلح حديثاً أو يعود أصل مصطلح الكاريزما إلى كلمة إغريقية معناها هبة من السماء، و بنفس المعنى جاء في علم اللاهوت ، فعرفت الكاريزما بأنها الموهبة الطبيعية من فضل الله ، إستخدمت الكلمة في الكنيسة المسيحية في

<sup>1</sup> - بلخامسة رانية، بولونة مريم، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2023/2022، ص 18.

<sup>2</sup> - بلخامسة رانية، بولونة مريم، نفس المرجع المذكور، ص 18.

أوائل عهدها لوصف مواهب البنية و الحكمة و الشفاء لدى رجال الدين المسيحيين التي كان يعتقد بأنها هبات ربانية.

### إصطلاحًا:

تعني الشخصية الساحرة التي تثير ولاء عامًا حماسًا لدى الآخرين .

في العلوم الاجتماعية عرفت بأنها مجموعة من الخصائص التي يمتلكها شخص معين بحيث تحمله يختلف عن البقية و ينظر على أنه إنسان خارق.<sup>1</sup>

-عرفها هاوس شامير 1993 House Shamir بأنها قابليات القائد على كسب إلتزام أخلاقي قوي و إنصياح تام من قبل التابعين له.<sup>2</sup>

### التعرف الإجرائي:

الكاريزما عبارة عن التفاعلات الإيجابية المميزة اللفظية وغيراللفظية مع الآخرين على مستوى منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو التي تترك بصمة لديهم حتى بعد ذهاب الشخص فهي عدة صفات شخصية تمنح الفرد الذي يمتلكها التميز و التفرد مما يلفت إليه الأنظار.

### 5-8 : القيادة الكاريزمية:

**لغة:** مصطلح يستخدم في عالم الأعمال و يشير إلى القيادة بالإبتعاد على الكاريزما التي يمتلكها القائد، أي القادة بالإبتعاد على السمات المميزة التي يمتلكها القائد التي تجعله ذات تأثير في الموظفين و تمكنه من إقناعهم و حثهم على التصرف بها يتفق مع رؤية القائد.

<sup>1</sup> الهادي خليل إسماعيل، الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية (تنوع وإنسجام) المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة جامعة الجنان طرابلس لبنان 2012. 1443 م.  
<sup>2</sup> - الهادي خليل إسماعيل، نفس المرجع المذكور، ص ص 8-9.

### إصطلاحًا:

قيادة ملهمة وهي التي تتطلب من القائد أن تتوفر لديه الإرادة والعزم من السمات كالتوجه نحو المستقبل، الوعي، التعلم عبر التصحيح الذاتي، توفير أجواء مناسبة للجميع<sup>1</sup>.

\*عرفها هوس House و شامير Shضعلى أنها علاقة تربط القائد بفرد أو عدة أفراد تابعي، تعتمد أساسًا على قدرة القائد على توفير مجموعة من العناصر هي الإحساس بالمهمة، رؤية مستقبلية ملهمة مبنية على قيم و معتقدات قوية تصميم كبير لتحقيق الأهداف ووضع مستويات عالية من الأداء، أما من التابعين نجد أنهم يشعرون بالثقة و الإعجاب و الرضا و الإحترام لقائدهم.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

تعرف القيادة الكاريزمية على أنها القائد الذي يستخدم مهاراته داخل المنظمة للتواصل و الإقناع و السحر للتأثير على الآخرين و الزعماء الكاريزماتيون في منظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو لإستخدامهم لمهاراتهم على التواصل مع الناس بشكل فعال على مستوى عميق و يتمتعون بقيمة خاصة داخل المنظمة.

### 6-8: الإدارة:

**لغة:** هي فعل أدار بمعنى حرك أي إحتوت على الحركة و التشغيل و من ثم تحقيق النتيجة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> David.w Mas oum j.paul.v.2004.06 charismatic,leadership the strategic level A.mew Application of.upper echelons theory.the leadership quarterly 15 3 p355.p 380 .

<sup>2</sup> يوسف عطية، دور القيادة الكاريزمية في إدارة الأزمات، دراسة حالة عينه من المؤسسات الاقتصادية مخبرالإبتكار و الهندسة المالية INIF مجلة دراسة في الاقتصاد و إدارة الأعمال المجلد05،العدد02،ديسمبر2022،ص66

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطينية و آخرون،الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي،دار الفجر،ط1،القاهرة 2013،ص11

### إصطلاحًا :

هي صناعة و إتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية الإستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية لتحقيق النتائج المخطط لها و رضا عملاء المنظمة، الداخليين و الخارجيين عن طريق تطبيق إستحداث مجموعة من النظم المتقدمة ، فنيًا، إداريًا و ماليًا و تكنولوجياً و إجتماعيًا و بيئيًا و قانونيًا في إطار دولي مقارن.<sup>1</sup>

هي عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بوظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لعناصر العملية الإنتاجية و العمليات داخل المنظمة.<sup>2</sup>

-يعرف "دراكر" الإدارة هي وظيفة و معرفة و علم يتم إنجازها و يطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و تولي هذه الأعمال.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي:

الإدارة هي عملية تتشكل من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة و تأكد من كون العمال يؤدون أعمالهم بفعالية عالية و بتكلفة أقل فهي فن و تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بمنظمة كافل اليتيم لولاية تيزي وزو و المساهمة في إيصال المعلومات بإستخدام الإتصال داخل المنظمة.

### 7-8: المنظمة:

**لغة:** تعتبر كلمة تنظيم و منظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي organisation و تكتب عادة في أمريكا Organization ، أما المصطلح العربي فهو نظم ينظم تنظيمًا ومنها كلمة التنظيم، و تستعمل بنفس معنى كلمة منظمة<sup>4</sup> . و تعني في

<sup>1</sup> إبراهيم بن محمد الحجى، الإدارة بالقيم، أكاديمية القيم ، د. ط. س ص 03

<sup>2</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية سوريا 2020 ص 02

<sup>3</sup> رضا صاحب أحمد، مؤيد عبد الحسين، أساسيات إقتصاديات الأعمال، دار المناهج ط2. عمان 2015 ص 28

<sup>4</sup> بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992 ص 13

الإستعمال العام وضع بنوع من التنظيم في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أولية في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين.<sup>1</sup>

### إصطلاحاً:

لقد استعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي إلا أن الباحثين و المهتمين بهذا المجال و من خلال دراساتهم النظرية و التطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم و توضيحه و يمكن أيضاً النظر للمنظمة على أنها مجموعة من الأدوار و الأنشطة المتداخلة و التي يلوم القيام بها لتحقيق أهداف محددة، فالمنظمة هي مجموعة من الأدوار التي هي بدورها عبارة عن مجموعة توقعات تحملها الأطراف المرتبطة و ذات العلاقة بالمنظمة لمساهمون، ملاك، موردين، وسطاء، أجهزة حكومية رأي عام بالإضافة إلى توقعات الإدارة و الأفراد في المنظمة ذاتها و على غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية لايزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض. و عليه نعدد التعاريف و لم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة.<sup>2</sup>

فقد عرفها هربينياك HRebiniak :

\*المنظمة عبارة عن تجمعات إجتماعية مختارة من الأفراد و المجموعات ترتبط بعلاقات هادفة و متغيرة و تعمل في محيط ملائم.

\*ستيفين روبنسن Stephen Robbins.p: المنظمة تكوين إجتماعي منظم بوعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهدان للنشر و التوزيع عمان الأردن ط1 1944 ص16  
<sup>2</sup> نور الدين تاويرت، قياس القيادة التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم علم النفس، العمل و التنظيم 2005، 2006 ص63

<sup>3</sup> Stephen .p.robins.organisation theory ,structure design and application,3<sup>rd</sup> ed Engwood cliffs,Nj:prentice Hall Inc.1990p200.

### التعريف الإجرائي:

المنظمة عبارة عن كيان تنظيمي متكامل ووحدة إجتماعية، تتكون من جماعات محددة يتصلون و يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق القيادة الكاريزمية و إدارة المنظمة على حال و إنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو و البقاء في ولاية تيزي وزو و تحقيق الرفاهية الاجتماعية و مساعدة الآخرين و حماية حقوقهم.

### 9- الدراسات السابقة:

تتشكل الدراسات السابقة تراثاً هاماً و مصدرًا تنطلق من خلال دراسات جديدة هي خطوة جد مهمة لا يمكن للباحث العلمي أن يستغني عنها في مسارها البحثي، و إعتبرها الخلفية التي تحدد وجهاته و تدعمه. ومن أهم الدراسات التي وجدناها ذات صلة في موضوعنا، وكان لها مساهمة بشكل كبير أو بآخر في إثراء بحثنا نذكر ما يلي:

### -الدراسة الأولى:

جاءت الدراسة تحت عنوان "القيادة الإدارية و الإتصال في المؤسسة" دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال الموارد البشرية من إعداد الطالبة بختي أمال تحت إشراف الأستاذة خلوط عواطف، تتمحور إشكالية الدراسة حول القيادة الإدارية و الإتصال فس المؤسسة الاقتصادية و معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الإتصال سواء كان إيجاباً أو سلباً.<sup>1</sup>

حيث يمكننا القول أن الإتصال هو جوهر العمليات الإدارية في أي مؤسسة و هذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر الإتصال في القيادة الإدارية ؟ و ما هو نمط

<sup>1</sup>- بختي أمال، القيادة الإدارية و الإتصال في المؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015|2016.

القيادة الإدارية الأكثر ملائمة لإتصال المؤسسة العمومية؟

ومن خلال هذه الإشكالية تمكنوا من طرح التساؤلات الفرعية التالية :

\* ما دام هناك علاقة مرتبطة بين الإتصال و القيادة الإدارية:

- ما المقصود بإتصال القيادة الإدارية ؟

- ماهي إستراتيجية الإتصال القيادي في المؤسسة ؟

- هل يؤثر الإتصال على القيادة في المؤسسات بنطال ؟

وللإجابة على الإشكالية العامة و الأسئلة الفرعية السابقة يقودنا على صياغة الفرضيات التالية:

- دور القيادة الإدارية له تأثير على عملية الإتصال بمؤسسة بنطال

- شخصية و تصرفات القيادة الإدارية هي التي تحكم في العملية الإتصالية بمؤسسة بنطال.

- نمط القيادة المتبع في مؤسسة بنطال له تأثير على الإتصال بين الموظفين.

وللانتقال إلى منهج الدراسة فأعتمدوا على منهجين هما المنهج الوصفي التحليلي الذي يمثل الجانب النظري الذي يسمح لهم بربط القيادة الإدارية بالإتصال و فهم العلاقة بينهم، أما المنهج الثاني فهو المنهج التطبيقي حاولوا إسقاط الدراسة الميدانية على مؤسسة إقتصادية و كانت مؤسسة بنطال محطة دراستهم.

بعد تعرضهم إلى الجزء النظري الذي تضمن دراسة كل من القيادة الإدارية و الإتصال وكذلك توضيح العلاقة التي تربط القيادة الإدارية و الإتصال في المؤسسة لزم من هذه الدراسة هو توضيح أو الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يوجد نظام فعّال للإتصال؟

- هل هناك تأثير للقيادة في المؤسسة؟

- هل هناك خطة معينة للإتصال و العمل بها؟

و للإجابة على هذه الأسئلة تطرقوا إلى وضع إستبيان بوضع كل هذه التساؤلات و قد خلقت هذه الدراسة مجموعة من النتائج و التوصيات وهي كالآتي:

### \*النتائج :

- أنّ مؤسسة بنطال تعتمد على إستراتيجية الإتصال بينهما و بين الموظفين.

- لديها إتصال غير رسمي داخل المؤسسة و هذا سيكون لديه تأثير إيجابي بين العاملين.

- المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى النمط الديمقراطي في التعامل و الإتصال مع الموظفين.

\*أما بالنسبة للتوصيات وهي كالتالي:

- دعوة الباحثين للتوجه و التعمق في هذا المجال.

- ضرورة توفر المؤسسة على إتصال فعّال بين مختلف الموظفين و القيادات الموجودة بالمؤسسة.

- إتسام القيادة الإدارية لصفات و قيم أخلاقية تجعلهم قدوة للإتباع.

- يجب على المؤسسات إتباع إستراتيجية معينة للإتصال و الاهتمام أكثر بالإتصال لأن

الإتصال يعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة مهما كان مجالها.

### أوجه التشابه و الإختلاف:

#### -أوجه التشابه:

يظهر التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا إلى إشتراك في أداة جمع البيانات و هي الإستبيان.

#### -أوجه الإختلاف:

يظهر الإختلاف في الزمن و المكان الذي تمت فيه الدراسة في ولاية تلمسان خلال سنة 2015|2016م ، أما دراستنا فقد تمت في ولاية تيزي وزو سنة 2024|2025م ، إضافةً إلى إختلاف المواضيع بحيث تركز هذه الدراسة على أهمية القيادة الإدارية و علاقتها بالإتصال لدى مديري المنظمات، على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان الملحقة الجامعية مغنية، في حين تركز دراستنا على دور الإبتثال و لقيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة ، دراسة ميدانية لجمعية كافل اليتيم بولاية تيزي وزو، و كذلك إهتمامهم في هذه الدراسة على منهجين أما دراستنا فقد إعتدنا على منهج واحد هو المنهج المسحي.

### الدراسة الثانية:2

جاءت الدراسة تحت عنوان " دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة". دراسة ميدانية لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية سويداني بوجمعة بقالمة، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم و عمل، من إعداد الطالبة زكي حميدة تحت إشراف الأستاذ الدكتور ماهر فرحان مرعب، تتمحور إشكالية الدراسة حول طبيعة العلاقات بين القائد النوعي و تميز تسيير المؤسسة الجامعية و إتخاذ القرارات السليمة و السماح للمرؤوسين، بإستخدام هذه المعلومات

عند إحتياجهم و لتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة على التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما طبيعة العلاقة بلن القائد النوعي و تميز تسيير المؤسسة الجامعية؟<sup>1</sup>

و لتسهيل الإجابة على السؤال تفرع إلى أسئلة فرعية كالتالي:

- ماهي الصفات المهنية النوعية للقائد الإداري التي تساهم في تميز تسيير المؤسسة الجامعية؟

- ماهي الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري التي تساهم في تسيير المؤسسة الجامعية؟

للإنتقال إلى فرضيات الدراسة إعتدوا على الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية و التي تتمثل في:

الفرضية الرئيسية : القيادة الإدارية التي تعتمد مبادئ الجودة دورًا في تسيير المؤسسة أو التميز و نجاح.

**أما الفرضيات الفرعية هي:**

- الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دورًا في تسيير المؤسسة الجامعية بالتميز .

-الصفات المهنية النوعية للقائد الإداري دورًا في تسيير المؤسسة الجامعية بالتميز .

و للإنتقال إلى منهج الدراسة فقد إعتدوا على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل و تحليل مفهوم بيئة العمل الداخلية و علاقته بالقيادة الموقفية، و ذلك من خلال الرجوع إلى المراجع و الأبحاث و الدراسات العربية و الأجنبية في هذا الشأن كما قام الطالب بإجراء دراسة

---

<sup>1</sup>- زكي حميدة، دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية سويداني بوجمعة قالمة، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية جامعة 08ماي 1945 قالمة 2018|2019.

ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عينة مناسبة و ملائمة و نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل قام الباحث بعد إستشارة عدد من المختصين بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل و وفقاً لهذا الأسلوب ، مرت عملية إختيار موضع الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما: المرحلة الأولى إختيار العينة العشوائية من المؤسسات الاقتصادية أما المرحية الثانية إعتدوا في هذه المرحلة على العينة الطبقية و ذلك بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات ، و نظراً لطبيعة الدراسة و المنهج المتبع و الإمكانيات المتاحة، و إعتماًداً على موضوع الدراسة و أهدافها، و البيانات المرغوب الحصول عليها، قام الطالب بتصميم الإستبانة و بناءها كأداة لجمع البيانات.

و توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج و الإقتراحات التي إتضحت من خلال تحليل و تفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة و من أهم هذه النتائج التي يرى الطالب ضرورة العمل بها و ذلك على النحو التالي:

### 1-النتائج النظرية :

\* تغلب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية للهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية و الإتصال الداخلي و الموارد التنظيمية دوراً هاماً و حيويّاً في أداء المنظمات.

\*يمثل الهيكل التنظيمي الشكل العام للمؤسسة و الذي يجدد إختصاصها و مجال عملها و تقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها و طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين و الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات الأقسام المختلفة .

### 2-النتائج الميدانية الإحصائية :

\*النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة.

\*النتائج الخاصة بالفرضية الأولى .

\*النتائج الخاصة بالفرضية الثانية ،

\*النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة.

### 3-النتائج الميدانية في مؤسسات المطاحن:

\*إنخفاض النضج الوظيفي و النفسي لأغلبية الأفراد العاملين في مؤسسات المطاحن .

\*ارتفاع النضج الوظيفي لفئة من الأفراد العاملين في مؤسسات المطاحن .

\*إنخفاض مستوى تكنولوجيا الإتصال في مؤسسات المطاحن، كعدم التعامل بشبكة

الأنترنت بالإضافة للحاسب القديمة.

أوجه التشابه و الإختلاف:

أوجه التشابه:

يظهر التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا في أننا إستخدمنا نفس المنهج و هو المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى إشتراك الإستمارة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الإختلاف:

يظهرالإختلاف في الزمن و المكان الذي تمت فيه الدراسة في ولاية قالمة خلال السنة

2018 | 2019 أما دراستنا فقد تمت في ولاية تيزي وزو سنة 2024|2025 إضافةً إلى

إختلاف المواضيع بحيث تركز هذه الدراسة على دور القيادة في تسير المؤسسة الجامعية

في ظل الجودة الشاملة، على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية سويداني بوجمعة

قالمة قسم العلوم الاجتماعية، في حين تركز دراستنا على الإتصال و القيادة الكاريزمية في

إدارة المنظمة، دراسة ميدانية للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

### الدراسة الثالثة :

جاءت الدراسة تحت عنوان : "أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في إدارة الأعمال من إعداد الطالب أحمد دروم تحت إشراف الأستاذ الدكتور رابح كشاد، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 سنة 2015|2016.<sup>1</sup>

تتمحور إشكالية الدراسة أن القادة الفاعلين يجب أن يكونوا قادرين على تكيف سلوكياتهم و أنماطهم القيادية للموقف المباشر، إنطلاقاً مما سبق تتمحور إشكالية الدراسة في : كيف يتحدد النمط القيادي الفعّال في ظل الظروف و المتغيرات التي تعيشها بيئة العمل الداخلية بالمطاحن محل الدراسة؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1-فيما تكمن طبيعة العمل الداخلية و أبعادها في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ؟
- 2-مامدى إستجابة أبعاد بيئة العمل الداخلية لمتطلبات القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ؟
- 3-ما هو النمط القيادي السائد في مطاحن محل الدراسة ؟
- 4-فيما تكمن طبيعة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية والنمط القيادي السائد في المطاحن محل الدراسة؟

---

<sup>1</sup> - أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية و أثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، العلوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015|2016.

5- ماهي المقترحات و السبل التي تمكن من تحسين بيئة العمل الداخلية و ترقيتها لتفعيل النمط القيادي في المطاحن محل الدراسة؟

إنطلاقاً من إشكالية الدراسة و المخطط المطبق إعتدوا على وضع ثلاث فرضيات رئيسية تتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية حيث حاولوا إختبارها إحصائياً و هي :

1-الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لبيئة العمل الداخلية على أنماط القيادة الموقفية في المؤسسات محل الدراسة .

2- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر و دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لأبعاد بيئة العمل الداخلية بصيغة مستقلة على أنماط القيادة الموقفية في المؤسسات محل الدراسة .

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بأراء المستجوبين إتجاه أنماط القيادة الموقفية تغرى للعوامل الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي الخبرة المهنية، إسم المؤسسة ) .

أما الفرضيات الفرعية التي تم إعتادها في البحث كحالة مؤقتة و بإستكمال منهجية البحث فكانت على وفق الآتي:

1-وجود علاقة معنوية بين قيادة فريق العمل و تفويض الصلاحية اللامركزية المعتمدة من قبل القادة الإداريين .

2-وجود علاقة بين التحفيز و الإبداع التي يعتمدها القادة الإداريين .

3-وجود علاقة معنوية بين الاتصالات و التفاوض التي يعتمدها القادة الإداريين .

4-وجود علاقة بلن التغيير و التدريب التي يعتمدها القادى الإداريين .

5-وجود علاقة بين التوجه الإستراتيجي و القرارات التي يعتمدها القادة الإداريين .

و للانتقال إلى منهج الدراسة فهذه الدراسة لم تعتمد على المنهج و استخدام عينة الدراسة من المنظمات الحكومية العراقية في محافظة ذي قار لإستكمال الجانب النظري لهذه الدراسة بالجانب التطبيقي، بالانتقال إلى أدوات جمع البيانات فقد تم الإستعانة بإستمارة إستبيان الصالحة منها 450 إستمارة حيث تم توزيع 500 إستمارة و إستبعاد 19 إستمارة لوجود خلل فيها.

و قد خلفت الدراسة إلى جملة من الإستنتاجات و التوصيات و من أبرزها:

### \*الإستنتاجات:

1- الإستنتاجات النظرية .

2- الإستنتاجات الميدانية .

### التوصيات:

1- ضرورة تبني القادة العراقيين القيادة التحويلية لما تتضمنه من سلوكيات ممارسات و مهارات إتصالية و تحفيزية و إبداعية و تفويض للصلاحيات و إعتادها التوجه الإستراتيجي في إتخاذ قراراتها كفيلة بنجاح منظماتهم في الوقت الحاضر و المستقبل.

2- السعي لتشجيع القادة الإداريين العراقيين لتبني المفاهيم الحديثة للأنماط القيادية التي أثبتت نجاحها و منها القيادة التحويلية بما يضمن تطوير منظماتهم و قيادتها لتحقيق أهدافها بأقل التضحيات.

و للانتقال إلى الإقتراحات فقد إعتد على الإقتراحات التالية:

1- ضرورة إهتمام القيادات الإدارية بمفهوم الثقافة التنظيمية و العمل على إتخاذ الإجراءات التي تشجع زيادة إدراك العاملين للثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة التي ينتمون إليها.

2- الاهتمام بتنظيم و هيكله وظيفية إدارة الموارد البشرية و خلق الأنظمة اللازمة لتحفيز و تشجيع العمال ، و الربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين و تحفيز و تقييم الأداء.

3- الاهتمام بوضع وصف وظيفي لكافة الوظائف في المؤسسات محل الدراسة إذ أن ذلك يساعد العاملين على فهم واجباتهم للإضطلاع بمسؤولياتهم.

### أوجه التشابه و الإختلاف:

#### أوجه التشابه:

يظهر التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا في أننا إستخدمنا نفس أدوات جمع البيانات ألا و هي إستمارة إستبيان و إعتمادهم على الأسئلة الفرعية التي تفرعت لها الإشكالية.

#### أوجه الإختلاف:

يظهر الإختلاف في الزمن و المكان الذي تمت فيه الدراسة في الجزائر خلال سنة 2015\2016م أما دراستنا فقد تمت في ولاية تيزي وزو سنة 2024\2025م إضافة إلى إختلاف المواضيع بحيث تركز هذه الدراسة على أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في إدارة الأعمال في حين تركز دراستنا على دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة، دراسة ميدانية لجمعية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

#### الدراسة الرابعة:

جاءت الدراسة تحت عنوان " أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية "دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار أطروحة

دكتورة تقدم بها الطالب قاسم شاهين بريسم العمري بإشراف الأستاذ الدكتور عبد الرضا فرج بذراوي كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة البصرة العراق سنة 3014هـ. 2009م، تتمحور إشكالية الدراسة في بيان مدى تحقيق منظماتنا الحكومية بقياداتها الإدارية تقدماً ملحوظاً بالمقارنة مع بقية المنظمات الحكومية مبيئاً نسبة وجود نظام تفويض الصلاحيات و قيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات مع تشجيع حالات التحفيز و الإبداع و اعتماد نظام الإتصال لحل مشاكل المنظمة بإستخدام التفاوض و لتحقيق قياداتها الإدارية قامت الدراسة على التساؤل الرئيسي المتمثل في: هل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً لتلقي ماهو حديث و مواكبة التغير فما لديهم من توجهات إستراتيجية لإتخاذ قرارات سليمة؟<sup>1</sup>

و لتسهيل الإجابة على السؤال الرئيسي تفرعت إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يتبنى القادة الإداريين أنماط قيادية معينة في الوقت الحاضر في المنظمات أو الدوائر أو مدى تطبيق ذلك مقارنة بالقيادة التبادلية التحويلية ؟

2- ماهي نسبة وجود نظام تفويض الصلاحيات و فرق العمل للقيادات الإدارية داخل منظماتها الحكومية ؟

3- هل هناك تشجيع لحالات الإبداع و التطور للقيادات الإدارية داخل منظماتنا الحكومية؟

4- هل يقوم القادة الإداريين بإستخدام الاتصالات لغرض جمع المعلومات و التفويض في مواجهة الأزمات و الصراع داخل المنظمات؟

5- هل يتبنى القادة الإداريين نظاماً تدريبياً معيناً لتلقي ماهو حديث و مواكبة التغير ؟

6- هل لدى القادة الإداريين توجهات إستراتيجية لإتخاذ القرارات المناسبة؟

<sup>1</sup>- قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة سانت كليمس، جامعة البرصة 1430هـ|2009م.

و للانتقال إلى فرضيات الدراسة فقد تم الإعتماد على فرضيات رئيسية و أخرى فرعية،  
فالفرضيات الرئيسة هي على وفق الآتي:

1-وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية التبادلية التحويلية و قيادة فريق عمل التي  
يعتمدها القادة الإداريين.

2-وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية و التحويلية ) و تفويض الصلاحية  
(اللامركزية) التي يعتمدها القادة الإداريين.

3-وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية و التحويلية ) والتحفيز التي  
يعتمدها القادة الإداريين .

4-وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية و التحويلية) بين الإبداع التي  
يعتمدها القادة الإداريين.

5-وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية و التحويلية) و الاتصالات التي  
يعتمدها القادة الإداريين.

6-وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية(التبادلية و التحويلية) و التفاوض التي  
يعتمدها القادة الإداريين.

7-وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التحويلية و التبادلية) والقرارات التي يعتمدها  
القادة الإداريين.

8-وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التحويلية و التبادلية) و التدريب التي  
يعتمدها القادة الإداريين.

9-وجود علاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية و التبادلية) و بين التوجه الإستراتيجي  
التي يعتمدها القادة الإداريين.

10- وجود علاقة بين الأنماط القيادية (التبادلية و التحويلية) .

و للانتقال إلى منهج الدراسة فالمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بأنه يندرج ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، كونه المنهج الأمثل لجمع وقائع المعلومات موضوعية قدر الإمكان مع إمكانية تحويلها إلى معطيات كمية، إضافة إلى استخدام العينة القصدية لدراسة مجتمع البحث أما أدوات جمع البيانات فقد تم الإستعانة بالإستمارة.

و قد خلفت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها ما يلي:

-وجود علاقة بين القائد النوعي و تميز تسير المؤسسة الجامعية بحيث أن القائد الفعّال يشرف على تسير المؤسسة الجامعية بنجاح و تميز.

-الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دور في تسير المؤسسة الجامعية بنجاح و تتميز من خلال الإستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسير وصفة الثقة بالنفس و الإيمان بالعمل الناجح.

-إن القيادة الفعّالة هي قيادة قادرة على التكيف مع مختلف المواقف من خلال التمتع بصفات مختلفة كالذكاء و السرعة البديهية، المهارة و حسن الهدوء للأعصاب و سرعة التفكير في حل المشكلات .

-القيادة الفعّالة تحرص على إقامة إتصالات علاقات جديدة داخل المؤسسة من خلال التمتع بالشخصية القيادية، المتميز بطيب الخلق و حسن السلوك.

-القيادة الإدارية التي تعتمد على مبادئ الجودة دور في تسير المؤسسة بتميز و نجاح.

- يتمتع القائد الإداري بالصفات المهنية النوعية تجعله يحدد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة خدماتها و ذلك من خلال تبني فلسفة التطوير و التحسين لمواجهة التحديات و منع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية.

- نجاح و تميز سير المؤسسة الجامعية قائم على الثقة المتبادلة بين القائد و الأطراف الأخرى.

- يشجع القائد الإداري الفعال الإدارة على الاتصالات الفعّالة.

- تفعيل فرق العمل من طرف القائد الإداري له دور في حل الصراعات داخل المؤسسة الجامعية من خلال إحلال مبدأ التعاون.

### أوجه التشابه و الإختلاف:

#### أوجه التشابه :

يظهر التشابه بين هذه الدراسة درستنا أننا إستخدمنا دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة و هذه الدراسة إستخدمت أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، إضافةً إلى إشتراك في أدوات جمع البيانات حيث إعتدنا على أداة إستمارة الإستبيان .

#### أوجه الإختلاف:

يظهر الإختلاف في الزمان و المكان الذي تمت فيه الدراسة في العراق 3014هـ، 2009م، أما درستنا فقد تمت في ولاية تيزي وزو 2024 | 2025م إضافةً إلى إختلاف المواضيع بحيث تركز هذه الدراسة على أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار، في حين تركز درستنا على دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة دراسة ميدانية

للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو، أما بالنسبة للمنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج المسحي في حين هذه الدراسة لم تعتمد على المنهج.

# الإطار النظري

## الفصل الأول

### مدخل مفاهيمي إلى الإتصال

المبحث الأول: مفهوم الإتصال و أهميتها

المبحث الثاني: عناصر العملية الإتصالية

المبحث الثالث: أنواع الإتصال

المبحث الرابع: وسائل الإتصال

المبحث الخامس: معوقات الإتصال داخل المنظمات

## المبحث الأول : مفهوم الإتصال و أهميته

### 1- مفهوم الإتصال:

(أ) لغة: تعني كلمة الإتصال Communication التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتنطوي على عنصر القصد و التدبير، و هضه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني comis بمعنى المشاركة، و تكوين العلاقة أو بالمعنى الشائع أو المؤلف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل

بمعنى "عام" أو مشترك و من هذه المفاهيم يوضح عنا أنّ الإتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول "موضوع، فكرة" لتحقيق "هدف، برنامج".<sup>1</sup>

-من قد ورد مفهوم الإتصال في قاموس المحيط و لسان العرب على أنه كلمة مشتقة من "وصل" و الذي يعني الصلة و بلوغ الغاية. فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي أنتمي إليه وبلغه وهو أيضاً المواصلات و البلاغ.<sup>2</sup>

### (ب) إصطلاحاً:

\* تعددت مفاهيم الإتصال حيث يرى الإداريين أنّ الإتصال هو: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل و نقل المعلومات و الأفكار، و الحقائق و المشاعر من جهة إلى جهة أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد و كذلك توافر نفس المعلومات و الأفكار و الحقائق لجميع الأطراف الذين يشملهم عملية الإتصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مي عبد الله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، بيروت ط1 2006 ص 22.

<sup>2</sup> - بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، لجامعة السو الافتراضية 2002 ص 40

<sup>3</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، الإتصال اللفظي و الغير اللفظي، ط1 دار الكتب المصرية، القاهرة 2012 ص 15

\* كما عرفه إنجل باركيسون بالقول أن: الإتصال هو عملية منظمة و نظمية و عفوية أيضاً تتطوي على إرسال و تحويل المعلومات و البيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة و مستنساغة من قبل المستهدفين بها.<sup>1</sup>

\* و هناك إتفاق بين العلماء بأن الإتصال هو: كل ما يتعلق بانتقال الأفكار و المعلومات من فرد لآخر من جماعة لأخرى سواء كانت طبيعية إجتماعية أو ثقافية أو علمية و سواء كانت تتصل بالناس أنفسهم أو البيئة التي يعيشون فيها.<sup>2</sup>

## 2 - أهمية الإتصال:

- 1- أثبتت الدراسات بأنّ الاتصالات تمثل ما يقرب 75% من نشاط المنظمة، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصال. كما يتم بواسطة الإتصال .
- 2- إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز العمل و تلقي النصائح و الإرشادات، و الرد على تساؤلات المرؤوسين و حل مشاكلهم.
- 3- إضافة إلى توفر المعلومات للرؤساء لوضع الخطط و رسم السياسات و الإستراتيجيات و التعرف على مدى تقدم العمل و تصحيح الأخطاء.<sup>3</sup>
- 4- إضافة إلى هذا يرى الشماع و كاظم محمود إنّ الأهمية التي تتطوي عليها الاتصالات يمكن فيمالي :

\*الإتصال نشاط إداري إجتماعي نفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر النوات الرسمية.

<sup>1</sup> - بشير العلق، نظريات الإتصال، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان 2009 ص14

<sup>2</sup> - فاطمة حسن عواد، الإتصال و الإعلام التسويقي ط1 أسامة للنشر و التوزيع عمان 2010 ص16

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية 1995 ص157

\*تعد عملية الإتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين.

\*الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و المهمات.

\*الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

\*يتم من خلال عملية الإتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه. كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائهم وأفكارها.

\*يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكلٍ أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المنظمة و نموها.<sup>1</sup>

5- الإتصال الفعّال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل.

6- الإتصال الفعّال هو مفتاح نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها و ازدهارها فبدون

الإتصال الفعّال لا يستطيع المدير الإطلاع بمهام و مسؤوليات التخطيط و التنظيم و القيادة والتوجيه و التحفيز والرقابة.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: عناصر العملية الإتصالية

تتكون عملية الإتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الإتصال إلاّ بها و هي(المرسل

و الرسالة و الوسيلة و المستقبل) إضافةً إلى تلك العناصر هناك عنصران آخران هما

التغذية العكسية و التشويش. و فيمايلي شرح لتلك العناصر:

<sup>1</sup>- حسن السماع و محمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000 ص204 .

<sup>2</sup>- بختي أمال، القيادة الإدارية و الإتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة بنطال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير جامعة أبي بكر بلقايد "تلمسان" الملحقة الجامعية مغنية 2015-2017ص22

1- المرسل : هو أول أطراف العملية الإتصالية، و هو صاحب الفكرة، يقوم بوضع أفكاره في رموز معينة (كود) ، ولابد أن تكون الفكرة واضحة في ذهنه أولاً، و أن يحسن التعبير عن هذه الفكرة ، و أن يتخير أفضل الرموز لتوصيلها و أن يراعي طبيعة الوسيلة التي يستخدمها، و أهم من هذا كله أو بله مراعاة ظروف و خبرات المستقبل، فالمرسل أو القائم بالإتصال الناجح هو القادر على "التعاطف" بمعنى أن يضع نفسه مكان الآخرين حتى يتفهم مشاعرهم و إتجاهاتهم، و بناء عليه يستطيع أن يضع فكرته بطريقة مناسبة يستطيع المستقبل إستيعابها بسهولة و التفاعل مع مضمونها، و هنا تأتي أهمية الخبرة كلما كانت العملية الإتصالية أكثر فاعلية. و لا نحتاج في هذا المجال إلى التأكيد على أهمية صدق الرسالة فالصدق أكثر الطرق وصولاً إلى الإقناع، ولو عرف عن مصدر ما أنه يكذب أنصرف عنه المستقبلون حتى لو كان صادقاً.<sup>1</sup>

2- الرسالة : هي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة ، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة . وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيديات لها، أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معاني أو إichاءات معينة.<sup>2</sup>

3- الوسيلة (القناة) : و هي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها و من أمثلتها: الاتصالات السلكية و اللاسلكية (مثل الهاتف النقال و الأنترنت ، أو الفاكس ) أو الوسائل التقليدية مثل (البريد الإعتيادي أو البريد المباشر...إخ).<sup>3</sup>

4- المستقبل: هو الشخص أو الجهة التي إليه الرسالة و تجب على المستقبل أن يقوم بفك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها و فهم معناها، و ينعكس ذلك عادة

<sup>1</sup> - محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الإتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع ط1

<sup>2</sup> - بشير العلق، نظريات الإتصال (مدخل متكامل) عمان الأردن 2020 ص9

<sup>3</sup> - بشير العلق ، نفس المرجع ص9

في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل و لذلك يجب ألا يقاس نجاح العملية الإتصالية بما يقدمه المرسل و لكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الإتصال و تحقيق الهدف.<sup>1</sup>

\* و هناك من يضيف عناصر أخرى إضافية كالتغذية العكسية و التشويش و سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم هذه العناصر:

-التغذية العكسية (الرجعية): و يطلق على التغذية العكسية عدة مصطلحات منها"زدة فعل " التغذية المرتدة "رجع الصدى" وغيرها. وهي عملية تعبير متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق و الوسائل المختلفة ، وهي عنصر مهم في الإتصال لأنها عملية قياس و تقويم مستمرة لفعالية العناصر الأخرى، كما أنّ لها دورًا كبيرًا في إنجاح عملية الإتصال ، كما أنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل .

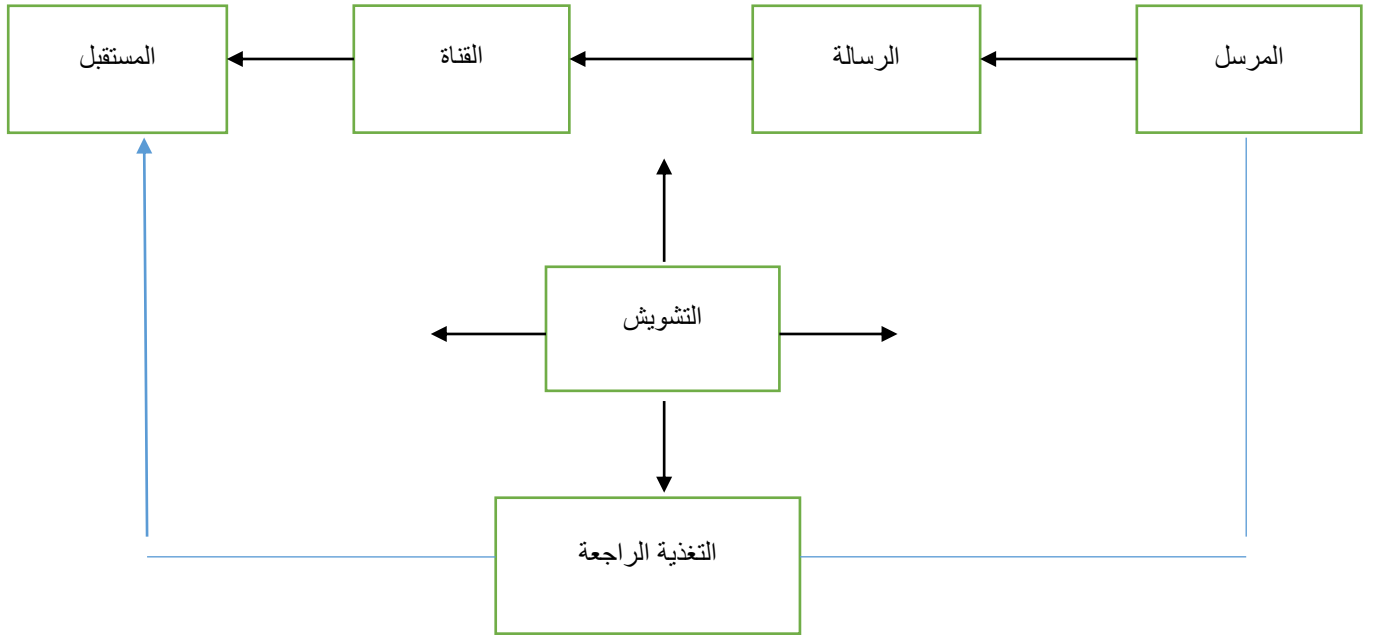
و يمكن أن نعرف التغذية العكسية أو الراجعة بأنها عبارة عن ردود الفعل التي تتعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه للرسالة، و مدى تفاعله و تأثره بها، حيث أنّ من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفًا معينًا من الأفكار و الخبرات و المعلومات التي يستلمها، و هذا الموقف يؤثر غالبًا في تعديل الرسالة من المرسل أو تبديلها أو إرسالها إلى المستقبل نفسه أو مستقبلين آخرين غيره.

-التشويش (الإزعاج): مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة و فعالية وصول الرسالة بشكلٍ جيد إلى المستقبل و إدراكها، و قد تأتي هذه المؤثرات من المرسل و قد تأتي من قناة أو وسيلة الإتصال و قد تأتي من المستقبل ، أو قد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية ، و هذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورًا حاسمًا و مهمًا في التأثير سلبيًا على

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، الإتصال و العلاقات العامة ط1 دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2005ص57

عملية الإتصال، و لذلك فإنه من الضروري إستيعاب و إدراك أسبابها و أثارها و محاولة التغلب عليها.<sup>1</sup>

الشكل رقم 01: عناصر العملية الإتصالية



مصدر الشكل: من إعداد الباحثين

### المبحث الثالث: أنواع الإتصال

تعددت التقسيمات التي وصفها العلماء و الباحثين لأنواع الإتصال و اختلفت آرائهم في تلك الأنواع إلا أن معظمهم إتفق على هذه التقسيمات التي تتمثل فيما يلي :

#### 1-أنواع الإتصال من حيث اللّغة المستخدمة :

يمكن تقسيم الإتصال حسب اللّغة المستخدمة إلى قسمين و هما:

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع المذكور، ص ص61، 62

(أ)-الإتصال اللفظي: يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الإتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي، و يكون هذا اللفظ منطوقاً فيدرکه المستقبل بحاسته السمع.

و قد بدأ إستخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات و أصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معان محددة يتلقى عندها أفراد المجتمع، و يعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقاتهم و التعبير عن مشاعرهم، و قد عكف فريق من علماء اللغة على دراسة دلالات الألفاظ، و أسفرت جهودهم عن ظهور علم المعنى العام الذي يهدف إلى تخليص الفكر الإنساني من المغالطات اللغوية .

(ب)الإتصال غير اللفظي: يدخل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الإتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، و يطلق عليه أحياناً اللّغة الصامتة، و تقسم بعض العلماء الإتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات:

\*لغة الإشارة : و عي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الإتصال بغيره.

\*لغة الحركة أو الأفعال : و تتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان في الإتصال بغيره.

\*لغة الأشياء: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الإتصال، غير الإشارة و الأدوات و الحركة، للتعبير عن معان أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقي. و يذهب "راندال هاريسون " إلى أنّ الإتصال غير اللفظي يمتد ليشمل تعبيرات الوجه و الإيماءات و الأزياء و الرموز و الرقص و البروتوكولات الدبلوماسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- محمد منير الحجاب و سحر محمد وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الإتصالي ط1 دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة

2- أنواع الإتصال من حيث درجة الرّسمية: يقسمه علماء الإتصال من حيث درجة رسميته إلى قسمين :

(أ) الإتصال الرّسمي: يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال خطوط السلطة في نطاق الإشراف تأخذ المعلومات التي تداولها في شكل أوامر، تعليمات و الإستشارات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى سواء من أعلى إلى أسفل لأو في شكل أفقي بين مختلف الأشخاص من المستوى الواحد.<sup>1</sup>

يتم هذا النوع من الإتصال على المستوى الإداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية يتم الاتفاق عليها و يعتمد على الرسائل و المذكرات و التقارير و تتوفر في كل مؤسسة شبكة إتصالات رسمية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي .

- هو الاتصالات التي تكون في المنشأة بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس و مرؤوسيه أو بين المرؤوسين و رؤسائهم.

- هو كافة صور الإتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية و غير الحكومية بين المؤسسات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة.<sup>2</sup>

(ب) الإتصال الغير الرّسمي: هو ذلك الإتصال الذي يتم بين الأفراد و الجماعات و يكون دون قواعد رسمية تنظيمية واضحة ، و تتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحدد ضوابط وإجراءات رسمية محددة .

<sup>1</sup> - عبيد إسماعيل، بن كعبيش ياسين، واقع الإتصال الرّسمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم"، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس قسم العلوم الإنسانية فرع علوم الإعلام و الإتصال تخصص صحافة مكتوبة و

إتصال 2018|2019 ص23

<sup>2</sup> عبيد إسماعيل ، بن كعبيش المرجع السابق ص23

ويعرف كذلك على أنه تلك الاتصالات التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم و لا يتطلبها، و تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية و علاقات إجتماعية بين العاملين في التنظيم .

و يمكن تقديم تعريف عام للإتصالات الغير الرسمية على أنه ذلك النوع من الاتصالات التي تحدث خارج الأدر الرسمية و خارج الهيكل التنظيمي و كذا التسلسل الوظيفي الموضح ضمن الخريطة التنظيمية للنسق التنظيمي، و يحدث بين جماعات العمل المختلفة بطريقة عفوية تلقائية و نتيجة لشيوع العلاقات الشخصية و كذا الإشاعة في الوسط التنظيمي.<sup>1</sup>

3- أنواع الإتصال من حيث إتجاهه : ينقسم الإتصال من حيث الإتجاه إلى ثلاثة أنواع

و هي:

(أ) الإتصال الهابط: و تصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (أو العمودية) و تعدّ الأكثر شيوعاً حيث تتساق المعاني و الرسائل (مثل الأوامر و التعليمات و التوجيهات و الملاحظات ..... إلخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، و هذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال و مبادرات الإدارة للتطوير و توضيح الأهداف و غيرها، و يستطيع المدراء الإتصال العاملين بطرق ووسائل عديدة مثل: الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الإتصال.<sup>2</sup>

(ب) الإتصال الصاعد: يرى جيفلي أنّ الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و أنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الإتصال و

<sup>1</sup> - فتحة محمد أعر، الفصيل رتبتي، الإتصال غير الرسمي و أثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدمائية مجلة التنمية البشرية و إدارة الموارد البشرية، بحوث و دراسات المجلد 08 العدد 02، 2002 ص19

<sup>2</sup> بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، 2009 ص 51 ص 52

التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي، و تصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الإتصال الرأسي (أو العمودي) التي يشمل أيضاً الاتصالات النازلة.

و تسلك الإتصالات الصاعدة عدة سبل مثل: الإجتماعات الدورية و التقارير المكتوبة، و الإقتراحات و المشاكل، و الإستثناءات و تقارير الأداء والشكاوى و المنزاعات، علاوة على المعلومات المالية و المحاسبية و غيرها، ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للإتصالات الصاعدة، فحتى في التنظيمات الدكتاتورية نجد أن هذه الاتصالات قائمة، حيث تعتمد الإدارة الدكتاتورية على تغذية عكسية من المستويات الإدارية الأدنى للتعرف على ما يدور في المنظمة من أحداث و تطورات.<sup>1</sup>

ج) الإتصال الأفقي: وهو ذلك النوع من الإتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس، و ينطبق الإتصال الأفقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة، بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الإتصال و تسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الإتصال الصاعد و الهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الإتصال في المنشآت الحديثة المعقدة.<sup>2</sup>

و يقصد به الإتصال بين إثنين من أعضاء المؤسسة على نفس مستوى التسلسل التنظيمي، كإتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم.<sup>3</sup>

4- أنواع الإتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الإتصالية: و يمكن تقسيمه إلى عدة أنواع أهمها:

<sup>1</sup> - بشير العلق نفس المرجع السابق ص

<sup>2</sup> - حجاج أمال، بوزيان حواء، بوزيان حنان، مقدم إيتسام، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، قسم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال و علاقات عامة 2013 2014 ص26

<sup>3</sup> - محمود داود الربيعي. و آخرون علوم الإدارة و فن القيادة ط1 الدار المنهجية و التوزيع الأردن 2018 ص204

(ا) الإتصال الذاتي: وهو العملية الإتصالية التي تتفاعل و تأخذ مكانها داخل المرء نفسه فهي إذن عملية شخصية بحثه يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته، ولو تمعنا النظر في أنفسنا سندرك كم المرات نستخدم الإتصال الذاتي حينما نقوم بمحاسبة يوم ضيانه في العمل.

(ب) الإتصال الشخصي: هو الإتصال الذي يتم بين المرسل و مستقبل أو مرسا و مستقبلين أو مرسلين و مستقبلين، وجهًا لوجه دون وسائل الإتصال حيث يتم إستخدام الحواس الخمسة و تكثر هذه النوعية من الجماعات الصغيرة التي تنشأ بين أعضائها علاقات حميمة، و الإتصال المباشر أفضل أشكال الإتصال أي يتوفر للمتصل فرصة التعرف على مدى تأثير رسالته.<sup>1</sup>

(ت) الإتصال الجمعي: و هو الذي يحدث بين مجموعة من الأفراد مثل الأسرة زملاؤ المدرسة الجامعة العمل جماعات الأصدقاء و المصلين في الصلوات و به يتم التحادث و الحوار و النقاش و إتخاذ قرارات لحل النزاعات و المشاكل حيث تتاح مراحل المشاكلة للجميع.<sup>2</sup>

(ث) الإتصال الجماهيري : هي عملية تتم بإستخدام وسائل الإعلام الجماهيري، و تتميز برسائله العريضة و المتباينة، ومن أهم شروط الإتصال الجماهيري وجود قاعدة قوية لتمويل عملية الإتصال وجود قاعدة عملية ثقافية في المجتمع، وجود قدر معقول من الكثافة السكانية، وجود مناخ حرية رأي و تعبير، ووجود أمكانيات تكنولوجية متاحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مع مهارات الإتصال وفن التعامل الآخرين ط1، دار البازوري للنشر و التوزيع عمان الأردن 2014 ص38

<sup>2</sup> سعد علي زاير، عهود سامي هاشم، علاء عبد الخالق المندلأوي، الإتصال و التواصل التعليمي ص9

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 29.

### المبحث الرابع: وسائل الإتصال

توجد عدة وسائل أو أساليب للإتصال، و سوف تقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة وهي:

(1)- الوسائل الشفهية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل: المقابلات الشخصية و المكالمات الهاتفية، و الندوات و الإجتماعات و المؤتمرات . و يعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار و أكثرها سهولة و يسراً و صراحةً.

(2)- الوسائل الكتابية: و هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل: الأتظمة ، المنشورات و التقارير و التعاميم و المذكرات و المقترحات و الشكاوى...إلخ، و يعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات.

و تتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها إمكانية الإحتفاظ بها و الرجوع لها عند الحاجة و حماية المعلومات من التحريف و قلة التكلفة.<sup>1</sup>

(3)- الوسائل غير اللفظية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات أو السلوك (تعبيرات الوجه و حركة العينين و اليدين و طريقة الجلوس ....إلخ ). و يطلق عليها أيضاً لة الجسم ، و قد تكون هذه التلميحات مقصورة أو غير مقصورة من مصدر الإتصال و تصل نسبة إستخدامها في الإتصال ما يقرب من 90% من المعاني و بصفة خاصة في الرسائل التي

<sup>1</sup>- العثيمين عبد العزيز لإتصالات الإدارية. ماهيتها، أهميتها، أساليبها، مطابع شركة الصفحات الذهبية ط2 المملكة العربية السعودية 1414هـ ص25.

تتعلق بالأحاسيس و الشعور، و يختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب إختلاف الثقافات داخل المجتمع.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: معوقات الإتصال داخل المنظمات

على نوعية الرسالة المنقولة و بالتالي على نتائج الأداء، فهي تقلل من كفاءة و فاعلية عملية الإتصال و بالتالي تسهم عدم وصول العملية إلى أهدافها المنشودة.

1) اللغة: بخاصة عندما تكون واضحة أو غامضة، أو عند إستخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها. و قد تشكل طريقة إستخدام اللغة أو طريقة الإلقاء و النطق و التلاعب بالمعاني عائقاً أمام وصول الرسالة إلى المستقبل، و تعتبر اللغة الأجنبية و إختلاف اللهجات و إختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقاً كبيراً، و من المشكلات اللغة أيضاً الإساءة تفسيرها من قبل المستقبل و عدم القدرة على التعبير و الكتابة و القراءة أو التحدث عند أطراف العملية الاتصالات (المرسل أو المستقبل).<sup>2</sup>

2) - معوقات النفسية إجتماعية: ككون طرفي الإتصال من مجتمعات مختلفة و في دراسة تحليلية على ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على إختلاف مستوياتهم التنظيمية، و ذلك لرفع الحواجز النفسية الاجتماعية بين المديرين و العاملين لتحقيق أهداف الإتصال، من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى إنتهجت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية الاجتماعية بين العاملين و خلق جو ودي قيمي بين العاملين و المديرين، فإن ذلك مؤداه تحسين قنوات الإتصال و تعزيز فرص تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد علي زاير، عهود سامي هاشم، علاء الخلف المندلوي، نفس المرجع المذكور سابقاً، ص64

<sup>2</sup> صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجواترية :دواسة يدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة منتوري. قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، تخصص تنمية و تسيير

الموارد البشرية 2008 2009 ص100

<sup>3</sup> - رحي مصطفى عليان عدنان محمود الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، عمان ،دار صفاء للنشر و التوزيع 2005 ص158

(3)- المعوقات التنظيمية للإتصال : تتمثل فيمايلي:

\*عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.

\* جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم. و هذا النقص كفاءة الإتصال.

\*عدم إعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية.

\*نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية.

\*توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم.

\*عدم وجود قنوات إتصال واضحة لتسيير فيها البيانات و المعلومات في جميع

الإتجاهات.<sup>1</sup>

(4)- المعوقات الشخصية: يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل و

المستقبل في عملية الإتصال و تحدث فيها أثراً عكسياً و من أسبابها مايلي:

(ا)- الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و في عواطفهم و في مدى

فهمهم للإتصال و الإستجابة له.

(ب)- تباين الإدراك لدى الأفراد و إختلاف فهمهم للأمور، عدم تفسيرهم للمواقف تفسيراً

سليماً .

(ت)- ضعف الثقة بينهم مما يؤدي إلى عدم تعاونهم، و بالتالي حجب المعلومات عن

بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات و يحد من فاعليتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع 2015 ص226

<sup>2</sup>- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الإتصال، دار الإعصار العلمي و التوزيع 2010 ص14

(5)- المعوقات التكنولوجية : أن وسائل الإتصال تطورت تطورًا كبيرًا، نتيجة لتعقيد التنظيمات و تشابك أوجه الحياة المعاصرة و حاجتها إلى السرعة في إتخاذ القرارات و الدقة في تنفيذها.

(6)- المعوقات البيئية: أن درجة الحرارة و الإضاءة و سوء التهوية ووجود الضوضاء تساعد على إعاقة الإتصال الفعال، و بالإضافة إلى الحيز المكاني الضيق و بالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الإتصال الفعّال و يؤدي للتوتر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- محمد يوسف القاضي، مرجع سابق ص226

## الفصل الثاني

### مدخل مفاهيمي إلى القيادة

المبحث الأول : التطور التاريخي للقيادة

المبحث الثاني : مفهوم القيادة و أهميتها

المبحث الثالث : وظائف و مبادئ القيادة

المبحث الرابع: أنماط و أساليب القيادة

المبحث الخامس: نظريات القيادة

### المبحث الأول : التطور التاريخي للقيادة

- كما عرفت القيادات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرًا من المبادئ الإدارية فعرفت حكومة الفراعنة و الحضارة السومرية مشكلات الأفراد و تمكنتا لإدارة الصينية من وضع حلول لمشكلات المديرين و إهتمت الإدارات اليونانية و الرومانية بديموقراطية الإدارة و بعض المبادئ الإدارية الهامة أو دورية الوظائف و اللامركزية.

حيث عرفت الحضارة السومارية أنواعًا من القيادة الإدارية حيث إكتشفت السومريين أدم الوثائق التي يرجع تاريخها إلى أكثر من ذمته آلاف سنة، و كانت هذه الوثائق أول الكشوفات التي عرفها الإنسان و يرى البعض أن الهدف منها كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى و ليس للطقوس الدينية.<sup>1</sup>

و لقدشهدت الإدارة المصرية ما بين 2900-2475 ق.م تنظيمًا و تنسيقًا للجهاز الحكومي، على درجة عالية من الكفاءة يدل على تقدم الملقب بفرعون و الذي يرتكز في شخصيته كل السلطات و يليه في النفوذ الوزير الأول الذي يستعين بإعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويتم شغل المناصب الإدارية العليا في أبناء الملك و أعضاء أسرته و من الإقطاعيين طبقًا لرغبة الملك و كان كعيار الموظفين ممن يعينهم الملك في مراكز قيادية يديرون على يد مختصين فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت و تقديم الهدايا.<sup>2</sup>

كما شهدت الإدارة اليونانية نظام المجالس المنتخبة لكل مدينة و طبقت مبدأ الوظيفة الدورية المؤقتة المأجورة و أن الوظيفة العامة تتمثل بالسمو على المصالح الخاصة و تقديم

<sup>1</sup> محمد علي جعلوك :القادة هل يولدون... أم يصنعون؟ دار الراتب الجامعية بيروت، لبنان 1999 ص96

<sup>2</sup> دليل أحمد خليل: العرب و القيادة، دار الحدائة ،بيروت، لبنان 1985 ص96

المصالح العامة عليها و كانت الكفاءة أساسًا لتقدير الموظفين و مكافآتهم كما أحدث مبدأ تكافؤ الفرص.

و كان أهم ما يميز الحضارة الرومانية أنها عرفت منصب الرقيب أو المدعي العام و يتمتع شاغل هذا المنصب تسطات أهمها الإشراف سجلات المواطنين و ممتلكاتهم و الرقابة على الأخلاق و الآداب العامة و في عام 284ق.م أصبح إتساع رقعة الإمبراطورية لا يمكن من أحكام الرقابة على المناطق الذاتية دون تفويض المزيد من السلطة.

و اليوم يطبق المديرين نفس تدرج القيادة المركزية بغية إستقرار السلطة المركزية.

و يدل التاريخ الصيني على أن الإدارة حظيت بمكانة هامة في الحضارة الصينية التي سادت في الفترة 2357ق.م عرفت الصين فيها أول حاكم هو "الإمبراطور" حيث كانت الدولة الصينية بل ذلك نظم مجموعة دويلات متنافرة و في عهد الإمبراطور "شن الكبير" كانت الإدارة على مستوى عالٍ من التنظيم فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم و يساعده مستشارين يشرفون على الإدارة بالإضافة إلى منصب خاص بالإتصالات الإدارية و قد كان الإمبراطور شن يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادية كل كل ثلاث سنوات، و هذا معيار لشغل المناصب الإدارية و كان الإمتحان يقوم على إختيار الذاكرة و قد شهدت نظم الإدارة تطورًا عن طريق نظام الإمتحانات في الكشف عت المهارات القيادية .

و قد أسهمت الحضارة الإسلامية مساهمة كبيرة في تطوير أساليب القيادة لأن الحضارة الإسلامية إمتدت عبر عصور طويلة، و كانت لفترة إسهامات عديدة و جلية في مجال القيادة الإدارية<sup>1</sup>

- ففي عهد الرسول صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية و منظمة، و كان النبي هو الرسول و المشرع و القائد و رئيس الإدارة كلها و من أهم

<sup>1</sup> دليل أحمد خليل : العرب و القيادة، دار الحدائة ، بيروت، لبنان، 1985 ص96

السمات التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة، تعني أن تكون القائد قدوة حسنة لغيره فكراً و سلوكاً و أن يكون عالماً صبوراً، و هكذا الرسول عليه الصلاة و السلام قد إجتمع في الصفات القيادية فكان صلى الله عليه وسلم حسن الإصغاء إلى من يحدثه و قدوة لمن جاء بعده من الخلفاء.

-أما في عهد الخلفاء الراشدين شهدت الإدارة العربية تطوراً كبيراً، تطلب توسيع الدولة و ثروتها فرغم الأسلوب الديموقراطي الذي يتجه خلفاء الراشدين إتجاه العمال و الموظفين كان يهتم بأن يتصف من يوليه عملاً بالرحمة و الخلف القويم و كان يحث ولاته على السلوك الإداري الحسن، و أن يفتحوا للرعاية أبوابهم و من أقواله: و ليس بالسلطان قتلاً بالسيف و لا ضرحاً بالسوط و لكن قضاء بالحق و أخذ بالعدل .

و في أوائل القرن السادس عشر إهتماماً كبيراً بالمفاهيم الإدارية إذ جاء كتابا (بيرتوماس مورد) و ميكيا فليبي تفهماً واضحاً للمبادئ الإدارية و إلى غاية أوائل القرن العشرين و سادت أواخر الثلاثينيات نظريات كلاسيكية للتنظيم الإداري نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال الفترة التي تمثلت في السيطرة الآلية على الإنسان و الثورة الصناعية و الجو الغير الديمقراطي السائد آنذاك، و كان محور تفكير روادها حول التقسيم لتحقيق الإنتاجية .<sup>1</sup>

و قد أرسى أفكار هذه النظريات هنري فايول فضلاً عن الأفكار التي قدمتها ماكس فيبر و من بين هذه النظريات :

\*نظرية الإدارة العلمية

\* نظرية التقسيم الإداري

<sup>1</sup>نواف كنعان مرجع سبق ذكره ص28

\* النظرية البيروقراطية

و في العصر الحديث ظهرت عدة نظريات حديثة تنظر للتنظيم الإداري بإعتباره نظاماً مفتوحاً ينشأ بينه و بين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثارها على السلوك التنظيمي كما ركزت على عمليات القيادة و الإتصالات و الحوافز و عمليات إتخاذ القرارات و إعترفت بأعمية التنظيم العير الرّسمي و تتبعث تأثيره على السلوك التنظيمي و من بين هذه النظريات :

\* نظرية التنظيم الاجتماعي

\* نظرية التوازن التنظيمي

\* نظرية القيادة المشتركة (التفاعلية)

\* نظرية المسار و الهدف

و في فترة (1940-1970) ظهرت عدة نظريات قائمة على دراسات ميدانية و أبحاث تحلل السلوك القيادي و من بينها النظريات السلوكية و التي نجد فيها عدة نظريات :

\* نظرية الظرفية بما فيها : النظرية الظرفية لفيدلر

\* النظرية الموقف القيادي لهريس و بلانكهارد

و مع ظهور إدارة الجودة الشاملة ظهرت عدة نظريات قائمة على دراسات ميدانية من بينها:

\* نظرية القيادة التحويلية

\* نظرية القيادة الإجرائية (التبادلية)

\* نظرية مادلر و جر (1950-1960) ( - )

إذن القيادة مرت بمراحل تاريخية من ناحية تطويرها مفهومها و مبادئها و كان الفضل في ذلك إلى العلماء و الباحثين من بينهم : هنري فايول، ماكس فيبر، فريدريك تايلور، أرجيرس بارندر، كاكرو و جر، جالتون، أوريك، تانبيوم و شهيدت بليك و جيمسارتون، هيرسي و بلانكهارد، بيرس.....إلخ.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مفهوم القيادة و أهميتها

#### 1-تعريف القيادة

لغة: القود في اللغة نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقائد موقعه في المقدمة كالدليل و المرشد و الموجه و القدوة.<sup>2</sup>

#### إصطلاحًا:

\* القيادة هي : "تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجه و التحكم في الآخرين أمرًا ناجحًا".<sup>3</sup>

\* القيادة : هي أدوار معينة ينجزها فرد معين و في وقت محدد و في جماعة معينة.<sup>4</sup>

\* فالقيادة فن التأثير على الأفراد و تنسيق جهودهم و علاقاتهم لتحقيق الولاء و الأهداف المحددة، و لها دور إجتماعي يتمثل في المساعدة على تحقيق الأهداف، وهي تشكل من أشكال التعامل الاجتماعي.

<sup>1</sup> فيليب سادلر، ترجمة هدى فواد محمد، القيادة، مصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 2008 ص 95 96

<sup>2</sup> ابن منظور، لسن العرب بيروت، دار صادر، المجلد 12.2001 ص 89

<sup>3</sup> طريف شوقي، محمد فرج السلوك القيادي و فعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للنشر و التوزيع 1992 ص 34

<sup>4</sup> بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر و التوزيع ط الجزائر 2008 ص 81

\* و القيادة هي عملية إتصال و توجيه و تحفيز لإتصال تصورات مستقبلية و للتابعين بهدف إحداث عمليات تغيير في المؤسسة.<sup>1</sup>

\* و القيادة بهذا المعنى لها عدة جوانب إجتماعية ، و تفاعلات ديناميكية و محددات سلوكية فهي سمة تبدو و فيها يتصف به القائد من إمكانيات و خصائص إجتماعية و نفسية و عقلية و بدنية تمكنه من التوجيه و السيطرة على الآخرين .

و ثانيًا هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو أهدافها. و تحسين التفاعل بين أعضائها، و إحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها و أدائها ، و ثالثًا دور إجتماعي يحقق أهداف الجماعة من خلال عمليات التعامل الاجتماعى و الإتصال بين القائد و بيئته، فالقيادة ظاهرة إجتماعية و نفسية تعبر عن صور التفاعل الاجتماعى الذي يحدث بين الفرد و جماعته، تنشأ لإشباع حاجات الأفراد و ميولهم.<sup>2</sup>

## 2- أهمية القيادة:

لقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين و الممارسين مندوبي التاريخ و حتى وقتنا هذا. برغم تعدد تعاريف القيادة إلى أنها جميعا تشترك في عددٍ من الخصائص التي تحدد طبيعة أهمية المفهوم القيادي و حيث تتمثل فيمايلي:<sup>3</sup>

(أ) - إنَّ القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تخفيف أهداف المنظمة .

(ب) - مفهوم السلطة و القيادة و يمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.

<sup>1</sup> - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا، الجامعة الإفتراضية السورية 2020 ص13

<sup>2</sup> - محمد شفيق، السلوك الإنساني و فن القيادة و التعامل و مهارات الإدارة، مكابح روز اليوسف الجديدة د.ت ص

<sup>3</sup> عادل زايد. الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. بدون ناشر 2006 ص6

ت)- كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و تقام العدل و يحال دون أن يأكل القوي الضعيف حيث قال تعالى : ولولا دفع الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض. فالقيادة بالغة الأهمية ز تلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة و في نفس الوقت الملتزمة بالنظام فأهمية القيادة تكمن في:<sup>1</sup>

- 1- إنها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
- 2- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الإستراتيجيات .
- 3- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4- تعميم القوى الإيجابية في و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 5- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها.
- 6- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد إذا أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأعلى.
- 7- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة و تبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعب المدير القاندي الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين و جهودهم و توجيهها، و يستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين.<sup>2</sup>

ث)- تطور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: إن القائد الذي يبحث عن المسؤولية و يتحملها لا بد أن يتطور هذا المبدأ أيضاً عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرد لا يستطيع فعل أي شيء. فلا بد من تضافر كافة الجهود و الأنشطة بشكل ملخص لتحقيق

<sup>1</sup> - محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. ط1. دار المسيرة، 2008ص66

<sup>2</sup> - نواف كنعان ، القيادة الدارية ، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر و التوزيع 2009 ص ص97-99

النجاح، و هذا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس و إندفاع و إيمان بالهدف الأسمى.

(ج) - التأكد من أن المهمة مفهومة و مشرف عليها و منجزة، يعتبر عامل الإتصال هو مفتاح لهذا المبدأ، إذ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، و أنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

(د) - درب رجالك أن يعملو كفريق: يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، و يؤكد على التماسك و التعاون و الإنسجام من قبل الجميع، وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتذليلها بالإضافة إلى أهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

(هـ) - استخدام وحدتك طبقاً لإمكانياتها: فإذا كانت المهمة أكبر من قدر الجماعة مثبثة للتعزيمة و المعنويات لذلك لا بد أن تكون المهام تتناسب طردياً مع الغمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، التحديث و الموازنة يدخل معها تأهيل الأفراد تماسكهم و إيمانهم بالأهداف.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: وظائف و مبادئ القيادة

#### 1- الوظائف الأساسية للقيادة:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة و منها:

<sup>1</sup> - قرين فنحي، المرجع المذكور سابقاً، ص 36.

- 1- توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.
- 2- توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة و الخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية و المهنية للقائمين على الإدارة .
- 3- رسم إستراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسات العامة للمنظمة و تحديد الأهداف الإستراتيجية و التكيكية لها.
- 4- التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط و أساليب العمل ووسائل التنفيذ و البرنامج الزمني.
- 5- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة و العمل على صيانة أخلاقيات المهنة و تقديم المثل الأعلى و القدوة للتعامل في تحمل المسؤولية و ضبط العمل و بذل الجهد.
- 6- التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة تقوم بتمثل المنظمة و مصالحها و علاقاتها الخارجية و كذلك إلتزاماتها إتجاه المجتمع بأسره.
- 7- التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة .
- 8- الرقابة و التقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة و توفر عامل العدالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بطرس حلاق ، مرجع سبق ذكره ص 22، 23

2- مبادئ القيادة :

للقيادة الإدارية عدة مبادئ يجب مراعاتها و الإنتباه إليها لكي تكون القيادة الإدارية فعّالة و مثمرة، و هناك أحد عشر مبدأً متفق عليه و هي :

(أ) - أعرف نفسك و اعمل على تطويرها: لمعرفة نفسك عليك ان تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه و ما يجب معرفته و ما يجب فعله. و معرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة و الضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه و علاقاته الاجتماعية.

(ب) - كن كفوؤاً من الناحية الفنية و التكتيكية: فعالية القائد و قدرته على القيادة و توجيه الآخرين و رسم السياسات و الخطط، و توضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية و ميدانية واسعة. فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً و بشكل تفصيلي عن المعدات و الآلات و التجهيزات التي يستخدمها التنظيم. فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة و المعدات و الآلات لتحقيق المهام المطلوبة.

(ت) - إبحث عن المسؤولية و تحمل مسؤولية أعمالك: تعتبر المسؤولية قيمة مهنية حساسية، فالبحث عن المسؤولية يعني الإنتماء و الإخلاص ابتداء من المسؤولية الشخصية و المؤسسة التي يعمل، و البحث عن المسؤولية نوع من المبادئ في تحمل المسؤوليات و القيام معين من أجل أهداف سامية و تحمل المتاعب و الصعاب.

(ث) - إتخاذ القرار المسموع و في الوقت المناسب: إن عملية بناء و إتخاذ القرار هي صفة مميز للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المساعدون، هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب القرار.

إنّ إتخاذ القرار على مسمع الجميع و في وقته المتاسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تطيع فرص تأثيره و نجاحه، حيث أن إنعكاساته السلبية و الإيجابية تعود على القائد نفسه.

(ج) - كن مثلاً أعلى: حيث تنطبق هذه على القائد نفسه و كيفية إستخدام الوسائل المتاحة و طرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، و كذلك الأساليب العلمية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي، فيجب على القائد أن لا يكتفي بالشرح النظري و الإسهاب في التصورات المثالية، و إنما عليه أن يطبق عملياً و يدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

(د) - أعرف رجالك واسع لرفاهيتهم: حيث أن معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى و تعني معرفة الجماعة التي تودها حاجاتها و تماسكها و تجانسها من حيث المعرفة و القدرات والسن و الجنس وهذا يعود إلى تحقيق أمرين هامين قد يعارض في كثير من الأحيان و هما :

\* تحقيق المهمة

\* إرضاء حاجات الأفراد

(و) - أبق رجالك مطلعين: بين القائد و التابعين حسب تدرجهم الوظيفي يتكلم هذا المبدأ عن عامل الإتصال، فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الإعتماد على الآخرين و هذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته و فعله، و مستوى

المعرفة و الإطلاع يتناسب مع الموقع القيادي و كذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن إختصاصه.<sup>1</sup>

(ه)-طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: إن القائد الذي يبحث عن المسؤولية و يتحملها لابد أن يطور هذا المبدأ أيضاً عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل أي شيء. فلا بد من تضافر كافة الجهود و الأنشطة بشكل ملخص لتحقيق النجاح، و هذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس و إندفاع و إيمان بالهدف الأسمى.

(ن)- التأكد من أن المهمة مفهومة و مشرف عليها و منجزة: يعتبر عامل الإتصال هو المفتاح لهذا المبدأ، إذ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، و أن قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز.

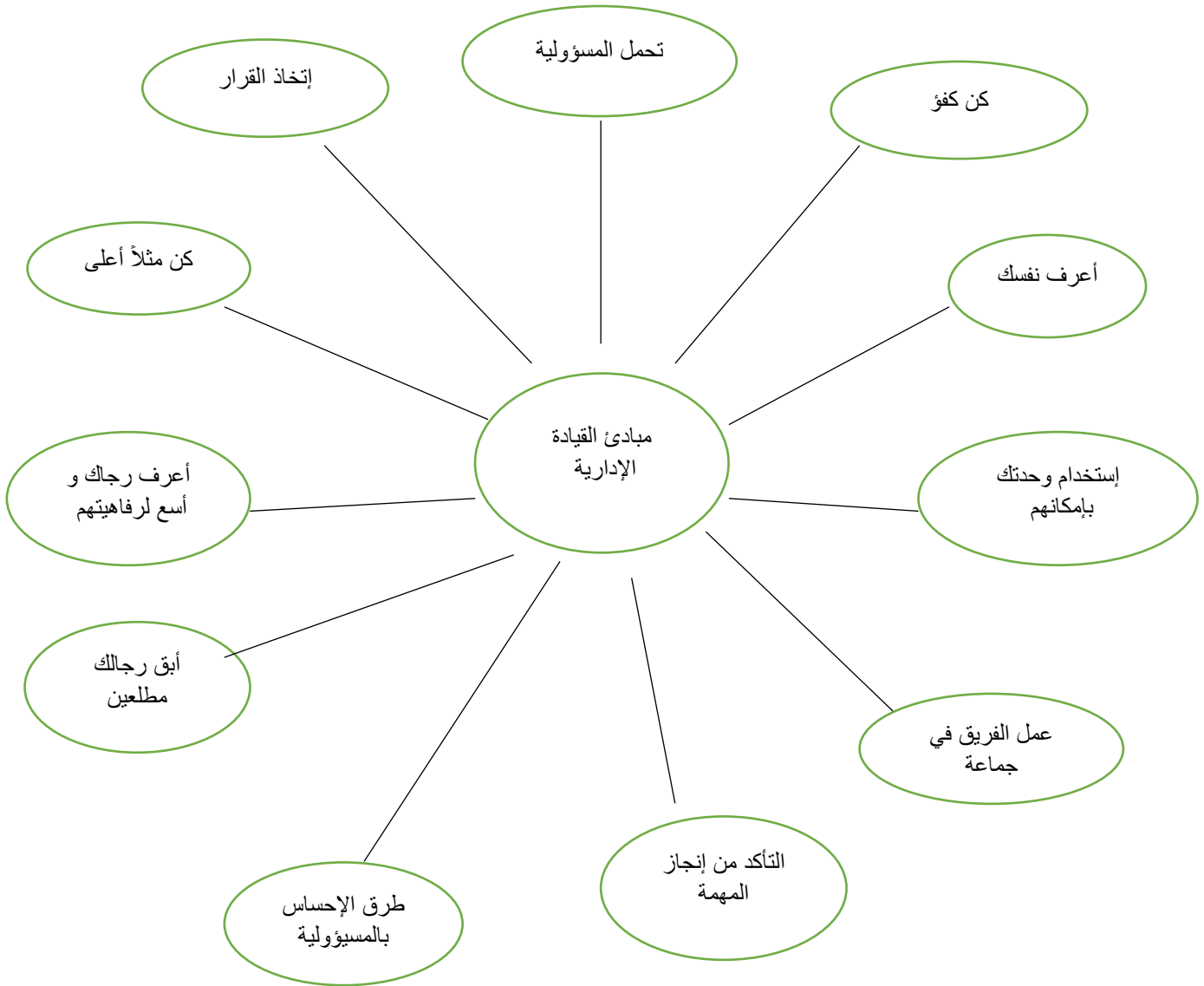
(د)-درب رجالك أن يعملوا كفريق: التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، و يؤكد على التماسك و التعاون و الإنسجام من قبل الجميع، و هذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتذللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.

(ذ)-إستخدام وحدتك طبقاً لإمكانياتها: فإذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة مثبطة للزعيمة و المعنويات لذلك لابد أن تكون المهام تتناسب طردياً مع الإمكانيات المتاحة، و

<sup>1</sup> - قرين فتحي. القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سيراميس بالسوالفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد إيل باديس مستغانم قسم علوم التسيير شعبة علوم التسيير تخصص التسيير الإستراتيجي الدولي 2018|2019 ص 35-36

العوامل التي تؤثر على هذه الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، التحديث، و الموازنة يدخل معها تأهيل الأفراد، تماسكهم و إيمانهم بالأهداف.<sup>1</sup>

الشكل رقم يوضح مبادئ القيادة الإدارية



المصدر: فتحي قرين نفس المرجع ص34

<sup>1</sup> - فتحي قرين مرجع نفسه ص36.

المبحث الرابع: أنماط و أساليب القيادة :

1-أنماط القيادة :

القيادة تتضمن القيام بتشجيع و تحميس العاملين للإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم و حتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن يكون القائد مدرکاً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، و من ثم إختيار نمط القيادة لهذا الموقف، فعندما نتحدث عن نمط القيادة، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

تأثرت العلاقات بين القائد و مرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد و مرؤوسيه هل هي علاقة تسلط و سيطرة أم هي علاقة تعاطف أم هي علاقة تجمع بين العلاتين لذلك ظهرت أنماط و أساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن إستعراضها على النحو التالي :

1-القيادة الأوتوقراطية : القيادة التسلطية، القيادة الموقفية، القيادة الدكتاتورية، القيادة الإستبدادية.

2-القيادة الحرة: القيادة المتساهلة، القيادة الغير الموجهة، القيادة الفوضوية، القيادة التفوضية.

3-القيادة الديموقراطية: القيادة الأبوية، القيادة المشاركة و القيادة التعاونية.<sup>1</sup>

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

-يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة و كبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته و يتجذ من المركزية

<sup>1</sup> - بلخامسة رانية، بوربونة مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 42 43

المطلقة أسلوبًا في العمل، فالقائد هنا لا يَفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائمًا لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته و ينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة لإتخاذ القرارات ووضع السياسات و الخطط دون مشاركة مرؤوسيه أو حتى إستشارتهم .

من هذا نرى أن القيادة الأوتوقراطية تتميز بتركيز السلطة في يد القائد الواحد أو المجموعة الصغيرة و هذا النظام يتيح سرعة إتخاذ القرارات و تنفيذها بدون تأخير أو تعقيدات <sup>1</sup>.

### ثانيًا: القيادة الإستبدادية :

في هذا النوع يكون القائد فخورًا بنفسه بحيث لا يفسح المجال للنقاش و الحوار، ليس هناك فرصة لتعلم لامن العاملين و لا من المدير نفسه، مع العلم أنه ربما يكون هذا الأسلوب مفيدًا في الحالات التي يكثر فيها الجدل، ز تتطلب الحزم و الحسم في الأمور، إلا أنها من الأنماط التي تجد من قدرات و إبداعات العاملين معه، و تقلل فرص وجود مواهب قيادية ناسئة، وأيضًا تزيد المسافات و العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه.

يتميز النزام الإستبدادي بتركيز السلطة في يد القائد الإستبدادي أو المجموعة الحاكمة و يتم إستخدام القوة للحفاظ على سيطرة و تثبيت النظام كما تلاحظ أن القيادة الإستبدادية تعد نموذجًا ضد القيم الديمقراطية و حقوق الإنسان.<sup>2</sup>

### ثالثًا : القيادة الديمقراطية:

-تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة و تفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في عملية إتخاذ القرار و يتوسع في تفويض السلطات الصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جمعه لأعضاء التنظيم، و تلعب القيادة

<sup>1</sup>- صبرين عطية مرسال ، الإتجاهات الحديثة في القيادة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية مصر ط1 2014 ص23

<sup>2</sup>- صبرين عطية نفس المرجع ص24

دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء و أفكار إلى قرارات و سياسات فالقرار في النهاية يأتي من تفكير و مبادرة الجماعة، و من مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين و بث الثقة في نفوسهم، و زيادة التعاون و مضاعفة الإنتاج، و في هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم لأن القرار قرارهم فيتمكنون به و يعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لإرتباطهم العضوي به.

و الأسلوب الديمقراطي هو أكثر الأساليب فعالية و إنتاجية، و هو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة و إحداث تغيرات إيجابية و ترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

تعد القيادة الديمقراطية من أنجح أنماط و أساليب القيادة الإدارية و ذلك من خلال إشراك المرؤوسين في عملية القيادة فهي تعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة و الإدارة.

حيث يتم في هذا النظام إحترام حقوق الإنسان و حرياتهم و يتم تشجيع المشاركة السياسية و التعبير عن الرأي العام كما يتم فرض القانون بشكلٍ عادلٍ و منصف على جميع الأفراد و يتم ضمان إستقلالية القضاء لحماية الحقوق، و تعتبر القيادة الديمقراطية أكثر إستدامةً و مرونةً حيث يتم تشجيع التفاعل الديناميكي بين القادة و الموظفين و تطوير القرارات بناء على إحتياجات و آراء الشعب.<sup>1</sup>

#### رابعًا : القيادة التسامحية :

و هذا الأسلوب يعتقد القائد أنه يطبق الأسلوب الديمقراطي، و في الواقع هو إنسان فوضوي ليس لحرية ضوابط أو حدود، و ليس له إستعداد لفرض إرادته على الآخرين بل

<sup>1</sup>- صبرين عطية مرسل، مرجع سبق ذكره ص24.

ليس لها استعداد على التوجيه الذي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة، و بالرغم من أن المرؤوسين يحبون هذا النوع من المدراء لكنهم يصفونهم بالضعف و البرود و يندمون على العمل معهم. -يتضمن هذا النوع من القيادة تعزيز التفاهم و المرونة و قبول الآراء و الثقافات المختلفة، و تتميز القيادة التسامحية بالقدرة على إدارة الصراعات بشكلٍ بناء و بناء جسور التفاهم بين الأفراد و الثقافات المختلفة.<sup>1</sup>

## 2- أساليب القيادة:

تقوم القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، و تعكس إختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تبايناً في أساليب القيادة. و هناك عدة أساليب من بينها :

1 أسلوب الشدة: هو أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، حيث ساد في العصور القديمة و الوسطى بداية العصر الحديث مفهوم السيد و المسود بدرجة كبيرة. حتى أن ذلك كان النموذج الوحيد الذي يميز علاقات الناس على مدى فترة طويلة من الزمن. كان من أهم نماذج النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة ( كالنظرية البيروقراطية، و الإدارة العلمية و التقسيم الإداري).<sup>2</sup>

و من مبررات القادة الإداريين لإستخدام هذا الأسلوب ما يلي:

\* ظهور نوع من الإنحراف لدى القادة الإداريين لشعورهم بالعظمة و الشك في سلوك الآخرين.

\* تأثير النظم العائلية بالطبقة الاجتماعية و التي تعزز النهج التشديدي.

<sup>1</sup>- صبرين عطية مرسال، نفس المرجع المذكور، ص 25 26.

<sup>2</sup>- سالم سعيد القحطاني، عرض كتاب: القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض،السعودية، 2001 ص 59

- \* تعود الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يعتبرونهم رمزاً لهم منذ أيام الطفولة.
- \* إحساس الأفراد بحاجاتهم إلى الأمن التي يوفرها لهم القائد كما يوفرها الأب لأبنائه.
- 2- أسلوب اللين: بعد ظهور العديد من المآخذ على أسلوب الشدة و أنه لا يمكن ان ينجح في جميع الأحوال، ظهر الإتجاه الآخر حيث المدرسة السلوكية و نظرياتها كنظرية العلاقات الإنسانية و نظرية النظم .
- من مبررات إستخدام هذا الأسلوب منها:
- \*الحاجات الإنسانية تحفيز الأفراد على العمل و ليس أسلوب الشدة.
- \*الثورة الصناعية أهملت العنصر البشري.
- \*الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشددة.
- \*الحوافز الإيجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل.
- 3- أسلوب الحزم : تبين بعد تطبيق ئأسلوب اللين أنه لا يمكن أن يحل مشكلة جميع العاملين و أن منهم من لا يصلح التعامل معه بأسلوب اللين و لا أسلوب الشدة. لهذا توجه القادة ألى أسلوب الحزم و هو أسلوب يتوسط بين الشدة و اللين.
- من مبررات إستخدام هذا الأسلوب منها:
- \*بعض الأفراد يناسبهم أسلوب الشدة و آخرون يناسبهم أسلوب اللين.
- \*العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفي لتحقيق الرضا و التفاهم في العمل .
- \*أن تحقيق أهداف التنظيم و أهداف العاملين تحتاج إلى قائد حازم.

\*بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية و لا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: نظريات القيادة

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة و تحاول تحديد و تفسير سلوك و أسباب تأثير الأفراد بالآخرين و بالتالي بروز شخص ما كقائد و فيما يلي عرض لبعض هذه النظريات :

#### 1- النظريات الكلاسيكية:

(أ)- نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على أن القائد يولدون فقادة و أنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح من الصفات الوراثية مما يجعلهم أهلاً لها أي تركيز على الصفات الشخصية .

(ب) -النظرية السلوكية: إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينيات اد العلماء السلوكيين أي تركيز إهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً و فريداً للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فعالية القائد و ليس على سماته كقائد.

(ج) - النظرية الموقفية الإحتمالية: تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات و خصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين و ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، أي أخذت المتغيرات الموقفية بالإعتبار .

و طبقاً للمدخل الموقفية إثر فعالية القائد فتحدد خصائص أو طبيعة الموقف الذي تعامل فيه القائد و من ثم قد يختلف نمط سلوك القائد من موقف إلى آخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- يوسف عبد الله حمد، الطاهر محمد علي و آخرون، أثر القيادة في أداء العاملين بشركة زين للهاتف، مجلة الدراسات العليا العدد28، جامعة النيلين السودان 2017 ص5، 6

<sup>2</sup>- تماريط إيمان، عباس نبيلة، دواصة القيادة الإدارية كأداة لتدعيم و تعزيزالثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة حالة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة لنيل شهادة الماستركليةالعلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة 08ماي 1945 قالمة، تخصص إدارة أعمال مالية، قسم العلوم التجارية، فرع علوم التسيير، 2013|2014 ص15، 16.

## 2- النظريات الحديثة:

### (أ) - القيادة التحويلية:

كما في الاقتصاد هناك الاقتصاد الوظيفي الذي يحف الاقتصاد كما هو و الاقتصاد المعياري لطي يصف المسار الأفضل للاقتصاد، كذلك في القيادة، يمكن الحديث عن الإدارة الوضعية التي تتمثل في سلوك القائد كما في الواقع و كذلك سلوك القائد الذي تصفه القيادة المعيارية و القيادة التحويلية هي نمط القيادة المعيارية بمعنى أنها تصف كيف القادة لا يتصرفون في الواقع.

لكي تتم أبعاد القيادة التحويلية لابد من مراعاة جانبين أساسيين:

- الأول: هو البيئة المتحولة و المتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة و متغيرة قادرة على الإستجابة للتطور في بيئتها التنافسية .

- الثاني: إنَّ القيادة التي تستطيع أن تتحول و تتغير بسرعة للإستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها و إتجاهاتها مع سلوك و إتجاهات العاملين مما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

### (ب) القيادة الكاريزمية:

إن الكاريزما هو شخصية الجذابة التي تجذب عقول و مشاعر الآخرين و تحركهم نحو أهدافها ببسر و سهولة، وإن تاريخها البشري مليء بالشخصيات العظيمة التي حركت شعوبها نحو تحقيق أهدافها كما أن التراث الإداري حافل يمثل هذه الشخصيات التي كانت نماذج للإنجاز أو الابتكار الإداري، و مع أن الكاريزما طرحت من قبل و هناك عدة

<sup>1</sup>- مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1 2002 ص343 344

خصائص للقيادة الكاريزميين، إلا أن هناك نمطين و هناك خصائص عديدة للقيادة يظهران كأساس في توظيف القادة و هما:

(أ)-الكاريزما ذو الرؤية : إنّ الرؤية المتناسبة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية و التي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل و إنّ القائد الكاريزما هو الأكثر قدرة على التعبير عن هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين و فهما لهذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين و فهمها لهذه الرؤية و العمل من أجل تحقيقها .

(ب)- الكاريزما المستند علي الأزمة: حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المنظمة و إن المتطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأزمة هي قوته على مواجهتها و الإتيان بالأساليب الجديدة.

إنّ القائد الكاريزما لا يمارس دوره في تحريك العاملين من أجل أهداف المنظمة فقط بل إنه مصدر إلهام و التأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة<sup>1</sup>.

(ت)- القيادة القائمة على الفريق:

إنّ الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر إستخدامًا في العمل، و ذلك لأن الكثير من الأنشطة و الأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدًا من و تتداخل فيها وظائف وإختصاصات عديدة مما يتطلب إستخدام أسلوب الفرق في معالجتها و قد أشارت دراسات كثيرة أنّ روح الفريق التي تسود الشركة هي العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز لابد أن ينظر إليها من جانبيين أساسيين:

<sup>1</sup>- تمرايط إيمان ، عباس نبيلة مرجع يبق ذكره، ص16، 17

- إنَّ المنظمة يجب أن تتحول إلى العمل الجماعي القائم على روح الفريق و في هذا الجانب فإنَّ المسؤولية الأكثر أهمية أن يكون للشركة برنامجًا واسعًا للتدريب على عمل الفريق و قواعده و آلياته.

- أن تكون الفرق مرتكزة على القائد من خلال غيجاد القادة الفعالين الذين يمتلكون القدرة على التأثير في أعضاء الفريق من أجل تنسيق جهودهم و تحفيزهم على الإنجاز و تحقيق أقصى قدرة على التعلم بينهم.

ث)- القيادة المدربية:

أنَّ القادة الرياضيين تقبلوا فرقهم من فرق الدرجة العاشرة إلى أن يكون قادة فرق الدرجة الأولى إنما هو قادة حقيقيون ينطبق عليهم القول في الحروب بأنهم القادة الذين ينقلون جيوشهم من الهزيمة إلى النصر و هؤلاء القادة الرياضيون هم المدربون و مع قلب القيادة المدربية.

إنَّ القيام بدور المدرب هي القيادة التي توجه المرؤوسين كيف يقومون و يتطورون بالتحديات التنظيمية التي يواجهون، فإنَّ القائد يحدد السلوك الغير الملائم في المرؤوسين و يقترح كيف يطمح هذا السلوك و إنَّ خصائص المدرب الفعَّال ترتكز على علاقات التعاطف الودية مع الأفراد و تقوم على خصم و تقدير دقيق لقدراتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- تماريط إيمان، عباس نبيلة، نفس المرجع ص17

## الفصل الثالث

### ماهية القيادة الكاريزمية

المبحث الأول: التطور التاريخي للقيادة الكاريزمية

المبحث الثاني: تعريف القيادة الكاريزمية و أهميتها

المبحث الثالث: مكونات القيادة الكاريزمية و أنواعها

المبحث الرابع: مراحل القيادة الكاريزمية و عناصرها

المبحث الخامس: أبعاد القيادة الكاريزمية

## المبحث الأول : التطور التاريخي للقيادة الكاريزمية

تعدّ القيادة شكلاً من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن و تعد شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر، كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد و يخططون للعمل و يتقدمون الجماعة، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية و أكثرها غموضاً. و من هذا المنطلق، حضيت القيادة بإهتمام العديد من العلماء و الفلاسفة و الكتاب الذين بدأوا بدواستها و دراسة كل ما يرتبط بها، حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية و قلبها النابض و الأساس الذي بواسطتها يُحكم على نجاح المنظمة من عدمه، و أصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما.<sup>1</sup>

على مدار العشرين سنة الماضية، تطور نوع جديد من نظريات القيادة التنظيمية يطلق عليه (إسم الكاريزماتية أو الإلهامية) للتأكيد على القيادة الإستثنائية التي لها تأثيرات عميقة على المرؤوسين و المنظمات و المجتمعات ، و أشار أن تاريخ القيادة الكاريزماتية يعود إلى أواخر الخمسينيات من القرن الماضي حيث وثق ويبر أسباب القيادة في منشور بعنوان " أنواع القواعد الشرعية". في هذه المقالة يقدم ويبر ثلاث أنماط للقيادة، و على الرغم من أن الأسلوب له تاريخ طويل، إلا أن العلماء لم يكرسوا خبراتهم بجدية في دراسة آثار هذا النوع من أسلوب القيادة عند تطبيقه على بيئة العمل حتى عام (1990) حيث صاغ (1947)،

نظرية القيادة الكاريزماتية و إستندت إلى التعبير العاطفي الخالص، دون أي آليات معرفية. منذ إدخال Weber للقيادة الكاريزماتية في عدد كبير من النظريات المتناقسة، جرى الإعتراف بالنظرية كسلوب قيادة يتعلق بفاعلية القائد، بالإضافة إلى فاعلية المتابعين و

<sup>1</sup> - عباس هاشم نور، دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي(دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة) رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد - جامعة كربلاء، و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء،قسم إدارة الأعمال| الدراسات العليا، 1444هـ.2022م،ص32

الجهد و الرضا الوظيفي و الإلتزام. على الرغم من التاريخ الطويل للقيادة الكاريزماتية كمنظية للقيادة، لا يُعرف الكثير عن العمليات التي عن طريقها تؤثر كاريزما القائد على مرؤوسيه بمعنى آخر، كيف تنقل كاريزما القائد إلى المرؤوسين، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية عديدة.<sup>1</sup>

في واحدة من أوائل الكتابات الميدانية حول القيادة الكاريزماتية في المنظمات، نشر (1977) فصلاً في كتاب بعنوان "نظرية القيادة الكاريزماتية". لم تحدد سلوكيات القائد التي ربما كانت مرتبطة بالقيادة الكاريزماتية و لكن أيضاً بعض السمات الشخصية و المتغيرات الظرفية، وذكر هاوس أن القادة الكاريزماتيين يتمتعون بمستويات عالية جداً من القوة المرجعية و أن بعض اقوة تأتي من حاجاتهم للتأثير على الآخرين، و لديهم القدرة على التأثير في المرؤوسين على أساس المواهب الخارقة للطبيعة و القوى الجاذبة، و لديهم مستويات عالية للغاية من الثقة بالنفس، و السيطرة و قناعة قوية في الصواب الأخلاقي لمعتقداتهم. و يمتلك معظم القادة الكاريزماتيين نوعاً من الرؤية. يمكن أن تتضمن هذه الرؤية آمال و قيم المرؤوسين أو يمكن أن تكون رؤية شخصية .

كما يرى جادل هاوس بأن القادة الكاريزماتيين يمكن تمييزهم عن غيرهم عن طريقة ميلهم إلى الهيمنة و الإقتناع القوي بمعتقداتهم و مثلهم العليا و الحاجة إلى التأثير على الآخرين و الثقة العالية بالنفس عن طريق الأهداف الجاذبة عاطفياً و إظهار السلوكيات التي أثارت إحتياجات المرؤوسين الخاصة للإنجاز و الإلتزام و القوة، كان القائد الكاريزماتي قادراً على تحفيز مستويات عالية من إنجاز المهام، بالإضافة إلى ذلك إفترض أن هؤلاء القادة أبلغوا في وقت واحد توقعات الأداء العالي بالإضافة إلى الثقة في قدرة أتباعهم على تلبية هذه التوقعات، و هذه الإجراءات عززت توقعات المرؤوسين بأن جهودهم

<sup>1</sup> - عباس هاشم نور، نفس المرجع المذكور ص32

يتؤدي إلى الإنجازات عن طريق نموذج يحتذي به أظهر القادة الكاريزماتيين القيم و المعتقدات التي كانوا يرغبون في أن يؤيدها المرؤوسين حتى تنجح المهمة.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: تعريف القيادة الكاريزماتية و أهميتها:

### 1-تعريف القيادة الكاريزمية :

تعددت التعاريف و المفاهيم التي إتخذتها القيادة الكاريزمية و إختلف الباحثون حول الدلالة العلمية المحددة أو يعود هذا التباين إلى إختلاف وجهات النظر و منطلقات التعريف لكن الأهم يتمثل في أنها تصب في معنى واحد بالرغم من الإختلافات و فيها يلي نذكر أبرز التعاريف التي قدمت للقيادة الكاريزمية و هي :

-تعريف Gibson عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين و ظروف معينة، لتحفيزهم و دفعهم يسعوا راغبين في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

-بينما يرى Antonaki القيادة الكاريزمية بأنها القيادة القائمة على القيم و الرموز و العاطفة.

- ذكرها Wowak على أنها قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين بشكل عميق و غير عادي.<sup>3</sup>

-تعريف بيتر دراكر : القيادة الكاريزمية هي الإرتقاء برؤية الفرد على مستويات أعلى و رفع أداءه إلى معايير أرقى وبناء شخصيته إلى ما بعد حدودها الإعتيادية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع ص33.

<sup>2</sup> - Cribbin J.a (1972 Effective manageriale leadership AMA IMC.David W.Mansour J.paul ,V .2004,06 Charismatic leadership at the strategic level .Anew application of upper echelons theory. The leadership quarterly 1s 3 p 355

<sup>3</sup> - غنيم أسيل سالم (21-2) الجينات التنظيمية (DNA) و أثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين Doctoral Dissertation جامعة القدس المفتوحة.

<sup>4</sup> - عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، عمان دار الصفاء، 2011 ص22

-تعريف كونتز وادونيل Koontz àdoneel

: القيادة الكاريزمية هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال من أجل إنجاز الأهداف.<sup>1</sup>

## 2-أهمية القيادة الكاريزمية:

قد أوضح Shamir et Al أن القيادة الكاريزمية تكتسب أهميتها من التأثيرات الذاتية لها المتمثلة بمايلي:

1- زيادة التكافؤ الجوهرى للجهد: يتحقق ذلك بالتأكيد على الجوانب الرمزية و التعبيرية للجهد حقيقة أن الجهد نفسه يعكس قيماً مهمة فببذل الجهد، يصدر المرء بياناً أخلاقياً، فيفترض أن تعمل القيادة الكاريزماتية على تقوية إيمان المرؤوسين بضرورة و ملائمة" الموقف و الحساب".

2- زيادة توقعات الجهد و الإنجاز: يزيد القادة ذوو الكاريزما من توقعات إنجاز الجهد بتعزيز إحترام الذات لدى المرؤوسين و تقديرهم لذاتهم. يعززون إحترام الذات بالتعبير عن التوقعات الالية من المرؤوسين و الثقة في قدرة المرؤوسين على تلبية هذه التوقعات. بالقيام بذلك، فإنها تعزز الكفاءة الذاتية المتصورة لدى المرؤوسين، و التي تُعرّف على انها حكم على قدرة الفرد على تحقيق مستوى معين من الأداء، الكفاءة الذاتية هي مصدر قوي للتحفيز.

3- زيادة التكافؤ الجوهرى لإنجاز الهدف: هذه إحدى أهم الآليات التحفيزية للقيادة الكاريزماتية. يقدم بصياغة الرؤية و الرسالة من قبل القادة الكاريزماتيين أهدافاً من حيث

<sup>1</sup> - عبود نجم نفس المرجع ص22

القيم التي يمثلونها. يؤدي القيام بذلك إلى جعل الإجراء الموجه نحو تحقيق هذه الأهداف أكثر وضوحًا للمرؤوس بمعنى أنه يتفق مع مفهومه الذاتي.<sup>1</sup>

تزيد القيادة الكاريزماتية أيضًا من جدوى الأهداف والإجراءات ذات الصلة بإظهار كيف تتوافق هذه الأهداف مع الماضي الجماعي و مستقبله، و من ثمَّ بناء شعور " بالتطور" و هو أمر أساسي للإتساق الذاتي و الشعور بالمعنى فضلاً عن ذلك، تؤكد هذه القيادة على أهمية الهدف كأساس لهوية المجموعة عن المجموعات الأخرى، و هذا يضيف معنى على حياة المرؤوسين وجودهم عن طريق تصرفات القيادة هذه، تُستحضر هويات معينة و جعلها أكثر بروزًا و بالتالي من المرجح أن تكون متطورة في العمل.<sup>2</sup>

4- غرس الإيمان بمستقبل أفضل.: تتضمن " المكافآت" التي تنطوي عليها عملية القيادة الكاريزماتية التعبير عن الذات، و الكفاءة الذاتية ، و تقدير الذات، و الإتساق الذاتي، و التي تنبثق من العملية ولا يمكن تبادلها، في معظم الحالات، لا تركز القيادة الكاريزماتية على المكافآت الخارجية وما يرتبط بها من توقعات من أجل التأكيد على الجوانب الجوهرية للجهود. يؤدي الإمتناع عن تقديم تبرير خارجي عملي للسلوك المطلوب إلى زيادة فرص أن ينسب المرؤوسين سلوكهم إلى أسباب داخلية ذاتية، و من ثمَّ يضيف إلى إلتزام المرؤوسين بمسار العمل هذا.

لاحظ أنه بينما تؤكد القيادة غير الكاريزماتية على أهداف قريبة و محددة و تزيد من الإحتمال الذاتي بأن تحقيق الهدف سيؤدي إلى نتائج محددة تميل القيادة الكاريزماتية إلى التأكيد على الأهداف الغامضة و البعيدة و النتائج المثالية. و هذا يشير " باس" إلى إستخدام القادة الكاريزماتيين " للرمزية و التصوف و التصوير و الخيال".

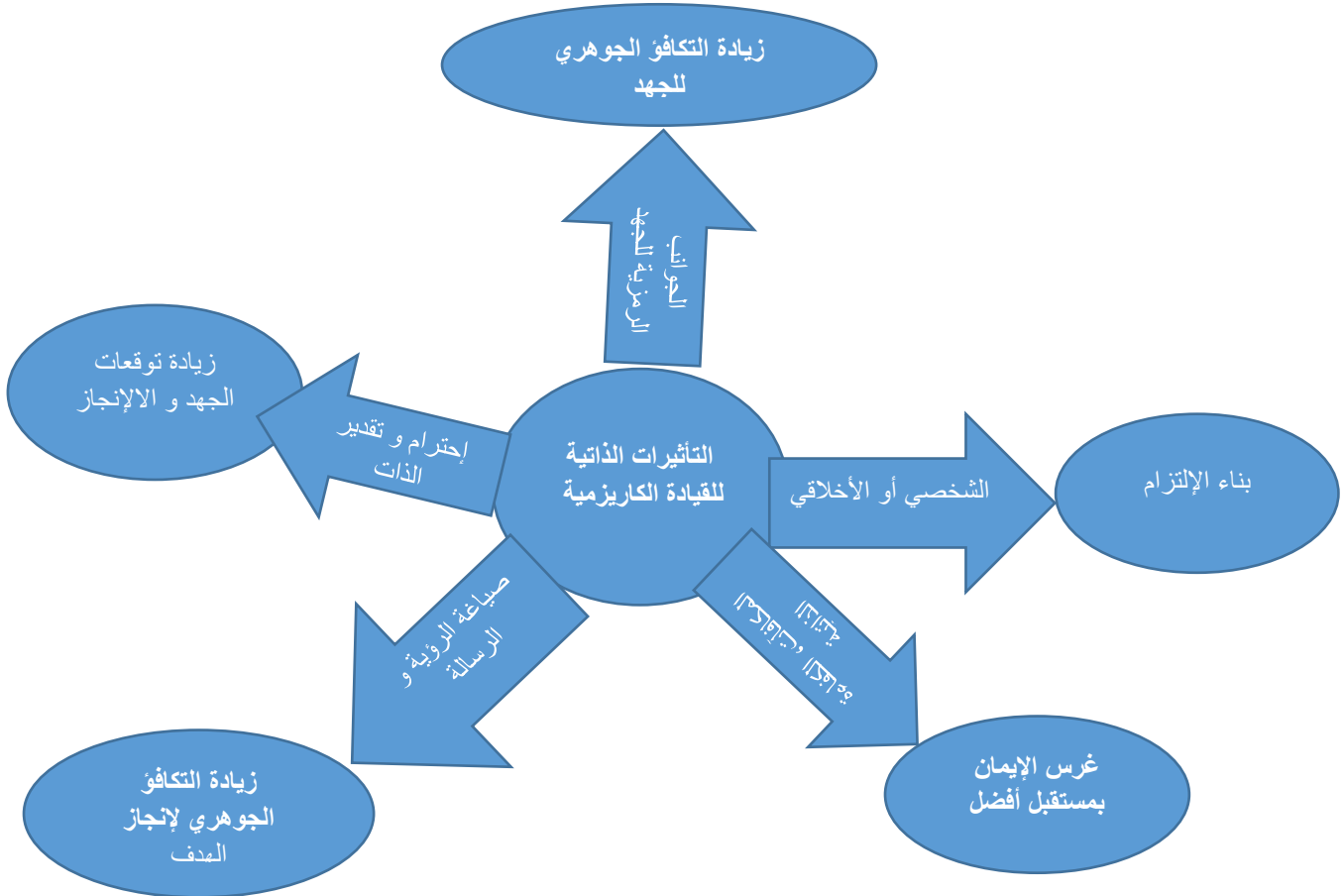
<sup>1</sup> - عباس هاشم نور . مرجع سبق ذكره ص 40.

<sup>2</sup> - عباس هاشم نور، مرجع سابق ص 41

5- بناء الإلتزام الشخصي: جانب آخر مهم للتأثير التحفيزي الكاريزماتي هو بناء مستوى عالٍ من الإلتزام من جانب القائد و المرؤوسين برؤية مشتركة أو مهمة أو هدف متسامي. "فإنهم هو صناعة الأخلاق لإعطاء الحياة بالإلتزام بروح المنظمة".

عندما نتحدث عن الإلتزام في سياق القيادة الكاريزماتية، فإننا نشير إلى الإلتزام غير المشروط الداخلي "الشخصي" أو مسار عمل و إستثمار الجهود بغض النظر عن توازن التكاليف و الفوائد الخارجية و خصائصها المرضية الفورية.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02: أهمية القيادة الكاريزماتية من خلال التأثيرات الإيجابية



المصدر : عباس هاشم نور نفس المرجع، ص42 .

<sup>1</sup> نفس المرجع ص41

## المبحث الثالث : مكونات القيادة الكاريزمية و أنواعها

## 1-مكونات القيادة الكاريزمية:

يمكن بلورة عدة مكونات أساسية للقيادة الكاريزمية إعتماًداً على التعريفات السابقة نذكرها:

1- الرؤية المستقبلية : و هي الصورة المستقبلية للمؤسسة تكون جذابة و محفزة بتفاصيلها، و من الصعب الوصول إليها في ظل الموارد الحالية، و لذلك توضع عديد من الأهداف المرحلية بغية الوصول في الأخير إليها.

2- القيم و المعتقدات: مجموعة من المبادئ و المعايير السامية التي يكتسبها الأفراد من خلال تجاربهم، و يرجعون إليها عند إتخاذ القرارات و المفاضلة بين عدة بدائل ممكنة لمواجهة موقف معين.

3- التحفيز: هي عملية إثارة الحماس لدى الأفراد من خلال التأثير في إحتياجاتهم و دوافعهم و جعلها متناسقة مع الأهداف المراد الوصول إليها، كما أن الرؤية المستقبلية تعتبر عامل جد مهم في إلهام و تحفيز الأفراد من أجل الرفع من مستوى أدائهم.

و قد عرفت هذه العملية أيضاً على أنها قدرة القائد على إيصال توقعاته العلية إلى الآخرين و إستخدام الأسلوب اللفظي، و الرموز و الشعارات و لغة الجسد لتركييز الجهود و التعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة .

4- القدوة الحسنة: و هو العامل الذي يجعل الأفراد يحترمون قائدهم و يصنعون ثقتهم فيه و العمل إلى جنبه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن على القائد الكاريزمي ليحقق مستويات عالية من الأداء أن يكون متمكناً من المهارات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة إلى جانب المهارات السلوكية و الذهنية كمهارة التحاور و المشاركة في إتخاذ القرارات و الذكاء العاطفي و قراءة المواقف.<sup>1</sup>

## 2- أنواع القيادة الكاريزمية:

يستكشف Fatt نوعين من القيادة الكاريزماتية: إجتماعية و شخصية، حيث يُظهر القادة الإجتماعيون سلوكيات بناءة و متساوية إجتماعياً و يُؤثرون على المرؤوسين بعملية الإندماج، حيث أن الأهداف التي يتبناها القادة الإجتماعيون تنشأ من إشباع رغباتهم و إحتياجاتهم و تطوؤهم. بتشجيع مرؤوسيهم على تحقيق هذه الأهداف، يعزز القادة الإجتماعيون بيئة من الإستقلالية و التي تستمر إلى ما بعد مدة القائد داخل المنظمة، وعلى العكس من ذلك، يُظهرالقادة الشخصيون سلوكاً مهيمناً و سلطوياً شخصياً مما يؤدي إلى علاقة وثيقة بين القائد و المرؤوسين، بينما تأتي الأهداف التي وضعها القائد الاجتماعي من المرؤوسين فإن الأهداف التي وضعها القائد الشخصي تنبثق من القائد إلى دوافع القائد و رغباته و إحتياجاته و تطوره. نظراً لأن القادة الشخصيين يثيرون مشاعر الطاعة و الولاء، تتطور بيئة من التبعية و الإمتثال. و النتيجة الصافية للقادة الشخصيين هي أن تأثيرهم نادراً ما يستمر بعد مغادرتهم المنظمة، في حين أن تأثير القائد الاجتماعي من المرجح أن يستمر لفترةٍ أطول من الوجود المادي للقائد.<sup>2</sup>

كما قام Grob بتمييز واضح بين نوعين من القيادة الكاريزماتية الشخصية و الاجتماعية عن طريق وصف أن " السمات الشخصية للحاجة إلى السلطة، و تثبيط القوة، و الميكافيلية و الإستبداد، و النرجسية و إحترام الذات، و موقع السيطرة هي سمات من

<sup>1</sup> - حساب محمد لمين، تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأغواط مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال ص ص60 ، ص79

<sup>2</sup> - Fatt ,J. P. TCharismatic leadership.Equal Opportunities International 2000 p25.

المرجح أن تميز الشخصية عن الكاريزماتية الاجتماعية و على الرغم من أن الباحثين يصفون نوعين "نقيين" من القيادة الكاريزماتية، فلا يزعم أن هذه الأساليب المميزة لا تتعارض مع بعضها و من الممكن أن يعرض القائد، في بعض الأحيان، سلوكًا يعكس بعض جوانب كل الإتجاهات الكاريزماتية الشخصية و الاجتماعية. و على الرغم من ذلك يرى Wright أن القيادة الكاريزماتية كانت مصطلحًا معرفيًا على نطاق واسع " لا يميز بين القيادة الصالحة أو الأخلاقية و غير الصالحة أو غير الأخلاقية". نتيجة لذلك ، والقادة هتلر وموسوليني إلى المهاتما غاندي و نيلسون مونديلا على أنهم يتمتعون بشخصية جذابة. حاول &House Howell وصف هذه الإختلافات بموضوعية بتقديم أنواع فرعية من القيادة الكاريزماتية التي يمكن قياسها بشكلٍ صحيح ( القيادة الكاريزماتية الاجتماعية و القيادة الكاريزماتية الشخصية). ما يشترك فيه كلا النظامين هو حقيقة أن القيادة الكاريزماتية تتطلب أن يتمتع القائد بثقة عالية بالنفس و قناعة أخلاقية. يؤكدون أن هذا الأمر كذلك لأنه في جميع الحالات سيكون نهج القائد و رؤيته خروجًا عن الوضع الراهن و غالبًا ما يمكن توقع مقاومة كبيرة من المرؤوسين على الأقل في البداية. كما أنهم يشتركون في قيادة مشتركة تتميز بإصرار غير عادي في مواجهة مخاطر عالية و عقبات كبيرة" و ميل للتأثير على الآخرين.<sup>1</sup>

كما نقشت أربعة أنواع من القيادة الكاريزمية بواسطة Steyer: على سبيل المثال ، البطل (الكاريزما البطولية)، الأب (الكاريزما الأبوية) المنقذ (الكاريزما التبشيرية)، و الملك (الكاريزما المهيبية). يمكن النظر إلى الكاريزما من الزوايا من وجهة نظر القادة؟ أي الصفات التي يظهرها القادة، أو سلوك القائد (الإدراك الموضوعي) و من وجهة نظر المرؤوسين، أي تصور المرؤوسين للقائد (الإدراك الذاتي). و هكذا ناقش Steyer أربعة مناهج للقيادة الكاريزمية:

<sup>1</sup> - عباس هاشم نور، مرجع سبق ذكره ص 43.

1-محور القائد.

2-مركز التابع.

3-مركز الإعتماد المتبادل الموجه.

4-مركز السياق.

و من المهم أن نلاحظ أنه يجب تقييم الكاريزما من كلا الجانبين ف نموذج الإعتماد المتبادل للقيادة الكاريزمية يناقش التفاعل من جانب القادة و كذلك المرؤوسين من أجل التفاعل الكاريزمي. و هو مرتبط بالعلاقة بين القائد و المرؤوسين. كما يمكن النظر إلى كل من القيادة التحويلية و القيادة الخادمة على أنها من أنواع القيادة الكاريزمية التي يجري فيها توجيه القادة نحو الأشخاص و تقدير الإعتبارات الفردية و تقدير المرؤوسين.<sup>1</sup>

\* قام الفيلسوف Arthu Schweitzer

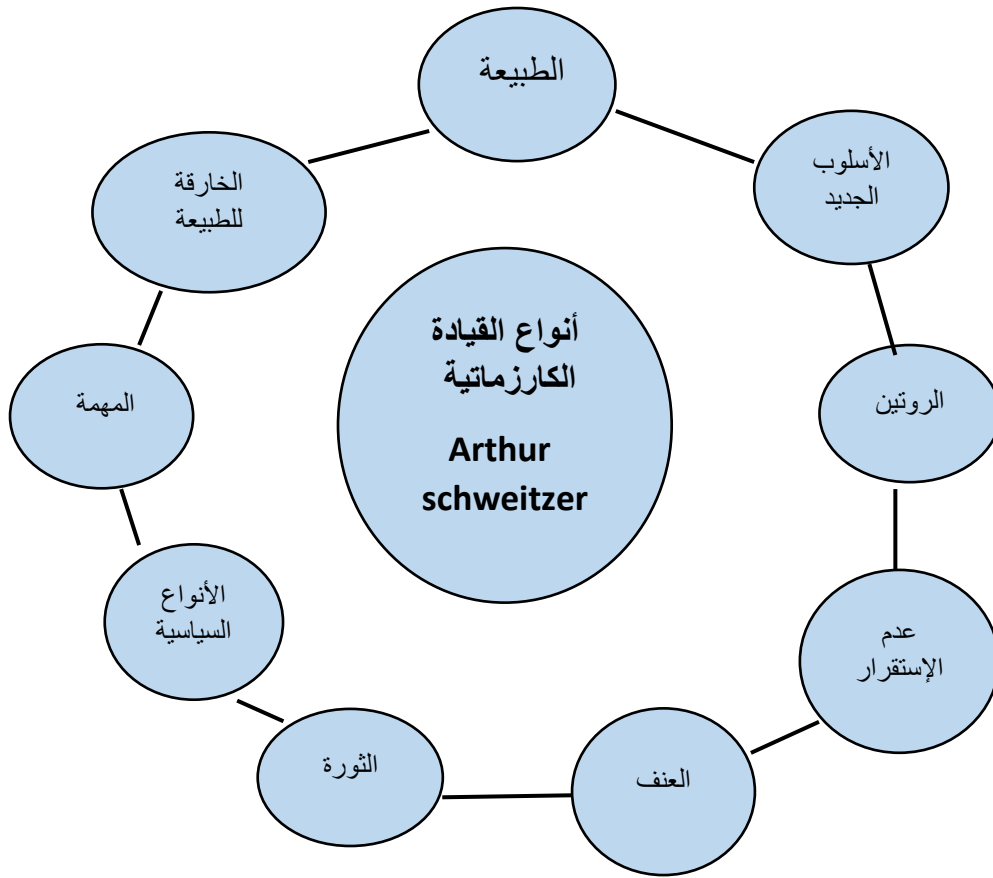
بتكثيف نظرية Weber في تسعة أنواع للقيادة الكاريزماتية: الطبيعية، و الخارقة للطبيعة، و المهمة، و الأنواع السياسية، و الثورة، والعنف، و عدم الاستقرار، و الروتين و الأسلوب الجديد.

بينما ولد القائد الطبيعي بشعور من الثقة بالنفس، و طور القائد الخارق قدرات إستثنائية. و تصف المهمة قيادة كاريزماتية مبنية على مجتمع يقبل إتباع البرنامج السياسي لفرد إستثنائي كرس حياته لعقيدة معينة. و حين أن الأنواع السياسية للقيادة الكاريزماتية تسمح للفرد بالوصول إلى موقع سلطة ضمن إطار سياسي، فإن الثورة تمكن الشخص من الصعود إلى السلطة لأنه يعبر عن إستياء الجماهير المحرومة و يتحدى الوضع الراهن. العنف هو النموذج الذي ينشأ عادةً من نموذج الثورة للتدمير الثوري، و الذي غالباً ما يقابل بإجراءات

<sup>1</sup> - عباس هاشم نور نفس المرجع المذكور ص 43, 44.

قمعية من النظام السياسي الحالي. و إنَّ عدم الاستقرار هو وضع لا يستطيع فيه النظام الكاريزماتي أن يستمر بسبب إختفاء الصفات الإستثنائية لممثله أو لأن الكاريزما وحدها غير قادرة على الحفاظ على نظام سياسي دائم أخيراً، يصف الروتين الوضع الذي تفقد فيه الحركة الكاريزماتية نقائها الأصلي لأنها مندمجة في نظام بيروقراطي و موجه نحو المصلحة. و من بين الأنواع التسعة، يُعدُّ الأسلوب الجديد هو الأفضل.<sup>1</sup>

الشكل رقم 04: يمثل أنواع القيادة الكاريزماتية حسب رأي ( Arthur Schweitzer )



المصدر: عباس هاشم نور نفس المرجع ص 45

<sup>1</sup>- عباس هاشم نور ، نفس المرجع ص 44.

و قد أوضح Gerges ET AL بأن هناك ثلاثة أنواع من القيادة الكاريزماتية هي كما يأتي:

1-القادة الإجتماعيون الكاريزماتيين: هم متعاونون جيدون و لديهم القدرة على الإستماع إلى المرؤوسين و إشراكهم في موائمة الأهداف و الوصول إلى رؤية مشتركة.

2-القيادة الكاريزماتية الشخصية: متميزة من حيث إنهم هم أنفسهم أو الآخرون يعدونها المالك الوحيد للسلطة و الموهبة و التوجيه. يبني هذا النوع من القادة رؤية تستند إلى مكاسبهم الشخصية بدلاً من منفعة المجموعة.

3-القيادة الكاريزماتية الدرامية: شكل من أشكال القيادة التي تحاكي العملية التي يمر بها الفاعلون ليصبحوا مؤدبين عظماء.<sup>1</sup>

المبحث الرابع : مراحل القيادة الكاريزمية و عناصرها

### 1- مراحل القيادة الكاريزمية :

وفقاً ل FAtt هناك ثلاث مراحل يمكن لأي قائد عن طريقها توجيه المنظمة من الحاضر إلى المستقبل. المراحل الثلاث هي: تقييم الوضع الحالي، بما في ذلك توافر الموارد و القيود، و إحتياجات المرؤوسين، صياغة الأهداف وتطوير الأساليب لتحقيق هذه الأهداف.

خلال المرحلة الأولى، يكون القادة الكاريزماتيين قادرين على التعرف على أوجه القصور في النظام الحالي، و التي قد تكون أوجه قصور الأهداف الإستراتيجية، أو سوء فهم لإحتياجات السوق، أو مشاكل تنظيمية عامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عباس هاشم نفس المرجع المذكورص45, 46.

<sup>2</sup> Fatt.J.P.T.Charismatic leadership.Equal opportunities International 2000 p24.

في المرحلة الثانية، يكون القادة الكاريزماتيين قادرين على تشكيل أهداف إستراتيجية قد تكون بعيدة كل البعد عن الوضع الراهن و التي ينظر إليها على أنها غير عادية من قبل الآخرين في المنظمة. بالإضافة إلى تحديد أهداف طموحة أو صعبة، فإن القادة الكاريزماتيين قادرون على توضيح هذا الأهداف بطريقة تقنع الآخرين بصحة الأهداف. مهارات الإتصال المتميزة، الشفوية و المكتوبة، هي ما يميز القائد الكاريزماتي.

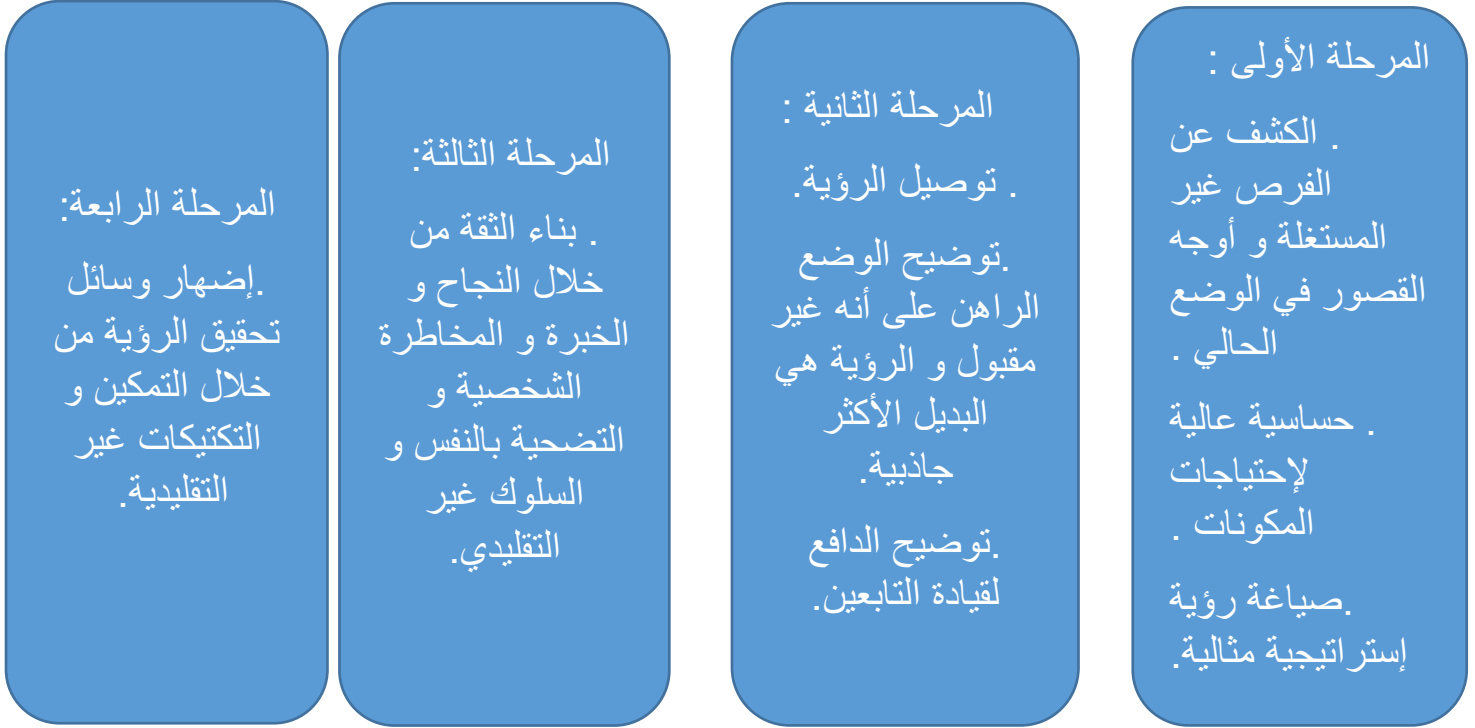
في المرحلة الثالثة، يبني القائد الكاريزماتي الثقة عن طريق "القدوة الشخصية و المخاطرة، و من الخبرة غير التقليدية". أحد الأمثلة المعروفة هو قيام Lee Iacocca بتخفيض راتبه إلى دولار واحد عندما تولى المسؤولية في شركة Chrysler.<sup>1</sup>

في حين أشار Stottlemire أن هنالك أربع مراحل متتالية للقيادة الكاريزماتية، مشتقة من دراساته لقادة الأعمال الكاريزماتيين في الولايات المتحدة الأمريكية. توضح المرحلة الأولى الشروط اللازمة لإدخال القيادة الكاريزماتية حيث يحدد القادة الكاريزماتيين الفرص غير المستغلة ثم يشكلون أهدافاً بناءً على إحتياجات مرؤوسيههم و تصبح هذه الأهداف جزءاً من رؤية إستراتيجية مثالية غامضة يرغب القائد في تحقيقها. في المرحلة الثانية، ينقل الضادة الكاريزماتيين رؤيتهم إلى مرؤوسيههم فهم "يتحدون الوضع الراهن" و يؤطرون رؤيتهم كبديل جذاب. و خلال المرحلة الثالثة، يبني القادة الكاريزماتيين الثقة بين مرؤوسيههم بإظهار السلوك الضروري لتحقيق الرؤية، يمكن الحصول على الثقة من " المخاطرة الشخصية و الخبرة غير التقليدية و التضحية بالنفس" و "إظهار الاهتمام بإحتياجات المرؤوسيين بدلاً من مصلحتهم الشخصية". في المرحلة الرابعة يوضح القادة الكاريزماتيين التكتيكات التي يمكن إستخدامها لتحقيق رؤيتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Fatt ipid 24

<sup>2</sup> - Stottlemire .**Tactical flexibility** : Libyane foreign policy under qadhafi doctoral dissertation, University of

الشكل رقم 05: مراحل القيادة الكاريزمية عند Stottlemyre :



**المصدر :** Stottlemyre .Tactical flexibility : Libyane foreign policy under qadhafi doctoral dissertation, University of Arizona/ p6 .

فيما حدد Kling ثلاث مراحل للقيادة الكاريزماتية هي كما يأتي: المرحلة الأولى (الحساسية للسياق البيئي)، المرحلة الثانية (الرؤية المستقبلية)، و المرحلة الثالثة، (تحقيق الرؤية). هذه المراحل ليست متتالية، و لكنها مترابطة طوال الوقت.<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: الحساسية للسياق البيئي

التفكير في الأهداف و الغايات أمر لا بد لكي يكون فعال في تحديد الأهداف و الغايات، يجب أن يكون القادة مدركين ليس لمحيطهم البيئي فقط و لكن للعقبات التي يمكن أن تعترض طريقهم. هناك إتفاق كبير بشأن حساسية القادة لبيئاتهم و محيطهم. " يكتسب القادة التزام المرؤوسين." و لهذه القضية وجهة نظر أخرى هي "الرؤى التي تشكلت إلى حد

<sup>1</sup> - Kling , harismatiq Cue leadership perception of resident Advisors at the university of wisconsin stout based on the amount of prior training and /or pervious experiences 2001 p14.

كبير من الفرص الخارجية التي إكتشفها القائد مع تأثير ضئيل أو معدوم من حاجة المرؤوسين".

يجب أن يكون لدى القائد منظور واسع من أجل مراعاة كل هذه العوامل. سيؤدي عدم القيام بذلك إلى تشويه سمعة القادة بسبب حوادثهم المؤسفة. ثم يأخذ القادة خطة عملهم جنباً إلى جنب مع أهدافهم و يمكنون أعضاء المنظمة من تحقيق المهمة. " يحتاج القادة في منظمة ما إلى فهم السلوك البشري و الدوافع إذا أرادوا إيجاد التوافق بين إحتياجات و أهداف المنظمة و تلك الخاصة بالوظائف الفرديين". في عملية التمكين يجب أن يكون القائد أولاً قادراً على تقييم عبء العمل الدقيق الذي يمكن للأعضاء التعامل معه، ثم إشراك الأعضاء بالتشجيع و الدعم، و كذلك بتوفير أنظمة مكافآت كافية.<sup>1</sup>

المرحلة الثانية: يتمتع القادة الكاريزماتيين برؤية مثالية ترتبط إرتباطاً وثيقاً بتغيير الوضع الراهن. لديهم منظور مشترك و رؤية مثالية، مما يجعله محبوباً، و يستحق التعريف و التقليد. قد يبدو أهمية بعض القيم بديهية. لكن هذا الإلتزام يجري تسهيله عندما يعرف الناس إنَّ القيم ليست خاصة بهم، بشكل فردي، و لكن تجري مشاركتها من قبل الآخرين، و تأييدها و تطبيقها من قبل منظماتهم. لديهم صياغة قوية و ملهمة لرؤية المستقبل و الدافع " لتحفيز المزيد من المشاركة و الإنتاجية، يحتاج القائد إلى التركيز على زيادة مشاعر الناس بالقيمة و الإلتزام". القادة غير الكاريزميين لديهم نفس الأهداف مثل الأهداف الحالية للمنظمة و يشعرون أنهم جيدون و وجهة نظرهم المشتركة تجعله محبوباً. لديهم ضعف في التعبير عن الأهداف و الدافع للقيادة. يتفق العديد من الباحثين على أن جوهر القيادة موجود في التكامل بين القائد و التابع ( المرؤوسين).

<sup>1</sup> - Ipid p15

### المرحلة الثالثة: تحقيق الرؤية

هذه هي المرحلة النهائية هي مرحلة تنفيذ الرؤية، ووفقاً لـ Conger Kanung "يواجه القائد الكاريزماتي ثلاث تحديات أساسية:

1. ضمان مستوى عالٍ من التزام وأداء المرؤوسين
  2. غرس القيم و المعتقدات و السلوكيات اللازمة لتحقيق الرؤية لدى المرؤوسين.
  3. إبتكار و تنفيذ مبادرات إستراتيجية تعزز الرؤية في السوق ."
- كل هذه الأنشطة ضرورية لضمان تحقيق الأهداف السياسية و المطلوبة للرؤية بنجاح. و لتحقيق الرؤية، يجب أن يكون القائد الكاريزماتي نموذجاً يحتذي به للتمكين و الإبتكار. " على وجه التحديد، يسعى القادة الكاريزماتيين إلى إظهار تفانيهم التام للقضية التي يشاركونها مع المرؤوسين. من الإجراءات التي ينظر إليها المرؤوسين على أنها تنطوي على مخاطر شخصية كبيرة و تكلفة و طاقة.<sup>1</sup>

### 2- عناصر القيادة الكاريزمية

من أهم عناصر القيادة الكاريزمية هي:

#### 1-الجاذبية الشخصية:

القائد الكاريزمي يمتلك جاذبية طبيعية تتجاوز حدود الكلمات، إله يجذب الناس إليه دون جهد واضح. فتراه يتحدث وتُشد الأعين نحوه، و كأن كل كلمة تصدو منه تحمل وعداً بالأمل و التغيير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Ipid p 16

<sup>2</sup> سعيد أمل سعيد الأزهرى ، في ظلال الكاريزما: فن القيادة و تأثيرها على العقول و القلوب 2024 ص 22 .

الجاذبية الشخصية ليست فقط في ما يقوله القائد، بل في كيفية تواصله مع الأتباع، إنها تلك الطاقة الداخلية التي يشعر بها كل من حوله.

## 2- الثقة المطلقة :

الثقة بالنفس هي الأساس الذي يبني عليه القائد الكاريزمي سلطة إنه يبعث شعورًا باليقين لدى أتباعه، بأن رؤيته هي الحقيقة المطلقة، و أنه يعرف الطريق الذي يجب أن يسلك هذه الثقة ليست مجرد وهم أو إستعراض، بل هي قناعة داخلية راسخة تنعكس في كل حركة أو قرار يتخذه ومن خلال هذه الثقة ، يستطيع أن يجعل الجماهير تشعر بالأمان و الإطمئنان تحت قيادته.<sup>1</sup>

## 3- الرؤية الملهمة :

الرؤية هي ما يميز القائد الكاريزمي عن غيره من القادة، إنه ليس مجرد قائد يعرف كيفية إدارة الأمور اليومية، بل هو قائد يحمل في داخله رؤية لمستقبل أفضل، رؤية تجعل الأتباع يشعرون بالحماسة و الشغف لتحقيقها . القائد الكاريزمي هو شخص قادر على تحويل الأحلام إلى واقع، وعلى رسم صورة للمستقبل تجعل الأتباع يتطلعون إليها بشغف، و يعملون بكل قوتهم لتحقيقها.<sup>2</sup>

## 4- التواصل العاطفي:

القائد الكاريزمي يعرف كيف يخاطب القلوب قبل العقول، إنه يعرف كيف يلامس مشاعر الناس و يعبر عن آمالهم و أحلامهم، إنه يتحدث بلغة تجعل الناس يشعرون و كأنهم جزء من رسالته و رؤيته، هذا التواصل العاطفي هو ما يخلق الولاء الحقيقي بين القائد و أتباعه، إذ يشعر الأتباع بأنهم ليسوا مجرد تابعين بل شركاء في هذه المرحلة.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 22 .

<sup>2</sup>- سعيد أمل سعيد الأزهرى ، نفس المرجع، ص 22.

### 5- فهم إحتياجات الجماهير:

القائد الكاريزمي لا يعتمد على التخمين أو الفرضيات، بل هو قادر على قراءة إحتياجات جماهيره بدقة، إنه يعرف ما الذي يحركهم، و ما الذي يخيفهم ، و ما الذي يجعلهم يحلمون، و من خلال هذا الفهم العميق، يتمكن القائد من تقديم ما يلامس مشاعرهم و أفكارهم، فيشعرون بأنهم قد وجدوا في هذا القائد من يلبي إحتياجاتهم العاطفية و الفكرية.<sup>1</sup>

### 6- تقديم رؤية جذابة للمستقبل :

القادة الكاريزماتيون يمتلكون القدرة على إلهام الجماهير و تحفيزهم لتحقيق ما كان يعتقد أنه مستحيل، هذه القدرة على الإلهام تأتي من خلال المزج بين الشخصية القوية، و الرؤية الواضحة، و القدرة على التواصل العاطفي ، القائد الكاريزمي يجعل الجماهير تشعر بأنها قادرة على تحقيق المستحيل، و أنها جزء من قصة أكبر و أعظم.

### 7- الإلهام العاطفي :

القائد الكاريزمي لا يقتصر على تحفيز الجماهير عقلياً بل يلهمهم على مستوى عاطفي و روحي، إنه يعرف كيف يثير فيهم الحماسة و الشغف، و كيف يجعلهم يشعرون بأنهم قادرون على تجاوز كل العقبات. إنه يستخدم الكلمات و التصرفات لخلق حالة من الحماس الجماعي، و يجعل الجماهير تشعر بأنها قادرة على تحقيق التغيير بفضل هذا القائد.

### 8- تحفيز الجماهير للعمل:

الإلهام وحده لا يكفي ، القائد الكاريزمي يعرف كيف يحوّل هذا الإلهام إلى عمل فعلي، إنه يقود الجماهير نحو العمل، و يجعلهم يشعرون بأن كل خطوة يخطونها تقربهم من تحقيق الحلم، إنه يستخدم طاقته و حماسه ليحرك الناس، و يجعلهم يعملون بجدٍ و إجتهد لتحقيق

<sup>1</sup>- سعيد أمل سعيد الأزهرى نفس المرجع السابق ص ص 23 . 24

أهدافه. و من خلال هذا العمل، يتحقق الولاء و التفاني إذ يشعر الأتباع بأنهم يسهمون في تحقيق هدف أسمى.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: أبعاد القيادة الكاريزمية

تعتبر القيادة الكاريزمية من الأنماط القيادية الفعّالة و التي تتميز بالقدرة على التأثير في الأفراد و تحفيزهم حيث أن القيادة الكاريزمية تجاه يعتمد على إدراك الإلتباع سلوك قائدهم في الأطر التنظيمية، و تشمل خمسة أبعاد و يمكن توضيحها كما يلي:

#### 1-التعبير و الرؤية الإستراتيجية :

ويقصد بها أن القائد يقوم بصياغة رؤية يتم تقديمها بطريقة ملهمة، حيث أن القائد الكاريزمي يحمل أفكار و دائماً ما يبحث عن الفرص التي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

#### 2-المخاطر الشخصية :

و يقصد به أن القائد يظهر نموذج يحتذى به و ذلك من خلال تحمله للمخاطر الشخصية، و إظهاره للسلوك غير التقليدي عند تعامله مع المخاطر.

#### 3- الإستشعار البيئي :

يقوم القائد بتقييم البيئة و ضلك لتحديد فرص لنمو المنظمة كما يقوم بتحديد الموارد التي تتوافر لدى المنظمة مما يمكنها من إستغلال الفرص المتاحة المواتية في البيئة الخارجية.

<sup>1</sup>- نفس المرجع ص 25.

## 4- مراعاة احتياجات التابعين:

و يقصد بها أن يقوم القائد بتقييم إحتياجات التابعين و ذلك مراعاة لمشاعرهم حتى يبذلوا ما يفوق توقعات القائد.

## 5- السلوك غير التقليدي:

و يقصد به أن القائد يظهر نموذج يجتذي به كما يحرص على أن يظهر السلوك التقليدي للتابعين و ذلك عند تعامله مع المخاطر التي ترتبط بالتابعين و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة، كما يقصد بالسلوك غير التقليدي أن القائد يظهر السلوك غير التقليدي حتى يستطيع أن يؤثر في التابعين مستخدماً في أسلوب غير تقليدي في التعامل مع إحتياجات التابعين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- المبيضين علي محمودي علي.مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادة الإذاعية و تأثيرها على الأداء و الرضا الوظيفي و تماسك الجماعة" المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ،كلية التجارة، جامعة عين شمس العدد 1 1993 ص

## الفصل الرابع

### مدخل مفاهيمي إلى إدارة المنظمة

المبحث الأول: مفهوم إدارة المنظمة

المبحث الثاني : وظائف إدارة المنظمة

المبحث الثالث : مكونات المنظمة و أنواعها

المبحث الرابع : مراحل حياة المنظمة و مواردها

المبحث الخامس: التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات

## المبحث الأول : مفهوم إدارة المنظمة

### 1-تعريف الإدارة:

لغةً: تعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال إستغلال الموارد و العناصر المتاحة، حسب منهج محدد، و ضمن بيئة محددة، كما تعرف بأنها عملية التخطيط و التنظيم و الرقابة و التنسيق و التوجيه المطبقة على الموارد المالية والبشرية، من أجل تحقيق أفضل النتائج، بأقل التكاليف و أفضل الطرق و أقصرها، و الإدارة هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية .

ترجع كلمة الإدارة إلى الأصل اللاتيني administration و يتكون من جزئين:

(أ)-الجزء الأول: ad معناه اللفظي to ، و تعي لكي.

(ب)-الجزء الثاني: ministration تعني بخدمة، و بهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة ) القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

و في اللغة العربية الإدارة من فعل أدار بمعنى حرّك، أي إحتوى على الحركة و التشغيل و من ثم تحقيق النتيجة، و يعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها: "مجموع المهام ذات طبيعة إدارية توزع الأفراد العاملين، و يتم مكافئتهم، و تتصف بالمشاركة و الفعالية المتزايدة لمجموع أفراد كل، و ذلك بتطوير المعارف و الكفاءات الإنسانية...فهي توجيه الجهد الجماعي الإنساني عن اللامركزية في المسؤوليات خصوصًا في التنفيذ.

أما الموسوعة الإعلامية فتعرف الإدارة بأنها: " تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة ، المنظمة لتحقيق بعض الأهداف، فهي بمثابة مدخل لمعالجة المواقف و

المشكلات الإدارية بأسلوب علمي، يستخدم وسائل التعريف و التحليل و القياس و التجربة و البرهان.<sup>1</sup>

إصطلاحًا:

وقد تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين، و من أكثر التعاريف المستخدمة شيوعًا ، عرفها فريديريك تايلور ( F Taylor ) بأنها : المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكيد من أنهم يؤديونه بأحسن و أرخص طريقة.<sup>2</sup>

-و عامر كريبسي يعرف الإدارة بأنها: " عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى هدف أو أهداف مشتركة.<sup>3</sup>

- وعرفها مصطفى يوسف بأنها: هي مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، رقابة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.<sup>4</sup>

## 2- تعريف المنظمة :

لغةً: تعتبر كلمة "تنظيم" و "تنظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي و الفرنسي و تكتب عادة في أمريكا Organization أما المصطلح العربي فهو "نظم، ينظم، تنظيمًا" ومنها كلمة التنظيم و تستعمل بنفس معنى كلمة منظمة<sup>5</sup> و تعني في الإستعمال العام، وضع

<sup>1</sup>- شرقي فاطنة مطبوعة في مقياس الإتصال و القيادة، السنة الثانية ماستر، كلية علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر3، قسم علوم الإتصال تخصص إتصال تنظيمي 2020|2021 ص22، 23

<sup>2</sup>- محمد إسماعيل دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2001، ص94

<sup>3</sup>- طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 21.

<sup>4</sup>- مصطفى يوسف، الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، دار اللغة العربية، القاهرة، 2005، ص 7.

<sup>5</sup>- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 13.

بنوع من التنظيم في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة و آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين.<sup>1</sup>

إصطلاحًا :

للمنظمة تعريفات عديدة، فهناك من يستخدم هذه الكلمة للتعريف بيئة ذات نشاط سلطوي في مؤسسة معينة، و البعض الآخر يعتبرها تجمع بشري يعمل متضامًا تجاه تحقيق هدف معين و محدد، و ذلك و فقًا لدور كل واحد من هذا المجتمع وفقًا للمهام المناطة بهم و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.<sup>2</sup>

- هي كيان إجتماعي بشري، يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم البعض، و ذلك من أجل تحقيق أهداف محددة، و يتعامل معها الإنسان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، و هذا التعامل يكون ضمن حدود محددة وواضحة نسبيًا من أجل تحقيق أهداف مشتركة لكل من المنظمة و الإنسان.<sup>3</sup>

- و قد عرفت المنظمة أيضًا بأنها: "مجموعة من الناس الذين ينسقون نشاطاتهم بوعي و إدراك من أجل بلوغ الأهداف عامةً كانت أم خاصةً"، أما نت حيث وجهة نظر المدارس الإدارية فقد عرفت المنظمة من قبل المدرسة الكلاسيكية بأنها: "التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ من تحديد العمل ، و تجميعه المسؤوليات و السلطات، و تأسيس العلاقات" و عرفت المدرسة السلوكية المجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة" أما مدرسة النظم فعرفت بها بأنها: "نظام أو وحدات إجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهدان للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 1944 ص16.

<sup>2</sup>- مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان الأردن 2013 ص23.

<sup>3</sup>- تاويريت نور الدين بشير، دار النشر، عالم الكتب الحديث، أريد، الأردن 2015 ص63.

<sup>4</sup>- مساعدة ماجد عبد المهدي، نفس المرجع ص24

## المبحث الثاني: وظائف إدارة المنظمة

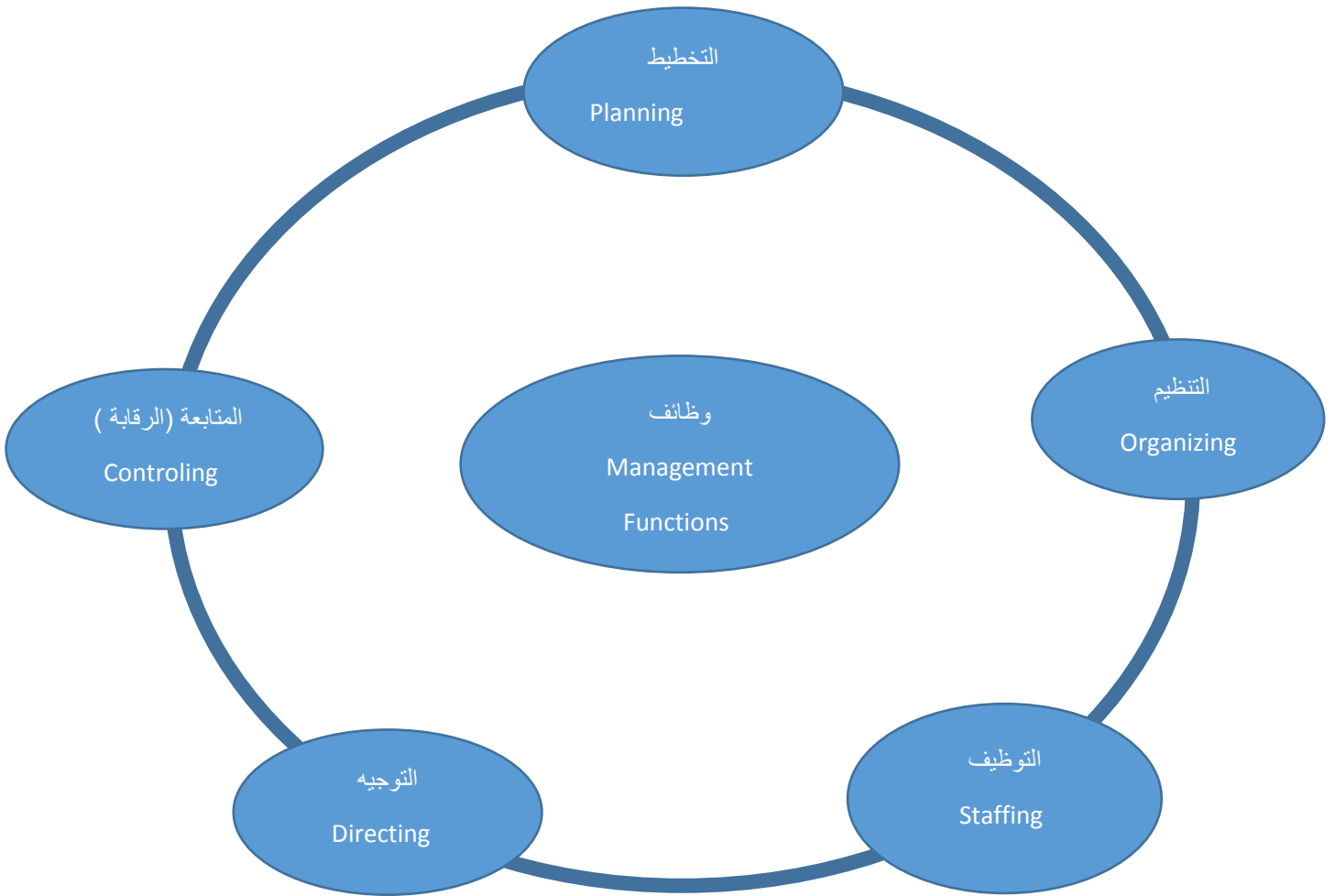
## 1-وظائف الإدارة:

تعرف الإدارة من المنظور التنظيمي على كونها إنجاز أهداف تنظيمية عبر الأفراد و موارد أخرى بالإستعانة بالوظائف الإدارية الأساسية الخمسة و التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، و الرقابة.و يتمثل الهدف الشخصي من تعلم الإدارة في تطبيق وظائفها الخمس في الحياة المهنية إلى زيادة المهارات الشخصية و تعزيز قيمة التطوير الذاتي لدى الفرد.

تركز هذه الوظائف الخمس على العلاقة بين الموظفين و إدارتها و توفر نقاط مرجعية بحيث يمكن حل المشكلات بطريقة إبداعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ليث علي مطر، المحاضرة الثانية الوظائف الإدارية- وظائف الإدارة مادة مبادئ الإدارة كلية المستقبل الجامعة، قسم إدارة الأعمال، المرحلة الأولى، الموعد 22-1-2022 ، ص 1 .

الشكل رقم 06 : وظائف الإدارة Management Functions



المصدر: ليث علي مطر، المحاضرة الثانية الوظائف الإدارية-وظائف الإدارة ، مادة مبادئ الإدارة كلية المستقبل الجامعة ، قسم إدارة الأعمال، المرحلة الأولى، الموعد 22-2022م ص1

1- التخطيط: يعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و تخطيط و رقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم و يوجه و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة.

التخطيط هو التطلع إلى الأمام. ووفقاً لـ Henry Fayol، هو "التنبؤ بالمستقبل و الإستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له لإعداد الخطة المناسبة". فإن وضع خطة عمل جيدة هو أصعب وظائف الإدارة الخمس. فهذا يتطلب مشاركة نشطة من المنظمة بأكملها. فيما يتعلق بالوقت و التنفيذ، يجب ربط التخطيط و التنسيق على مستويات مختلفة. يجب أن يأخذ التخطيط موارد المنظمة المتاحة و مرونة الموظفين في الاعتبار لأن هذا سيضمن الإستمرارية للمنظمة. ففي ذهن المدير دائماً يكون موقع المنظمة حالياً و الوجهة التي يريد الوصول إليها و كيفية يتم ذلك هو عبر إتباع خطط تكتيكية و إستراتيجية.

التخطيط هو عملية توقع الأحداث و الظروف المستقبلية و تحديد مسارات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. إنها خطوة واحدة في إدارة منظمة يتم تخطيطها بشك جيد، و هي الشيء الوحيد الذي يمكن أن يحافظ على نشاط تجاري على المسار الصحيح و يحتفظ به هناك.

يساعد التخطيط المنظمة على تحقيق رؤيتها، و إنجاز الأشياء، و إظهار متى لا يمكن إنجاز الأشياء و لماذا قد لا يتم تنفيذها بشكل صحيح و تجنب الأخطاء المكلفة، و تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأمور.<sup>1</sup>

(ب)- التنظيم: هو وظيفة مهمة للوظائف الخمس للإدارة. إذ يقوم المدير على الدوام بتنسيق عمليات المنظمة و أقسامها لتتعاون مع بعضها، فلا يمكن للمؤسسة أن تعمل بشكل جيد إلا

<sup>1</sup>- ليث علي مطر، نفس المرجع ص2

إذا كانت جيدة التنظيم. هذا يعني أنه يجب أن يكون هناك ما يكفي من رأس مال و الموظفين و المواد الخام حتى تتمكن المنظمة من العمل بسلاسة و يمكنها بناء هيكل عمل جيد.<sup>1</sup>

(ت)- التوظيف: يتمثل في تعيين موظفين جدد و الإحتفاظ بقوة عمل مناسبة للمؤسسة على المستويين الإداري و غير الإداري. إنها تنطوي على عملية توظيف و تدريب و تطوير و تعويض و تقييم الموظفين و الحفاظ على هذه القوة العاملة مع الحوافز و الدوافع المناسبة.

نظرًا لأن العنصر البشري هو أهم عامل في عملية الإدارة، فمن المهم تعيين الموظفين المناسبين. ذلك أن المنظمات تحتاج إلى أن يكون لديها أفراد أكفاء يمكنهم القيام بالعمل الضروري لإنجاح العمل. سيكون من المفيد للغاية أيضًا الإحتفاظ بهؤلاء الأفراد.<sup>2</sup>

(ث)- التوجيه: بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة و بناء هيكلها التنظيمي و توظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين و تحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانًا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة، و بالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفًا أو مديرًا فعالاً عليه أن يكون قياديًا فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ليث علي مطر نفس المرجع ص3.

<sup>2</sup> - ليث علي مطر نفس المرجع ص4.

<sup>3</sup> - هنادي نظير، إدارة المنظمات غير الربحية الطبعة الأولى، ملبيح، عمان 2017 ص42. 43.

هـ)-الرقابة: التخطيط، و التنظيم و التوظيف و التوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم و فاعليتهم، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، و هي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

الرقابة هي متابعة الأشياء. إنها "عملية تقييم وتنظيم الأنشطة الجارية لضمان تحقيق الأهداف". التحكم يوفر التغذية الراجعة لأنشطة التخطيط المستقبلية و تهدف إلى تعديل السلوك و الأداء عند إكتشاف الإنحرافات عن الخطط.

هناك أربع خطوات التي تم تحديدها عادة في الرقابة على الأعمال:

الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء: تتيح المعايير للعاملين معرفة ما يمكن توقعه من حيث الوقت و الجودة و الكمية و ما إلى ذلك.

الخطوة الثانية: هي قياس الأداء، حيث يتم تحديد الأداء الفعلي أو النتائج.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء هي هذا عندما يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار.

الخطوة الرابعة و الأخيرة: إتخاذ الإجراءات التصحيحية، إتخاذ أي إجراءات ضرورية لإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح.<sup>2</sup>

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه هممت لتحديد ما إذا كان الناس و الأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هنادي نظير نفس المرجع ص 44 .

<sup>2</sup> - ليث علي مطر نفس المرجع السابق ص 6.

<sup>3</sup> - هنادي نظير نفس المرجع السابق ص 44 . 45

## 2- وظائف المنظمة:

للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها و نذكرها كآآتي:

(أ) - وظيفة الإنتاج: و تعتبر من الوظائف الأساسية للمنظمة، سوى تلك المنظمات الخدمية أو السلعية فهي وظيفة تحتاج ألى المزيد من المال و الأفراد، و الإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع و الخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تطوير طرق صنعه، و تخفيض تكاليفه، و تحديد مواصفاته، و ترتيب عمليات صنعه و الرقابة عليه.

(ب) - وظيفة التسويق: و نعني به القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي، أو إلى المشتري الصناعي.<sup>1</sup>

(ت) - وظيفة الأفراد: وهي دراسة سياسات المتعلقة بإختيار و توجيه و تدريب العاملين، و العمل على تنظيم القوى العاملة و زيادة ثقتها بعدالة التنظيم و تحقيق الإستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة، و لوظيفة الأفراد مسؤوليات عديدة منها: تهيئة القوى العاملة تطويرها و صيانتها.

(ث) - الوظيفة المالية: وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق و أن حددته الإدارة المالية، و القيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة، كالتحليل المالي و إعداد و تفسير التقارير المالية، و إعداد الموازنات التقديرية و الهدف من وراء ذلك تحقيق و تنظيم الأرباح.<sup>2</sup>

و نستخلص أن لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها أي منظمة هناك ستة أنشطة يجب تأديتها في جميع المنظمات أو المصالح و هي: النشاط الفني، التجاري، المالي،

<sup>1</sup> - عمروصفي عقيلي، المنظمة و نظرية التنظيم دارالزهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن ص 176، 173.

<sup>2</sup> - الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر و التوزيع، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة قسنطينة، 2006 ص 21

المحاسبي، نشاط الأمن و النشاط الإداري، و هذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمنظمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مكونات المنظمة و أنواعها

#### 1-مكونات المنظمة:

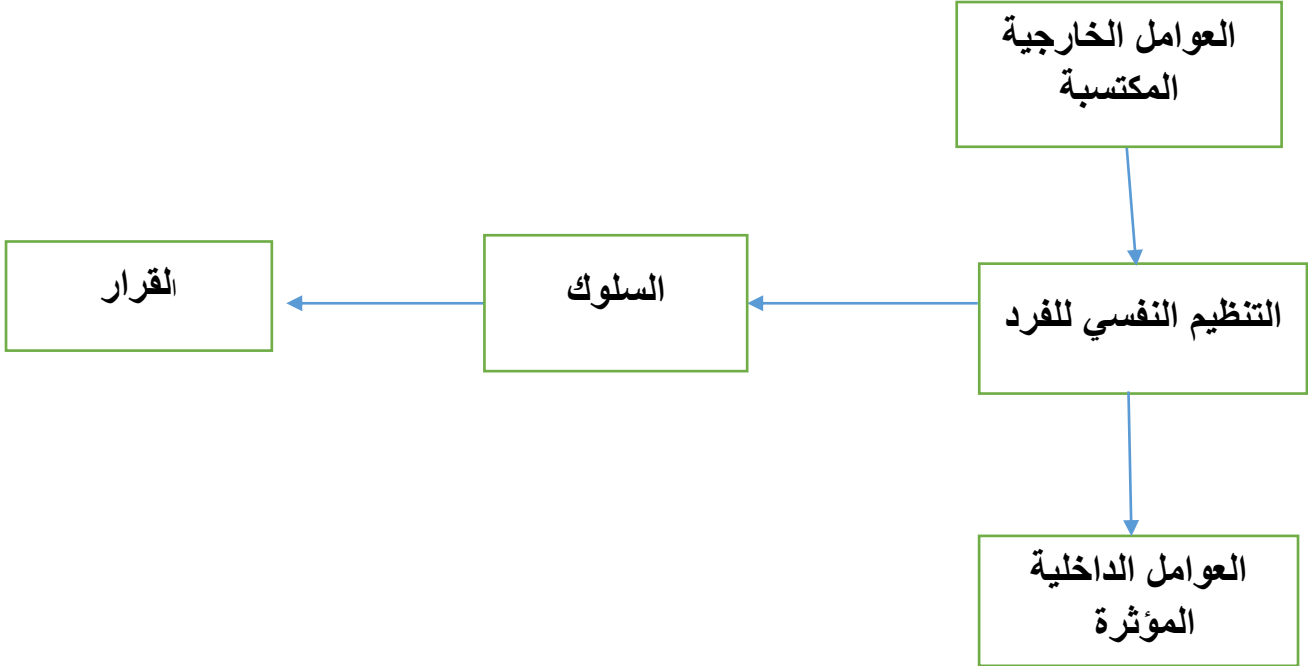
##### (أ)الفرد:

يمثل الفرد و أهميته في المنظمة يمثل الفرد الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة، و في ضوء السلوك الذاتي للفرد، تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها. إن مجيء الفرد للعمل و إنصهاره فيه و إستجابته لمتطلباته و تفاعله مع أقرانه و إستخدامه لمواد و أدوات العمل و رضاه عن العمل ذاته، و مجمل علاقاته ونشاطاته، تعد مصادر أساسية للسلوك المنظمي، من ناحية، و تلعب أدوارًا رئيسية للتأثير في المنظمة و تحقيق أهدافها من ناحية أخرى. كما أن السلوك الذاتي للفرد و أثره في المنظمة نفسها لا يمارس في فراغ حسب و إنما يتسم بالتفاعل و التكامل مع أنشطة المنظمة و مجمل فعاليتها. و يعد السلوك الذاتي للفرد محصلة تفاعلية نت الأثار البيئية التي تشكل المنظمة جزءًا منها، و من العوامل الداخلية و الذاتية للفرد الذي، تتحدد بموجبه التصرفات الفردية، و يوضح الشكل أدناه العلاقات السببية على النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أمين فؤاد الصرعامي، بيئة السلوك التسويقي دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1979 ص44

<sup>2</sup>- الشماغ خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن 2005 ص113.

الشكل رقم 07: التنظيم النفسي للفرد



المصدر: نفس المرجع ص113

(ب) الإدراك:

يلعب الإدراك دورة أساسية في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد، فالقرار يدرك ما يحيط به بأشكال مختلفة تتسجم مع طبيعة الإدراك المحسوس الذي يعبر عنه بالسلوك المتخذ إزاء الموقف المحسوس أو غير المحسوس الأشياء، أو الأشخاص أو التصورات التي يدركها في عقله الباطني، و مما لاشك فيه أن الافراد يختلفون فيما بينهم من حيث الإدراك، إذ أن لكل فرد نمط إدراكي يميزه عن سواه. و نادراً ما يلاحظ سلوك في موقف محدد من قبل إثنين، من حيث الإدراك و طبيعة التفكير و التصرف إزاء ذلك الموقف، فلكل فرد نمط متميز من الإدراك و أسلوب خاص نت التفكير. و هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في أنماط الإدراك تجاه المواقف المحددة منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- الشماغ خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود نفس المرجع المذكور ص123

\* التركيب الفيزيولوجي للفرد .

\* البيئة المادية و الاجتماعية للفرد.

\* رغبات و حاجاته المتطورة أو المتغيرة و سبل تحقيقها.

\* الخبرات و التجارب المتراكمة للفرد.

و لذا لابد من التوكيد على أهمية العوامل آفة الذكر في التأثير على طبيعة إدراك الفرد، فالخصائص الفيزيولوجية كالذكاء الموروث، و القابلية الذهنية و القدرات البدنية... ذات أثر كبير في تحديد الأنماط المختلفة للإدراك الذاتي للفرد، و يمكن القول بأن الأفراد الذين يتميزون بمستوى متدن من الذكاء غالباً ما يدركون ماهية الأشياء و الحوادث بصورة أقل عمقاً و دقةً و وضوحاً من ذوي المستويات الأعلى من الذكاء.

كما تلعب البيئة المادية و الاجتماعية أثراً يقل أهمية في بلورة الأسلوب الإدراكي للفرد، فالأفراد العاملون في مجتمعات صناعية متحضرة يتميزون بسعة و عمق إدراكهم للتشابك و التعقيد في الصور المحسوسة، أما الأفراد الذين يعيشون في بيئات.<sup>1</sup>

### ت) الدوافع:

الدوافع تعد نظريات الدوافع قديمة قدم العمل و المنظم و صيغ تنفيذه غير أن الدراسات التجريبية لم تتطرق إليها إلا في الحقبة الحديثة التي لا تربو على أكثر من خمسين عاماً.<sup>2</sup>

و يمكن ملاحظة الدوافع بصورة واضحة المعالم من خلال النظر إلى واقع الأفراد العاملين في مجال إنتاجي أو خدمي معين في المنظمة، من حيث التباين في الأداء المتحقق و كذلك من خلال ملاحظة الجهد و المثابرة في تنفيذ العمل. فلو تمنع العاملون في حقول

<sup>1</sup> الشماغ خليل محمد حسن، خضير كاظم، نفس المرجع المذكور، ص119.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 123.

أدائهم بالقدرات و المهارات و الخبرات المتشابهة، فإن الأداء المتحقق سوف يختلف من فردٍ إلى آخر على وفق طبيعة الاهتمام و الحماس و الرغبة في العمل، و يطلق مصطلح الدوافع على العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعملٍ معين بجهدٍ أكبر و مثابرة أعلى و رغبة مخصصة. و تمثل هذه الدوافع القوى الكامنة في الذات الإنسانية و التي تدعوها إلى الأداء بشكلٍ أكثر فاعلية و كفاءة. و في الآونة الأخيرة تعددت الإتجاهات الفكرية و النظرية في دراشة الدوافع، و برزت مدارس بشأن الدوافع الإنسانية و أهميتها في زيادة الكفاءة الإنتاجية، و يمكن إيجاز أهم النظريات التي تناولت الدوافع على الوجه الآتي منها مدرسة العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

(ث) التعلم:

لا شك في أن التعلم هو من الظواهر ذات الأهمية الكبيرة في دراسة سلوك الفرد و المنظمة بل في مجمل أفاق الدراسات الإدارية إذ مثلاً يتأثر الفرد سلوكيه من خلال المتغيرات الداخلية (كالإدراك و الدوافع)، فإن ما يمتلكه من خبرات متراكمة سابقة (من خلال تفاعله مع البيئة) هي أيضاً من العوامل المحددة و الموجه للسلوك الإنساني. و من هنا أصبحت دراسة التعلم ذات موقع متميز في إطار دراسات سلوك الفرد و المنظمة على حدٍ سواء. و على الرغم من أن حقول المعرفة الإدارية تركز بشكلٍ كبير، على طبيعة الإنجاز المتحقق من خلال الأفراد، إلا أنها أهملت و لمدة طويلة في الماضي مسألة العناصر الأساسية المرثرة في الإنجاز لذا يعد التعلم من الحقول الحديثة التي تناولتها الدراسات الإدارية من حيث أثرها في السلوك الإنساني، و إمكانات تطويعه لتحقيق أهداف المنظمة، فالفرد يتعلم من خلال الممارسات الشائدة في وسط العمل و يتوجه سلوكه بموجبها. فمعاملة رئيسه له، و سلوك زملائه و أنظمة الرواتب و الأجور، و سبل الثواب و العقاب و الحوافز

<sup>1</sup> الشماغ خليل محمد حسن، خضير كاظم، نفس المرجع المذكور، ص 123.

الأخرى، و ظروف العمل المادية التي تعمل بها كلها متغيرات أساسية تولد آثار كبيرة في سلوك الفرد من خلال تعلمه لها و تأثيره بها ، و من هنا تكمن أهمية التعلم.<sup>1</sup>

إذ ما يطلق عليه " التعلم " يمثل ذلك التغيير الذي يتصف بالدوام النسبي في السلوك الفردي المخزون في ذاكرته، و الذي ينتج عن الخبرات أو الممارسات، فالتعلم قد ينتج عن الممارسة المباشرة، كما قد يحصل نتيجة لعدم وجود خبرات و ممارسات مباشرة، مثل حالة التعلم بالملاحظة و متابعة خبرات الآخرين.

#### هـ) الحاجات:

لحاجات يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يروم الفرد إشباعها، فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي، و تتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية. و قد قدم إبراهيم ماسلو نظرية هرم (أو سلم ) الحاجات حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات.<sup>2</sup>

#### و) الشخصية:

تتاول مفهوم الشخصية بشكلٍ واسع النطاق العديد من الباحثين و الإختصاصيين، و خصوصاً علماء النفس الاجتماعي، ذلك لأن الشخصية تمثل تعبيراً عن الذات الإنسانية، و قد تباينت الآراء و المفاهيم بشأن وضع تعريف واضح و دقيق للشخصية فقد أشار ألبورت 1955 Allport إلى وجود ما يربوا على خمسين تعريف للشخصية .

و تمثل الشخصية في نظر ألبورت، نظاماً مفتوحة و متفاعلاً بشكلٍ متواصل مع البيئة المحيطة فهي تنظيم الأنماط السلوك الفردي بصورة متكاملة، بحيث يمكن أن يتم خلالها

<sup>1</sup>الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم، نفس المرجع المذكور، ص113.

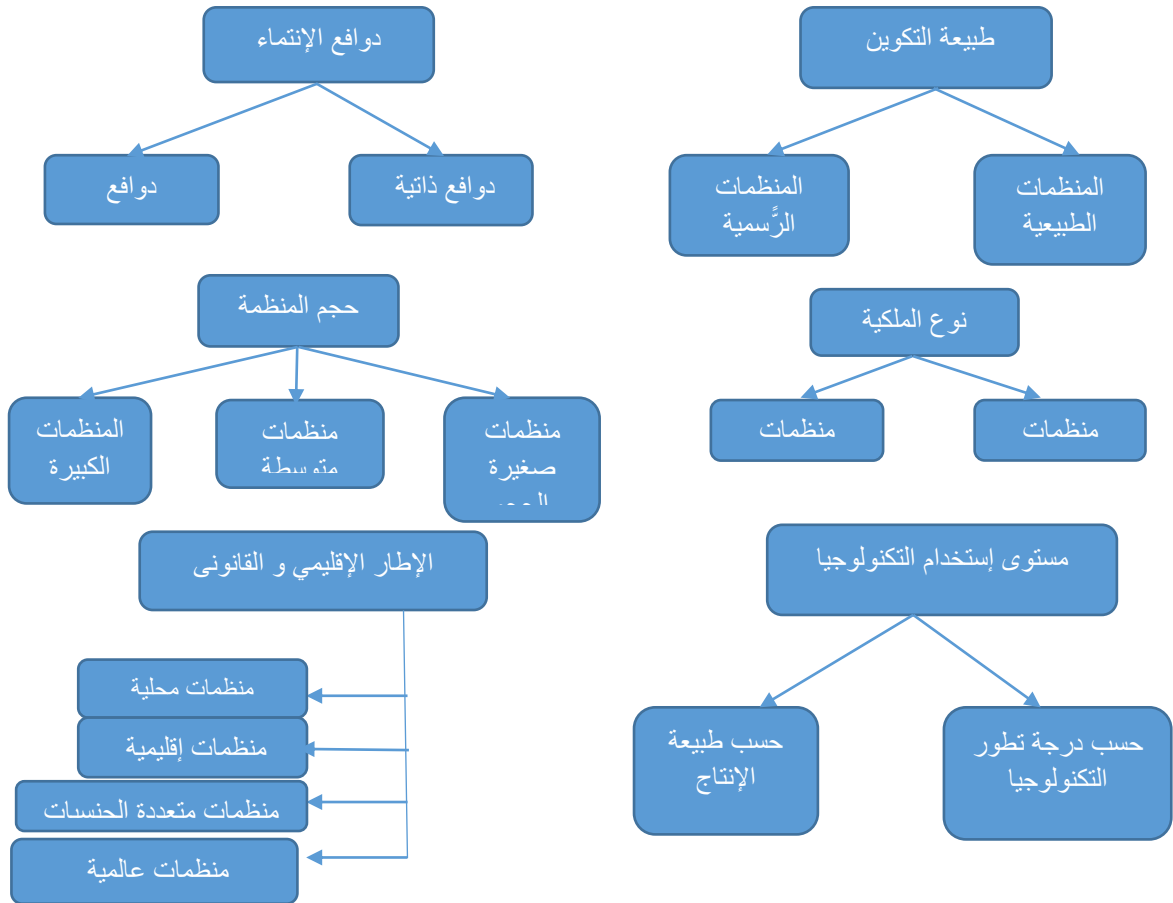
<sup>2</sup>الخفاجي، نعمة عباس، الغالي طاهر محسن ، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن 2008 ص78.

التمييز بين الأفراد من هنا يمكن تعريف الشخصية على أنها عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين و التي تحدد مدى إستعداده للتفاعل و السلوك.<sup>1</sup>

## 2- أنواع المنظمات

تقسم المنظمات على أساس: طبيعة تكوينها، دوافع الإنتماء إليها، نوع الملكية، حجم المنظمة، مستوى إستخدام التكنولوجيا، طبيعة نشاط المنظمة و أخيراً حدود نشاط المنظمة، و يمكن التطرق إلى تلك الأسس بشيء من التفصيل على النحو التالي:

الشكل رقم 08 : أنواع المنظمات وأسس تقسيمها



المصدر: سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، صنعاء، 1434هـ

2013، ص18.

<sup>1</sup> بدوي أحمد زكي، مرجع سبق ذكره، ص68

(أ) - طبيعة تكوين المنظمة:

أ1) - المنظمات الطبيعية :

في هذا النوع من المنظمات ليس للفرد خيار في تكوينها، و يجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، و أبرز مثال على هذا النوع من المنظمات : الأسرة، القرية ، القبيلة و القطر أو الوطن.

أ2) - المنظمات الرسمية:

يتكون هذا النوع من المنظمات بضرورة بيئية، يتم تأسيسها لتقديم سلعة أو خدمة يحتاج إليها المجتمع، و دافع إنتماء الأفراد إليها إشبع حاجات ضرورية، يتمثل هذا النوع من المنظمات في المنظمات الفردية البسيطة (متاجر التجزئة )، و في المنظمات الجماعية، مثل شركات الأشخاص و المساهمة، و كذلك المنظمات الخدمية سواء كانت خاصة أو عامةً مثل المدارس، الجامعات، المستشفيات.<sup>1</sup>

(ب) - دوافع الإنتماء للمنظمة: يمكن التمييز بين المنظمات على أساس دوافع الإنتماء

على النحو التالي:

ب1) - دوافع ذاتية:

يكون دافع إنتماء الفرد للمنظمة تحقيق أهداف ذاتية(مادية أو معنوية)، و يكون ذلك أساساً لتكوين مثل هذا النوع من المنظمات التي من بينها: نقابات العمال، و النقابات المهنية(المدرسين، الأطباء، المهندسين....إلخ)، و الإتحادات و الجمعيات الأدبية المنتشرة في مدن اليمن.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، صنعاء، 1434هـ-2013، ص19.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 19.

ب(2)- دوافع إجتماعية:

تأسيس بعض المنظمات قد يكون بدافع إجتماعي، إذ من خلالها يستهدف الفرد خدمة المجتمع ككل أو خدمة شريحة معينة، و عادة لا يستهدف الفرد من إنتمائه لها منفعة مادية بل معنوية، و أبرز مثال على ذلك في المجتمع اليمني هي الجمعيات المتنوعة التي تربو على ألفتي جمعية.<sup>1</sup>

ت(2)- نوع الملكية:

تقسم المنظمات على أساس تتبعيتها(ملكيتها) إلى:

ت(1)- منظمات عامة: يتمثل هذا النوع في تلك المنظمات التي تنشئها الدول (نيابة عن المجتمع) لتقديم سلعة أو خدمة للمجتمع بغض النظر عن العائد، مثل المؤسسة الاقتصادية الوطنية، و الوزارات المختلفة التي تقدم خدمات للمجتمع مثل وزارة الصحة و التربية، مع ملاحظة أن دور هذا النوع من المنظمات في المجتمع بدأ يتلاشى نتيجة للتوجيه العالمي الجديد نحو خصخصة منظمات القطاع العام.

ت(2)- المنظمات الخاصة:

الدوافع وراء إنشاء هذا النوع من المنظمات تحقيق الربح، و عادة ما يملك هذا النوع من المنظمات القطاع الخاص سواء كانوا أفراداً أم شركات، و كذلك قد ينشئ مثل هذا النوع من المنظمات الحكومات سواءً منفردة، أو بالشراكة مع دول أخرى أو شركات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سنان غالب المرهضي، نفس المرجع المذكور، ص19.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص19-20.

هـ- حجم المنظمة:

هناك ثلاثة أبعاد أساسية يحدد من خلالها حجم المنظمة هي: رأس المال، عدد المنتجات، و أخيراً عدد العاملين و الذي يعتبر أكثر شيوعاً، و هذه الأبعاد (مجتمعة أو منفردة) تساهم في تحديد حجم المنظمة، تنقسم المنظمات من حيث الحجم إلى الآتي:

- حجم المنظمة وفقاً لمعيار حجم العمالة: يتباين تصنيف حجم المنظمات على أساس عدد العاملين فيها من مجتمع لآخر وفقاً للمستوى الحضاري، إلا أن التقسيم التالي هو المعتمد في اليمن:

1هـ: منظمات صغيرة الحجم: هذا النوع من المنظمات يكون عدد أعضائها 1-5، وهو من المنظمات الأكثر شيوعاً في اليمن.

2هـ: المنظمات متوسطة الحجم: هذا النوع من المنظمات يكون عدد أعضائها بين 5-9

3هـ: المنظمات الكبيرة: هي المنظمات التي يزيد أعضاؤها عن 10 أفراد، و يكثر شيوع هذا النوع من المنظمات في الدول المتقدمة.<sup>1</sup>

و)- مستوى استخدام التكنولوجيا:

عزيزي الدارس تصنف المنظمات حسب درجة تطور التكنولوجيا، و كذا حسب طبيعة الإنتاج على النحو التالي:

و1: حسب درجة تطوير التكنولوجيا وهي تنقسم إلى:

- منظمات ذات رأس مال كثيف Intensive capitale  
و هذا النوع من المنظمات يعتمد على تكنولوجيا متقدمة

<sup>1</sup> سنان غالب المرهضي، نفس المرجع المذكور، ص 20-21.

( HT ) High technology أو Full Automation و هذا يعني الإعتماد الكلي على التكنولوجيا، و قلة العنصر البشري.

- تكنولوجيا متوسطة: أي إعتماد متوازن على التكنولوجيا و العنصر البشري .

-تكنولوجيا منخفضة، و هذا النوع من المنظمات يكون أكثر اعتمادًا على العنصر البشري Intensive Labour<sup>1</sup>.

و2- حسب طبيعة الإنتاج و التي تنقسم إلى:

- إنتاج كبير جدًا Mass\_production فنتج المنظمة المعتمدة على هذا النوع نت النظام مئات الآلاف من الوحدات قد يصل إلى ملايين.

- إنتاج مستمر Comtinuous\_productio وينطق هذا النوع على إنتاج البترول، و الماء و الكهرباء.

- الإنتاج على أساس الدفع الصغيرة Small Batch production و حينئذ يكون الإنتاج حسب الطلب.<sup>2</sup>

(ن)- الإطار الإقليمي و القانوني لعمل المنظمة:

تنقسم المنظمات على أساس هذا المعيار على النحو التالي:

ن1:منظمات محلية: Pure Domestic

هذا النوع من المنظمات لا يتعدى نشاطها حدود القطر، مثل تلك المنظمات التي تختص بإمداد المنظمات الصناعية بالمواد الخام.

<sup>1</sup> سنان غالب المرهضي مرجع سابق ص ص 20-21 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 21.

## ن2: منظمات إقليمية : Importing / Exporting

هذا النوع من المنظمات يمارس عمليات التصدير لبعض منتجاته إلى الدول المجاورة و كذلك يقوم بإستيراد ما يحتاج إليه من هذه الدول.

## ن3: منظمات متعددة الجنسيات: Multinational Companies

يكون لهذه المنظمات فروع في دول متعددة، و كل فرع يكتسب جنسية البلد الذي يعمل فيه و هناك العديد من الشركات التي تمارس نشاطها على هذا الأساس، مثل شركات البترول مثلاً، توتال، نشنال، و غيرها.

## ن4: منظمات عالمية: Global Company

هذه التسمية تنطبق على الشركات التي ليس لها جنسية محددة، بل تعمل في أي مكان تجد فرصة فيه، إلا أن هذا النوع من المنظمات محدودة، و لا يزال في إطار المحاولات.<sup>1</sup>

## المبحث الرابع : مراحل حياة المنظمة و مواردها

### 1-مراحل حياة المنظمة:

- للمنظمة دورة حياة تمر بها أثناء نموها، و النمو لغةً يعني الزيادة، ووفقاً لذلك فإن نمو المنظمة يعني الزيادة في حجمها.

- التوسع في الهيكل التنظيمي، أي زيادة و توسع عدد و حجم التشكيلات الإدارية.

- التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص 22.  
<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار البارودي، العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 33.

- تطوير و زيادة الإمكانيات المالية و المادية للمنظمة، ومن الطبيعي أن للنمو دوافع و حوافز نذكر منها:

- \* تحقيق الأمان للمنظمة في حركتها ضمن المجتمع المحيط.
- \* تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة و بناء صورتها الاجتماعية.
- \* تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة قوى السوق و المجتمع.
- \* الحصول على حصة أكبر من السوق لتوسيع نشاطها و فعاليتها.
- \* زيادة أرباحها من خلال توسيع برامجها بغرض التحكم في السوق.
- \* مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة المحيطة.
- و عليه فالنمو يعني تطوير المنظمة من خلال سمات أهمها:
- \* النمو يؤدي إلى زيادة كفاءة و فعالية في المنظمة.
- \* النمو لا يرتبط ببعد زمني محدد و لكنه عملية طويلة الأجل و مستمرة.
- \* النمو يرتبط بالزيادات الكمية الحاصلة في الأفراد.
- \* النمو يعتبر أحد مقاييس الكفاءة و الفعالية في المنطقة.<sup>1</sup>
- وتمر المنظمة من خمسة مراحل أساسية في دورة حياتها هي:

المرحلة الأولى : مرحلة التأسيس و الإنبثاق: تشبه هذه المرحلة مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة في دورة الطفولة و تتميز هذه المرحلة بالآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، المنظمة و نظرية التنظيم، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص173.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص186.

\* أهداف طموحة و إبداعات متعددة.

\* يتطلب الأمر الحصول على موارد لأزمة و بإستمرار تأسيس المنظمة.

المرحلة الثانية : مرحلة النمو: و تتميز هذه المرحلة بمايلي:

\* درجة الإبتكار و الإبداع عالية فيها.

\* تواجه المنظمات تغيرات مستمرة و سريعة.

\* مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة لقلة ضوابط العمل

الثابتة.

\* درجة الثبات الداخلي للفعاليات و الإجراءات و القواعد القليلة.

\* التوسع في المهام و الوظائف و إثرائها في المنظمة.

\* بناء إطار واسع من الإلتناء للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها.

المرحلة الثالثة: البلوغ و النضج: و أهم ما تتميز به هذه المرحلة:

\*الإستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية و المادية لتأمين سرعة حركة المنظمة

لمواجهة ظروف المنافسة و مختلف الظروف البيئية.

\* الإستخدام العالي للتخصص في المهام و الوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة.

\* تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة و التقليل من درجة المركزية.

\* إستخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الإتجاهات لتوسيع المنظمة و

تثبيتها.

\* زيادة معدلات النمو في المنظمة بغرض تثبيت مواقعها التنافسية في السوق.

\* وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى و إستخدام كامل مواردها المتاحة.<sup>1</sup>

المرحلة الرابعة: مرحلة التوسع: تتميز هذه المرحلة ب:

\* تشجيع عمليات الإبداع و الابتكار لتثبيت و تطوير نشاطات المنظمة، و توسيع حصتها السوقية.

\* الإتجاه نحو وضع الإستراتيجيات الشاملة و طويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة.

\* تتجه المنظمة نحو تنويع أسواقها وتعددتها.

\* التركيز على تطوير منتجات جديدة.

\* البحث عن فرص نمو جديدة للمنظمة.<sup>2</sup>

المرحلة الخامسة:مرحلة الاستقرار : تتميز ب:

\* توفير القدرة و الخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة و إمتصاص تأثيراتها بما يؤمن إستمرارية و بقاء المنظمة .

\* يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال إستقرار القيادات و ثبات الهيكل التنظيمي.

\* سيادة اللامركزية و المرونة في إتخاذ القرارات من خلال تحويل الصلاحيات.<sup>3</sup>

المرحلة السادسة : الضعف و الإنحدار: تتميز هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة، نذكر منها:

\* زيادة النقد الموجه للمنظمة أو زيادة عدد المنافسين و تقليص الحصة السوقية.

\* دمج إلغاء بعض المنظمات .

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص 173-186.

<sup>2</sup> زهير بوجمعة شلايبي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة 1ن 2011، ص214.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية ص 397.

هذه الظروف تتعكس سلبيًا على العاملين بحيث تزيد نسب الدوران الوظيفي و ترتفع حدة التوتر مما يوجب حدة الصراعات و هذا يدفع بالإدارة إلى تبني الأسلوب المركزي في العمل من أجل السيطرة على الوضع و ضبط الأمور.<sup>1</sup>

## 2-موارد المنظمة: Organization Resources

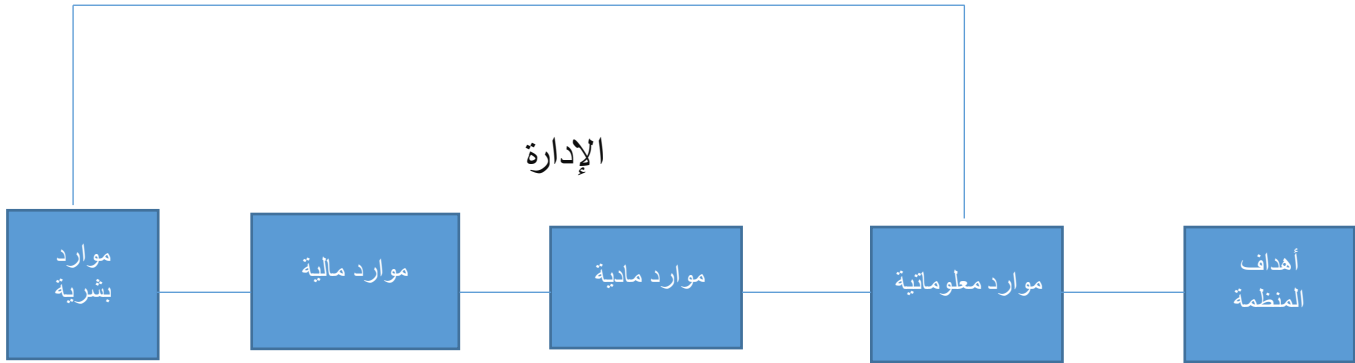
تتكون موارد المنظمة من أربعة موارد كما هي موضحة بالشكل رقم و هي:

- 1-الموارد البشرية: ويقصد بها كافة العاملين في المنظمة.
- 2-الموارد المالية: و هي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير إحتياجات عملية الإنتاج أي شراء المواد الخام و المواد المساعدة و الآلات و الأدوات اللازمة لعملية الإنتاج.
- 3-الموارد المادية: و يقصد بها ما تمتلكه المنظمة من آلات و أدوات و معدات ووسائل إنتاج و مباني و موارد و غيرها .
- 4-الموارد المعلوماتية: و هي قدرة المنظمة على إمتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية من المعلومات التي تحتاجها المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

<sup>2</sup> - عمر محمد دره مدخل إلى الإدارة Approach To Management ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، حلب 2009 ص23.

الشكل رقم 09 : يمثل تنسيق موارد المنظمة للوصول إلى الأهداف



المصدر : عمر محمد درّه مدخل إلى الإدارة Approach To Management ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، حلب 2009 ص23.

و يجب استخدام الموارد السابقة من قبل المنظمة بكفاءة و فعالية: فالكفاءة Efficiency تعني أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، و يستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات.

أما الفعالية Effectiveness تعني القدرة على إختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة، فالمدير الفعّال الذي يختار أهدافاً غير ملائمة لإمكانيات المنظمة أو السوق. فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظمة، فإذا كانت المنظمة تستعمل مواردها لتحقيق أهدافها فإن الإدارة تكون فعالة، إذًا الفعالية تعني النتائج و الأهداف.<sup>1</sup>

#### المبحث الخامس: التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات

و نعني بها التحديات أو الصعاب أو المخاطر التي تهدد بتدمير قدرات المنظمة و منعها من تحقيق أهدافها، و من أهم هذه التحديات:

<sup>1</sup> - عمر محمد درّه. نفس المرجع ص24.

- \* سرعة التغير و التطور التقني.
  - \* إنفتاح الأسواق و تعدد البدائل.
  - \* ضرورة الإبتكار و التطوير المستمر.
  - \* سيطرة السياسة على الاقتصاد.<sup>1</sup>
  - \* العولمة و المنافسة العالمية.
  - \* النوعية الإنتاجية.
  - \* التنوع في قوة العمل.
  - \* التكنولوجيا.
  - \* زيادة صلاحية العاملين و تحفيزهم و تمكينهم.
- و نظرًا لتعدد هذه التحديات التي تحد من عمل المنظمات فإنه على هذه الأخيرة مواجهتها، و ذلك من خلال:
- \* الإلمام التام بسعة السوق و كفاءة المنافسين و كيفية مقارعتهم.
  - \* الأهداف الموضوعية للمنظمة لابد أن تكون موضوعية وواضحة جدًا.
  - \* محاولة إيجاد ميزة تنافسية لتقوية وضع المنظمة.
  - \* التعامل السليم مع الإنفتاح العالمي و التجارة الدولية.
  - \* التحديد الدقيق للمستهلك المستهدف.
  - \* معرفة القدرات التمويلية للمنظمة و مصادر التمويل مثل البنوك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوتزرعة سماح، قدور لامية، الإدارة الإستراتيجية و دورها في مستقبل منظمات الأعمال مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة قسم علوم التسيير فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال 2021 | 2022 ص42

<sup>2</sup> - بوتزرعة سماح، قدور لامية، نفس المرجع ص43

# الإطار التطبيقي

## الإطار التطبيقي

التحليل الكمي و الكيفي للبيانات و المعطيات المتحصل عليها من خلال

الدراسة الميدانية .

المبحث الأول : بطاقة فنية عن الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو

المبحث الثاني: التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

المبحث الثالث: التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة

نتائج الدراسة

خاتمة

## المبحث الأول بطاقة فنية عن الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو

### 1-تعريف الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو:

كافل اليتيم هي جمعية ذات طابع إجتماعي خيري، و هي وطنية ،لها مكاتب ولاية و فروع بلدية . تأسست في 21 جانفي 2011. و هي تضم مجموعة من المؤسسون و المتطوعون يسخرون معارفهم و وسائلهم بصفة تطوعية و لغرض غير مريح و هي متخصصة في كفالة الأيتام. يتواجد مقر الجمعية في حي كريم بلقاسم بولاية تيزي وزو.<sup>1</sup>

### 2بطاقة فنية للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو :

إسم الجمعية :الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو

نوع الجمعية :جمعية خيرية

تاريخ التأسيس : 21 جانفي 2011

المقر : حي كريم بلقاسم في ولاية تيزي وزو الجزائر

الشعار: كافل اليتيم

الرمز : Association kafel yatim de tizi ouzou

فروعاه : مقلع ، مكيرة .....

الفاكس أو الهاتف: 0774,66,38,31 | 0795,62,72,50

<sup>1</sup>- رمحي علي، مقابلة مع رئيس الجمعية المكتب الولائي لولاية تيزي وزو بتاريخ 22|04|2025 على الساعة 10:02 .

وسائل الإتصال المستخدمة في الجمعية :

الوسائل الداخلية :

-تنظيم الإجتماعات و اللقاءات: حيث ينظم مكتب الإعلام و الإتصال دعوات يرسلها للمعنيين بحضور الاجتماع من أجل إمضائها و قبل ذلك تمضى أولاً من طرف رئيس الجمعية.

-تنظيم اللقاءات: مع رئيس الجمعية و الأعضاء مع الجمعيات الأخرى من خلال عقد دورات تكوينية .

-الهاتف: حيث يقوم مكتب الإعلام و الإتصال بإجراء مكالمات داخلية لإستفسارات حول مواضيع معينة أو جمع المعلومات لإجراء مقابلة مع متطوعين الجمعية.

- الفاكس: يستعمل لإرسال وثائق مهمة أو دعوات .....

-لوحة الإعلانات: تعتبر من الوسائل الجد مهمة التي تستخدم في الإتصال الداخلي بجمعية، حيث حرصت الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو على أي إعلان يصدر من طرف الجمعية.

الوسائل الخارجية:

-موقع الويب: و هو / http //kafilyatim . dz

-الصفحة الرّسمية : للجمعية الخيرية على مواقع التواصل الاجتماعي : Association kafil Elyatim Tizi ouzou الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو حيث تقوم بنشر المعلومات المتعلقة بالجمعية و نشر كل التبرعات المقدمة للجمعية لمساعدة المحتاجين و جميع الأنشطة التي تقام فيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خلية الاتصال، الجمعية الخيرية " كافل اليتيم" بولاية تيزي وزو، تاريخ 22|04|2025 على الساعة 11:30.

مع العلاقات الصحافة: يمثل المكلف بالإعلام و الإتصال الوسيط الرابط بين الجمعية و الصحافة، حيث تقوم الصحافة بنشر أخبارها و أنشطتها عبر وسائل الإعلام المختلفة لتسايط الضوء على قضايا الأيتام و إستخدام الصحافة بنشر الوعي حول أهمية كفالة الأيتام و دعمهم المادي و المعنوي و من خلال نشر أيضاً فيها عبر وسائل الإعلام تظهر الجمعية أنها تسعى للشفافية و المصداقية في تعاملها مع المتبرعين و الجمهور و هذا ما يعزز الثقة في الجمعية و تشجيع المزيد من الناس لدعمها .

مهام الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو :

-التكفل الأيتام و الأرامل .

-توفير القفة الرمضانية و إفطار عابر السبيل.

-توفير كسوة العيد للأيتام و المحتاجين.

-إيواء المرضى و مرافقتهم.

-توزيع أضاحي العيد المقدمة من المحسنين.

-توفير الأدوات المدرسية للعائلات الفقيرة و المعوزين.

-إقامة الختان الجماعي.

أهداف الإتصال في إدارة الجمعية:

- نشر الوعي حيث يهدف الإتصال إلى توعية المجتمع و تشجيع أفراد المجتمع في المساهمة في دعم الأيتام.

- تعزيز التنسيق و التكامل بين مختلف الأنشطة و الأقسام داخل الجمعية .

-تعزيز الروح المعنوية و الإلتزام لدى أعضاء الجمعية.

-يستخدم الإتصال لجذب التبرعات و المساعدات المالية من خلال التعرف على مشاريع الجمعية و أنشطاتها .

### دور القادة في إدارة الجمعية:

-التوجه الإستراتيجي أين يضع القادة الخطط و الأهداف الإستراتيجية للجمعية و يعملون على تحقيقها من خلال تنسيق الجهود جميع الأعضاء.

-التواصل الفعال يشجع القادة على التواصل المفتوح و الشفاف بين جميع المستويات داخل الجمعية.

-إتخاذ القرارات يتولى القادة مسؤولية إتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على سير عمل الجمعية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : تحليل نتائج البيانات الكمية و الكيفية للجداول البسيطة

الجدول رقم 1: يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة المتغير
90	36	ذكر
10	04	أنثى
%100	40	المجموع

<sup>1</sup>رحمي علي، مقابلة مع رئيس الجمعية المكتب الولائي لولاية تيزي وزو بتاريخ 22|04|2025 على الساعة 10:15 .

القراءة الكمية و الكيفية:

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، حيث قدرت نسبة الذكور 90%، و نسبة الإناث 10% و حسب نتائج الجدول أعلاه بين أن مشاركة الذكور أكثر من إقبالا في الجمعيات الخيرية مقارنة بمشاركة الإناث، وراجع ذلك أن الأعمال و الأوقات عمل الجمعيات الخيرية يحتاج إلى جهد كبير صعب على المرأة مقارنة بالرجل، وهو ما يتنافى مع فئة الإناث وهذا راجع بطبيعة الحال إلى طبيعة المرأة و البنية الفزيولوجية للرجال.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية%	عدد التكرارات	الإجابة المتغير
15%	6	من 25 إلى 30 سنة
27.5%	11	من 30 إلى 35 سنة
17.5%	7	من 35 إلى 40 سنة
22.5%	9	من 40 إلى 45 سنة
17.5%	7	أكثر من 45
100%	40	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال الجدول و الشكل البياني رقم 2 أعلاه و الذي يدرس متغير السن، يظهر لنا بأن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية التي تتراوح بين 30 إلى 35 سنة حيث يمثلون النسبة الأبرز بـ 27.5% و في المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية الرابعة التي هي من 40 إلى 45 سنة بنسبة تقدر بـ 22.5% ونلاحظ من خلال هذه النسب المذكورة هو الموجود القوي للفئة العمرية الثانية و الرابعة التي تتسم بالنشاط و الحيوية و القدرة على القيام وأداء

## الإطار التطبيقي : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية

مختلف الوظائف و المهام المختلفة على مستوى الجمعية الخيرية كفيل اليتيم لولاية تيزي وزو.

في حيث نجد في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الثالثة التي هي من 35 إلى 40 سنة و الفئة العمرية الخامسة و هي أكثر من 45 سنة اللتان جاءتان بنفس النسبة المتمثلة في 17.5 % و يتسيم هذا العنصر بنوع من النضج التنظيمي و العقلي الذي يسمح بإدارة الجمعية على أحسن حال، كذلك وصول إلى قرارات رشيدة و عقلانية و آخر الترتيب نجد الأولى التي من 25 إلى 30 سنة بنسبة 15%.

ونستنتج من كل ما سبق ذكره أن الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو تعمل على توظيف العنصر البشري من مختلف الفئات العمرية، حيث يعد القادة الكاريزميين و الاتصال جزءا مهما في إدارة هذه الجمعية و نموها.

**الجدول رقم 3:** يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة المتغير
40 %	16	ثانوي
37.5 %	15	جامعي
22.5 %	09	تكوين مهني
100 %	40	المجموع

**القراءة الكمية و الكيفية:**

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه و استنادا أيضا على الشكل رقم 04 المتعلق بمتغير المستوى التعليمي بأن أغلبية أعضاء الجمعية كانوا ذو مستوى ثانوي حيث تصدر القائمة بنسبة 40% ثم تليها مباشرة المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 37.5 %، ثم تليها في المرتبة الأخيرة المستوى التكوين المهني بنسبة تقدر بـ 22.5 % و حسب نتائج الجدول أعلاه بين

أن أفراد العينة في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو لهم مستوى تعليمي ثقافي يمكن أن يكون الدافع نحو العمل التطوعي و عليه كلما كان هناك مستوى تعليمي ثقافي كأساس به كلما كان هناك وعي اجتماعي بأهمية العمل التطوعي و الخيري و دوره في نشر المحبة و الترابط بين أفرادها و بالتالي الإقبال عليه وممارسة بجدية و إحكام.

و نستنتج بأن هذه الجمعية تركز على إنماج أعضاء يتمتعون بمستوى عالي و تخرجي الجمعيات، وهذا راجع لحاجة العمل الإداري في الجمعية، و توفر أحسن بيئة لتقديم خدمات أفضل، فالتنظيم الحسن في الإدارة هو الذي ينعكس على المنظمة ككل، أما باقي المستويات فهي تلعب أيضا دورا بطريقة أو بأخرى في تفعيل و تجسيد القرارات المتخذة في إدارة الجمعية.

**الجدول رقم 4:** يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة المتغير
92.5 %	37	من 5 إلى 10 سنوات
7.5 %	03	من 10 إلى 15 سنوات
0 %	0	أكثر من 15 سنة
100 %	40	المجموع

**القراءة الكمية و الكيفية:**

يتضح لنا من خلال الجدول حسب متغير الأقدمية بأن معظم الأفراد المبحوثين اللذين لهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 92.5 %.

وهذه الفئة عادة ما تكون جديدة في مجال العمل و تكون ناقصة من حيث الخبرة الإدارة و الاتصالية تأتي بعدها في المرتبة الثانية الفئة ذات الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة تقدر بـ 7.5 % و يمشى القول أن هذه الفئة لها مهارات و خبرات أكثر من التي قبلها، و في

## الإطار التطبيقي : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية

المرتبة الثالثة الفئة المنعدمة أكثر من 15 سنة، نسبة 0 % فهي نسبة منخفضة، مقارنة مع الآخرين، وهذه الفئة تتميز بممارسة طويلة في الميدان نتيجة الإلتحاق المبكر للجمعية.

و من خلال هذا نستنتج أن الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو يغلب فيها العنصر الأقل أقدمية، و يعود هذا إلى أنها تهدف لتثبيت السلك الإداري لأن الشباب أكثر نشاط و حيوية و مرونة في أداء المهام، إضافة إلى أنهم يتطلعون لعصرنة الميدان الإداري وجعله أكثر مقاومة للمشاكل، و بالتالي أصبح الإهتمام بالكفاءة أكثر من الأقدمية المهنية.

**الجدول رقم 5:** يوضح توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة المتغير
12.5%	05	إطار
2.5%	01	رئيس الجمعية
85%	34	عضو الجمعية
100%	40	المجموع

### القراءة الكمية و الكيفية:

نلاحظ من خلال الجدول المرفق بالهيكل البياني أعلاه و المتعلق بمتغير الوظيفة أن أغلبية أعضاء الجمعية تقدر بـ 85 % كونهم يقومون بمختلف المهام و الأنشطة الإدارية الثانية نجد الإطارات التي بنسبة 12.5 %، تمثل هذه الفئة قمة الهرم الإداري التي تبرز دورها في إتخاذ القرارات الحاسمة و المهمة المتعلقة بالمؤسسة بأكملها في آخر الترتيب نجد رئيس الجمعية بنسبة 2.5 % فهو الذي يقوم بالإشراف و الرقابة الإدارية و السهر على تنفيذ المهام كذلك التعرف على معوقات العمل و تداركها قبل تفاقمها بإتخاذ القرارات الرشيدة و المناسبة لها.

الجدول رقم 6: يوضح موقع خلية الاتصال في الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية كافل

اليتيم لولاية تيزي وزو:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
% 100	40	نعم
% 0	0	لا
% 100	40	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية:

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح موقع خلية الاتصال في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو، أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون اختلال خلية الاتصال موقعا هاما في الجمعية ، حيث جاءت بنسبة 100 % فهذا دليل على الدور الذي تلعبه هذه الخلية في إرساء قواعد التنظيم و التنسيق و التخطيط بين مختلف المستويات، إضافة إلى جهودها في إضهار الجمعية في أحسن صورة أمام الإعلام و الرأي العام و الجمهور، في حين نجد في المقابل أيضا نسبة نوعا ما كبيرة تذكر مكانة هذه الخلية في الجمعية حيث تمثل 0 % هذا ما يجعل فئة من الجمهور الداخلي راضي على أداء هذه الخلية.

فمن هذه نستنتج أن خلية الاتصال تحتل مكانة هامة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو، فهي المقوم الأساسي الذي تقوم عليه إدارة الجمعية و لا يمكن الإستغناء عن خدماتها التنظيمية.

الجدول رقم 7: يبين مدى اشراف الموظفين المختصين في الاتصال على مستوى خلية الاتصال بالجمعية الخيرية "كافل اليتيم" لولاية تيزي وزو:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
% 100	40	نعم
% 0	0	لا
% 100	40	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة الدراسة يؤكدون على إشراف الأعضاء المختصين في الاتصال على خلية الاتصال بالجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 100 % وهذا راجع للخبرات و المهارات الاتصالية التي ينفر بهام سؤال الاتصال بمهارة التحدث و الاتصال و مهارة الإقناع و التعامل مع جهد ذات شأن كوسائل الإعلام ، إضافة لإتخاذ قرارات فعالة خلال وقوع الجمعية في مشاكل، وعليه يتضح لنا في الأخير بأن الموظفين المشرفين على خلية الاتصال يتمتعون بمهارات اتصالية هامة، كما تتوفر لدى كل أعضاء الجمعية وهذا ما يسمح لهم بنقل وتبادل المعلومات بأساليب اتصالية ذات فعالية و تأثير كبير.

الجدول رقم 8: يوضح الإمكانيات المادية التي توفرها الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو كافية أو غير كافية لخلية الاتصال .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
7.5%	03	كافية
92.5%	37	غير كافية
100%	40	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر لنا من المعطيات أعلاه بأن أغلبية الأفراد المبحوثين على عدم توفير الجمعية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو لإمكانيات مادية غير كافية لخلية الاتصال حيث جاءت بنسبة 95 % و يمكن إرجاع هذا إلى عدم اهتمام القادة بهذه الخلية، في حيث نجد بقية المبحوثين يصرحون أن الموارد المادية المخصصة لخلية الاتصال كافية و قد مثلت هذه الفئة بنسبة 7.5%.

منه نلخص إلى نتيجة مفادها أن إدارة الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو تعطي الأسبق في توفير الموارد و الإمكانيات المادية لمصالح أخرى على حساب مكتب الاتصال، وهذا ما يمكن ان يعرقل جهد هذه الأخيرة التي تسعى لنجاح الجمعية بشكل عام.

الجدول رقم 9: يوضح كون خلية الاتصال هي الحصة الوحيدة المكلفة بالاتصال الداخلي و الخارجي في الجمعية كافل اليتيم لولاية تيزي وزلي:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
%100	40	نعم
%0	0	لا
% 100	40	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يبين خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن خلية الاتصال هي الجهة الوحيدة المكلفة بالاتصال الداخلي و الخارجي على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100 % وهذا لكونها تعتبر حلقة وصل و نقطة ربط و جسر للتفاعل بين مختلف الجمعيات كما أنها تعمل على تحقيق مستوى حتى الفهم و التنسيق المشترك فيما بينهم.

منه نستخلص أن خلية الاتصال بعد الجهة المعلقة بالاتصال الداخلي و الخارجي في الجمعية بهدف تقوية العلاقات بين الجمهور الداخلي و الخارجي على أسس التقدير والأحترام و كذلك ضمان الصورة الحسنة و السمعة الجيدة للجمعية.

الجدول رقم 10: يوضح أهم الوسائل التي تستخدمها الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
14,92	40	المقابلات
14,92	40	الاجتماعات
14,92	40	الندوات
14,55	39	الوسائل الإلكترونية
6,34	17	البريد الإلكتروني
4,85	13	الفاكس
14,55	39	الأنترنيت
0	0	الإكسترنات
14,92	40	مواقع التواصل الاجتماعي
%100	268	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن المقابلات و الندوات و الاجتماعات و مواقع التواصل الاجتماعي هي التي تساهم في تحقيق التفاعلية، حيث نجد الندوى من أهم و أبرز وسائل الاتصال المباشر المستخدمة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 14,92، حيث تعد هذه الندوات وسيلة اتصال فعالة بهدف تجسيد الاتصال البني المواجهي بين فرد و مجموعة من الأفراد والذي يقوم على وتبادل مختلف الآراء و الأفكار و الاتجاهات المختلفة ونجد أيضا الاجتماعات التي تقدر بـ 14,92 فهي ركيزة لتبادل الآراء و الاقتراحات بهدف اتخاذ قرارات غدراية رشيدة والأخذ برأي

الجماعة وأيضا المقابلات بنسبة 14,92 حيث تتيح هذه الاخرى بتبادل وجهات النظر الأفكار والأراء بين فردين أو مجموعة من الأفراد وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة تقدر بـ 14,92 حيث تعد المواقع التفاعلية كونها تتيح التفاعل و الاتصال بين جميع الأفراد تقوم بنشر مختلف المستجدات المتعلقة بالجمعية وهي أبرز مظاهر عصرنة الإدارة، وفي المركز الثاني نجد الوسائل الإلكترونية بنسبة تمثل بـ 14,55 وهذه الوسيلة فعالة في نقل مختلف المعلومات و البيانات بأقل وقت وهدد ممكن.

و في المرتبة الثالثة تأتي البريد الالكتروني بنسبة تقدر بـ 6,34 فلها دورا هاما في إدارة الجمعية فهي أداة فعالة للتواصل مع الاعضاء و التبرعين و تبادل المعلومات في غدارة المشاريع و تنظيم الأنشطة بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدامه لتوثيق الاحداث و أيضا نجد الفاكس بنسبة تقدر بـ 4,85 فإنه يقوم به تبادل المستندات و الرسائل بين اعضائه و الهيئات الإدارية.

وذلك في الأخير نجد الإستراتيجيات وهي الوسيلة التي يتم الاعتماد عليها في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو بنسبة 0%.

ومنه نستخلص في الأخير بان هذه الوسائل الاتصالية المباشرة المستخدمة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو تساهم في تحقيق العلاقة التفاعلية بين الجمهور الداخلي و الخارجي من اجل بناء علاقات إنسانية على أسس عملية دائمة.

الجدول رقم 11: يوضح مساهمة الاتصال في إدارة الجمعية على أحسن حال:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
85%	34	نعم
15%	06	لا
100 %	40	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يوضح الجدول أعلاه قيمة الاتصال في الجمعية ودوره في قيادة او إدارة الجمعية على احسن حال حيث قدرت أكبر نسبة بنعم بـ 85% حسب نتائج الجدول أعلاه بين لنا ان هناك اتصال داخل الجمعية يعمل على تنسيق المهام و حتى العلاقات بين اعضاء الجمعية بغعتها جوهر نشاط، فالاتصال هو محور كل العمليات، فهو عملية ضرورية و حيوية في بناء علاقات إنسانية في حين نجد الذين لم يتقبلوا مساهمة الاتصال يساعد على إدارة الجمعية على أحسن حال تقدر بـ 15% فإن طبيعة الاتصال في هذه الجمعية يدل على أن أعضاء الجمعية هناك يتمتعون بمهارات إتصالية قوية في تعاملهم ببعضهم البعض.

وعليه يتضح لنا في الأخير أن الاتصال أمر ضرور لتحقيق أهداف الجمعية بحيث يساعد على تحقيق التبادل و ضمان إستمرارية الجمعية كما يعتبر الوسيلة الاساسية لبناء الثقة بين اعضاء الجمعية.

الجدول رقم 12: ضرورة وجود لدى القائد قوة شخصية مختصة على الخبرة:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
%100	40	نعم
%0	0	لا
% 100	40	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال قراءتنا للجدول اعلاه يتبين لنا بأن صيغ أفراد عينة الدراسة يجمعون على أنه من الضروري وجود قائد ذو خبرة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو، حيث تشكل نسبتهم %100 كان وجود هذا القائد يعمل على تحقيق التنسيق و التنظيم و الرقابة لضمان السير الحسن لمختلف المهام خصوصا في حالة حدوث أي مشكل.

وفي الأخير نستنتج بأن وجود القائد الكاريزماتي على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم تيزي وزو أمر لابد منه كون هذه الأخيرة يقوم بمجهودات جبارة لا يمكن لأي قائد ناجح أن يسير الجمعية دون خبرة.

الجدول رقم 13: يوضح صفة الثقة بالنفس من الصفات التي يلتزم بها القادة الكاريزماتيون في إدارة الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
100%	40	نعم
0%	0	لا
100 %	40	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

من خلال قراءتنا للجدول اعلاه يبين لنا بأن جميعه الأفراد المبحوثين قابلون على أن الثقة بالنفس من الصفات التي يجب ان يلتزم بها القادة الكاريزميون بالأدارة الجمعية بنسبة 100% كونه الثقة بالنفس هي صفة حيوية تمكن الأفراد من معرفة قدراتهم و مواجهة التحديات بقوة وصبر فهي مهارة حاسمة في إدارة الجمعية فتمكن القائد نت إتخاذ القرارات واضحة و توجيه الأفراد و تحقيق الأهداف بشكل فعال.

منه نستخلص في الأخير أن الإعتماد على الثقة بالنفس لدى القادة الكاريزميون لها دور كبير في بناء جمعية قوية و خاصة في بناء علاقات داخل الجمعية وخارجها مما يعزز التعاون و العمل.

الجدول رقم 14: يوضح المهارات التي يتصف بها القائد الكاريزماتي في إدارة الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
32,45	37	الشفافية
34,21	39	الثقة في النفس
32,45	37	الإقناع و الإبداع
100	113	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

تبين من خلال الجدول أعلاه تحسين و تطوير مهارات الاتصال داخل الجمعية إذ قدرت مهارة الثقة بالنفس كأكبر نسبة قدرت بـ 34,21 % حيث تعد الثقة بالنفس الإيمان الكامل بالقدرات الفرد و مهاراته لمساعدة في بناء العلاقات مع أعضاء الجمعية و تسهيل التواصل مع المجتمع و دفعه إلى تحقيق أهداف الجمعية و تحفيزه وفي المرتبة الثانية تأتي مهارة الشفافية و مهارة الإقناع و الإبداع بنسبتين متساويتين تقدر بـ 32,45 فالشفافية هي مهارة أساسية في إدارة الجمعية حيث تساهم في بناء الثقة و تعزيز المساءلة وهي أداة مهنية جدا المحاربة الفساد الإداري وهي أساس القوة بين أعضاء الجمعية، و جمهورها و هي التعامل و التواصل الصادق و المنفتح مع جميع الأطراف، أما مهارة الإقناع و الإبداع هو فن التأثير على الآخرين لجعلهم يأمنون بفكرة و توليد أفكار جديدة و تطويرها.

و على اثر هذا نستنتج ان الثقة في النفس مهارة حاسمة يتحلى بها القادة الكاريزمائيون في غدارة الجمعية فهي تمكن القائد من اتخاذ القارات واضحة و توجيه الأفراد و تحقيق الأهداف بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك بناء علاقات قوية داخل الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

الجدول رقم 15: يوضح اهم الوظائف و الأنشطة التي يوم بها القائد على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرار	الإجابة
29,52%	31	الاتصال
35,23%	37	تحسين صورة الجمعية
35,23%	37	إتخاذ القرارات المعالجة مواجهة المشاكل التي تصيب الجمعية
100%	105	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه بان معظم وأهم الوظائف والأنشطة التي يقوم بها القائد على مستوى الجمعية اختاروا تحسين صورة الجمعية وإتخاذ القرارات المعالجة ومواجهة المشاكل التي تصب الجمعية بحيث تقدران بنفس النسبة بـ 35,23 % إذ هما يبرزان كاهم وأبرز الوظائف والأنشطة التي تسعى إدارة الجمعية لتجسيدها و تحقيق على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

كون صورة المؤسسة تعد رأس مالها ومقوما جوهريا لإستمراريتها حيث يتيح لها الإنتشار بين الجماهير الواسعة، و المتخذة يساهم مساهمة فعالة وكبيرة في استدراك و في صلاح و تقييم مواطن الضعف و الخلف في مختلف القيادات الإدارية ثم تلي مرتبة الاتصال بنسبة تقدر بـ 31% كونه يعد الوتر الحساس و العصب الحيوى الذي يضمن تحقيق التنسيق و التنظيم و تبادل المعلومات في إطار بيئة تنظيمية تتسم بتنوع وتعدد الآراء و تفتحها.

وعلى إثر هذا نستنتج أن تحسين صورة الجمعية يعد المقوم الأساسي و الهدف الأسمى لإستمرارية هذه الجمعية وخاصة أنها لا تتشط فراغ إنما من خلال التفاعل مع مختلف متغيرات البيئة الخارجية.

**الجدول رقم 16:** يوضح إعتماذ الجمعية على القادة الكاريزميون في إتخاذ القرارات على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
100%	40	نعم
0%	0	لا
100 %	40	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن القيادة الكاريزميون دور هام في إتخاذ القرارات على مستوى الجمعية حيث تمثب نسبة الإجابة بنعم 100% و لا ب 0%، حيث تمثل أهمية كبيرة، في إتخاذ القرارات على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو، مثل فرض أهمية التغيرات و المستجذات الخاصة على مستوى الجمعية منه نستنتج أن جميع المشاركون في الجمعية تفاهموا على أن وجود إنتقادات يلعب دورا مهما في إتخاذ القرار.

ومنه نستنتج في الاخير أن للقادة الكاريزماتيون اهمية كبيرة عند إتخاذ القرار و يظهر ذلك معرفة القادة لإستخدام مهاراتهم إضافة إلى تقديم كل مجهودات وخبيرة للسير الحسن لإدارة الجمعية.

الجدول رقم 17: يوضح هدف القادة الكاريزماتيون من استخدام الاتصال على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
65,57%	40	تحسين صورة
34,42%	21	تحقيق الانسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية
100 %	61	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يجمعون على تحسين الصورة الجمعية من أبرز اهداف القادة الكاريزماتين الاتصال على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو بنسبة 65,57% حيث أن سمعة الجمعية و صورتها تعد مقوما أساسيا وعنصرا جوهريا لإستمرار نشاطاتها إذ يركز القادات الكاريزماتيون على مستوى هذه الجمعية في الدفاع عن سمعتها من خلال استخدام الاتصال لإصال كل الأنشطة التي تقوم بها الجمعية ومن جهة أخرى نجد هدف تحقيق الانسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية بنسبة تقدر بـ 34,42% إذ أن التنظيم المحكم و التنسيق الدقيق بين المهام ووظائف هذه الجمعية يؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات فعالية وجود عالي تحسين الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو يأتي في المقام الأول كون الصورة الذهنية الجيدة و الحسنة تؤدي إلى كسب تأييد و قبول من طرف الرأي العام.

الجدول رقم 18: يوضح تعرض الجمعية لمشاكل كبيرة تؤدي إلى قلق القادات:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
92,5%	37	نعم
7,5%	03	لا
100 %	40	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن الجمعية تعرضت لمشاكل اتصالية كبيرة أدت إلى قلق القادات بنسبة تقدر بـ 92,5 % والتي تتمثل في المعوقات التي تواجه الجمعية كالجمعيات المتنافسة لها أو تعرضها إلى مشاكل اتصالية تؤدي إلى قلق القادات الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو ومن جهة أخرى يمكن أن لا تتعرض هذه الجمعية إلى مشاكل اتصالية تؤدي إلى قلق القادة للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 7,5 % وهذا إن كان التمويل جيد ووجود عدد المتطوعين كثيرة و إقامة برامج متنوعة من طرف الجمعية مما يؤدي إلى تحقيق اهدافها و نشاطتها.

ومنه يتضح لنا في الأخير بان يمكن أن تتعرض الجمعية لمشاكل اتصالية نتيجة عذة عوامل منها نقص التواصل الداخلي او الخارجي او ضعف استراتيجية الاتصال واستخدام وسائل الاتصال غير فعالة.

الجدول رقم 19: يوضح مدعوا تخصيص ميزانية من طرف الإدارة و القادة لمساعدة الجمعية في مواجهة المشاكل وحلها:

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%100
لا	0	%0
المجموع	40	% 100

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان غالبية اعضاء الجمعية يقومون بتخصيص الميزانية من طرف الإدارة و القادة لمساعدة الجمعية في مواجهة المشاكل وحلها بنسبة تقدر بـ 7,5% وهذا يعود إلى السير الحسن للجمعية، ومن جهة اخرى نجد بقية أعضاء الجمعية يرفضون تخفيض الميزانية للجمعية بنسبة تقدر بـ 25 % وهذا راجع أن ما بين لنا من التحليل أن تكون الميزانية من طرف التبرعات من المحسنين.

ومنه نستخلص في الأخير إلى وجود ميزانيتها المالية معتبرة بهدف إنشاء وخلق جهاز قوي من طرف القادة لمساعدة هذه الجمعية في مواجهة المشاكل و حلها، وكما تستفيد الجمعية من تبرعات المحسنين لتطوير الجمعية.

الجدول رقم 20: يوضح إهتمام الجمعية بفتح و تفعيل قنوات التواصل بين أعضائها:

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
100%	40	نعم
0%	0	لا
100 %	40	المجموع

القراءة الكمية و الكيفية:

يبين لنا من خلال الجدول بأن جميع أفراد عينة الدراسة يهتمون بتفعيل وفتح قنوات التواصل بين اعضائها إذ قدرت بـ 100% فإن هذا يدل على أن الجمعية الخيرية و بإعتبارها منظمة خيرية ذات طابع عجماعي لها وسائل اتصالية فعالة، تعتمد عليها في نشاطها ومهامها، وتحسين من أدائها لأنها تسمح في التواصل المباشر وتسرع في مناقشة اهم القضايا المختلفة بالجمعية و تنظيم الأنشطة و تنسيق المشاريع الخيرية كما للوسائل الاتصالية القدرة على التواصل غير المحدود بين الأعضاء و تبادل الأفكار و المعلومات من أي مكان في العالم مما يتيح الفرصة للتعاون و التنسيق بين أفراد الجمعية سواء كانوا في نفس المنظمة أو متفرقين.

الجدول رقم 21: يوضح أهم القنوات التواصل بين أعضاء الجمعية

المتغير	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التفاعل عبر البريد الإلكتروني	35	30,43%
عقد اجتماعات دورية	40	34,78%
منصات و مواقع التواصل الاجتماعي	40	34,78%
المجموع	115	100%

القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن من أهم و أبرز ما تهتم به الجمعية لتفعيل قنوات التواصل بين أعضائها على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو أعلى نسبة تتمثل في كلا من عقد إجتماعات دورية و منصات و مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة تقدر ب 34,78% ، حيث يعد التفاعل عبر البريد الإلكتروني أداة حيوية أين ساهم في بناء علاقات وطيدة مع المتبرعين و الجمهور المستهدف و يسهل التواصل الفعال و تبادل المعلومات الهامة حول الأنشطة و المشاريع، كما يعتبر وسيلة فعالة لجمع التبرعات و نشر الوعي حول قضايا الجمعية و الترويج لأحداثها و فعاليتها حيث يتمثل بنسبة تقدر ب 30,43%.

و في الأخير نلخص إلى نتيجة مفادها أن كلا من عقد إجتماعات دورية و منصات و مواقع التواصل الاجتماعي لهما دور كبير بالنسبة للجمعية فهما فرصة لتعزيز التواصل و

## الإطار التطبيقي : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية

زيادة الوعي بأنشطتها و توسيع نطاق تأثيرها و بالإضافة إلى جذب المتطوعين و المؤيدين كما أنها تساهم في تحسين إدارة العمليات و تطوير إستراتيجيات الجمعية إضافة إعطاء المبحوثين قنوات أخرى تهتم بها الجمعية كلا من الإذاعة و التلفزيون.

**جدول رقم 22:** يوضح الإجراءات التي تقوم بها الجمعية خلال وقوعها في مشاكل:

المتغير الإجابة	عدد التكررات	النسبة المئوية
عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية	40	31,45%
الإسراء في توفير المعلومات و البيانات النوعية و الكمية الخاصة بالمشكل	32	25,19%
تدوين اعضاء الجمعية عن كيفية التعامل مع وسائل الإعلام	17	13,38%
العمل على تنسيق الجهود لتظهر بحلول ناجحة لاي وظيفة	38	29,92%
المجموع	127	100%

### القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معظم أعضاء الجمعية يؤكدون أن غجتماع مع اعضاء الجمعية بنسبة 31.49 % يعتبر من اهم الإجراءات التي تقوم بها الجمعية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو وهذا من اجل تبادل مختلف الآراء و الأفكار و تعزيز القارات السامية للتقليص من حدة الأزمة .

وفي المرتبة الثانية نجد العمل على تنسيق الجهود لتظهر بحلول ناجحة لأية وظيفة بنسبة 29,92% وهذا من خلال تجسيد مبدأ الترابط و التضامن و تكاملا الجهود و الأفكار و المقترحات بهدف الخروج بحلول وآفات تعمل على مواجهة مختلف الازمات و الصعوبات و العراقيل تجسيدا للمعادلة الثالثة (الديمقراطية و التشاركية في تبادل المقترحات لاتخاذ القرارات مهما كانت الوضعية) وفي المركز الثالث نجد الإسراع في توفير المعلومات و البيانات النوعية و الكمية الخاصة بالمشكل بنسبة 25,19% كون هذه المعلومات و البيانات تمثل العنصر الأساسي و القاعدة التي ينطلق منها لغتخاذ القارات الإدارية الفعالة و في بخر الترتيب نجد تدوين أعضاء الجمعية عن كيفية التعامل مع وسائل الإعلام بنسبة 13,38% وهذا بهدف تحقيق مبدأ التداول الشفاف بمختلف الصعوبات و البيانات لتحقيق هذه الغاية فإنه يتوجب على الجمعية العمل على عقد دورات تكوينية لفائدة الإداريين من أجل اكتساب المهارات الاتصالية لتوفيرها في التعامل مع الآخرين.

وعليه يتضح لنا في الأخير بأن توفير الإجراءات الوقائية و الإحترازية، أمر محتم و ضروري و يمثل نقطة الإرتكاز و حيز الزاوية للوقوف في وجه المشاكل التي تعرقل السير الحسن لمختلف مصالح الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

الجدول رقم 23: يوضح كيفية تعامل القادة الكاريزميين مع وسائل الإعلام بصدد إيصال المعلومات أثناء وقوع المشكل في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغير الإجابة
15,09	8	إشترك وسائل الإعلام لتغطية المشكل
75,47	40	الإسراع في الأداء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل آخر
9,43	5	إتباع أسلوب التحفظ و الإنكار
100	53	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر لنا من خلال الجدول أغلبية المبحوثين يؤدون على أن الإسراع في الإداء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل آخر من أبرز الأساليب التي يعتمد عليها القادة الكاريزميين وقد جاء بنسبة تقدر ب 75,47% وهذا بهدف توضيح الأمور ومختلف الملابسات ووضح النقاط على الحروف ووضع الرأي العام في الصورة لعدم ترك المجال لظهور الإشاعات.

وفي المرتبة الثانية نجد إشترك وسائل الإعلام لتغطية الحدث بنسبة تقدر ب 15% وهذا من أجل تجسيد مبدأ الانتساب الحر و القانوني للمعلومات في القطاع العمومي لترسيخ مبدأ الشفافية وعدم إتباع الأنساب التعتيم و التعليط و التضليل الإعلامي و في المرتبة الثالثة

نجد إتباع أسلوب التحفظ و الإنكار بنسبة 9,43 % وهذا من خلال عدم نشر المعلومات و البيانات و محاولة تهدئة و حل الاوضاع داخليا فقط.

ومنه نستخلص في الاخير ان الإسراع في الإدلاء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول غلى حل يمثل من اهم الأساليب التي يتعامل بها القادة الكاريزميون في إطار إيصال المعلومات.

الجدول رقم 24: يوضح أهم القرارات التي تخرج بها الجمعية بعد وقوعها في مشكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
100%	40	نعم
0%	0	لا
100 %	40	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يبين من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية الساحة مع تقييم أداء الغدارة الجمعية عند وقوع اي نشاط او حركة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو بنسبة 100% وهذا يعود إلى طبيعة و حجم النشاط او الحركة إذ كان هناك نشاط بسيط لإجابة فيها لتقييم أداء إدارة الجمعية إضافة إلى الإنشغال بمسائل اكثر اهمية وعدم وجود متسع مع الوقت.

ومنه يتضح لنا في الاخير بان تقييم أداء غدارة الجمعية بعد وقوع أي نشاط او حركة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو يمثل نقطة محورية لتنظيم المهام فهي نوع من الرقابة التي تهدف الدفع بالمنظمات إلى ما هو افضل لتسير الجمعية.

الجدول رقم 25: يوضح أهم القرارات التي تخرج بها الجمعية بعد وقوعها في مشكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المتغير الإجابة
23,76%	24	إعادة مجلة التنظيم وقت متغيرات جديدة
38,61%	39	دعم القادة على استخدام الاتصال الفعال داخل الجمعية
37,62%	38	بناء علاقات وطيدة مع الجمهور
100%	101	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على دعم القادة على استخدام الاتصال الفعال داخل الجمعية من أهم وأبرز القارات المنبثقة من الجمعية بعد وقوعها في مشكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو بنسبة 38,61% وهذا يظهر من خلال اللقاءات الصحفية و الندوات مع مختلف وسائل الإعلام ومن أجل تجسيد أسس الشفافية و الانتقال الحر لمختلف المعلومات تليه في المتبة الثانية بناء علاقات وطيدة مع الجمهور بنسبة 37,62% وهذا من خلال إرساء أسس التفاعل و الاخذ بعين الإعتبار إقتراحات وأراء الجمهور، ومن أجل إرساء و تجسيد ثقافة اتصالية مع الجمهور الداخلي و الخارجي، و في بخر الترتيب نجد إعادة هيكلة التنظيم وفق متغيرات جديدة وهذا خلال خفض مستوى العنصر المادي الغير فاعل و الإستغناء عن بعض القرارات و دمجها في

## الإطار التطبيقي : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية

قرار عقلائي بتزويدهم باهم الحلول التي قد يجدونها لأي مشكل من اجل استمرارية هذه الجمعية في نشاطتها و مساعدتها.

الجدول رقم 26: يوضح أهم الطرق التي يعتمدها القادة الكاريزماتيون للوقاية من المشاكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

المتغير	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الإجابة		
التعاون مع الجهات المختصة بإدارة الاتصال	35	30,97 %
الجمعيات بإنشاء فريق مختص في إدارة الجمعية	38	33,62 %
عقد دورات تكوينية في المجال	40	35,39 %
المجموع	113	100 %

### القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون عقد دورات تكوينية في المجال يمثل من أبرز الطرق التي تعتمدها الجمعية للوقاية من المشاكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو حيث تمثل نسبة 35,39% و هذا التكوين يهدف تدريب الأفراد على قواع اتصالية و تنظيمية لمواجهة المشاكل بكل حكمه و و إرشاد ثم نجد المرتبة الثانية الجمعيات بإنشاء: فريق مختص في إدارة الجمعية بنسبة 33,62% و ذلك لضمان خطة تنظيمية صلبة الوقاية منها قبل حدوثها وفي المرتبة الثالثة نجد التعاون

مع الجهات المختصة بإدارة الاتصال وهذا يتجسد مثله في العقود التعاونية مع الجهات الأخرى.

ومنه نستنتج في الأخير بأن عقد جورات تكوينية في المجال من أهم الأساليب المعتمدة لدى الجهة للوقاية من المشاكل و التخفيف من حجمها على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

**الجدول رقم 27:** يوضح أهم العوائق التي تواجهها إدارة الجمعية دون استخدام الإتصال و عدم وجود القادة الكاريزميون على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
81,63%	40	مادية
2,04%	1	بشرية
16,32%	8	اتصالية
100%	49	المجموع

#### القراءة الكمية و الكيفية:

يظهر من خلال الجدول أعلاه بأن المبحوثين يؤكدون أن المعوقات المادية من أبرز المعوقات التي تواجهها إدارة الجمعية دون استخدام الاتصال وعدم وجود القادة الكاريزميون على مستوى الجمعية حيث مثلت بنسبة 81,63 % وتتمثل هذه المعوقات في نقص الوسائل اللازمة و المناسبة التي تتضمن السير الحسن لمختلف المهام و الأنشطة ، ثم نجد في المتبة الثانية المعوقات الاتصالية بنسبة 16,32% نتيجة عدم تدفق المعلومات بشكل سليم وهذا بوجود مؤثرات نفسية مثل صعوبة الاستعاب وفهم محتوى الرسالة الاتصالية و في

المرتبة الثالثة نجد المعوقات البشرية بنسبة 2,04 % وهذا نتيجة نقط الموارد البشري المدرب و المؤهل الذي يساهم في اتخاذ القرارات الفعالة فيما يحسن من سير الجمعية. وفي الاخير نخلص على نتيجة مفادها ان الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو عليها ان تاخذ بعين الإعتبار هذه المعوقات و تعمل على تداركها وإصلاحها من خلال توفير كل الإمكانيات البشرية المادية و الاتصالية و تسخيرها للتسير و التنظيم بشكل أفضل.

المبحث الثالث: تحليل البيانات الكمية و الكيفية للجداول المركبة

الجدول رقم 28: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمدى إحتلال خلية الإتصال موقعًا مهمًا في الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%90	36	%00	00	%90	36	ذكر	الجنس
%10	4	%00	00	%10	4	انثى	
%100	40	%00	00	%100	40	المجموع	
%15	06	%00	00	%15	06	من 25 إلى 30 سنة	السن
%27,5	11	%00	00	%27,5	11	من 30 إلى 35 سنة	
%17,5	07	%00	00	%17,5	07	من 35 إلى 40 سنة	
%22,5	09	%00	00	%22,5	09	من 40 إلى 45 سنة	
%17,5	07	%00	00	%17,5	07	اكثر من 45 سنة	
%100	40	%00	00	%100	40	المجموع	
%40	16	%00	00	%40	16	ثانوي	المستوى التعليمي
%37,5	15	%00	00	%37,5	15	جامعي	
%22,5	09	%00	00	%22,5	03	تكوين مهني	
%100	40	%00	00	%100	40	المجموع	
%92.5	37	%00	00	%92,5	37	من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية المهنية
%7,5	03	%00	00	%7,5	03	من 10 سنوات إلى 15 سنوات	
%00	00	%00	00	%00	00	أكثر من 15 سنة	
%100	40	%00	00	%100	40	المجموع	
%12.5	5	%00	00	%12,5	5	إطار	الوظيفة
%2.5	1	%00	00	%2,5	1	رئيس الجمعية	
%85	34	%00	00	%85	34	عضو الجمعية	
%100	40	%00	00	%100	40	المجموع	

من خلال النسب المئوية المبنية في الجدول المتعلق بمتغيرات الدراسة نحو إحتلال خلية الإتصال موقعاً مهماً في الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو فتظهر لنا أعلى نسبة بالنسبة للأقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 92,5% لأن أغلبية الأفراد يؤكدون على إحتلال خلية الإتصال موقعاً في الهيكل التنظيمي، و يمكن إرجاع ارتفاع هذه النسبة إلى كون المشاركين في الجمعية ذو الخبرة على العلم بأن لخلية الإتصال مكانة مهمة ، في حين نجد أيضاً الذكور بنسبة عالية تقدر ب 90% يؤكدون على مكانة خلية الإتصال، إضافة إلى النسبة لأعضاء الجمعية بنسبة تقدر ب 2% هذا ما يسمح لنا بمعرفة مكانة كل من المشاركين في الجمعية يؤكدون على أن خلية الإتصال تحتل موقعاً مهماً في الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

أما بالنسبة للمتغير السن، حيث نلاحظ نسب متفاوتة فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة تقدر نسبته ب 27,5% و يمكن تفسير هذا بأنهم يتمتعون بكفاءة و حب الإطلاع على الجمعية التي إلتحقوا إليها للتعرف على مختلف الأجهزة و ظروف عملها، و تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة بنسبة 22,5. و تعكس هذه النسبة نوعاً من النضج التنظيمي الذي يميز هذه الفئة في الإطلاع على مهام و أدوار خلية الإتصال و في المركز الثالث نجد تساوي كلا من الفئتين العمريتين من 35 إلى 40 سنة و أكثر من 45 سنة بنسبة 17,5%، و في آخر الترتيب بانسبة لفئة السن نجد الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة 15%.

أما بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي نبرز نسب متوسطة لدى المبحوثين ذو المستوى الثانوي الذين يؤكدون إحتلال خلية الإتصال موقعاً مهماً في الهيكل التنظيمي في الجمعية بنسبة 40% و نفس ذلك بأن الجمعية تتميز بتوظيف أعضاء من ذو المستوى الثانوي كثرة تميزهم بالكفاءة العلمية التي تجعلهم يميزون عمل و نشاط إدارة الجمعية في حين نجد نسب كل من المتوى الجامعي و التكوين المهني نجد نسب متوسطة حيث تقدر نسبة المستوى الجامعي ب 37,5% و فئة المستوى التكوين المهني ب 22,5% وهذه النسب تبين على أن جميع الأفراد المبحوثين يؤكدون أن الإتصال يحتل موقعاً مهماً في الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

و من خلال المعطيات الكمية للجدول التعلق بمتغير الأقدمية المهنية يتضح لنا أن أغلبية الأفراد الباحثين الذين يمتلكون الخبرة من 5 إلى 10 سنوات أجابوا بنعم حول إحتلال الإتصال 92,5% لأنهم أكثر حجم من الفئات الأخرى، ثم تليها في المرتبة الثانية الأفراد الباحثين الذين لديهم أقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 7,5% كونهم يتمتعون بخبرة طويلة في العمل الإداري، و في نيل الترتيب نجد أصحاب الأقدمية المهنية بنسبة منعدمة و ذلك يعود على كون الباحثين ليس هناك من لهم خبرة في العمل الإداري أو في الجمعية من 15 سنة فأكثر.

و في الأخير نصل إلى الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة إذ يتبين لنا أغلبية أفراد العينة من أعضاء الجمعية يؤكدون إحتلال خلية الإتصال موقعًا مهمًا في الخيكل التنظيمي للجمعية بنسبة تقدر ب 85% ، و من هذا المنطلق نفسر ذلك كون أن أعضاء الجمعية هم محور الأساسي في أداء مختلف الوظائف و عندهم أكثر من المناصب الأخرى، لأنهم يقومون على تجسيد الأوامر و القرارات و تنفيذها. و بالتالي لهم معرفة بالجهات المهمة لهذه الأولوية في حين نجد في المرتبة الثانية الإطارات بنسبة 12,5% كونهم تقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة تجعلهم يعرفون مكانة الإدارات لضمان السير الحسن للمهام، و في آخر الترتيب نجد رئيس الجمعية بنسبة 2,5% وهذا دليل على أنه أجاب على أن خلية الإتصال تحتل موقعًا مهمًا في الهيكل التنظيمي في الجمعية.

حسب هذه القراءة الرقمية نجد جميع أفراد الجمعية يؤكدون على حتلل خلية الإتصال موقعًا مهمًا في الهيكل التنظيمي في الجمعية ، و لهذا نستنتج أن للإتصال أهمية كبيرة بالنسبة للهيكل التنظيمي للجمعية .

الجدول رقم 29 : يمثل علاقة متغيرات الدراسة بالإمكانات المادية التي توفرها الجمعية لخلية الاتصال:

المجموع		غير كافية		كافية		الإجابة المتغيرات	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%90	36	%85	34	%5	2	ذكر	الجنس
%10	4	%7,5	3	%2,5	1	انثى	
%100	40	%92,5	37	%7,5	03	المجموع	
%15	6	%15	6	%0	0	من 25 إلى 30 سنة	السن
%27,5	11	%27,5	11	%0	0	من 30 إلى 35 سنة	
%17,5	07	%15	6	%2,5	1	من 35 إلى 40 سنة	
%22,5	09	%22,5	9	%0	0	من 40 إلى 45 سنة	
%17,5	07	%12,5	5	%5	2	اكثر من 45 سنة	
%100	40	%92,5	37	%7,5	03	المجموع	
%40	16	%37,5	15	%2,5	1	ثانوي	المستوى التعليمي
%37,5	15	%32,5	13	%5	2	جامعي	
%22,5	09	%22,5	9	%0	0	تكوين مهني	
%100	40	%92,5	37	%7,5	03	المجموع	
%92,5	37	%87,5	35	%5	02	من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية
%7,5	03	%5	2	%2,5	1	من 10 سنوات إلى 15 سنوات	
%0	0	%0	0	%0	0	أكثر من 15 سنة	المهنية
%100	40	%92,5	37	%7,5	3	المجموع	
%12,5	05	%7,5	03	%5	2	إطار	الوظيفة
%2,5	01	%2,5	01	%0	0	رئيس الجمعية	
%85	34	%82,5	33	%2,5	1	عضو الجمعية	
%100	40	%92,5	37	%7,5	3	المجموع	

من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول المتعلق بمتغيرات الإمكانيات المادية التي توفرها الجمعية لخلية الإتصال يظهر منا أن الأغلبية الذين ذوي الأقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات يؤكدون أن الإمكانيات المادية غير كافية بنسبة تقدر بـ 87,5% كأعلى نسبة. ثم تليها الجنس فئة الذكور أيضاً معظمهم يؤكدون أن الإمكانيات المادية غير كافية بنسبة 85% كنسبة متوسطة ثم تليها أعضاء الجمعية بنسبة 82,5% أيضاً يؤكدون على عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لخلية الإتصال .

ننتقل إلى الجدول المتعلق بمتغير السن، حيث نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية من 30 إلى 35% يؤكدون أن الإمكانيات المادية التي توفرها الجمعية لخلية الإتصال غير كافية بنسبة تقدر بـ 27,5% ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة بنسبة تقدر بـ 22,5% بعدها تأتي كلا من الفئتين من 25 إلى 30 سنة و الفئة من 35 إلى 40 سنة نسبتيهما متساويتين تقدر بـ 15% و كأخررتبة نجد الفئة العمرية من 45 فأكثر بنسبة 12,5%. و يمكن تفسير هذا أن الجمعية لا تتوفر على الإمكانيات المادية لخلية الإتصال. ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 45 فأكثر بنسبة 5% ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة أيضاً بنسبة قليلة تقدر بـ 2,5% ، و كأخر الرتب إنخفاض في النسب الثلاث للفئات الأخيرة التي تمثل نسب منعدمة 0%.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يبرز فيه إرتفاع النسب لدى المبحوثين ذو المستوى الثانوي الذين يؤكدون أن الإمكانيات غير كافية بنسبة 37,5% ، وتفسر ذلك بأن الجمعية تعمل على إستقبال الأفراد ذو المستوى الثانوي بكثرة تميزهم بكفاءة علمية التي تجعلهم

نجد ذو المستوى الجامعي بنسبة متوسطة تقدر بـ 32,5% و تعكس هذه النسبة على إهتمام كل المستويات بمكانة خلية الإتصال و القدرة على توفر لها إمكانيات مادية ترضيها . و في المرتبة الثانية نجد الذين يؤكدون على كفاية الإمكانيات لكل من المستوى الجامعي بنسبة 5% ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة قليلة جداً هي 2,5% ، و كأخر نسبة نجد التكوين المهني بنسبة صفرية منعدمة 0%.

من خلال المعطيات الكمية للجدول المتعلق بالأقدمية المهنية يتضح لنا أن أغلبية أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات أجابوا بالإجابة غير كافية لإمكانيات المادية ثم تليها ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 5% و كآخر نسبة منعدمة نسبة ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة.

و في الأخير نصل إلى الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة، إذ يتبين لنا أن أغلبية أفراد الفئة من أعضاء الجمعية دائماً يؤطدون على عدم توفير إمكانيات مادية كافية للجمعية بنسبة 82,5% ثم تليها الإطارات بنسبة متوسطة 7,5% . و كآخر نسبة نجد رئيس الجمعية بنسبة 25% أما بالنسبة للباحثين الذين أكدوا على توفير إمكانيات مادية كافية فنجد الإطارات كأعلى نسبة ثم بعدها أعضاء الجمعية و آخرها رئيس الجمعية بنسبة منعدمة 0% و هذا دليل على أن الإمكانيات المادية التي توفرها الجمعية لخلية الإتصال غير كافية.

الإطار التطبيقي : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية

الجدول رقم 30: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة الإتصال في إدارة الجمعية على أحسن حال

المجموع		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%90	36	%15	6	%75	30	ذكر	الجنس
%10	4	%0	0	%10	4	انثى	
%100	40	%15	6	%85	34	المجموع	
%15	6	%00	0	%15	06	من 25 إلى 30 سنة	السن
%27,5	11	%2,5	1	%2,5	10	من 30 إلى 35 سنة	
%17,5	7	%5	2	%12,5	5	من 35 إلى 40 سنة	
%22,5	9	%2,5	1	%20	8	من 40 إلى 45 سنة	
%17,5	7	% 5	2	%12,5	5	اكثر من 45 سنة	
%100	40	%15	6	%85	34	المجموع	
%40	16	%5	2	%35	14	ثانوي	
%37,5	15	%00	00	%37,5	15	جامعي	
%22,5	9	%10	4	%12,5	5	تكوين مهني	
%100	40	%15	6	%85	34	المجموع	
%92,5	37	%15	6	%77,5	31	من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية المهنية
%7,5	3	%00	00	%7,5	3	من 10 إلى 15 سنوات	
%00	00	%00	00	%00	00	أكثر من 15 سنة	
%100	40	%15	6	%85	34	المجموع	
%12,5	5	%00	00	%12,5	5	إطار	الوظيفة
%2,5	1	%00	00	%2,5	1	رئيس الجمعية	
%85	34	%15	6	%70	28	عضو الجمعية	
%100	40	%15	6	%85	34	المجموع	

من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول المتعلق بمهمة الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة الجمعية على أحسن حال يظهر لنا أن أغلبية الأفراد ذوي الأقدمية المهنية يؤكدون أن للإتصال و القيادة الكاريزمية دور كبية في إدارة الجمعية على أحسن حال حيث نجد عند ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات نسبة تقدر ب 77,5% ، ثم يليه متغير الجني عند الذكر بنسبة 75%، من بعدها يأتي متغير الوظيفة حيث نجد عند أعضاء الجمعية نسبة متوسطة بنسبة تقدر ب 70% م.

من هنا نستنتج أن معظم النسب الكبيرة متفقون على أن الإتصال و القيادة الكاريزمية يساهمون في إدارة الجمعية على أحسن حال ، في حين نجد عند الذين لم يتقبلوا أن الإتصال يساهم في إدارة الجمعية على أحسن حال حيث نجد عند متغير الجنس لدى فئة الإناث بنسبة منعدمة 0%، مما يدل على أن الإناث يرون أن الإتصال لا يساهم في إدارة الجمعية على أحسن حال .

ننتقل الآن إلى المتغير المتعلق بمتغير السن بحيث نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية 40 إلى 45 سنة يؤكدون أن الإتصال يساهم في إدارة الجمعية على أحسن حال بنسبة تقدر ب 20% كأعلى نسبة في متغير السن، و يمكن تفسير هذا بأن القادة يتمتعون بصفات تجعله قادرًا على إلهام الآخرين و إثارة مهامهم بينما يضمن الإتصال الفعّال نقل الرؤية والأهداف بوضوح و فعالية مما يؤدي إلى زيادة تحقيق النجاح ، و تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الأولى من 25 إلى 30 سنة بنسبة متوسطة تقدر ب 15% و تمكن هذه النسبة نوعًا من النضج التنظيمي الذي يميز هذه الفئة الإطلاع على مهامهم و أحوال خلية الإتصال ، و في المركز الثالث نجد الفئة العمرية من 45 فأكثر بنسبة 12,5%، و تليها الفئة العمرية الثانية بنسبة 10% و في آخر الترتيب نجد الفئة العمرية الثالثة بنسبة قليلة هي 5% .

حسب الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يبرز فيه ارتفاع النسبة لدى المبحوثين ذو المستوى الجامعي الذين يؤكدون على مساهمة الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة الجمعية على أحسن حال بنسبة 37,5% و تفسر ذلك بأن الجمعية تعمل على توظيف فءة الجامعات بكثرة لتميزهم بكفاءة العملية التي تجعلهم يميزون عنها و نشاط إدارة الجمعية في حين نجد نسبة

المستوى التعليمي 35% كنسبة متوسطة ، و ف آخر الترتيب نجد فئة التكوين المهني بنسبة قليلة تقدر ب 12,5% و تعكس هذه النسبة بإهتمام كل المستويات بمساهمة الإتصال في إدارة الجمعية على أحسن حال.

و يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية يتضح لنا أن أغلبية أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات أجابوا بنعم على مساهمة الإتصال في إدارة الجمعية في أحسن حال بنسبة تقدر ب 77,5% الإتصال و ، ثم يليه في المرتبة الثانية للأفراد المبحوثين الذين لديهم أقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 7,5% فهم يتمتعون بخبرة طويلة في العمل الإداري و في آخر الترتيب نجد أصحاب الأقدمية من 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة و نفس تباين هذه النسب باختلاف إهتمامات كل فئة من المبحوثين فكل فئة لديها منظورها الخاص لمعرفة الأشياء و الإطلاع عليها داخل الجمعية.

و في الأخير نصل إلى الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة إذ يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة من أعضاء الجمعية يؤكدون على مساهمة الإتصال كبيرة تجعلهم يعرفون ال في إدارة الجمعية على أحسن حال بنسبة تقدر ب 70%، و من هذا التعليق نفس ذلك كون أعضاء الجمعية هم المحور الأساسي في أداء مختلف الوظائف ، و عددهم أكثر من المناصب الأخرى، لأنهم الذين يقومون بالكامل الأنشطة و التطوعات التي تقوم بها الجمعية .

في حين نجد في المرتبة الثانية الإطارات بنسبة 12,5% على عاتقهم مسؤوليات كبيرة تجعلهم يعرفون مكانة الإتصال و القيادة الكاريزمية لضمان السير الحسن للمهام ، و في آخر الترتيب نجد رئيس الجمعية بنسبة 2,5% و هي نسبة قليلة مقارنة بما سبقها، كما أنها دليل على أن الإتصال يساهم في إدارة الجمعية على أحسن حال.

حسب هذه القراءة الرقمية للإجابات التي قدمت أن الإتصال يساهم في إدارة المنظمة على أحسن حال حيث أن معظم المبحوثين أجابوا بنعم فالإتصال يعتبر أداة قوية في إدارة الجمعية فالقائد الكاريزمي الملهم هي قدرته على التواصل الفعّال يمكنه بناء فريق قوي و متحمس لتحقيق أهداف الجمعية بنجاح.

الجدول رقم 31: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بالمهارات التي يتصف بها القائد الكاريزمي في إدارة الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو

المجموع		الإقناع و الإبداع		الثقة في النفس		الشفافية		الإجابة المتغيرات	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%90,26	102	%82	33	%87,5	35	%85	34	ذكر	الجنس
9.73%	11	10	4	10 %	4	7.5	3	انثى	
100%	113	92.5%	37%	97.5%	39	92.5%	37	المجموع	
14.15%	16	12.5%	5	12.5	5	15	6	من 25 إلى 30 سنة	السن
26.54%	30	25	10	27.5%	11	22.5	9	من 30 إلى 35 سنة	
%17,69	20	15	6	17.5%	7	17.5%	7	من 35 إلى 40 سنة	
%23,00	26	%22,5	9	%22,5	9	%20	8	من 40 إلى 45 سنة	
%18,58	21	%17,5	7	%17,5	7	%17,5	7	اكثر من 45 سنة	
%100	113	%92,5	37	%97,5	39	%92,5	37	المجموع	
%38,93	44	%35	14	%37,5	15	%37,5	15	ثانوي	المستوى التعليمي
%38,5	43	%37,5	15	%37,5	15	%32,5	13	جامعي	
%23.00	26	20	8	%22,5	9	%22,5	9	تكوين مهني	
%100	113	%92,5	37	%97,5	39	%92,5	37	المجموع	
%92,03	104	85	34	%90	36	85	34	من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية المهنية
%7,96	09	%7,5	3	%7,5	3	%7,5	3	من 10 سنوات إلى 15	
0	0	0	0	0	0	0	0	أكثر من 15 سنة	
%100	113	%92,5	37	%97,5	39	%92,5	37	المجموع	
%13,27	15	%12,5	5	%12,5	5	%12,5	5	إطار	الوظيفة
%2,65	3	%2,5	1	%2,5	1	25	1	رئيس الجمعية	
%84,07	95	%77,5	31	%82.5	33	%77,5	21	عضو الجمعية	
%100	113	%92,5	37	%97,5	39	%92,5	37	المجموع	

من خلال النسب المئوية الموضحة أعلاه و التي يتصف بها القائد الكاريزمي في إدارة الجمعية حيث تتمثل مهارات الثقة بالنفس بالنسبة للذكور كأعلى نسبة بالنسبة للمبحوثين بنسبة 87,5% ثم تليها مهارة الشفافية بالنسبة للذكور بنسبة 85% و كآخر مهارة تجد مهارة الإقناع و الإبداع بنسبة 82,5% حيث تمثل مهارة الثقة في النفس هي الإيمان الكامل بقدرات الفرد و مهاراته لمساعدة في بناء العلاقات بين الجمعيات و تسهيل التواصل مع المجتمع و دفعه إلى تحقيق أهداف الجمعية، في حين نجد مهارة الشفافية في المرتبة الثانية، و كآخر رتبة مهارة الإقناع و الإبداع فهي فن التأثير على الآخرين لجعلهم يؤمنون بفكرة توليد أفكار جديدة مم يسهل إدارة الجمعية و التحكم فيها. و يتضح من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن المركز الأول المتعلق بالثقة بالنفس يشهد ارتفاع نسبة الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة حيث تمثل 27,5% بعدها الفئة العمرية الرابعة من 40 إلى 45 سنة بنسبة 22%، ثم تأتي الفئة العمرية الثالثة و الخامسة بنسبة متساوية يتمثل 17,5% و في الأخير تأتي الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة 12,5%.

أما المركز الثاني لمهارات الإتصال للقادة الكاريزماتيون تأتي مهارة الشفافية حيث نجد الفئة العمرية 30 إلى 35 سنة بنسبة 22,5% كنسبة أولى من النسبة الثانية من 40 إلى 45 سنة بنسبة 20%، ثم تأتي الفئة العمرية الثالثة و الخامسة بنسبة متساوية تتمثل في 17,5% و بعدها الفئة الأخيرة من 25 إلى 30 سنة بنسبة 15%.

و المركز الثالث لمهارات قادات الجمعية مهارة الإقناع و الإبداع نجد الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 25%، أما في المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة بنسبة 22,5%، ثم تليها الفئة من 45 إلى أكثر بنسبة 17,5%، أما المرتبة الرابعة نجد من 35 إلى 40 بنسبة 15% و في الأخير نجد الفئة العمرية من 25 إلى 30 بنسبة 12,5% كأصغر فئة.

و فيما يخص جدول المتعلق بمتغير مستوى التعليمي نجد المستوى الثانوي بصفة كبيرة حيث يشكلون تساوي كلا مهارتا كل من المهارة الشفافية و مهارة الثقة بالنفس بنسبة 37,5% و أصغر نسبة بنسبة 32,5% و المستوى الأخير هو مستوى التكوين المهني حيث تشكل كلا من مهارة

الشفافية و مهارة الثقة بالنفس بنسبة 22,5%، أما النسبة الأخيرة و هي مهارة الإقناع و الإبداع بنسبة 20% .

و من خلال الجدول المتعلق بمغير الوظيفة نلاحظ إرتفاع النسبة لدى مهارة الثقة بالنفس المتمثلة في أعضاء الجمعية بنسبة 22,5 % ثم تساوي كل من المهارتين الشفافية و الإقناع و الإبداع بنسبة 77,5%.

و من خلال التحليل الكيفي للجدول يتضح لنا أن الثقة بالنفس تعود بالنفع على كل من القادة و أدائهم، كثير من المبحوثين أشاروا إلى ضرورة وجود الثقة بالنفس لدى القائد الكاريزمي يساهم في خلق جو من العلاقات الإنسانية المنابية الأطراف داخل الجمعية. و مما يولد لدى أعضاء الجمعية المسؤولية و روح التعامل مع الآخرين و الثقة إتجاه القادة في حين أجابوا الآخرون بنسبة قليلة بالإتصاف بالمهارات الأخرى، و هذا يؤدي إلى إهتمام القادة بالإلتزام بالثقة بالنفس و صفات مهنية تجعله يتبع مبادئ تحقيق إدارة ناجحة للجمعية الخيرية.

الجدول رقم 32 : علاقة متغيرات الدراسة بأهم الوظائف و الأنشطة التي يقوم القادة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

المجموع		اتخاذ القرارات لمعالجة و مواجهة المشاكل التي تصبب الجمعية		تحسين صورة الجمعية		الاتصال		الإجابة المتغيرات	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%90.26	95	%82.5	33	%85	34	%70	28	ذكر	الجنس
%9.52	10	%10	04	%7.5	03	%7.5	03	انثى	
%100	105	%92.5	37	%92.5	37	%77.5	31	المجموع	
%15.23	16	%15	06	%15	06	%10	04	من 25 إلى 30 سنة	السن
%29.52	31	%27.5	11	%22.5	09	%27.5	11	من 30 إلى 35 سنة	
%19.04	20	%17.5	07	%17.5	07	%15	6	من 35 إلى 40 سنة	
%23.80	25	%22.5	09	%22.5	09	%17.5	7	من 40 إلى 45 سنة	
%12.38	13	%10	04	%15	06	%7.5	3	اكثر من 45 سنة	
%100	105	%92.5	37	%92.5	37	%77.5	31	المجموع	
%40.95	43	%37.5	15	%37.5	15	%32.5	13	ثانوي	المستوى التعليمي
%38.09	40	%35	14	%32.5	13	%32.5	13	جامعي	
%20.95	22	%20	08	%22.5	09	%12.5	05	تكوين مهني	
%100	105	%92.5	37	%92.5	37	%77.5	31	المجموع	
%7.61	08	%85	34	%85	34	%72.5	29	من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية المهنية
%97.61	08	%7.5	03	%7.5	03	%5	02	من 10 سنوات إلى 15	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	أكثر من 15 سنة	
%100	105	%92.5	37	%92.5	37	%77.5	31	المجموع	
%11.42	12	%10	04	%10	04	%10	04	إطار	الوظيفة
%2.85	03	%2.5	01	%2.5	01	%2.5	01	رئيس الجمعية	
%85.71	90	%80	32	%80	32	%65	26	عضو الجمعية	
%100	105	%92.5	37	%92.5	37	%77.5	31	المجموع	

تبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس و علاقته بأهم وظائف التي يقوم بها القادة أن أعلى نسبة في هذا الجدول تتمثل في هذا الجدول تتمثل في 85% كل من تحسين صورة الجمعية بالنسبة للجنس الذكر و أيضاً تساوي كل من الأقدمية المهنية بالنسبة لتحسين صورة الجمعية و إتخاذ القرارات بنسبة 85% و في المرتبة المتوسطة إتخاذ القرارات بنسبة 82,5% و كأخر رتبة نجد المنعدمة في كل الأنشطة ب 0%.

و يتضح من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن المركز الأول المتعلق بكلا الوظيفتين وظيفة الإتصال ووظيفة إتخاذ القرارات بنسبة 27,5% كأعلى نسبة في السنتين العمريتين من 30 إلى 35 سنة بعدها الفئة العمرية الثانية تساوي كل من وظيفة تحسين صورة و إتخاذ القرارات في سنة 40 إلى 45 سنة بنسبة 22,5% ثم تليها النسبة المتوسطة التي تتمثل في وظيفة الإتصال في الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة ثم تليها تساوي كل من وظيفة الإتصال في الفئة 35 إلى 40 سنة ، و تحسين الصورة و إتخاذ القرارات في الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة 15%، و آخرها تساوي الفئتين من 25 إلى 30 سنة في وظيفة الإتصال و الفئة العمرية كما منها أكثر في إتخاذ القرارات بنسبة 10% كأدنى نسبة.

وفيما يخص الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نجد ارتفاع في تحسين صورة الجمعية حيث يتجسد ذلك عند ذوي المستوى الثانوي بنسبة كبيرة حيث تقدر ب 37,5% لكل من تحسين صورة و إتخاذ القرارات لمعالجة و مواجهة المشاكل التي تصب الجمعية، و بعدها المستوى الجامعي كنسبة متوسطة بنسبة 35% بالنسبة لإتخاذ القرارات لمعالجة المشاكل التي تصب الجمعية و كأصغر نسبة نجد مستوى التكوين المهني بنسبة 12,5% في وظيفة الإتصال.

و فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية نجد دائماً نفس الترتيب للوظائف أعلاه بنسب مختلفة حيث يشكل الأفراد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنة أعلى نسبة كلا من تحسين صورة و إتخاذ القرارات بنسبة 85% ، ثم تليها وظيفة الإتصال بنسبة متوسطة تقدر ب 27,5% ثم تليها الفئة من 10 إلى 15 سنة تساوي كلا من تحسين الصورة و إتخاذ القرارات بنسبة 7,5% و كأصغر

نسبة تعد وظيفة الإتصال بنسبة 5% و كآخر وظيفة نجدها بنسبة منعدمة 0% لجميع الوظائف للأقدمية المهنية الأكثر من 15سنة.

ومن الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة نلاحظ ارتفاع نسبة لدى وظيفة الأعضاء بنسبة 80% كلا من تحسين صورة و إتخاذ القرارات لمعالجة و مواجهة المشاكل التي تصيب الجمعية، بعدها الأعضاء الجمعية في وظيفة الإتصال بنسبة 65%، ثم الإطارات بنسبة متوسطة 10% في كل الوظائف، و كآخر نسبة نجد رئيس الجمعية تساوي النسب في كل الوظائف بنسبة 2,5% و هي أصغر نسبة بالنسبة للوظائف و الأنشطة التي يقوم بها القادة على مستوى الجمعية .

و من خلال التحليل الكمي للجدول يتضح لنا رغم تباين و إختلاف النتائج و النسب أن القادة ينشط في عدة وظائف مهمة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو، لكن الأغلبية كانت لوظيفة تحسين صورة الجمعية ، وهذا راجع لكون صورة الجمعية هي التي تضمن إستمراريتها و بقائها و هذا ما يجعل على تحسين إنطباع الجمهور عنها و زيادة الثقة في عملها و تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 33 : يمثل علاقة متغيرات الدراسة بهدف القادة الكاريزماتيون من إستخدام الإتصال على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو

	الإجابة المتغيرات	تحسين صورة	تحقيق الإنسجام	بين الجمعية و المصالح الخارجية	المجموع	
	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	21	52,5%	58	95,08%
	انثى	3	0	00%	03	4,91%
	المجموع	40	21	52%	61	100%
السن	من 25 إلى 30 سنة	7	04	10%	11	18,03%
	من 30 إلى 35 سنة	10	06	15%	16	26,22%
	من 35 إلى 40 سنة	7	05	12,5%	12	19,67%
	من 40 إلى 45 سنة	9	05	12,5%	14	22,95%
	اكثر من 45 سنة	7	01	2,5%	08	13,11%
	المجموع	40	21	52,5%	61	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	7	04	10%	11	18,03%
	جامعي	10	06	15%	16	26,22%
	تكوين مهني	7	01	2,5%	08	13,11%
	المجموع	40	21	52,5%	61	100%
الأقدمية المهنية	من 5 إلى 10 سنوات	16	10	25%	26	42,62%
	من 10 سنوات إلى 15 سنوات	15	06	15%	21	34,42%
	أكثر من 15 سنة	09	05	12,5%	14	22,95%
	المجموع	40	21	5%	61	100%
الوظيفة	إطار	5	2	2,5%	7	11,47%
	رئيس الجمعية	1	1	45%	2	3,27%
	عضو الجمعية	34	18	52,5%	52	85,24%
	المجموع	40	21	100%	61	100%

من خلال النسب المئوية المطروحة أعلاه في الجدول المتعلق بأهداف القادة الكاريزماتيون من استخدام الإتصال على مستوى الجمعية يظهر لنا ان الأقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات في تحسين صورة أكدت أن استخدام الإتصال على مستوى الجمعية يساعد على إعطاء صورة بارزة لهذه الجمعية بنسبة 92,5% كأعلى نسبة حيث يعد الإتصال محور هام في الحياة الاجتماعية عمومًا و حياة المؤسسة خصوصًا ثم تأتي هدف تحقيق الإنسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية بالنسبة للذكور بنسبة 52,5% كنسبة متوسطة أما في تحسين صورة نجدها متوسطة بنسبة 7,5% و في آخر الترتيب نجد الأقدمية المهنية و و الإناث في كلا الهدفين بنسبة 0% كأخر رتبة.

و بالإننتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير السن، نجد دائمًا في الصدارة تحسين الصورة و أعلى نسبة لدى الفئة العمرية 30 إلى 35 سنة بنسبة 25% ، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 45 بسبة 22,5%. و بعدها الفئات العمرية الثلاثة من 25 إلى 30 و 30 إلى 35 سنة و 45 فأكثر نجدها متساوية بنسبة 17,5%، ثم تليها الرتبة المتوسطة المتمثلة في تحقيق الإنسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية التي تبدأ من 25 إلى 30 سنة بنسبة 10% ثم تليها من 30 إلى 35 سنة بنسبة 15% و تليها كلا النسبة من 35 إلى 40 سنة ب 12,5% و في آخر الترتيب نجد هدف تحقيق الإنسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية إذ يشكل سن 45 فأكثر بنسبة تتمثل 2%.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي نجد هدف تحسين صورة يتصدر بنسبة أعلى و هي 40% حسب أجوبة ذو المستوى الثانوي، ثم يليه ذو المستوى الجامعي بنسبة 37,5% ثم تأتي جماعة التكوين المهني بنسبة متوسطة تتمثل في 22,5% و في المركز الثاني نجد تحقيق الإنسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية نجد أعلى نسبة فيها دائمًا المستوى الثانوي بنسبة 25% ثم يليه المستوى الجامعي بنسبة 15% و كأخر نسبة بالنسبة إلى تحقيق الإنسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية نجد التكوين المهني كأخر رتبة بنسبة 12,5%.

و بخصوص الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية نجد تحسين صورة دائمًا هي أعلى نسبة ب 92,5% حيث نجد عند هدف تحقيق الإنسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية بنسبة متوسطة تقدر ب 50% من 5 إلى 10 سنوات ، ثم تليها نسبة 7,5% من 10 إلى 15 سنة في هدف تحسين

صورة ، و تليه نسبة 2,5% من 10 إلى 15 سنة في هدف تحقيق الإنسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية ،و في الأخير أكثر من 15 سنة بنسبة معدومة و هي 0%.

أما من خلال آخر جدول لهذا السؤال المتعلق بمتغير الوظيفة نلاحظ تصددهد هدف تحسين صورة الجمعية بنسبة أعلى تقدر ب 85% منصب عضو الجمعية، ثم تليها هدف تحقيق الإنسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية بنسبة 45% من نفس المنصب عضو الجمعية. و نجد الوظيفة المتوسطة للإطارات الجمعية التي تقدر 12,5% لتحسين صورة و 5% لتحقيق الإنسجام بين الجمعية و المصالح الخارجية.و المركز الأخير نجد تساوي كلا الهدفين بالنسبة لرئيس الجمعية بنسبة 2,5% .

من خلال ما تقدم من القراءة الرقمية لمعطيات الجدول أعلاه و تفسيرًا للنسب التي جاءت حسب كل متغير، ترى أن هدف تحسين الصورة بالنسبة للقيادة الكاريزماتيون له أهمية كبيرة في تعزيز العمل الحيوي و تحقيق التأثير الإيجابي بحيث تتيح المنصات الإلكترونية للجمعية الوصول إلى جمهور واسع و أكثر تنوعًا. فهي تزيد من فرص التواصل و التفاعل مع المتطوعين و المتبرعين و المختصين بالقضايا الخيرية، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي.

الجدول رقم 34: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الإجراءات التي تقوم بها الجمعية خلال وقوعها في مشاكل .

المجموع		العمل على تنسيق الجهود لتضفيحلول ناجحة لأي وظيفة		الجمعية عن كيفية التعامل الإعلام		تدوين اعضاء مع وسائل		الإسرار في توفير المعلومات و البيانات النوعية و الكمية الخاصة بالمشكل		عقد إجتماع مع أعضاء الجمعية		الإجابة المتغيرات	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%98,76	114	%87,5	35	%37,5	15	%70	28	%90	36			ذكر	الجنس
%10,23	13	%7,5	3	%5	2	%10	4	%10	4			انثى	
%100	127	%95	38	%42,5	17	%80	32	%100	40			المجموع	
%14,96	19	%15	6	%7,5	3	%10	4	%15	6			من 25 إلى 330 سنة	السن
%25,19	32	%25	10	%2,5	01	%25	10	%27,5	11			من 30 إلى 35 سنة	
%17,32	22	%17,5	07	%2,5	01	%17,5	7	%17,5	7			من 35 إلى 40 سنة	
%23,62	30	%22,5	9	%12,5	5	%17,5	7	%22,5	9			من 40 إلى 45 سنة	
%18,89	24	%15	06	%17,5	07	%10	4	%17,5	7			اكثر من 45 سنة	
%100	127	%95	38	%42,5	17	80%	32	%100	40			المجموع	
%37,79	48	%37,5	15	%10	04	%32,5	13	%40	16			ثانوي	المستوى التعليمي
%40,94	52	%37,5	15	%22,5	09	%32,5	13	%37,5	15			جامعي	
%21,25	27	%20	08	%10	04	15	06	%22,5	9			تكوين مهني	
%100	127	%95	38	%42,5	17	%80	32	%100	40			المجموع	
%92,12	117	%87,5	35	%35	14	%77,5	31	%92,5	37			من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية المهنية
%7,87	10	%7,5	03	%7,5	3	%2,5	01	%7,5	03			من 10 إلى 15 سنة	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00			أكثر من 15 سنة	
%100	127	%95	38	%42,5	17	%80	32	%100	40			المجموع	
%12,59	16	%12,5	05	%12,5	5	%2,5	01	%12,5	05			إطار	الوظيفة
%3,14	04	%2,5	01	%2,5	1	%2,5	01	%2,5	01			رئيس الجمعية	
%84,25	107	%80	32	%27,5	11	%75	30	%85	34			عضو الجمعية	
%100	127	%95	38	%42,5	17	%60	32	%100	40			المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا الإجراءات التي تقوم بها الجمعية خلال وقوعها في مشكل حيث نجد في المرتبة الأولى عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية لحل المشكل حيث نجد بالنسبة للأقدمية المهنية نسبة تقدر 92,5% لذو الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ثم يليها الذكور في متغير الجنس بنسبة 90%، أيضاً في عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية ، يأتي بعدها في المرتبة الثانية العمل على تنسيق الجهود لتظفر بحلول ناجحة لأي وظيفة لكل من الذكور و الأقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 87,5% حيث نجد عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية في متغير الوظيفة بالنسبة لعضو الجمعية بنسبة 85% كنسبة متوسطة و آخر مرتبة جاء في الأقدمية المهنية من 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة 0%.

و من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ تصدر الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 27,5% كإجابة لإجراء عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية ، يليه الفئة العمرية الثالثة بنسبتين متساويتين للسن من 35 إلى 40 سنة و 15 سنة فأكثر بنسبة 17,5%، و آخرها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 15%، أما فيما يخص في الإسرار في توفير المعلومات و البيانات النوعية و الكمية الخاصة بالمشكل نجد أعلى نسبة تعود للفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 25%، ثم تليها الفئتين العمريتين من 35 إلى 40 سنة و من 40 إلى 45 سنة بنسبتين متساويتين تقدر ب 17,5%، و أيضاً كلا الفئتين العمريتين من 25 إلى 30 سنة و 45 سنة فأكثر بنسبتين متساويتين تقدر ب 14%، و في المركز الثالث الذي جاء فيه تدوين أعضاء الجمعية عن كيفية التعامل مع وسائل الإعلام، نجد أعلى نسبة تتمثل في الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر بنسبة 17,5% ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة بنسبة 12,5%، بعدها تأتي الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة 7,5%، و باقي الفئات العمرية جاءت بنسبة صغيرة وهي 2,5%، وكأخر مركز يحتل العمل على تنسيق الجهود لتظفر بحلول ناجحة لأي وظيفة، حيث نجد فيها نسبة 25% كأعلى نسبة بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة و تليها الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة بنسبة 22,5% و بعدها تأتي الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة بنسبة 17,5% ، أما الفئتين العمريتين من 25 إلى 30 سنة و أكثر من 45 سنة تقدر نسبتهما ب 15%.

و بالانتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يتبين لنا أن أعلى نسبة في عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية لأصحاب المستوى الثانوي بنسبة 40% بعدها المستوى الجامعي بنسبة 37,5% ثم التكوين المهني بنسبة 22,5%، أما بالانتقال إلى عنصر العمل على تنسيق الجهود لتظفر بحلول ناجحة لأي وظيفة نجد نسبتين متساويتين وهما المستوى الثانوي و الجامعي بنسبة 37,5% و بعدهما تلي فئة المستوى التكوين المهني بنسبة 20%. و بعدها يأتي الإصرار في توفير المعلومات و البيانات النوعية و الكمية الخاصة بالمشكل نجد تساوي أيضاً كلا من المستوى التعليمي الثانوي و الجامعي بنسبة 32,5% و يأتي بعدهما مستوى التكوين المهني بنسبة 15%. و في آخر مرتبة نجد تدوين أعضاء الجمعية كن كيفية التعامل مع وسائل الإعلام نجد نسبة خريجي الجامعات بنسبة تتمثل في 22% و باقي المستويات الثانوي و التكوين المهني بنسبة 10%.

و بالانتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية نجد لدى عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية أعلى نسبة لذو الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 92,5% ثم يليه ذو الأدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 7,5%، ثم الأكثر من 15 سنة بنسبة منعدمة 0%. بعدها ننتقل إلى العمل على تنسيق الجهود لتظفر بحلول ناجحة لأي وظيفة لدى الأقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 87,5%، ثم تليها من 10 إلى 15 سنة بنسبة 7,5% و من الأقدمية المهنية أكثر من 15 سنة فهي نسبة منعدمة 0%. و بعدها تأتي ال'سرار في توفير المعلومات و البيانات النوعية و الكمية الخاصة بالمشكل حيث تصل نسبته بالنسبة لذوي الإقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات تقدر ب 77,5%، ثم تأتي نسبة لذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 2,5%، ثم تأتي النسبة المنعدمة لذو الأقدمية أكثر من 15 سنة. و أخيراً نجد تدوين أعضاء الجمعية عن كيفية التعامل مع وسائل الإعلام حيث نجد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35,5% و من 10 إلى 15 سنة 7,5% و أكثر من 15 سنة فهي نسبة منعدمة دائماً 0%.

و بالانتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة جاء أعضاء الجمعية بأعلى نسبة بخصوص عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية و تقدر ب 85% و بعدها الإطارات بنسبة 12,5%، و رئيس الجمعية ب 2,5%. و بعد هذا يأتي إجراء العمل على تنسيق الجهود لتظفر بحلول ناجحة لأي وظيفة نلاحظ

سيطرة أعضاء الجمعية على أعلى نسبة و هي 80% حيث جاء في الإطارات نسبة 12,5%، و في آخر الترتيب نجد رئيس الجمعية بنسبة 2,5%. و ما يخص الإسراع في توفير المعلومات و البيانات النوعية و الكمية الخاصة بالمشكل نجد أعضاء الجمعية بنسبة 7,5% ثم يأتي يأتي تساوي الإطارات و رئيس الجمعية بنسبة 2,5% . و نجد في آخر مرتبة تدوين أعضاء الجمعية عن كيفية التعامل مع وسائل الإعلام بنسبة 27,5%، ثم يأتي الإطارات بنسبة 12,5% و في الأخير رئيس الجمعية بنسبة 2,5%.

و من خلال القراءة الرقمية للجدول المتعلق بعلاقة متغيرات الدراسة بالإجراءات التي تقوم بها الجمعية خلال وقوعها في المشكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو نجد أن نسب الإجراءات مرتفعة لدى عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية و هذا من خلال كل المتغيرات المطروحة حيث تشكل 100% من المجموع الإجمالي للإجابات و هذا يدل على إتباع أعضاء الجمعية الإجراءات و الإلتزام بها، حيث سبق وضعناها أيضاً في الجانب النظري من دراستنا حيث يتضمن السير الحسن لإدارة الجمعية.

الإطار التطبيقي : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية

الجدول رقم 35: يمثل علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تعامل القادة الكاريزميون مع وسائل الإعلام بصدد إيصال المعلومات أثناء وقوع المشكل في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

المجموع	إتباع أسلوب التحفظ و الإبتكار		الإدلاء بحلول آخر الجمعية لوصول		الإسراع في مع أعضاء إلى حل آخر		إشتراك وسائل الإعلام لتغطية المشكل		الإجابية المتغيرات	
	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
	%92,45	49	%12,5	05	%90	36	%20	08	ذكر	الجنس
	%7,54	04	00	00	%10	04	00	00	انثى	
	%100	53	%12,5	05	%100	40	%20	08	المجموع	
	%11,32	06	00	00	%15	06	%00	00	من 25 إلى 30 سنة	السن
	%30,18	16	%05	02	%27,5	11	%7,5	03	من 30 إلى 35 سنة	
	%16,98	09	%2,5	01	%17,5	07	%2,5	01	من 35 إلى 40 سنة	
	%22,64	12	%00	00	%22,5	09	%7,5	03	من 40 إلى 45 سنة	
	%18,86	10	%05	02	%17,5	07	%2,5	01	اكثر من 45 سنة	
	%100	53	%12,5	05	%100	40	%29	08	المجموع	
	%35,84	19	%2,5	01	%40	16	%5	02	ثانوي	المستوى التعليمي
	%39,62	21	%7,5	03	%37,5	15	%7,5	03	جامعي	
	%24,52	13	%2,5	01	%22,5	09	%7,5	3	تكوين مهني	
	%100	53	%12,5	05	%100	40	%20	08	المجموع	
	%92,45	49	%12,5	05	%92,5	37	%17,5	07	من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية المهنية
	%7,54	4	%00	00	%7,5	03	2,5	01	من 10 إلى 15 سنة	
	00	00	00	00	00	00	00	00	أكثر من 15 سنة	
	%18,86	10	%05	02	12,5	05	%7,5	03	إطار	الوظيفة
	%1,88	01	%00	00	%2,5	01	%00	00	رئيس الجمعية	
	%79,24	42	%7,5	03	%85	34	%12,5	05	عضو الجمعية	
	%100	53	%12,5	05	100	40	%20	08	المجموع	

من خلال النسب المئوية الموضح أعلاه و التي تمثل متغيرات الدراسة لكيفية تعامل القادة الكاريزميون مع وسائل الإعلام بصدد إيصال المعلومات أثناء وقوع المشكل في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو . يتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثل في الأقدمية المهنية بالنسبة في الإسراع في الإدلاء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل بنسبة 92,5% ثم تأتي فئة الذكور بنسبة 90% و في المرتبة الثالثة نجد رتبة الوظيفة بنسبة في أعضاء الجمعية يمثل في الإسراع بالإدلاء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل بنسبة متوسطة تقدر ب 85% .

و بالانتقال إلى الجدول المتعلق بالمتغير السن نجد دائماً نجد دائماً في الصدارة الإسراع في الإدلاء بحلول مع أعضاء 45 سنة بنسبة متوسطة تقدر ب 22,5% و بعدها الفئة العمرية 35 إلى 40 سنة و الفئة أكثر من 45 بنسبة متساوية تقدر ب 17,5% و في الأخير الترتيب نجد إتباع أسلوب التحفظ و الإنكار بنسبة منعدمة .

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نجد الإسراع في الإدلاء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل يتصدر نسبة 40% حسب أجوبة ذوي المستوى الثانوي ، ذو المستوى الجامعي بنسبة 37,5% تختمها جماعة التكوين المهني بنسبة 22,5% .

ثم في المركز الثاني إشتراك وسائل الإعلام لتغطية المشكل يتساوى كلا من المستوى الجامعي و تكوين مهني بنسبة 7,5% و آخرها ذو المستوى الثانوي بنسبة 5%. و في المرتبة الأخيرة نجد إتباع أسلوب التحفظ و الإنكار حيث جاء المستوى الجامعي كأعلى نسبة ب 7,5% ثم تليه كلا من المستويين الثانوي و التكوين المهني بنسبة 2,5% كأدنى نسبة و آخرها.

و تحصر في الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية نجد الإسراع في الإدلاء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل بنسبة أعلى تقدر ب 92,5% لذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات ثم يليه ذو الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 7,5%، و في الأخير نجد من 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة 0%. و في المركز الثاني تأتي إشتراك وسائل الإعلام لتغطية المشكل تأتي نسبة ذو الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 17,5% ، ثم ذو الأقدمية من 1 إلى 15 سنة بنسبة 7,5% كنسبة متوسطة و كآخر رتبة نجد النسبة المنعدمة 0% لذو الأقدمية من 15 سنة فأكثر. و في المركز الثالث نجد إتباع أسلوب التحفظ و الإنكار بأعلى نسبة لدى ذو الأقدمية من 5 إلى 10

سنوات بنسبة 12,5% و بالنسبة للأقدمية من 10 إلى 15% و من 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة 0% .

أما من خلال المتغير الوظيفة نلاحظ تصدر الإسراع في الإدلاء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل بنسبة 85% كأعلى نسبة بالنسبة لأعضاء الجمعية، و يليهم الإطارات بنسبة تقدر ب 12,5% و في الأخير رئيس الجمعية بنسبة 2,5%. و في و في المركز الثاني نجد إشتراك وسائل الإعلام لتغطية المشكل بنسبة 12,5% بالنسبة لأعضاء الجمعية بعدها تليها الإطارات بنسبة 7,5% و في الأخير نجد رئيس الجمعي بنسبة منعدمة 0%. و المركز الثالث دائماً أسلوب التحفظ و الإنكار و يظهر ذلك بأعلى نسبة تمثلها أعضاء الجمعية بنسبة 7,5% و بعدها الإطارات بنسبة 5% و كآخر نسبة نجد رئيس الجمعية ب 0% .

من خلال ما تقدم من القراءة الكمية لمعطيات الجدول أعلاه و تفسير النسب التي جاءت حسب كل متغير نرى أن الإسراع في الإدلاء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل ، المكلف بالإتصال في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو تعتمد على أساليب عديدة لتعامل القادة الكاريزماتيون مع وسائل الإعلام بصدد إيصال المعلومات أثناء وقوع المشكل في الجمعية الخيرية. إضافةً إلى أنه يمكن تفسير هذا التباين في النسب بأن المشاكل تختلف من مشكل إلى آخر فإن كل مشكل يتطلب إجراءات و تعاملات خاصة به ، ما يجعل النشاط مع وسائل الإعلام متنوع بإعتباره جهة قوية تفرض رأيها في المجتمع و الرأي العام. و بالتالي نجد تكرار الإسراع في الإدلاء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل بأعلى النسب في كل المتغيرات ، ما يدل على أن الجمعية هدفها الابتعاد عن النسب و الغموض لإرساء مبدأ الشفافية مع الجمهور، و أيضاً لمنع إنتشار الشائعات و التشويه الإعلامي الذي يمكن أن يهدد وجودها.

الإطار التطبيقي : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية

جدول رقم 36 : يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم القرارات التي تخرج بها الجمعية بعد وقوعها في مشكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .

المجموع		بناء علاقات وطيدة مع الجمهور		دعم القادة على استخدام الاتصال الفعال داخل الجمعية		إعادة مجلة التنظيم وقت متغيرات جديدة		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرارات	النسبة	عدد التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة	عدد التكرارات		
88,11%	89	85%	34	87,5%	35	50%	20	ذكر	الجنس
11,88%	12	10%	04	10%	04	10%	04	انثى	
100%	101	95%	38	97,5%	39	60%	24	المجموع	
15,48%	16	15%	06	15%	06	10%	04	من 25 إلى 30 سنة	السن
27,72%	28	27,5%	11	27,5%	11	15%	06	من 30 إلى 35 سنة	
15,84%	16	17,5%	7	17,5%	07	05%	02	من 35 إلى 40 سنة	
22,77%	23	20%	8	20%	08	17,5%	07	من 4 إلى 45 سنة	
17,82%	18	15%	06	17,5%	07	12,5%	05	أكثر من 45 سنة	
100%	101	95%	38	97,5%	39	60%	24	المجموع	
38,61%	39	35%	14	37,5%	15	25%	10	ثانوي	المستوى التعليمي
39,60%	40	37,5%	15	37,5%	15	25%	10	جامعي	
21,78%	22	22,5%	9	22,5%	09	10%	04	تكوين مهني	
100%	101	95%	38	97,5%	39	60%	24	المجموع	
93,06%	94	90%	36	92,5%	37	52,5%	21	من 5 إلى 10	الأقدمية المهنية
6,93%	07	5%	02	5%	02	7,5%	03	من 10 سنوات إلى 15	
00	00	00	00	00	00	00	00	أكثر من 15 سنة	
100%	101	95%	38	97,5%	39	60%	24	المجموع	
12,87%	13	10%	04	10%	04	12,5%	05	إطار	الوظيفة
2,97%	30	2,5%	01	2,5%	01	2,5%	01	رئيس الجمعية	
84,15%	85	82,5%	33	85%	34	45%	18	عضو الجمعية	
100%	101	95%	38	97,5%	39	60%	24	المجموع	

من خلال النسب المئوية أعلاه، و إستقراء الجدول نلاحظ ارتفاع النسبة فيما يخص الأقدمية المهنية لدعم القادة على إستخدام الإتصال الفعّال داخل الجمعية بنسبة 92,5% من 5 إلى 10 سنوات. و هي كأعلى نسبة، ثم تليها بناء علاقات وطيدة مع الجمهور بالنسبة للأقدمية المهنية أيضاً من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 90% في حين نجد متغير السن بنسبة متوسطة للذكور بنسبة 87,5% أيضاً لدعم القادة على إستخدام الإتصال الفعّال داخل الجمعية حيث جاء في الوظيفة بالنسبة لأعضاء الجمعية بنسبة 85% أيضاً لدعم القادة على إستخدام الإتصال الفعّال داخل الجمعية و تساويها مع جنس الذكر بالنسبة لبناء علاقات وطيدة مع الجمهور بنسبة أيضاً 85% و كأخر نسبة نجد من 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة.

أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ ارتفاع النسب في دعم القادة على إستخدام الإتصال الفعّال داخل الجمعية حيث جاءت أعلى نسبة و هي 27,5% لدى الأفراد أما لدى الفئات العمرية من 30 إلى 35 سنة و الفئة من 40 إلى 45 سنة بنسبة 20%، و في آخر نسبة نجد الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة و الفئة من 45 سنة و ما أكثر بنسبة متساوية وهي تقدر بقدر ب 17,5%.

و في المركز الثاني نجد بناء علاقات وطيدة مع الجمهور بنسبة 27,5% بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة، ثم تليها نسبة 20% للأفراد من 45 فأكثر، ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة بنسبة 17,5% و كأخر رتبة نجد كل من الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة و 45 فأكثر بنسبة متساوية هي 15%.

أما في المركز الأخير نجد إعادة مجلة التنظيم وفق متغيرات جديدة حيث نجد نسبة 17,5% لكل من الفئة العمرية 30 إلى 35 سنة و الفئة من 40 إلى 45 سنة بنسبة 15%، و منه نجد الفئة العمرية 45 فأكثر بنسبة 12,5%، بعدها الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة تقدر ب 10% أما في آخر الترتيب نجد الفئة من 35 إلى 40 سنة بأصغر نسبة و هي 5%.

ننتقل الآن إلى الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي حيث نجد تصدر ذوي المستوى التعليمي بنسبة 37,5% فيما يخص دعم القادة على استخدام الإتصال الفعّال داخل الجمعية و هي نفس النسبة مع المستوى الثانوي، ثم تليه المستوى التكوين المهني بنسبة تقدر ب 22,5%.

و في المركز الثاني الخاص في بناء علاقات وطيدة مع الجمهور يتصدر ذوي المستوى الجامعي دائماً بنسبة تقدر ب 37,5%، ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 35% ، ثم التكوين المهني 22,5% و في المركز الأخير لإعادة مجلة التنظيم و فق متغيرات جديدة حيث يشكل فيه كل من الجامعيين و الثانويين بنسبة 25% ثم يليها التكوين المهني كآخر نسبة 10%.

أما بخصوص الجدول المتعلق بالأقدمية المهنية، نجد دعم القادة على استخدام الإتصال الفعّال داخل الجمعية أعلى نسبة من 5 إلى 10 سنوات حيث تقدر ب 92,5% ثم تليها 5% حسب إجابات ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة و النسبة الأخيرة هي الفئة الأكثر من 15 سنة وهي نسبة منعدمة 0%.

و المعطيات الخاصة ببناء علاقات وطيدة مع الجمهور نلاحظ ارتفاع النسبة لدى ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 90% ثم تليها النسبة لدى ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 5%، و كآخر نسبة نجد النسبة المنعدمة لدى الفئة 15 سنة فما أكثر.

و ننتقل إلى الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة حيث يتصدر دائماً دعم القادة في استخدام الإتصال الفعّال داخل الجمعية بنسبة 85% بالنسبة لأعضاء للجمعية، تليها الإطارات بنسبة 10% و بعدها الرئيس كأصغر نسبة 2,5% ، و في حين آخر نجد بناء علاقات وطيدة مع الجمهور تصدر أعضاء الجمعية بنسبة 32,5%، فأما الإطارات 10% ثم تليها رئيس الجمعية كآخر رتبة ب 2,5%.

و آخرها إعادة مجلة التنظيم وفق متغيرات الدراسة جديدة أين جاء أعضاء الجمعية كأعلى نسبة ب 45% ثم تليها الإطارات 12,5% و كأصغر نسبة نجد رئيس الجمعية بنسبة 2,5%.

و على إثر هذه الحصيلة الرقمية الالتي ذكرناها و حسب كل متغيرات الدراسة نلاحظ التركيز الشديد في الإجابات على دعم القادة على إستخدام الإتصال الفعّال داخل الجمعية كأهم و أبرز قرار تتخذه الجمعية الخيرية بعد و قوعها في مشكل تقدر ب 97,5% و هذا إن دل على شيء و هو كون القادة هم الركيزة التي تقوم على الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو ، و إرضائهم هو الهدف الأساسي فبدون القادة الكاريزماتيون يسقط الكيان الإداري للجمعية بإعتبارهم نقطة قوة للجمعية ووسيلة فعالة لتعزيز التواصل و تأثيرها في المجتمع و تفعيل تطوراتها و صفات تواصلها و بناء علاقات قوية و تعزيز التفاهم و بناء علاقات متماسكة و الاهتمام بحل مشاكلهم.

## الإطار التطبيقي : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية

الجدول رقم 37 : يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الطرق التي يعتمدها القادة الكاريزماتيون للوقاية من المشاكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

المجموع		عقد دورات تكوينية في المجال		الجمعيات بإستثناء فريق متخصص في إدارة الجمعية		التعاون مع الجهات المختصة بغدارة الاتصال		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرارات	النسبة	عدد التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة	عدد التكرارات		
89,38%	101	90%	36	85%	34	77,5%	31	ذكر	الجنس
10,61%	12	10%	04	10%	04	10%	04	انثى	
100%	113	100%	40	95%	38	87,5%	35	المجموع	
15,92%	18	15%	6	15%	06	15%	06	من 25 إلى 30 سنة	السن
27,43%	31	27,5%	11	22,5%	09	27,5%	11	من 30 إلى 35 سنة	
17,69%	20	17,5%	7	17,5%	07	15%	06	من 35 إلى 40 سنة	
22,12%	25	22,5%	9	22,5%	09	17,5%	07	من 40 إلى 45 سنة	
16,81%	19	17,5%	7	17,5%	07	12,5%	05	اكثر من 45 سنة	
100%	113	100%	40	95,5%	38,5%	87,5%	35	المجموع	
39,82%	45	40%	16	37,5%	15	35%	14	ثانوي	المستوى التعليمي
38,93%	44	37,5%	15	35%	14	37,5%	15	جامعي	
21,23%	24	22,5%	09	22,5%	09	15%	06	تكوين مهني	
100%	113	100%	40	95%	38	87,5%	35	المجموع	
92,03%	104	92,5%	37	87,5%	35	80%	32	من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية المهنية
7,96%	09	7,5%	03	7,5%	3	7,5%	03	من 10 سنوات إلى 15	
00%	00	00	00	00	00	00	00	أكثر من 15 سنة	
100%	113	100%	40	95%	38	87,5%	35	المجموع	
13,27%	15	12,5%	05	12,5%	05	12,5%	05	إطار	الوظيفة
2,65%	03	2,5%	01	2,5%	01	2,5%	01	رئيس الجمعية	
84,07%	95	85%	34	80	32	72,5%	29	عضو الجمعية	
100%	113	100%	40	95%	38	87,5%	35	المجموع	

من خلال المعطيات الكمية الموجودة في الجدول يتبين لنا حسب الأقدمية المهنية تصدر عقد دورات تكوينية في المجال من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 92,5% حيث تعد من أهم الطرق التي يعتمد عليها القادة الكاريزماتيون للوقاية من المشاكل على المستوى الجمعية . ثم يليها الجنس حيث تمثل نسبة الذكور فيه 90% في عقد الدورات التكوينية في المجال بنسبة أعلى ثم تليها الأقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات بالنسبة للجمعيات بإنشاء فريق متخصص في إدارة الجمعية بنسبة 87,5%، بعدها تأتي نسبة الذكور بالنسبة للجمعيات بإنشاء فريق متخصص بنسبة 85% و كأصغر نسبة نجد الأقدمية المهنية 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة ب 0%.

و بالانتقال إلى الجدول المتعلق بمتغير السن نجد أكبر نسبة كل من الفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بالنسبة للتعاون مع الجهات المختصة بإدارة الإتصال بنسبة 27,5% و أيضاً عقد دورات تكوينية في المجال بنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة بنسبة 27,5% ثم تليها تساوي كلا من الفئة العمرية من 30 إلى 35% و 40 إلى 45 سنة حيث نجد الجمعيات بإنشاء فريق متخصص في إدارة الجمعية بنسبة 22,5% بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 35 سنة ، أما بالنسبة لكلا من الجمعيات بإنشاء فريق متخصص في إدارة الجمعية و عقد دورات تكوينية في المجال بنسبة 22,5% ، و نجد أيضاً تساوي كلا من الفئات العمرية من 35 إلى 40 سنة في كلا الطرق من الجمعية بإنشاء فريق متخصص في إدارة الجمعية و عقد دورات تكوينية في المجال و أيضاً في الفئة العمرية 45 سنة فأكثر بنسبة 17,5%.

و نجد نفس النسبة بالنسبة للفئة العمرية 40 إلى 45 سنة بالنسبة للتعاون مع الجهات المختصة بإدارة الإتصال بنسبة تقدر ب 17,5%، أما فيما يخص النسبة المتوسطة نجد تساوي كل الطرق في الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة بنسبة 15% و أيضاً تساوي النسب في الجهات المختصة بإدارة الإتصال في سن 35 إلى 40 سنة بنسبة 15% و كآخر نسبة نجد الفئة العمرية 45 فأكثر في التعاون مع الجهات المختصة في إدارة الإتصال بنسبة 12,5%.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي نجد ارتفاع النسب لدى ذوي المستوى الثانوي في الإجابة بعقد دورات تكوينية في المجال ، حيث مثلوا بنسبة 40% بعدها يأتي المستوى الجامعي

بنسبة 37,5% و آخرها ذوي المستوى التكويني المهني بنسبة 22,5% . أما فيما يخص المركز الثاني للجمعيات بإنشاء فريق متخصص في إدارة الجمعية نجد المستوى الثانوي بنسبة 37,5% و الجامعي بنسبة 35% و آخرها المستوى التكويني المهني بنسبة 22,5% . أما التعاون مع الجهات المختصة بإدارة الإتصال جاءت النسب كالتالي ذو المستوى الجامعي ب 37,5% و ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 35% و في الأخير التكويني المهني بنسبة 15%.

و من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية نجد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات في أعلى مرتبة بنسبة 92,5% كإجابات على الإختيار عنصر عقد دورات تكوينية في المجال ، يليها ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 7,5% و بانسبة لفئة 15 سنة فأكثر فهي نسبة منعدمة 0% ، و بالانتقال إلى عنصر الجمعيات بإنشاء فريق متخصص في إطار الجمعية نجد ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 87,5% يليها ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 17,5% و كآخر نسبة نجد ذوي خبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة 0%. و في المرتبة الثالثة التعاون مع الجهات المختصة بإدارة الجمعية نجد ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 80% ثم تليها من 10 إلى 15 سنة بنسبة 7,5% و في الأخير نجد 15 فأكثر بنسبة منعدمة 0%.

و من الجدول المتعلق بمتغير الوظيفة نلاحظ ارتفاع نسبة أعضاء الجمعية حيث تقدر ب 85% لإختيارهم لعقد دورات تكوينية في المجال كأحسن طريقة الوقاية من المشاكل ، نجد تأتي الإطارات بنسبة 12,5% و في الأخير رئيس الجمعية بنسبة قليلة 2,5%، في حين نجد في طريقة جمعيات بإنشاء فريق متخصص في إدارة الجمعية بتصدر دائماً أعضاء الجمعية كأعلى نسبة بنسبة 80% ثم تليها الإطارات بنسبة 12,5% و آخر رتبة دائماً نجد رئيس الجمعية بنفس النسبة 2,5% و في المركز الثالث الخاص بالتعاون مع الجهات المختصة بإدارة الجمعية نجد أعضاء الجمعية بنسبة كبيرة تقدر ب 72,5% بعدها الإطارات بنسبة 12,5% و في الأخير نجد رئيس الجمعية بنسبة 2,5%.

و من خلال هذه القراءة الكيفية للمعطيات الكيفية نلاحظ صدارة عقد دورات تكوينية في المجال من أهم الطرق التي يعتمد عليها القادة الكاريزماتيين للوقاية من المشاكل بنسبة إجمالية تصل 100% و

هي نسبة كبيرة مقارنة مع الطرق الأخرى، و يمكن تفسير هذا الإدارة الجيدة للقادة الكاريزماتيون في إتخاذ طرق فعالة لحماية الجمعية، ما يعمل على إرساء قواعد مشاركة في إتخاذ القرارات و تقويته لأنه بدوره يقوي العلاقات بين كل الموجودين في الجمعية.

الإطار التطبيقي : التحليل الكمي و الكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية

الجدول رقم 38 : يمثل علاقة متغيرات الدراسة بالعوائق التي تواجه إدارة الجمعية دون إستخدام الإتصال و عدم وجود القادة الكاريزميون على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.

المجموع		اتصالية		بشرية		مادية		الإيجابية المتغيرات	
النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات	النسبة المئوية	عدد التكرارات		
%91,83	45	%20	08	12,5	01	%90	36	ذكر	الجنس
%8,16	04	%00	00	00	00	%10	04	انثى	
%100	49	%20	08	%2,5	01	%100	40	المجموع	
%16,32	08	%2,5	01	%2,5	01	%15	06	من 25 إلى 30 سنة	السن
%24,48	12	%2,5	01	00	00	27,5	11	من 30 إلى 35 سنة	
%18,36	09	%05	02	%00	00	%17,5	07	من 35 إلى 40 سنة	
%20,40	10	%2,5	01	%00	00	%22,5	09	من 40 إلى 45 سنة	
%20,40	10	%7,5	03	%00	00	17,5	07	اكثر من 45 سنة	
%100	49	%20	08	2,5%	1	%100	40	المجموع	
%38,77	19	%7,5	03	%00	00	%40	16	ثانوي	
%34,69	17	%2,5	01	%2,5	01	%37,5	15	جامعي	
%26,53	13	%10	04	%00	00	%22,5	09	تكوين مهني	
%100	49	%20	08	%2,5	1	%100	40	المجموع	
%89,79	44	%17,5	07	%00	00	%92,5	37	من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية المهنية
%10,20	05	%2,5	01	%2,5	01	%7,5	03	من 10 سنوات إلى 15	
%00	00	00%	00	%00	00	00%	00	أكثر من 15 سنة	
%100	49	%20	08	%2,5	01	%100	40	المجموع	
%14,28	07	%2,5	01	%2,5	01	%12,5	05	إطار	الوظيفة
%2,04	01	%00	00	%00	00	2,5%	01	رئيس الجمعية	
%83,67	41	%17,5	07	%00	00	%85	34	عضو الجمعية	
%100	49	%20	08	2,5%	1	100%	40	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بالعوائق التي تواجهها إدارة الجمعية دون إستخدام الإتصال و عدم وجود القادة الكاريزميون على مستوى الجمعية نلاحظ تصدر المعوقات المادية كأبرز العوائق التي تكون دون إتخاذ القادة لقرارات فعّالة خلال عدم إستخدام الإتصال، حيث جاء ذوي الأقدمية المهنية ذوي الخبرة من 5 إلى 15 سنة عالية قدرت ب 95% بعدها تأتي النسبة المتوسطة التي تمثل في الجنس بالنسبة للمعوقات المادية لفئة الذكور بنسبة 90% بعدها نجد المتغير الوظيفة بالنسبة للأعضاء الجمعية بنسبة تقدر ب 85%. في حين آخر نسبة في الجدول هي النسب المنعدمة يكل من العوائق البشرية والإتصالية بالنسبة للإناث 0% كذلك في العائق البشري نجد في المتغير السن كل من 30 إلى 35 سنة إلى سن 45 فأكثر هي نسبة منعدمة 0%. و نجد في متغير المستوى التعليمي كلا من المستوى الثانوي و التكوين المهني منعدمة بنسبة 0%، و أيضاً نجد في المتغير الأقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات و من 15 فأكثر بنسبة 0%، و نجد في المتغير الوظيفة كلا من رئيس الجمعية و أعضائه بنسبة منعدمة 0%. و كأخر نسبة منعدمة نجدها في العوائق الإتصالية عند رئيس الجمعية و ذلك راجع لعدم وجود عوائق إتصالية.

و من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ النسب لدى العوائق المادية حيث تمثل الفئة العمرية 30 إلى 40 سنة بنسبة 2,5%، ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى 45 سنة تقدر ب 22,5% بعدها تأتي تساوي كلا من الفئة العمرية من 35 إلى 40 و 15 فأكثر بنسبة 17,5% كأخر نسبة نجد الفئة من 25 إلى 30 سنة بنسبة 15%. أما في المرتبة الثانية نجد العوائق الإتصالية حيث تمثل أكبر نسبة بالنسبة للفئة من 45 فأكثر بنسبة 7,5% تليها نسبة 5% بالنسبة للفئة من 35 إلى 40 سنة، و كأخر نسبة نجدها تساوي كل من الفئات الأخرى بنسبة 2,5%.

أما بالنسبة للجدول المتعلق بالمستوى التعليمي نجد في خانة العوائق المادية إرتفاع النسبة لدى فئة المستوى الثانوي بنسبة 40% في حين المستوى الجامعي جاءت بنسبة متوسطة ب 37,5% و آخر نسبة نجد فئة التكوين المهني بنسبة 22,5%. و بعدها تأتي العوائق

الإتصالية حيث يأتي المستوى التكوين المهني بنسبة 10% كأعلى نسبة ثم تليها المستوى الثانوي ب 7,5% و آخر مرتبة للعوائق الإتصالية نجد المستوى الجامعي بنسبة 2,5% . و فيما يخص العوائق البشرية أين يمثل خريجي الجامعات 2,5% في حجين المستويين الباقيين نسب منعدمة.

و من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية يتضح لنا بشكل متكرر صدارة العوائق المادية عن الإحتمالات الأخرى بنسب إجمالية تقدر ب 100% ، حيث إحتل ذوي الأقدمية المهنية من 5 إلى 10 سنوات وهي أعلى نسبة تقدر ب 92,5%، بعدها ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة ب 7,5% و كآخر نسبة 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة 0%. و تأتي في المرتبة الثانية العوائق الإتصالية أين يحتل ذوي الأقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 17,5% ، لتأتي الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 2,5% و آخرها 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة .و آخرها المعوقات البشرية و التي تمثل فيها ذوي الأقدمية من 10 إلى 15 سنة بنسبة 2,5% و تأتي فئة 15 سنة فأكثر بنسبة منعدمة.

و آخر جدول حسب متغير الوظيفة ، نلاحظ من خلال النسب التي جاءت في خانة الإحتمال العوائق المادية أن أعلى نسبة شكلها أعضاء الجمعية بنسبة 85% و بعدهم الإطارات بنسبة 12,5% و بعدهم رئيس الجمعية بنسبة قليلة و هي 2,5%. بعدها في المرتبة الثانية العوائق الإتصالية التي جاءت فيها أعضاء الجمعية بنسبة كبيرة و هي 7,5% ، و الإطارات بنسبة 2,5% و آخرها الرئيس الجمعية بنسبة منعدمة 0%.

و في المرتبة الأخيرة نجد المعوقات البشرية التي جاءت نسبة 2,5% لصالح الإطارات و الباقي نسب منعدمة .

من خلال القراءة الرقمية لمعطيات الجدول أعلاه و حسب نتائج كل متغيرات الدراسة نستنتج أن المعوقات المادية و الإتصالية هي التي إحتلت الصدارة بنسبة كبيرة و متوسطة و هي كأبرز العوائق التي تعرقل نشاط إدارة الجمعية، حيث جاءت المعوقات المادية نسبة إحتمالية تقدر ب 100% و العوائق الإتصالية بنسبة 20%، و يمكن تفسير هذا بنقص المتطوعين و

كذلك نقص الوسائل المادية التي تضمن السير الحسن لها مثل وسائل تكنولوجيا المتطورة و البرمجيات الحديثة و غيرها ما يعود بالسلب على أداء هذه الأخيرة و يقلص من حجم خدماتها خاصة في حال وجود مشاكل مهما كان نوعها ، لأن الظرف يتطلب بالضرورة قادة قادرة على السير الجيد للجمعية.

لكن يمكن تميز نقطة إيجابية من خلال ما سبق، و هي إنخفاض النسبة في العوائق البشرية فهذا ما يدل على العلاقة الموجودة بين كل المتطوعين في الجمعية علاقة جيدة تضمنها القائد القادر على السير هذه الجمعية و إعطاء لها صورة جيدة في الواقع إضافة إلى السريات و الإنسياب الجيد للمعلومات فيما بينها ما يجعلها تضمن سلامة فهم و إستعاب الممارسة الإدارية و التنظيمية و الإتصالية مع الجمهور.

## نتائج الدراسة:

\*تعمل الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو على:

- 1-تركيز الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو على وظيفة الأفراد العاملين و المؤطرين علمياً و أكاديمياً في الأقسام خاصة مكتب الإتصال و ذلك قصد توفير
- 2-تحثل خلية الإتصال مكانة جد مهمة لا يمكن إنكارها على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.
- 3-عدم إهتمامالقادة الكاريزماتيون بجانب تمويل خلية الإتصال و تغطيتها على توفير الموارد المادية لها.
- 4-توظيف مكتب لخلية الإتصال لمختلف الوسائل الإتصالية ، سواءً كالوسائل المباشرة كالدوات و المقابلات ووسائل الإعلام و الإتصال و كذلك الوسائل الإلكترونية كمواقع التواصل الاجتماعي .
- 5-الوظيفة الأساسية للقادة الكاريزميين تتمثل في تحسين صورة الجمعية و ضمان سمعة جيدة لها أمام جماهيرها و الرأي العام و تصدرت هدف تحسين صورة الجمعية بنسبة 92,5%.
- 6-يعمل الإتصال و القادة الكاريزميين في إدارة الجمعية على أحسن حال للإستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية على إتخاذ القرارات خاصة في خالة وقوع مشكل .
- 7-يعتبر عقد اجتماع مع أعضاء الجمعية من أهم الإجراءات التي تقوم بها الجمعية خلال وقوعها في مشكل بنسبة 100%.
- 8-إهتمام الإسراع في الإدلاء بحلول مع أعضاء الجمعية للوصول إلى حل بنسبة 100%.
- 9-إعتماد دعم القادة على إستخدام الإتصال الفعال داخل الجمعية بنسبة 97,5%.
- 10- يلعب الإتصال و القادة الكاريزماتيون دور فعّال في تحقيق الإتصال التفاعلي مع الجمهور الداخلي للأعضاء و الخارجي للمتطوعين للجمعية.

- 11- يحتل الإتصال موقعًا مهمًا في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .
- 12- إعتقاد كل من القادة الكاريزميين في إتخاذ القرارات على مستوى الجمعية بمبدأ المشاركة مع غيرها من الجمعيات الأخرى.
- 13- إستخدام الإتصال و بناء علاقات وطيدة مع الجمهور الصد من وقوع المشاكل و حماية الجمعية من كل خطر.
- 14- تركيز إهتمام القادة على إبقاء العلاقات الجيدة مع الصحافة و إلتزام مبدأ الشفافية و المصداقية في التعامل مع وسائل الإعلام خلال الوقوع في مشاكل.
- 15- فعالية القادة في إتخاذ القرارات خاصة المشاكل التي تحدث على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.
- 16- بروز الدور الكبير الذي يلعبه الإتصال و القيادة الجيدة في بناء علاقة مع الجمهور فهي نقطة وصل بين الجمعية و جمهورها بنوعية لأنه القاعدة التي تقوم عليها هذه الأخيرة.
- 17- تكريس الإتصال و القيادة الكاريزمية لجهودها الجبارة إبقاء الجمعية الخيرية كافل اليتيم في أحسن و أفضل صورة في أذهان جماهيرها.

خاتمة

### خاتمة:

في ختام هذه الدراسة النظرية و الميدانية التي تناولنا فيها دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة بالجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو ،توصلنا إلى إستنتاج مفاده أن الإتصال له دور فعّال في مختلف المؤسسات بإختلاف مجالاتها و أهدافها ، فالجمعيات الخيرية هي مؤسسة خيرية ذات طابع إجتماعي تسعى إلى تحقيق نشاطاتها و مهامها لكون الإتصال الداخلي و القادة الكاريزماتيون هما أصل بناء العلاقة مع جمهورها الخارجي، إذ لا يمكن للجمعية الخيرية أن تقدم خدماتها و تجلب الداعمين لها و هي تعاني من مشاكل و عليه كما كان الإتصال جيد و قائد جيد كلما كن تأثير ذلك إيجابياً على أداء الجمعية الخيرية كافل اليتيم فقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية أن للإتصال و القادة الكاريزماتيين مكانة و دور في تفعيل أداء الجمعيات الخيرية فالمؤسسات الخيرية من الصعب أن تؤدي نشاطاً إيجابياً و ترفع من مستوى فاعلية الأداء دون إتصال و خاصة في ظل التطورات التكنولوجية.

و ما لاحظناه من خلال هذه الدراسة أن لإدارة أي جمعية يجب أن يكون هناك قائد له مهارات و قدرات و لديه إتصالي إيصال المعلومات و من الضروري و حتمي لما تعرضه التنظيمات الحديثة من التحديات لدعم مهامها و جهودها و تحقيق التنمية من خلال مجموعة من البرامج و الأنشطة التي تقو بتنفيذها للتعرف على مدى تحقيقها للدور التنموي المأمول منها.

و من كل ما تقدم لنا ذكره ، نلخص في النهاية إلى أن هذا البحث ما هو إلا محاولة الإطلاع و التعرف على دور الإتصال و القيادة الكاريزمية في إدارة المنظمة بأحسن حال و نجاح قيادة هذه الجمعية و تطورها و مواجهة كل الصعوبات و العوائق التي قد تواجه الجمعية الخيرية و تخص بالذكر الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو نظراً لأهمية الجمعيات في الوقت الراهن و نرجوا أن نكون في المستوى المطلوب الذي يجب يقود فيه كل دراسة علمية و يعزز الروح الجمعية و التضامن بين أعضائها.

## قائمة المراجع

الكتب:

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم بن محمد الحجي، الإدارة بالقيم، أكاديمية القيم، د.ط.س .
2. ابن منظورلسن العرب بيروت، دار صادر، المجلد 12.2001 .
3. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد، مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين ط1، دار البازوري للنشر و التوزيع عمان الأردن 2014 .
4. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان بيروت 1993
5. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار البارودي، العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
6. أمين فؤاد الصرعامي، بيئة السلوك التسويقي دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1979.
7. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، 2009 .
8. بشير العلاق، نظريات الإتصال (مدخل متكامل) عمان الأردن 2020 .
9. بشير العلاق، نظريات الإتصال، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان 2009 .
10. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، لجامعة السو الافتراضية 2002 .
11. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية 2020 .
12. بلقاسم سلاطنية و آخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر، ط1، القاهرة 2013.
- بوفلجة غيات ،مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر و التوزيع ط الجزائر 2008 .
13. بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

14. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
15. تاويرت نور الدين بشير، دار النشر، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن 2015.
16. حسن السماع و محمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000 .
17. الخفاجي، نعمة عباس، الغالي طاهر محسن ، نظرية المنظمة، مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن 2008 .
18. دكتور مؤمن جبر، ودكتور مروى عبد اللطيف، نظريات الإتصال الاجتماعية ط1 القاهرة المكتب المصري للتوزيع 2016
19. دليل أحمد خليل : العرب و القيادة، دار الحداثة ، بيروت، لبنان، 1985 .
20. دليل أحمد خليل: العرب و القيادة، دار الحداثة ،بيروت، لبنان 1985 .
21. ربحي مصطفى عليان عدنان محمود الطوباسي، الإتصال و العلاقات العامة، عمان ،دار صفاء للنشر و التوزيع 2005.
22. رضا صاحب أحمد، مؤيد عبد الحسين، أساسيات إقتصاديات الأعمال، دار المناهج ط2. عمان 2015 .
23. زهير بوجمعة شلايبي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة ان 2011.
24. سالم سعيد القحطاني، عرض كتاب: القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادة الإدارية.
25. سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، صنعاء، 1434هـ، 2013، عالمي، الرياض، السعودية، 2001 .
26. سعد علي زاير، عهود سامي هاشم ،علاء عبد الخالق المندلاوي، الإتصال و التواصل التعليمي.
27. سعيد أمل سعيد الأزهري ، في ظلال الكاريزما: فن القيادة و تأثيرها على العقول و القلوب .

28. الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن 2005
29. الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم، نفس المرجع المذكور.
30. صبرين عطية مرسال ، الإتجاهات الحديثة في القيادة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية مصر ط1 2014 .
31. طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
32. طريف شوقي، محمد فرج السلوك القيادي و فعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للنشر و التوزيع 1992 .
33. عادل زايد. الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. بدون ناشر 2006.
34. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية 1995 .
35. عبود نجم ،القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، عمان دار الصفاء، 2011 .
36. العثيمين عبد العزيز الإتصالات الإدارية. ماهيتها، أهميتها، أساليبها، مطابع شركة الصفحات الذهبية ط2 المملكة العربية السعودية 1414هـ
37. علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الإتصال، دار الإعصار العلمي و التوزيع 2010 .
38. عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي طرق أعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001.
39. عمر محمد درّه مدخل إلى الإدارة Approach To Management ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، حلب 2009..
40. عمر وصفي عقيلي، المنظمة و نظرية التنظيم، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن.

41. عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهدان للنشر و التوزيع عمان الأردن ط1 1944 .
42. عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهدان للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 1944 .
43. عمروصفي عقيلي، المنظمة و نظرية التنظيم دارالزهرا للنشر و التوزيع، عمان الأردن .
44. غنيم أسيل سالم الجينات التنظيمية (DNA) و أثرها في الإبداع التنظيمي في ظل وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين Doctoral Dissertation جامعة القدس المفتوحة
45. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية سوريا 2020.
46. فاطمة حسن عواد، الإتصال و الإعلام التسويقي ط1 أسامة للنشر و التوزيع عمان 2010 .
47. فضيل دديليو، مدخل إلى منهجية البحث العلمي، منشورات مخبر الإستخدام و تلقي المنتجات الإعلامية و الثقافية جامعة الجزائر 03.
48. فضيل دليو، تاريخ وسائل الإتصال، قسنطينة دار أقطاب الفكر الجزائر 2007
49. فيليب سادلر، تلمجة هدى فواد محمد، القيادة، مصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى 2008.
50. ليث علي مطر، المحاضرة الثانية الوظائف الإدارية- وظائف الإدارة مادة مبادئ الإدارة كلية المستقبل الجامعة، قسم إدارة الأعمال، المرحلة الأولى، الموعد 22-1-2022.
51. المبيضين علي محمودي على.مدى توافر أبعاد القيادة المكاريزمية في القيادة الإذاعية و تأثيرها على الأداء و الرضا الوظيفي و تماسك الجماعة" المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس العدد 1 1993

52. محمد إسماعيل دياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2001.
53. محمد الهلالي، في المنهج دفاتر فلسفية، الطبعة الأولى، دارتونفال للنشر دار البيضاء المغرب.
54. محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. ط1. دار المسيرة، 2008.
55. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمنية صنعاء، الطبعة الأولى 2002.
56. محمد شفيق، السلوك الإنساني و فن القيادة و التعامل و مهارات الإدارة، مكابع روز اليوسف الجديدة دت .
57. محمد علي جعلوك :القادة هل يولدون... أم يصنعون؟ دار الراتب الجامعية بيروت، لبنان 1999
58. محمد منير الحجاب و سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الإتصالي ط1 دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة 1995
59. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع 2015 .
60. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الإتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع ط1
61. محمود داود الربيعي .و آخرون علوم الإدارة و فن القيادة ط1 الدار المنهجية و التوزيع الأردن 2018 .
62. محمود عبد الفتاح رضوان، الإتصال اللفظي و الغير اللفظي، ط1 دار الكتب المصرية، القاهرة 2012.
63. مساعدة ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان الأردن 2013.
64. مصطفى عبد الله أبو قاسم هيثم، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1 2002 .

65. مصطفى يوسف، الإدارة التربوية، مداخل جديدة لعالم جديد، ط1، دار اللغة العربية، القاهرة، 2005.
66. موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ط2، دار القصة للنشر، الجزائر 2006.
67. مي عبد الله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، بيروت ط1 2006 .
68. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية.
69. نواف كنعان ، القيادة الدارية ، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر و التوزيع 2009.
70. الهادي خليل إسماعيل ، ، الأنماط الحديثة للقيادة الإدارية (تنوع وإنسجام) المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة جامعة الجنان طرابلس لبنان 1443هـ. 2012م.
71. هنادي نظير، إدارة المنظمات غير الربحية الطبعة الأولى، مليح، عمان 2017.
72. يوسف عبد الله حمد، الطاهر محمد علي و آخرون، أثر القيادة في أداء العاملين بشركة زين للهاتف، مجلة الدراسات العليا العدد28، جامعة النيلين السودان 2017.

#### الكتب باللغة الأجنبية:

73. David.w Mas oum j.paul.v.2004.06 charismatic,leadership the strategic level A.mew Application of.upper echelons theory.the leadership quarterly 15 3.
74. Fatt ,J. P. TCharismatique leadership.Equal Opportunities International 2000.

75. Kling ,Charismatique leadership perception of resident Advisors at the university of wisconsin stout based on the amount of prior training and /or pervious experiences 2001 .
76. Stephen .p.robbins.organisation theory ,structure deisgn and application,3<sup>rd</sup> ed Engwood cliffs,Nj:prentice Hall Inc.1990.
77. Stottlemyre .Tactical flexibility : Libyane foreign policy under qadhafi doctoral dissertation, University of Arizona Theory. The leadership quarterly 1s 3 Cribbin J.a (1972 Effective manageriale leadership AMA IMC.David W.Mansour J.paul ,V .2004,06 Charismatic leadership at the strategic level .Anew app

#### الرسائل و الأطروحات الجامعية:

78. أحمد دروم، أهمية بيئة العمل الداخلية و أثرها على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، العلوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016|2015.
79. بختي أمال، القيادة الإدارية و الإتصال في المؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2016|2015.
80. بلخامسة رانية، بولونة مريم، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2023/2022.

81. بوترعة سماح، قدور لامية، الإدارة الإستراتيجية و دورها في مستقبل منظمات الأعمال مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة قسم علوم التسيير فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال 2021 | 2022 .

82. تمرابط إيمان، عباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم و تعزيزالثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة دواة مطاحن عمر بن عمر، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة 08ماي 1945 قالمة، تخصص إدارة أعمال مالية، قسم العلوم التجارية، فرع علوم التسيير، 2013|2014 .

83. حجاج أمال، بوزيان حواء، بوزيان حنان، مقدم إبتسام، الإتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، قسم الإعلام و الإتصال تخصص إتصال و علاقات عامة 2013 2014 .

84. زكي حميدة، دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة، دراسة ميدانية لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية سويداني بوجمعة قالمة، مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية جامعة 08ماي 1945 قالمة 2018|2019.

85. صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجوائية؛ دواة يدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة منتوري. قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية 2008 2009

86. عباس هاشم نور، دور القيادة الكاريزماتية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي(دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة) رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد- جامعة كربلاء، و هي جزء من متطلبات نيل

درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، قسم إدارة الأعمال | الدراسات العليا، 1444هـ. 2022م

87. عبيد إسماعيل، بن كعيبش ياسين، واقع الإتصال الرّسمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لبريد الجزائر "مستغانم"، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس قسم العلوم الإنسانية فرع علوم الإعلام و الإتصال تخصص صحافة مكتوبة و إتصال 2018|2019 .

88. قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء و العاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة سانت كليمتس، جامعة البرصة 1430هـ|2009م.

89. قرين فتحي. القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سبراميس بالسوالفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد إبل باديس مستغانم قسم علوم التسيير شعبة علوم التسيير تخصص التسيير الإستراتيجي الدولي 2018|2019

90. مباركي سارة، مذكرة فطيمة الزهرة، أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير دراسة حالة البنك الوطني الجزائري فرع وكالة تيارت 540، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت قسم علوم التسيير شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2021-2022.

91. نور الدين تاويريرت، قياس القيادة التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم علم النفس، العمل و التنظيم 2005، 2006 .

#### المجلات:

92. حساب محمد لمين، تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأغواط مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال .

93. فتيحة محمد أعر، الفصيل رتيمي، الإتصال غير الرسمي و أثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية مجلة التنمية البشرية و إدارة الموارد البشرية، بحوث و دراسات المجلد 08 العدد 02، 2002.

#### المحاضرات:

94. شرقي فاطنة مطبوعة في مقياس الإتصال و القيادة، السنة الثانية ماستر، كلية علوم الإعلام و الإتصال، جامعة الجزائر3، قسم علوم الإتصال تخصص إتصال تنظيمي 2021|2020

95. يمنى إبراهيم ، الإحصاء في علم النفس بحث في أساليب جمع البيانات ( أسلوب العينات، أسلوب الحصر الشامل)

#### المقابلات

96. رحمي علي، مقابلة مع رئيس الجمعية المكتب الولائي لولاية تيزي وزو بتاريخ 2025|04|22 على الساعة 10:02 .

97. رحمي علي، مقابلة مع رئيس الجمعية المكتب الولائي لولاية تيزي وزو بتاريخ 2025|04|22 على الساعة 10:15 .

## فهرس المحتويات

كلمة الشكر

إهداء

إهداء

ملخص الدراسة

خطة الدراسة

مقدمة

### الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة ..... 6
- 2- تساؤلات الدراسة ..... 8
- 3- أسباب إختيار الموضوع..... 9
- 4- أهداف الدراسة..... 10
- 5- أهمية الدراسة..... 10
- 6- منهج الدراسة و أدواته ..... 11-13
- 7- مجتمع البحث و عينته..... 14-15
- 8- تحديد المفاهيم..... 15-22
- 9- الدراسات السابقة..... 22-36

### الإطار النظري

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي إلى الإتصال

المبحث الأول: مفهوم الإتصال و أهميته

1-تعريف الإتصال.....41-40

2-أهمية الإتصال.....42-41

### المبحث الثاني: عناصر العملية الإتصالية

1-المرسل.....43

2-الرسالة.....43

3-الوسيلة.....43

4-المستقبل.....44-43

5-التغذية الرَّجعية(العكسية).....44

6-التشويش.....45-44

### المبحث الثالث: أنواع الإتصال

1-أنواع الإتصال من حيث اللغة المستخدمة.....46-45

2-أنواع الإتصال من حيث الدرجة المستخدمة.....48-47

3-أنواع الإتصال من حيث إتجاهه.....49-48

4-أنواع الإتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الإتصالية.....50-49

### المبحث الرابع: وسائل الإتصال

1-الوسائل الشفهية.....51

2-الوسائل الكتابية.....51

3-الوسائل غير اللفظية.....52-51

المبحث الخامس: معوقات الإتصال داخل المنظمات.....54-52

## الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي إلى القيادة

المبحث الأول: التطور التاريخي للقيادة ..... 60-56

المبحث الثاني: مفهوم القيادة و أهميتها

1-تعريف القيادة ..... 61-60

2أهمية القيادة..... 63-61

المبحث الثالث: وظائف و مبادئ القيادة

1-وظائف القيادة..... 64-63

2-مبادئ القيادة..... 68-65

المبحث الرابع: أنماط و أساليب القيادة

1-أنماط القيادة ..... 72-69

2-أساليب القيادة..... 74-72

المبحث الخامس: نظريات القيادة

1-النظريات الكلاسيكية..... 74

2-النظريات الحديثة..... 77-75

## الفصل الرابع: ماهية القيادة الكاريزمية

المبحث الأول: التطور التاريخي للقيادة الكاريزمية..... 81-79

المبحث الثاني: مفهوم القيادة الكاريزمية و أهميتها

1-تعريف القيادة الكاريزمية..... 82-81

2-أهمية القيادة الكاريزمية ..... 84-82

### المبحث الثالث: مكونات القيادة الكاريزمية و أنواعها

- 1-مكونات القيادة الكاريزمية ..... 86-85
- 2-أنواع القيادة الكاريزمية..... 90-86

### المبحث الرابع: مراحل القيادة الكاريزمية و عناصرها

- 1-مراحل القيادة الكاريزمية ..... 94-90
- 2-عناصر القيادة الكاريزمية ..... 97-94

### المبحث الخامس: أبعاد القيادة الكاريزمية

- 1-التعبير و الرؤية الإستراتيجية..... 97
- 2-المخاطر الشخصية ..... 97
- 3-الإستشعار البيئي..... 97
- 4-مراعاة إحتياجات التابعين..... 98
- 5-السلوك غير التقليدي..... 98

### الفصل الرابع: مدخل مفاهيمي إلى إدارة المنظمة

#### المبحث الأول: مفهوم إدارة المنظمة

- 1-تعريف الإدارة..... 101-100
- 2-تعريف المنظمة..... 102-101

#### المبحث الثاني: وظائف إدارة المنظمة

- 1-وظائف الإدارة..... 107-103
- 2-وظائف المنظمة..... 109-107

## المبحث الثالث: مكونات المنظمة و أنواعها

1-مكونات المنظمة.....109-114

2-أنواع المنظمات.....114-119

## المبحث الرابع: مراحل حياة المنظمة و مواردها

1-مراحل حياة المنظمة.....119-123

2-موارد المنظمة.....123-124

المبحث الخامس: التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات.....124-125

## الإطار التطبيقي

المبحث الأول: بطاقة فنية عن الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.....128-131

المبحث الثاني: التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة.....131-160

المبحث الثالث: التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة.....161-198

نتائج الدراسة .....199-200

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال

## فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	131
2	يمثل توزيع الأفراد العينة حسب متغير السن	132
3	يمثل توزيع الأفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	133
4	يمثل توزيع الأفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	134
5	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الوظيفة	135
6	يوضح موقع خلية الإتصال في الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .	136
7	يبين مدى إشراف الموظفين المختصين في الإتصال على مستوى خلية الإتصال بالجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو	137
8	يوضح الإمكانيات المادية التي توفرها الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو كافية أو غير كافية لخلية الإتصال.	138
9	يوضح كون خلية الإتصال هي الحصة الوحيدة المكلفة بالإتصال الداخلي و الخارجي في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .	139

140	يوضح أهم الوسائل التي تستخدمها الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو .	10
142	يوضح مساهمة الإتصال في إدارة الجمعية على أحسن حال.	11
143	يوضح ضرورة وجود لدى القائد قوة شخصية مختصة على الخبرة	12
144	يبين مدى إلتزام صفة الثقة بالنفس من الصفات التي يلتزم بها القادة الكاريزماتيون في إدارة الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وز	13
145	يوضح المهارات التي يتصف بها القائد الكاريزمي في إدارة الجمعية.	14
146	يوضح أهم الوظائف و الأنشطة التي يقوم بها القائد الكاريزمي.	15
147	يوضح إعتقاد الجمعية على القادة الكاريزميون في إتخاذ القرارات على مستوى الجمعية .	16
148	يوضح هدف القادة الكاريزماتيون من إستخدام الإتصال على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	17
149	يبين تعرض الجمعية لمشاكل كبيرة تؤدي إلى قلق القادات	18
150	يوضح كيفية تخصيص الميزانية من طرف الإدارة و القادة لمساعدة الجمعية في مواجهة المشاكل و حلها,	19

151	يوضح إهتمام الجمعية بفتح و توصيل قنوات التواصل بين أعضائها.	20
152	يوضح أهم القنوات التواصل بين أعضاء الجمعية.	21
153	يوضح أهم الإجراءات التي تقوم بها الجمعية خلال وقوعها في مشاكل.	22
155	يوضح كيفية تعامل القادة الكاريزميون مع وسائل الإعلام بصدد إيصال المعلومات أثناء وقوع المشكل في الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو	23
156	يبين تقييم أداء إدارة الجمعية عند وقوع أي نشاط أو حركة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	24
157	يوضح أهم القرارات التي تخرج بها الجمعية بعد وقوعها في مشكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	25
158	يوضح أهم الطرق التي يعتمدها القادة الكاريزماتيون للوقاية من المشاكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	26
159	يوضح أهم العوائق التي تواجه إدارة الجمعية دون إستخدام الإتصال و عدم وجود القادة الكاريزماتيون على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	27
162	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمدى إحتلال خلية الإتصال موقعًا مهمًا في الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	28

165	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بتالإمكانيات المادية التي توفرها الجمعية لخلية الإتصال.	29
168	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة الإتصال في إدارة الجمعية على أحسن حال.	30
171	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بالمهارات التي يتصف بها القائد الكاريزمي في إدارة الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	31
174	علاقة متغيرات الدراسة بأهم الوظائف و الأنشطة التي يقوم بها القادة على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	32
177	علاقة متغيرات الدراسة بهدف القادة الكاريزماتيون من إستخدام الإتصال على مستوى الجمعية.	33
180	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الإجراءات التي تقوم بها الجمعية خلال وقوعها في مشكل.	34
184	علاقة متغيرات الدراسة بكيفية تعامل القادة الكاريزماتيون بصدد إيصال المعلومات أثناء وقوع المشكل في الجمعية.	35
187	علاقة متغيرات الدراسة بأهم القرارات التي تخرج بها الجمعية بعد وقوعها في مشكل على مستوى الجمعية.	36
191	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهم الطرق التي يعتمدها القادة الكاريزماتيون للوقاية من المشاكل على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	37
195	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بالعوائق التي تواجه إدارة الجمعية دون إستخدام الإتصال و عدم وجود القادة الكاريزماتيون على مستوى الجمعية الخيرية كافل اليتيم لولاية تيزي وزو.	38

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	عناصر العملية الإتصالية	1
68	مبادئ القيادة الإدارية	2
84	أهمية القيادة الكاريزماتية من خلال التأثيرات الإيجابية	3
89	أنواع القيادة الكاريزماتية حسب رأي Arthur Schweitzer	4
92	مراحل القيادة الكاريزماتية عند Stottlemyre	5
104	وظائف الإدارة Management Functions	6
110	التنظيم النفسي للفرد	7
114	أنواع المنظمات و أسس تقسيمها	8
124	تنسيق موارد المنظمة للوصول إلى الأهداف	9