

فعالية الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية و علاقته بتنمية المنظمة الإقتصادية

الأستاذ ساسي بلال

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

[البريد الإلكتروني: sacisidali@gmail.com](mailto:sacisidali@gmail.com)

الملخص:

ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري الحديث إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل الجوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركتها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد علي ضوئه أي تنظيم إداري، ومن هذا جعل علماء الاجتماع والنفس والتسيير من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم، وأصبح يحتل جزءا بارزا من أعمالهم.

كما أن من بين الأسباب الأساسية لنجاح القيادة الإدارية وفعاليتها هو فعالية الإتصال التنظيمي لديها، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير والقائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، فقد اتجهت الكثير من الجهود في الفكر الإداري لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة، ووضع معايير ثابتة يمكن علي أساسها اختيار القادة الإداريين على أداء دورهم بكفاءة و من أهمها الإتصال التنظيمي. الكلمات المفتاحية: الفعالية، الإتصال التنظيمي، القيادة الإدارية، التنمية، المنظمة الإقتصادية.

Résumé:

Nombreux sont les administrateurs qui ont décrit le leadership étant le noyan du bon fonctionnement de l'administration et la clé de sa réussite, et que sont importance relève de sont attachement directe avec toutes en les opérations administratives toutes en les rendant dynamiques et efficaces, et que le leadership est devenu le

critère sur lequel ils se basent pour définir l'efficience de l'opération gestion, ce qui a poussé les sociologues, les psychologues et les managers pour prendre le « leadership » comme thème principal dans leurs recherches.

وفي ضوء هذه الدراسة سوف يسير البحث كما يلي:

* مقدمة:

تحديد المفاهيم

1- ماهية الإتصال؛

2- القيادة والإتصال الفعال؛

3- القيادة والفعالية وتنمية المنظمة الإقتصادية؛

* الخاتمة.

مقدمة: تلعب القيادة والوظائف الإشرافية الأخرى، دورا هاما في مجال العمل الإداري لدرجة أن مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر إطارات من القيايين و المشرفين الأكفاء، ذلك لأنهم يقومون بعمليات وأدوار أساسية داخل التنظيم كتوزيع العاملين وتوجيههم إلى طريق العمل المناسبة، وكذا التدخل في الوقت المناسب لتعديل سلوكهم وطرق أدائهم.

وحتى يتمكن هؤلاء من أداء مهامهم، فمن الضروري وجود إتصالات فيما بينهم، سواء كأشخاص في نفس المجموعة، أو كأفراد في التنفيذ، أو كمسؤولين على مهامهم إنطلاقا من خطط وبرامج محددة مسبقا، وتسمح لهم هذه الإتصالات في الواقع بتحقيق هدفين أساسيين وهما متلازمين:

الأول: إمكانية الحياة والحركة في نفس الإطار التنفيذي، لما يوفره الإتصال فيما بينهم من نقل للمعلومات، والمعاني، تفيد في الإنسجام والتنسيق في الحركات، حتى يتمكنوا من الإتجاه كمجموعة تكوّن نظاما أو كائنا حيا، ولا يستطيع أن يحيا دون وجود مستوى من التنسيق بين أعضائه المختلفة، وهو الهدف الذي يسعى لتحقيقه أي تنظيم بمختلف أهدافه.

الثاني: وهو خاص بالمنظمة الإقتصادية باعتبارها ذات خصائص، وأهداف محددة، وعلى رأسها تحقيق الربح، والنمو، والتوسع، وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو بقاء التنظيم.

تحديد المفاهيم:

1-الفعالية: تعرف الفعالية على أنها: " هي القدرة على تحقيق أهداف في ظل متغيرات بيئية محيطة، و الفاعلية تحشد علاقة نوعية . و ليست كمية . بين المدخلات و الموارد المستخدمة و بين المخرجات أو النتائج المحققة، بغض النظر عن التكلفة و يتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب و متناسب كما و نوعا من المدخلات و استخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب . و تقاس الفاعلية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب¹. أما بيلوس BELLOWS يعرف الفاعلية من خلال " إنجاز أهداف المنظمة و إشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب، و البعيد، و المجتمع المحلي ، و العام الذي تعمل فيه تلك المنظمة"²

2-الاتصال التنظيمي:

أ . لغة : أصل الكلمة " COMMUNICATION " الاتصال يعود لكلمة لاتينية هي COMMON و معناها العام تعني الاتصال بين فردين أو أكثر بغرض التفاهم، و هي تتضمن فكرة الكلمات و العلاقات الإنسانية و تدريس اللغة³.

ب . اصطلاحا: يعرف دونيس بينواس DONIS BENOIS بقوله أن: " الاتصال في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر، يمر من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة و الأطراف. و الهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد و الجماعات⁴.

3. القيادة الإدارية :

أ . لغة : يدل هذا الاصطلاح على إصدار الأوامر و ممارسة السلطة، و يقال " توحيد مصدر الأوامر " أي يكون كل مرؤوس تابعا لرئيس واحد⁵.

¹ محمد فتحي : **766 مصطلح إداري** ، دار التوزيع و النشر الإسلامية ، القاهرة ، 2003 ، ص 23 .

² طريف شوقي : **السلوك القيادي و فعالية الإدارة** ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1993 ، ص 198 .

³ أحمد رشيد : **نظرية الإدارة العامة** ، دار المعارف ، القاهرة ، 1981 ، ص 391 .

⁴ BENOIS (D) : **information , communication** , édition organisation . Paris . 1992 . p 05 .

⁵ أحمد زكي بدوي : **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية** ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978 ، ص 70 .

ب. اصطلاحاً: لا يوجد تعريف محدد للقيادة ، حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لها، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة النظر ونواحي القيادة التي ينظرون من خلالها ، و الوقت الذي صيغت فيه ، يقول " بورنس BORNs " القيادة هي من أكثر الظواهر وضوحاً وأقلها إدراكاً¹. يعرفها فيلدر F. FILDER بقوله " القيادة هي الدرجة التي يسمح فيها الموقف للقائد بالتأثير في سلوك أعضاء الجماعة " ².

4. **تنمية المنظمة:** تختلف المعاني لهذه الكلمة بين اختصاص و آخر " فعلماء الإدارة يفهمون التنمية، من جهتهم ،على أنها مزيد من التنظيم البيروقراطي الفعال و الإنتاج المؤسسي، أما علماء الاجتماع فيعتبرون أن التنمية هي مجموعة العمليات المنظمة و الهادفة و التي تؤدي إلى التغير الاجتماعي و الانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة، فالتنمية تنبع من تخطيط الإنسان ... في سبيل قفزة نوعية في حقل من الحقول " ³. ويضيف J.P.PIRIOU " هي النمى الداخلي و الخارجي للمنظمة ، أما الخارجي فهي من خلال نمورأسمالها ليقترّب من المنظمة الأخرى ، أما الداخلي فمن خلال تحسن نشاط الموظفين " ⁴.

5. **المنظمة الاقتصادية:** تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع " مجموعة الأحكام و القوانين التي تحدد السلوك و العلاقات الاجتماعية في المجتمع، و لقد استعمل أوجست كونت مصطلح المؤسسة في مجالات و نواحي كثيرة خلال القرن 19م... كما استعمل هذا المصطلح بدقة متناهية هوبرت سبنسر في كتابه مبادئ علم الاجتماع، إذ قال أن المؤسسة يمكن أن تشبه العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع " ⁵.

¹ طارق سويدان و فيصل باشراحيل : صناعة القائد ، دار ابن حزم ، بيروت، 2001 ، ص 41 .

² خليل الشماخ : مبادئ الإدارة ، دار الميسرة ، عمان ، 2002 ، ص 257 .

³ فريدريك معنوق: معجم العلوم الاجتماعية: انجليزي . فرنسي . عربي، أكاديميا، بيروت، 1998، ص 128.

⁴ J. P. PIRIOU: Lexique des sciences économiques et sociales, CASBAH édition, Alger, 1999, p 34.

⁵ دينكن ميشال: معجم على الاجتماع، ترجمة إحسان محمد حسن، دار الطليعة، بيروت، 1981، ص 127.

ويرى بيتشام ويليامز: المؤسسة الاقتصادية على أنها:
أ. هي مؤسسة إنتاجية تستعمل فيها اليد العاملة و المواد الأولية و السلع الأدواتية،
من أجل قضاء الحاجات الاستهلاكية للمجتمع الإنساني؛
ب. المؤسسات وحدات ذاتية التخطيط تتشابك و تتناسق فيها الأنشطة وفقت
لخطط ترسم ضوء أثرها في المشروع ككل.¹ و يعرفها " جاك لوبستين " بأنها: "
جماعة مستقرة من الأشخاص لهم نشاط يهدف إلى تمويل الجماعة بالمواد أو
الخدمات، بواسطة وسائل تقنية و مالية " ²، و هناك من يؤكد أن المؤسسة
الاقتصادية هي منظمة مثلما جاء في معجم العلوم الاجتماعية بأن " المنظمة تدل
على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة و لوائح محددة و
أهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية " ³.

1- ماهية الإتصال: تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات
التنظيمية، وكذلك إنتاجيتهم علي مدي فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم - حيث
يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاص بالعمل للفرد والطريقة
الملائمة لانجازها - لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب
لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلي انخفاض وتدهور معنوياته، وزيادة معدلات الحوادث
وإصابات ، وزيادة عن هذا إهدار من وقت العمل أو المواد المستخدمة

1-1 عناصر الاتصال: يمكن تحديد أهم عناصر الاتصال فيما يلي:⁴

- أ- المرسل (المصدر)؛
- ب- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم؛
- ج- الرسالة؛
- د- المستقبل؛
- هـ - وسيلة الاتصال؛
- و- إسترجاع المعلومات؛
- ز- التشويش.

¹ بيتشام ويليامز: اقتصاديات التنظيم الصناعي، ترجمة سليم نازي، دار الفكر العربي، الإسكندرية،
1970، ص 82.

² FRANCOIS (A.R) : Manuel d'organisation , organisation de l'entreprise, éd organisation, Paris,1993, p14

³ حسان الجيلالي : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، د م ج ، الجزائر، 1988 ص 12 .

⁴ محمد حجازي: المنظمات العامة (البناء - العمليات - النمط الإداري)، دار الجامعية، الإسكندرية،
2002، ص32.

2-1 أهمية الاتصال:

أثبتت الدراسات بان الاتصالات تمثل ما يقرب 75% من نشاط المنظمة، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيّدة للاتصال. كما يتم بواسطة الإتصال، إصدار التعليمات الخاصة بانجاز العمل وتلقي النصائح والإرشادات، والرد علي تساؤلات المرؤوسين، وحل مشاكلهم.

- إضافة إلى توفير المعلومات للرؤساء لوضع الخطط ورسم السياسات والإستراتيجيات، والتعرف على مدى تقدم العمل وتصحيح الأخطاء.¹
إضافة إلي هذا يري الشماع وكاظم محمود إن الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات يمكن فيما يلي:

- الإتصال نشاط إداري اجتماعي نفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية؛
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين؛

- الاتصالات وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهمات؛
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة:

- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس علي نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف علي مدي تقبلهم لأرائه وأفكارها.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها.²

3-1 أهداف الاتصال في المنظمة:

- في مجال التنسيق يمكن للاتصال إن ينسق بين العمل والعمال، وذلك في طريق اللقاءات التي يمكن إن تعقد بين المسؤولين عن ادوار العمل، ومناقشة الطريقة التي سوف يعالجون بها أهم العوائق التي تقف إمام الإدارة في تحقيق أهدافها.

¹ عبد السلام ابوقحف: أساسيات الإدارة ، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص157.

² حسن الشماع و محمود خضير: نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، 2000، ص204.

- يهدف الاتصال إلى تبادل المعلومات وحل المشاكل عن طريق الاجتماعات، وذلك قصد مناقشة مشاكل المنظمة، وحل الصراعات والنزاعات التي بين العمال أو بين الإداريين، أو فيما بينهما.¹

- تهدف العملية الإتصالية إلى تزويد الإدارة بالمعلومات عن مختلف المستويات الإدارية لتقييم النتائج في الوقت المناسب ، وتوفير المعلومات الخاصة بإدارة المنظمة حتى تتمكن من تسيير مختلف الموارد بفعالية

كما تؤدي الاتصالات إلى توفير المعايير الإدارية التي تساعد علي وضع تخطيط مستقبلي بما في ذلك من مؤشرات البيئية الخارجية علي منتجات وخدمات المنظمة؛² ويمكن تحديد ثلاثة أهداف أساسية لعملية الاتصال وهي : التحري، الاستعلام، الإخبار، أي المدير يقوم بعملية بحث يحصل علي المعلومات الأزمة وتزويد الآخرين بهذه المعلومات، ويدعم الاتجاهات والتصرف بمعن انه علي المدير إن يكون له تطلعات وأبحاث مستمرة حتى يتمكن من إيصالها بصفة مقنعة³ ؛

- تهدف الاتصال إلى تحقيق فوائد كثيرة بالنسبة للقائد أو المشرف الإداري، حيث يمكنه من التعرف علي الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والتعرف علي حقيقة ما يحدث داخل المنظمة بصورة صادقة، مما يمكن المدير من التأثير والإشراف علي العاملين، كما يمكنه من التنسيق الكلي بين مختلف الأنشطة الإدارية داخل المنظمة، والاتصال الجيد يعتبر كطريق فعال للقائد لاتخاذ القرارات الهامة والسليمة القائمة علي البيانات والمعلومات الصحيحة ؛

- ويهدف الاتصال داخل المنظمة إلى تعريف الموظفين بما يجري داخل المنظمة، وهذا يؤدي الي التفاهم والثقة، وهذا ينعكس علي زيادة الإنتاج⁴ ؛

ومما لا شك فيه انه بمجرد تزويد العمال بالمعلومات الكافية، تنقص العوائق التي تعيق التسيير والاتصال معا، والتي تضيق الوقت في أعمال لا جدوى منها.¹

¹ حسن الشماع و محمود خضير: نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، 2000، ص204.

² عبد السلام ابوقحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص157 .

³ محي الدين الأزهرى: العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والإفراد ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص107.

⁴ خيرى الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث . المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،

1997، ص37.

- كما يهدف للاتصال إلى نقل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين، التي من خلالها يتمكن الرئيس من التعرف على العاملين، وتفهم رغباتهم ومشاكلهم، كما تمكنه من تصحيح أي فكرة خاطئة في أذهان العاملين خاصة بأهداف وسياسات الإدارة خاص التي تتعلق بهم؛

- اطلاع المرؤوسين بالعمليات والأهداف المطلوبة من التنظيم تحقيقها، والبرامج والخطط والسياسات التي تضعها المنظمة، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة إلى الموظفين من أجل تنفيذها، ويهدف أيضا إلى التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تقف أمامها وموقف العاملين من المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمة، والحلول التي يجب إيجادها من أجل علاجها، كذلك تسهيل عمليات اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي والتنفيذي.²

4-1 معوقات الإتصال: لكي تتحقق فعالية الإتصال يجب تفادي المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير للإتصال ويمكن إيجازها فيما يلي:³
أجريت دراسة في الوم.أ على 750 عامل بغية التعرف على أهم معوقات عملية الإتصال فكانت كما يلي:

- معوقات نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين؛
 - معوقات مصدرها طبيعة التنظيم وأساليب العمل في المنظمة؛
 - معوقات بسبب نقص الإمكانيات والتسهيلات لعملية الإتصال.
- ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع فئات تندرج تحت كل منها العديد من الحالات ، فهناك معوقات نفسية، ومعوقات تقنية ،ومعوقات تنظيمية، وتحيط بها جميعا معوقات إجتماعية ثقافية (بيئة الإتصال).⁴

¹ عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1992، ص158.

² محمد بيجت كشك: المنظمات وأسس إدارتها ، دار الطباعة الحر، الإسكندرية، 1995، ص231.

³ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 291.

⁴ محمد حجازي: مرجع سابق، ص151.

2- القيادة والإتصال الفعال:

2-1 الإتصال وشبكة الأهداف:

قام الباحثان " بافلز " و " بارت " بدراسة مدى النجاح والفشل في تحقيق أهداف الإتصال من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- السرعة في إنجاز الأهداف؛

- الدقة في إنجاز الأعمال؛

- التنظيم الداخلي للجماعة؛

- القيادة داخل الجماعة؛

- الحالة المعنوية داخل الجماعة.

وذلك من خلال ثلاث شبكات تتميز جميعها بوجود إتصالات ذات إتجاهين، إلا أنها تختلف من حيث شكل التنظيم الداخلي، بحيث تتدرج من شبكات ديموقراطية وشبكات أقل ديموقراطية، وهي على النحو التالي:

- شبكة الإتصالات الأولى: هي شبكة أكثر ديموقراطية ، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع الأفراد الآخرين، دون تحديد لمن هو رئيسها.⁽¹⁾

- شبكة الإتصالات الثانية: وهي شبكة أقل ديموقراطية حيث تتيح لبعض الأفراد

التفاعل مع فردين آخرين في حين تتيح للآخرين التفاعل مع فرد واحد؛

- شبكة الإتصالات الثالثة: حيث تعتبر شبكة ديكتاتورية حيث تتيح لكل فرد الإتصال مع فرد واحد فقط .

وجاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- أن شبكات الإتصال الأتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالإستياء، أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرض ويتوقف ذلك على المقدرة الفنية للقائد وتواجهه مع المجموعة؛⁽²⁾

- أن شبكات الإتصال الديموقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد.

والجدول التالي يبين أهم نتائج الدراسة

¹ يس عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي فيها ، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 41.

² رجب السيد : دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات ، كلية التجارة ، القاهرة ، د س ، ص 08-09.

الشكل - 07 - يبين أهم نتائج تجربة شبكات الإتصال :

الأهداف	شبكة الإتصال الأولى	شبكة الإتصال الثانية	شبكة الإتصال الثالثة
- السرعة	بطيئة	عالية	عالية
- الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
- التنظيم	لا يوجد شكل	يوجد شكل	يوجد شكل
الداخلي	مستقر	مستقر تبلور	مستقر تبلور
القيادة		بطيء	بسرعة
(المركزة)	لا توجد	ظاهرة	ظاهرة تماما
الحالة	عالية	منخفضة	منخفضة تماما
المعنوية			

* المصدر: صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 286.

2-2 القائد والإتصال الفعال: يضع "جون كوتر" سبعة مبادئ متعلقة بالإتصال الناجح للقائد هي¹: البساطة، إستخدام الامثال، تنويع الوسائل، التكرار، أن يمثل المتصل قدوة، توضيح الإستثناءات، الإصغاء الجيد. وحدد إبراهيم القعيد خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة القائد في أن يكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثير وتلك الخطوات هي: التحقق من جدوى الإتصال، توسيع دائرة التفكير، الإستماع والإنصات بدقة، مصدر الرسالة، تصميم الرسالة بما يتناسب مع المستمعين، طرح الأسئلة، الإلمام بموضوع الرسالة، الوضوح والتحديد، عدم إنكار عدم المعرفة، أي شيء يصل إلى الآخرين هو وسيلة الإتصال، الإبتعاد عن مصيدة عبارة (إما / أو)، الإهتمام والإنتباه للمخاطب، عدم المقاطعة في الكلام، المكان والوقت المناسبان، التأكد أن الإتصال وجها لوجه هو عملية مستمرة². ولكي تحقق القيادة الإدارية فعالية الإتصال التنظيمي يستحسن بها مراعاة النقاط التالية:

أ- العلاقات الإجتماعية بين المدير والعاملين: أضحت الإدارة في الدول المتقدمة علم وفن في آن واحد، ولم تعد إدارة المشروعات توكل المعنيين بها مهماعلا شأنهم،

¹ طارق سويدان: منهجية التغيير في المنظمات ، دار ابن حزم ، بيروت ، 2001 ، ص 50 .

² إبراهيم القعيد: العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، 2001 ، ص 412 .

ما لم يكونوا مدربين تدريباً على الإدارة العلمية وأساليب العلاقات الإجتماعية والإنسانية. فالمدير يجب عليه أن يكون ذا معرفة واسعة بالمجال الذي يعمل به وبنوع النشاطات والخدمات التي تقوم بها مؤسسته ، كما يجب أن يكون ملماً بأهمية العلاقات الإنسانية وبأساليبها التي تحقق للمنظمة الإستمرار والتقدم لذلك تقوم الإدارة العلمية الناجحة على الإعتماد على المسيرين الملمين بالجوانب الإدارية والإجتماعية والسيكولوجية في إدارة الأعمال.¹

وذلك يرجع إلى الفرق في أساليب الإتصال ومدى كونها إنسانية علمية ، لأن كمية الإنتاج وجودته تتوقفان إلى حد كبير على كفاية الإدارة وقدرتها على استغلال العامل الإنساني في جماعة العمل .

ويؤكد فيبر أن المشكل في الإدارة الحديثة هي العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن الصعوبات التي لاتسهل عملية الإتصال، مشكلة نوعية الهيكل التنظيمي فكلما زادت الطبقات صعب الإتصال بالمسؤول، وهذه الوضعية لا تساعد المنفذين والموظفين في أسفل الهيكل التنظيمي على إيصال اقتراحاتهم ومشاكلهم للمسؤول لذا يرى فيبر أن تقليص الطبقات تشجع الموظفين وتسهل سير المعلومات والإتصال.

ب- أهمية كفاءة القائد في تنمية الإتصالات داخل المنظمة:

باعتبار أن المدراء هم الأشخاص الذين يشغلون القمة في السلم الوظيفي في الإدارة سواء في القطاع العام أو الخاص ، ولابد أن يكونوا متمتعين بمواهب وقدرات طبيعية تؤهلهم لحل المشاكل واتخاذ القرارات ووضع السياسات وقيادة الآخرين بما يتمتعون به من سلطات نحو النمو والنجاح.

ولعل من بين أسباب نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القائد وقوته، واهتمامه بعنصر الإتصال الذي يعتبر محور العلاقات داخل التنظيم ، لذا عنيت به الإدارات في الدول المتقدمة ، وربطته بالتدريب الإداري الذي يقوم بتزويدها بالمعلومات مما ينمي المهارات والعلاقات الإنسانية اللازمة لإنماء كفاءة المدراء على اختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي في المنظمة.²

ونذكر من بين هذه المجهودات تجربة التدريب الإنساني سنة 1950 بالولايات المتحدة الأمريكية دراسة الهيئة القومية للتدريب المعملية بمساعدة جامعة

¹ جرجس ملاك: سيكولوجية الإدارة الإنتاج ، الدر العربية للكتاب، عمان، 1983، ص 243 .

² محمد عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992، ص 246 .

كاليفورنيا في سبل تنمية الجماعات والعلاقات الإنسانية فيها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى مساعدة الأفراد على حسن تفهم بعضهم البعض وتحقيق المزيد من التعمق في فهم العمل الجماعي وتنمية المهارات السلوكية.

وترتبط هذه الكفاءة بأسلوب الإشراف والتسيير داخل المنظمة وحسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، ويبدو ذلك من خلال تفاني وإتقان الموظف لعمله وارتفاع معنوياته وهذا ما يعبر عنه بالإتصال الصاعد .

فالقائد الكفو هو الذي يشغل كل نمط في مواقفه وإتصاله مع مرؤوسه إبتداء من التفاعل المتبادل في إطار اللقاءات التي تجري داخل التنظيم.¹

ج - وظائف القيادة وعلاقتها بالإتصال الداخلي: يقوم القائد بعدد كبير من المهام، ويعتمد ذلك على الموقف أو على متطلبات اللحظة، وفيها ينشأ القائد وأعضاء الجماعة فيها علاقات ونظاما يحافظون عليها وتسمح للإتصال واتخاذ القرارات وغيرها من عمليات الجماعة بأن تنفذ بفعالية، وهو يسعى إلى أن يخلق في مجموعته شعورا قويا بالمسؤولية من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرارات وتفويضهم للسلطة وتحملهم للمسؤولية.²

والقائد مصدر هام للتحمس لرسالة وأهداف الجماعة ودلالاتها، وهويتها بان تكون أعمالها هامة ومتميزة وعلى درجة تثير التحدي، ويتبلور السلوك القيادي للقائد في أن يدرك ويستخدم بدقة مهارة مبدأ العلاقات المساندة؛

- الثناء وإظهار الإهتمام والموافقة على تقبل مساهمة الآخرين والإصغاء بانتباه إلى أقوال أعضاء الجماعة؛

- محاولة الإبقاء على مسالك الإتصال مفتوحة بتشجيع وتسهيل مساهمة الآخرين، أو باقتراح قواعد لتدقق الإتصال.

- التوسط في الخلافات بين الأعضاء الآخرين ومحاولة تسوية الخلافات وتحقيق التوتر في مواقف النزاع بإدخال عناصر التهدئة؛

¹ حمدي عبد الهادي: تنظيم العلاقات الصناعية وشؤون الأفراد، جامعة بغداد، بغداد، 1970، ص ص 133 - 254.

² رنسيس ليكرت: أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة محمد رمزي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966، ص ص 248-318.

وكل من هذه العناصر الإيجابية والتي تعبر عن مدى تعاطف القائد وحسن سلوكه مع مرؤوسيه باهتمامه بهم وهذا ما يساهم في إنجاح وتنشيط الإتصال الصاعد وهذا من الأساليب الإستشارية التي تعتبر أحسن أساليب الإشراف التي يفضلها الموظفون ويرتاحون لها.¹

ومن هنا تظهر أهداف الإتصال بالنسبة للعمال والقيادة الإدارية من خلال:

***- أهداف الإتصال بالنسبة للعمال:**

- يهدف الإتصال داخل المنظمة إلى تعريف العمال بما يجري داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والعمال مما ينعكس إيجابيا على سير العمل، كما أن تزويد العمال بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الإشاعات؛

- تهيئة الإتجاهات الضرورية للدافعية ، والتعاون ، والإشباع المهني فلهذا الهدف أهمية قصوى؛

- ضمان سير المعلومات في كل الإتجاهات وتنمية الفهم في الجهود الجماعية لإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الإنصالية؛²

- تحقيق إشتراك العاملين إشتراكا إيجابيا بأفكارهم وخبراتهم وتوصياتهم على أن يكون القرار الأخير للمزيد وذلك بمساعدة مرؤوسيه؛

- إشباع حاجة كل فرد في المنظمة لأن يستمتع له ويسمع من رؤسائه مما يشعر كل فرد المنظمة بأهميته؛

- تحقيق التنسيق بين العمال سواء من حيث جمع المعلومات أو توزيعها أو تنفيذ ما يراد تنفيذه وتجنب الأخطاء خاصة الناتجة عن التنفيذ.

***- أهداف الإتصال بالنسبة للقيادة الإدارية:**

- يساعد الإتصال الإدارة العليا على إتخاذ القرارات المناسبة وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها العمال، كما يساهم الإتصال في إيصال آراء ووجهات نظر القيادة العليا

¹ مالك جرجس: المرجع السابق، صص 246-248.

² ديفيز كيث: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد مرسي وآخرون، دار النهضة، القاهرة، 1974، ص 520.

إلى العمال ، بالمقابل يقوم الإتصال الصاعد بتوجيه آراء العمال و وجهة نظرهم ومشاكلهم إلى الإدارة العليا؛¹

- توفير المعلومات الضرورية التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وتقوية التضامن بين الرئيس ومروؤوسيه الذي ينعكس على العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة؛
- يمكن الإتصال من تطبيق نظام عادل من المكافآت باعتباره دليلا يقدم لنا المعلومات الضرورية عن أداء كل عامل ، وبالتالي مكافأته حسب عمله.
- أن يحققه ولماذا؟ وكيف؟ وبذلك يكسب تقبلهم لسلوكه وثقتهم فيه وهذا يؤدي في النهاية إلى مزيد من الإنتاج والفعالية ؛

- تحقيق الفعالية وتدعيم نجاح أهداف التنظيم؛

- التنسيق بين كل المستويات التنظيمية.²

د- بعض مشكلات الإتصال بالمؤسسة الجزائرية: يرى بوفلجة غيات من خلال دراسته لبعض المؤسسات الوطنية الجزائرية، ومناقشاته المتعددة مع عمالها ومسؤوليها، أن الكثير منها تعاني من ضعف سيولة الإتصالات للأسباب التالية:

1- محدودية المستوى التعليمي: إن انتشار الأمية بشكل واسع وخاصة في المؤسسات القديمة ، والتي تحتاج إلى يد عاملة غير متخصصة، يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الإتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم، وعجز الكثير من العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة، كما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى نتائج ملموسة في الجمعيات العامة؛

2- عدم قيام النقابة بدورها المنوط بها، ومحدودية المستوى التعليمي لأفرادها، وهو ما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل للكثير من القضايا المطروحة، كما أن الغدرة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية أو المنح ...الخ، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة في مختلف القضايا، وإخفاء حقيقة ما يجري في المؤسسة، كل ذلك يؤثر سلبا على فعالية الإتصالات ودرجة سيولتها؛³

¹ A. HUCHIELLI: Psychosociologie des organisation, ed organisation, paris, 1977, p 19.

² مالك جرجس : مرجع سابق ، صص 242-243.

³ بوفلجة غيات : مقدمة في علم النفس التنظيمي، د م ج ، الجزائر ، 2006 ، ص 43 .

3-عدم منح الأهمية الكافية للإتصالات، رغم أهميته، وضرورة الإعثناء بها من أجل رفع من فعالية التنظيم.

نجد أن غالبية المؤسسات الجزائرية لم تعط الموضوع حقه من العناية والإهتمام مقارنة مع الدول الغربية، إذ أن غالبية المحاولات لازالت في بدايتها ولم توفر لها الإمكانيات الضرورية لإنجاحها؛

مما تقدم ، نستخلص أن المؤسسات الجزائرية تعاني في غالبيتها من سوء تنظيم قنوات الإتصال، وتحتاج إلى عمل جدي في مستوى أهمية الإتصالات داخل التنظيم.¹

3- القيادة والفعالية وتنمية المنظمة الاقتصادية:

3-1 مقومات فعالية إعداد وتنمية القيادات:

- إدراك أن مقاومة التغيير ليست سلوكا فطريا وإنما هي سلوك مكتسب، ولذلك فإن الوضع الطبيعي هو التجاوب مع التغيير، والاعتراف بهذه الحقيقة يشير إلى إن مقاومة التغيير هي نتيجة للموقف الذي نوجهه وليست استجابة داخلية للتغيير؛
- إدراك انه لا توجد علاقة مباشرة بين حجم التغيير وحجم المقاومة، ولكن العبرة لمدي تجاوب التغيير مع حاجات متطلبات المتأثرون به، حيث يزداد حجم المقاومة في حالة تعارض التغيير مع احتياجات العاملين؛

- تخفيض المقاومة الانفعالية للتغيير إلى ادني حد حيث إن طبيعة هذه المقامة إن التغيير قديكن في صالح الفرد، ولكنه يدرك العكس بسبب الحواجز والعقبات لانفعالية²؛

- لا يوجد نموذج تعليمي وحيد لعملية التغيير إنما يجب تعميم نموذج موقفي يلاءم طبيعة الموقف الذي تتعامل معه المنظمة؛

- المشاركة في التغيير: وتدور حول محورين أساسين، المحور الأول يتعلق بالقائمين علي عملية الإعداد التنمية حيث يجب مشاركتهم في وضع الهدف من التغيير وتحديد أسلوب التنفيذ وكيفية المتابعة، إما المحور الثاني يتعلق بالمتأثرين بالتغيير حيث

¹ رشيد واضح: منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2003، ص ص 16-19.

² أحمد المصري : الإدارة الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص ص 134-135 .

يجب مناقشة التغيير المتوقع معهم قبل إحداث التغيير لتوضيح أهداف وإبعاده وأهميته يساعد ذلك في فيض القلق المصاحب للتغيير؛¹

- التحفيز الايجابي: ويتضمن مشاركة المتأثرين بالتغيير في المزايا الناجحة عن حدوث التغيير كما يتطلب مبدأ التعويض، والذي يشير إلي ضرورة تعويض المتأثرين بالتغيير عن الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

2-3 طريقة اكتشاف قيادات المستقبل: يطرح سويدان باسراحيل هذا السؤال: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟.

بالطبع هنا الأمر صعب، فالكثير من القادة لم يبرزوا في فترات مبكرة من حياتهم كقادة، بل ظهرت قدراتهم عندما كبروا، ولكن ذلك لا يمنع من اكتشاف القيادات المستقبلية من خلال لمراقبة بعض الصفات الهامة لدي الصغار، ولا مانع من الإشارة إلي بعض أهم الصفات في الأطفال والتي تشير إلي إمكانية بلورتهم كقادة مستقبلا، (والمسألة لا تزال في دراسة وبحث)².

الشكل-1- يبين الصفات في إكتشاف قيادات المستقبل:

الصفة	التحليل القيادي
الذكاء	ويبدو من خلال بعض الإشارات مثل سرعة البديهة والتفكير والكلام بأكبر من أعمارهم وعمق التفكير وغيرها من الإرشادات لدي الموهوبين، ولعل اختبارات الذكاء الوسائل المساعدة علي اكتشاف درجة ذكائهم.
المبادرة	فتجد الطفل القائد هو الذي يحرك أقرانه، وهو الذي يبادر لعمل ما مثل تغييرا للعبة أو إدارة اللعبة أو وضع قوانين لها أو التحرك نحو مكان آخر وهكذا
الجرأة	فبعض الأطفال لديهم جرأة في الحديث أو في الدفاع عن حقوقهم وعدم الخجل ونحوها.

¹ مالك جرجس : مرجع سابق ، صص 242-243 .

² محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1995 ، ص ص

الجدية	فرغم ميل الأطفال للعب عموم إلا أنك تجد إن جرعة الجدية والاهتمام بالأمور الهامة أكبر لدى الطفل القائد من عموم الأطفال الذين يميلون للعب دوماً.
--------	---

* المصدر: طارق السويدان، فيصل باسراحييل: صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص 250.

3-3 مهام القيادة الإدارية في المستقبل:

يرى "وارن بنس" إن أهمام القيادة الإدارية المستقبل تتمثل فيما يلي:

- 1-المساهمة و ما يقابلها، بمعنى تساوي مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مع ما يحصلون عليه منها؛
 - 2- توزيع القوة، ويتعلق بالمسائل النفسية والعملية الخاص بمقدار سلطة كل فرد؛
 - 3- الاستجابة لبيئة متغيرة، وذلك حتى يضمن إستمرار المنظمة التي يعمل بها؛
 - 4-مراقبة وضبط الخلاق، وذلك بتوفير جو تكون احتمالات التعاون فيه اكبر من احتمالات الصراع والخلاف¹.
- يضيف "وارن بنس" أنه في المستقبل سيكون الطبقة العاملة أصغر سناً، وأكثر تدريباً، وأعلى تعليماً، وما تريده من المنظمات سيختلف عما تريده اليوم، فمعظم المنظمات تركز على الحوافز الاقتصادية، ولكن هذا سيكون أثرها أقل بسبب إرتفاع المستوى المهني للعاملين الذين يفضلون التغيير معه عن كفاءاتهم ومهاراتهم كما ستزداد أهمية احترام الرؤساء لهم عن الحوافز الاقتصادية، وبناءً على ذلك سيكون من المهم العامة للقيادة المستقبل إن تخلق وتطور المناخ التنظيمي الذي يساعد على استغلال المهارات المتخصصة للعاملين في سبيل زيادة كفاءة المنظمة وكسب ولاء القوة العاملة.

هذا بالإضافة إلى إن ارتفاع معدل التغيير الفني والأسواق سيجعل معرفة المدير نسبية، بالنسبة لبيانات التي تتطلبها الموقف الإدارية المستقبلية، وهذا يجعله يلجأ إلى الاستخدام المتزايد للجان¹.

¹ أحمد ماهر: الإدارة الحديثة (الاتصالات ، المعلومات ، القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية،

خاتمة:

تعتبر المنظمة الاقتصادية بمختلف أشكالها ، وأهدافها وأحجامها. ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها ، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني ، وتنظيمي ، وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف .

وحق يتمكن هؤلاء من أداء مهامهم ، فمن الضروري وجود إتصالات فيما بينهم ، سواء كأشخاص في نفس المجموعة ، أو كأفراد في التنفيذ ، أو كمسؤولين على مهامهم إنطلاقا من خطط وبرامج محددة مسبقا ، وتسمح لهم هذه الإتصالات في الواقع بتحقيق هدفين أساسيين وهما متلازمين :

الأول: إمكانية الحياة والحركة في نفس الإطار التنفيذي ، لما يوفره الإتصال فيما بينهم من نقل للمعلومات ، والمعاني ، تفيد في الإنسجام والتنسيق في الحركات ، حتى يتمكنوا من الإتجاه كمجموعة تكوّن نظاما أو كائنا حيا ، ولا يستطيع أن يحيا دون وجود مستوى من التنسيق بين أعضائه المختلفة ، وهو الهدف الذي يسعى لتحقيقه أي تنظيم بمختلف أهدافه .

الثاني : وهو خاص بالمنظمة الاقتصادية باعتبارها ذات خصائص، وأهداف محددة، وعلى رأسها تحقيق الربح ، والنمو ، والتوسع ، وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو بقاء التنظيم .

والمنظمة الاقتصادية في الجزائر تمر اليوم بمرحلة حرجة من حياتها ، في ظل الإصلاحات أو الخصخصة التي تقوم بها في الميادين الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، والتي في مجموعها ترتبط بأدائها ، حيث ركزت مختلف محاولات الإصلاح تغيير شروط ، وقواعد التسيير فيها بهدف تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية ، وزيادة الرضا الوظيفي ، وتحقيق أكبر للفعالية ، وهو ما يجعل الإهتمام في هذا الوقت بالإتصال من أجل التأثير على فعالية التنظيم ضرورة ملحة . كما أن دخول المنظمات الاقتصادية الوطنية مع منظمات أجنبية سواء تعلق الأمر بالشراكة أو المنافسة ، والتي غالبا ما يتميز تسييرها وأدائها بالفعالية والكفاءة خاصة الأوروبية منها ، والأمريكية ، وأيضا بخبرات متنوعة خاصة أن المنافسة اليوم تتجه إلى وسائل وطرق

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992، ص

أكثر فعالية مثل نوعية الموارد البشرية ، ومشاركتها في تحديد الأهداف ، والمساهمة في تحقيقها بواسطة الإتصال والتحفيز.

كل هذا جعلنا نهتم بموضوع الإتصال كعنصر مهم وفعال للقيادة الإدارية في المنظمة الإقتصادية الوطنية، وضرورة ترقيته، وتحسينه بهدف رفع كفاءة أداء المنظمة الإقتصادية، وزيادة فعالية تنظيمها الإداري.

المراجع باللغة العربية :

- 1- أحمد رشيد: نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، القاهرة، 1981 ، ص 391 .
- 2- أحمد زكي بدوي:معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978 .
- 3- أحمد المصري : الإدارة الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000
- 4- أحمد ماهر: الإدارة الحديثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
- 5- إبراهيم المليجي: ممارسة تنظيم المجتمع، المكتب العلمي ، الإسكندرية، 2000.
- 6- إبراهيم القعيد : العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، 2001
- 7- بيتشام وليامز: اقتصاديات التنظيم الصناعي، ترجمة سليم نازي، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1970
- 8- بوفلجة غيات : مقدمة في علم النفس التنظيمي، د م ج ، الجزائر، 2006.
- 9- حسان الجيلالي :التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، د م ج ، الجزائر، 1988.
- 10- حمدي عبد الهادي :تنظيم العلاقات الصناعية وشؤون الأفراد ، جامعة بغداد، بغداد، 1970.
- 11- حسن الشماع ومحمود خضير: نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، 2000.
- 12- خليل الشماع : مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، 2002 .
- 13- خيرى الجميلي: الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997
- 14- جرجس ملاك: سيكولوجية الإدارة الإنتاج ، الدر العربية للكتاب، عمان، 1983.
- 15- دينكن ميشال : معجم على الاجتماع، ترجمة إحسان محمد حسن، دار الطليعة ، بيروت، 1981 .
- 16- ديفيز كيث: السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة سيد مرسي وآخرون ، دار النهضة، القاهرة، 1974.
- 17- محمد كشك: المنظمات وأسس إدارتها ، دار الطباعة الحر، الإسكندرية، 1995، ص231.

- 18- محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
- 19- محمد عبد الرحيم: أساسيات الإدارة والتنظيم ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992.
- 20- محمد حجازي: المنظمات العامة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 21- محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
- 22- محي الدين الأزهرى : الإدارة من وجهة نظر المنظمة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1979 .
- 23- محي الدين الأزهرى: العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والإفراد ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1980.
- 24- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
- 25- طارق سويدان: منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001 .
- 26- طارق السويدان، فيصل باسراويل: صناعة القائد، دار ابن حزم، بيروت، 2001.
- 27- فريدريك مونتوق: معجم العلوم الاجتماعية: انجليزي . فرنسي . عربي، أكاديميا، بيروت، 1998.
- 28- رنيسيس ليكرت: أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة إبراهيم البرسي، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966.
- 29- رشيد واضح: منازعات العمل الفردية والجماعية ، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 30- رجب السيد: دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، كلية التجارة، القاهرة، د س.
- 31- سيد حسانين: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1976.
- 32- الهادي خالدي: المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي ، دار هومة الجزائر، 1996.
- 33- عبد السلام ابوقحف: أساسيات الإدارة ، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1995.

- 17-عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية،1992.
- 34- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003 .
- 35- يس عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي فيها ، دار المريح ، الرياض ، 1986.

المراجع بالأجنبية:

- 1-BENOIS (D) : **information , communication**, éd organisation, Paris , 1992.
- 2- FRANCOIS (A.R) : **Manuel d'organisation , organisation de l'entreprise** , édition d'organisation, Paris, 1993.
- 3-PIRIOU(J P) : **Lexique des sciences économiques et sociaux**, casbah édition, Alger,1999.
- 4- HUCHIELLI (A): **Psychosociologie des organisations**. éd organisation, Paris , 1997.