



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص : تنظيم وعمل

الرقم :...../2013 .

واقع القيادة في توفير الأمن

الداخلي للجامعات

دراسة ميدانية بجامعة المسيلة .

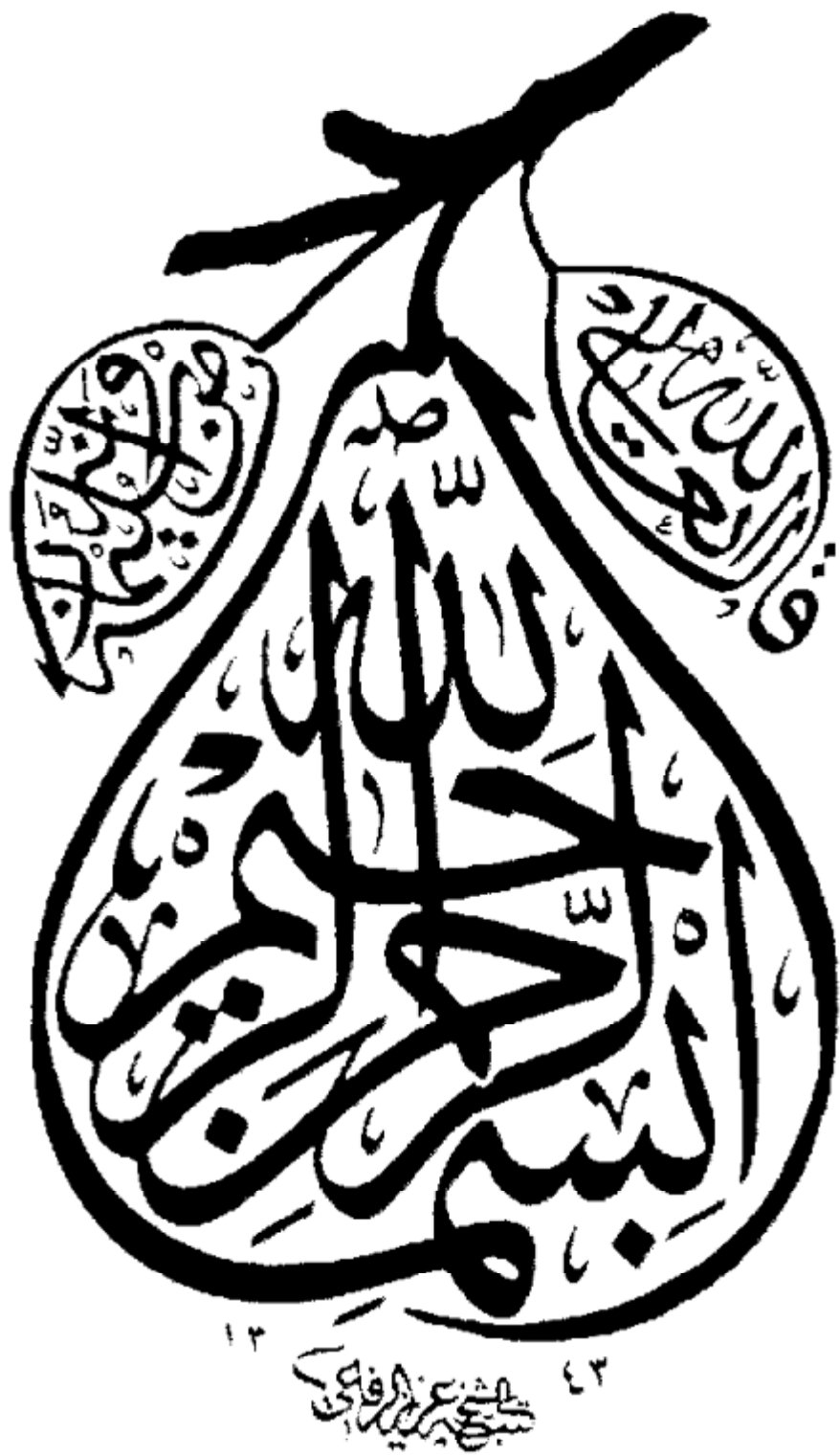
-إشراف الأستاذ:

بن خالد جمال

-إعداد الطالبة :

عيساوي خيرة

السنة الجامعية :2012/ 2013



شكر وتقدير



إني أحمد الله عز وجل على أن وفقني لإنجاز هذا العمل الذي

على تواضعه أخذ مني جهدا كبيرا ووقتا معتبرا وأشكر جزيل

الشكر الأستاذين خالد جمال على توجيهاته القيمة

وكل أساتذة من قسم علم الاجتماع دون استثناء،

وبالأخص أساتذة تخصص تنظيم وعمل.

والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

فهرس الموضوعات

أ مقدمة

الفصل الأول : الفصل التمهيدي .

03	الإشكالية.....	.I
04	الفرضيات.....	.II
04	أهمية الموضوع.....	.III
05	أهداف الدراسة.....	.IV
05	أسباب اختيار الموضوع.....	.V
06	تحديد المفاهيم.....	.VI
08	الدراسات السابقة.....	.VII
11	المنهج المتبع.....	.VIII
11	العينة وطرق اختيارها.....	.IX
12	التقنيات المستعملة.....	.X

الفصل الثاني : القيادة

15	تمهيد.....	-
16	مفهوم القيادة.....	.I
16	بعض النظريات المفسرة للقيادة.....	.II
17	مهارات القيادة.....	.III
28	نماذج القيادة.....	.IV
42	محددات فاعلية القيادة.....	.V
44	سمات القيادة الإدارية.....	.VI
50	خلاصة الفصل.....	.VII

الفصل الثالث : الأمن الداخلي للجامعات

52	تمهيد.....	-
53	تعريف الأمن.....	.I
54	أهمية الأمن.....	.II

55	III	بعض النظريات المفسرة للأمن
59	IV	بعض تعليمات الأمن الداخلي للجامعات
82	V	مقومات الأمن
84	VI	معوقات الأمن
86	VII	خلاصة الفصل

الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

88	تمهيد	
89	I	التعريف بميدان الدراسة
89	أ.	لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة
90	ب.	لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة
91	ج.	لمحة ديمغرافية عن ميدان الدراسة
91	د.	المجال الزمني للدراسة
92	II	منهجية البحث
92	أ.	العينة وكيفية اختيارها
92	ب.	طريقة البحث
93	ج.	عينة الدراسة
93	د.	كيفية استخراج عينة الدراسة
94	هـ.	ادوات البحث (الملاحظة، الاستمارة، المقارنة، الادوات الاحصائية)
96	III	عرض نتائج الدراسة وتحليلها
115	أ.	تحليل بيانات الفرضية الأولى ونتائجها
115	ب.	تحليل بيانات الفرضية الثانية ونتائجها
116	ج.	تحليل بيانات الفرضية الثالثة ونتائجها
117	IV	الاستنتاج العام
118	خاتمة	

فهرس الجداول

قائمة المراجع

الملاحق

إن القيادة انفتاح

وتبادل للأراء



مقدمة:

تحتل المؤسسة على اختلاف نشاطاتها إنتاجية كانت أم اقتصادية أم خدمية، مركزاً مؤثراً في المجتمعات إذ أنها المسؤولة عن دفع التقدم والتطوير لتحقيق الأهداف.

لذا توالت الأبحاث والدراسات من أجل الكشف عن جوانب نجاحها وفشلها، فرغم الاهتمام المتزايد بالجانب المادي الذي هو جزء لا يتجزأ منها والعمل على كسب أحدث التكنولوجيات، إلا أن الباحثين اكدوا أن المؤسسة ليست مجموعة من المبادئ ولا هي مجموعة من الإجراءات والنظم فقط ولكنها مجموعة من العلاقات والاتصالات بين مجموعات من الأفراد يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهدافهم من جهة أخرى، ومن أجل الوصول إلى الهدف المسطر زاد الاهتمام بالفرد لاعتباره المحور الأساسي الذي تركز عليه المؤسسة في أعمالها، فتوجهت الدراسات الحديث إلى الاهتمام بالقيادة كأحد أهم الفاعلين بالمؤسسة وكذلك بالعاملين على توفير الأمن والسلامة للمؤسسات من أجل الرفع من مستوى العمل لتحقيق الأهداف المسطرة.

ونظراً لأهمية القيادة من الناحية العملية وشموليتها لكل ميادين الحياة الإنسانية بشكل ملفت للانتباه خاصة في عصرنا الحاضر فإنه من الصعب بمكان أن نكتفي بتطبيقها ميدانياً مع بعض التعديلات الضرورية بكل إلزام ولزمكان وبملاءمة وافق طبيعة التنظيم وأهدافه.

فالمجموع والرسومية الزائدة التي لا تراعي طبيعة العلاقات الاجتماعية الإنسانية ولا تراعي الأهداف الخاصة، وإن ذلك الفرد الذي توكل إليه مهمة تنفيذ القوانين ومراعاة احترامها بمختلف مستوياتهم، أنه في النهاية إنسان وفاعل مهم في التنظيم له هامش حرية معينة تمكنه من أداء دوره كالمدير هو في إطار القوانين والقواعد طبعاً، وباعتبار الاتصال ركيزة العملية القيادية ولا يمكن لأي مؤسسة أو تنظيم أن تنشا وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها فلا يمكن الاستغناء عنه لأنه بمثابة الدم في الشرايين، فيجب تجديد هذه الدورة وإدخال تحسينات وتطويرات تمس الجانب الأهم في المنظمة أو المؤسسة حتى لا يكون عائق أمام التطور والاستمرار.

فالعملية الاتصالية بين القيادة والمنفذين بمختلف مستوياتهم الإدارية أصبحت اليوم تشكل معوقاً وظيفياً كبيراً أمام تطور المؤسسة وتقدمها خاصة في ظل التعقيد الهائل الذي تعرفه المنظمات المعاصرة فلا يمكن أن يحقق التنظيم أهدافه بفعالية وكفاءة تؤوله لأن يحتل مكانته الحقيقية خاصة بالنسبة للمؤسسات الإدارية التي لها علاقة بالجانب الأمني إلى تلعب دوراً هاماً في حياة المجتمعات المعاصرة ولا بالأخص منها تلك التي لها علاقة مباشرة بالمواطن وتتفاعل معه في الميدان بدون وسيط، فتوفير الأمن أصبح ضرورة ملحة وخاصة في ظل التطورات الجارية في البلدان المجاورة فوجود قيادة متفاعلة مع كل أعضائها بدون استثناء وتعمل على توفير الأمن والسلامة كهدف أنشئت من أجله غاية نطمح أن تحقق على أرض الواقع بدون استثناءات.

ولا نقول كيف يستقيم العود والرأس أعوج؟

ومن أجل ذلك جاءت دراستنا هذه للكشف عن واقع القيادة في توفير الأمن الداخلي للجامعات في المؤسسة محل الدراسة وهي كل من الإقامة الجامعية حسوني رمضان 02 ،حسوني رمضان 03، والإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدي. والتي ضمت أربع فصول مقسمة كالآتي:

الفصل الأول:تضمن الإطار العام للدراسة وفيه تم التطرق إلى الإشكالية ،الفرضيات ،تحديد المفاهيم، أهمية وأسباب اختيار الموضوع ،الدراسات السابقة ،العينة.

أما الفصل الثاني: فقد تضمن مفهوم للقيادة وبعض النظريات المفسرة لها،مهارات القيادة، نماذج القيادة ،محددات فاعلية القيادة ،سمات القيادة الإدارية.

في حين تضمن الفصل الثالث: تعريف الأمن، أهمية الأمن، بعض تعليمات الأمن الداخلي للجامعات، مقومات الأمن، ومعوقات الأمن.

واشتمل الفصل الرابع على:الجانب الميداني للدراسة، منهجية البحث،التعريف بميدان الدراسة ، عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

□

الجانب النظري

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

- .I الإشكالية
- .II الفرضيات
- .III أهمية الدراسة
- .IV أهداف الدراسة
- .V أسباب اختيار الموضوع
- .VI تحديد المفاهيم
- .VII الدراسات السابقة
- .VIII المنهج المتبع
- .IX العينة وطرق اختيارها
- .X التقنيات المستعملة

1. الإشكالية:

تعتبر الإدارة احد أقدم الممارسات الإنسانية على الإطلاق كونها وجه من التعاون الإنساني ، ويكفي للدلالة على ذلك القول بان الفرد في حياته اليومية يمارس عملا إداريا دون أن يشعر، كان يفاضل بين بدائل سلوكه أو عندما يصدر توجيهاته لأفراد أسرته أو عند موازنته للنفقات وغيرها من الأعمال ، ومع كبر حجم المجتمعات وكثرة المنظمات فيها ظهرت الحاجة إلى بروز قيادات فاعلة داخل هذه المنظمات تقوم على تبادل البيانات والمعلومات بغية توفير المحيط الأنسب لأداء الأعمال.

فالمدير القائد في عمله يحتاج إلى التوجيه الدائم والمستمر للعاملين معه كي تحقق المنظمة أهدافها وذلك بشكل يضمن عدم تعارض أهدافهم مع الأهداف التنظيمية ، وهذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها لان من واجبات الإدارة العمل على خلق المناخ السليم للعاملين بها.

فوضع سياسة سليمة وواضحة للاتصال يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية للعمال ، وهذه السياسة تجعل العمال على علم تام بنشاطات المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها، صادية والاجتماعية والسياسية التي تحملها حتى تتكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية ونجاح ، فالقيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ولكن في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية برزت أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إيجاد المناخ المناسب وتوفير كل الظروف للوصول إلى الأهداف المسطرة ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض لعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري لتوفير امن وسلامة المنظمة، وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة وايجابية .

وتعتبر عملية الاتصال ذات أهمية في عملية تسيير شؤون الإدارة وحلقة وصل بين الإدارة والعاملين على توفير الأمن ، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تتناسب المعلومات والبيانات مع الحركة المستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيها من معلومات وامن للمنظمة والعاملين بها وتحقيق الأهداف المرجوة منها .

إن من الضروري تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ بين القيادة والمنفذين، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال وتقديم اقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج. فعدم تشبع العامل بالمعلومات الكافية وانعدام أو سوء الاتصالات بين العمال من جهة وبين العامل والإدارة من جهة أخرى لا يسمح للعامل بالتعبير عن آرائه واتجاهاته ومواقفه وهو ما يؤدي إلى تأثيرات على السر الحسن للمنظمة وعلى تحقيق أهدافها .

وعليه فان الكثير من المشاكل الإدارية تحدث إما عن قصد أو عن غير قصد، ولعل أهمها مشكلة الأمن وعلاقته بالقيادة التي تعتبر نواة موضوع دراستنا 'فعمل القيادة أو امتلاك السلطة يعتبر مظهر من

مظاهر التنظيم، ويعتبر الاتصال حلقة من حلقات هذا التنظيم وله أهمية بالغة ومن هذا المنطلق تأتي دراستنا لهذا الموضوع لتصب في مجال الإجابة على الإشكالية التالية :

*إلى أي مدى تساهم القيادة في تحقيق الأمن في المؤسسة الجامعية ؟

*هل يمكن للقيادة الفعالة أن تساهم في تحقيق الأمن في المؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما مستوى فعالية القيادات الإدارية في توفير الأمن الداخلي للجامعات ؟

- إلى أي مدى تؤثر عملية الاتصال على نوعية القيادة ؟

- ما هو نمط القيادة الأكثر ملائمة لتحقيق الأمن المطلوب ؟

II. الفرضيات:

الفرضية العامة :

- تسعى القادة إلى تحقيق الأمن وتوفير أجهزة أمنية فعالة من واقع علمي.

الفرضيات الفرعية:

- يمكن للقيادة الفعالة أن يساهم في تحقيق وتوفير الأمن للمؤسسة الجامعية.

- يمكن للاتصال المعتمد أن يؤثر على نوعية القيادة .

- النمط القيادي الديمقراطي والدكتاتوري في بعض المواقف هو النمط المناسب لتحقيق الأمن والسلامة للجامعات .

III. أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة كإحدى الأنشطة الإدارية الهامة في حياة المنظمات ،ومن خلال دراسة اتجاهات القيادات الإدارية الفعالة ،فان هذه الدراسة سوف تحاول الإسهام في تقديم الحلول لبعض المشكلات الاجتماعية والإدارية ،خاصة وان القائد يؤدي دورا رئيسيا من خلال ما يتمتع به من مهارات اتصالية ،واتجاهات قيادية لتوفير الأمن.

وتنبثق أهمية هذه الدراسة أيضا في مساهمتها في تقديم بعض التوصيات والمقترحات لخلق جهاز أمني قوي و فعال .

وكذا الوضع الاجتماعي التنظيمي لمؤسسات الإدارة ،و دورها الهام في المجتمع و تداعيات الاختلال الوظيفي الذي تعيشه ، أدى إلى محاولة البحث عن العوامل الأساسية التي تسهم في توفير الأمن فجامعتنا تفتقد إلى مثل هذه الدراسات و لا سيما من خلال نظرة علمية موضوعية تشمل المواضيع الأكثر أهمية ، فكل ما يمكن أن يوجد في مجال القيادة والأمن هو عبارة عن بحوث جانبية أو جزئية لا تنطرق إلى المشكل الأساسي في عمقه و امتداده.

- الرغبة في تجديد المواضيع البحثية، و توجيه الجهود نحو موضوع بكر لم يتناول بما يكفي.

- محاولة ربط الدراسة أكثر بالاهتمامات الحالية للمجتمع و جعلها أكثر عملية ، من خلال ربطها بأحد أهم المشكلات التي يعاني منها الجامعات ككل ، خاصة في ظل الظروف و التحولات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية التي يعرفها المجتمع الجزائري في الفترة الراهنة، فقد يكون لهذه الدراسة أثر علمي معين في هذا الإطار.

- بالإضافة إلى الرغبة الدائمة في التطرق إلى مثل هذه الدراسات ، فلطالما شغلنا كطلاب و كباحثين ، سوء أداء القيادة أو نقصها في توفير الأمن و تأثير كل ذلك على الجامعة بصفة عامة ، فحتى تكون الرؤية واضحة، فإن البحث العلمي وحده القادر على حل مثل هذا الإشكال والتوصل إلى إجابات على درجة كبيرة من الوضوح.

IV. أهداف الدراسة :

تتمحور أهداف الدراسة حول عدة نقاط أساسية كان هدفها العام يرتكز على معرفة مدى مساهمة القادة في تحقيق الأمن داخل المؤسسة الجامعية باعتبارها أكثر مؤسسات المجتمع المدني ديمقراطية وحرية وتندرج تحت هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية هي :

- إبراز أهمية ودور القيادة في عملية الاتصال داخل المؤسسة لتوفير الأمن بالمؤسسة .
- ربط نوعية الاتصال في المؤسسة بالنمط القيادي .
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية .
- الوقوف على مدى التحكم في أساليب القيادة و الاتصال داخل المؤسسة ميدان الدراسة.
- الوقوف على حقيقة القيادة في المؤسسات الجزائرية ودورها في تحقيق الأمن الداخلي والخارجي لها.
- الوقوف على معرفة طبيعة الاتصال السائد داخل المؤسسة ميدان الدراسة ومدى مساهمته في خلق جو ملائم للعمل.

V. أسباب اختيار الموضوع :

ينبع اهتمامنا بالموضوع إلى :

- نقص الأمن ونقشي الصراعات والنزاعات بين العمال والإدارات لانعدام أو عدم فعالية الاتصالات داخل الجهاز الإداري.
- إهمال دور الأمن والاتصال كحلقة تساهم في تخفيف التوترات وزيادة الأمن في المنظمات .
- محاولة النهوض بالمؤسسة الجامعية وجعلها مؤسسة فعالة وذات محيط داخلي وخارجي يتسم بالأمن.
- نقشي الصراعات و النزاعات بين العمال و الإدارات لانعدام أو عدم فعالية الاتصالات.
- النقص الملحوظ في المراجع بالنسبة لموضوع الأمن كطلبة علم الاجتماع .

VI. تحديد المفاهيم :

أولاً: مفهوم القيادة

1- مفهوم القيادة لغة

في لسان العرب لابن منظور :من القود نقيض السوق ، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، و أقاده خيلا أي أعطاه إياها يقودها[□].

2- مفهوم القيادة اصطلاحا

القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة،وهي محاولة شخص ما (القائد) التأثير على سلوك وأفعال واتجاهات المرؤوس ويجب التأكيد هنا على أهمية المرؤوس في عملية القيادة[□].

والقيادة هي النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال،وهي تتضمن الأمور التالية:

- عملية التأثير: ويعني ذلك أنها تفاعل مستمر وجهد متواصل من قبل الرئيس على مرؤوسيه.
- التأثير يتم في موقف معين ووقت معين وظروف معينة.
- تحفيز وإثارة الأفراد أو السعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.
- خبرة المساعدة على تحقيق أهداف المشتركة.
- الرضا عن نوع القيادة القائمة.

3- المفهوم الإجرائي للقيادة:

إن القيادة هي مجموعة من السلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من اجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل ،ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية ،أو هي تلك الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلا للصدارة ،وأحق بالقيادة ،ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب

ثانياً: مفهوم الأمن

1- مفهوم الأمن لغة^{□□}

يفيد معنى الاطمئنان وعدم الخوف ، يقال :أمن أماناً وأماناً،إذا اطمأن ولم يخف[□]. ويقال أمنته ضد أخفته فالأمن ضد الخوف^{□□}

و[الأمانة] التي[□] هي ضد[الخيانة]، ومعناها[سكون] القلب[أو] التصديق[□] و[المعيار] [متقاربان] [متدانيان]^{□□}

□ ابن منظور : لسان العرب، ج12، دار صادر، بيروت، 2000، ص 383.

□ هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، جامعة التحدي، ط1، الجماهيرية الليبية، 2008، ص، 143.

□ المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، الجزء 1، ط3، د.ن، القاهرة، 1985.

□ ابن منظور : لسان العرب، ج12، دار صادر، بيروت، 2000، ص 175.

□ ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري. لسان العرب . ج1. بيروت. دار لسان العرب . ص. 276.

2- مفهوم الأمن في الشرع □ □ □

يقول الله تبارك وتعالى: "الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ" (قریش □ □ □ 4 □ □ □) والمعنى نفي أي خوف في كل حال والأمن يقابل الخوف □ □ □ وكما يطلب عدم الخوف بجميع أنواعه وأحواله، فإن كان الخوف يكون في الدنيا سياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً، وفكرياً، وبيئياً فإن الأمن يكون على جميع هذه الأنواع، وهي التالية □ الأمن السياسي □ الأمن الاجتماعي □ الأمن الاقتصادي □ الأمن الفكري □ الأمن البيئي □ الأمن الصحي □ الأمن النفسي بهذه الشمولية يكون مفهوم الأمن في الإسلام □ □ □

3- مفهوم الأمن اصطلاحاً:

يشير مصطلح الأمن إلى مسألة التداخل بين الإحساس بعدم الخوف والأمن النفسي، فضلاً عن التقاطع مع مفهوم الطمأنينة وإحساس الفرد بالرضا والطمأنينة².

4- المفهوم الإجرائي للأمن:

هو شعور الفرد بأنه محبوب ومتقبل من الآخرين وله مكانة بينهم، ويدرك أن بيئته صديقه يشعر فيها بندرة الخطر والتهديد والقلق و قيل أيضاً بأنّ الأمن هو: "الجهد اليومي المنظم الذي يصدر عن الدولة لتنمية ودعم أنشطتها الرئيسية، السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ودفع أي تهديد أو تعويق أو إضرار بتلك الأنشطة".

ثالثاً: مفهوم الجامعة.

تعتبر الجامعة المصدر الأساسي للخبرة، والمحور الذي يدور حوله النشاط الأدبي والعلمي، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته فإن أول مهمة للجامعة هي توصيل المعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتهيئة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة الوطنية التي بدونها لا يمكن للمجتمع تحقيق أي تنمية حقيقية في الميادين الأخرى.

فالجامعة مؤسسة اجتماعية من صنع المجتمع وهي تمثل قمة الهرم، ليس لمجرد أنها آخر مراحل النظام التعليمي بل لأنها تتحمل مسؤولية كبيرة في تكوين الشباب الجامعي علمياً وقومياً وفكرياً ووجدانياً فهي أداة المجتمع في صنع قيادته في مختلف الميادين³.

ولأن الجامعة هي مركز الإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية الملكات والمهارات العلمية والمهنية وبالتالي فهي تمثل حجر الأساس في مرحلة التنمية الوطنية، فقد قال عنها "همبولدت": "تبقى الجامعة القمة التي يلتقي لديها كل شيء مباشرة لصالح الحضارة الخلاقة للأمة حيث يزدهر التعليم في معناه الأحق للكلمة"

وقد وصفها "كارل ياسبرز": "إن الجامعة جمهرة من العلماء والطلاب منشغلة بواجب البحث عن الحقيقة"

¹ الموسوعة العربية العالمية: [http t p □ www.mawsoah.net □ maogen □ aspt □ h □ \\$ □ \\$ □ mai □ n □ & □ f □ i □ l □ e □ i □ dst □ art □ □ □](http://www.mawsoah.net/maogen/aspt/h/$$mai n&f i l e i dst art)

² ثلها ذكرى: الحاجات الإرشادية لمدرسي الثانوية وفق شعورهم بالأمن، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة صنعاء، 2004، ص، 8 □

³ محمد العربي ولد خليفة: المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1989، ص، 56 □

كما عرفها "مراد بن اشنهو" بقوله: "الجامعة هي مؤسسة أوجدتها أناس لتحقيق أهداف ملموسة ومتعلقة بالمجتمع الذي ينتمون إليه، فكل مجتمع يؤسس جامعتة بناء على مشاكله الخاصة وتطلعاته واتجاهاته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فالمجتمعات المحافظة تقوم بمهام فكرية وتكوينية ترمي للمحافظة على الوضع القائم، أما في المجتمعات الثورية فإنها تكون ذات امتياز في نطاق الثورة¹.

VII. الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من أهم العناصر التي تثير طريق الباحث في حل مشكلته البحثية، لما لها من إسهامات سواء في التوجيه أو في فهم الموضوع أكثر وضبط متغيراته، كما تفيد في التحليل والمقارنة، هذا لان البحث هو ما تفرعت منه اثر القيام به آفاق وتصورات جديد للبحث، فينطلق بحث جديد على أساس ما توصل إليه سابقه لان العلم تراكمي، وفيما يخص الدراسات السابقة المرتبطة ببحثنا هذا، سنحاول عرض بعض الدراسات التي منها:

• الدراسة الأولى : دراسة بوسام بوبكر :

حول فكرة القيادة الإدارية وتطبيقها في الفكر الإسلامي، رسالة ماجستير لسنة 2001 في كلية العلوم القانونية والإدارية بالجزائر .

حاول الباحث دراسة ملامح الشخصية الإدارية المرغوب فيها والناجحة ، وكذلك كيفية اختيار وتدريب القادة الإداريين كما تطرق إلى أساليب وأنماط التسيير من طرف هؤلاء القادة ،كل هذا من خلال المقارنة بين ما جاء به الفكر الإسلامي والفكر الوضعي الغربي ، وقد اعتمد الباحث كثيرا على النصوص القرآنية والأحاديث النبوية في معالجة البحث ، إلا أن المقارنة التي قام بها الباحث كانت اقرب للإطار النظري منه إلى البحث الميداني، حيث اعتمد على المسح المكتبي لجمع المعلومات عن الموضوع دون النزول إلى الميدان لدراسة حالة المؤسسات والقيادة الإدارية بها .
ويقوم البحث على الإشكالية التالية: كيف يتم بناء قيادة إدارية ذات فكر إسلامي وتطبيقها؟
وعلى ثلاث فرضيات:

§ إعداد نموذج للقيادة في إطارها العالمي مبنية على الفكر الإسلامي.

§ تحديد معالم القيادة المرغوب فيها والناجحة.

§ استخدام أساليب التسيير الأكثر تماشيا مع كل الظروف سواء في الفكر الإسلامي أو الوضعي الغربي.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج:

§ محددات سمات القيادة الفعالة في الفكر الإسلامي وكذا في الفكر الغربي.

§ وضع بعض الملامح للشخصية الإدارية الناجحة.

§ اختيار أفضل القادة الإداريين وصقل النقائص الموجودة في أساليب تسييرهم.

¹ الطاهر الإبراهيمي: الجامعة ورهانات عصر العولمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، جامعة باتنة، الجزائر، ص، 155. □

• توظيف الدراسة:

بالنسبة لهذه الدراسة فهي قريبة إلى دراستنا من حيث الموضوع وكذا الأهداف، والتي انصبت حول دراسة ملامح القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي ومقارنتها بالقيادة في الفكر الغربي وأهمية كل ذلك بالنسبة لموضوع دراستنا.

لذلك فقد تم استغلالها والاستفادة منها من خلال تعميق الرؤية عن القيادة ومحدداتها الفعالة، وبالتالي كان حافزا لنا للبحث في هذا الموضوع في المؤسسة الجامعية بالمسيلة من خلال:

- تحديد مفهوم القيادة الفعالة.

- الاستعانة بها في بناء أسئلة الاستمارة.

• الدراسة الثانية: دراسة احمد دروم :

دور القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2009.

أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وقد شملت عينة من العاملين الإداريين المقدر عددهم ب 112 عامل ويقوم البحث على الإشكالية التالية :

كيف تساهم القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة ؟

وعلى أربعة فرضيات وهي :

§ تعتبر القيادة الإدارية هي المحرك الرئيسي في العملية الإدارية .

§ يتطلب من القائد الإداري مجموعة من الكفاءات والقدرات القيادية لتحفيز الأفراد .

§ المكافآت من الآليات الفعالة لتحفيز الأفراد بالمؤسسة .

§ تساهم القيادة الإدارية بدرجة متوسطة في تحفيز الأفراد بالمؤسسة .

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

§ يلعب القادة الإداريون دورا وسطا في العملية الإدارية بمؤسسة سونلغاز ويتجلى هذا من خلال عدم

التأثير على الأفراد بصفة كاملة ومتابعة العمال بشكل جزئي في أداء مهامهم

§ تتوفر بعض الشروط قي القادة الإداريين بمؤسسة سونلغاز كما يظهر قصور في كفاءات أخرى

كالصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين وعدم ترك المبادرة للأفراد

§ البطء في التعامل مع المعلومات والبيانات للوصول إلى حلول بديلة .

§ اعتبر تصميم الوظائف وملائمة الوظيفة للفرد بالإضافة إلى العلاوات والمكافآت والمشاركة في

اتخاذ القرار وتفويض السلطة وبناء العلاقات الإنسانية من الوسائل التحفيزية في المؤسسة.

§ توظيف الدراسة:

لقد استفدنا من هذه الدراسة من ناحية المعلومات التي قدمها الباحث حول دور القيادة الإدارية والنمط القيادي الجيد الذي يمكن أن يتبع داخل المؤسسة محل الدراسة والتي ساعدتنا عن كشف زاوية من زوايا دراستنا، من حيث التعامل الإداري أو معاملة القائد للمورد البشري المتاح، وكيفية ضبط التعاملات مع هذه الفئة الحساسة ، وكذلك الاستفادة منها في كيفية التحليل السوسيولوجي للنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

• الدراسة الثالثة: دراسة عبد الله حميد حمدان السهيلي:

الأمن وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى طلاب رعاية الأيتام ،قسم العلوم الاجتماعية،2001. أجريت الدراسة على طلاب دور رعاية الأيتام بمدينة الرياض،وتكون مجتمع الدراسة من 90 طالب وقامت هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

§ ما مستوى الأمن لدى طلاب دور رعاية الأيتام؟

وعلى التساؤلات الفرعية التالية:

§ ما طبيعة العلاقة بين الأمن لدى الطلاب والتحصيل الدراسي؟

§ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي ترجع إلى اختلال الأمن لديهم؟

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

§ ضرورة توفير الأمن من أجل رفع مستوى التحصيل الدراسي.

§ إعداد البيئة الآمنة التي يستطيع الطلاب إن يتفاعلوا فيها والتي تؤثر على تحصيلهم الدراسي.

§ التنسيق بين أجهزة المؤسسة وأجهزة الأمن لتوفير الأمن الفكري والأمن القومي

§ توظيف الدراسة:

كان توظيفنا بالنسبة لهذه الدراسة كون هذا الموضوع مشابه إلى حد بعيد موضوع دراستنا وذلك لأنه مرتبط بضرورة إعداد البيئة الآمنة التي يستطيع من خلالها المتواجدون داخل المؤسسة محل الدراسة سواء من طلاب أو عمال أو إداريين أن يبرزوا طاقاتهم الإبداعية ولا يتأتى ذلك إلا في جو يسوده الأمن والاستقرار، ولكون الأمن ضرورة ملحة ولا يمكن القيام بأي عمل في ظل اختلال هذا الشرط الهام، فهذه الدراسة فق تناولت هاما يتعلق بالأمن واثر ذلك على التحصيل الدراسي وقد تم الاستفادة منها من خلال:تحديد بعض المفاهيم الأمنية وكذلك الاستفادة منها في كيفية التحليل السوسيولوجي للنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

للقيام بأي بحث علمي منظم لابد من الاعتماد على منهج معين وإتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة، فالمنهج" هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"¹

وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث، وهي تختلف باختلاف المواضيع لان طبيعة الموضوع تفرض المنهج الذي يجب استخدامه، ولما كان الهدف من موضوع دراستنا هو الكشف عن واقع القادة في توفير الأمن الداخلي للجامعات، فان انسب منهج يمكن تناوله الدراسة من خلاله هو المنهج الوصفي الذي هو مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى النتائج.²

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، أو تعبيراً كمياً، فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصف رقمي يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.³

IX. العينة وطرق اختيارها:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها: "لا تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية والوقت، دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته".⁴

وتماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة، والذي يهدف إلى اكتشاف ومعرفة واقع القادة في المؤسسة محل دراستنا وتوفير الأمن داخلها، حيث وجدنا عدد العمال في المؤسسة محل دراستنا 188 عامل بالإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى، و185 عامل في الإقامة الجامعية حسوني رمضان 03 أما بالنسبة إلى مصلحة الأمن فتتكون من 40 عامل (04 رؤساء فرق، و36 عون امن) بالنسبة للإقامة الأولى.

و أما بالنسبة إلى مصلحة الأمن فتتكون من 41 عامل (04 رؤساء فرق، و37 عون امن) بالنسبة للإقامة الثانية.

وعدد العمال الكلي قدر ب:373 عامل.

وقد تم اختيار العينة الطبقية والتي نراها تتناسب مع موضوع بحثنا وكذا لعدم تجانس مجتمع البحث، لذلك يقتضي أن يكون مجتمع البحث مقسما إلى طبقات أو فئات تضم كل فئة مفردات متجانسة من حيث الصفات، فنختار من كل فئة ممثلة لتلك الطبقة وكانت كالتالي:

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002، ص، 117.

² بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2001، ص، 59.

³ عمار بوحوش: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص، 129.

⁴ بلقاسم سلطانية، حسان الجلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص، 118.

اخترنا عينة مكونة من 86. عامل من المجموع الكلي للعمال الذي قدر بـ 373، حيث أخذنا منها نسبة ممثلة تقدر بـ 25% من عدد العمال الكلي ونسبة 80% من مصلحة الأمن الداخلي للإقامتين.

* علما أن مديرة الإقامة الجامعية حسوني رمضان 02 لم تمنحنا أي معلومات ورفضت مساعدتنا في دراستنا حول الموضوع وقد منحنا المدير السابق للإقامة الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة بالميدان. X. التقنيات المستعملة:

من المسلم به أن نجاح البحث في تحقيق أهدافه يتوقف على الاختيار الرشيد لأنسب الأدوات الملائمة للحصول على بيانات، والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وتنقيحها وجعلها على مستوى من الكفاءة، ومعنى ذلك أنه من الضروري أن تحقق درجة معينة من الثقة في البيانات التي يتحصل عليها عن طريق أدوات البحث¹.

وهذا ما نرغب في تحقيقه فقد اعتمدت دراستنا على منهجية تم اختيارها أساسا وبناءا على طبيعة الموضوع وهي:

تقنية الاستمارة: التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات والاستمارة عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد، بهدف الحصول على بيانات معينة².

وقد اعتمدنا في بحثنا على تقنية الاستمارة، بغية معرفة واقع القيادة بالمؤسسة الجامعية وكيفية توفيرها للأمن والحلقة الواصلة بينهما وهي عملية الاتصال التي تعتبر بمثابة الشرايين بالجسد. وقد تم بناء استمارتين وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، وقد احتوت الاستمارة الأولى الخاصة بالإطارات على ثلاثة محاور أساسية:

احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة، المتمثلة في الأسئلة المرقمة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05 .

والمحور الثاني فهو خاص بمستوى فعالية القيادات الإدارية في توفير الأمن الداخلي للجامعات المتمثل في الأسئلة المرقمة من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 14.

أما المحور الثالث فيتعلق بتأثير عملية الاتصال على نوعية القيادة. والمتمثل في الأسئلة المرقمة من السؤال رقم 15 إلى السؤال رقم 28.

بينما الاستمارة الثانية الخاصة بعمال التنفيذ فاحتوت على ثلاث محاور أساسية:

¹ محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة في طرائق البحث وأساليبه، دار المعارف الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1984، ص، 744. □

² مورييس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص، 158. □

احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة، المتمثلة في الأسئلة المرقمة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06 .
والمحور الثاني فهو خاص بمستوى فعالية القيادات الإدارية في توفير الأمن الداخلي للجامعات المتمثل في الأسئلة المرقمة من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 17.
أما المحور الثالث فيتعلق بتأثير عملية الاتصال على نوعية القيادة.والمتمثل في الأسئلة المرقمة من السؤال رقم 18 إلى السؤال رقم 25.
وقد راعينا في بناء أسئلة الاستثمار التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة تحديد الإجابات الملائمة للسؤال والتقليل من عدد أسئلة البحث لمستوى لا يخل بمقتضيات البحث من جهة ولا يدفع المبحوث للملل من جهة أخرى.
ونشير إلى انه قد تم توزيع 93 استثمارة مقسمة إلى 23 استثمارة بالنسبة للإطارات و 70 استثمارة بالنسبة لعمال التنفيذ، وتم استرجاع كل الاستثمارات في الفترة الزمنية الممتدة من:
2013/04/18 إلى 2013/05/02.

الفصل الثاني



القيادة

- تمهيد

١. مفهوم القيادة
٢. اهمية القيادة
٣. مهارات القيادة
٤. نماذج القيادة الادارية
٥. محددات الفاعلية القيادية
٦. بعض انماط القيادة والنظريات المفسرة لها.

خاتمة الفصل الثاني



إن العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات و المعلومات و من ناحية أخرى فان المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، و كذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه و يوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل، و كل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم و تنظيم أعمالهم و متابعتها.

فمن واجبات الإدارة أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، و ذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و إشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة و أهدافها و خططها و برامجها و العوامل السياسية و الاقتصادية التي تحملها، و حتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية و نجاح. و تحقيق التنسيق بين الإدارات و الأقسام المختلفة في المنظمة.

و تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة و في ظل تنامي المؤسسات و كبر حجمها و تشعب أعمالها و تعقدها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها و تأثيرها بالبيئة الخارجية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إيجاد مناخ مواتي و توفير كل الظروف للوصول إلى الأهداف المسطرة و هذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

إذن فالمعلومات و البيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية و هي جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة، و بقدر ما تكون هذه المعلومات و البيانات دقيقة و صحيحة بقدر ما تكون قدرات القائد فعالة، كما يجب أيضا تقصي مشكلات الاتصال و معوقاته في مواقع التنفيذ، و الوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، و التقدم بالاقتراحات للتغلب عليها و تقويم النتائج، و سنتطرق من خلال دراستنا هذه إلى دور القيادة في المؤسسة على الاتصال فيها.

I. مفهوم القيادة:

القيادة هي: النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

القيادة هي : النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال □

أما مفهوم القيادة الإدارية فيمكننا عرض بعض التعريفات التي أعطاها له بعض الكتاب والمفكرين:

القيادة هي :العمل الذي يقوم به المدير لدفع العمال على القيام بمسؤولياتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات . ما نستطيع استنتاجه من خلال التعريفات السابقة أن القيادة تتضمن الأمور الرئيسية التالية :

- 1- عملية التأثير :يعني ذلك أنها تفاعل مستمر وجهد متواصل من قبل الرئيس والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم .
- 2- التأثير يتم في موقف معين ووقت معين وظروف معينة .
- 3- تحفيز وإثراء الأفراد أو السعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة .
- 4- خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة .
- 5- الرضا عن نوع القيادة القائمة □

II. أهمية القادة :

قال تعالى: "ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض" فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم السياسات والاسراتيجيات .
- أنها تقود المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطوات اللازمة لعملها .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ انه رأس المال الأهم في المؤسسة.
- مواكبة التطورات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة □.
- توليد الانتماء لدى المرؤوسين ليكون دافعا لهم لتطوير أنفسهم .
- ربط الميول والأهداف والاتجاهات نحو الهدف الوظيفي الذي يسعى المدير أو المنظمة لتحقيقه.
- إفراز مرؤوسين قادرين على إدارة أنفسهم وتفهم واجباتهم الوظيفية¹.

□ هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، جامعة التحدي، ط1، الجماهيرية الليبية، 2008، ص، 144.

□ عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز. الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006. ص.23. □

□ حسن محمد إبراهيم حسان ،محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة ،ط1، عمان الأردن ، 2007 ، ص، 230. □

¹ طارق على جماز: السلوك التنظيمي ،الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك ،كلية الإدارة والاقتصاد .2005 ،ص،125 □

- توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتجديد .
- مراجعة أداء العمل وتصرفات العاملين.
- تحديد اتجاهات العمل ².
- تحفيز العاملين .
- توجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمة .
- تنمية الروح المعنوية للأفراد من أجل الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة ³.

III. مهارات القيادة:

• الاتصال الإداري:

- يعرف الاتصال بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات هذا هو مفهوم "أندرسون" بينما يراه "تجرو" بأنه "العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين " ويعرفه "فليبو" بأنه "العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب . وللاتصال ثلاث أبعاد هي :
- فرد يبدأ بعملية الاتصال وهو المرسل أو المتصل
 - آخر يقوم باستلام مضمون الرسالة وهو المتصل به .
 - مضمون الاتصال وهو الفكرة أو المعلومات التي يهدف المرسل إلى تبليغها إلى المرسل إليه وقد تكون أمرا أو اقتراحا أو قرارا .

1- أهمية الاتصال الإداري:

الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات ، وتنفيذ المشروعات، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية . لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم ، وردود الفعل اتجاه أهداف التنظيم وسياسته ⁴ .

تنبثق أهمية الاتصال في أثره الفعال على سير العمل في المنظمات الإدارية والأمنية لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات الإدارية والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال.

² فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007

□،ص104.

³ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار الغريب، القاهرة، 2004، ص، 107 .

⁴ كنعان نواف: القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص، 395. □.

- وتظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية :
- **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم** : يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم والأهداف التنظيمية التي يسعون إلى تحقيقها .
- **التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل** : يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم ,مما يساعد على تحسين مستوى الأداء .
- **تتمية العلاقات الإنسانية** : يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي ,والعلاقات الإنسانية ويحقق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين¹
- **تحقيق التنسيق في العمل** : يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل .
- **توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها**: يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة والأفراد ,وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.
- **توطيد العلاقة مع المجتمع**: يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية الأخرى التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها .
- **تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة**: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات² .



¹ عامر سعيد يس :الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ،دار المريخ للنشر،الرياض، 1986،ص،18.

² العثيمين فهد سعود عبد العزيز :الاتصالات الإدارية ماهيتها.أهدافها أساليبها،شركة الصفحات الذهبية المحدودة،الرياض، 1993، ص،ص،

2- أنواع الاتصال:

- **الاتصالات الرسمية** : وهو ذلك النظام الذي تخضع فيه الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة رسمياً ومثبتة مكتوبة ، وفيه تتدفق البيانات في المنظمة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية ، والاتصالات الرسمية على أنواع اتصالات هابطة من الرؤساء إلى المرؤوسين تكون على شكل أوامر ، تعليمات ، قرارات

- **الاتصالات غير الرسمية** : وهي تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة ومكتوبة ورسمية كالموجودة في نظام الاتصالات الرسمية وتتم الاتصالات غير الرسمية من خلال قنوات خارجة عن القنوات الرسمية المحددة للاتصال ففي داخل المنظمة تتم الاتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية ، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى الخارج ، إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع تنظيمات أخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية¹ .

3- خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري بعدد من الخصائص الرئيسية التي يمكن تحديدها فيما يلي :

إن الاتصال الإداري عملية ديناميكية: ينظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها متغيرة غير أنها لا تحتل أي إهمال أو تأخير لأنه يتوقف على سرعة انجازها بكفاءة وفعالية نجاح العملية الإدارية² .
إن الاتصالات عملية إنسانية: حيث يؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين الرؤساء والعمالين³

إن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين: سواء كانا شخصين ، أم شخصا ومجموعة من الأفراد والهدف من الفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل⁴

إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامها في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة⁵ .

إن الاتصال الإداري عملية مستمرة: بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزود المسؤولين بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة¹ .

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور : أصول ومبادئ الإدارة العامة ، دار الثقافة ، ط1. عمان .الأردن .2000. ص.163. 164.

² جابر سامية محمد: الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية . 1983 ص.11.

³ زنداح بشير إبراهيم : مقترحات تبسيط وتطوير الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية .معهد الإدارة العامة.الرياض.1982. ص، 70 .

ص، 71 □

□ فهمي محمد سيد وبدوي هناء حافظ :تكنولوجيا الاتصال والخدمة الاجتماعية.دار النشر للجامعات. الإسكندرية .1991.ص،7.

⁵ السلمي علي : بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد .مركز البحوث المعهد القومي للإدارة العليا .القاهرة .مصر. 1987 . ص، 40 . 41

¹ عليش محمد ماهر :الاتصالات دراسة تحليلية .مكتبة عين شمس.القاهرة .1986. ص،97. □

ولكي يحقق الاتصال الإداري فعاليته في تحقيق الأمن فهناك أربعة عناصر أساسية يجب أن تتوفر فيه وهي :

- **السرعة** : تعد عاملاً حاسماً في الجوانب الأمنية ،فتأخر وصول المعلومة يؤدي إلى اضطراب الأمن ويترتب عليه آثار سلبية ،فنقل المعلومات بطريقة سريعة وحاسمة في مواقف الأزمات يساعد على مواجهتها .
- **السرية** : سرية المعلومات الأمنية تعد مطلباً أساسياً، حيث أن تسرب هذه المعلومات يترتب عليها انعكاسات خطيرة تهدد الأمن ، لذلك تحرص إدارة الاتصالات على تأمين نقل التعليمات والأوامر .
- **الدقة** : إن دقة المعلومات الأمنية ووضوحها تساعد على استقرار الأمن فالمعلومات الخاطئة أو الناقصة أو الغامضة قد يؤدي إلى تعرض الأفراد ورجال الأمن إلى الخطر² .
- **جمع المعلومات** : لملاحقة الأحداث وتداعياتها المتوقعة يتطلب الأمر إنشاء مركز معلومات لان توافر مثل هذه المعلومات أمر ضروري لفعالية الاتصالات الأمنية³ .

4- أهداف الاتصال الإداري:

يهدف الاتصال الإداري إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تحقيق انسياب المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل المنظمة .
- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهامهم على أكمل وجه .
- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة ومناسبة
- تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف الفئات في المنظمة⁴ .
- التنسيق بين جهود العاملين في المنظمة وأقسامها وإداراتها
- نقل أهداف وخطط المنظمة إلى العاملين فيها
- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خططها واتخاذ قراراتها.
- تمكين القيادة في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين وفي الوقت نفسه.
- تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وأرائهم ووجهات نظرهم وشكاواهم إلى القادة.

² زيد منير عيوي :إدارة الموارد البشرية ،دار كنوز للمعرفة ،2002 ،ص58،81□

³ عشاوي سعد الدين :الإدارة :الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية و الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000 ،ص275، 277 □

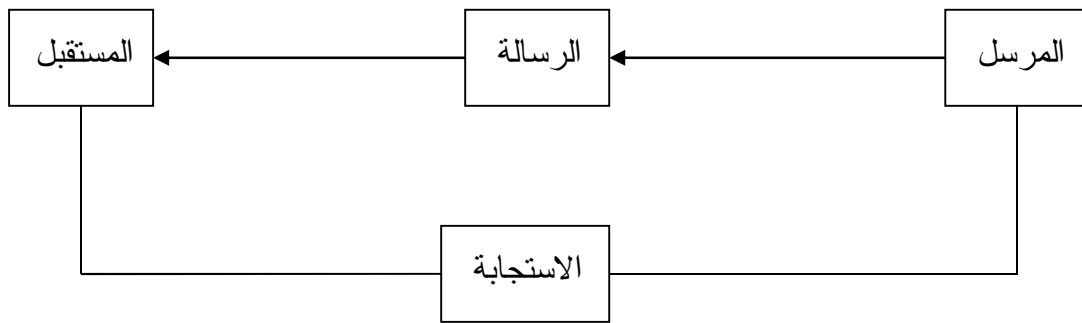
⁴□ محمد الصيرفي :شروط القيادة الإدارية ،مؤسسة حورس، الإسكندرية ،2009 .ص383.

شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين ,وتوضيح علاقته بباقي الأعمال في المنظمة مع تحديد معايير الأداء، وتزويد العاملين بتغذية عكسية¹

5- عناصر الاتصال الإداري :

تتحصر أهم عناصر عملية الاتصال فيما يلي :

- المرسل: هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.
- الرسالة: هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره، وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه أو إشارات الأصابع.
- قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين
- المستقبل: هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره.
- الاستجابة: هي ردة الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب والشكل رقم (1) يوضح عناصر الاتصال الإداري² .



المصدر: نمر سعود بن محمد وآخرون : ص،378

□

¹ علي احمد علي :الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات ،مكتبة عين شمس.القاهرة .1985،ص،93، 95. □

² نمر سعود بن محمد وآخرون :الإدارة العامة الأسس والوظائف ،مطابع الفروق ،ط2، الرياض، 1990، ص،378. □

6- العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري :

- هناك عدة عوامل تؤثر على الاتصال الإداري سلبا أو إيجابا وبالتالي تتعكس على أداء المنظمات الإدارية بصفة عامة والمنظمات الأمنية بصفة خاصة:
- **ظروف الموقف:** هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجابيا أو سلبيا
 - **الهدف:** إذا كان الهدف عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال سهلا ,وإذا تم الاتصال بناءا على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول الفائدة .
 - **التوقيت:** التوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال
 - **مهارات الاتصال:** تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة فكلما زادت مهارات الاتصال زاد فهم الرسالة.
 - **الحالة النفسية:** يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال
 - **حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعتها نشاطها:** تتأثر عملية الاتصال أساسا بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة¹

7- مقومات الاتصال الفعال:

- لا يتحقق نجاح الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصالات وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي :
- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة مفهومة .
 - دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لأخر².
 - اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية .
 - دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية .
 - وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة .
 - ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات³

¹ عامر سعيد يس :مرجع سابق، ص، 43، 44. □

²□ راوية حسن :السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر، 1999. ص100.

³ البكري إياد شاعر :تقنيات الاتصال بين زمنين .الشروق.عمان.الأردن. 2003 . ص، 142, 143 .

8- معوقات الاتصال:

تختلف معوقات الاتصال من مجال إلى آخر ومن جهاز إلى آخر ومن بيئة لأخرى وكذلك تختلف تصنيفات وتقسيمات تلك المعوقات من مكان إلى آخر حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات وقد تختلف تلك المعوقات داخل الأقسام التي تعمل في جهاز معين لان الأهداف والإجراءات والأعمال تختلف من وحدة إدارية إلى أخرى ,وتتعدد أشكال العوائق ومصادرها بتباين المواقع الجغرافية للمنظمات أو تباين إمكانياتها ,وذلك من خلال عدة أبعاد وهي :

1- المعوقات الإدارية:

تعمل الإدارة على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة ،وهي في سبيل ذلك تزاوّل مجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية مثل :التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة واتخاذ القرارات ،فالإدارة عبارة عن عملية صناعية مستمرة تتسم بالديناميكية والحركة حيث التفاعل والتداخل والتكامل بين أنشطتها المختلفة ،فكلما كانت هناك وسائل مناسبة تهدف إلى التوصل لنظام متكامل يخدم أهداف المنظمة ،ويعكس تحليل ردود الفعل على كافة المستويات كلما حقق الاتصال أهدافه بالأجهزة التي ينفذ فيها على أعلى مستوى.

2- معوقات الاتصال الخاصة بالعمل :

يواجه الاتصال العديد من المعوقات الخاصة بالعمل ومن هذه المعوقات :

- **معوقات الاتصال المتعلقة بطبيعة العمل :**
- تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها
- عدم تحديد الأهداف بدقة .
- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية في هذا المجال
- سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة
- عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح ونظم العمل
- عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل
- عدم الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة كالمعدات والطرق والأساليب المتطورة لتسهيل الأداء وإتمامه بكفاية عالية .
- عدم تشجيع التغذية الراجعة للمعلومات لإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وإعطاء وجهة النظر فيما يتعلق بطبيعة العمل¹

¹ عامر سعيد يس :مرجع سابق. ص، 141. □

• **معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئي للعمل :** والتي منها

- عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم .
- عدم ملائمة درجة الحرارة .
- عدم ملائمة الإضاءة.
- عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترات الراحة

• **معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل :**

- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العلمية .
- عدم تنمية قدرات ومهارات الفرد .
- انعدام التنسيق بين جهود الأفراد .
- المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظراته للآخرين
- المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد .
- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء .
- المشكلات المرتبطة بنظرة الشخص للآخرين .
- المشكلات المرتبطة بالمشكلات الإنسانية وأثرها في انسياب المعلومات¹ .

• **معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل :**

- عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة
- زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين وتتمثل في الفروق الثقافية بيئة مناسبة لسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين²
- صعوبة اللغة المستخدمة فإذا كانت اللغة المستخدمة في الاتصال بسيطة وسهلة فإنها تساهم في نجاح عملية الاتصال ، بينما إذا كانت معقدة وصعبة ومبهمة فإنها تعيق عملية الاتصال³

• **معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب النفسي والذهني للعمل :**

- قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين .
- عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل .
- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية أو التنظيمية .
- اختلاف الاهتمامات الشخصية للعاملين بما يؤثر على الأداء الوظيفي

¹ عامر سعيد يس :مرجع سابق. ص،ص،142. 145.

² بوهر دايانا :مهارات الاتصال بثقة .كيف تكون على صواب من أول مرة وفي كل مرة .ترجمة :مبارك بن محمد الحماد الوزرة

الرياض،مركز مهارات التدريب، 2003، ص ، 513 .

³ العثيمين فهد سعود عبد العزيز :مرجع سابق،ص، 29

- عدم إدراك الكثير من المؤشرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الأفراد من خوف وتعصب وإحساس بالظلم وانعدام العدالة، مما قد يؤدي إلى تشويه المعلومات.

3- معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين :

- عدم وجود مقاييس للإنتاجية .
- إهمال أهمية العنصر الإنساني .
- عدم إدراك دوافع المرسل .
- المشكلات الناتجة عن إهمال دراسة الخصائص النفسية للمستلم .
- اختلاف القول عن الفعل .
- عدم فهم الرسالة المعطاة .
- تشويه المعلومات بسبب اختلاف وجهات النظر بين الأفراد¹
- عدم ملائمة قنوات الاتصال أو استخدام وسيلة الاتصال غير المناسبة
- عدم القدرة على التركيز والتصرف .
- الفروق الفردية كاختلاف الناس في رغباتهم واتجاهاتهم وقدراتهم².
- معوقات نفسية فتدفق المعلومات بين الرئيس والمرؤوس يحددها درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوس

- الإفراط في الاتصال يعيق عملية الاتصال لان فيه عبء على المتصل وقد يفوق طاقته الاستيعابية
- التحريف وهو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة أو أجزاء منها
- التصفية هي عملية التحكم في إخراج وتوفير المعلومات أو حبسها عن من يطلبها
- زيادة التحميل هي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات لحد الإغراق مما يؤدي إلى عرقلة الاتصالات³

4- معوقات الاتصال المتعلقة بخبرات وكفاءة من يقوم بالعمل :

- معوقات شخصية .
- القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث⁴ .
- حداثة العمل بالأجهزة التي يعمل فيها الأفراد .

¹ عامر سعيد يس :مرجع سابق. ص،ص،146. 151 □

² بآكر فيصل عبد الله :مهارات الاتصال الفعال .الدار السعودية للنشر والتوزيع .الرياض .المملكة العربية السعودية .2001 ص، 11 □

³ العثيمين فهد سعود عبد العزيز :مرجع سابق،ص،41 □

⁴ هلال محمد عبد الغني حسن:مهارات الاتصال ،مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996. ص، 83

5- المعوقات التي تعزى لوسائل وأدوات الاتصال:

ينطوي أي نوع من الاتصال على دعاية كافية وهناك وسائل دعائية متعددة طبقا لاختلاف وسائل الاتصال والواقع أن تطوير وسائل الاتصال قد يسر قدرة الدعاية على دعم الاتصال بين ملايين الناس، حيث أن وسائل الاتصال تختلف من حيث مكوناتها ومزاياها وعيوبها بما يحدد درجة الكفاءة فيها من خلال ارتباطها بمدى تحقيق أهداف الاتصال والحصول على التغذية العكسية لعملية الاتصال، لان الاعتماد على وسيلة غير محققة للهدف إنما يعد عائقا من معوقات الاتصال¹.

6- المعوقات التنظيمية :

هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لانجاز المهام والواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة ولما كان الهيكل التنظيمي لأي منظمة من المنظمات الإدارية أو الأمنية يحدد الاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية، ويعين مدى مركزية اتخاذ القرارات ومستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم وأسلوب تدفق المعلومات فان فعالية الاتصال الإداري تتوقف على مدى مرونة وتحديث الهياكل التنظيمية ومن أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري نذكر:

- **انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي:** ويرجع هذا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية²، كما أن تقادم وجمود الهيكل التنظيمي وعدم مواكبته للظروف والتغيرات التي تمر بها المنظمة، وتركيزه على السلطة المركزية، يعيق تشجيع الاتصالات الأفقية والصاعدة يؤدي إلى حالة من الجمود والعزلة بين الإدارات والأقسام والعاملين، تفرز جزرا تنظيمية منعزلة في المنظمة³.

وذلك لتداخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة تنفيذ المراقبة بالدرجة المحققة لانظام سير العمل، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا في التنظيم وتشتت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي.

- **الحجم الكبير للمنظمة :** إن كبر حجم المنظمة يعوق عملية الاتصال، لان المسافة البعيدة بين المراكز والفروع تؤثر في عملية نقل المعلومات التي غالبا ما تتعرض للتحريف والتعديل⁴.

¹ جابر سامية محمد: مرجع سابق، ص. 239.

² نمر وآخرون: مرجع سابق، ص. 388.

³ حجازي محمد وعبد الفتاح عبد الوهاب: وسائل الاتصال الرسمي في المملكة العربية السعودية. الرياض. معهد الإدارة العامة 1987. ص. 14، 15.

⁴ محمد لطفي راشد: الاتصالات الإدارية. مطابع الفرزدق. الرياض. 1983. ص. 334.

- **التخصص** : قد يكون التخصص هو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معميات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة التي يصعب معها الاتصال يغير الفنيين المتخصصين¹ .
- **عدم وضوح سياسة الاتصال** : يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عمليات الاتصال مثل :سياسة الباب المغلق وهذه تشكل حاجزا بين العاملين وزملائهم أو بين القادة والمرؤوسين مما يعيق تدفق المعلومات²
- **الاعتماد الزائد على اللجان** :اللجان وسيلة لتحقيق التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة ، والاعتماد الزائد على هذه اللجان يجعلها معيقا من المعوقات التنظيمية .
- **افتقاد إدارة المعلومات** :إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرارات لذا فان المنظمات الإدارية الحديثة في اشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات ومعرفة اتجاه العاملين والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف يعيق فعالية الاتصال الإداري³
- **تعدد المستويات الإدارية** : يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية ، وتعدد المسؤولين بهذه المستويات وكثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية ،مما يستغرق زمنا أطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة ومحتوياتها للتحريف أو التعديل
- **نطاق الإشراف** : تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف ،فعند اتساعه وزيادته يشعر المسؤول أن سلطته اتسعت ،وان جميع العاملين لديه مسؤولون عن تنفيذ أوامره وهذا قد يدفعه إلى الاعتقاد بحتمية تنفيذ أوامره دون مناقشة ،مما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظرا لتردده في استقبال الاتصالات أو تقليصه لمعدلات تعامله وتعاونه مع رئيسه ،أو يرفض القيام بالمطلوب أو يتجاهل محتوى مضمون الرسالة⁴
- **تعدد مسؤوليات المدير** :تعد إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات ، نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال ، فنتيجة زيادة حجم العمل وشعور المدير بعدم القدرة على انجاز العمل في الوقت المحدد ،فانه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي تستغرقه في انجاز العمل مما قد يؤدي إلى تسرب المعلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناجمة عن قلة الاتصالات .

¹ زوليف مهدي حسن :إدارة الأفراد .منظور كلي مقارن .دار مجد لاوي للنشر والتوزيع .عمان .الأردن .1993. ص،31.□

² شيحا إبراهيم عبد العزيز :الإدارة العامة .الدار الجامعية للطباعة والنشر.بيروت .1983. ص ،46.45.□

³□ محمد سويلم :مرجع سابق، ص،336. 337.

⁴ قوته محمد بن نوري ودياب عبد الحميد بن احمد :الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات .مطابع الشرق الأوسط .الرياض.2002. ص،97.98.□

- **الحواجز المصطنعة** : عندما يميل الهيكل التنظيمي إلى التعدد في المستويات الإدارية وخصوصا مستويات الإدارة الوسطى يبدأ بعض مديري هذا المستوى في الاعتقاد بان موظفي المستويات الدنيا على بعد كبير مما يجري في الإدارة العليا ،وبناء على هذا يعتقدون بعدم جدوى معرفة هؤلاء الموظفين بأهداف وتطورات المنظمة ،وبذلك تعمل الإدارة الوسطى كحاجز أو مانع في طريق تدفق الاتصالات بين المستويات العليا والمستويات الدنيا¹

7- المعوقات الذاتية :

هي مجموعة المؤثرات التي نعزى إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتتركز بصفة عامة في الفروق الفردية بين العاملين كتيابن الإدراك والتعصب للأفكار والآراء وكذا حبس المعلومات والمبالغة في السيطرة على المرؤوسين وزعزعة مكانة الرؤساء المباشرين بتخطي القيادات الإدارية لهم وعدم الرغبة في الاتصال والانطواء وانعدام الثقة في الآخرين وقصور مهارات الاتصال وسوء العلاقات بين العاملين²

8- المعوقات البيئية :

تتمثل في مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع المحيط بالعاملين سواء داخل المنظمة أو خارجها وحيث أن المنظمة تعد نظاما مفتوحا فإنها تتأثر بكافة الظروف البيئية المحيطة بها بدرجات متفاوتة سواء البيئة الخارجية أو بيئة العمل كاللغة المستخدمة في الاتصال والعادات والتقاليد وغيرها من المعوقات³

IV. نماذج القيادة الإدارية:

توجد عدة نماذج للقيادة الإدارية من أهمها ما يلي :

أولاً: القيادة التسلطية: في هذا النموذج يكون من حق القائد وحده اتخاذ القرارات ولا يمنح السلطة للآخرين وهذا النموذج له ثلاث أشكال رئيسية:

- **المتسلط والعنيف أو المتشدد:** غالبا ما يقوم أسلوبه بالتعامل مع الآخرين على أساس التخويف والعقاب ويرى أن الآخرين ملزمين بالتنفيذ فقط.

- **المتسلط الخير:** ويستخدم أسلوب المدح والثناء وأحيانا يلجأ إلى العقاب وهو بذلك يحاول ضمان ولاء المرؤوسين له .

- **المتسلط المناور :** وهو الذي يتخذ القرارات بمفرده ولكنه يوجي للآخرين بأنهم هم الذين اتخذوا القرار .

يلجأ القائد في هذا النموذج إلى استخدام سلوكه التسلطي لقناعته بما يلي:

* أن الإنسان لا يحب العمل فهو كسول بطبعه

¹ قوته محمد بن نوري ودياب عبد الحميد بن احمد :المرجع نفسه، ص،99□

² حلوة علي محمد .واحمد هناء سيد : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين .تقييم الأداء ،ج2 .مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1991، ص،31.30□

³ حلوة علي محمد :مرجع سابق،ص،32.

* أن كره العمل يقود إلى ضرورة إرغام الناس عليه ومراقبتهم وتهديدهم لجعلهم يقومون بما هو مطلوب منهم

* أن الإنسان العادي لا يرغب في تحمل أي مسؤولية .

ولكن استخدام هذا الأسلوب القيادي يؤدي إلى عدم رضا العاملين عن عملهم لان فرص النمو والتقدم أمامهم ضعيفة ، ويصبح عملهم ضروريا فقط لكي لا يتعرضوا للعقاب أو الطرد من العمل
ثانيا: القيادة الديمقراطية : وفقا لهذا النموذج فان القائد يقوم باستشارة المرؤوسين ويأخذ آراءهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات ويقوم بمنح السلطات للآخرين ، وبشكل عام فان ها النموذج يسعى إلى الابتعاد عن أساليب التهديد ويحاول دائما استمالة المرؤوسين وهذا النموذج القيادي يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وينمي قدراتهم ، وينطلق من أفكار مفادها :

* أن الإنسان محب للعمل بطبيعته لأنه يعتبر العمل مصدر لإشباع حاجاته وضمان مستقبله
* أن الإنسان يميل إلى استخدام الرقابة الذاتية على عمله ومن خلالها يسعى لتحقيق أهدافه
* أن الإنسان قادر على تحمل المسؤولية ويرغب بها إذا توفرت الظروف المناسبة لها¹.

نماذج حول القيادة لعدة دول:

أولا: التجربة اليابانية:

دعائم الفلسفة الإدارية و التنظيمية بالمنظمات اليابانية:

تستند الفلسفة الإدارية و التنظيمية بالمنظمات اليابانية على عدد من الدعائم الأساسية أهمها:

• سيادة نظام الإدارة أو التنظيم العضوي:

و في ظل هذا النظام يشعر كل عضو بالمنظمة أنه أكثر ارتباطا بزملائه أو العاملين معه فالمنظمة هي المستقبل، و التعاون و التكاتف، و المشاركة بالجهد و الفكر و حل المشاكل و الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة، و الاعتقاد في قوة الجماعة هي ضرورات أو أسس بناء المستقبل للفرد هنا يعني استمراره في العمل بالمنظمة و نموه فيها و استمرار العمل هذا يتوقف أساسا على استمرار و بقاء المنظمة في السوق بل نموها أيضا، و لا شك أن الاستمرار و البقاء و النمو هي في حد ذاتها أهدافا إستراتيجية لأي منظمة من منظمات الأعمال.

كما أن النموذج العضوي للتنظيم يتصدى للتغيير بشكل كلي و متكامل حيث يلعب كل فرد في التنظيم دوره في التغيير المطلوب، و هذه الاستجابة العالمية تحوي في مضمونها كمية من الرقابة الكلية الذاتية فالرقابة في هذا النموذج متبادلة و ليست من جانب واحد، فالأفراد أو الزملاء يلعبون دورا كبيرا في حفظ المنظمة التي ساهموا في تحقيقها².

□

¹ هادي مشعان ربيع: مرجع سابق، ص، 159 .160. □

² سيد الهوارى: الإدارة: الأصول و الأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1976، ص257. □

• جماعية الإدارة أو الإدارة بالإجماع:

إن من أهم ما يميز نظام الإدارة في الشركات اليابانية هي جماعيتها، فالتعاون و التكامل و العمل ليس فقط جنباً إلى جنب بل يدا بيد، و لمشاركة في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف و الإيمان و وضع القرارات و الإيمان الشديد و القوي في قوة الجماعة هي سمات تتفرد بها نظم إدارة المنظمات اليابانية¹.

• الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

سيادة نمط القيادة الاجتماعية و العدالة و التعاون، و في هذا الخصوص تجدر الإشارة أيضا إلى أن المدير ينحصر دوره في تقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل، أي انه مجرد مسهل، و يتمتع الفرد في ظل نظام الإدارة اليابانية بدرجة عالية من الحرية، أي أن التحرر من الأوامر و القيادة²

• حيادة القائد أو المدير:

فيما يخص قضايا الابتكار و المبادرات داخل المنظمات، و يتميز النظام العضوي بأنه يساعد في تحقيق قدر كبير من الإضافة أو الابتكار في مجالات مختلفة و متميزة من العمل، و في ظل هذا النظام نجد أن أي إضافات أو تحسينات أو ابتكارات جديدة لا تستند إلى فرد معين و لكن تستند إلى فريق العمل أو الجماعة بكاملها، حتى و إن كانت ناتجة عن مجهود فردي أو جاءت بصفة عارضة و في هذا الشأن يصبح دور القائد أو المدير محايدا فهو عضو من أعضاء الجماعة أو الفريق، فجماعة الابتكار هي جزء أصيل أو خاصة من خصائص جماعية الإدارة، و لا شك أن هذا يمثل أحد أسباب الصحة في مناخ العمل بالشركات اليابانية الأمر الذي يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية أو رفع الروح المعنوية للأفراد.

• الرقابة الذاتية و ديمقراطية الرقابة الداخلية:

و هذه السمة تعتبر أيضا نتيجة طبيعة لسيادة نموذج التنظيم العضوي.

• حل المشكلات الخاصة بانجاز العمل:

يتم في المستويات الدنيا أو بين الزملاء، بمعنى أن أي مشكلة ترتبط بالعمل لا يتم تصعيدها دائما إلى المستويات العليا سعيا وراء الحصول على حلول مقترحة لها إلا في حالة فشل المستويات التشغيلية في إيجاد حل ملائم.

• دبلوماسية الأوامر بديلا عن هيراركية الأوامر:

فالتحدي المبنية على القبول و الثقة و الاقتناع أفضل لانجاز العمل من الطاعة المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي.

¹ عبد السلام أبو قحف: تجربة الإدارة في اليابان، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر 2000، ص56.

² عبد السلام أبو قحف: المرجع نفسه، ص57.

• سيادة الاتصالات الجانبية و الاتصالات القطرية:

بدرجة أكبر من الاتصالات الرأسية و بالرغم من تعارض سيادة الاتصالات القطرية مع مبدأ وحدة الرئاسة أو التوجيه إلا أن هذا النظام من نظم الاتصال يمثل أحد مقومات النجاح للإدارة الجماعية أو أحد أسس النموذج العضوي من التنظيم.

• المصفوفة هي أساس بناء الهيكل التنظيمي:

تبنى الهياكل التنظيمية في الشركات اليابانية على أساس المصفوفة, فالتنظيم المصفوفي أو كما يطلق عليه البعض التنظيم الشبكي هو الشكل السائد للهيكل التنظيمية بالشركات، و هذا الشكل من التنظيم يتواءم في أساسه مع تطبيق النموذج العضوي للتنظيم.

• العمومية و ليس التخصص:

يقضي العامل الياباني (سواء كان خريجا من الجامعة أو غير ذلك حياته داخل المصنع منتقلا من ماكينة لأخرى, كما أنه يعمل داخل قسم من أقسام المصنع و يتم ترقيته أيضا من خلال نظام الانتقال بين الوظائف، و الأساس في هذا النظام هو أن الشخص يبدأ العمل بالشركة في العشرينات من عمره و يظل يعمل بها عشرين عاما أخرى في تعلم كل أنواع الوظائف و إدراك أبعادها بحيث يصل في الأربعينات من عمره إلى إدراك ذو طبيعة شمولية يعطيه نظرة أعرض و قرارا له تأثير أبعد¹.

• دوافع العمل:

أن المساواة و العدل و فرص المنافسة المتكافئة في الترقى و الكسب بالإضافة إلى الأمان و الاستقلال و جماعية الانجاز و الابتكار هي بمثابة مقومات للانجاز الفردي و الجماعي باليابان.

• العمل مدى الحياة.

• الترقية تبدأ من الأسفل و الأقدمية هي الأساس:

أي أن الترقية إلى المناصب الإدارية العليا لا يتحقق إلا بعد اكتساب الفرد لخبرات متعددة في أقسام العمل المختلفة بالشركة.

• دعائم نظام الإشراف:

الدور الذي يقوم به المشرف و تتلخص هذه الدعائم في الآتي:

- القبول الجماعي للمشرف هو مؤهله الأساسي.

- إنجاز فريق العمل و عليه يتم الترقية.

- العبء الإشرافي حافز و الحرمان منه نوع من العقاب.

- علاقة المشرف بالعامل مثل العلاقة بين الوالد و الصبي.

¹ حسين حمادي: أسرار الإدارة اليابانية، دار الدقي، القاهرة، 1988، ص، 122. □

القيادة في النظام الإداري الياباني:

إن النموذج الياباني للإدارة يعتمد على جماعية القيادة و قد يترأى للبعض أن القيادة في المنشآت اليابانية تتسم بالمركزية الشديدة إلا أن الحقيقة أن كل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا ما هي إلا محصلة للاقتراحات التي تتم من خلال المناقشات غير الرسمية للمستويات الدنيا، و لذلك فإن شكل القيادة المتعارف عليه داخل الغرب مختلف تماما عما هو سائد في اليابان حيث أن القيادة قد تعفى تماما من مسؤولية القرارات حيث أنه قد تم صنعها بطريقة جماعية بالرغم من اتخاذها بصورة فردية.

و قد يتصور البعض أن النموذج الياباني للقيادة غير جديد على دول الغرب، حيث أنه يطبق فعلا في بعض المنشآت التي تتبنى أسلوب الإدارة الديمقراطية.

إلا انه إذا تعرضنا للنموذج الغربي للقيادة سنجد أن تأثير آراء و توجيهات القائد للتابعين تؤدي في النهاية إلى أن القرار الذي يصدر جماعيا ما هو إلا قرار يتوأم تماما مع آراء القائد و لذلك فإن شكل القيادة التي تسمى ديمقراطية ما هي إلا قيادة فردية معلقة بوجهة ديمقراطية غير كاملة.

نخلص من ذلك أن جماعية القيادة هي التي تطبق بصدق في اليابان بينما قيادة الجماعة هي التي تطبق في الحقيقة في معظم المنشآت في دول الغرب.

و من أهم صفات القيادة الإدارية في اليابان هي التركيز على العلاقات الإنسانية قبل العلاقات الوظيفية من منطلق أن العاملين في المؤسسة عائلة واحدة ذات هدف واحد، و لذلك يطلق عليه قائد اجتماعي بدلا من أن يكون رئيس متخصص كما هو الحال في النموذج الغربي للإدارة¹.

و يمكن القول بان التجربة اليابانية في الإدارة تضمنت في مراحلها الأولى مبدأ الولاء أساسا لاختيار القيادات الإدارية، حيث استطاعت الإقطاعية المركزية بناء بيروقراطية مدنية ذات خصائص أبوية أي يتم اختيار البيروقراطية من عائلات إقطاعية، و قد كان هؤلاء يخضعون لتوجيه و لائهم للامبراطور².

الدروس المستوحاة من التجربة اليابانية:

تعد القيادة في أية منظمة عنصرا رئيسيا في برامج الجودة الشاملة، حيث ترتبط بها كل مقومات الأداء و فلسفته و مبادئه، و التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات بكل مفاصلها، و عموما فإن النجاح إدارة الجودة الشاملة لا يتم دون توفير قناعات كاملة لدى الإدارة العليا بأهميتها و من ثم ترجمة تلك القناعات إلى واقع تنفيذي فعلي، و تشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات إلى عنصر التمكين و تفويض مزيد من السلطات إلى الإدارة الدنيا يحتل أولوية في تفكير القيادات السائرة نحو تطبيق الجودة الشاملة.

¹ عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق ، ص 93.

² نجم عبد الله العزاوي:مشاكل إعداد القيادات الإدارية في الدول العربية بالتطبيق على الجمهورية العراقية، جامعة المنصورة، رسالة الدكتوراة

غير منشورة، 1980، ص86.

إن المجتمع الياباني قد استفاد من خبرات العديد من المجتمعات الصناعية في الدول الغربية و غيرها، و في كل مرة قام بتقويم واقعه و انتقاده بصورة موضوعية أدت بالنتيجة إلى أغناء تجربته و تطويرها بأبجديات الثقافة و القيم اليابانية.

- و يمكن إيجاز الدروس المستوحاة من التجربة اليابانية في إدارة الجودة الشاملة بما يأتي:
- تؤكد الفلسفة اليابانية بصدد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على دور القيادة في حل المشكلات التي تعيق تطبيق الجودة، و من أهمها دورها في تحفيز العاملين و تدريبهم و تشكيل فرق الجودة و تسمية قياداتها و تحديد أهدافهم و أغراضهم و مهامهم.
- تسعى المنظمات اليابانية إلى إجراء الدراسات التحليلية لجميع الأنظمة الإدارية و الفنية.
- التأكيد على دور حلقات الجودة في تطوير الواقع الصناعي و بشكل مستمر.
- مقارنة واقع الأداء للمنظمة و تحليله على أساس المنظمات المنافسة في السوق اليابانية و العالمية.
- التركيز على الدوافع المعنوية و المادية و تعزيزها في النظام الإداري لمختلف شرائح العاملين في المنظمة.
- استبعاد كل ما هو غير موضوعي في العلاقات و الترقية لمختلف المراتب الوظيفية.
- عدم استثناء أي عنصر فاعل من العاملين بخصوص الإسهام في رسم سياسات المنظمة و مناقشة قراراتها.
- الاستمرار بتطوير أنواع الخدمات المقدمة للعاملين و بمعدلات محسوبة و محسوسة¹.
- استخدام طرق التطور التدريجي في النمو أو التوسع.
- ترسيخ الأواصر الاجتماعية داخل المنظمة.
- اعتماد الطاقات الكامنة لدى المجتمع.
- إعطاء التدريب أهمية استثنائية و في مختلف المجالات المهنية.
- إدخال كل ما هو جديد من أساليب إدارية و فنية.
- اعتبار الفرد مشروعاً للتطور المنظمي و لا يمكن الاستغناء عن أفكاره صغيرها و كبيرها.
- حققت المرتكزات الفكرية التي شكلت مثلث معالم المجتمع الياباني، و هي الثقة و المودة و المهارة بعداً معنوياً تفوق على البعد المادي، إذا أسست الإدارة اليابانية مراهنتها على المنافسة حتى في حالة الأزمات، و بذلك فإن تجاوز مخاطر العجز المادي قد يستبدل بتقاؤل البعد المعنوي و الذي لازم كل مظاهر التطوير و التحسين المستمر لأدائها القيادي و الإداري و الفني².

¹ بيتر دريكر: ترجمة اللواء محمد عبد الكريم: الدار الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 1996، ص، 123.

² بيتر دريكر: المرجع نفسه، ص124.

ثانيا: التجربة الأمريكية:

* اختيار القيادات الإدارية:

يمكن القول بأن هناك ثلاث مراحل أساسية مرت بها أساليب اختيار القيادات الإدارية في معظم

المجتمعات المتقدمة و هي:

أ- مرحلة الولاء السياسي.

ب-مرحلة الإصلاح الإداري.

ج-مرحلة الإعداد و التنمية.

أ- **مرحلة الولاء السياسي:** في الولايات المتحدة الأمريكية اتسمت مرحلة ما بعد الإصلاح الإداري (1883) باعتماد أسلوب الاختيار على أساس الولاء السياسي للحزب الحاكم حيث كان رئيس الجمهورية يختار القيادات الإدارية من بين الموالين لحزبه، كما كانت المحسوبة هي لقاعدة الفعلية لاختيار الموظفين رغم وجود امتحانات شكلية للتعيين، و كما يشير البروفيسور هيدي، فان جهاز الخدمة المدنية في أمريكا كان بطيئا في اكتساب المنهج البيروقراطي¹.

ب- **مرحلة الإصلاح الإداري:** في الولايات المتحدة الأمريكية كانت علاقة الانتصار لحركة الإصلاح الإداري حيث نشط المفكرون و الإداريون بهذا الاتجاه، و أدت جهودهم إلى انبثاق قانون بندلتون في سنة 1883، اعتمد أسلوب الأعداد المسبق أساسا لاختيار القيادات الإدارية.

ج- **مرحلة التنمية الإدارية:** يمكن القول بان هذه المرحلة فرضت توجهها جديدا في مسألة اختيار القيادات الإدارية، حيث بات من الضروري البحث عن المؤهلات الفنية(الخبرة و المهارة في إدارة الأعمال) حيث عززت الاتجاهات النظرية الحديثة (نظرية النظم و اتخاذ القرارات و النظرية الموقفية و النظرية التكاملية)، فكرة المهارات الفنية القيادية إلى جانب المؤهلات الشخصية في توجيه الآخرين. فأصبحت الأهلية و الكفاءة المتأتية عن التدريب العلمي و الخبرة الإدارية أساسا للاختيار و هكذا انتقل الاهتمام من فاعلية القائد إلى كفاءة القائد، كما تميزت مرحلة التنمية الإدارية في الولايات المتحدة بأنها مرحلة الانتقال من الاهتمام باختيار القادة إلى الاهتمام بإعدادها و تأهيلها، و من مؤشرات هذا التحول تشكيل لجان الخدمة المدنية التابعة للحكومة الفدرالية عام 1949 و صدور قانون تدريب موظفي الدولة سنة 1958.²

إعداد القيادات الإدارية:

تمثل مسألة إعداد القيادات الإدارية و تتميتها نقطة جديدة في الولايات المتحدة الأمريكية، و هي تمثل الانتقال في التصورات المثالية و الأطر النظرية بما يجب أن تكون عليه القيادات في المنظور الواقعي و الأطر العملية، بما يمكن أن تكون عليه القيادات الإدارية.

¹ طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، ط1، 2002، ص152. □

² طارق شريف يونس: مرجع سابق، ص 157.

إن البحث في كيفية إعداد و تأهيل القيادات الإدارية سار ضمن أسلوبين متميزين خاضعين لفلسفة المجتمعات التي تطور في بيئتها هذان الأسلوبان (الأسلوب الأمريكي, الأسلوب الفرنسي).

• **الأسلوب الأمريكي:** حيث يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق لإعداد كادر متخصص في مجال القيادة و ذلك عبر مرحلتين:

- البرامج و المفاهيم التعليمية الجامعية (كليات و معاهد الإدارة) و ذلك لتزويدهم بمداخل نظرية في علم الإدارة, و هذا النوع من التدريب خارج العمل يتصل بإعداد الكوادر القيادية أو بتحديد مهارات و معلومات الخريجين بأسلوب أكاديمي.

- البرامج التدريبية في معاهد متخصصة و ذلك لتدريب القيادات على كيفية المزاجية بين النظرية و التطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل و التعويد على ممارسة العمل القيادي و هذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر إلى رفع كفاءة الكوادر و إعادة تأهيلها.

كما يمكن أن ندعوا مرحلة التعليم الجامعي أو العالي بالتدريب السابق و مرحلة التدريب بالتدريب اللاحق, خاصة و أننا اعتبرنا التعليم نوعا من التدريب, و قد كان من مظاهر الأسلوب في إعداد القيادات الإدارية إصدار قانون تدريب موظفي الدولة عام 1958 و زيادة الاهتمام بوسائل و أساليب تعليم المديرين في أمريكا, و كذلك إصدار أنظمة التدريب السابق و التدريب اللاحق, و إنشاء معاهد متخصصة لأعداد القيادات الإدارية¹.

□

¹ طارق شريف يونس:مرجع سابق ،ص 158.

مقارنة خصائص الإدارة العليا و ممارستها في اليابان بنظيرتها الأمريكية:

الشكل رقم (02) يمثل مقارنة خصائص الإدارة اليابانية بنظيرتها الولايات المتحدة الأمريكية

اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية
<ul style="list-style-type: none">- المدير هو بمثابة سلاح التسهيلات للمنظمة ككل.- سيادة نظام الإدارة بالإجماع أو الاتفاق.- التركيز على النواحي الإنسانية في العمل.- المركزية في اتخاذ القرارات.- تكيف القيادة مع التغيير في الظروف يمثل ضرورة و أساس للممارسة الناجحة.- سيادة نمط القيادة الاجتماعية.- التحرر بدرجة كبيرة من الأوامر	<ul style="list-style-type: none">- المدير محترف و هو صاحب القرار.- الاهتمام بالمبادرات و الابتكارات على أساس فردي.- التركيز على العلاقات الوظيفية.- اللامركزية في اتخاذ القرارات.- تكيف نظام الإدارة ككل مع التغيير في الظروف.- سيادة نظام الإدارة بالأهداف.- هيراركية الأوامر.

المصدر¹: طارق شريف يونس

ثالثاً: التجربة الفرنسية:

اختيار القيادات الإدارية:

فرضت ضرورة ظهور الدولة القومية العسكرية مع التطور الصناعي في المجتمع الفرنسي أسلوباً خاصاً بتلك المرحلة في مجال اختيار القيادات الإدارية يدعى الولاء السياسي لخدمة أهداف الفئة السياسية، و دعم موقفها في حالة الصراع الطبقي و الاجتماعي الذي بدأ بشكل واضح في عصر النهضة².

أ- مرحلة الولاء السياسي:

حققت البيروقراطية في فرنسا استقراراً إدارياً على الرغم من عدم الاستقرار السياسي الذي عانت منه حتى منتصف القرن الحالي، و رغم الاستقرار الإداري فإن الجهاز الإداري كان يعاني من مصاعب في مواكبة عملية التنمية، ففشلت الحكومات المتتالية في تنفيذ برامجها التنموية المختلفة حتى نهاية الثلاثينات من القرن الحالي، و مع بداية الأربعينيات شخص المفكرون الفرنسيون مسألة ضرورة التمييز بين اختيار و إعداد القيادات و اعتماد مبدأ الأهلية في اختيار القيادات بدلاً من مبدأ المحسوبية و الولاء و الولاء السياسي.

□

¹ طارق شريف يونس: مرجع سابق، ص 158. □

² فيريل هيدي: الإدارة العامة منظور مقارن، ترجمة محمد قاسم القريوتي: الجامعة الأردنية، عمان، 1983، ص 113. □

ب-مرحلة الإصلاح الإداري:

يمكن القول بأن مرحلة الإصلاح الإداري تمثل فترة الوعي الإداري أو ظهور الدعوة لضرورة وضع قواعد سليمة لاختيار القيادات.

حيث بدأ المفكرون الفرنسيون المطالبة بضرورة إعداد القيادات الإدارية و تتميتها في نهاية القرن التاسع عشر (1875) و قد تم تنفيذ برامج محددة لإعداد القيادات و تتميتها.

ج-مرحلة التنمية الإدارية:

بعد انتشار الوعي الإداري نتيجة ما أفرزته مرحلة الإصلاح الإداري و ما فرضته ظاهرة التصنيع من حاجة ماسة إلى القيادات المؤهلة و القدرة على إدارة المنظمات الكبيرة و المعقدة، زاد الاهتمام بتلك القيادات و أساليب اختيارها و إعدادها.

و لما كان التقدم السريع في المجتمعات الصناعية يتطلب تطورا ملازما في المهارات و المؤهلات القيادية، فإن الحاجة أصبحت ضرورة لتطوير أساليب لأعداد القادة هذه، و هكذا نمت اتجاهات جديدة في إعداد القيادات و تتميتها بدلا من الاكتفاء بالبحث عن هذه القيادات حيث شخص المفكرون الفرنسيون مسألة اختيار و إعداد القيادات مما تمخض عنه لجنة تطوير النظم القيادية عام 1945.

إعداد القيادات الإدارية:

إن النماذج العملية لا يمكن أن تنفصل عن أطرها الفطرية و الفلسفية التي نشأت في ظلها، إلا أنها تميل إلى الصياغات المرنة بهدف تجاوز المصاعب التي تواجه النماذج النظرية، اتجهت إلى مسألة إعداد القائد المؤهل فنيا لأداء دوره بدلا من الاتجاه إلى تحديد مواصفاته¹.

• الأسلوب الفرنسي:

يعتمد هذا الأسلوب نمطا مغايرا للأول (الأسلوب الأمريكي) فهو في البداية هتم بالتدريب في مواقع العمل، و ذلك يزوج المتدربين في ممارسة العمل القيادي مع لقادة الرسميين و تحت إشرافهم بهدف إطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في كلا الطرفين (المتدرب و القادة الرسميين، كمشرفين أو مدربين)، ثم ينتقل المتدرب إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل، حيث تكون الوسائل التدريبية المعتمدة نظرية كالمحاضرات و الحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة كحالات دراسية بالمفاهيم النظرية الإدارية، و تعتبر المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا (EUA) من الأدوات المهمة في الأسلوب الفرنسي لإعداد القيادات، حيث أسست هذه المدرسة عام 1945 بهدف إعداد قادة إداريين في مختل التخصصات وفق أسس علمية وصولا إلى القيادات التكنوقراطية القادرة على إدارة جميع الأنشطة في المجتمع، إلى جانب هذه المدرسة أنشئت مراكز تدريبية، كما وضع نظام للتدريب المتعمق يحقق الاستقرار في تنمية القيادات و ذلك بتحديث المفاهيم و الأفكار و الأساليب القيادية، و يمكن القول بان

¹ طارق شريف يونس: مرجع سابق، ص 158.

الأسلوب الفرنسي أصبح منهاجا للعديد من دول العالم الثالث في إعداد قيادتها، بل إن بعض الدول صاحبة التجربة كأمریکا تعتمد الأسلوب الفرنسي نموذجا مساعدا لوضع أسس تدريب القيادات، وبشكل عام أصبح التعليم (المعاهد و الجامعات) في الدول المتقدمة أداة مهمة لإعداد الكوادر الوظيفية و تنمية القيادات من خلال التدريب اللاحق، و ازداد الاهتمام ببرامج التدريب في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى و الإشرافية) و كذلك بأجهزة و أساليب إعداد القادة¹.

رابعاً: تجارب عربية في اختيار و إعداد القيادة الإدارية

لقد حوت التجربة العربية ممارسات متعددة توجتها أجهزة مختلفة حملت تسميات مختلفة و هدفها واحد، كما أنها جميعاً لم تخل من مشكلات التنفيذ سواء ما يتعلق بمشكلات تنظيمية أو فنية أو ما شابه، و يغلب على هذه التجربة العربية تعدد قرارات التشكيل و مثلها معها من قرارات الإلغاء أو الإدماج. و يتعلق ذلك بخصوصية الظروف المحيطة بالعمل المؤسسي، و كذلك بمؤثرات رواسب التجارب التي خلفتها الأنظمة الاستعمارية، و ما انطوى عليها من تشريعات و قوانين كانت حينئذ عاقلة في أذهان القائمين على إدارة التغيير.

و على هذا الأساس نشير إلى أن صيغة مبسطة لإعداد و تنمية القيادات في بعض الدول العربية، و منها التجربة اللبنانية التي أصبحت صورة مصغرة من النظام الإداري الفرنسي بكل حيثياته القانونية، إن الصيغة المعتمدة منذ عام 1959 هي نفس ما هو موجود في المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا و انتهاج المنهج التكنوقراطي في تولي المواقع القيادية حيث تم إنشاء المعهد الوطني للإدارة و باشر مهامه 1961 كما أن التغيير الذي حصل هو في حدود دمج التدريب على الإنماء مع المعهد الجديد، و أصبحت التسمية المعهد الوطني للإدارة و الإنماء².

إن هذه المؤسسة التدريبية أصبحت عندئذ الجهة المسؤولة عن إعداد القيادات وفقاً للحاجة التي تقرها المنظمات، و تستقبل المدراء من القطاعات المختلفة لغرض تدريبهم ضمن برامج تقرها الفئات الإدارية و الوظيفية، و تعمل هذه المؤسسات ضمن آلية واحدة تسيّر في مسار بيروقراطي يتعامل مع واقع غير متحرك، و قد يعزى ذلك إلى تقليد المؤسسة الإدارية اللبنانية لنموذج غير متكافئ بمكوناته و سعته و مراميه، لأن البرامج التدريبية في فرنسا لغير الفرنسيين هي ليست ذاتها للفرنسيين، فضلاً عن أن الاستقرار السياسي شهد توازنات منذ عام 1945، في حين إن التغييرات الراديكالية في جميع نظم الحياة السياسية و غيرها للإدارة اللبنانية لم تكن كما كانت في الوضع الفرنسي.

و في نفس السياق فإن التجربة التونسية هي أحد أوجه التطبيق الفرنسي، حيث أنشأت على غرار التجربة الفرنسية مدرسة لإعداد القيادات الإدارية و تدريبهم سميت بالمدرسة القومية للإدارة في عام 1956، و تم إجراء تعديلات على سياسات التدريب في عام 1964، و التي شملت إلى حد كبير

¹ طارق شريف يونس: مرجع سابق، ص 158.

² نجم عبد الله العزاوي: مرجع سابق، ص 161.

مهاور و اختيار المرشحين للتدريب على أساس عملهم, و حددت مستويات للدراسة في هذه المدرسة على أساس التكوين الأساسي و الخاص بإعداد القيادات في مجال تسيير المصالح.

و لا تختلف التجربة الجزائرية عن سابقتها، حيث قامت على إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة على غرار المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا و يتكون نظام هذه المدرسة من سد الحاجة إلى كوادر قيادية تحدها مختلف المؤسسات، فضلا عن تطوير أداء القيادات الحالية و صيانتها، و تستخدم هذه المدرسة الأساليب المشابهة للمدرسة الفرنسية في عمليات التدريب و التطوير.

و بخصوص التجربة العراقية، شهدت فترة الستينات من القرن العشرين تحولات مهمة في إعداد القيادات نتيجة للتغيرات التي طابقت الأنشطة و أهدافها و بنيتها المنظمة، و مما لا شك فيه اتسعت الحاجة إلى قدرات جديدة ومهارات تتعامل مع برامج التنمية الشاملة.ومرت مرحلة التطوير بمسارين: الأول مسار تقليدي، وتمارس فيه عملية الإعداد القيادي و بالتحديد في الستينات ضمن نظام لامركزية الإعداد ضمن الوحدات التدريبية المعدة بأسلوب النمو التلقائي و الفردي للقادة الإداريين.

أما المسار الثاني و الذي جاء كرد فعل للاحتياجات المتزايدة التي برزت في السبعينات، حيث شهدت هذه الفترة تغيرات جذرية في البرامج الإنمائية و الهيكلية لمختلف قطاعات المجتمع. و أنشئ لهذا الغرض المركز القومي للاستشارات و التطوير الإداري، و أصبح هذا المركز نقطة تحول جوهريّة للتدريب و التطوير للعنصر البشري في القطر بشكل عام و للقيادات بشكل خاص ومع بداية إعداد خطة التنمية الأولى و مناقشة ورقة عمل تناولت تحليل إنتاجية القطاعات المختلفة و الوقوف على أسبابها، ثم وضع خطة شاملة للتطوير و منها إعداد القيادات، و أكدت هذه الخطة على إعداد منهاج لإعداد قيادات احتياطية يتم اختيارها بدقة اختيارها بدقة متناهية لممارسة الأدوار و المهام القيادية¹.

أما المسار الثالث فقد توج بتأسيس مؤسسة علمية متخصصة بإعداد القيادات المستقبلية على نهج أكاديمي، تستهدف إغناء الفكر القيادي بالمعطيات، و تعد هذه التجربة من التجارب الناجحة التي تنتوع أنشطتها و برمجها و اعتماد أساليب متقدمة، و تتكامل أدوار الإعداد القيادي في التجربة العراقية من خلال تطوير و إعداد قيادات حالية، و من ثم إعداد و تطوير قيادات مستقبلية.

□

¹ فائق مشعل قدوري: إعداد إستراتيجية شمولية لتطوير القيادات الإدارية في قطر العراق, أطروحة دكتوراه, الجامعة المستنصرية، العراق، 1996، ص70.

نظرة تقييمية للتجارب العربية في مجال إعداد القيادات:

إن المعنى في التخطيط السليم لإعداد قيادات المنظمات يرى أن الأعداد هو في الواقع هدف استراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه أو التقليل من أهميته، إلا أن عرضنا للتجارب السابقة بحد ذاتها قد تبدوا في كونها لا تعتمد منهاجا ذا خصوصية تميزه على النحو الذي تميزت به التجارب العالمية، في الوقت الذي تعكس الأداة الفكرية للقيادة في إطاره العربي إرثا متميزا في منهاجه و اشتراطاته التي اكتسبت صفة النضج فكرا و ممارسة و سلوكا، و على هذا النحو فإن أهم الاعتبارات التقييمية لواقع التجربة العربية التي تشترك فيها معظم الدول العربية ما يأتي:

- غياب إستراتيجية واضحة المعالم.
- شيوع الاجتهادات الفردية أو التقليد لنماذج كبيرة لا تصلح لبيئة الدول العربية.
- عدم خضوع الاحتياجات الفعلية لدراسات علمية مساهمة واعية و حقيقية.
- غياب الخصوصية العربية في إعداد القيادات على أنها تكليف بالمهام و ليس تشريفا بالموقع.
- تفاوت الإمكانيات المادية و الفنية لبعض الدول العربية جعل تباينا واسعا بين مناهجها و مؤسساتها التدريبية.
- ضعف التنسيق أو بالأحرى انعدامه بين الدول العربية في مجال التدريب القيادي و التأهيل و التي تجعل التجارب الناجحة مقتصرة على أداءات جزئية غير بارزة.
- فقدت أغلب التجارب خاصية الإبداع و المبادرة و الركون إلى الأطر الجاهزة و التي غالبا ما تكون هذه الأطر أساليب خاطئة للتعامل مع مشكلات الواقع.
- غالبا ما يقتصر التعامل مع الإعداد القيادي على مسار التخطيط له دون أساليب تقييمية للواقع التنفيذي ما بعد التدريب أو الإعداد¹.

النموذج المتكامل لإعداد القيادات و تميمتها:

إن الإعداد القيادي لا بد من أن يقوم على سياسات و توجهات عامة تعرضها المهام الرئيسية في العمل القيادي، و إن الاختلاف في تنفيذ تلك السياسات تتعكس في التجارب و الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المعنية بهذا الموضوع، و في هذا السياق فإن الوظيفة القيادية تتمحور حول الاختصاصات التي تنبثق من الواقع القيادي، فهناك مواقع قيادية على صعيد قمة الهرم الإداري، و هناك مواقع قيادية تقع في المستويات الوسطي و التشغيلية.

و يعد النموذج المتكامل أحد الأطر التي تعزز تناغم التغيير، أو الإعداد في المهام على نحو عمودي يشمل مختلف المستويات، و تقرره الحاجة الكلية لها، فضلا عن التكامل الأفقي و الذي تقرره حاجة الاختصاصات ذات الصلة مع بعضها البعض.

¹ طارق شريف يونس: مرجع سابق ، ص 166. □

- و من الممكن أن تسير عملية تحديد المحاور الرئيسية لتحقيق التكامل في إعداد القيادات من خلال التطرق إلى الكيفية التي تنبثق من آلية التغيير في إطارها العلمي و هي على النحو الآتي:
- تحديد الاحتياجات التدريبية (كما و نوعا).
 - تدريب القادة المعنيين حديثا على أعمالهم, و اطلاعهم على مواقع العمل و الأنشطة ذات العلاقة بأدوارهم.
 - تدريب القادة و مساعديهم عن طريق التفويض.
 - تنفيذ بعض الدورات التدريبية لبعض القيادات التنفيذية في المؤسسات الكبيرة.
 - ينبغي أن يكون للجامعات و مراكز البحث العلمي دور فاعل في التنسيق و التعاون مع الجهات السابقة في تنفيذ المهام المحددة.
 - التنسيق مع مراكز التدريب و الإعداد العربية.
 - التنسيق مع المنظمات المنبثقة من جامعة الدول العربية و على وجه الخصوص المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 - الانفتاح على الجماهير الدولية المعنية بهذا النشاط و الاستفادة من تجاربها و انجازاتها. السبيل إلى تنمية القيادات:
- إن تنمية القيادات كجزء مهم من التنمية الإدارية لا بد أن يقوم على أسس موضوعية تعتمد منهج التخطيط المبرمج و التنظيم الكفاء و التوجيه السليم و المتابعة الدقيقة، و فيما يأتي أهم مستلزمات أو مراحل تنمية القيادات:
- تحديد الاحتياجات الفعلية للقيادات كما و نوعا كهدف واضح, و ذلك في ضوء الموجود الفعلي للقيادات الإدارية مقارنة بالاحتياجات الحالية و المستقبلية وفق المواصفات و المؤهلات المطلوبة, و ذلك ضمن ثلاثة مستويات رئيسية هي:
 - التنظيمي (عليا و وسطى و تنفيذية).
 - الفني (متخصصة و غير متخصصة).
 - الهيكلي (قيادات سياسية و قيادات إدارية).
 - تحديد الهياكل التنظيمية القادرة على تنفيذ برامج تنمية للقيادات و ذلك بتوفير الاحتياجات المادية و النوعية.
 - إن تحديد من هو المسؤول عن تنفيذ برامج تنمية القيادات يتصل بطبيعة و نوع تلك البرامج و ضمن المستويات الثلاثة الرئيسية.
 - إن وضع البرامج و تنظيم هيكلها التنفيذي و توجيه الفعاليات و الأنشطة المحققة لها مما يفرض بالضرورة وجود متابعة دقيقة و معايير محددة لقياس كفاءة تحقيق تلك البرامج و فاعليته¹.

من الذي يتولى تنمية القيادات :

مما لا جدال حوله أن التدريب و التعليم هما الرافدان الأساسيان لتنمية القيادات, و بذلك فان تنفيذ برامج تنمية القيادات لا بد أن يعتمد على هذين النشاطين في تطوير المهارات.

إن نظريتنا لفهم دور التعليم و التدريب تكمن في إطار التكامل بين هذين النشاطين، و من خلال مفهوم التعليم المستمر، حيث أصبح استمرار الصلة بين الخريج و جامعته رافدا أساسيا لتطوير الكوادر، و ذلك لكونه وسيلة لتجديد معارفه التخصصية و تطوير مهاراته التطبيقية، فالجامعة كمؤسسة للتعليم العالي تبقى رافدا أساسيا لتطوير الكوادر كما يبقى لتدريب وسيلة هامة من وسائل تطوير الكوادر، و بعامة لا يخرج النشاط التدريبي عن كونه نشاطا تعليميا إلا أنه يتميز بمسارته التطبيقية و العملية في تطوير المؤهلات، و هكذا لن يكون سهلا الاستغناء عن أي من هذين النشاطين، و لن يكون أحدهما بديلا للآخر، و ذلك لما يتميز به كل منهما من إسهامات أساسية في تنمية أساسية في تنمية القيادات نوجزها على النحو الآتي:

- **النشاط التعليمي:** و يعتمد أساسا على المعاهد و الكليات المتخصصة بإعداد القيادات.

- **النشاط التدريبي:** و يعتمد على مراكز البحوث أو المعاهد الفنية المعنية بتخطيط و وضع السياسات التدريبية للقيادات، و تنفيذ برامجها و متابعة تقييمها¹

V. محددات فاعلية القيادة:

لقد أكدت جميع النظريات على انه ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائما، إذ أن هناك متغيرات تؤثر على فاعلية القائد، هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال ومنها:

أ/ **عوامل تتعلق بالقائد نفسه:** لكل قائد قدراته و اتجاهاته و اعتقاداته و ميوله و اهتماماته و توقعاته و أهدافه و طموحاته و فلسفته و قيمه ، و ما إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين و يثق بهم الخ ، و مما لا شك فيه إن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك و نمط معين دون غيره.

ب/ **عوامل تتعلق بجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد:** كما يختلف القادة في قيمهم و ميولهم و اتجاهاتهم و إدراكهم ، كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم و خبراتهم و قيمهم و ميولهم الاستقلالية ، والاستعداد لتحمل المسؤولية والاهتمام بالمشكلة قيد البحث ، ومدى تفهمهم و التزامهم بأهداف المنظمة وغيرها و بطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد إلى آخر زمن جماعة إلى أخرى فبينما نجد جماعة تقبل أسلوب معين و تتجذب إليه ، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه

¹ ووجه عبد الرسول العلي، محمد مختار محمد عثمان: دور كليات الإدارة و الاقتصاد في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة التنمية الإدارية، بغداد،

ولا تتجذب إليه ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة، حجم الجماعة ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها ومدى تعاونها.... الخ التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب¹

ج/ عامل الخبرة : قد يكون من الأنسب استعمال الأسلوب القيادي الديمقراطي مع المرؤوسين الذين لهم خبرة معتبرة عن العمل في حين يكون الأسلوب القيادي البيروقراطي هو الأنسب مع المرؤوسين حديثي العهد بالعمل .

د/ عامل السن : قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب التسيبي أو الفوضوي مع كبار السن والأسلوب الدكتاتوري مع صغار السن².

ه/ عوامل بيئية : يقصد بذلك بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، إذ تلعب هذه العوامل دور كبير في إتباع نمط قيادي، فلا يستطيع القائد إن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجهت الكثير من المتاعب والصعاب والى جانب بيئة العمل أو المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات ومادما نتكلم عن البيئة والمنظمة فان نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي، فكلما استطاعت القيادة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك، وكلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية كالتعليم والخبرة بتشجيع الرؤساء على اتجاه إشراك العاملين

و/ الموقف : يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة، وخاصة إذا كانت المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحالها .

ز/ الضغوط الزمنية: تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة³

سمات القيادة الإدارية:

إن السمات القيادية لا يمكن أن نحصرها في شخص دون آخر، والنظرة إليها لم تعد كما كانت عليه سابقاً، أي أن الاعتقاد بأن للقيادة صفات تولد مع الفرد وهي صفات موروثية لم تعد كافية لتفسير سلوك القيادة، إذا هناك تشابهاً كبيراً في صفات الكثير من الأفراد ولكن ليسو جميعهم قادة مع أنهم يمتلكون صفات متقاربة .

إن ما أصبح سائداً اليوم أن القائد الذي لا يطور نفسه وقدراته محكوم عليه بالفشل فالصفات القيادية يمكن اليوم تنميتها وتطويرها والأمر لم يعد قاصراً أو مقتصر على ما يمتلكه الفرد من صفات قيادية لأن

¹ حسن حريم: السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والمنظمات في جماعات، دار حامد، عمان، الأردن، 2004، ص. 217، 218.

² محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية. نظرياته وتطبيقاته في النظام الجزائري، دار العلوم، عنابة، 2006، ص. 134.

³ محمد قاسم القريوني: دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص. 207، 208.

القيادة عملية تأثير في الآخرين والقائد الناجح هو من يمتلك قدرة التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم، ولهذا فإننا يمكن أن نحدد بعض الصفات العامة للقائد الناجح وهي :

- * أن يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
- * أن يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
- * أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
- * أن يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج والتحليل المنطقي .
- * أن يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين¹

VI. بعض أنماط القيادة والنظريات المفسرة لها:

إن القيادة يمكن تتميتها وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عرفت عناصرها وأنماطها ومقوماتها وحللت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه. لذلك ومع بروز أهمية هذه الوظيفة وللأثر الفاعل الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قائد إداري يتحلى بصفتين رئيسيتين هما القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة لذلك يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى بيان أهم أنماط القيادة والنظريات الأساسية المتعلقة بها

أ/ بعض أنماط القيادة:

لابد أن تتوفر في القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة، فمن خلال ما يتبعه القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاري) وقد لا يكون القائد معتمدا على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة، فإن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة لاتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتوري الأفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر، أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فاعلية العمل مثلا يسعى القائد إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما يجب أن يمتلكه القائد الإداري الفاعل، والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة، بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الآنية والمستقبلية والبديلة ويمكن أن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة :

□

¹ هادي مشعان ربيع : مرجع سابق ، ص 162، 163

² صلاح الدين عبد القادر النعيمي : المدير القائد والمفكر الاستراتيجي ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2008 ، ص 15 . □

• وفق الدوافع تنقسم القيادة إلى:

أولاً - القائد الايجابي : يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءته عن طريق حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم .

ثانياً - القائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد².

• وفق مصدر السلطة :

أولاً - القيادة الرسمية : تتواجد عندما يقود القائد من خلال ممارسة السلطة الرسمية ,وان ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات مثل تحديد الواجبات والمهام يتبع من المركز الرسمي للقائد داخل هيكل السلطة للمنظمة ونجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين .

ثانياً- القيادة غير الرسمية: تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين ,والقائد غير الرسمي هو الذي تتحمل المسؤولية في مواقف المجموعات, ورغم انه ليس معينا رسميا فهو قائد من خلال تصرفاته أو جاذبيته الشخصية، كما نجد القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرين أحيانا كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي فان المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه تنازلي في هيكل تنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فان المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة الإقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية ، نظرا لان القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية¹

• وفق مركزية السلطة:

أولاً - القيادات المركزية : تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات ، وترجع إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جدا تجنباً لذلك لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة .

ثانياً - القيادات اللامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية² .

• وفق البعد السلوكي :

أولاً - القائد الأوتوقراطي: يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت وتطلق عليه أحيانا الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه وان يظهر بمظهر القوة³ .

ثانيا - القائد الليبرالي: هو القائد الذي لا يتدخل في مجريات الأمور ولا يلعب دورا يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحليل أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف ، ولا تلعب دورا يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة للإمكانيات⁴ .

ثالثا - القائد الديمقراطي: يتسم هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ المعتقدات لدى المرؤوسين لأنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد على الخبرة والاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولاءهم ويزيد دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي¹ **رابعا- القائد المرن:** أي النمط المزيج المختلط أو المتصل ومن صفاته يعد نمط سلطوي يقرر السياسة والتحفظ بالرقابة على المرؤوسين ويتخذ القرارات ويقودها للأخير ويعوق أفكاره ويطلب الأسئلة عليها وديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات .

خامسا - القائد الحر: أو الموجه ويقال القائد الأوتوقراطي الذي يسمى أحيانا بقائد إطلاق العنان أو القائد المتساهل ,وهذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحریتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجة التسيب والفوضى,وهنا القائد لا يمارس دورا أو عملا قياديا يذكر والقائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجيهه وقيامه بدور ايجابي في قيادة الجماعة ولا يصدر قرارا مستقلا ولا يوجهه ولا يفصل ولا يأمر ولا ينهي ولا يكاد يحس بوجوده على الإطلاق ويترك زمام الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم² .

ب/ نظريات القيادة :

ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أساليب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد .وسنعرض بعض هذه النظريات بشكل موجز على النحو التالي :

• أولا- النظرية القديمة في القيادة :

هذا النوع أقدم أساليب دراسة ظاهرة القيادة وابتسطها ولقد بدأت النظريات العامة للقيادة على البحث على سمة واحدة أو مجموعة من السمات الرئيسية التي تميز الناجحين اعتقادا منها أن القادة الذين يحملون هذه السمات سيكونون ناجحين بغض النظر على المواقف، وسنعرض نظريتين وهما كالتالي :

• نظرية المرأة والرجل العظيم :

¹ احمد عبد المحسن العساف: مهارات القيادة وصفات القائد ،دار النشر العلمي والمطابع،الرياض،2005،ص5

² محمد سويلم :الإدارة ، دار الهاني ،ط1 ، مصر ،1994 ، ص، 30.

³ مؤيد سعيد السالم:نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، ط2، 2005 ، ص ، 139 .

⁴ هاشم طالب: أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة الابتسامة ،ص1،الانترنت www.bt.esama.com

¹ على محمد البراك:القيادة التربوية ،مجموعة محاضرات ،الدورة التدريسية التأهيلية للترقي لوظيفة مدير مدرسة،2006، ص، 8.

² صلاح الدين عبد القادر النعيمي :المدير القائد والمفكر الاستراتيجي ،دار إثراء للنشر والتوزيع ،عمان ، ط2، 2008 ، ص، 103 ، 104.

تعتبر هذه النظرية أقدم بكثير من أي علم من العلوم الاجتماعية الرسمية, وهي تعبر عن القول المأثور "القادة العظماء يولدون ولا يصنعون" وهذه النظرية ليست أكثر من اعتقاد أن مجموعة من القدرات والصفات الشخصية تجعل من بعض الأفراد عظماء من أمثال يوليوس قيصر, اسكندر الأكبر, وجاه دارك, وهذا بفضل السمات التي تميزوا بها منذ مولدهم, وبطبيعة الحال فهذا القول ليس أكثر من تأملات ولا يوجد ما يسانده من بحوث³.

وعلى ضوء هذا ظهرت دراسات للكشف عن مجموع من السمات المشتركة للقائد من أهمها القدرة القيادية, مهارة الانجاز وتحمل المسؤولية, روح المشاركة, المكانة الاجتماعية بالإضافة إلى القدرة على تفهم الموقف¹

• نظرية الموقف:

المواءمة بين صفات القائد وخصائص الموقف منها:

* **نظرية ماك غريغور (X.Y)** : وتنتمي هذه النظرية إلى فئة النظريات العامة في القيادة وهي نظرية ماك غريغور والمعروفة باسم (X.Y) ويعتقد أصحاب هذه النظرية أن مفتاح القيادة الفعالة يكمن فيما يتوافر لدى القائد من افتراضات أو معتقدات خاصة بمرؤوسيه, وتفترض هذه النظرية أن كل مدير يحمل في ذهنه أفكار احد الاتجاهين أو النظريتين²

* **نظرية (X)** : يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب من العمل ولذلك يجب إجباره عليه وتوجيهه ومعاقبته إذا خالف التعليمات والأوامر .

* **نظرية (y)** : يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية, ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد, وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل التفويض وزيادة حريته والإثراء الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار, ويقترض في الفرد انه قادر على الإبداع .

يعتقد غريغور أن أفكار نظرية (X) واضحة للعيان في منظمة العمل التقليدية فهناك التنظيم الهرمي للسلطة حيث تكون نشاطات كل فرد موجهة ومطبوعة بواسطة شخص أعلى منه في المستوى التنظيمي الهرمي للمنظمة, واستخدام القادة لأسلوب العقاب على نطاق واسع دليل إضافي على شيوع مثل هذه الأفكار في المنظمات التقليدية ولكن يعتقد أن إدارة العمل ستتحسن كثيرا إذا ما عملنا على تغيير نظرية القادة إلى العمال, أو بعبارة أخرى يحتاج القادة الأكفاء إلى أفكار نظرية (y) فهو يعتقد أن أفكار نظرية (X) التي يعتنقها كثير من القادة تؤدي إلى خنق أو تجميد دافعية العمال ومبادراتهم, وعلى العكس من ذلك تؤدي أفكار نظرية (y) إلى إطلاق مبادرات العمال, ومضاعفة مشاركتهم في نشاطات الجماعة ومن ثم سترتبط هذه الأفكار بكفاءة القائد وفاعليته, لكن الوصف العام الذي قدمته هذه النظرية يعرض

³ فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي, دار الشروق للنشر والتوزيع, ط1, الأردن, 1999, ص408 .

¹ احمد ماهر البقري : القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1974, ص219 □

² فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي, دار الشروق للنشر والتوزيع, ط1, الأردن, 1999, ص412 □.

صورتين متناقضتين لاتجاهات القادة وتشبه نظرية ما من النظريات العامة في تبسيط موضوع القيادة فقد نجد أن القادة لا يحملون أفكار نظرية واحدة فقط ، وعلى الرغم من وجود ميل طفيف إلى احدهما دون أخرى إلا أننا نجد أن القادة يحملون أفكارا من النظريتين³ .

ثانيا - النظريات السلوكية :

أدى فشل النظريات العامة في الكشف عن السمات المرتبطة بنجاح القادة بصفة عامة إلى تغيير جوهرى في أهداف الباحثين ,فبدلا من تركيزهم على محاولة الكشف عن سمات شخصية القادة وقياسها أو التعرف على معتقداتهم أصبح البحث يهدف إلى دراسة السلوك الفعلي للقادة الأكفاء ,بغرض تحديد نوع السلوك الذي يقود إلى النجاح ، وفي أواخر الأربعينيات وخلال الخمسينيات من هذا القرن تم إجراء دراستين واسعتين ,الأولى في جامعة ولاية ميتشغان بغية دراسة السلوك الفعلي الصادر عن القادة الأكفاء والناجحين والثانية في جامعة ولاية أوهايو وتوصلت الدراسات إلى نتائج متشابهة في سلوك القادة والقيادة الفعالة ,ويطلق اسم النظريات السلوكية في القيادة على ما تفرع من هاتين الدراستين من نظرياتهم بدراسة السلوك الذي يؤدي إلى قيادة فعالة وناجحة¹

• دراسة جامعة ولاية أوهايو : جمع الباحثون في جامعة أوهايو في قائمة واحدة مئات من تصرفات القادة باستخدام أسلوبى الملاحظة والتقدير الذاتى للقيادة من اجل تحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الإنتاجية ومعنويات العاملين واستخدامها في دراسة استبيان ووصف القادة المديرين. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة ,النوع الأول هو القائد الذي يعطي اعتبارا للعاملين ,والنوع الثاني هو القائد الذي يهتم بهيكل منظمته ,كما توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكن أن يجمع النوعين معا في قيادته فيمكن أن يكون مهتما بالعاملين والمنظمة في الوقت نفسه²

كما توصل ليكرت في بحوثه في مجال القيادة والإشراف إلى أن المديرين ذوي الإنتاج المرتفع قد هيؤوا لأفراد التنظيم سلوكا متعاوننا ومستويات عالية من الرضا الوظيفي أي أن أفراد هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية مما يشير إلى اهتمام القائد بجانب السلوك القيادي وهو الجانب الإنساني في العمل وعلى العكس من ذلك فقد كشفت نتائج هذا البحث أن المديرين ذوي الإنتاج المنخفض يتمسكون بالجانب الوظيفي أي أنهم يهتمون بالعمل أكثر من اهتمامهم بالجانب الإنساني .

• دراسة جامعة ميتشغان للقيادة :

³ عليوة السيد: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ,دار السماح ,ط1, القاهرة ,مصر, 2001, ص 153 □

¹ فارس حلمي :المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ,دار الشروق للنشر والتوزيع ,ط1, الأردن ,1999, ص415 . □

² بدر حامد أحمد :السلوك التنظيمي ,دار القلم ,الكويت ,1962, ص 28. □

في الوقت الذي كان فيه الباحثون في جامعة ولاية أوهايو يدرسون سلوك القادة بدأ عدد من الباحثين في جامعة ميتشغان بدراسة السلوك الذي يميز القادة الأكفاء أيضا وتوصلوا إلى نتائج متشابهة مع تلك النتائج التي توصل إليها الباحثون في جامعة ولاية أوهايو ،فقد توصل الباحثون في جامعة ميتشغان إلى أن القادة الأكفاء والناجحين يتصرفون على طريقتين :

الأولى : أطلق عليها اسم الاهتمام بالواجبات في بعض الأحيان "الاهتمام بالنتائج "

الثانية : أطلق عليها اسم الاهتمام بالعلاقات أو الاهتمام بالعامل ,ويبدو أن سلوك الاهتمام بالنتائج يثبت فئة السلوك التنظيمي في تصنيف جامعة أوهايو³

فالمدير يهتم بوضع معايير للعمل ومراقبته وتحقيق أهداف العمل الإنتاجية كما ونوعا ,لكن سلوك الاهتمام بالفرد الذي يشبه فئة سلوك المراعاة في تصنيف أوهايو يركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في موقع العمل عن طريق إظهار الاهتمام بالعامل ومشكلاته وإشراكه في عملية اتخاذ القرارات ,نلاحظ أن الفرق بين دراسة أوهايو ودراسة ميتشغان يتلخص في أن نتائج الدراسات الأخيرة تميل إلى إقرار أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر أثرا من الاهتمام بالإنتاج ,ومن أشهر دراسات ميتشغان تلك الدراسة التي فحصت سلوك القادة في شركة تامين كبرى وكانت تشير إلى نمطي الاهتمام بالواجبات والاهتمام بالعلاقات كلاهما مرتبط بالأداء العملي ايجابيا¹

• نظرية التفاعل (المواعمة) بين صفات القائد وخصائص الموقف :

أنجبت المرحلة التالية من تطور نظريات القيادة ما يمكن تسميته بنظريات المواعمة أو التفاعل، وهي تركز على الاهتمام بالتفاعل بين خصائص المشرف القائد وخصائص الموقف الذي يمارس فيه عملية القيادة، وهذه النظرية تركز على الجمع بين نظريتي السمات والموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي لظهور القائد بل لابد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات² لان النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتهتم بتفاعل أبعاد ثلاثة وهي السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساسا على التفاعل بين هذه القوى الثلاثة ولذلك فان هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد اتجاه الجماعة³ .

³ ليكرت رانيسيس :أنماط جديدة في الإدارة ,ترجمة: علي البرسيلي :مؤسسة سجل العرب ,ط1,الفاخرة ,مصر , 1977, ص 32. □

¹ ليكرت رانيسيس :أنماط جديدة في الإدارة ,ترجمة: علي البرسيلي :مؤسسة سجل العرب ,ط1,الفاخرة ,مصر , 1977, ص 32. □

² فارس حلمي :المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ,دار الشروق للنشر والتوزيع ,ط1,الأردن , 1999, ص417 □

³ نمر سعود بن محمد وآخرون :الإدارة العامة الاسس والوظائف ,مطابع الفروق ,ط2,الرياض , 1990, ص45 .

خلاصة الفصل:

لقد احتل موضوع القيادة و ما يحيط به من أبعاد فلسفية و علمية حيزا مهما في الأدب الإداري الخاص بالإدارة الإستراتيجية حيث سلطة التوجيه و الحفز و احتواء المواقف الحرجة، و صياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة هي بالأساس مرهونة بعنصر القيادة، كما أن النمط القيادي المناسب و تميزه بالخصائص التي تؤهل الفرد القائد لسلوك معين يؤثر حتما في تكوين الرؤية إلى المستقبل، و من ثم إحالتها إلى برامج أداءية تلتقي عندها نجاح و فشل المنظمات.

لاسيما و أن منظمات اليوم و على اختلاف أحجامها و عائداتها، و ازدياد الغموض في عمليات الاتصال تدفع هذه الأمور إلى ضرورة تهيئة قيادات مهيأة لممارسة أدوار غير مألوفة و تفكير قائد يجمع بين الاستيعاب الواعي للنظرة و إمكانية التطبيق.

الفصل الثالث

الأمن الداخلي للجامعات



١. تعريف الأمن

٢. أهمية الأمن

٣. بعض النظريات المفسرة للأمن

٤. بعض تعليمات الأمن الداخلي للجامعات

٥. مقومات الأمن

٦. معوقات الامن

٧. خاتمة الفصل الثالث



تمهيد:

□□ تعد إدارة الأمن والسلامة من أهم الإدارات المساندة التي توفر البيئة التعليمية المناسبة الآمنة والمطمئنة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و العمادات والإدارات المساندة ليؤدوا دورهم في أداء الواجب الوطني العظيم وتعزيز مخرجات التعليم من كوادر علمية وإنتاج بحثي و تلبية لخدمة المجتمع على أكمل وجه□

وإدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية تعد من أهم الإدارات في المؤسسة أو المنشآت ويجب أن توضع من ضمن الخطط التي يجب أن تتضمنها أي إستراتيجية لأي مؤسسة أو منشأة سواء كانت صناعية أو زراعية أو تعليمية أو ترفيهية أو بيئية أو خدماتية بأشكالها المتنوعة□ لأن إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية لأهميتها البالغة في حماية الأرواح والممتلكات والبيئة والقيادة والتوجيه والإرشاد ووضع القواعد ونشر الوعي الوقائي وبيان التعليمات الفنية كل هذه الخصائص لهذه الإدارة تجعلها من الأهمية بحيث يجب أن تأخذ حيزا مهما في كل الأعمال□

VIII. تعريف الأمن:

يفيد الأمن معنى الاطمئنان وعدم الخوف ، يقال :أمن أماناً،إذا اطمأن ولم يخف. ويقال أمنتَه ضد أخفته فالأمن ضد الخوف □

يشير مصطلح الأمن إلى مسالة التداخل بين الإحساس بعدم الخوف والأمن النفسي ، فضلا عن التقاطع مع مفهوم الطمأنينة وإحساس الفرد بالرضا والطمأنينة . هو شعور الفرد بأنه محبوب ومتقبل من الآخرين وله مكانة بينهم ، ويدرك أن بيئته صديقه الودود يشعر فيها بندرة الخطر والتهديد والقلق □

يتضمن الأمن عملية إشباع الفرد للحاجات التي تثير دوافعه بما يحقق له الرضا والارتياح للتخلص من التوتر الناشئ عن الشعور بالحاجة وتوفير الهدوء والاطمئنان لديه □ ، والأمن شعور الفرد بالاستقرار والتحرر من الخوف والقلق لتحقيق متطلباته ومساعدته على إدراك قدراته وجعلها أكثر تكيفا □ ويشير ماسلو إلى أن هناك أبعادا أساسية لمفهوم الأمن التي ينطوي عليها الفرد عموما وهي :الشعور بالتقبل والحب وعلاقات المودة والتعاون مع الأخر،الشعور بالانتماء إلى الجماعة والمكانة فيها ،والشعور بالطمأنينة وغياب مهددات الأمن □

ومن منظور إسلامي فان الأمن يتمثل في سكون النفس وطمأننتها عند تعرضها لازمة تحمل في طياتها خطر من الأخطار ،وكذلك شعور الفرد بالحماية من التعرض لكل الإخطار.

تعريف الأمن في الإسلام:

يعرف الأمن في الإسلام تعريفاً شاملاً ويتناول أمن الفرد دنيوياً وأخروياً، وأمن الدولة داخلياً وخارجياً، بل ويتعدى ذلك إلى أمن العالم والكون بعضه إلى بعض. فالإنسان - في نظر الإسلام - هو جوهر العملية الأمنية، وهو محور الأمن الداخلي والخارجي، لأنه مناط التكليف في هذه الحياة الدنيا دون غيره من سائر المخلوقات. وهنا يمكن لنا أن نعطي تعريفاً للأمن في مفهوم الإسلام فنقول بأنه يعني: السلامة الحسيّة والمعنوية، والطمأنينة الداخلية والخارجية، وكفالة الحياة السعيدة للفرد والمجتمع والدولة. فهذا التعريف كما هو ملاحظ يركز على الفرد لأنه اللبنة الأساسية والخليّة الأولى، والذي يتكون منه المجتمع ومن ثمّ الدولة بمفهومها الواسع □ .

□

□ المعجم الوسيط:مجمع اللغة العربية،الجزء 1،ط3، د.ن، القاهرة،1985. □

□ ذكرى ثلها: الحاجات الإرشادية لمدرسي الثانوية وفق شعورهم بالأمن،رسالة ماجستير،كلية التربية،صنعاء،2004،ص،8 □

□ شادية التل ، عصام ابو بكر: تطوير مقياس للأمن في إطار إسلامي،مجلة أبحاث اليرموك،المجلد12 ،العدد 2، 1997،ص،29. □

□ حكمت الجميلي :الالتزام وعلاقته بالأمن النفسي ، رسالة ماجستير،كلية الآداب ،صنعاء 2001،ص،18. □

□ عبد اللطيف خليفة ،عبد الله معتز: الدوافع والانفعالات،دار المنار الإسلامية،الكويت،1997،ص،211. □

□ عبد القادر حسن قابل:الملتقى الإداري الثاني للإدارة، تحت عنوان:الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة،جامعة غار يونس،بنغازي،ليبيا،

2004،ص،25.

IX. أهمية الأمن:

للأمن أهمية كبيرة لا يمكن أن نحصرها ولكن سنحاول عرض أهمها فيما يلي:

- المحافظة على الأمن، وتوفير الأمن والاستقرار والسكينة وحفظ النظام.
- توفير الحماية الأمنية والحراسة للمنشآت والأفراد.
- وضع وتنفيذ الخطط الأمنية خلال المواسم الدراسية.
- تقوية وتنسيق الروابط بين الأجهزة الأمنية والأفراد.
- فرض حالة التأهب في أوقات الطوارئ.
- حماية أرواح الأفراد.
- توجيه الإمكانيات البشرية والمادية نحو إحداث التنمية المتناسبة مع الخطط التنموية من أجل الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.
- وضع هيكل امني تنظيمي من طرف القيادة للقضاء على ازدواجية الأداء والتداخل في الاختصاصات وتطبيقه ليتم التصحيح من واقع ما ينتج من ملاحظات وسلبيات.
- تصحيح أوضاع الموارد البشرية والإمكانات الآلية التي نشأت عن الإحداثيات غير المخطط لها وإعادة بنائها¹.

تمارس فروع الأمن المهام الموكلة لها بموجب الصلاحيات وحسب طبيعة عملها، وهي امتداد للقيادات الرئيسية التابعة لها فهي تنفذ القرارات الصادرة من طرف هذه القيادات، ففروع الأمن بمثابة الذراع المحرك الذي تستعمله القيادة من أجل تنفيذ الخطط المسطرة.

X. بعض النظريات المفسرة للأمن :

نظرية التحليل النفسي:

يرى سيجموند فرويد بان هناك بناءات للشخصية وهي:

الشعور: ويمثل الجزء الواعي من العقل، ويشمل الجزء الأكبر من الأنا والعمليات العقلية الواعية.

ما قبل الشعور: ويحوي تلك الخبرات التي لا تكون من مركز الوعي إلا انه يمكن استرجاعها بشيء من الجهد وأيضا الخبرات في طريقها إلى الكبت¹.

اللاشعور: هذا هو الجزء الأهم من وجهة نظر فرويد حيث يمثل الجزء الأعمق من العقل والبعيد عن الوعي حيث تكون محتوياته لاشعورية وعادة ما ترتبط بالرغبات والأحداث الماضية والتي ترتبط عادة بالمركبات الاوديبية، التي حولت عن طريق ميكانيزم الكبت من حيز الوعي إلى حيز اللاوعي.

النظرية الإنسانية:

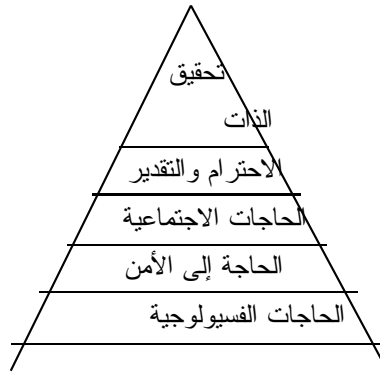
¹ تاكايوكي يامامورا: ترجمة: عادل زقاغ: مفهوم الأمن في نظرية العلاقات الدولية، ط1، دار الشروق، عمان، 2006، ص، 159.

¹ علي سعد: مستويات الأمن لدى الشباب الجامعي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 15، العدد 1، 1999، ص، 49.

يقوم تصور الأمن عند أصحاب الاتجاه الإنساني "روجرز" "البرت" "ماسلو" على تحقيق الفرد لذاته، وان الفرد يشعر بالتهديد أو العجز عن عدم استطاعته إشباع حاجاته ومواجهة مشكلاته بمعنى آخر فقدان الأمن، ووفقا لهرم ماسلو للحاجات نجد انه رتب الحاجات وفقا للتالي:

الحاجة الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة للحب والانتماء، والحاجة لتقدير الذات، والحاجة لتحقيق الذات. وتعتبر هذه الحاجات متدرجة هرميا وأكثرها إلحاحا يسيطر على الشعور، ويحرك الفرد نحو الطريق المناسب لإشباعها، إما الحاجات المشبعة فنقل أهميتها وقد تهمل، ولكن عندما تشبع حاجة معينة تظهر الحالة التالية لتأخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك لان الحاجة المشبعة لا تعد دافعا انشأ ماسلو هرم الحاجات بترتيب تنازلي كالتالي²:

الشكل رقم(03) يمثل التسلسل الهرمي للحاجات عند ماسلو:



المصدر : عبد القادر حسن قابل:مرجع سابق.ص،28.

وبذلك نجد ان الحاجة للأمن تأتي في المرتبة الثانية في هرم ماسلو للحاجات مما جعلها حاجة أساسية يبنى على إشباعها بقية الحاجات في هرم ماسلو. وقد أشار ماسلو إلى عدد من مؤشرات الأمن وهي:

- إدراك العالم والحياة بوصفهما مكانا سارا ودافئا
- إدراك الفرد لغيره من الناس
- شعور الفرد بالثقة والتسامح مع الغير.
- الميل إلى توقع الحصول على الخير.
- شعور الفرد بالسعادة والرضا.
- الشعور بالهدوء والاستقرار الانفعالي والخلو من الصراعات .
- الميل إلى الانطلاق والتحرر بدلا من تركيز التفكير حول الذات.
- تقبل الذات والتسامح.
- رغبة الفرد في الكفاءة على حل المشكلات.
- الخلو النسبي من الميول العصبية والذهنية.

² عبد القادر حسن قابل:مرجع سابق.ص،28.

1. مصلحة الإدارة والوسائل:

وتشمل هذه المصلحة عدة فروع وهي :

• فرع الوسائل العامة:

يشرف هذا الفرع على تجهيز الإقامة بكافة الوسائل اللازمة ، وكذا تجهيز الأجنحة والمطعم بكل التجهيزات والمستلزمات، والقيام بعمليات الجرد خلال كل سنة.

• فرع المستخدمين:

يسهر هذا الأخير على مراقبة الحضور اليومي للمستخدمين ،بالإضافة إلى توجيه المستخدمين إلى مختلف المصالح، وتنظيم فترات العمل وكذلك تنظيم العطل السنوية لكافة العمال والمستخدمين.

• فرع الميزانية والمحاسبة:

يقوم على السير المالي للإقامة، وتقسيم وتوزيع الميزانية على مختلف المصالح ،كل حسب احتياجاته ، والإشراف على السير الحسن لتسيير الميزانية المالية للإقامة¹.

2. مصلحة الإيواء:

وتشمل هذه المصلحة الفروع التالية :

• فرع توفير الإيواء: يسهر هذا الفرع على .

- تنظيم أبواب مفتوحة للتعريف بالقطاع.

- التعريف بالقطاع والخدمات التي يقدمها للطلبة فيما يخص الإيواء.

- تسجيل الطلبة الجدد الذين تتوفر فيهم شروط الاستفادة من الإيواء طبقا للقانون الداخلي للإقامة الجامعية

• فرع تسيير الإيواء: يهتم هذا الفرع بما يتعلق بالإيواء من ترميم ،تجديد، إصلاح الغرف وهياكل الإقامة الجامعية. إذ لا ينتهي دور مصلحة الإيواء في التكفل باستقبال وإيواء الطلبة الجدد بداية كل دخول جامعي، ولكن يجب أن تستمر عملية المراقبة لملفات الإيواء على مستوى الإقامة وذلك من أجل القضاء على الإسكان غير القانوني.

3. مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية:

وتنقسم هذه المصلحة إلى الفروع التالية:

• فرع النشاطات الثقافية والعلمية: يهتم هذا الفرع بتسطير برنامج سنوي متنوع ، يأخذ بعين الاعتبار إحياء المناسبات الدينية، الوطنية، الأيام العالمية، ويكون ذلك بالتنسيق مع المنظمات الطلابية والجمعيات الثقافية والعلمية، من محاضرات ، ندوات، مسابقات فكرية، وحتى الدورات فيما بين الاقامات ، والرحلات السياحية للمدن الوطنية للتعريف بالمناطق والمواقع الأثرية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم الرئاسي رقم 03-215، العدد 57، الجزائر، سبتمبر 2003، حرر من طرف احمد اويحيى

- **فرع النشاطات الرياضية:** يشرف هذا الفرع على تسييره شخص ذو كفاءة مهنية ومتخصص في المجال الرياضي، سواء أكان رياضي سابق أو موظف منتدب من طرف مديرية الشباب والرياضة. ويسهر هذا الفرع على تسطير برنامج سنوي، متنوع في مختلف المجالات الرياضية، ويقوم طوال الموسم بمتابعة السير الحسن للدورات الرياضية المختلفة، على مستوى الإقامات وتحسين المستوي الرياضي، وهذا بالحرص على متابعة التدريبات وتسهيل عملية نقل وإيواء الرياضيين، لتمثيل الإقامات في مختلف التظاهرات والدورات الجهوية أو الوطنية.
 - **فرع الوقاية الصحية:** ويقوم هذا الفرع بتوفير الوقاية الصحية الدائمة للطلبة السهر على صحة الطالب وكذلك المحافظة الصحية للإقامة والمحيط الخاص بها، كما يقوم هذا الفرع بإجراء الفحص للطلبة الراغبين في التسجيل بالإقامة الجامعية، وإجراء الفحص للعمال في المطعم لكل موسم¹.
- 4. مصلحة الإطعام:**

تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية كبيرة على مستوى الإقامة، نظرا لارتباطها بالخدمة الرئيسية الموجه للطلاب وهي الإطعام، ونظرا لأهمية هذا الجانب وصعوبة مراقبته ومتابعته، بحيث يستلزم رقابة دائمة ومستمرة، على عدة مراحل، بدءا بضمان تموين المطاعم بمختلف المواد الغذائية ومرورا بطرق استقبال السلع ورقابتها من حيث الكمية والنوعية، ومرورا إلى طريقة تحضيرها وتوزيعها للطلبة مع ضمان وصولها بالكمية والنوعية المطلوبة.

وقد تم إنشاء لجان استقبال ومراقبة نوعية السلع حسب المواصفات الموجودة في دفتر الشروط المرفقة مع هذا التقييم حسب كل حصة، مع العلم أن كل المواد الحساسة فإنها تسلم بشهادة بيطرية بالنسبة للحوم وشهادة تحاليل النوعية الفيزيو كيميائية والمايكرو بيولوجية، وكل مادة مشكوك فيها تحول إلى مديرية المنافسة والأسعار لتحديد مدى جودتها.

كما تقوم مصلحة الإطعام بالمراقبة اليومية والشهرية لمختلف المطاعم وذلك بمتابعة الوضعية المالية لكل مطعم. وعليه فإن عملها يتم بالتنسيق مع مصالح مديرية التجارة والمصالح البيطرية للولاية ومختلف هيئات المراقبة وذلك لتقديم وجبة كاملة كما ونوعا للطلاب.

وتنقسم إلى الفروع التالية: فرع وحدة الإطعام – فرع التموين – فرع المقتصدية.

5. مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي:

تعتبر هذه المصلحة الأكثر أهمية على مستوى الإقامة الجامعية، نتيجة لارتباطها المباشر بالخدمة الأساسية الموجهة للطلاب وخاصة فرع الأمن الداخلي، وهذا نظرا لأهميته الكبرى للخدمات التي يقدمها هذا الفرع، خاصة مراقبة كل ما هو خارج منها والعمل على التنظيم داخل الإقامة وفي الأجنحة، وفك وحل المشاكل التي تعيق الطالب والعامل على المحافظة على النظام والهدوء داخل الإقامة، وتحسين الظروف الملائمة للطلاب.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم الرئاسي رقم 03-215، العدد 57، الجزائر، سبتمبر 2003، حرر من طرف احمد اويحيى.

وتكون عملية المراقبة بدءا من البوابة الرئيسية للإقامة وتركيز الجهد الكبير هناك، ويكون العمل بها بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاع أو ملل، وتكون كذلك عملية المراقبة داخل الإقامة بصفة دورية خاصة الأماكن الحساسة، مثل الإدارة المطعم والمخازن، والسير الحسن للإقامة من خلال النظام الداخلي للإقامة، حيث أن هذه المصلحة تنقسم إلى فرعين وهما:¹

• فرع النظافة والصيانة:

يسهر هذا الفرع على نظافة الإقامة الجامعية ومحيطها، ومتابعة كل عمليات التنظيف وتسخير كل الوسائل الممكنة من أجل نظافة الإقامة تفاديا لكل أنواع الأمراض والأوبئة، بالإضافة إلى تنظيم أيام تحسيسية، من أجل توعية الطلبة لأهمية النظافة وكما تسهر على نظافة الأجنحة والإدارة والمطعم وكل المرافق وصيانة كل المرافق والمستلزمات والتجهيزات المتضررة والمهلكة والغير صالحة، سواء كانت الخاصة بالإقامة أو الطلبة، وترميم الأجنحة وصيانتها بما فيها غرف الطلبة. ويقوم بتسيير هذا الفرع كل من:

§ **رئيس فرع النظافة:** وهو الشخص المسؤول عن عاملات النظافة من حيث مراقبتهم في مختلف الجوانب، الإمضاء على بطاقة الحضور اليومي، تنظيمهم، توجيههم إلى أماكن عملهم، تقسيمهم إلى أفواج عمل ومراقبة عملهم والأشغال المنجزة من طرفهم، كم يقوم رئيس الفرع بالمحافظة على مواد النظافة، وتقديم الاحتياجات اليومية فقط، وترشيد الاستهلاك اليومي لمواد النظافة. كما يجب عليه القيام بتفقد الأجنحة ومراقبة العمل المنجز والحرص على التنظيف الجيد تفاديا لأية أمراض أو أوبئة قد تصيب الطالب أو العمال وخاصة النظافة داخل المطعم، حيث أن منظمات المطعم تتم مراقبتهم بصفة دائمة وتوجيه النصائح لهم وذلك نظرا لأهمية التي تشكلها نظافة المطعم، ويجب على رئيس الفرع تقدير الاحتياجات اليومية لمواد النظافة، وتسجيل المستهلكات يوميا بدفاتر النظافة، وعدم المبالغة في التقدير والمحافظة عليها من السرقة والتبذير والتأكيد على استعمالها من طرف المنظفات.

§ **رئيس فرع الصيانة:** وهو الشخص المسؤول عن عمال الصيانة، بحيث يعمل على تصليح كل الخسائر سواء بالنسبة للإقامة أو الطلبة ويعمل على التوزيع الجيد للعمال تحت تصرفه مع مراعاة اختصاص كل عامل من كهربائي، بستاني، الزجاجي، اللحام، الدهان، البناء، ويقوم بتقدير الخسائر والاحتياجات اللازمة لتصلحها والمحافظة على مستلزمات العمل ووسائل الصيانة. ويقوم كذلك بتسجيل كل التدخلات لقسم الصيانة لتصليح أي خسائر، مع ذكر مكان التدخل وطبيعة التدخل والمصلحة المستفيدة من هذا التدخل وتاريخ هذا التدخل، في دفاتر الصيانة اليومية¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم الرئاسي رقم 03-215، العدد 57، الجزائر، سبتمبر 2003، محرر من طرف احمد اويحيى.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم الرئاسي رقم 03-215، العدد 57، الجزائر، سبتمبر 2003، محرر من طرف احمد اويحيى. □

• فرع الأمن الداخلي:

يسهر هذا الفرع على الحفاظ على امن الإقامة ليلا ونهارا، كما يستند له مهمة السهر على السير الحسن للأمن داخل الإقامة الجامعية والوقوف عند كل التجاوزات، ومنع الغرباء من دخول الإقامة الجامعية، وكذا لعب دور كبير في السير الجيد داخل المطعم والأجنحة. وتكون عملية المحافظة على الأمن داخل الإقامة بصفة دائمة ومستمرة بدءا من رئيس المصلحة.

✓ الأدوار الأساسية لرئيس مصلحة الأمن الداخلي بالإقامة الجامعية:

تتميز عملية أداء مهمة مسؤول الأمن الداخلي للمؤسسة بعدة مهام أساسية نذكرها كما يلي:

- **العلاقة** : يجب توفير جو العلاقة التعااملية والمباشرة مع كل من

المسؤولين المباشرين (المدير والأمين العام)

الزملاء في نفس المستوى (رؤساء المصالح الأخرى)

الأعوان الذين هم تحت مسؤوليته.

المحيط والجهات الخارجية(الشرطة،الحماية المدنية،شركة سونلغاز،الشركة الجزائرية للمياه،مديرية

الخدمات الجامعية،وكالة اتصالات الجزائر.)

- **العمل الإداري**: ويكون ذلك بخلق أرشيف وإدارة خاصة به

هيكل تنظيمي للوثائق.

تدوين عملية تسيير المكتب (المصلحة) وحركة أعوان الأمن.

انجاز التقارير لكل الأحداث.

مراسلة المسؤولين المباشرين والوصاية كتابيا.

تسجيل مخطط سير محيط الإقامة الجامعية.

تدوين الاقتراحات.

- **المراقبة**: تتطلب عملية المراقبة اليقظة والمتابعة ومراقبة الميدان والوسائل عن

كتب، وذلك من خلال:

مراقبة أماكن العمل(المكاتب القاعات المطعم الأجنحة.....)

مراقبة الفضاءات والمحيط.

مراقبة وسائل العمل الخاصة بالأمن(المطفأة ، جهاز الإنذار،.....)

مراقبة مدى أداء المهام وتنفيذها من المكلفين بالأمن.¹

□

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم الرئاسي رقم 03-215، العدد 57، الجزائر، سبتمبر 2003، حرر من طرف احمد اويحيى. □

- **التنسيق:** ويكون هذا بخلق جو متبادل بالتنسيق مع:

المسؤولين المباشرين والوصاية.

- مسؤولي الأمن بالولاية.

- مسؤولي المؤسسات المجاورة

٧ المهام التنفيذية والأساسية لمكتب الأمن الداخلي:

مهمة رئيس مكتب الأمن الداخلي:

- بعد استلام المهمة مباشرة

- الأخذ بعين الاعتبار كل التوجيهات والملاحظات المقدمة من قبل مسؤول المؤسسة .

- الاطلاع على المعلومات الكتابية والشفهية المستلمة والمطروحة من طرف رئيس الفوج ليلا ورئيس الفوج نهارا.

- مراقبة المراكز المحدد للمراقبة والتأكد من حضور الأعوان المكلفين بها.

- إعادة تذكير رؤساء الأفواج بالمهام الجديدة المسندة إليهم.

- مراقبة مركز المداومة بالاطلاع على الملاحظات المدونة في السجل ولوحة المفاتيح والتأكد من فعالية الهاتف و زر الإنذار يوميا.

- التأكد من فعالية أجهزة المراقبة السمعية والبصرية والاطلاع على تجهيزاتها.

- التنسيق مع المكلف بالأمن بالوصاية (رئيس خلية الأمن الداخلي بمديرية الخدمات الجامعية)

- التنسيق مع المكلف بالأمن بالولاية.

- التنسيق المباشر مع مصالح الأمن المختصة إقليميا.

- التنسيق مع المكلفين بالأمن بالملحقات التابعة للمؤسسة الأم .

- التنسيق مع المكلفين بحراسة خاصة ومحددة (زيارة وزير، أو مواد كيميائية لغرض النظافة....)

- الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة.

- الاطلاع على كل التعديلات القانونية والمذكرات التنظيمية المتعلقة بتسيير المؤسسة.

- جمع الوثائق الإدارية وقراءتها(السجلات، قائمة الغياب، التقارير والملاحظات.....)

- ضبط القوائم والتقارير اليومية وجدول المهمات الطارئة والخاصة.

- مراقبة سجلات المدخل الرئيسي وسجل المداومة

- مراقبة المكاتب الأمنية(وسائل العمل، نظافة الأماكن...)

- انجاز البرامج المختلفة لمكتب الأمن .

- مراسلة المصالح المعنية إداريا.(الأمانة العامة ومصحة الموظفين الوسائل العامة...)

- تقديم التقارير الأمنية حسب الحدث للمسؤول المباشر¹.

- تقديم الملاحظات التي تساعد في التحكم أكثر في الأمن لأصحاب القرار.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم الرئاسي رقم 03-215، العدد 57، الجزائر، سبتمبر 2003، حرر من طرف احمد اويحيى. □

- تحديث أرقام الهاتف الخاصة بمصالح التدخل (مديرية الإقامة، مسؤول الأمن، الشرطة والحماية المدنية....)
- استلام الرسائل الواردة خارج أوقات العمل.
- انجاز مخطط الأمن الداخلي للإقامة
- تحرير التقرير التقييمي السنوي، الذي يرسل إلى مدير الإقامة ونسخة منه للإعلام الوزارة الوصية (المكتب الوزاري للأمن الداخلي)

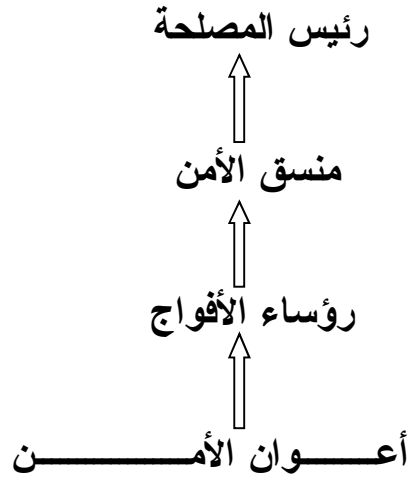
§ تنظيم العمل بمصلحة الأمن:

لمن يقرر رئيس المصلحة؟

من ينقل القرارات لرؤساء الأفواج؟

بناء على ماذا يقرر رئيس المصلحة؟

الشكل رقم (05) يمثل الهيكل الوظيفي لمصلحة الأمن:



المصدر:

٧ مهام المرؤوسين:

- 1- منسق الأمن: يعتبر منسق الأمن الحلقة الرئيسية بين رئيس المصلحة ورؤساء الأفواج ويكلف ب:
 - التنسيق بين رؤساء الأفواج.
 - طرح ونقل انشغالات رؤساء الأفواج.
 - مراقبة مدى انضباط رؤساء الأفواج ومدى تحكمهم بالأعوان تحت تصرفهم¹.
 - تنبيه رئيس المصلحة للأخطاء وعدم الالتزام وحالات التسبب من طرف الأعوان
- 2- رئيس الفوج: تتمثل مهام رئيس الفوج فيما يلي:
 - مراقبة المراكز الحساسة للإقامة ومراكز الاستقبال الداخلية والخارجية.
 - تحديد منطقة المراقبة المخصصة لكل عون امن.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم الرئاسي رقم 03-215، العدد 57، الجزائر، سبتمبر 2003، حرر من طرف احمد اويحيى. □

- مراقبة الأعوان مباشرة بعد استلام المهام.
 - توجيه الزوار التائمين داخل الإقامة للمصالح المعنية باستقبالهم.
 - القيام بدورات روتينية وتلقائية في محيط الإقامة وخارجها(القاعات،الممرات،حظيرة السيارات...)
 - التأكد من تواصل العمل الأمني في أوقات الأكل(العمل بالتناوب بين الأعوان)
 - عدم ترك مكان العمل شاغر مهما كان الأمر.
 - تقديم يد المساعدة لأعوان الأمن أيام الاستقبال وفي الظروف الطارئة.
 - القيام بدورات أثناء نهاية العمل الإداري إلى مختلف المصالح، والإبلاغ عن الملاحظات (نوافذ مفتوحة، أضواء مشتعلة.....)
 - تسجيل كل المعلومات الشخصية للعمال الذين يقومون بإشغال الصيانة داخل الإقامة في أوقات العمل أو خارجه بسجل مركز المداومة وتفقيش سياراتهم.
 - يجب أن يكون على دراية ومعرفة شخصية لعمال الإقامة وممثلي الطلبة.
 - معرفة دقيقة للوسائل المتحركة.سيارات المؤسسة وسيارات الموظفين، وعتاد الإقامة المتنقل.
 - المعرفة الدقيقة للإمكانيات والكفاءات الخاصة بكل عون امن.
 - تحرير تقرير يومي لرئيس المصلحة.
 - **3- عون الأمن:** يمثل عون الأمن ذلك الشخص الذي يعتبر المرآة العاكسة للإقامة لذلك يجب عليه:
 - أن يكون على استعداد للقيام بمهمة الرقابة في مكان عمله.
 - معرفة كيفية اتخاذ الإجراءات الأولية للتدخل.
 - السهر على تنفيذ الأوامر الموجهة إليه.
 - مراقبة بطاقات الدخول (العمال والطلبة)
 - تسجيل دخول السيارات وخروجها.
 - منع توقف السيارات أمام مقر الإقامة وخاصة في الليل.
 - منع دخول الأفراد إلى المؤسسة خارج أوقات العمل إلا بترخيص من الإدارة¹.
-

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية:المرسوم الرئاسي رقم 03-215، العدد 57، الجزائر،سبتمبر 2003، حرر من طرف احمد اويحيى.

تعليمات خاصة بمراقبة الأفراد والممتلكات داخل الإقامة: □

الهدف: □

- دعم مهمة الجامعة في توفير بيئة سلامة لجميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة والزوار □ □
- تحديد المسؤوليات لتحقيق هذا الهدف □
- حث كافة منسوبي الجامعة الالتزام بقوانين ومبادئ السلامة المطبقة وكذلك المذكورة في نشرات الجامعة الخاصة بالسلامة □ □

المهام: □

- توفير بيئة تعمها السلامة وذلك باتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة لمنع أو تقليص أو الحد من الإصابات والمخاطر التي يمكن أن تصيب منسوبي الجامعة أو ممتلكاتها ليتمكن الأفراد من القيام بأعمالهم وانجاز مهامهم بالجامعة □.
- التأكد من صلاحية أجهزة الإنذار والإطفاء بالتنسيق مع الجهة المعنية. □
- التعاون مع مراكز ووحدات الدفاع المدني بالمنطقة. □

الواجبات: □

- القيام بجميع أعمال السلامة من مكافحة الحريق والتحقق من توافر شروطها في منشآت الجامعة مع القيام بجولات تفتيشية منعاً لحدوث حرائق أو ما شابه □ □
- التأكد من صلاحية أجهزة الإنذار والإطفاء بالتنسيق مع الجهة المعنية □ □
- توفير أنظمة الإنذار والإطفاء ومعدات الوقاية من الحريق بالإضافة إلى حقائب الإسعافات الأولية وذلك وفق المواصفات المعتمدة بلائحة الأمن □
- التعاون مع مراكز ووحدات الدفاع بالمنطقة □ □
- العمل على تطوير كفاءة العاملين بالقسم عن طريق التدريب الداخلي أو بالتنسيق مع الجهات المختصة لنقوم بتدريبهم □ □ □
- حفظ جميع الحوادث السلامة ووضعها في ملفات ومتابعتها مع الجهات المختصة مع إعداد تقرير شهري بالأعمال التي قام بها القسم وملاحظاته واقتراحاته لتحسين أداء العاملين □ □ □
- العمل على توعية منسوبي الجامعة وتعزيز ثقافتهم بأمر السلامة عبر ثقافة الشراكة في العمل والمسئولية والالتزام بالقواعد والأنظمة المعمول بها في السلامة الجامعية □ □ □
- تقويم أداء أعمال السلامة بنظام شهري والرفع بالنواقص □ □
- محاسبة المقصرين في مواقع عملهم. □
- متابعة ما يرد من إدارة الدفاع وما يحال إليها¹. □

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 96-158، العدد 24، المؤرخ في 04 ماي 1996 الجزائر، يحدد شروط تطبيق احكام الامن الداخلي في المؤسسة والمتعلق بحماية الاملاك العمومية وامن الاشخاص فيها.

- متابعة حوادث السلامة في الجامعة □
- اتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على سلامة المباني والأجهزة والمسالك □ والممتلكات □
- تحقيق السلامة الجامعية □

□ □ يتم تحقيق السلامة للجامعة ومرتابديها من منسوبيين وزوار وفق القواعد التالية □ □ □ □

- تطبيق أنظمة وقواعد للسلامة العامة التي يعمل بها الجامعات □
- التقيد بقوانين وقواعد السلامة الجامعية ونظمها التي يتم اعتمادها من قبل معالي مدير الجامعة ويتم نشرها بين الموظفين لتطبيقها والتقيد بها □ □ □ □

قسم الأمن □ □

يسرني ويشرفني باسمي ونيابة عن زملائي منسوبي قسم الأمن بأن أرحب بكم في موقع

إدارة السلامة والأمن الجامعي متمنياً من الله أن نوفق في تقديم كل ما يفيد منسوبي الجامعة من معلومات وخدمات ترقى إلى تطلعاتكم، وإننا جميعاً في هذه الإدارة وفي هذا القسم بالأخص نرحب بآرائكم واقتراحاتكم حول كل ما فيه خير لهذه الجامعة □ لقد بدأ هيكلية إدارة السلامة والأمن الجامعي وإيماناً من إدارة الجامعة وعلى رأسهم معالي مدير الجامعة بمبدأ العمل بالتخصص فقد شرع قسم الأمن الجامعي منذ البداية بوضع إستراتيجية لتطوير العمل برسم الأهداف وتحديدها بأسرع وأضمن الطرق للوصول إليها □ ولما للقواعد المعلوماتية من أهمية في تأسيس كل عمل ناجح فإنه يتم الآن استحداث مجموعة برامج حاسوبية تساعد في تنظيم عمل القسم والشعب التابعة له □ وذلك بدعم مدير الإدارة والمسؤولين في الجامعة. □

تعريف بعمل الحراسات الأمنية □ □

تختص الحراسات الأمنية بالجامعة بحماية منشآت الجامعة من كليات وعمادات وإدارات ومرافق محاضرات قاعات احتفالات وإسكائيات ، وجميع محتويات تلك المنشآت ، ويجب على رجال الأمن تطبيق الخطط الأمنية وتنفيذ كامل بنودها فالإخلال بأي بند منها قد يترتب عليه ضياع كافة الجهود المبذولة في إنجاز بنود الخطة الأخرى . وتأمين الحراسات على المنشآت الجامعية تختلف من موقع لآخر حسب طبيعة ومساحة وأهمية الموقع □ □

المهام □

- المحافظة على الأرواح والممتلكات داخل الجامعة، وحفظ النظام والارتقاء بمستوى الانضباط داخل الجامعة □ □
- إدارة جميع عمليات الأمن والعمل على منع وقوع الحوادث، ومعالجتها عند وقوعها وتلافي استنفال أضرارها □

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 96-158 ، العدد 24 ، المؤرخ في 04 ماي 1996 الجزائر، يحدد شروط تطبيق احكام الامن الداخلي في المؤسسة والمتعلق بحماية الاملاك العمومية وامن الاشخاص فيها.

- حراسة المباني والمحافظة عليها لمنع تعرضها لأعمال التخريب أو سرقة محتوياتها، واتخاذ كافة الإجراءات الأمنية الكفيلة بالمحافظة عليها والعاملين بها□□
- تنظيم ومراقبة مداخل ومخارج المباني وتدقيق هويات الأشخاص ومرتادي الجامعة إذا لزم الأمر□□
- مراقبة إخراج الأثاث والأجهزة بالتنسيق مع الجهات المختصة□□□□
- مراقبة موظفي وعمال الشركات والمؤسسات التي تقوم بأعمال داخل الجامعة أو مواقعها وذلك بالتنسيق مع الجهة أو الإدارة الطالبة لتلك الشركة□□□□
- مباشرة الحوادث الأمنية التي تقع في الجامعة والتي تصل للإدارة عن طريق مسئولي الجامعة أو يتم اكتشافها من قبل موظفي إدارة السلامة والأمن الجامعي حيث يتم التحقيق في تلك الحوادث ومساءلة المشتبه فيهم وإحالتهم للجهات المختصة إذا لزم الأمر□□□□□□
- توفير الحراسة لزوار الجامعة من كبار الشخصيات والوفود المشاركة في تغطية المؤتمرات والندوات والاحتفالات بالجامعة□□□□
- إعداد مناوبات الحراسة بالجامعة في أيام العمل والعطلات والإجازات□□
- دراسة وتطوير وتحديث أنظمة الأمن بالجامعة ومواكبة التقنيات الحديثة□□
- الاستعداد والمشاركة في حالات الطوارئ التي قد تحدث لا سمح الله والتنسيق الدائم مع الإدارات والأقسام الأخرى□□
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من وقوع الحوادث الأمنية ومعالجتها قبل انتشار أضرارها□□□□

الواجبات□□

- حراسة المباني والمحافظة عليها لمنع تعرضها لأعمال التخريب أو سرقة محتوياتها□□
- مراقبة موظفي وعمال الشركات والمؤسسات العامة ومرتادي الجامعة في حدود اختصاصاتها□□
- التأكد من هويات الأشخاص وتصاريحهم ومراقبة إخراج الأثاث والأجهزة بالتنسيق مع الجهة المختصة□□
- توفير الحراسة لزوار الجامعة من كبار الشخصيات والوفود وتغطية المؤتمرات والندوات والاحتفالات□□
- اتخاذ الإجراءات الضرورية للوقاية من وقوع الحوادث ومعالجتها وتلافي استنفال الأضرار□□
- مباشرة الحوادث والمخالفات الأمنية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك□□
- التحقيق فيما يحال إلى الإدارة من المسؤولين بالجامعة، أو تكشفه بحكم اختصاصها□□
- مساءلة المشتبه فيهم وإحالتهم للجهة المختصة إذا لزم الأمر□□
- حراسة السيارات بالمواقف□□

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 96-158، العدد 24، المؤرخ في 04 ماي 1996 الجزائر، يحدد شروط تطبيق احكام الامن الداخلي في المؤسسة والمتعلق بحماية الاملاك العمومية وامن الاشخاص فيها.

- إدارة جميع عمليات الأمن بالجامعة ، والعمل على منع وقوع الحوادث ، ومعالجتها عند الوقوع وتلافي استنفال أضرارها □
- مباشرة التحقيق المبدئي في المشكلات والحوادث التي تقع في الجامعة سواء أحييت إليها من المسؤولين بالجامعة أو تم اكتشافها من قبل إدارة السلامة والأمن □
- مراقبة مداخل المدينة الجمعية ومخارجها ووحدات الجامعة الأخرى وتدقيق هويات الأشخاص إذا لزم الأمر □
- إصدار تصاريح الدخول للمدينة الجامعية ومرافقها ووحداتها □
- العمل على نشر التوعية بأمر الأمن بالتنسيق مع رئيس قسم التوعية والتدريب □
- إعداد مناوبات الحراسة بالجامعة في أيام العمل والعطلات والإجازات وعرضها على مدير الإدارة تمهيداً لإقرارها □
- العمل على تطوير كفاءة العاملين بالإدارة عن طريق تدريبهم بالتنسيق مع الجهات المختصة □
- حفظ جميع القضايا ووضعها في ملفات ومتابعتها مع الشرطة مع إعداد تقرير شهري بالأعمال التي قام بها القسم □
- لتحقيق مع الأفراد فيما يصدر منهم واقتراح العقوبة المناسبة □
- متابعة ما يرد من الشرطة وما يحال إليها – وكذلك متابعة ما يرد من جميع الجهات الأمنية المختصة وإنهاء إجراءاته □
- لفت نظر جميع الأفراد المقصرين في مواقعهم مع تزويد قسم شئون العاملين بصورة □
- الإشراف على رجال دوريات الأمن وتوزيع ومتابعة تقاريرهم وأعمالهم والتأكد من دقتها □
- إصدار البطاقات الشخصية وعمل السجلات اللازمة لها □
- تقويم أداء أعمال الأمن حسب النسب المعدة للقسم شهرياً □
- متابعة حضور الأفراد وانصرافهم والرفع بشأن من تغيب منهم □
- عمل خطة منح الإجازة العادية والاضطرارية لمنسوبي القسم بحيث لا تؤثر على سير العمل □
- المحافظة على الأمن في الحي الجامعي ومباني الجامعة □

□

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 96-158 ، العدد 24 ، المؤرخ في 04 ماي 1996 الجزائر، يحدد شروط تطبيق احكام الامن الداخلي في المؤسسة والمتعلق بحماية الاملاك العمومية وامن الاشخاص فيها.

اختصاصات إدارة السلامة والأمن بالجامعة:

- وضع سياسات وخطط الجامعة في مجال السلامة المهنية والأمن الصناعي في كافة مباني ومنشآت الجامعة وبخاصة في المعامل والمختبرات والورش بالجامعة
 - اتخاذ إجراءات السلامة والأمن الكفيلة بالمحافظة على المباني والمنشآت ومواقع العمل والعاملين بها من الناحية الوقائية والأمنية
 - الإشراف المباشر والفعال على أعمال شركة الحراسات الأمنية ومتعهد السلامة وتقييم المستحقات الشهرية
 - التنسيق مع الجهات الأمنية المختصة مثل: (الشرطة، المرور، الحماية المدنية، الهلال الأحمر.. الخ) كلاً فيما يختص بالنواحي الأمنية والوقائية داخل الجامعة وذلك في حالات الطوارئ
 - التأكد من تطبيق شروط وقواعد السلامة والأمن الكفيلة بحماية المنسوبيين والعاملين خلال تنفيذ الأعمال داخل الجامعة
 - متابعة أجهزة السلامة والأمن المستخدمة في كافة المباني والمنشآت ومواقع العمل بالجامعة والتأكد من صلاحية عملها بطريقة آمنة، ومطابقة لشروط السلامة الوقائية
 - التنسيق مع (وزارة الصحة) لاتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية المنسوبيين من الأخطار والأضرار
 - إعداد خطط الإعلام الوقائي لرفع الوعي وتكريس المهارات الوقائية من خلال برامج واسعة تشمل كافة الكليات والإدارات والمراكز والعمادات والمجمعات السكنية التابعة للجامعة (لجامعة سليمة وآمنة)
 - إعداد التقارير الدورية والعاجلة عن حالات الحوادث التي قد تحدث بالجامعة
- الجوانب التي تم إنجازها خلال الفترة السابقة**
- 1) تم الانتهاء من أعمال الصيانة لوسائل السلامة في كليات الجامعة
 - 2) تم الإشراف على تأمين وسائل السلامة في بعض مواقع الجامعة المستأجرة والانتهاء منها
 - 3) تم تنسيق عمل الأفراد في مواقع الجامعة
 - 4) تم إنشاء وتفعيل قسم تصاريح الدخول وتم ربطه بقسم الأمن
 - 5) تم تفعيل بعض أجهزة المراقبة السابقة (كاميرات المراقبة) في مبنى الإدارة العليا فقط
 - 6) تم تجهيز بعض الوسائل للعمل الأمني على مدار 24 ساعة في مبنى الإدارة العليا
 - 7) تم الانتهاء من تنظيم المواقع الداخلية لمباني الإدارة العليا وتحت التطوير حالياً
- توعية وتنقيف المنسوبيين بأهمية النظام للعمل لتحقيق الأمن والسلامة
-

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 96-158، العدد 24، المؤرخ في 04 ماي 1996 الجزائر، يحدد شروط تطبيق احكام الامن الداخلي في المؤسسة. والمتعلق بحماية الاملاك العمومية وامن الاشخاص فيها.

تعليمات خاصة بمراقبة الأفراد والممتلكات داخل الإقامة:

* صيانة ومراقبة الممتلكات والبنائيات:

- يجب أن تكون كل المكاتب التابعة للأمن أماكن خاصة بالعمل، لا أماكن استرخاء، أو تجمع أو قاعات انتظار، وان تنتشر التعليمات الصادرة من المسؤولين في مكاتب الأمن.

* النظام الداخلي الأمني للإقامة الجامعية:

* النظام الخاص بالأعوان المكلفين بالأمن الداخلي في الإقامة الجامعية:

تحتوي هذه الوثيقة على جملة من القواعد العامة للانضباط والالتزامات الخاصة بأعوان الأمن، وتمثل نموذجا تستنبط منه المؤسسات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، عناصر أساسية لإعادة النظام الداخلي الذي يتلاءم مع مهام وخصوصيات كل مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

* مهمة أعوان الأمن:

يتمثل دور أعوان الأمن في السهر على امن الأفراد والممتلكات داخل الإقامة الجامعية

- يسير أعوان الأمن وفق المراسيم والنصوص الخاصة بهم والتمثلة في:

1- الأمر رقم 95-24 المؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416 الموافق ل 25 سبتمبر 1995 والذي يتعلق بحماية الأملاك العمومية وامن الأشخاص فيها.

2- المرسوم التنفيذي رقم 93-222 المؤرخ في 16 ربيع الثاني 1414 الموافق ل 2 أكتوبر 1993 المحدد للقانون الأساسي والأجرة الخاصة بأعوان الأمن ورؤساء مدموعة الأمن والوقاية.

3- المرسوم التنفيذي رقم 96 المؤرخ في 16 ذي الحجة 1416 الموافق ل مايو 1996، يحدد شروط تطبيق أحكام الأمن الداخلي في الإقامة، المنصوص عليها في الأمر رقم 95-24 المؤرخ في 30 ربيع الثاني 1416 الموافق ل 25 سبتمبر 1995 والمتعلق بحماية الأملاك وامن الأشخاص فيها.

4- النظام الداخلي للإقامة.¹

5- التوجيهات والتعليمات والمذكرات الخاصة.

السلوك والمظهر:

- يمثل عون الأمن ذلك الشخص الذي يعطي للزائر الانطباع الأول عن الإقامة.

- يجب على عون الأمن اجتناب أي تصرف يمكن أن يمس بسمعة الإقامة.

- يجب أن يكون مظهر عون الأمن لائقا وعليه أن يلتزم بارتداء الزي الرسمي عند توفره، أو وضع إشارة خاصة بالإقامة والمصلحة التابع لها.

- ينبغي أن يتحلى عون الأمن بالأدب في علاقاته مع الأسرة الجامعية وفي تعامله مع الزوار.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 96-158، العدد 24، المؤرخ في 04 ماي 1996 الجزائر، يحدد شروط تطبيق احكام الامن الداخلي في المؤسسة. والمتعلق بحماية الاملاك العمومية وامن الاشخاص فيها.

الانضباط: على عون الأمن

- التحلي بالانضباط والأدب في علاقاته مع المسؤولين وزملائه في العمل.
 - التصرف بأمانة وبرودة أعصاب.
 - عدم مغادرة أماكن عملهم، وكل إخلاء للمنصب يعتبر خطأ خطير يتحمل مسؤوليته.
 - وجوب تطبيق تعليمات مسؤوليهم وذلك لضمان السير الحسن للمهمة.
 - عدم التدخل بأي صفة في النشاطات الأخرى الخاصة بالمؤسسة
 - التحلي في كل الظروف بالاستعداد والانضباط اللازمين وفقا لقانون الأمن الداخلي وهذا بمراعاة نظام وتوقيت العمل.
 - الالتزام التام بمبدأ النزاهة، والحياد واجتناب التدخل في علاقات العمل والخلافات والمشاكل المهنية الإدارية والنقابية داخل الإقامة.
 - المحافظة على مبدأ السر المهني، وعدم البوح بالأسرار الخاصة بالعمل.
- العقوبات:**

- كل خطأ يعاقب عليه وفقا للنظام الساري المفعول لعقد العمل، وللنظام الداخلي للإقامة وقانون العمل وخاصة المادة 24 من الأمر 95-24 .

النظام الداخلي للأحياء الجامعية:

ويتضمن هذا النظام الأحكام العامة المتعلقة بالنظام الداخلي للأحياء الجامعية، بدءا من المادة الأولى إلى غاية المادة الرابعة والخمسين. بحيث تتضمن كل مادة الشرح التفصيلي للنظام الداخلي الذي ينظم الحي الجامعي، والحلول للمشاكل التي تعترض نظام سيره، والواجبات للقاطنين بالحي الجامعي، واجبات الإدارة ، المخالفات والعقوبات المفروضة عليها المجالس التأديبية وتسييرها.

الأحكام العامة:

- المادة 01:** يهدف النظام الداخلي إلى تنظيم العلاقات الفردية والجماعية داخل الحي الجامعي
- المادة 02:** يعد الحي الجامعي مكان إقامة لا يمكن خرقه، ولا يمكن لأي شخص أجنبي عن الحي أن يدخله دون ترخيص الإدارة.
- المادة 03:** يعد الحي الجامعي مكان الإقامة تفتحه الإدارة لصالح الطلبة المقبلين على أساس شروط ومعايير تحددها نصوص تنظيمية.
- المادة 04:** تسهر الإدارة على توفير الأمن لسكان الحي.
- المادة 05:** يحدد مدير الحي وممثلو الطلبة والعمال والتابعون للمنظمات الجماهيرية الخاصة بهم الأشكال الملائمة للحوار والتشاور قصد تطبيق حسن لهذا التنظيم الداخلي.

المادة 06: يسهر مدير الحي، بالتعاون مع ممثلي الطلبة القاطنين بالحي الجامعي والعمال المشار اليهم على ضمان توفير الأمن في حدود وسائله:

- مصلحة إطعام ذات توقيت ملائم.
- مصلحة النقل.
- مصلحة الوقاية الصحية.
- برامج للنشاطات الثقافية والرياضية.
- الأمن ونظافة أماكن وتجهيزات الحي.
- الصيانة الكاملة للحي.

ومن أجل هذا تشكل لجان الأحياء بداخل الاقامات الجامعية، يحدد التنظيم والتسيير من طرف وزير

التعليم العالي

الفصل الأول: الالتحاق بالحي الجامعي.

المادة 07: تدون طلبات الالتحاق أو إعادة الالتحاق بالحي الجامعي من طرف الطلبة على مطبوعات مختصة لهذا الغرض وتودع مصحوبة بالأوراق المثبتة في الآجال المحددة لدى مديرية مركز الخدمات الجامعية بالنسبة لطلبات الالتحاق والتجديد.

المادة 08: تمنح الغرف في الحي الجامعي حسب الأولوية وفي حدود الإمكانيات للطلبة:

- أولاد الشهداء
- المعوقين جسدياً.
- أولاد قاطنين جزائريين بالخارج
- أصحاب المنح وشبه المرتب المتقاضون الذين يقطعون أكثر من 50 كيلومتر بالنسبة للذكور و30 كيلو متر بالنسبة للإناث، على المؤسسات البيداغوجية حسب خاصيات كل جهة.
- طلبة لما بعد التدرج في إطار مخطط التكوين لوزارة التعليم العالي، الذين يثبتون شهادة منحة.
- حالات اجتماعية خاصة، تدرس كل حالة على حدا على مستوى لجنة الإيواء لمركز الخدمات الاجتماعية الجامعية.

المادة 09: تحدد كفاءات تشكيل وتسيير لجنة الإيواء بقرار وزير التعليم العالي.

المادة 10: يقبل الالتحاق أو إعادة الالتحاق بعد اخذ رأي اللجان المتخصصة لمركز الخدمات

المادة 11: يتعهد الطالب عند التحاقه بالحي الجامعي باحترام التنظيم الساري المفعول وأحكام النظام الداخلي وإلا يتعرض لعقوبات أقصاها الطرد النهائي

المادة 12: الاستفادة من السكن بالحي الجامعي مرتبطة مباشرة بالوضعية البيداغوجية للطالب وسنه:

- تأخر يفوق أو يساوي سنتين.
- سن يفوق 30 سنة يؤدي إلى الطرد النهائي من الحي.

المادة 13: يصبح الالتحاق أو إعادة الالتحاق بالحي الجامعي لمدة سنة جامعية باستثناء عطلة الصيف إلا انه يمكن الترخيص للطلبة بمزاولة السكن في حي الخفارة، الذين يثبتون استمارات بيداغوجية.

المادة 14: يسأل الطالب القاطن بالحي شخصيا على الأثاث والتجهيزات الموضوعة تحت تصرفه مدة مكوثه بالحي ، لهذا يمضي جردا مشتركا مع العون الذي يستقبله. وفي حالة السكن الجماعي تكون المسؤولية جماعية فيما يخص التخريب للاماكن والتجهيزات.

المادة 15: يرجع رأي الطبيب في حالة مرض:

- للترخيص للطالب بالبقاء في غرفته.

- بالدخول إلى عيادة الحي

- بحمل الطالب إلى المستشفى ا والى المنزل العائلي

- بإعادة قبول الطالب إن اقتضى الأمر.

المادة 16: يجب على الطالب الذي يرغب في مغادرة الحي نهائيا أن يشعر المديرية لتسوية وضعيته قبل ذلك وتأدية كل واجباته نحو الإدارة.

المادة 17: يجب على الطالب القاطن أن يشعر كتابيا إدارة الحي عن كل تغيب يفوق أسبوعا في حالة تغيب غير مبرر، يرسل المدير إلى المعني خطابا موصى به. في حالة سكوت الطالب لخمسة عشر يوما التي تلي يمكن للمدير أن يتصرف بالغرفة.¹

الفصل الثاني: واجبات القاطنين بالحي

المادة 18: يسدد مبلغ الإيجار نقدا في الحي الجامعي.

المادة 20: يسدد القاطن بالحي حسب أسعارها كل الخسائر

المادة 21: يمنع - إيواء أشخاص آخرين.

- تسليف الغرفة

- تسليم المفاتيح لأشخاص آخرين.

- تبديل الرتاج

- تغيير التجهيزات الكهربائية

- استعمال قارورات الغاز والأفران الغازية والكهربائية

المادة 22: يجب على القاطن بالحي أن يترك غرفته منظمة ويجعلها تحت تصرف أعوان التنظيف.

المادة 23: يجب على القاطن الذي يملك آلة محرك أن يجعلها في الأماكن المعينة لهذا الغرض.

المادة 24: يجب أن يسهر القاطن على احترام جيرانه والطمأنينة بصفة عامة.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 96-158، العدد 24، المؤرخ في 04 ماي 1996 الجزائر، يحدد شروط تطبيق احكام الامن الداخلي في المؤسسة. والمتعلق بحماية الاملاك العمومية وامن الاشخاص فيها.

المادة 25: يمنع في الأحياء المختلطة للذكور دخول الأجنحة المخصصة للإناث ، ويمنع للإناث الدخول إلى الأجنحة المخصصة للذكور .

الفصل الثالث: واجبات الإدارة.

المادة 26: تسال الإدارة إلا على الأشياء والمبالغ المودوعة لدى العون المحاسب للحي، مقابل إيصال.

المادة 27: تكلف الإدارة ب:

- ضمان حسن سير الحي.
- السهر على توفير أحسن الظروف الممكنة لاستقبال وإيواء وتغذية الطلبة.
- ضمان كل أسباب الأمن والنظافة في إطار اللجنة المكلفة.
- وضع أحسن الوسائل لصيانة كل التجهيزات ومنشات الحي.
- وضع وتطبيق برنامج النشاطات الثقافية والرياضية حسب الوسائل والإمكانيات.

تعليمات المكتب الوزاري للأمن الداخلي:

هذه التعليمات خاصة بمراقبة الأفراد والممتلكات داخل المؤسسات التابعة لوزارة.

1- صيانة ومراقبة الممتلكات والبنائيات: □

- يجب أن تكون كل الأماكن التابعة للأمن أماكن خاصة بالعمل لا غير. ويتم فيها نشر كل التعليمات الصادرة من المسؤولين.
- احترام الأماكن التابعة للأمن من طرف الأعوان وكذا من طرف الأشخاص الأجانب عن المصلحة
- لا يستعمل الهاتف الموجود بقاعة المراقبة إلا في إطار العمل.
- لاجتتاب إتلاف أو سرقة الممتلكات، على أعوان الأمن مراقبة عملية نقل الأدوات.
- كل الأثاث والأدوات تراقب عند الخروج من المؤسسة.
- يجب تنفيذ دوريات المراقبة المبرمجة من طرف المسؤولين بكل صرامة.
- يجب تدوين الأحداث والمشاكل والملاحظات في السجل الخاص بها. □

2- مراقبة الأشخاص: □

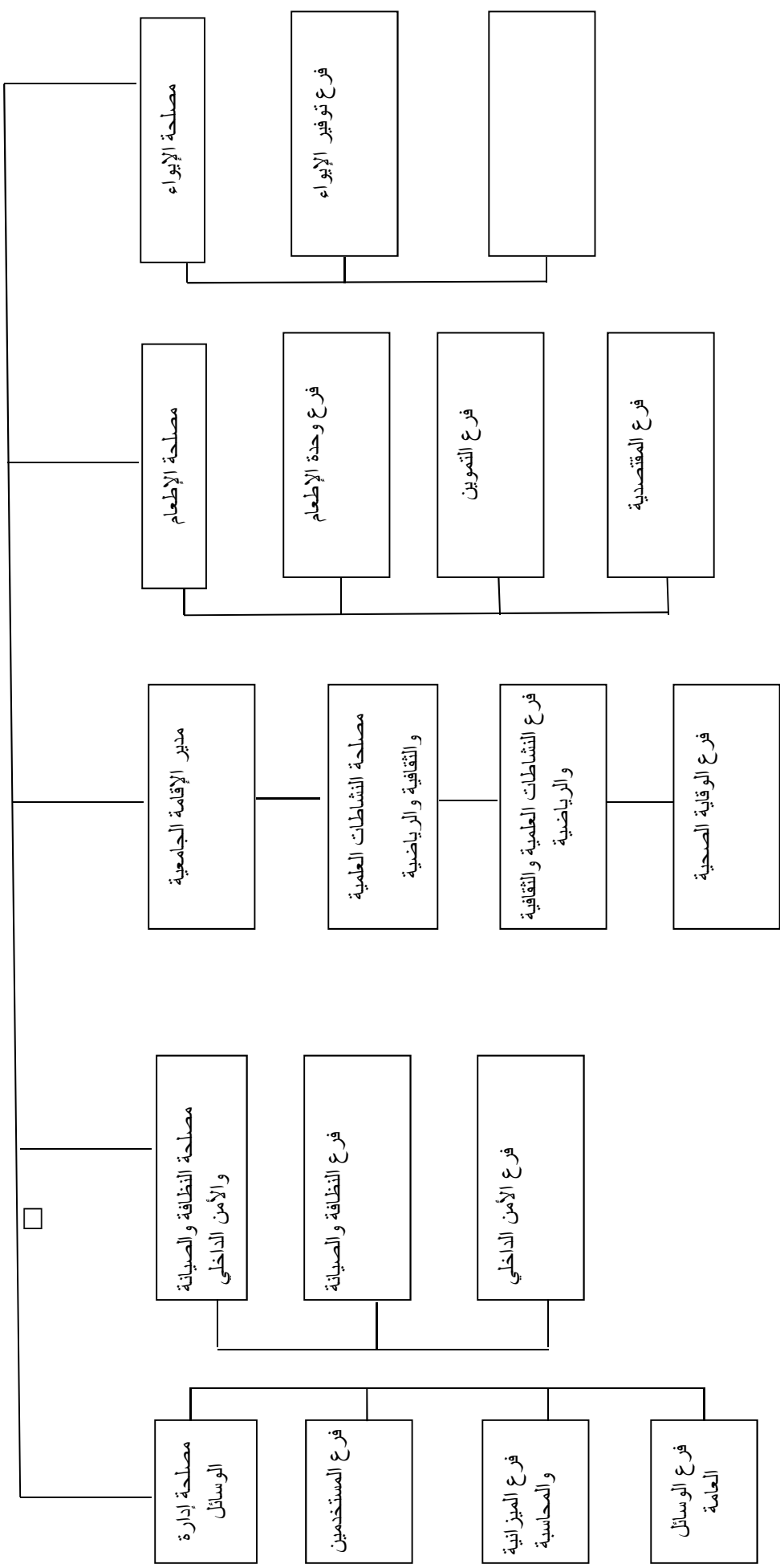
- على أعوان الأمن أداء مهمة التفتيش الإجباري لبطاقات التعريف والأكياس والمحافظ لتفادي أي خطر على المؤسسة ولا يجب أن يكون هذا التفتيش مبالغاً فيه، وفي حالة وجود عائق ما يتم إخبار المسؤولين المكلفين بالأمن.
- يتم توجيه الزوار إلى مركز الرقابة لاستلام الشارات الخاصة بالزائر مقابل تسليم بطاقة التعريف بعد ذلك يوجهون نحو المصلحة المعنية.
- يجب مراقبة الزوار داخل المؤسسة.
- يمكن أن يطلب من أعوان الأمن مراقبة دخول وخروج الموظفين، ويلتزموا بتعليمات مسؤول المؤسسة. □

□

3- مراقبة السيارات: □

- يتعين على أعوان الأمن إجراء عملية تفتيش إجباري لكل السيارات المسموح لها بدخول المؤسسة.
- يجب أن تتوجه سيارات الزوار نحو الحظائر المخصصة لها.
- يمنع توقف السيارات خارج الحظائر منعا باتا ليلا ونهارا ماعدا بمرافقة مسؤول المؤسسة.
- خارج أوقات العمل يمنع دخول الأشخاص الموظفين الغير مكلفين بالدوام ف المؤسسة إلا في الحالات الاستثنائية.
- في حالة سماح النظام الداخلي للمؤسسة باستقبال الزوار من طرف المقيمين، على أعوان الأمن أن يراقبوا تنقل الزوار وتوجيههم إلى مكان الشخص المعني بالزيارة.
- بغرض اجتناب دخول أي سيارة غريبة يجب أن تكون البوابة الخارجية مقفلة.
- كل الصعوبات المصادفة أثناء العمل يجب أن تدون في السجل الخاص أو تقديم تقرير يوجه إلى المسؤول المكلف بالأمن.

□



الهيكـل التـنظـيمي للإقـامة الجامعية

مقومات الأمن في المجتمع :

لا يستقيم الأمن التام للإنسان إلا بـ

أولاً : تحكيم شرع الله و إصلاح العقيدة ، بإخلاص العبادة لله ، وترك عبادة ما سواه ، والبراءة من الشرك وأهله وملازمة العمل الصالح .

وقوله تبارك وتعالى (وَعَلَى اللَّهِ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا لَيَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ) (النور 55)

هذا الذي يحتاجه المسلم في حياته وقلبين الرسول يوماً بعد صلاة عن العرْباض بن سارية قال (وعظنا رسول الله الغداة موعظةً بليغةً ذرّفت منها العيون ووجلت منها القلوب فقال رجلان هذا موعظةٌ مودّعٌ فماذا تعهدا؟ فقال رسول الله قال أو صيغكم بتقوى الله والسمع والطاعة وإن عبد حبشي فأبانه من يعش منكم يرى اختلافاً كثيراً وإياكم ومحدثات الأمور فأبانه ضلالة فمن أدرك ذلك منكم فعليه بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين المهديين عضو عليها بالنواجز)¹

ثانياً : إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

ثالثاً : اجتماع الكلمة والحذر من التفرق وطاعة ولاة الأمور بالمعروف وعدم الخروج عليهم.

قال تعالى : " واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا " ، وقال تعالى " ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم "

ولهذا حرم الله معصية ولي الأمر إذا لم يأمر بمعصية ، لما في ذلك من المفساد ، وحرم الخروج على إمام المسلمين وتفريق الكلمة وأمر بردع من سعى في ذلك ،

رابعاً : للجهد ضوابط .. وهي

"إذن ولي الأمر و القتال تحت راية الحق والاستعداد العسكري بالإضافة أن لا يترتب على ذلك ضرر أكبر من نفعه فأبي فعل عسكري ضرره أكثر من نفعه وجب الامتناع عنه"².

خامساً : شكر النعمة ، ومن أسباب زواله كفرها قال تعالى : " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد "³

باب ملا كتاب العلم في الترمذي حديث رقم، 4607 السنة لزوم، باب في 4 المسند في أحمد أخرجه الميمنية 26 كتاب السنة في أبو داود

بالسنة الأخذ في جاء

² عباس أحمد الهيمني: الجهاد في الإسلام ضوابطه ومسؤوليته، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2004.

³ سعد بن عبد الله العريفي: محاضرة بعنوان: مقومات الأمن في الشريعة الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

□

وفي ضوء ما تقدم ، فان مقومات الأمن لا تخرج في مجملها عن:

- مقومات بشرية: □

نعني بالمقومات البشرية رجل الأمن، فهو المحور والركيزة الأساسية في هذه العملية الهامة، وهنا نوجه النظر إلى ضرورة وضع ضوابط ومعايير دقيقة لاختيار رجال الأمن، وصياغة برامج تاهيلية وتدريبية من جنب متخصصين تمتزج فيها الخبرة مع التقنيات الحديثة، وبمراعاة ذلك كله مع مستوى وأهمية الوظيفة، إذ أن أي خلل من هذه المعادلة في احد جوانبها يؤثر سلبا على الجانب الآخر.

ومما يجدر الإشارة إليه هنا، أن هناك واجبا مفروضا أو مفترضا في رجل الأمن، وهو تنمية ملكاته ومعلوماته الخاصة ذاتيا، ولن يتأتى ذلك إلا بالاطلاع والاستفادة بكل ما هو جديد في مجال الأمن سواء بالداخل أو بالخارج ، وذلك بغية رفع مستوى الأداء وفي إعلان شان جهاز الأمن¹.

- مقومات مادية:

نعني بها تلك الوسائل العملية الحديثة، التي تمكن رجل الأمن من أداء دوره بفاعلية، وتلك المقومات لا يمكن حصرها، والشيء الهام الذي يمكن إبرازه هنا أن دور رجل الأمن يجب أن يمتد إلى ابعده من مجرد المجهود الوقائي، ذلك أن تحديات المستقبل تتطلب قدرا كبيرا من القدرات الفنية مع توفير كل ما يتصل بجوانب الحضارة الآلية والميكانيكية والتكنولوجية،كالنقل والمواصلات، وسائل الاتصال، الأجهزة الالكترونية.....الخ.²

ونشير هنا إلى حقيقة هامة، وهي أن وسائل الاتصال ووسائل النقل والمواصلات والأجهزة الالكترونية وحدها ليست مؤثرة التأثير الذي يمكن أن يتوقع لها ما لم تعززها قيادة وإدارة على مستوى عال من الكفاءة قادرة على توجيه هذه الإمكانيات نحو استخدام امثل، بحيث يتحقق الهدف منها بأعلى درجة من الإتقان والسرعة.

- مقومات تنظيمية:

إن المقومات التنظيمية تعني ضرورة وحدة القيادة لمتابعة كافة الأجهزة المنوط إليها تنفيذ الخطط الأمنية، الأمر الذي يحقق وحدة الأوامر والمعلومات لكافة الأجهزة، وعلى العكس إذا تعددت القيادة، فيؤدي ذلك إلى تعدد القرارات والأوامر والتعليمات ، الأمر الذي قد يقضي إلى تضارب تلك القرارات، وتنعكس بآثارها على أداء رجال الأمن وعلى الأمن في حد ذاته.

ولضمان النجاح مراعاة التنسيق بين الجهات المعنية، وينبغي توفير نظام فعال للاتصال بين القيادة والمنفذين لإبلاغ الأوامر والتعليمات إلى كافة المستويات بصورة قابلة للاستيعاب والفهم، ولنشر

¹ ماجد الحلو: علم الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1987 ،ص، 274 □

² عبد الكريم درويش: التدريب منظور علمي وعملي، المجلة العربية للتدريب، العدد2، فبراير، 1988، ص، 11. □

الإحساس بالمشاركة بين المنفذ والمخطط، كما انه لا ينبغي إغفال ما للمتابعة والرقابة من دور كبير في انجاز العمل المطلوب وتحقيق الأهداف³

- مقومات تشريعية:

نعني بالمقومات التشريعية القوانين والأنظمة سواء تلك التي تتعلق بشؤون أجهزة الأمن أو تلك التي تتعلق بأداء عمالها. فهي تقوم على ترتيب الأوضاع الوظيفية بمختلف مظاهرها: التعيين، الترقية، النقل، التأديب.....الخ. بالإضافة إلى توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالتشريعات والقوانين التي تضبطها¹

XII. معوقات الأمن:

تمثل معوقات الأمن أمرا خطيرا عندما يتعرض الفرد لعوامل ضاغطة ومن هذه المعوقات نذكر:

- **المعوقات الاقتصادية:** من المسلم به أن المستوى الاقتصادي المنخفض يهدد حياة الأفراد، حيث أن قلة الدخل تخلق لدى الأفراد مشاعر عدم الاطمئنان في إشباع حاجاته المعيشية ورغباته الذاتية.

- **التغيير في نسق القيم:** إن القيم تشير إلى معتقدات الفرد التي يؤمن بها، فإذا حدث تغيير في أشكال السلوك التي يتم اختيارها لإشباع الحاجة للأمن، فإن الفرد يتبنى قيما تعمل على تبرير السلوك غير المقبول اجتماعيا وشخصيا²

- **الحروب والخلافات:** إن الوقوع في الحروب والخلافات تؤدي إلى إحداث تغييرات، والى تفكك العلاقات الاجتماعية وارتباك الأوضاع الاقتصادية، مما يترتب عليها نشوء حاجات جديدة لأفراد المجتمع، وظهور أنماط جديدة من ردود الأفعال والسلوك، وهذه التغييرات تكون نتيجة لشعور الفرد بالخوف وعدم المقدرة على سد حاجاته الأساسية، وفقدان الطمأنينة مما يجعل الفرد يغير من قيمه ومبادئه في سبيل ما يهدد بقائه

- **العوامل الثقافية والتنشئة الاجتماعية المضطربة:** إن العوامل المحيطة بالفرد في وسطه الاجتماعي، كاضطراب العوامل الثقافية وشيوع أنماط غير سوية من أساليب التنشئة الاجتماعية، سرعان ما تتحول مستقبلا إلى تناقضات وصراعات تهدد الفرد في حالة مواجهته لها أو الانتقال إلى بيئات أخرى مختلفة في أنماط بنائها.

- **ضعف الوعي الديني:** يعد انخفاض مستوى الوازع الديني من السبل التي تعوق وتهدد الطمأنينة والأمن للفرد والمجتمع، فقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة موجبة بين الإيمان بالله والأمن وكذلك أن مستوى التدين يرتبط إيجابيا بشعور الفرد بالرضا والأمن³.

³ سمير محمد حسن: الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص، 299.

¹ محمد الدوري: الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، دمشق، سوريا، 1997، ص، 166.

² علي سعد:، مرجع سابق، ص، 85.

³ سليمان محمد القحطاني: العلاقة بين مستوى التدين والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 1996، ص، 55.

أسباب تزعزع الأمن في المجتمع:

إذا كان لتحقيق الأمن أسباب، فإن لزواله أسباباً أيضاً ، ينبغي الحذر والبعد عنها .فمن الأسباب التي تفسد الأمن في المجتمع، وتعرض على الفتنة وشق عصا المسلمين وعدم رد الأمور المتنازع فيها إلى الثوابت الدينية المتفق عليها،وهذا الخلل الفكري أدى إلى اختلاف الرؤى والتوجهات ؛لأن كل واحد احتكم إلى عقله وهواه وما يراه صواباً دون رجوع إلى الثوابت وهي نصوص الكتاب والسنة على وفق فهم السلف الصالح وقد قال تعالى : (وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله) وقال (فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله وإلى الرسول)فهي تؤدي إلى تربية الشباب على القيام بالانقلابات والثورات والتفجير والعنف¹

¹ سعد بن عبد الله العريفي: مرجع سابق.

خلاصة الفصل

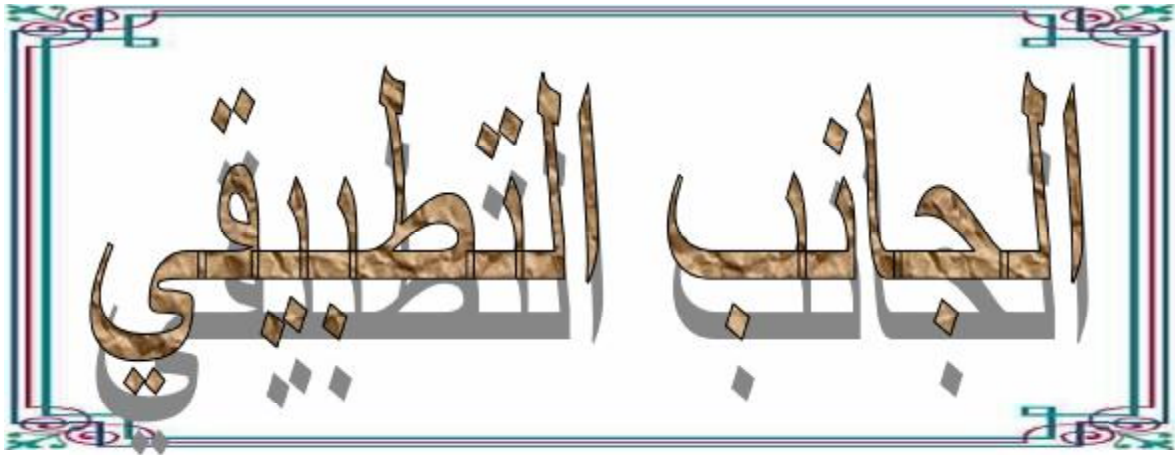
أن الأمن بجميع أنواعه مطلب شرعي واجتماعي، مرغوب فيه منذ الأزل ولا يمكن الاستغناء عليه وهو نعمة ربانية له أهميته الدينية في جميع التشريعات السماوية ولا يقوم هذا المطلب إلا بتطبيق شرع الله، والسمع والطاعة لولا لاق الأمر لوترك الخروج عليهم وإن جاروا وظلموا لوترك القتال في الفتنة، لحقناً لدماء المسلمين؟؟؟

ودور المواطن فرداً أو جماعة في مسجد أو مؤسسة مدنية خاصة أو حكومية لا يقتصر على مجرد قيامه بوظيفته وعمله بل لابلد من أن يستشعر الواجب الأمني تجاه أسرته ومؤسسته ومجتمعه ووطنه أي أن مسؤولية الأمن تقع على كل مواطن وليست خاصة لرجال الأمن، وهو يشمل كل فروع الحياة من أمن الفرد، وأمن الدولة داخلياً وخارجياً.

وبظهور المؤسسات والمنظمات والجامعات والمعاهد برزت أهميته أكثر، إذ أن هذه المنشآت لا تستطيع تقديم ما لديها في غياب شرط مهم ألا وهو الأمن، وهو ما اجبر الباحثين في هذا المجال على الغوص في كيفية توفير هذا المطلب الهام وترسيخ مفاهيم الأمن ومبادئ الإحساس بالمسؤولية إلا أن المساهمات والكتابات والأبحاث المتعلقة به تتزايد بصورة كبيرة، كما يجرى عقد برامج في كيفية توفير الأمن، بل أن هناك معاهد متخصصة أنشئت خصيصاً لهذا الغرض، ولقد أصبح من الصعب اللحاق بما يكتب فيما يخص هذا الموضوع من كتب ومقالات وأبحاث في وطننا.

فالحاجة للأمن مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المؤسسات وتزداد الحاجة للأمن بنمو وتعقد المؤسسات يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف للتوفير هذا المطلب، فالمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة المحيطة بها، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا الأمن هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم، لتحمي و تصل بمواطنيها إلى بر الأمان، وتسعى إلى التقدم والرقي والازدهار.

□



□

□

□

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

- I. التعريف بميدان الدراسة.
 - أ. لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة
 - ب. لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة
 - ج. لمحة ديمغرافية عن ميدان الدراسة
 - د. المجال الزمني للدراسة
- II. منهجية البحث.
 - أ. العينة وكيفية اختيارها.
 - ب. طريقة البحث.
 - ج. عينة الدراسة.
 - د. كيفية استخراج عينة الدراسة.
 - هـ. ادوات البحث (الملاحظة، الاستمارة، المقارنة، الادوات الاحصائية).
- III. عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
 - أ. تحليل بيانات الفرضية الأولى ونتائجها
 - ب. تحليل بيانات الفرضية الثانية ونتائجها
 - ج. تحليل بيانات الفرضية الثالثة ونتائجها
- IV. الاستنتاج العام

□

□

تمهيد:

إن أهمية الجانب التطبيقي في هذه الدراسة هو تدعيم الخلفية النظرية، والدراسة الميدانية تستوجب إتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تجعل البحث يسير في مسار علمي لذلك سنتطرق إلى هذه الخطوات وفق تسلسل منطقي وعلمي، فسننتظر أولاً إلى التعريف بميدان بعدها نخرج إلى دراسة العينة ودراسة كيفية اختيارها وأدوات جمع البيانات وفي الأخير عرض وتحليل الجداول ومناقشة والفرضيات وطرح النتائج وبعض الاقتراحات والتوصيات.



أ. التعريف بميدان الدراسة

أ. لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة. □

أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث بجامعة المسيلة، وانحصرت هذه الدراسة على الاقامات الجامعية الأتي ذكرها: الإقامة الجامعية حسوني رمضان 03 (إناث) ، الإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدي (ذكور). وفكرة إنشاء هاتين الإقامتين من طرف الحكومة الجزائرية يرجع إلى: □

أولاً: الإقامة الجامعية حسوني رمضان 03 (إناث)

أنشأت هذه الإقامة بموجب القرار الوزاري المؤرخ في : 2005 .وأخذت اسم الشهيد البطل حسوني رمضان احد رموز الجهاد والكفاح بالمنطقة

* هياكل ومرافق الإقامة الجامعية:

ن مصلحة الإيواء :

- عدد الاجنحة 10 عدد الغرف حوالي 955 .
- طاقة الاستيعاب النظرية 1880
- طاقة الاستيعاب الحقيقية 4361 .

ن مصلحة الإطعام :

يقدم المطعم حوالي 10800 وجبة يوميا للطلبة وعمال الإقامة.

ن مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية :

تقوم المصلحة بتفعيل وتطوير النشاطات داخل الإقامة الجامعية كما تتوفر على عدة مرافق وتجهيزات تتمثل أساسا في ما يلي :

- ملعب جوارى .
- قاعة انترنيت
- النادي الفكري الأدبي
- مكتبة تحوي عدد كبير من الكتب والعناوين . □

□

□

ثانيا: الإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى (ذكور)

أنشأت هذه الإقامة بموجب القرار الوزارى المشترك رقم 180 المؤرخ فى : 11/09/2002.
المتضمن إنشاء وتسيير الديوان الوطنى للخدمات الجامعية وأخذت اسم الأديب نويوات موسى الأحمدى. □
* هياكل ومرافق الإقامة الجامعية:

ن مصلحة الإيواء :

- عدد الأجنحة 08 عدد الغرف حوالى 500. □
- طاقة الاستيعاب النظرية 1000
- طاقة الاستيعاب الحقيقية 1984 .

ن مصلحة الإطعام :

يقدم المطعم حوالى 6095 وجبة يوميا للطلبة وعمال الإقامة .

ن مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية :

تقوم المصلحة بتفعيل وتطوير النشاطات داخل الإقامة الجامعية كما تتوفر على عدة مرافق وتجهيزات تتمثل أساسا فى ما يلى :

- قاعة متعددة الرياضات مغطاة .
- قاعة انترنيت
- قاعة رياضية لكمال وجمال الأجسام .
- مكتبة تحوى عدد كبير من الكتب والعناوين. □

ب. لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة. □

تقع الإقامة الجامعية حسونى رمضان 03. بمدينة المسيلة على الطريق الوطنى رقم 65. الرابط بين ولاية المسيلة وولاية الجزائر العاصمة، بمحاذاة جامعة المسيلة ، وتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 90816.25 متر مربع، يحيط بها نسيج عمرانى هام، الإقامة الجامعية حسونى رمضان 01 شمالا و الإقامة الجامعية حسونى رمضان 02 جنوبا، وجامعة محمد بوضياف شرقا، وطريق السكة الحديدية غربا.

تقع الإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى وسط المدينة، وتتربع على مساحة قدرها ثلاثة هكتارات و160 آر، يحدها شمالا متقنة جابر بن حيان، وجنوبا ملحق الإقامة الجامعية أول نوفمبر 54، وشرقاً نهج 11 ديسمبر أي حى 600 مسكن "بل لمجنح" وغربا تجزئة عقارية وملحق الإقامة الجامعية "ملحق النسيج"

بينما الإقامة الجامعية حسونى رمضان 02 لم تقدم لنا أي معلومات. □

□

ج. لمحة ديمغرافية عن ميدان الدراسة.

تعتمد سياسة الإقامة على يد عاملة هامة إذ تنظم بداخلها 05 مصالِح أساسية كل مصالحة لها وظيفتها الخاصة بها وهي موزعة على النحو التالي:

المصالح الإقامة	مصالحة الإدارة والوسائل	مصالحة الإيواء	مصالحة الصيانة والنظافة والأمن	مصالحة الإطعام	مصالحة النشاطات
حسوني رمضان 03	17 عامل	16 عامل	77 عامل	52 عامل	23 عامل
نويوات موسى الأحمدي	16 عامل	19 عامل	76 عامل	51 عامل	26 عامل

المصدر: رئيس ومصالحة الإيواء للإقامتين.

علما أن لكل مصالحة من المصالح رئيس خاص بها وكذلك رؤساء فرق وهذا لعام 2013.

د. المجال الزمني للدراسة.

لقد كانت زيارتنا الأولية استطلاعية لمعرفة من سيمدنا بالمعلومات التي ستفيدنا في دراستنا وذلك يوم 20/03/2013.

ولكون ميدان الدراسة القامات الجامعية كل من:

- الإقامة الجامعية حسوني رمضان 02 (إناث)
- الإقامة الجامعية حسوني رمضان 03 (إناث)
- الإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدي (ذكور)

وقد أسفرت الزيارة على أن هذه المعلومات تقدم من طرف مديرية الخدمات الجامعية

لكن هذه المعلومات التي قدمت لنا كانت عامة حول ميادين الدراسة فلجأت إلى الاتصال المباشر لكل

إقامة مع توصيات من مسؤولين للحصول على كل المعلومات التي تخص الموضوع

إلا انه قد صادفتنا عدة مشاكل التي من بينها التهرب و التماطل من طرف بعض مدراء الاقامات

وذلك لقلة الخبرة وعدم توكيل صلاحيات لأعوان المصالح وكذلك التغيرات المستجدة بالنسبة للمدراء.

فقد أخذت موافقة مبدئية من المدير السابق للإقامة الجامعية حسوني رمضان 02 (إناث) وتلقيت

عدة صعوبات من طرف من خلفه وكذلك لضيق الوقت وصعوبة الموضوع وحساسيته.

¹ رئيس المصلحة : الإقامة الجامعية حسوني رمضان 03 والإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدي.

□□ يتم جمع مفرداتها بطرق غير احتمالية □□

□□ عدم القدرة على حساب مقدار الخطأ فيها □□

□□ سهولة جمع معطياتها □□

□□ لا تستغرق وقتاً كبيراً في جمع مفرداتها □□

□□ إمكانية تعويض الأفراد الذين يرفضون الإجابة □□

□□ لا تتطلب إمكانيات مادية كبيرة □□

□□ عينة الدراسة □□

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة الطبقية التي رأينا أنها أكثر ملائمة لطبيعة موضوع بحثنا

خاصة بالنظر إلى العوامل الموضوعية التالية □□

- التشابه الكبير بين وحدات البحث من حيث الخصائص المدروسة خاصة داخل كل من □□

الطبقات الثلاث التي تنقسم إليها العينة □□

- توفير الجهد والوقت اللازم لاستثماره في الإتصال بالأفراد الذين لا يحسنون الكتابة والقراءة

خاصة، بغية ملأ أوراق الاستبيان المتبقية □□

- تحرج إدارة المؤسسة المدروسة من تحركات الباحث في فترة الاتصال بالمبحوثين، وهو ما أدى بنا

إلى تحدي فترة ملأ أوراق الاستبيان رغم أن الدراسة الاستطلاعية كانت قد استغرقت وقتاً لا بأس □□

- سهولة جمع معطيات هذا النوع من العينة □□

- كيفية استخراج عينة الدراسة □□

بناءً على معطيات المجتمع المدروس وبناءً على طبيعة العينة المختارة وطبيعة الدراسة وأهدافها،

فإن بناء عينة الدراسة تم بالشكل الذي يوافق الفرز القائم على الخبرة الذي يعني أن الوصول إلى

مفردات البحث يعتمد على شخص أو أشخاص يعيّنون الباحث في ذلك باعتبار أنهم أكثر دراية منه

بالمجتمع الذي يود دراسته فبعد أن يتم اختيار مجتمع البحث، يصعب في بعض الأحيان على الباحث

أن يصل إلى كل المفردات المكونة لعينته نظراً لقلّة خبرته بها أو بمجتمع بحثه على العموم، فيلجأ إلى

الفرز القائم على الخبرة، أي أنه يعتمد على أشخاص أكثر دراية منه بمجتمع بحثه أو بمتخصّصين.³

وقدم بناء العينة الخاصة بهذا البحث كالتالي:

بناءً على تصوّر الباحث وبناءً كذلك على خصائص مجتمع البحث الأساسية، فإن مجتمع الدراسة انقسم

إلى ثلاثة فئات سوية مهنية هي:

- الإطار الذي هم أو لئلكم الذي يشغلون مناصباً إشرافية المدير إلى رؤساء المصالح والمكاتب □□

□ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحر اوي وآمال بوشرف، سبعة سبعون دار الفصحى □□

طى □□

□ عبد الرزاق أميل أبو شعير: العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، معهد الإدارة العامة، الرياض □□ □□ □□ □□

□ عبد الحميد عبد المجيد البلادوي: الطرق الإحصائية التطبيقية للمعينة، جامعة السليمان، أبريل 1987 □□ □□ □□ □□ □□ □□ □□

- فئة الأعران التحكم - وهم الفئة التي تتولى الأعمال الإدارية والتقنية غير الإشرافية كأعران الإدارة وأعران المكاتب والأعران التقنيين وأعران الأمن
- فئة أعران التنفيذ وهم العمال الأدنى في السلم.

كما أن هناك فروق جوهرية إلى حد ما بين كل فئة و أخرى، من حيث الأدوار والمسؤوليات و كذلك من حيث المكانة والمستوى التأهيلي لكل منهم، لكن داخل كل فئة هناك درجة من الانسجام المقبول إلى حد ما، رغم أن هناك فئات ثانوية داخل كل فئة من الفئات الثلاث إلا أنها ضعيفة التأثير أي أنها ممثلة إلى حد كبير داخل الفئات الثلاث المذكورة

N يمثل حجم مجتمع الدراسة الكلي الذي يبلغ 73 فردا

1N وهي فئة الإطارات ونسبتها إلى الكل تساوي 34.88 %

$$34.88 = 100(86/30)1 N$$

2N وهي فئة الأعران ونسبتها إلى الكل تساوي 56.16 %

$$56.16 = 100(86/56) 2N$$

وقد تم اختيار هذه العينات بناء على أسس علمية راضية مما يجعلها أكثر مصداقية من الناحية الموضوعية
أدوات البحث

ضمن كل منهج بحثي هناك تقنيات بحثية معينة تستعمل وهي تتدرج من الطريقة أو الأسلوب إلى الأداة فيسير هذين المسعيرين الأخيرين الطريقة والأداة جنباً إلى جنب مع المنهج وداخل إطاره المحدد فإذ كانت الطريقة كما سبق وأن قيل أكثر ملموسية لمن المنهج فإن الأداة تعتبر بدورها الأكثر ملموسية من الطريقة بحيث تسمح بالإضافة إلى الطريقة بإجراء البحث ميدانياً وعرض نتائجه والمعطيات المتوصل إليها في أشكال بسيطة تسهل على الباحث القراءة والتحليل والتفسير والمقارنة وقد استعملت عدة أدوات في هذا البحث وهي كالتالي

* الملاحظة

لم يكن بوسعنا أن نستغني عن هذا المسعى البحثي بحيث أنه تدخل في الكثير من فصول البحث من البداية إلى النهاية فبدأت باستخدام في استطلاع الوضع واختبار مصداقية الفروض التي استخدمت فيما بعد في اختبار بعض المعطيات والإجابة عن بعض الأسئلة التي لم يكن بوسع الباحث تضمينها في الاستمارة.

لقد كانت الملاحظة المستخدمة في هذه الدراسة الملاحظة المباشرة بدون مشاركة وهي غير مقيدة والتي تفضل على الباحث عدم الظهور في بعض المواقف أو تجنب فنقل الانتباه إلى وجوده في المكان.

* الاستمارة □

بناء □ على طبيعة الدراسة وطبيعتها فروضها اعتمدا بصفة أساسية □ على الاستثمار كإداة بحثية في □

الحصول □ على البيانات اللازمة للبحث □ قد جرى تنظيمها كالتالي □ □

- المحور الأول احتوى البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة
- المحور الثاني فهو خاص بمستوى فعالية القيادات الإدارية في توفير الأمن الداخلي للجامعات
- المحور الثالث فيتعلق بتأثير عملية الاتصال على نوعية القيادة.

لكن و قبل الوصول إلى بناء الاستمارة النهائية، اضطر الباحث في كثير من الأحيان إلى إلغاء بعض الأسئلة، أو تلك التي لم يرد بعض المبحوثين الإجابة عنها، كما عدلنا بعضها الآخر و أعادنا صياغة البعض

أما بالنسبة لطريقة تطبيق الاستمارة في الحصول □ على إجابات المبحوثين، فكان ذلك بطريقتين □ □ □
□ □ توزي □ ع الاستمارة مباشرة □ على المبحوثين وتركهم □ يجيبون □ عنها بأنفسهم □ مع إعطاءهم □ الوقت □ الكافي □ في ذلك □، وكان □ أغلب □ هو □ لا □ هم □ الإطار □ نظر □ المستوى □ التعليمي □ الذي □ يسمح □ لهم □ بفهم □ الأسئلة □ و □ الإجابة □ عنها □ دون □ تردد □ أو □ تخوف □ □

بل □ الاتصال □ المباشر □ بالمبحوثين □ المتردد □ أو □ لئك □ الذين □ ليس □ في □ وسعهم □ الإجابة □ بمفردهم □ عن □ الأسئلة □ نظر □ المستوى □ التعليمي □ و □ الثقافي □ بصفة □ عامة □ □ □
□ استطعنا □ في □ الأخير □ إفتكا □ إجاباتهم □ خاصة □ بعد □ أن □ اطمأنوا □ و □ تبدد □ تخوفهم □ و □ مساعدتهم □ له □ فيما □ بعد □ من □ خلال □ تشجيعهم □ لزملائهم □ المتردد □ في □ إعطاء □ إجاباتهم □

* المقارنة □

تعتبر □ المقارنة □ أداة □ بحث □ تستهدف □ ضمان □ الدقة □ و □ الصرامة □ العلمية □، أخذ □ في □ الحسبان □ إجر □ المقارنات □ بين □ عدل □ من □ الخصوصيات □ على □ مستوى □ مصادر □ المعلومات □ أو □ المبحوثين □ □ □
□ وكذلك □ من □ خلال □ مقارنة □ النسب □ المتوى □ المحسوبة □ في □ مواجهة □ عدة □ حالات □ أو □ مواضيع □ ولم □ يكن □ استخدم □ المقارنة □ كأداة □ بحثية □ من □ أجل □ المقارنة □ فقط □ وإنما □ كان □ لذلك □ بغرض □ التقوى □ العلمي □ للنتائج □ و □ المعطيات □ المحصل □ عليها □ بطريقة □ أكثر □ موضوعية □ و □ أكثر □ مصداقية □، فقل □ نخطئ □ في □ الحكم □ على □ بعض □ النتائج □ كما □ قل □ يصعب □ علينا □ فهمها □ إن □ لم □ نقم □ بعقد □ هذا □ النوع □ من □ المقارنات □ التي □ تجعل □ الموضوع □ يفهم □ في □ ضوء □ كل □ المعاني □ الممكنة □ التي □ تضمنها □

* الأدوات الإحصائية

يستعير الباحثون من المنهج الإحصائي بعض الأدوات التي تمكنهم من التحكم في مواضيعهم وفي تحليل معطياتها ونتائجها كمالاً أي عني أنه لا يمكن أن يستغنى الباحث عن لغة الأرقام في ميدان السوسيولوجيا ولا أي شيء في إطار التزاوج الضروري والمثمر بين المسعير الكمي والكيفي في العلوم الإنسانية بصفة عامة فلقد اعتمدت الدراسة في هذا الصدد بعض الأدوات الإحصائية، يمكن عرضها كمالاً أي لي

الجدول: وقد استعملت على نطاق واسع في عرض البيانات ولتنسيبها وهي من النوع البسيط

الرسوم البيانية وقد استخدمت لزيادة توضيح بعض المعطيات الجدولية، وللمقارنة بعض الخصائص المتطرفة بالنسبة إلى الخصائص الأخرى في نفس الرسم أو لنقل معطيات جدول سابق

البيانات العامة: البيانات العامة هي تلك البيانات الشخصية التي تمس كل أفراد العينة والتي يجب أن تحتويها الاستمارات والبحوث بصفة عامة وهي تتعلق في هذه الدراسة بثمانية مستويات نعرضها بالمناقشة كمالاً أي لي

III. عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

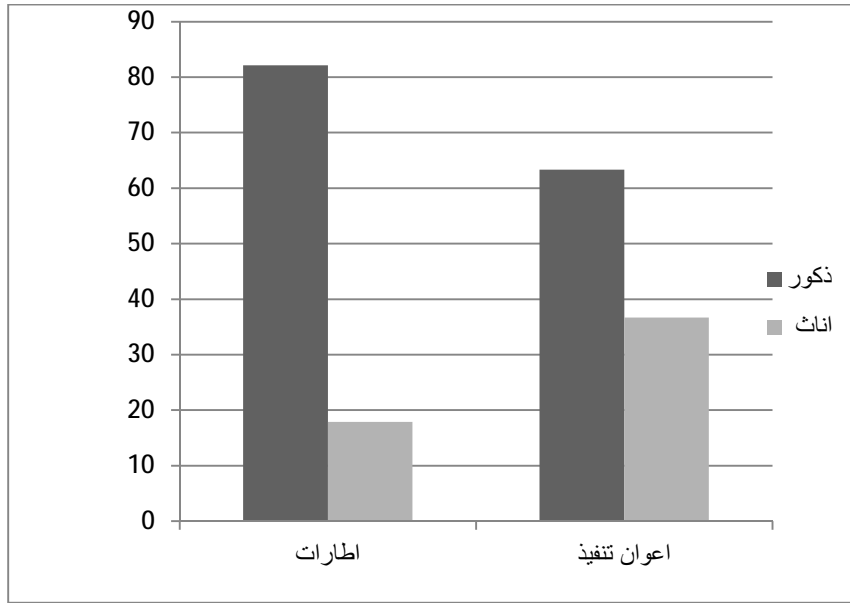
د. تحليل بيانات الفرضية الأولى ونتائجها

الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
الفئة المهنية			
إطارات	82.14 % 46	17.86 % 10	100 % 56
أعوان تنفيذ	63.33 % 19	36.67 % 11	100 % 30
المجموع الكلي	75.38 % 56	24.42 % 21	100 % 86

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن توزيع مفردات مجتمع البحث حسب فئة الجنس عند الذكور سجلت نسبة 75.38% موزعة بين فئة الإطارات بنسبة 82.14% وفي المقابل نجد نسبة 63.33% لدى فئة عمال التنفيذ، في حين سجلت نسبة 24.42% عند جنس الإناث موزعة ما بين 36.67% أعوان تنفيذ و 17.86% لدى الإطارات.

و النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل سوسيوولوجيا أن أغلبية الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة هم من جنس الذكور.



شكل رقم (01) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس في شكل أعمدة بيانية.

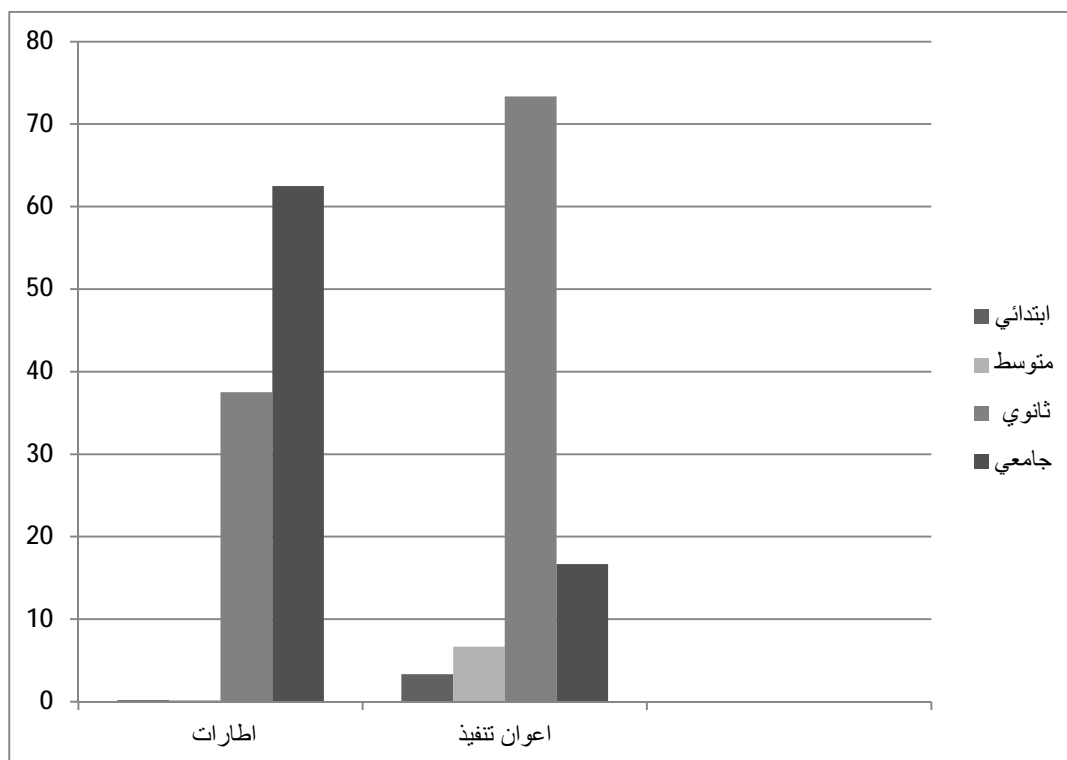
الجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المؤهل العلمي
المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	الفئة المهنية
100	62.5%	37.5%	0%	0%	إطارات
56	35	21	0	0	
100	16.67%	73.33%	6.67%	3.33%	أعوان تنفيذ
30	05	22	02	01	
100	46.51%	50%	2.32%	1.17%	المجموع الكلي
86	40	43	02	01	

أن القراءة الإحصائية لبيانات هذا الجدول والمتعلق بتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي بالنسبة للإطارات وأعوان التنفيذ، فقد تبين لنا أن أعلى نسبة لدى الإطارات سجلت نسبة 62.5% من ذوي المستوى التعليمي الجامعي مقابل 37.5% عند فئة المستوى التعليمي الثانوي بينما انعدمت عند ذوي المستوى التعليمي المتوسط والابتدائي، في حين سجلت أعلى نسبة لدى أعوان التنفيذ عند ذوي المستوى التعليمي الثانوي والمقدرة بنسبة 73.33% تليها فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي

بنسبة 16.67% في حين وجدنا النسب متقاربة ما بين المستوى التعليمي المتوسط والابتدائي عند أعوان التنفيذ على التوالي ب 6.67% و 3.33%

ومن النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل سوسيولوجيا أن أغلبية الإطارات ذوي مستوى تعليمي ثانوي وجامعي وهي نسبة مرتفعة داخل المؤسسة محل الدراسة مما يرفع من مستوى الخدمات أكثر وتكون قراراتهم مبنية على أسس علمية. وكذلك بالنسبة لأعوان التنفيذ.



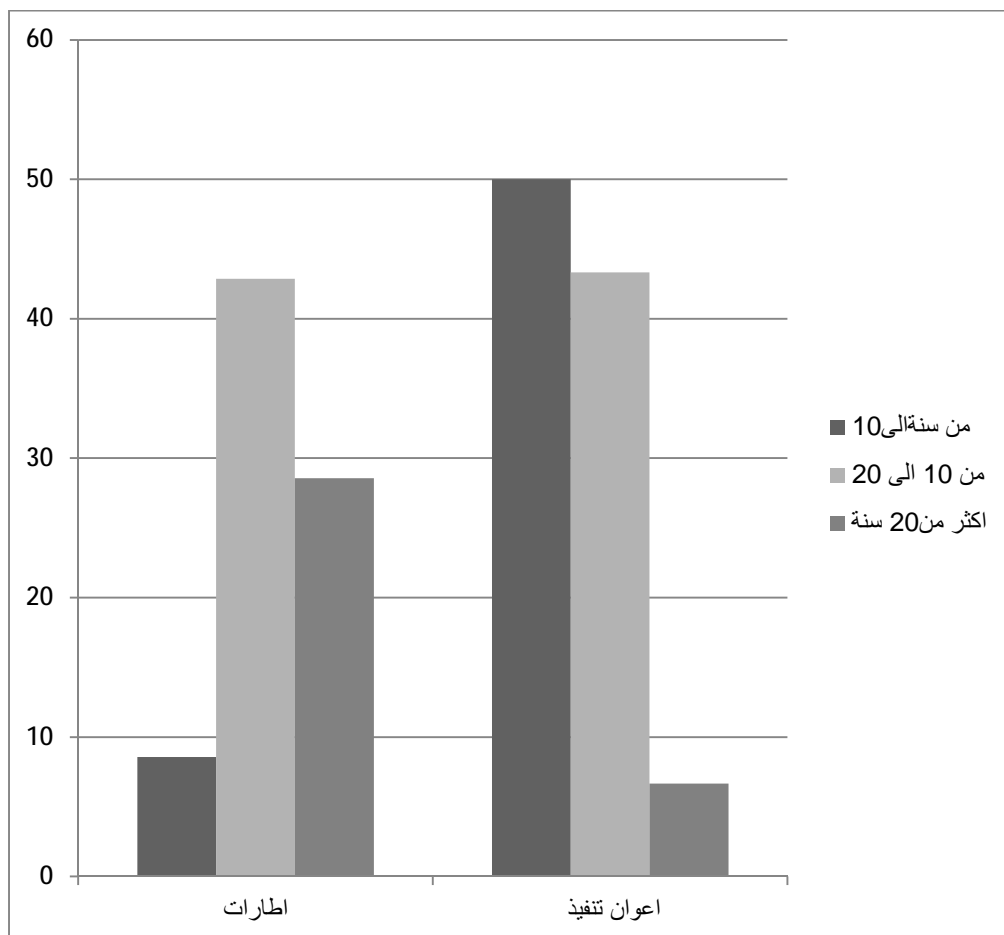
شكل رقم (02) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي في شكل أعمدة بيانية.

الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المجموع	من 20 سنة فما فوق	من 10-20 سنة	من 01-10 سنوات	سنوات الخبرة الفئة المهنية
المجموع 56 %100	16 %24.57	24 %42.86	16 %28.57	إطارات
المجموع 30 %100	02 %6.67	13 %43.33	15 %50	أعوان تنفيذ
المجموع الكلي 86 %100	18 %20.93	37 %43.33	31 %36.05	المجموع الكلي

من خلال البيانات المتمثلة في الجدول أعلاه والتي تعبر عن سنوات الخبرة بالنسبة للإطارات وعمال التنفيذ، حيث تبين أن سنوات الخبرة لدى الإطارات تمثل نسبة 42.86% هم من الإطارات الذين لديهم خبرة من 10 إلى 20 سنة، بينما مثلت نسبة 28.57% الإطارات للذين لديهم خبرة 26 سنة فما فوق، في حين لم تتجاوز نسبة 8.57% بالنسبة للإطارات الذين تتراوح خبرتهم من سنة إلى 10 سنوات. في حين أن خبرة عمال التنفيذ مثلت نسبة 50% للذين تتراوح خبرتهم من سنة 10 سنوات، بينما مثلت نسبة 43.33% لفئة عمال التنفيذ الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 20 سنة، في حين سجلنا نسبة للذين لديهم خبرة 26 سنة فما فوق قدرت ب 6.07%

إن النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل سوسيولوجيا على أن أغلبية الإطارات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بخبرة معتبرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تمتلك كفاءات شابة تكون دافعيتها أكثر للعمل وتعظم القدرات، وبالتالي يعتبر هذا العنصر عنصر ايجابي يمكن عن طريقه تحقيق التسيير الفعال للمورد البشري داخل المؤسسة.



شكل رقم (03) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في شكل أعمدة بيانية.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

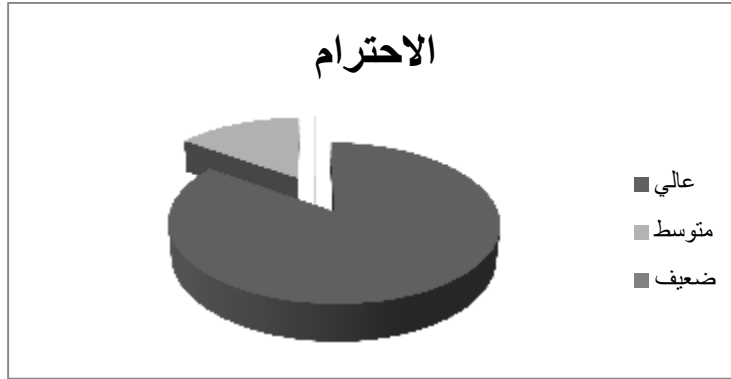
الجدول رقم (04) يوضح قبول القرارات من طرف المنفذين مع المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن.

المجموع	ضعيف	متوسط	عالي	المستوى الفعلي المعمول به من قبول طرف القيادات من اجل توفير الأمن
100% 20	0% 0	15% 03	85% 17	الاحترام
100% 10	20% 02	50% 05	30% 03	التسلط
100% 30	6.66% 02	26.67% 08	66.67% 20	المجموع

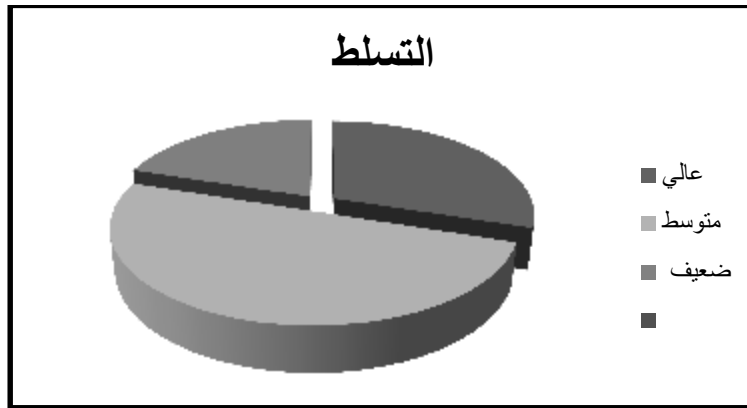
من خلال النتائج الموضحة على الجدول أعلاه تبين أن الاتجاه العام سجل نسبة 66.67% من الذين صرحوا بان المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن عالي، تنصدها نسبة 85% من الذين قالوا بان المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن عالي باعتبار قبول القرارات من طرف المنفذين مبني على أساس الاحترام، مقابل نسبة 30% من الذين صرحوا بان المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن عالي، بالرغم من أن قبول القرارات من طرف المنفذين مبني على أساس التسلط من طرف القائد. في حين نجد نسبة 26.67% من القائلين بان المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن متوسط، تنصدها نسبة 50% من الذين قالوا بان المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن متوسط، لكن قبول القرارات من طرف المنفذين مبني على أساس التسلط، مقابل نسبة 15% من الذين اقرروا بان المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن متوسط، باعتبار قبول القرارات من طرف المنفذين مبني على أساس الاحترام، في حين سجلنا نسبة 6.66% من الذين صرحوا بأن المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن ضعيف، تنصدها نسبة 20% من الذين صرحوا بان المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن ضعيف، واعتبار أن قبول القرارات من طرف المنفذين مبني على أساس التسلط، كما سجلنا نسبة منعدمة لباقي المبحوثين

نتائج الجدول أعلاه تدل سوسيولوجيا على أن العمال الذين صرحوا بان قبول القرارات من طرف المنفذين مبني على أساس الاحترام المتبادل هم الأغلبية، منطفا هذا يعني أن العلاقة سليمة خالية إلى حد كبير من حالات النزاع مما يساعد على تحقيق الأهداف للمؤسسة بفاعلية اكبر، فالقائد لا تنحصر مسؤوليته في أداء العمال فقط فهو أيضا مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ الأفراد أن يعملوا معا بفاعلية اتجاه تحقيق الأهداف المخططة، فهو يفترض ألا يعالج مشكلات العمل في إطار فني

نقط، بل أيضا في إطارها الإنساني فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المحيطة به فان نمط القيادة أو سلوك القائد له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين ورضاهم، في حين عدم قدرة القائد على مداراة العمال والتأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية سوف يضيفي على المؤسسة نوع من ألالستقرار وعدم تحقيق الأمن ويمكننا القول بان عدم وجود قيادة جيدة ومعاملة حسنة من طرف القائد سوف يؤدي إلى زيادة الاستياء لدى العمال وبذلك انخفاض مستوى الأمن.



شكل رقم (04) يبين المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن مع قبول القرارات من طرف ا لـ لمنفذين على أساس الاحترام في شكل دائرة نسبية.



شكل رقم (05) يبين المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن مع قبول القرارات من طرف المنفذين على أساس التسلط في شكل دائرة نسبية.

الجدول رقم (05) يوضح العلاقة بين تدخل القيادة في كل تفاصيل العمل والرضا عن النمط القيادي.

المجموع	الرضا عن النمط القيادي		تدخل القيادة في كل تفاصيل العمل
	لا	نعم	
دائما	01	03	%75
أحيانا	04	13	%76.47
نادرا	05	04	%44.44
المجموع	10	20	%66.67
	04		%25
	17		%23.53
	09		%55.56
	30		%33.33

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاه العام مثل نسبة %66.67 من الذين صرحوا بأنهم راضون عن النمط القيادي، تتصدرها نسبة %76.47 و%75 اللتان تمثلان الذين صرحوا بأنهم راضون عن النمط القيادي باعتبار أن القائد أحيانا وفي مرات دائما ما يتدخل في تفاصيل العمل، وفي المقابل سجلنا نسبة %44.44 من الذين صرحوا بأنهم راضون عن النمط القيادي ونادرا ما يتدخل القائد في تفاصيل العمل، في حين نجد نسبة %33.33 التي مثلت الذين صرحوا بعدم رضاهم على النمط القيادي، تتصدرها نسبة %55.56 عند الذين صرحوا بأنهم غير راضين عن النمط القيادي ونادرا ما يتدخل القائد في تفاصيل العمل، وفي المقابل سجلنا النسبتين %25 و%23.53 اللتان تمثلان على التوالي عدم رضا العمال عن نمط القيادة باعتبار أن القائد دائما وأحيانا يتدخل في تفاصيل العمل.

تبرر النتائج الإحصائية سوسيولوجيا أن العمال الراضين على نمط القيادة صرحوا بان قائدهم أحيانا ما يتدخل في تفاصيل العمل، هذا التدخل الذي قد يكون عاملا ايجابيا ودليلا على ثقة القائد بالعمال و عملهم، وهذا لا ينفي أن للقائد الحق الكامل في النظر إلى أعمالهم ونتائجها، ولكن ليس التدخل في كل تفاصيلها، فالتدخل يمكن أن يكون للضرورة فقط حتى يكون هذا الأخير ذو موقف في عمله وزيادة رضا جماعته عليه، في حين الذين اقرروا بأنهم غير راضين على نمط القيادة فهذا قد يرجع إلى تدخل القائد في تفاصيل العمل بصفة دائمة ومستمرة لمراجعة كل الأعمال المنجزة من طرف العمال، هذا من شأنه ان يصبح عاملا سلبيا ودليلا على عدم ثقة القائد بالعمال وبعملهم وبالنظر إلى اقدمية العمال نرى انه من البديهي أن يتوفروا على خبرات علمية ومهارات تخولهم لان يكونوا مصدر ثقة لرؤسائهم، فالتدخل يمكن أن يكون عند الضرورة فقط وذلك حتى لا يولد لدى العمال نوع من السخط على القائد وعلى العمل وهو ما يؤثر على سلامة الجهاز الأمني وتوفير الأمن المطلوب.

الجدول رقم (06) يوضح العلاقة بين كيفية تعامل القائد مع العمال في حالة التعرض لمشكل مهني مع فعالية القيادة.

المجموع	لا	نعم	فعالية القيادة تعامل القائد في حالة التعرض لمشكل مهني
100%	22.72%	77.28%	بمرونة
44	10	34	
100%	50%	50%	بشدة
12	06	06	
100%	28.58%	71.42%	المجموع
56	16	40	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام مثل نسبة 71.42% من الذين أجابوا بأنهم يرون أن القيادة فعالة، تنصدها نسبة 77.28% من الذين قالوا بأنهم يرون أن القيادة فعالة باعتبار أن تعامل القائد معهم في حالة التعرض لمشكل مهني يكون بمرونة، مقابل نسبة 50% عند الذين اقروا بأنهم يرون أن القيادة فعالة بالرغم من انه يعاملهم في حالة تعرضهم لمشكل مهني يكون بشدة، في حين نجد نسبة 28.58% التي مثلت عدم فاعلية القيادة، تنصدها نسبة 50% من الذين اقروا بعدم فاعلية القيادة، لان القائد يتعامل معهم بشدة في حالة تعرضهم لمشكل مهني، في المقابل نجد نسبة 22.72% عند الذين صرحوا بعدم فاعلية القيادة، لان القائد يتعامل معهم بمرونة في حالة تعرضهم لمشكل مهني.

إن القراءة الإحصائية للجدول تبرر سوسيولوجيا بان القائد يلجا إلى التعامل مع مرؤوسيه بطريقة مرنة في حالة تعرضهم لمشكل مهني ربما يرى أن هذه الطريقة هي الأنسب لتقريب المسافة بينه وبين عماله وبالتالي يتخطى العمال كل الصعاب التي تواجههم أثناء تأديتهم لأعمالهم دون حرج أو خوف وزيادة الثقة لديهم، وعليه فان المعاملة الإنسانية للقائد من شأنها أن تخلق جو سيكولوجي مريح من شأنه أن يزيد من العمل الجاد للمرؤوسين وللمؤسسة وباعتبار أن القائد يلعب دور المعلم في المؤسسة والموجه لفئة العمال الذين هم تحت إشرافه، وهذا ما وضحه قول ابن خلدون: "من كان مرباه بالعسف والقهر من المتعلمين والمماليك أو الخدم سطا به القهر وضيق عن النفس انبساطها وذهب بنشاطها ودعاه إلى الكسل وحمل على الكذب والخبث وهو التظاهر بغير ما في ضميره، خوفا من انبساط الأيدي بالقهر عليه وعلمه المكر والخديعة لذلك فسدت معاني الإنسانية التي له من حيث الإجماع والتمرن.....".[□]

أما الذين يعتبرون أن القيادة غير فعالة فقد يعود ذلك لأنهم يشعرون بأنهم يعاملون بشدة عند تعرضهم لمشكل مهني أو أن لديهم مشاكل مهنية كثيرة، فتضطر القيادة إلى التعامل معهم بشدة وصرامة، وذلك بغية توفير الأمن اللازم للمؤسسة محل الدراسة، وضرورة تكاتف الجهود من اجل ذلك.

□ عبد الرحمان ابن خلدون: المقدمة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2006، ص، 590.

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين الرضا عن النمط القيادي وتقييم الأداء بشكل جيد.

المجموع	لا	نعم	تقييم الأداء بشكل جيد الرضا عن نمط القيادة
100%	%0	%100	نعم
20	0	20	
%100	%70	%30	لا
10	07	03	
%100	%23.33	%76.67	المجموع
30	07	23	

تظهر لنا النتائج الموضحة في الجدول أن الاتجاه العام سجل نسبة 76.67% من الذين اقرروا بان عملهم يقيم بشكل جيد، تتصدرها نسبة 100% من الذين صرحوا بان أعمالهم تقيم بشكل جيد وهم راضون عن نمط القيادة، مقابل 30% للذين قالوا بان أعمالهم تقيم بشكل جيد وهم غير راضون عن نمط القيادة، في حين نجد نسبة 23.32% من الذين اقرروا بان أعمالهم لا تقيم بشكل جيد، تتصدرها نسبة 70% من الأفراد الذين صرحوا بان أعمالهم لا تقيم بشكل جيد وهم غير راضون عن نمط القيادة، وتتعهد النسبة عند تقييم الأداء بشكل جيد والرضا عن نمط القيادة.

يتضح لنا من خلال التعليقات الإحصائية على الجدول أعلاه سوسيولوجيا، أن معظم عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة راضون عن نمط القيادة، باعتبار أن قائدهم يقيم أداءهم بشكل جيد، هذا يرجع لكون القائد يتابع بصفة دائمة ومستمرة انجازات العمال فهو يركز تقييمه من خلال مبادلات العمال وحكمهم على المسائل كما يمنحهم هامشا من الحرية في التخطيط والتنفيذ واستخدام فطنتهم وضع تفاصيل عملهم بأنفسهم، وهذا الوضع يعطي للعامل نوع من الالتزام في أدائه بعمله، لكي يحضرا برضا قائده، خاصة وان كان هذا الأخير عادل بينهم، لكي يزيد من أدائه وتعزيز دافعيته نحو عمله، وكل هذا يضيف نتائج ايجابية جدا، في حين الذين هم غير راضين عن نمط القيادة فقد ارجعوا ذلك إلى عدم تقييم القائد لأدائهم على أحسن وجه، مما يشعرهم بان جهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة ليس لها معنى، الأمر الذي يجعل دافعيتهم نحو العمل تتخفف باعتبار أن العمل الذي يؤديه لا يقيم، فهو يرجع بالسلب على عمال الأمن وعلى الأمن في حد ذاته.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

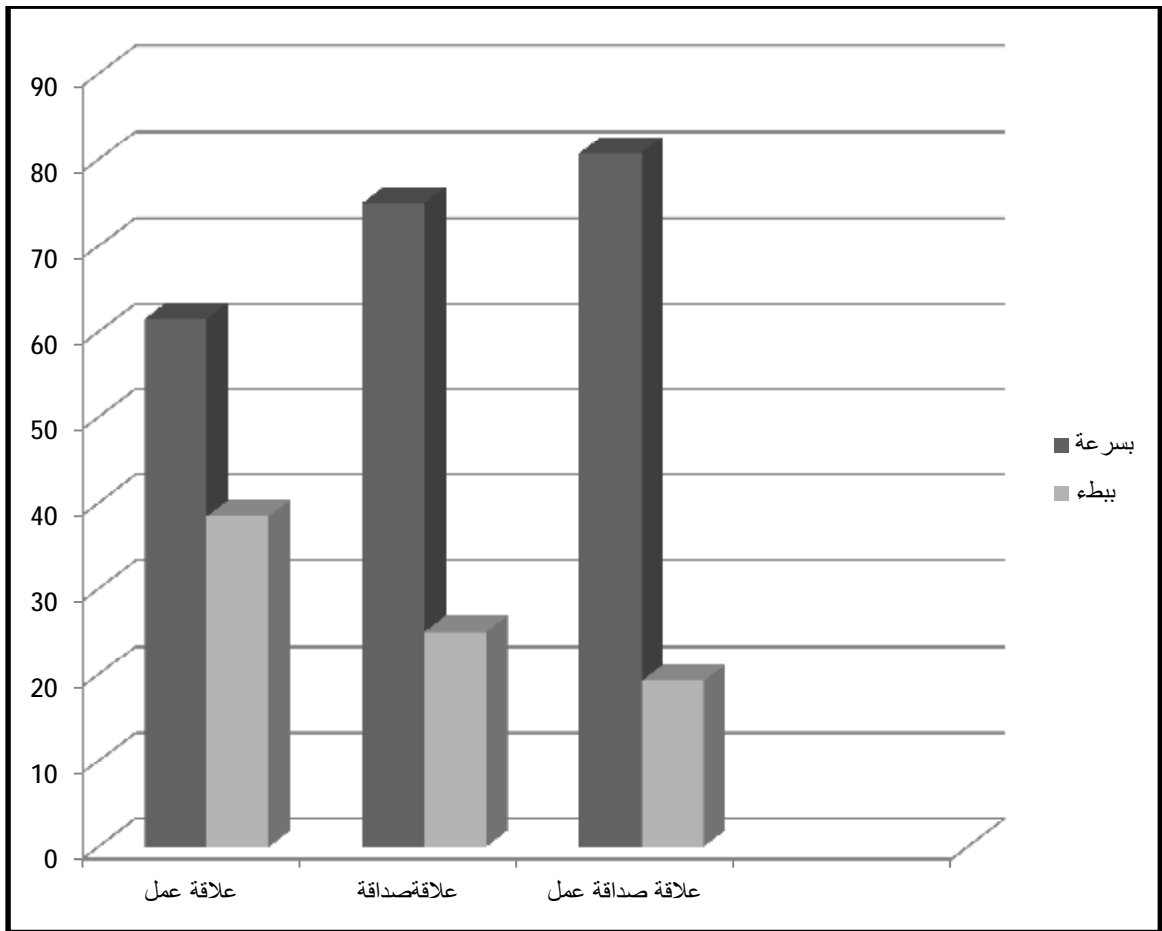
الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بالعمال وأعوان الأمن و درجة استجابة العمال للقرارات والأوامر الصادرة.

المجموع	ببطء	بسرعة	درجة استجابة العمال للقرارات طبيعة العلاقة والأوامر الصادرة بالعمال وأعوان الأمن
%100 26	%38.47 10	%61.53 16	علاقة عمل
%100 04	%25 01	%75 03	علاقة صداقة
%100 26	%19.23 05	%80.77 21	علاقة صداقة وعمل
%100 56	%28.85 16	%71.42 40	المجموع

من خلال النتائج أعلاه اتضح لنا بان الاتجاه العام قد سجل نسبة 71.42% من الذين قالوا بان العمال يستجيبون بسرعة للقرارات والأوامر الصادرة إليهم، تتصدرها نسبة 80.77% من الذين اقرروا بان العمال يستجيبون بسرعة للقرارات والأوامر الصادرة باعتبار أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة صداقة وعمل معاً، وفي المقابل نجد نسبة 75% ممن صرحوا بان درجة الاستجابة للقرارات والأوامر الصادرة تكون سريعة باعتبار أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة صداقة فقط وتليها نسبة 61.53% ممن صرحوا بان الاستجابة للقرارات والأوامر الصادرة تكون سريعة بالرغم من أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة عمل فقط، في حين نجد نسبة 28.58% ممن اقرروا بان درجة استجابة العمال للقرارات والأوامر الصادرة تكون بطيئة، تتصدرها 38.47% من الذين صرحوا بان درجة الاستجابة للقرارات والأوامر الصادرة تسير ببطء وتربطهم علاقة عمل فقط مقابل 25% من الذين يرون أن درجة استجابة العمال للقرارات والأوامر الصادرة تسير ببطء بالرغم من أن هناك علاقة صداقة مع المرؤوسين وتليها نسبة 19.23% من الذين قالوا بان درجة الاستجابة للقرارات والأوامر الصادرة تكون بطيئة بالرغم من أن هناك علاقة عمل وصداقة مع المرؤوسين.

إن النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل سوسيولوجيا أن أغلبية المبحوثين قد صرحوا بأنهم يميلون إلى أن تكون علاقتهم بمرؤوسيهام علاقة صداقة وعمل في نفس الوقت، مما يوحي لنا بأنهم يميلون إلى الوسطية في التعامل وربما لأنهم يعتقدون بان التعامل برسمية زائدة يفقدهم ثقة العمال واهتمامهم مما يؤثر على درجة استجابتهم للقرارات والأوامر الصادرة إليهم، ولا بإقامة علاقة صداقة فقط لأنهم يضمنون بأنها تفقدهم السيطرة على المرؤوسين مما يدفعهم للامبالاة والتماطل والتباطؤ في تنفيذ ما يوجه إليهم من أوامر، في حين نجد أن البعض منهم يرون بأنه من المستحسن أن تضبط علاقتهم بمرؤوسيهام

بالعمل فقط مما يقلل من المسافة بينه وبينهم وما ينتج عنه من استجابة سريعة للقرارات والأوامر غير أن النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه تبين عكس ذلك .
 أي انه كلما كانت العلاقة بين العمال وقائدهم علاقة عمل فقط كلما كنت الاستجابة للقرارات تكون بطيئة، لان استخدام السلطة بجمود والابتعاد عن الديناميكية في العمل من اجل انجاز الأعمال لا يولد إلا الجمود في التنفيذ، لذلك يستحسن أن تكون هناك حيوية تبعث الحركة عند المرؤوسين وتشجعهم على تلقي الأوامر والتوجيهات بمنتهى المرونة والمسؤولية امتثالاً لتعاليم ديننا الحنيف الذي يدعونا للتعامل بإنسانية في شتى صورها، فهو يحثنا على الرحمة وحسن المعاشرة والعدل في المعاملة ورعاية الآخرين والحرص على أمنهم كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إنكم لا تسعون الناس في أموالكم ولكن يسعون منكم بسط الوجه وحسن الخلق" رواه البيهقي.



شكل رقم (06) يبين العلاقة بين طبيعة العلاقة بالعمال وأعوان الأمن و درجة استجابة العمال للقرارات والأوامر الصادرة في شكل أعمدة بيانية.

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين طبيعة العلاقة بالعمال وأعوان الأمن و طريقة تعامله في حل النزاعات.

طريقة التعامل في حل النزاعات	طبيعة العلاقة بالعمال وأعوان الأمن	رسمية	ودية	المجموع
علاقة عمل	علاقة عمل	44.45%	55.55%	100%
علاقة صداقة	علاقة صداقة	50%	50%	100%
علاقة صداقة وعمل	علاقة صداقة وعمل	24%	76%	100%
المجموع	المجموع	35.71%	64.29%	100%
		12	15	27
		02	2	04
		06	19	25
		20	36	56

من خلال النتائج أعلاه اتضح لنا بان الاتجاه العام قد سجل نسبة 64.29% من الذين قالوا بأنهم يتعاملون بطريقة ودية في حل النزاعات، تنصدها نسبة 76% من الذين صرحوا بأنهم يميلون إلى التعامل بطريقة ودية في حل النزاعات كون العلاقة التي تربطهم هي علاقة صداقة وعمل معا، وبالمقابل نجد نسبة 55.55% من الذين يتعاملون بطريقة ودية في حل النزاعات وتربطهم علاقة عمل فقط، تليها نسبة 50% من الذين يقولون أنهم يتعاملون بطريقة ودية في حل النزاعات وتربطهم علاقة صداقة فقط، في حين نجد نسبة 35.71% من الذين يتعاملون بطريقة رسمية في حل النزاعات، تنصدها نسبة 44.45% من الذين يعملون على حل النزاعات بطريقة رسمية وتربطهم علاقة عمل فقط ثم تليها نسبة 24% من الذين يتعاملون بطريقة رسمية وتجمعهم علاقة صداقة وعمل معا.

تفسر هذه النتائج سوسولوجيا بان القائد يلجا إلى التعامل مع العمال بطريقة ودية عند وقوع نزاعات، يمكن إرجاع ذلك إلى خبرة القائد، الشيء الذي اكسبه أسلوب مميز للتعامل في مثل هذه الأمور، فحل النزاعات بين العمال يتطلب فاعلية في التعامل مع الجماعة وذلك بغية تحقيق الأمن المرجو. ويدخل ضمن هذه الفاعلية أشكال متنوعة كالمساعدة والتكيف والانسجام، وللوصول إلى هذا الهدف يستوجب إتباع منهج فكري واضح في التعامل مع شؤون التنظيم الإنساني وقضاياها ومشاكله وتكمن الصعوبة في أن القائد يحاول الموازنة والموافقة بين وجهات نظر مختلفة، وقد تكون في الكثير من الأحيان متضادة لذلك لابد على القائد أن يحاول خلق جو إنساني يسوده الاحترام المتبادل داخل جماعة العمل، وهذا يتطلب إمكانيات كبيرة.

في حين أن القائد الذي يلجا إلى الطريقة الرسمية منطقيا يمكن إرجاع ذلك إلى انه يرى أنها هي الأنسب، باعتبار أن الفرد بطبيعته يخاف من العقوبات التي تصدر من رئيسه سواء كانت إنذارات أو صم من الراتب فهي الأنجع في حل النزاعات بطريقة سريعة حتى يتفادى الوقوع مرة أخرى في مثل هذه المشاكل.

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين الانضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن وتطبيق الإدارة لأساليب جيدة في الاتصال.

المجموع	لا	نعم	تطبيق الإدارة لأساليب جيد في الاتصال الانضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن
100%	%0	%100	نعم
20	0	20	
%100	%70	%30	لا
10	07	03	
%100	%23.33	%76.67	المجموع
30	07	23	

تظهر لنا النتائج الموضحة في الجدول أن الاتجاه العام سجل نسبة 76.67% من الذين اقرروا بان الإدارة تطبق أساليب جيدة في الاتصال، تنصدها نسبة 100% من الذين صرحوا بان الإدارة تطبق أساليب جيدة في الاتصال كون ذلك راجع إلى انضباطهم على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن، وبالمقابل نجد نسبة 30% من الذين صرحوا بان الإدارة تطبق أساليب جيدة في الاتصال وليسو منضبطين في تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن، في حين نجد نسبة 23.33% من الذين صرحوا بان الإدارة لا تطبق أساليب جيدة في الاتصال، تنصدها نسبة 70% من الذين صرحوا بان الإدارة لا تطبق أساليب جيدة في الاتصال كون ذلك راجع إلى عدم انضباطهم على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن، وتتعدم النسبة عند الذين صرحوا بان الإدارة لا تطبق أساليب جيدة في الاتصال باعتبارهم منضبطين في تطبيق الأوامر والتعليمات لتوفير الأمن.

يتضح لنا من خلال التعليقات الإحصائية على الجدول أعلاه سوسيولوجيا، أن معظم عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة منضبطون على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن، باعتبار أن القائدة تطبق أساليب جيد في الاتصال، هذا يرجع لكون القائد يتابع بصفة دائمة ومستمرة انجازات العمال فهو يركز تقييمه من خلال منحهم هامشا من الحرية في التخطيط والتنفيذ واستخدام أساليب جيد من الاتصالات، سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم، فيطبقون الأوامر والتعليمات ويوفرون ال أمن وهذا الوضع يعطي للعامل نوع من الالتزام في أدائه بعمله، لكي يحضا برضا قائده، خاصة وان كان هذا الأخير عادل بينهم، لكي يزيد من أدائه وتعزيز دافعيته نحو عمله، وكل هذا يضيفي نتائج ايجابية جدا، في حين الذين هم غير منضبطون على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن فقد ارجعوا ذلك إلى عدم تطبيق الإدارة لأساليب جيدة في الاتصال على أحسن وجه، مما يشعرهم بان جهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة ليس لها معنى، الأمر الذي يجعل دافعيتهم نحو العمل تتخفف، فهو يرجع بالسلب على الأمن الواجب توفيره لفي محي هذه المؤسسة.

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وطبيعة العلاقة بالمشرف عليك.

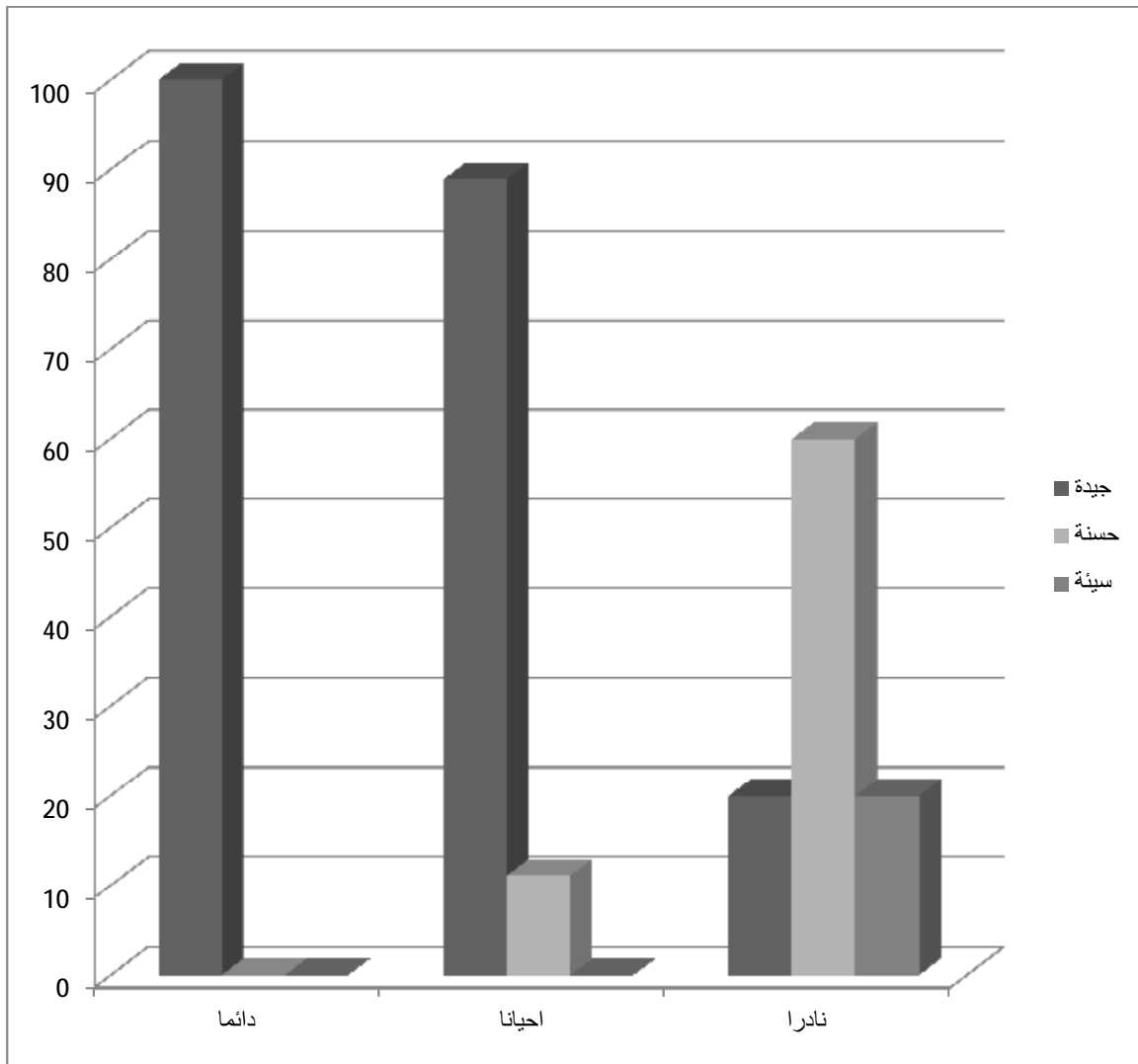
المجموع	سيئة	حسنة	جيدة	طبيعة العلاقة بالمشرف عليك مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
100% 02	0% 0	0% 0	100% 02	دائما
100% 18	0% 0	11.11% 02	88.89% 16	أحيانا
100% 10	20% 02	60% 06	20% 02	نادرا
100% 30	6.66% 02	26.66% 08	66.67% 20	المجموع

نستشف من خلال الجدول لعلاه أن الاتجاه العام مثل نسبة 66.67% من الذين تربطهم علاقة جيدة بالمشرف عليهم أو قائدهم، تنصدرها نسبة 100% من الذين صرحوا بان علاقتهم جيدة مع القائد، لأنه يسمح لهم بمشاركته في اتخاذ القرارات مقابل نسبة 88.89% من الذين اقرروا بأنهم على علاقة جيدة مع القائد باعتبار انه يشاركهم في اتخاذ القرارات أحيانا، تليها نسبة 20% من الذين صرحوا بان علاقتهم جيدة بقائدهم باعتباره يشاركهم في اتخاذ القرارات نادرا، في حين نجد نسبة 26.66% من الذين اقرروا بان علاقتهم بقائدهم متوسطة، تنصدرها نسبة 60% من الذين صرحوا بان علاقتهم بقائدهم متوسطة باعتبار انه نادرا ما يشاركهم في اتخاذ القرارات، مقابل نسبة 11.11% من الذين صرحوا بان علاقتهم بقائدهم متوسطة باعتبار أنها حيانا ما يشاركهم في اتخاذ القرارات، وقد سجلنا نسبة منعدمة لدى الصنف متوسط مع دائمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

في حين سجلنا نسبة 6.66% من الذين اقرروا بان علاقتهم بقائدهم سيئة، تنصدرها نسبة 20% من الذين صرحوا بان علاقتهم بقائدهم سيئة باعتبار انه نادرا ما يشاركهم في اتخاذ القرارات، وقد سجلنا نسبتيين منعدمتين من الذين صرحوا بان علاقتهم بقائدهم سيئة والمشاركة في اتخاذ القرارات لصنف دائما وأحيانا.

يمكن تفسير ذلك سوسيولوجيا بان القائد الذي يشارك عماله في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل سواء تعلق ذلك بتحديد الأهداف أو رسم الخطط فهو القائد الذي لا يركز السلطة في يده، ويعمل على توزيع المسؤوليات ويشجع العلاقات الودية بين أعضاء جماعته، ومن شأنه أن يحفزهم على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية قدراتهم الإبداعية كما تتوفر لهم الحرية في التعبير عن مفاهيمهم الفكرية والثقافية، وعلى هذا الأساس سيضمن القائد التفاف جماعته حوله مما يزيد من روح الإخلاص لديهم وتعميق العلاقة بينه وبينهم، خاصة إذا كانت مبنية على الجانب الإنساني، هذا الأخير الذي أكدت عليه إحدى الدراسات بجامعة متشجن فقد وجدت أن معاملة القائد الإنسانية للعمال من طرف قائدهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات من شأنها أن تبعث فيهم روح الولاء والانتماء إلى المؤسسة والشعور

بالرضا والأمن والاستقرار، كذلك هو الأمر بالنسبة لدراسة سوشيليا التي أكدت أن الجماعة والأعضاء الذين يشاركونهم قائدهم في اتخاذ القرارات، لا يتغيرون عن أماكن عملهم، على عكس الجماعة التي لا يشاركونهم قائدهم في اتخاذ القرارات، فان نسب تغيبهم تزيد يوما بعد يوم. وعليه فان مشاركة القائد لعماله في اتخاذ القرارات من شأنها أن تولد شعور لدى كل فرد أن جهوده هامة وحيوية، كما أن القرارات التي تتخذها الجماعة يميل أفرادها إلى تنفيذها دون مقاومة في حين أن القائد الذي لا يشارك عماله في اتخاذ القرارات ويعمل على التعصب لقراراته الفردية، بحيث لا يسمح لأي عامل بالاعتراض عن أوامره، مما يقلل من مستوى الأداء ونقص الأمن والاضطراب وعدم الاستقرار.



شكل رقم (07) يبين العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وطبيعة العلاقة بالمشرف عليك. في شكل أعمدة بيانية.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين الانضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن والأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة.

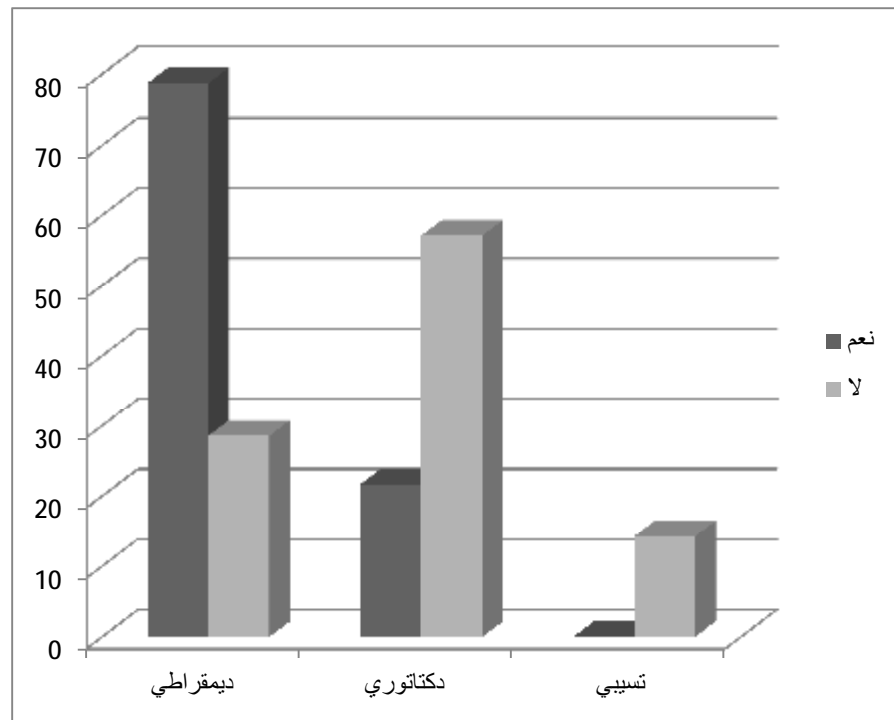
المجموع	أسلوب نسبيي	أسلوب دكتاتوري	أسلوب ديمقراطي	الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة الانضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن
100% 23	0%	21.73% 05	78.26% 18	نعم
100% 07	14.28% 01	57.14% 04	28.57% 02	لا
100% 30	3.33% 01	30% 09	66.67% 20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الاتجاه العام مثل نسبة 66.67% من الذين يعتبرون أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة، تتصدرها نسبة 78.26% من الذين صرحوا بأن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة، وأنهم منضبطون على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن، مقابل نسبة 28.57% من الذين اقرروا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة باعتبار أنهم غير منضبطون على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن، في حين نجد نسبة 30% من الذين اقرروا بأن الأسلوب الدكتاتوري هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة، تتصدرها نسبة 57.14% من الذين صرحوا بأن الأسلوب الدكتاتوري هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة، باعتبار أنهم غير منضبطون على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن، مقابل نسبة 21.73% من الذين صرحوا بأن الأسلوب الدكتاتوري هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة، باعتبار أنهم منضبطون على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن، في حين نجد نسبة 3.33% من الذين قالوا بأن الأسلوب النسبيي هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة، تتصدرها نسبة 14.28% بأن الأسلوب النسبيي هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة، باعتبار أنهم غير منضبطون على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن، وقد سجلنا نسبة منعدمة لدى الصف الذي يقول بأن الأسلوب النسبيي هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة، باعتبار أنهم منضبطون على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن.

يمكن تفسير ذلك سوسيولوجيا بأن الإدارة والقيادة الناجحة تعمل على استخدام الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العمال خاصة تلك التي تتعلق بالأفراد ككائنات اجتماعية أساسية أي أنهم

مكّفة بجعلهم يؤدون أعمالهم كمالاً هو مطلوب منهم، وذلك من خلال العمل على إزالة العراقيل التي تعترض ذلك، وحل مشاكلهم الاجتماعية والتنظيمية المختلفة بأسلوب ديمقراطي وفي مقابل ذلك فإنها تعمل على ضبط السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تكبح بعض الديناميات الغير سوية التي يشهدها البناء الاجتماعي للتنظيم والتي من شأنها أن تهدد توازن التنظيم وتكامل عناصره أو مستوى أدائه والتأثير على الأمن والسلامة المراد تحقيقها وحتى يتمكن المسؤول من القيام بذلك بكل كفاءة وفعالية، فإنه مطالب بأن يحترم هو نفسه القواعد والقوانين واللوائح الرسمية للتنظيم أو المؤسسة أو أن يطبق ذلك على الأقراد ونملاً اعتباراً لشخصياتهم أو مكانتهم أو اعتبارات شخصية أخرى لئلا تطبق القوانين بصفة انتقائية والتوسع في التعامل بالعلاقات الشخصية والعلاقات الغير رسمية على حساب العلاقات الرسمية، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تدهور المستوى التنظيمي للمؤسسات ويفقد النظام والانضباط.

بناءً على كل هذا يمكن تصور الدور الهام الذي تقوم به الإدارة والقيادة كعنصر تنظيمي مشرف على عمل التنظيم، وذلك بأن تفعل وأن تقوّم وتنسق وتوجه وتوفر الإمكانيات اللازمة والشروط الضرورية للكفاءة والفعالية التنظيميتين بالمزاوجة بين أسلوب الديمقراطية في اغلب المواقف والدكتاتورية في مواقف تستدعي ذلك.



شكل رقم (08) يبين العلاقة بين الانضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن والأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة في شكل أعمدة بيانية.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين عمل القيادة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويرها وتطبيق الإدارة لأساليب جيدة في الاتصال.

المجموع	لا	نعم	تطبيق الإدارة لأساليب جيد في عمل القيادة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويرها
100%	%0	%100	نعم
04	0	04	
%100	%90.38	%9.62	لا
52	47	05	
%100	%83.93	%16.07	المجموع
56	47	09	

من خلال الجدول لعلاه نجد أن الاتجاه العام مثل نسبة 83.93% من الذين اقرروا بان الإدارة لا تطبق أساليب جيد في الاتصال، تنصدرها نسبة 90.38% من الذين صرحوا بان الإدارة لا تطبق أساليب جيد في الاتصال، باعتبار أن القيادة لا تعمل على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويرها، مقابل نسبة منعدمة من الذين اقرروا بأن الإدارة لا تطبق أساليب جيد في الاتصال، باعتبار ان القيادة تعمل على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويرها، في حين نجد نسبة 16.07% من الذين اقرروا بان الإدارة تطبق أساليب جيد في الاتصال، تنصدرها نسبة 100% من الذين صرحوا بان الإدارة تطبق أساليب جيد في الاتصال، باعتبار أن القيادة تعمل على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويرها، مقابل نسبة 9.62% من الذين اقرروا بأن الإدارة تطبق أساليب جيد في الاتصال، واعتبار أن القيادة لا تعمل على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويرها.

يمكن تفسير ذلك سوسيوولوجيا إلى أن ضعف الاتصال بين الإدارة والعمال حول مناقشتهم حول المعوقات التي تحد من أدائهم في سبل توفير الأمن بالإضافة إلى الامبالاة هؤلاء المسؤولين وعدم اهتمامهم بأداء أدوارهم التنظيمية ولا يبذلون الجهد اللازم في اتجاه التعامل مع وضع العمال، فالمسؤولين يفترض بهم أن يكونوا أكثر حرصاً وأكثر مبادرة في اتجاه إيجاد الحلول اللازمة والمناقشة والبحث عن أصل هذه المشكلات على مستوى التنظيم ككل وذلك من خلال تفعيل عملية الاتصال بهم لمعرفة المعوقات التي تعوق أداءهم لأعمالهم ومساعدتهم على حلها والتفاعل مع اهتماماتهم وأخذها بعين الاعتبار ومعالجتها، والتركيز على سلوك تنظيمي إيجابي عالي المستوى، من شأنه أن يؤثر في سلوكيات بقية الفئات وتصرفاتهم، ويجعلهم يشعرون بالانتماء ويتميزون ببروح المسؤولية.

المقارنة:

حيث تعتبر المقارنة من الأدوات البحثية، تستهدف ضمان الدقة والصرامة العلمية، فالمقارنة بين القيادات في توفيرها للأمن الجامعي لكل من الاقامات حسوني رمضان 02

حسوني رمضان 03.

نويوات موسى الأحمدى.

أسفرت عن:

_ تعمل القيادة في كل من الإقامة الجامعية حسوني رمضان 03 والإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى على أداء الأعمال بانضباط في وقتها، عكس ما هو معمول به في الإقامة الجامعية حسوني رمضان 02 فما هو سائد عدم الانضباط والمماثلة والتأجيل من طرف القائد أي المديرية

_ يسود العمل الجاد في كل من الإقامة حسوني رمضان 03 ونويوات موسى الأحمدى نظرا لاختزال بعض الإجراءات الروتينية التي تضيع الوقت ولا طائل منها، بينما الإقامة الجامعية حسوني رمضان 02 تضع بعض الرسميات الزائدة عن الحاجة والمعيقة للأعمال (الرسمية فوق العادة) وتطيل التسلسل الهرمي ولا تمنح صلاحيات لأي جهة حتى ولو كانت في جانب اختصاصها وكل عمل يجب إن يصاحبه تصريح وموافقة، حتى وان لم يكن المطلوب يستدعي كل هذه الإجراءات المبالغ فيها والزائدة عن المستوى

_ نقص الاتصال بين القادة وبين العمال في الإقامتين الأوليتين وبالنسبة للإقامة الأخيرة فقد لاحظنا من خلال الزيارات المتكررة عدم رضا العمال واستياء البعض الآخر من المعاملات والإجراءات التي تعمل بها القيادة في تسيير شؤون المؤسسة.

في الأخير تبقى هذه محاولة منا لكشف الواقع المعمول به من طرف القيادات في توفيرها للأمن داخل الجامعات، قد نخطئ في الحكم على بعض النتائج كما قد يصعب علينا فهم البعض الآخر.

استنتاج النتائج:

على مستوى الفرضية الأولى:

يمكن للقيادة الفعالة أن تساهم في تحقيق وتوفير الأمن للمؤسسة الجامعية.

_ سماح القائد لمروسيه بمشاركته في اتخاذ القرارات يوضح التوافق في الآراء بين الإطارات وعمال التنفيذ مما يؤدي إلى وجود علاقة جيدة بين القائد ومروسيه ، فيساهم ذلك في توفير الأمن والسلامة للمؤسسة الجامعية.

_ ابتعاد القائد عن الرقابة اللصيقة والتدخل في كل تفاصيل العمل، يسمح لهم بالقيام بأعمالهم الموكلة إليهم بكل إتقان وبالتالي رضا العمال وتقديم أفضل ما لديهم.

_ العلاقة بين القائد والمرؤوسين مبنية على أساس الاحترام لا على أساس التسلط سمحت بتكوين علاقات جيدة بينهم.

_ تعامل القائد بمرونة مع مروسيه يزيد من الشعور بالأمن والاستقرار ويعكسه على محيطه الذي يعمل في داخله.

_ من خلال المؤشرات التي تم عرضها تبين أن للقيادة الفعالة دور في تحقيق الأمن والاستقرار وذلك بحسن التعامل مع العنصر البشري لفئة المنفذين على اختلاف مستوياتهم ، وبذلك يصل القائد إلى هدفه ومبتغاه الذي يعمل من اجل تحقيقه.

والى هذا نرجح إثبات الفرضية الأولى إلى حد كبير داخل المؤسسة محل الدراسة.

على مستوى الفرضية الثانية:

يمكن للاتصال المعتمد أن يؤثر على نوعية القيادة.

_ الانضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن من طرف أعوان التنفيذ راجع إلى ترك مجال للتحرك في طريقة أداء المهام الموكلة إليهم

_ درجة استجابة العمال للقرارات والأوامر الصادرة بطيء وذلك راجع إلى أسلوب الاتصال المعتمد من طرف القيادة وكذلك لعدم فهم الرسالة المراد تنفيذها.

_ دور عملية الاتصال هام في أي مؤسسة وضرورة استعمالها بالشكل المنوط بها أهم، فالعملية الاتصالية بين كل المستويات يجب أن تكون ايجابية، لأنها تتعامل مع مورد حساس. وكل إيصال لام راو قرار بطريقة غير مدروسة ستكون له نتائج سلبية على المؤسسة وعلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

لكن رغم كل هذه النقائص إلا أن القيادة لم تتأثر بهذه العملية الهامة ويبقى القائد هو الأمر النهائي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وسنعرف السبب لذلك من خلال نتائج الفرضية الثالثة.

_ من خلال النتائج المتوصل إليها تبين عدم إثبات الفرضية الثانية.

على مستوى الفرضية الثالثة:

النمط القيادي الديمقراطي والدكتاتوري في بعض المواقف هو النمط المناسب لتحقيق الأمن والسلامة الجامعية.

_ المزج بين نمطين من القيادة، القائد المهتم بالعامل وإشراكه في اتخاذ القرارات والقائد الذي يهتم بتحقيق الأهداف والنتائج.

_ مراقبة يسر العمل من خلال تتبع النتائج وليس من خلال تتبع العاملين على الانجاز بصورة لصيقة فهذا يقلل من المستوى الذي نود الوصول إليه.

_ الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة أسلوب ديمقراطي في اغلبه غير انه يتماشى مع المتغيرات والمستجدات.

من خلال النتائج المتوصل إليها نرجح إثبات الفرضية الثالثة، والتي تفيد أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأصلح لتسيير المؤسسة محل الدراسة والأسلوب الدكتاتوري يمكن إشراكه في بعض المواقف التي تستدعي ذلك لعدم الخروج عن الطاعة وتنفيذ الأوامر والتعليمات الموكلة لكل عامل دون استثناء.



□

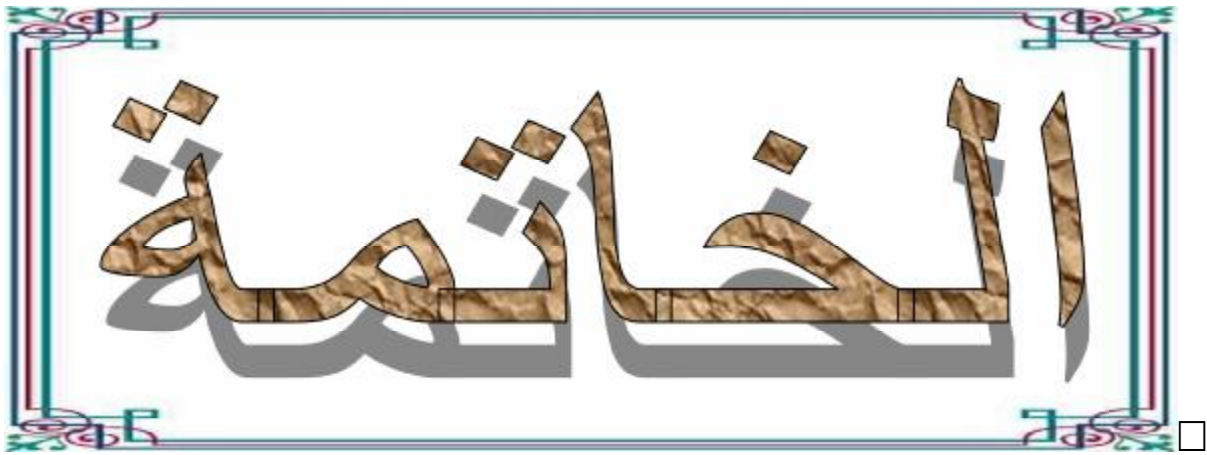
□

□

□

□

□



□

□

□

الخاتمة:

كان محور اهتمامنا يشمل عدة جوانب هامة وحساسة كالقيادة، الأمن ، عملية الاتصال . إذ أن القيادة هي الرأس والمحرك الأساسي لأي مؤسسة صف إلى ذلك محاولة التعرف على واقع العملية القيادية في توفيرها للأمن والسبل التي تستخدمها من اجل ذلك، ولا يتأتى كل هذا إلا من خلال حلقة رابطة بينهما ألا وهي الاتصال بين القيادة كمفكر ومخطط للأهداف والاستراتيجيات الأمنية وبين الذراع المنفذ لهذه الخطط .

وقد سعت هذه الدراسة لتحقيق هدفها من خلال مساءلة الإطارات من جهة وعمال التنفيذ من جهة أخرى عن واقع القيادة والأمن الموجود بالمؤسسة ، وبالتالي التمكن من المقارنة بين الرأيين، فمن خلال النتائج المستخلصة تبين أن القيادة والإدارة الناجحة تعمل على استخدام الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العمال خاصة تلك التي تتعلق بالأفراد ككائنات اجتماعية أساساً أي أنها مكافئة بجعلهم يؤدون أعمالهم كمالاً هو مطلوب منهم ، وذلك من خلال العمل على إزاحة العقابيل التي تعترض ذلك وحل مشاكلهم الاجتماعية والتنظيمية المختلفة بأسلوب ديمقراطي وفي مقابل ذلك فإنها تعمل على ضبط السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، كما تكبح بعض السلوكات والتصرفات الغير سوية التي يشهدها البناء الاجتماعي التنظيمي والتي من شأنها أن تهدد توازن التنظيم وتكامل عناصره أو مستوى أدائه والتأثير على الأمن والسلامة المراد تحقيقها،

وحتى يتمكن القائد من القيام بذلك بكل كفاءة وفعالية فإنه مطالب بأن يحترم القواعد والقوانين واللوائح الرسمية للتنظيم أو المؤسسة وأن يطبق ذلك على الأفراد دونما اعتبار لشخصياتهم أو مكانتهم أو اعتبارات شخصية أخرى لأن تطبيق القوانين بصفة انتقائية والتوسع في التعامل بالعلاقات الشخصية والعلاقات الغير رسمية على حساب العلاقات الرسمية، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تدهور المستوى التنظيمي للمؤسسات أو فقدان النظام والانضباط فالتحكم الحسن في كيفية التعامل مع العمال ومنحهم جانب من الحرية في أداء المهام الموكلة إليهم في حدود معقولة، تزيد من الكفاءة والأداء لدى هذه الفئة من العمال وترفع من مستواهم العملي وخاصة فيما يتعلق بالجانب الأمني الذي إن اختل اختلت جميع الموازين وتفاقت المشاكل ولم يعد لأي شيء قيمة في غيابها،

بناءً على كل هذا يمكن تصور الدور الهام الذي تقوم به القيادة كعنصر تنظيمي مشرف على عمل التنظيم، وذلك بأن تفعل وأن تقود وتنسق وتوجه، وتوفر الإمكانيات اللازمة والشروط الضرورية للكفاءة والفعالية التنظيميتين بالمزاوجة بين أسلوبية الديمقراطية في اغلب المواقف والدكتاتورية في مواقف تستدعي ذلك.

وباعتبار أن هذه الدراسة زاوجت بين موضوعين كلاهما أهم من الآخر وكل منهم متشعب لتداخل عناصر كثيرة في تحقيقه، واعتبار العملية الاتصالية هي الواسطة بينهما هذه الأخيرة تعاني إلى حد ما من نقص الاتصال بين المنفذين والقادة، ونقص تفعيل هذه القنوات يؤدي بالضرورة إلى تدني الفاعلية المطلوبة وخاصة لهذا الموضوع الحساس ألا وهو الأمن.

ولكن رغم النقائص الملموسة إلا أننا لم نلمس انخفاض لمستوى الأمن في الاقامات الجامعية التي أجريت عليها الدراسة.

فواقع القيادة أنها تتماشى مع الظروف التي تحيط بها وتحاول توفير الجو الملائم للعمل على توفير الأمن رغم النتائج المستخلصة من الدراسة التي أشارت إلى وجود نقص في العملية الاتصالية بين القيادة والمرؤوسين.

وفي الأخير تبقى هذه النتائج المستخلصة من الدراسة مجرد نقطة بداية لدراسات أخرى أكثر عمقا

وتوسعا.

قائمة المراجع



- أ. القرآن الكريم. □
1. سورة ال عمران: الاية 26. □
 2. سورة الانعام: الاية 82.
 3. سورة النور: الاية 55.
 4. سورة الرعد: الاية 28.
- ب. الحديث الشريف □
5. أبو داود في كتاب السنة □ 26 الميمنية أخرجها احمد في المسند □ 4، باب في لزوم السنة، حديث رقم، 4607 □ الترمذي في كتاب العلم، باب ملا جاء في الأخذ بالسنة □
- ج. الكتب. □
6. إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة. الدار الجامعية للطباعة والنشر. بيروت □ 1983.
 7. احمد ماهر البكري : القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ,المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية , 1974 □
 8. احمد عبد المحسن العساف :مهارات القيادة وصفات القائد ,دار النشر العلمي والمطابع ,الرياض .2005.
 9. إياد شاكر البكري:تقنيات الاتصال بين زمنين .الشروق.عمان.الاردن . 2003 □
 10. بابكر فيصل عبد الله :مهارات الاتصال الفعال .الدار السعودية للنشر والتوزيع .الرياض. المملكة العربية السعودية . 2001
 11. بدر حامد أحمد :السلوك التنظيمي ,دار القلم ,الكويت , 1962 □
 12. بووهر دايانا :مهارات الاتصال بثقة .كيف تكون على صواب من اول مرة وفي كل مرة . ترجمة :مبارك بن محمد الحماد الوزرة .الرياض.مركز مهارات التدريب . 2003.
 13. بيتر دريكر:ترجمة اللواء محمد عبد الكريم:الدار الدولية للنشر و التوزيع, مصر , 1996,
 14. بلقاسم سلاطنية، حسان الجلاني:منهجية العلوم الاجتماعية،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004 □ □

15. بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2001.
16. جابر سامية محمد: الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية . 1983.
17. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2004.
18. هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، جامعة التحدي، ط1، الجماهيرية الليبية، 2008.
19. هلال محمد عبد الغني حسن: مهارات الاتصال. مركز تطوير الاداء والتنمية. القاهرة، 1996.
20. زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد. منظور كلي مقارن. دار مجد لاوي للنشر والتوزيع . عمان .الأردن. 1993.
21. زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية ،دار كنوز للمعرفة ،2002.
22. زنداح بشير إبراهيم: مقترحات تبسيط وتطوير الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية .معهد الإدارة العامة.الرياض.1982.
23. حجازي محمد وعبد الفتاح عبد الوهاب: وسائل الاتصال الرسمي في المملكة العربية السعودية.الرياض.معهد الإدارة العامة 1987. محمد لطفي راشد:الاتصالات الإدارية.مطابع الفرزدق .الرياض .1983.
24. حلوة علي محمد .واحمد هناء سيد : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين .تقييم الأداء .ج2 .مكتبة ابن سينا .القاهرة . 1991.
25. حسين حمادي:أسرار الإدارة اليابانية، دار الدقي، القاهرة، 1988.
26. حسن حريم :السلوك التنظيمي .سلوك الأفراد والمنظمات في جماعات ،دار حامد،عمان ،الأردن ،2004.
27. حسن محمد إبراهيم حسان ،محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية ،دار المسيرة ،ط1 ،عمان الأردن ، 2007 .
28. طارق على جماز: السلوك التنظيمي ،الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك ،كلية الإدارة والاقتصاد . 2005 .

29. طارق شريف يونس, الفكر الاستراتيجي للقادة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة, ط1, 2002.
30. ليكرت رانيسيس :أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة: علي البرسيلي:مؤسسة سجل العرب، ط1، القاهرة، مصر، 1977
31. ماجد الحلو:علم الادارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1987
32. مؤيد سعيد السالم:نظرية المنظمة الهيكل والتصميم،دار وائل للنشر،ط2، 2005
33. موريس انجرس:منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون،دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004
34. محمد العربي ولد خليفة:المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،1989.
35. محمد الصيرفي :شروط القيادة الإدارية ،مؤسسة حورس، الإسكندرية 2009،
36. محمد بومخولف:التنظيم الصناعي والبيئة،دار الأمة،ط1،الجزائر، محمد بومخولف:التنظيم الصناعي والبيئة،دار الأمة،ط1،الجزائر،
37. محمد بن حمودة :علم الإدارة المدرسية.نظرياته وتطبيقاته في النظام الجزائري، دار العلوم ،عنايه، 2006.
38. محمد سويلم :الإدارة ،دار الهاني ،ط1 ،مصر ،1994
39. محمد علي محمد:علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة في طرائق البحث وأساليبه،دار المعرفة الجامعية،ط2،الإسكندرية،1984.
40. محمد قاسم القريوني :دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ،دار وائل ، ط5،عمان،الأردن،2009
- 41.نجم عبد الله العزاوي:مشاكل إعداد القيادات الإدارية في الدول العربية بالتطبيق على الجمهورية العراقية، جامعة المنصورة، رسالة الدكتوراة غير منشورة، 1980.
- 42.نواف كنعان :القيادة الإدارية ،دار العلوم للطباعة والنشر،الرياض،1982.
- 43.نمر سعود بن محمد وآخرون :الادارة العامة الاسس والوظائف ،مطابع الفروق ،ط2، الرياض ،1990

44. سهير عبد الظاهر ومصطفى مدحت: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية و
الاقتصادية، دار الإشعاع، ط1، الإسكندرية، 1976.
45. سيد الهواري: الإدارة: الأصول و الأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين
الشمس، 1976.
46. سمير محمد حسن: الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، ط1، عالم
الكتب، القاهرة، 1984.
47. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز. الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية
لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
48. عامر سعيد يس: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ
للنشر، الرياض، 1986.
49. عباس أحمد الهيمطي: الجهاد في الإسلام ضوابطه ومسؤوليته، مكتبة ومطبعة
الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية.
50. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث،
الإسكندرية.
51. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي: الطرق الإحصائية التطبيقية للمعاينة، جامعة السابع
من أبريل، ط1، ليبيا، 1997.
52. عبد اللطيف خليفة، عبد الله معتز: الدوافع والانفعالات، دار المنار
الإسلامية، الكويت، 1997.
53. عبد السلام أبو قحف: تجربة الإدارة في اليابان، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر
2000.
54. عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، ط1. عمان
الأردن. 2000.
55. عبد الرزاق أميل أبو شعر: العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، معهد الإدارة
العامة، الرياض.
56. عبد الرحمان ابن خلدون: المقدمة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1،
بيروت، لبنان، 2006.

57. علي احمد علي :الاسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية .مكتبة عين شمس.القاهرة .1985. □
58. علي السلمي : بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد .مركز البحوث المعهد القومي للإدارة العليا .القاهرة .مصر.1987. □
59. علي السلمي :إدارة السلوك التنظيمي ،دار الغريب ،القاهرة ، 2004. □
60. على محمد البراك:القيادة التربوية ,مجموعة محاضرات ,الدورة التدريسية التأهيلية للترقي لوظيفة مدير مدرسة,2006 ,
61. علي سعد: مستويات الأمن لدى الشباب الجامعي,مجلة جامعة دمشق ،المجلد 15،العدد1، 1999
62. علي□عبد□الرزاق□جلبي:علم□اجتماع□الصناعي□،ط3 ، دار□المعرفة□الجامعية□
63. عليوة السيد: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ,دار السماح ,ط1 ,القاهرة ,مصر, 2001,
64. عيش محمد ماهر :الاتصالات دراسة تحليلية .مكتبة عين شمس.القاهرة .1986. □
65. عمار بوحوش: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995. □
66. عشاوي سعد الدين :الإدارة :الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية و الأمنية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض. 2000. □
67. فائق مشعل قدوري:إعداد إستراتيجية شمولية لتطوير القيادات الإدارية في قطر العراق , أطروحة دكتوراة, الجامعة المستنصرية, العراق , 1996
68. فارس حلمي :المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ,دار الشروق للنشر والتوزيع ,ط1 ,الأردن , 1999
69. فهد سعود عبد العزيز العثيمين:الاتصالات الإدارية ماهيتها.أهدافها أساليبها.شركة الصفحات الذهبية المحدودة،الرياض،1993. □
70. فهمي محمد سيد وبدوي هناء حافظ :تكنولوجيا الاتصال والخدمة الاجتماعية.دار النشر للجامعات. الإسكندرية .1991. □
71. فيريل هيدي:الإدارة العامة منظور مقارن, ترجمة محمد قاسم القريوتي ،الجامعة الأردنية, عمان, 1983 □

72. فريد النجار: التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2007 □
73. صلاح الدين عبد القادر النعيمي :المدير القائد والمفكر الاستراتيجي ,دار إثراء للنشر والتوزيع ,عمان , ط2 , 2008 □
74. صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة □ديوان المطبوعات □الجامعية □الجزائر □، □ □ □ □
75. قوته محمد بن نوري ودياب عبد الحميد بن احمد: الاتصالات الادراية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الاوسط، الريلض، 2002. □
76. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999. □
77. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، ط1، الجزائر، 2002. □
78. شادية النل ، عصام ابو بكرة: تطوير مقياس للأمن في إطار إسلامي،مجلة أبحاث اليرموك، المجلد12 ،العدد 2، 1997.
79. تاكايوكي يامامورا: ترجمة: عادل زقاغ: مفهوم الأمن في نظرية العلاقات الدولية، ط1، دار الشروق، عمان، 2006. □
-
- د. الرسائل الجامعية. □
80. حكمت الجميلي :الالتزام وعلاقته بالأمن النفسي ، رسالة ماجستير،كلية الآداب ،صنعاء 2001 □
81. احمد دروم: دور القيادة الادارية في تحفيز الافراد، مذكرة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2009. □
82. بوسام بوبكر: فكرة القيادة الادارية وتطبيقاتها في الفكر الاسلامي، رسالة ماجستير،كلية العلوم القانونية والادارية، الجزائر، 2001. □
83. محمد الدوري: الاعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاجتماعية، دمشق ،سوريا، 1997 □
84. عبد الله حميد حمدان السهيلي: الامن وعلاقته بالتحصيل الدراسي لطلاب رعاية الايتام، قسم العلوم الاجتماعية، الرياض، 2001.

85. سليمان محمد القحطاني: العلاقة بين مستوى التدين والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، 1996.

86. ذكرى تلهما: الحاجات الإرشادية لمدرسي الثانوية وفق شعورهم بالأمن، رسالة ماجستير، كلية التربية، صنعاء، 2004، □

ه. المجالات. □

87. هاشم طالب: أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة الابتسامة الانترنت □ www.bt.esama.com □

88. وجيه عبد الرسول العلي، محمد مختار محمد عثمان، دور كليات الإدارة و

الاقتصاد في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة التنمية الإدارية، بغداد، 1981

89. الطاهر الابراهيم: الجامعة ورهانات عصر العولمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، جامعة باتنة، الجزائر

90. عبد الكريم درويش: التدريب منظور علمي وعملي، المجلة العربية للتدريب، العدد 2، فبراير، 1988. □

و. الجرائد □

91. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 96-158، العدد 24

، المؤرخ في 04 ماي 1996 الجزائر، يحدد شروط تطبيق احكام الامن الداخلي في المؤسسة. والمتعلق بحماية الاملاك العمومية وامن الاشخاص فيها. □

92. الجريدة الرسمية □ للجمهورية الجزائرية: المرسوم الرئاسي رقم 03-215، العدد 57، الجزائر، سبتمبر 2003، حرر من طرف احمد اويحيى.

ز. القواميس والمعاجم □

93. ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري. لسان العرب. ج1. بيروت دار. □

94. ابن منظور : جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري لسان العرب، ج12، دار صادر، بيروت، 2000 □ □

المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، الجزء 1، ط3، دن، القاهرة، 1985 .

ح. البحوث □

92. زين العابدين حمريط: مصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي بالإقامة الجامعية
نوبوات موسى الأحمدى، 2012.

ط. المحاضرات □

93. سعد بن عبد الله العريفي: محاضرة بعنوان: مقومات الأمن في الشريعة الإسلامية

، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006. □

ي. الملتقيات □

94. عبد القادر حسن قابل: الملتقى الإداري الثاني للإدارة، تحت عنوان: الإدارة

والتغيرات العالمية الجديدة، جامعة غار يونس، بنغازي، ليبيا، 2004. □

ك. مواقع الانترنت. □

95. الموسوعة العربية العالمية: □

[http://www.mawsoah.net/maogen.asp?h0\\$\\$\\$main&fileidstart](http://www.mawsoah.net/maogen.asp?h0$$$main&fileidstart)

فهرس الأشكل

□ فهرس الأشكال

□ رقم الشكل	□ عنوان الشكل	□ الصفحة
01□	□ عناصر الاتصال الإداري	21□
02□	□ مقارنة خصائص الإدارة اليابانية بنظيرتها الولايات المتحدة الأمريكية	36□
03□	□ التسلسل الهرمي للحاجات عند ماسلو	55□
04□	□ المخطط التنظيمي والتفصيلي لمصلحة النظافة والصيانة والأمن الداخلي	63□
05□	□ الهيكل الوظيفي لمصلحة الأمن	66□
06□	□ الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية	81□
07□	□ توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس في شكل أعمدة بيانية	97□
09□	□ توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي في شكل أعمدة بيانية	98□
10□	□ توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في شكل أعمدة بيانية	99□
11□	□ المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من أجل توفير الأمن مع قبول القرارات من طرف المنفذين على أساس الإحترام في شكل دائرة نسبية	101□
12□	□ المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من أجل توفير الأمن مع قبول القرارات من طرف المنفذين على أساس التسلط في شكل دائرة نسبية	101□
13□	□ طبيعة العلاقة بالعمال وأعوان الأمن ودرجة استجابة العمال للقرارات والأوامر الصادرة في شكل أعمدة بيانية.	106□
14□	□ العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وطبيعة العلاقة بالمشرف في شكل أعمدة بيانية	110□
15□	□ العلاقة بين الإنضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن والأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير مؤسسة في شكل أعمدة بيانية	112□

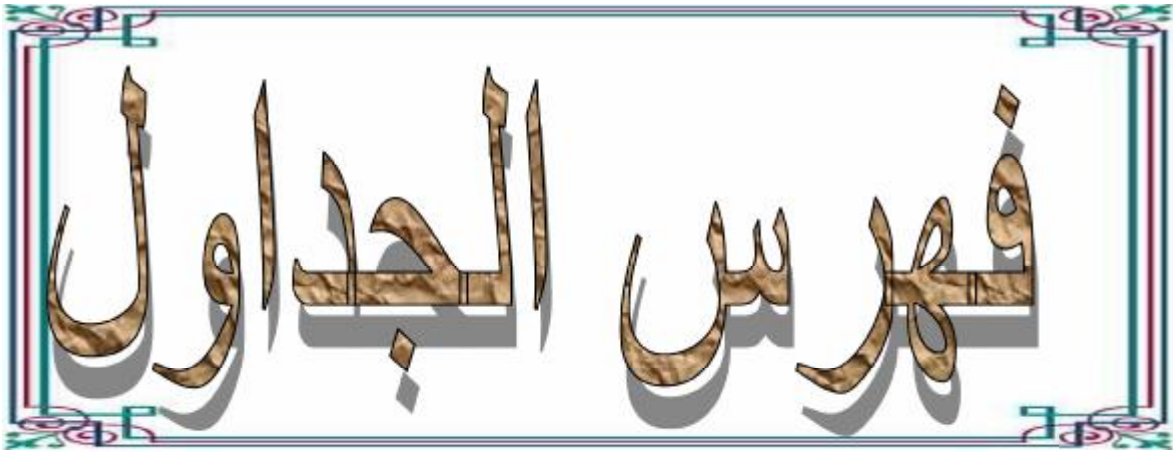
□

□

□

-
-
-
-

-
-
-
-

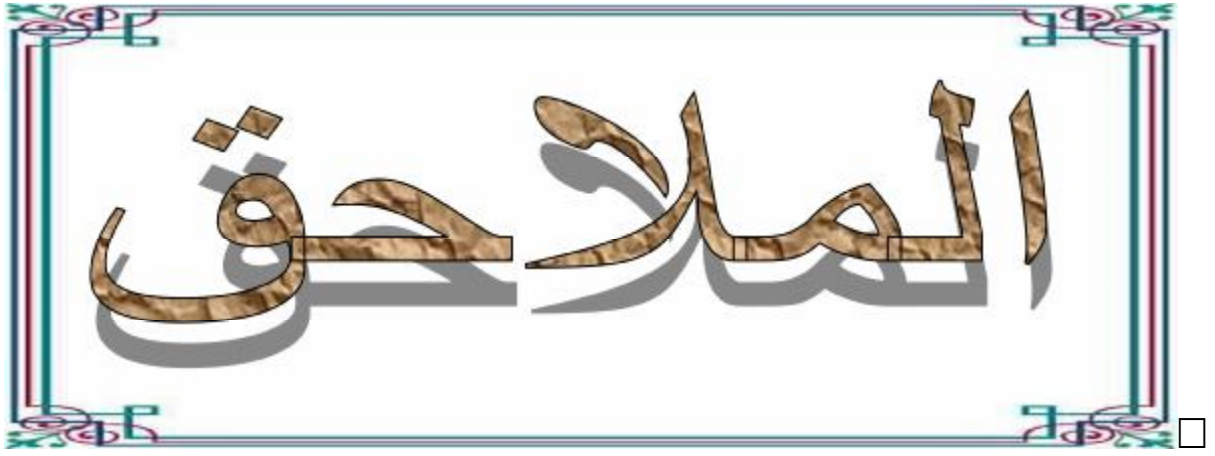


-
-
-
-
-
-



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	96
02	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	97
03	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	98
04	قبول القرارات من طرف المنفذين مع المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الأمن.	100
05	العلاقة بين تدخل القيادة في كل تفاصيل العمل والرضا عن النمط القيادي	102
06	العلاقة بين كيفية تعامل القائد مع العمال في حالة التعرض لمشكل مهني مع فعالية القيادة.	103
07	العلاقة بين الرضا عن النمط القيادي وتقييم الأداء بشكل جيد	104
08	العلاقة بين طبيعة العلاقة بالعمال وأعوان الأمن و درجة استجابة العمال للقرارات والأوامر الصادرة.	105
09	العلاقة بين طبيعة العلاقة بالعمال وأعوان الأمن و طريقة تعامله في حل النزاعات.	107
10	العلاقة بين الانضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن وتطبيق الإدارة لأساليب جيدة في الاتصال	108
11	العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وطبيعة العلاقة بالمشرف عليك	109
12	العلاقة بين الانضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمن والأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة.	111
13	العلاقة بين عمل القيادة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويرها وتطبيق الإدارة لأساليب جيدة في الاتصال	113





□

□

□



□

□

□

□

□

□

□

□

□

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

□وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

□جامعة المسيلة

□كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

□قسم علم الاجتماع

□الموضوع

□ واقع القيادة في توفير الأمن الداخلي

□ دراسة ميدانية بجامعة □ للجامعات

□ □

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تخصص: التنظيم والعمل L M D

□-إشراف : بن خالد جمال

□-إعداد : عيساوي خيرة

2013/ 2012

□وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

□ جامعة المسيلة

□ كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

□ قسم علم الاجتماع

□ استمارة استبيان

□ استمارة خاصة بالإطارات

عمل مكمل لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل L M D

□ سيدي :

أرجو من سيادتكم بمنحي جزء من وقتكم للإجابة عن هذه الاستمارة التي بين أيديكم، من أجل استعمالها في إطار البحث العلمي وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة والتي تتفق تماما مع رأيكم بكل دقة وموضوعية أملا أن يتسع صدوركم بقراءة بنود هذه الاستمارة للإجابة عليها ونؤكد لكم على أن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي

□

* اشراف الاستاذ: -

- بن خالد جمال

* إعداد الطالبة:

□ عيساوي خيرة

□

□

□

□ 2013/ 2012 .

□ المحور الأول: البيانات الشخصية .

□

أنثى

□

□ 1-الجنس : ذكر

2-العمر : سنة .

3-المؤهل العلمي :

ثانوي كالوريا انس ه ستير د راه

4-المؤهل المهني : إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- سنوات الخبرة :.....سنة .

المحور الثاني :مستوى فعالية القيادات الإدارية في توفير الأمن الداخلي للجامعات

6-هل تقوم الإدارة بإعطاء ملاحظات حول نوعية العمل؟ نعم لا

7-ما طبيعة الملاحظات الموجهة من قبل الإدارة ؟

تنبيهية توجيهية تانيبية

8-هل تعرض الإدارة على عمالها فرص لتطوير مهاراتهم ؟ نعم لا

9-هل تحترم أوقات عملك ؟ نعم لا

10-هل تسعى دائما إلى توفير الراحة والسلامة والأمن داخل المنظمة ؟ نعم

11-هل يرجع عملك في توفير الأمن إلى ؟

الأسلوب الرقابي الصارم

جدية العمل وضرورة الانضباط

12-ما هو الأسلوب الذي تعتمد عليه عند أدائك للمهام ؟

التسبب والإهمال أداء الأعمال بانضباط في وقتها التأجيل والتأجيل

13-ما هو المستوى الفعلي المعمول به من طرف القيادات من اجل توفير الامن ؟

عالي متوسط ضعيف

14-هل أنت راض عن جوا عمل السائد في المؤسسة ؟ نعم لا

المحور الثالث :تأثير عملية الاتصال على نوعية القيادة .

15-ما هو الأسلوب المستخدم من طرف القيادة في عملية الاتصال ؟

أسلوب بسيط أسلوب معقد

16- هل تفرض القيادة العمل ب؟

الاتصال العمودي النازل بال النازل والصاعد

17- هل تطبيق الإدارة أساليب جيدة في الاتصال ؟ نعم

18- ما نوع الأوامر التي تضعها القيادة من اجل تحقيق الأمن ؟

أوامر مباشرة أوامر غير مباشرة

19- ما طبيعة علاقتك بالعمال وأعوان الأمن ؟

علاقة عمل فقط صداقة وعمل صداقة

20- ما هو تقييمك لدرجة استجابة العمال للقرارات والأوامر الصادرة ؟

بسرعة يبطئ

حدوث نزاعات في المؤسسة ماهي طريقة تعاملك مع الموقف ؟ 21- عند

بطريقة رسمية بطريقة غير رسمية ودية

22- في رأيك ما هو الدور الذي يمكن لعملية الاتصال بين كل المستويات أن تلعبه ؟

.....

23- هل تؤثر أنماط الاتصال على انتمائك للمؤسسة نعم

المحور الرابع: النمط القيادي الأكثر ملائمة لتحقيق الأمن المطلوب .

24- ما هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة في تسيير المؤسسة ؟

أسلوب ديمقراطي دكتاتوري أسلوب تسيبي

25- ما هو النمط القيادي الذي تعملون به ؟

-القائد الموجه الذي يصدر الأوامر ويأخذ المعلومات بدون تبرير

-القائد الإنساني الذي يهتم بالفرد والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير دون إشراكهم

في اتخاذ القرارات

-القائد المشارك الذي يهتم بالتشاور واخذ الاقتراحات

-القائد المهتم بالانجاز الذي يعمل على تحديد الأهداف وتوضيحها للمرؤوسين للوصول إلى افصل

النتائج

26- هل هناك متعامل متعاقب مكلف بالمراقبة والصيانة؟ نعم لا

27- هل هناك زيارات وقائية من طرف ؟

الحماية المدنية لسات المياه مصالح سونلغاز

28- هل هناك توعية وتحسيس حول كيفية استعمال وسائل النجدة ؟ نعم

-
-
-
-



-
-
-
-
-
-
-
-
-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

□ جامعة المسيلة

□ كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

□ قسم علم الاجتماع

□ استمارة استبيان

□ استمارة خاصة بأعوان التنفيذ.

□

عمل مكمل لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل L M D

□ سيدي :

أرجو من سيادتكم بمنحي جزء من وقتكم للإجابة عن هذه الاستمارة التي بين أيديكم، من أجل استعمالها في إطار البحث العلمي وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة والتي تتفق تماما مع رأيكم بكل دقة وموضوعية أملا أن يتسع صدوركم بقراءة بنود هذه الاستمارة للإجابة عليها ونؤكد لكم □ على أن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي

□

*

* إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذ: - عيساوي خيرة

□ أ. بن خالد جمال

□

□

□

السنة الدراسية: 2012 / 2013

المحور الأول: البيانات الشخصية .

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر :..... سنة .
3. المؤهل العلمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. المؤهل المهني: إطار تحكم تنفيذ
5. الخبرة المهنية :.....سنة.
6. الوضعية المهنية دائم مؤقت
- عقد قابل للتجديد عقد غير قابل للتجديد

المحور الثاني: مستوى فاعلية القيادات الإدارية في توفير الأمن الداخلي للجامعات .

7. هل تقوم الإدارة بإعطاء ملاحظات حول كيفية العمل؟ نعم لا
 8. كيف تقيم علاقتك بالمشرف على؟ جيدة حسنة سيئة
 9. هل يشاركك المشرف في اتخاذ القرار؟ دائما أحيانا نادرا
 10. هل ترى أن القيادة فاعلة؟ نعم لا
 11. هل تتدخل القيادة في كل تفاصيل العمل؟ دائما أحيانا نادرا
 12. هل قبورك للقرارات راجع إلى؟ تم الرئيس الخو بن الرئيس
 13. هل تتلقون دورات تدريبية؟ نعم لا
 14. هل تمنحك هذه الدورات التدريبية مهارات فنية ومعارف جديدة؟ نعم لا
 15. كيف يتعامل معك رئيسك في حالة تعرضك لمشكل مهني؟ بمرونة بشدة
 16. هل أنت راض عن النمط العمل؟ نعم لا
 17. هل تشعر بالأمن والاستقرار داخل العمل؟ نعم لا
- ### المحور الثالث: تأثير عملية الاتصال على نوعية القيادة .

18. هل يوجد اتصال بين القيادة والعمل؟ نعم لا
19. كيف تتحصل على المعلومات؟
- عن طريق الأوامر الرئيس من خلال رد الإدارة على انشغلت العمل
20. هل تطبق الإدارة أساليب جيدة في الاتصال؟ نعم لا
21. هل الأوامر التي تتلقاها من رئيسك واضحة؟ واضحة غامضة
22. هل هناك انضباط على حسن تطبيق التعليمات والأوامر لتوفير الأمان؟ نعم لا
23. هل تعمل القيادة على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويرها؟ نعم لا
24. هل هناك معوقات تحد من فاعلية الاتصال وكفاءة القيادة من أجل توفير العمل؟ نعم لا

25. فيما تكمن هذه المعوقات ؟

عدم وجود قواعد بيانات و مات

عدم الاهتمام بوضع خطط بديلة وفقا لتغير ريف .

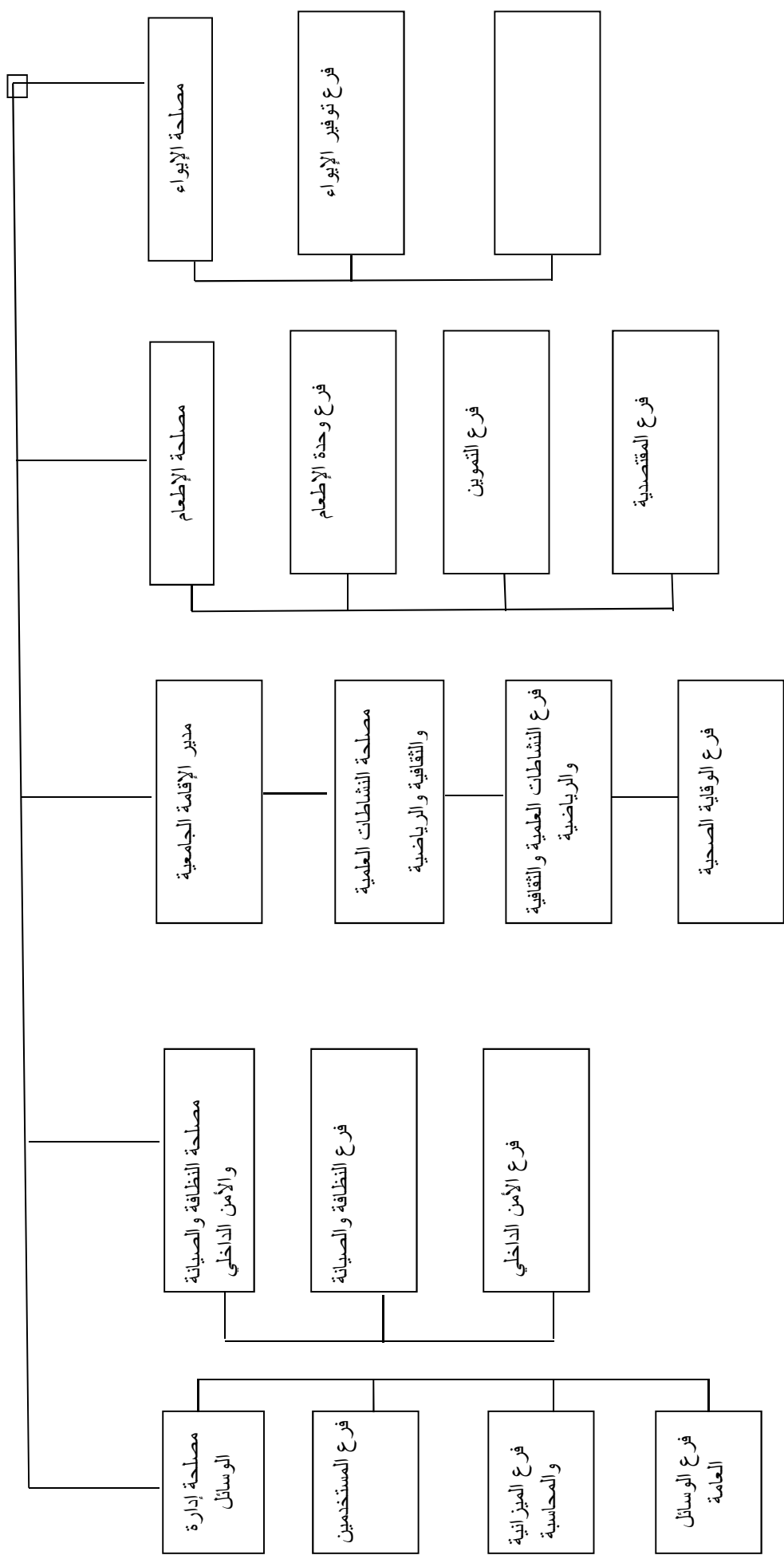
ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والإدار التنفيذية .

-
-
-
-

-
-
-
-



-
-
-
-
-



الهيكـل التـنظـيمي للإقـامة الجامعية

مَجْمَعَةُ