

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الانسانية  
قسم: علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة

**القيادة في المؤسسة الاعلامية**  
- دراسة ميدانية بمؤسسة الاذاعة الجزائرية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال و  
علاقات عامة

الأستاذ المشرف:  
د/ عبد الرزاق غزال

إعداد الطالب :  
حسام الدين مروش

لجنة المناقشة:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

السنة الجامعية 2015-2016





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

باسم الله الرحمن الرحيم

شكرا شكرا، ثم شكرا لله على  
توفيقه و نعمه ،

شكرا إلى الدكتور المشرف  
" عبد الرزاق غزال " الذي ساعدني ،

وذلل لي كثيرا من العقبات التي

اعترضتنا خلال هذه الدراسة، و زودني  
بروح العمل، و العزيمة و النصائح السديدة.

اتقدم إليك ...

بالشكر الجزيل و العرفان بالجميل.

و إلى أساتذتي :

بقسم علوم الإعلام والاتصال

شكرا على النصائح و الإرشادات.

سائلين الله عز وجل بأن

يحفظكم جميعا، و أن يجزيكم خير الجزاء.

مروش حسام

X



# إلى أمي الغالية

إلى أمي الغالية.....صاحبة القلب الابيض  
المليء بالحنان والصبر والعطاء.

إلى أبي الغالي.....قدوتي في الحياة، و صاحب  
الاخلاق العالية، و الروح الجميلة، و القلب الذي لا يمل و لا يكل من  
العطاء.

إلى كل أخواتي..... لطفي الحنون، عبد الناصر الرائع، و  
زهرة جمال البيت و بسمته.

إلى زوج اختي .... أخي ابراهيم الوفي و الخلق.  
إلى اختان عزيزتان اهدتهما الي الحياة ... عائشة و امينة.  
إلى روعي و حبي و كبدي شمعتا حياتي ... نجاة و ميسون.  
إلى جدتي الحنونة ... أم الخير

إلى خالتي وردة .. من ملأت قلوبنا رغبة في العزيمة و الارادة  
إلى حب سكن روحي واخذ قلبي

إلى كل عائلة..... مروش و بوسعدية

إلى مصدر قوتي و وجودي

إلى من اخجل ان اناديهم زملاء فهم اخوتي لم تلدهم امي: يعقوب ،  
لطفي ، ايوب، بشير ، عبد النور ، عمار ، ثامر ، سيف الدين ،  
صلاح ، فاروق.

الى من ساعدني بكثير من العطاء و الجود اخي و جاري احمد عزي

إلى أستاذي المشرف غزال عبد الرزاق

الى كل العاملين بقسم العلاقات الخارجية على مستوى كلية العلوم  
الانسانية و الاجتماعية

إلى كل زملائي و زميلاتي في قسم الإعلام و الاتصال

إلى كل من يعرفني من قريب و من بعيد.

أهدي إليكم جميعا ثمرة جهدي هذا

الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة شكر و تقدير
	الاهداءات
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ج	مقدمة .....
	<b>الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة</b>
4	1. الاشكالية
5	2. تساؤلات الدراسة
5	3. اسباب اختيار الموضوع
6	4. اهداف الدراسة
6	5. اهمية الدراسة
6	6. مجال و حدود الدراسة
7	7. الدراسات السابقة
9	8. نوع الدراسة و المنهج المستخدم
12	9. المجتمع الكلي للدراسة
12	10. عينة الدراسة
13	11. ادوات جمع البيانات
14	12. تحديد المصطلحات و ضبط المفاهيم
	<b>الفصل الثاني: القيادة والسلوك القيادي</b>
15	1- مفهوم القيادة
16	2- عناصر و مهارات القيادة
17	3- أهمية وخصائص القيادة
18	4- مصادر القيادة
19	5- أنماط ونظريات القيادة الإدارية
25	6- صفات ومقومات القيادة
28	7- مهام و أدوار القائد
29	8- نماذج السلوك القيادي
	<b>الفصل الثالث: المؤسسات الإعلامية و الأداء الإعلامي</b>
40	1- العناصر الأساسية المكونة للمؤسسة الإعلامية
44	2- الأخلاق العامة التي تحكم عمل المؤسسة الإعلامية و الصحفي العامل بها
45	3- مفهوم الأداء
45	4- عناصر الأداء
45	5- محددات الاداء
46	6- تقييم الاداء
48	7- طرق تحسين الأداء
	<b>الفصل الرابع: القيادة في المؤسسات الإعلامية</b>
49	1. مهام القيادة الإعلامية

49	2. مواصفات القيادة الإعلامية
50	3. العوامل المؤثرة في الشخصية القيادية
50	4. واجبات القيادين في المؤسسات الاعلامية
52	5. التخطيط و التنظيم في المؤسسة الاعلامية
53	6. اتخاذ القرار في المؤسسة الإعلامية
53	7. دور القيادة الإعلامية في صناعة القرار
	<b>الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة</b>
56	1. لمحة تعريفية عن مؤسسة الاذاعة الجزائرية
57	2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاذاعة الجزائرية
58	3. تفرغ البيانات و تحليلها
92	4. النتائج العامة للدراسة
93	5. توصيات و اقتراحات
94	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
59	تصنيف موظفي الاذاعة حسب الجنس	01
60	تصنيف موظفي الاذاعة حسب السن	02
61	تصنيف العاملين في الإذاعة حسب المستوى التعليمي	03
62	تصنيف المستجوبين حسب الاقدمية	04
63	النظرة الى القائد	05
65	مواصفات القائد	06
66	قدرات القائد و مهاراته	07
67	عمل القائد على خلق جو عمل جماعي بينكم	08
68	الأشخاص الذين يفضل قائدك العمل معهم	09
69	يبين كيف يتم حل الخلافات الداخلية بين العمال	10
70	يبين إجراءات العمل المتبعة من طرف قائدك	11
71	يبين علاقة العمل الموجودة بين العاملين والقائد	12
72	يبين الاشراف المتبع من طرف قائدكم	13
73	يبين عمل الرئيس على الاستماع الجيد لأفكار	14
74	يبين رد فعل القيادة الإدارية على اقتراحات مرؤوسيهم	15
75	يبين اتصال القائد مع عماله	16
76	يبين تواصل القائد مع الصحفيين	17
77	بين ما يهم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية	18
78	يبين عند سهولة مناقشة المشاكل مع الرؤساء	19
79	يوضح اسباب تواصل مع الرؤساء	20
80	تقيد الصحفيين لاقتراحات في مجال العمل	21
81	يبين طريقة إطلاع القيادة الإدارية مرؤوسيهم بالتغيرات الجديدة للعمل	22
82	يبين رد فعل القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات في غيابهم	23
83	الحوافز التي تعمل القيادة على توفيرها	24
84	بين الاسس التي يتم عليها تحفيز العمال	25
85	يبين طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمرؤوسيهم	26
86	يوضح كيفية دفع القيادة للمرؤوسيهم	27
87	الكيفية التي يتم تقديم الحوافز بها	28

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	الأنماط القيادية وعلاقة القائد مع المرؤوسين	01
59	تصنيف موظفي الاذاعة حسب الجنس	02
60	تصنيف موظفي الاذاعة حسب السن	03
61	تصنيف العاملين في الإذاعة حسب المستوى التعليمي	04
62	تصنيف المستجوبين حسب الاقدمية	05
67	عمل القائد على خلق جو عمل جماعي بينكم	09
68	الأشخاص الذين يفضل قائدك العمل معهم	10
70	يبين كيف يتم حل الخلافات الداخلية بين العمال	11
71	يبين إجراءات العمل المتبعة من طرف قائدك	12
72	يبين علاقة العمل الموجودة بين العاملين والقائد	13
73	يبين الاشراف المتبع من طرف قائدكم	14
74	يبين عمل الرئيس على الاستماع الجيد لأفكار	15
75	يبين رد فعل القيادة الإدارية على اقتراحات مرؤوسيههم	16
76	يبين اتصال القائد مع عماله	17
77	يبين تواصل القائد مع الصحفيين	18
79	بين ما يهم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية	19
80	يبين عند سهولة مناقشة المشاكل مع الرؤساء	20
81	يوضح اسباب تواصل مع الرؤساء	21
82	تقيد الصحفيين لاقتراحات في مجال العمل	22
83	يبين طريقة إطلاع القيادة الإدارية مرؤوسيههم بالتغيرات الجديدة للعمل	23
84	يبين رد فعل القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات في غيابهم	24
85	الحوافز التي تعمل القيادة على توفيرها	25
87	بين الاسس التي يتم عليها تحفيز العمال	26
88	يبين طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمرؤوسيههم	27
89	يوضح كيفية دفع القيادة للمرؤوسيههم	28
91	الكيفية التي يتم تقديم الحوافز بها	29

## مقدمة :

ان طبيعة المهنة الإعلامية تفرض اهدافا متحركة، ومن ثم فان المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة فالتسلح بالعلم الإداري لا يستطيع إن يحل مشكلات مؤسسة اعلامية تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة اتخاذها والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في مؤسسة اعلامية ما. ومن ثم فان العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب بل أنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها أي تسويقها.

تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة المنظمة واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، ولا عجب عندئذ أن نرى الإدارة العليا في المنظمات تنفق أموالاً باهظة بحثاً عن المواهب القيادية ومن ثمّ تدريبها وتطويرها.

إن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتمّ عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة.

فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المنظمات إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية القيادية الخارجية، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري.

ان القيادة هي قمة التنظيم الإداري، التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من عدة أمور هامة وهي:

1. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

3. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

4. من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثمّ تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

5. من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

6. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

توضح الطريقة التي يسير عليها المدراء في تعاملهم مع المرؤوسين درجة الثقة التي يمنحونها للمرؤوسين للمشاركة في العمل واتخاذ القرارات. فمن المعروف إن لعملية صنع القرار أهمية خاصة ، خصوصاً إذا صدرت القرارات في المنظمة بصورة مشتركة وبالتعاون الوثيق بينهم، مما يعطي للمرؤوسين دافعا كبيرا نحو العمل و تعزيز الاداء، و بالتالي تطوير اداء المؤسسة.

ان شخصية القائد و تعامله مع الظروف التي تحيط به و العناية التي يوليها لمرؤوسيه الاثر البالغ في عملية تسيير اعماله، و سعيه الى تحقيق اهدافه، و اهداف المنظمة.

و تبحث دراستنا الى الوصول الى طبيعة العلاقة بين القائد و مرؤوسيه، محاولين معرفة ابرز الخصائص التي تقوم عليها القيادة في مؤسسة الاذاعة الجزائرية و رأي و تقييم العاملين بها على اداء قياداتهم.

حيث تناولنا هذه العلاقة البحثية في خمسة فصول رأينا أنها تجيب عن تلك العلاقة بين القيادة الإدارية وتطوير اداء المؤسسة الاعلامية، تناولنا في الفصل الأول تحديد لموضوع الدراسة في إطار مقارنة منهجية محددة، لنتناول القيادة و السلوك القيادي في الفصل الثاني،

أما في الفصل الثالث أردنا تناول المؤسسات الاعلامية و الاداء الاعلامي، لنتوجه في الفصل الرابع إلى تناول القيادة في المؤسسات الاعلامية.  
و في الفصل الخامس تناولنا جمع البيانات الميدانية، وتفريغها و تركيبها وتحليلها.



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة



الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1.	الإشكالية
2.	تساؤلات الدراسة
3.	أسباب اختيار الموضوع
4.	أهداف الدراسة
5.	أهمية الدراسة
6.	مجال و حدود الدراسة
7.	الدراسات السابقة
8.	نوع الدراسة و المنهج المستخدم
9.	المجتمع الكلي للدراسة
10.	عينة الدراسة
11.	أدوات جمع البيانات
12.	تحديد المصطلحات و ضبط المفاهيم

## 1. الإشكالية

يحتل العمل الإداري في المؤسسات الإعلامية الأهمية البالغة في تحقيق الأداء الكفاء للمؤسسة، وينقسم العمل الإداري إلى شقين أساسيين يرتبط الأول بالمهام الإدارية للمؤسسة سواء على مستواها الداخلي أو الخارجي، و شق ثاني يعتبر عصب الحياة في المؤسسات الإعلامية و هي إدارة التحرير أو إدارة الجانب الإعلامي لها، هذا الأخير الذي يفرض على الجهات القيادية التعامل مع الأفراد العاملين في تلك المؤسسة و القائمين على إنتاج تلك المواد الإعلامية، بالإضافة إلى التعامل مع المعلومات نفسها، و إدارة التحرير على رغم كونها تعد عملا إداريا إلا أنه يختلف عن باقي الأعمال الإدارية لكونه يجمع بين إدارة الأفراد و إدارة المعلومات، و يركز على نقطتين أساسيتين هما الدقة و السرعة.

و لذلك فقيادة المؤسسات الإعلامية تحتوي على جانبين بارزين لا بد من توفرهما في أشخاص يتمتعون بالقدرة على التعامل مع الأخبار و المعلومات و الحقائق، و يتحكمون في الفنون الإدارية، فقاءد التحرير هو المسؤول على تنفيذ السياسة التي تتبعها المؤسسة الإعلامية فله الحق في النشر و المنع و الإلغاء و الحذف.

و لذلك تتجلى إشكالية الدراسة في :

**إلى أي مدى تسهم القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية؟**

## 2. تساؤلات الدراسة :

يتفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تؤثر القيادة في مجال العمل الاعلامي؟
- هل اداء القيادات الاعلامية يعزز قدرات العاملين؟
- الى أي مدى تؤدي القيادة الى زيادة الرغبة في العمل؟
- كيف ينظر الصحفيون الى القيادة في المؤسسة الاعلامية؟

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

إن التوجه إلى اختيار موضوع ما و البحث في جوانبه إنما يتم ذلك بفعل عوامل و أسباب تدفع الباحث للقيام بذلك ، و يمكن ان نلخصها في:

### 3.1. أسباب ذاتية:

- اعطاء الموضوع قيد الدراسة بعدا اكاديميا و محاولة الاهتمام بالعلاقة التي تجمع الاعلاميين بالقيادات الادارية على مستوى المؤسسات الإعلامية.
- محاولة معرفة الاطر التي تسير بها المؤسسة الاعلامية.
- نقص اهتمام المسؤولين والباحثين بمختلف تخصصاتهم في البحث في العلاقات التي تربط بين القيادات في المؤسسات الاعلامية و الصحفيين العاملين بها.

### 3.2. الأسباب الموضوعية:

- اهمية القيادة الاعلامية في تطوير اداء المؤسسات الاعلامية.
- حداثة الموضوع، حيث يشكل نقص الدراسات حول الموضوع حافزا لنا يستوجب منا دراستها.
- محاولة فتح الاهتمام بهذا الموضوع لقللة الدراسات فيه.
- التأسيس لمجال معرفي يعنى بإدارة و تسيير المؤسسات الاعلامية.

#### 4. أهداف الدراسة

ان كل دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر لتحقيق جملة من الأهداف، و منه فإن دراستنا هذه تهدف إلى:

- التدريب و التعود على القيام بالبحوث الميدانية، و التحكم في الاجراءات المنهجية في علوم الاعلام و الاتصال.
- التعرف على دور القيادة في المؤسسات الاعلامية في تطوير اداءها و اداء الصحفيين.
- التعرف على رأي و تقييم الصحفيين للقيادات التي تدير المؤسسات الاعلامية.
- اثراء موضوع الدراسة.

#### 5. أهمية الدراسة

تنطلق اهمية الدراسة من الاهمية الكبيرة للادارة الصحفية في تحقيق الأداء الكفاء للمؤسسات الاعلامية و بالتالي تحقيق الاهداف التي تسعى اليها. و تلعب القيادة الإدارية دور أساسي في بناء، و تعزيز اداء المؤسسات الاعلامية، من أجل أن تواكب التطورات الكبيرة الي يشهدها قطاع الاعلام على مستوى العالم. و تسعى القيادة الإدارية على تعزيز، و بناء هوية للمؤسسة الجزائرية، من خلال تعزيز العلاقات التي تربطها بالصحفيين و العاملين فيها بما يسمح و رفع و تطوير الاداء الذي يجعل من المؤسسة الاعلامية تؤدي دورها المنوط بها.

#### 6. مجال وحدود الدراسة

تأتي هذه الدراسة لتبحث في العلاقة بين القيادة في المؤسسات الاعلامية و العاملين بها من صحفيين و تقنيين.

و على اعتبار أن موضوع بحثنا "القيادة في المؤسسات الاعلامية" من خلال دراسة تحليلية لاتجاهات الصحفيين و التقنيين بالاعتماد على مجموعة من الاسئلة التي من شأنها أن تغطي فكرة موسعة عن موضوع بحثنا و عليه فإن الحدود التي توضح أبعاد الدراسة الحالية تتمثل فيما يلي:

أ/ **الحدود المكانية:** تتخذ جل الدراسات البحثية الأكاديمية مكانا وحيزا جغرافيا تجرى من خلاله الدراسة التي تحوي مجتمع وعينة الدراسة وفي دراستنا هذه فإن الحيز المكاني هي مؤسسة الاذاعة الجزائرية الكائن مقرها بالجزائر العاصمة.

ب/ **الحدود الزمانية:** تتعلق الحدود الزمانية بالفترة التي أجريت فيها الدراسة حيث تم شروع في انجاز هذه الدراسة منذ بداية شهر ديسمبر 2015، حيث كانت البداية بجمع المادة العلمية النظرية المتعلقة بالموضوع واستمر ذلك إلى غاية شهر مارس 2016، أما الجانب الميداني للدراسة فقد كانت بداية انجازه شهر ماي 2016 حيث تم انجاز استمارة استبيان وتم توزيعها وجمعها خلال يومين من شهر ماي ثم تفرغ البيانات وتحليلها وبعدها تمت كتابة التقرير النهائي للدراسة.

ج/ **الحدود البشرية:** تتعلق الحدود البشرية بمجموعة الأفراد الذين تطبق عليهم الدراسة أو ممن لديهم صلة مباشرة بموضوع والعنصر البشري في دراستنا هذه ينطبق على كل الأفراد الذين تم تطبيق أداة الدراسة عليهم.

#### 7. الدراسات السابقة

الدراسة (1) **جغولي يوسف:** " القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية للمنظمة الصناعية تيندال بولاية المسيلة "، مذكرة ماجستير تخصص علم إجتماع تنظيم والعمل، جامعة البليدة، 2006/2007.

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة ربط أزمة المنظمة الصناعية الجزائرية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز عن سلوك قيادتها الإدارية في ممارساتها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، وتعزيز السلوكات المحددة لطبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية.

تتناول هذه العلاقة بوصف وتحليل الثقافة المناخية المعززة عن القيادة الإدارية، من خلال السلوك التنظيمي الذي يصف مناخ الحياة الاجتماعية، ووصف وتحليل الثقافة الاتصالية من خلال طبيعة السلوكات التنظيمية في العلاقات الاتصالية، ووصف وتحليل ثقافة التحفيز التي تعمل القيادة الإدارية من خلالها تعليم السلوك التنظيمي لمروسيها.

و حاول الباحث الاجابة عن طرحه النظري عن طريق التساؤلات الاتية:

1. هل هناك علاقة بين السلوك القيادي، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية؟
2. هل هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية ؟
3. هل هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية ؟
4. هل هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية ؟

تم إتباع المنهج التحليلي الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص النسق الفرعي للثقافة التنظيمية وأبعادها المعززة عن السلوك القيادي، ثم تحليل العلاقة بين السلوك القيادي الإداري والنسق الفرعي للثقافة التنظيمية، المكون من الثقافة المناخية والثقافة الاتصالية وثقافة التحفيز.

وذلك بوصف سلوك العمل القيادي مع مرؤوسيه داخل المنظمة الصناعية، وتحليل علاقته بتطوير الثقافة التنظيمية.

لهذا تم استعمال أداة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة خصائص السلوك القيادي من وجهة نظر مرؤوسيه، تتضمن هذه الأداة 45 سؤال تتنوع بين الأسئلة المغلقة، وأسئلة الاقتراح إجابات مسبقة وأسئلة نصف مغلقة، وذلك في أربع محاور أساسية محور البيانات الشخصية ومحور القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي، و محور القيادة الإدارية ونظام الاتصالات، ومحور القيادة الإدارية ونظام الحوافز.

واستعمال أداة المقابلة كأداة ثانوية للحصول على آراء و اتجاهات القيادة الإدارية فيما يتعلق بمفهومها للمنظمة الصناعية، وكيفية خلق قدرة جماعية للفعل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، و كيفية خلق ذهنية جماعية للعمل تضمنت هذه الأداة 24 سؤال.

وكذا استعمال شبكة الملاحظة كأداة مساعدة في التحليل، بتدوين بعض الملاحظات حول سلوك العمل وطريقة تسيير يومهم وطريقة تنظيم الورشات، والمكاتب خلال فترة تواجدها داخل المنظمة ميدان الدراسة.

أما عينة الدراسة فحسب طبيعة مجتمع البحث، تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية كون ان العمل القيادي الذي يرسم السلوك التنظيمي لا يتأثر به فئة معينة، بل كل الفئات السوسيو مهنية التي تنتج الثقافة التنظيمية، لهذا تم تطبيق الاستمارة مع أفراد العينة هذه، التي يبلغ حجمها 111 فرد.

و عينة ثانية للقيادة الإدارية تضم فئة القيادة الإدارية التي تم تطبيق أداة المقابلة معها لمعرفة طريقة رسم السلوك التنظيمي، تضم 06 إطارات مسيرة.

هذا و أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تيندال بولاية المسيلة.

و كانت النتيجة التي توصل اليها الباحث أن القيادة الإدارية لمنظمة الصناعية الجزائرية في تطورها بعيدة عن اعتبار المنظمة الصناعية كيان اجتماعي له خصائصه، و مميزاته و يترجمها سلوكها التنظيمي في تشكل اجتماعي من الروابط الاجتماعية.

هذه السياسة من طرف القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية الجزائرية، أطرت سلوكها التنظيمي لفترة طويلة، مما جعل البناء الاجتماعي لهذه المنظمة أن ينتج و يعيد إنتاج نفس الحلول، و نفس البناء الاجتماعي، عوض أن يعمل على تحقيق تغير ثقافي، و تطوير لمختلف الذهنيات الفردية، تعمل على تحقيق بناء تجربة جزائرية في منظماتها ناتجة عن محاولات إخفاقتها و نجاحها، في حل مشاكل الاندماج الداخلي لأعضاء التنظيم، حيث هنا تظهر مواجهة المنظمة الصناعية لإشكالية البقاء و النمو، في محاولتها تدارك ذلك من خلال البرامج التنموية المستوردة.

## 8. نوع الدراسة والمنهج المستخدم

تستند البحوث العلمية على مجموعة من المناهج العلمية ، و على الباحث أن يحدد طبيعة المنهج الذي اعتمده ، حسب طبيعة و ميدان البحث الذي هو بصدد القيام به ، و المنهج هو : مجموعة من القواعد العامة التي تحدد مجموعة الخطوات العلمية التي تضبط عمليات البحث إلى إجابة علمية صحيحة على إشكالية بحثه.

إن نوع الدراسة التي اعتمد عليها هذا البحث هي دراسة وصفية ، التي تستخدم لأغراض الوصف المجرد للظاهرة وتحاول تحليلها وتفسيرها حيث يرى محمد زيان عمر بأنّ " البحوث الوصفية تقوم على تقرير وتحليل الحقائق تحليلاً دقيقاً"<sup>1</sup>.

### 1.8. منهج دراسة الحالة :

في اللغة العربية : " تعني كلمة الحالة . حال الشيء . أي ما هو عليه من وضع سواء كان شخصاً أو جماداً أو حيواناً أو تنظيماً ... الخ ". وهي تفيد كنية الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه . يقابلها في اللغة الفرنسية كلمة Le cas التي تعني الوضعية التي عليها الشيء . و منه نستنتج " أن دراسة الحالة في اللغة الفرنسية تعني Etude de cas , المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المعمقة لحالة فردية معينة . بغض النظر عن طبيعة هذه الحالة سواء كان فرداً أو جماعة أو هيئة سياسية أو اقتصادية أو مؤسسة إعلامية"<sup>2</sup>.

ودراسة الحالة هي " الدراسة التي تهتم بحالة فرد أو جماعة أو مؤسسة يصعب على الباحث استخدام المناهج الأخرى من أجل جمع معلومات عن أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب معمق"<sup>3</sup>.

يعرفه عبد الباسط محمد حسن , "أنه ذلك المنهج الذي يجمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كان فرداً أو مؤسسة أو نظاماً أو مجتمعاً محلياً أو عاماً . وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها . وذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهة"<sup>4</sup>.

يقول الدكتور أحمد بن مرسل " هي دراسة الظواهر الإعلامية ذات علاقة بالحاجات الفردية للأشخاص و المجتمعات و المؤسسات و التي تسكن في بحثها إلى التعرف على الخصائص الفردية لها و العوامل الخاصة المؤثرة فيها , قصد الحصول على

<sup>1</sup> -زيان، محمد عمر .-البحث العلمي : مناهجه و تقنياته .- ط4 .- جدة : دار الشروق، 1983.ص-188.

<sup>2</sup> - بن مرسل، أحمد .- مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال.- الجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 . ص-75.

<sup>3</sup> - Schutt R. **Investigating The social Work: the process and practice of Research.** Thousand Oaks. CA: Pine Forge Press. (1996).

<sup>4</sup> - حسن، عبد الباسط محمد.- أصول البحث الاجتماعي-، القاهرة: مكتبة وهبة ص 90 .

مجموعة الحالات المشابهة لها , أو المكونة للمجتمع العام الذي ينتمي إليه و عليه فإن المنهج الملائم لهذه الدراسات هو دراسة حالة <sup>1</sup>.

هذا و يستخدم منهج دراسة حالة في الظروف الآتية :

1. عند الرغبة في دراسة المواقف المختلفة للوحدة دراسة تفصيلية في مجالها الاجتماعي والثقافي...أي كل محتويات الثقافة من عادات وتقاليد وقيم وأفكار إضافة للمكونات المادية للثقافة.
2. حين يريد الباحث معرفة التطور التاريخي للوحدة.
3. حين يريد الباحث أن يتعمق في الحياة الداخلية لفرد أو أفراد معينين بدراسة حاجاتهم الاجتماعية واهتماماتهم ودوافعهم.

### 8.2. أدوات منهج دراسة حالة:

يعتمد منهج دراسة الحالة على الأدوات الآتية في جمع المادة العلمية:

❖ الملاحظة

❖ المقابلة

❖ الاستمارة

❖ الإحصائيات و التقارير الرسمية

❖ المصادر و المراجع. <sup>2</sup>

### 8.3. مميزات منهج دراسة حالة:

1. إمكانية دراسة الحالة أو الوحدة الاجتماعية دراسة شمولية مستفيضة وعدم الاكتفاء بالوصف الخارجي أو الظاهري للموقف. ويقدم منهج دراسة الحالة معلومات وفيرة تساعد على فهم الحالة بصورة أكثر عمقا مما تقدمه مناهج البحث الأخرى.
2. ان منهج دراسة الحالة مفيد ومهم لدراسة الحالات التي تعاني من مشاكل اجتماعية أو نفسية مثل التي تعالج في دور الرعاية أو المستشفيات كحالات الانحراف الجنسي أو تعاطي المخدرات.

<sup>1</sup> - بن مرسلي، احمد -.مرجع سابق-. ص 75.

<sup>2</sup> - زرواني، رشيد -.مناهج و أدوات البحث في العلوم الاجتماعية-. الجزائر: دار العلوم للنشر للهدى، 2007-. ص.157.

3. . يساعد منهج دراسة الحالة على تفسير نتائج التحليلات الاحصائية والكمية وبالتالي يمكن أن يستخدم كمنهج مكمل للمسح الاجتماعي للمساعدة في تفسير بعض النتائج الغامضة.

4. يفيد استخدام منهج دراسة الحالة كذلك في استنباط الفروض في الدراسات الاستطلاعية. كما يفيد في اختيار وتفسير النتائج في الدراسات الوصفية.

## 9. المجتمع الكلي للدراسة

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي التي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه، وكفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه مشكلة تحديد نظام العمل، أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي سيجري عليها دراسته وتحديدها<sup>1</sup>.

و هو أيضا المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة و يمثل هذا المجتمع الكل أو الجزء الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهتم بدراسته و يتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته إلا انه يصعب الوصول إليه أو الاقتراب إليه لجمع البيانات<sup>2</sup>.

و يتكون المجتمع الكلي للدراسة من حوالي 200 صحفيا عاملا بمؤسسة الاذاعة الجزائرية الكائن مقرها بالجزائر العاصمة.

## 10. عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على عينة عشوائية بسيطة، حيث اخذنا نسبة 25% من المجتمع الكلي للدراسة وفق المعادلة التالية:  $100 / (200 * 25)$ ، حيث وزعنا 50 استمارة، و قمنا باسترجاع 43 استمارة و ضياع 7 استمارات.

<sup>1</sup> - بن مرسلي ، احمد -. مناهج البحث العلمي: في علوم الإعلام و الاتصال.- القاهرة : دار الفكر العربي ، 2005 .- ص 303-304

<sup>2</sup> - عبد الحميد، محمد .- البحث العلمي في الدراسات الاعلامية.- مصر : عالم الكتاب ، 2004.-ص.130.

## 11. أدوات جمع البيانات :

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات التي تلزمه، ويتوقف اختبار الباحث للأداة أو الأدوات اللازمة فهي تعتبر مرحلة هامة جدا في البحث العلمي، لأنها هي التي ستحدد ما يمكن تحليله ضمن ما يراد دراسته، إذ لا يمكن جمع أية معلومة بأي طريقة وهكذا فقبل تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يراد جمعها يجب توضيح الأداة المختارة لجمع هذه البيانات إذ يتم اختيار هذه الأدوات حسب ما تقتضيه إشكالية و منهجية البحث.

وعليه فقد استدعت دراستنا الاستعانة بـ:

## 1- استمارة استبيان :

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات شهرة و استعمالا و تعرف على أنها:

"مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعدّ بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معيّن، ويعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية والتي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد".

و يعتبر الاستبيان منهجيا عبارة عن " مجموعة من الخطوات المنتظمة التي تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة و تنتهي باستقبال استمارات عن المبحوثين بعد استقاء هذه البيانات فيها ، و يعتبر مقننا لان تنظيم اجرائه و أدواته بطريقة نمطية و توفر على الباحث التدخل ثانية في مراحل الاستبيان"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه " أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك"<sup>2</sup>.

و استمارة الاستبيان التي اعتمدها في دراستنا تنقسم الى 5 محاور هي:

## المحور الاول: بيانات أولية حول المبحوثين من السؤال 1 الى السؤال 4 .

<sup>1</sup> - زيان، محمد .-البحث العلمي : مناهجه و تقنياته .- ط4 .- جدة : دار الشروق، 1983 .ص.99.  
<sup>2</sup> - عبد المعطي، عبد الباسط .-الباحث الاجتماعي محاولة نحو رؤية نقدية.-.مصر: المعارف المصرية، 1979 . ص 336 .

**المحور الثاني:** نظرة الصحفي الى القائد في المؤسسة الاعلامية، و يتكون من

السؤال 5.

**المحور الثالث:** تصور حول القيادة و تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة الاعلامية،

و يتكون من السؤال 6 ال السؤال 19.

**المحور الرابع:** القيادة و التحفيز داخل المؤسسة الاعلامية، و يتكون من السؤال 20

الى السؤال 25.

**المحور الخامس:** تقييم الصحفيين لأداء القيادة المتبعة داخل المؤسسة الاعلامية، و

يتكون من السؤال 26.

## 12. تحديد المصطلحات و ضبط المفاهيم:

تبقى المفاهيم أهم ضابط للتحكم في الموضوع لا يمكن تجاوز تحديدها في أي بحث من البحوث الإعلامية لأنها تمثل حلقة وصل بين النظرية و الميدان ، و زيادة على مساعدتها في إزالة أي لبس أو غموض قد يعترى أهداف البحث ، و تحديدها يقربنا من الموضوعية أكثر للوصول إلى نتائج ذات مصداقية<sup>1</sup>.

أما مفاهيم دراستنا فهي كالتالي :

### ■ القيادة:

هي ظاهرة اجتماعية إنسانية تفاعلية بين القائد و المرؤسين، للتوفيق بين أهداف مرؤوسيه وأهداف المنظمة، و يقوم القائد بشحن المرؤوسين على القيام بأعمالهم بكل تفان و عزيمة و ثقة و حماس.

### ■ القيادة الإدارية:

يقصد بالقيادة الإدارية، الاشخاص ذوو مسؤولية في المؤسسة، يعملون في إطار تفاعلي على تعزيز العلاقة بينهم و بين العاملين ، من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في عقلية جماعية، لتحقيق الاهداف.

### ■ تعريف الأداء :

<sup>1</sup> - غربي ، علي -. ابدنيات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية -. قسنطينة : مطبعة سيرتا كوبي ، 2005. - ص45.

هو تلك الجهود المنسقة التي يبذلها الفرد، و مجموعة القدرات التي يملكها و التي تسمح للفرد بتحقيق اهدافه بالشكل الصحيح في اقصر وقت و اقل تكلفة.

# الفصل الثاني

## القيادة والسلوك القيادي

1- مفهوم القيادة
2- عناصر و مهارات القيادة
3- أهمية وخصائص القيادة
4- أنماط ونظريات القيادة الإدارية
5- صفات ومقومات القيادة
6- مهام و أدوار القائد
7- نماذج السلوك القيادي

### 1- مفهوم القيادة:

- يمكن أن نحصر مفهوم القيادة عند تعريفات مجموعة من الباحثين:
- القيادة لغة:** جاء في اللغة أن القيادة مأخوذة من الفعل الثلاثي ( ق ا د )، قاد يقود قودا و قيادة، و القائد من يقود فوجا من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة<sup>1</sup>
- يقول **Bwns** " القيادة هي أكثر الظواهر على الأرض وضوحا و أقلها إدراكا<sup>2</sup>،
  - فن التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف الإدارة، تشمل النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.<sup>3</sup>
  - وعرفها أوردواي تيد (ordway tead) بأنها الجهد الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.<sup>4</sup>
  - وعرفها جالتيرر (Jalitterer) بأنها " ممارسة للتأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " <sup>5</sup>
  - وعرفها "صامويل هيز" و "وليم توماس" تعريفا مختصرا بأنها " فن التأثير في الأفراد " <sup>6</sup>
  - ويرى وارن بينيس (Warn Bennis) أن مفهوم القيادة لا يمكن أن يوضع في بعض الجمل الأساسية المحددة، فالقيادة تعني الكثير، تعني وضع المبادئ و الخطط و الاستراتيجيات و تنفيذها، و تعني التدخل في مسار العمل و تكوين الأطر القيادية، و الوصول إلى تضافر جهود الناس في العمل، و كذلك فهي تعني الإنصات باهتمام و التصرف بمصداقية.<sup>7</sup>
- وبناء على ما سبق فإن الباحث يرى أن القيادة هي:
- ممارسة التأثير وفق قواعد و اطر و مبادئ و خطط، لتوجيه سلوك الآخرين و دفعهم للتعاون لتحقيق اهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> بن الحسن، علي: المنجد في اللغة و الإعلام، ط2، عالم الكتب، القاهرة.- ص 660.

<sup>2</sup> السويديان، طارق وباشراحيل.- صناعة القائد-، ط3، الكويت.- ص 41.

<sup>3</sup> النمر، سعود و اخرون.- الادارة العامة:- الاسس و الوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1994. -ص 315.

<sup>4</sup> اوردواي، تيد.- فن القيادة و التوجيه في ادارة الاعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.- ص 19.

<sup>5</sup> كنعان، نواف.- القيادة الادارية.- عمان: مكتبة دار الثقافة، 2002.- ص 82.

<sup>6</sup> هيز صامويل، وليم توماس.- تولي القيادة:- فن القيادة العسكرية و عملها، ت سامي هاشم.- بيروت: المؤسسة العربية للدراسات و النشر، 1989. - ص 18.

<sup>7</sup> هرمان، نوربرت.- الادارة بالتوافق-، تر هاني صالح، الرياض: مكتبة العبيكان، 2003.- ص 67.

## 2- عناصر ومهارات القيادة

### 2-1- عناصر القيادة

تقوم القيادة على عناصر رئيسية لا بد من توفرها و هي:<sup>1</sup>

- ❖ **وجود جماعة من الناس:** يركز العمل القيادي على وجود مجموعة من الأفراد تعمل على تحقيق الأهداف التي اجتمعوا لأجلها، ويمكن أن نعتمد في ذلك على الدعامتين التي أشار إليهما " كرش و كرتشفليد ".
  - أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعمل و يستجيبوا كجماعة.
  - أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلا قويا و نشيطا.
- ❖ **القائد:** يعتبر القائد طرفا محوريا في عملية التأثير على المجموعة لتحقيق الانقياد نحو تحقيق الأهداف المسطرة، كل هذا مرتبط بمدى تقديره لحاجات و رغبات الأفراد و استجاباتهم للجو الذي يعملون فيه.
  - يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص في القائد منها:<sup>2</sup>
- ❖ **وجود هدف مشترك:** أي تعاون الجماعة فيما بينها و بين القائد لتحقيق الأهداف المرغوبة.

**2-2- مهارات القيادة:** في هذا العنصر نبين ابرز المهارات التي يجب توفرها في القائد:<sup>3</sup>

- أ- **المقدرة:** و تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الصالة، العدالة.
- ب- **مهارة الإنجاز:** وتتضمن الثقافة و التعليم، و المعرفة الواسعة والقدرة على انجاز الأعمال ببراعة و نشاط.
- ت- **تحمل المسؤولية:** تتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق ، الطموح.
- ث- **روح المشاركة:** و تتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة و التعاون، والقدرة على التكيف، وروح الفكاهة و الدعابة.
- ج- **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه.

<sup>1</sup> كنعان، نواف.- مرجع سبق ذكره-، ص 91.

<sup>2</sup> السبيل، حمد بن محمد.- عوامل الانتاجية و علاقتها بأنماط القيادة الادارية في الاجهزة الامنية-، مذكرة ماجيستر في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص 65.

<sup>3</sup> كنعان، نواف.- مرجع سبق ذكره-، ص 313.

ح- القدرة على تفهم الموقف: و هذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا و مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه و مصالحهم و القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

### 3- أهمية وخصائص القيادة:

#### 3-1- أهمية القيادة:

أهمية القيادة تكمن في:<sup>1</sup>

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم، والاستراتيجيات الفردية.
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب، ورعاية الأفراد لاعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- أنها تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

#### 3-2- خصائص القيادة:

القيادة الإدارية هي روح المنظمة، في ممارستها والمحافظة على توازن، واستقرار النسق الاجتماعي، حيث تتميز في ذلك بمجموعة من الخصائص، أو المهارات<sup>(2)</sup>:

##### أ- المهارات الذاتية أو الشخصية:

وهي القدرات، أو الصفات في بناء شخصية القائد، مثل: السمات الجسدية ( قدرة الفرد المتصلة بالشروط البدنية، والعصبية، وقوة التحمل)، والقدرات العقلية (الاستعدادات الفكرية والذهنية، وأهمها الذكاء)، وملكة الابتكار، وضبط النفس، وهي المحركة للعمل، حتى يتمكن القائد من صنع القرار، واتخاذ دون تردد وبحسم، وتوقع الاحتمالات، ومراجعتها بهدوء.

##### ب- المهارات الفنية:

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة، بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العملية، والتكنولوجية لتحقيق الهدف.

##### ج- المهارات السلوكية والإنسانية:

<sup>1</sup> ي جلولي، يوسف- القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية- دراسة ميدانية للمنظمة الصناعية تيندال بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة البليدة، 2007/2006، ص ص 130.

<sup>2</sup> ن.م

وتعني قدرة القائد على التعامل مع المورد البشري أو مرؤوسيه، وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق، وقد ثبت هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح، أو فشل القادة في قيادة المنظمات الحديثة<sup>(1)</sup>.

#### د- المهارات السياسية والإدارية:

ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومهاراته في تسطير الأهداف العامة، وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده، وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة التنظيم القائم، أي التوفيق بين الاتجاهات، والضغوط الموجودة في المجتمع، وبين نشاط التنظيم، وعلى القيادة الإدارية أن توجه خدمة المجتمع الخارجي.

أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم، وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد، والتنظيم الأمثل للمنظمة، لاستغلال الطاقات البشرية، ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة.

#### 4- مصادر القيادة:

تستمد القيادة من المصادر الآتية:<sup>(2)</sup>

##### 4-1- السلطة التشريعية:

وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة، حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة تمارس سلطة قانونية على أدنى منها.

##### 4-2- سلطة منح المكافأة:

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه، سيعود عليه بمكافأة مادية، أو معنوية من قبل الرئيس.

##### 4-3- القوة القصرية:

أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه، أو قصوره في تأدية واجباته، أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه إلى العقاب المادي، أو المعنوي من قبل الرئيس.

##### 4-4- القوة المبنية على الخبرة:

أساس هذه القوة هو المعرفة، والمهارة المكتسبة لدى الفرد، حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوع من القوة الفنية على صاحب المشروع، تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله، وقناعته بهذه الخبرة الفنية.

##### 4-5- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:

تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط، وسياسات المنظمة، والتي تعتبر أمورا هامة، وسرية في بعض الأحيان.

<sup>1</sup> - العديلي، ثامر محمد- إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية: (ب،د)، 1994. ص ص 227- 228.

<sup>2</sup> - يوسف جغلولي- مرجع سبق ذكره-، ص 132.

#### 4-6- قوة الإعجاب:

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

يلاحظ من هذه المصادر الثلاثة الأولى أنها تمثل سلطة رسمية، والثلاثة الأخيرة مرتبطة بشخصية القائد، حيث أنها تمثل أساليب لرسم، وتعلم وتعزيز السلوك التنظيمي المناسب، لتحقيق الهدف من طرف القيادة الإدارية<sup>(1)</sup>.

ويمكن إجمال أهم المهارات للقيادة الإدارية بـ: القدرة العقلية، مهارات في الاتصال، الاهتمام بالعمل، القدرة على حفز المرؤوسين، مهارات اجتماعية في التعامل، مهارات إدارية بالقدرة على التنبؤ، والتخطيط، مهارات الإنجاز، تحمل المسؤولية تتطلب المبادرة، والثقة بالنفس، والمثابرة والرغبة في التفوق، والطموح وروح المشاركة، القدرة على التكيف، والروح الاجتماعية.

#### 5- أنماط ونظريات القيادة الإدارية:

##### 5-1- أنماط القيادة

يمكن تحديد أنماط القيادة في:<sup>2</sup>

##### 5-1-1- القيادة الأوتوقراطية:

إن ما يميز القادة ذوي الميول الأوتوقراطي، في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية، أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل.

يقوم القائد فيها بإصدار أوامر محددة، وطلب الإذعان، والولاء من مرؤوسيه، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبل الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه، والعقاب والتهديد باستعمال السلطة، لغرض النظام والقيام بالإنجاز.

فعلى الرغم من أن هذا النمط يكون ناجحاً في بعض الحالات، التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها:

- انخفاض الروح المعنوية، وعدم الرضا الوظيفي.
- تولد الكراهية، والعداء بين القائد والتابعين.
- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.
- قتل روح المبادرة، والإبداع لدى المرؤوسين.
- انعدام الاتصال الصاعد، وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير رسمية، وبالتالي بناء ثقافات فرعية لتجنب الصراع بين النظم الرسمي، والنظم غير الرسمي.
- ارتفاع نسبة التمييز، والشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل.

<sup>1</sup> - رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسري.- وظائف الإدارة المعاصرة.- عمان: مؤسسة الوراق ، 2001.ص 121 .  
<sup>2</sup> - جغلولي، يوسف.- مرجع سبق ذكره.-، ص 133.

❖ ثقافة نمط القيادة الأوتوقراطي:

- القائد هو صاحب القرار.
- حرية التصرف محدودة.
- استخدام القوة لتحقيق الأهداف.
- الاتصال فردي و مغلق.
- انعزال القائد عن الأفراد.
- القائد لا يهتم بمشاعر الأفراد.
- درجة الولاء تكون عالية.

2-1-5 القيادة الديمقراطية أو المشاركة:

وتعرف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، يمثل الأعضاء فيه تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات، ويتم أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع، واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وكرامتهم.

فالقائد يتميز بالاستماع إلى آراء العاملين، واقتراحاتهم، ويعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات اليومية للعاملين، بل والعمل على حلها، وتشجيع المبادرات، والإخبار بالتغيرات المحدثة، والمساواة والاستشارة قبل اتخاذ القرار، ويقابل العاملون هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الإدارة، وفيما بينهم هذا النمط القيادي الذي يعمل على إفساح المجال للمبادأة، والإبداع وتقدير جهود العاملين.

يمارس القائد فيه إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلاً من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال في الاتجاهين بين القائد والتابعين.

فيظهر القائد غالباً على أنه أحد أفراد الجماعة، ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط، لكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر<sup>(1)</sup>.

ومن أهم مزايا هذا النمط:

- تفهم القيادة الإدارية الديمقراطية مشاعر العاملين، وتتلصص مشاكلهم، وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية، مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح، ورفع الروح المعنوية<sup>(2)</sup>، والإقبال على العمل، وتحقيق الترابط الاجتماعي، وخلق جو اجتماعي سليم.
- المشاركة في عملية صنع القرار، تساعد على ترشيده عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار.

<sup>1</sup> - هلال، محمد عبد الغني. - مهارات قيادة الآخرين. - ط4، مصر: مركز تطوير الأداء، 2005. ص 34.

<sup>2</sup> - كنعان، نواف. - مرجع سبق ذكره. - ص ص 242 - 244.

- فتح المجال للعمال للتعبير عن آراءهم، والإسهام باقتراحاتهم، يؤدي إلى تنمية روح الابتكار، والعطاء بين العاملين، وخلق اتجاه إيجابي نحو القائد بانخفاض معدل الشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل.
- وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة، قد يستغله البعض نظرا لبعض التسامح والتساهل في المعاملة، فيصبح أولئك سلبيين وغير متعاونين، ومن جهة أخرى أن القيادة الديمقراطية أقل تحفيزا خاصة للموظفين المبتدئين والخجولين، ثم أن حرصه على الاستشارة يجعله يكثر من عدد الاجتماعات، حتى تصبح مفتعلة، ومملة بالنسبة للعاملين.

#### ❖ ثقافة نمط القيادة الديمقراطية:

- الأفراد لهم حق المشاركة مع القائد في القرار.
- يساعد على نمو شخصية الفرد واستقلاليته.
- يستخدم القائد الإقناع وليس الإجبار.
- الاتصال مشارك وثنائي.
- يتفاعل القائد مع الأفراد.
- يهتم القائد بمشاعرهم ومشاركتهم بالرأي والمشاعر.
- يتميز المرؤوسين بالمشاركة والانتماء.

#### 3-1-5 القيادة الحرة أو المتسامحة:

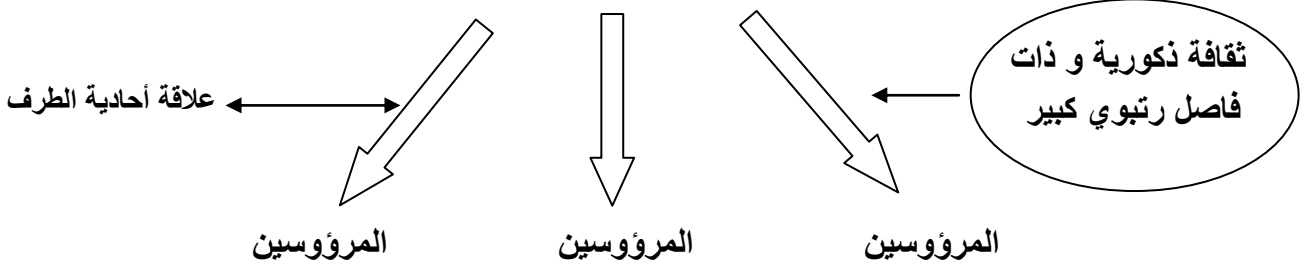
- في ظل هذا النمط لا يملك القائد سلطة رسمية، وإنما يمثل رمز للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- ولا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، فيزود العمال بكافة المعلومات، والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم ترك لهم الحرية في التصرف.
- فمن مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:
- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة، إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه.
- التقدم والمساهمة بالفكر المستقل، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع الأفراد ذوي مستويات عقلية، وعلمية عالية، كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث.
- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات بين المرؤوسين، لتوضيح أفكارهم وما يتلبس عليهم.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.  
لكن أثبتت الدراسات صعوبة تطبيق هذا الأسلوب القيادي، لما قد يؤدي إلى استغلال مثلاً الحرية والتهرب من العمل والمسؤولية، كما قد يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم، والرقابة الفعالة.  
كما يوضح الشكل الآتي رسماً توضيحياً لأنماط القيادة الثلاثة، والعلاقة بين القيادة والمرؤوسين لكل منها.

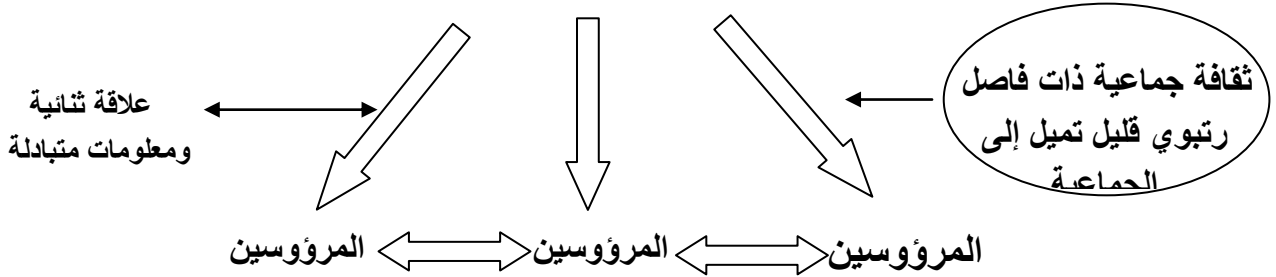
الشكل رقم (01)

الأنماط القيادية وعلاقة القائد مع المرؤوسين

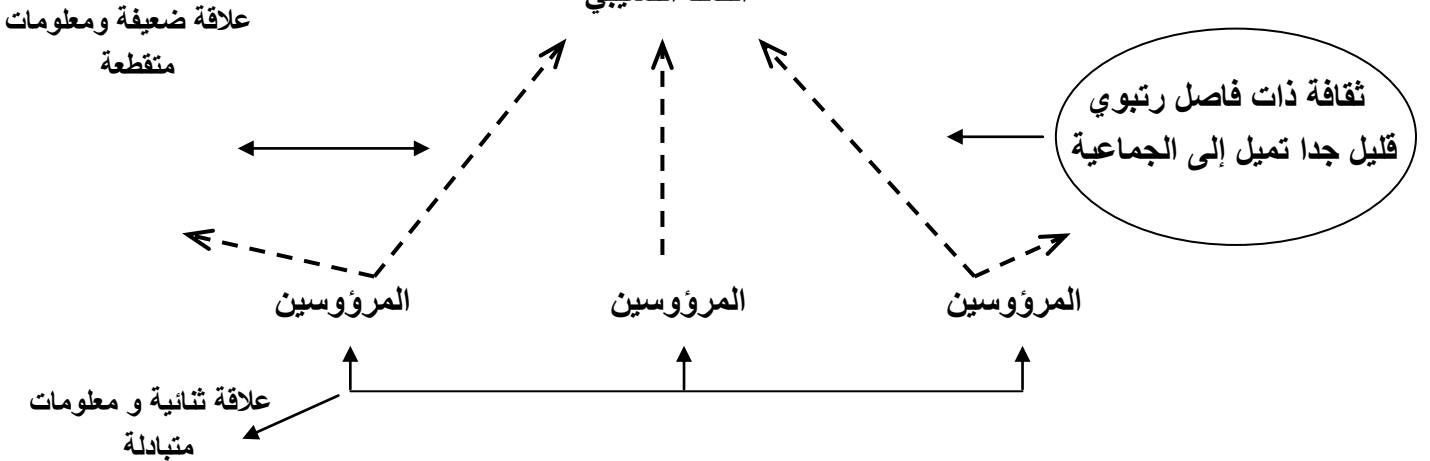
القائد الأتوقراطي ( التسلطي )



القائد الديمقراطي



القائد التسبيبي



المرجع: جغلولي، يوسف.- مرجع سابق.-، ص 138.

### ❖ ثقافة نمط القيادة الحرة:

- الأفراد لهم الحق في اتخاذ القرار مباشرة.
- لهم الحرية المطلقة.
- الرقابة الذاتية.
- الاتصال مفتوح مع الجميع.
- درجة التفاعل و المشاركة عالية جدا.
- درجة الاهتمام بالمرؤوسين عالية جدا.
- درجة الاحترام عالية بحكم الاحترام المتبادل والتعاون.

### 2-5 نظريات القيادة الإدارية:

نميز في هذا العنصر ابرز نظريات القيادة، و هي:<sup>1</sup>

#### 3-5 نظريات الصفات الشخصية:

تهتم هذه النظريات بالعوامل الشخصية التي تحدد فعالية القيادة الإدارية، حيث من بين هذه النظريات التي تعزز فعالية القيادة في الصفات الشخصية:

#### ❖ نظرية الرجل العظيم:

هي من أقدم النظريات ذات المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، فتنبع لها (القائد يولد، ولا يصنع)، أي لا يتم تطويره، والسمات القيادية (موروثة وليست مكتسبة)، تفترض هذه النظرية أن تفسيرات الحياة الاجتماعية للمنظمة تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب، وقدرات غير عادية، وذلك لما يتمتعون به من مواهب، وقدرات غير عادية وهبها الله لهم، إذ فعالية القيادة تتوقف على خصائص، ومعايير شخصية معينة يمتاز بها القائد عن غيره.

#### ❖ نظرية السمات:

يتوقف نجاح القيادة على سمات معينة، تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، تفسر هذه الصفات قدرة القائد على الفعل، منها الصفات الشخصية (الجسمية)، و صفات اجتماعية، و صفات نفسية.

هناك من يرى ضرورة وجود بعض السمات للقيادة الفعالة، تتجسد في معدل الذكاء للقائد عن مرؤوسيه، والمهارات الإنسانية، والاجتماعية في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التعبير عن الأفكار، والدافع الذاتي، والإلمام بأمور العمل، والنضج العقلي والعاطفي. أن السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة، هي مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين، مع الاهتمام بالحزم، والثقة بالنفس، والثقة بالآخرين والقدرة على تنمية الأفراد، والاستقامة وضبط النفس، والقدرة على تنسيق الجهود، والعمل بروح الفريق.

### 4-5 النظريات السلوكية:

<sup>1</sup> يوسف جفلولي.- مرجع سبق ذكره-، ص ص 139-142.

إن هوة تحديد السمات المشتركة بين القادة، أدى بالباحثين للبحث في السلوكيات التي تمارس من قبل قادة محددين، فيما إذا كانت هناك سلوكيات مميزة للقادة، هذا المدخل السلوكي يختلف عن مدخل السمات، حيث يمكن إعداد القيادة من خلال تدريبهم على مختلف النماذج السلوكية للقيادة.

### 5-5 النظريات الموقفية و التفاعلية:

إن عدم توصل الباحثين إلى نتائج ثابتة، أدى بهم إلى التركيز على التأثيرات الموقفية، التي تفترض أن العلاقة بين الأسلوب القيادي، والفاعلية، تعتمد على الموقف الذي تتعامل معه القيادة الإدارية، حاولت هذه النظريات المتغيرات الموقفية الأساسية، مثل: نموذج فيدلر، نظرية هيرسي وبلاتشارد الموقفية، ونظرية التبادل بين القائد والتابع، ونموذج القائد-المشاركة.

#### ❖ النظرية الموقفية:

يطلق على هذا النموذج النظرية الطرفية للقيادة، تركز على التابعين أي العلاقة بين القائد وتابعيه، فيتم اختيار الأسلوب القيادي الصحيح بالاعتماد على مستوى استعداد، ونضج التابعين في فاعلية القيادة.

#### ❖ النظرية التفاعلية:

يفترض هذا النموذج أن فاعلية أداء الجماعة، تعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي، ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد.

فالقيادة الفعالة هي المتمركز حول الجماعة، يتفاعل ويتوافق فيها سمات القائد الشخصية، وعناصر الموقف، وخصائص الجماعة المقودة، فنمط السلوك القيادي يتحدد في إطار تفاعل شخصية القائد، والعاملين معه في موقف معين، لأن كل عنصر من العناصر يؤثر ويتأثر بالآخر، ذلك يكون وفق ثلاث متغيرات<sup>(1)</sup>:

- العلاقة بين القائد و مرؤوسيه.

- طبيعة الوظيفة و مدى وضوح مهام العمل.

- المكانة الوظيفية و مركز القائد.

حيث أن الأسلوب القيادي وفقا له ثابت، و بذلك فهناك طريقتان يمكن من خلالهما زيادة فاعلية القيادة:

**الأولى:** يمكن تغيير القائد ليناسب الموقف، فإذا ما كان موقف الجماعة يصنف على أنه غير مغفل بدرجة عالية، ولكنها مقادة حاليا بمدير متوجه بالعمل، يمكن تحسين أداء الجماعة عن طريق استبدال ذلك القائد بآخر متوجه بالعمل.

**الثانية:** هي تغيير الموقف ليلائم القائد، ويمكن ذلك عن طريق تركيب المهمات، أو زيادة القوة التي يمتلكها القائد التي تمكنه من السيطرة على عوامل مثل زيادة الأجور، والترقيات وفعالية الضبط.

<sup>1</sup> حجازي، محمد رضا.- المنظمات العامة، بدون دار نشر، 2002، ص 216.

## 6 صفات و مقومات القيادة:

## 1-6 صفات القيادة

ان القيادة عملية ادارية تتطلب مجموعة من الصفات لنجاحها، و يمكن تلخيصها في:<sup>1</sup>

## 2-6 تحدي العملية:

إن اعتبار القيادة روادا يجعلهم يبحثون دائما عن فرص جديدة، ولديهم استعداد دائم للتعبير وتطوير الوضع القائم، فهم يبتكرون ويجربون ويكتشفون طرقا لتحسين التنظيم، والأمر الأكثر أهمية هو إدراكهم الجيد بأن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة من أنفسهم، كما يدركون أن الآخرين القريبين من المشاكل قد يكونون أكثر قدرة للتوصل إلى حلول لها معنى، ويعترفون بأن الإنصات للآخرين، قد يكون أكثر أهمية من التحدث إليهم.

كما أنهم دائمو الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، وهذا ما يضمن التطلع باستمرار إلى طرق أداء جديدة في الأشياء وتجربتها وتحمل مخاطرها، ويعترف القادة كذلك بأن طريقتهم في إدارة المورد البشري، تعتبر بمثابة أساس تدريب واختيار للقادة المحتملين، كما يشجعون على المخاطرة، و يقيمون الأخطاء للاستفادة منها بالتعلم.

فهم أصحاب قدرة تغييرية قادرة على قراءة المتغيرات بدقة، ويمكن أن يتنبأ بها، وتستعملها ويطوعها على شكل هدف، أو أهداف واضحة يطورها مع الفئات المستهدفة، عن طريق المشاركة والإقناع<sup>(2)</sup>.

## ❖ الإلهام و الرؤية الجماعية:

يتطلع القادة إلى وراء الأفق، ويتطلعون أيضا إلى المستقبل بما سيكون عليه المستقبل بنظرة تفاؤلية وإيجابية، كما يعتقد القادة أن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل، كما أنهم تعبيريين وجذابون في طرح أفكارهم، من خلال اتصالهم الماهر والفعال، فهم لا يخذعون ويوضحون للآخرين كيفية إنجاز المصلحة العامة، من خلال الالتزام بالهدف الكلي.

## ❖ تمكين الآخرين من التصرف :

يعرف القادة بتكافئهم في تحقيق النتائج من خلال الآخرين، فهم لا يستطيعون تحقيق النتائج وحدهم بل يحتاجون إلى الالتزام في رؤوسهم، كما أنهم ينضمون للعلاقات الاجتماعية بناء على الثقة المتبادلة، ويشجعون الأفراد على العمل معا لتحقيق الأهداف المشتركة، ويركز القادة على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، ويشتركون في التخطيط، والسماح لهم بحرية التصرف لاتخاذ القرارات، حتى و إن كان ذلك ارتكاب الأخطاء، ويشجعون الأفراد على تحمل المخاطر، وإن القادة يفوضون السلطة لمروسيهم كي يصبحوا قادة على طريقتهم الخاصة، وليس مجرد تنفيذ ما يقال أو ما يملي عليهم.

## ❖ نمذجة الأقوال و الأفعال:

<sup>1</sup> جزلولي، يوسف- مرجع سبق ذكره، ص 151.  
<sup>2</sup> - القادوري، رفعت عبد الحليم- إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005- ص ص 180 - 181.

عادة ما يكون القادة واضحين فيما يتعلق باعتقاداتهم وقيم العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع، أنهم يؤدون ما يعتقدون بصحة، ويوصلون ذلك لمرؤوسيههم، كما أنهم يعملون على الحفاظ على المشروعات والأفراد في الطريق السليم، وذلك من خلال السلوك المتناسق مع هذه القيم، وصياغة ما يتوقعونه من المرؤوسين، وهو ما يبرز تناسقا بين الأفعال والأقوال.

### ❖ التشجيع:

يشجع القادة المرؤوسين على تحقيق الأهداف الصعبة، كما أنهم يبذلون جهودا من أجل الاعتراف بالإنجازات نحو تحقيق الهدف الكلي، والقيام بالتغذية العكسية بشكل مستمر، إن القادة بتكون مرؤوسيههم يعرفون أن مجهوداتهم تم تقديرها، كما أنهم يوصلوا نجاح الفريق للآخرين ويحتفلون بالإنجازات البسيطة إلى جانب هذه الصفات يمكن إضافة:<sup>(1)</sup>

#### - القدرة على التواصل الجيد:

إن عملية الاتصال عملية جد مهمة لتنفيذ التغيير بشكل مناسب، فرسالة المنظمة تحتاج إلى انتقال أو تفاعل القيادة الإدارية مع الفئات المستهدفة، حتى تعيش القيادة الإدارية التغيير الثقافي مع العمال وتحرك من خلالهم، وتكسب ثقتهم، وتضمن دعمهم.

#### - المبادرة:

لقيادة التغيير مبادرة مستشرفة تقود المجموعة أو المنظمة وتتقدم خطوة بخطوة، وهذه القدرة ضرورية حتى تضمن المنظمة التنافس والسبق والتميز.

#### - تحمل المخاطر:

عندما نتحدث عن التغيير فإننا نتحدث عن المستقبل، وعندما نتحدث عن قيادة التغيير نتحدث عن أشخاص قادرين على الاستشراف، بالضرورة يتحملون اتخاذ القرارات بجرأة ومسؤولية، على الرغم من نسبة المخاطرة التي ترافق هذه العملية التغييرية، لذلك من غير أن يتحمل صاحب التغيير للمخاطرة المترتبة عليها، فإن عملية التغيير ستأخذ طريقا دون قيادة حقيقية لها، وهنا تتحمل المنظمة تبعات الفشل المحتوم.

### 6-2-- مقومات القائد:

هي مقومات تتعلق بالقائد، وتعتبر مقومات تأهيلية تمكن القائد من القيام بالعمل، ويمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

- صاحب رؤية رشيد: لديه علم كبير وفكرة واضحة عما يريد أن يحققه مهنيا، وشخصيا ومؤسسيا، ونظرة مركزة على الأفق البعيد لا يلتفت عنه، ويربط أهدافه بها ولا يتنازل منها، ويستطيع أن يرى المستقبل الذي يطمح إليه بوضوح، ويحيا من أجل رؤيته ويتمتع بقدرة عالية لاستلهاام الماضي، واستيعاب الواقع واستشراف المستقبل.

<sup>1</sup> القادوري، رفعت عبد الحليم -مرجع سابق- ص ص 181 - 182.

<sup>2</sup> جلولي، يوسف- مرجع سبق ذكره- ص ص 151-152.

- **يحمل رسالة:** ينظر إليه الحياة "كمهمة" وليست "كمهنة"، فقائد المنظمة يحمل رسالة عظيمة تجيب على أسئلة جوهرية، فهو يعرف من هو؟ و ماذا يريد؟ و كيف يصل إلى ما يريد؟ و يعرف كيف يترجم رؤيته إلى مهمة محددة يسعى إلى تحقيقها و يلهم الآخرين لحملها.
- **يمتلك قوة نفسية كبيرة:** لديه عاطفة كامنة، وبقظة روحية، وقوة نفسية عظيمة تدفعه نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما يعمل.
- **ذو مصداقية عالية:** نابعة من معرفته بذاته، وصارحته ونضجه فهو يعرف نقاط قوته وضعفه وصادق تجاه مبادئه وقيمه، وموثوق بعدالته وأمانته واستقامته، ويمكن الاعتماد عليه ومتفتح، ومخلص وملتزم بما يتفق عليه وكفاءته مشهودة.<sup>(1)</sup>
- **يمتلك الجرأة و يحب المخاطرة:** مستعد لقبول المخاطرة والتجارب الجديدة ولديه رغبة في ركوب الصعب، ويواجه القرارات الصعبة، ولديه ضغط متواصل لتحقيق الإنجازات والنتائج، ويستطيع الانتقال ببراعة وبدون تردد من أسلوب فاشل إلى أسلوب آخر وهكذا.
- **يحب التعلم و يجدد طاقاته باستمرار:** يتساءل عن كل شيء و يحب التعلم، يوصف نفسه أنه متعلم مدى الحياة، وملتزم بتطوير المؤسسة المتعلمة دوماً، لتجديد طاقاته العقلية والروحية والنفسية.
- **ذو مبادرة سباقية و روح إيجابية "القائد لا ينتظر":** لديه القدرة لبدء التجارب الجديدة وتحقيق نتائج واضحة فيها، وليده دافع لأخذ المبادرات في المواقف الصعبة، ويخطوا للأمام عندما يحجم الجميع، ولديه رغبة في تحمل المسؤولية وتولي زمام الأمور، وهو إيجابي بطبعه ويتحكم في ردود أفعاله، ولا يلوم الآخرين أو الظروف أو الأحداث، متحمس يشع بطاقته على المنظمة.
- **يستمتع للآخرين:** بعمق يستمع إلى الآخرين ويشجع الرأي الآخر، وهو بسيمه بنية جادة، وعميقة لفهم الشخص الآخر نفسياً وعقلياً، وفهم الاحتياجات المتباينة للعاملين، يحترم الآخرين ويعدل في معاملتهم (القائد جامع): يتعامل مع الآخرين على أنهم قادة المستقبل، ويؤمن بأن الكل أكبر من الجزء، ويعدل في معاملة الجميع، ولا يتصرف بردة الفعل، ولا يحمل الضغائن، ولا يحكم على الناس ضمن قوالب جامدة، ولا يصدر أحكاماً مسبقة، ويقبل الاختلاف بوجهات النظر برحابة صدر.
- **يدرك فقه الأوليات:** أي القائد يعرف ماذا يريد، حياة القائد منضبطة يركز على الأعمال ذات الأهمية الكبيرة، وقد لا تكون مستعجلة كبناء علاقات، أو الكتابة أو التخطيط طويل المدى، ولديه القدرة على قول "لا" للأمور التي تشغله عن أولياته.
- **يحيا حياة متوازنة (القائد متوازن الطموح):** القائد متزن ومعتدل وحكيم ومنطقي وواضح ومباشر، وغير مناور، ونشط جسدياً واجتماعياً، ومثقف يعرف كيف يلبي احتياجاته الذهنية والروحية والاجتماعية والمادية.

<sup>1</sup> - العدلوني، محمد أكرم.-العمل المؤسسي-، الكويت: دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، 2002، ص ص 167 - 168.

- يفكر بعقلية النجاح للجميع (القائد متفرد): يؤمن بأن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، فهو يسعى لحلول تكاملية للمشاكل التي تواجه المنظمة، ويسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف، ويفرح لنجاح الآخرين<sup>(1)</sup>.

- الانتماء: هو أحد المقومات الأساسية للقيادة يجعله أكثر قدرة للقيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فيكون الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها وللجماعة التي يوجهها وليس لمصالحه الشخصية، هذا يربط بينه وبين مرؤوسيه علاقة ثقة وحب وتعاون، وحيث يعيش الانتماء مؤشر في انعدامه لاغتراب العمال، ومؤشر للتعاون والتلاحم في وجوده<sup>(2)</sup>.

- قدوة و إعطاء المثل في صفة تعتبر مصدر أساسي للتأثير في توجيه المرؤوسين، إذا كان القائد يشكل قدوة يهتدي بها، ومثلاً لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل، فلكي يلتزم المرؤوسين بفعل ما، يقول القائد يجب عليه أن يلزم نفسه أولاً ليصبح قائد قبلة للأنظار يتجه مرؤوسيه إلى تقليده<sup>(3)</sup>.

## 7 مهام و أدوار القائد:

يحمل القائد مجموعة من المهام التي يسعى الى تجسيدها، إذ من بين تلك المهام<sup>4</sup>:

### 1-7 القائد الموجه: يضطلع بالمهام التالية:

- تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية.
- تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
- التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة.
- التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات.
- اتخاذ القرارات المناسبة للتطوير، وحل المشكلات والنزاعات.

### 2-7 القائد المغير و المطور: من بين مهامه:

- تشجيع وتبني التجديد، والتطوير، والتحسين المستمر.
- الوعي بدور العلاقات والروابط الاجتماعية في إنجاز عملية التعبير.
- تحديد عملية التطوير والتغيير ثقافياً من خلال تغيير الثقافة التنظيمية.

### 3-7 القائد المحرك والمغير: من مهامه في هذا:

- القدرة على استكشاف الطاقات وتحريكها باتجاه الأهداف.
- بناء فرق العمل وغرس روح العمل الجماعي في المنظمة.
- تعزيز وتنمية الدافعية الجماعية باتجاه رؤية المنظمة، ورسالتها.
- ممارسة مبدأ القيادة بالقدوة المثل الحي.
- تشجيع التنافس والتعاون الإيجابي بين العاملين<sup>(5)</sup>.
- تعزيز ودفع السلوكيات الإبتكارية، والإبداعية التي تساهم في تطوير المنظمة.

1 - ن.م، ص ص 169 - 170.

2 السويدان، طارق؛ باسراويل، فيصل عمر- مرجع سبق ذكره، ص 100.

3 ج كورتوا- لمحات في فن القيادة- المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1980. ص 88.

4 - يوسف جغولي: مرجع سبق ذكره، ص ص 152-154.

5 - محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 172 - 173.

- تعبئة المشاعر ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- تعبئة المشاعر ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- 4-7 القائد المفوض:** تقوم القيادة الإدارية ب:
  - الاستعداد لنقل بعض سلطاته و صلاحياته للآخرين.
  - إشراك الآخرين بحل المشكلات واتخاذ القرارات.
  - تشجيع وتبني أسلوب الفرق الذاتية للإدارة.
  - تبني المبادرات الفردية.
- 5-7 القائد المدرب:** من بين المهام:
  - التمكن من لعب دور رئيس فريق.
  - الوعي بالاحتياجات التدريبية لأفراد المنظمة.
  - التمكن من وضع الخطط و البرامج التدريبية الملبيّة للاحتياجات.
  - بناء برامج عملية لدفع العاملين لتحقيق الأهداف.
- 6-7 القائد الإنساني:** يعمل القائد الإداري على:<sup>(1)</sup>
  - القدرة على إيجاد مناخ إنساني راقى في المنظمة.
  - القدرة على ممارسة العلاقات الإنسانية بكفاية واقتدار.
  - التمكن من مهارات الاتصال الفعال.
  - تكريس مبدأ النجاح للجميع كإستراتيجية عمل المنظمة.
  - امتلاك قدرات متفوقة في التأثير على الآخرين.

<sup>1</sup> - محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 173 - 174.

## 8 نماذج السلوك القيادي:

في خضم هذا العنصر يمكن التطرق إلى بعض نماذج السلوك القيادي بناء على دراسات أو نظريات للباحثين:<sup>1</sup>

### 1-8 نموذج المسار والهدف:

يعتبر هذا النموذج محاولة لربط السلوك القيادي، ودافعية ومشاعر المرؤوسين، فهو يرى أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه نمط سلوكه القيادي على دافعية المرؤوسين، للأداء وعلى معنوياتهم واتجاهاتهم النفسية، هذا النموذج يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على نظرة العاملين معه لأهداف التنظيم، وأهدافهم الشخصية، ومحاولة توضيح المسار لتحقيق تلك الأهداف.

وقد ميز الباحثان بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل، والاهتمام بالناس وهي:

- القيادة الموجهة: يخير القائد موظفيه بما يتوقع منهم، ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات (السلوك الموجه).
- القيادة المشاركة: يقوم القائد بمشاورة المرؤوسين، والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ القرار (السلوك المشارك).
- القيادة المهتمة بالإنجاز: يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية، ويتوقع إنجازا كبير من العاملين. (السلوك الإنجازي).
- القيادة الإنسانية: وتتمثل في إبداء الشعور، والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم، وجعل جو من الصداقة والود يسود المنظمة.

### 2-8 نموذج بليك وموتون (الشبكة الإدارية):

اقترح كل من بليك و متون (Blake and Mouton) نموذج الشبكة الإدارية في القيادة، استنادا إلى نظرية البعدين (الاهتمام بالعلاقات والاهتمام بالعمل)، التي نتجت من أبحاث جامعتي أوهايو وميتشجان، وافترضوا أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة، ينتج عددا من الأنماط القيادية، ومن هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط للقيادة، ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة الإدارية، والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات (التقدير) المحور الرئيسي، والاهتمام بالعمل المحوري الأفقي، وحتى يتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من 1 إلى 9)، ولكنهما اقتصرا على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط، على المحور الواحد وهي المستوى (1:منخفض، 5 متوسط، 9 مرتفع)، وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية.

ففي التفاعل بين المستويات الثلاث لبعدي سلوك القائد ينتج عنه خمسة أنماط للقيادة<sup>(2)</sup>:

1 - يوسف جغلولي، مرجع سبق ذكره، ص ص 159- 162.

2 - المنيف، عبد الله ابراهيم. - الإدارة. - المفاهيم و الأسس و المهام. - ط3،- الرياض: دار العلوم للطباعة و النشر، 1983. ص 601.

- **نمط (1-1) القيادة السلبية:** ويطلق عليها القيادة الفقيرة، وهذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين، ويعبر عن القائد الذي لا يولي أدنى اهتمام للإنتاج، وهو عديم الاهتمام بالعاملين.
  - **نمط (9-1) القيادة الاجتماعية:** وهو القائد الذي يبدي اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها، ويقيم علاقات تتسم بالصدقة والود معهم<sup>(1)</sup>، ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى، وهذا النمط من القيادة أطلق عليه البعض اسم "القائد المجامل".
  - **نمط (5-5) القيادة المتأرجحة:** وهو القائد الذي يسعى لتحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية، من خلال التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة، ويعرف هذا النوع من القيادة بقيادة (الحد الأوسط).
  - **نمط (9-9) القيادة الفعالة (الجماعية):** ويعرف بقيادة الفريق، ويركز هذا القائد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة، ويهتم كذلك بالعاملين والمرؤوسين إلى أقصى حد، ولذلك فهو يستطيع فعلا تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية، عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين تحت قيادته، إلى الحد الأقصى مع العمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه، وكذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بمنظمتهم وتطويرها.
- ويشير الباحثان أن النمط الممثل للقيادة الفعالة هو النمط (9-9)، حيث يكون القائد مهتما بكل من العمل، والعلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة، ولكنهما لم يقدموا دليلا واضحا على إمكانية حدوث هذا من الناحية النفسية في الواقع، يبقى التساؤل عن إمكانية أن يظهر فرد واحد كلا النوعين من السلوك بقدر مرتفع على نحو ميسور أو أن يوازن بينهما، إن استطاع أن يفعل ذلك على نحو دقيق لمدة طويلة.

### 3-8 نموذج (ذو الأبعاد الثلاثة في القيادة) ريدن:

انطلاقا من أن هناك بعدان أساسيان للسلوك القيادي هما بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالعمل، قام وليام ريدن (W.Reddin) بتطوير النموذج الشبكي الذي قدمه كل من (بليك وموتون) في الشبكة الإدارية، وذلك بإضافة بعد الفعالية، وبهذا تضمن النموذج ثلاثة أبعاد كل منها ينقسم إلى مستويين (مرتفع ومنخفض)، ومنه خرج (ريدن) بثمانية أنماط للقيادة كما في الشكل الآتي، ويمكن تلخيصها كما ذكر (Tloycecil . waynek):<sup>(2)</sup>

- الأنماط الأربعة الأقل فاعلية:

أ- الإنسحابي:

<sup>1</sup> -J. House and T.R.Mitchell : Path good theory of ladership in enatemyer , ed, classics of organizational behavior coak park, III, Moore, Publishing, co, 1978, P 226.

<sup>2</sup> - Tloyceail Waynek : Educati administration, Theory, Research and practice, Second Edition, 1982, P P 253 – 259.

يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل الأفراد والعمل، وهذا النمط غير فعال ليس لأنه لا يرغب ولا يهتم بالعمل فحسب، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد بالعاملين وروحهم المعنوية.

#### ب- المجامل:

يعتبر هذا النمط التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر، وتنقصه أو تغيب عنه الفعالية لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يرى فيه الآخرون شخصا طيبا، لذلك فهو لا يخاطر بالعلاقات رغبة في الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

#### ج- الأوتوقراطي الديكتاتوري:

يحاول القائد في النمط تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل، ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، كما أن غيره فعال في تعامله مع مرؤوسيه، حيث يبدو أنه قليل الثقة فيهم وأنه لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام.

#### د- الموقف المقنع:

يعرف هذا النمط مميزات الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة في اتخاذ القرارات السليمة، ويميل إلى الحلول الوسط كأسلوب في العمل، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التي يواجهها في الحاضر، لأنه يركز على الضغوط التي يتعرض لها في الحاضر، ويحاول جاهدا إرضاء من يؤثر فيهم أو يهددون حياته العملية.

#### - الأنماط الأربعة الأكثر فعالية:

#### أ- البيروقراطي:

وهذا النمط القيادي لا يهتم في حقيقة الأمر العمل أو العلاقات الإنسانية، إلا أنه لا يظهر ذلك للعاملين معه، بل يخفيه في إطار إتباع النظم والتعليمات حرفيا، فهو يعمل وراء قناع من الرغبة في العمل، فعال في إتباعه للتعليمات، وعلى ذلك فهو لا يؤثر كثيرا على الروح المعنوية للعاملين.

فهو لا يسمح بالمناقشة والتفاهم، ويأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه في ضوء النظم والتعليمات واللوائح المحددة، وعادة ما يكون القائد منعزلا عن الجماعة التي يعمل فيها لا تربطه بهم علاقات إنسانية كريمة من التعاطف والمودة، فهو يستمتع بمراقبة الأهداف والمخرجات و نشاطات الآخرين، وقد أطلق ريدن على هذا النمط (القائد المنعزل) على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد.

#### ب- المنمي (المطور):

يثق هذا النمط بالعاملين ضمنا، ويعتقد أن عمله يتمثل أساسا في تنمية وتطوير قدرات ومواهب الآخرين، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين، وفعالية هذا النمط تتبع من المناخ المشجع الذي يهيئه لمرؤوسيهن، لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعامل، غير أن اهتمامه بالعاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

### ج- الأوتوقراطي العادل الخير:

يثق هذا النمط بنفسه ضمناً، ويهتم بالعمل وترتكز فعاليته على قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم، قد تؤثر في الإنتاج ويكسب طاعة رؤوسيه وولائهم، عن طريق مهارته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل، ولذلك يوصف القائد في هذا النمط بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع رؤوسيه، فهو يحاول إقناعهم بقبول قراراته.

### هـ التنفيذ:

يعتبر هذا النمط على أن عمله يتمثل في توجيه أقصى طاعات العاملين نحو العمل المطلوب، حيث أنه يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج، ويدرك أن ثمة فروق فردية بين العاملين، وهذه الفروق في القدرات دون الارتباط بمجتمع أو ثقافة معينة، ووجهت الأنظار إلى بعض الأنماط السلوكية التي لم يكن لها اهتماما كبيرا من قبل<sup>(1)</sup>.

### ● فلسفة القيادة التفاعلية (الجماعية) والعلاقات الإنسانية:

يعتبر الفرد كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، تربطه روابط وعلاقات اجتماعية مع زملائه ورؤوسيه، ينعكس أثرها على نوعية الانسجام والتناظر بينهم، وهذا بدوره ينعكس على نوع الأداء الوظيفي.

إن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون، والتنافس والصراع، والتسامح والزعامة والانقياد، والشعور بالانتماء، تؤثر على التغيير الثقافي للسلوك الاجتماعي داخل بيئة العمل<sup>(2)</sup>.

حيث يطلق على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعة عمل، لفظ العلاقات الإنسانية، التي تعتبر ميدان تهدف من خلاله القيادة الإدارية إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، يدفعهم إلى العمل بشكل تعاوني، يعني أنها جمود وأنشطة تبذل من أجل بناء إطار يساعد على تنمية الثقة، والفهم والاحترام المتبادل بين القيادة، ورؤوسيه لتحقيق الهدف بفعالية<sup>(3)</sup>.

ولذلك فالعلاقات الإنسانية هي عمل القيادة الإدارية على تنمية جهود جماعي منتج للمشروع، ومرض للأفراد في الوقت نفسه، بتعزيز سلوك اجتماعي الذي يبني على تلك العلاقات والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي<sup>(4)</sup>.

إن القيادة الإدارية تعمل على مساعدة الفرد في علاقته مع الآخرين، عن طريق برامج العلاقات الإنسانية لحل مشاكله التي تؤهله إلى الاندماج والتكيف، ذلك عن طريق حالات وروابط بشرية، تقوم بسبب ضرورة تحقيق التعاون المنشود، من قبل العمال في قيامهم بالعمليات الصناعية.

1 - المنيف، إبراهيم عبد الله ، مرجع سابق، ص 160.

2 - الشناوي، صلاح.- إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1999، ص 497.

3 - هاشم، زكي محمود.- إدارة الأفراد و العلاقات العامة، القاهرة: دار النهضة، 1985، ص 406.

4 - القذافي، محمد رمضان.- العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج.- الاسكندرية: المكتب الجماعي الحديث، 1997، ص

هذه الصلات الإنسانية داخل المنظمة داخل المنظمة تقوم نتيجة حالة واقعية نشأت بين العمال ببعضهم البعض، الهدف منها توحيد الجهود نحو مصالح وأهداف مشتركة. لذا فكل تصرف بشري من القيادة الإدارية له ردود فعل، وأثر على سلوك العاملين، أفراد وجماعات، يدفعهم إلى إتباع أو تبني سلوكيات، أو تعديلها أو تطويرها.



# الفصل الثالث

## المؤسسات الإعلامية و الأداء الإعلامي



- 1- العناصر الأساسية المكونة للمؤسسة الإعلامية
- 2- الأخلاق العامة التي تحكم عمل المؤسسة الإعلامية و الصحفي العامل بها
- 3- مفهوم الأداء
- 4- عناصر الأداء
- 5- محددات الاداء
- 6- تقييم الاداء
- 7- طرق تحسين الاداء

## 1-العناصر الأساسية المكونة للمؤسسة الإعلامية:

تتفرع المؤسسات الإعلامية لتشمل :

مؤسسات صحفية ، إذاعية ، تلفزيونية ، وكالات أنباء ، دور نشر ، شركات إعلانات ، ولكنها تتفق مع أي مؤسسة أخرى في أن لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والشركات التجارية مثل الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل ، وإن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة.

و عليه فالمؤسسات الإعلامية تتضمن العناصر التالية<sup>1</sup>:

### أولا : الأهداف

والمقصود بأهداف المؤسسة تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكاناتها المتاحة وعلى سبيل المثال فإن محطة إذاعية في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها تهدف في العادة إلى ربط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع من خلال تحقيق جملة الأهداف التالية:

1- لتحفيز الجمهور، لتحريك البلد سياسيا تجاه وحدة وطنية أو لتثير الجمهور ضد عدو خارجي أو لتحفز جماعة من أجل نشاط تنموي ذاتي.

2- لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة وتعلن عن أحداث هامة تهتم الجمهور.

3- لتعليم الجمهور حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة أو حقول مهارات العمل.

4- لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية والريفية المعزولة.

5- الترفية والتسلية.

وهذه الأهداف في حقيقة الأمر يمكن تقسيمها إلى قسمين (أهداف استراتيجية و أهداف تكتيكية).

<sup>1</sup> شريفي، خالد-. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية-، جريدة الخير نموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص تدبير المؤسسات الإعلامية، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03 ، -2011 ص ص 63-69

### • أهداف إستراتيجية طويلة الأجل:

هي أهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فوري وعلى سبيل المثال فإن هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم لا يمكن أن يتما من خلال إذاعة برنامج أو اثنين في الإذاعة أو التلفزيون أو نشر حلقة أو اثنتين في صحيفة ، فهو هدف إستراتيجي لأنه من أهداف الإعلام طويلة الأجل والتي تتحقق مع تراكمات الرسائل الإعلامية وتكرارها.

### • أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل:

لتحقيق الأهداف الإستراتيجية يتم في العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل والتي بتواليها وإستمراريتها يمكن أن تحقيق الهدف الإستراتيجي. وفي مجال الإذاعة مثلا يمكن أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات أهدافا آنية قصيرة الأجل وهو هدف الترفية.

وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافا إعلامية آنية إلا أن تحقيق أهداف إستراتيجية مثل تغيير

السلوك أو التعليم أحوج ما تكون إلى برمجة لخطط قصيرة تتكامل محصلتها النهائية في تحقيق الهدف الإستراتيجي الذي تهدف إليه تلك المؤسسات الإعلامية.

### ثانيا : العنصر البشري للمؤسسة من موظفين وعمال

إن أي مؤسسة تقوم عادة على جهد إنساني ، واستثمار هذا الجهد يكون بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع المناسبة ، وهكذا فإن عصب أي مؤسسة يتمثل بأفرادها وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها ، والأفراد عبارة عن موظفين وعمال مهرة وعمال عاديين ويؤدي كل منهم دورا لتحقيق أهداف المؤسسة ، فمؤسسة صحفية مثلا لا يمكن أن تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسؤولياتهم ومؤهلاتهم فنجد الكاتب والصحفي والمخرج والمحاسب والإداري والطابع والفني والرسام والموظف المكتبي والسكرتير... الخ، وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي هو جريدة يومية أو مجلة أسبوعية وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن للعمل أن يخرج ناجحا مكتملا.

**ثالثا: رأس المال (التمويل)**

إن رأس المال جزء أساسي مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت ، ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية هو أساس لبدء أي نشاط لأن النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية هي رأس مال يربح أو يخسر ، والمال قبل كل شيء أساس لتوظيف الكفاءات القادرة على متابعة أهداف المؤسسة ، وهو أساسي لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقر أو تأجيرها ، ومهما كانت طبيعة المؤسسة فإن المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها.

**رابعا: المقر و الآلات والمعدات**

لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو شركة ما بدون مقر، فهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من أجل تحقيق أهدافها ، وهذا المقر يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وأن يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لانجاز نشاط المؤسسة.

فالإذاعة مثلا تحتاج إلى مقر يشتمل على الاستوديوهات وأجهزة الإرسال وآلات التسجيل والأرشيف ومكاتب الموظفين... الخ. والجريدة تحتاج إلى مقر يتسع للمحررين وأجهزة الاستقبال وشبكة الاتصال الهاتفي والشبكة العالمية للمعلومات وآلات التصوير ومعامل الطبع والتحميض وآلات الطباعة وغيرها

**خامسا : نشاط المؤسسة.**

إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقليا أو عضليا ويرتبط نشاط أي مؤسسة

أهدافها ولذا فإن محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرته النتائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة.

وفي المجال الإعلامي نجد أن نشاط المؤسسة الإعلامية يختلف بالوسائل وإن كان يتفق بالأهداف ، ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية تفرض شكلا مختلفا ، فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة وعن الكتاب ، ومن ثم فإن هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما

بينها اختلافات في الدرجة وإن إتفقت في الهدف كذلك فإن هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية أو التليفزيونية وإن كانت تلتقي في الهدف.

#### سادسا : الاتصال

المقصود هنا هو أشكال الإتصال الممكنة بين مختلف المستويات في إطار المؤسسة سواء كانوا إطارات أو موظفين عاديين ، والإتصال هنا يعني إنتقال المعلومات والأفكار والمهارات... الخ بإستخدام الرموز مثل الكلمات والصور والأشكال والرسوم وغيرها فمن خلال عملية الإتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية ، مواجهة أو بالهاتف أو بواسطة مديرين أقل رتبة.

فالاتصال : هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط إنساني وبدونه يتعذر إنجاز أي عمل والإتصال بالنسبة لأي مؤسسة ذو جانبيين:

1. **اتصال داخلي :** ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

2. **اتصال خارجي :** ويتمثل بإتصال المؤسسة بمن هو خارجها من مؤسسات أخرى أو زبائن. وبالنسبة للمؤسسات الإعلامية فإن نشاطها الأساسي هو نشاط إتصالي ، ولذا فإن الإتصال الخارجي يعتبر أساس عملها إذ أن سلعها وهي وسائل إعلامية إتصالية تتوجه أساسا لمخاطبة جمهورها ، وقدرة الإدارة على الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة هي أولى خطوات نجاح إدارة المؤسسة الإعلامية في إتصالها الخارجي.

#### سابعا: الإدارة

بالإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة وذلك بتوجيه موظفيها لتأدية واجباتهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وبأقل التكاليف ، ومن ثم فإن الإدارة مسؤولة مباشرة عن العناصر الستة السابقة الذكر ، فهي المسؤولة عن وضع أهداف المؤسسة ، وعن إختيار موظفيها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم ، وهي المسؤولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتتميتها ، وهي التي تحدد أشكال الإتصال داخل المؤسسة وخارجها وتقوم بضبطه والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل . فالإدارة هكذا تكون عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة وتشتمل العملية الإدارية على : **فن القيادة ،**

التخطيط ، الرقابة ، التنظيم ، التوظيف ، الإتصال ، صنع القرار فن التعامل مع الآخرين ، وكلها معا إذا تم تأديتها بنجاح تتكاتف لتصنع إدارة ناجحة .

## 2- الأخلاق العامة التي تحكم عمل المؤسسات الإعلامية و الصحفي العامل بها:

المؤسسة الإعلامية في المجتمع هي مؤسسة إجتماعية بالدرجة الأولى، ومن هنا يجب أن تعي المؤسسات الإعلامية أنها ليست مجرد وسائل لبيع مساحات للإعلانات وتحقيق الربح السريع وأنها ليست وسائل لبث رسائل وبرامج هابطة لضمان أكبر عدد ممكن من إقبال جمهور المراهقين والشباب عليها، وإنها ليست الناطق الرسمي لجهات معينة في المجتمع ، بل إن الأهم من كل هذه الاعتبارات هنالك مجتمع بكامله بمختلف شرائحه وفئاته ينتظر رسالة إعلامية هادفة ومسؤولة من أجل نشر الثقافة والعلم والأصالة والفكر السليم والتحليل السليم ورأي عام مستنير، كل هذا في إطار قيمنا وأخلاقنا ومبادئنا الإسلامية العربية الأصيلة. كما ينتظر الرأي العام من المؤسسة الإعلامية الهادفة والفاعلة والمسؤولة كشف الحقائق والأخطاء والتجاوزات والفساد بمختلف أنواعه وأشكاله والابتعاد عن التملق والتلميع.

و يحدد كليفورد كريستيانز خمسة واجبات أخلاقية للصحفي و هي<sup>1</sup> :

- واجبه نحو نفسه بعدم التناقض بين الأقوال و الأفعال.
- واجبه نحو العملاء بالالتزام للمعلن مع عدم إغفال حقوق الجمهور.
- واجبه تجاه المؤسسة بالولاء لها.
- واجبه تجاه زملائه بإحترام قواعد الزمالة.
- واجبه نحو المجتمع و هو ما يعرف بالمسؤولية الإجتماعية.

<sup>1</sup> محمد، حسام الدين .- المسؤولية الإجتماعية للصحافة .- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية ، 2003 ، ص60

### 3- مفهوم الأداء:

#### ❖ تعريف الأداء :

يشير الأداء إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>1</sup>.

ويعرف د: محمد سعيد أنور سلطان الأداء على أنه " يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>2</sup>.

من خلال المفاهيم السابقة نرى ان الاداء: هو مجموعة الجهود التي يبذلها الافراد داخل المؤسسة لتحقيق النتائج و الاهداف التي رسمتها المؤسسة.

### 4- عناصر الأداء:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و تشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العام عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة و النظام و الإتقان و التحرر من الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.
- **المثابرة و الوثوق:** ويدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

### 5- محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، إدراك الدور(المهام).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسن، راوية - إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية - ، ط2- الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001. ص209.  
<sup>2</sup> احمد متر، عاشور: إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي - ، دار النهضة العربية ، بيروت، 1983 ، ص50.  
<sup>3</sup> حسن، راوية - مرجع سبق ذكره - ص210.

- **الجهد:** ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتنتقل هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- **إدراك الدور(المهمة):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

## 6-تقييم الاداء

### ❖ تعريف تقييم الأداء :

يعرفه د.عبد الغفار حنفي تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين "ممتاز، جيد جيدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا"<sup>1</sup>.

وعليه ومن خلال هذا المفهوم فإن تقييم الأداء يشتمل على النقاط الأساسية التالية:  
1- جمع البيانات اللازمة التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي .

2-تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.

### ❖ اسس تقييم الأداء:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها<sup>2</sup>:

#### • تحديد الأهداف :

لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها ، لذلك ينبغي على أولا تحديد الأهداف و دراستها للتعرف على مدى دقتها و واقعيتها ، و ذلك من خلال ترجمة الهدف

1- حنفي، عبد الغفار ، قزاز، حسين. - السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد- ، ط2- الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع ، 1996. ص598.  
2- عبد الباقي، صلاح الدين .-الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات .-الإسكندرية: دار الجامعة للنشر و التوزيع ،2002. ص257 .

العام و تحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تعبر عن النشاط الرئيسي تعبيرا دقيقا و بطريقة عملية على ان يتم ترتيب هذه الأهداف بحسب أهميتها النسبية و مدرارتباطها بالأهداف القومية.

و تتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات و أوجه نشاط هذه الوحدات ، كما يجب تنسيق بين الأهداف طويلة المدى او قصيرة المدى مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها ، و تحديد أهمية كل هدف ثم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة .

#### • وضع خطط تفصيلية لتحقيق الأهداف :

و ذلك بوضع خطة أو أكثر في مختلف المجالات النشاط في المشروع لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين و في خلال الفترة المحددة له ، و يتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف الموضوعه حتى يمكن من واقع هذه الخطط وضع الخطة الرئيسة المتكاملة للنشاط.

#### • تحديد مراكز المسؤولية :

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل من الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين و لها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط ، و تتطلب أيضا إيضاح الاختصاصات كل مراكز و نوع العلاقة التنظيمية التي تربط هذه المراكز بعضها بعض ، و مدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

#### • تحديد معايير أداء للنشاط :

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها ، أو تقييم الأداء على مستوى المراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية تقييم الأداء ، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه ، و ترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع و طبيعة الناتج التي يفسر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة ، و بالتالي تعدد المعايير و المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج ، و نظرا لاستحالة استخدام كافة المعايير و المؤشرات المتاحة ، لذا كان من ضروري انتقاء المعايير و المؤشرات التي تعتبر اصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة و بالنسبة للمنظمة ككل.

• تصميم نظام معلومات لمتابعة و حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي :

مما لاشك فيه إن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توافر نظام المعلومات به ، يؤدي إلى انسياب المعلومات و البيانات في اتجاهيها ( التغذية العادية ، التغذية العكسية ) و لنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة و التحليل بغرض التوصل الى النتائج المتعلقة بتقييم المؤسسة و إدارة التقرير الخاص بذلك.

7- طرق تحسين الأداء:

تسعى المنظمات إلى رفع مستوى أداء العاملين فيها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ولأجل ذلك هناك مجموعة من الطرق أبرزها:

- تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم و معارفهم من خلال عقد دورات متخصصة في مجالهم.

- التوجيه و الإرشاد حيث كان الاعتقاد في الماضي أنه لا يوجد علاقة بين الشخصية و الإنتاجية، إلا أن الدراسات في الوقت الحاضر أثبتت عكس ذلك و أقرت بأهمية العلاقة بين الظروف الشخصية للفرد و الإنتاجية.



# الفصل الرابع

## القيادة في المؤسسات الإعلامية

- 1- مهام القيادة الإعلامية
- 2- مواصفات القيادة الإعلامية
- 3- العوامل المؤثرة في الشخصية القيادية
- 4- واجبات القيادين في المؤسسات الاعلامية
- 5- التخطيط و التنظيم في المؤسسة الاعلامية
- 6- اتخاذ القرار في المؤسسة الإعلامية
- 7- دور القيادة الإعلامية في صناعة القرار

### القيادة في المؤسسات الإعلامية

إن الإدارة الإعلامية، هي تلك الإدارة التي تتولى شؤون العمل الإعلامي وتحديد آليات وسياقات عمله عبر سلوك تعاوني موجه نحو ترشيد وتوجيه الطاقات والإمكانات المتاحة لتحقيق هدف الوسيلة الإعلامية ومراعاة مصالح العامل ينفئها والمتعاملين معها.

و عليه سنستعرض في العناصر الآتية القيادة على مستوى المؤسسات الإعلامية.<sup>1</sup>

#### 1. مهام القيادة الإعلامية:

يتولى القيادة في المؤسسة الإعلامية أشخاص في عدد من مواقع العمل الإعلامي، وهي مسؤولية وضرورة ملحة في نفس الوقت منذ أن تبدأ فكرة الموضوع في ذهن صاحبها إلى حين إيصال المنتج الإعلامي إلى التلقي، ومن هنا فإن الأدوار القيادية يتم تنظيمها و تسييرها حسب المراكز و المسؤوليات و هي بذلك تختلف من مركز لآخر .

إن القيادة في المؤسسة الإعلامية تمارس كما في غيرها مكن المؤسسات وهي تتطلب اتخاذ القرارات و التخطيط و التنظيم و الرقابة و التوظيف و المفاوضة و التحفيز و الاتصال .

والقيادة في العمل الإعلامي ضرورة حيوية بل هي العمود الفقري الإعلامي لأن أسلوب العمل الجماعي يزيد من معنويات الفرد و شعوره بالاطمئنان و من ثم تحسين الإنتاج

#### 2. مواصفات القيادة الإعلامية:

إن الخصائص و المواصفات الواجب توفرها في القيادة الإعلامية يجب أن تشمل:

- توفر القدرة على الإشراف على نشاطات إدارة العمل الإعلامي، و توجيه أدواته.
- القدرة على التخطيط لتحسين العمل الإعلامي.
- القدرة على اختيار الوسائل و على اختيار الوقت المناسب لتحقيق الهدف.
- قوة الشخصية والشجاعة الأدبية لتنفيذ الأءاء و المقترحات بصراحة و قوة.
- القدرة على التحليل و التصور و الإبداع .

<sup>1</sup> الدليمي، عبدالرازق محمد. - القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 23، 2010. ص ص 11-17.

### 3. العوامل المؤثرة في الشخصية القيادية:

إن أبرز العوامل المؤثرة في الشخصية القيادية هي:

- شخصيته و قيمه و ثقافته و ثقته في معاونيه.
- شخصية المرؤوسين و رغبتهم في تحمل الاستقلالية و قبولهم بالأهداف التي حددتها الإدارة.
- العوامل المتعلقة بطبيعة المؤسسة كأسلوب العمل و الميزانية و تقسيم العمل و تحديد المهام.
- القدرة على تكيف المواقف مع طبيعة المشكلة.
- البيئة الخارجية للمؤسسة كالظروف السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و القوانين المنظمة للمهنة.

وبذلك فمن الضرورة أن يتحلى المسؤول عن العمل الإعلامي بالقدرة الكافية والمرونة اللازمة في تعامله مع الأفراد الموضوعين تحت سلطته ومع الأحداث و التطورات المتلاحقة باستمرار.

### 4. واجبات القيادين في المؤسسات الاعلامية:

#### 4-1- واجبات المدير في المؤسسة الإعلامية:

إن العمل الإعلامي ذو حساسية كبيرة فالأخطاء لا يمكن إخفاؤها لذلك يحتاج القائد الإعلامي إلى السرعة في التحكم في العمل الإداري أو المهني الإعلامي لأن الخطأ الإعلامي لا يمكن التسامح معه بل قد تكبد المؤسسة خسائر عند المطالبة بالتعويض عن الضرر بذلك فإن المدير يحتاج إلى ضرورة عدم الانفعال و الاتصال و الاجتماع اليومي بجميع أقسام المؤسسة و متابعة عمل هيئة التحرير و توجيهها و مراقبتها.

#### 4-2- مسؤولية رئيس مجلس الإدارة في العمل الإعلامي:

ويختص رئيس مجلي الإدارة بالأمور التالية:

- 1- سلطة الإشراف على نشاط المؤسسة.
- 2- التفاوض باسم المؤسسة و توكيل من يمثلها أمام القضاء.
- 3- إصدار القرارات بالأمور المستعجلة أو الطارئة ووضع القرارات و التنظيمات قصد السير الحسن للمؤسسة.
- 4- تحديد و تنظيم عمل المستشارين لمعاونته على أداء مهامه.
- 5- دعوة من يراه ضروريا لحضور جلساته قصد الاستعانة بخبرته.
- 6- تبليغ قرارات المجلس للجهة الوصية للدعم أو الموافقة .
- 7- اختيار مواضيع الاجتماع حسب الاختصاص والمتطلبات.
- 8- الإشراف على إعداد التقرير السنوي للمؤسسة و نشاطاتها أو نشاطات وحداتها مع تحديد الموازنة والوضعية المالية و الإدارية.

#### 3-4- مسؤولية رئيس و مدير التحرير:

تتركز مسؤولية رئيس التحرير في مسؤوليته المباشرة عن شؤون التحرير و الإشراف على أقسام التحرير .

- تنسيق العمل بين التحرير و الأقسام الإدارية الأخرى.
- تنفيذ سياسة الجريدة وممارسة دور الرقيب الذاتي (المغربل) وعادة ما تمارس الرقابة الذاتية من طرف أقسام التحرير ثم سكرتارية التحرير و أخيرا مدير التحرير.

#### ومن مهام مدير التحرير:

- 1- تسيير أمور الصحيفة أو الوسيلة الإعلامية و تكون له صلاحيات محددة من طرف رئيس التحرير أو مجلس الإدارة في بعض الحالات.
  - 2- يتولى المسؤوليات الإدارية و المالية مما يتيح تفرغ رئيس التحرير للأعباء التحريرية.
- ويلاحظ أنه أحيانا نجد أن بعض المؤسسات تضع على عاتق رئيس التحرير مهمة المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.

#### 5. التخطيط و التنظيم في المؤسسة الإعلامية:

#### 1-5- التخطيط في المؤسسة الإعلامية:

لا يمكن لمؤسسة إعلامية أن تكون ناجحة دون الاعتماد على التخطيط و الإعداد الجيد مع مستجدات الأحداث المتلاحقة.

ويشمل التخطيط الجوانب المادية و المالية و التكنولوجية و تنمية القدرات البشرية لتعزيز الكفاءة المهنية و لتوظيف الدماء الجديدة التي تحتاجها المؤسسة في مواجهة محيطها سواء الداخلي أو الخارجي و لضمان المنافسة.

ولذلك يتوجب أن يقوم التخطيط على أسس علمية من خلال متابعة و اعتماد التطور الحاصل في مجال الوسائل المعتمدة في العمل الإعلامي برصد الحاجات و إعداد الوسائل و لذلك يحتاج التخطيط الناجح لأربعة عوامل :

- 1- تحديد الأهداف
- 2- تحديد الإمكانيات المتاحة.
- 3- تحديد الزمن المتاح لتحقيق الأهداف.
- 4- تحديد الأساليب المراد اعتمادها لتحقيق الأهداف.

## 5-2- كيفية التخطيط في المؤسسات الإعلامية:

يستلزم النجاح في العمل الإعلامي الإعداد على صعيدين:

أولاً: التخطيط المادي للمؤسسة.

ثانياً: تخطيط الرسالة الإعلامية المراد إيصالها للمتلقي.

الأمرين متلازمين في ظل التنافس الدائم و ظروف العمل الذي تتطلب سرعة الحركة و الإبداع و المتابعة الدقيقة لما يجري في المجتمعات المحلية و الدولية.

والتخطيط للرسالة الإعلامية غالباً ما تحدده الجهة المالكة للوسيلة الإعلامية من خلال مختصين أو خبرات تتولى المسؤولية التخطيطية .

أما التخطيط المادي فيكون منفصلاً عن جوانب المهمة التحريرية ولكن يتم بحضور رئيس أو مدير التحرير الذي يكون له دور رئيسي فيه.

## 5-3- أنماط التنظيم في المؤسسة الإعلامية:

توجد ثلاثة أنماط من التنظيم في المؤسسة الإعلامية

1- نمط يعتمد على مركزية القرارات التي تتجمع في الهيكل التنظيمي.

2- نمط لا مركزي يعطي للأقسام بعض الصلاحيات و المرونة في اتخاذ القرار و استخدام المسؤولية.

3- نمط يزوج بين الأسلوبين السابقين بحيث تعمل كل إدارة بشكل مستقل و إذا احتاجت لأي خدمات تتدخل الإدارة العليا.

## 5-4- أنماط الوظائف في مؤسسة إعلامية:

1- وظائف قيادية و تشمل المديرين الذين يشرفون على أداء العمل و يصدرن القرارات الاتصال الداخلي و الخارجي .

2- الوظائف التنفيذية و هي التي تقوم بأداء المهمات اليومية و هي تشمل الوظائف الإدارية و الفنية (مثل المصورين) و الإبداعية (مثل المحررين).

3- الوظائف الاستشارية و هي التي تقدم المشورة للقيادة الإدارية ( التحرير و الصياغة و غيرها).

4- الكفاءات و التي يتم اللجوء خارج الهيكل التنظيمي (أدباء، كتاب، و رسامون، و متعاونون مؤقتون حسب الحاجة).

وعلية يكون تنظيم المؤسسة الإعلامية قائماً على الإدارات التالية:

- إدارة التحرير (رئيس التحرير ، مدير التحرير، معاونو التحرير، سكرتارية التحرير، رؤساء أقسام التحرير).
- إدارة الشؤون الإدارية و المالية.
- إدارة المطابع.
- إدارة التوزيع و الإشهار.

- الإدارة الفنية.

## 6. اتخاذ القرار في المؤسسة الإعلامية:

أولاً/ أهمية اتخاذ القرار:

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها المفاضلة بين البدائل الممكنة و اختيار الأفضل من بينها لمواجهة موقف معين في فترة زمنية محددة وعملية اتخاذ القرار هي الوسيلة التي تبين مدى نجاح أو فشل المؤسسة الإعلامية. **ثانياً/ صنع القرارات في المؤسسة الإعلامية:**

نظراً لطبيعة العمل الإعلامي فإن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار و لذلك يتم تدريب الإعلاميين على اتخاذ القرارات الحاسمة أو عدمه أو للتصرف قصد انجاز العمل ، فصدور الجريدة مثلاً لا يجب أن يتأخر، أو إذاعة الأخبار يجب أن تتم في وقتها، و لذلك يتوقف نجاح العمل الإعلامي على كفاءة و خبرة المدير و على حدسه و أحاسيسه، فطبيعة العمل تحتاج هنا الحدس و الخبرة لاتخاذ القرار المناسب.

## 7. دور القيادة الإعلامية في صناعة القرار:

تؤدي القيادة الإعلامية الأدوار التالية لإنجاح صناعة القرار:

1- الالتزام بالتطوير الدائم لأساليب العمل.

2- المواجهة الصارمة لحل المشكلات الطارئة.

3- القدرة على إدارة التفاوض.

4- التحكم في استعمال وتسيير الموارد البشرية و الإمكانيات المادية.

5- إدراك أهمية اتخاذ القرار كونه عصب أي عمل تنظيمي.

إن العرض الإعلامي الناجح والمتطور يحتاج إلى تخطيط مسبق على أسس عملية ومنهجية بحيث لا تسوده الصيغ الارتجالية والعفوية ذات الصبغة التجريبية والتي قد تمارس من دون أساس علمي مما يؤدي إلى حدوث مشكلات كثيرة للمؤسسة الإعلامية جراء عدم الاهتمام بأقسام التخطيط والمتابعة والأخذ بمقترحاتها وتوصياتها مع توفير مستلزمات عملها إنحاجة العمل الإعلامي إلى إداري جيد لأن الحل الإداري مهما كان بسيطاً فإنه ينعكس مباشرة على نتاج تلك المؤسسة ويكون سبباً مباشراً في تعرف المتابع على مستوى تطور الوسيلة الإعلامية من عدمه.

ولذلك فإن أي وسيلة إعلامية لا يمكنها النجاح إلا بتوفر ما يلي:

1- هيكل عقلائي لهيئة التحرير.

2- التحكم في إدارة الطاقات البشرية و المادية.

3- الكفاءة في التخطيط و التسيير.

4- إقامة علاقات متينة و مستمرة مع المحررين و مع محيط المتلقي.

5- متابعة النشاط الإبداعي و الاهتمام بالإنتاج.



# الجانب التطبيقي

## عرض البيانات

## ومناقشة النتائج



الفصل الخامس: الاطار التطبيقي للدراسة
1. لمحة تعريفية عن مؤسسة الاذاعة الجزائرية
2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاذاعة الجزائرية
3. تفرغ البيانات و تحليلها
4. النتائج العامة للدراسة
5. توصيات و اقتراحات

## 1. بطاقة فنية حول الإذاعة الجزائرية :

في ديسمبر من عام 1956، في عمق الكفاح من أجل التحرر الوطني رأت الإذاعة الجزائرية النور "صوت الجزائر المكافحة". كانت مهام هذه الإذاعة التي كانت تبث برامجها على متن شاحنة متنقلة على الحدود الجزائرية المغربية بواسطة جهاز ال سلكي حُول إلى جهاز إرسال، الرد على الدعاية الاستعمارية الكاذبة التي كان يُروج لها الإعلام الفرنسي. في مطلع الاستقلال، تمكن فريق الصحفيين والتقنيين الجزائريين وعلى رأسهم الصحفي المناضل عيسى مسعودي رمز " صوت الجزائر المكافحة " من رفع التحدي عندما نجح في ضمان استمرار البث الإذاعي والتلفزي على إثر انسحاب الموظفين الفرنسيين احتجاجا على إنزال العلم الفرنسي من فوق مبنى الإذاعة والتلفزيون ورفع العلم الجزائري مكانه يوم 28 أكتوبر 1962 عشية أولى الاحتفالات بذكرى اندلاع الثورة التحريرية المجيدة في الفاتح من نوفمبر، وشكل ذلك تاريخا لبسط السيادة الوطنية على قطاع السمعي البصري في الجزائر.

اسندت مؤسسة الإذاعة والتلفزيون مهام منذ إخضاعها لوصاية وزارة الإعلام، في عهد الاستقلال، الخدمة العمومية، وقد سهرت الإذاعة، بموجب ذلك، على إعداد وبث برامج باللغتين الوطنيتين (العربية والأمازيغية) وكذلك باللغات الأجنبية (الفرنسية، الإنجليزية والإسبانية) في سنة 1986.

شهدت مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الجزائرية إعادة هيكلة تمخضت عنها أربع مؤسسات مستقلة هي:

- المؤسسة الوطنية للإذاعة المسموعة
- المؤسسة الوطنية للتلفزيون
- المؤسسة الوطنية للبث الإذاعي والتلفزي
- المؤسسة الوطنية للإنتاج السمعي البصري

تم تحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-102 الصادر بتاريخ 20 أفريل 1991، صارت الإذاعة الجزائرية ملزمة بدفتر أعباء وشروط يتجاوب مع التحولات التي عرفتها الجزائر ومنها مقتضيات الديمقراطية والتعددية. وهكذا أخذت الإذاعة الجزائرية على عاتقها مهام إعلام المواطنين بكل ما يرتبط بالحياة الوطنية، الجهوية، المحلية والدولية وصار عليها أن تساهم في ترقية الاتصال الاجتماعي وقيم الديمقراطية والتسامح وتعزيز ممارسة التعددية وحماية مقومات الهوية والثقافة الوطنية بكل مكوناتها وتنوعها.

شرعت الإذاعة الجزائرية منذ سنة 1991 في تنويع عرضها البرامجي وتوسيع انتشارها الأثيري وذلك بإقامة شبكة الإذاعات المحلية والقنوات الموضوعاتية لتكتمل تدريجيا منظومتها كما هي عليه الآن بمجموع 55 قناة : 48 إذاعة محلية، 03 قنوات وطنية ناطقة بثلاث لغات ( القناة الأولى بالعربية، القناة الثانية بالأمازيغية والقناة الثالثة بالفرنسية.

و04 قنوات موضوعاتية: إذاعة القرآن الكريم، الإذاعة الثقافية، إذاعة جيل fm الموجهة للشباب، وإذاعة الجزائر الدولية التي تبث برامجها بأربع لغات : العربية، الفرنسية، الإنجليزية والإسبانية.

على المستوى التقني، قامت الإذاعة الجزائرية بعملية واسعة لتجديد وعصرنة وسائل العمل والإنتاج بما يتلاءم مع المقتضيات الحديثة للعالم الإذاعي، كما قامت برفع تحدي الرقمنة، الأمر الذي مكنها من تعزيز منظومتها الإذاعية بإقامة منصة إلكترونية [dz.radioalgerie.www](http://dz.radioalgerie.www) هي واجهة الإذاعة الجزائرية عبر الشبكة العنكبوتية.

وإدراكا منها بأن التطور الكمي والعرض المتنوع للبرامج ال بد أن يصاحبه تحسين الأداء والتميز من حيث المحتوى، انجزت الإذاعة الجزائرية مركزا للتدريب الإذاعي بتيبازة. يسهر هذا المركز الذي دُشن في أفريل 2012، على ضمان الرسكلة، التكوين والتأهيل في مختلف الاختصاصات والمهن التي يتطلبها العمل الإذاعي.



تفريغ البيانات و جدولتها و تبويبها

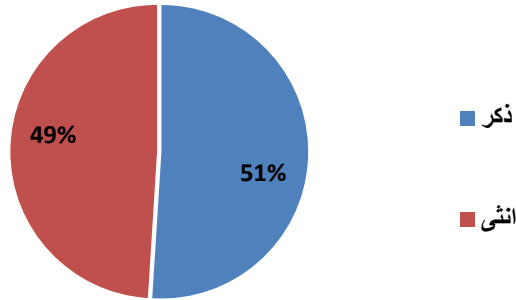
المحور الاول: محور البيانات الشخصية :

- جدول رقم (01): تصنيف موظفي الاذاعة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
51 %	22	ذكر
49 %	21	أنثى
% 100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين 43 مبحوث(ة) هناك نسبة 51% من الذكور، في مقابل 49% نسبة الإناث من العينة، مما يعبر عن التوازن العددي بين الجنسين في مؤسسة الاذاعة الجزائرية.

- شكل رقم (02) : دائرة نسبية تمثل تصنيف موظفي الاذاعة حسب الجنس

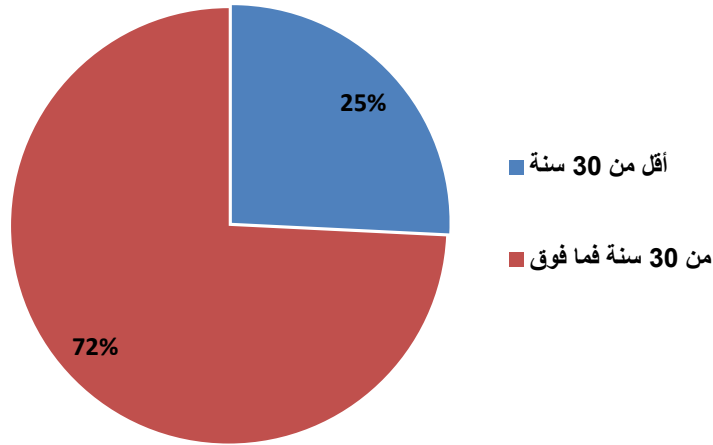


- جدول رقم (02) : تصنيف موظفي الاذاعة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
25%	11	أقل من 30 سنة
75%	32	من 30 سنة فما فوق
100%	43	المجموع

يلعب مؤشر السن دور مهم في تحديد أفكار الأفراد واتجاهاتهم ، حيث تظهر البيانات الإحصائية للفئات العمرية لـ43 مبحوث ومبحوثة، نجد الفئة العمرية المحصورة من 30 سنة فما فوق تمثل أكبر نسبة من بين الفئات المهنية الأخرى بنسبة 72%، تليها الفئة العمرية الثانية اقل من 30 سنة تشكل نسبة 23%، و امتنع عن الاجابة عنصران بنسبة 5%.

شكل رقم (03) : دائرة نسبية تبين تصنيف عاملين الفندق حسب السن

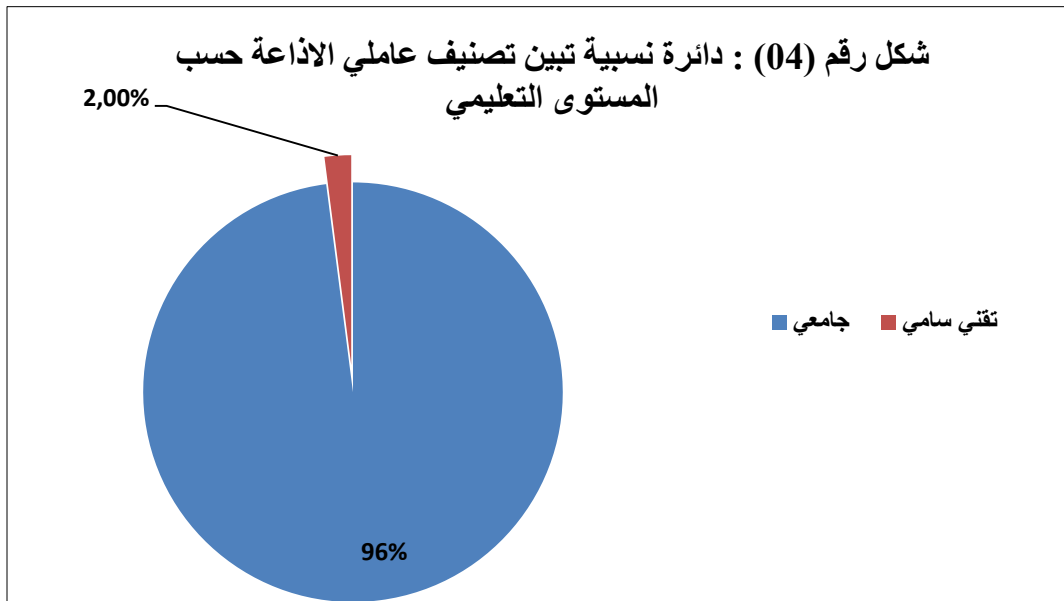


جدول رقم (03) : تصنيف العاملين في الإذاعة حسب المستوى التعليمي .

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4 %	2	تقني سامي
96 %	41	جامعي
100 %	43	المجموع

أما توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 96% من مجموع أفراد العينة لهم مستوى تعليمي ودراسي جامعي، ويليهما في المرتبة الثانية المبحوثين الذين لهم مستوى تعليمي تقني سامي بنسبة 2%، بينما امتنع شخص عن الإجابة بنسبة 2%.

ويمكن تفسير المستوى الجامعي لأفراد العينة للمكانة المرموقة و الحساسة التي تحتلها الإذاعة الجزائرية و التي تتطلب توظيف ذوي الشهادات العلمية العليا.

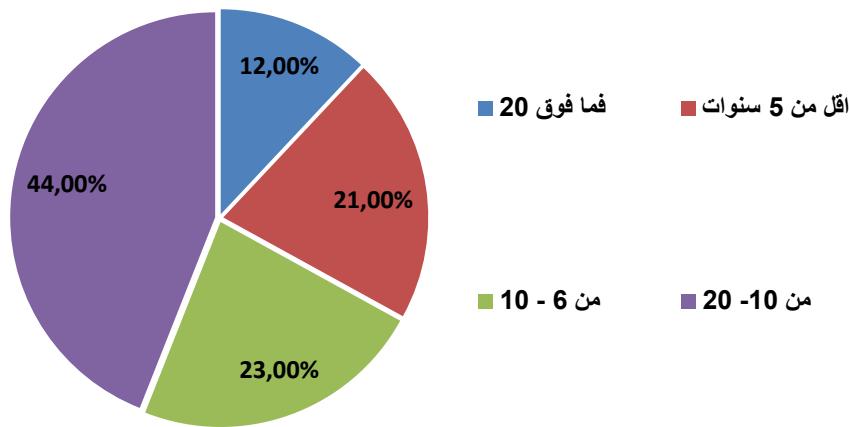


جدول رقم (04) تصنيف المستجوبين حسب الأقدمية:

النسبة	التكرار	المنصب
21 %	09	اقل من 5 سنوات
23 %	10	من 6 - 10
44 %	19	20 - 10
12 %	5	فما فوق 20
100 %	43	المجموع

يعتبر عامل الأقدمية مهم لمعرفة خصائص المجتمع المدروس حيث تبين البيانات الإحصائية لهذا الجدول ارتفاع مدة الأقدمية بشكل عام لكل الفئات العمرية، نجد نسبة 44% من أفراد العينة أقدميتهم في المؤسسة ما بين 10 - 20 سنة ونسبة 23% من أفراد العينة تمتد أقدميتهم بين 6- 10 سنة، وفي المراتب الأخيرة نجد نسبة 21% من أفراد العينة لا تتجاوز أقدميتهم 5سنوات، أما نسبة 12% من أفراد العينة تفوق أقدميتها بين 20 سنة. نفس هذا التقدم في سنوات الأقدمية لأفراد العينة بالاستقرار الذي تسعى إليه مؤسسة الاذاعة الجزائرية، و تركيزها على تكوين كفاءاتها، بعيدا عن سياسة التغييرات المتكررة.

شكل رقم (05) : دائرة نسبية تبين تصنيف المستجوبين حسب الأقدمية



المحور الثاني : نظرة الصحفي الى القائد في المؤسسة الاعلامية

جدول رقم (05) : يوضح كيف ينظر الصحفيون الى القائد

المحور	الرقم	العبرة	درجة الرضا			المجموع
			دائما	احيانا	نادرا	
النظرة الى القائد	01	قائد موجه	ك	23	10	43
			%	54	23	100
	02	قائد مطور	ك	07	14	22
			%	16	33	51
	03	قائد محرك	ك	09	06	28
			%	21	14	65
	04	قائد مفوض	ك	07	13	23
			%	16	30	54
	05	قائد مدرب	ك	10	10	23
			%	23	23	54

من خلال الجدول السابق نجد:

- ينظر الصحفيون الى القائد على انه قائد موجه دائما بنسبة 54%، في حين ترى نسبة 23% انه يتميز بهذه الخاصية احيانا، و نفس النسبة ترى ذلك نادرا.
- ينظر الصحفيون الى القائد على انه نادرا ما يكون قائدا مطورا بنسبة 51%، في حين ترى نسبة 33% انه يتميز احيانا بهذه الخاصية ، ونسبة 16% ترى انه دائما ما يكون مطورا.
- لا يعتبر الصحفيون القائد على انه قائد محرك و تجلى ذلك بنسبة 65%، في حين ترى نسبة 21% انه يتميز بهذه الخاصية دائما، و نسبة 14% ترى ذلك احيانا.
- لا يعتبر الصحفيون القائد على انه قائد مفوض و يظهر ذلك بنسبة 54%، في حين ترى نسبة 30% انه يتميز بهذه الخاصية احيانا، و نسبة 16% ترى ذلك دائما.

- لا يعتبر الصحفيون القائد على انه قائد مدرب و تجلى ذلك بنسبة 54%، في حين ترى نسبة 23% انه يتميز بهذه الخاصية دائما، و نفس النسبة ترى ذلك احيانا. نستنتج من خلال المعطيات السابقة ان نظرة الصحفيين الى قائدهم تتفاوت من واحد الى اخر، و يجب على القائد تطوير بعض الخصائص التي تمكنه من كسب اجماع صحفبيه.

جدول رقم (06): يوضح مواصفات القائد

المجموع	درجة الرضا				العبارة	الرقم	المحور
	نادرا	احيانا	دائما				
43	24	10	09	ك	التحدي	01	مواصفات القائد
100	56	23	21	%			
43	28	11	04	ك	الالهام و الرؤية الجماعية	02	
100	64	26	10	%			
43	24	10	09	ك	تمكين الاخرين من التصرف	03	
100	56	23	21	%			
43	24	10	09	ك	نمذجة الاقوال و الافعال	04	
100	56	23	21	%			
43	20	09	14	ك	التشجيع	05	
100	47	21	32	%			
43	18	10	15	ك	القدرة على التواصل الجيد	06	
100	42	23	35	%			
43	21	08	14	ك	تحمل المخاطر	07	
100	49	19	32	%			
43	19	09	15	ك	المبادرة	08	
100	44	21	35	%			

من خلال الجدول السابق نجد:

- يرى 56% من المبحوثين انا القائد يتصف بصفات التحدي نادرا، بينما 23% ترى انه يتصف بها احيانا، في حين ان 21% يرون انه يتصف بها دائما.
- يرى 64% من المبحوثين انا القائد لا يتصف بصفات الالهام و الرؤية الجماعية الا نادرا، بينما 26% ترى انه يتصف بها احيانا، في حين ان 10% يرون انه يتصف بها دائما.
- يرى 56% من المبحوثين انا القائد لا يتصف بصفة تمكين الاخرين من التصرف الا نادرا، بينما 23% ترى انه يتصف بها احيانا، في حين ان 21% يرون انه يتصف بها دائما.
- يرى 64% من المبحوثين انا القائد لا يتصف بصفات الالهام و الرؤية الجماعية الا نادرا، بينما 26% ترى انه يتصف بها احيانا، في حين ان 10% يرون انه يتصف بها دائما.
- يرى 56% من المبحوثين انا القائد لا يتصف بصفات نمذجة الاقوال و الافعال الا نادرا، بينما 23% ترى انه يتصف بها احيانا، في حين ان 21% يرون انه يتصف بها دائما.
- يرى 47% من المبحوثين انا القائد لا يتصف بصفات التشجيع الا نادرا، بينما 32% ترى انه يتصف بها دائما، في حين ان 21% يرون انه يتصف بها احيانا.
- يرى 42% من المبحوثين انا القائد لا يتصف بصفات القدرة على التواصل الجيد الا نادرا، بينما 35% ترى انه يتصف بها دائما، في حين ان 23% يرون انه يتصف بها احيانا.
- يرى 49% من المبحوثين انا القائد لا يتصف بصفات تحمل المخاطر الا نادرا، بينما 32% ترى انه يتصف بها دائما، في حين ان 19% يرون انه يتصف بها احيانا.
- يرى 44% من المبحوثين انا القائد لا يتصف بصفات المبادرة الا نادرا، بينما 35% ترى انه يتصف بها دائما، في حين ان 21% يرون انه يتصف بها احيانا.

نلخص من خلال نتائج السؤال المطروح انفا ان القيادة لا تتوفر على صفات بما يسمح لها بتلقي قبول و ثناء مرؤوسيهما عليه، مما يستلزم منها اعادة النظر في اختيار الاشخاص المناسبين في الاماكن المناسبة، او توفير تدريب و تكوين يطور من خصائص افراد القيادة.

- جدول رقم (07) : يوضح قدرات القائد و مهاراته

المجموع	درجة الرضا				العبارة	الرقم	المحور
	نادرا	احيانا	دائما				
43	22	10	11	ك	مهارات شخصية	01	قدرات القائد و مهاراته
100	52	23	25	%			
43	21	09	13	ك	مهارات فنية	02	
100	49	21	30	%			
43	21	07	15	ك	مهارات سلوكية و انسانية	03	
100	49	16	35	%			
43	12	11	20	ك	مهارات سياسية و ادارية	04	
100	28	25	47	%			

من خلال الجدول السابق نجد:

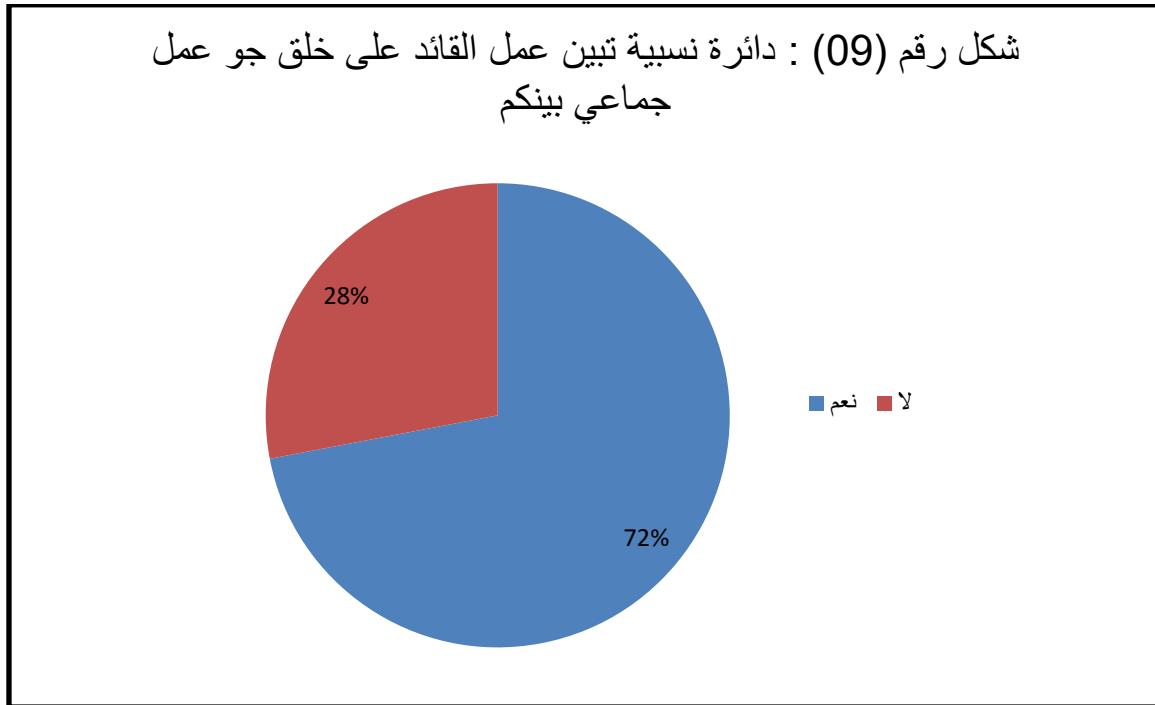
- يجد 52% من الصحفيين ان القائد لا يمتلك مهارات شخصية، في حين ترى نسبة 25% انه يمتلكها دائما، ونسبة 23% ترى ذلك احيانا.
- يجد 49% من الصحفيين ان القائد لا يمتلك مهارات فنية الا نادرا، بينما 30% ترى انه يمتلكها دائما، في حين ان نسبة 21% ترى انه يمتلكها احيانا
- يرى 49% من المبحوثين ان قائدهم لا يمتلك مهارات سلوكية و انسانية الا نادرا، بينما 35% يمتلكها دائما، في حين ان 16% ترى انه يمتلكها احيانا.
- اجاب 47% من المبحوثين ان القائد يمتلك دائما مهارات سياسية و ادارية، في حين 28% ترى ذلك نادرا، في حين ان نسبة 25% ترى ذلك احيانا.

نستنتج من خلال المعطيات السابقة ان على القائد تعزيز مهاراته الشخصية و الفنية والسلوكية، و التي تسمح له بتسيير مؤسسة بحجم الاذاعة الجزائرية.

### III- تصور حول القيادة و تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة الاعلامية - الجدول رقم (08): عمل القائد على خلق جو عمل جماعي بينكم

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	31	72 %
لا	12	28 %
المجموع	43	100 %

شكلت الاجابة بنعم نسبة 72%، بينما كانت الاجابة لا بنسبة 28%، و تفسر هذه النتائج سعي القائد الى خلق جو عمل جماعي يسمح للصحفيين بالقيام بمهامهم على اكمل وجه، و اجمع الصحفيون على نجاح القائد في خلق جو عمل مريح بينهم.



- جدول رقم (09) : الأشخاص الذين يفضل قائدك العمل معهم

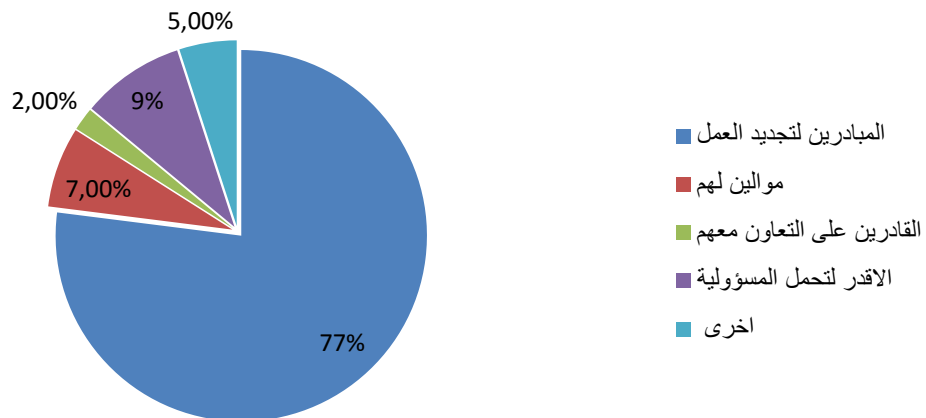
الاختيارات	التكرار	النسبة
المبادرين لتجديد العمل	33	77 %
موالين لهم	3	7 %
القادرين على التعاون معهم	1	2 %
الاقدر لتحمل المسؤولية	4	9 %
اخرى	2	5 %
المجموع	43	100 %

يعتبر تمييز الأشخاص الذين يفضل العمل معهم، أو تحديد الأشخاص المتميزين في العمل، أسلوب قيادي في العمل .

فمن خلال قراءة الجدول السابق نجد أن:

نسبة 77% من الصحفيين تفضل العمل مع الأشخاص المبادرين للعمل، و نسبة 9% تفضل القيادة الإدارية العمل معهم من لهم القدرة على تحمل المسؤولية في القيام بأعمالهم، و نسبة 7% من الصحفيين تجيب أن قيادتها الإدارية تفضل العمل مع العمال الموالين لهم، و نسبة 2% منهم لهم القدرة التعاون معهم في العمل.

شكل رقم (10) : دائرة نسبية تمثل الاشخاص الذي يفضل القائد العمل معهم



- جدول رقم (10) يبين كيف يتم حل الخلافات الداخلية بين العمال

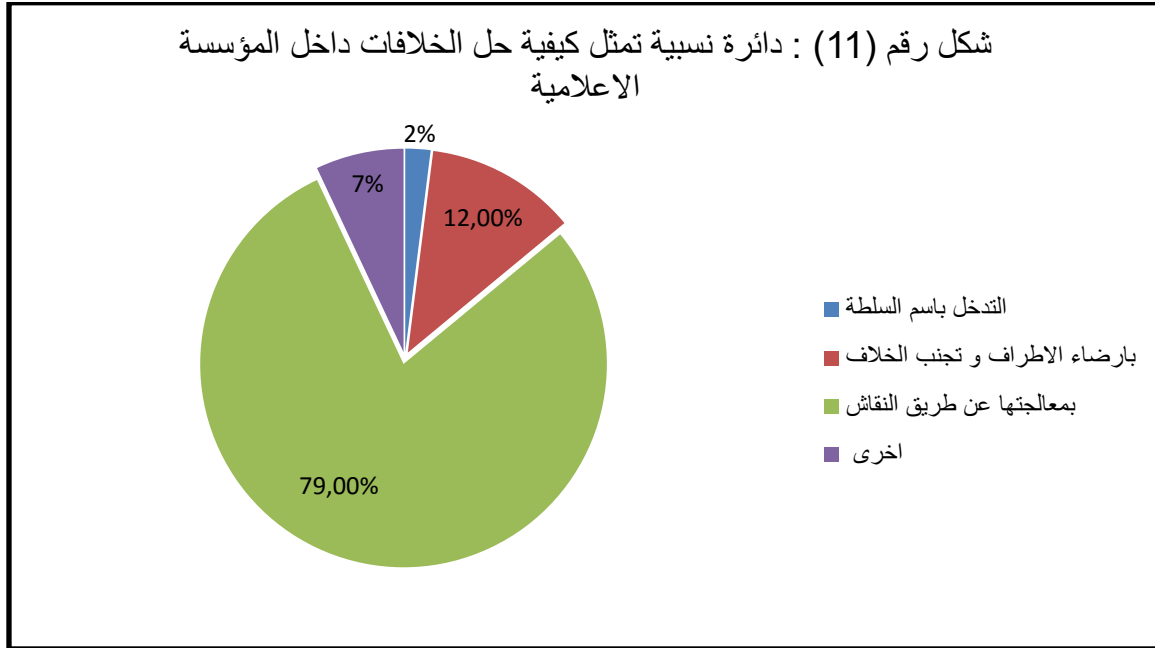
النسبة	التكرار	الاختيارات
2 %	1	التدخل باستخدام السلطة
12 %	5	بإرضاء الأطراف و تجنب الخلاف
79 %	34	بمعالجتها عن طريق النقاش
7 %	3	أخرى
100 %	43	المجموع

تعتبر طريقة تدخل القيادة الإدارية في حل الخلافات الداخلية للعمال هي إعادة ترتيب العلاقات بين الصحفيين ، وتعزيز للروابط الاجتماعية لهذا الغرض تم طرح سؤال ذو ثلاث بدائل يختار المبحوث واحد منها وبديل رابع مفتوح يضيف بديل لم يجده في البدائل المحددة.

حيث من خلال القراءة للجدول نجد أن:

نسبة 79% تجيب بأنه يتم حل الخلافات الداخلية عن طريق النقاش مع قيادتها الإدارية، ونسبة 2% من نفس العينة تصرح أنه يتم حل الخلافات الداخلية عن طريق تدخل القيادة الإدارية باستخدام السلطة، ونسبة 12% من نفس العينة تعمل القيادة الإدارية على إرضاء كل الأطراف وتجنب الخلاف.

و هنا يظهر دور القائد في احتواء المشاكل حيث عبرت النسبة الكبيرة لحل المشكلات عن طريق النقاش على ذلك، مما يؤكد استيعاب القائد للذهنيات المختلفة للطاقت الصحفيين العامل تحت امرته.



- جدول رقم (11) يبين إجراءات العمل المتبعة من طرف قائدك

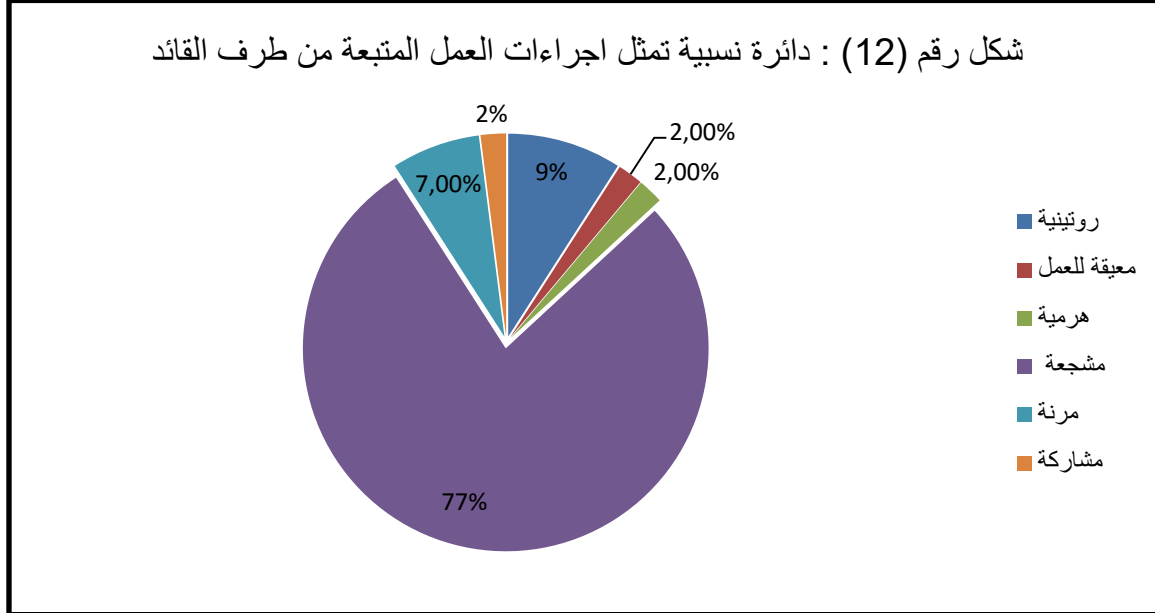
النسبة	التكرار	الاختيارات
9 %	4	روتينية
2 %	1	معيقة للعمل
2 %	1	هرمية
77%	33	مشجعة
7%	3	مرنة
2 %	1	مشاركة
% 100	43	المجموع

الهدف من هذا السؤال هو تقييم إجراءات العمل المتبعة من طرف القيادة الإدارية لما لها من

دور جو عمل يعزز القدرة الجماعية للعمل.

فمن خلال المعطيات الميدانية نجد:

عينة من الصحفيين تقيّم إجراءات العمل بأنها مشجعة بنسبة 77%، و أنها روتينية بنسبة 9%، وأنها مرنة بنسبة 7%، ومعيقة للعمل و مشاركة و هرمية بنسبة 2%.



- الجدول رقم (12) يبين علاقة العمل الموجودة بين العاملين والقائد

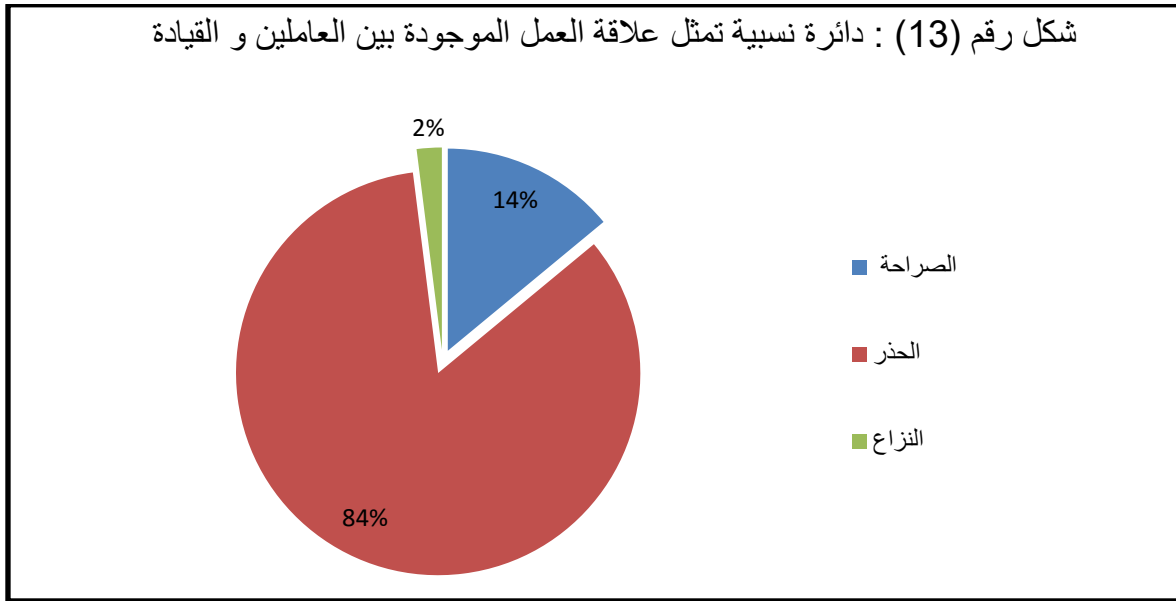
النسبة	التكرار	الاختيارات
14 %	6	الصراحة
84 %	36	الحذر
2 %	1	النزاع
100 %	43	المجموع

الهدف من هذا السؤال هو معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية ومروسيهم، حيث لهذا الغرض تم طرح سؤال ذو ثلاثة بدائل يختار من بينها المبحوث أساس علاقته مروسه به.

## الجانب التطبيقي

حيث من خلال الجدول، يتبين ان نسبة 84% تجيب أن أسس العلاقة التي تربط قيادتهم الإدارية بهم هي علاقة حذر، والثانية علاقة صراحة بنسبة 14%، والثالثة علاقة نزاع بنسبة 2%.

تفسر النسبة الكبيرة للعلاقة القائمة على الحذر تلك السياسة الرسمية للتسيير القائمة على السلطوية و التوجيه.



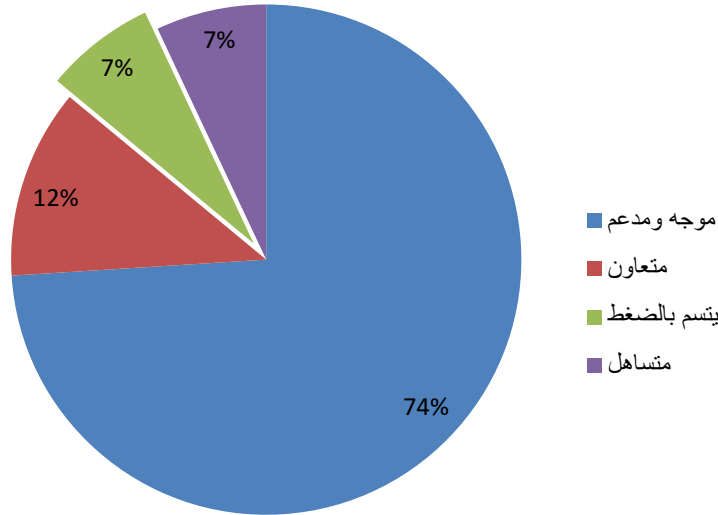
- جدول رقم (13) يبين الاشراف المتبع من طرف قائدكم

الاختيارات	التكرار	النسبة
متساهل	3	7 %
موجه و مدعم	32	74 %
متعاون	5	12 %
يتسم بالضغط	3	7 %
المجموع	43	100 %

يلعب نمط إشراف القيادة الإدارية في بناء جو عمل مناسب دور أساسي في تعزيز أداء الصحفيين.

حيث يوضح الجدول أعلاه، أن نسبة 74% تجيب أن قيادتها الإدارية تتميز بإشراف موجه و مدعم، وإشراف قيادي متعاون بنسبة 12%، وإشراف بالضغط و متساهل بنسبة 7%. تفسر هذه النسب ان القيادة في مؤسسة الاذاعة الجزائرية تميل الى اعطاء الاستقرار من خلال دعم و توجيه الصحفيها مما يساعدهم على القيام بعملهم على اكمل وجه.

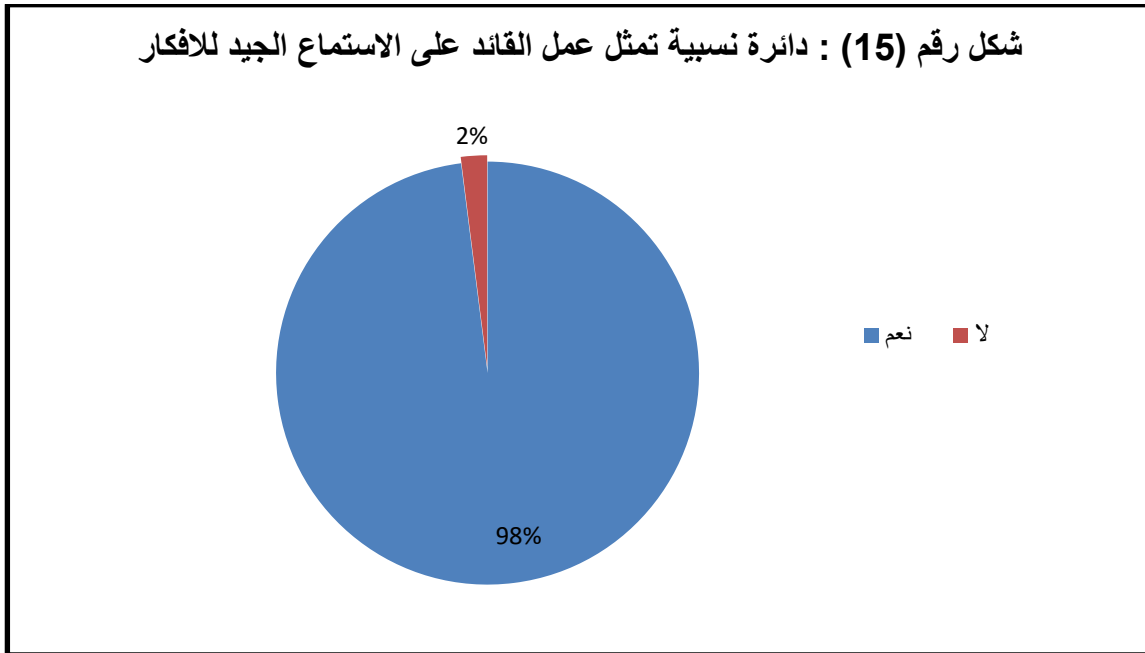
شكل رقم (14) : دائرة نسبية تمثل الاشراف المتبع من طرف القيادة



- جدول رقم (14) يبين عمل الرئيس على الاستماع الجيد لأفكار الصحفيين

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	42	%98
لا	01	% 2
المجموع	43	% 100

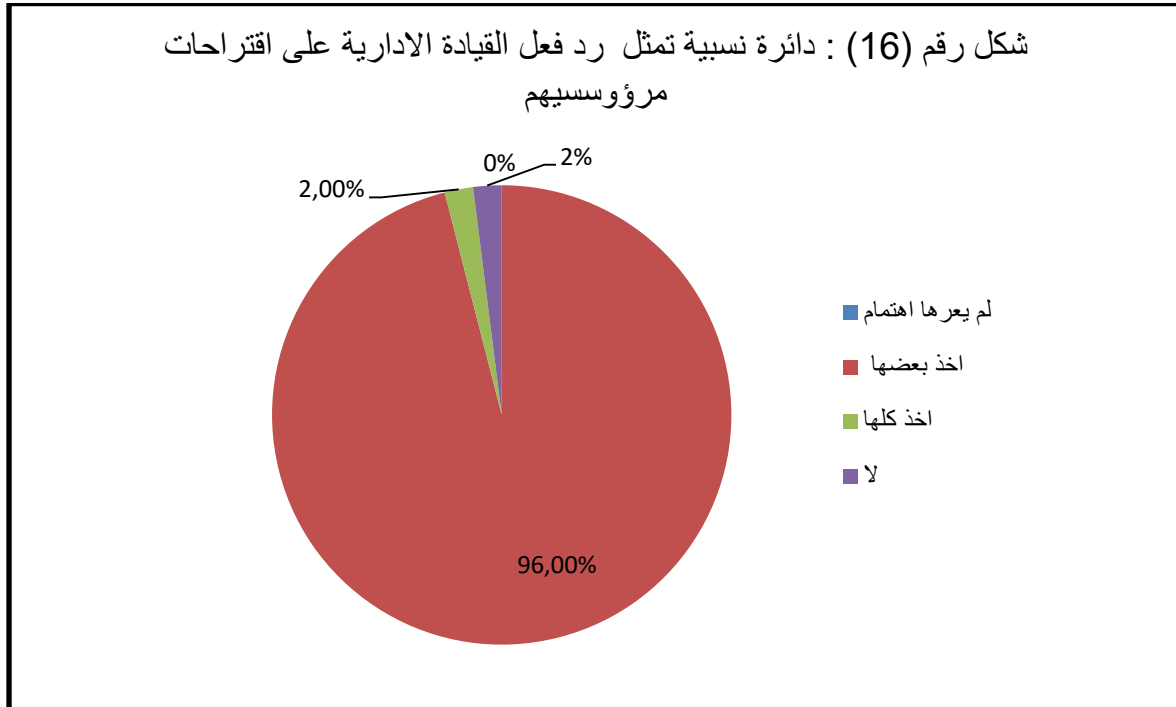
ان القائد مستمع جيد لأفكار مرؤوسيه، هذا ما تعبر عنه نسبة %98 اجابة بنعم، في حين كانت الاجابة لا بنسبة %2.



جدول رقم (15): يبين رد فعل القيادة الإدارية على اقتراحات مرؤسيهم:

الاحتمالات	ك	%
لم يعرھا اهتمام	00	00%
أخذ بعضها	41	96%
أخذھا كلها	01	2%
لا	01	2%
المجموع	43	100

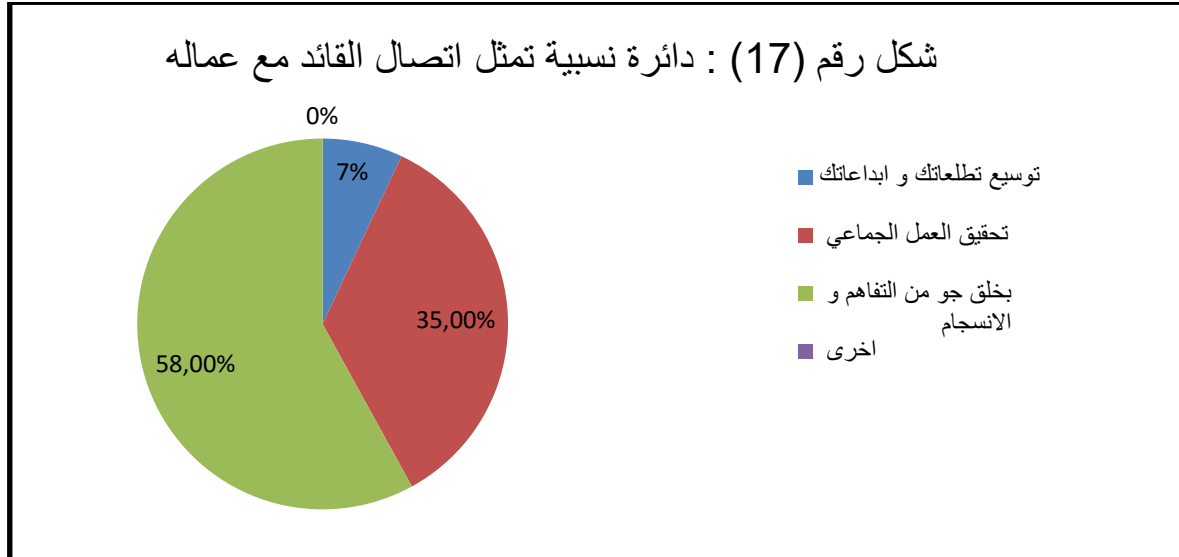
إن تعزيز قبول اقتراحات العمل ودراستها خلال العملية الاتصالية للقيادة الإدارية من شأنه أن ينمي القدر من المبادرة. فمن خلال التمعن في الجدول يظهر أن نسبة 96% من المبحوثين تجيب أن قيادتها أخذت بعض أفكارها التي اقترحتها ، تليها نسبة 2% تجيب بأن أفكارها أخذت كلها، بينما نسبة 2% لم تقدم أي اقتراحات في العمل.



جدول رقم (16) يبين اتصال القائد مع عماله

الاختيارات	التكرار	النسبة
توسيع تطلعاتك و إبداعاتك	3	7 %
تحقيق العمل الجماعي	15	35 %
بخلق جو من التفاهم و الانسجام	25	58 %
اخرى	00	00 %
المجموع	43	100 %

يبين هذا التساؤل النتيجة من اتصال المرؤوسين مع قيادتهم الإدارية، فمن المعطيات الميدانية نرى ان نسبة 58% تجيب أن اتصالهم بقيادتهم الإدارية يساعد على خلق التفاهم والانسجام ، ونسبة 35% اجابت على تحقيق العمل الجماعي، كما يساعد على تطلعاتهم و إبداعاتهم بنسبة 7%.



- هل جدول رقم (17) يبين تواصل القائد مع الصحفيين

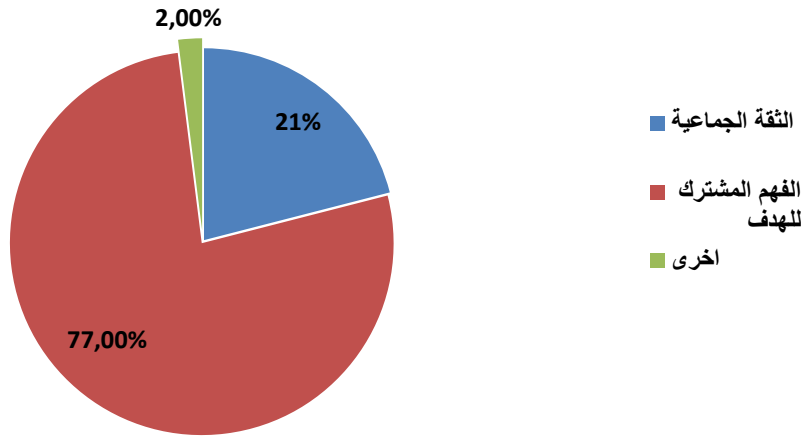
الاختيارات	التكرار	النسبة
الثقة الجماعية	09	21 %
الفهم المشترك للهدف	33	77 %
اخرى	01	2 %
المجموع	43	100 %

من خلال الجدول نجد ان :

- نسبة 77% من المبحوثين اجابوا على ان تواصل الصحفيين مع القائد يكون للفهم المشترك للهدف، بينما 21% اجابوا ان التواصل يكون بهدف الحصول على الثقة الجماعية، بينما اجاب 2% بأخرى.

نستنتج ان تواصل القائد مع الصحفيين يكون بغرض الهدف المشترك للأهداف، و هي ما يعبر عن سياسة القيادة الرسمية في تعاملها مع العاملين.

شكل رقم (18) : دائرة نسبية تبين تواصل القائد مع الصحفيين



جدول رقم (18) بين ما يهتم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية:

النسبة %	التكرار	المقياس	الخيــــــــارات
9%	04	دائما	استفساراتكم حول العمل
14%	06		تقاريرهم و شكاويكم
26%	11		اقتراحاتكم و أفكاركم
12%	05	احيانا	استفساراتكم حول العمل
9%	04		تقاريرهم و شكاويكم
19%	08		اقتراحاتكم و أفكاركم
5%	02	نادرا	استفساراتكم حول العمل
5%	02		تقاريرهم و شكاويكم
2%	01		اقتراحاتكم و أفكاركم
100	43	المجموع	

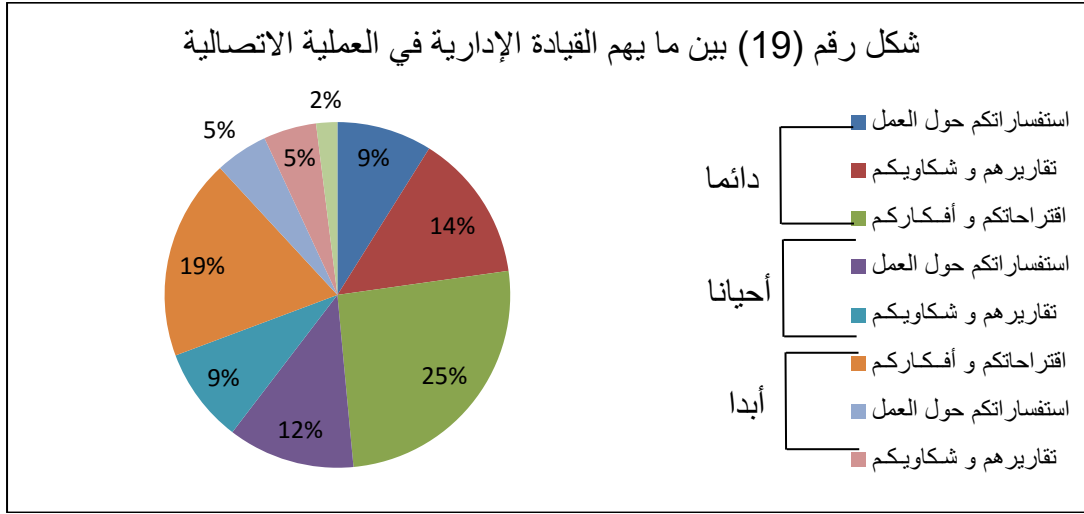
تعتبر محتوى الرسالة أساس العملية الاتصالية، و يكون تفعيلها من طرف القيادة الإدارية من الاهتمام النوعي لمحتوى هذه الرسائل، فبالتمعن في الجدول السابق نجد:

- نسبة 26% تصرح بأن قيادتها الإدارية تهتمها دائما دراسة اقتراحاتهم و افكارهم، بينما 14% تهتمهم تقاريرهم و شكاويهم، في حين 9% تهتمهم استفساراتهم حول العمل.

- ونسبة 19% تجيب بأن قيادتها الإدارية يهتمها احيانا دراسة اقتراحاتهم و شكاويهم، بينما 12% يهتمها استفساراتهم حول العمل، في حين ان 9% يهتمها تقاريرهم و شكاويهم.

- في حين يجيب 5% من المبحوثين على ان القيادة لا يهتمها ابا سماع استفساراتهم و شكاويهم، و نسبة 2% اجابوا بأن قياتهم لم تسمع ابا لاقتراحاتهم و افكارهم.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل بنسب متفاوتة على سماع انشغالات مرؤوسيهها، و اعطاءهم الفرصة ل طرح استفساراتهم و انشغالاتهم و شكاويهم.

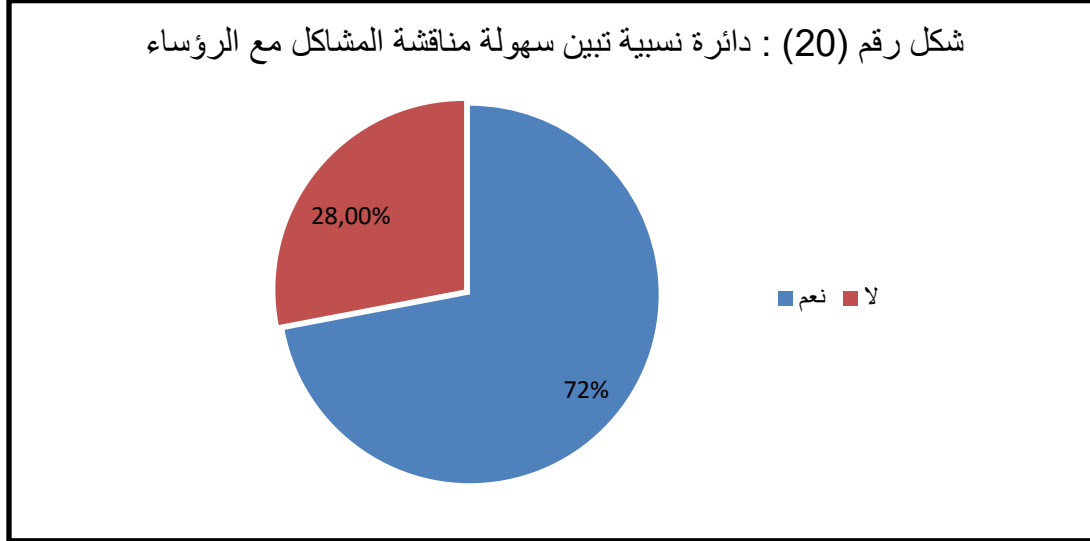


- جدول رقم (19) يبين عند سهولة مناقشة المشاكل مع الرؤساء :

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	31	72 %
لا	12	28 %
المجموع	43	100 %

تشير النتائج المحصل عليها من الجدول ان نسبة 72% من المرؤوسين اجابت بنعم، في حين اجاب 28% ب لا.

و تفسر هذه النتائج سهولة النقاش داخل مؤسسة الاذاعة الجزائرية، ووجود جو من الديمقراطية و الليونة في الاستماع الى انشغالات المرؤوسين.



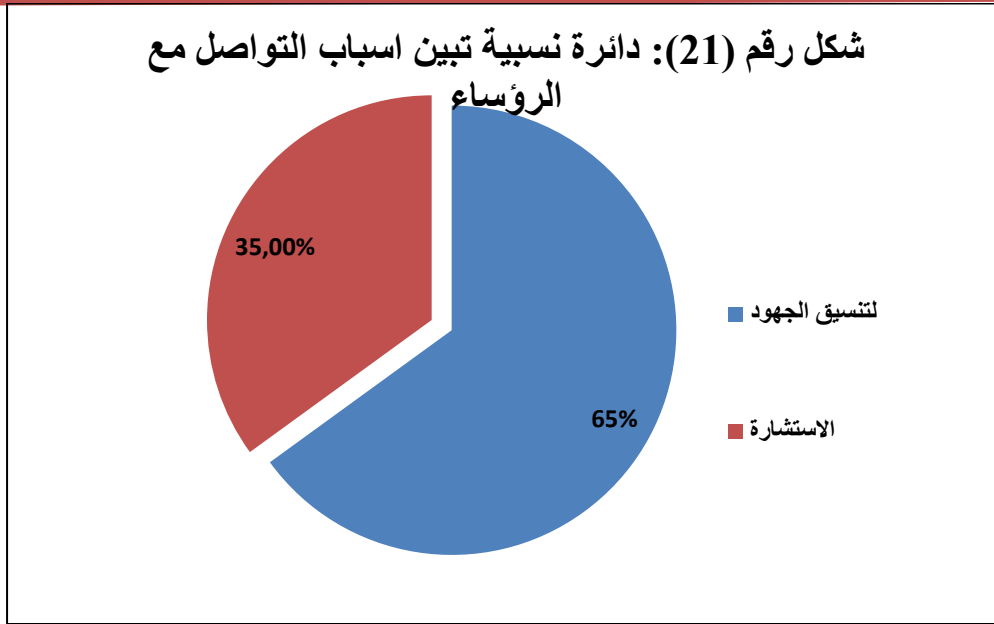
الجدول رقم (20) يوضح اسباب تواصل مع الرؤساء :

الاختيارات	التكرار	النسبة
لتسيق الجهد	28	%65
الاستشارة	15	% 35
المجموع	43	% 100

يعتبر دافع اتصال المرؤوسين بقيادتهم الإدارية تحديد لطابع تسيير تتميز به قيادتهم، و من خلال الجدول السابق نجد أن:

نسبة 65% اجابت ان دافع المرؤوسين لاتصالهم بقيادتهم هو لتسيق الجهود، بينما اجاب 35% بأن الدافع وراء ذلك هو تسيق الجهود.

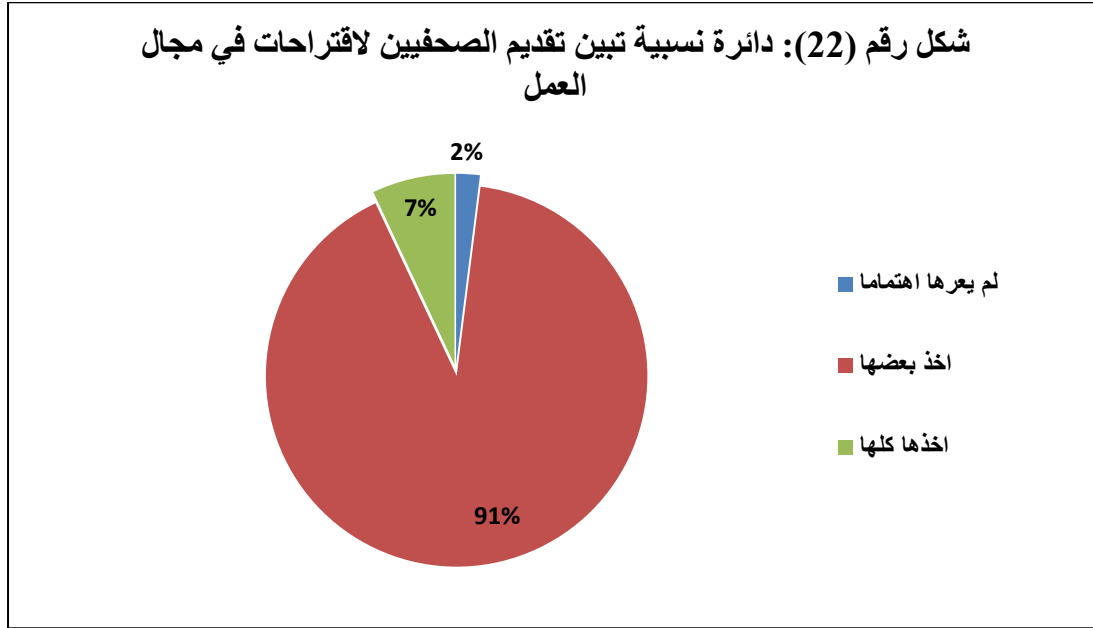
نستنتج من هذا أن القيادة الإدارية توفر جوا من الاتصال القائم على تسيق الجهود بنسبة كبيرة، و يؤكد ذلك على العلاقة الرسمية او علاقة عمل التي تجمع المرؤوسين بقائدهم.



جدول رقم (21) يوضح تقديم الصحفيين لاقتراحات في مجال العمل :

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
2 %	01	لم يعرھا اهتمام	نعم
91%	39	أخذ بعضها	
7%	03	أخذھا كلها	
00	00	لا	
100	43	المجموع	

من خلال التمعن في الجدول يظهر أن من فئة الإطارات من تجيب أن قيادتها أخذت بعض أفكارها التي اقترحتها بنسبة 91%، تليها نسبة 7% تصرح ونسبة بأن أفكارها أخذت كلها، بينما نسبة 2% من الفئة تصرح ان القيادة لم تعرها أي اهتمام. مما يفسر قيادة إدارية تعزز علاقات لمروسيها تتبادل فيه أفكار و اقتراحات الصحفيين.



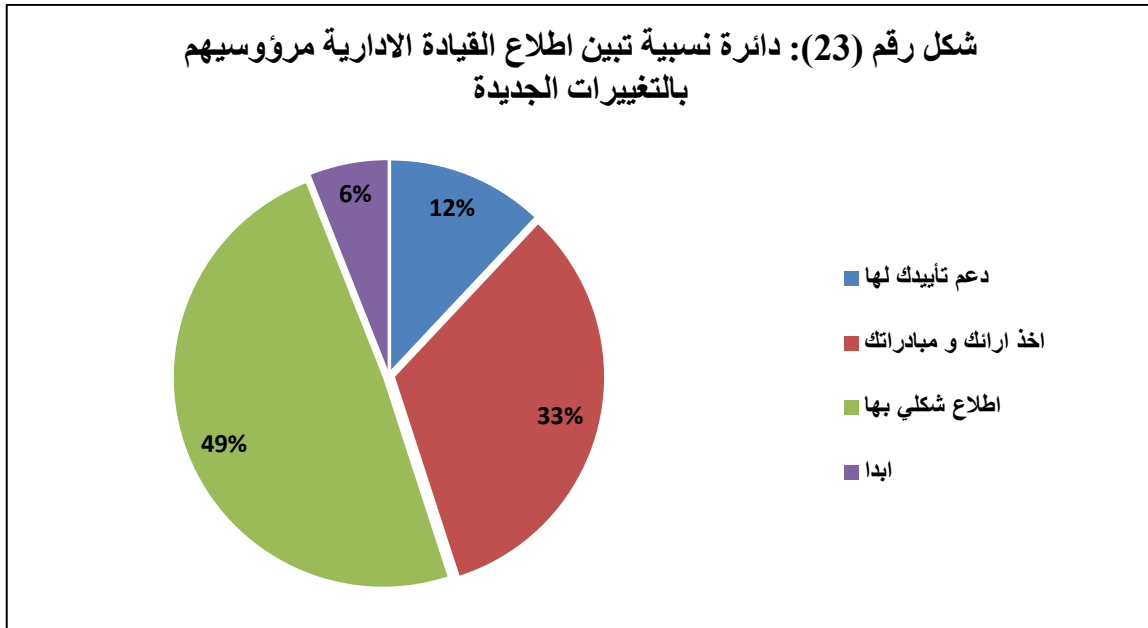
جدول رقم (22): يبين طريقة إطلاع القيادة الإدارية مرؤوسيهم بالتغيرات الجديدة للعمل

النسبة	التكرار	الاختيارات
12%	05	دعم تأييدك لها
33%	14	أخذ آرائك ومبادراتك
49%	21	إطلاع شكلي بها
6%	03	لا يطلع عليها ابدا
100	43	المجموع

تعتبر عملية إطلاع المرؤوسين بالتغيرات الجديدة في المنظمة أداة لتعزيز نسق تفاعلي تتضح من خلال علاقات اتصالية إيجابية ، فمن خلال الجدول السابق نجد أن: نسبة 49% اجابت على ان طريقة اطلاع القيادة الادارية مرؤوسيهم بالتغيرات الجديدة للعمل هي مجرد اطلاع شكلي بها، في حين كانت نسبة 33% اجابت ان القيادة تأخذ

آرائهم و مبادراتهم، في حين اجابت 12% ان القيادة تدعم تأييدهم للتغييرات الجديدة، في حين اجابت 6% بأبدا.

تفسر هذه النتائج أن القيادة الإدارية تطلع مرؤوسيهها بالتغييرات الجديدة بالمنظمة لكن هذا الإطلاع شكلي من غير دعم تأييد مرؤوسيهها لها وأخذ آرائهم ومبادراتهم، الشيء الذي قد لا يعزز قبول التغيير ونجاحه لتحقيق تطوير اداء المؤسسة الاعلامية.



جدول رقم (23): يبين رد فعل القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات في غيابهم:

النسبة	التكرار	الاختيارات
33%	14	التشجيع و المكافأة
54%	23	المحاسبة و المسائلة
13%	6	التجاهل و عدم الانتباه
100	43	المجموع

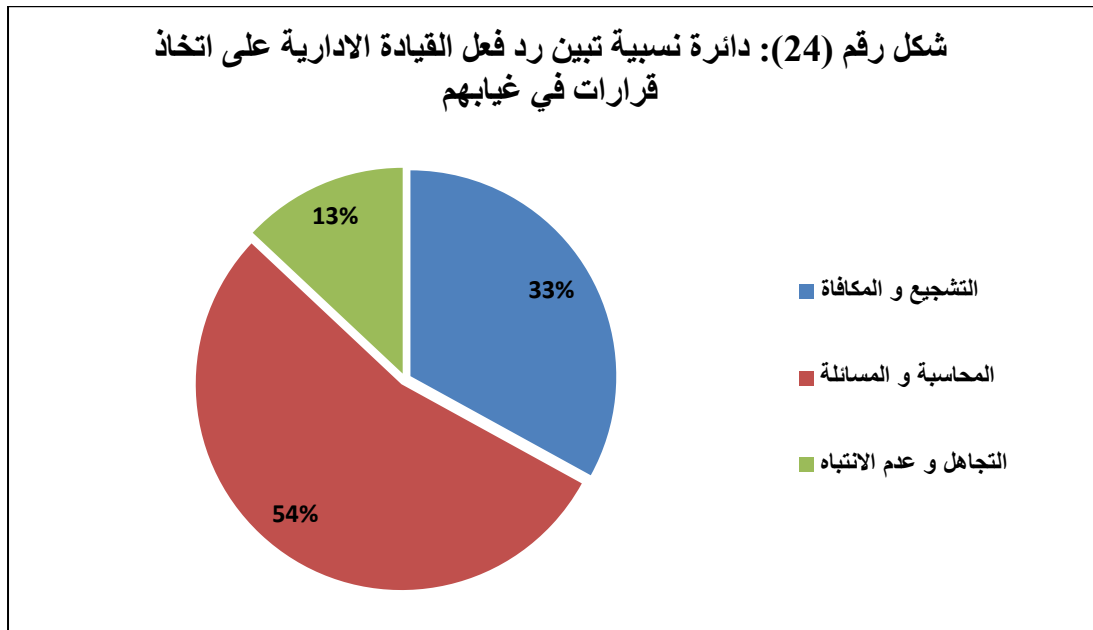
من خلال الجدول السابق نجد أن :

- القيادة إدارية تقابل القرارات المتخذة في غيابها بالمحاسبة والمساءلة لمرؤوسيهها بنسبة 54%.

- وقيادة إدارية تقابل القرارات المتخذة في قيامها في شأن العمل بتشجيع ومكافأة مرؤوسيهما بنسبة 33%.

- في حين ان نسبة 13% تعبر عن تجاهل القيادة و عدم انتباهها على اتخاذ القرارات في غيابهم.

نستنتج من هذا أن تحفيز المرؤوسين على حل مشاكل العمل من أنفسهم في حضور أو غياب القائد الإداري تقل بنسبة كبيرة، وإذا كانت هذه السلوكيات فإنها تتقابل بالمساءلة والمحاسبة .



جدول رقم (24): الحوافز التي تعمل القيادة على توفيرها:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
63%	27	إيجاد علاقة تعاون
12%	05	الاعتراف بالجهد
21%	09	الحصول على الثواب
4%	2	اخرى
100	43	المجموع

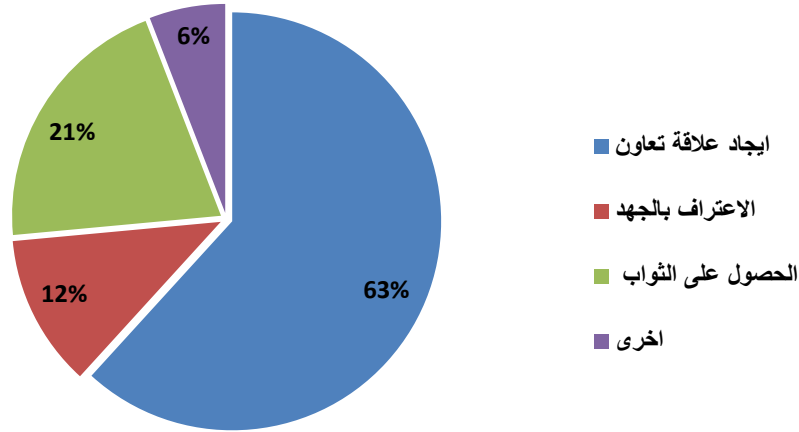
إن الحوافز المستعملة من طرف القيادة الإدارية هي التي تعمل على تعزيز العمل داخل المؤسسة الاعلامية.

فمن خلال التمعن في المعطيات الجدول نجد أن:

نسبة 63% تعمل على إيجاد علاقة تعاون، فيما نسبة 21% اجابت على انهم يحصلون على الثواب، في حين يرى 12% اعتراف القيادة بالجهد، و اجاب 4% اجابت اخرى.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على ايجاد علاقة تعاون لتحفيز عمالها بما يصب في مصلحة اداء مؤسسة الاذاعة الجزائرية.

شكل رقم (25): دائرة نسبية تبين الحوافز التي تعمل القيادة على توفيرها



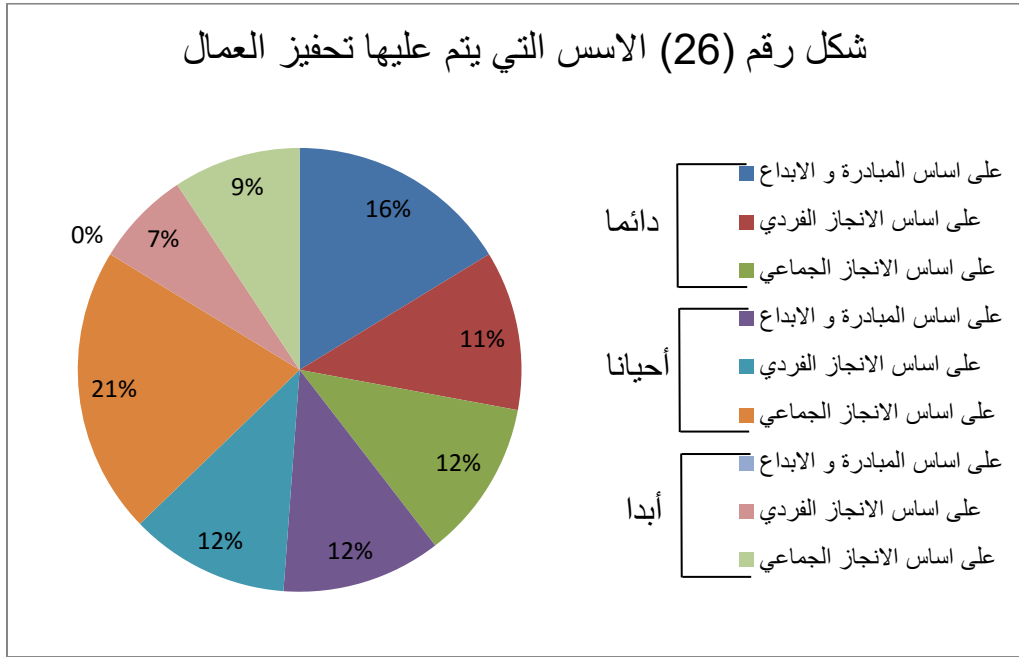
جدول رقم (25) بين الاسس التي يتم عليها تحفيز العمال

النسبة %	التكرار	المقياس	الخيــــــــارات
16%	07	دائما	على اساس المبادرة و الابداع
12%	05		على اساس الانجاز الفردي
12%	05		على اساس الانجاز الجماعي
12%	05	احيانا	على اساس المبادرة و الابداع
12%	05		على اساس الانجاز الفردي
21%	09		على اساس الانجاز الجماعي
00	00	ابدا	على اساس المبادرة و الابداع
7%	03		على اساس الانجاز الفردي
9%	04		على اساس الانجاز الجماعي
100	43		المجموع

تعتبر الأسس التي تعتمد عليها القيادة الإدارية في تقديمها للحوافز لمرؤوسيهيها الاثر الكبير في تحقيقي الاهداف المسطرة على مستوى هرم السلطة.

حيث من خلال المعطيات الميدانية نجد أن:

- نسبة 16% تجيب أن قيادتها الإدارية تقدم دائما حوافز على أساس المبادرة و الابداع، في حين 12% من المبحوثين يجيبون بأنها تقدم على اساس الانجاز الجماعي و الفردي.
- نسبة 21% تصرح ان قيادتها تقدم احيانا حوافز على اساس الانجاز الجماعي، في حين 12% تجيب أن قيادتها الإدارية تقدم دائما حوافز على أساس المبادرة و الابداع و الانجاز الفردي.
- نسبة 9% تصرح ان قيادتها لا تقدم ابدا حوافز على اساس الانجاز الجماعي، في حين 7% تجيب أن قيادتها الإدارية لم تقدم ابدا حوافز على اساس الانجاز الفردي. نستنتج ان القيادة الادارية تقدم حوافز بنسب ضعيفة، و لا توفر معيارا اساسيا يتم من خلاله تقديم الحوافز للصحفيين.



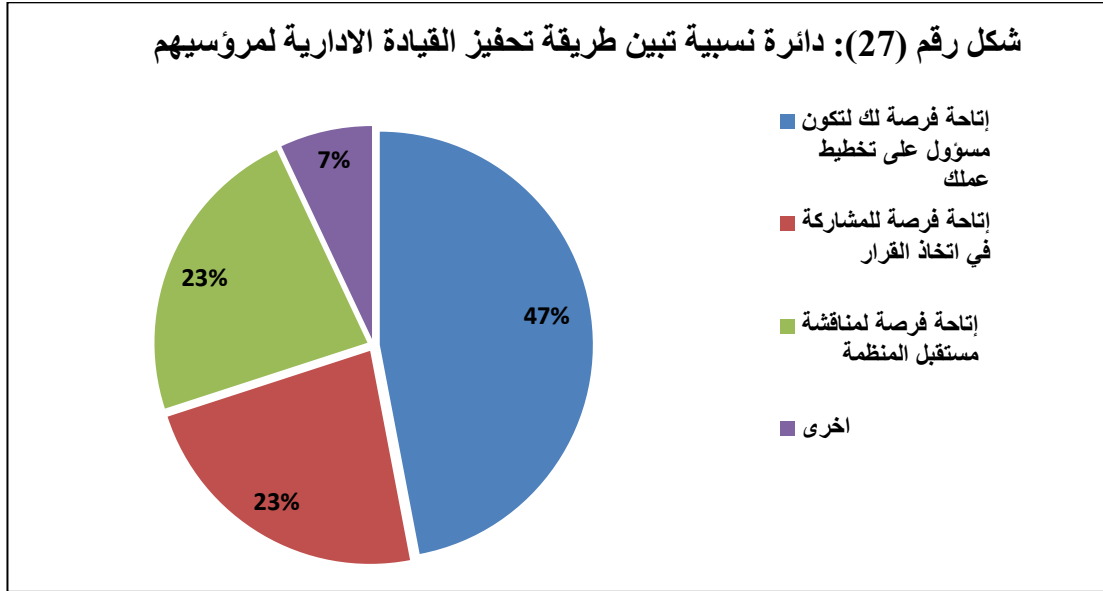
جدول رقم (26): يبين طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمرووسيهم:

النسبة	التكرار	الاختيارات
47%	20	إتاحة فرصة لك لتكون مسؤول على تخطيط عملك
23%	10	إتاحة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار
23%	10	إتاحة فرصة لمناقشة مستقبل المنظمة
7%	3	اخرى
100%	43	المجموع

تعتبر طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمرووسيهم محور عملية التحفيز لدمج الذهنيات الفردية للعمل في ذهنية جماعية للعمل.

حيث تم طرح سؤال على المبحوثين حول طريقة تحفيزهم ، تعتبر المعطيات الميدانية لهذا السؤال أن نسبة 47% تجيب أن قيادتها الإدارية تتخذ طريقة تحفيزها من خلال إتاحة الفرصة لها لتكون مسؤولة عن تخطيط عملها، تليها نسبة 23% من نفس العينة تتخذ طريقة تحفيز قيادتها بإتاحة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار و مناقشة مستقبل المؤسسة.

نستنتج أن طريقة تحفيز القيادة الإدارية تنمي بعض المبادرات في تخطيط العمل من طرف كل صحفي، إلا طريقة التحفيز تضعف امكانية اشراك الصحفيين في اتخاذ القرار و مناقشة مستقبل المؤسسة، مما يجعل الصحفيين اطرافا غير فاعلين في ذلك.



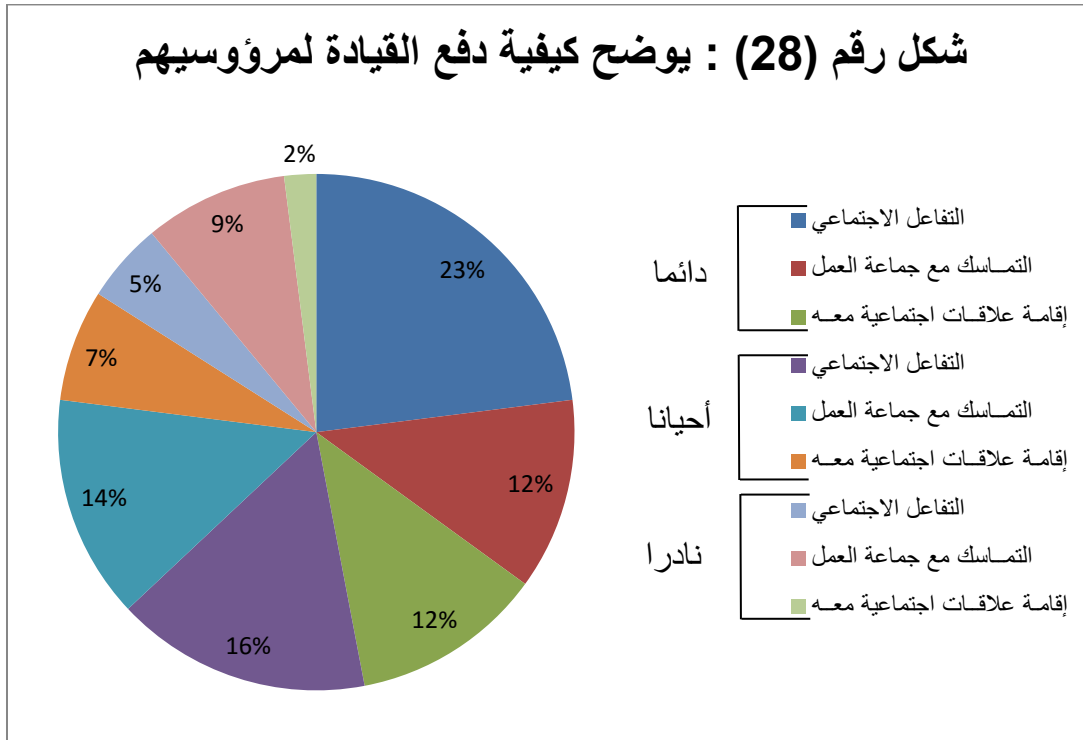
جدول رقم (27) : يوضح كيفية دفع القيادة للمروسيهم

النسبة	التكرار	المقياس	الاختيارات
23	10	دائما	التفاعل الاجتماعي
12	5		التماسك مع جماعة العمل
12	5		إقامة علاقات اجتماعية معه
16	7	احيانا	التفاعل الاجتماعي
14	6		التماسك مع جماعة العمل
7	3		إقامة علاقات اجتماعية معه
5	2	نادرا	التفاعل الاجتماعي
9	5		التماسك مع جماعة العمل
2	01		إقامة علاقات اجتماعية معه
100	43	المجموع	

من خلال الجدول السابق يتضح:

- أن نسبة 23% تجيب أن قيادتها الإدارية تعزز دائما التفاعل الاجتماعي، تليها نسبة 12% تعزيز التماسك مع الجماعة و إقامة علاقات اجتماعية مع قيادتها.
- أن نسبة 16% تجيب أن قيادتها الإدارية تعزز احيانا التفاعل الاجتماعي، تليها نسبة 14% ترى ان القيادة تعزز التماسك مع الجماعة، في حين ان نسبة 7% تجيب على ان القيادة تدفعهم الى إقامة علاقات اجتماعية معها.
- أن نسبة 9% تجيب أن قيادتها الإدارية لا تعزز ابدا التماسك مع الجماعة، في حين ان نسبة 5% تجيب على ان القيادة تدفعهم الى التفاعل الاجتماعي، بينما 2% ترى ان قيادتهم لم تدفعهم ابدا الى اقامات علاقات اجتماعية معهم.

شكل رقم (28) : يوضح كيفية دفع القيادة لمرؤوسيههم



جدول رقم (28): الكيفية التي يتم تقديم الحوافز بها

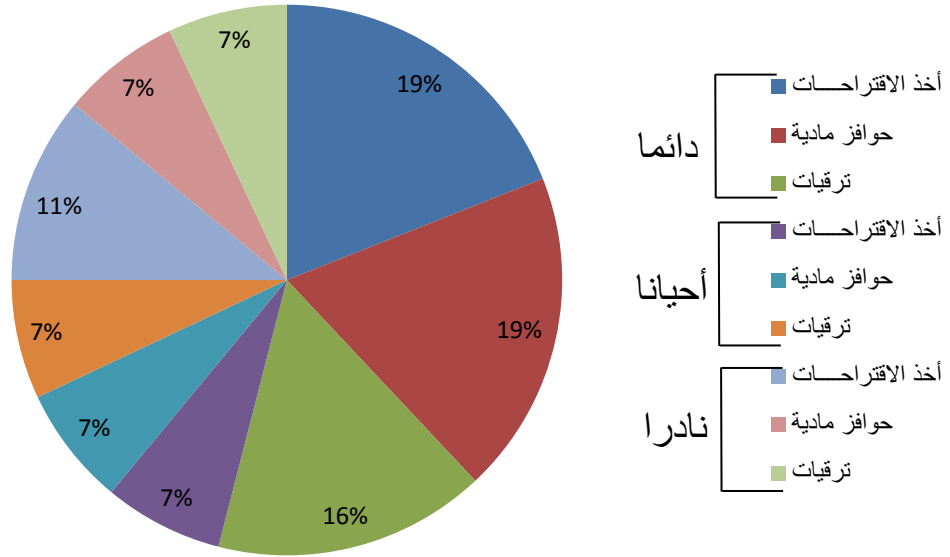
النسبة	التكرار	المقياس	الاختيارات
19%	08	دائماً	أخذ الاقتراحات
19%	08		حوافز مادية
16%	07		ترقيات
7%	03	أحيانا	أخذ الاقتراحات
7%	03		حوافز مادية
7%	03		ترقيات
11%	05	نادراً	أخذ الاقتراحات
7%	03		حوافز مادية
7%	03		ترقيات
100	43	المجموع	

تعتبر أشكال الحوافز المقدمة من طرف القيادة الإدارية محور أساسي في عملية التحفيز، حيث من خلال المعطيات الميدانية لميدان الدراسة نجد أن:

- نسبة 19% تجيب أن القيادة الإدارية تأخذ دائماً الاقتراحات و تقدم حوافز مادية، ونسبة 16% تقدم حوافز على شكل ترقيات.
- نسبة 7% تجيب أن القيادة الإدارية تأخذ أحيانا الاقتراحات و تقدم حوافز مادية، و تقدم حوافز على شكل ترقيات.
- نسبة 11% تجيب أن القيادة الإدارية لم تأخذ ابدا الاقتراحات، في حين ان نسبة 7% تصرح ان قيادتها لم تقدم ابدا حوافز مادية او ترقيات.

نستنتج أن القيادة الإدارية لا تعمل على تعزيز نظام حوافز يؤدي الى تطوير العمل، و تعزيز اداء الصحفيين.

شكل رقم (29) الكيفية التي يتم تقديم الحوافز بها



## تحليل السؤال 26: كيف تقيمون اداء القيادة على مستوى مؤسسة الاذاعة الجزائرية

في تحليل للإجابات على السؤال رقم 21 و المتعلق بتقييم القيادة المتبعة في المؤسسة الاعلامية المعنية بالدراسة، تباينت الآراء لكنها في غالبيتها تنتقد الاداء من زوايا مختلفة رغم ان بعض المستجوبين ابدوا بعض الرضا بما تقوم به المؤسسة و وجد البعض الاخر المبرر بالقول بأنها مؤسسة عمومية تخضع لأوامر و استراتيجيات تبنى على مستوى السلطة المتحكمة في تسييرها.

ما يلفت الانتباه في الاستبيان عدد من الانتقادات للوضعية ابرزها:

- **اولا:** غياب استراتيجية واضحة للاستفادة من الكفاءات الموجودة و العناية بها.
- **ثانيا:** ترددت كثيرا عبارة غياب المحفزات التي تشجع على العمل الجيد.
- **ثالثا:** ارتباط التسيير بالولاءات الشخصية او الاعتبارات الجهوية.
- **رابعا:** بعضهم اوعز النقائص لتمسك القيادات بالمناصب و محاولة الحفاظ على امتيازاته.
- **خامسا:** عدم تشجيع الكفاءات على المبادرة لتحسين العمل و الاداء و الابداع.
- **سادسا:** الابتعاد عن المهنية و تفضيل الولاء و الارتجال و تطبيق ما يصلها من اوامر ما دفع بعضهم لوضعها بالعمل الاداري الروتيني.
- **سابعا:** تحدث بعضهم عن المحسوبية في العمل و تهميش الكفاءات و كيف انها تعرقل الابداع.
- **ثامنا:** انعدام الرقابة و المتابعة مما يؤدي الى غياب الحوافز و الترقية.
- **تاسعا:** الدعوة للمعاملة الحسنة و التفاهم و العدل و تحسين اساليب التسيير.

رغم الطابع العام الغالب على انتقاد طريقة القيادة في مؤسسة الاذاعة الجزائرية الا ان البعض يشير لوجود بعض المحفزات لكن يقولون انها غير دائمة و من ثم الدعوى لاستراتيجية قيادة فاعلة تلبي الحاجة لدى المتلقي و تسمح للعاملين في المؤسسة بالإبداع و النشاط المثمر و الناجح.

## النتائج العامة

- أجابت الدراسة الميدانية على ميزات و خصائص القيادة المتبعة داخل مؤسسة الاذاعة الجزائرية، فالنتائج العامة التي توصلنا إليها نلخصها فيما يلي:
- غياب استراتيجية واضحة المعالم تعزز علاقة العمل الموجودة بين القيادة و مرؤوسيهها، و خلق جو محفز لأداء العمل.
  - نقص الاهتمام بالكفاءات و العناية بها، مما يضيع على القيادة الاستثمار فيها.
  - تفضل القيادة على مستوى مؤسسة الاذاعة الجزائرية العمل مع الاشخاص المبادرين للعمل.
  - يتم حل الخلافات داخل الاذاعة الجزائرية عن طريق النقاش و الاستماع للمرؤوسين.
  - ارتباط التسيير داخل المؤسسة و الاستفادة من الامتيازات بالموالاة للأشخاص، او للاعتبارات الجهوية.
  - الابتعاد عن المهنية في اتخاذ القرار، و اعتماد سياسة الموالاة والارتجال و تنفيذ الاوامر الفوقية، مما يدخل العمل في جو روتيني.
  - عرقلة الابداع، و تهميش الكفاءات، و عدم الاخذ باقتراحات و مبادرات و افكار المرؤوسين خصائص تميز طريقة قيادة مؤسسة الاذاعة الجزائرية في التسيير.
  - لا تعمل القيادة على توفير نظام حوافز يؤدي الى تطوير العمل و تعزيزه.
  - رغم الطابع العام الغالب على انتقاد طريقة القيادة في مؤسسة الاذاعة الجزائرية الا ان البعض يشير لوجود بعض المحفزات لكن يقولون انها غير دائمة.

## الاقتراحات و التوصيات

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة، التي تؤكد ضعف التسيير داخل مؤسسة الاذاعة الجزائرية ، و منه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات تهدف من خلالها تحقيق تطوير اداء مؤسسة الاذاعة الجزائرية:

1. وجوب وضع استراتيجية واضحة المعالم تهتم بالكفاءات و العناية بها.
2. ضرورة الاعتراف بجهود و ابداعات و افكار المرؤوسين لخلق دافعية ذاتية نحو تطوير العمل.
3. توفير نظام حوافز يسمح بتجديد رغبة العاملين في الابداع و التميز مما يصب بعد ذلك في مصلحة المؤسسة.
4. اتخاذ المهنية في معاملة العاملين ضرورة ملحة يجب توفيرها داخل المؤسسة.
5. وجوب إقتناع القيادة الإدارية لهذه المؤسسة بالمسؤول القدوة و النموذج ، وذلك لإعطاء أنماط للسلوك الإيجابي لروح المثابرة، و إبداء الرأي و المشاركة، و المساندة و حسن الاستماع للرأي الآخر، و مناقشته ...
6. وجوب خلق مناخ مناسب يعبر عن بيئة اجتماعية طبيعية تعزز فيها علاقات الترابط، و التعاون المتبادل بين أعضاء المؤسسة.
7. وضع نظام حوافز عقلائي يسهم في تثمين جهود الصحفيين، من شأنه أن يعزز القدرة الجماعية للعمل.
8. وجوب إشراك القيادة الإدارية للعاملين في تحديد أهداف المؤسسة.
9. تعزيز روح الفريق و روح الجماعة و الإبداع.
10. ضرورة عمل هذه المؤسسة على الاستفادة من نتائج البحوث و الدراسات العليا.
11. وجوب تدريب هؤلاء القادة في ميدان العلاقات الإنسانية و التخلص من النظرة التقليدية للعمل، لتنمية مهارات قيادية قادرة على توفير مناخ إنساني داخل المؤسسة.
12. ضرورة تدريب هؤلاء القادة على إدارة العلاقات الاجتماعية بمهارات قيادية، لا تتم عن طريق الاستعمال للسلطة، و تطبيق القوانين.

## خاتمة

نخلص في نهاية هذه الدراسة إلى أن القيادة الناجحة تستلزم قدرات و مهارات و خبرة و معرفة يجب توفرها في شخصية القائد. كما أن المحك الأساسي الذي تدور حوله القيادة الناجحة هو دوافع القائد، ومهاراته، وتجانس المجموعة التي يقودها مع طبيعة وأسلوب قيادته. كما أن لأساليب القيادة علاقة وثيقة بالأهداف المرجو إنجازها وكذلك بطبيعة تنظيم مؤسسة الإذاعة الجزائرية، وأيضاً الظروف المختلفة كالاقتصادية والثقافية للمجموعة التي يقودها ومتطلبات هذه الظروف.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع التعامل بفعالية وكفاءة مع المجموعة (العاملين)، وظروف العمل و المؤسسة. وهو الذي يستطيع تقريب احتياجات مؤسسة الإذاعة الجزائرية وأهدافها ونشاطاتها ومهامها، وبالطبع فإن تقارب هذه الاحتياجات يعزز من فرص نجاح القيادة. ولذلك نقول أن المهارات القيادية هامة لنجاح القائد وأن الإحاطة بمهامه، وبمؤسسته، وبالظروف المحيطة بها، وبالأفراد في مجموعته ومعرفة مهاراتهم واحتياجاتهم، هي أمور أساسية لنجاحه، ما لم يتمكن منها لن يستطيع قيادة مؤسسة الإذاعة الجزائرية بكفاءة ولا قيادة الصحفيين العاملين بها بفاعلية.



# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

I. المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- 1- المنيف، عبد الله ابراهيم.- الإدارة.- المفاهيم و الأسس و المهام.- ط3،- الرياض: دار العلوم للطباعة و النشر، 1983.
- 2- ابن منظور.- لسان العرب .- ج6 .- بيروت: دار الفكر العربي ، (دبت) .
- 3- ابو الفضل، جمال الدين .- لسان العرب .- المجلد الاول.- بيروت: دار بيروت للطباعة و النشر ، 1956.
- 4- احمد متر، عاشور: إدارة القوى العاملة- الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي - ، دار النهضة العربية ، بيروت، 1983 .
- 5- بن مرسللي، احمد .- مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال.- الجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 .
- 6- بن مرسللي، احمد .- مناهج البحث العلمي: في علوم الإعلام و الاتصال.- القاهرة : دار الفكر العربي ، 2005 .
- 7- اوردواي، تيد .- فن القيادة و التوجيه في ادارة الاعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
- 8- العديلي، ثامر محمد.- إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية، (ب،د)، 1994.
- 9- ج كورتوا.- لمحات في فن القيادة.- المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1980.
- 10- دليو ، فضيل .-تاريخ وسائل الاتصال .- الجزائر: دار اقطاب الفكر ، 2007.
- 11- حسن، راوية .-ادارة الموارد البشرية .- الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 12- حسن، راوية .- إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية – ، ط2.- الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2001.
- 13- رضا صاحب أبو حمد ، سنان كاظم الموسري.- وظائف الإدارة المعاصرة.- عمان: مؤسسة الوراق ، 2001.

- 14- القادوري ، رفعت عبد الحليم.- إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، 2005.
- 15- زرواني، رشيد .- مناهج و أدوات البحث في العلوم الاجتماعية.- الجزائر: دار العلوم للنشر للهدى، 2007.
- 16- هاشم، زكي محمود.- إدارة الأفراد و العلاقات العامة، القاهرة: دار النهضة، 1985.
- 17- زيان، محمد عمر .- البحث العلمي : مناهجه و تقنياته .- ط4 .- جدة : دار الشروق، 1983.
- 18- الشناوي، صلاح.- إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1999.
- 19- السويضان، طارق ؛ باشراحيل، فيصل عمر.- صناعة القائد- ، ط3، الكويت، 2002.
- 20- عبد المعطي، عبد الباسط.- الباحث الاجتماعي محاولة نحو رؤية نقدية- , مصر: المعارف المصرية، 1979.
- 21- حسن، عبد الباسط محمد.- أصول البحث الاجتماعي- ، القاهرة: مكتبة وهبة.
- 22- عبد الباقي ،صلاح الدين .-الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات .-الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،2002.
- 23- عبد الحميد، محمد .- البحث العلمي في الدراسات الاعلامية.- مصر : عالم الكتاب ، 2004.
- 24- حنفي، عبد الغفار ، قزاز، حسين. - السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد- ، ط2.- الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1996 .
- 25- الدليمي، عبدالرازق محمد.- القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية- ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 23، 2010.
- 26- العديلي ، ناصر .- الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي .- مجلة معهد الادارة العدد 36 ، الرياض ، 1981.
- 27- بن الحسن، علي: المنجد في اللغة و الإعلام، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 1988.

- 28- غربي ، علي .- ابجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية .- قسنطينة : مطبعة سيرتا كوبي ، 2005.
- 29- كنعان، نواف.- القيادة الادارية.- عمان: مكتبة دار الثقافة، 2002.
- 30- العدلوني، محمد أكرم.- العمل المؤسسي-، الكويت: دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، 2002.
- 31- محمد، حسام الدين .-المسؤولية الإجتماعية للصحافة .- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003 .
- 32- حجازي، محمد رضا.- المنظمات العامة-، بدون دار نشر، 2002.
- 33- القذافي، محمد رمضان.- العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج-، الاسكندرية: المكتب الجماعي الحديث، 1997.
- 34- هلال، محمد عبد الغني.- مهارات قيادة الآخرين.-. ط4، مصر: مركز تطوير الأداء، 2005.
- 35- المنجد في اللغة و الإعلام .- ط8.- بيروت :دار المشرق العربي ، 2000.
- 36- النمر، سعود و اخرون.- الادارة العامة:- الاسس و الوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1994.
- 37- هرمان، نوربرت: الادارة بالتوافق، تر هاني صالح، ط1، الرياض: مكتبة العبيكان، 2003.
- 38- هيز صامويل، وليم توماس.- تولي القيادة:- فن القيادة العسكرية و عملها، تر. سامي هاشم، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات و النشر، 1989.
- ❖ رسائل ومذكرات جامعية:
- 39- جغلولي، يوسف.- القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية:- دراسة ميدانية للمنظمة الصناعية تيندال بولاية المسيلة ، مذكرة ماجستير تخصص علم إجتماع تنظيم والعمل، جامعة البليدة، 2007/2006.
- 40- حمد بن محمد، السبيل.-عوامل الانتاجية و علاقتها بأنماط القيادة الادارية في الاجهزة الامنية.-، مذكرة ماجيستر في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003.

- 41- شريقي، خالد.- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية-، جريدة الخبر نمودجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر 03 ، 2010-2011.

## II. المراجع باللغة الاجنبية:

- 42- -J. House and T.R.Mitchell : Path good theory of ladership in enatemyer , ed, classics of organizational behavior coak park, III, Moore, Publishing, co, 1978.
- 43- - Tloyceail Waynek: Educati administration, Theory, Research and practice, Second Edition, 1982.
- 44- Schutt R. Investigating The social Work: the process and practice of Research. Thcusand Oaks. CA: Pine Forge Press. (1996).

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم علوم الاعلام و الاتصال

موضوع الدراسة :

## القيادة في المؤسسة الاعلامية - دراسة ميدانية بمؤسسة الاذاعة الجزائرية -

**ملاحظة :**

يأمل الباحث في تعاونكم معه، بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة، حيث مساهمتكم ستكون موضوع اهتمام الباحث، علما أن البيانات التي يستدلون بها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
ولكم منافق التقدير والاحترام

هام: توضع أمام الإجابة المختارة علامة (X)

المحور الاول: بيانات أولية حول المبحوثين:

1 - الجنس : ذكر  أنثى

2 - السن : .....

3 - المستوى التعليمي : .....

4 - الأقدمية في المؤسسة : .....

السنة الدراسية

2016-2015

المحور الثاني: نظرة الصحفي الى القائد في المؤسسة الاعلامية  
5 - كيف ينظر الصحفيون الى القيادة داخل المؤسسة الاعلامية؟

المحور	الرقم	العبرة	درجة الرضا		
			نادرا	احيانا	دائما
النظرة الى القائد	01	قائد موجه			
	02	قائد مطور			
	03	قائد محرك			
	04	قائد مفوض			
	05	قائد مدرب			
مواصفات القائد	06	التحدي			
	07	الالهام و الرؤية الجماعية			
	08	تمكين الاخرين من التصرف			
	09	نمذجة الاقوال و الافعال			
	10	التشجيع			
	11	القدرة على التواصل الجيد			
	12	تحمل المخاطر			
	13	المبادرة			
	14	مهارات شخصية			
مهارات القائد و قدرات القائد و مهارات	15	مهارات فنية			
	16	مهارات سلوكية و انسانية			
	17	مهارات سياسية و ادارية			

المحور الثالث: تصور حول القيادة و تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة الاعلامية

6 - هل يعمل قائدكم على خلق جو عمل جماعي بينكم ؟

نعم  لا

- إذا كان (نعم) بما يتميز هذا الجو ؟ .....
- إذا كان (لا) بما يتميز هذا الجو ؟ .....

7 - من هم الأشخاص الذين يفضلُ قائدك العمل معهم ؟

المبادرين لتجديد العمل  - القادرين على التعاون معهم   
موالين لهم  - الأقدر لتحمل المسؤولية

أخرى حدد: .....

8 - كيف يتم حل الخلافات الداخلية بين العمال ؟

التدخل باستخدام السلطة   
بارضاء الأطراف و تجنب الخلاف   
بمعالجتها عن طريق النقاش

أخرى حدد: .....

9 - كيف ترى إجراءات العمل المتبعة من طرف قائدك ؟

روتينية  - معيقة للعمل  - هرمية   
مشجعة  - مرنة  - مشاركة

10 - بماذا تتميز علاقة العمل الموجودة بين العاملين والقائد ؟

الصراحة  - الحذر  - النزاع

11 - كيف تقيمون الاشراف المتبع من طرف قائدكم ؟

متساهل  - متعاون   
موجه و مدعم  - يتسم بالضغط

12 - القيادة و دورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاعلامية:

هل رئيسك يعمل على الاستماع الجيد لأفكارك؟

نعم  لا

- إذا كان (نعم)، كيف ؟ .....
- إذا كان (لا)، لماذا ؟ .....

13 - هل اتصالك مع قائدك و مع العمال يعمل على ؟

- توسيع تطلعاتك و إبداعاتك
- تحقيق العمل الجماعي
- بخلق جو من التفاهم و الانسجام

أخرى حدد: .....

14 - هل يساعد تواصلكم مع القائد في تحقيق ؟

- الثقة الجماعية
- الفهم المشترك للهدف

أخرى حدد: .....

15 - هل تعمل قيادتكم على فهم ودراسة ؟

- | نادرا                    | احيانا                   | دائما                    |                         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - استفساراتكم حول العمل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - تقاريركم و شكاويكم    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - اقتراحاتكم و أفكاركم  |

16 - عند ظهور مشكلات عمل هل تجد سهولة في مناقشتها مع رؤسائك ؟

- نعم  لا

17 - هل سبب اتصالك مع رئيسك يكون ؟

- | نادرا                    | احيانا                   | دائما                    |                 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - لتنسيق الجهود |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | - الاستشارة     |

18 - هل سبق لك أن قدمت اقتراحات في مجال العمل ؟

- نعم  لا

- إذا كان (نعم) ، كيف كان رد فعل مسؤولك على هذه الاقتراحات؟

- لم يعر لها اهتمام
- أخذ بعضها
- أخذها كلها

19 - هل يطلعك رئيسك على التغييرات الجديدة في طريقة العمل؟

دائماً  - أحياناً  - أبداً

- إذا كان يطلعك، ما هي مبررات ذلك؟

- دعم تأييدك لها
- أخذ آرائك و مبادرتك
- إطلاع شكلي بها

المحور الرابع: القيادة و التحفيز داخل المؤسسة الاعلامية

20 - إذا تم اتخاذ قرارات في مشكلات العمل، دون إبلاغ رئيسك المباشر، هل يلقي ذلك؟

التشجيع و المكافأة  - المحاسبة و المسائلة  - التجاهل و عدم الانتباه

أخرى حدد: .....

21 - ما هي الحوافز التي تعمل القيادة في مؤسستكم على توفيرها؟

- إيجاد علاقة تعاون مع زملائك
- الحصول على الثواب
- الاعتراف بالجهد

أخرى حدد: .....

22 - على أي أساس يتم تحفيز العمال؟

نادراً	أحياناً	دائماً	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- على أساس المبادرة و الإبداع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- على أساس الإنجاز الفردي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- على أساس الإنجاز الجماعي

23 - كيف يشجعك قائدك؟

- إتاحة فرصة لك لتكون مسؤول على تخطيط عملك
- إتاحة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار
- إتاحة فرصة لمناقشة مستقبل المنظمة

أخرى حدد: .....

24 - هل يدفعك قائدك الى ؟

نادرا	احيانا	دائما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التفاعل الاجتماعي و الإيجابي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- التماسك مع جماعة العمل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- إقامة علاقات اجتماعية معه

25 - هل يتم تقديم الحوافز على شكل ؟

نادرا	احيانا	دائما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- أخذ الاقتراحات الإبداعية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- حوافز مادية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	- ترقيات

المحور الخامس: تقييم الصحفيين لأداء القيادة المتبعة داخل المؤسسة الاعلامية

26 - كيف تقيمون القيادة المتبعة في مؤسساتكم الإعلامية ؟

.....

.....

.....

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة القيادة الادارية داخل مؤسسة الاذاعة الجزائرية في تطوير اداءها، وكشف خصائص و ميزات العلاقة التي تجمعها بمرؤوسيهها. فالقيادة في المؤسسة الإعلامية تعني أولئك الأشخاص الذين يتحملون مواقع المسؤولية في إطار المسؤولية، أي المدراء الذين يتولون الإمساك بدفة القيادة والتوجيه في المؤسسة وبمختلف مواقعهم.

ان العمل القيادي في الإدارة الإعلامية يختلف عن غيره من الادارات لاحتوائه على ركنين اساسيين: ادارة الاشخاص، و ادارة المعلومات، ولقيام القيادة بدورها يستلزم الاستعداد الشخصي والخبرة التطبيقية من جهة والإعداد النظري والتدريب من جهة أخرى.

## RESUME :

Le but de cette étude vise à étudier les contributions de leadership administratif au sein de la radio algérienne pour améliorer ses performances, révélant les caractéristiques de la relation qui les lient avec les employés.

Le leadership dans les entreprises médiatiques désigne personne qui sont en poste de responsabilité et qui sont en charge de la gestion de l'entreprise à tous les niveaux et positions.

Le leader du travail dans la gestion des médias est différent des autres départements pour tenir sur deux motifs piliers: la gestion des personnes et la gestion de l'information, et le rôle de leadership exige une volonté Profil appliquée et de l'expertise d'une part et de la préparation et de la formation théorique sur l'autre.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

