

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التدا
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



ة: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م: علوم التسيير

م:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

شارف أسماء

سرايش سمية

تحت عنوان:

فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة الاستراتيجية

دراسة حالة في ديوان الترقية والتسيير العقاري - المسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د.

مشرفا ومقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. لوافي رابح

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د.

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله والشكر له أولا، الذي شرح لنا
صدرنا، ويسر لنا أمرنا، ووفقنا في اتمام هذا
العمل المتواضع، وعليه توكلنا فهو خير المتوكلين.
كما تقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ د. الوافي
راج الذي ساعدنا على انجاز هذا العمل.
كما تقدم بالشكر أيضا إلى اللجنة الموقرة على
قبولها مناقشة وإثراء هذا البحث وإلى كل من
ساعدنا في اتمام هذا العمل

إهداء

إلى أمي وأبي أجمل هدية منحني إياها الله

إلى إخوتي وأخواتي أدامهم الله لي سنداً

إلى كل صديقاتي

إلى كل من لقني حرفاً في مساري الدراسي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي

أسماء

سمية



فہرست المحتویات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	اهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: التأسيس النظري للإتصال التنظيمي والقيادة الاستراتيجية	
	المبحث الأول: التأسيس النظري للاتصال التنظيمي
	المطلب الأول: مدخل إلى الاتصال
	المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي
	المطلب الثالث: نماذج الاتصال التنظيمي
	المطلب الرابع: مهارات الاتصال الشخصي
	المبحث الثاني: ماهية القيادة
	المطلب الأول: مفهوم القيادة
	المطلب الثاني: عناصر وأنماط القيادة
	المطلب الثالث: نظريات ووسائل التأثير القيادي
	المبحث الثالث: ماهية القيادة الاستراتيجية
	المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية
	المطلب الثاني: أهداف ومهام القيادة الاستراتيجية
	المطلب الثالث: الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية
	المطلب الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية
	المبحث الرابع: ممارسات القيادة الاستراتيجية

	المطلب الأول: نماذج وأنواع القيادة الاستراتيجية
	المطلب الثاني: عوامل نجاح و فشل القيادة الاستراتيجية
	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيادة الاستراتيجية
	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في ديوان الترقية والتسيير العقاري - المسيلة	
	تمهيد
	المبحث الأول تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية المسيلة
	المطلب الأول: لمحة عامة حول ديوان الترقية والتسيير العقاري
	المطلب الثاني: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة
	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ونظام العمل:
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية
	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses).
	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

فہرست الجداول

واللائسہ

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة	
06	ييين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.	
07	ييين محاور الاستبيان وأبعاده	
08	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.	
09	الاتساق الداخلي لعبارات محور الاتصال التنظيمي	
10	الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية	
11	الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان	
12	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	
13	نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient	
14	نتائج اختبار Shapiro-Wil	
15	المحك المعتمد في الدراسة	
16	العبارات المتعلقة ببعد التنسيق	
17	العبارات المتعلقة ببعد تبادل المعلومات	
18	العبارات المتعلقة ببعد التنظيم	
19	العبارات المتعلقة بمحور القيادة الاستراتيجية	
20	ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد الاتصال التنظيمي	
21	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	

22	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة.
23	نتائج اختبار أنوفا معنوية النموذج
24	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)
25	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)
27	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)
28	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)
29	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)
30	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
	أشكال الاتصال التنظيمي	01
	القيادة الإدارية الاستبدادية	02
	القيادة الديمقراطية	03
	القيادة النسبية	04
	نموذج Maghaooti and Rolland	05
	نموذج Davies	06
	نموذج Hirschi And Janes	07



مقدمة

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعالمية وتحولات اقتصادية شريعة تسعى من خلالها كل دولة للوصول لتنمية متوازنة في جميع المجالات خاصة تقنيات ووسائل الإعلام والاتصال.

قد تشكلت تطورات عديدة تسعى من خلالها المؤسسات للوصول إلى أعلى مستوى التطور والتقدم حيث يعتبر بمثابة العجلة المحركة لسير الأعمال داخل المؤسسات واختلاف نشاطها وأنماطها التي تسعى إليها المؤسسات من خلالها المؤسسات إلى التغيير والتحكم بها والهادفة بذلك إلى التغيير والتطور الإيجابي معتمدة على الانسجام بين الوظائف والتنسيق المتكامل.

وبذلك أصبح مفهوم الاتصال التنظيم من المفاهيم المحورية في تراب العلوم الإنسانية فهو من العمليات الضرورية التي بين العمال وبين المستويات والوظائف وبه يتمكن العمال اتصال أفكارهم وآراءهم للمسؤولين والقادة.

وتعتبر القيادة الإستراتيجية النشاط الذي يعكس الأهداف والوسائل في خطط وترتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ولذلك أن القيادة الإستراتيجية تدل على ما ينفع به القادة المسيرين من مهارات وخبرات في توجيه جهود العاملين للعمل المطلوب انجازه.

وبالتالي يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما داخل المؤسسات فهو أهم الدعائم التي تقوم عليها المؤسسة وتظهر هذا الدور من خلال التأثير الكبير على تنسيق والتفاعل بين المسيرين والعمال فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن للعمال من معرفة ما يطلب منه تأديته بدقة وكذلك وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات.

وعلى هذا الأساس فان دراستنا هذه تسعى إلى تعرف على العلاقات القائمة بين الاتصال التنظيمي والقيادة الإستراتيجية وقد استغلت دراستها على فصلهما وكان الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي للموضوع الاتصال التنظيمي والقيادة الإستراتيجية أما الفصل الثاني فهو إسقاط نظري في واقع ديوان الترقية والتسيير العقاري

وبالتالي من خلال هذين الفصلين سنحاول معرفة التالي:

هل هناك أثر لفعالية الاتصال التطبيقي في تحسين القيادة الإستراتيجية من وجهة النظر

عينة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

وتحت هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) للتنسيق على القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لتبادل المعلومات على القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) للتنظيم على القيادة الاستراتيجة من وجهة نظر عينة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري؟

وللإجابة على هذه الأسئلة نطرح مجموعة الفرضيات التالية

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) للتنسيق على القيادة من وجهة نظر عينة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري؟
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لتبادل معلومات على القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة من عمال ديوان الترقية و التسيير العقاري ؟
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) للتنظيم على القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة من عمال ديوان الترقية و التسيير العقاري ؟

1.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في سليلط الضوء على الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية نظرا لوجود علاقة بين هذين المتغيرين حيث تكمن هذه الأهمية في ما يلي

- ✓ توضيح الإطار المفاهيمي في للاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية.
- ✓ التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية.
- ✓ تقديم رصد إضافي أهمية والمتغيرات المبحوثة إذا تركزت هذه الدراسة.. .. من متغيرين مهمين لما لهما من تأثير كبير في نجاح منظمات الأعمال.
- ✓ إستعراض الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية
- ✓ تباين مدى نجاح الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة من خلال نقاط قوتها وضعفها

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي إلى ما يلي

1. درجة فعالية الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالمسيلة.
2. التعرف على واقع الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية في ديوان الترقية و التسيير العقاري بالمسيلة.
3. معرفة التنسيق بين الأبعاد المتغيرة في الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية.
4. تطبيق مبادئ و قواعد البحث العلمي وتقنياته من خلال قياسها بدراسة هذا للموضوع.
5. التعرف على مختلف الأبعاد النظرية و الميدانية على إدارة هذه المؤسسة.
6. الأهمية التي يؤديها الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية.
7. اختبار الفروض ميدانيا و الوصول إلى تحليل العلاقة و للتي تربط الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية.

أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع الاتصال التنظيمي و القيادة الإستراتيجية و هذه جملة من أسباب التي تدفعنا لاختيار هذا الموضوع وهي كالتالي:

أسباب ذاتية:

- إن الموضوع يندرج ضمن العلوم الإنسانية و الاجتماعية أي يتوفر بها معلومات سابقة.
- الفضول العلمي و الشخصي لفهم للجيد لهذا الموضوع من خلال التعمق فيه.
- الرغبة في معرفة فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة الاستراتيجية.

أسباب موضوعية:

❖ الاهتمام بالعلاقة السائدة بين العمال والإدارة؛

- ❖ إهمال العنصر البشري والعوامل الاجتماعية في الإدارة الجزائرية؛
- ❖ دراسة طريقة الاتصال التنظيمي لدى القادة الاستراتيجيين باعتبارها وسيلة من الوسائل؛
- ❖ التي تسمح بتحقيق الثبات والتنظيم الحسن للقطاع العام؛

منهج الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهجية التالية

المنهج الوظيفي التحليلي

كطريقة التفسير بشكل علمي منظم فهو يساعد على وصف الظاهرة من خلال جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن مشكلة موضوع البحث وتم تصنيفها وتحليلها للوصول الى النتائج المرجوة.

أدوات الدراسة

من اجل دقة المعلومات وصدقها اعتمدنا على طريقة:

الاستبيان استمارة الاستجواب

تم إعدادها بلغة واحدة نظرا لتوحيد اللغة في المؤسسة المدروسة تضمنت أسئلة شاملة وتمس جوانب الموضوع ولا تخرج عن الفرضيات المقدمة.

حدود وأبعاد الدراسة

- ☞ حدود موضوعية تدرس موضوع فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة الاستراتيجية؛
- ☞ حدود زمانية من 31 ماي الى 1 جوان 2022؛
- ☞ حدود معاينة دراسة.. ديوان الترقية والتسيير العقاري؛

الدراسة السابقة

إن الحصول على معلومات ذات مصداقية وقيمة وتوجيه الأفكار جعلنا نستند على مجموعة دراسات نذكر أهمها:

الدراسة الأولى

الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية والتي قامت بها الباحثة أميرة جيرمان في 2002 على مستوى توزيع مواد البناء نموذج جامعة العربي بن المهدي - أم البواقي - نظرا لوجود أهمية بالغة حول موضوع الاتصال التنظيمي وإهماله من طرف بعض المؤسسات لأجل ذلك سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي والإداري في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة مدى مساهمة الاتصال الصاعد والنازل في تحسين أداء لدى عمال المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة مدى مساهمة الاتصال الصاعد الأفقي في تحسين أداء لدى عمال المؤسسة الاقتصادية؛

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- الاتصال التنظيمي كمتغير لا يؤثر في الأداء لأن الهدف منه نقل المعلومات أي أن الأداة مهمة في الوصول إلى المعلومات وبالتالي لا يمكننا من خلال تحفيز العمال.

من خلال هذه الدراسة تمكنا من معرفة مدى تأثير أنواع الاتصال في العمال في حين أخذت مجرى آخر في الإطار المفاهيمي على الأداء ومستوياته.

الدراسة الثانية

القيادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها في مجاله العربية لإدارة الجامعة العربية السعودية حيث تم فيها اسقاط مهارات القيادة الاستراتيجية في ميدان الأكاديمية حيث تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى القيادة الأكاديمية.

- وتزويد القيادات الاكاديمية بالتوجيهات اللازمة حول موضوع القيادة الاستراتيجية

وقد سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية في جامعة الملك سعود.
- تحديد الصعوبات التي تواجه القيادة الاكاديمية في جامعة الملك سعود.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج: كانت كالآتي

- تأتي المهارات السلوكية في المرتبة الأولى على غرار باقي المهارات في جامعة الملك سعود.
- وجود توافق على توافر مهارات القيادة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في هذه الجامعة.
- تلائم المنهج الوضعي التحليلي لمجتمع الدراسة في جامعة الملك سعود.

الدراسة الثالثة:

القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان من جهة نظر مساعدي المدير حيث قامت الباحثة سناء بوضع

الأهداف التالية:

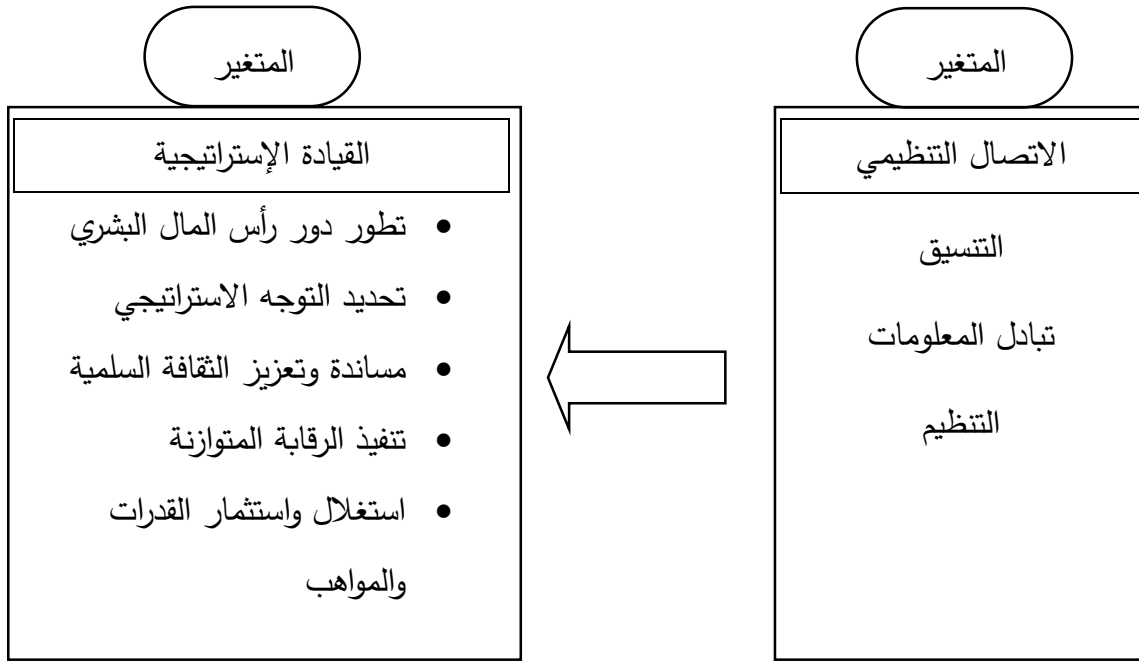
- معرفة درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى مديري الثانوية العمومية في محافظة العاصمة عمان
- درجة تحقيق القدرة التنافسية لدى المدارس الثانوية الحكومية

وقد كانت النتائج المتوصل إليها كالتالي:

- تطبيق القيادة الإستراتيجية لدرجة عالية من خلال معالجة الانحرافات وتطوير التخطيط الاستراتيجي.
- وجود تحفيز مادي ومعنوي للعاملين المبدعين ومشاركتهم في صنع القرار.

والتي تساعدنا في معرفة العلاقة التواصلية بين الفروع والمستويات.

نموذج الدراسة:



الفصل الأول: الإطار النظري

للإتصال التنظيمي والقيادة الاستراتيجية

المبحث الأول: التأصيل النظري للاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مدخل إلى الاتصال

يعتبر الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تتشأ وتستمر دون اتصال.

ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة وهو يمثل احد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها فالالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي اذ ينعكس ذلك ايجابيا على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

أولاً: مفهوم الاتصال

1- تعريف الاتصال:

أ- لغة: أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة **communication** وهو الكلمة اللاتينية **communis** التي تعني الشيء المشترك وفعالها **communicare** أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك¹.

¹ - محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19.

والاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وَصَلَ" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية¹.

ب- اصطلاحاً: يرى عالم الاجتماع " تشارلز كولي " بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان، واستمرارها عبر الزمان².

يمكن إيجاز مفهوم الاتصال على أنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالاً، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف³.

وعرّفه عطوي بأنه تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

عرّفه القرويتي بأنه عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل⁴.

وعرف ماهر الاتصال: بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.

1 - ابن منظور، لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن.2003.ص 868

2 - رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.2002، ص12

3 - فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2010، ص24.

4 - فاطمة عليان عطية السفيناني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبي إدارة التربية والتعليم للنبات بمحافظة حيدة. أطروحة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى عمان الدراسات العليا، السعودية. 2009 ص 7

* يمكن إيجاز مفهوم الاتصال على أنه: تبادل مشترك للأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف

2- أهمية الاتصال:

برزت أهمية الاتصال في حياة الإنسان منذ زمن بعيد، فهو العامل المساعد على استقرار الحياة الإنسانية وازدهارها، ويعود له الفضل الأكبر في نمو الفكر الإنساني وتطوره، وتقدم الأمم والحضارات الإنسانية، وقد اعتبر الكثير من الباحثين أن الاتصال يُعتبر المعيار المهم الذي يُقاس به مدى رُقِيّ الأمم والحضارات، وما أحرزته من تقدمٍ وازدهارٍ، ولقد تعددت الوسائل والأساليب التي استخدمها الإنسان في حياته للتواصل مع الآخرين، وللتعبير عن الأفكار، والآراء التي يحملها والمشاعر والأحاسيس التي تجول في نفسه، فبالإضافة إلى استخدامه الكلمة المنطوقة، وجد وسائل أخرى استعان بها مثل الرموز والإشارات، حيث جعل منها وسيلةً ولغةً للتفاهم والتواصل مع الآخرين، كما استخدم الصور والخرائط والرسومات التوضيحية، لإيصال ما لديه من أفكار للآخرين. ونظراً لأهمية الاتصال في حياة الإنسان فقد اهتم بتطوير وسائل الاتصال التي يستخدمها في حياته اليومية حيث ابتكر حروف الهجاء المعروفة لدينا الآن، والتي مرت بمراحل عديدة قبل أن تصل إلى هذه المرحلة التي أصبحت فيها من أهم وسائل الاتصال لدى الإنسان.

3- خصائص الاتصال:

يتميز الاتصال بخصائص عديدة تبين طبيعته، منها ما يأتي:

- يتم الاتصال بين شخصين على الأقل أحدهما يُرسل رسالةً ويُعرف بالمتصل أو المرسل، والآخر يتلقّى الرسالة ويُعرف بالمتلقي أو المستقبل.

- يُعتبر الاتصال عمليةً باتجاهين، ولا تكتمل إلا بنقل الأفكار، والحقائق، والعواطف، والإيماءات، والرموز بين المرسل والمستقبل. يهدف أساساً إلى التفاهم بين المرسل والمستقبل، وعليه يجب أن يستجيب المستقبل للرسالة.

- قد يكون مقصوداً أو غير مقصود. يشمل كُـلّ العلاقات الإنسانية، وهو موجود في جميع المستويات الإدارية الرسمية وغير الرسمية. يُعدّ عمليةً ديناميكيةً، أي أنه قابل للتطور والنمو.

- يُعتبر عمليةً موجهة نحو هدف التعبير عن وجهة نظر مُعينة. يتأثر من خلاله كل عنصر بالآخر، حيث إنّ جودة قناة الاتصال ستؤثر على الرسالة التي يتلقاها المُستلم.¹
ثانياً: شروط الاتصال²:

يُعتبر الاتصال عمليةً تفاعلية يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات، وحتى تُعتبر هذه العملية ناجحة يجب توافر شروط معينة في الاتصال وهي:

الوضوح؛ أي أن يكون محتوى الاتصال واضحاً.

البساطة؛ وذلك بأن يتم الاتصال بشكلٍ بسيطٍ يخلو من التعقيد؛ حيث تصل المعلومات المراد توضيحها بشكلٍ ميسرٍ.

سلامة الوسيلة؛ أي أن تكون الوسيلة المستخدمة في الاتصال سليمة تُحقّق الهدف المطلوب، وتكون موافقة لمستوى المستقبل؛ كي لا تُفسّر تفسيراً خاطئاً، أو خلاف ما هو مقصود.

عدم التعارض؛ وذلك عند تعدد وسائل الاتصال؛ حيث يجب أن يكون هناك توافق بين الوسائل المختلفة لِيُؤدّي الاتصال الغرض المطلوب.

¹ "What is Communication?", managementstudyhq.com, Retrieved 30-9-2018. Edited.

² - محمود فتوح محمد سعادات (2016م)، مهارات الاتصال الفعال (الطبعة الأولى)، مكتبة الألوكة، صفحة 7 - 9، جزء 1. بتصرّف.

الإيجاز؛ لأنّ التطويل والإسهاب قد يعمل على الإخلال بالمعنى، وقد يُصيب المستقبل بالفتور والملل.

الملائمة؛ بحيث يكون الاتصال ملائماً للهدف من هذه العملية، وملائماً للوقت وعملية التنفيذ، وكذلك ملائماً للمستقبل ليتم استقبال المعلومات.

ثالثاً: أنواع وعناصر الاتصال

1- أنواع الاتصال¹

الاتصال الرسمي: هو الاتصالات التي تنتقل داخل منظمة ما أو ضمن نطاق هيكل تنظيمي رسمي ويعتمد على أبعاد السلطة الرسمية وخطوطها وهي ثلاثة أشكال:

- اتصالات هابطة

- الاتصالات الصاعدة

- الاتصالات الأفقية

الاتصال الغير الرسمي: هو نوع من أنواع الاتصالات التي لا تتقيد بقنوات رسمية ولا ترتبط بموقع جغرافي رسمي محدد وتعتبر العلاقات الشخصية ومدى قوتها عاملاً رئيسياً في نجاح وإتمام هذا النوع من الاتصالات وينقسم إلى:

- الاتصال الشخصي.

- الاتصال الكتابي.

¹ - محمد عبدالحميد " نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، مرجع سبق ذكره ص 31.

2- عناصر الاتصال¹

- **المرسل (Sender):** هو العنصر الأول بالاتصال، ويعتبر بأنه من يبدأ بهذه العملية، ويمتلك هدفاً من عملية الاتصال هذه تكمن في إيصال معلومة ما، وعرضها إلى الطرف الآخر وهو المستقبل.
- **المستقبل (Receiver):** وهو الطرف الآخر من عملية الاتصال، ويسمى المستلم أيضاً، وهو من يستهدفه المرسل لإيصال رسالته إليه.
- **الوسيلة (Channel):** وهي الأداة أو التقنية أو الأسلوب الذي يعتمد عليه المرسل في إيصال رسالته للمستلم، قد تكون كتابية أو شفوية أو تكنولوجية.
- **الرسالة (Message):** وهي الهدف من عملية الاتصال، وقد تكون معلومة أو غرضاً أو غاية أو هدف.

المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي

نظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في جميع الميادين العلمية فقد تناول الباحثون مجمل جوانب هذا الحقل لأنه يعد الأساس في النظم الاجتماعية، والاتصال التنظيمي هو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان المقصود منها سواء داخل الأسرة أم في أي مؤسسة إنتاجية أو تعليمية فمن خصائص نشأة المجتمع الإنساني التواصل، فالحاجة للاتصال كانت حاجة ملحة منذ فجر الإنسانية ولا زالت المحور الأساسي للحياة الاجتماعية للاتصال التنظيمي هو العنصر الأساسي الذي تبدأ به نشاط أي مؤسسة إنسانية، حكومية، أو غير حكومية أو حتى شبه حكومية. أصبحت دراسة الاتصال التنظيمي حاجة ملحة تتعلق بمنطق التطور الاجتماعي والإداري لأي مؤسسة.

¹ - مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية 2016. ص 30.

أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي

لقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال والعلوم القريبة من تقديم تصورات فيما يخص الاتصال التنظيمي¹:

عرفه محمد علي " إن الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية"²

عرفه الهواري سيد محمود " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير"³.

عرفه عامر يس " هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم"⁴.

عرفه ويليام سكوت يعرف الاتصال التنظيمي "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة."⁵

1 - الطاهر خرف الله ونخبة من الاساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر. 2006. ص 54 جزء 2/1

2 - شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، ط1، عمان، 2007

3 - شعبان علي حسين المسيحي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي، ط1. الإسكندرية، 2009.

4 - خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009/2010.

5 - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011. ص 15.

ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي¹

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالإتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.
- حركية الجماعة والدافعية.
- التغيير التنظيمي.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الإتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.

¹ - ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.ص15.

ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي¹

- 1- **الأهلية:** شكليات وإجراءات التأسيس القانونية وان لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.
- 2- **النظام الداخلي:** هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة.
- 3 - **القيادة:** كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من اجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المبتغاة .
- 4- **التعاون:** أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من اجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
- 5- **خدمة المجتمع:** وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحلها الإدارة فان من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط بل لابد من أن تقدم خدمات فعالة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.
- 6- **الشكل العام:** ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يناسب مع ظروف العمل والذي من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة وتسلسل السلطة وخطوط الاتصال².

1 - عبد الله شرف الدين، الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية. دراسة مسحية بالتطبيق على وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات، دارفور . 2016. ص 15.

2 - عبد الله، شرف الدين. الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية - دراسة مسحية بالتطبيق على وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور -2016 ص 15.

ثانياً: نشأة وتطور الاتصال التنظيمي

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين.

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش " FOCH " إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ بيجو " PEUGEOT " أول صحيفة بمؤسسته.

- كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر SINGER حوالي عام 1926.

- كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري.

- ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحري). وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة. - وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة¹.

¹ - زعموم خالد، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009 - ص 16.

ثالثاً: شروط وأشكال الاتصال التنظيمي

1- شروط الاتصال التنظيمي¹

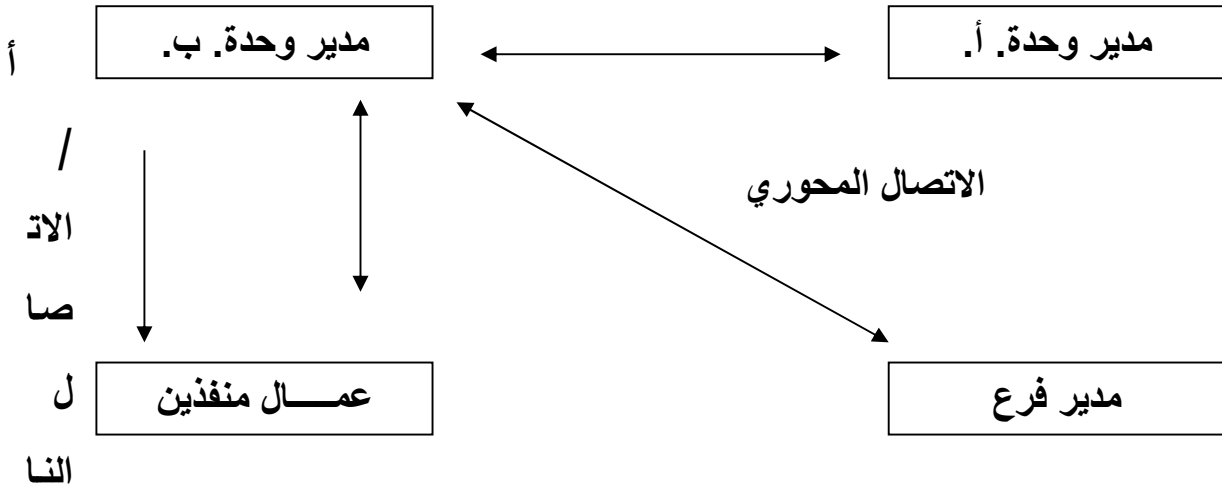
- توشي الصدق والإخلاص عند القيام بعملية الاتصال
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة
- أن يوضع الاتصال بناء على أهداف محددة مسبقاً وخطة جيدة.
- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الجيد.
- الاتصال الجدي لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت إمرتهم.

¹ - شريط محمد الشريف، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا 2009/2008

2- أشكال الاتصال التنظيمي¹

يتميز هذا النوع من الاتصال التنظيمي بأربعة اتجاهات أو أشكال يمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: أشكال الاتصال التنظيمي



زل: بناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدنى. وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. وللاتصال النازل هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة

- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين²

ب/ الاتصال الصاعد: ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو التنظيم وتطويره ويمكن تلخيص

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية الإسكندرية. 1990 ص 547.

² - محمد سيرري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، الإسكندرية 1999، ص 183

محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل ليسلى وليود في أربعة نقاط والمتمثلة في¹:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية
 - مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن حملة الشكاوى التي يعاني منها العامل.
 - أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم في أداء عملها.
 - معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.
- الاتصال الأفقي:** يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه فإن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة².
- ومن أهم وظائف الاتصال الأفقي:

- التنسيق للقيام بمهمة
 - حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرض في المنظمة
 - تبادل المعلومات.
 - حل الصراع
- الاتصال المحوري:** ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائي وكلها تصب في معنى واحد أنها تنساب بين الأفراد الإدارية المختلفة التي ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة أن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.³

1 - طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص 289.
2 - الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج 2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 219.
3 - محمود سلميا العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص 244.

المطلب الثالث: نماذج الاتصال التنظيمي

أولاً: وظائف ووسائل الاتصال التنظيمي

1- وظائف الاتصال التنظيمي¹:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً هاماً وأساسياً، لا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي:

أ- وظيفة الإنتاج: مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى "كيث ديفير" الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

ب- وظيفة الإبداع: الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظراً للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير.

ج- وظيفة الصيانة: حفظ الذات وما يتعلق بها تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية².

د - وظيفة التبليغ: بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني.

هـ- وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات.

¹ - الطاهر خرف الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 54 57

2- وسائل الاتصال التنظيمي:

الاتصالات عدة طرق منها الطرق المكتوبة ومنها الطرق الشفهية:

2-1 طرق الاتصال المكتوبة:

أ- الأوامر والتعليمات: كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات

ب- الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين

ج- مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة

ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها نحو ذلك.

د- الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل وقد يكون شكلها ثابت أو

قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير وهي تشبه اللوائح.

هـ - التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار

و- لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين¹.

* يعتبر الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير المال والجهد

كما يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي².

2-2 طرق الاتصال الشفهية:

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

- إصدار الأوامر والتعليمات؛

- المقابلات؛

- نظام الاستشارات للعاملين كحل للمشكلات ونحوها؛

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 319.

² - محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره. ص 245.

- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية؛

- البرامج التدريبية؛

- المؤتمرات؛

- الندوات؛

- الحلقات والزيارات.¹

ثانياً: نماذج الاتصال التنظيمي²

1- النموذج البسيط: وهو الاتصال الذي يحدث بين الشخص (أ) و(ب)، الشخص (أ) هو المرسل لديه فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب)، يقوم المرسل بترجمة وتحويل هذه المعلومات إلى نظام من الرموز يمكن كتابتها (رسالة مكتوبة)، أو تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة)، ثم يختار وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص (ب) مع العلم أن عملية الاتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها وأحدث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل.

2- النموذج المعقد: يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال، والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال. فعلى سبيل المثال، يكون مدير عام المنظمة هو المرسل ويقوم مدير الإدارات الأخرى وظيفته نقل الرسائل والمعلومات، ويقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة وتفسيرها. وفي مواقف أخرى يقوم مدير عام المنظمة بوظيفتين، الإرسال والاستقبال كما هو الحال عند إصدار قرارها ثم يتلقى المعلومات والبيانات عن نتائج تنفيذ هذا القرار.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 319.

² - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 44-

3- النموذج العضوي: يدرس التنظيمات بشكل تشريحي، بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الاتصال فيها.

ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي¹

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم؛

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج؛

- تماسك أفراد التنظيم: وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة العمل على بناء روح الجماعة؛

- تسهيل إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات تخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جديدة تساعد على فعالية المنظمة.

¹ - بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية، 2004. ص 120 - 121.

المطلب الرابع: مهارات الاتصال الشخصي

أولاً: العلاقات العامة بالاتصال الشخصي

تعتبر العلاقات العامة من أهم الإدارات العاملة في المؤسسات المختلفة حيث تعتبر جزءاً لا يتجزأ من نشاط تلك المؤسسات ومكون أساسي من مكونات السياسة الخاصة بتلك المؤسسات حيث تتم هذه العلاقات العامة في تعزيز الصورة الايجابية للمؤسسات لدى الجماهير المستهدفة. وتعمل على توضيح الفكرة الجدية بين تلك المؤسسات والعملاء وتصحيح المفاهيم الخاطئة والرد على الشائعات التي تثار حول المؤسسة وما تقدمه من خدمات وتعمل العلاقات العامة في الوقت الراهن على تحقيق مفهوم جديد وهو مفهوم التمييز في ممارسة العلاقات العامة المؤسسية وبما يدعم تعزيز بناء الجهود المستمدة لبناء وتكوين الصلات التواصلية الفعالة بين المؤسسات وعملائها وتعزيز قنوات الاتصال بما يدعم تبادل المعلومات المستمر بين المؤسسة وعملائها وهو ما ينتج عنه إثراء لبرامج العلاقات العامة في المؤسسات المتنوعة وتطوير مستمر للبرامج. وتضم العلاقات العامة المؤسسية بدعم التواصل الداخلي من المؤسسة نفسها أولاً باعتبار أن العملاء الداخليين العاملين في المؤسسة نفسها هو جزء من الجمهور المستهدف بالتواصل ويجب استقبال ودعم الخبرات التواصلية التي تأتي منهم كما يجب العمل على تلبية متطلباتهم وتحقيق مستويات من الرضا وصولاً¹ لمفهوم العلاقات العامة المتكاملة التي تدعم مسيرة التطور في المؤسسات المختلفة وتقدم لها التغذية الراجعة التي تتطلبها تلك المؤسسات من خلال استخدام الأدوات اللازمة لقياس الآراء المتنوعة من الجمهور والعمل على التحسين المستمر في كافة نواحي العمل في تلك المؤسسات وتعزيز الصورة الايجابية المقدمة عنها في وسائل الإعلام كذلك وهم ما يساهم في جذب المزيد من العملاء وتحقيق النهوض المنتظر من المؤسسات المختلفة.

¹ - عبد الرحمن عبد الله العلمرس، الاتصال التنظيمي، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، ص 17.

ثانياً: مهارات الاتصال التنظيمي¹:

نعرف مهارة الاتصال بأنها تمثل درجة المقدرة على توفير المعلومات شفها وتحريرها إلى مختلف أفراد المنشأة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ويمكن تدريب الفرد عليها وتتلخص هذه المهارات فيما يلي:

أ - مهارة التحدث: يعتمد على اللباقة والدبلوماسية لكي يؤدي الغرض منه فعندما يتحدث المدير إلى العاملين ينبغي أن يكون قادراً على التحكم في الألفاظ واختيار الكلمات بعناية بحيث يستطيع أن يؤثر على الآخرين.

ب - مهارة الكتابة: عند كتابة أي رسالة موجهة من قبل المدير إلى الآخرين في الإدارة التربوية ينبغي مراعاة ما يلي:

1- تجنب الأخطاء اللغوية عند الكتابة.

2- أن تكون الكتابة موضوعية وبلغة سهلة ومبسطة ومفهومة والابتعاد بقدر الإمكان عن الكلمات الصعبة أو غير الشائعة.

ج - مهارة القراءة: ينبغي على المدير أن يقرأ ويفهم ما يقرأ بالسرعة المناسبة وينبغي أن يتدرب على الأسلوب السليم للقراءة وأن يركز على ما يقرأ ويفهم ما يقرأ.

د - مهارة الإنصات: تعتبر مهارة الإنصات ضرورية للمدير والمستقبل أيضاً فعملية الاتصال تعتمد على الإنصات من جانب المستقبل وعندما يبدي وجهة نظره للمدير يجب أن يكون منصتاً باهتمام.

و- مهارة التفكير: تعتبر مهارة التفكير ملازمة لأي عملية اتصال وضرورية لكل من المرسل والمستقبل فالمدير إذا أراد أن يؤثر ويقنع الآخرين فعليه بحسن التفكير.

¹ - فاطمة عليان عطية السفياني، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

ولقد أشار جانغ وزملائه Jung إلى مجموعة من المهارات المهمة التي يجب أن يفهما المتصل جيدا وهي كما يلي:

- إعادة الصياغة؛
- وصف السلوك؛
- فحص الادراكات؛
- تقديم التغذية الراجعة.

ثالثا: أنواع ومعوقات الاتصال التنظيمي

أولا: أنواع الاتصال التنظيمي¹

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية بحيث يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية واتصالات غير رسمية وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها:

أولا: الاتصال الرسمي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الاتصال أربع اتجاهات أو أشكال وهي: الاتصال النازل - الاتصال الصاعد - الاتصال الأفقي - الاتصال المحوري.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص 22.

ثانياً: الاتصال غير الرسمي

إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية¹.

إن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب الهاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية.

ويظهر هذا النوع من الاتصالات نتيجة عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة. وظهر ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين، وكذلك وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها².

ثانياً: معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، لذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي:

المعوقات النفسية:

تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وأهم هذه العوائق هي".

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية - 2005 ص 318.

2 - سلمان محمود العميان، مرجع سبق ذكره ص 250.

- تباين الإدراك؛

- الإدراك الانتقائي؛

- الانطواء؛¹

- اللغة.

المعوقات الاجتماعية الثقافية²:

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة³.

¹ - صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) العدد 22. 2004. ص 120-121.

² - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط 3، الأردن، 2004، ص 242

³ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 275.

المبحث الثاني: ماهية القيادة

تحتاج المؤسسات إلى وجود ركائز توجيهية من الجانب الداخلي للمؤسسة ومحيطها الخارجي التي تساعدها على تحقيق الأهداف بطريقة متميزة عن غيرها من المؤسسات، من بين هذه المرتكزات المسيرين والقادة إذ أنهم يحاولون اكتشاف الثغرات ومواكبة المتغيرات الحاصلة وصولاً إلى تحقيق التوازن ما بين ما خطط له وما تم إنجازه.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

لقد تطرق العديد من القادة والمفكرين إلى مفهوم القيادة فمنهم من اعتبرها فن يتسم به القائد، ونهم من ربطها بثلاث مصطلحات أساسية: القوة، التأثير والسلطة، هذا لأنها عملية معقدة عرفت تنظير من مختلف الجوانب الإنسانية.

وعلى هذا الأساس يجدر بنا أن نقف على التعريفات العامة التي وضعت لمفهوم القيادة.

أولاً: تعريف القيادة

* "كونتز"، "أدونال" عرف القيادة على أنها "عملية تأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

في هذا التعريف كونتز وأدونال ربطا عملية القيادة بشخصية القائد ومدى تأثيره على مرؤوسيه.¹

* يتفق كل من "أميرسيو" و"كاردونا" على القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا أن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم.

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، 2010/2009، ص 27.

من خلال هذا التعريف يركز "أوميرسيو" و"كاردونا" على العلاقة بين القائد والمرؤوسين المشتركة والتي تعطي صلاحية القائد بتأثير على قراراتهم ومساعدتهم في تحقيق الهدف. نستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة هي عملية استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية تستمد سلطتها من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

ثانياً: أهمية القيادة

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وتكم في كونها:

- تقوم بتوجيه الأفراد وتوحيد جهوده وتنشيطهم.
- وجود قائد من أفراد الجماعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك باقي الأفراد.
- لها القدرة على السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.²
- الوسيلة الوحيدة التي لا غنا عنها للقائد لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية.
- حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة.
- تواكب المتغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المؤسسة.
- تضع استراتيجية في عملية تحريك محفزات نحو الهدف العام.

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، مرجع نفسه، ص 28.

² ابتسام سلامة، القيادة الإدارية الإبداعية للسبيل للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم في الملتقى الإداري الخامس والإبداع والتميز الإداري الجمعية السعودية للإدارة، 2007، ص 10.

- تراعي الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمؤسسة.¹

ثالثا: الفرق بين القائد والمدير:

من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة والغدارة التمييز بين المفهومين وقد تم تأكيد الفرق بينهما لتوضيح عمل القيادة بشكل أكثر في الجدول التالي:²

المدير	القائد
* يستخدمون السلطة المشروعة لدفع المرؤوسين باتجاه الأهداف المطلوبة	* يستخدمون تأثيرهم لجذب المرؤوسين باتجاه الأهداف المطلوبة
* يعنون بالحاضر المؤسسي	* يعنون بالحاضر والمستقبل
* يركزون على المهام الإدارية	* يركزون على جوانب العمل فيما بين الأفراد
* يطبقون نتائج على الاستراتيجيات	* يخلقون الاستراتيجيات
* يحاولون دائما عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعا للقواعد والقوانين	* يسعون دائما إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات

رابعا: خصائص القيادة

تتميز القيادة بالعديد من الخصائص لتساعدها على تحقيق أهدافها ومن أهم هذه الخصائص:

- ❖ القدرة على إنجاز الأولويات.
- ❖ القدرة على تحديد الأهداف التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

¹ ابتسام سلامة، المرجع نفسه، ص 10.

² علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الجامد للنشر، عمان، 2006، ص 79.

- ❖ الفطنة وبعد النظر حيث ينبغي أن يكون القائد حكيماً في تصرفاته.
- ❖ قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه ولدى المؤسسة.
- ❖ الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- ❖ القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة دون تردد.
- ❖ القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- ❖ الإلمام الكامل باللوائح والقوانين.¹

المطلب الثاني: عناصر وأنماط القيادة

أولاً: عناصر القيادة:

للقيادة أربعة عناصر وهي:

- * **القائد:** هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- * **المرؤوسين:** ويقصد العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.
- * **الهدف:** يعتبر المحرك الأساسي للعملية، باعتبار أن الكل من يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء مشتركة أو مختلفة.
- * **المواقف:** وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها إدارة الأفراد في المواقف المختلفة والتعامل معها بكفاءة.²

ثانياً: أنماط القيادة:

تتميز القيادة بثلاث أنماط أساسية وهي:

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 79-82.

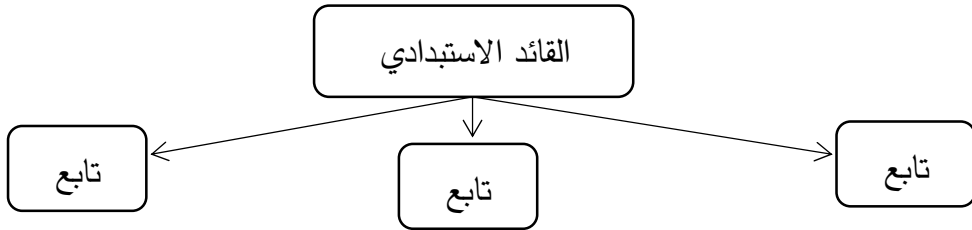
² جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عون شمس، ط1، مصر، 1998، ص 313.

➤ القيادة الإدارية الاستبدادية (الأنوقراطية):

يركز هذا النوع من القيادة على المركزية في القرارات ويلجأ القائد إلى استخدام

سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي في تأثيره على المرؤوسين.¹

الشكل رقم 02: القيادة الإدارية الاستبدادية



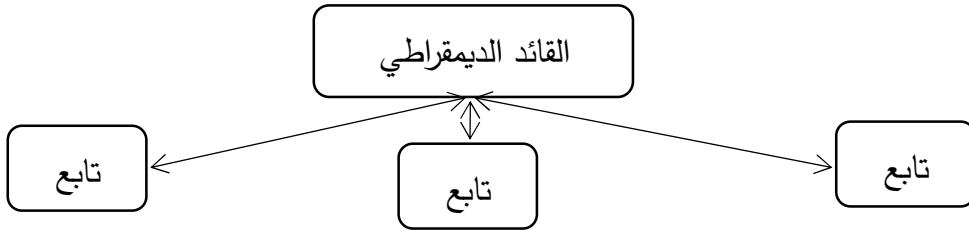
المصدر: محمود كلالدة، القيادة الإدارية، ط1، عمان، دار الزهراء، 1997، ص 50.

➤ القيادة الديمقراطية (المشاركة):

في هذا النمط يركز القادة على مشاركة مرؤوسيهم في عملية صنع القرار

ووضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

الشكل رقم 03: القيادة الديمقراطية



المصدر: محمود كلالدة، مرجع سابق، ص 50.

➤ القيادة النسبية (الحرة):

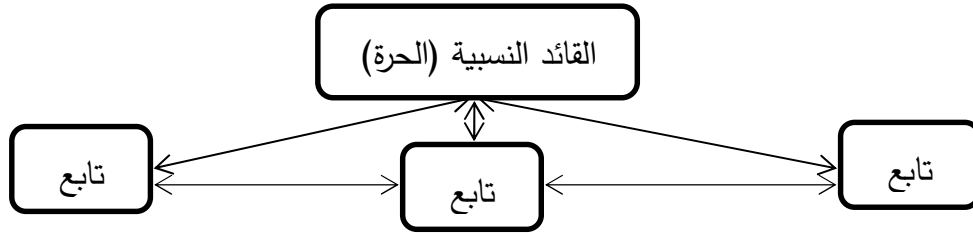
يعتمد هذا النمط أو هذا النوع على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة

أي درجة عالية من الاستقلالية في القيام بالأعمال واتخاذ القرارات.²

¹ مصطفى غالب، علم النفس التربوي، ط1، بيروت، لبنان، 1960، ص 55.

² مصطفى غالب، المرجع نفسه، ص 56.

الشكل رقم 04: القيادة النسبية



المصدر: محمود كلالدة، مرجع سابق، ص 51.

المطلب الثالث: نظريات ووسائل التأثير القيادي:

أولاً: نظريات القيادة:

انتهى الباحثون إلى أن هناك نظريتين أساسيتين هما:

✓ القيادة الموروثة (نظرية الرجل العظيم)

تذهب هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي نتيجة مجموعة من الصفات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم كالإبداع والولاء والطموح.

وقد أكد العالم "جالتون" أن الإنسان يولد قائداً من خلال تجاربه في نظرية أسماها "الرجل العظيم"

إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إليها أهمها ما يلي:

أ- فشلها بالاعتراف بأثر الجماعة في العوامل الناتجة عن المواقف الإدارية المختلفة والتي تشكل الشخصية القيادية الناجحة.

ب- عدم توصل العلماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة في القادة، يمكن الاعتماد عليها في التصميم.

ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية الخاصة والمشاركة في

هؤلاء القادة.¹

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، المرجع السابق، ص 80.

✓ نظرية القيادة المكتسبة:

يقوم القائد حسب هذه النظرية بكشف صفاته وتطويرها بالممارسة والخبرة في أعماله كما ننادي بوجود خبرات ومهارات في إفادة تلك المهارات اللازمة لحل المشكلات وعلاج مختلف المواقف التي نمر بها عمله.

إلا أن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من الدراسات السابقة والأبحاث القيادية لم يستطع الوقوف على موقف واحد حول نشأة وظهور القيادة وتبقى المهارات القيادية موجودة لكن مع تطويرها واكتساب خبرات تساعد على تسهيل تحقيق الأهداف.¹

ثانياً: وسائل التأثير القيادي:

لابد أن يستخدم القادة مجموعة وسائل للتأثير على المرؤوسين وذلك حسب الموقف وطبيعة العاملين ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

* الشرعية:

وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله والذي يؤهله لأن يصدر الأوامر في حدود السلطة الممنوحة له.

* الخبرة:

القوة التي يملكها بعض الأشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجالات العمل والتي تأهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة.

* الإقناع:

يستطيع القائد التأثير في المرؤوسين من خلال إقناعهم بأن السلوك المطلوب أداءه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم.²

* المكافأة:

قدرة القائد على مكافأة المرؤوس أو عتابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها تأثر على أداء المرؤوسين، حيث تغير من أدوات التحفيز للعمل بشكل أفضل.

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، المرجع السابق، ص 80.

² المرجع نفسه، ص 107.

*** قوة الإكراه:**

إجبار المرؤوسين على إطاعة أوامر القائد تعطب صلاحية محاسبته على النتائج عن طريق استثارة الخوف والتهديد.

*** القوة والانتماء الشخصي:**

يعتمد القائد على انتماءه لشخصيته أحيانا ومحاكاة المرؤوسين الذي يسعى إليه كون المرؤوسين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته.¹

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، المرجع نفسه، ص 108.

المبحث الثالث: ماهية القيادة الاستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية بعد ظهور الإدارة الاستراتيجية فهي تعد الاتجاهات الحديثة نسبياً في الإدارة، وقد زادت الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية في الوقت الحالي نظراً لتعقيدات البيئة من خلال العلاقات والتطورات التكنولوجية مما يفرض على القادة أن يخلقوا وحياً استراتيجياً وعملياتاً متجددة، فلا يمكن صناعة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق أهدافها دون وجود قادة استراتيجيين

ذو كفاءة عالية تعمل على إحداث تغيير جوهري استراتيجي في المؤسسة وتساعد الآخرين على تقبل الأفكار الجديدة ومواجهة البيئة المحيطة المتغيرة التي تعمل بها.

أولاً: تعريف القيادة الاستراتيجية:

اختلف العديد من العلماء حول حضر تعريف لمصطلح القيادة الاستراتيجية نذكر منهم:

* (Jones, Hall): اعتبر أن القيادة الاستراتيجية تتعلق بالقدرة على وضع الرؤية وتوضيحها للعاملين والشركاء والقدرة على تحفيز الآخرين لكي يؤمنوا بها ويفهمونها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

* واعتبرها أحد العلماء بأنها القيادة المسؤولة عن مراقبة البيئة بما فيها من فرص والتحقق من نقاط القوة والضعف لإحراز تغيير استراتيجي.

* عرفا Crowe القيادة الاستراتيجية بأنها الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد توجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية وإيصالها وإلهام الآخرين نحو التوجه الصحيح.¹

¹ م م حسن ضرغام عبد، ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، سلسلة الثالث عشر، العراق، العدد 39، 2016، ص 320.

أيضا يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية على أنها مرتبطة بالقائد وكفاءاته وتصوراته من خلالها يتم توجيه جهود الأفراد والمؤسسة نحو تحقيق أهدافها وغايتها وملائمة التغيرات البيئية المحيطة.¹

من خلال ما سبق من التعاريف نستنتج أن:

القيادة الاستراتيجية تمثل قدرة القادة على التفكير الاستراتيجي التصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل.

ثانيا: أهمية القيادة الاستراتيجية

بما أن القيادة الاستراتيجية كأسلوب حديث للمؤسسة يساعد المؤسسة على التفوق فإن له أهمية بالغة وهي:

- ❖ وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة، أي أن القيادة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلا من الاستجابة).²
- ❖ استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية من خلالها يتم استغلال الفرص المتاحة وتقليل المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة وبجزم نقاط الضعف داخليا.
- ❖ تحقيق نتائج إيجابية سواء ماليا أو اقتصاديا.
- ❖ تدعيم المركز التنافسي.
- ❖ تقدير جهود العاملين وتحفيزهم على العمل نحو الأهداف.
- ❖ التخصيص الفعال للإمكانات والموارد تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعال ولما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- ❖ دراسة مفهوم القيادة الاستراتيجية يساعد على فهم أسباب تفوق بعض المؤسسات دون غيرها.

¹ م م حسن ضرغام عبد، مرجع نفسه، ص 321.

² علي عبد الحسين حميدي العامري، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء، العراق، ص 41.

❖ تسهم القيادة في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ تعزيز الالتزام والمشاركة وتأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات التنظيمية الداخلية

❖ تسهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق استدامة الجودة الشاملة في المنظمة.¹

ثالثاً: خصائص القيادة الاستراتيجية

اتفق (Bool. Hooy bvg), (Barbara, Brent) في تصنيف خصائص القيادة

الاستراتيجية على النحو التالي:

❖ **قدرات تنظيمية:** تتعلق بالنشاط الشعبي وتشمل:

- القدرة على التوجه الاستراتيجي.
- القدرة على توجه الاستراتيجية إلى أعمال.
- القدرة على تنظيم الأفراد والمؤسسة.
- القدرة على تحديد نقاط التدخل الفاعلة.
- القدرة على تطوير القدرات التنظيمية.

❖ **قدرات تنظيمية:** تشمل القدرة الاستيعابية وتمثل ما يلي:

▪ القدرة على التعلم والإبداع المعرفي من خلال إدراك المعلومات الجديدة واستيعابها ومن ثم استخدامها وتوظيفها.

▪ القدرة على التكيف ومواكبة التغير البيئي من خلال الانفتاح وقبول التغيير ويتطلب ذلك قدراً من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي والحكمة الإداري.

▪ القدرة على إدراك وفهم المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها بما يخدم أهداف المؤسسة ويتطلب ذلك القدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت المناسب بالإضافة

¹ علي عبد الحسين حميدي العامري، مرجع نفسه، ص 42.

إلى ذلك القدرة على تحقيق التوافق بين جميع سياسات وخطط المؤسسة وبين الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المؤسسة.¹

المطلب الثاني: أهداف ومهام القيادة الاستراتيجية

أولاً: أهداف القيادة الاستراتيجية

من بين أهم الأهداف التي تسعى القيادة الاستراتيجية لتحقيقها ما يلي:

- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
- التعامل مع المستقبل وتغييراته بمرونة.
- صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات.
- تمكين التابعين في قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
- تصميم غرض المنظمة ورؤيتها، والقيم الأساسية لها.
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها صياغة القرارات المستقبلية.
- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.²

¹ إبراهيم الزهواني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 44، الإمارات، 2-2018 ص 208-209.

² محمد القاسم عطاء القيسي، دور القيادة في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 35.

ثانيا مهام القيادة الاستراتيجية:

يقع على عاتق القيادة الاستراتيجية عدة مهام أهمها نذكر ما يلي:

✓ **تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة:** أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم للرؤية الاستراتيجية مما يجعل الهدف الاستراتيجي من خصوصيات القائد وفي نفس الوقت مشتركا ومفهوما لدى الجميع.

✓ **اكتشاف للمقدرة الجوهرية والمحافظة عليها:** أي قدرة المنظمة على اكتشاف طرق وأساليب أثر فعالية مقارنة بالمنافسين بحيث يمكن تجسيد هذه الطرق ميدانيا ولا يمكن تقليدها وبالتالي تكتسب المؤسسة مبرة تنافسية.

✓ **تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات، مع هذه الواجهة فإن الأفراد العاملين في المؤسسات اليوم يمثلون مورد رأسمالي يحتاج إلى استثمار.¹

✓ **المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية فمنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفا الثقافة التنظيمية على أنها مفهوما شاملا لكل من يتصل بمظاهر ومواقف في المؤسسة، فيما أشار آخرون إلى الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والرسمية والسلوكية بوصفها وصلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف تبعا لما يعرف بالنسيج الثقافي).

✓ **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، فضلا عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة وفي نفس

¹ موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، سنة 2013، ص 302.

السياق نجد أن التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجوانب الأخلاقية للعمل على المؤسسات الصغيرة.

✓ إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها وتتألف من نوعين الرقابة المالية، الرقابة الاستراتيجية والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة.¹

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية:

كشف (Haghs , Beaty) عن فوارق دقيقة تجعل القيادة الاستراتيجية مختلفة عن القيادة عموماً تمثل مما يلي:

❖ القيادة الاستراتيجية واسعة المدى: ويقصد باتساع المدى أي القيادة الاستراتيجية تؤثر في مجالها والمجالات المحيطة بها أي البنية الداخلية والخارجية، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما يدور فيه من قضايا وتوجهات، بينما قد يصل مدى القيادة التقليدية إلى هذا الحد.

❖ تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة: أي أن الإطار الزمني للقيادة الاستراتيجية ممتد من الواقع المعاش إلى أهداف بعيدة، حيث يعطي القائد الاستراتيجي الأهداف البعيدة نفس درجة الاهتمام مع الأهداف القريبة والجزئية كما قال العسكري الياباني " مياموتو مرساشي " قبل خمس مائة عام، في الاستراتيجية من المهم رؤية الأشياء البعيدة وكأنها قريبة ورؤية القريبة وكأنها بعيدة وفي القيادة التقليدية ربما لا يصل التأثير إلى هذا المدى البعيد.²

¹ موفق سهم، مرجع سبق ذكره، ص 302-303.

² محمد القاسم عطاء القيسي، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ص 25.

❖ القيادة الاستراتيجية تشمل غالبا تغيرا مؤسسيا ذا شأن: حيث تؤدي القيادة

الاستراتيجية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمات يصل أحيانا إلى تغيير في الهياكل التنظيمية المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين على سبيل المثال، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب أعمالها إحداث تغيرات على هذا المستوى.

المطلب الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تتعدد النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية ويعبر نموذج Hid, (Azeland skissan) من النماذج الأكثر شهرة ويتضمن ستة عناصر أو أبعاد حاسمة للقيادة الاستراتيجية وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال والمحافظة على الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، ووضع الضوابط الاستراتيجية، ويرى (ENZ) أن معظم الباحثين يتفقون على أن أحد أهم مهام القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الناجحة" يتمثل في العمل على توفير بيئة محفزة للعمل و التعلم والتطوير المستمر إضافة إلى ابتكار رؤية مؤسسية، وتأسيس قيم جوهرية للمؤسسة وتطوير الاستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، وخدمة المؤسسة باعتبار القائد وكيل و ممثل المؤسسة، حيث تعطي القيادة الاستراتيجية من خلال هذه الأبعاد ميزة تنافسية للمؤسسة¹

وتتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية فيما يلي في العناصر التالية:

* **تحديد التوجه الاستراتيجي:** إحدى مهام الإدارة الاستراتيجية هي إيجاد ووضع التصورات الاستراتيجية للمنظمة باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الإدارة في تقدير وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يقوم القائد باشتراك كل الفاعلين في وضع الرؤية والتي يجب أن تتصف باقتناع والتزام لدى العاملين وأن تكون ترجمتها للأهداف طويلة وقصيرة الأمد لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس.

¹ صالح زابي، شعبان بعبطيش، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، سلسلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الجزائر، العدد 01، 2021، ص 151.

* **استقلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية:** ينبغي على القيادة الاستراتيجية أن تستغل مقدراتها الجوهرية بشكل أمثل (مهارات التصنيع، التمويل، مهارات التسويق، البحث والتطوير).

* **تطوير رأس المال البشري:** تطوير رأس المال البشري بشكل مستمر يعتبر ذات أولوية ملحة في ظل الحاجة للاستمرارية في العالم الذي يتسم بالتغيير السريع والمهارات والمعارف المتميزة والأنظمة المتداخلة والبيئة التنافسية الشديدة من خلال استخدام برامج التدريب والتطوير الفاعلة سواء الداخلية أو الخارجية بهدف بناء المعرفة واكتساب المزيد من الخبرات.¹

* **مساندة وتعزيز الثقافة السليمة:** تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة من الأيديولوجيات، الرموز والقيم الجوهرية التي تشترك بها المنظمة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها فالقادة الاستراتيجيين يلعبون دوراً رئيسياً في تطوير وتعزيز ثقافة المنظمة كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المتوقعة (الإبداعية)، وتدعم رغبة العاملين في تحمل مسؤولياتهم ومتابعة الفرص الريادية.

* **تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:** ينبغي على القيادة اتباع أساليب مختلفة من أنواع الرقابة الاستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة، مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية ويمكن أن يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة للوقوف على معدلات الأداء ومشاكل العمل والعاملين والعمل على الوقاية من وقوعها وتكرارها مستقبلاً.²

¹ صالح زابي، شعبان بعبطيش، المرجع نفسه، ص 151-152.

² مرجع نفسه، ص 152.

المبحث الرابع: ممارسات القيادة الاستراتيجية

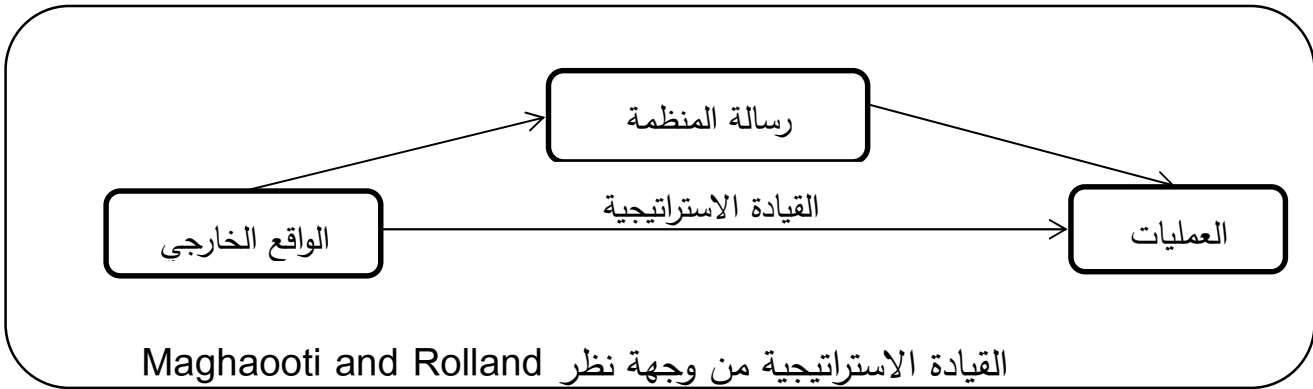
المطلب الأول: نماذج وأنواع القيادة الاستراتيجية

أولاً: نماذج القيادة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت الجوانب التي تشمل القيادة الاستراتيجية سواء البنية الداخلية أو الخارجية وما عرضه من تغيرات تجبر القيادة الاستراتيجية على التصرف لمجابهة ومواكبة تلك التغيرات للوصول والتوجه إلى الأهداف المطلوبة ومن بين الإسهامات التي وردت عن الكثير من الباحثين نذكر أهمها ما يلي:

❖ نموذج Maghooiti and Rolland

الشكل رقم 05: نموذج Maghooiti and Rolland



القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر Maghooiti and Rolland

حسب هذا النموذج فإن Maghooiti and Rolland أوضحوا الإطار العام للقيادة الاستراتيجية بوصفها فن تحقيق التوازن بين رسالة المؤسسة وبيئتها الخارجية مع وجود نظام تنفيذي ملائم لذلك ومن خلال هذا المشكل فإن القيادة الاستراتيجية تتولى مهام في البيئتين الخارجية والداخلية.¹

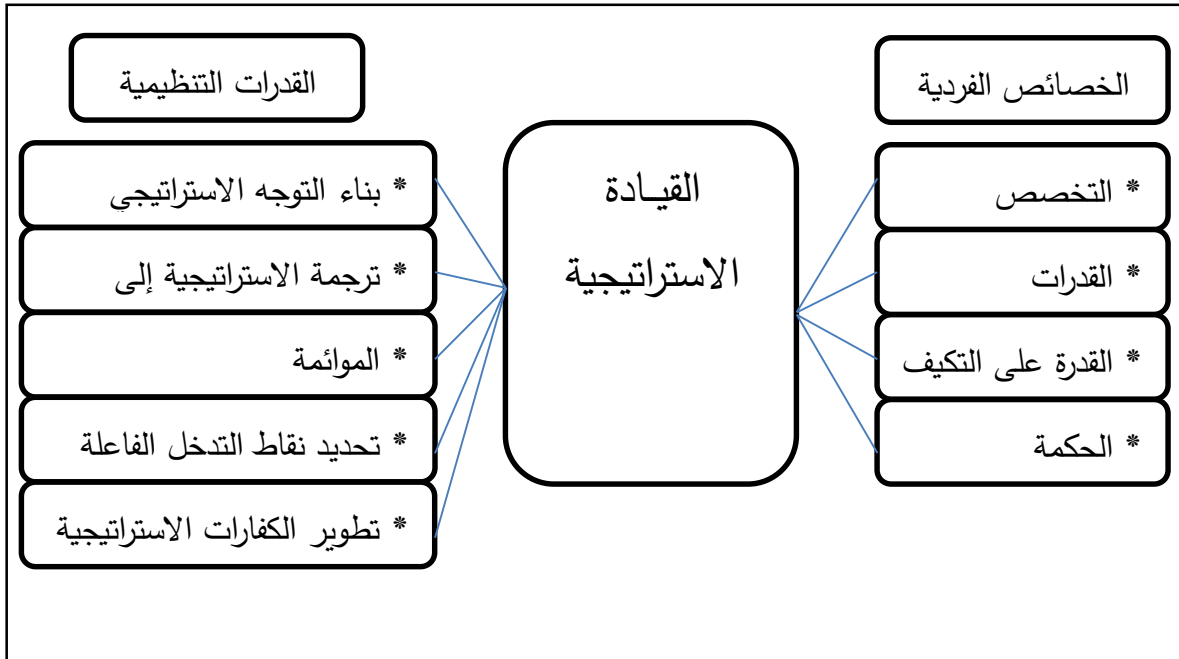
* **البنية الخارجية:** من خلال القدرة على إدراك البنية ومتغيرات مكوناتها (السوق، السياسة، المورد..) بما يخدم رسالة المؤسسة وأهدافها (الواقع الخارجي).

¹ رائد محمد حسن قادر، أثر علاقة القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية في النشر والتوزيع، جامعة الدول العربية، 2019، ص 64.

* **البنية الداخلية: (العمليات):** ترتبط فعالية النظام الداخلي لأي مؤسسة بمدى قدرتها على ترجمة الرسالة إلى سلع وخدمات وتوضح هذه القدرة مدى تناغم السياسة وإجراءات المؤسسة مع أهدافها مع إعادة النظر في النظام الداخلي لإزالة التحديات أو التصدعات التي تعرقل التنفيذ للعمليات.

❖ نموذج: Davies

الشكل رقم 06: نموذج Davies



القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر Davies and Davies

حسب هذا النموذج فإن القيادة الاستراتيجية هي مزيج من الخصائص الفردية والقدرات التنظيمية.¹

* **الخصائص الفردية:** تعد الخصائص الفردية جانبا أساسيا من حصارها القيادة الاستراتيجية ورغم الظروف الحالية للمنظمة إلا أنها تحاول مجاراة الأحداث والأفكار والعمل بين الواقع والمستقبل المراد الوصول إليه و ما يجسد نجاح القيادة الاستراتيجية هو القدرة على التعلم بالمعلومات الجديدة التي تحصل عليها وتحللها وتطبيقها، فهي تفتح مدارك استيعاب للقائد، وينبغي أن تكون عقلية القائد أو القيادة الاستراتيجية مرنة لإدراك المواقف

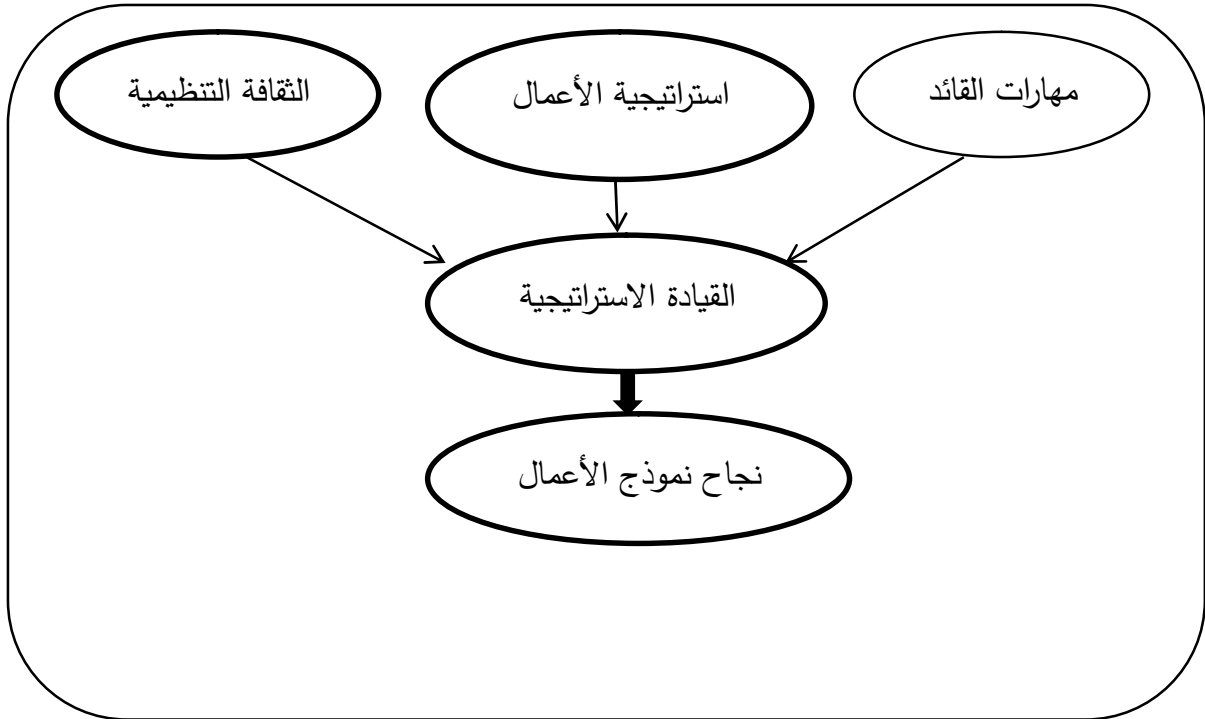
¹ رائد محمد حسن قادر، مرجع سبق ذكره، ص 66.

والقبول بالتغيير لتستطيع التكيف مع التوجهات الاستراتيجية، إذ يترتب على كل موقف مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تكون القيادة الاستراتيجية حكيمة في اختيارها لتحقيق أهدافها.

* **القدرات التنظيمية:** تتشكل القدرات التنظيمية حسب Davies and Daven الجانب الثاني من خصائص القيادة الاستراتيجية إذ تركز على حذر الجديد الشديد في معالجة الأمور المتعلقة بالرؤية لأنها تقود إلى بناء سيناريوهات مستقبلية نستنتج منها التوجه الاستراتيجي المنظمة، ولإتقان النجاح ينبغي أن تنفذ الاستراتيجية لما هو مخطط لها وتدعم بكل ما تمتلكه القيادة الاستراتيجية من الوعي والقوة لمنع بروز أي فجوة بين الخطة والتنفيذ ولا ريب أن القيادة الاستراتيجية مدعوة إلى ضرورة تفهم القيم السائدة وإتقان مهارات الإقناع لتحويل المعرفة إلى العمل من خلال إجراء التغيير المناسب لضمان تحقيق الأهداف.¹

❖ **نموذج Hirschi And Janes:**

الشكل رقم 07: نموذج Hirschi And Janes



القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر Hirschi And Janes

¹ رائد محمد حسن قادر، مرجع سابق، ص 67.

القيادة الاستراتيجية يقع على عاتقها الدور البارز في إيصال المنظمة إلى مستويات تكون في وضع منفرد مقارنة مع المنافسين لأنها تمتلك الصورة المستقبلية الشاملة للمنظمة، فالقيادة الاستراتيجية عملية مستمرة لها جذور وعوامل تسبقها ويكون لها دور كبير في تشكيل قدرات القيادة الاستراتيجية لأداء المهام المطلوبة منها بنجاح والعوامل هي: مهارات القائد، واستراتيجية الأعمال، الثقافة التنظيمية، حيث أن:¹

■ **مهارات القائد وخصائصه:** تمتلك القيادة الاستراتيجية بطبيعتها خصائص معينة وفريدة من نوعها تجعلها عظيمة واستعمال هذه الخصائص في أداء الأدوار المطلوبة منها تمكنها من تحويل عوامل الوضع الراهن إلى مزايا طبيعية تستفيد منها.

■ **استراتيجية الأعمال:** القيادة بمهاراتها التكتيكية ستكون قادرة على الاستفادة من موارد المنظمة الموجودة بأقصى درجة ممكنة فتكون قادرة على مقابلة أكبر عدد ممكن من الفرص المحتملة وبالتوقيت المناسب وبصورة مناسبة.

■ **الخصائص الثقافية (الثقافة التنظيمية):** تزود الخصائص الثقافية القيادة الاستراتيجية بالمثالية وبخاصة فيما يتعلق ببعد السلطة التي تعني مدى حرية وصول التابعين إلى القائد مع العدالة الموجودة داخل المنظمة وتوزيع السلطة والمسؤولية والثروة، أما ما يشير إلى درجة الاجتماعية والاندماج يتعلق بما يفضله الأفراد من عمل جماعي أو فردي.²

ثانيا: أنواع القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية أنواع كثيرة نذكر منها:

➤ **استراتيجية الحوار والمناقشة:** من خلال هذه الاستراتيجية القائد الاستراتيجي يفتح المجال للعاملين بطرح أفكارهم وآرائهم من خلال المناقشة إما نقاشا مقيد الذي فيه يصل إلى

¹ رائد محمد حسن قادر، مرجع سابق، ص 68.

² مرجع نفسه، ص 69.

إقناعهم حول القرارات أو الأفكار الجديدة أو المنتج الذي يدور حول قضايا ومشكلات يحاول فيها القائد استنباط الحقائق والأفكار.

➤ **استراتيجية العصف الذهني:** القادة والمسيرين بمهاراتهم التي يمتلكونها يستطيعون استئارة الخبرات والأفكار العاملين وتفاعلهم انطلاقاً من خلفيتهم وخلق روح الجماعة وبالتالي تحفيزهم نحو أهداف المؤسسة.

➤ **استراتيجية حل المشكلات:** إن ما يحدث من تغيرات وتطورات سواء داخل المؤسسة وخارجها يؤثر على مستوى أداء العاملين وبالتالي فإن القادة الاستراتيجيين يحولونها فرصة للتحفيز وتتيح للجميع للتفكير العلمي فيخططون لمواكبة تلك التغيرات ومعالجة التغيرات الموجودة.

➤ **استراتيجية المشروعات:** هذه الاستراتيجية تساعد على:

- إعطاء قيمة فردية محفزة للعمل.
- دمج الخبرات على العمل الفريقي.
- يشجع على الاستمرار في العمل نحو الهدف.
- زيادة الاستثمار في الموارد المتاحة باعتبار المشروع له بداية ونهاية للوقت والمكان والخبرات.¹

المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل القيادة الاستراتيجية

أولاً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية:

على الرغم من تعقد الظروف البيئية التي تحيط بالقائد الاستراتيجي داخليا وخارجيا والتي تتطلب ضرورة امتلاك نظرة تحليلية ثاقبة الوقوف على أبعاد ومحددات جميع تلك الظروف إلا أن هناك العديد من العوامل التي يساعد توافرها في القائد على نجاحه في القيام بمهامه الاستراتيجية على أكمل وجه، وفي هذا السياق يرى بعض العلماء أن أهم تلك العوامل ما يلي:

¹ أسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 141-155.

* امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم لجميع أمور المؤسسة والعالمين.

* طاقة التمكن وسعتها التي تحقق القدرة على الإلمام بجميع المعلومات الضرورية وإمكانية استعادتها في الوقت المناسب.

* الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد على استخلاص المعاني من المواقف المختلفة التي يواجهها.

* الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة.

* الإلمام الجيد بأصول الإدارة والقدرة على أداء مهامه دون ملل.

* الشخصية النافذة والقدرة على تحسين صورته نفسيا وأخلاقيا بين الآخرين.¹

ثانيا: عوامل فشل القيادة الاستراتيجية:

تتعدد العوامل التي تعيق من قدرة القيادة الاستراتيجية على تحقيق الاستقرار والنمو في المؤسسات ولعل من أهم تلك العوامل ما يلي:

* فقدان التركيز واختصار الوقت المخصص للتفكير الجيد.

* الانشغال بالتفاصيل التشغيلية والمالية وعدم وضوح وقوة لوضع الاستراتيجية وتنفيذها.

* السماح لقيادة فريق عمل ضعيفة لكي تحافظ على بقاء الوضع الراهن وتتجنب التحديات المشروعة والقوية من الآخرين.

* النفور من المخاطرة الاستراتيجية خوفا من الفشل.

* الفشل في تطوير القدرات الاستراتيجية لكبار المديرين التنفيذيين.

* تفادي القيام بدور المحفز الرئيس.²

¹ رامي إبراهيم موسى المغربي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 23-24.

² رامي إبراهيم موسى المغربي، مرجع نفسه، ص 24.

المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والقيادة الاستراتيجية

مما لا شك فيه أن القائد الاستراتيجي الناجح يكون ملم بجميع العلاقات الإنسانية والمصالح سواء الداخلية أو الخارجية لتساعده على إيجاد أو الوصول إلى المعلومات والموارد وإصدار أو الكشف عن القرارات، وبالتالي يحتاج ويهتم بالأساليب التي تتيح له ذلك ولعل الاتصال التنظيمي أهم الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم أو بينهم و بين المحيط الخارجي، فمن خلال وجود شبكة مفتوحة لتدقق المعلومات في كل اتجاه يستطيع القادة الاستراتيجيين إدراك وفهم المتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها لما يخدم أهداف المؤسسة وتوجيه الآخرين نحو ذلك إضافة إلى أن الاتصال التنظيمي يساعد أفراد المؤسسة في كان المستويات على ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال، أما من الناحية التنظيمية يتضح للأفراد العاملين نتيجة أدائهم والمهام المطلوبة منهم ويحقق التفاهم والتنسيق بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا من أجل ذلك نستطيع القول أن القيادة الاستراتيجية والاتصال التنظيمي علاقة مباشرة وضمنية تعطي قالب متكامل في المؤسسة وعلاقاتها الخارجية.¹

¹ جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، 2015، ص 23-24.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية

في أدوات الترقية والتسيير العقاري

تمهيد:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة الاستراتيجية على مستوى ديوان الترقية والتسيير العقاري دراسة آراء عينة من موظفين ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة-، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفين ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية.SPSS.V26

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول تقديم عام لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية المسيلة

المطلب الأول: لمحة عامة حول ديوان الترقية والتسيير العقاري

يعتبر قطاع السكن من القطاعات الحيوية والهامة للدولة لاسيما وانه يمس المجالين الاقتصادي والاجتماعي للبلد ولذلك أولت له السلطات العمومية مزيدا من الاهتمام لتطويره وترقيته و تعتبر دواوين الترقية والتسيير العقاري بشكلها الحالي هي نتاج عدة تحولات أجريت منذ 1976 على مصالح السكن للولاية **SLW** والديوان الوطني للسكن العائلي **ONLF** ونظمت حتى سنة 1982 في شكل مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلالية المالية.

1 نشأة الديوان: ينشأ ديوان الترقية والتسيير العقاري من أجل مزاولة مهامه باستمرار ولمدة طويلة وغير محدودة، لذلك فهو يسعى إلى مسايرة العصر وتكنولوجيات التسيير المطلوب وكذا التطلع إلى مستقبل متطور وراقي دون نية التوقف، وهذا من أجل تقديم خدمات في المستوى المطلوب.

لذلك فهو حريص على خدمة المواطنين الذين يتعامل معهم وتحسيسهم بمدى أهمية ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وقد نشأ ديوان الترقية والتسيير العقاري بمقتضى المراسيم التالية:

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 91-147 المؤرخ في 12 مايو 1991 المعدل والمتمم المتضمن تحويل الطبيعة القانونية الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وتسييرها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-176 المؤرخ في 04/05/1992 والمتضمن صلاحيات وزير السكن حيث قسمه إلى عدة قابضات وهي كالتالي:

بوسعادة، لها قابضتين الأولى بوسط المدينة والثانية بطريق الجزائر.

سيدي عيسى، لها قابضتين الأولى بوسط المدينة والثانية بحي المنطقة الحضرية

قباضة عين الملح

قبضة عين الحجل

قبضة بن سرور

قبضة اولاد دراج

قبضة مقرة

وتم تأسيس ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة بتاريخ 10/10/1977 طبقا للمرسوم 93-76 بتاريخ 23/10/1976 المعدل والمتمم طبقا للمرسوم 85/270 بتاريخ 05/11/1985.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي بتاريخ 31/10/1988.

المطلب الثاني: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المسيلة

اولا: اساسيات حول ديوان الترقية والتسيير العقاري: ديوان الترقية والتسيير العقاري هو مؤسسة عمومية واقتصادية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 93-76 المؤرخ في 23 نوفمبر سنة 1976. توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير السكن والعمران والمدينة، ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر.

ثانيا: الأهداف التي أنشأ من أجلها:

- ✓ القضاء على مشكل السكن الذي يؤرق الحكومة والمواطن على حد سواء.
- ✓ ترقية المصلحة العمومية في مجال السكن خاصة للجماعات والفئات الفقيرة والمحرومة.

✓ مسايرة النمو والتطور الحاصل في البلاد في مجال الترقية العقارية.

ثالثا: مهام وصلاحيات الديوان:

1 مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري بمسيلة

وتتمثل المهام الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري في:

- ✓ إنشاء وتسيير المساكن العامة المؤجرة.
 - ✓ الحفاظ على التراث (تقديم خدمات للمصلحة في إطار الحفظ والصيانة).
 - ✓ الترقية العقارية (تطوير عمليات الترقية العقارية).
 - ✓ مراقبة عمليات تصفية وإعادة هيكلة المباني في إطار برنامج الترميم.
 - ✓ دعم إدارة المشروع نيابة عن العمليات العمومية من طرف:
- (مديرية التعمير و البناء، مديرية السكن والتجهيزات العمومية)

2 صلاحيات الديوان:

- ✓ تأجير أو بيع الممتلكات في إطار تراثها.
- ✓ تغطية تكاليف الصيانة وحفظ المباني.
- ✓ مراقبة الممتلكات من خلال ملف المستأجرين الذين يتم تحديدهم دوريا.

رابعا: أهم المحاور التي ينشط فيها الديوان تتمثل في: يمكن أن نذكر في هذا المجال

ثلاث محاور:

•المحور الأول ويتعلق بإنجاز:

- * السكن الاجتماعي.
- * السكن التساهمي أو المدعم.
- * السكن الترقوي.

●المحور الثاني التسيير العقاري والتي يندرج فيها

*تحصيل الإيجار.

*صيانة العقار (الحظيرة العقارية).

●المحور الثالث التنازل عن أملاك الدولة

*يكلف ديوان الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري بمايلي :

*إيجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي أو

التنازل عنها.

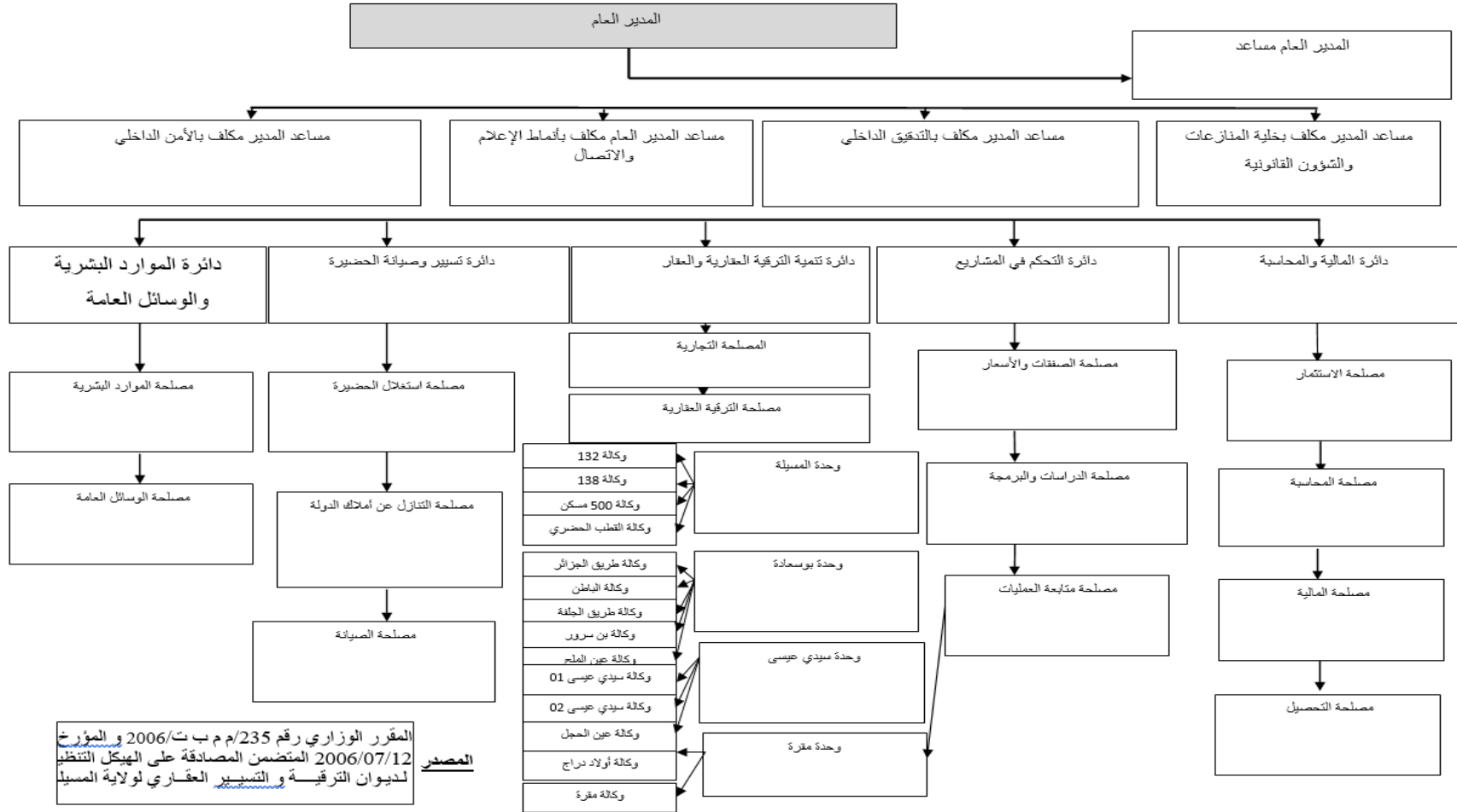
*تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل عن

الأملاك العقارية التي تسييرها

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في ديوان الترقية والتسيير العقاري

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ونظام العمل:

سننظر إلى شرح الهيكل التنظيمي وتوضيح نظام العمل بالمؤسسة:



أولاً: وصف عام للهيكل التنظيمي للديوان:

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح سابقاً يتضح أن المؤسسة تضم عدداً من الدوائر والمصالح والوحدات أو القبضات التابعة لها وهذا راجع إلى ضخامة المشاريع السكنية التابعة لها من أجل تسيير العقارات وقبض مستحقات الإيجار وفيما يلي سنقوم بشرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1. المديرية العامة: وهي أعلى هرم في الديوان ممثلة في مديرها العام

- الأمانة العامة للمدير: وهي تتبع المديرية العامة وتتمثل في أمانة سر المدير

- كاتب المديرية.

وللمدير العام عدة مساعدين يتوزعون كالتالي:

أ. المدير العام المساعد: وهو منصب أستاذ مؤخرًا للحاجة الماسة لهذا المنصب لكثرة المسؤوليات والمهام التي يتولاها المدير لوحده وبالتالي يمكن هذا المنصب المدير من استشارة المساعد في طرق التسيير العام.

ب. مساعد مدير العام مكلف بأنماط الإعلام والاتصال: حيث يتولى هذا الجهاز قضايا الإعلام الخارجي للديوان وإعلان المناشير والصفقات وإعلان التوظيف وكل ما يخص الديوان داخلياً وخارجياً.

ج. مساعد المدير العام مكلف بالشؤون القانونية والمنازعات: حيث يتولى هذا الجهاز مسك القضايا والشؤون القانونية المتنازع فيها على الديوان ومن الديوان نفسه

على كل ماله الحق أو عليه الحق، وأيضاً تحرير العرائض والاعذارات الموجهة إلى المتخلفين عن تسديد الإيجار الشهري للسكن ومتابعة تطبيق إجراءات السلامة في السكنات.

د. مساعد مدير العام مكلف بالتدقيق الداخلي: حيث أن هذه المصلحة تقوم بمختلف عمليات التدقيق المتعلق بالسير الحسن للمصالح وفق القانون المسطر لكل هذه المصالح، ويقوم المدقق بعملية مسح شامل من أجل تقفي أية ثغرة سواء مالية أو قانون.

هـ.مساعد المدير العام مكلف بالأمن الداخلي: تقوم هذه المصلحة بمراقبة الديوان من الناحية الوقائية والحفاظ على أمن واستقرار الديوان ووضع خطط أمنية عاجلة في حالة الضرورة والكوارث البيئية.

ثم تأتي الدوائر ممثلة فيما يلي:

دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: والتي بدورها تنقسم إلى مصلحتين:

مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الوسائل العامة.

1. مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين أو العمال): وهي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال من ناحية التوظيف كأول خطوة لحياة العامل إلى غاية إحالته على التقاعد، فتعمل هذه المصلحة على مراقبة العامل وتتبع مساره المهني وتدرجه في سلم الوظائف وكذا مراقبة سلوكه وانضباطه في أداء عمله وللمصلحة عدة فروع

فرع الأجور: ويتكفل بحساب أجور العمال وتكوين أجرتهم الشهرية وضخها في البنوك والمؤسسات المصرفية على مدار الشهر دون تأخير وتقديم كشوف الرواتب

فرع المستخدمين: ويتكفل بتكوين ملفات موظفين وحفظها والسهر على تتبع مسار العامل المهني وتدرجه في سلم المناصب وتتبع ملفات المتمهين وعقود مقابل التشغيل وكذا العقود المدعمة وإنجاز البرامج التكوينية الشهرية واستقبال الطلبات الخاصة بالعمال والرد عليها المتعلقة بحقوقهم.

فرع الشؤون الاجتماعية: وهو فرع هام جدا يخص العمال خاصة عمال المتقاعدين وتتبع ملفاتهم على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد وكذا الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من اجل الحفاظ على الحقوق المكتسبة للمتقاعد والعمال على حد سواء، وكذا تعمل هذه المصلحة على المراقبة الطبية للعمال كل عام وإجراء التلقيحات الموسمية لعمال الصيانة، وكذا إنجاز شهادات العمل للضمان الاجتماعي والمنح العائلية وكذا اشتراكات التعااضدية.

2. مصلحة الوسائل العامة: مصلحة مهمتها الشراء والبيع المتعلق بالمواد المستخدمة في الحياة اليومية للديوان كإجراء قطع غيار السيارات وكإجراء شراء الأجهزة المختلفة وكإجراء شراء المواد ذات الاستهلاك اليومي كالورق مثلاً وتدعيم مصلحة الصيانة بالوسائل والأدوات الضرورية للعمل كالألبسة مثلاً، وتقوم بتحرير الفواتير للموردين، وتحرير مهمات العمل اليومية.

ولديها فروع منها:

فرع حاضرة السيارات: حيث يقوم بمراقبة السيارات داخل الحاضرة وتسييرها وإعطاء المهمة الرسمية بواسطة سند مهمة وصيانة السيارات الدوري عن طريق ميكانيكي تابع للمصلحة وتزويد السيارات بوصولات الوقود.

فرع الترميم والتخزين: تعمل هذه المصلحة على جرد الموارد الرئيسة للديوان وإعطاء رقم تسلسلي لها وتتبعه إلى غاية اهتلاكه.

دائرة المالية والمحاسبة: وهي الدائرة التي تعمل على مسك حسابات المؤسسة من الناحية المالية أي ضبط الميزانية السنوية والشهرية وهذا عن طريق مراقبة الإيجار الشهري الذي هو المدخول الذي تعتمد عليه هذه المؤسسة بواسطة تحصيل الإيجار اليومي والشهري وهذا بواسطة وحدات تابعة له على مستوى الولاية كلها.

وللدائرة مصالح وفروع ووحدات تابعة لها.

المصالح التابعة للدائرة هي مايلي:

مصلحة المالية.

مصلحة المحاسبة.

مصلحة الاستثمار.

مصلحة التحصيل.

وتوجد عدة وكالات نذكر منها:

وكالة 132 مسكن بالمسيلة.

وكالة 138 مسكن باشبيليا ولاية المسيلة.

وكالة 500 مسكن بالمسيلة

وتوجد عدة وحدات تابعة للديوان نذكرها:

وحدة بوسعادة.

وحدة مقرة اولاد دراج.

وحدة القطب الجامعي الجديد وهي وحدة انشات مؤخرا فقط لتقريب الادارة للمواطن.

وحدة سيدي عيسى.

ومهمة هذه الوحدات هي تحصيل الإيجار الشهري من اجل رفع من ميزانية الديوان والدولة بصفة عامة (الخزينة العمومية).

دائرة تسيير وصيانة الحضيرة العقارية: هي دائرة تقوم بتسيير الممتلكات ومراقبتها وصيانتها والتنازل عنها وبيعها وشراءها وتنقسم إلى مصالح وهي:

مصلحة التنازل عن الممتلكات: تقوم هذه المصلحة بتسيير التنازل عن أملاك الدولة أي بيع المحلات والسكنات.

مصلحة استغلال الممتلكات: مصلحة مكلفة بتسيير أملاك الديوان.

مصلحة الصيانة والترميم: حيث تقوم بصيانة السكنات وترميم المباني ونظافتها وتصليح قنوات الصرف الصحي.

دائرة التحكم في انجاز المشاريع: وهي عماد وأساس الديوان، حيث تعمل على مراقبة المشاريع ومتابعة كل عمليات دراسة المشاريع المبنية وتحرير الصفقات العمومية وتضم المصالح التالية:

- مصلحة متابعة إنجاز المشاريع الاجتماعية؛

- مصلحة الصفقات والأسعار؛
 - مصلحة الدراسات والبرمجة.
- دائرة التنمية العقارية والعقار: تقوم ببرمجة المشاريع السكنية بأنواعها وتقسيمها عبر تراب الولاية ودراسة الترقية العقارية. ولها مصالح وفروع:
- مصلحة التجارية.
 - مصلحة الترقية العقارية.
 - مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين):
 - فرع الأجور: تهتم باجرة العمال الشهرية.
 - فرع المستخدمين: وتضبط علاقة العمال عن طريق ملفات إدارية ومراقبة سلوكهم وانضباطهم وغيابا تهم ومسك السجلات الرسمية التي نذكر منها:
- ✓ سجل حركة العمال؛
 - ✓ سجل العقود المحددة المدة؛
 - ✓ سجل انتهاء العقود؛
 - ✓ سجل المديرية العامة (مقررات التعيين، التكاليف، التحويل.....)؛
 - ✓ سجل العقوبات؛
 - ✓ سجل المتقاعدين؛
 - ✓ سجل الغيابات؛
 - ✓ سجل العطل المرضية؛
 - ✓ سجل العطل السنوية؛
 - ✓ سجل العطل الاستثنائية.
- فرع الشؤون الاجتماعية: وهو يهتم بمصالح العمال الاجتماعية كالتأمين والتعاضدية ويمسك السجلات التالية:
- ✓ سجل حوادث العمل؛
 - ✓ سجل طب العمل؛
 - ✓ سجل حركة العمال (المتقاعدين)؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، كذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، وكذا اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الطالب والذي يقود ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه.

أولا: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1- يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، البالغ عددهم 50 موظف، تم توزيع عليهم استمارة الاستبيان يدويا بالاتصال المباشر معهم، تم اختيار العينة المناسبة للبحث والبالغ عددها 45 موظف حسب نتائج معادلة ستيفن ثاميسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1 \times (d^2 \div z^2)}{p(1-p)} \right]}$$

- حجم المجتمع N

- القيمة الاحتمالية P=0.05

- نسبة الخطأ d=0.05

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 0.95 تساوي Z=1.96

- نتيجة العينة المطلوبة بعد حسابها من الموقع الالكتروني لحساب العينات تساوي (45)¹.

2- خصائص عينة الدراسة:

1-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير للجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	20	44.45
أنثي	25	55.55
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 44.45% ونسبة مشاركة الإناث 55.55%. وهذا يدل على انفتاح المجتمع ودخول المرأة عالم الشغل.

¹ <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. 04/06/2022 10: 49h

2-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة العمرية
22.22	10	من 20 إلى 29 سنة
53.33	24	من 30 إلى 39 سنة
13.33	06	من 40 إلى 49 سنة
11.11	05	اكثر من 50 سنة
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير الفئة العمرية إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، بنسبة مشاركة 53.33% ، وتلتها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة، بنسبة مشاركة 22.22% ، وتلتها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة، بنسبة مشاركة 13.33% وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة مئوية 11.11% إحصائيات جدول متغير الفئة العمرية إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم فئة شبانیه أقل من 39 سنة.

3-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
08.88	04	متوسط
44.44	20	ثانوي
40.00	18	جامعي
04.44	02	دراسات عليا
02.25	01	أخرى
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوى ثانوي هي الأكبر تكرر 20 مفردة بنسبة مئوية 44.44%، ثم تليها الفئة ذات المستوى جامعي بتكرار 18 مفردة وبنسبة مئوية 40.00%، وفي الترتيب الثالث الفئة ذات المستوى متوسط، بتكرار 04 مفردة بنسبة مئوية 08.88%، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوى أخرى بتكرار 01 مفردة بنسبة مئوية 02.25%.

4-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
26.69	12	أقل من 5 سنوات
48.88	22	من 5 إلى 10 سنوات
15.55	07	من 11 إلى 20 سنة
08.88	04	أكثر من 20 سنة
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 48.88%، ثم تليها فئة من أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 26.69%، ثم تليها فئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة مئوية 15.55%، ثم تليها في الترتيب الأخير الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة مئوية 08.88%، ومن الملاحظ أن غالبية موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري محل الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

5-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير طبيعة الوظيفة

الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة الوظيفة
37.77	17	عون إدارة
20.00	09	محاسب
06.68	03	متصرف رئيسي
11.11	05	رئيس مصلحة
24.44	11	اخرى
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات عون إدارة بنسبة مئوية 37.77%، ثم تليها فئة وظائف أخرى بنسبة مئوية 24.44%، ثم تليها فئة محاسب بنسبة مئوية 20.00%، ثم تليها في الترتيب الأخير الفئة متصرف رئيسي بنسبة مئوية 06.68%.

ثالثا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات يجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

1- المصادر الثانوية للدراسة: اعتمدنا في جمع المصادر الثانوية على المسح المكتبي.

2- المصادر الأولية للدراسة

استخدم الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة.

3-مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

مرحلة البناء: صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (6) يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.

بدائل التفضيلات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- **المرحلة الثانية:** بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته، تم تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد العبارات التي تقع تحت كل محور وكل بعد وتصميم الاستبيان في صورته الأولية ومراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاته.
- **المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل الأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، وتمثلت محاوره في ثلاث (03) أجزاء أساسية حيث؛ شمل الجزء الأول محور المعلومات الشخصية وشمل الجزء الثاني المحور المستقل الاتصال التنظيمي، والجزء الثالث شمل المحور التابع القيادة الاستراتيجية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم: (7) بين محاور الاستبيان وأبعاده

التعيين	محاور الاستبيان
الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة الوظيفة.	المحور الأول المعلومات الشخصية
من 1 إلى العبارة 15 موزعة على ثلاثة (3) أبعاد (بعد التنسيق، بعد تبادل المعلومات، بعد التنظيم).	المحور الثاني المتغير المستقل الاتصال التنظيمي
من 16 إلى العبارة 30 .	المحور الثالث المتغير التابع القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) ، الإصدار 26 ، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

التكرارات والنسب المئوية :لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

1-المتوسط الحسابي :يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

2-الانحراف المعياري :هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

معامل الارتباط كارل بيرسون :ارتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمه محصورة بين (1-، 1)؛

3-معامل الصدق :يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

4-معامل الثبات :يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

5-اختبار التوزيع الطبيعي :يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

6-الانحدار الخطي المتعدد : (Multiple Linear Régression) يعتبر نموذج الانحدار

الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

7-الانحدار الخطي البسيط :نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين

متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

خامسا :صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق

والثبات.

1- صدق أداة الدراسة :يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما

وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة،

وسنقتصر في دراستنا على ثلاث أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال

صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

1-1 صدق المحكمين :يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله

ويتعلق صدق المحكمين بحالتين.

1-2 الصدق الظاهري :نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي

وضعت من أجله.

1-3 صدق المحتوي :صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين،

كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية

والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها شمول

الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها ولتحقق من صدق المحكمين الصدق الظاهري وصدق المحتوى عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 30 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

4-1 صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى

اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الجدول رقم (08): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

ارتباط عكسي					ارتباط طردي								
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا				
			1	0.9	0.7	0.5	0.3	0	-0.3	-0.5	-0.7	-0.9	-1
تام													

Source: Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économie and social research and training center for islamic countries(SESRIC), Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p: 25.

الجدول رقم: (09) الاتساق الداخلي لعبارات محور الاتصال التنظيمي

رقم العبارة	عبارات محور الاتصال التنظيمي	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	البعد الأول: التنسيق	/	**0.744
01	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	**0.564	**0.791
02	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	**0.732	**0.629
03	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ	**0.729	**0.398
04	من أهم الوسائل لإيصال التعليمات بسرعة هي الإعلانات	**0.742	**0.383
05	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر	**0.713	**0.416
	البعد الثاني: تبادل المعلومات	/	**0.875
06	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة في إيصال المعلومات إليك	**0.769	**0.718
07	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	**0.601	**0.418
08	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على توصيل أفكارك بدقة	**0.870	**0.824
09	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	**0.870	**0.699
10	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة	**0.604	**0.606
	البعد الثالث: التنظيم	/	**0.862

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في ديوان الترقية والتسيير العقاري

**0.412	**0.429	تتصف التنظيم بسهولة التعلم والتشغيل والإرشادات	11
**0.616	**0.782	تمتاز التنظيم بتقديم المعلومات التوضيحية وقت حدوث أي خلل	12
**0.701	**0.761	تساهم البرامج والأساليب الكمية والمحسوبة بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار	13
**0.721	**0.835	تعمل البرامج والأساليب الكمية والمحسوبة على الحماية من التلاعب	14
**0.631	*0.749	ضرورة تحسين وتطوير التنظيم	15
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.01$ * الارتباط دال إحصائيا عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (09) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور الاتصال التنظيمي، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10) الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية

الاتساق مع المحور	عبارات محور القيادة الاستراتيجية	رقم العبارة
*0.376	تراعي القيادة الاستراتيجية للأعضاء والموظفين في توزيع المسؤوليات	16
**0.543	تسعى القيادة الاستراتيجية لتلبية احتياجات الأعضاء والإداريين	17
**0.584	يهتم القادة الاستراتيجيون الأهداف العامة بنفس درجة الأهداف العامة	18
**0.579	تتناقش القيادة الاستراتيجية الأفكار الجديدة مع العاملين عليها	19

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في ديوان الترقية والتسيير العقاري

**0.567	تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تطبيق التعليمات بحذافيرها	20
**0.588	يتطابق التصور الاستراتيجي مع النتائج الفعلية غالبا	21
**0.626	تمارس القيادة الاستراتيجية رقابة يومية موازاة مع المراحل العملية للوظيفة	22
**0.746	يركز القادة على العمل الجماعي والتواصل الفعل بين المستويات والوظائف	23
**0.617	يوجه القادة الاستراتيجيين المرؤوسين نحو الأداء الأفضل من خلال التحفيز المعنوي والمادي	24
**0.622	يستطيع الأفراد العاملين إضافة أفكارهم وآرائهم في العمل وتطبيقها	25
**0.640	يعمل القادة الاستراتيجيون على تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية والمشاركة في عمليات التطوير	26
**0.460	يتعامل القادة الاستراتيجيون باحترام وعدالة مع الموظفين	27
**0.629	يستخدم القادة أساليب محددة لمعرفة احتياجات الموظفين	28
**0.682	تقوم المؤسسة بتعزيز ثقافة التميز في المؤسسة	29
**0.544	تعتمد المؤسسة على معايير محددة لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين	30
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور القيادة الاستراتيجية،

أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة

الوصول إليها، وهو يبين مدى ارتباط عبارات الاستبيان مجتمعة في شكل بعد

أو محور مع الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم(11): الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

البيان	الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان.
بعد التنسيق	**0.776
بعد تبادل المعلومات	**0.809
بعد التنظيم	**0.800
المحور المستقل الاتصال التنظيمي	**0.958
المحور التابع القيادة الاستراتيجية	**0.952
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$	
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون لكل الأبعاد والمحاور دالة إحصائياً، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

1-2 طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية¹(0.6)، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ .

¹ محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص285.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرو نباخ
المحور المستقل الاتصال التنظيمي	من 1 إلى العبارة 15	0.869
المحور التابع القيادة الاستراتيجية	من 16 العبارة 30	0.861
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 30	0.925

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 92.50 %.

2-2 الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزأين، لذلك تسمى بالطريقة النصفية .

الجدول رقم (13) نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0,869
		N of Items	15 ^a
	Part 2	Value	0,861
		N of Items	15 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			0,824
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0,903
	Unequal Length		0,903
Guttman Split-Half Coefficient			0,902
a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15.			

b. The items are: q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28, q29, q30.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط **Guttman Split-Half Coefficient** لقياس ثبات الاستبيان عال **0.902** مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتحصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

المطالب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار **Shapiro-Wilk** ويستخدم هذا الأخير لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة¹، بينما يستخدم اختبار **Kolmogorov-Smirnov** إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة **0.05**، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية،

¹ سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

والعكس نعتد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار

جدول رقم (14) نتائج اختبار Shapiro-Wil

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاتصال التنظيمي	0,115	45	0,168	0,961	45	0,132
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk أكبر من مستوي المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4=0.80) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (15) المحك المعتمد في الدراسة

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	موافق بدرجة متوسطة	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

1- تحليل العبارات المتعلقة بمحور الاتصال التنظيمي:

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الاتصال التنظيمي بلغ متوسطه الحسابي 3.69 أكبر من القيمة المعيارية (3) ، بانحراف معياري 0.542 أقل من القيمة الحرجة (1) ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور الاتصال التنظيمي، وبلغ وزنه النسبي 73.80 منتما بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

1-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعده التنسيق

جدول رقم (16) العبارات المتعلقة ببعء التنسيق

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	3.82	0.747	76.40	1	عال
02	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	3.78	0.974	75.60	2	عال
03	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ	3.67	0.853	73.40	3	عال
04	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	3.56	0.785	71.20	4	عال
05	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر	3.36	0.908	67.20	5	متوسط
	بعء التنسيق	3.635	0.597	72.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء التنسيق، فقد جاءت العبارة رقم (01) تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد التنسيق، بوزن نسبي 76.40% متوسط حسابي (3.82) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، كما بلغ انحرافها معياري 0.747 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، كما وقعت العبارتين رقم (02) و (03) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة؛

وقعت العبارة رقم(04) تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب عبارات بعد التنسيق، بوزن نسبي 71.20%، وبمتوسط حساب(3.56) ، حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال مستوى عال من الموافقة والقبول] 3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة وبلغ انحرافها معياري 0.785؛ وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، في حين وقعت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط أي موافقة الموظفين بمستوى متوسط من القبول والموافقة على أن المؤسسة محل الدراسة تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.36)، وانحراف معياري(0.908) ، وبوزن نسبي 67.20%؛ بالنسبة للتقييم الكلي لبعد التنسيق، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي(3.63) ، بوزن نسبي 72.60% وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.597)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التنسيق، ما يجعلنا نقول أن الموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة لهم توجه عال لبعد التنسيق في تحسين عملية القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

1-2 تحليل العبارات المتعلقة ببعد تبادل المعلومات

جدول رقم: (17) العبارات المتعلقة ببعء تبادل المعلومات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
06	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة في إيصال المعلومات إليك	3.78	0.997	75.60	2	عال
07	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك	3.53	0.968	70.60	5	عال
08	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على توصيل أفكارك بدقة	3.96	0.796	79.20	1	عال
09	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	3.69	1.083	73.80	4	عال
10	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة	3.76	1.004	75.20	3	عال
	بعء تبادل المعلومات	3.742	0.718	74.80	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء تبادل المعلومات، جاءت العبارة رقم (08) المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على توصيل أفكارك بدقة في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعء تبادل المعلومات ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.96) ، ووزن نسبي 79.20%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.796)، كما وقعت العبارتين رقم (06) و (10) في المرتبتين الثانية والثالثة؛ من حيث ترتيب عبارات بعء تبادل المعلومات ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة؛ ووقعت العبارة رقم (09) تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب عبارات بعء تبادل المعلومات، بوزن نسبي 73.80% ،

وبمتوسط حسابي (3.69) ، وهي ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها المعياري 1.083 ؛ بالنسبة للتقييم الكلي لبعده تبادل المعلومات، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه عال، فقد أخذ درجة عال من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.74) ، وبوزن نسبي %74.80 ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.718) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة محل الدراسة لهم توجه عال نحو دور وأهمية بعد تبادل المعلومات في القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة،

3-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعده التنظيم

جدول رقم: (18) العبارات المتعلقة ببعده التنظيم

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
11	تهيئ المؤسسة الجو الملائم لتنمية وتدريب الأعضاء	3.33	0.826	66.60	5	متوسط
12	تساعد المؤسسة على تنظيم الإجراءات الواجب اتباعها في العمل	3.73	0.963	74.60	3	عال
13	وسائل الاتصال التنظيمية تساعد على تكوين صورة حسنة عن المؤسسة	3.91	0.793	78.20	1	عال
14	تنظيم الإدارة وتقسيم العمل يمكنك بالقيام بواجباتك بشكل أكثر فعالية	3.91	0.874	78.20	2	عال
15	المؤسسة تساعد في تنمية روح التعاون بين العامل من خلال التواصل المعنوي	3.64	1.026	72.80	4	عال
	بعده التنظيم	3.706	0.641	74.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء التنظيم، جاءت العبارة رقم (13) وسائل الاتصال التنظيمية تساعد على تكوين صورة حسنة عن المؤسسة في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.91) ، وبوزن نسبي %78.20 وبلغ انحرافها معياري 0.793 ، كما وقعت العبارة رقم (14) في المرتبة الثانية على الترتيب وضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة؛

وقعت العبارة رقم (12) تساعد المؤسسة على تنظيم الإجراءات الواجب اتباعها في العمل في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب عبارات بعد التنظيم، بوزن نسبي %74.60 ، وبمتوسط حسابي (3.73) ، وهي ضمن مجال الاتجاه مستوى عال من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.963 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1).

في حين وقعت العبارة رقم 11 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه متوسط، أي موافقة موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري محل الدراسة بمستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن إدارة مؤسستكم تهيء الجو الملائم لتنمية وتدريب الأعضاء، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.33) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد 1 بقيمة (0.826)، وبوزن نسبي %66.60

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء التنظيم، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.70) ، وبوزن نسبي %74.00 ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.641)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد التنظيم، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة أن الموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة لهم توجه عال نحو دور بعد التنظيم في القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل عبارات المتعلقة بمحور القيادة الاستراتيجية

جدول رقم (19) العبارات المتعلقة بمحور القيادة الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
16	تراعي القيادة الاستراتيجية للأعضاء والموظفين في توزيع المسؤوليات	3.80	0.815	76.00	6	عال
17	تسعى القيادة الاستراتيجية لتلبية احتياجات الأعضاء والإداريين	3.53	0.968	70.60	11	عال
18	يهتم القادة الاستراتيجيون بالأهداف العامة بنفس درجة الأهداف العامة	3.51	0.920	70.20	12	عال
19	تناقش القيادة الاستراتيجية الأفكار الجديدة مع العاملين عليها	3.73	0.939	71.60	8	عال
20	تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تطبيق التعليمات بحذافيرها	3.51	0.968	70.20	13	عال
21	يتطابق التصور الاستراتيجي مع النتائج الفعلية غالبا	3.53	0.944	70.60	10	عال
22	تمارس القيادة الاستراتيجية رقابة يومية موازية مع المراحل العملية للوظيفة	3.44	0.918	68.80	15	عال
23	يركز القادة على العمل الجماعي والتواصل الفعّل بين المستويات والوظائف	3.93	0.751	78.60	1	عال
24	يوجه القادة الاستراتيجيين المرؤوسين نحو الأداء الأفضل من خلال التحفيز المعنوي والمادي	3.44	0.893	68.80	14	عال
25	يستطيع الأفراد العاملين إضافة أفكارهم وآرائهم في العمل وتطبيقها	3.80	0.757	76.00	5	عال
26	يعمل القادة الاستراتيجيون على تشجيع	3.84	0.706	76.80	3	عال

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في ديوان الترقية والتسيير العقاري

					الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية والمشاركة في عمليات التطوير	
عال	2	77.80	0.745	3.89	يتعامل القادة الاستراتيجيون باحترام وعدالة مع الموظفين	27
عال	9	72.80	1.026	3.64	يستخدم القادة أساليب محددة لمعرفة احتياجات الموظفين	28
عال	7	74.60	0.837	3.73	تقوم المؤسسة بتعزيز ثقافة التميز في المؤسسة	29
عال	4	76.40	0.777	3.82	تعتمد المؤسسة على معايير محددة لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين	30
عال	/	73.40	0.507	3.678	محور القيادة الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور القيادة الاستراتيجية، فقد جاءت العبارة رقم (23) يركز القادة على العمل الجماعي والتواصل الفعّل بين المستويات والوظائف، في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه عال، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.751)، ووزن نسبي 78.60% بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن القيادة الاستراتيجية تركز على العمل الجماعي، وقعت العبارة رقم (27) يتعامل القادة الاستراتيجيون باحترام وعدالة مع الموظفين في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه عال، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.745)، ووزن نسبي 77.80%؛

جاءت العبارة رقم (26) يعمل القادة الاستراتيجيون على تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية والمشاركة في عمليات التطوير، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه عال، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.706)، ووزن نسبي 76.80%، جاءت باقي عبارات هذا المحور القيادة الاستراتيجية ضمن المجال عال؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور القيادة الاستراتيجية، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه عال فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.67) ، وبوزن نسبي %73.40 ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.507) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو محور القيادة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (20) ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد الاتصال التنظيمي

أبعاد الاتصال التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
بعد التنسيق	3.63	0.597	72.60	3	عال
بعد تبادل المعلومات	3.74	0.718	74.80	1	عال
بعد التنظيم	3.70	0.641	74.00	2	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد الاتصال التنظيمي، فإن المؤسسة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعد تبادل المعلومات مقارنة بالأبعاد الأخرى لأبعاد الاتصال التنظيمي، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بوزن نسبي %74.80 ، بمتوسط حسابي (3.74) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) (0.718)، وفي الترتيب الثاني بعد التنظيم الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بوزن نسبي %74.00 ، بمتوسط حسابي (3.70) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) (0.741) ، في حين يأتي الترتيب الأخير بعد التنسيق والأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال العال من القبول والموافقة بوزن نسبي %72.60 ، بمتوسط حسابي (3.63) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) بقيمة (0.597).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الموظفين نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، واختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطالب.

أولاً: اختبار قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحيّة النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الأزواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (اختبار التحمل **Tolérance**) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار

معامل تضخم التباين **VIF (Variance Inflation Factor)** وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم (21): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد التنسيق	بعد تبادل المعلومات	بعد التنظيم
بعد التنسيق	1	**0.448	**0.452
بعد تبادل المعلومات	**0.448	1	**0.682
بعد التنظيم	**0.452	**0.682	1

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $1 \leq 0.0 \alpha$.
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم (20) أعلاه أن هناك أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم (22): قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة.

Collinearity Statistics			
المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance التباين المسموح	النتيجة
بعد التنسيق	1.317	0.759	لا يوجد تداخل
بعد تبادل المعلومات	1.960	0.510	لا يوجد تداخل
بعد التنظيم	1.970	0.508	لا يوجد تداخل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية¹ (10) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل

¹أحمد حامد وآخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص24.

(Tolérance) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة

للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانيا :اختبار فرضيات الدراسة

1-اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة

الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيه عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple

Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل

الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة

متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (23) نتائج اختبار أنوفا معنوية النموذج

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,086	3	2,695	34,192	0,000 ^b
	Residual	3,232	41	0,079		
	Total	11,318	44			
a. Dependent Variable: القيادة الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant), بعد التنسيق, بعد تبادل المعلومات, بعد التنظيم						

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار

التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 34.192$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار

الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة-P

Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع القيادة الاستراتيجية من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة الاتصال التنظيمي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.079$ والفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.845$		الخطأ المعياري للتقدير = 0.280			
معامل التحديد $R^2 = 0.714$		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.694			
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.683	0.300	/	2.274	0.028
بعد التنسيق	0.431	0.081	0.507	5.298	0.000
بعد تبادل المعلومات	0.188	0.083	0.266	2.280	0.028
بعد التنظيم	0.196	0.093	0.248	2.113	0.041

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الاتصال التنظيمي والقيادة الاستراتيجية قدرت $R = 0.845$ أي ما يعادل نسبة 84.50%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.714$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 71.40% من التباين الحاصل في القيادة الاستراتيجية يفسره المتغير المستقل الاتصال التنظيمي، وأن الباقي 28.60% ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل الاتصال التنظيمي، والتابع القيادة الاستراتيجية، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد

الفرعية المستقلة الاتصال التنظيمي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع القيادة الاستراتيجية بمقدار معين.

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للاتصال التنظيمي على المتغير التابع القيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد التنسيق بقوة تأثير (0.507).

- المرتبة الثانية بعد تبادل المعلومات بقوة تأثير (0.266).

- المرتبة الثالثة بعد التنظيم بقوة تأثير (0.248).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد للقيادة الاستراتيجية المتوقعة الذي نرمز له بالرمز Y ونرمز لبعده التنسيق بالرمز x_1 ، بعد تبادل المعلومات بالرمز x_2 ، بعد التنظيم بالرمز x_3 ،

$$Y=0.683+0.431x_1+0.188x_2+0.196x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيه عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال التنظيمي من خلال بعد التنسيق في تحسين القيادة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيه عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم (25): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,176	1	6,176	51,640	0,000 ^b
	Residual	5,142	43	0,120		
	Total	11,318	44			
a. Dependent Variable: القيادة الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant), بعد التنسيق						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 51.640$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع القيادة الاستراتيجية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التنسيق، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.120$ لفروق البواقي Résidués وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R=0.739$			الخطأ المعياري للتقدير $=0.345$		
معامل التحديد $R^2 = 0.546$			قيمة معامل التحديد المعدل $= 0.535$		
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا β	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.399	0.321	/	4.351	0.000
بعد التنسيق	0.627	0.087	0.739	7.186	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التنسيق والقيادة الاستراتيجية قدرت $R=0.739$ أي ما يعادل نسبة 73.90%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.546$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 54.60%، من التباين الحاصل في القيادة الاستراتيجية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد التنسيق، وأن الباقي 45.40%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.345 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b=0.627$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التنسيق بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في القيادة الاستراتيجية بمقدار 0.627، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد التنسيق في التأثير الإيجابي على القيادة الاستراتيجية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للقيادة الاستراتيجية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد التنسيق بالرمز X.

$$Y=1.399+0.627x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال التنظيمي من خلال بعد التنسيق في تحسين القيادة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال التنظيمي من خلال بعد تبادل المعلومات في تحسين القيادة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيه عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (27): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,968	1	4,968	33,645	0,000 ^b
	Residual	6,350	43	0,148		
	Total	11,318	44			

a. Dependent Variable: القيادة الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant), تبادل المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 33.645$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05 ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع القيادة الاستراتيجية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تبادل المعلومات، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.148$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط		الخطأ المعياري للتقدير = 0.384		$R = 0.663$	
معامل التحديد $R^2 = 0.439$		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.426			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.927	0.307	/	6.272	0.000
بعد تبادل المعلومات	0.468	0.081	0.663	5.800	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد تبادل المعلومات مع القيادة الاستراتيجية قدرت $R=0.663$ أي ما يعادل 66.30%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.439$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 43.90%، من التباين الحاصل في القيادة الاستراتيجية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تبادل المعلومات، وأن الباقي 56.10%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.384 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b=0.468$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تبادل المعلومات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في القيادة الاستراتيجية بمقدار 0.468، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.927 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد تبادل المعلومات في التأثير الإيجابي على القيادة الاستراتيجية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للقيادة الاستراتيجية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد تبادل المعلومات بالرمز X.

$$Y=1.927+0.468x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال التنظيمي من خلال بعد تبادل المعلومات في تحسين القيادة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيه عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال التنظيمي من خلال بعد التنظيم في تحسين القيادة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (29): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,912	1	4,912	32,972	0,000 ^b
	Residual	6,406	43	0,149		
	Total	11,318	44			
a. Dependent Variable: القيادة الاستراتيجية						
b. Predictors: (Constant), التنظيم						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 32.972$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار

الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P -Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع القيادة الاستراتيجية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التنظيم، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.149$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (30) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري للتقدير = 0.385			معامل الارتباط $R = 0.659$		
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.421			معامل التحديد $R^2 = 0.434$		
معنوية T	قيمة T	بيتا β	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	5.130	/	0.341	1.749	ثابت الانحدار a
0.000	5.742	0.659	0.091	0.521	بعد التنظيم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التنظيم مع القيادة الاستراتيجية قدرت R

$0.659 = R^2$ أي ما يعادل 65.90%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد R^2

$0.434 = R^2$ حيث؛ يشير إلى 43.40%، من التباين الحاصل في القيادة الاستراتيجية يفسره

المتغير الفرعي المستقل بعد التنظيم، وأن الباقي 56.60%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.385 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية،

كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.521$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين

المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التنظيم، بمقدار درجة

واحدة تقابلها زيادة في القيادة الاستراتيجية بمقدار 0.521 ، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.749 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد التنظيم، في التأثير الإيجابي على القيادة الاستراتيجية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للقيادة الاستراتيجية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد التنظيم، بالرمز x.

$$Y=1.749+0.521x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفعالية الاتصال التنظيمي من خلال بعد التنظيم في تحسين القيادة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيه عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة الوظيفة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور الإيجابي الذي يساهم به الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة؛ كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد الاتصال التنظيمي، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد التنسيق، بعد تبادل المعلومات، بعد التنظيم) في تحسين القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؛ من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة على القيادة الاستراتيجية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، حسب قيم بيتا β في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد التنسيق بقوة تأثير (0.507).
 - المرتبة الثانية بعد تبادل المعلومات بقوة تأثير (0.266).
 - المرتبة الثالثة بعد التنظيم بقوة تأثير (0.248).
- في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية



التخائمه

الخاتمة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور الاتصال التنظيمي ومحور القيادة الاستراتيجية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل أفاق الدراسة.

أولاً: الاستنتاجات النظرية

1. يساهم الاتصال التنظيمي في زيادة التفاعل بين المستويات من جهة وبين العمال في نفس المستوى من جهة أخرى؛
2. دور الاتصال التنظيمي هو إيصال وتلقي المعلومات والإجراءات التي تربط بين القادة المسيرين والعمال؛
3. مساهمة وسائل الاتصال الفعالة في تسهيل عملية التخطيط لدى القيادة الاستراتيجية.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن بديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة يمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين الذكور والإناث؛
- 2- غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، سنهم يتراوح بين 30 إلى 40 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم الابتكارية؛
- 3- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد الاتصال التنظيمي، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد تبادل المعلومات بمتوسط حسابي 3.74 أعلى من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى؛
- 4- نتج عن تحليل آراء اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة لمحور الاتصال التنظيمي، أن لها دور فعال بدرجة عالية، وهذا بناء على إجاباتهم حيث؛ كانت إجاباتهم على محور الاتصال التنظيمي بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قدر ب3.69؛

5-نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على محور القيادة الاستراتيجية، انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.67؛

6- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور الاتصال التنظيمي ومحور القيادة الاستراتيجية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.845 أي ما يعادل نسبة 84.50% ارتباط طردي قوي؛

7- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد الاتصال التنظيمي والمتغير التابع القيادة الاستراتيجية؛

8-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود آثار إيجابي ودلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور الاتصال التنظيمي والمتغير التابع القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة حي؛ بلغ معامل التحديد (تفسير) 0.714؛

9-نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي البسيط وجود آثار إيجابية ودلالة إحصائية بين مختلف أبعاد الاتصال التنظيمي لأبعاد الاتصال التنظيمي (بعد التنسيق، بعد تبادل المعلومات، بعد التنظيم،) في تحسين القيادة الاستراتيجية.

رابعاً: الاقتراحات

- 1- ضرورة تطوير وسائل الاتصال التنظيمي لتسهيل تبادى المعلومات وتنظيمها بدقة وسرعة مطلوبة؛
- 2- تشجيع عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات بين المستويات عن طريق بث المعلومات المتعلقة بميدان العمل وإشراك العاملين في صنع القرارات من ثم اتخاذها؛
- 3- تحسين جو العمل من خلال مهارات القيادة الاستراتيجية وارساء الثقة بين العمال وتجنب التوتر.

رابعاً: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلاً إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظراً لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

- 1- دور الاتصال التنظيمي في زيادة أداء العمال في المؤسسة؛
- 2- فعالية القيادة الاستراتيجية في دعم الأفكار الإبداعية للموظفين في مؤسسة اقتصادية؛
- 3- أثر الاتصال التنظيمي في تحسين القرار الاستراتيجي.

قائمة المصادر

والمرآجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- 2- أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراهة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
- 3- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
- 4- جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عون شمس، ط1، مصر، 1998.
- 5- رائد محمد حسن قادر، أثر علاقة القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية في النشر والتوزيع، جامعة الدول العربية، 2019.
- 6- رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002.
- 7- زعموم خالد، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 8- سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 9- شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية، ط1، عمان، 2007.

- 10- شعبان علي حسين السيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، ط1. الإسكندرية، 2009.
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية – 2005.
- 13- الطاهر خرف الله ونخبة من الاساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر. 2006. جزء 2/1.
- 14- طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة دار غريب، القاهرة، بدون سنة.
- 15- عبد الرحمن عبد الله العلمرس، الاتصال التنظيمي، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا.
- 16- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية الإسكندرية. 1990.
- 17- عبد الله شرف الدين، الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية. دراسة مسحية بالتطبيق على وزارة الثقافة والاعلام والاتصالات، دارفور. 2016.
- 18- عبد الله، شرف الدين. الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية - دراسة مسحية بالتطبيق على وزارة الثقافة والإعلام والاتصالات بغرب دارفور -2016.
- 19- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان 1999.
- 20- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الجامد للنشر، عمان، 2006.

- 21- فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2010.
- 22- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط 3، الأردن، 2004.
- 23- محمد سيرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، الإسكندرية 1999.
- 24- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
- 25- محمود سلميا العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
- 26- محمود فتوح محمد سعادات (2016م)، مهارات الاتصال الفعال (الطبعة الأولى)، مكتبة الألوكة، جزء 1. بتصرّف.
- 27- مصطفى غالب، علم النفس التربوي، ط1، بيروت، لبنان، 1960.
- 28- مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية 2016.
- 29- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
- 30- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
- 31- الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج 2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

ثانيا: المعاجم:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، ج11، دار المعارف، د.م.ن. 2003.

ثالثا: الرسائل والاطروحات

- 1- جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، 2015.
- 2- خالد زعموم، الاتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009/2010.
- 3- رامي إبراهيم موسى المغربي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.
- 4- شريط محمد الشريف، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا 2009/2008.
- 5- صالح زابي، شعبان بعبطيش، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة، سلسلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، الجزائر، العدد 01، 2021.
- 6- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران، 2010/2009.
- 7- علي عبد الحسين حميدي العامري، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، كربلاء، العراق.
- 8- فاطمة عليان عطية السفيناني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسويو إدارة التربية والتعليم للنبات بمحافظة حيدة. أطروحة ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى عمان الدراسات العليا، السعودية. 2009.
- 9- محمد القاسم عطاء القيسي، دور القيادة في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

- 10- محمد القاسم عطاء القيسي، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- 11- موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، سنة 2013.

رابعاً: المجالات والملتقيات والمراسيم

المجلات

- 1- إبراهيم الزهواني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 44، الإمارات، 2-2018.
- 2- أحمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.
- 3- بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات للعلوم الإنسانية، 2004.
- 4- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) العدد 22. 2004.
- 5- م م حسن ضرغام عبد، ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، سلسلة الثالث عشر، العراق، العدد 39، 2016.
- 6- محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.

الملتقيات

- 1- ابتسام سلامة، القيادة الإدارية الإبداعية للسبيل للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم في الملتقى الإداري الخامس والإبداع والتميز الإداري الجمعية السعودية للإدارة، 2007.

خامسا: مواقع الانترنت

1 – <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.

المراجع باللغة الاجنبية

1–What is Communication, managementstudyhq.com, Retrieved
30-9-2018. Edited.



التملأحوى

الملحق رقم: (1) الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان حول:

فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة الاستراتيجية

دراسة حالة عينة بديوان الترقية والتسيير العقاري

سيدي الكريم، سيديتي الكريمة تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والغرض منه

وضع أداة للقياس تستخدم في إعداد هذه المذكرة بعنوان: فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة

الاستراتيجية "دراسة حالة عينة بديوان الترقية والتسيير العقاري" في تخصص إدارة استراتيجية بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

آملين منكم أن تمنحونا جزء من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبيان وفي الأخير تقبلوا

شكري لكم على حسن اهتمامكم وتعاونكم معنا.

ملاحظة: وضع علامة (x) في الخانات التي تراها مناسبة.

إشراف الأستاذ:

د/ الوافي رابح

من إعداد:

-سرايش سمية

-شارف أسماء

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-الفئة العمرية: من 20 إلى 29 من 30 إلى من 40 إلى أكثر
- من 50
- 3-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- دراسات عليا أخرى
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 5-طبيعة الوظيفة: عون إدارة مد متصرف
- رئيس مصلحة أخرى أذكرها.....

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التنسيق						
1	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر					
2	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة					
3	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ					
4	من أهم الوسائل لإيصال التعليمات بسرعة هي الإعلانات					
5	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر					
البعد الثاني: تبادل المعلومات						
6	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة في إيصال المعلومات إليك					
7	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص					

					عملك	
					المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على توصيل أفكارك بدقة	8
					تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	9
					تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة	10
البعد الثالث: التنظيم						
					تهيئ المؤسسة الجو الملائم لتنمية وتدريب الأعضاء	11
					تساعد المؤسسة على تنظيم الإجراءات الواجب اتباعها في العمل	12
					وسائل الاتصال التنظيمية تساعد على تكوين صورة حسنة عن المؤسسة	13
					تنظيم الإدارة وتقسيم العمل يمكنك بالقيام بواجباتك بشكل أكثر فعالية	14
					المؤسسة تساعد في تنمية روح التعاون بين العامل من خلال التواصل المعنوي	15

المحور الثالث: القيادة الاستراتيجية						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تراعي القيادة الاستراتيجية للأعضاء والموظفين في توزيع المسؤوليات					
17	تسعى القيادة الاستراتيجية لتلبية احتياجات الأعضاء والإداريين					
18	يهتم القادة الاستراتيجيون الأهداف العامة بنفس درجة الأهداف العامة					
19	تناقش القيادة الاستراتيجية الأفكار الجديدة مع العاملين عليها					
20	تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تطبيق التعليمات بحذافيرها					
21	يتطابق التصور الاستراتيجي مع النتائج الفعلية غالبا					
22	تمارس القيادة الاستراتيجية رقابة يومية موازاة مع المراحل العملية للوظيفة					

					يركز القادة على العمل الجماعي والتواصل الفعّل بين المستويات والوظائف	23
					يوجه القادة الاستراتيجيين المرؤوسين نحو الأداء الأفضل من خلال التحفيز المعنوي والمادي	24
					يستطيع الأفراد العاملين إضافة أفكارهم وآرائهم في العمل وتطبيقها	25
					يعمل القادة الاستراتيجيون على تشجيع الموظفين لتقديم الأفكار الإبداعية والمشاركة في عمليات التطوير	26
					يتعامل القادة الاستراتيجيون باحترام وعدالة مع الموظفين	27
					يستخدم القادة أساليب محددة لمعرفة احتياجات الموظفين	28
					تقوم المؤسسة بتعزيز ثقافة التميز في المؤسسة	29
					تعتمد المؤسسة على معايير محددة لضمان تكافؤ الفرص بين الموظفين	30

الملحق رقم: (2-2) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الرقم	الأستاذ	الجامعة
01	د. رايح الوافي	جامعة المسيلة
02	لعشاش عبد الحليم	جامعة المسيلة

الملحق رقم: (2-3) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences

أولاً: صدق الاستبيان.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الاتصال التنظيمي

بعد التنسيق

CORRELATIONS

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1 independent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created	06-JUN-2022 22:14:00	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\سرايش 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,19
	Elapsed Time	00:00:00,21

[DataSet1] C:\Users\ramdane pc\spss\سرايش 30q 45p.sav

		q1	q2	q3	q4	q5	ind1	independ
q1	Pearson Correlation	1	,319*	,261	,250	,229	,564**	,7
	Sig. (2-tailed)		,033	,083	,098	,130	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	

q2	Pearson Correlation	,319*	1	,428**	,373*	,348*	,732**	,6
	Sig. (2-tailed)	,033		,003	,012	,019	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	
q3	Pearson Correlation	,261	,428**	1	,487**	,362*	,729**	,3
	Sig. (2-tailed)	,083	,003		,001	,015	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	
q4	Pearson Correlation	,250	,373*	,487**	1	,513**	,742**	,3
	Sig. (2-tailed)	,098	,012	,001		,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	
q5	Pearson Correlation	,229	,348*	,362*	,513**	1	,713**	,4
	Sig. (2-tailed)	,130	,019	,015	,000		,000	
	N	45	45	45	45	45	45	
ind1	Pearson Correlation	,564**	,732**	,729**	,742**	,713**	1	,7
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	45	45	45	45	45	45	
independent	Pearson Correlation	,791**	,629**	,398**	,383**	,416**	,744**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,009	,004	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بعد تبادل المعلومات

CORRELATIONS

/VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 ind2 independent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:22:10
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\سرايش 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 ind2 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,23
	Elapsed Time	00:00:00,22

		Correlations						
		q6	q7	q8	q9	q10	ind2	independent
q6	Pearson Correlation	1	,314*	,617**	,629**	,285	,769**	,718*
	Sig. (2-tailed)		,036	,000	,000	,058	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
q7	Pearson Correlation	,314*	1	,415**	,444**	,067	,601**	,418*
	Sig. (2-tailed)	,036		,005	,002	,661	,000	,004
	N	45	45	45	45	45	45	45
q8	Pearson Correlation	,617**	,415**	1	,747**	,498**	,870**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005		,000	,001	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
q9	Pearson Correlation	,629**	,444**	,747**	1	,388**	,870**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,008	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
q10	Pearson Correlation	,285	,067	,498**	,388**	1	,604**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,058	,661	,001	,008		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
ind2	Pearson Correlation	,769**	,601**	,870**	,870**	,604**	1	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
independent	Pearson Correlation	,718*	,418**	,824**	,699**	,606**	,875**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 ind3 independent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:23:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.sps\سرايش 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 ind3 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,11
	Elapsed Time	00:00:00,15

Correlations								
		q11	q12	q13	q14	q15	ind3	independent
q11	Pearson Correlation	1	,086	,220	,199	,116	,429**	,412**
	Sig. (2-tailed)		,575	,147	,189	,447	,003	,005
	N	45	45	45	45	45	45	45
q12	Pearson Correlation	,086	1	,385**	,673**	,569**	,782**	,616**
	Sig. (2-tailed)	,575		,009	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
q13	Pearson Correlation	,220	,385**	1	,710**	,463**	,761**	,701**
	Sig. (2-tailed)	,147	,009		,000	,001	,000	,000

	N	45	45	45	45	45	45	45
q14	Pearson Correlation	,199	,673**	,710**	1	,420**	,835**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,189	,000	,000		,004	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
q15	Pearson Correlation	,116	,569**	,463**	,420**	1	,749**	,631**
	Sig. (2-tailed)	,447	,000	,001	,004		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
ind3	Pearson Correlation	,429**	,782**	,761**	,835**	,749**	1	,862**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45
independent	Pearson Correlation	,412**	,616**	,701**	,721**	,631**	,862**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30
dependent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes		
Output Created	06-JUN-2022 22:24:40	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\سرايش 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,06

Correlations																	
		q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	depe ndent
q16	Pearson Correlatio n	1	,427 **	,261	,463 **	,421 **	- ,183	,395 **	,089	,187	- ,177	- ,134	,037	,131	,087	,158	,376*
	Sig. (2- tailed)		,003	,084	,001	,004	,228	,007	,560	,218	,245	,379	,807	,393	,571	,300	,011
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q17	Pearson Correlatio n	,427 **	1	,453 **	,210	,988 **	,229	,597 **	,206	,377 *	- ,068	- ,009	,116	- ,079	- ,045	,099	,543**
	Sig. (2- tailed)	,003		,002	,166	,000	,130	,000	,174	,011	,656	,954	,450	,604	,770	,519	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q18	Pearson Correlatio n	,261	,453 **	1	,267	,440 **	,176	,747 **	,281	,934 **	- ,013	,055	,217	- ,044	,004	,194	,584**
	Sig. (2- tailed)	,084	,002		,077	,002	,247	,000	,062	,000	,932	,719	,152	,775	,980	,203	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q19	Pearson Correlatio n	,463 **	,210	,267	1	,228	,113	,299 *	,587 **	,226	,339 *	,382 **	,054	,371 *	,428 **	,120	,579**
	Sig. (2- tailed)	,001	,166	,077		,131	,461	,046	,000	,136	,023	,010	,724	,012	,003	,431	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q20	Pearson Correlatio n	,421 **	,988 **	,440 **	,228	1	,242	,608 **	,236	,388 **	- ,043	- ,014	,112	- ,019	,004	,123	,567**
	Sig. (2- tailed)	,004	,000	,002	,131		,109	,000	,119	,008	,777	,927	,464	,902	,981	,419	,000

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q21	Pearson Correlation	-,183	,229	,176	,113	,242	1	,192	,468	,225	,535	,537	,409	,412	,472	,411	,588**
	Sig. (2-tailed)	,228	,130	,247	,461	,109		,206	,001	,138	,000	,000	,005	,005	,001	,005	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q22	Pearson Correlation	,395**	,597**	,747**	,299*	,608**	,192	1	,341*	,696**	,033	,074	,041	,075	,099	,081	,626**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,046	,000	,206		,022	,000	,831	,629	,791	,624	,519	,595	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q23	Pearson Correlation	,089	,206	,281	,587**	,236	,468**	,341*	1	,249	,736**	,795**	,108	,647**	,767**	,174	,746**
	Sig. (2-tailed)	,560	,174	,062	,000	,119	,001	,022		,100	,000	,000	,479	,000	,000	,253	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q24	Pearson Correlation	,187	,377*	,934**	,226	,388**	,225	,696**	,249	1	,134	,112	,281	,102	,101	,280	,617**
	Sig. (2-tailed)	,218	,011	,000	,136	,008	,138	,000	,100		,378	,463	,062	,505	,508	,062	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q25	Pearson Correlation	-,177	-,068	-,013	,339*	-,043	,535**	,033	,736**	,134	1	,962**	,282	,814**	,883**	,325*	,622**
	Sig. (2-tailed)	,245	,656	,932	,023	,777	,000	,831	,000	,378		,000	,061	,000	,000	,030	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q26	Pearson Correlation	-,134	-,009	,055	,382**	-,014	,537**	,074	,795**	,112	,962**	1	,269	,738**	,852**	,280	,640**
	Sig. (2-tailed)	,379	,954	,719	,010	,927	,000	,629	,000	,463	,000		,074	,000	,000	,063	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q27	Pearson Correlation	,037	,116	,217	,054	,112	,409**	,041	,108	,281	,282	,269	1	,185	,207	,946**	,460**
	Sig. (2-tailed)	,807	,450	,152	,724	,464	,005	,791	,479	,062	,061	,074		,224	,173	,000	,001

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q28	Pearson Correlation	,131	- ,079	- ,044	,371 * ,019	- ,412 **	,075	,647 **	,102	,814 **	,738 **	,185	1	,973 **	,403 **	,629**	
	Sig. (2-tailed)	,393	,604	,775	,012	,902	,005	,624	,000	,505	,000	,000	,224	,000	,006	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q29	Pearson Correlation	,087	- ,045	,004	,428 **	,004	,472 **	,099	,767 **	,101	,883 **	,852 **	,207	,973 **	1	,380 *	,682**
	Sig. (2-tailed)	,571	,770	,980	,003	,981	,001	,519	,000	,508	,000	,000	,173	,000	,010	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
q30	Pearson Correlation	,158	,099	,194	,120	,123	,411 **	,081	,174	,280	,325 *	,280	,946 **	,403 **	,380 *	1	,544**
	Sig. (2-tailed)	,300	,519	,203	,431	,419	,005	,595	,253	,062	,030	,063	,000	,006	,010	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
dependent	Pearson Correlation	,376 *	,543 **	,584 **	,579 **	,567 **	,588 **	,626 **	,746 **	,617 **	,622 **	,640 **	,460 **	,629 **	,682 **	,544 **	1
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=ind1 ind2 ind3 independent dependent global
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes		
Output Created	06-JUN-2022 22:26:40	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\سرايش\30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=ind1 ind2 ind3 independent dependent global /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04

Correlations							
		ind1	ind2	ind3	independent	dependent	global
ind1	Pearson Correlation	1	,448**	,452**	,744**	,739**	,776**
	Sig. (2-tailed)		,002	,002	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
ind2	Pearson Correlation	,448**	1	,682**	,875**	,663**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
ind3	Pearson Correlation	,452**	,682**	1	,862**	,659**	,800**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
independent	Pearson Correlation	,744**	,875**	,862**	1	,824**	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
dependent	Pearson Correlation	,739**	,663**	,659**	,824**	1	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
global	Pearson Correlation	,776**	,809**	,800**	,958**	,952**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18
q19 q20 q21 q22 q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:28:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\سرايش 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	45	100,0
	Excluded^a	0	,0
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,925	30

```
EXAMINE VARIABLES=dependent
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:30:33
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\سرايش 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:03,10
	Elapsed Time	00:00:01,57

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
dependent	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
dependent	Mean		3,6785	,07561
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5261	
		Upper Bound	3,8309	
	5% Trimmed Mean		3,6786	
	Median		3,8000	
	Variance		,257	
	Std. Deviation		,50718	
	Minimum		2,40	
	Maximum		5,00	
	Range		2,60	
	Interquartile Range		,73	
	Skewness		-,187	,354
	Kurtosis		,224	,695

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	,115	45	,168	,961	45	,132

a. Lilliefors Significance Correction

dependent

dependent Stem-and-Leaf Plot

```

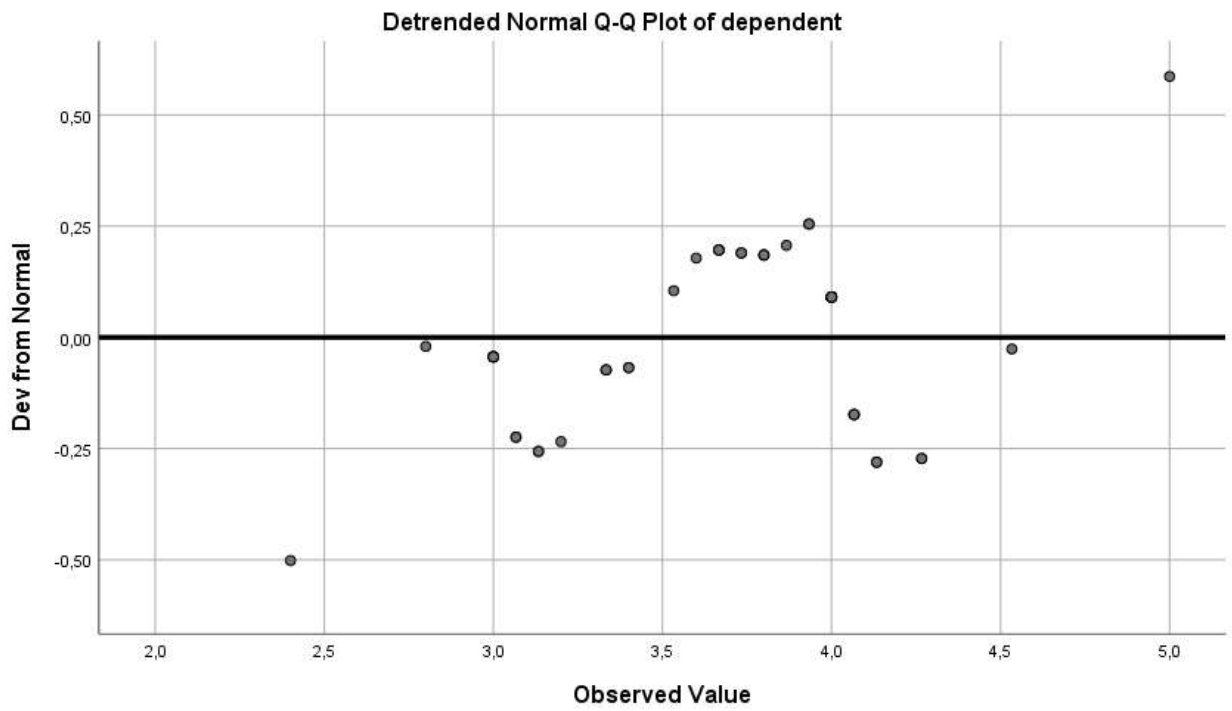
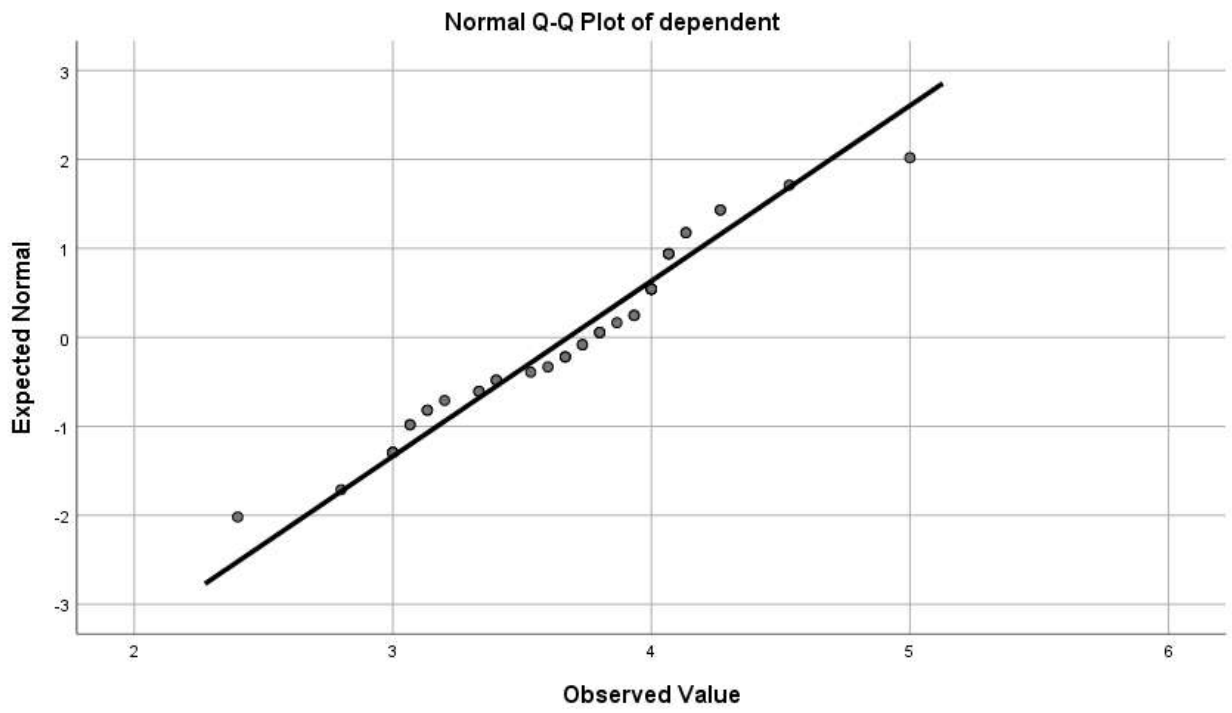
Frequency      Stem & Leaf
 1,00          2 . 4
 1,00          2 . 8
13,00          3 . 0000001123344
13,00          3 . 5666677888899
15,00          4 . 000000000001122
 1,00          4 . 5
 1,00 Extremes (>=5,0)

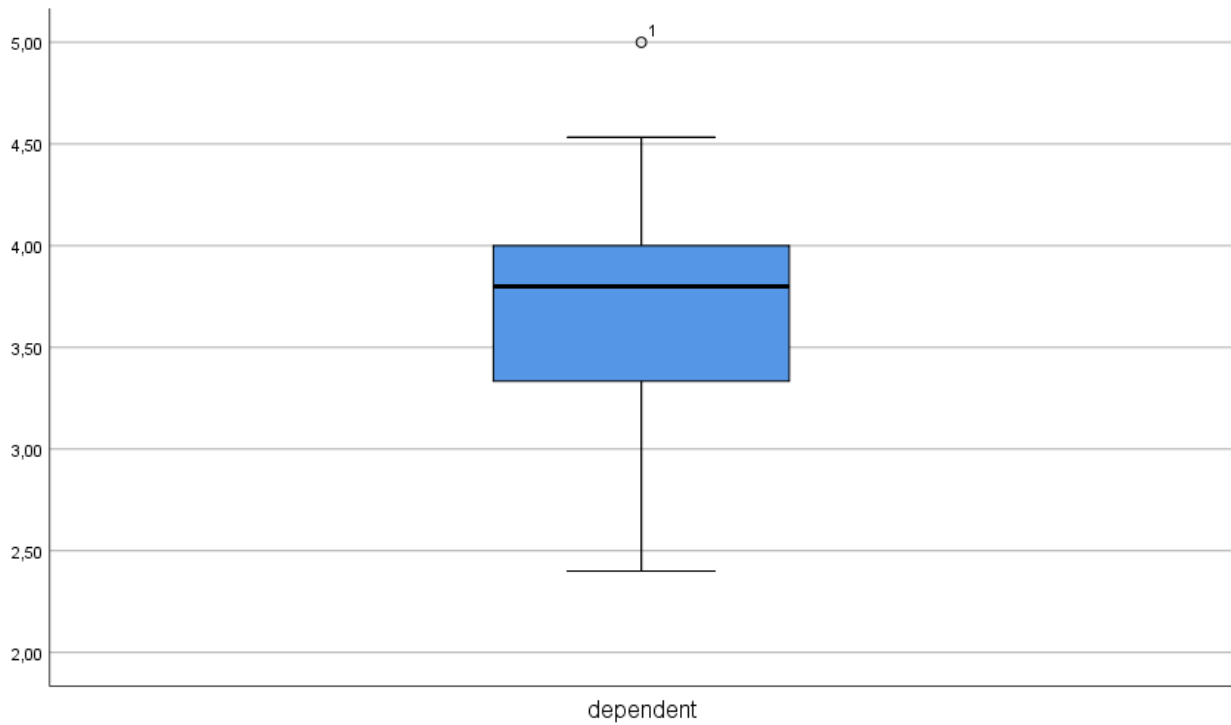
```

```

Stem width:      1,00
Each leaf:       1 case(s)

```





ثانيا :اتجاهات أفراد العينة نحو محور الاتصال التنظيمي
1-اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التنسيق

```
FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:32:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\سرايش\30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 ind1 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics							
		q1	q2	q3	q4	q5	ind1
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,82	3,78	3,67	3,56	3,36	3,6356
Std. Deviation		,747	,974	,853	,785	,908	,59740

Frequency Table

q1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	4,4	4,4	4,4
	neutral	11	24,4	24,4	28,9
	agree	25	55,6	55,6	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	6	13,3	13,3	13,3
	neutral	9	20,0	20,0	33,3
	agree	19	42,2	42,2	75,6
	strongly agree	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	1	2,2	2,2	4,4
	neutral	17	37,8	37,8	42,2
	agree	19	42,2	42,2	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0

	Total	45	100,0	100,0	
--	--------------	----	-------	-------	--

q4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	1	2,2	2,2	4,4
	neutral	19	42,2	42,2	46,7
	agree	20	44,4	44,4	91,1
	strongly agree	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	5	11,1	11,1	15,6
	neutral	15	33,3	33,3	48,9
	agree	21	46,7	46,7	95,6
	strongly agree	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

ind1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,2	2,2	2,2
	2,40	1	2,2	2,2	4,4
	2,60	1	2,2	2,2	6,7
	2,80	1	2,2	2,2	8,9
	3,00	6	13,3	13,3	22,2
	3,20	2	4,4	4,4	26,7
	3,40	5	11,1	11,1	37,8
	3,60	4	8,9	8,9	46,7
	3,80	6	13,3	13,3	60,0
	4,00	9	20,0	20,0	80,0
	4,20	6	13,3	13,3	93,3
	4,40	1	2,2	2,2	95,6
	4,60	1	2,2	2,2	97,8
	5,00	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

2- اتجاهات أفراد العينة نحو بعد تبادل المعلومات

```
FREQUENCIES VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 ind2
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes		
Output Created	06-JUN-2022 22:33:48	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\سرايش 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 ind2 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics							
		q6	q7	q8	q9	q10	ind2
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,78	3,53	3,96	3,69	3,76	3,7422
Std. Deviation		,997	,968	,796	1,083	1,004	,71811

Frequency Table

q6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	2	4,4	4,4	8,9
	neutral	10	22,2	22,2	31,1

	agree	21	46,7	46,7	77,8
	strongly agree	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	6	13,3	13,3	15,6
	neutral	12	26,7	26,7	42,2
	agree	20	44,4	44,4	86,7
	strongly agree	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	4,4	4,4	4,4
	neutral	9	20,0	20,0	24,4
	agree	23	51,1	51,1	75,6
	strongly agree	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	7	15,6	15,6	17,8
	neutral	8	17,8	17,8	35,6
	agree	18	40,0	40,0	75,6
	strongly agree	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	2	4,4	4,4	8,9
	neutral	11	24,4	24,4	33,3
	agree	20	44,4	44,4	77,8
	strongly agree	10	22,2	22,2	100,0

	Total	45	100,0	100,0	
--	--------------	----	-------	-------	--

ind2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,2	2,2	2,2
	2,40	1	2,2	2,2	4,4
	2,60	1	2,2	2,2	6,7
	2,80	1	2,2	2,2	8,9
	3,00	7	15,6	15,6	24,4
	3,20	4	8,9	8,9	33,3
	3,40	3	6,7	6,7	40,0
	3,80	1	2,2	2,2	42,2
	4,00	15	33,3	33,3	75,6
	4,20	2	4,4	4,4	80,0
	4,40	1	2,2	2,2	82,2
	4,60	5	11,1	11,1	93,3
	5,00	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

3- اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التنظيم

```
FREQUENCIES VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 ind3
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:35:44
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\سرايش 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 ind3 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics							
		q11	q12	q13	q14	q15	ind3
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,33	3,73	3,91	3,91	3,64	3,7067
Std. Deviation		,826	,963	,793	,874	1,026	,64187

Frequency Table

q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	8	17,8	17,8	17,8
	neutral	16	35,6	35,6	53,3
	agree	19	42,2	42,2	95,6
	strongly agree	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	2	4,4	4,4	8,9
	neutral	10	22,2	22,2	31,1
	agree	23	51,1	51,1	82,2
	strongly agree	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	4,4	4,4	4,4
	neutral	10	22,2	22,2	26,7
	agree	23	51,1	51,1	77,8
	strongly agree	10	22,2	22,2	100,0

	Total	45	100,0	100,0	
--	--------------	----	-------	-------	--

q14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	1	2,2	2,2	4,4
	neutral	10	22,2	22,2	26,7
	agree	22	48,9	48,9	75,6
	strongly agree	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	6,7	6,7	6,7
	not agree	2	4,4	4,4	11,1
	neutral	10	22,2	22,2	33,3
	agree	23	51,1	51,1	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

ind3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,2	2,2	2,2
	2,60	1	2,2	2,2	4,4
	2,80	3	6,7	6,7	11,1
	3,00	6	13,3	13,3	24,4
	3,20	1	2,2	2,2	26,7
	3,40	3	6,7	6,7	33,3
	3,60	5	11,1	11,1	44,4
	3,80	1	2,2	2,2	46,7
	4,00	17	37,8	37,8	84,4
	4,60	6	13,3	13,3	97,8
	5,00	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

4- ثالثاً: اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات محور القيادة الاستراتيجية:

```
FREQUENCIES VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28
q29 q30 dependent
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:38:02
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\سرايش 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 dependent /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics																	
		q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	depen dent
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,80	3,53	3,51	3,73	3,51	3,53	3,44	3,93	3,44	3,80	3,84	3,89	3,64	3,73	3,82	3,678 5
Std. Deviation		,815	,968	,920	,939	,968	,944	,918	,751	,893	,757	,706	,745	1,02 6	,837	,777	,5071 8

Frequency Table

q16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	2	4,4	4,4	6,7
	neutral	8	17,8	17,8	24,4
	agree	28	62,2	62,2	86,7
	strongly agree	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	4	8,9	8,9	13,3
	neutral	12	26,7	26,7	40,0
	agree	22	48,9	48,9	88,9
	strongly agree	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	5	11,1	11,1	13,3
	neutral	14	31,1	31,1	44,4
	agree	20	44,4	44,4	88,9
	strongly agree	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	3	6,7	6,7	8,9
	neutral	12	26,7	26,7	35,6
	agree	20	44,4	44,4	80,0
	strongly agree	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	4	8,9	8,9	13,3
	neutral	13	28,9	28,9	42,2
	agree	21	46,7	46,7	88,9
	strongly agree	5	11,1	11,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	2	4,4	4,4	4,4
	not agree	3	6,7	6,7	11,1
	neutral	14	31,1	31,1	42,2
	agree	21	46,7	46,7	88,9
	strongly agree	5	11,1	11,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	6	13,3	13,3	15,6
	neutral	14	31,1	31,1	46,7
	agree	20	44,4	44,4	91,1
	strongly agree	4	8,9	8,9	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	1	2,2	2,2	2,2
	neutral	11	24,4	24,4	26,7
	agree	23	51,1	51,1	77,8
	strongly agree	10	22,2	22,2	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	1	2,2	2,2	2,2
	not agree	5	11,1	11,1	13,3
	neutral	16	35,6	35,6	48,9
	agree	19	42,2	42,2	91,1
	strongly agree	4	8,9	8,9	100,0
Total		45	100,0	100,0	

q25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	2	4,4	4,4	4,4
	neutral	12	26,7	26,7	31,1
	agree	24	53,3	53,3	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total		45	100,0	100,0

q26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	1	2,2	2,2	2,2
	neutral	12	26,7	26,7	28,9
	agree	25	55,6	55,6	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total		45	100,0	100,0

q27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	1	2,2	2,2	2,2
	neutral	12	26,7	26,7	28,9
	agree	23	51,1	51,1	80,0
	strongly agree	9	20,0	20,0	100,0
	Total		45	100,0	100,0

q28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	strongly disagree	3	6,7	6,7	6,7
	not agree	2	4,4	4,4	11,1
	neutral	10	22,2	22,2	33,3
	agree	23	51,1	51,1	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q29					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	4	8,9	8,9	8,9
	neutral	11	24,4	24,4	33,3
	agree	23	51,1	51,1	84,4
	strongly agree	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

q30					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	not agree	1	2,2	2,2	2,2
	neutral	15	33,3	33,3	35,6
	agree	20	44,4	44,4	80,0
	strongly agree	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

dependent					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,40	1	2,2	2,2	2,2
	2,80	1	2,2	2,2	4,4
	3,00	4	8,9	8,9	13,3
	3,07	2	4,4	4,4	17,8
	3,13	2	4,4	4,4	22,2
	3,20	1	2,2	2,2	24,4
	3,33	2	4,4	4,4	28,9
	3,40	2	4,4	4,4	33,3

3,53	1	2,2	2,2	35,6
3,60	1	2,2	2,2	37,8
3,67	3	6,7	6,7	44,4
3,73	2	4,4	4,4	48,9
3,80	3	6,7	6,7	55,6
3,87	1	2,2	2,2	57,8
3,93	2	4,4	4,4	62,2
4,00	8	17,8	17,8	80,0
4,07	3	6,7	6,7	86,7
4,13	2	4,4	4,4	91,1
4,27	2	4,4	4,4	95,6
4,53	1	2,2	2,2	97,8
5,00	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

رابعاً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER ind1 ind2 ind3.
```

Regression

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:40:04
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\سرايش\30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1 ind2 ind3.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Memory Required	2652 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind3, ind1, ind2 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,845 ^a	,714	,694	,28077
a. Predictors: (Constant), ind3, ind1, ind2				

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,086	3	2,695	34,192	,000 ^b
	Residual	3,232	41	,079		
	Total	11,318	44			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind3, ind1, ind2						

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,683	,300		2,274	,028
	ind1	,431	,081	,507	5,298	,000

	ind2	,188	,083	,266	2,280	,028
	ind3	,196	,093	,248	2,113	,041
a. Dependent Variable: dependent						

1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER ind1.

```

Regression

Notes		
Output Created		07-JUN-2022 01:43:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pcl.spss\سرايش\30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind1.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Memory Required	2100 bytes

	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
--	--	---------

[DataSet1] C:\Users\ramdane_pc\.spss\سرائيش\30q 45p.sav

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind1 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,739 ^a	,546	,535	,34582
a. Predictors: (Constant), ind1				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,176	1	6,176	51,640	,000 ^b
	Residual	5,142	43	,120		
	Total	11,318	44			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind1						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,399	,321		4,351	,000
	ind1	,627	,087	,739	7,186	,000
a. Dependent Variable: dependent						

اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER ind2.
```

Regression

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:42:01
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\سر ايشن 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind2.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Memory Required	2100 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind2 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,663 ^a	,439	,426	,38428
a. Predictors: (Constant), ind2				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,968	1	4,968	33,645	,000 ^b
	Residual	6,350	43	,148		
	Total	11,318	44			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind2						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,927	,307		6,272	,000
	ind2	,468	,081	,663	5,800	,000
a. Dependent Variable: dependent						

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER ind3.
```

Regression

Notes		
Output Created		06-JUN-2022 22:42:39
Comments		
Input	Data	C:\Users\ramdane pc\spss\سر ايشن 30q 45p.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER ind3.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,06
	Memory Required	2100 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ind3 ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,659 ^a	,434	,421	,38598
a. Predictors: (Constant), ind3				

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,912	1	4,912	32,972	,000 ^b
	Residual	6,406	43	,149		
	Total	11,318	44			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), ind3						

Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1,749	,341		5,130	,000
	ind3	,521	,091	,659	5,742	,000
a. Dependent Variable: dependent						

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين القيادة الاستراتيجية، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيه؛

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون مجتمع الدراسة من موظفين ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة، اختبرت من مجتمع الدراسة عينة عشوائية البالغ عددها 45 موظف؛

أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال التنظيمي (بعد التنسيق، بعد تبادل المعلومات، بعد التنظيم)، على القيادة الاستراتيجية. وتم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر من وجهة أراء عينة من موظفين ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، ديوان الترقية والتسيير العقاري بالمسيلة.

Abstract:

The study aimed to know the effectiveness of organizational communication in improving strategic leadership, a case study in the Office of Promotion and Real Estate Management in M'sila, from the point of view of its employees;

In this field study, we relied on the questionnaire as a tool in collecting information and answering the problem and hypotheses of the study. The study population consisted of employees of the Office of Promotion and Real Estate Management in Al-Masila. A random sample of 45 employees was selected from the study population;

The study showed a statistically significant effect of the dimensions of organizational communication (after coordination, after exchanging information, after organization,) on strategic leadership. A case study of this effect was conducted from the point of view of the opinions of a sample of employees of the Office of Promotion and Real Estate Management in M'sila.

Keywords: organizational communication, strategic leadership, office of promotion and real estate management in M'sila.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ