

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: الاتصال

تخصص: الاتصال و العلاقات العامة



كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علوم الاعلام والاتصال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال الموسومة بعنوان:

# مهارات القيادة للقائم بالاتصال في المؤسسة

- دراسة عن عينة لنواب مدير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

تحت إشراف:

د. شادي خولة

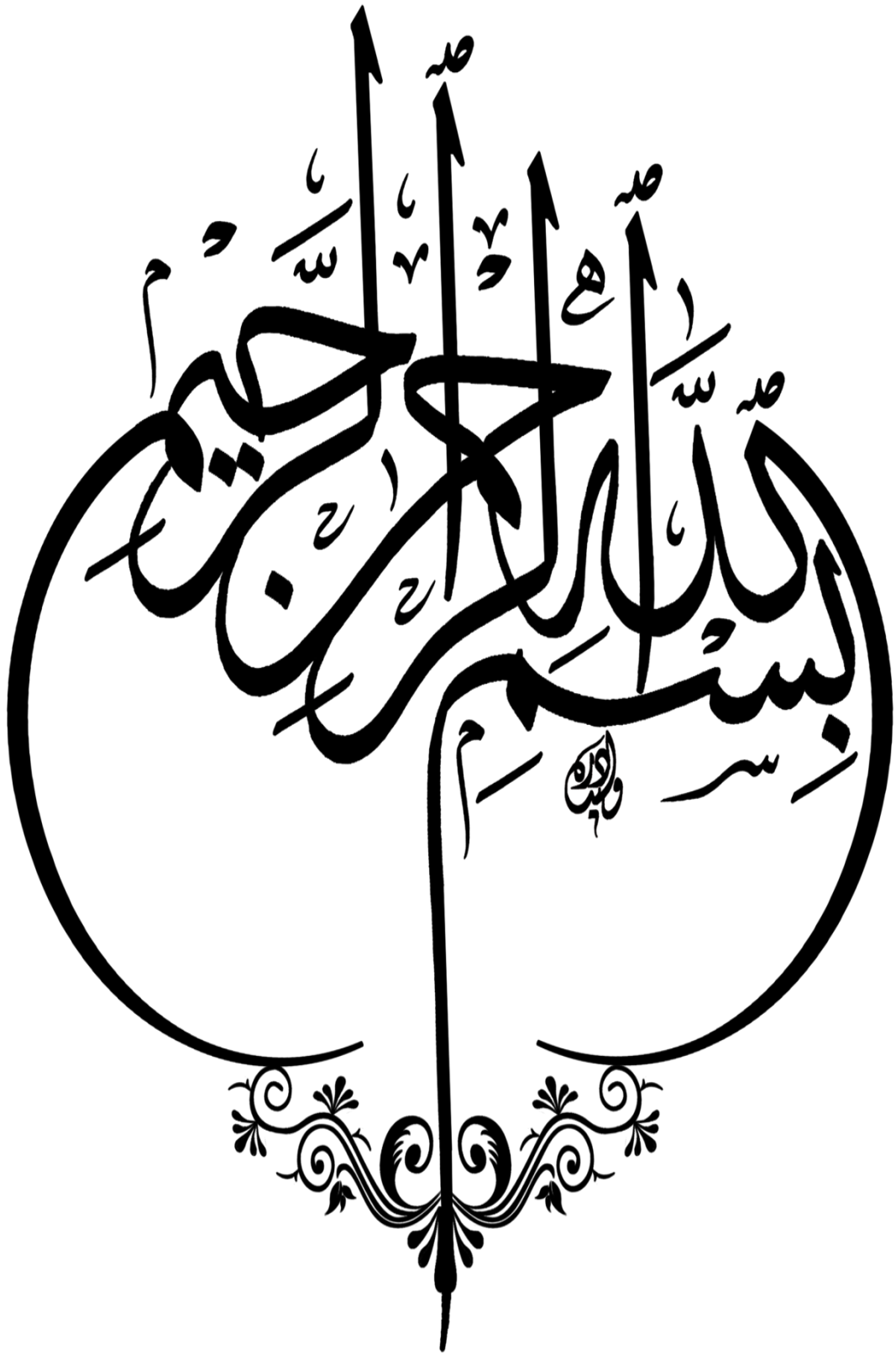
من إعداد:

- بودربالة اميرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
شادي خولة		جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
		جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2023-2022



## شكر وإهداء

الحمد لله الذي وهبني الصبر والتوفيق والسداد ومنحني الثبات وأعانني على  
إتمام هذا العمل بعد أن سافرت لأضع النقاط على الحروف وأكشف ما وراء  
ستار العلم والمعرفة

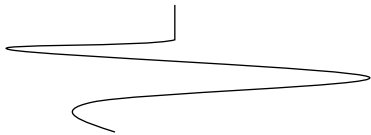
فאלهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ولك  
الحمد على كل حال

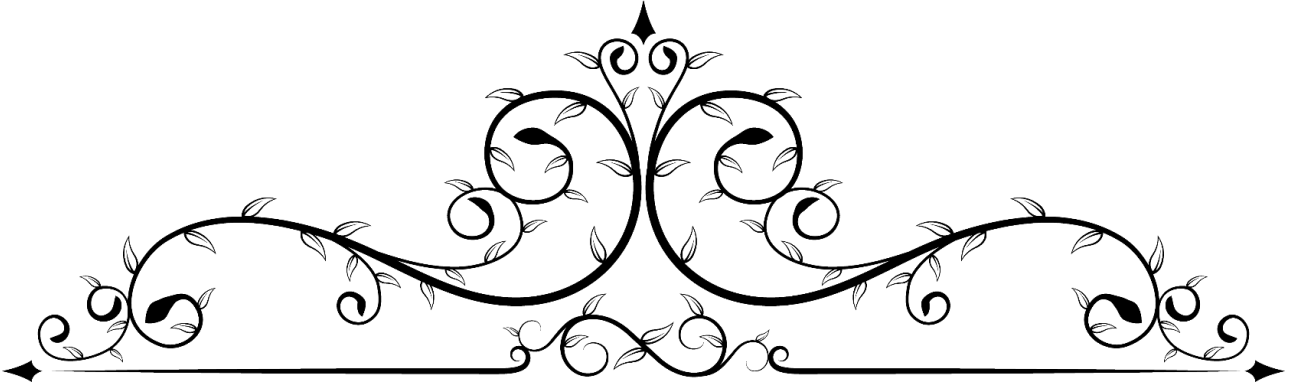
أتقدم بكل شكري وامتناني وحببي لأبي وأمي اللذان أنجباني وربباني وسانداني  
في كل خطوة أخطوها فأحفظهم لي يا الله

كما أقدم شكري واعتذاري لأستاذتي الحبيبة التي وجهتني وعلمتني طوال هذه  
السنة وتحملت اتصالاتي ورسائلي وأسئلتني وأتمنى أن تبقى أستاذتي  
وأختي، لك تمنياتي بكل الخير والسعادة

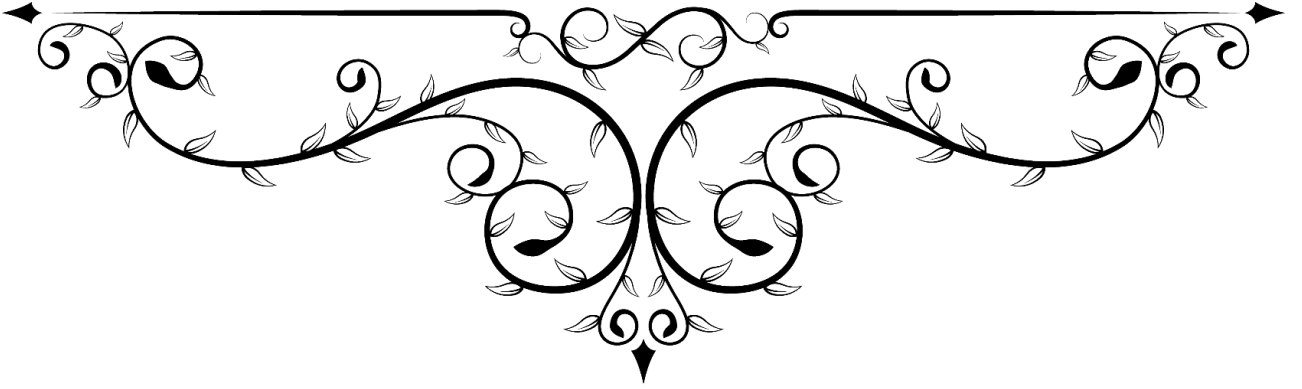
دون أن أنسى كل من كان داعماً لي في حياتي وإلى أقرب الناس لي صديقاتي  
أميرة، دنيا، مسعودة

أميرة بودربالة





# فهرس المحتويات



شكر وإهداء

فهرس المحتويات

أ..... مقدمة

### الجانب المنهجي

4..... 1. الإشكالية :

5..... 2. أسباب اختيار الموضوع :

6..... 3. أهداف البحث :

6..... 4. أهمية البحث :

7..... 5. تحديد المصطلحات ومفاهيم الدراسة:

7..... 5-1 المهارات « skills » :

7..... 5-2 القيادة:

8..... 5-3 الاتصال :

8..... 5-4 القائم بالاتصال :

8..... 5-5 المؤسسة :

9..... 6- المنهج المستخدم :

9..... 7- أدوات جمع البيانات :

11..... 8- عينة الدراسة :

12..... 9- الدراسات السابقة :

13..... 10. المدخل النظري للدراسة :

### الجانب النظري

الفصل الاول: مدخل عام للقيادة

18..... تمهيد:

- 1- تعريف القيادة : 19 .....
- 1-1 الفرق بين القيادة و المدير : 20 .....
- 2- مبادئ القيادة : 22 .....
- 3- أساليب القيادة : 23 .....
- 4- نظريات القيادة : 25 .....
- 5- العوامل المؤثرة لفاعلية القيادة و معوقاتها : 27 .....
- 1-5 العوامل المحددة لفاعلية القيادة : 28 .....
- 2-5 المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة : 29 .....
- 32 خلاصة الفصل : .....

#### الفصل الثاني: تنمية وتطوير مهارات القائم بالاتصال

- تمهيد : 34 .....
- 1- أنواع مهارات القائم بالاتصال . 35 .....
- 1-1 مهارة التحدث  **talking skill** : 35 .....
- 1-2 مهارة الاستماع ( الاصغاء ) : 36 .....
- 1-3 مهارة التفكير  **thinking skill** : 39 .....
- 1-4 القراءة و الكتابة : 41 .....
- 5-1 مهارة الإرشاد و التوجيه : 41 .....
- 1-6 مهارة إصدار الأوامر : 42 .....
- 1-7 المهارات التكنولوجية : 43 .....
- 45 خلاصة الفصل : .....

#### الفصل الثالث: المعوقات التي تحد من استخدام القائم بالاتصال مهارات القيادة

- تمهيد : 47 .....
- 1- المعوقات التي تحد من استخدام مهارات القيادة 48 .....

48	1-1 معوقات الاتصال مع الاخرين.....
49	2. المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة .
49	2.2 متغيرات دافعية : .....
49	3.2 متغيرات أخلاقية : .....
50	4.2 ضغوطات ثقافية: .....
51	خلاصة الفصل : .....

### الجانب التطبيقي

53	1- التعريف بالمؤسسة : جامعة محمد بوضياف المسيلة .
54	2- تحليل نتائج الاستبيان.....
84	3- التحليل الكيفي للمقابلة: .....
92	4- نتائج المقابلة: .....
96	5- عرض نتائج العامة: .....
102	الخاتمة.....

### قائمة المصادر والمراجع

### الملاحق

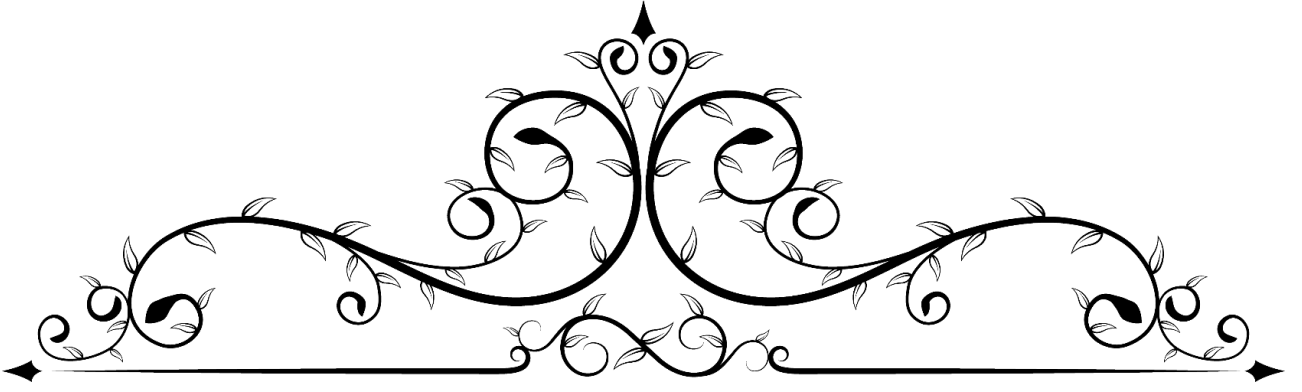
### ملخص الدراسة

## قائمة الجداول:

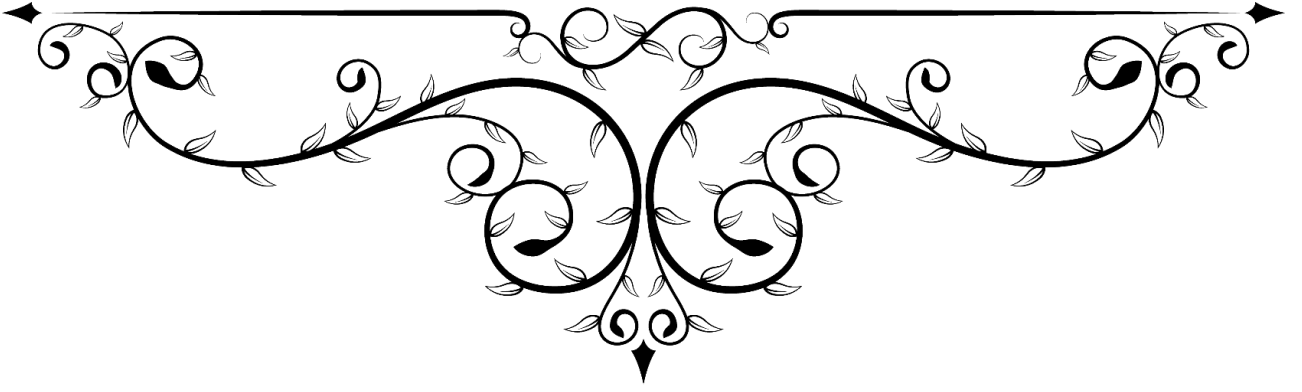
- جدول رقم (01): مقارنة بين القائد و المدير ..... 21
- جدول رقم (02): الفرق بين التفكير التحليلي و التفكير الابتكاري ..... 40
- جدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس ..... 54
- جدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر ..... 55
- جدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية ..... 56
- جدول رقم (06) يمثل نتائج مفهوم القيادة. .... 57
- جدول رقم (07) يمثل نتائج الفرق بين القائد والمدير ..... 58
- جدول رقم (08) يمثل نتائج سمات القيادة..... 60
- جدول رقم (09) يمثل نتائج أساليب القيادة ..... 62
- جدول رقم (10) يمثل نتائج درجة حرية المشاركة ..... 64
- جدول رقم (11) يمثل نتائج فعالية القيادة. .... 66
- جدول رقم (12) يمثل نتائج مهارة الحديث..... 68
- جدول رقم (13) يمثل نتائج مهارة الاستماع..... 70
- جدول رقم (13) يمثل نتائج مهارة التفكير ..... 72
- جدول رقم (14) يمثل نتائج الارشاد و التوجيه ..... 73
- جدول رقم (15) يمثل نتائج مهارة اصدار الأوامر ..... 74
- جدول رقم (16) يمثل نتائج مهارة استخدام التكنولوجيا..... 76
- جدول رقم (18) يمثل نتائج معوقات فعالية القيادة ..... 80
- جدول رقم (19) يمثل نتائج معوقات الاستماع ..... 82

## قائمة الاشكال:

- شكل رقم (01) : الأساليب القيادية المؤثرة ( الفعالة ) و الأساليب القيادية غي المؤثرة (غير فعالة) .. 24
- شكل رقم (02) : يمثل درجات المشاركة ..... 27
- شكل رقم (03): صورة لرئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة..... 53
- الشكل رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس..... 54
- الشكل رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر..... 55
- الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية ..... 56



# مقدمة



يعد الاتصال ربطة الوصل بين الأفراد داخل الجمعات و المجتمعات و حتى المؤسسات و المنضمات بكل أنواعها ، كما يعد الاتصال الشريان الأساسي و ذلك لما يكتسبه من أهميته داخل كل من المجتمعات و المؤسسات كما في طبيعة الحال يوجد داخل كل مؤسسة قادة و مدراء و موظفين يعملون على تبادل المعلومات الهامة و الأخبار و التعليمات ، عبر كل أنواع الاتصال الصاعدة أو النازلة أو الأفقية ، فالاتصال هو الذي يجمع و يربط بين الأفراد و يعطي نسقا هاما داخل المؤسسة و يعمل على تسييرها تنميتها . سمات شخصية وقدرات إدارية و فنية و أخلاقية أيضا

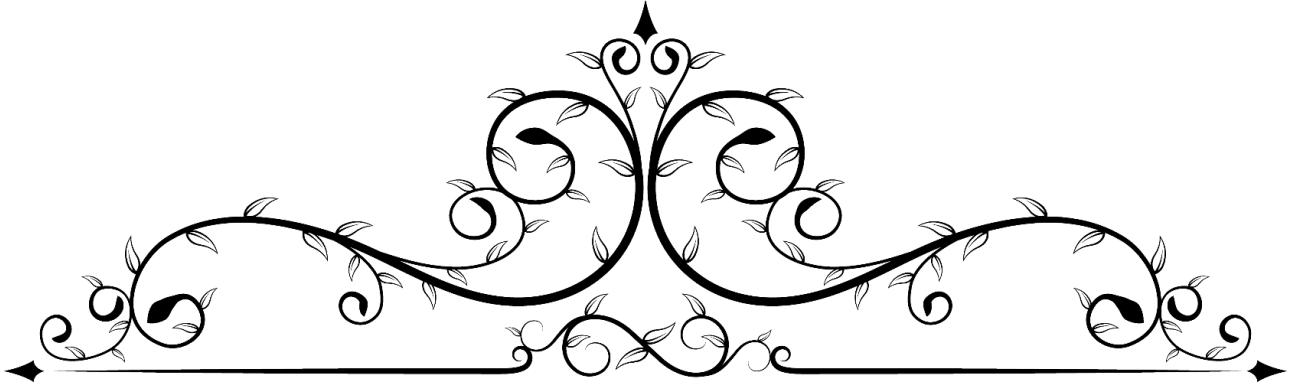
كما يلعب القائم بالاتصال أو القائد دورا هاما داخل المؤسسة، فهو يعد المسؤول الأول عن نقل رسالة هامة بطريقة واضحة مفهومة تعبر عما يريد ايصاله للموظفين، من خلال إيصال المعلومات اللازمة للعاملين تطوير حس المسؤولية فيهم ،ويعمل على تسيير المؤسسة وتنميتها وتطويرها من خلال تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك باتخاذ قرارات رشيدة وفي الوقت المناسب و المكان المناسب، بأقل الإمكانيات و أقل جهد و اقل وقت، و بالاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية و الاقتصادية.

وليكون القائم بالاتصال او القائد قادر على إيصال رسالة واضحة و اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة، يمكنه الاستعانة بمجموعة من المهارات التي تساعده على بناء الرسائل و تكييفها مع كل أنواع المستقبلين من مرؤوسين و موظفين و عملاء و موردين و كل من يتعامل معهم القائد، و تتعدد و تنوع هذه المهارات منها مهارة الحديث ، مهارة الاستماع، مهارة الاقناع مهارات الارشاد و التوجيه..... الخ ، كما هنا مجموعة من السمات القيادية مثل السمات الشخصية ، وقدرات إدارية و فنية و أخلاقية ..... الخ ، كل هذه تساعده و تمكنه من مواجهة و تصدي لأزمات و المشاكل الداخلية و الخارجية ،

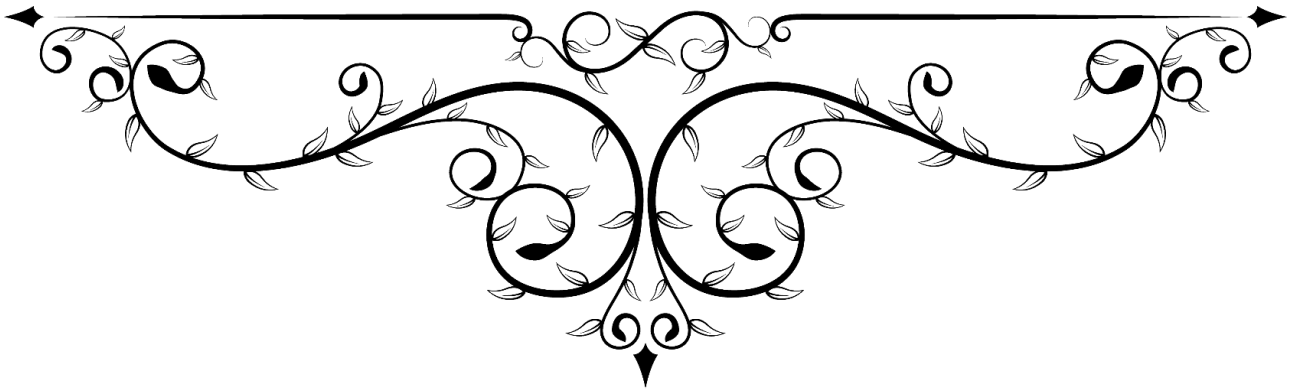
و رغم امتلاكه لكل هذه المهارات لا يمكن تجاهل ما يعيق استخدام هذه المهارات و يعيق عمل القائد في تسيير المؤسسة ، فهناك مجموعة من المعوقات التي تمنع من استخدام هذه المهارات و تحد من فاعليتها منها و تعدد و تختلف هذه المعوقات منها مت تمنع من فاعلية القيادة و منها معوقات تمنع الاتصال مع الاخرين ، ومنها معوقات مادية و معوقات اقتصادية .... الخ

حيث جاءت دراسة بالشكل التالي وقد قسمت هذه الدراسة الى ثلاث مداخل: الاطار المنهجي و قد تطرقنا فيه الى عدة عناصر أساسية و هي كالاتي الإشكالية ،أسباب اختيار الموضوع ، اهداف البحث ، أهمية الدراسة ، تحديد مفاهيم الدراسة ، المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات ، مجتمع البحث وعينة الدراسة ، الدراسات السابقة

، المدخل النظري للدراسة . أما الاطار النظري فقد قسمناه الى ثلاثة عناصر ، فالعنصر الأول عنونته بالمهارات القيادية التي تتوافر لدى القائم بالاتصال ، وقد قسمناه الى عدة عناصر هي : تعريف القيادة ، الفرق بين القيادة والمدير ، مبادئ القيادة ، أساليب القيادة ، نظريات القيادة ، العوامل المؤثرة لفاعلية القيادة و معوقاتهما أما الفصل الثاني عنونته بتنمية وتطوير مهارات القائم بالاتصال ، و قد قسمناه الى عناصر هي : مهارة الحديث، مهارة الاستماع ، مهارة التفكير ، مهارة القراءة والكتابة ، مهارة إصدار الأوامر ، مهارة الإرشاد والتوجيه ، المهارات التكنولوجية ، اما الفصل الثالث تم عنونته بالمعوقات التي تحد من استخدام القائم بالاتصال مهارات القيادة : فقسمناه الى : معوقات الاتصال مع الاخرين ، المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة . أما بالنسبة للاطار التطبيقي فتناولنا فيه ثلاث عناصر : العنصر الاول تقديم للمؤسسة محل الدراسة وفي العنصر الثاني تحليل وتفسير ومناقشة النتائج وفي العنصر الثالث نتائج الدراسة ، بالاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع ذات العلاقة بدراستنا .



# الجانب المنهجي



## 1. الإشكالية :

يعد الاتصال الإنساني ضرورة لتماسك الافراد و المجتمعات و ذلك من مشاركة الخبرات و التجارب ونقل الأفكار و المعلومات ، بحيث يستطيع الفرد التعبير عن نفسه ومشاعره و أفكاره ، كما أنه يستطيع التواصل مع من يحيطون به بطريقة تؤهله لكسب ود واحترام و تقدير الآخرين و إيصال المعنى لهم ، كما هو تفاعل بين طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى الطرفين أو كليهما أو ارسال الأفكار و المعلومات و تبادلها بين المرسل و المستقبل من خلال الوسائل المختلفة للحصول على استجابة تؤدي الى التماسك و التواصل .

ومهمها كانت عملية الاتصال فريدة لا تخلو من عناصر رئيسية و من أهمها المرسل أو القائم بالاتصال فهو الذي يقوم بتحويل الأفكار الى معاني و ارسالها الى المستقبل و هذا الأخير يقوم بك الشفريات و تحويلها الى أفكار فيحصل تفسير و ستعاب و تذكر وتقييم واستجابة ، كما أن المرسل هو صانع الرسالة و منشؤها يضع المعنى في رموز و يرسلها و يتجاوب و يتفاعل مع المستقبل و تختلف قدرات الأشخاص في استخدام الرموز باختلاف خبراتهم و مستواياهم العلمية و العمرية كما أن البيئة المحيطة بالقائم بالاتصال تؤثر به و غيرها من الثقافات و السلوكيات و العادات و كذا البيئة الاجتماعية والنظم الأخلاقية التعامل مع الافراد و الجماعات ، كما أن الحالة النفسية التي يكون عليها للقائم بالاتصال لها دور هام في التعامل مع الآخرين .

كمت تعد مهارات الاتصال مجموعة من السلوكيات و المظاهر و القدرات التي تتعلق بالاتصال مع الآخرين ، و تتيح الفرصة للفرد ان يتفاعل بكفاءة و يحدث تأثير في الآخرين ، فالاتصال عملية سهلة و معقدة بمعنى يمكن التواصل مع الآخرين بسهولة لكن التفنن في عملية الاتصال يحتاج لمهارات لأنه من خالها يمكن الوصول الى تحقيق أهدافه ، و تمكنه أن يكون بارعا في أداء مهامه بفاعلية و على أكمل وجه ، و توافر مجموعة من المهارات تساعد القائم بالاتصال أو القائد انجاز اعماله الصعبة بسهولة ، و تبليغ رسالته بطريقة واضحة وفعالة مما تساعده في معرفة كيفية التعامل مع الآخرين ، و تحسين أداء المؤسسة و زيادة الابتكارات والابداعات وهذا ما يعطي للقائم بالاتصال المرونة لتعامل مع مختلف المهام بانتظام و بسرعة كما تمكنه من رؤية المسار داخل المؤسسة بكل شفافية و وضوح مما تساعده على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب ، كما يمكنه أن يكتسب هذه المهارات من خلال التأهيل العلمي و الخبرات المتراكمة أثناء أداء مهامه المهنية ، ونقص المهارات قد يؤدي الى خلل في عملية الاتصال و ارسال الرسالة و طبيعة المهارات لدى القائم بالاتصال

متكاملة فيما بينها فاذا كان القائد يجيد استخدام نوع من المهارات و لا يجيد أخرى قد يؤدي إلى نقص فاعلية الاتصال .

وتعتبر القيادة من أهم الوظائف التي تشغل اهتمام كبير في العصر الحالي خاصة لدى مختلف المؤسسات الاقتصادية و الخدمائية وحتى السياسية ، و نظرا للدور الهام والفعال التي تقوم به داخل و خارج المؤسسات خاصة في ضوء الظروف المحيطة بها ، التي تتسم بالتغيير المستمر و التعقيد ، ولكون القائد يمتلك القدرة على نمو وتطوير المؤسسة و الحفاظ عليها من الأزمات وتحقيق الأهداف الكبرى لها في ظل المنافسة و العولمة و التطور التكنولوجي ، كما أن للقائد تأثير واسع داخل المؤسسة وهذا ما يتطلب قدرات علمية و فنية للتعامل مع مختلف الأوضاع و الحفاظ على الاداء . فنجاح المؤسسة تتوقف على إمكانية القائد ، على خلق روح المنافسة التي تشجع المرؤوسين على تسخير قدراتهم لتنفيذ القرارات المحكمة التي تسهم في تطوير و ارتقاء المؤسسة أيا كانت طبيعة عملها ، و عليه أن يعمل على نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة لربط بين أعضاء المنشأة وبين وحداتها و أنشطتها المختلفة ، و وظائفها الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط و الانسجام بينهم.

وأثناء عملية الاتصال يجد القائم بالاتصال أو القائد مجموعة من المعوقات التي تعرقل عمله و تصعب من أداء مهامه و يمكن لهذه المعوقات أن تحدث أزمات كبرى داخل المؤسسة ، ولهذا على القائد او القائم بالاتصال اكتساب وتحسين مهارات تحقق له الفاعلية في أداء وظيفته وتنميتها و تطويرها بغية الحصول على أفضل النتائج و تجنب معوقات استخدامها و بلوغ أهداف المؤسسة خاصة ما تعلق بمؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي و لقد اعتمدت في هذا البحث على رئاسة جامعة محمد بوضياف و جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهم مهارات القيادة للقائم بالاتصال في المؤسسة ، ومن هنا نطرح التساؤل التالي: فيما تتمثل أهم المهارات القيادية التي تتوافر لدى نواب مدير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

و للإجابة على هذه الاشكالية حددنا بعض التساؤلات الآتية :

❖ كيف ينمي القائم بالاتصال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من مهاراته القيادية ؟

❖ فيما تكمن أهم المعوقات التي تحد من استخدام القائم بالاتصال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لمهاراته

القيادية ؟

## 2.أسباب اختيار الموضوع :

هناك مجموعة من المعايير التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها :

اولا: أسباب ذاتية :

- . ميولي الشخصي لمثل هذه المواضيع و الدراسات .
- . الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة الإدارية .
- . اهتمامي البليغ بمهارات القائم بالاتصال وأثرها الكبير على التسيير الجيد للمؤسسة .
- . الهروب من الدراسات المجترة في حقل الاعلام و الاتصال .

ثانيا: أسباب موضوعية و أكاديمية :

- . نقص الاهتمام بهذا النوع من المواضيع .
- . اختيار الموضوع بحكم التخصص و الانتماء للاتصال و العلاقات العامة .
- . إضافة بحثي الى قائمة البحوث الأكاديمية .
- . التعرف على كيفية تجسيد مهارات القيادة في المؤسسات الحديثة .
- . تجسيد معلوماتي المنهجية و تسخيرها في ميدان البحث العلمي .
- . ابراز مهارات القيادة ودورها الفعال الذي تلعبه في مشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسات .
- . اثرء المكتبة الجزائرية بمثل هذا النوع من الدراسات .

### 3. أهداف البحث :

- إن قيمة أي بحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ترتبط ارتباطا وثيقا بقيمة الأهداف و النتائج التي ترمي اليها و عليه فنحن نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف التالية :
- ❖ التعرف على المهارات القيادية للقائم بالاتصال لدى نواب مدير جامعة محمد بوضياف.
  - ❖ معرفة كيف ينمي القائم بالاتصال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من مهاراته القيادية .
  - ❖ معرفة أهم المعوقات التي تحد من استخدام القائم بالاتصال بجامعة محمد بوضياف المسيلة لمهاراته القيادية.

### 4. أهمية البحث :

تكمن أهمية بحثنا من خلال اكتشاف حقائق علمية جديدة حول مهارات القيادة للقائم بالاتصال في رئاسة الجامعة و ذلك لأهمية مكانة القائد داخل المؤسسة . كما يساعده على تنمية مهارات تساعده على انجاز أعماله بسهولة و فاعلية ، و إيجاد حلول للمعيقات التي تحد من استخدام هذه المهارات كما أنه مهم جدا لأصحاب المؤسسات الناشئة لمعرفة أهمية المهارات و استخدامها في عملهم .

كما تبرز أهمية بحثنا هذا من خلال معرفة أهمية مهارات القيادة للقائم بالاتصال ومعرفة كيفية استخدامها للتعامل مع مختلف المواقف المهنية داخل المؤسسة , فيمكن أن يسهم هذا البحث في مساعدة القائمين بالاتصال على اكتساب مهارات جديدة تمكنهم القيام بمهامهم بكفاءة كذلك ، تمكن هذه المهارات القائد من التعامل مع مختلف العملاء التابعين له و توجيههم و ارشادهم و تطوير قدرته على إصدار الأوامر في اطار تحقيق الأهداف داخل المؤسسة .

## 5. تحديد المصطلحات ومفاهيم الدراسة:

### 1-5 المهارات « skills » :

لغويا : مفردتها مهارة ومصدرها مَهَرَ ، بمعنى القدرة على أداء عمل بجدق وبراعة – أدى مهمته بمهارة . ( أحمد مختار عمر ، 2008 ، ص 2123 ) .

اصطلاحا :هي القدرة على ترجمة المعرفة في فعل كفى ، ويقصد بهذا التعريف أن المهارة تجسيد للمعرفة المكتسبة في الأفعال ، وتوصف هذه الأفعال بالكفاءة . ( فيروز شين ، 2017 ، ص 118 )  
اجرائيا : هي تجسيد كل القدرات العلمية و الفنية لدى نواب مدير جامعة محمد بوضياف في التعامل مع كل المهام و أثناء أداء وظيفته .

### 2-5 القيادة:

لغويا : من الفعل " قَادَ " القيادة = الزعامة " أي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم و تعاونهم . (أحمد مختار عمر، ص 1869)

اصطلاحا: أن القيادة هي القدرة على ترك أثر فعال في التابعين أو الأشخاص عموما ، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المنشودة بكل فاعلية . ( بواشري امنة ، 2020 ، ص 54)

اجرائيا : هي الشخص الأعلى في المؤسسة الذي يقوم باتخاذ القرارات وتوجيه العمال لتحقيق الأهداف المسطرة (النواب).

### 3-5 الاتصال :

لغويا : كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية . ( فضيل دليو ، 2003، ص 22 )

اصطلاحا: عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب ، إما شفويا أو باستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك . ( فضيل دليو، 2003، ص 22 )

اجرائيا : هو عمليه نقل المعلومات والخبرات و الأفكار في رسال من المرسل الى المستقبل عبر قناة أو وسيلة لتحقيق غاية معينة بين النواب و المرؤوسين .

### 4-5 القائم بالاتصال :

هو من يقوم بالاتصال و قد يكون شخصا عاديا أو معنويا (مؤسسة / شركة / وزارة ..... ) وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال إذ يقوم بتوجيه رسالته إلى الشخص أو أشخاص عديدين . ( خليل أبو اصبع ، 2006 ، ص 15 )

اجرائيا : ويطلق عليه أيضا بالمرسل هو العنصر الأول في عملية الاتصال الذي يقوم بنقل الرسالة والمعلومات عن طريق الوسيلة الي المستقبل بغية تحقيق هدف ما بين النواب و المرؤوسين .

### 5-5 المؤسسة :

لغويا : هي جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو علمية أو اقتصادية . ( سعاد صياد ، 2019 ، ص 15 )

اصطلاحا : يعرفها بلينتيك و زميله أنتر بأنها عملية وضع الأهداف و تحقيقها من خلال تنفيذ خمسة أنشطة أساسية ( التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، الرقابة ) تستخدم المصادر البشرية والمالية و المادية المتاحة . ( سعاد صياد، ص 15 )

اجرائيا : مؤسسة الجامعة هي ما يتبع لها من كليات ومعاهد و مكاتب و مراكز بحوث وغيرها من المرافق التابعة لها ، و رئاسة الجامعة تحتوي على مدير و نواب و عمال الذي يقومون بالتنظيم و التنسيق لسير عمل مرافق الجامعة لذا تعد رئاسة الجامعة هي المركز الأساسي للجامعة كما أنها تهتم أيضا بالعلاقات الخارجية لها .

#### 6- المنهج المستخدم :

يقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما ، كما يعرف بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة و الذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلات البحث . ( محمد سرحان علي المحمودي ، 2019 ، ص 35 )

ولهذا اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في دراسة الظاهرة و يعرف المنهج الوصفي بأنه : طريقة لوصف لظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها و اخضاعها للدراسة الدقيقة . (عمار بوحوش . محمد محمود الذنبيات ، 2001، ص 140 ) اعتمدت على هذا المنهج لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع و يساعد على تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكن من معالجة مشكلات البحث

#### 7- أدوات جمع البيانات :

الأداة ويقصد بيها أنها الوسيلة التقنية المستخدمة في البحث للحصول على البيانات والحقائق الميدانية وكلما كانت الأداة دقيقة و محكمة كانت فعاليتها و مصداقيتها أكبر . ( عزي عبد الرحمان ، 2013، ص 34 )

ونضرا لطبيعة البحث اعتمدنا على المقابلة أداة لجمع المعلومات فالمقابلة هي لقاء يتم بين الشخص المقابل ( الباحث) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه ، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات ، كما تعرف على أنها وسيلة شفوية ، عادة مباشرة أو هاتفية أو تقنية ، لجمع البيانات ، يتم من خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوافر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى . ( ربحي مصطفى عليان ، 2001، ص 106 ) ، ونوع المقابلة حيث اعتمدنا على المقابلة الغير مقننة و فيها يضع الباحث أسئلة المحاور، اذ لا يحدد الحديث و لكن فقط يحدد محاور الحديث عن الموضوع. ( بلقي فطوم ، 2021، ص 145 )

كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب و يستخدم لجمع المعلومات و الحقائق عن الممارسات الحالية ..... الخ . (عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، 1999، ص 63) و لتصميم الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية :

❖ قسمنا الاستبيان الى أربعة محاور في المحور الأول : البيانات الشخصية ، أما المحور الثاني :المهارات القيادية التي تتوافر لدى القائم بالاتصال ، أما المحور الثالث : تنمية وتطوير مهارات القائم بالاتصال ، أما المحور الرابع : المعوقات التي تحد من استخدام القائم بالاتصال مهارات القيادة .

❖ اعتمدنا على مقياس ليكرت و وضعت 5 عبارات لكل سؤال و تعد صياغة ليكرت من الأكثر استخداما في مجال الاتجاهات و السمات و العلوم الإنسانية و الاجتماعية و قد اعده ليكرت لقياس الاتجاهات عام 1932 حيث يعطي للمستجيب عدت بدائل تعبر عن الحالة و الرأي أو الميول أو الاتجاه ويعتمد المستجيب الى وضع علامة امام الخيار المناسب (ناصرى محمد الشريف . 2019 . ص 40).

❖ قمت بعرض أداة البحث بصورتها الأولية لكل من الدكتورة بلقي فطوم في جامعة محمد بو ضياف و أيضا للدكتورة سناء الشابي دكتورة في جامعة بسكرة و تم الاستفادة من خبراتهم كمحكمين حيث تم إعطاء بعض الملاحظات و تم تداركها .

❖ توزيع الاستبيان على مجموعة من العاملين مع نواب مدير جامعة محمد بوضياف المسيلة.

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات و كالآتي :

- التكرارات و النسب المئوية: و ذلك للتعرف على البيانات الأولية لمجتمع البحث الخصائص الشخصية و الوظيفية وكذا تحديد استجابات أفراد اتجاه عبارات محاور الاستمارة .(طارق البدرى.سهيلة نجم ، 2014، ص158)

- المتوسط الحسابي : من خلال التعرف على متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث نحو كل عبارة في كل محور من محاور الاستمارة ، و كذا لترتيب العبارات من حيث حسب درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي .

- الانحراف المعياري :يعتبر مقياس الانحراف المعياري من مقاييس التشتت ،حيث نجده يستخدم لقياس و بيان تشتت و انحراف إجابات مفردات مجتمع البحث حول كل عبارة ، و يكون هناك اتفاق بين افراد المجتمع على عبارة معينة اذا كان انحرافها المعياري قليلا ،فكلما كانت قيمته أقل من الواحد صحيح و

اقتربت من الصفر كلما دل ذلك على تركيز و انخفاض تشتت استجابات أفراد مجتمع ، و العكس صحيح في حالة اذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح .(النجار نبيل جمعة صالح ،2015،ص315)

من أهم الأسباب التي جعلتنا نعتمد في بحثنا على اختيار المقابلة الغير المقننة لعدم تضيق المقابل و حصره بالأسئلة وفتح له المجال بإخراج ما في جعبته من معلومات أداة لجمع المعلومات هي طبيعة الموضوع و نوع المعلومات المراد تحصيلها كما تمكن الحصول على أكبر قدر كاف من المعلومات ، كما اننا اعتمدنا على أداة الاستبيان لمحاولة معرفة آراء و جمع المعلومات من العمال الذين يشتغلون بصفة مباشرة مع نواب مدير الجامعة ، هذا اعتمدنا على الاستبيان أداة مكتملة للمقابلة وليكون للبحث أهمية أكبر و ثقل علمي و بحث تكاملي .

## 8- عينة الدراسة :

إن العينة جزء من المجتمع الأصلي وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذ منه .(عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، ص 53)

ونظرا لطبيعة الدراسة تطلب مني اختيار العينة المناسبة للبحث ونوع العينة هي العينة العمدية (القصدية) : ويكون اختيار هذا النوع من العينات حسب طبيعة البحث بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة ، بالنسبة لبحثنا هذا اخترنا كل من نواب مدير جامعة محمد بوضياف عينة أصلية لجمع المعلومات الدراسة والذي يتناسب مع الأداة و موضوع البحث و تم اختيار نواب مدير جامعة محمد بوضياف و ذلك لكفائتهم و قدراتهم القيادية في مجال عملهم (المقابلة). (محمد سرحان علي المحمودي، ص 175).

كما اعتمدنا على عينة المسح الشامل لجميع العمال الذين يشتغلون مع نواب مدير جامعة محمد بوضياف ذلك لمقارنة المعلومات التحصل عليها من قبل النواب و العاملين معهم ودعم اجاباتهم ومعرفة آرائهم و اتجاهات الطاقم الإداري ، تطلب منا استعمال أسلوب المسح الشامل وهي المسوحات التي تشمل كافة أفراد مجتمع البحث دون استثناء ، حيث يتم جمع البيانات من جميع عناصر المجتمع الاحصائي ( أحمد عبد السميع طيبه ، 2008 ، ص 13)

و التعداد هو العمل الاحصائي المنظم المبني على أسس علمية ، و الذي يقوم على مبدأ شمول كل مفردات أو وحدات المجتمع الاحصائي بعملية جمع البيانات و اخضاعها للمشاهدة الإحصائية ( المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، 2005، ص 4)

## 9- الدراسات السابقة :

**الدراسة 1 :** دور القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية ، من اعداد نور الهدى ربيع ، تحت اشراف نفيسة رزيق ،دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر ، (2019/2018) ، برج بوعريريج ، دراسة ميدانية ، اما بالنسبة للإشكالية هي كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في شركة كوندور ، اعتمدت على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة كما اعتمدت على الاستبانة لجمع المعلومات في دراستها وشملت العينة مجموعة من عمال كوندور ، أهم النتائج : لا توجد علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية وأساليب القيادة الادارية في تسيير الموارد البشرية وذلك لأسباب عدة من بينها نقص قنوات الاتصال التي تربط بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤثر علي عملية تسيير الموارد البشرية بشكل فعال يؤثر على جودة العمليات الإدارية . تشابهت هذه الدراسة مع بحثي باستخدام المنهج الوصفي و متغيرات الدراسة واستفدت منها في تكوين صورة عن القيادة و اعداد خطة البحث .

**الدراسة 2 :** أثر مهارات الاتصال على فاعلية العلاقات العامة ، من اعداد جعرون امينة ، تحت اشراف بارة سميرة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر (2018/2017) ، ورقلة ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ، اما بالنسبة للإشكالية هي : هل المهارات الاتصالية التي تعتمد عليها ادارة العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حاليا كافية لتحسين صورتها داخليا و خارجيا ؟ ، كما اعتمدت على المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة ، تم اجراء مقابلة مع المسؤول عن إدارة العلاقات العامة ، اما النتائج كالآتي لا يوجد وعي كاف لدى المؤسسة بأهمية و دور العالقات العامة في تسيير والادارة و هذا ما يفسر وجود مكتب واحد على مستوى المؤسسة للعلاقات العامة يعرف بخلية الاتصال و العلاقات الخارجية يتكفل به موظف واحد ، يباشر مهامه تحت الاشراف المباشر للمدير و يسعى الى تنفيذ قراراته و يقوم بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية و القسم التجاري .

تشابهت هذه الدراسة مع دراستي الحالية باستخدام المقابلة أداة لجمع المعلومات و استخدام نفس المتغير و استفدت منها من الناحية المنهجية في اعداد الخطة و أسئلة للمقابلة .

الدراسة 3 : مهارات الاتصال لدى المدير و دورها في تحسين أداء العاملين ، من اعداد نصيرة جار الله ، تحت اشراف جفال سامية دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر (2019/2018) ، دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية أدرار ، اما بالنسبة للإشكالية ما تأثير مهارات الاتصال لدى المدير في زيادة فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة ؟ ، -تسليط الضوء على أهم المهارات الاتصالية لدل المدير داخل المؤسسة ، كما اعتمدت على المنهج الوصفي وعلى الملاحظة والاستبانة أداة لجمع المعلومات اما العينة شملت جميع الموظفين في المؤسسة ، و من أهم النتائج فعلى المستوى الداخلي نجد أن قلة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وجمود العلاقة في ما بينهما، وافتقاد المرونة، يرجع إلى السلوكات التي يتبعها المدير، فكلما كان المدير رسميا ومتشددا في الأعمال الإدارية ينقص ذلك من مستوى المشاركة، وتصبح الرتبة القيمة السائدة في الجهاز الإداري، كما أن معايير الرقابة المشددة من قبل المديرين تؤدي إلى تدني العمل وتقلص من تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستي هذه باستخدام المنهج الوصفي و متغيرات الدراسة ، و استفدت منها في المداخل النظرية التي أخذت بها الدراسة .

## 10. المدخل النظري للدراسة :

تعتبر المقاربة النظرية التي يعتمدها الباحث قصد دراسة موضوعه خطوة مهمة جدا في دراسته التي يمكن طرح مشكلة البحث وتفسير النتائج دراسته في إطارها ، ولهذا اخترت مدخل الممارسة المهنية و نظرية البنائية الوظيفية لما لهم من اتفاق تام مع طبيعة الظاهرة المدروسة .

### 1- يركز مدخل الممارسة المهنية على القائم بالاتصال ( القائد ) كونه المسؤول الأول على الاعداد الفني

والإعلامي للمؤسسة والعاملين في مجالات التنظيم والإدارة اللذين يتعاملون (العمال) معه في اطار تحقيق الأهداف (بلقي فطوم ، المرجع السابق ، ص 69) ، يعد القائد و النواب المسؤولين الأولين في اتخاذ القرارات و الاعداد الفني و الإعلامي للمؤسسة في مجال التنظيم و الإدارة بحيث يتعاملون مع عمال تابعين لهم يعملون على الحرص لتنفيذ القرارات و الأوامر و نقل المعلومات و الرسائل و التقارير .

### 2- وتعتبر نظرية البنائية الوظيفية من النظريات التي ترى ان المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه

نحو تحقيق التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها التي تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام . ( بلقي فطوم ، المرجع نفسه، ص 64 ) تعد رئاسة الجامعة مركزا مهما لتحقيق التوازن بين

كل الكليات و المعاهد و المرافق التابعة للجامعة و هي التي تقوم بتحقيق التوازن من خلال قيام النواب بتوزيع الأنشطة بينهم و الحفاظ على الاستقرار الداخلي و الخارجي.

نظرية البناء الوظيفي هي إطار نفسي يشرح كيفية بناء الأفراد لحياتهم المهنية من خلال تفاعل السمات الشخصية والسياس الاجتماعية والإجراءات المتخذة. فتحديد وظائف التواصل ذات الصلة بالقيادة في المنظمة للبدء ، لا بد منه . وقد يشمل ذلك وظائف مثل تحديد الأهداف وتفويض المهام وبناء العلاقات وتقديم الملاحظات وحل التعارضات.

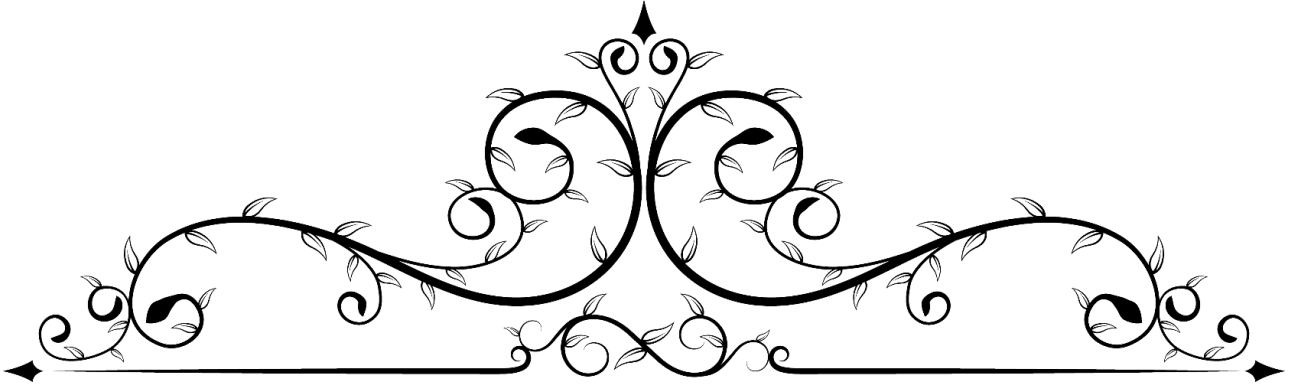
يمكن تطبيق نظرية البناء الوظيفي لتحليل كيفية بناء الأفراد في المؤسسة لحياتهم المهنية فيما يتعلق بمهارات القيادة. قد يشمل ذلك فحص دور السمات الشخصية ، مثل القيم والاهتمامات ونقاط القوة ، في تشكيل تطلعات الفرد وسلوكه القيادي. يمكن أيضاً التفكير في تأثير السياق الاجتماعي ، مثل الثقافة التنظيمية والمعايير وأنظمة الدعم ، على البناء الوظيفي للفرد. وبعد فحص عملية البناء الوظيفي للفرد ، يمكن تحليل التفاعلات بين البناء الوظيفي والتواصل القيادي في المنظمة. قد يشمل ذلك استكشاف كيفية تأثير الأهداف والتطلعات المهنية للأفراد على استراتيجيات الاتصال القيادي ، وكيف يؤثر الاتصال القيادي بدوره على بناء حياتهم المهنية. على سبيل المثال ، يمكن فحص كيفية توصيل القادة لفرص التقدم الوظيفي أو كيفية تقديم ملاحظات حول التطوير الوظيفي.

ولتعزيز البناء الوظيفي والتواصل القيادي يمكن تحديد استراتيجيات لتعزيز البناء الوظيفي والتواصل القيادي في المنظمة. قد يشمل ذلك تحديد طرق لمواءمة التطلعات المهنية الفردية مع أهداف المنظمة ، وخلق ثقافة داعمة تعزز التطوير الوظيفي ، وتطوير برامج تدريبية تعزز التواصل القيادي الفعال.

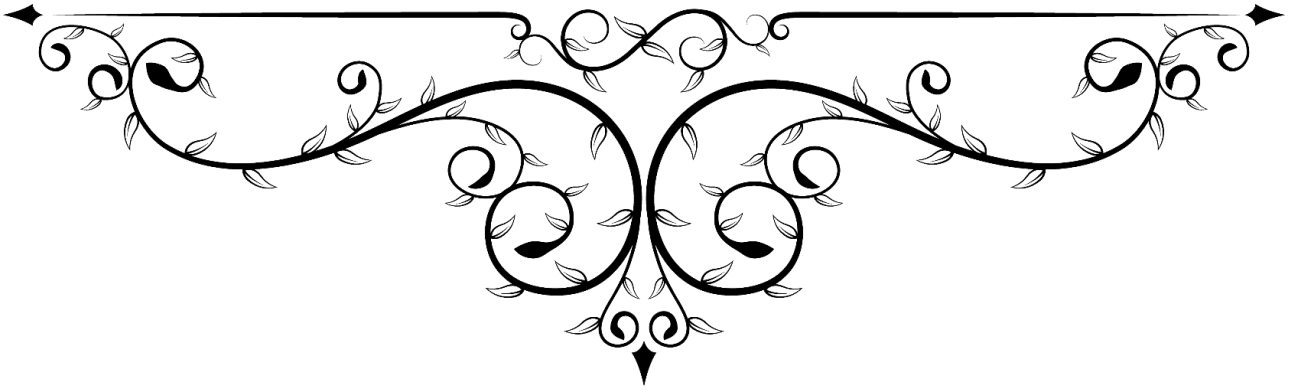
بشكل عام ، من خلال تطبيق نظرية البناء الوظيفي على الدراسة يمكن اكتساب نظرة ثاقبة حول كيفية تشكيل التطلعات المهنية الفردية والسياس الاجتماعية لتواصل القيادة والتطوير الوظيفي. هذا يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات لتعزيز التواصل القيادي الفعال والتطوير الوظيفي في المنظمة

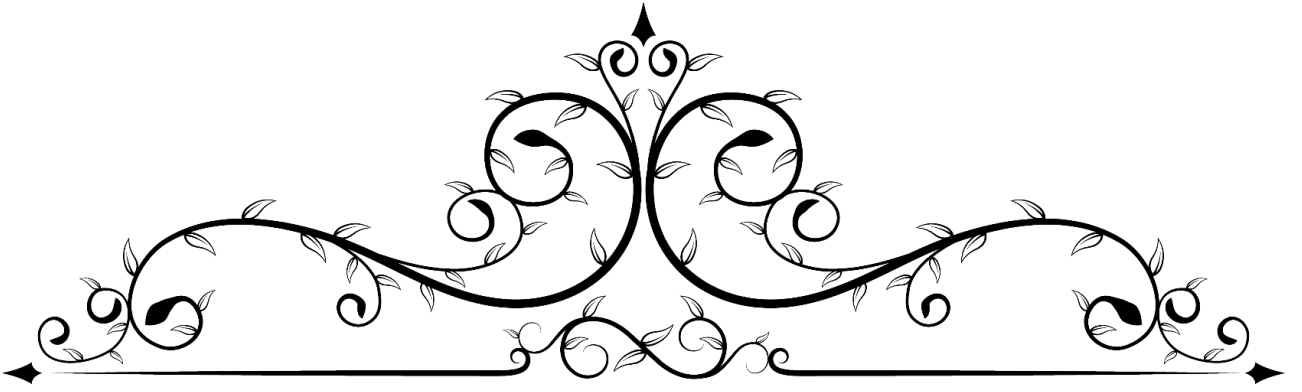
تؤكد نظرية البناء الوظيفي على كيفية بناء الأفراد للمعنى من خلال اللغة في سياقات اجتماعية محددة. في سياق المهارات القيادية للمتواصل في مؤسسة ما ، يمكن استخدامها لتحليل كيفية بناء وظائف التواصل المختلفة من خلال اللغة وكيف تؤثر على فعالية القيادة. على سبيل المثال ، لنفكر في الوظيفة التواصلية لـ "توفير التوجيه" كمهارة قيادية رئيسية للمتواصل في المؤسسة. يمكن إنشاء هذه الوظيفة من خلال اللغة بطرق مختلفة ، مثل العبارات

الاحتمية ، لتقديم تعليمات وإرشادات واضحة لأعضاء فريقهم. على سبيل المثال ، قد يقول القائد ، "نحن بحاجة إلى التركيز على تحسين إستراتيجيتنا لوسائل التواصل الاجتماعي. دعنا نطور خطة ونحدد المسؤوليات وفقاً لذلك. "وقد يستخدم القادة لغة البصيرة لإلهام وتحفيز أعضاء فريقهم نحو رؤية مشتركة. قد يستخدمون الاستعارات واللغة الحية ورواية القصص لرسم صورة مقنعة للمستقبل. على سبيل المثال ، قد يقول القائد ، "تخيل عالماً تُعرف فيه منظمنا بأنها الأكثر إبداعاً وإبداعاً في صناعتنا. دعنا نعمل معاً لجعل هذه الرؤية حقيقة. "وقد يستخدم القادة لغة شاملة لتعزيز الشعور بالتعاون والعمل الجماعي بين أعضاء فريقهم. قد يستخدمون ضمائر مثل "نحن" و "خاصتنا" لخلق شعور بالملكية المشتركة والجهد الجماعي. على سبيل المثال ، قد يقول القائد ، "لدينا فريق متنوع يتمتع بنقاط قوة فريدة. دعنا نستفيد من مواهبنا الجماعية لتحقيق أهدافنا. "وقد يستخدم القادة لغة ملهمة لتحفيز وإلهام أعضاء فريقهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. قد يستخدمون لغة إيجابية وراقية لتعزيز معنويات الفريق وثقته. على سبيل المثال ، قد يقول القائد ، "أنا أوّمن بكل واحد منكم وبقدرتك على التغلب على التحديات. دعونا نسعى جاهدين للتميز ونحقق العظمة معاً." وقد يستخدم القادة لغة داعمة لخلق ثقافة فريق داعمة وشاملة. قد يستخدمون الاستماع النشط والتعاطف والتشجيع لبناء الثقة والعلاقة مع أعضاء فريقهم. على سبيل المثال ، قد يقول القائد ، "أنا أفهم مخاوفك ، وأنا هنا لدعمك. دعنا نعمل معاً لإيجاد حل يناسب الجميع. من خلال تطبيق النظرية على الوظيفة التواصلية المتمثلة في "توفير التوجيه" في سياق المهارات القيادية للمتواصل في مؤسسة ما ، يمكننا اكتساب نظرة ثاقبة حول كيفية استخدام اللغة لبناء هذه الوظيفة وكيف يمكن أن تؤثر الموارد اللغوية المختلفة على فعالية القيادة. يسلط هذا المثال النظري الضوء على أهمية اللغة في التواصل القيادي وكيف يمكن بناء وظائف تواصلية مختلفة من خلال اللغة لتحقيق نتائج قيادية فعالة في بيئة تنظيمية

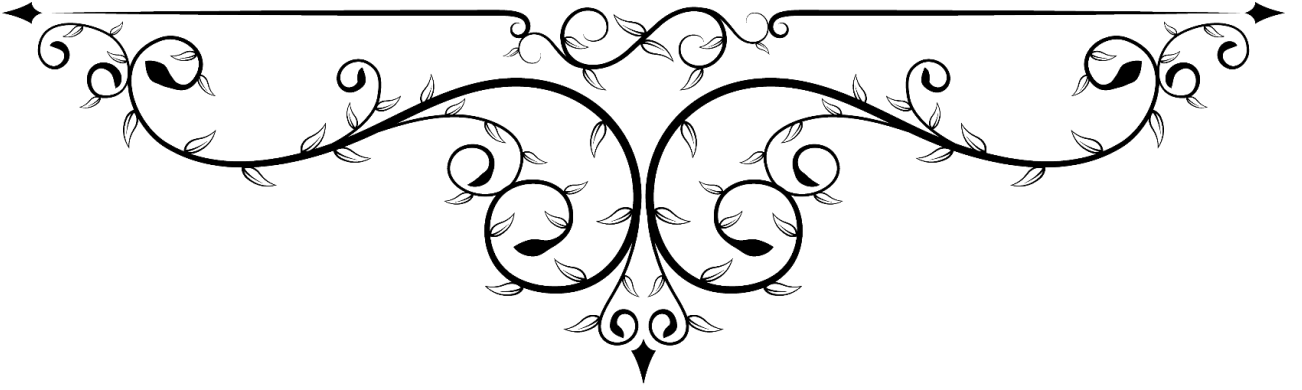


# الجانب النظري





# الفصل الاول: مدخل عام للقيادة



لا يتم تحديد القيادة الفعالة فقط من خلال القدرة على اتخاذ القرارات أو تفويض المهام. في نسيج القيادة المعقد ، يوجد خيط ينسج خلال رحلة كل قائد ناجح - فن التواصل- . القدرة على نقل الأفكار وإلهام العمل والتواصل مع الآخرين على مستوى عميق هي علامة القائد الحقيقي. يتعمق هذا الفصل في عالم قيادة التواصل ، ويستكشف المهارات والصفات التي لا تقدر بثمن التي ترفع الأفراد من مديرين إلى أصحاب رؤى.

يملك القائد المتصل قدرة فطرية على الاستماع بنشاط وعاطفية. إنهم يدركون أن الاتصال هو طريق ذو اتجاهين - تبادل لا يشمل التحدث فقط ولكن أيضًا الفهم. من خلال الاستماع بصدق إلى مخاوف وأفكار وتطلعات فريقهم ، فإنهم يعززون بيئة من الثقة والتعاون. من خلال هذا الحوار المفتوح ، يكتشفون الجواهر الخفية للحكمة ويفتحون الإمكانيات الكاملة لمنظمتهم.

علاوة على ذلك ، يستفيد القائد المتصل من قوة سرد القصص لنسج الروايات التي تأسر وتردد صداها بعمق. إنهم يفهمون أن الحقائق والأرقام وحدها يمكن أن تُعلم ، لكن القصص لديها القدرة على التحول. من خلال الحكايات ذات الصلة والتجارب الشخصية ، فإنهم يثيرون المشاعر ويننون روابط و يقيمون روابط دائمة مع جمهورهم.

في عناصر البحث القادمة ، سنكشف عن تعقيدات القيادة التواصلية ، ودراسة الاستراتيجيات والتقنيات والعقليات التي تمهد الطريق للتواصل الاستثنائي والتي تتمثل في تعريف القيادة والفرق بين القيادة و المدير وايضا الولوج في مبادئ القيادة وأساليبها ونظرياتها و العوامل المؤثرة لفاعلية القيادة و معوقاتهما .

1- تعريف القيادة :

لقد اختلف العلماء والخبراء في تحديد مفهوم القيادة وانتهجوا اتجاهات عدة في تعريف القيادة ، اذ تأثر كل فريق بمذهب أو نظرية في تعريفه الخاص فيرى أغلب الكتاب التقليديون أصحاب نظرية السلطة الرسمية تماما إذ يعتقدون أن السلطة الرئاسية هي التي تحقق للقيادة أهدافها . ففي تصورهم أن السلطة بمفردها قادرة على حمل الجماعة للخضوع لإرادة القائد في كل اتجاه إداري يوجههم إليه خوفا من المساءلة و العقاب . ومن تعاريف العلماء المؤيدة لهذا المفهوم تعريف " مورلي و رايلي " اللذين يقرران أن : أن القيادة تمثل السلطة ، ويجب أن تمتلك كل السلطة اللازمة لممارسة مهامها القيادية ، وعلى هذا النحو قامت فكرة القيادة مرادفة لفكرة السلطة الرسمية للرؤساء الإداريين .(صيد حاتم ، 2014 ، ص 92).

ونرى أنصار هذا الاتجاه قد غابت عن أعينهم حقيقة أساسية ، تكمن في وجوب التفرقة بين القيادة والسلطة ، فالأخيرة ليست إلا وسيلة من وسائل تحقيق الأولى ، من ثمة وجب عدم الخلط بينهما ، إذ أن القيادة لا تمثل السلطة ، لذلك لم تلق التعاريف السابقة أي تأييد من جانب نظريات العلاقات الإنسانية الكلاسيكية ومن جانب الفكر الإداري الحديث ، و لاسيما من جانب السلوكيين الذين يبنون تعريفهم للقيادة على أسس أخرى .

هذه النظرية لا تعتبر القيادة سلطة أو ولاية ، بل تعتبرها تعاوناً ومشاركة لأن السلطة الحقيقية هي التي تكمن في القدرة على التأثير و الاستمالة اللازمة ، لتحقيق القبول الاختياري لتوجيهات القيادة . وعلى هذا الأساس يأخذ السلوكيون بنظرية السلطة المقبولة ، ويعتبرونها حجر الأساس في تعريفهم للقيادة . و تفترض هذه النظرية ، أن السلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة ، وإنما تقبلها الجماعة قبولا اختياريا . وتفسر ذلك أن الشخص الذي يعتمد على السلطة الرسمية وحدها قلما ينجح في عمله ، لأن تلك السلطة لا تسعفه في كثير من الاحيان على تحقيق الاستجابة اللازمة لتنفيذ توجيهاته و قراراته المختلفة ، إذ أن الجماعة تنفر بطبيعتها من السلطة الآمرة ، بينما تستجيب للتأثير و المحفز المعنوي المبني على التقارب و المشاركة في الرأي و التوجيه و ذهبت الأستاذة "ماري باركر فوليت " في تعريف القيادة إذ تقول : إن القيادة هي عملية تأثير في الجماعة أكثر منها سلطة رسمية عليهم . .

صيد حاتم ، ص 93 )

وعرفها هشام الطالب : " بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد و مخطط و ذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم " ، وتعرفها مدرسة المشاة الأمريكية ، بأن القيادة : هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة ، يتنسى معها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين ،

وعرفها عبد الفتاح حسن بانها تعني توجيه الجماعة إلى سبل تحقيق الأهداف و تنفيذ البرامج التي اختاروها ، لإيثار أفرادا أساليب التعاون الصادق الذي يحقق الانسجام بينهم و الذي يساعدهم على تحقيق الهدف الذي أجمعوا عليه .(صيد حاتم ، ص 93 )

ونلاحظ على هذه التعاريف ، انها تركز اهتمامها على التأثير و الاستمالة ، بينما هما . في اعتقادنا . وسيلتان فقط من وسائل القيادة و لا يصح الاعتماد الكامل عليهما في تحديد المفهوم . كما يبالغان في تركيز القيادة حول الجماعة ، و مثل هذه المبالغة قد تؤدي في بعض الأحيان إلى اهمال العمل و انخفاض الكفاية الإدارية . ومن أجل هذه الملاحظات وغيرها تبين عدم كفاية تعاريف القيادة التي تعتمد على نظرية السلطة الرسمية ونظرية السلطة المقبولة ، لأنهما تركزان اهتمامهما على أساليب القيادة كوسيلة لتحقيق الغاية دون الوظيفة . في حين الاتجاه الوظيفي يركز اهتمامه على الوظيفة كوسيلة لتحقيق الغاية دون الأسلوب .( صيد حاتم ، ص 93 )

فظهر اتجاه آخر على أساس تركيبي ذهب إلى الجمع بين جوهر كل من الاتجاهات السابقة وغيرها من الاتجاهات الأخرى ، اذ يرى الجمع بين الوظيفية و الأسلوب لتحقيق الغاية ، فغاية القيادة هي تحقق الأهداف ، ووسيلتها الوظيفية و أسلوب أداء الوظيفة في تحقيق تلك الغاية حيث هذه الأخيرة تتمثل إما في إقناعهم بقبول السلطة من خلال التأثير و الاستمالة وفي تصورنا انه لا غنى للقيادة عم استعمال كلا الأسلوبين اللازمين للثواب و العقاب .وفي هذا الاتجاه ذهب أنور رسلان بقوله : " القيادة هي القدرة على التوجيه و التنسيق و الاتصال وأخذ القرارات و الرقابة .....، بهدف تحقيق الهدف العام للمنظمة و ذلك عن طريق التأثير و النفوذ ، الذي يجعل المرؤوسين (الأتباع ) يتبعون رئيسهم (قائدهم) عن رضا و اقتناع ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة .

**و نخلص للقول بأن القيادة :** هي ذلك النشاط من توجيه و تنسيق و اتصال و رقابة واتخاذ قرارات .....، يباشره شخص معين في مجال الإشراف على الآخرين . قسم ، كلية ، جامعة . لإيجاد استجابة تهدف لتحقيق أهداف معينة ، إما بأسلوب الاستمالة و الترغيب و الإقناع ، أو باستعمال سلطة رسمية بالمساءلة و العقاب عند الاقتضاء و الضرورة في موقف اجتماعي معين .(صيد حاتم ، ص 94)

### 1-1 الفرق بين القيادة و المدير :

رغم أن هناك علاقة بين القيادة و الإدارة الا انهما لا يعنيان نفس الشيء ن فالشخص يمكن ان يكون مديرا ، أو قائدا . اننا نتكلم في الكثير من الأحيان عن الدور القيادي للمدير حيث أن كلا المفهومين القيادة و الإدارة مهمان لمنظمة الأعمال ، إن المدير الفعال هو قائد أيضا يتمتع بقابليات في الإدارة والقيادة يستطيع أن

يضعها في خدمة المنظمة إن المهم بالنسبة للمنظمة هو أن يكون كافة مدرؤها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعالة و يستطيعون أن يلعبوا الدور القيادي المطلوب منهم لإنجاز الأهداف . و بالتأكيد هنا بعض من المدراء ممن لا يحملون هذه الصفات و أنهم مجرد مديرين يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب لا يرتقي على أفضل ما يكون . . ( صالح مهدي محسن العامري . طاهر محسن منصور الغالي ، 2014 ، ص 457.458 )

و اذ كانت الإدارة كممارسة و فعالية و أنشطة تنصب أساسا على تحليل الموقف بشكل رشيد و استخدام التحليل المنهجي و المنظم لوضع الأهداف و الاستراتيجيات و حشد الموارد في إطار تصميمات و هياكل رشيدة ورقابة مجمل هذه الأنشطة و العمليات و أخيرا تحفيز العاملين لأداء هذه الأنشطة و الفعليات فإن القيادة تتجسد بكونها التأثير على هذه الأنشطة والوظائف كأحد أنشطة الإدارة الرئيسية . فالإدارة هي أوسع نطاقا حيث التركيز على الجوانب السلوكية وغير السلوكية في كافة القضايا المهمة بينما القيادة تركز أساسا على الجوانب السلوكية بشكل كبير . لذلك فإن امتلاك المهارات و القدرات الإدارية لا يكفي لوحده للنجاح في عالم الأعمال المعقد اليوم لذا فإن المديرون التنفيذيون يحتاجون معرفة الفروق الجوهرية بين أن تدير أو ان تقود . كذلك معرفة كيفية دمج الدورين الإداري و القيادي معا لتحقيق النجاح للمنظمة . ( صالح مهدي محسن العامري . طاهر محسن منصور الغالي ، ص 459.458 )

وإجمالاً يمكن ان نوضح الفروقات بين القائد و المدير بالمقارنات التالية :

جدول رقم (01): مقارنة بين القائد و المدير

المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مفكر ذو توجه عقلاي واقعي</li> <li>● عقلاي يركز على تحليل الواقع</li> <li>● مشاور للآخرين و يقدم النصح</li> <li>● مثابر و جاد في العمل و يركز على التطبيق</li> <li>● متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية</li> <li>● واقعي المزاج و يحسب المواقف</li> <li>● تحليلي</li> <li>● محترس في اتخاذ القرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ملهم ذو توجه روحي و عاطفي</li> <li>● رسالي و مستبصر يركز على المستقبل</li> <li>● متحمس ذو عاطفة متعقدة</li> <li>● قادر على الابتكار و توليد الأفكار الجديدة</li> <li>● مرن و يستجيب للتغيرات</li> <li>● قادر على الإيحاء و إثارة الحماس</li> <li>● مبدع</li> <li>● مبادر للتغيير</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوة موقع وظيفي</li> <li>• يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوة شخصية ذاتية</li> <li>• يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها</li> </ul>
---	---

( صالح مهدي محسن العامري . طاهر محسن منصور الغالي ، ص 459.458 )

## 2- مبادئ القيادة :

مع المنافسة من جهة و تعقد الأعمال في بيئة اليوم من جهة أخرى فإن القيادة هي قيادة سمات شخصية وقدرات إدارية و فنية و أخلاقية أيضا ، و نعرض فيما يأتي مجموعة مبادئ للقيادة تساعد على تصور ما تسند عليه في تحقيق أهدافها بفاعلية :

- ❖ أن يكون القائد بارعا فنيا : القائد يجب أن يعرف عمله ومجال عمله
- ❖ انه يبحث عن المسؤولية و يتحملها في عمله : إن القائد هو المسؤول عن توجيه الشركة للرؤى الجديدة ، و عندما تكون هذه الرؤى خاطئة عليه أن يلوم الآخرين إن تحليل الموقف و اتخاذ النشاط التصحيحي و التحرك نحو تحدي جديد هو مسؤوليته .
- ❖ انه يتخذ القرارات الصائبة وبالتوقيت الملائم : إن القائد يحل المشكلات و يصنع القرارات و يحدد الأهداف المخططة .
- ❖ إنه يقدم المثال : على القائد أن يكون نموذجا للدور الجيد للعاملين يجب أن لا يسمحوا فقط لما هو مطلوب فعلة و لكن يرون القائد القدوة يفعل ذلك .
- ❖ معرفة الأفراد و العمل من اجلهم : على القائد ان يكون متفهما للطبيعة البشرية و أهمية رعاية العاملين بإخلاص .
- ❖ إيصال المعلومات اللازمة للعاملين : على القائد أن يكون ذا مهارة اتصالية ملائمة لإيصال المعلومات المهمة للأفراد الأساسيين معه .
- ❖ تطوير حس المسؤولية في العاملين : على القائد أن يساعد في تطوير الخصائص الجيدة التي تقوي تحمل العاملين لمسئولياتهم المهنية .
- ❖ التدريب كفريق : إن القائد يدعو الشركة ، الإدارة ، القسم ، لأن يعملوا كفريق ، ولكن هذا غير كاف بدون إشاعة ثقافة الفريق و أن ينجزوا أعمالهم بطريقة الفريق .

❖ ضمان أن تكون المهام مفهومة ، قابلة للتنفيذ : أن تكون المهام ملائمة لموارد الشركة و قدرات العاملين

❖ استخدام كامل قدرات الشركة : على القائد الذي يعمل بروح الفريق أن يوظف قدرات المنظمة ،

❖ أعرف نفسك و ابحث عن التحسين الذاتي : من اجل ان تعرف نفسك عليك أن تفهم خصائصك

الإيجابية و أن تبحث عن التحسين الذاتي فإن عليك باستمرار أن تقوي هذه الخصائص الإيجابية . (نجم

عبود نجم، 2015، ص 37،38).

### 3- أساليب القيادة :

❖ الأسلوب المتجه نحو العلاقات : يتمثل في اتجاه تغلب عليه صفة العلاقات بالأفراد و ضعف في الاتجاه

نحو العمل و القائد الذي يعتمد على هذا الأسلوب يركز على تطوير الأفراد ، غير رسمي ، و يقتنع بسرعة

و عاطفي ، لطيف و صديق ، يخلق جو من الأمان في مجال العمل ، ويميل إلى المحادثات الطويلة والفرد يأتي

هنا بالنسبة للقيادة الإدارية

❖ الأسلوب التكريسي المتجه نحو العمل : وهذا يتمثل باتجاه ضعيف نحو العلاقات بالأفراد و اتجاه قوي

نحو العمل ، القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب عنده تصميم على تنفيذ العمل معتمد على النفس ،

طموح ، مستقل ، يضع المعايير والتفاصيل و المسؤوليات ، بالنسبة له يأتي العمل أولاً

❖ الأسلوب المنعزل : و المتمثل باتجاه ضعيف نحو العمل و العلاقات ، القائد الذي يتمثل بأنه حذر ،

متكتم ، هادئ ، دقيق يفضل العمل من خلال إجراءات موضوعة مسبقا و العمل المكتوب الذي يمكن

الرجوع اليه .

❖ الأسلوب التكاملي : يتمثل باتجاه قوي نحو العلاقات و العمل ، القائد يستمد سلطته من الأهداف

الموضوعة و السياسات المعتمدة ، و يعمل على أن يكون هنالك تكامل بين الفرد و المنظمة يطمح

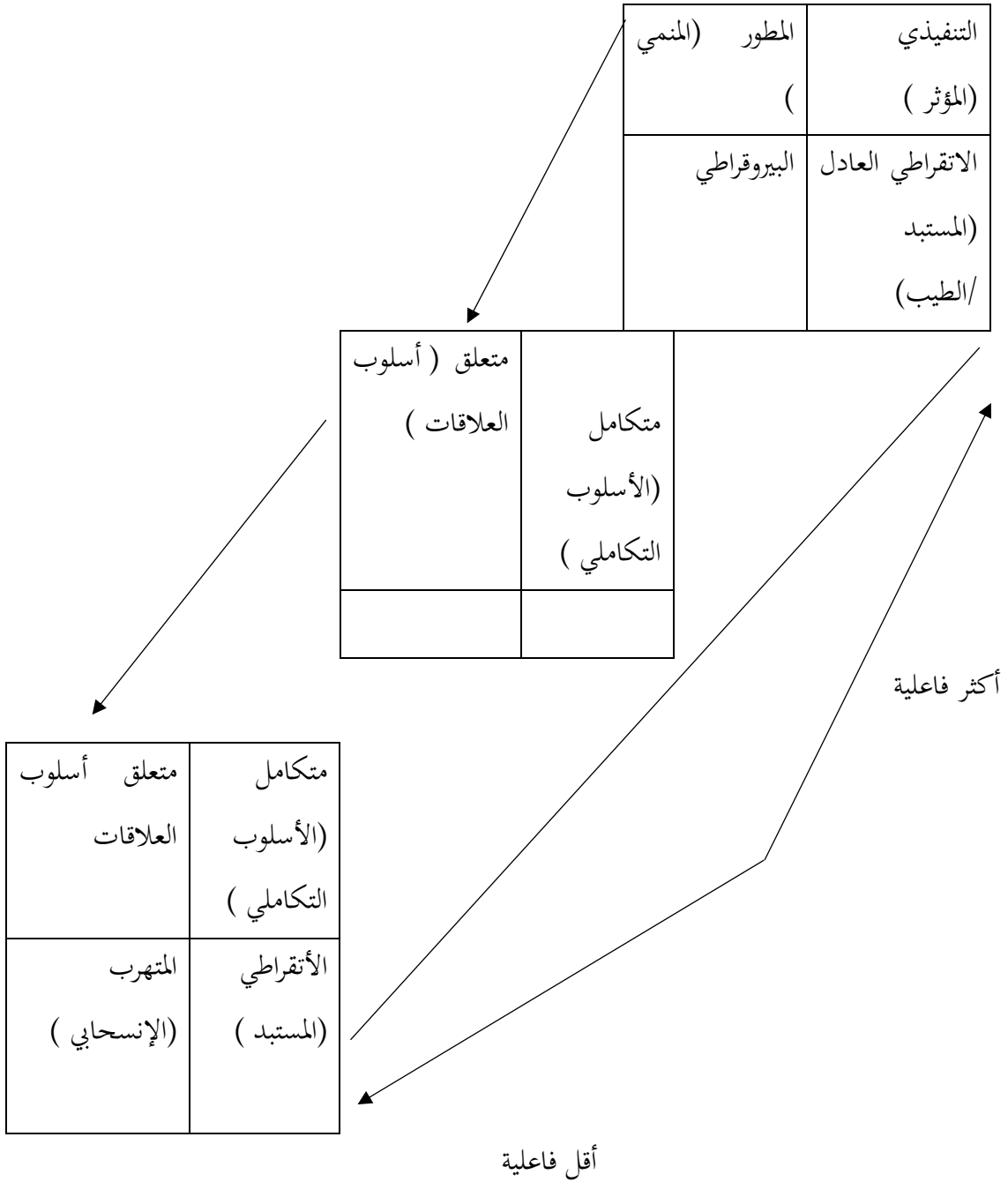
بالمشاركة و تخفيف حدة الخلاف ، يفضل الأهداف التي يساهم العاملون بوضعها و عنده الرغبة في تحفيز

العاملين للقيام بالعمل . ( محمد صاحب سلطان ، 2015 ، ص 80 )

ان نجاح القائد في تحليل وادراك الموقف الذي يعمل في اطاره و الاتجاه نحو العمل او نحو الفرد او كليهما

معا و استخدامهما في ظرف او موقف ملائم او غير ملائم يجعل من استخدام هذه الأساليب مؤثرا و فعالا او

غير مؤثر و غير فعال (الشكل التالي ) . ( محمد صاحب سلطان ، ص81)



شكل رقم (01) : الأساليب القيادية المؤثرة ( الفعالة ) و الأساليب القيادية غي المؤثرة (غير فعالة )

( محمد صاحب سلطان ، ص81 )

## 4- نظريات القيادة :

لقد بذلت عدة محاولات لتفسير ظاهرة القيادة ، وفيما يلي بعض امثلة من النظريات التي حاولت التعرض لهاذا المفهوم :

**أولا : النظريات السلوكية :** في محاولة لإلقاء المزيد من الضوء على مفهوم القيادة الإدارية و طبيعتها ، فقد حاولت بعض الدراسات أن تستوضح وجود أساليب قيادية ناجحة و أخرى غير ناجحة يتميز فيها الأفراد عن بعضهم البعض . ولعل من أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجال تلك التي قدمها عالم الإدارة دوجلاس ماجر يجور (dougls magreor) و التي أصبحت تعرف باسم نظريتي "س" و "ص" وباختصار يمكن تلخيص هذه النظريتين في الآتي :

## أ\_ النظرية س او القيادة الاستبدادية ( theory x ) :

1. ترى هذه النظرية أن العاملين في منظمة ما يوجد لديهم ميل طبيعي لكراهية أعمالهم ، و أنهم يلجؤون دائما إلى بعض الأساليب الخفية و التخريبية لتجنب أداء عملهم .
2. نظرا لان المرؤوسين يكرهون العمل ، فان أغلب الناس يجب إجبارهم ومراقبتهم و أيضا تهديده بالعقوبة إذا لم يتم تحقيق الأهداف المرجوة .
3. إن أغلب الناس في المنظمات يحبون أن يعملوا تحت إمرة رئيس و ذلك لتجنب المسؤوليات الوظيفية كلما أمكن ذلك .
4. إن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل -وفقا لما تراه هذه النظرية - تكمن في توفر العناصر الدافعة لدى الشخص .
5. إن العاملين يطمحون إلى وجود عنصر الضمان في عملهم . (جمال الدين لعويسات ، 2005 ، ص120)

## ب- النظرية ص أو القيادة الديمقراطية ( theory y ) :

تفترض هذه النظرية ما يلي :

1. أن الافراد في المنظمة لا توجد لديهم كراهية موروثه للعمل .
2. أن الافراد لا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة .

3. أن الافراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة وتهديد بالعقوبة .
4. أن الأفراد يرغبون في توفير الاطمئنان في عملهم و لكنهم في ذات الوقت يسعون إلى إشباع حاجات اجتماعية و نفسية ، بمعنى آخر فان عامل الضمان و الاستقرار في العمل ليس هو العامل الوحيد في إثارة حوافز الأفراد . ( جمال الدين لعويسات ، ص 121 )

### ج- نظرية الشبكة الإدارية (managerial grid) :

لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من بيليك و ملوتون في أوائل الستينات ، و النظرية مبنية على أبحاث و دراسات القيادة التي تم اجرائها في كل من جامعتي ميشيجان وواهايو بالولايات المتحدة الامريكية منذ الاربعينات ، و قيمة هذه النظرية مي أنها تتجنب التطرف نحو نظرية معينة و أخرى ، و إنما يمكن النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من عدة عوامل متداخلة . وتبنى هذه النظرية على بعدين هما :

1. الاهتمام بالأفراد في داخل المنظمة .
2. الاهتمام بالإنتاج او أداء المهام . ( جمال الدين لعويسات ، ص 121 )

### ثانيا : النظرية الموقفية في القيادة ( situational approach to leadership ) :

إن الافتراض الأساسي التي تقوم عليه النماذج الموقفية هو أن السلوك القيادي الملائم يتباين من موقف لآخر . ولذلك تمثل الهدف الأساسي للنظرية الموقفية في تحديد العوامل الأساسية و تحديد الكيفية التي تتفاعل بها من أجل تحديد السلوك الملائم للقائد . (علاء الدين عبد الغاني محمود ، 2011، ص 379)

وتعتبر سلسلة السلوك القيادي المقترحة بواسطة كل من Robert tannenbaum and zarren Schmidt 1958 ، من الأسس التي قامت عليها العديد من النظريات الموقفية التي حاولت تفسير السلوك القيادي ، وفي ظل هذا التدرج المقترح يتحرك السلوك القيادي من المدير الذي يستأثر بمفرده على اتخاذ القرار و حتى المدير الذي يترك لمرؤوسيه عملية اتخاذ القرار دون ادنى تدخل منه ان كل نقطة أو مرحلة على التدرج تتأثر بمجموعة من العوامل التي ترتبط بالمدير و بالمرؤوسين ، الشعور بالأمن . أما العوامل المرتبطة بالمرؤوسين و بالموقف ذاته . وتشمل العوامل الإدارية على قيم المدير ، الثقة في المرؤوسين ، الشعور بالأمن ، أما العوامل المرتبطة بالمرؤوسين فإنها تشتمل على حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية ، الرغبة في تحمل المسؤولية ، درجة الغموض الاهتمام بالمشكلة فهم الأهداف ، المعرفة ، الخبرة ، والتوقعات . أما المتغيرات الموقفية التي تؤثر على اتخاذ القرارات فإنها تشتمل على نوع التنظيم ، فعالية الجماعة ، المشكلة ذاتها ، ضغوط الوقت . (علاء الدين عبد الغاني محمود ، ص 380 )

و قد شجع الاطار الذي قدمه تانتبوم وشميدت و آخرون على القيام بمحاولات استهدفت تطوير نماذج أكثر شمولية و أكثر تكاملا . ومن أبرز هذه المحاولات نظرية فروم / ويتون ، النظرية الموقفية لفيدلر . (علاء الدين عبد الغاني محمود، ص 380 )

استخدام السلطة بواسطة المدير						
درجة حرية المرؤوسين						
المدير	المدير	المدير	المدير	المدير	المدير	المدير
يتخذ	يبيع	يبحث	يعرض	يعرض	يحدد	يترك
القرار	القرار	عن	قرار	المشكلة	المحددات	لمرؤوسيه
ثم	أي يبرر	الأفكار	مبدئي	ويحصل	(القيود)	حرية
يعلنه	القرار	ويدعو	قابل	على	ثم	اتخاذ
		للاسئلة	للتغيير	الاقتراحات	يطلب	القرار
			قبل أن	و يأخذ	من	دون
			يقرر	القرار	المجموعة	تحديد
					اتخاذ	قيود
					القرار	معينة

شكل رقم (02) : يمثل درجات المشاركة (علاء الدين عبد الغاني محمود، ص381)

## 5- العوامل المؤثرة لفاعلية القيادة و معوقاتهما :

لم يتفق الباحثون في موضوع القيادة حول مفهوم محدد لمصطلح الفاعلية لكن تطور البحوث و الدراسات في هذا الجانب أدت إلى تحديد مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تتفاعل مع بعضها البعض ، لتؤثر في اختيار القائد للنمط المناسب .

1-5 العوامل المحددة لفاعلية القيادة :

حدد الباحثون مجموعة من العوامل كمحددات لفاعلية القيادة ، عوامل تتعلق بالقائد نفسه ، عوامل تتعلق بالمرؤوسين و عوامل تتعلق بالموقف . ومن ثمة فإن النمط الذي يصلح في ظرف لمجموعة ما لا يصلح لظرف آخر و في مجموعة أخرى لذلك لا يوجد نمط قيادي ثابت ، و لقد أضاف حسين حريم لهذه العوامل عاملين يتمثلان في العوامل الخاصة بالمؤسسات و العوامل البيئية ، ويمكن إبراز هذه العوامل في النقاط التالية : ( فيروز شين ، ص 30)

1-1-5 عوامل تتعلق بالقائد نفسه : ويقصد بهذه العوامل معتقدات القائد ، قيمه ، قدراته والأهداف التي يرغب الوصول إليها . و أن هذه العوامل تؤثر في النمط سلوك القائد مع التابعين فإذا كان يتمتع بقيم الاحترام للمرؤوسين . ( فيروز شين ، ص 30)، مراعات مشاعرهم و بناء مناخ تسوده الثقة ، فهو إذا قائد ذو نمط ديمقراطي

1-1-5 عوامل خاصة بالمرؤوسين : إن المرؤوسين في المؤسسة يختلفون من حيث قدراتهم و خبراتهم ، كما يتفاوتون في قدرتهم على تحمل المسؤولية و درجة الاستقلالية . يختلف المرؤوسين أيضا في تفضيلهم للعمل الجماعي و الفردي ، و في مدى التزامهم بأهداف المؤسسة و أهدافهم الشخصية ، كل هذه التفاوتات تؤثر في النمط القيادي الذي يظهر في سلوك القائد . ( فيروز شين ، المرجع نفسه ، 31)

3-1-5 عوامل خاصة بالموقف : من المتغيرات المتعلقة بطبيعة الموقف ، إجراءات العمل و وضوح المهام ، درجة صعوبة العمل و تعقده ودرجة روتينيته ، مستوى القدرات و المهارات التي يتطلبها العمل ، بما في ذلك المشاكل التي يمكن أن توجد أثناء العمل و أولوية حلها ، كل هذه العوامل و غيرها تؤثر على النمط الذي يسلكه القائد ( فيروز شين ، المرجع نفسه ، 31)

4-1-5 عوامل خاصة بالمؤسسة : تختلف المؤسسات عن بعضها البعض ، فلكل مؤسسة ثقافة خاصة بها اهداف مختلفة و مناخ تنظيمي مختلف ، كما تختلف من حيث الحجم إلى مؤسسات كبيرة ، متوسطة و صغيرة ، و تختلف أيضا من حيث فروع ، تواجدها الإقليمي ، في هيكلها التنظيمي ، السياسات و الاستراتيجيات المتبعة . كل هذه العوامل تؤثر على نمط القيادة المتبع ، فنمط القيادة في المؤسسة العسكرية يختلف عن نمط القيادة في المؤسسات غير هادفة للربح . ( فيروز شين ، المرجع نفسه ، 31)

5-1-5 عوامل خاصة بالمحيط : إن تواجد المؤسسة في محيط تنافسي و شديد التغير ، بالإضافة إلى ثقافة المجتمع و الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية السائدة كلها تلعب دورا في التأثير على نمط القيادة ، فالقيادة زمن الاشتراكية تختلف عن القيادة في الدول الرأسمالية و تختلف عن الدول الإسلامية . ومع ظهور العولمة أصبح التوجه نحو المحيط هو أحد المتطلبات الضرورية للقيادة ، إذ يجب أن يكون لديهم رؤية عن مستقبل المؤسسة و أن يكونوا عالميين . ( فيروز شين ، ص 31 )

## 2-5 المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة :

هناك العديد من السلوكيات القيادية التي تحد من فاعلية القيادة ، مثل : محاولة تحقيق النجاح أو السمعة من خلال اسم الأب أو القريب أو حتى صديق ، الارتباط بالإنجازات الماضية رغم ان الواقع تغير ، القيم الخاطئة السائدة في المجتمع و من ثم في المؤسسة ، كعدم تولي المرأة لمناصب قيادية ، لأنها امرأة . لذلك سيتم ابراز العناصر التي تحد من فاعلية القيادة وهي : ( فيروز شين ، ص 34 )

### 1.2.5. الرغبة في بلوغ الكمال :

يطمح القادة دائما الى بلوغ درجة الكمال في انجازاتهم ، لكن هذا الشعور يمكن ان يكون نفسه سلبيا ، لأنه سيجعل القادة يقومون بكل شيء بأنفسهم ، و بالتالي سيشعرون المرؤوسين بأنهم لا يثقون بهم ، مما يؤدي الى عدم رضاهم و احباطهم بالإضافة الى تحقيق كل شيء و بمفردهم سيكون مستحيلا ، و ان لم يكن فسيكون فيه انحراف على النتائج التي يرغبون تحقيقها . ولقد حدد "miller" أهم السمات التي تحد من فاعلية القيادة في التالي :

❖ أن قيام القائد بأداء كل شيء بسبب ضغوطات و تخفيض في الإنتاج ، و لن يتمكن من الاستمرار . (

فيروز شين ، ص 34 )

❖ عدم الاستعانة بالزملاء سيؤدي الى نقص الكفاءات .

❖ صعوبة التكييف مع التغير يؤدي على نقص التقدم .

❖ الاستخدام الزائد للقواعد و الروتين يؤدي إلى صعوبة إنجاز العمل ، وعدم التجاوب المرن .

❖ عدم احترام آراء الآخرين يؤدي الى خفض الروح المعنوية و الدفاعية لدى الموظفين . ( فيروز شين ، ص 35 )

### 2.2.5. تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع :

إن محاولة إرضاء الآخرين غاية لا تدرك ، رغم ان هناك من يجب إرضاء من يرون فيهم القوة ، وهناك من يرضون الاخرين تجنباً للدخول معهم في صراعات . ولقد حدد miller بعض سلوكيات القادة الذين يتجنبون الصراعات من خلال إرضاء الجميع :

- ❖ إن الأفراد الذين يخافون من قول " لا " يلزمون أنفسهم بما لا يطيقونه ، مما يجعلهم يبرون بضغوط كبيرة ، و عند فشلهم فأنهم سيفقدون ثقة عملائهم ، موظفيهم و رؤسائهم .
- ❖ إن تجنب مواجهة المشاكل عادة ما يجعل الأمر أسوأ فلو كانت المشكلة تخص موظفا واحدا فإن عدم حلها سيؤدي إلى تدهور كبير وانخفاض في الروح المعنوية لدى الاخرين الذين اللذين سيتحملون نتائج هذه المشكلة .
- ❖ إن الافراد الذين يتجنبون المشاكل يلجؤون الى التلميحات و الأوهام ، وهذه الاشكال غير المباشرة في التواصل غير فعالة على الاطلاق ، بل تؤدي الى زعزعة العلاقات و سوء التفاهم .
- ❖ إرشادهم و توجيههم ، سنشكل عائقا أمام فاعليته لأنه يلبي رغبته الخاصة على مصلحة المؤسسة . ( فيروز شين ، ص 36 )

### 3.2.5 . الفشل في استخدام منظور أوسع :

إن انتقال الخبراء الفنيين في تخصص ما إلى مناصب قيادية في الإدارة الوسطى أو العليا ، يمكن أن يشكل عائقا أمام فاعليتهم ، لأنهم تعودوا على مسؤوليات محدودة و أكثر تخصصا ، فإذا ما تولوا مناصب قيادية فعليهم توسيع رؤيتهم و اكتساب مهارات إدارية إضافة الى المهارات الفنية الاتي يتمتعون بيها و نتيجة لفشلهم في استخدام منظور أوسع تظهر المشاكل التالية :

- ❖ سلوك المشرف سيكون عائقا في طريق تنمية أداء الموظفين .
- ❖ التأكيد على الجوانب الفنية للوظيفية يؤدي إلى تجاهل التنسيق بين جهود المرؤوسين و خلق روح التعاون بينهم . ( فيروز شين ، ص 36 )

### 4.2.5 . التبعية بدل القيادة :

إن المشرفين الجدد والمدبرين الجدد لابد ان يتعلمو كيفية أداء مسؤولياتهم ، وصنع القرار يتطلب منهم إحاطة كاملة بالمشاكل التي تواجه المؤسسة ، و المستقبل الذي تريد المؤسسة الوصول اليه .

و لذلك يجب أن يطلب المدير الجديد المشورة من رؤسائه و زملائه أو من ما سبق أن تقلدوا المنصب من قبل ، ولكن لا يترك لهم صنع القرار بل يتحمل المسؤولية كاملة فبقاء القائد تابعا لرؤسائه فاعليته . ( فيروز شين ، ص36 )

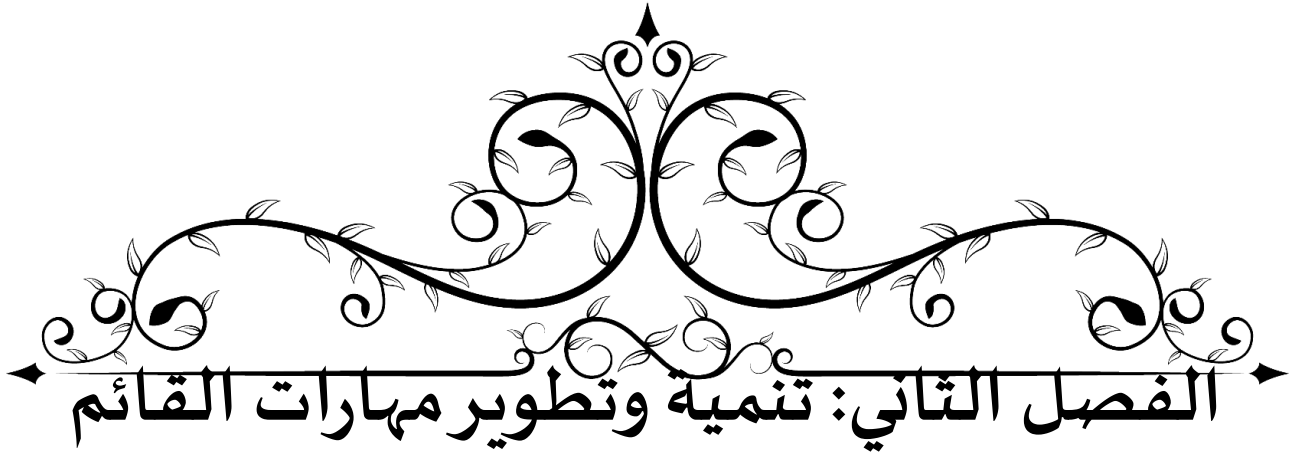
## خلاصة الفصل :

في هذا الفصل ، استكشفنا الاساليب و القيم القيادية للمتصل ، وهو شخصية ديناميكية ومؤثرة ، تمتلك قدرات استثنائية في توجيه وإلهام الآخرين. خلال الفصل ، درسنا سمات القيادة الفريدة للمتصل وكيف يستفيدون من مهاراتهم بشكل فعال لإحداث تغيير إيجابي وخلق تأثير دائم.

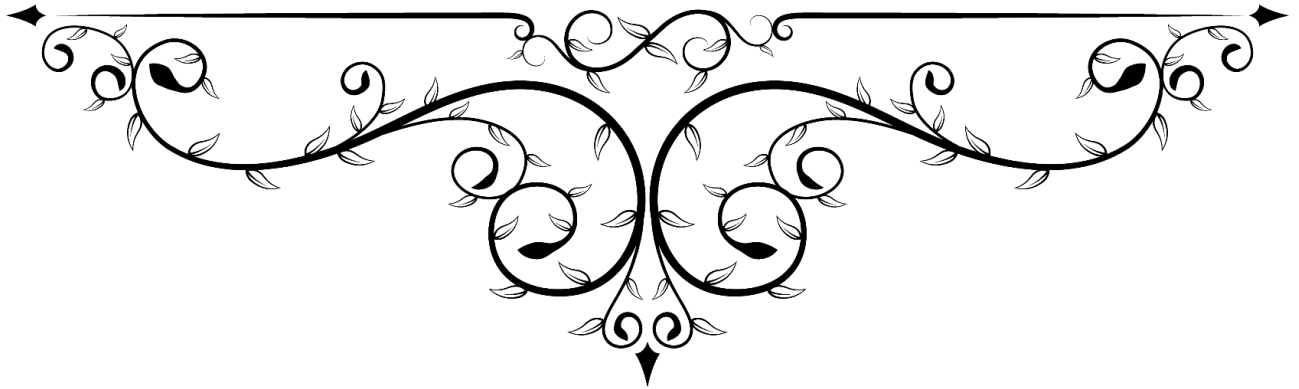
تتمثل إحدى الصفات المميزة للمتصل في قدرته على الاستماع والتعاطف مع الآخرين. إنهم يفهمون أهمية تعزيز بيئة من الثقة والتعاون ، ويقدررون بصدق أفكار ومخاوف وأفكار من حولهم. من خلال الاستماع باهتمام ، ينشئ المتصل روابط قوية ويسخر الحكمة الجماعية لفريقه ، ويدفعهم نحو النجاح. في أوقات عدم اليقين أو الشدائد ، يضيء المتصل كمنارة للطمأنينة.

لديهم مهارة رائعة في توصيل المعلومات المعقدة بطريقة واضحة وموجزة ، وتخفيف القلق وغرس الثقة في فريقهم ، بسلوك هادئ و متماسك ، يتنقل المتصل من خلال التحديات ، ويوجه فريقه نحو النتيجة المرجوة بتصميم لا يتزعزع.

تعد قدرات المتصل الاستثنائية في سرد القصص بمثابة أداة قوية للتفاعل والإلهام. من خلال السرد الجذاب ، يتواصلون على المستوى العاطفي ، مما يترك تأثيراً دائماً على جمهورهم. لا تنقل هذه القصص المعرفة فحسب ، بل تعزز أيضاً روابط أعمق وتخلق إحساساً مشتركاً بالهوية والهدف. وفوق كل شيء ، فإن المتصل يقود بالقدوة. إنهم يجسدون القيم والمبادئ التي ينادون بها ويلهمون الآخرين من خلال أفعالهم وأقوالهم. من خلال إظهار النزاهة والأصالة والالتزام الذي لا يتزعزع ، ينشئ المتصل أساساً للثقة ، ويشجع فريقه على اتباع قيادته ويصبح قادة في حد ذاته.



بالاتصال



تمهيد :

يكنم التواصل الفعال في صميم النجاح الشخصي والمهني. إنه المفتاح الذي يفتح الأبواب و يسد الفجوات ويعزز الاتصالات الهادفة. في هذا الفصل ، تبدأ رحلة تحويلية لاكتشاف الذات والنمو ، واستكشاف الاستراتيجيات والتقنيات والعقليات الأساسية لتطوير مهارات الاتصال وتعزيزها.

في هذا الفصل ، سوف نتعمق في الجوانب الأساسية للتواصل ، ونفصل مكوناته المختلفة ونفحص القوة التي يمتلكونها. سوف نستكشف فن الاستماع الفعال ، ونتعلم كيف ننسجم مع وجهات نظر الآخرين ونفهم حقاً أفكارهم وعواطفهم. سوف نكتشف كيف يعزز التعاطف التواصل ويعزز بيئة الثقة ، بينما تمكننا القدرة على التكيف من تكييف أسلوب الاتصال لدينا مع المواقف والجماهير المتنوعة.

سي تعمق الفصل أيضاً في تعقيدات التواصل اللفظي وغير اللفظي ، واستكشاف الفروق الدقيقة في النغمة ولغة الجسد وتعبيرات الوجه. سنكشف عن تأثير هذه الإشارات الخفية في نقل رسالتنا بشكل فعال وخلق انطباع دائم. بالإضافة إلى ذلك ، سوف نستكشف فن سرد القصص وكيف يمكن أن يأسر الآخرين وإشراكهم ، مما يترك تأثيراً عميقاً على قلوبهم وعقولهم. خلال هذا الفصل ، سنتزود بالأدوات والاستراتيجيات لتطوير وصقل مهارات الاتصال لدى القائم بالاتصال ، وتمكين التعبير بثقة وأصالة ووضوح.

## 1- أنواع مهارات القائم بالاتصال .

### 1-1 مهارة التحدث :talking skill

يعد التحدث فنا و مهارة و موهبة ، فهو فن لأنه شخصي ، أي يعتمد على شخصية الانسان ومقدار حماسته و إبداعه . وهو مهارة لأنه يحتاج إلى التنمية و التدريب و التحسين للوصول إلى الأفضل . ويقضي الناس نعظم أوقاتهم يتكلمون ، و مع ذلك فإنهم يهربون التحدث أمام جمهور من الناس ، و هذا شعور طبيعي لدى كل الناس تقريبا وان الذين يتقنون هذه المهارة يتمتعون بميزة كبيرة تجاه غيرهم في العمل و الوظيفة . ربحي مصطفى عليان . عدنان محمود الطوباسي ، 2005 ، ص 152 )

ويجب أن نعرف أن مهارة التحدث كواحدة من مهارات الاتصال الأساسية تكتمل و تتكامل مع المهارات الأخرى اللازمة للاتصال الناجح و الفعال و يمكن القول أن أهم خطوة للحديث الناجح هي الاعداد المسبق له و هذه الخطوة تحتاج ما يلي :

- ❖ التعرف على الجمهور المستمع من حيث خصائصه و صفاته .
  - ❖ اختيار الموضوع بدقة .
  - ❖ تحديد الغرض من الحديث : الاخبار ، الاقناع ، الامتاع .
  - ❖ جمع المعلومات .
  - ❖ تنظيم محتوى الحديث .
  - ❖ طريقة تقديم الحديث . (ربحي مصطفى عليان . عدنان محمود الطوباسي ، ص.153)
- ### 1-1-1 نصائح لتطوير مهارة التحدث :

تعرف على الأفراد الذين تتحدث اليهم بشكل جيد و ذلك من أجل تفصيل الرسالة التي تناسبهم من حيث المضمون و اللغة و الشكل .

ركز على محتوى الحديث بتقديم معلومات كافية و صادقة و تتناسب مع مستوى استخدام الصوت المناسب عند التحدث من خلال :

- ❖ عدم التحدث بصوت مرتفع جدا .
- ❖ التنويع في نغمة الصوت و سرعة الأداء .

❖ الاهتمام بالفواصل و التوقف بين الجمل .

❖ التركيز و الضغط و التأكيد على الكلمات المهمة .

❖ وضوح الصوت و اللفظ الجيد .

تجنب اللزمات الصوتية وهي عبارة عن كلمات أو حركات تلازم الفرد اثناء حديثه و يكررها دون وعي و دون داع ، ومن أمثلة ذلك اللزمات اللفظية مثل و على فكرة ، بالمناسبة و اللزمات الحركية مثل الظرب على الطاولة .(ربحي مصطفى عليان . عدنان محمود الطوباسي ، ص 155)

استخدام الوسائل السمعية و البصرية كالصور و الخرائط و الرسومات و الشرائح و الأشرطة ..... الخ. و التي تخدم الغرض . و يجب أن تجهز هذه الوسائل مسبقا و تتدرب على استخدامها .  
الثقة في النفس ضرورة جدا لنجاح المتحدث ، و يجب أن يتخطى عقبة الخوف قبل البدئ في الحديث .  
يجب عدم اغراق الجمهور بالتفاصيل و الاحتفاظ ببعضها للمناقشة .(ربحي مصطفى عليان . عدنان محمود الطوباسي ، ص 156).

## 2-1 مهارة الاستماع ( الاصغاء ) :

تمثل مهارة الاستماع الوجه الآخر لمهارة الحديث ..... ومنهما يتحدد طرفا عملية الاتصال الرئيسيين: المرسل و المستقبل أي المتحدث و المستمع ، و تحدد بالتالي ملامح عملية الاتصال الشفوي .... وبينما يقوم الأول بوضع أفكاره في رموز يقوم الثاني باستقبال هذه الرموز و ترجمتها عبر أجهزة الاستماع و الادراك لديه ..... فلكي نستجيب للآخرين بوضوح لابد أن نصغي إلى الرسائل التي يرسلونها وبدون هذا الانصات لا تنجح أسسا عملية الاتصال .

و الاتصال الشفهي أقدم و أفعل عمليات الاتصال . فقد عرفه الانسان وأدرك أهميته منذ أقدم العصور . وقد أضافت التكنولوجيا بعدا آخر ، وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التلفون السلكي و اللاسلكي المرئي أو المحمول و أصبح من الممكن تخطي الحواجز الجغرافية و الاتصال شفهيًا بالآخرين في أقصى الأرض .( محمد منير حجاب ، 2000 ، ص 11)

1-2-1 تنمية مهارة الاستماع الجيد :

على الرغم من أن الإنسان يبدأ في بناء وتنمية مهارة الاستماع لديه منذ نعومة أظفاره ..... ويكتسب مع الزمن عادات لممارسة الاستماع إلا أنه يستطيع تنمية هذه المهارة وتحسينها ، ويمكن للفرد تحسين هذه المهارة من خلال تلافي معوقات الاستماع الجيد التالية واتباع تكتيكات عديدة أهمها :

❖ **تنمية القدرة على التذكر :** فالإنسان عن طريق الذاكرة يحزن قدرا هائلا من المعلومات ويستطيع أن يسترجع أية معلومة يريدتها من الذاكرة في ثواني ...و تتطلب عملية الاستماع من الفرد أن ينظم ما يقوله المتحدث بطريقة ما تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومة المختزنة في الذاكرة لتقييمها وبناء استجابة محددة. ( محمد منير حجاب، 2000، ص 64)

❖ **الاستفادة من طبيعة البناء المعرفي للفرد :** نستطيع من خلال البناء المعرفي أن نتعرف على طبيعة الثقافة السائدة بمكوناتها المختلفة ، و الفروقات الفردية بين الأفراد الذين نتعامل معهم في هذا العالم المتغير . وذلك كمدخل لفهم الآخرين وتحديد طريقة التعامل معهم ، ففهم الآخرين و التعرف عليهم هو المتاح لبناء علاقة فعالة . ( محمد منير حجاب، 2000 ، ص 66)

❖ **الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد :** الاستماع نصف عملية وهو كالحديث مهارة يكن تنميتها من خلال تكوين عادات انصات جيدة وهو ليس مجرد لباقة اجتماعية وإنما هو فرصة لاستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات وتساعد القواعد التالية في عملية تنمية هذه المهارة بما يساعد على نجاح الاتصال في كافة المجالات الإعلامية والتربوية و الدعوية والإدارية وهي : الانتباه للمتحدث وتوجيه طاقاته وقدراته العقلية و الجسدية نحو الاستماع ، تلافي العوامل التي تؤثرت على الانتباه مثل المؤثرات الطبيعية و النفسية و الفيزيولوجية والمؤثرات الخاصة ببيئة العمل . . ( محمد منير حجاب ، 2000، ص 66)

❖ **اللغة اللفظية :** فينبغي مراعات الآتي : الالتزام بمخارج الحروف وتجنب أخطاء النطق ، اختيار الأفكار بحكمة و بطريقة تشبع اهتمام القارئ ، ترتيب الأفكار بطريقة و تلافي التناقض بينها في اطار سياق الحديث الواحد ، تبسيط المعاني لمساعدة المتلقي على الفهم ، تجنب الكلمات الصعبة و توخي الدقة و السهولة . ( محمد منير حجاب ، 2000 ، 69)

❖ **الصمت :** الهدف الأساسي من الصمت هو الحدة من تشوه المعلومات التي تتدفق من المتحدث فهو يساعد على تركيز الانتباه ، و الصمت في حد ذاته وسيلة لتبادل المعلومات مع المتحدث فهو يعني من

ناحية أبي معك مهتم بكل ما تقول وأفهمه ، مما يشجع استمرار المتحدث بالكلام فالصمت مهم فأنت لا يمكنك الاستماع للآخرين و أنت تتكلم ، فاستمع أكثر مما تتكلم . ( محمد منير حجاب ، ص 69 )

❖ المتابعة : وتعني الانباه للحديث والتعرف على هدف المتحدث و هل هو ضمني أم مباشر و تعرف الأفكار الرئيسية و الأفكار الفرعية التي تؤدي الى تطوير هدف الحديث و ميز بين المبدأ و الفكرة والمثال و الدليل و البرهان . ( محمد منير حجاب ، 2000 ، ص 70 )

❖ التجاوب : و يتحقق التجاوب من خلال تكتيكات عديدة أهمها : ضع نفسك مكان المتحدث تقبل المناقشة و تجنب انتقاد المتحدث ، لا تغضب بسهولة ، أسأل . ( محمد منير حجاب ، 2000 ، ص 71 )

- تركيز الانتباه على كل ما يقوله المتحدث من أفكار رئيسية .
- التفرغ التام وعدم الإنشغال بأشياء أو موضوعات أخرى
- الانتباه لكل كلمة تقال .

• الاصغاء لغرض الفهم لا للمعارضة و المناقضة . ( شريف الحموي ، 2006 ، ص 42 )

• تجنب ائقال المستمع بالتفاصيل و الأرقام .

• كن حذرا أثناء الحديث فإن المستمع يصدقه بناء على الثقة فيك .

• حافظ على ابتسامتك و هدوء أعصابك اثناء الحديث و يمكن تلخيص ذلك كن منصتا قبل

أن تكون متحدثا . ( شريف الحموي ، ص 43 )

2-2-1 معوقات الاستماع : تنشأ مقومات الاستماع لأسباب عديدة أهمها فقدان الإحساس بالمسؤولية

لدى المستمع وفقدان الإحساس بأهميته كعضو أساسي مشارك و فعال تتوقف عليه تحقيق الحديث

لأهدافه الاتصالية و في ضوء ذلك يمكننا تحديد أهم معوقات الاستماع في الجوانب التالية :

❖ فقدان الهدف : فالمستمع الذي يعثر بأن الحديث لن يقدم اليه معلومات جديدة ، أو مشكلات معينة

، أو أنه لن يمتعه ، لن يشعر بأهمية الحديث على الاطلاق ، بل إنه لن يشجع المتحدث على الاستمرار و

بالتالي سيتوقف الاتصال . محمد منير حجاب ، 2000 ، ص 62 )

❖ تفاهة الحديث : ذلك إذا شعر المستمع بأن الحديث غير معد ، أو غير مهم أو أن المتحدث فيه لن يضيف

جديدا . أو اذا شعر المتحدث نفسه لا يتوقع أن ينصت المستمعون عليه سينصرف أيضا عن الاستماع

ويتوقف الاتصال . . محمد منير حجاب ، 2000 ، ص 62 )

❖ التشويش : يعد أحد معوقات الاستماع ويتمثل هذا في الضوضاء و الأحوال البيئية المختلفة التي تحول

عن الاستمرار في عملية الاتصال . (محمد منير حجاب ، ص 62)

❖ السرحان و اللامبالاة : السرحان هو نوع من التشويش العقلي ويحدث حين يكون المستمع مشتغلا ذهنيا

بمشاكله أو مشوش عاطفيا ، أما اللامبالاة هي عندما يكون المستمع غير مهتم و لا يعطي أي اهتمام للمتحدث و ذلك لعدم اقتناعه بنا يقول أو لعدم احترامه و تقديره له . (محمد منير حجاب ، ص

6362.)

❖ عدم الصبر : عندما يكون المستمع قلقا أو متوترا أو متعجلا للانصراف ، فلا يعطي اهتماما للحديث و

يقاطع المتحدث كثيرا وقد يقطع الحديث ويتصرف مسرعا . (محمد منير حجاب ، ص 63)

❖ الميل للانتقاد : السلوك النقدي المتعجرف لدى المستمع يعوق الاستماع الجيد لأن كل اهتمامه حينئذ

يكون مركزا للنقد أكثر من الانصات و لتحين الفرص لإظهار الانتقادات أكثر للاستجابة للمتحدث .

(محمد منير حجاب ، ص 63)

### 3-1 مهارة التفكير thinking skill :

لا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق ، و إنما المقصود به استعمال الفكر بسرعة

في المواقف و العلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال . لذلك يجب أن لا يتعجل الفرد عرض فكرة أو مشكلة على رئيسه أو حتى مرؤوسيه ، قبل ان يتم التفكير فيها و يحللها و إلا كانت اتصالاته عرضة لبعض

مشكلات إساءة الفهم . (حميد الطائي . بشير العلاق، 2009، ص 101)

إن المهارات المتعلقة بالاتصالات تستدعي من الفرد أن يستخدم كل من التفكير التحليلي و التفكير

الابتكاري . فكلاهما يساعد في تنمية مهارات التفكير لدى المرؤوسين لنجاح عملية الإنصات. (حميد الطائي .

بشير العلاق، ص 101)

### 1-3-1 الفرق بين التفكير التحليلي و التفكير الابتكاري :

يختلف الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في التعامل مع المشكلات التي تواجهه على حسب نوع هذه

المشكلات : فإذا كانت هذه المشكلات لها حل وحيد صحيح ، فإنه يستخدم لها التفكير التحليلي أما إذا كانت

هذه المشكلات ليست تقليدية و ليس لها حل وحيد ، فإنه يستخدم لها التفكير الابتكاري . (حميد الطائي .

بشير العلاق، ص 102)

ونوضح فيما يلي بعض الفروقات الجوهرية بين النوعين من التفكير لاستخدام كل منها في اجراء اتصالاتك:

التفكير التحليلي	التفكير الابتكاري
1- يعتمد على النطق و اتباع خطوات علمية مطقية للوصول إلى الداخل	1- يعتمد على التخيل و الابداع
2- يحاول الوصول إلى الحل الصحيح الفريد .	2- التركيز على تدفق الأفكار و تعددها للوصول على أكبر عدد منها .
3- يقلص الأفكار المعروضة و يستبعد غير الصالح منها أولاً بأول ، وتقليل البدائل حتي يصل إلى الحل الصحيح (تفكير انكماشى).	3- يولد ثروة من الأفكار المختلفة (تفكير انفراجي).
4- يحلل المشكلة و يغوص في أعماقها و تجنب التفرعات غير المرتبطة بصورة لصيقة بالمشكلة (تفكير رأسي)	4- يتعرض لكل الأفكار المختلفة المرتبطة منها و غير المرتبطة بالمشكلة ، و يأخذ حتى الساذج منها وغير المعلن ( تفكير أفقي )
5- إتباع أسلوب متسلسل في خطوات عملية	5- إتباع أسلوب غير متسلسل حيث يتم القفز من فكرة لأخرى و من مسار تفكير لآخر .
6- اشتراط الصواب في كل خطوة من خطواته ، حيث يؤدي عدم صواب خطوة ما إلى عدم صلاحية الحل الأخير .	6- لا يشترط الصواب في كل خطوة من خطواته .
7- يتبع المسارات الأكثر احتمالاً .	7- يتبع المسارات الأقل احتمالاً .

جدول رقم (02): الفرق بين التفكير التحليلي و التفكير الابتكاري ( حميد الطائي . بشير العلاق، ص103)

4-1 القراءة و الكتابة :

1-4-1 مهارة القراءة :

والقراءة عملية فكرية عقلية شديدة التعقيد ، وترتبط بالنشاط العقلي والفيسيولوجي للإنسان ، إضافة إلى حاسة البصر وأداة للنطق و الحالة النفسية ، و القراءة تتضمن قراءة السطور و قراءة ما بين السطور و قراءة ما وراء السطور وهي القراءة الإبداعية المطلوبة للإعلامي التربوي. (إسماعيل عبد الفتاح الكافي ، 2019 ، ص 88 )

2-4-1 مهارة الكتابة :

الكتابة مهارة مرتبطة بالقراءة ، و تتميز عن الحديث وتسمح بالرجوع إلى المعلومات وقت الحاجة وتسمح بتوصيل المعلومات المراد إيصالها . (إسماعيل عبد الفتاح الكافي ، ص 88).

5-1 مهارة الإرشاد و التوجيه :

الإرشاد مهارة أساسية لكل رئيس ، والوقت الذي سيمضيه في الإرشاد سيقود إلى تحسين الأداء إذا اتبعت المبادئ التالية :

- ❖ المرشدون الجيدون يدرّبون الموظفين على أداء مهامهم بالطريقة الصحيحة باستمرار بالرغم من أن معظم الإرشاد يتم في النواحي الفنية للوظيفة ، إلا أنه يمكنك إرشاد الموظفين لتطوير مهاراتهم الشخصية و مهارات فريقهم .
- ❖ أجمع الناس يوميا ، جماعة أو أفرادا ، للتوصل إلى اتفاق حول ما هو متوقع منهم .
- ❖ ضع الأطر للمهارات التي تتوقع من الآخرين استعمالها .
- ❖ ساعد زملاءك في إيجاد حلول عن طريق اكتشاف الذات خطوة بخطوة .
- ❖ أرفع من مهارات زملاءك بتوضيح ما تريدهم أن يفعلوا موضحا لهم كيف يعملونه ، واسمح لهم ان يحاولوا ذلك و أنت تراقبهم ، ثم اعطائهم رجع صدى عن أدائهم .
- ❖ دع زملاءك يعملون متى كان أدائهم أقل من المتوقعات المتفق عليها .
- ❖ إذا فشل زملاءك في القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة ، فوضح لهم ذلك مرة ثانية . اسألهم ليؤكدوا لك فهمهم للمهمة . دعهم يبرهنون لك بتوضيح كيف يقومون بالأداء عمليا .

- ❖ إذا لم يتطور زملاءك بعد عدة محاولات فقرر إذا ما كان السبب هو احتياجهم إلى المزيد من القدرات أم عدمها ، و إذا كان السبب هو عدم القدرات ، فانقل الشخص إلى وظيفة أخرى تتناسب مع مهاراته .
- ❖ أم اذا كان السبب هو الفرد ، فحدد السبب و الحل . اذ لم ينجح ذلك - و أقلية (محمد منير حجاب ، 2007، ص321) بسيطة لا تستجيب - فوقع عليها عقوبات وربما الفصل .
- ❖ أعطي للناس " رجع صدى " تغذية راجعة باستمرار . وكلما سمحت الظروف قم بقياس أدائهم حتى يكونوا على بينة إذا كان أدائهم في تحسن أم في تراجع .
- ❖ مع تحسين مهاراتهم ، شجعهم لاكتشاف طرق جديدة و أفضل لأداء العمل ، وأثني على أفكارهم الجديدة .
- ❖ دعهم يبتكرون آرائهم و أفكارهم الجديدة حتى و إن لم تطابق طرقهم الجديدة تصورك عن الطريقة المثلى . قم بتشخيص الأدوار التي تتوقعها من الآخرين .
- ❖ شجع الآخرين ليعملوا بطريقة أفضل .
- ❖ أخبرهم متى حققوا التوقعات و متى تجاوزوها . أخبرهم بذلك في الحال و حدد ما شاهدته . اسأل
- ❖ هم بما شعروا اتجاه التطوير ، و كيف يتوقعون له أن يستمر .
- ❖ أخبر الموظفين الذين لم يقوموا بعمل جيد:
- ❖ في أقرب فرصة ممكنة .
- ❖ في مكان بعيد عن مرأى الموظفين الآخرين .
- ❖ بأن تكون محددًا بخصوص ما لم تكون راضيا عنه .
- ❖ باكتشاف ما يشعر به الموظف .
- ❖ بالتركيز على المشكلة و ليس على الشخص . دائما استعمل أنا و ليس أنت في ملاحظاتك .
- ❖ عدم استعمال ألفاظ نابية قط .
- ❖ إشراك الموظف في إيجاد حل .
- ❖ تلخيص التوقعات بوضوح . ( محمد منير حجاب ، 2007، ص322)

## 6-1 مهارة إصدار الأوامر :

عندما يفكر أي شخص بإصدار أمر ما لابد أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- ❖ العامل الأول : الموقف .

❖ العامل الثاني : الشخصي .( محمد منير حجاب ، 2007، ص 328 )

ويسأل نفسه سؤالا ، هل الأمر موجه لشخص منتج أم لشخص متقاعس كسول ؟ لأن كل شخص له نوع من الأوامر يجب أن يتخذها مصدر الأمر ، و أنواع الأوامر هي :

❖ الأمر الصريح المباشر : ونضطر إلى استخدام هذا النوع مع المهملين و الكسولين العنيدين و الذين تنقصهم القدرة على التركيز .

❖ الأمر بصيغة طلب : ويستخدم إذا كان العمل روتينيا ، وكانت علاقة القائد بالموظف مبنية على الثقة المتبادلة .

❖ الأمر التطوعي : يميز الموظف التوافق للعمل و الذي يميل إلى التطوع و التميز في نفس الوقت .

❖ الأمر بصيغة سؤال : هذا النوع من أفضل طرق اصدار الأوامر ولكن عندما يلقي على الموظفين المتحفزين و المجتهدين يصبح جهدا جماعيا يشاركون في التخطيط فيه والتفكير و التنفيذ أيضا . مثلا متى نفعل كذا ؟ و هل من الضروري أن نفعل ذلك؟.

و لكن سنلاحظ أن هناك بعض الصعوبات لأنك تتعامل مع فئات مختلفة من الموظفين ، فمثلا هناك فئة تصيد الأخطاء و تسعد ( محمد منير حجاب ، 2007، ص 329 ) لتنفيذ التعليمات التي يتضمنها السؤال فقط لمجرد رغبتهم في أن يقع القائد في خطأ ، وهناك فئة أخرى تنظر للأمر بصيغة سؤال على أنه علامة ضعف ، فيتجاهلون تنفيذ المطلوب لأنه لم يوضع أساسا في صيغة الأمر . ( محمد منير حجاب ، 2007، ص 330 )

## 7-1 المهارات التكنولوجية :

هي مجموعة من المعارف و المهارات و الاتجاهات و الإمكانيات التي يمتلكها المدراء في مجال التكنولوجيا مثل استعمال الحاسوب و تقنياته و برامج و الأنترنت والأدوات التكنولوجية ووسائل الاتصالات الحديثة . ومن هذه المهارات:

❖ القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد كافة الأنشطة الفنية و الإدارية

❖ القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد البرامج

❖ استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المختلفة

❖ الاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة لتصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة بالعاملين (بلال خلف

السكرانه ، 2010، ص 47 )

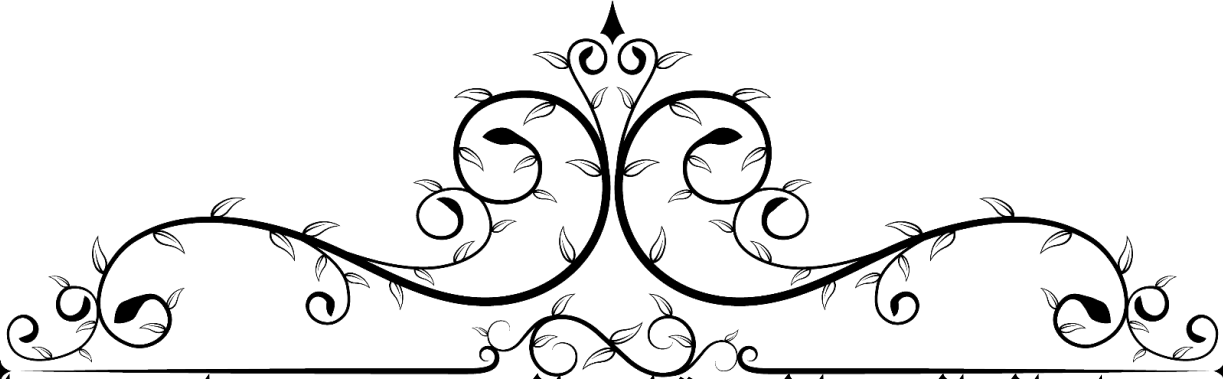
- ❖ يتقن المهارات الأساسية في استخدام الحاسب
- ❖ يتعامل مع تقنيات تعتمد على استخدام الحاسب مثل النسخة ، الطباعة
- ❖ يحوسب المعلومات و البيانات إلكترونيا
- ❖ يستخدم البرامج الحاسوبية بفاعلية . وورد ، إكسال ، بور بوينت .
- ❖ يتقن مهارات الاتصال مع العاملين في المؤسسة عبر الأنترنت
- ❖ يعمل على تسهيل تبادل البيانات و المعلومات بين العاملين و أصحاب العلاقة في المؤسسة (بلال خلف السكارنه ، ص.48 )

### خلاصة الفصل :

في هذا الفصل ، شرعنا في رحلة تحويلية لاكتشاف الذات والنمو ، واستكشاف الاستراتيجيات والتقنيات والعقليات الأساسية اللازمة لتطوير وتعزيز مهارات الاتصال لدينا و التواصل كما تعلمنا ، هو فن متعدد الأوجه يحمل مفتاح النجاح الشخصي والمهني.

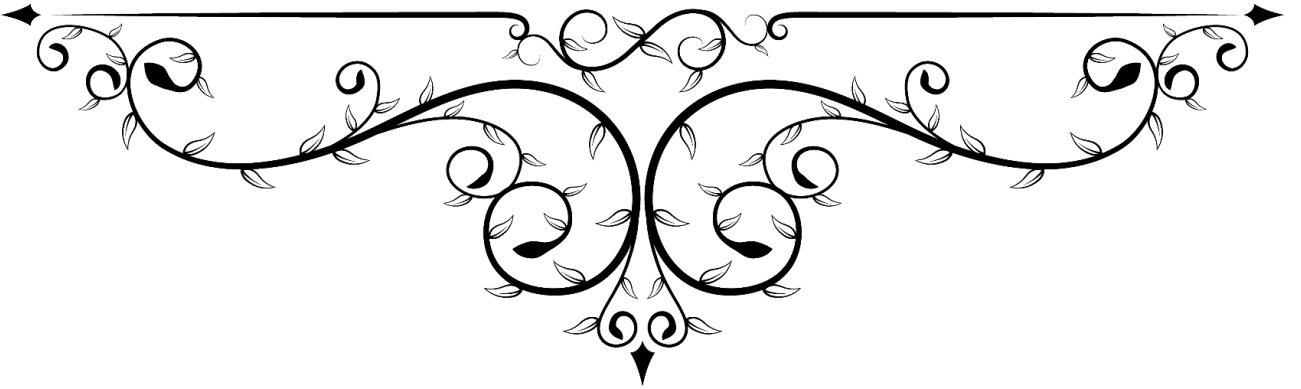
لقد تعمقنا في الجوانب الأساسية للتواصل ، مدركين أن الاستماع الفعال هو حجر الزاوية للتواصل الفعال. من خلال شحذ قدرتنا على الاستماع وفهم وجهات نظر الآخرين حقًا ، فإننا ننمي علاقات أعمق ونبني الثقة. كما ظهر التعاطف كعنصر حيوي ، يمكننا من وضع أنفسنا في مكان الآخرين ، وتعزيز التفاهم ، ورعاية العلاقات الهادفة.

بينما نختتم هذا الفصل ، نشجع على التفكير في رحلة الاتصال باحتضان المعرفة والمهارات التي تم اكتسابها ، والاستمرار في تعزيز النمو كمتواصل. من خلال الاستثمار في تطوير مهارات الاتصال ، فسوف تطلق العنان لبناء علاقات أقوى ، والتأثير على النتائج ، وتشكيل مستقبل مليء بالنجاح والوفاء.



الفصل الثالث: المعوقات التي تحد من استخدام

القائم بالاتصال مهارات القيادة



## تمهيد :

القيادة هي رحلة تحويلية تتطلب التنقل بين مختلف التحديات والعقبات. في هذا الفصل ، نتعمق في موضوع العراقيل التي تحول دون استخدام المهارات القيادية ، ونسلط الضوء على العقبات التي يمكن أن تعرقل تقدمنا وتعيق قدرتنا على القيادة بامتياز. من خلال فهم هذه الحواجز ومعالجتها بشكل مباشر ، يمكننا التحرر من قبضتها وإطلاق العنان لإمكاناتنا القيادية الكاملة.

تأتي العراقيل بأشكال عديدة ويمكن أن تظهر داخل أنفسنا أو في بيئتنا الخارجية. يمكن أن تكون متأصلة في الخوف ، الشك الذاتي ، الموارد المحدودة ، مقاومة التغيير ، أو التواصل غير الفعال ، من بين عوامل أخرى. يشكل كل حاجز تحديًا فريدًا ، لكنهم جميعًا يشتركون في خاصية واحدة مشتركة - يمكنهم منعنا من تحقيق قدراتنا القيادية الحقيقية.

التواصل الفعال هو مهارة قيادية حاسمة ، ومع ذلك يمكن أن تعيق الحواجز قدرتنا على نقل رؤيتنا وإلهام الآخرين وبناء علاقات ذات مغزى. نتصدى للعقبات مثل مهارات الاستماع الضعيفة وسوء التواصل وتقنيات الإيصال غير الملائمة. من خلال الاستراتيجيات والتمارين العملية ، نهدف إلى تعزيز مهارات الاتصال لدينا والتغلب على هذه الحواجز.

في عناصر الفصل ، سوف نتعمق أكثر في كل حاجز ، ونوفر الأدوات العملية ، والرؤى ، والتقنيات للتغلب عليها. من خلال التعرف على هذه الحواجز ومعالجتها ، يمكننا التحرر من قيودها ، وتطوير مهاراتنا القيادية ، وتمكين أنفسنا لإحداث تأثير دائم. هل أنت مستعد للشروع في هذه الرحلة التحويلية المتمثلة في اختراق الحواجز وإطلاق العنان لقدراتك القيادية.

## 1- المعوقات التي تحد من استخدام مهارات القيادة .

### 1-1 معوقات الاتصال مع الاخرين

#### 1-1-1 المعوقات التنظيمية:

وتعود في الغالب إلى أسباب نابعة من طبيعة التنظيم أهمها : كبر حجم التنظيم و انتشار أقسامه في أماكن متعددة ، وتعدد مستوياته الإدارية ... فالاتصالات تكون أسهل كلما كان التنظيم صغير الحجم و كلما تجمعت أقسامه في مكان واحد ، وتكون أكثر صعوبة كلما كبر حجمه و كلما تكاثرت وحداته وفرعه و امتدت في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي ... كما أن تعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال أي طول المسافة التي تقطعها البيانات من المستوى الأعلى إلى المستويات الأدنى بالعكس . ( نواف كنعان ، 2006 ، ص 407 . 408 )

#### 2-1-1 المعوقات النفسية و الشخصية :

ومن أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر ، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ، و مشكلة التعصب الأعمى و الأنانية و الرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات و ترشيحها ، و مشكلة الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل ، وتباين الإدراك بينهما ، وشعور أحدهما بأنه يعرف كل شيء و مشكلة الاكراه على الاتصال و القصور في أجهزة الاتصال كالنطق أو السمع ، و مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر . ( ربحي مصطفى عليان . عدنان محمود الطوباسي ، ص 159.158 )

#### 3-1-1 المعوقات الفنية :

تنشأ هذه المعوقات نتيجة قصور عنصر أو آخر من عناصر عملية الاتصال و من أمثلة هذه المعوقات :

- ❖ عدم قدرة المرسل على تحديد هدف واضح لعملية الاتصال
- ❖ عدم قدرة المرسل على نقل موضوع الاتصال إلى المرسل إليه
- ❖ عدم قدرة المرسل على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
- ❖ إتمام عملية الاتصال في وقت غير مناسب (علاء محمد القاضي . بكر حمدان ، 2010 ، ص 64 )

#### 4-1-1 المعوقات المادية :

وأخيرا تختص هذه المجموعة من العوائق بالجوانب المادية لعملية الاتصالات ،فتنصب على المكان ومدى مناسبته وتهيئته و الضوضاء المؤثرة عليه ، و قد تجت هذه المجموعة المشكلات الآتية :

- ❖ ضيق المكان

❖ كثرة الضوضاء

❖ سوء التهوية

❖ تعطيلات الجلسة بسبب دخول وخروج أشخاص (علي محمد عبد الوهاب، 1987، ص 27)

## 2. المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة .

### 1.2 المتغيرات المزاجية :

❖ انخفاض درجة الثقة في الآخرين : وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد في تابعيه أو لثقته المتزايدة في ذاته.

❖ الثقة المتزايدة بالذات: حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة و التثبيت بالرأي و عدم تقبل النقد .

❖ الخوف من نجاح الآخرين : ويسبب ذلك في محاولة القضاء على الكوادر الجديدة و حجب المعلومات و الخبرات الكفيلة بتيسير أدائهم لمهامهم و عدم تفويض السلطة إليهم . ( محمد الصيرفي ، 2006 ، ص 286 )

### 2.2 متغيرات دافعية :

وتتمثل تلك المتغيرات في :

❖ غياب التحدي : ويترتب على ذلك تفشي حالة من القنوط لدى القائد و تولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعي لتنمية خبراته ومهاراته نظراً لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة .

❖ عدم السعي نحو المعرفة : ويترتب على ذلك تضائل معلوماته و ضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التي يواجهها و جهله بالقوانين و العجز عن الإحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات .

❖ طوال مدة البقاء في المنصب : ويترتب على ذلك تكوين البطالة السيئة و الاستهتار بالقوانين و اللوائح و إشاعة روح الخوف من المسؤولية لدى الآخرين و زيادة المسافة بينه وبين أتباعه و ربما تصل إلى حد الاحتجاب.(محمد الصيرفي ،ص287 )

### 3.2 متغيرات أخلاقية :

❖ ضعف الوازع الديني : ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكي بالقيم و المعايير الأخلاقية و تضائل الإخلاص للمنظمة و الخضوع للرؤساء و إهدار حقوق الآخرين و الانهيار وقت الشدة .

- ❖ الانانية والانتهازية الاجتماعية : و يترتب على ذلك أن يمتنع القائد عن ابداء النصيحة و المشورة لأتباعه و أن يبخل بإبداعاته على المنظمة و أن يسخر ذكائه في إرضاء جميع الأطراف .
- ❖ الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة : و يترتب على ذلك تفشي المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة و الحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للآخرين . ( محمد الصيرفي ، ص 288 )

#### 4.2 ضغوط ثقافية:

وتتمثل هذه الضغوط فيما يلي :

- ❖ ضغوط الجماعات المرجعية : و يترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلا عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها و الغير مشروع . التساهل مع العاملين منهم حين يخطئون و تجنب عقابهم بقدر المستطاع .
- ❖ ضغوط الرؤساء : و يترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم و اهتزاز صورة المدير أمام أتباعه و تسخير موارد المنظمة لإرضائهم وتحقيق مأربهم .
- ❖ ضغوط اقتصادية و اجتماعية : و يترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعمله بشكل مستقل و بصورة نزيهة و قد يتورط في انحرافات مالية أو قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات . ( محمد الصيرفي ، ص 289 )

## خلاصة الفصل :

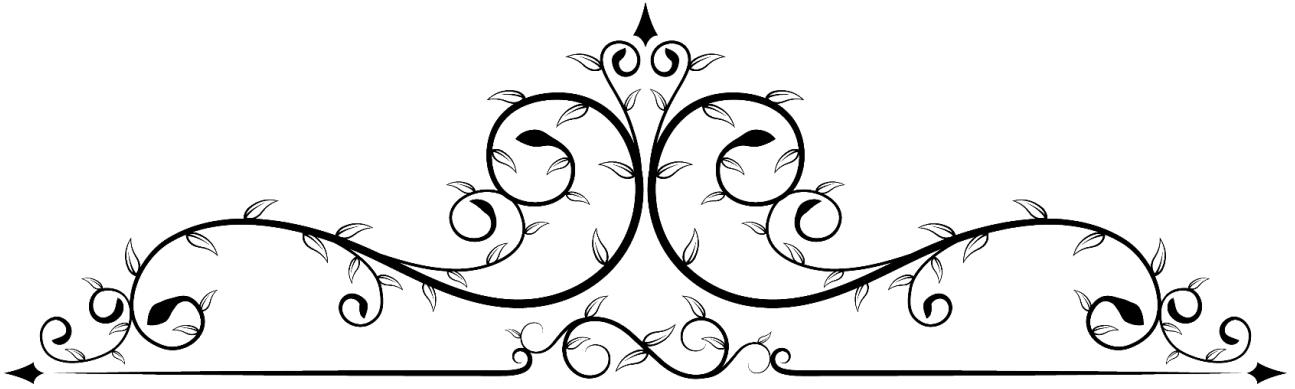
في هذا الفصل ، استكشفنا العوائق المختلفة التي يمكن أن تعرقل الاستخدام الفعال لمهارات القيادة وتعيق قدرتنا على القيادة مع التأثير. إن إدراك وفهم هذه الحواجز أمر بالغ الأهمية للتغلب عليها وإطلاق العنان لإمكاناتنا القيادية الكاملة.

أحد العوائق المهمة التي ناقشناها هو الخوف من الفشل. الخوف من ارتكاب الأخطاء أو مواجهة النقد يمكن أن يشل قدراتنا القيادية ويمنعنا من المخاطرة اللازمة. من خلال تبني عقلية النمو وإعادة صياغة الفشل كفرصة للتعلم والنمو ، يمكننا التغلب على هذا الحاجز وتنمية المرونة في رحلة قيادتنا.

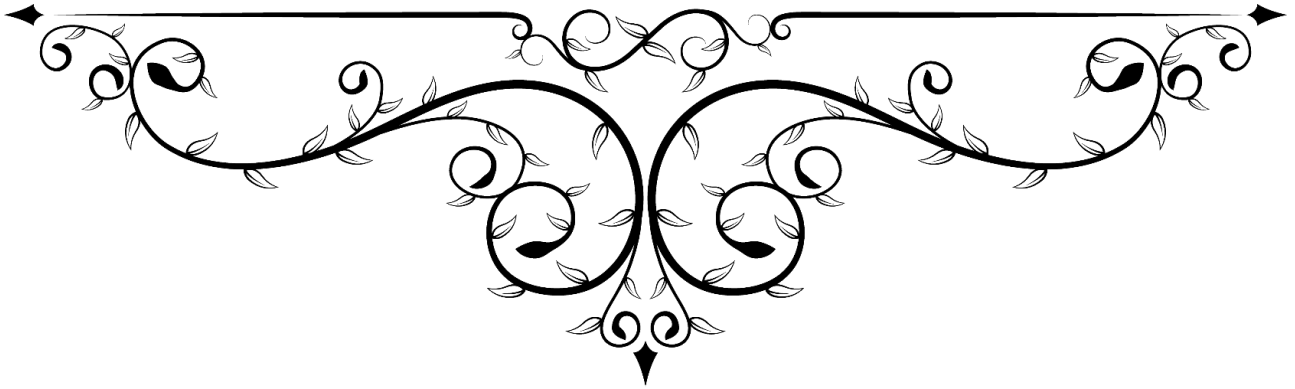
ظهر نقص الثقة بالنفس كعائق مشترك آخر. عندما نشك في قدراتنا ونتردد في تأكيد أنفسنا، تظل إمكاناتنا القيادية غير مستغلة. استكشفنا استراتيجيات لبناء الثقة بالنفس ، مثل التعرف على نقاط قوتنا ، والبحث عن ردود الفعل ، والاحتفال بإنجازاتنا. من خلال تطوير إيمان قوي بأنفسنا ، يمكننا اختراق هذا الحاجز والدخول في أدوارنا القيادية باقتناع.

يمكن أن تؤدي مهارات الاتصال غير الكافية أيضًا إلى إعاقة فعاليتنا القيادية. لقد درسنا العوائق التي تحول دون التواصل الفعال ، مثل مهارات الاستماع الضعيفة وسوء التفسير والإيصال غير الفعال. من خلال الاستثمار في تحسين مهارات الاتصال لدينا ، والاستماع الفعال ، والبحث عن الوضوح ، يمكننا التغلب على هذه الحواجز وإنشاء خطوط اتصال مفتوحة تعزز التعاون والتفاهم.

خلال هذا الفصل ، اكتسبنا رؤى قيمة حول العوائق التي يمكن أن تحد من استخدامنا للمهارات القيادية. من خلال التعرف على هذه الحواجز وفهمها ، قمنا بتجهيز أنفسنا بالمعرفة والاستراتيجيات اللازمة للتغلب عليها. بينما نمضي قدمًا .



# الجانب التطبيقي



## 1- التعريف بالمؤسسة : جامعة محمد بوضياف المسيلة .

أنشأت جامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك ، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية و معهد التقنيات الحضرية ، وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي . اما في عام 2001 أصبحت جامعة مع اربع كليات و 23 قسم .

و يوجد حاليا بالجامعة سبع كليات ، ومعهدين و ثلاثة و عشرون مخبرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1265 موظفا من متعاقدين و دائمين ، و يقدر عدد الأساتذة حوالي 1402 و يقدر عدد الطلبة 29629 طالبا (https://www.univ-.msila.dz/ar/?page\_id=473)



شكل رقم (03): صورة لرئاسة جامعة محمد بوضياف المسيلة .(https://www.univ-.msila.dz/ar/?page\_id=473)

( [msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-.msila.dz/ar/?page_id=473) )

## 2- تحليل نتائج الاستبيان

أولاً: تحليل نتائج محور الأول: البيانات الشخصية

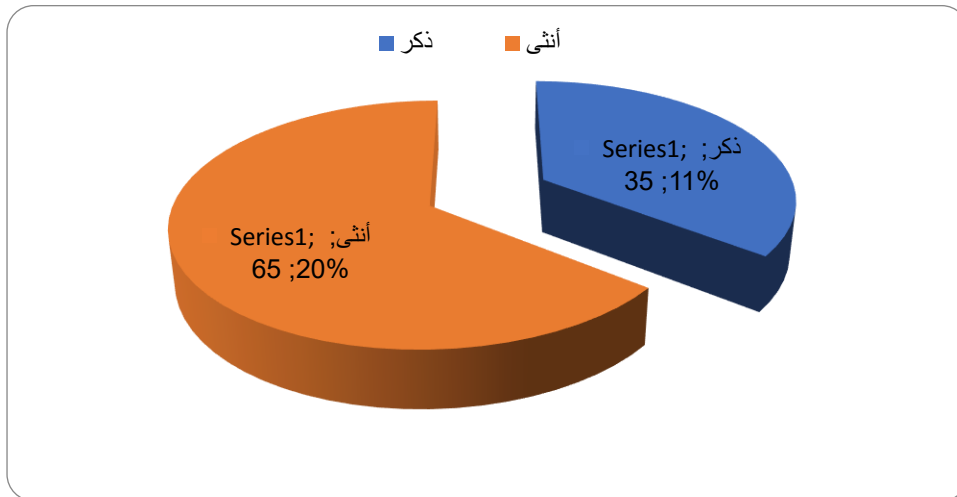
1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور البيانات الشخصية تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	35.48%
أنثى	20	64.51%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا فئة الجنس ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن الفئة الأعلى التي نالت أعلى النسب هي فئة الإناث بنسبة 64.51% بتكرار 20 مفردة ، ثم فئة الذكور بنسبة 35.48% بتكرار 11 مفردة وعليه نستنتج أن فئة الإناث هي الغالبة في الإجابة على مفردات العينة وهذا راجع إلى فئة العمال الحاضرة بقوة في هذا الميدان.

الشكل رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



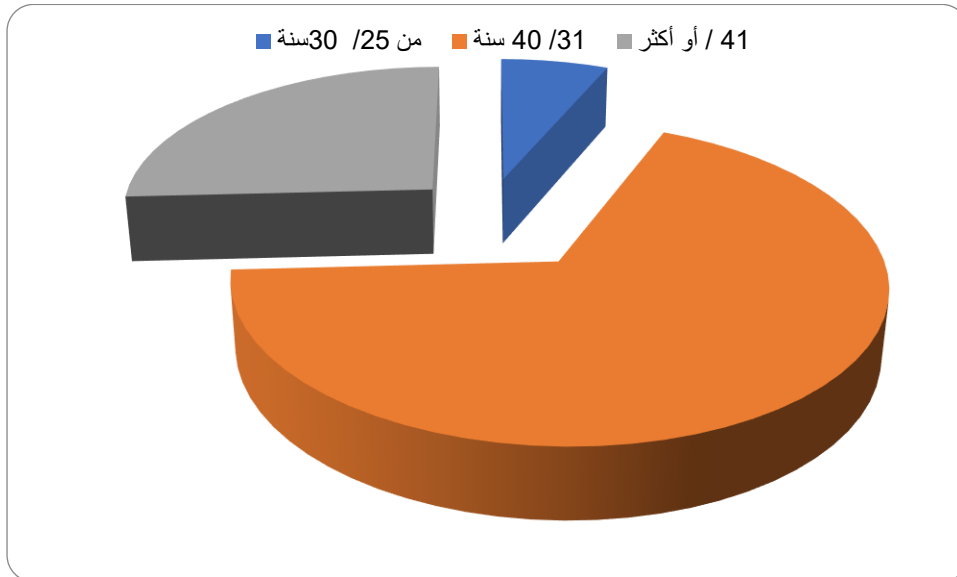
2. توزيع أفراد العينة حسب العمر: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور البيانات الشخصية تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 25 / 30 سنة	2	06.45%
40 / 31 سنة	21	67.74%
41 / أو أكثر	08	25.80%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا فئة السن ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن الفئة الأعلى في النسب من بين الفئات الموجودة في الجدول نرى أن الفئة العمرية التي ما بين 31-40 سنة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 67.74% بتكرار 21 مفردة، ثم تليها فئة من 41-أو أكثر بنسبة 25.80% بتكرار 08 مفردة، وفي التالي فئة من 25-30 سنة بنسبة 06.45% بتكرار 02 مفردة، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة ذوي السن 31-40 سنة.

الشكل رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



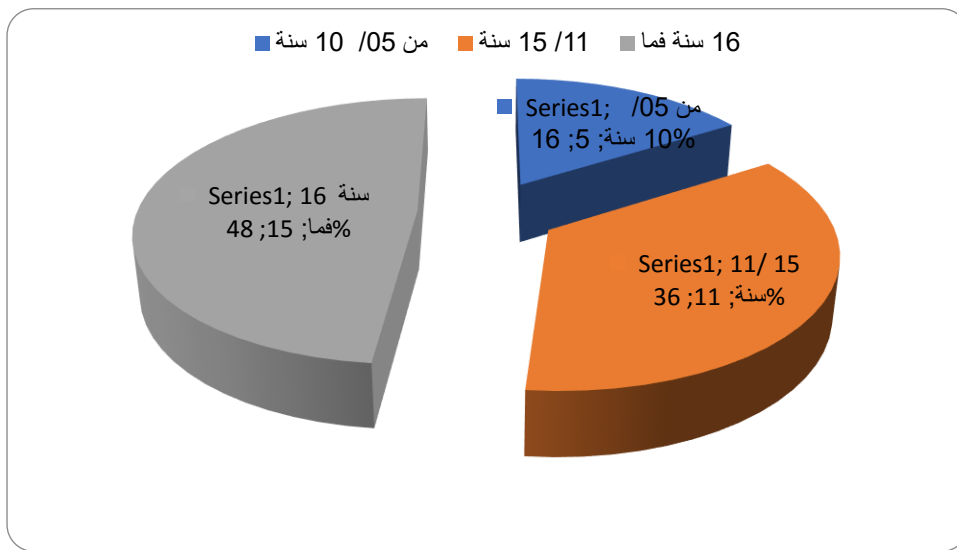
3. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور البيانات الشخصية تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من 05 / 10 سنة	05	16.12%
15 / 11 سنة	11	35.48%
16 سنة فما	15	48.38%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل الخبرة المهنية نلاحظ أن الفئة الأعلى في النسب من بين الفئات الموجودة في الجدول هي فئة ذوي الخبرة المهنية 16 سنة فما فوق حيث قدرت نسبتها بـ 48.38% بتكرار 15 مفردة، ثم تليها فئة 11- 15 سنة بنسبة 35.48% بتكرار 11 مفردة، ومن بعد تأتي فئة من 05-10 سنة بنسبة قدرت بـ 16.12% بتكرار 05 مفردة، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة ذوي الخبرة المهنية 16 سنة فما فوق.

الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



ثانيا: تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني: المهارات القيادية التي تتوافر لدى القائم بالاتصال:

1- تحليل نتائج مجال مفهوم القيادة: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة

في الجدول الآتي:

جدول رقم (06) يمثل نتائج مفهوم القيادة.

البدائل الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	رتبة	العلامة	درجة	البدائل الرقم		
											التكرار	النسبة	
0	05	18	02	06	00	03.7	0.97	01	مرتفع		التكرار	1	
											النسبة	16.1	
1	0	0	06.50	58.1	00	03.2	01.1	02	متوسط		التكرار	2	
											النسبة	09.7	
2	0	0	19.40	41.9	06.5	03.4	0.89	مرتفع			التكرار	0	
											النسبة	03	
مجال مفهوم القيادة												0	0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " مفهوم القيادة "، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 3.48، وانحراف معياري قدر بـ 0.89، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالاتي:

العبارة رقم (01) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 03.71 وانحراف معياري 0.97، وتوزعت إجابات الباحثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 58.10% بتكرار 18 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بمستوى مرتفع على العبارة رقم 01.

العبارة رقم (02): احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 03.26 وانحراف معياري 0.79، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 19.40% بتكرار 13 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بمستوى متوسط على العبارة رقم 02. القيادة هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة: (طاعة، احترام، تعاون)، وهذا ما اتفقوا عليه، و هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة، يتنسى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين

## 2- تحليل نتائج مجال الفرق بين القائد والمدير:

أ- تحليل نتائج مجال الفرق بين القائد والمدير: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (07) يمثل نتائج الفرق بين القائد والمدير .

الدرجة	العلية	الرتبة	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل الرقم	
					02	05	05	14	05	التكرار	0
مرتفع	04	5	01.1	03.4	06.5	16.10	16.10	45.2	16.1	النسبة	3
					0		0	0			
مرتفع	03	1	01.0	04.1	00	04	01	11	15	التكرار	0
					00	12.90	03.20	35.5	48.4	النسبة	4
مرتفع جدا	01	0.67	04.4	8	00	01	00	13	17	التكرار	0
					00	03.20	00	41.9	54.8	النسبة	5
متوسط	05		03.23	00	10	06	06	09	التكرار		

		01.1		00	32.20	19.40	19.4	29.0	النسبة	0
		7					0	0		6
مرتفع	02	0.83	04.3	01	00	01	15	14	التكرار	0
جدا			2	03.2	00	03.20	48.4	45.2	النسبة	7
				0			0	0		
	مرتفع	0.54	03.9	مجال الفرق بين القائد والمدير						
			4							

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " الفرق بين القائد والمدير "، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 3.94، وانحراف معياري قدر بـ 0.54، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالآتي:

العبارة رقم (05) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.48 وانحراف معياري 0.67، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 54.80% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 05.

العبارة رقم (07) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.32 وانحراف معياري 0.83، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 07.

العبارة رقم (04) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 04.19 وانحراف معياري 01.01، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 04.

العبارة رقم (03) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 03.48 وانحراف معياري 01.15، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 45.20% بتكرار 14 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 03.

العبارة رقم (06) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 03.23 وانحراف معياري 01.17، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 29.00% بتكرار 09 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى متوسط على العبارة رقم 06.

القائد قادر على الإيحاء و إثارة الحماس ، المدير واقعي المزاج وبحسب المواقف ، اذ كانت الإدارة كتمارسة و فعالية و أنشطة تنصب أساسا على تحليل الموقف بشكل رشيد و استخدام التحليل المنهجي و المنظم لوضع الأهداف و الاستراتيجيات و حشد الموارد في إطار تصميمات و هياكل رشيدة ورقابة مجمل هذه الأنشطة و العمليات و أخيرا تحفيز العاملين لأداء هذه الأنشطة و الفعليات فإن القيادة تتجسد بكونها التأثير على هذه الأنشطة والوظائف كأحد أنشطة الإدارة الرئيسية

3- تحليل نتائج مجال سمات القيادة: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (08) يمثل نتائج سمات القيادة.

الدرجة	المرتبة	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة			موافق	موافق بشدة	البدائل	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد			التكرار	النسبة
متوسط	03	0.89	03.16	00	08	09	12	02	التكرار	0
				00	25.80	29.00	38.70	06.50	النسبة	8
متوسط	04	01.11	03.13	02	08	08	10	03	التكرار	0
				03.20	25.80	25.80	32.30	09.70	النسبة	9
متوسط	05	01.08	02.97	03	08	08	11	01	التكرار	1
				09.70	38.70	25.80	35.50	03.20	النسبة	0
مرتفع جدا	02	0.81	04.26	00	02	01	15	13	التكرار	1
				00	06.50	03.20	48.40	41.90	النسبة	1
	01			00	00	00	15	16	التكرار	

مرتفع	0.5	04.4	00	00	00	48.4	51.6	النسبة	1
جدا	0	8				0	0		2
مرتفع	0.54	03.6	مجال سمات القيادة.						
		0							

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " سمات القيادة."، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 3.60، وانحراف معياري قدره 0.54، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالتالي:

العبارة رقم (12) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.48 وانحراف معياري 0.50، وتوزعت إجابات الباحثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 51.60% بتكرار 16 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 12.

العبارة رقم (11) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.26 وانحراف معياري 0.81، وتوزعت إجابات الباحثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 11.

العبارة رقم (08) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 03.16 وانحراف معياري 0.89، وتوزعت إجابات الباحثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 38.70% بتكرار 12 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى متوسط على العبارة رقم 04.

العبارة رقم (09) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 03.13 وانحراف معياري 01.11، وتوزعت إجابات الباحثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 32.30% بتكرار 10 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى متوسط على العبارة رقم 09.

العبارة رقم (10) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 02.97 وانحراف معياري 01.08، وتوزعت إجابات الباحثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 35.50% بتكرار 11 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى متوسط على العبارة رقم 10.

تطوير حس المسؤولية في العاملين هي العبارة المتفق عليها، و على القائد أن يساعد في تطوير الخصائص الجيدة التي تقوي تحمل العاملين لمسؤولياتهم المهنية.

4- تحليل نتائج مجال أساليب القيادة بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (09) يمثل نتائج أساليب القيادة .

الدرجة	العبارة	رتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل	
										الرقم	التكرار
مرتفع	03	01.06	03.4	5	00	08	06	12	05	1	التكرار
					00	25.80	19.40	38.7	16.1	3	النسبة
متوسط	04	01.09	03.0	6	02	07	13	05	04	1	التكرار
					06.5	22.60	41.90	16.1	12.9	4	النسبة
مرتفع	02	01.11	03.6	1	01	05	06	12	07	1	التكرار
					03.2	16.10	19.40	38.7	22.6	5	النسبة
متوسط	05	01.08	02.77	03	03	11	09	06	02	1	التكرار
					09.7	35.50	29.00	19.4	06.5	6	النسبة
مرتفع جدا	01	0.79	04.4	1	00	00	01	15	16	1	التكرار
					00	00	03.10	46.9	50.0	7	النسبة
مرتفع		0.70	03.4	5	مجال أساليب القيادة						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " أساليب القيادة "، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 3.45، وانحراف معياري قدر بـ 0.70، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالآتي:

العبارة رقم (17) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.41 وانحراف معياري 0.79، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 50.00% بتكرار 16 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 17.

العبارة رقم (15) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 03.61 وانحراف معياري 01.11، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 38.70% بتكرار 12 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 15.

العبارة رقم (13) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 03.45 وانحراف معياري 01.06، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 38.70% بتكرار 12 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 13.

العبارة رقم (14) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 03.06 وانحراف معياري 01.09، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 38.70% بتكرار 12 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى متوسط على العبارة رقم 14.

العبارة رقم (16) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 02.77 وانحراف معياري 01.08، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 38.70% بتكرار 12 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى متوسط على العبارة رقم 06.

الأسلوب التكاملي هو الأسلوب المتفق عليه بشدة، وهو يتمثل باتجاه قوي نحو العلاقات و العمل، القائد يستمد سلطته من الأهداف الموضوعية و السياسات المعتمدة، و يعمل على أن يكون هنالك تكامل بين الفرد و المنظمة يطمح بالمشاركة و تخفيف حدة الخلاف، يفضل الأهداف التي يساهم العاملون بوضعها و عنده الرغبة في تحفيز العاملين للقيام بالعمل.

5- تحليل نتائج مجال درجة حرية المشاركة: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) يمثل نتائج درجة حرية المشاركة

البدائل الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف القياسي	رتبة	درجة
1 التكرار	10	15	03	02	01	04.0	0	03	مرتفع
	32.3	48.4	09.70	06.50	03.2	0			
8 النسبة	0	0							
	10	16	03	02	00	04.1	0	02	مرتفع
32.3	51.6	09.70	06.50	00	0				
9 التكرار	10	16	03	02	00	04.1	0	02	مرتفع
	32.3	51.6	09.70	06.50	00	0			
1 التكرار	15	13	02	01		04.3	5	01	مرتفع
	48.4	41.9	06.50	0320		5			
0 النسبة	0	0							
	08	16	05	02			0	04	مرتفع
25.8	51.6	16.10	06.50						
2 التكرار	08	16	05	02			0	04	مرتفع
	25.8	51.6	16.10	06.50					
1 النسبة	0	0							
	09	13	04	04	01	03.8	1	05	مرتفع
29.0	41.9	12.90	12.90	03.2	1				
2 التكرار	09	13	04	04	01	03.8	1	05	مرتفع
	29.0	41.9	12.90	12.90	03.2	1			
2 النسبة	0	0							
	0	0							
مجال درجة حرية المشاركة									
						04.0	4	مرتفع	0.61

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " درجة حرية المشاركة "، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 04.04، وانحراف معياري قدره 0.61، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالتالي:

العبارة رقم (20) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.35 وانحراف معياري 0.83، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 20.

العبارة رقم (19) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.10 وانحراف معياري 0.83، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 51.60% بتكرار 16 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 19.

العبارة رقم (18) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 04.00 وانحراف معياري 01.00، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 18.

العبارة رقم (21) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 03.97 وانحراف معياري 0.83، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 51.60% بتكرار 16 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 21.

العبارة رقم (22) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 03.81 وانحراف معياري 01.10، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 41.90% بتكرار 13 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 22.

يعرض المشكلة و يحصل على الاقتراحات و يأخذ القرار هي العبارة المتفق عليها، هنا القائد قبل اتخاذ القرار حول مشكلة ما يطرح القضية على رؤوسيه و يسمع لاقتراحاتهم ثم يتخذ القرار المناسب .

6- تحليل نتائج مجال فعالية القيادة: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الأتي:

جدول رقم (11) يمثل نتائج فعالية القيادة.

الدرجة	رتبة	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل الرقم	
مرتفع	05	0.79	03.68	00	02	10	15	04	التكرار	2
				00	06.50	32.30	48.40	12.90	النسبة	3
مرتفع	02	0.60	04.19	00	00	03	19	09	التكرار	2
				00	00	09.70	61.30	29.00	النسبة	4
مرتفع جدا	01	0.59	04.32			02	17	12	التكرار	2
						06.50	54.80	38.70	النسبة	5
مرتفع	04	0.92	03.77	00	04	05	16	06	التكرار	2
					12.90	16.10	51.60	19.40	النسبة	6
مرتفع	03	0.71	04.13		01	03	18	09	التكرار	2
					03.20	09.70	58.10	29.00	النسبة	7
مرتفع		0.52	04.02	مجال فعالية القيادة.						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " فعالية القيادة."، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره .04.02، وانحراف معياري قدر بـ 0.52، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالآتي:

العبارة رقم (25) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.32 وانحراف معياري 0.59، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 54.80% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 25.

العبارة رقم (24) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.19 وانحراف معياري 0.60، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 61.30% بتكرار 19 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 24.

العبارة رقم (27) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 04.13 وانحراف معياري 0.71، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 58.10% بتكرار 18 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 27.

العبارة رقم (26) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 03.77 وانحراف معياري 0.92، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 51.60% بتكرار 16 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 26.

العبارة رقم (23) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 03.68 وانحراف معياري 0.79، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 06.

عوامل خاصة بالموقف : وضوح المهام ، تعقد العمل العبارة المتفق عليها ، من المتغيرات المتعلقة بطبيعة الموقف ، إجراءات العمل و وضوح المهام ، درجة صعوبة العمل و تعقده ودرجة روتينيته ، مستوى القدرات و المهارات التي يتطلبها العمل ، بما في ذلك المشاكل التي يمكن أن توجد أثناء العمل و أولوية حلها ، كل هذه العوامل و غيرها تؤثر على النمط الذي يسلكه القائد

7- تحليل نتائج كيفية تنمية وتطوير مهارات القائم بالاتصال: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور

تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) يمثل نتائج مهارة الحديث.

الدرجة العبارة	رتبة	الانحراف	المتوسط	مستويات				البدائل الرقم		
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة
مرتفع	03	0.8 7	03.9 7	00	03	03	17	08	2	التكرار
				00	09.70	09.70	54.8 0	25.8 0	8	النسبة
متوسط	05	01. 04	03.3 2	02	03	13	09	04	2	التكرار
				06.5 0	09.70	41.90	29.0 0	12.9 0	9	النسبة
مرتفع	04	0.9 3	03.7 4	00	03	09	12	07	3	التكرار
				00	09.70	29.00	38.7 0	22.6 0	0	النسبة
مرتفع	01	0.8 4	04.2 3	00	02	02	14	13	3	التكرار
				00	06.50	06.50	45.2 0	41.9 0	1	النسبة
مرتفع	02	0.9 9	04.0 6	01	02	02	15	11	3	التكرار
				03.2 0	06.50	06.50	48.4 0	35.5 0	2	النسبة
مرتفع		0.43	03.7 4	مجال مهارة الحديث						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " مهارة الحديث "، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 03.74، وانحراف معياري قدر بـ 0.43، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالآتي:

العبارة رقم (31) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.23 وانحراف معياري 0.84، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 45.20% بتكرار 14 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 05.

العبارة رقم (32) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.06 وانحراف معياري 0.99، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 07.

العبارة رقم (28) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 03.97 وانحراف معياري 0.87، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 54.80% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 28.

العبارة رقم (30) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 03.74 وانحراف معياري 0.93، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 38.70% بتكرار 12 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 30.

العبارة رقم (29) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 03.32 وانحراف معياري 01.04، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت محايد هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 41.90% بتكرار 13 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى متوسط على العبارة رقم 04.

جمع المعلومات و تنظيم محتوى الحديث هي العبارة المتفق عليها ، قبل البدء في الحديث حول موضوع يجب أولاً جمع المعلومات و تنظيمها قبل طرحها

8- تحليل نتائج مجال مهارة الاستماع : بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (13) يمثل نتائج مهارة الاستماع

البدائل الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	رتبة	العبارة	درجة
3	08	18	03	02	00	04.0	0.79	02	مرتفع	3
3	25.8	58.1	09.70	06.50	00	3				
3	06	16	04	04	01	03.7	01.01	03	مرتفع	4
4	19.4	51.6	12.90	12.90	03.2	1				
3	05	11	07	05	03	03.3	01.22	05	متوسط	5
5	16.1	35.5	22.60	16.16	09.7	2				
3	09	16	05	01	00			01	مرتفع	6
6	29.0	51.6	16.10	03.20	00	04.06	0.92			
3	04	17	05	03	02	03.5		04	مرتفع	7
7	12.9	27.4	16.10	09.70	06.5	8	0.77			
مجال مهارة الاستماع										
						03.7	0.71	مرتفع		4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " مهارة الاستماع "، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 03.74، وانحراف معياري قدره 0.71، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالآتي:

العبارة رقم (36) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.06 وانحراف معياري 0.77، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 27.40% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 36.

العبارة رقم (33) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.03 وانحراف معياري 0.79، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 58.10% بتكرار 18 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 33.

العبارة رقم (34) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 03.71 وانحراف معياري 01.01، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 51.60% بتكرار 16 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 34.

العبارة رقم (37) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 03.58 وانحراف معياري 0.77، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 27.40% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 37.

العبارة رقم (35) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 03.32 وانحراف معياري 01.22، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 35.50% بتكرار 11 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى متوسط على العبارة رقم 35.

اللغة اللفظية، هي: ينبغي مراعات الآتي: الالتزام بمخارج الحروف وتجنب أخطاء النطق، اختيار الأفكار بحكمة و بطريقة تشبع اهتمام القارئ، ترتيب الأفكار بطريقة و تلافي التناقض بينها في اطار سياق الحديث الواحد، تبسيط المعاني لمساعدة المتلقي على الفهم، تجنب الكلمات الصعبة و توخي الدقة و السهولة

9- تحليل نتائج مجال مهارة التفكير : بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (13) يمثل نتائج مهارة التفكير .

البدائل الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	رتبة	رتبة	البدائل	
										الرقم	النسبة
3	06	16	04	02	03	03.6	01.1	01	مرتفع	التكرار	3
										النسبة	8
	0	0	0	0	0						
										مجال مهارة التفكير	
										مرتفع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بمجال مهارة التفكير العبارة رقم (38) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 03.65 وانحراف معياري 01.17، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 51.60% بتكرار 16 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 38 الارتقاء بالتفكير إلى مستوى يمكنه التنبؤ بالمشكلات و إيجاد حلول لها، المقصود به استعمال الفكر بسرعة في المواقف و العلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال . لذلك يجب أن لا يتعجل الفرد عرض فكرة أو مشكلة على رئيسه أو حتى مرؤوسيه ، قبل ان يتم التفكير فيها و يجللها و إلا كانت اتصالاته عرضة لبعض مشكلات إساءة الفهم

10- تحليل نتائج مجال مهارة الارشاد و التوجيه : بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (14) يمثل نتائج الارشاد و التوجيه

البدائل الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف معياري	رتبة	درجة
3	05	17	05	04	00	03.7	0.89	01	مرتفع
9	16.1	54.8	16.10	12.90	00	4			
مجال الارشاد و التوجيه									
						11.7	01.89	مرتفع	
						7			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بمجال الارشاد و التوجيه العبارة رقم (39) احتلت الترتيب الاول، بمتوسط حسابي 03.74 وانحراف معياري 0.89، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 54.80% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 39. تساهم مهارة الإرشاد و التوجيه للقائد في تنمية العمل داخل المؤسسة ، الإرشاد مهارة أساسية لكل رئيس ، والوقت الذي سيمضيه في الإرشاد سيقود إلى تحسين الأداء إذا اتبعت المبادئ .

11- تحليل نتائج مجال مهارة اصدار الأوامر: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي

ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15) يمثل نتائج مهارة اصدار الأوامر

درجة	رتبة	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل الرقم	
مرتفع جدا	02	0.66	04.3	00	00	03	13	15	التكرار	4
				00	00	09.70	41.9	48.4	النسبة	0
			9				0	0		
مرتفع جدا	01	01.1	04.4	00	00	03	13	15	التكرار	4
				00	00	09.70	41.9	48.4	النسبة	1
			2				0	0		
مرتفع	03	0.89	03.9	00	04	04	12	11	التكرار	4
				00	12.90	12.90	38.7	35.5	النسبة	2
			7				0	0		
مرتفع	05	0.66	03.5	02	02	09	11	07	التكرار	4
				065	06.50	29.00	35.5	22.6	النسبة	3
			8				0	0		
مرتفع	04	0.96	03.9	01	00	09	11	10	التكرار	4
				00	00	29.00	35.5	32.3	النسبة	4
			4				0	0		
مرتفع		0.62	07.2	مجال مهارة اصدار الأوامر						
			3							

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " مهارة اصدار الأوامر "، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 07.23، وانحراف معياري قدر بـ 0.62، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالآتي:

العبارة رقم (41) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.42 وانحراف معياري 01.17، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 41.

العبارة رقم (40) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.39 وانحراف معياري 0.66، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 40.

العبارة رقم (42) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 03.97 وانحراف معياري 0.89، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 38.70% بتكرار 12 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 42.

العبارة رقم (44) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 03.94 وانحراف معياري 0.96، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 35.30% بتكرار 10 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 44.

العبارة رقم (43) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 03.58 وانحراف معياري 0.66، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 35.50% بتكرار 11 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 43.

يسأل نفسه سؤالا، هل الأمر موجه لشخص منتج أم لشخص متقاعس كسول، في هذه الحالة على القاعد أن يكون على علم تام بمرؤوسية و طبيعتهم و قوتهم فب عملهم و نشاطهم و خبرتهم قبل تسليم مهمات للعمال .

12- تحليل نتائج مجال مهارة استخدام التكنولوجيا.: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج

كما هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (16) يمثل نتائج مهارة استخدام التكنولوجيا.

الدرجة	رتبة	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل الرقم	
مرتفع	01	0.90	04.29	00	02	03	10	16	التكرار	4
				00	06.50	09.70	32.30	51.60	النسبة	5
مرتفع	03	0.95	03.77	00	04	06	14	07	التكرار	4
				00	12.90	19.40	45.20	22.60	النسبة	6
مرتفع	04	0.80	03.39	00	02	00	13	16	التكرار	4
				00	06.50	00	41.90	51.60	النسبة	7
مرتفع	05	1.16	03.71	02	02	08	10	09	التكرار	4
				06.50	06.50	25.80	32.30	29.00	النسبة	8
مرتفع جدا	02	0.95	04.23	01	01	02	13	14	التكرار	4
				03.20	03.20	06.50	41.90	45.20	النسبة	9
مرتفع		0.95	03.87	مجال نتائج مهارة استخدام التكنولوجيا						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " نتائج مهارة استخدام التكنولوجيا "، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 3.87، وانحراف معياري قدر بـ 0.95، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالآتي:

العبارة رقم (45) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.23 وانحراف معياري 0.95، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 45.20% بتكرار 14 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 45.

العبارة رقم (49) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.23 وانحراف معياري 0.95، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 45.20% بتكرار 14 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 49.

- العبارة رقم (46) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 03.77 وانحراف معياري 0.95، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 14 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 46.

العبارة رقم (47) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 03.39 وانحراف معياري 0.80، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 51.60% بتكرار 16 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 47.

- العبارة رقم (48) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 03.71 وانحراف معياري 01.16، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 32.30% بتكرار 10 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 48.

القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد كافة الأنشطة الفنية و الإدارية، هي قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في اعداد و تنفيذ البرامج و الأنشطة و عرضها

ب- تحليل نتائج المحور الرابع: المعوقات التي تحد من استخدام مهارات القيادة

1- تحليل نتائج معوقات الاتصال مع الآخرين: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما

هي ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (17) يمثل نتائج معوقات الاتصال مع الآخرين

البدائل الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف معياري	رتبة	ترتيب
5 التكرار	14	16	01	00	00	04.3	0.6	مرتفع جدا	04
	45.2	51.6	03.20	00	00	9	6		
5 التكرار	18	10	02	00	01	04.4	0.8	مرتفع جدا	02
	58.1	32.3	06.50	03.20	00	2	8		
5 التكرار	17	10	02	02	00	04.3	0.8	مرتفع جدا	05
	27.4	16.1	03.20	03.20	00	5	7		
5 التكرار	17	11	03	00	00	04.4	0.67	مرتفع جدا	01
	54.8	35.5	7.09	00	00	5	0.67		
5 التكرار	19	08	02	01	01	04.3	0.98	مرتفع جدا	03
	61.3	25.8	06.50	03.20	03.20	9	0.98		
مجال نتائج معوقات الاتصال مع الآخرين									
						03.1	0.81	مرتفع	
						4			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " معوقات الاتصال مع الآخرين"، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 03.14 وانحراف معياري قدر بـ 0.81 وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالآتي:

- العبارة رقم (53) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.55 وانحراف معياري 0.67، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 54.80% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 53.

- العبارة رقم (51) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.42 وانحراف معياري 0.88، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 58.10% بتكرار 18 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 51.

العبارة رقم (54) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 04.39 وانحراف معياري 0.98، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 61.30% بتكرار 19 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 54.

العبارة رقم (50) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 04.23 وانحراف معياري 0.95، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 45.20% بتكرار 14 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 49. العبارة رقم (52) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 04.35 وانحراف معياري 0.87، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 27.40% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 52.

المعوقات المادية هي وأخيرا تختص هذه المجموعة من العوائق بالجوانب المادية لعملية الاتصالات، فتنصب على المكان ومدى مناسبه وتهويته و الضوضاء المؤثرة عليه، و قد تجت هذه المجموعة المشكلات الآتية : ضيق المكان، كثرة الضوضاء، سوء التهوية، تعطيلات الجلسة بسبب دخول وخروج أشخاص.

2- تحليل نتائج معوقات فعالية القيادة : بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي

ممثلة في الجدول الآتي:

جدول رقم (18) يمثل نتائج معوقات فعالية القيادة

البدائل الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	رتبة	درجة
5	التكرار	08	18	03	01	04.0	0.8	04	مرتفع
	النسبة	25.8	58.1	09.70	03.20	0	9		
5	التكرار	10	11	05	02	03.7	01.	05	مرتفع
	النسبة	32.3	35.5	16.10	09.70	7	20		
5	التكرار	09	13	04	02	03.7	01.	07	مرتفع جدا
	النسبة	29.0	41.9	12.90	06.50	4	23		
5	التكرار	14	12	00	03	04.4	0.67	01	مرتفع جدا
	النسبة	45.2	38.7	00	09.70	5			
5	التكرار	17	12	01	01	04.4	0.72	02	مرتفع جدا
	النسبة	54.8	38.7	03.20	03.20	2			
6	التكرار	17	11	02	01	03.7	0.76	06	مرتفع
	النسبة	54.8	35.5	06.50	03.20	7			

مرتفع	03	1.11	04.3	01	03	08	09	10	التكرار	6
جدا			9	03.2	09.70	25.80	29.0	32.3	النسبة	1
				0			0	0		
مرتفع		0.94	4.07	مجال معوقات فعالية القيادة						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " معوقات فعالية القيادة "، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 04.07، وانحراف معياري قدر بـ 0.94، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالتالي:

العبارة رقم (58) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.45 وانحراف معياري 0.67، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 45.20% بتكرار 14 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 58.

العبارة رقم (59) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.42 وانحراف معياري 0.72، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 54.80% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 59.

- العبارة رقم (61) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 04.39 وانحراف معياري 01.11، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 32.30% بتكرار 10 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 61.

العبارة رقم (55) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 04.00 وانحراف معياري 0.89، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 58.10% بتكرار 18 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 55.

العبارة رقم (56) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 03.77 وانحراف معياري 01.23 وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 35.50% بتكرار 11 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 56.

العبارة رقم (60) احتلت الترتيب السادس، بمتوسط حسابي 03.77 وانحراف معياري 0.76، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 54.80% بتكرار 17 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 60.

العبرة رقم (57) احتلت الترتيب السابع، بمتوسط حسابي 03.74 وانحراف معياري 01.23، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 41.90% بتكرار 13 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 57  
ضغوطات اقتصادية ، ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعمله بشكل مستقل و بصورة نزيهة و قد يتورط في انحرافات مالية أو قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات .

3- تحليل نتائج معوقات الاستماع: بعد المعالجة الإحصائية لبيانات المحور تمثلت نتائج كما هي ممثلة في

الجدول الآتي:

جدول رقم (19) يمثل نتائج معوقات الاستماع

البدائل الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	رتبة	ترتبة
6	التكرار	19	09	01	00	02	04.2	03	مرتفع
	النسبة	61.3	29.0	03.20	00	06.5	6	جدا	مرتفع
3	التكرار	13	15	01	01	01	03.8	05	مرتفع
	النسبة	41.9	48.4	03.20	03.20	03.2	7	جدا	مرتفع
4	التكرار	09	14	04	03	01	04.2	02	مرتفع
	النسبة	29.0	45.2	12.90	09.70	03.2	6	جدا	مرتفع
5	التكرار	13	15	02	00	01	04.5	01	مرتفع
	النسبة	41.9	48.4	06.50	00	00	5	جدا	مرتفع
	التكرار	19	10	02	00	00	0.62	04	

مرتفع		04.2	00	00	06.50	32.3	61.3	النسبة	6
جدا		2				0	0		6
مرتفع	0.9	4.23	مجال معوقات الاستماع						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول المتعلق بـ " معوقات الاستماع"، كانت كل إجاباتهم بمستوى " مرتفع"، بمتوسط حسابي قدره 04.21، وانحراف معياري قدره 0.54، وتوزعت إجاباتهم على عبارات المجال حسب ترتيب كل عياره كالآتي:

- العبارة رقم (65) احتلت الترتيب الأول، بمتوسط حسابي 04.55 وانحراف معياري 0.85، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 65.

- العبارة رقم (64) احتلت الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 04.26 وانحراف معياري 01.05، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 45.20% بتكرار 14 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 64.

- العبارة رقم (62) احتلت الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي 04.26 وانحراف معياري 01.05، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 61.30% بتكرار 19 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 62.

- العبارة رقم (66) احتلت الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي 04.22 وانحراف معياري 0.62، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق بشدة هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 61.30% بتكرار 19 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع جدا على العبارة رقم 66.

- العبارة رقم (63) احتلت الترتيب الخامس، بمتوسط حسابي 03.87 وانحراف معياري 0.93، وتوزعت إجابات المبحوثين على بدائل السؤال، حيث كانت موافق هي الأعلى في النسب حيث قدرت نسبتها بـ 48.40% بتكرار 15 مفردة، مما يوحي أن أفراد العينة موافقون بشدة بمستوى مرتفع على العبارة رقم 63.

الميل للانتقاد، هو السلوك النقدي المتعجرف لدى المستمع يعوق الاستماع الجيد لأن كل اهتمامه حينئذ يكون مركزا للنقد أكثر من الانصات و لتحين الفرص لإظهار الانتقادات أكثر للاستجابة للمتحدث .

## 3- التحليل الكيفي للمقابلة:

أ- المحور الأول :

من خلال تطرقنا للمقابلة

أظهرت النتائج فيما يخص السؤال الأول أن الفرق الفرق الجوهرية الذي يوضح الخلط بين مصطلح

القائد و المدير :

هو الفرق في الصفات التي يتمتع بها كل واحد سواء للمدير او القائد وحسب تصريحتهم الشخصي بينوا لنا ان المدير هو الشخص الذي يقوم بكل عمليات الإدارة وهي كالأتي التخطيط ، التنظيم ، و التوجيه ثم الرقابة، أما القائد فهو من تتوفر فيه كل صفات المدير إضافة إلى نقطة مهمة وهي القدرة على التأثير في الآخرين أو في المرؤوسين داخل المؤسسة أو الشركة .

ونفهم من هذا أن حسب رأي المبحوثين ان هناك فرقا بين القائد والمدير حيث ان الحيز يخطط فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية ، كما أن يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الاهداف و يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره، ويفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر؛ والخطط أكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة، يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الاهداف، ويحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره، ويفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل ويعمل وفق خطوات مخططة ومحددة سلفا؛ كما سلطته رسمية يستمدتها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المنظمة والإدارة مفروضة على الجميع (الجماعة)؛ وحسب فهمنا لتصريحاتهم نفهم أن القائد يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛ ويحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير مطلوب منه فهو عنصر من عناصر الاتزان؛ أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي؛ و يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر؛ يبتكر ويبدع ويجدد؛ وسلطته غير رسمية في الغالب ويستمدتها من قدرته على

والأفراد لتعاون والعمل المشترك التأثير على تحكم المنظمة؛ وتقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير؛ يخطط أكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة كما يمكن أن يكون مدير و المدير لا يمكن أن يكون قائد إلا إذا توفرت فيه صفة التأثير في الآخرين و صفات أخرى خاصة بالقيادة ( الدكتور الهاشمي بلواضح) و القائد ينشئ برنامج و ينفذه و المدير ينفذ برنامج موجود . ( الدكتور عبد القادر جراد)

اما بالنسبة للسؤال الثاني و هو كالاتي في ضل المنافسة من جهة وتعقد الأعمال من جهة أخرى فإن القيادة تعتمد على سمات شخصية و قدرات إدارية و فنية و أخلاقية كيف ذلك .

فكانت تصرّحاتهم بأن للعمل القيادي شخصية القائد لديها تأثير مباشر و غير مباشر على المنقاد

( المرؤوسين ) أو المسيرين ، إذا كان القائد تتوفر فيه كل ما هو توجه فعال أو انجازي فإن إنضاجه للبرامج لديها تأثير شديد للقاطرات وحسب (جراد) فان القيادة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات أو المميزات التي تجعل من المرؤوسين او الإداريين التابعين للقائد يتبعونه و يأتمرون بأمره و لهم ميولات اتجاه .

كما قد بين لنا (بلواضح) في تصرّحاته أن القائد قد يكون القائد رسمي و أو يكون غير رسمي و في اغلب الحالات القيادة تكون غير رسمية لأنه في إدارة مهنية يكون فيه مدير في حين التأثير من عند القائد قد يكون هو ليست له صفة الإدارة الرسمية

ونفهم من هذا بأن القيادة الرسمية حسب نظر "بلواضح" أن القائد الرسمي الذي يستمد سلطته وشرعيته من وجوده في موقع متميز على مستوى المؤسسة، والتي تجعله يتمتع بحق إصدار القرارات والتفويض وتوجيه الآخرين والرقابة عليهم، أما فيما يخص القائد غير الرسمي وهو عكس القائد فيستمد سلطته بطريقة غير رسمية مما يجعلها تؤثر في الآخرين من خلال بعض الإعتبارات التي تتمثل في الصفات الشخصية و الاجتماعية و الدينية، الامر الذي يجعله يتمتع بتأثير كبير على أفراد المنظمة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا ويلعب دوراً هاماً في حل الصراعات التي تقع داخل المنظمة.

كما قد صرح ( الدكتور عبد المطلب ببيصار) "على أن القائد لديه سمات شخصية يمكن أن تكون مكتسبة متحصل عليها من خلال تجاربه في عمله أنا بالنسبة للسمات للأخلاقية فنحن نتحدث عن الأخلاق بين القائد و الموظفين من خلال الاحترام المتبادل و تقديم المساعدات الإنسانية في حالة المشاكل المرض ..... الخ هنا تبرز سمات القائد"

ونفهم من هذا أن كل من نواب القائمين على القيادة في الجامعة لهم خبرة وكفاءة في تولي القيادة بحسب تصرّحاتهم، وان القيادة عملية تكتسب من الممارسة والتقلد لعدة مناصب في المؤسسات، الامر الذي يجعلنا نستنتج أن الفرق بين القيادة والمدير تكمن على الخصائص الشخصية والنفسية والعقلية والإدارية التي يكتسبها كل شخص، إضافة على حسب التصريحات التي قدمت نفهم مصادر القوة تختلف في كل من القائد والمدير وعادة تنبعث سلطة المدير من الموقع الوظيفي الذي يحتله في المنظمة وله الحق الشرعي في إعطاء المكافآت أو إيقاع العقوبات أما القائد فان له قوة الشخصية ذاتية تنبع من كيفية رؤية الآخرين وتعامله مع الموظفين والتي تستند على

الخبرة والمعرفة وتشير إلى رغبة الآخرين في العمل في إطار قيادته وتوجهه، وعليه لا يمكن قادة في مهامهم ومسؤولياتهم لا بد أن تتوفر لديهم الصفات الإيجابية الناجحة التي يمكنهم من كسب عقول الناس والتفاعل معهم بصورة جيدة، وكذلك إلى النمط التكويني لكل من القائد والمدير.

أما بالنسبة للسؤال الثالث من بين هذه الأساليب الأسلوب المتجه نحو العلاقات أو الأسلوب التكريسي المتجه نحو العمل و المنعزل و أيضا الأسلوب التكاملي . ما هو الأسلوب الذي تستخدمه أكثر : ولقد كانت إجاباتهم حول الأساليب التي يعتمدونها في تطبيقهم على مستوى الجامعة فقد صرحوا لنا أن الأسلوب الذي يستخدمونه هو الأسلوب المتجه نحو العلاقات وان العلاقات هي أهم شيء في الإدارة و الجامعة بشكل عام، و تحتاجه لتنفيذ البرامج

اما بالنسبة للسؤال الرابع هل يمكن استخدام أكثر من أسلوب :

فقد صرحوا انه يكمن ذلك وفقا للحالة الإدارية، لأن كل أسلوب له وقت معين حسب طبيعة الموقف و من المستحيل نجد القائد يعتمد على أسلوب واحد، في حالة ما يستلزم وجود العلاقات يتجه القائد نحو أسلوب العلاقات، وفي بعض الحالات يتجه القائد نحو الأسلوب الانعزالي لكي يعيد ترتيب أفكاره و التركيز مع نفسه دون إيجاد ضغوطات و شوائب من بعض الموظفين يعزل نفسه، لكن هذا الأسلوب لا يجب أن يطول لأنه سيأثر على سير الاتصال داخل المؤسسة.

اما بالنسبة للسؤال الخامس ماهو الأسلوب الأكثر فاعلية : ونفهم من هذه التصريحات ان كل من نواب جامعة المسيلة فأهم يعتمدون على تطبيق أساليب قيادية أينما تقتضي الحاجة، أي كل نائب يعتمد على طريقة تطبيق الفردي من خلال العلاقات العامة والتي تتيح التشاركية، وله فعالية كبيرة في الإدارة الجامعية وهذا راجع إلى طبيعة التعامل مع الموظفين بحسب المصلحة التي تتواجد على المستوى رئاسة الجامعية أو على مستوى الكليات و الأقسام، التي يسمح بها القائد لمرؤوسيه ذلك عائد لطبيعة القرار المتخذ بحيث توجد قرارات لا تستلزم مشاركة موجهة مباشرة للتنفيذ ، ومن جهة أخرى توجد مصالح عليا تحتاج استشارة أي يجب التمييز بين نوع القرار المتخذ و نوع المصلحة التي يعمل فيها

إذا كان العمل ديناميكي ميكانيكي أي الإجراءات تكون تاريخية من قبل تنفيذ، أما في الحالة المنعزلة يكون اتخاذ القرار في حالة جديدة مثل وضع خطط خطة (أ) خطة (ب) خطة (ج) ندرس الإيجابيات و السلبيات ، أما بالفكر التشاركي سوف نتخذ الطريقة التي تحتوي على سلبيات أقل إيجابيات أكثر والأسلوب التشاركي هو

الأسلوب الأمثل في اتخاذ القرارات بحيث تصبح الإدارة تشاركية بإشراك كل المسؤولين داخل الإدارة أو كل المرؤوسين ، أما أسلوب اتخاذ القرار مباشرة هو أسلوب ديكتاتوري استبدادي .(بالواضح )

اما بالنسبة للسؤال السادس الذي يقول ماهو السلوك القيادي الأمثل في اتخاذ القرار من حيث درجة حرية المشاركة : فقد صرحو لنا من خلال اجاباتهم ان اتخاذ القرار في الجامعة يعتمد على تخطيط مكون من مجموعة من الخطط والت تقع في الأسلوب التشاركي المعتمد في جامعة المسيلة وهذا يعتمد على وجود خاصية التشارك بين الموظفين في إنجاز مهام المشروع في حالة وجود صعوبة في إتمام عمل كامل لموظف واحد وذلك لتعذر إتمامه به لوحده ويعمل الأسلوب التشاركي على تسهيل عملية تقسيم المهام بين الموظفين لإنجاز المشروع بحيث يستوعب كل فرد دوره ومهمته المراد تنفيذها في المشروع ويمنح هذا الأسلوب الشعور بالقيمة والتفأؤل لدى العاملين وبالتالي الشعور بالملكية للمشروع والإنجاز على أكمل وجه.

اما بالنسبة للسؤال السابع من مفهومك الخاص و خبرتك في مجال عملك من هو القائد الناجح: فقد بين لنا النائب (جراد) القائد الناجح هو الذي نسبة نجاح قراراته عالية ، باختلاف القرارات إذا كان القرار صعب ونسبة النجاح فيه 60 % فيعتبر قرار صائب و إذا كان القرار سهل و نسبة النجاح فيه 80 % قرار خاطئ بالنسبة للقرارات الصعبة و نسبة النجاح فيه أكبر من 50 بالمئة يعتبر في حد ذاته نجاح و العكس عن القرارات السهلة و لا يتعدى 90 % يعني هذا فشل .

وكذلك بين لنا النائب (بالواضح) أن القائد الناجح هو الذي يعتمد على الاستشارات في كل الأمور يستشير كل مرؤوسيه ، و القائد الناجح هو من يلجأ لأصحاب الخبرة قبل اتخاذ القرار ، يدرس نقاط القوة و الضعف ، يتأقلم مع التهديدات ويسعى على استغلال الفرص المتاحة في ضل المنافسة بين الإدارات و المؤسسات .....الخ .(بلواضح)

أما النائب (بيصار) القائد الناجح هو القائد الذي يعتمد على العلاقات ، يحترم الموظفين و في نفس الوقت إيجاد الحلول للمشكلات .

وعليه يعني لنا هذا أن كل القرارات التي تطبق من القائد على مستوى الجامعة قد تكون قرارات ناجحة وخاطئة وهذا على حسب الشخصية والتقنيات التي يكتسبها القائد وقدرته على عملية اتخاذ القرار، من خلال الاستشارة مع زملائه وان يتصف بالهدوء وله القدرة على التفهم والتعاطف و الوعي الذاتي والامتنان.

### ب- المحور الثاني :

بالنسبة للسؤال الأول تعد طريقة تقديم الحديث من أهم الخطوات الاعداد المسبق لمهارة التحدث كيف ينمي القائم بالاتصال هذه المهارة :

لقد تمثلت إجابات النواب جامعة المسيلة على طرق تنمية مهارات الحديث فقد كانت الإجابة حسب تصريحات النواب، فعلى حسب النائب بلواضح فقد بين لنا أن ينمي القائم بالاتصال مهارة الحديث لديه وذلك من خلال المطالعة و اكتساب طرق جديدة و حديثة باستعمال التكنولوجيا الحديثة و طرق التحدث تختلف من شكل إلى آخر ، يمكن تنميتها عن طريق التكوين و إتباع دورات تدريبية في مهارات الاتصال مع الآخرين .(بلواضح )، وحسب تصريح نائب جراد في هذا الشأن أما إن تنمية الفكر تكون من خلال الاطلاع الفردي على كل جديد لا يمكن تطور الفكر دون مواكبة الجديد ، ضرورة الاطلاع على كل جديد فالعلوم متواصلة و متبعها يزيد من الفكر الذاتي و إذا كان الإداري يريد أن يطور نفسه يطلع البرامج و الأنشطة الجديدة .(جراد). ونفهم من هذا أن مهارات الحديث من خلال المطالعة التي يكتسبها القائد وعلى الخبرة التي يستفاد منها من تقلد المنصب، حيث تفرض عليه أن يكون ذو شخص يتصف بالموضوعية والنبرة في الحديث وله القدرة في التعامل مع الأفراد، كما يمكن له القدرة على التواصل من خلال استراتيجيات مخططة مسبقا، كما يمكن له أن يكون على دراية بجميع التخصصات التي تشملها الجامعة وهو ما يسهل له التواصل الأكاديمي مع جميع التخصصات والعلوم. اما بالنسبة للسؤال الثاني كيف يطور القائم بالاتصال مهارة تفكيره ليرتقي الى مستوى بحيث يمكنه التنبؤ بالمشكلات و إيجاد حلول مناسبة لها :

فكانت تصريحاتهم كالاتي يكمنه تطوير مهارات تفكيره من خلال الخبرات المكتسبة عبر الممارسات المهنية طول السنوات العملية و المهنية و أيضا من خلال المطالعة و الاطلاع على الجديد خاصة أن العلم و العلوم في تطور دائم و مستمر ، أيضا من خلال التكوينات الميدانية و العلمية .

أما بالنسبة للسؤال الثالث فيما يخص إصدار الأوامر ماهي الصيغة المناسبة لإصدار الأوامر :

فقد صرح النائب الأستاذ "جراد" هي التي تعتمد على أمر و انجاز وتطبيق في هذه الحالة الأمر هنا يختلف نحن هنا خاضعين لبرامج حكومية و الحكومة خاضعة لبرامج دولة أي خوارزمية متبعة بالنسبة للأمر المباشر أما بالنسبة للأمر الغير مباشرة في هذه الحالة نفرق بين القائد والإداري و نفرق بين القادة بحد ذاتهم ، تحتاج إلى الحنكة وتراكمات الخبرات هذا ما يصنع القرار (جراد)، وعلى حسب بلواضح فقد صرح إذا كانت هناك تشاركية

قبل إصدار الأوامر فسيكون الأمر متقبل عاديا . (بلواضح ) ، أما "بيصار" الطريقة المناسبة في طريقة إصدار الأوامر تختلف حسب طبيعة المواقف (بيصار).

ونفهم من هذا أن الأوامر التي تطبق تخضع الى البرامج والاورامر التي تصدر من الوزارة الوصية، كما ان هناك قرارات مخلوة تصدر على مستوى الجامعة، من خلال التشاركية التي تكون بين رئيس الجامعة ونوابه ورؤساء المصالح و العمداء ورؤساء الاقسام و الموظفين والمنظمات الطلابية.

اما بالنسبة للسؤال الرابع كيف تساهم مهارة الارشاد و التوجيه للقائد في تنمية العمل داخل المؤسسة :

فكانت تصریحاًهم كالتالي فيما يخص مهارة الارشاد و التوجيه هي المساهمة بحد ذاتها هذه المهارة تمكن القائد أم يخرج من الموظف أكبر قدر ممكن في عمله لأن القائد لديه القدرة على التأثير في قراراتهم و توجيهاتهم و تحفيزهم ماديا أو معنويا، عند إخراج من كل موصف أحسن ما لديه ستخرج من الإدارة أحسن ما لديها .(متفق عليها ) تقريبا

جاءت الاجابات بالاجماع

بالنسبة للسؤال الخامس من أهم العوامل المؤثرة غفي فاعلية القرار هي :

❖ نشأة الفرد ، تكوين الفرد ، ترسبات الخبرة للفرد في الميدان و في الميادين المجاورة التي يعمل فيها من أجل تحسين أداء الإداريين .(جراد)

❖ الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة ويقصد بالمصلحة كل طرف لديه القدرة على الضغط و التأثير داخل المؤسسة من بينها النقابات العمالية ، و نقابات الموظفين ، الموظفين بحد ذاتهم ، المحيط الخارجي بكل متغيراته أو المحيط الداخلي بكل متغيراته .(بلواضح)

❖ شخصية القائد ، نوعية القرار ، المستجيب .(بيصار)

اما بالنسبة للسؤال السادس تعد مهارة استخدام التكنولوجيا مهارة ضرورية خاصة في ضل الرقمنة كالقدرة على استخدام الحاسب الالي في اعداد البرامج و الأنشطة هل هناك مهارات أخرى تفيد القائم بالاتصال :

فكانت اجاباتهم كالآتي من بين المهارات التي تفيد القائد هي مهارة اللغات و خاصة الإنجليزية مهارة الخطاب ، مهارة الاقناع و التأثير في الاخرين ، أي مهارات خاصة بالتواصل بين الافراد و استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة خاصة في ضل التطور المتسارع لتكنولوجيا ، و طريقة توظيف و استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بكل أنواعها ، و لا يمكن أن يكون القائد قائدا دون أن يجيد هذه المهارات .

ج- المحور الثالث :

بالنسبة للسؤال الأول في رايك المعوقات النفسية والشخصية هل لها تأثير كبير في عملية الاتصال:

فقد صرح النواب : ان للمعوقات النفسية و الشخصية أثر كبير و عميق ، و الاضطراب النفسي لا يسمح للإنسان الخروج من حيزه الخاص فالتأثير النفسي و الاجتماعي لا يأتي به للإدارة لأن ذلك التأثير سلبي سينتشر داخل الإدارة ، لذا يجب على القائد أن يكون متزنا في كل الحالات ، متنبه دائما ، قوي الشخصية ، خاصة في أوقات الضغط العملي .

اما بالنسبة للسؤال الثاني من بين المعوقات الفنية عدم قدرة المرسل على اختيار الوسيلة المناسب كيف:

فقد صرح الأستاذ بلواضح النائب يمكن التغلب على هذا المعيق الا وهو اختيار الوسيلة المناسبة بدراسة الجمهور و استخدام أكثر من وسيلة أو تغيير الوسيلة . (بلواضح)

اما بالنسبة للسؤال الثالث كيف تأثر البيئة المحيطة بالعمل على التواصل مع الآخرين داخل المؤسسة :

تأثر البيئة المحيطة بالعمل إما بالإيجاب أو بالسلب ، تأثر بشكل أو بآخر سواء من خلال الغرض الموجود أو من خلال المشاكل أو المخاطر .

اما بالنسبة للسؤال الرابع يمكن حل نقص الاتصالات داخل المؤسسة المترتبة عن انخفاض درجة الثقة في المرؤوسين من خلال :

❖ تحديث الأهداف ، التكفل بالرغبات

❖ استدراج المرؤوسين و اشراكهم في اتخاذ القرار.

❖ تعزيز الثقة لدى المرؤوسين

❖ التحفيز المعنوي

بالنسبة للسؤال الخامس هل طول مدة البقاء في المنصب لا يؤثر في فاعلية القرار، فقد

كانت الإجابات كالآتي : كما ادلى كل من الاساتذة بلواضح والاستاذ بيبصار يوجد هناك

ما يسمى بأثر الخبرة أو التعليمية و هناك ما يسمى بأثر الخبرة أو التعلم ، بمعنى كل ما كانت المدة الزمنية أطول سيكتسب خبرة أكبر و في هذه الحالة سيكون للقائد فاعلية أفضل في إتخاذ القرار، و سرعة في إتخاذ القرار و التواصل ، ويكون له أداء أفضل أي هو تراكم لتجارب و خبرات و قادر على إعطاء أكثر .(بلواضح .بيبصار) حيث اشار الاستاذ جراد ان الانسان بطبعه اذا أطل البقاء في مكان معين سيشعر بالملكية و هذه نقطة سلبية ، فالإنسان عند استلامه للمنصب سيشعر بالحماس و يعطي أفضل ما عنده مع مرور الوقت يرتفع الى أعلى الهرم

في أوج قوته ثم يبدأ بالفشل و الانحصار و الركود ليصل الى أسفل الهرم لذلك يجب تحديد المنصب القيادي بزمن و التغيير جيد فذلك القائد نعطيه منصب أعلى يعود له الحماس من جديد و و تفجير طاقاته وخبراته المكتسبة في ذلك العمل.

بالنسبة للسؤال السادس من بين الضغوطات الثقافية ضغوط الجماعات المرجعية : التي تستغل النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة مثل قضاء مصالح الغير مشروعة هل تؤثر هذه الأخيرة في اتخاذ لقرارات :

### فكانت تصريحاتهم كالآتي

ذكر الاستاذ جراد أن لها تأثير عكسي اذا اردنا اسقاط العمل الإداري على الرغبات الجهوية أو السياسية فهذا اسقاط سلمي ، فيمكن أخذ ناس ليست أهل للمساعدة و ترك أناس أهل للمساعدة ، و الانتماء أنواع جهوي ، قبلي ، سياسي ، حزبي .. الخ فالقائد يجب أن يعمل في اتجاه الدولة (جراد)

كما أكد كل من الاستاذين بلواضح ، بيصار أن لها تأثير سواء بالإيجاب او بالسلب ، هناك أطراف لها علاقة مباشرة مع المؤسسة سواء كانت النقابات العمالية أو القوانين و التشريعات ، كل ما له مصلحة حتى الموردين

بالنسبة للسؤال السابع من بين معوقات الاستماع السرحان و اللامبالاة كيف يمكن للمستمع التغلب

### على هذا النوع من المعوقات

فكانت التصريحات كالآتي يمكن التغلب على معوقات الاستماع من خلال :

❖ التكوين الجيد و الفاعل في الاختصاص و الانضباط و اذا وجدت حالات يجب معالجة هذه الحالات ،

ويمكن استدراج الموظف وادماجه في العمل شيئاً فشيئاً و اشركه في الآراء ، الابتعاد عن المشاكل ، العيش

في العمل إعطاء جو جميل يرتاح فيه الجميع ، العمل في جو مرهف ، التواصل .(جراد)

❖ التقليل من ساعات الاجتماعات ، التقليل من وقت العمل أي يكون جزل الاعمال مختصراً ، (بلواضح)

❖ كان هناك تشابه كبير في معظم الإجابات كما هي موضحة و كان هناك بعض نقاط الاختلاف في

الإجابة و هي كالتالي :

❖ الأسلوب الأكثر فعالية هو الأسلوب المتجه نحو العلاقات (بلواضح)

الأسلوب الأكثر فعالية هو الأسلوب التشاركي (جراد) . الأسلوب الأكثر فعالية يعتمد على طبيعة الموقف

حسب كل ظروف و كل وقت و كل موظف ما يلزم من أسلوب .(بيصار)

إذا كانت هناك تشاركية قبل إصدار الأوامر فسيكون الأمر متقبل عاديًا . (بلواضح .جراد). الطريقة المناسبة في طريقة إصدار الأوامر تختلف حسب طبيعة الموقف (بيصار)

- الاختلاف في العوامل المؤثرة في فاعلية القرار :

نشأة الفرد ، تكوين الفرد ، ترسبات الخبرة للفرد في الميدان و في الميادين المجاورة التي يعمل فيها من أجل تحسين أداء الإداريين .(جراد)

الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة ويقصد بالمصلحة كل طرف لديه القدرة على الضغط و التأثير داخل المؤسسة من بينها النقابات العمالية ، و نقابات الموظفين ، الموظفين بحد ذاتهم ، المحيط الخارجي بكل متغيراته أو المحيط الداخلي بكل متغيراته .(بلواضح )

شخصية القائد ، نوعية القرار ، المستجيب .(بيصار)

- الاختلاف حول طول مدة البقاء في المنصب :

ان طول مدة البقاء في المنصب لا يؤثر في فاعلية القرار ، يوجد هناك ما يسمى بأثر الخبرة أو التعلم ، بمعنى كل ما كانت المدة الزمنية أطول سيكتسب خبرة أكبر و في هذه الحالة سيكون للقائد فاعلية أفضل في إتخاذ القرار، و سرعة في إتخاذ القرار و التواصل ، ويكون له أداء أفضل أي هو تراكم لتجارب و خبرات و قادر على إعطاء أكثر .(بلواضح.بيصار)

ان الانسان بطبعه اذا أطال البقاء في مكان معين سيشعر بالملكية و هذه نقطة سلبية ،فالإنسان عند استلامه للمنصب سيشعر بالحماس و يعطي أفضل ما عنده مع مرور الوقت يرتفع الى أعلى الهرم في أوج قوته ثم يبدأ بالفشل و الانحصار و الركود ليصل الى أسفل الهرم لذلك يجب تحديد المنصب القيادي بزمن و التغيير جيد فذلك القائد نعطي منصب أعلى يعود له الحماس من جديد و و تفجير طاقاته وخبراته المكتسبة في ذلك العمل .(جراد)

#### 4- نتائج المقابلة:

ج- النتائج المتعلقة بالمحور الأول : مهارات القيادة للقائم بالاتصال في المؤسسة :

1. يؤكد نواب مدير جامعة محمد بوضياف على ان هناك فرق بين القائد و المدير من خلال مجموعة من الصفات و المهام و المهارات ، فالقيادة القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير غير المدير الذي يعمل على التنفيذ فقط .

2. إن القائد لديه سمات شخصية يمكن أن تكون مكتسبة متحصل عليها من خلال تجاربه في عمله

- ❖ و يجب على أن القائد تتوفر فيه كرزما و يكون له توجه فعال أو انجازي فإن إنضاجه للبرامج لديها تأثير شديد للقائدات هذا مايدل على قدرات إدارية و فنية
- ❖ أما بالنسبة للسمات للأخلاقية فنحن نتحدث عن الأخلاق بين القائد و الموظفين من خلال الاحترام المتبادل و تقديم المساعدات الإنسانية في حالة المشاكل المرض .....الخ هنا تبرز سمات القائد فان القيادة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الصفات أو المميزات التي تجعل من المرؤوسين او الإداريين التابعيين للقائد يتبعونه و يأتمرون بأمره و لهم ميولات و اتجاه .
3. اعتمد النواب ثلاثتهم على أن الأسلوب المعتمد في عملهم هو الأسلوب المتجه نحو العلاقات وان العلاقات هي أهم شيء في الإدارة و الجامعة بشكل عام، و تحتاجه لتنفيذ البرامج .
4. يمكن استخدام أثر من أسلوب و ذلك وفقا للحالة الإدارية، لأن كل أسلوب له وقت معين حسب طبيعة الموقف، وفي بعض الحالات يتجه القائد نحو الأسلوب الانعزالي لكي يعيد ترتيب أفكاره و التركيز مع نفسه دون إيجاد ضغوطات و شوائب من بعض الموظفين يعزل نفسه، لكن هذا الأسلوب لا يجب أن يطول لأنه سيأثر على سير الاتصال داخل المؤسسة.
5. الأسلوب التشاركي هو الأسلوب الأمثل و ذلك بالفكر التشاركي سوف نتخذ الطريقة التي تحتوي على سلبيات أقل إيجابيات أكثر والأسلوب التشاركي هو الأسلوب الأمثل في اتخاذ القرارات بحيث تصبح الإدارة تشاركية بإشراك كل المسؤولين داخل الإدارة و كل المرؤوسين.
6. ان الأسلوب الأمثل في اتخاذ القرارات خاصة في الجامعة يعتمد على تخطيط مكون من مجموعة من الخطط والتي تقع في الأسلوب التشاركي المعتمد في جامعة المسيلة وهذا يعتمد على وجود خاصية التشارك بين الموظفين في إنجاز مهام المشروع .
7. إن القائد الناجح هو الذي يعتمد على الاستشارات في كل الأمور يستشير كل مرؤوسيه ، و القائد الناجح هو من يلجأ لأصحاب الخبرة قبل اتخاذ القرار ، يدرس نقاط القوة و الضعف ، يتأقلم مع التهديدات ويسعى على استغلال الفرص المتاحة في ضل المنافسة بين الإدارات و المؤسسات

ح- النتائج المتعلقة بال محور الثاني :

1. على طرق تنمية مهارات الحديث وذلك من خلال المطالعة و اكتساب طرق جديدة و حديثة باستعمال التكنولوجيا الحديثة ، كما يمكن تنميتها عن طريق التكوين و إتباع دورات تدريبية في مهارات الاتصال مع الآخرين.
2. يكمن للقائد تطوير مهارات تفكيره من خلال الخبرات المكتسبة عبر الممارسات المهنية طول السنوات العملية و المهنية و أيضا من خلال المطالعة و الاطلاع على الجديد خاصة أن العلم و العلوم في تطور دائم و مستمر ، أيضا من خلال التكوينات الميدانية و العلمية .
3. إن الصيغة المناسبة التي يعتمد عليها القائد في اصدار الأوامر تختلف و ذلك حسب طبيعة الامر الموجه و طبيعة الفرد المتلقي .
4. مهارة الارشاد و التوجيه هي المساهمة بحد ذاتها هذه المهارة تمكن القائد أم يخرج من الموظف أكبر قدر ممكن في عمله لأن القائد لديه القدرة على التأثير في قراراتهم و توجيهاتهم و تحفيزهم ماديا أو معنويا، عند إخراج من كل موصف أحسن ما لديه ستخرج من الإدارة أحسن ما لديها.
5. من أهم العوامل المؤثرة غفي فاعلية القرار هي :
  - ❖ نشأة الفرد ، تكوين الفرد ، ترسبات الخبرة للفرد في الميدان و في الميادين المجاورة التي يعمل فيها من أجل
  - ❖ تحسين أداء الإداريين .
  - ❖ الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة
  - ❖ شخصية القائد ، نوعية القرار ، المستجيب .
6. من بين المهارات التي تفيد القائد هي مهارة اللغات و خاصة الإنجليزية مهارة الخطاب ، مهارة الاقناع و التأثير في الآخرين ، أي مهارات خاصة بالتواصل بين الافراد و استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة

ح- النتائج المتعلقة بال محور الثالث :

1. ان للمعوقات النفسية و الشخصية أثر كبير و عميق ، و الاضطراب النفسي لا يسمح للإنسان الخروج من حيزه الخاص فالتأثير النفسي و الاجتماعي لا يأتي به للإدارة لأن ذلك التأثير سلبي سينتشر داخل الإدارة.

2. ان عدم قدرة المرسل على اختيار الوسيلة المناسب يمكن التغلب على هذا المعيق الا وهو اختيار الوسيلة المناسبة بدراسة الجمهور و استخدام أكثر من وسيلة أو تغيير الوسيلة.

3. تأثر البيئة المحيطة بالعمل على التواصل مع الآخرين داخل المؤسسة تأثر البيئة المحيطة بالعمل إما بالإيجاب أو بالسلب ، تأثر بشكل أو بآخر سواء من خلال الغرض الموجود أو من خلال المشاكل أو المخاطر .

4. يمكن حل نقص الاتصالات داخل المؤسسة المترتبة عن انخفاض درجة الثقة في المرؤوسين من خلال :

❖ تحديث الأهداف ، التكفل بالطلبات

❖ استدراج المرؤوسين و اشراكهم في اتخاذ القرار.

❖ تعزيز الثقة لدى المرؤوسين

❖ التحفيز المعنوي

5. ان طوال مدة البقاء في النصب لها جانب إيجابي و جانب سلبي :

❖ يوجد هناك ما يسمى بأثر الخبرة أو التعلم ، بمعنى كل ما كانت المدة الزمنية أطول سيكتسب

خبرة أكبر و في هذه الحالة سيكون للقائد فاعلية أفضل وسرعة في إتخاذ القرار، و التواصل ،

ويكون له أداء أفضل أي هو تراكم لتجارب و خبرات و قادر على إعطاء أكثر

❖ أما الجانب السلبي ان الانسان بطبعه اذا أطال البقاء في مكان معين سيشعر بالملكية و هذه

نقطة سلبية ، فالإنسان عند استلامه للمنصب سيشعر بالحماس و يعطي أفضل ما عنده مع

مرور الوقت يرتفع الى أعلى الهرم في أوج قوته ثم يبدأ بالفشل و الانحصار و الركود ليصل الى

أسفل الهرم لذلك يجب تحديد المنصب القيادي بزمن و التغيير جيد فذلك القائد نعطيه منصب

أعلى يعود له الحماس من جديد و و تفجير طاقاته وخبراته المكتسبة في ذلك العمل

6. ان تأثير الجماعات المرجعية تؤثر بشكل سلبي على اتخاذ القرارات ، لأن لها تأثير عكسي اذا اردنا اسقاط

العمل الإداري على الرغبات الجهوية أو السياسية فهذا اسقاط سلبي ، فيمكن أخذ ناس ليست أهل

للمساعدة و ترك أناس أهل للمساعدة ، و الانتماء أنواع جهوي ، قبلي ، سياسي ، حزبي .. الخ.

7. يمكن التغلب على معوقات الاستماع الا وهي السرحان و اللامبالاة من خلال : التكوين الجيد و

الفاعل في الاختصاص و الانضباط و اذا وجدت حالات يجب معالجة هذه الحالات ، ويمكن استدراج

الموظف وادماجه في العمل شيئاً فشيئاً و اشركه في الآراء ، الابتعاد عن المشاكل ، العيش في العمل إعطاء جو جميل يرتاح فيه الجميع ، العمل في جو مرهف ، التواصل

## 5- عرض نتائج العامة:

أ- عرض نتائج التساؤل الأول : ما هي المهارات القيادية التي تتوفر لدى القائم بالاتصال نواب مدير

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

وبعد المعالجة للنتائج تبين لنا ان:

المحور الأول المتعلق المهارات القيادية التي تتوفر لدى القائم بالاتصال نواب مدير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بمستوى مرتفع، و حسب ترتيب المجالات المحور كانت النتائج كالتالي:

مجال مهارة درجة حرية المشاركة في الجامعة احتل الترتيب الأول، بمستوى مرتفع وحسب ترتيب فقرات

هذا المجال فقد جاءت كما يلي:

✓ يعرض المشكلة و يحصل على الاقتراحات و يأخذ القرار

✓ على يحدد القيود ثم يطلب من المجموعة اتخاذ القرار.

✓ يترك مرؤوسيه حرية اتخاذ القرار دون تحديد قيود معينة .

✓ يتخذ القرار ثم يعلنه

✓ يتخذ القرار و يبرره

مجال مهارة فعالية القيادة في الجامعة احتل الترتيب الثاني، بمستوى مرتفع وحسب ترتيب فقرات هذا المجال فقد

جاءت كما يلي:

✓ عوامل خاصة بالموقف : وضوح المهام ، تعقد العمل

✓ عوامل خاصة بالمرؤوسين كالقدرة على تحمل المسؤولية

✓ عوامل خاصة بالمحيط

✓ عوامل خاصة بالمؤسسة

✓ عوامل تتعلق بالقائد نفسه: معتقداته ، قيمه ، قدراته

مجال الفرق بين القائد والمدير، احتل الترتيب الثالث بمستوى مرتفع على الفرق بين القائد والمدير، وحسب

ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت كما يلي:

✓ القائد قوة شخصية ذاتية ،المدير قوة موقع وظيفي.

- ✓ القائد قادر على الإيحاء و إثارة الحماس، المدير واقعي المزاج ويحسب المواقف
  - ✓ القائد قادر على الابتكار و توليد الأفكار الجديدة، المدير مثابر وجاد في العمل و يركز على التطبيق.
  - ✓ القائد رسالي و مستبصر يركز على المستقبل، المدير عقلاني يركز على تحليل الواقع.
  - ✓ القائد مرن و يستجيب للتغيرات، المدير متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.
- مجال صفات القيادة احتل الترتيب الرابع، بمستوى مرتفع وحسب ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت كما

يلبي:

- ✓ تطوير حس المسؤولية في العاملين
  - ✓ معرفة الأفراد و العمل من اجلهم
  - ✓ أن يكون القائد بارعا فنيا
  - ✓ انه يبحث عن المسؤولية و يتحملها في عمله
  - ✓ انه يتخذ القرارات الصائبة وبالتوقيت الملائم
- مجال مفهوم القيادة احتل الترتيب الخامس، بمستوى مرتفع وحسب ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت كما

يلبي:

- ✓ هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة: (طاعة، احترام، تعاون)
  - ✓ هي ذلك النشاط من توجيه وتنسيق و اتصال ورقابة واتخاذ قرارات .....، يباشره شخص معين في مجال الإشراف على الآخرين . قسم ، كلية ، جامعة .
- مجال أساليب القيادة احتل الترتيب السادس، بمستوى مرتفع وحسب ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت كما

يلبي:

- ✓ الأسلوب التكاملي
- ✓ المتجه نحو العمل
- ✓ الأسلوب المتجه نحو العلاقات
- ✓ الأسلوب التكريسي
- ✓ الأسلوب المنعزل

ب- عرض نتائج التساؤل الثاني: كيف ينمي القائم بالاتصال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من مهاراته القيادية؟

وبعد المعالجة للنتائج تبين لنا أن المحور الأول المتعلق كيفية تنمية وتطوير مهارات القائم بالاتصال بمستوى مرتفع و حسب ترتيب المجالات المحور كانت النتائج كالتالي:

مجال مهارة إصدار الأوامر احتل الترتيب الأول، وبمستوى مرتفع وحسب ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت كما يلي:

- ✓ يسأل نفسه سؤالاً ، هل الأمر موجه لشخص منتج أم لشخص متفاعس كسول؟
- ✓ ان يحدد طبيعة الموقف .
- ✓ الأمر بصيغة طلب
- ✓ الأمر التطوعي
- ✓ الأمر الصريح المباشر

مجال مهارة الإرشاد والتوجيه احتل الترتيب الثاني، و بمستوى مرتفع.

مجال مهارات الحديث احتل الترتيب الثالث، و بمستوى مرتفع وحسب ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت كما يلي:

- ✓ جمع المعلومات و تنظيم محتوى الحديث .
- ✓ اختيار طريقة تقديم الحديث
- ✓ التعرف على الجمهور المستمع من حيث خصائصه و صفاته .
- ✓ تحديد الغرض من الحديث : الأخبار ، الإقناع ، الإمتاع
- ✓ اختيار الموضوع بدقة .

مجال مهارات الاستماع احتل الترتيب الرابع، وبمستوى مرتفع، وحسب ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت كما يلي:

- ✓ اللغة اللفظية.
- ✓ تنمية القدرة على التذكر.
- ✓ الاستفادة من طبيعة البناء المعرفي للفرد.
- ✓ المتابعة و التجاوب .

✓ الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد.

مجال مهارة التفكير احتل الترتيب الخامس، و بمستوى مرتفع.

مجال مهارة استخدام التكنولوجيا احتل الترتيب السادس، و بمستوى مرتفع، وحسب ترتيب فقرات هذا المجال

فقد جاءت كما يلي:

✓ القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد كافة الأنشطة الفنية و الإدارية

✓ يحوسب البيانات و المعلومات الكترونيا

✓ القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد البرامج

✓ يتقن مهارة الاتصال مع العاملين في المؤسسة عبر الانترنت

✓ الاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة لتصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة

فيما تكمن أهم المعوقات التي تحد من استخدام القائم بالاتصال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لمهاراته القيادية ؟

وبعد المعالجة للنتائج تبين لنا أن المحور الثالث المتعلق أهم المعوقات التي تحد من استخدام القائم بالاتصال بجامعة

محمد بوضياف بالمسيلة لمهاراته القيادية بمستوى مرتفع و حسب ترتيب المجالات المحور كانت النتائج كالتالي:

مجال معوقات الاستماع احتل الترتيب الأول، و بمستوى مرتفع، وحسب ترتيب فقرات

هذا المجال فقد جاءت كما يلي:

✓ الميل للانتقاد

✓ عدم الصبر

✓ السرحان و اللامبالاة

✓ تفاهة الحديث

✓ فقدان الهدف

المجال معوقات الاتصال بالآخرين احتل الترتيب الثاني، و بمستوى مرتفع، وحسب ترتيب فقرات هذا المجال

فقد جاءت كما يلي:

✓ معوقات مادية

✓ معوقات فنية

✓ المتغيرات المزاجية

✓ معوقات تنظيمية

✓ معوقات نفسية و شخصية

مجال معوقات فعالية القيادة احتل الترتيب الثالث، و بمستوى مرتفع، وحسب ترتيب فقرات هذا المجال فقد جاءت

كما يلي:

✓ ضغوطات اقتصادية

✓ الضغوطات الثقافية

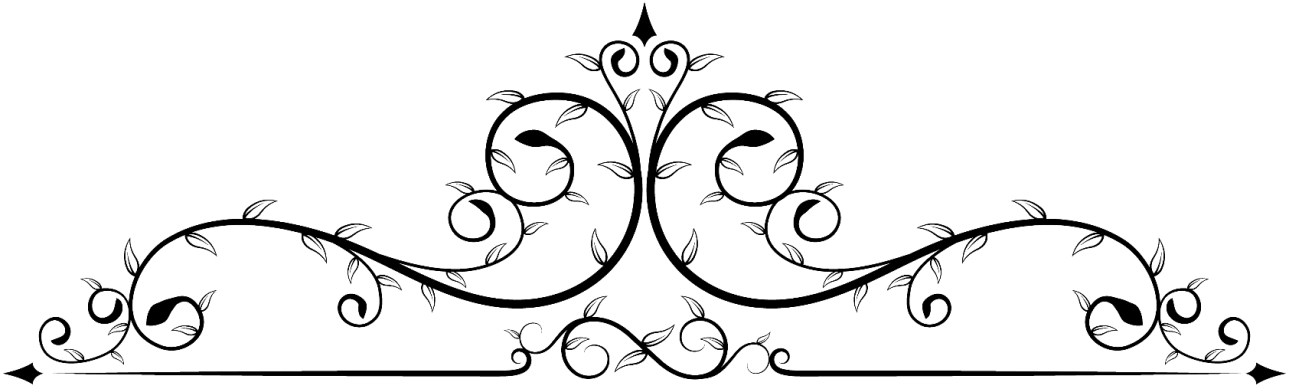
✓ متغيرات دفاعية

✓ طول مدة البقاء في المنصب

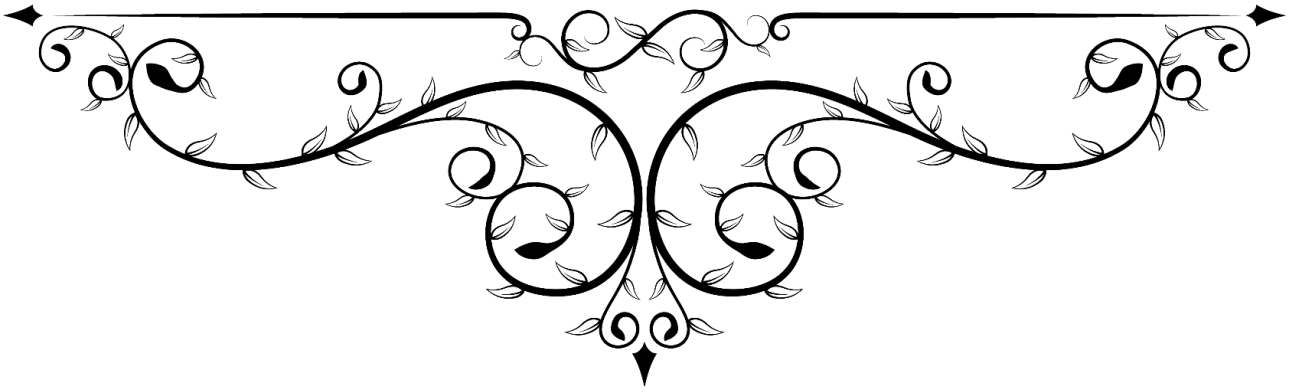
✓ ضغوط الرؤساء

✓ الانانية والانتهازية الاجتماعية

✓ ضغوطات اجتماعية



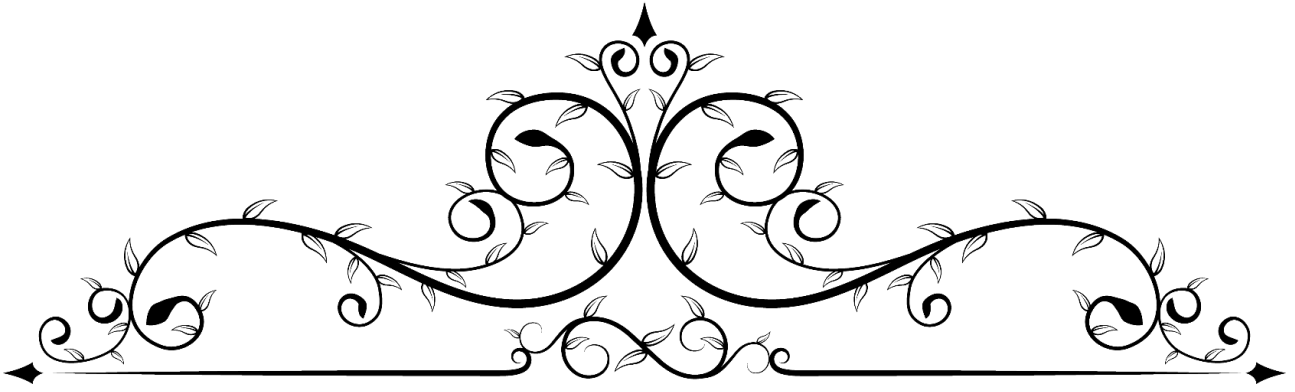
# الخاتمة



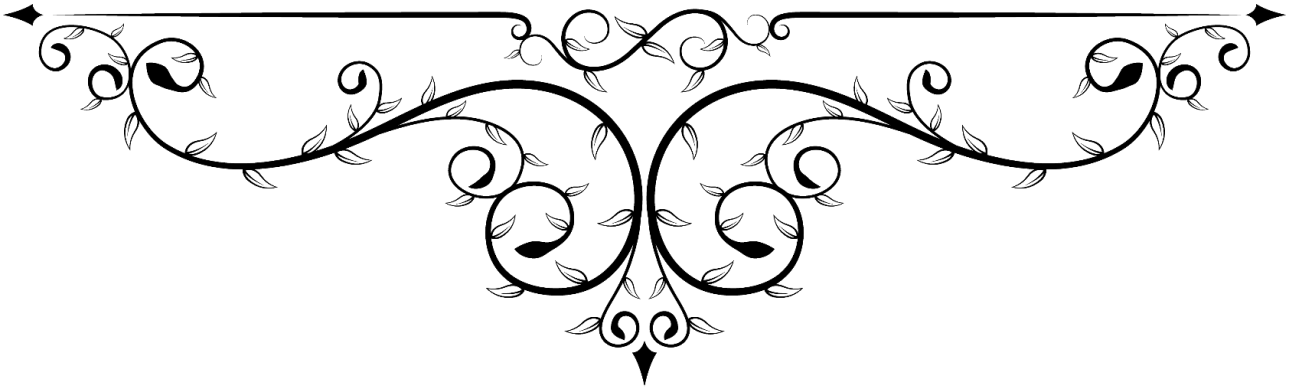
توصلت هذه الدراسة الى أن المهارات القيادية للقائم بالاتصال لدى نواب مدير جامعة محمد بوضياف تعد من أهم الضروريات التي يجب على القائد اكتسابها و توظيفها و استخدامها في عمله كإعداد برامج العمل و الأنشطة و تحقيق الأهداف المسطرة هذه المهارات تسهل على القائد او القائم بالاتصال مهامه .

وتشير نتائج الدراسة الى ان اهمية اكتساب القائم بالاتصال لمجموعة من المهارات القيادية و تطويرها تجعله قادر على اتخاذ قرارات فعالة و ناجحة في الوقت و المكان المناسب و هذا يعتمد على نوع الأسلوب الذي يستخدمه القائد ويمكن تنمية هذه المهارات من خلال المطالعة والدورات التكوينية و من خلال تراكمات الخبرات خلال الممارسة العملية .

كما ساهمت هذه الدراسة في معرفة وفهم أهم المعوقات التي تمنع من استخدام هذه المهارات، و كيفية تجنب و مواجهة هذه المعوقات و ذلك يكون بالثقة في النفس و تطوير الذات و تكوينها علميا و عمليا كما يمكنه الاستشارة من قبل الخبراء، يمكن القول ان هذه الدراسة حققت اهدافها بناء على النتائج المتواصل اليها على القائم بالاتصال أو القائد يجب عليه اكتساب مجموعة من المهارات الاتصالية و القيادية و خاصة مهارات التواصل مع الاخرين و تنميتها ، واستخدامها في انجاز مهم عمله لأنها حتما ستزيل كل العوائق و تسهل عملية اتخاذ القرار ، دون اهمال مهارة الاقناع و اللغات و التكنولوجيا فهي أهم ما يجب أن يتوفر في القائد



## قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

أولا / المعاجم .

1. المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية ، معجم المصطلحات الإحصائية : المصطلحات و العينات ، 2005.
2. أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، م : 1 ، ط : 1 ، دار عالم الكتاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 .

ثانيا / الكتب .

1. أحمد عبد السميع طيبه ، مبادئ الإحصاء ، ط . 1 ، دار البداية ، عمان ، الأردن ، 2008.
2. إسماعيل عبد الفتاح الكافي ، تنمية مهارات الاتصال ، ط : 1 ، المكتب العربي للمعارف للنشر ، مصر ، 2019.
3. النجار نبيل جمعة صالح ، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss ، ط . 1 ، دار حامد للنشر ، و التوزيع ، عمان ، 2015.
4. بلقي فطوم ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، دار المنتبي للطباعة و النشر ، المسيلة ، الجزائر ، 2021.
5. بلال خلف السكارنه ، القيادة الادارية ، ط : 1 ، دار الميسرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010.
6. جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، أبو ظبي ، الامارات العربية المتحدة ، 2005 .
7. حميد الطائي . بشير العلاق ، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
8. خليل أبو اصبع ، الاتصال و الاعلام في المجتمعات المعاصرة ، ط : 1 ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 .
9. رجي مصطفى عليان ، البحث العلمي أسسه - مناهجه و أساليبه - واجراءاته ، م : 1 ، بيئة الأفكار الدولية للنشر و التوزيع ، جامعة البلقاء التطبيقية ، عمان ، الأردن ، 200 .
10. رجي مصطفى عليان . عدنان محمود الطوباسي ، الاتصال و العلاقات العامة ، ط : 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .

## قائمة المصادر والمراجع

11. شريف الحموي ، مهارات الاتصال ، ط : 2 ، دار يافا للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
12. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال ، ط : 4 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .
13. طارق البدري . سهيلة نجم ، الإحصاء في المناهج البحثية التربوية و النفسية ، ط.2، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2014 .
14. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل ، البحث العلمي خطواته و مراحل أساليبه و مناهجه أدواته ووسائله أصول كتابته ، إدارة التعليم في محافظة عنيزة ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية ، 1999 .
15. عبد الرحمان عزوي ، منهجية الحتمية القيمية في الاعلام ، ط: 1، دار المتوسطة للنشر والتوزيع ، تونس ، 2013 .
16. علاء محمد القاضي بكر حمدان ، مهارات الاتصال ، ط : 1 ، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
17. عمار بوحوش . محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ط: 3، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001 .
18. علي محمد عبد الوهاب ، معوقات الاتصال في الجماعات أنواعها وطرق علاجها ، مطابع الاشعاع التجارية للنشر و التوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1987 .
19. علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، ط : 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011
20. فيروز شين ، القيادة الإدارية و تنمية المهارات ، ط : 1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2017.
21. فضيل دليو ، اتصال المؤسسة اشهار – علاقات عامة مع الصحافة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2004.
22. محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط : 1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 .

## قائمة المصادر والمراجع

23. محمد صاحب سلطان ، إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط و أساليب القيادة ، ط : 2 ، دار الميسر للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 .
24. محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، ط : 1 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
25. محمد منير حجاب ، مهارات الاتصال الاعلامين و التربويين و الدعاة ، دار الفجر للنشرة التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
26. محمد سرحان . علي المحمودي ، مناهج البحث العلمي، ط: 3 ، دار الكتاب للنشر و التوزيع ، صنعاء ، اليمن ، 2019 .
27. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، ط : 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
28. نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الابتكار ، ط : 2 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ،

### ثالثا / المذكرات .

1. أروى المصباح بابكر ،إعلانات الانترنت ودورها في تعزيز السلوك الشرائي للمستهلك ، بحث مكمل لنيل الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال ، كلية الدراسات العليا ، تخصص العلاقات العامة والاعلان ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2018 .
2. جعرون امينة ، أثر مهارات الاتصال على فاعلية العلاقات العامة ، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر ، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2018 .
3. سعاد صياد ، فعالية الاتصال المؤسسي في التعريف بهوية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -مؤسسة حابيلي نموذجاً - ، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،علوم الاعلام و الاتصال ،تخصص اتصال و علاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ، 2019
4. نور الهدى ربيع ، دور القيادة الإدارية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية ،دراسة مكمل لنيل شهادة الماستر ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري ،جامعة المسيلة ، الجزائر، 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

5. نصيرة جبار الله ، مهارات الاتصال لدى المدير و دورها في تحسين أداء العاملين ، دراسة مكتملة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الإنسانية ، علوم الاعلام والاتصال والعلاقات العامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، أدرار ، الجزائر ، 2019 .

### رابعا / المجالات :

1. بوشاري أمنة بنت بن ميرة ، السلوك القيادي خلال الثورة التحريرية الجزائرية و ضرورة الاستفادة منه كنموذج للاستثمار في رأس المال البشري ، مجلة أول نوفمبر اللسان المركزي للمنظمة الوطنية للمجاهدين ، ع : 189 ، المنظمة الوطنية للمجاهدين ، الجزائر ، 2020 .

2. صيد حاتم ، الأنماط القيادية الممارسة من طرف قادة الجامعة الجزائرية ، دراسة ميدانية بجامعة مسيلة وسطيف ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية المسيلة ، ع : 6 ، المسيلة ، الجزائر ، 2014 .

### خامسا : المواقع .

1. موقع جامعة محمد بوضياف [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473)

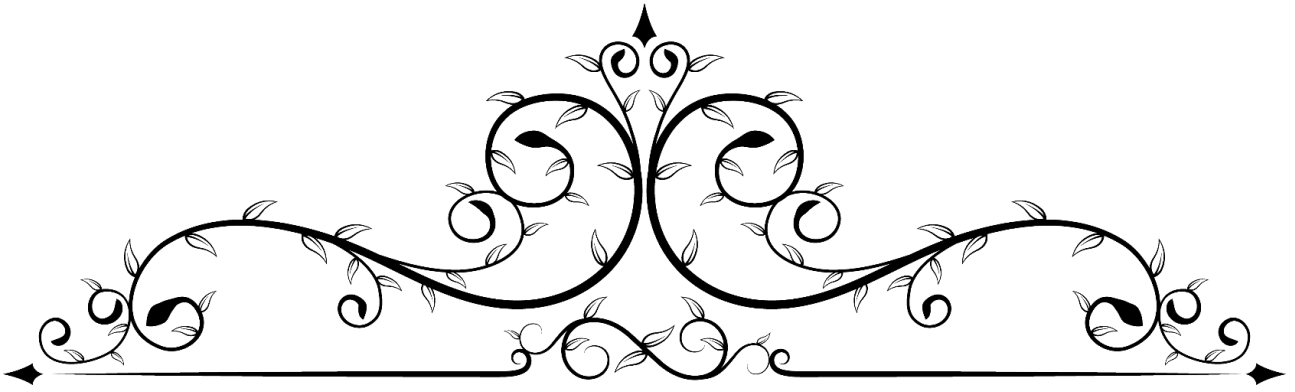
2. [http://staff.univ-batna2.dz/sites/default/files/aissa-heddouche/files/mtbw\\_01tsmym\\_w\\_bn\\_nsry\\_mhmd\\_lshryf.pdf](http://staff.univ-batna2.dz/sites/default/files/aissa-heddouche/files/mtbw_01tsmym_w_bn_nsry_mhmd_lshryf.pdf)

### سادسا : المقابلات .

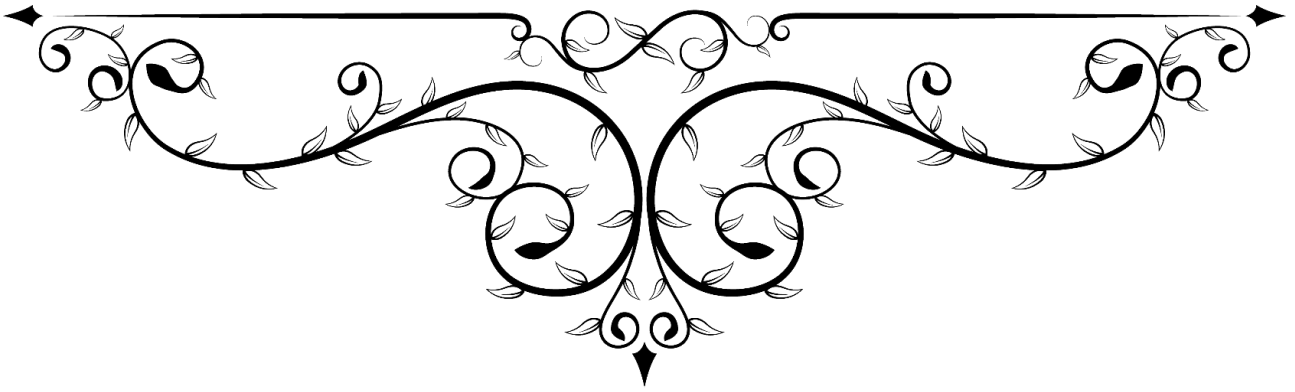
1. الدكتور عبد القادر جراد نائب مدير الجامعة المكلف بالتنمية و الاستشراف و التوجيه، 2023/05/17، على الساعة 11 صباحا، في مقر مكتبه برئاسة الجامعة محمد بوضياف المسيلة .

2. الدكتور عبد المطلب بيصار نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات و التكوين العالي في التدرج، 2023/05/12، على الساعة 09 صباحا ، في مقر مكتبه برئاسة الجامعة محمد بوضياف المسيلة .

3. الدكتور الهاشمي بلواضح نائب مدير الجامعة المكلف بالتنشيط و ترقية البحث و العلاقات الخارجية و التعاون، 2023/05/12، على الساعة 11 صباحا، في مقر مكتبه برئاسة الجامعة محمد بوضياف المسيلة .



الملاحق



## الملاحق

### دليل المقابلة :

#### المحور الأول : المهارات القيادية لدى القائم بالاتصال .

1. هناك الكثير من اللذين يخلطون بين مصطلح القائد والمدير و الرئيس . فما هو الفرق الجوهرى الذي يوضح الخلط بين هذه المصطلحات؟
2. في ظل المنافسة من جهة وتعقد الأعمال من جهة أخرى فإن القيادة تعتمد على سمات شخصية و قدرات إدارية و فنية و أخلاقية كيف ذلك ؟
3. من بين هذه الأساليب الأسلوب المتجه نحو العلاقات أو الأسلوب التكريسى المتجه نحو العمل و المنعزل و أيضا الأسلوب التكاملي . ما هو الأسلوب الذي تستخدمه أكثر ؟
4. هل يمكن استخدام أكثر من أسلوب ؟
5. من وجهة نظرك ما هو الأسلوب الأكثر فاعلية ؟
6. ما هو السلوك القيادي الأمثل في اتخاذ القرار من حيث درجة حرية المشاركة ؟
7. من مفهومك الخاص و خبرتك في مجال عملك من هو القائد الناجح ؟

#### المحور الثانى : أنواع مهارات القائم بالاتصال

1. تعد طريقة تقديم الحديث من أهم الخطوات الاعداد المسبق لمهارة التحدث كيف ينمي القائم بالاتصال هذه المهارة ؟
2. كيف يطور القائم بالاتصال مهارة تفكيره ليرتقى الى مستوى بحيث يمكنه التنبؤ بالمشكلات و إيجاد حلول مناسبة لها ؟
3. ماهي الصيغة المناسبة لإصدار الأوامر ؟
4. كيف تساهم مهارة الارشاد و التوجيه للقائد في تنمية العمل داخل المؤسسة؟
5. ما هي العوامل المؤثرة في فاعلية القرار ؟
6. تعد مهارة استخدام التكنولوجيا مهارة ضرورية خاصة في ظل الرقمنة كالقدرة على استخدام الحاسب الالى في اعداد البرامج و الأنشطة هل هناك مهارات أخرى تنفيذ القائم بالاتصال ؟

#### المحور الثالث : المعوقات التي تحد من استخدام مهارات القيادة

1. في رايك المعوقات النفسية والشخصية هل لها تأثير كبير في عملية الاتصال؟
2. من بين المعوقات الفنية عدم قدرة المرسل على اختيار الوسيلة المناسب كيف؟

## الملاحق

---

---

3. كيف تأثر البيئة المحيطة بالعمل على التواصل مع الآخرين داخل المؤسسة ؟
4. ان انخفاض درجة الثقة في الآخرين تؤدي الى نقص الاتصالات و تراجع العمل . كيف يمكن حل ذلك ؟
5. هل طوال مدة البقاء في المنصب يجد من فاعلية القيادة ؟ نعم أو لا وكيف ذلك ؟
6. من بين الضغوطات الثقافية ضغوط الجماعات المرجعية : التي تستغل النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة مثل قضاء مصالح الغير مشروعة هل تؤثر هذه الأخيرة في اتخاذك لقرارات ؟
7. من بين معوقات الاستماع السرحان و اللامبالاة كيف يمكن للمستمع التغلب على هذا النوع من المعوقات ؟

## الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم الاعلام و الاتصال

تخصص العلاقات العامة



تقوم الباحثة بعنوان :

### مهارات القيادة للقائم بالاتصال في المؤسسة

### دراسة عن عينة من نواب مدير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة نموذجا

دراسة ميدانية للتعرف على أهم المهارات القيادية التي تتوفر لدى القائم بالاتصال و كيفية اكتسابها و تنميتها و تطويرها ، وكذا التعرف على المعوقات التي تحد من استخدام مهارات القائم بالاتصال و إيجاد حلول مناسبة لها .

يرجى التعاون في الإجابة على الأسئلة الموجودة في هذه الاستبانة علما بأن مساهمتكم الكريمة في الإجابة على الأسئلة ستساعد في الوصول الي النتائج المرجوة ، ونوجه انتباهكم الى ان المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و نشكركم مقدما على حسن التعاون .

الباحثة / بودريالة أميرة

## الملاحق

أسئلة الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية .

الجنس: ذكر  أنثى

العمر:

من 25 / 30 سنة  من 31 / 40 سنة  41 / أو أكثر

الخبرة المهنية:

من 5 / 10 سنوات  من 11 / 15 سنة  16 سنة فما فوق

المحور الثاني: المهارات القيادية التي تتوفر لدى القائم بالاتصال

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة : (طاعة، احترام، تعاون)					
02	هي ذلك النشاط من توجيه وتنسيق و اتصال ورقابة واتخاذ قرارات .....، يباشره شخص معين في مجال الإشراف على الآخرين . قسم ، كلية ، جامعة .					
03	القائد رسالي ومستبصر يركز على المستقبل، المدير عقلائي يركز على تحليل الواقع.					
04	القائد قادر على الابتكار و توليد الأفكار الجديدة، المدير مثابر وجاد في العمل و يركز على التطبيق.					

## الملاحق

					05 القائد قوة شخصية ذاتية ،المدير قوة موقع وظيفي .
					06 القائد مرن و يستجيب للتغيرات، المدير متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية .
					07 القائد قادر على الإيحاء و إثارة الحماس، المدير واقعي المزاج ومحسب المواقف
					08 أن يكون القائد بارعا فنيا
					09 انه يبحث عن المسؤولية و يتحملها في عمله
					10 انه يتخذ القرارات الصائبة وبالتوقيت الملائم
					11 معرفة الأفراد و العمل من اجلهم
					12 تطوير حس المسؤولية في العاملين
					13 الأسلوب المتجه نحو العلاقات
					14 الأسلوب التكريسي
					15 المتجه نحو العمل
					16 الأسلوب المنعزل
					17 الأسلوب التكاملي
					18 يترك لمرؤوسيه حرية اتخاذ القرار دون تحديد قيود معينة .
					19 يحدد القيود ثم يطلب من المجموعة اتخاذ القرار

## الملاحق

					يعرض المشكلة و يحصل على الاقتراحات و يأخذ القرار	20
					يتخذ القرار ثم يعلنه	21
					يتخذ القرار و يبرره	22
					عوامل تتعلق بالقائد نفسه: معتقداته ، قيمه ، قدراته	23
					عوامل خاصة بالمرؤوسين كالقدرة على تحمل المسؤولية	24
					عوامل خاصة بالموقف : وضوح المهام ، تعقد العمل	25
					عوامل خاصة بالمؤسسة	26
					عوامل خاصة بالمحيط	27

### المحور الثالث: كيفية تنمية وتطوير مهارات القائم بالاتصال

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
28	التعرف على الجمهور المستمع من حيث خصائصه و صفاته .					
29	اختيار الموضوع بدقة .					

## الملاحق

					30	تحديد الغرض من الحديث : الأخبار ، الإقناع ، الإمتاع.
					31	جمع المعلومات و تنظيم محتوى الحديث .
					32	اختيار طريقة تقديم الحديث
					33	تنمية القدرة على التذكر
					34	الاستفادة من طبيعة البناء المعرفي للفرد
					35	الالتزام بالقواعد المرشدة للاستماع الجيد
					36	اللغة اللفظية
					37	المتابعة و التجاوب
					38	الارتقاء بالتفكير إلى مستوى يمكنه التنبؤ بالمشكلات و إيجاد حلول لها
					39	تساهم مهارة الإرشاد و التوجيه للقائد في تنمية العمل داخل المؤسسة
					40	ان يحدد طبيعة الموقف .
					41	يسأل نفسه سؤالاً ، هل الأمر موجه لشخص منتج أم لشخص متقاعد كسول ؟
					42	الأمر الصريح المباشر
					43	الأمر بصيغة طلب
					44	الأمر التطوعي

## الملاحق

					45	القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد كافة الأنشطة الفنية و الإدارية
					46	القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد البرامج
					47	الاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة لتصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة
					48	يتقن مهارة الاتصال مع العاملين في المؤسسة عبر الانترنت
					49	يحوسب البيانات و المعلومات الكترونيا

### المحور الرابع: المعوقات التي تحد من استخدام مهارات القيادة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
50	معوقات تنظيمية					
51	معوقات نفسية و شخصية					
52	معوقات فنية					
53	معوقات مادية					
54	المتغيرات المزاجية					
55	طوال مدة البقاء في المنصب					
56	ضغوط الرؤساء					
57	الانانية والانتهازية الاجتماعية					

## الملاحق

					58	ضغوطات اقتصادية
					59	الضغوطات الثقافية
					60	ضغوطات اجتماعية
					61	متغيرات دفاعية
					62	فقدان الهدف
					63	السرحان و اللامبالاة
					64	عدم الصبر
					65	الميل للانتقاد
					66	تفاهة الحديث

# الملاحق



الكلية الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2023 /

## تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): بوسريال أصيلة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 403887260

الصادرة بتاريخ: 2022/12/02 عن دائرة: م.م. بحوث

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية قسم علم الاجتماع والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة رقم التسجيل: 171233050967

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: ممارسات القيادة للقائد بالاتصال في المؤسسات

دراسة عن عينة لطلاب هير جامعة محمد بوضياف  
المسيلة

أصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2023.06.19

امضاء المعني(ة): بوسريال



المراجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 لتحديد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

# الملاحق



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قياسية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

## وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: مهارات القيادة للقائم بالاتصال في اعراس جديدة  
دراسة عن عينة من نواب مدير جامعة محمد بوضياف

إعداد الطلبة: 1- بوديالة أحيدة رقم التسجيل: 181833050267

2- رقم التسجيل: التخصص: اتصال وعلاقات عامة  
القسم: إعلام واتصال الشعبية: اتصال  
إشراف: بشادي خورلكا الرتبة: أستاذة محاضرة

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022-  
2023 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص



عبدالرزاق

موافقة وإمضاء المشرفة(ة):

Web site: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/> الموقع الإلكتروني:  
Face book: <https://www.facebook.com/FshsUinvMsila/> الفيسبوك:  
Tél / Fax: +213 35 35 3044 هاتف/ فاكس:

## ملخص الدراسة

يهدف البحث للتعرف على المهارات القيادية للقائم بالاتصال ، وأيضاً معرفة كيف ينمي القائم بالاتصال من مهاراته القيادية ، و التعرف على أهم المعوقات التي تحد من استخدام القائم بالاتصال لمهاراته القيادية .

فمن خلال قراءتنا الأدبية و الاسهامات العلمية في مجالي الاتصال و القيادة تم بناء محددات البحث عن طريق نموذج مقابلة و استبيان وذلك لمعرفة أهم المهارات القيادية التي تتوافر لدى القائم بالاتصال و كيفية تنميتها و وكذا معرفة المعوقات التي تمنع من استخدام هذه المهارات ، وبعد أن تم تحديد مجتمع البحث الا وهو نواب مدير جامعة محمد بوضياف المعنين بالمقابلة ، والعمال داخل رئاسة جامعة بوضياف المعنين بالاستبيان ، و بعد أن استخدمنا المقابلة و الاستبيان أداة لجمع المعلومات ، حيث أجريت المقابلة مع نواب مدير و وزعت الاستمارة على العمال باعتبارهم عينة لمجتمع بحثنا، مع تحليل المعلومات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أسفرت النتائج على أن القائد أو القائم بالاتصال يلعب دوراً هاماً في تحقيق الإدارة الصحيحة و من خلاله يمكن تحقيق التكامل جميع الجوانب التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية للعملية الإدارية ، ولا تعتبر عملية القيادة من الأشياء السهلة ، بل تحتاج الى مهارات كثيرة لا بد من اكتسابها مع الوقت لكسب سمات القائد المثالي هي أهم وسيلة من وسائل النجاح ، فهي تقوم بدورها في توجيه الافراد نحو تحقيق أهدافهم و يتمثل فن القيادة في النشاط الاشرافي على مجموعة من الناس لتحقيق أهداف متفق عليها من قبلهم ، و لا تخلو سبل استخدام المهارات من التحديات و المعوقات التي تمنع من استخدام المهارات الاتصالية و القيادية و هنا يكمن دور القائد أو القائم بالاتصال في فطنته لمواجهة هذه المعوقات ، و القيادي او القائم بالاتصال الناجح هو الذي يمكنه تحقيق التواصل مع العاملين لدية بطريقة صحيحة و توجيههم نحو تحقيق الهدف و التصدي للأزمات .

و عليه خلص البحث الى أن القائد او القائم بالاتصال عليه أن يجيد مجموعة من المهارات الاتصالية و القيادية التي تمكنه من إتمام مهامه و مواجهة المعوقات .

**الكلمات المفتاحية:** القائم بالاتصال ، المهارات القيادية، القيادة، المؤسسة

## **Study Summary:**

The research aims to identify the leadership skills of communicators, understand how communicators develop their leadership skills, and recognize the major obstacles that hinder the utilization of leadership skills by communicators.

Through a review of literature and scientific contributions in the fields of communication and leadership, the research constructed its framework using an interview model and a questionnaire. This was done to identify the essential leadership skills possessed by communicators, explore how these skills can be developed, and identify the obstacles that prevent their effective use. The research focused on a specific population, namely the deputy directors of Mohammed Boudiaf University for interviews, and the employees within the university's administration for the questionnaire. Interviews were conducted with the deputy directors, and questionnaires were distributed among the employees as a sample of our research population. The collected data was then analyzed using various statistical methods.

The results revealed that the leader or communicator plays a significant role in achieving effective management. Through effective leadership, all organizational, human, and social aspects of the administrative process can be integrated. Leadership is not an easy task; it requires the acquisition of numerous skills over time to embody the qualities of an ideal leader. These skills play a crucial role in guiding individuals towards achieving their goals. The art of leadership lies in supervising a group of people to achieve mutually agreed-upon objectives. However, utilizing communication and leadership skills is not without challenges and obstacles. Herein lies the role of the leader or communicator in their astuteness to confront these obstacles. A successful leader or communicator is capable of effectively communicating with their employees and directing them towards goal achievement while dealing with crises.

Therefore, the research concludes that a leader or communicator must possess a set of communication and leadership skills to accomplish their tasks and overcome obstacles.

**Keywords:** Communicator, Leadership Skills, Leadership, Organization