

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية
علوم الاعلام والاتصال
اتصال وعلاقات عامة
رقم:

إعداد الطالبة:
رحماني سالمة

يوم: 2019/07/03

دور مهارة الحديث لدى القائد الاداري في إدارة الاجتماعات

- دراسة مسحية لرؤساء المصالح بالمقاطعة الادارية المغير-

لجنة المناقشة:

محمودي محمد البشير	أ. مس أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا
رحماني أمال	أ. مس أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	مشرفا
فريجة محمد طه	أ. مس أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	مناقش

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

إن الاعتراف بالجميل ما هو إلا جزء يسير من رده

يسرني إن أتقدم بجزيل الشكر الاستادة " آمال رحمانى " على ما قدمته من مساعدة والتي لم تبخل عليا بمعلوماتها توجيهاتها والتي وجهتني بنصائحها لإنجاح هذا العمل.

كما أتقدم بكثير من الامتنان إلى كافة عمال المقاطعة الإدارية بالمغير على حسن استقبالهم ومساعدتهم لي بكافة المعلومات والوسائل، واطخص بالذكر " الهام الشطي، بوشمال هشام، كمال عادل، مسعودي لطفي "

كما يسرني أن أوجه أسمى آيات التقدير إلى أساتذتنا الأعزاء الذين درسوني طيلة الخمس سنوات

وأتقدم بجزيل الشكر إلى من كان لي سندا في كتابة وإنجاز هذه المذكرة الوالدين الكريهين، تحية شكر وعرفان إلى كل من لم يبخل عليا ولو بكلمة كانت لي دافعا لإكمال هذا العمل.

والشكر موصول بعد ذلك إلى كل العائلة والزملاء والأصدقاء، قبل وبعد كل شئ فالشكر لله والله الحمد في الأول والأخير.

فخرنا
الامتيازات

الصفحة	المحتوى
/	الإهداء
/	شكر و عرفان
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الإطار المنهجي	
04	الإشكالية
04	أهداف الدراسة
05	ميررات اختيار الدراسة
05	أهمية الدراسة
06	تحديد مفاهيم الدراسة
07	المنهج المتبع وأدواته
12	مجتمع الدراسة
13	العينة
13	الدراسات السابقة
16	نظرية المؤطرة
الإطار النظري	
الفصل الأول: مهارة الحديث	
22	تمهيد
23	مدخل عام حول مهارة الحديث
23	تعريف مهارة الحديث (مفاهيم أساسية)
26	خصائص مهارة الحديث
27	قواعد وضوابط إتقان مهارة الحديث
30	سمات ومواصفات المتحدث الجيد
31	آليات مهارة الحديث وأساليبها

31	مراحل عملية التخطيط الجيد للحديث	المطلب الأول
37	أهمية مهارة الحديث	المطلب الثاني
40	مستلزمات الحديث المقنع	المطلب الثالث
42	آداب مهارة الحديث	المطلب الرابع
44		خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القائد وإدارة الاجتماع		
46	تمهيد	
47	أنماط وصفات القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد	المبحث الأول
47	مفهوم القيادة الإدارية	المطلب الأول
48	أهمية القيادة الإدارية وأنماطها	المطلب الثاني
57	عناصر القيادة الإدارية وأساليبها	المطلب الثالث
62	خصائص شخصية القائد والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة	المطلب الرابع
68	مفاهيم عامة للإدارة الاجتماعات وأهميتها	المبحث الثاني
68	مفهوم الاجتماع	المطلب الأول
71	أنواع الاجتماعات وأهميته	المطلب الثاني
78	الإعداد للاجتماع وخطوات إدارته	المطلب الثالث
87	عناصر الاجتماع ومراحله	المطلب الرابع
99	مهارة الحديث الفعال أثناء الاجتماع	المطلب الخامس
100		خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي		
101	تمهيد	
102	التعريف بالمؤسسة	
107	تفريغ الجداول وتحليلها	
184	الاستنتاجات العامة	
186	خاتمة	
188	قائمة المصادر والمراجع	
		الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
107	يبين تصنيف المبحوثين حسب السن	01
108	يبين تصنيف المبحوثين حسب المستوي التعليمي	02
109	يبين تصنيف المبحوثين حسب الخبرة المهنية	03
110	إيجاد صعوبة أثناء التحدث داخل الاجتماع	04
111	فيما تتمثل هذه الصعوبات	05
112	اللغة التي يوظفها في الحديث	06
113	تحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع العاملين	07
114	التحدث مع العاملين بعبارات مفهومة وسرعة مناسبة لهم	08
115	التقنيات التي تعزز حديثك مع المرؤوسين	09
116	المهارات التي توظف مع مهارة الحديث التي تساعد في إدارة الاجتماع	10
117	أثناء الحديث هل تستمع للآخرين أم تركز علي حديثك في حد ذاته	11
118	أثناء الحديث مع الزملاء هل تتركه ينتهي أو تقاطعه وتقوم بالمناقشة	12
119	حتى يكون الحديث مقنع ومؤثر هل تكون هناك اعتبار لبعض المستلزمات	13
120	فيما تتمثل المستلزمات ؟	14
121	التقيد بالقواعد والضوابط لإتقان مهارة الحديث أثناء الحديث مع العاملين	15
122	بدا الحديث بملخص سريع للنقاط التي تناقش أثناء الاجتماع	16
123	مهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع	17
124	تأثير مهارة الحديث على العاملين أثناء الاجتماع	18
125	توزيع الوقت بين تدخل القائد وتدخلات الحاضرين في الاجتماع	19
126	عند عقد الاجتماع واختلفت في الرأي مع احد العاملين هل	20

	تتحدث معه وتناقشه باهتمام	
127	عند الحديث مع العاملين أثناء الاجتماع هل تتوقع تغذية راجعة	21
128	مشاركة الأعضاء فاعلة وذات فائدة في صنع القرارات وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع	22
129	كقائد إداري هل تميزت بسمات وصفات شخصية كافية أهلتك لقيادة الاجتماع	23
130	رأي القادة الإداريين في إتقان مهارة الحديث كافي لوحده لإدارة اجتماع ناجح	24
130	يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كان القائد يعاني صعوبة أثناء التحدث داخل الاجتماع	25
133	يوضح العلاقة بين المتغيرات وأهم الصعوبات	26
136	يوضح العلاقة بين المتغيرات واللغة التي يوظفها في الحديث	27
138	يوضح العلاقة بين المتغيرات والتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع العاملين	28
141	يوضح العلاقة بين المتغيرات والتحدث مع العاملين بعبارة مفهومة وبسرعة مناسبة لهم	29
143	يوضح العلاقة بين المتغيرات وأهم التقنيات التي تعزز الحديث مع المرؤوسين	30
146	يوضح العلاقة بين المتغيرات والمهارات التي توظف مع الحديث التي تساعد في إدارة الاجتماع	31
148	يوضح العلاقة بين المتغيرات والاستماع للآخرين أو التركيز على الحديث في حد ذاته	32
151	يوضح العلاقة بين المتغيرات مع مراعاة بعض المستلزمات ليكون الحديث مقنع ومؤثر	33
153	يوضح العلاقة بين المتغيرات والمستلزمات	34
157	يوضح العلاقة بين المتغيرات والحديث مع الزملاء في العمل تتركه ينتهي ثم تقوم بمناقشته	35

160	يوضح العلاقة بين المتغيرات وبداء الحديث بملخص سريع للنقاط التي ستناقش أثناء الاجتماع	36
162	يوضح العلاقة بين المتغيرات والحديث مع العاملين يكون بالتقيد بضوابط وقواعد لإتقان مهارة الحديث	37
165	يوضح العلاقة بين المتغيرات وأهمية مهارة الحديث والحوار في نجاح أي اجتماع	38
167	يوضح العلاقة بين المتغيرات وتأثير مهارة التحدث مع العاملين أثناء الاجتماع	39
169	يوضح العلاقة بين المتغيرات وتوزيع الوقت بين تدخل القادة وتدخلات الحاضرين في الاجتماع	40
172	يوضح العلاقة بين المتغيرات وعند عقد الاجتماع واختلفت في الرأي مع احد العاملين هل تحدثه وتناقشه باهتمام	41
174	يوضح العلاقة بين المتغيرات والحديث مع العاملين أثناء الاجتماع وهل تتوقع تغذية راجعة	42
176	يوضح العلاقة بين المتغيرات ومشاركة الأعضاء ذات فاعلية وفائدة في صنع القرارات وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع	43
179	يوضح العلاقة بين المتغيرات وكقائد إداري تتميز بصفات وسمات شخصية كافية تأهله لقيادة اجتماع	44
181	يوضح العلاقة بين المتغيرات ورأي القادة الإداريين في إتقان مهارة الحديث كافي لوحده لإدارة اجتماع ناجح	45

الرقم	العنوان	الصفحة
شكل 01	مراحل الحديث	32
شكل 02	عناصر الإلقاء الجسدي	34
شكل 03	هرم ماسلو لحاجات المستقبلين	35
شكل 04	مراحل الإلقاء الجسدي	36
شكل 05	مهارات الاتصال	43
شكل 06	أدوار القائد	50
شكل 07	أساليب القيادة	62
شكل 08	الصفات المحببة للقائد الإداري	69
شكل 09	التحضير للاجتماع (إعدادها)	82
شكل 10	تعامل رئيس الاجتماع مع مختلف الأنماط السلوكية للأعضاء المشاركين في الاجتماع	85
شكل 11	خطوات إدارة الاجتماع	88
شكل 12	مراحل الاجتماع الفعال	90
شكل 13	مراحل إدارة الاجتماعات	90
شكل 14	نموذج لجدول أعمال	93
شكل 15	نموذج دعوة للاجتماع	93
شكل 16	الجوانب الايجابية والسلبية التي تحقق نتيجة إدارة الاجتماع	98



مَدِينَة



مَدِينَة

لعل مهارات الاتصال من أهم التقنيات التي يحتاجها الشخص لأداء أعماله وفي تعامله مع الآخرين، إذ أن الإنسان لا يوجد في فراغ بل يتفاعل مع غيره من أفراد وجماعات ويستقبل ويرسل الكثير من الرسائل التي تعبر عنها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فالإتصال ضرورة حتمية لضمان الاستمرار فهو عملية تفاعلية تتمثل في نقل واستقبال المعلومات، ويعد الإتصال من الأنشطة الإنسانية الهامة والضرورية التي تعمل على ضمان التواصل بين الإنسان ومحيطه، في العمل والمنزل والسوق والمجتمع والمؤسسة والمنديات الحوارية عبر الإنترنت... ويعتمد نجاح الفرد في عمله بشكل كبير على ما يمتلكه من مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين، بل إن الشخص الذي يفتقر إلى القدرة على الإتصال بفعالية في محيطه الإنساني لا تخلو حياته من مشاكل في الانسجام مع أقرانه وزملائه في العمل وحتى مع عائلته.

وإذا كان الإنسان العادي لا يستغني عن مهارات الإتصال الفعال في حياته، فإن الإنسان الذي يمارس أنشطة سياسية وصحفية وإعلامية وإدارية ودعوية وحركية في حاجة ماسة إلى هذه المهارات، حيث إن نجاحه في هذه الأنشطة وتحقيق أهدافه والوصول إلى غايته يعتمد بشكل كبير على نجاحه في الإتصال مع الآخرين والتواصل معهم، وتبقى التعابير اللطيفة والمتناغمة مع الكلام التي تعبر بإسهاب عما نريد قوله وما يقوله الطرف الآخر حلقة وصل وتأثير وتأثر مع الغير، ففعالية الإتصال بين مختلف الأطراف في العملية الاتصالية وتطور مهارات هاته العملية وبالخصوص مهارة التحدث لدى القائم بالإتصال، فهي تعد شرط اساسي بل وضروري بتنميتها وتحسينها.

ففي ظل التغيرات السريعة في جميع مجالات الحياة، نجد أنفسنا أمام أكثر من خيار للتحدث مع الناس، سواء باستخدام نبرة ونغمة الصوت أو الإتصال البصري، فكلما زاد التعبير في البيئة العامة زادت فرص اختلاف الأسلوب الذي تستخدمه لمقابلة الناس والتحدث إليهم، ونظرا لأهمية التواصل مع الآخرين، فإن امتلاك مهارات الإتصال كالكتابة والقراءة والحديث يعد احد المتطلبات الضرورية لتطور والنمو الشخصي والمؤسسي، خاصة مهارة الحديث ففي وقتنا الحاضر نجد أن الشخص أو المتكلم الجيد وال جذاب الذي يمتلك مهارات اتصالية مؤثرة، هو الذي يحافظ على مركزه ومكانته الاجتماعية وهذا ما يتوجب على القائد الإداري أن يتحلى به خاصة أثناء الاجتماعات داخل المؤسسة أو المنظمة، ووصولاً للموضوعنا وفهمه فهما دقيقا لا بد من اعتمادنا على خطة بحثية لدراستنا والتي قسمت إلى (4) فصول خاتمة ففي الفصل الأول أو في الجانب المنهجي، الذي تضمن تحديد المشكلة وأهدف دراستنا التي نسعى إليها وأهمية هذه الدراسة ومبررات اختيارنا لهذا

الموضوع دون غيره، بعد ذلك قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية ثم عرضا لدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في انجاز بحثنا، ثم المنهج المتبع وأدواته ومجتمع البحث والعينة المختارة.

أما في الفصل الثاني المعنون، بمهارة الحديث، فقد تضمن مبحثين المبحث الأول الذي كان بعنوان مدخل عام حول مهارة الحديث والذي احتوى على (4) مطالب تعريفا بمهارة الحديث وأهم خصائصها وقواعد وضوابط لإتقانها، والسمات وصفات المتحدث الجيد، أما في المبحث الثاني آليات مهارة الحديث وأساليبها، تطرقنا في هذا المبحث مراحل عملية التخطيط الجيد للحديث وأهميتها وأهم مستلزماتها وآدابها.

أما عن الفصل الثالث تحت عنوان، أنماط وصفات القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد ثم مفهوم للقيادة الإدارية، وأهميتها وعناصرها وأهم أساليبها وخصائص شخصية القائد، أما في المبحث الثاني، أهم المفاهيم العامة لإدارة الاجتماعات وأهميتها وعناصرها، ثم ما المراحل التي مرت به وفي الأخير دور مهارة الحديث الفعالة أثناء الاجتماع.

وبحديثنا عن الفصل الرابع فعنوانه الدراسة الميدانية، والذي تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (المقاطعة الإدارية بالمغرب)، ثم عرض الجداول وتحليل البيانات، ثم عرض الاستنتاجات العامة للدراسة، ثم عرضنا للخاتمة وتليها قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

الأطوار المنهجية

1/ الإشكالية :

يعد الحديث احد وجهي الاتصال اللفظي، وهو عبارة عن رموز للغوية منطوقة تنقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا إلى الآخرين، فلا يمكن تصور أي نشاط أو مؤسسة بدون عملية اتصالية متكاملة ومتفاعلة ، خاصة بين العاملين لضمان التفاهم بين القادة والعاملين، وتنظيم الاتصال النازل والذي يكون بين القائد إلى العاملين أو المساعد من العمال إلى القائد.

ولا يمكن الحديث عن الاتصال المؤسساتي الناجح دون التركيز على القائد هذا الشخص الذي يتمكن من قيادة مجموعة العاملين في منظمة معينة برضاهم ، باتجاه تحقيق أهداف ونتائج واضحة ومميزة ، وهو الذي يستطيع إن يسخر كل الجهود والطاقات والإمكانيات في بوتقة واحدة وباتجاه تحقيق الأهداف ،ومن خلال هذا أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أفراد واعيين بهدف تحديد المشاكل التي تتعرض المؤسسات ، وتقديم حلول لها وتحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها فالقائد الناجح حتى يحقق القائم المشترك والمتبادل بينه وبين العاملين ، لا بد من امتلاكه لعدة مهارات اتصالية كالاستماع والكتابة والحديث ، إذ تعد هذه الأخيرة الطريقة الأسرع لنقل الأفكار واستمالة عواطف العاملين خاصة أثناء إدارته للاجتماعات والندوات داخل المؤسسة ،حتى يضمن اتخاذ قرارات مناسبة وسليمة ،لذلك فمهارة الحديث سلوك راقى وواعي على كل قائد إداري التحلي به داخل المؤسسة وأثناء الاجتماعات ، خاصة وان جميع المؤسسات تركز على مهارة الحديث باعتبارها حلقة وصل بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ، لهذا يبقى اكتسابها ضرورة أثناء الاجتماع ، وهذا ما يجعلنا نبحث عن العلاقة أو علاقة تأثير مهارة الحديث لدى القائد الإداري في إدارته للاجتماع على العاملين وعليه نطرح التساؤل التالي:

ما الدور الذي تؤديه مهارة الحديث لدى القائد الإداري أثناء إدارته للاجتماع؟

الأسئلة الفرعية :

11 ما هي مستويات إتقان القادة الإداريين لمهارة الحديث .؟

13 كيف يسهم توظيف المهارات الاتصالية من طرف القائد في إنجاح الاجتماع .؟

14 هل مهارة الحديث لدى القائد لها فعالية وتأثير على العاملين أثناء الاجتماع .؟

2/ أهداف الدراسة :

يهدف أي بحث علمي للكشف عن حقائق وبيان العلاقات وتحديدها ، لذا تعد أهداف الدراسة في مثل هذه المواضيع بمثابة المسار الموجه لعملية البحث و التي تمكن الباحث من الوصول إلى النتائج المرجوة ، لذا سنحاول في هذه الدراسة الوصول إلى مجموعة من الأهداف المتمثلة في :

1/ التعرف على العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة وواقع مهارة الحديث لديه في المقاطعة الإدارية.

- 2/ الكشف عن متطلبات القيادة أثناء الاجتماعات ،وتشخيص المشكلات التي تواجه القائد الإداري .
 - 3/ مدى تأثير مهارة الحديث لدى القائد على العاملين .
 - 4/ الكشف على مدى اهتمام الإدارة بتطوير تقنية التحدث في المؤسسة .
 - 5/ التعرف على مدى توظيف المهارات الاتصالية من طرف القائد أثناء الاجتماع لإنجاحه .
- 3/ أسباب اختيار الموضوع :

❖ أسباب ذاتية :

- التعرف على أهم المهارات التي تمكن القائد الإداري من إدارة الاجتماعات بشكل مقنع ومفيد .
- الاهتمام الشخصي لمتابعة سير الإدارة بصفة عامة وفاعلية القائم بالاتصال فيها بصفة خاصة لمهارة الحديث .
- معرفة دور مهارة التحدث في عملياته الاتصالية خاصة و الإقناعية داخل المؤسسة لدى القائد الإداري .

❖ أسباب موضوعية :

- قابلية الموضوع للدراية من حيث المنهج والمعلومات .
- الشعور بأهمية تطوير أهمية الحديث .
- صلة الموضوع المباشر بالتخصص.
- معرفة موقف الإدارة من تطوير مهارات القائم بالاتصال .
- معرفة مدى تحكم القائم بالاتصال أو القائد الإداري في مهاراته الاتصالية .

4/ أهمية الدراسة :

- تتمحور دراستنا حول دور مهارة الحديث لدى القائد الإداري في إدارة الاجتماعات ، فهنا أهمية الموضوع تتبع من الموضوع نفسه ، فمهارة الحديث أو التحدث عامل أساسي ومهم في أي عملية اتصالية أو إدارته خاصة بالنسبة للمرسل .
- تفعيل العلاقة بين القادة والعاملين خاصة العلاقة الاتصالية .
 - إبراز شخصية وصفات القائد أثناء الاجتماع وتحسين صورته ومهاراته مع العاملين .
 - التوعية بضرورة تفعيل مهارات الاتصال بين القادة والمرؤوسين داخل المؤسسة .
 - تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا وحساسا في فعالية العملية الاتصالية وضمان استمرارها لتحقيق أهداف المؤسسة .

5/ تحديد مفاهيم الدراسة :

تعتبر المفاهيم وتعريفاتها الإجرائية من أزم الأمور في البحث العلمي حيث على الباحث أن يحدد بشكل دقيق البعد الإجرائي للمفاهيم المستخدمة ، كما أن الانطلاق من مفاهيم صحيحة ومتفق عليها يعبر على قدر كبير من الأهمية لفهم واستيعاب محتوى البحث ، حيث احتوت دراستي على ثلاث مفاهيم وهي : **مهارة الحديث - القائد الإداري - إدارة الاجتماعات .**

☒ **مهارة الحديث :** وهي عملية يمارسها الإنسان منذ الصغر في أشكال وصور مختلفة ، ولذلك فإن التحدث فن يمكن تعلمه .

- وهي تمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا ، وتمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه ، وتوطيد العلاقات الإنسانية وتزليل الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان اكبر.¹

- وعرفها **احمد العبد أبو السعيد :** هي محاولة بعض المتحدثين تكوين صورة جيدة عن أنفسهم ، أو تحسين صورتهم السابقة وتحميل رسالتهم الكثير من الحقائق والمواقف التي تساعدهم في تحقيق رغباتهم.²

- وكما عرفها **عبد الرحمن توفيق :** هو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد ، واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.³

التعريف الإجرائي : هو ذلك الشخص الذي يمكنه من اتخاذ خطوة قيادية والتصرف بطريقة مسؤولة ، حيث يقوم بوضع خطط ناجحة في أي نشاط هادف بفضل خبراته وقدراته الذهنية ، لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

- هي قدرة الشخص أو الفرد على التعبير الشفوي والتكلم ، ويحدث ذلك أثناء الاجتماعات والمناقشات بصفة مباشرة أو وجها لوجه .

- هو تجمع أشخاص لتحقيق هدف أو أكثر والخروج بنتائج حول موضوع معين أو قضية من خلال تبادل الأفكار و اتخاذ قرار مناسب حوله .

☒ **القائد الإداري:** هو المسؤول عن تنسيق نشاطات وجهود أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك .

¹ - مدحت أبو النصر ، **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2009 ، ص 181 .

² - أحمد العبد أبو السعيد وزهير عبد اللطيف عابد ، **مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين** ، دار اليازوري ، عمان ، 2014 ، ص 137 .

³ - عبد الرحمن توفيق ، **مهارات الاتصال الفعالة** ، إعداد المادة العلمية ، خبراء بميك ، 2014 ، ص 18 ، 19 .

- أو هو ذلك الشخص الذي يقود جماعة أو الذي تتناوله مجموعة من الناس بشكل طوعي ، وان يجمع المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية أو حق الذي يخوله إياه المركز الوظيفي ¹.

- كما يعرفه **طريف شوقي محمد فرج** : هو ذلك الشخص يشغل موقعا إداريا وفق الهيكل التنظيمي لمنظمة ما حكومية أو خاصة ، يقوم بتوجيه مجموعة من العاملين تحت رئاسته لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم من قبل المنظمة بأقصى قدر من الكفاءة ².

- ويعرفها **آخر** : فهو القائد الذي يعطي توجيهاته فيما يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة ، وهو الذي يرتب العمل حسب الأولوية و الأهمية ويضع معايير محددة للإنجاز ³.

☒ إدارة الاجتماعات:

الاجتماع : هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة يجتمعون معا لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين ، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها ⁴.

- كما يعرفه **مدحت محمد أبو النصر**: هو تجمع عدد معين من البشر في مكان ما، لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد.

- أو هو إحدى وسائل الاتصال الجمعي المباشر وجها لوجه التي يستخدمها الإنسان، حتى يلتقي بالآخرين لمناقشة موضوع معين أو لدراسة مشكلة ما، أو اتخاذ قرارات أو لتوزيع الأعمال والمهام ⁵.

- كما عرفه **آخر** : هو وسيلة ضرورية لمناقشة موضوع معين ، وعرضه بين الحاضرين والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها بشكل جيد للتوصل إلى قرار مناسب .

- أو هو احد وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين فيه للتعامل والنقاش وتبادل الرأي ⁶.

6/ المنهج المتبع وأدواته :

تعتمد أغلبية البحوث على إتباع مناهج البحث والتي تؤدي الباحث إلى المسار الصحيح، ففي دراستنا اعتمدنا على المنهج لتحديد الطريق المؤدي إلى المعلومات وتحديد كذلك نوع المنهج الذي

¹ - هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية ، دار الراية ، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 150.

² - طريف شوقي محمد فرج ، المهارات الاجتماعية و الاتصالية ، دار غريب ، القاهرة ، 2003 ، ص 197 .

³ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد ، عمان ، ط 1 ، 2016 ، ص 85 .

⁴ - أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 204 .

⁵ - مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنظيم الاجتماعات ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط 1 ، 2009 ، ص 18 .

⁶ - سليم جلدة ، محمد هاشم ، فن إدارة الوقت و الاجتماعات ، دار دجلة ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 133 .

يمكن استخدامه، فالدراسات والأبحاث متعددة وكذلك المناهج وطرق البحث العلمي متنوعة، لذلك ينبغي القيام بأي دراسة علمية إتباع جملة من الخطوات والمراحل التي تهدف إلى الوصول إلى نتائج معينة، وإتباع منهج معين.¹

المنهج:

فالمنهج في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج والمنهاج اللتين تعنيان الطريق الواضح.

فالمنهج كما عرفه "موريس أنجرس" هو مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتائج، كما يمثل المسألة الجوهرية في العلم.²

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لدراستنا.

المنهج الوصفي:

فهو يقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها، ووصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة في محاولة لاستخلاص تعميمات تؤدي إلى تقدم المعرفة، ووضع الحلول المناسبة للمشكلة موضوع الدراسة.³

هو أيضا يعتبر كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة معبرة يمكن تفسيرها بهدف فهم مضمونها، وقد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لإغراض العملية، وحيث يرتبط المنهج الوصفي بعدة مناهج متفرعة منها المنهج المسحي الاجتماعي الذي يخدم دراستنا.⁴ والمنهج الوصفي : وهو كذلك يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع، فهي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كميًا وكيفيًا، وهي تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى

¹ - بن مرسللي احمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2003، ص95.

² - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، الإشراف والمراجعة مصطفى ماضي، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص36.

³ - فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص88.

⁴ - محمد عبيدات ومحمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 1999، ص46.

صورتها الحالية، وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل، فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها.¹

المنهج المسح الاجتماعي:

فهو أسلوب يتطلب البحث والتقصي والتدقيق في الأسباب والمسببات للظاهرة الملموسة، فهد المنهج يزود الباحث بوصف المتغيرات التي تتحكم في الظواهر قيد الدراسة.²

فهو يعتبر احد المناهج الوصفية التي استخدمها الباحثون، بقصد التعرف على الجوانب المختلفة لظروف المجتمع بهدف إصلاحه، وقد اثبت هذا الأسلوب فعاليته منذ أواخر القرن الثامن عشر، لذا فهذا المنهج هو أسلوب علمي يحاول تحديد الظاهرة الاجتماعية ومعرفة خصائصها وتركيبها، والعلاقة التي تربط أفرادها ببعضها البعض.³

فالباحث الذي يقوم بعملية المسح الاجتماعي يهتم بدراسة آراء الناس ومواقفهم المعلنة دون إن يهتم بالتحليل أو التعمق في دراسة العوامل التي تؤدي إلى هذه الآراء والمواقف، فهو يمثل أسلوبا ناجحا في دراسة الظواهر والإحداث الاجتماعية التي يمكن جمع المعلومات والبيانات الرقمية والكمية عنها، وفي كونها وسيلة لقياس أو إحصاء الواقع لوضع الخطط لتطويره، ويؤخذ على هذه الدراسات أنها دراسات مسحية تهتم بالشمول أكثر مما تهتم بالعمق.⁴

وللمنهج المسحي نوعين هما: المسح بالعينة والمسح الشامل، وهذا الأخير الذي يخدم ويهم دراستنا.

فالمسح الشامل: هو جمع معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع وحدات البحث، سواء أكانت أفرادا أو جماعات.⁵

كذلك هو أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع، كما هو الحال لتعدادات السكانية التي تقوم بها الدولة، أو الإحصاءات اللازمة للبحوث المتباعدة زمنيا، ويصعب استخدام هذه الطريقة خلال فترات زمنية قريبة.⁶

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 125-134.

² - كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2011، ص96.

³ - المرجع نفسه، ص 99.

⁴ - دوقان عبيدات وكايد عبد الحق وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2012، ص 14، 193.

⁵ - محمود أبو علام رجاء، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2004، ص 265.

⁶ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 139.

أدوات الدراسة

طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم هي التي تفرض علينا الأداة التي سنستخدمها، وفي دراستنا اعتمدنا على أداتين الملاحظة واستمارة استبيان.

استمارة استبيان:

والتي تعرف على أنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.¹

أو هي أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يتطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان.²

ويحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة على شكل:

الأسئلة المفتوحة: ويكون بإعطاء الحرية للمبجوثين للإجابة كما يشاء سواء باختصار أو بالشرح والهدف منه هو معرفة الأفكار السائدة.

الأسئلة المغلقة: هذا النوع من الأسئلة يحدد فيه الباحث الأجوبة مسبقاً، والتحديد لهذه الإجابات يعتمد على أفكار الباحث وأغراض بحثه، وبالنتائج المنتظرة من البحث وتعيين الإجابة بنعم أو لا.³

خطوات إعداد الاستبيان في شكله النهائي فقد قمنا بإتباع الخطوات التالية:

قامت الأستاذة المشرفة بتصحيح بعض الأسئلة وطلبت مني التوجه إلى أستاذة متخصصة لتقوم بتحكيم الاستمارة وإعطاء رأيها على مدى صدق وثبات الاستبيان، بعد وضع تعديلات على الأسئلة، قمت أنا و الأستاذة المشرفة بإعدادها في صورتها النهائية، وقسمت إلى ثلاثة محاور أساسية .

وقد صممنا محاور استمارتنا على النحو الآتي:

¹ - إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، **مناهج وطرق البحث العلمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص 97 .

² - دوقان عبيدات وكايد عبد الحق وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 106.

³ - إيمان بن ندير، **مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**، دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 ص 15 .

المحور الأول: مستويات إتقان القادة الإداريين لمهارة الحديث.

المحور الثاني: مساهمة المهارات الاتصالية لدى القائد في إنجاح الاجتماع.

المحور الثالث: فعالية وتأثير مهارة الحديث لدى القائد الإداري على العاملين إثناء الاجتماع. وقد تم استخدام برنامج ال (spss) لتحليل وتفريغ الاستبيان، حتى نتمكن من إعطاءها صيغة علمية يمكن التعبير عنها.

وباعتمادنا على استمارة استبيان كأداة أساسية، اتخذنا الملاحظة كأداة ثانوية لأنها تخدم دراستنا.

الملاحظة

فهي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي لحظ، وهي تعني في اللغة العربية المنظر إلى الشيء، ويقابلها في اللغة الفرنسية مصطلح "ابسارفيون" observation، أما في البحث العلمي فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطار المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين والتعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية.¹

وكما يعرفها آخر على أنها هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات، وهناك قول شائع بان العلم يبدأ بالملاحظة، فهي تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة والاستفتاء، كما نستخدمها في البحوث الاستكشافية والوصفية، ويمكن تقسيم الملاحظة إلى قسمين:

1- الملاحظة البسيطة: وهي الملاحظة الموجهة للظواهر، حيث تحدث تلقائياً وبدون إن تخضع لأي نوع من الضبط العلمي أو دون استخدام الباحث لأي نوع من أنواع أدوات القياس للتأكد من صحة الملاحظة ودقتها.

2- الملاحظة المنظمة: وهي الملاحظة الموجهة والتي تخضع إلى أساليب الضبط العلمي، فهي تقوم على أسس منظمة ومركزة بعناية وموجهة إلى غرض محدد، بحيث تسجل الملاحظة بدقة كبيرة، وقد أثبتت طريقة الملاحظة المنظمة فعاليتها في تسهيل عملية تحليل العديد من النشاطات الإنسانية وذلك باستخدام الصور الفوتوغرافية المتحركة والخرائط الطبوغرافية المتعلقة بتوزيع السكان، وتستخدم الملاحظة المنظمة أيضا مقاييس الكفاءة أو التقدير، فالملاحظة الجيدة تتطلب الكثير من العناية والجهد والتركيز من القائم عليها.²

¹- أحمد بن مرسل، مرجع سابق ذكره، ص 203.

²- كامل محمد المغربي، مرجع سابق ذكره، ص 130-131.

- ففي الملاحظة البسيطة أو ما تعرف بالمشاركة، هنا الباحث يشارك المبحوثين سلوكياتهم ويعايش أعمالهم يوميا بهدف الحصول على معلومات حقيقية، وعدم التغيير من سلوكياتهم.
- وفي الملاحظة المنتظمة أي دون المشاركة هنا الباحث يكتفي بملاحظة المبحوثين وتحليل النشاطات كاستخدام الصور وغيرها، فهنا المبحوثين يعلمون أنهم يخضعون للملاحظة.

7/ مجتمع الدراسة والعينة :

مجتمع البحث

إن أساس نجاح التعيين يقوم أولاً على تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات، إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي.

إن القصد بمجتمع البحث في هذه النقطة هو مجموع محدود أو غير محدود من المفردات المحدد مسبقاً، حيث تتطلب الملاحظات.

أو هو المجموع الكلي من المفردات، والأشياء الأخرى المحدودة (المجتمع الذي بإمكان الباحث تحديد حجمه الحقيقي)، حيث تتوفر الإمكانيات اللازمة للباحث للتعرف بصورة جيدة على مجتمع هذا البحث، وضبط حجمه الحقيقي والتعرف على تكوينه الداخلي تعرفاً دقيقاً تشمل طبيعة وحداته هل هي متجانسة أم متباينة؟

ولن يتمكن الباحث من الوصول إلى ذلك إلا بعد الدراسة العلمية المعروفة في هذا الصدد.¹

- إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع التي تمثل العينة، هي مرحلة مهمة في البحث ولهذا ينبغي إن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث الحجم الضروري للعينة، ويمكننا تعريفه للمجتمع البحث على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز على الملاحظات.

أو هي مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي.²

¹- احمد بن مرسل، مرجع سابق ذكره، ص 166-172 .

²- مورييس أنجرس، مرجع سابق ذكره، ص 298.

ومهما كان المجتمع الأصلي للبحث واسع النطاق أو ضيق النطاق، فإن على الباحث إن يحدد درجة التجانس في هذا المجتمع الأصلي، لذا لا بد منه أن يقوم بجمع البيانات عن جميع أفراد المجتمع الأصلي.¹

يتمثل مجتمع البحث، أو الأفراد الذين سيتم التعامل معهم في الدراسة الميدانية، وقد تم اختيار مجتمع بحث الدراسة من مجموع القادة الإداريين أو رؤساء المصالح كونهم صانعي القرارات ومرؤوسيه في المقاطعة الإدارية أو محل الدراسة، والذي يعتمد عليهم في إدارة نشاط المؤسسة ككل وكذلك أثناء الاجتماعات.

العينة

يعتبر أسلوب اختيار العينة من أعظم المشكلات التي يجابهها علماء المناهج لأنه يتوقف على العينة المنتقاة، وهي أيضا واحدة من أهم القضايا البحثية التي يأخذها في الاعتبار جميع الباحثين خاصة عند تصميم التجارب فهي تتعلق بعدد ونوعية الأفراد الذين تشملهم الدراسة.²

فالعينة هي جزء من المجتمع تحتوي على بعض العناصر التي يتم اختيارها منه، وتأتي هذه الخطوة بعد إعداد قائمة المجتمع الأصلي، حيث يتم اختيار عينة ممثلة من القائمة التي تم إعدادها سلفا فادا كان هناك تباين بين أفراد المجتمع فانه يتم اختيار عينة تمثل جميع أفراد المجتمع.³

- ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث المتمثل في عمال المقاطعة الإدارية المغير(الولاية المنتدبة) والبالغ عددهم 50 عامل، فقد أجريت عملية المسح الشامل وحصر لكافة العمال في المؤسسة أو المقاطعة الإدارية، لذلك فان رؤوسا مصالح المقاطعة يمثلون عينة دراستنا.

8/ الدراسات السابقة :

قدمت عدة دراسات منها ما تناول مهارة الحديث وأخرى اهتمت بالقيادة الإدارية في إدارة الاجتماعات ، ومنها ما جمعت بين المتغيرين وفي مكاييل استعراض لبعض الدراسات المشابهة :

• الدراسة الأولى :

صاحب الدراسة : فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري، دراسة مكملة لمتطلبات درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 2003.

¹ - جمال شحاتة حبيب، فضايا منهجية في البحث في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، دار الكتب والوثائق القومية، ط1، 2012، ص 185.

² - جمال شحاتة حبيب، مرجع سابق ذكره، ص 186.

³ - إبراهيم عبد العزيز الدعليج، مرجع سابق ذكره، ص 93.

عنوان الدراسة : اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات .
إشكالية الدراسة : ما علاقة اتجاهات القيادات الإدارية بفعالية إدارة الاجتماعات. ؟
مجتمع البحث والعينة : هم جميع الضباط العاملين في كل من جهاز قوات الأمن الخاصة ،
والجهاز العام بمدينة الرياض والبالغ عددهم (1923) ضابط تقريبا ، والعينة فقد اختار عينة
عشوائية لتمثيل المجتمع الأصلي (المسح الشامل).
أهم أهدافها :

- الكشف عن مدى توفر مهارات الاتصال لإدارة الاجتماعات بفعالية لدى القيادات الإدارية الأمنية .
- التعرف على العلاقة بين متغيرات شخصية واتجاهات القيادات الإدارية الأمنية لإدارة الاجتماعات بفعالية

أهم نتائجها :

تعلقت بمجموعة من الأهداف للدراسة الخمسة (5):

فيما يتعلق بالهدف الأول اتضح توفر العديد من الأنشطة الإدارية الايجابية من قبل القيادات الإدارية الأمنية ، أما في الهدف الثاني اتضح وجود العديد من المهارات الاتصالية اللفظية وغير اللفظية ، أما بالنسبة للهدف الثالث اتضح كذلك وجود العديد من الاتجاهات الايجابية نحو إدارة الاجتماعات بفعالية لدى القيادات ، والهدف الرابع اتضح أكثر المتغيرات الشخصية المرتبطة بعلاقات ارتباط طردي عالي لاتجاهات الايجابية المرتبة والعمر ونسبة المشاركين في الاجتماعات والمستوى التعليمي ، واتضح في الهدف الخامس والأخير أن العلاقة بين متغيرات الشخصية وعدد الاجتماعات التي يشاركون فيها القيادات وسنوات الخبرة وعدد الدورات الحاصلين عليها لما ارتباط طردي عالي مع مدى توفر المهارات الاتصالية .

الدراسة الثانية :

صاحبة الدراسة : إيمان بن ندير ، دراسة مقدمة لنيل الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة ،
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014.

عنوان الدراسة : مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين .

إشكالية الدراسة : ما الدور الذي تؤديه مهارات الاتصال لتحسين الأداء المهني؟

مجتمع البحث والعينة : هم إداريي جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
والعينة هم الإداريين الدائمين البالغ عددهم (35) هنا اختارت العينة القصدية .

أهم أهدافها :

من خلال أجوبة المحور الأول: بعنوان الدور الذي يؤديه الاتصال داخل الإدارة ، أن الاتصال في المؤسسة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة له دور بالغ في نجاح المؤسسة فبدونه يتعطل العمل حيث تنقطع التعليمات والأوامر ، ونلاحظ أن نقص الخبرة والأقدمية لا يؤثر في الاتصال بالرئيس .

أما عن المحور الثاني : أن أغلبية المستقصيين يكتسبون المهارة في الحديث سواء مع بعضهم البعض أو مع الرئيس ، فكان نتائجها تحسين الأداء المهني خاصة إذا كان هناك تخطيط جيد للحديث ومراعاة الوقت المناسب .

أما عن المحور الثالث والأخير : اتضح أن المتغيرات الأربعة بنسبة تفوق نصف أفراد العينة ، نجد أيضا أغلبية المبحوثين من خلال تطبيقهم لها تحسنت قدرتهم في الأداء ، وكلما زاد المستوى التعليمي زاد تطبيق المهارات وتحسنت القدرة في الأداء ، وان المبحوثين الذين لديهم خبرة اقل من (5) سنوات يحاولون تطبيقها لزيادة الخبرة في العمل فبتالي لا يمكنهم الاستغناء عنها ويضعون ثقتهم فيها .

الدراسة الثالثة :

صاحبة الدراسة : أشواق شريط ، دراسة مكملة لشهادة الماستر ، تخصص اتصال وعلاقات عامة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015

عنوان الدراسة : مهارات التحدث لدى القائد الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي
إشكالية الدراسة : إلى أي مدى تساهم مهارة التحدث لدى القائد الإداري في خلق الرضا الوظيفي لدى جمهور العاملين ؟

مجتمع البحث والعينة : نظرا لصغر حجم مجتمع البحث المتمثل في عمال المصلحة التجارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - لولاية بسكرة- عددهم (37) تم إجراء عملية المسح الشامل للعمال .

أهم أهدافها :

- التعرف على مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري في مؤسسة سونلغاز .
- التعرف على كيفية تأثير مهارة التحدث لدى القائد الإداري على الرضا الوظيفي .

أهم نتائجها :

- يتحقق الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة حول علاقة العاملين بقائدهم الإداري والأسلوب الذي يعتمده في حديثه معهم ، ويتحقق بدرجة متوسطة فيما يتعلق ببنية العمل .

- يتمتع القائد الإداري بسمات المتحدث الناجح بشكل مرتفع خاصة الجدية في حديثه والقدرة على طرح الأفكار والتعبير .
- إن حديث القائد الإداري مؤثر بشكل جيد من خلال مراعاته لعامل السرعة في الحديث ، حيث أكد العمال أنها متوسطة أي لا هي سريعة جدا تزعج العاملين ولا ببسيطة تشعرهم بالملل والرغبة في إنهاء الحديث .

9/ النظرية المؤطرة :

بما أن دراستنا الراهنة تهتم بمتغيرين أساسيين داخل أي منظمة وهما مهارة الحديث و القائد الإداري في إدارته للاجتماعات فهنا الهدف يتجلى في التعرف على دور مهارة الحديث لدى القائد الإداري أثناء الاجتماعات داخل المؤسسة والتي تعتبر نسق اجتماعي أو مجموعة من الأدوار الاجتماعية المترابطة وتقدم هذه النظرية منظورا اجتماعيا للأفعال الاتصالية التي تكون أكثر قربا للتغيرات السيكولوجية منها إلى الآلية التي قدمت من قبل ويعتبر « تالكوتبارسونز » من أنصار نظرية النسق الاجتماعي الأساسية وعلى الرغم أنه لم يكن يتناول الاتصال بتفصيل تام من خلال أعماله ، إلا أنه يمكننا أن نستخلص من خلال أعماله هذه وخصوصا النسق الاجتماعي منظورا متناسقا لعملية الاتصال حيث أن بارسونز كان ينظر إلى الفعل الاجتماعي عموما على أنه يتميز بوجود دافع له إنجاز بعض الأهداف وقد يتمثل هذا الهدف في الوصول إلى حالة من الرضا أو تجنب الحرمان وفي ذلك ينير «محمد عوض عبد السلام» أن هذه النظرية تنظر إلى الفرد على أنه موجها نحو هدف معين في أي عمل يؤديه أو في أي سلوك يصدر عنه ، وأن ما لدى الفرد من اهتمامات ودوافع توجه سلوكه وأفعاله وأن وراء كل فعل أو سلوك إنساني أسباب ودوافع و اهتمامات لإنجاز هدف معين للفرد نفسه وبالإضافة إلى ذلك فإن الفعل الاجتماعي يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل موجهاً نفسه إليه وحيث يكون الفاعل موجهاً بواسطة الأعراف والقيم وقيود أخرى من نفس البيئة الاجتماعية ، وهذا يعني أن يكون النظر إلى الفرد على أنه ليس حراً في أفعاله وسلوكه بواسطة ثقافته التي يتعلمها خلال تفاعله مع الأعضاء الآخرين في مجتمعه أو جماعته ، ويتضح هنا أن عملية تحويل الأهداف و اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها لا تتأثر فقط بالعوامل وشروط الموقفية العملية ، بل أيضا بالثقافة التي يمتلكها الفرد من تفاعله مع الآخرين ، ويشير بارسونز بصفة خاصة إلى الإحداثيات الإيجابية والسلبية وهي التي تميز وتفرق بين اهتمام الفاعل بتطور الموقف عبر الزمن ، فالفاعل قد يتخذ لنفسه موقفا متطرفا تتمثل في انتظار التطورات ولا يحاول أن يبدل أي مجهودات من أن يعمل شيء تجاه هذه التطورات وقد يتخذ موقف آخر وهو محاولة السيطرة على الموقف بحيث يصبح متواضعا مع رغباته ومصالحه .

وقد سبق أن ذكرنا في مكان متقدم أن الصفة الأساسية للفعل هي أنه لا يتكون فقط من استجابات لهذا العرض بالذات أو إلى مثيرات خاصة بمواقف معينة ، ولكن الفاعل يهتم بتطوير نسقاً من التوقعات التي تكون لها صلة وثيقة بالموضوعات أو الأشياء المختلفة في الموقف ، هذه النقاط جميعاً يمكن تطبيقها على الأفعال الاتصالية على الرغم من أن « بارسونز » لم تكن كتاباته تتركز خصيصاً في هذا السياق على الاتصال وحينما كان بارسونز يكتب عن الاتصال فإن اهتمامه الأساسي كان يوجهه إلى نشأة وبزوغ الثقافة الرمزية ، وذلك على أساس التفاعل بين الفاعلين من الناس وهكذا ، حينما يوجد تفاعل اجتماعي فإن الرموز و الإشارات تكتب معاني عامة أو شائعة ويصبح لها دور هام كوسائل اتصال بين الفاعلين وحينما ينشأ أو يظهر نسقاً للرموز التي كانت تتوسط الاتصال ففي هذه الحالة يمكننا التحدث عن بدايات الثقافة التي تصبح جزءاً من نسق الفعل للفاعلين مع الأهداف الاجتماعية ، وأن الأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال ومن الواضح أن التوسع الكبير في أنساق الفعل الإنساني من المتعذر تحقيقه بدون وجود أنساق رمزية ثابتة (أي لا تنطبق معانيها على المواقف الخاصة فقط)¹.

* لذلك حاولنا إسقاط هذه النظرية على دراستنا من خلال ما تناول البناء التنظيمي للمؤسسة المراد إجراء الدراسة الميدانية بها ، فلقد اخترتها دون الأخرى لكي أسلط الضوء من خلالها على الوظائف التي تؤديها المقاطعة الإدارية أو الولاية المنتدبة بالمغير تظهر في فعالية القائد ودوره أثناء الاجتماع، والذي يساعد في تحقيق أهداف الجماعة والمحافظة على النسق العام، فبحديثنا عن دور مهارة التحدث لدى القائم بالاتصال أو القائد الإداري وليس في القائد نفسه فقط، بل تكمن في مهمته داخل الاجتماع وتأثيره في العاملين والمرؤوسين، وهذا بتحسين مهاراته الاتصالية حتى لا يجد صعوبة في إيصال أفكاره للآخرين فمهارات الاتصال تؤدي دور كبير وضروري في إقناع القائد لمرؤوسيه، خاصة باستعماله أهم التقنيات التي تساعد أو تعزز حديثه أو مهاراته وهذا ما تحمله من مضامين أثناء إدارته للاجتماعات، لأن القائم بالاتصال هو الذي يحدد موقعه من القيادة وأدائه بفعالية مهاراته (القراءة والكتابة والحديث) تنشأ رموز أو تفاعل اجتماعي وهذا ما يحدث بين القائد وعامله في المؤسسة، فتصبح هذه الرموز كوسيلة اتصال مهمة أثناء الاجتماع لمناقشة وجهات نظر لمختلف أعضاءه للخروج بقرار سليم، فالمؤسسة بناء يؤدي فيه القائد وظيفته وهي إدارة اجتماع ناجح وتحسين مهاراته الاتصالية خاصة الحديث.

ومعرفة كذا دور مهارة الحديث وفعاليتها لدى القائم بالاتصال وتأثيرها على العاملين ، بحكم أنها نسق اجتماعي إن دراسة القائم بالاتصال لا تقل أهمية عن دراسة محتوى الرسالة ، وغالباً ما

¹ - محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا لطباعة ونشر، الإسكندرية، ط1، 2011، ص 56،

تتم دراسات القائم بالاتصال في إطار تحليل وسائل الإعلام بوصفها مؤسسات لها وظيفة اجتماعية والظروف التي تؤثر على اختيار محتوى معين ، لا بد من توافر شروط في القائم بالاتصال كما حددها « دييدبرلو » وهي :

1/ توافر مهارات الاتصال وهي خمس :

✓ مهارة الكتابة والتحدث

✓ مهارة القراءة

✓ مهارة الإنصات والقدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال .

2/ اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه ، ونحو الموضوع ونحو المتلقي ، وكلما كانت هذه الاتجاهات إيجابية زادت فعالية القائم بالاتصال .

3/ مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليتها .

4/ مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعة الأدوار التي يؤديها الوضع الذي يراه الناس فيه يؤثر على فعالية الاتصال .

* كذلك حدد « ألكس تان » العوامل التي تجعل القائم بالاتصال مؤثراً في إقناع الجمهور في ثلاثة عوامل وهي :

1. المصداقية .

2. الجاذبية .

3. السلطة (النفوذ) .

يرجع الفضل إلى عالم النفس النمساوي الأصل « كيرت ليوين » في تطوير أصبح يعرف بنظرية * حارس البوابة الإعلامية * وتعتبر دراسات « ليوين » من أفضل الدراسات المنهجية في مجال القائم بالاتصال حيث يرى أنه على طول الرحلة التي تقطعها المادة الإعلامية حتى تصل إلى جمهور المستهدف توجد نقاط (بوابات) يتم فيها اتخاذ قرارات بما يدخل وما يخرج ، وكلما طالت المراحل التي تقطعها الأخبار حتى تظهر في الوسيلة الإعلامية ، تزداد المواقع التي يصبح فيها من سلطة فرد أو عدة أفراد تقرير ما إذا كانت الرسالة تستقل بنفس الشكل أو بعد إدخال تعديلات عليها ويصبح نفوذ من يديرون هذه البوابات له أهمية كبيرة في انتقال المعلومات .

* العوامل التي تؤثر على حارس البوابة الإعلامية :

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على عمل حارس البوابة إلى أربعة عوامل أساسية هي :

1- معايير المجتمع وقيمه وتقاليده .

2- معايير ذاتية تشمل : عوامل التنشئة الاجتماعية والتعليم و الاتجاهات والميول ، الانتماءات والجماعات المرجعية .

3- معايير مهنية تشمل : سياسة الوسيلة الإعلامية ومصادر الأخبار المتاحة وعلاقات العمل وضغوطه

4- معايير الجمهور .

حيث تلعب قيم المجتمع وتقاليد دور فأي نظام اجتماعي ينطوي على قيم ومبادئ يسعى لإقرارها أما عن المعايير الذاتية للقائم بالاتصال فالسمات الشخصية ودور في ممارسة دور حارس البوابة الإعلامية مثل النوع والعمر والدخل والطبقة الاجتماعية .

وقد اهتم الخبراء بالإطار الدلالي والخبرات المحترفة للقائم بالاتصال التي تؤثر في أفكاره ومعتقداته والتي تحدد له السلوك المتوقع في المواقف الاتصالية المختلفة وتحديد ما يجب وما لا يجب ، أما بالنسبة للمعايير المهنية للقائم بالاتصال ، فهو يتعرض للعديد من الضغوط المهنية التي تؤثر في عمله ، وتؤدي إلى توافقه مع سياسة المؤسسة الإعلامية التي ينتمي إليها والتوقعات التي تحدد دوره في نظام الاتصال¹.

* من خلال هذه النظرية فالقائم بالاتصال في المؤسسة يعتبر حارس بوابة فهنا بدوره معرفة دور مهاراته وكيفية تحدته أثناء الاجتماع لذا لا بد من توافره على مجموعة من المهارات الاتصالية كالكتابة والقراءة وإدارة الاجتماع والتي تعتبر عملية متكاملة فيما بينها ، خاصة الحديث والتي يجب أن تكون فعالة حيث يكون قائد ناجح ومقنع يؤثر في مرؤوسيه وحتى نقيس كذلك هذه المهارة ألا وهي الحديث.

من خلال المرؤوسين الأهم في تعامل مباشر بالقائم بالاتصال .

ففعالية مهارة الحديث لدى القائم بالاتصال تنمي قدرته على التفكير السليم ، وتحديد أهداف الاتصال فكلما كانت اتجاهاته نحو نفسه ونحو الموضوع ونحو المتلقي إيجابية زادت فعاليته وتأثيرها داخل الاجتماع على المرؤوسين خاصة كذلك فهو في حاجة إلى تحديد مهاراته بدقة لأنهل تؤثر على قراراته تأثيرا لا يمكن أن يقلل من شأنه .

¹ - حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ط1 ، 1998 ، ص 176 ،

الإطار النظري

الفصل الأول

مهارة الحديث

- اشتمل هذا الفصل على مبحثين حيث المبحث الأول كان مدخل عام حول مهارة الحديث أما المبحث الثاني حول آليات مهارة الحديث وأساليبها .

تمهيد :

يعد الاتصال مهما كان شكله ونوعه وزمانيته هو الأساس الأول وسر تطور حيث يعتبر الاتصال الشفهي أحد أرقى وسائل الاتصال والقالب والعماد الأول التي تصب فيه اللغة بأنواعها وتكمن قوته وفعاليتها الاتصالية في كونه الأداة التي يشترك فيها الأفراد بمختلف فئات المجتمع . والتي كان معظمها يعتمد على المشافهة وتوافر الكلام في أشكال وصور مختلفة وهذا ما جعل هاته المهارة أو مهارة الحديث خصوصية ومميزات وكذا قواعد وضوابط مهمة لإتقانها ولهذا وجب على المتحدث الجيد أن تكون لديه سمات ومواصفات رافية لإكساب هاته المهارة والقدرة على التحدث بشكل لائق مع الآخرين ، تم تطرقنا إلى آليات مهارة الحديث وأساليبها حيث تمر مهارة الحديث بعدة مراحل أو أهمها الإعداد للحديث تم توجيه الحديث ثم تقسيمه ، وتخطيط للحديث كذلك لا بد من مراحل كمرحلة ما قبل الحديث ثم مرحلة التحدث ثم ما بعد التحدث ، فلمهارة التحدث أهمية تكمن في أنها وسيلة بنائية علاجية في حل المشكلات وعلى المتحدث عليه تقييم حديثه من خلال مجموعة من الأدوات حيث يكون مقنع ومؤثر ثم تعرفنا على أهم مستلزماته وآدابه .

المبحث الأول : مدخل عام حول مهارة الحديث .

المطلب الأول : تعريف مهارة الحديث .

* يعتبر هو وسيلة ضرورية لتحديد المفهوم ومكوناته، ومن هنا سنحاول طرح مجموعة من المفاهيم التي جاء بها الباحثون لمهارة الحديث بصفة عامة .

- مهارة الحديث : هي محاولة المتحدثين تكوين صورة جيدة عن رسالتهم والتأثير في الآخرين .¹

- كما يعرفها مدحت أبو النصر : بأن عملية التحدث مع الآخرين عملية يمارسها الإنسان منذ الصغر في أشكال وصور مختلفة لذلك فان التحدث فن يمكن تعلمه .²

- مهارة الحوار مع الآخرين : فالاختلاف بين الناس في شؤونهم أمر قديم ، وسيبقى هذا الاختلاف إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها وهذه الحقيقة قد أكدها القرآن الكريم في كثير من آياته ومن ذلك قوله تعالى :
« ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين (118) إلا من رحم ربك ولذلك خلقهم وتمت كلمة ربك لأملأن جهنم من الجنة والناس أجمعين (119) » . هود³

- الاتصال الشخصي الشفهي : ويقصد به الاتصال المباشر وجهًا لوجه بين المرسل والمستقبل كمقابلات الشخصية والمؤتمرات والاجتماعات . 4

¹- أحمد العبد أبو السعيد وزهير عابد ، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، عمان ، دار اليازوري ، ط1 ، 2014 ، ص 137 .

²- مدحت أبو النصر ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، القاهرة ، ط 1 ، 2009 ، ص 171 .

³- القرآن الكريم، سورة هود، الآية ص 179 ، 180 .

⁴- زيد منير عبوي ، فن الإدارة بالاتصال ، عمان ، عمان ، دار دجلة ، ط 1 ، 2008 ، ص 26 .

- مهارة الحديث : هو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد ، واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .¹
- كما عرفها حسين جلوب : هي الاتصال المباشر وجهًا لوجه بين المرسل والمستقبل .²
- عرفها أسامة زكي السيد علي : هي عملية فيزيولوجية عقلية وتتضمن نقل معتقدات و الأفكار والمعلومات والمشاعر والأحاسيس من المتحدث (المرسل) إلى المستمع (المستقبل) في طلاقة وانسياب في النطق ، مع تسلسل الفكر وسلامة الأداء .⁷
- وتعرفها نجلاء محمد صالح : هي أحد أنواع الاتصال الذي يستخدم اللفظ كوسيلة لنقل الرسالة عن المرسل إلى المستقبل فيدرکه بحاسة السمع ، حيث يكون اللفظ منطوقاً كما في المحاضرات والندوات والمناقشات والمقابلات الفردية والجماعية وغيرها .⁸
- وهي كذلك القدرة على توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الاستيعاب أو التعبير .⁹
- وتعني كذلك قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين ويتكون موقف الحديث دائماً من المتحدث الذي يحاول نقل الفكرة أو طرح رأياً محدداً أو موضوعاً بعينه وهو الطرف المعني بالحديث ، والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء مادية أو معنوية .¹⁰
- ينبغي على المتحدث أن يركز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وأن لا يترك الحديث يقوده إلى مواضيع أخرى متشعبة لا تتعلق بالموضوع الأساسي كما ينبغي عليه أن يقوم باستعمال الكلمات والمصطلحات في مواقعها وأن يتقن مخارج الحروف و الألفاظ حتى يكون كلامه واضحاً ومفهوماً من قبل الآخرين .¹¹
- يدخل ضمن كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها * اللفظ * كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى الملتقي ويكون هذا اللفظ منطوقاً فيدرکه المستقبل بحاسة السمع ، فالاتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية .¹²

¹- مرجع سابق ذكره ص 18 .

²- حسين جلوب ، مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين)، كنوز المعرفة ، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 81 .

⁷- أسامة زكي السيد علي ، مهارات الاتصال ، دار أسامة ، عمان ، ط 1 ، 2016 ، ص 142 .

⁸- نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعلمية-، دار الثقافة ، عمان ، ط 1 ، 2012 ، ص 104 ، 105 .

⁹- حصة محمد آل مساعد وأحلام عبد السميع العقبأوي، مهارات الاتصال والتفاعل ، عالم المكتبة ، القاهرة ، ط 1 ، 2011 ، ص 160 .

¹⁰- محمد سيد فهمي ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2011 ، ص 189 .

¹¹- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية، مؤسسة ، حورس الدولية ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2008 ، ص 57 .

¹²- حسن عماد مكايي وليلى السيد ، الاتصال ونظرية المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ط 2 ، 2001 ، ص 26 .

- وهي نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويًا ، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.¹

- وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد والوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين بالإضافة إلى حسن استخدام الجمل وال فقرات .²

وهناك مجموعة من الأمور يجب أن تؤخذ بين الاعتبار لنجاح أي اتصال لفظي ، ويمكن عرضها فيما يلي :

1. التنظيم : يجب أن تكون المادة (الرسالة اللفظية) مرتبة جيدًا لضمان فهمها ووضوحها للمستقبل ويتم التنظيم وفقًا لأهداف عملية الاتصال نفسها سواء كانت يهدف التحفيز أو الإثارة أو الإقناع أو الإرشاد والتوجيه .

2. الامتناع : فالرسالة إذا لم تكن ممتعة تؤدي إلى شعور المستقبلين بالملل ، وكي تكون الرسالة ممتعة لا بد من مراعاة مما يلي :

- الاستدلال أثناء عرض الرسالة بالإحصاءات والأرقام وغيرها
- استخدام طريقة للعرض تتناسب مع محتوى الرسالة ومستقبلها كاستخدام الإيماءات ، ومستوى اللغة وحركات الجسم وغيرها .
- الاعتماد على وسائل للإيضاح لتحضير الحواس لدى المستقبلين مثل استخدام الوسائل السمعية والبصرية.

3. حركات الجسم الملائمة : كأن يستخدم المرسل حركة العين أو الوجه لتأكيد معنى معين يود توضيحه للمستقبل .³

4. الحماسة : المرسل حينما يكون متحمسًا لنقل رسالة ما يكون أكثر تأثيرًا على المستقبل .

5. براعة الاستهلال والختام : حيث يشمل المرسل الموضوع بمقدمة مشوقة تجذب انتباه المستقبل كما ينبهه بخاتمة توضح كل ما تناوله في العرض من أفكار .

6. القدرة على الاحتفاظ بانتباه الحضور : أثبتت الدراسات أن المستمع لا يستطيع أن يركز لمدة تزيد عن 15 دقيقة بشكل مستمر وهنا يغلب المرسل على هذه المشكلة باستخدام أساليب لجذب المستقبل .

7. الوصول لأهداف الحديث : الحديث يتم بالفعالية حينما يوجه نحو تحقيق الأهداف المنشودة من العملية الاتصالية .¹

¹ - محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 74 .

² - فريد كورتل وإلهام بوعليظة ، الاتصال و اتخاذ القرارات، كنوز المعرفة العلمية ، الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 72 .

³ - محمد سيد فهمي ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لطباعة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية - مصر ، 2008 ، ص 189 .

* نستنتج من التعاريف السابقة ، أن مهارة الحديث هي عملية يمارسها الإنسان منذ الصغر بأشكال مختلفة فهي فن يمكن تعلمه من خلال الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية مع اختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .

المطلب الثاني : خصائص مهارة الحديث .

1. المعرفة : تعني ضرورة معرفو الموضوع قبل التحدث فيه .
2. الإخلاص : حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يولد لدى المستمع الاستجابة الايجابية .
3. الحماس : حيث يجب أن يكون المتحدث تواقاً للحديث عن الموضوع ويعطي هذا لحماس انطبعا لدى المستمع بأهمية الرسالة .
4. الممارسة : فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب أن تحصل من خلال الممارسة التي تزيل الحاجز الرهبة والخوف تكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين .
5. التعبير الواضح .
6. استخدام النماذج والأمثلة .
7. الانتباه إلى ردود أفعال الجمهور .
8. القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات و الألفاظ .
9. تنقية الحديث من المعاني الصعبة أو المعقدة .
10. اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث .
11. تأمل موضوع الحديث و التعمق فيه² .

كذلك ومن خصائص مهارة الحديث التي نوجزها كالاتي :

- 1- أنه اتصال عضوي بمعنى أنه يستعمل الفم والأذن بوضعها عضوين مركزيين الإتمام العملية الاتصالية الشفوية بشكل مواجهي أي (وجهاً لوجه) ويمكن الجمع بين هذا الاتصال والاستشارات الجسمية والمادية .
- 2- أنه الاتصال الأقدم في التاريخ ، ويعد على قدمه وجهها من وجوه التطور البشري حيث استعمل الإنسان الأصوات والألفاظ والتراكيب للتعبير عن معاني ، وتجسيد الأفكار وبعد أن قطع شوطاً طويلاً من الزمن متواصل بالاستشارات والإيماءات وحدها .

¹ - مرجع نفسه، ص106 .

² - محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ذكره ص 189 .

3- إن الاتصال الشفوي اتصال منظم زمنياً ومكانياً إذ يكون كل من المرسل والمستقبل أو المستقبلين متواجد ينفي الزمان والمكان المعنيين ولذا لا تذهب الرسالة الشفوية المباشرة بعيداً في المكان ولا يتحقق إلا بوجود طرفي الرسالة في الزمان المعين ، وذلك إذ لم تستخدم المذياع أو التلفاز أو غيرها في عملية الاتصال اللفظي .

4- إن المتحكم في الرسالة الشفوية هو المرسل ، فالرسالة مرتبطة به أساساً لكونه يمتلك مضامينها وأدواتها ووسائل السيطرة عليها ، والتحكم فيها وتوجيهها الوجهة التي يريد .

5- تمنح الرسالة الاتصالية الشفوية المباشرة فرص للحوار وتبادل الآراء وقبول الآخر ولذا تبدو من خلالها عملية الاسترجاع بصورة أسرع وأوضح كما في هذه الرسالة من اختصار الوقت والسرعة في الأداء .¹

* نستنتج من خلال خصائص مهارة الحديث أنها عملية أو اتصال منظم يكون بين المرسل والمستقبل بمعنى هنا يستعمل الفم و الأذن لإتمام هذه العملية الاتصالية الشفوية وتكون بصورة سريعة وواضحة لاختصار الوقت والسرعة في أداء هذه المهارة .

المطلب الثالث : قواعد وضوابط للإتقان مهارة الحديث .

ولتحدث مع الآخرين قواعد وضوابط ينبغي تعلمها وإتقانها ومن أهمها .

- أن تكون متحدث لبقاً لا تتأثر بالحديث وحدث دون أن تعطي فرصة للآخرين أن يتحدثوا .
- عدم التحدث بصوت عال أو بعصبية أو التحدث والطعام في فمك أو أنت تمضغ الأكل .
- لكي يكون كلامك صادقاً يجب أن تحسن ما تقول لأن هذا يجعل للكلمات وقعاً مؤثراً بخلاف الكلمات الباردة التي تخلو من الإحساس .
- لا تجعل الخجل يطغي على شخصيتك ويجعلك تخشى مقابلة أشخاص ذوي مناصب أو أناس لم تلتقي بهم من قبل لدرجة أن تتلعثم أمامهم بالكلام فهذا الشخص أن تفوق عليك بمنصبه إلا أنه أولاً وأخيراً إنسان مثلك لذا يجب أن يكون لديك ثقة بنفسك وجرأة على مقابلة أي شخص .
- حافظ على هدوئك قدر المستطاع وأصغ باهتمام لمن يتحدث إليك ، وركز جيداً على حديثه دون أي شرود ذهني قد يجعلك غير مستوعب لما يقوله محدثك فيأتي كلامك غير ملائم أو غير مباشر أو غير منطقي ، لذا يجب أن تعطي اهتماماً لمحدثك مهما كنت متعباً أو مثقلاً بالهموم و الأفكار .
- حافظ دوماً على هدوء أعصابك ، ولا تتوتر عندما تتحدث وتكلم بهدوء وأجعل حديثك واضحاً مترابطاً .
- اتبع مقولة « خير الكلام ما قلّ ودلّ » لأن الكلام الكثير يوقع صاحبه في الخطأ والتناقض أحياناً .

¹ - هادي نهرو أحمد محمود الخطيب ، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 71 ، 72 .

- انشق كلامك ، فلكل مناسبة كلام يناسبها ففي مناسبات الحزن تستعمل كلمات المواساة ، وفي المناسبات السعيدة تستعمل كلمات التهئة فمن غير اللائق إلقاء النكت في مناسبة محزنة أو التحدث عن الأمراض والكوارث في مناسبة سعيدة .
- لا تتدخل في الأمور الشخصية والعائلية مثل سؤال زوجين مطلقين عن سبب طلاقهما ، أما إذا وجهت إليك هذه الأسئلة الشخصية وأنت لا ترغب في الرد عليها ، فلا تكن فجاً في الرد بل حاول استخدام الدبلوماسية فإذا سألك أحدهم عن ذلك أو قيمة إيجار بيتك أو عن ثمن سلعة اشتريتها فيمكنك التهرب بشكل لبق دون أن تشعر محدثك بأنك تخفي عنه شيئاً أو ترفض تدخله في شؤونك الخاصة وذلك بأن ترد بالشكل الآتي : لو سئلت مثلاً عن ثمن سلعة اشتريتها يمكن أن تقول « أكثر من مئة » أو أقل « من خمسة مئة » وهذا الحال سينطبق على كل شيء .
- لا تقاطع محدثك ولا تناقض كلامه ، فإن شعرت أنه على خطأ فإمكانك أن تقول أعتقد أن الأمر كذا وكذا أو رأيي أن الأمر كذا وكذا وبدلاً من أن تقول له غير صحيح .
- لا توح إلى المتحدث بما يريد أن يقوله أو تسبقه بما سوف يقوله بشكل يجعله يشعر أنه لا يستطيع التعبير عن نفسه وإذا روى أحدهم قصة ، بحادث لديك علم مسبق به فلا تقاطعه قائلاً أنك تعرفها قبل أن يفرغ من حكايتها ، وإذا تحدث أحد بكلمات غير صحيحة فلا تصححها بشكل مباشر بل حاول في كلامك بشكل سليم .
- أنظر دائماً إلى محدثك بكثير من الاحترام و استمع إليه باهتمام ولا تصرف نظرك عنه بشكل يشعره بأنه غير مرغوب في حديثه ، ومن غير اللائق أن نتحدث وأنت زائغ النظرات أو تقطع الحديث فجأة لتتحدث مع شخص آخر ، أو تذهب لتحضر شيئاً .
- لا تتحدث أحاديث جانبية في مناسبة عامة مهما كانت العلاقة مع المتحدث إليه خاصة ، وإذا كان هناك ما يدعو لذلك يفضل أن تدعوه إلى المنزل أو مكان عام تناقش معه الموضوع وجهاً لوجه دون إزعاج الآخرين بالهمس الجانبي بشكل قد يعطي انطباعاً عند بعض الحضور أنك تهامس عليه خصوصاً إذا تحللت الحديث الجانبي ضحكات¹ .
- لذلك ينبغي على المتحدث أن يدخل في حسابه ذلك ويعتبر كل مستمع حالة خاصة وأن يأخذ في اعتباره حجم الجمهور ومعدل السن ومستوى التعليمي و الاهتمامات الخاصة في الاتصال الشفهي ينبغي أن يستعيدوا جملة إن فاتهم الإدراك للمعنى بخلاف الأسلوب المكتوب الذي سيتم بميزة المراجعة² .

* كذلك من قواعد الاتيكيت الخاصة بالحديث :

- وجه كلامك للأخر بعد أن تتأديه باسمه ثم عبر عن رغبتك صراحة التصرف السليم.

¹ - أحمد توفيق حجازي ، مهارات التواصل، كنوز المعرفة العلمية ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2014 ، ص 117 ، 118 .

² - مرجع سابق ذكره : ص 165 ، 166 .

- لا تبق صامتاً من دون كلام في لقائك مع الناس، وإنما شاركهم الحديث .
- كلما كان صوتك هادئاً رقيقاً كنت قريباً من القلوب وكان حديثك خفيفاً على الأسماع.
- ومهما احتدت المناقشة فعليك ألا ترفع من صوتك لأن الصوت العالي لا يفرض رأياً ولا يقنع أحداً ، واجعل معتدلاً في درجته .
- إذا قابلت استفزاز من أي شخص ، فاجتهد في عدم إثارة المشاكل وحاول الانسحاب بدبلوماسية .
- إذا كنت على المائدة أثناء تناول الطعام فأحرص على عدم فتح موضوعات تثير الاشمئزاز الآخرين.
- لا تتكلم عن نفسك طوال الوقت « ما يضايقك » وما « يبهجك » « من فضلك » « بعد إذنك » « لو سمحت » « إذا أمكن » وما إلى ذلك .
- كلمات إستئنافية يجب أن تبدأ بهاديتك إذا أردت الحصول على أي شيء أو أردت مقاطعة شخص ما لأمر هام لأزمة غير محببة لدى بعض الناس عند اعتراضهم على رأي يختلف مع رأيهم .
- لا تقل لا في بداية الإعراب عن معارضتك لرأي ما بل ابدأ بالإيجاب في القضية ثم أذكر رأيك المخالف .
- لا تقدم النصيحة لأحد إلا إذا طلب منك ذلك ولا تتحمس لأي شيء من نفسك .
- لا تتحدث وفي فمك قطعة لبان فهذا تصرف غير لائق ، وبالمثل من تتحدث أو يتحدث وفي فمه سيجارة .
- إذا وجه لك التحية بخصوص ملابسك المناسبة فلا داعي لأن تنقص نفسك قدرها فتؤكد أنها « قديمة » أو « رخيصة » أو لا تستحق الثناء أو أي صفة تقلل من شأن ملابسك .
- إذا كنت في ضيافة أشخاص لا يتحدثون لغات أجنبية فمن غير اللائق أن تكثر من استخدام ألفاظ أجنبية، أو تندمج في حديثا جانبي بلغة أجنبية مع شخص آخر يتفهمها ¹.
- * ومن خلال القواعد السابقة التي تطرقنا إليها نستج أن للتحدث مع الآخرين قواعد وضوابط ينبغي تعلمها وإتقانها مع الآخرين ، لذلك يجب أن تكون متحدثاً لبقاً محافظاً على هدوء الأعصاب وعدم التوتر وأن يكون مهتم ومركز مع محدثه ويعتبر كل مستمع حالة خاصة و يأخذ في حسابه حجم الجمهور و اهتماماته الخاصة في الاتصال الشفهي . وأن يكون مفهوماً وبسيطاً حتى يفهمه مستمعه و يتجاوبوا معه .

¹ - حسين جلوب ، مرجع سابق ذكره : ص 123 ، 124 .

المطلب الرابع : سمات ومواصفات المتحدث الجيد .

أولاً : السمات الشخصية :

- 1- الموضوعية والعدالة في الحكم والوقوف مع الحق .
- 2- الصدق .
- 3- الوضوح .
- 4- الدقة .
- 5- الحماس .
- 6- القدرة على التركيز .
- 7- الاتزان الانفعالي .
- 8- المظهر (النظافة ، الأناقة الشخصية ، الملابس ، المظهر المناسب للحالة) .

ثانياً : السمات الصوتية :

توجد عوامل عديدة خاصة بالنطق يتوقف عليها قدما تحقق من نجاح و أهم هذه العوامل :

1. النطق بطريقة صحيحة .
2. وضوح الصوت .
3. السرعة .
4. استخدام الوقفات .

ثالثاً : السمات الإقناعية :

المقدرة الإقناعية من السمات الأساسية للمتحدث المؤثرة وتتضمن مجموعة من المهارات أو السمات وهي :

1. القدرة على التحليل و الابتكار .
2. القدرة على التعبير و العرض .
3. القدرة على الضبط الانفعالي .
4. القدرة على تقبل النقد¹ .

* ومما سبق نستنتج من سمات ومواصفات المتحدث الجيد أن له سمات شخصية يتحلى بها على التركيز وتوفره على سمات صوتية لديه كوضوح الصوت والنطق السليم وأن تكون لديها مقدرة إقناعية مؤثرة كإبداع و الابتكار والقدرة على التعبير وتقبل النقد من الآخرين .

¹ - محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ذكره ص 192 .

المبحث الثاني : آليات مهارة الحديث وأساليبها .

المطلب الأول : مراحل التخطيط الجيد للحديث :

- منذ أن يستيقظ الإنسان في الصباح وحتى يسلم نفسه للنوم وهو يتجاوب أطراف الحديث مع الآخرين و يأخذ الحديث أشكال متعددة (المناقشة ، الحوار ، الأسئلة و الأجوبة) وقد يتجاذب أطراف الحديث مع أفراد أو مع مجموعة أو عدد كبير من الأفراد فنحن نتحدث منذ الطفولة و نركز برامج الدراسة عندنا وفي أغلب دول العالم على تعليم مهارتي القراءة والكتابة ، ولا تكاد تخطى مهارة الحديث باهتمام يذكر ولضعف هذه المهارة عندنا فنحن نفقد كثيراً من الوقت والفرص المتاحة لنا وصدق القدماء حين قالوا المرء « المرء مخبوء تحت لسانه » بمعنى أن الطريقة التي نتكلم بها تدل علينا أي تكشف عن جوانب شخصيتنا وأخلاقنا وذكائنا أكثر مما توضحه طرقتنا في المشي و الأكل والملبس أو حتى القراءة .

- سواء كان هدفنا تجاذب الحديث والدرشة وقتل الوقت ، إن الإقناع أم التسلية أم التأثير في الآخرين أم مجرد الإعلان والإفادة فنحن في حاجة لتعليم مهارة الحديث حتى نتمكن من تحقيق الاتصال حقيقي مع الآخرين وتحقيق هدفنا من الاتصال نفسه ، وبصورة عامة فإن التخطيط الجيد للحديث المنظم يمكن أن يتبلور في مراحل ثلاثة .:

المرحلة الأولى : الإعداد للحديث :

1. تحديد الهدف من الحديث .
2. تحديد موعد إلقاء الحديث .
3. اختيار المكان المناسب .
4. تحديد نوعية الجمهور لمن ؟ .
5. اختيار مادة الحديث .

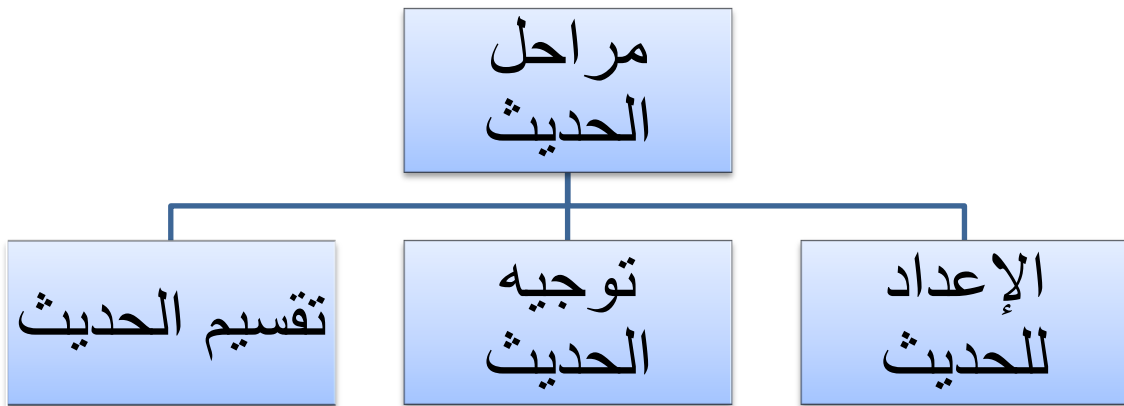
المرحلة الثانية : توجيه الحديث .: وتتضمن جوانب عديدة .

- المظهر الجيد .
- حسن الاستعمال .
- العرض المنظم والمناسب .
- استخدام اللغة المناسبة والاهتمام بالمستمع والحرص على اجتذابه بصريا ، بالحركات والإشارات والنظرات
- مخاطبة الجميع على قدرة المساواة والاهتمام .
- استخدام الحركات الجسمية ، الجمل الموضوعية عند الانتقال من جزئية إلى أخرى .
- تجنب الإفراط في الاستعانة بالأوراق المكتوبة أو المذكرات التي تصرفك عن مستمعك أو تشغلك عنهم .

- كذلك الحركات العصبية ، وتجنب التراخي ، والتثاؤب .
- استخدام وسائل الإيضاح في الوقت المناسب وللغرض المحدد .
- التركيز على عملية تنظيم الوقت ، وتجنب التطويل .
- استخدام تكتيك الجمل القصيرة منذ بداية الحديث .
- حدد الحديث بأربعة أو خمس نقاط فقط وعند الانتهاء منها كررها على المستمعين .
- يبدأ الحديث بملخص سريع للنقاط التي سوف تناقشها .
- يفضل البداية بالآراء المقبولة من قبل الجمهور لاجتذاب ثقتهم ولا مانع من مناقشة وجهات النظر المعارضة .
- احرص على الخاتمة الجيدة التي تبلور الموضوع .
- احرص على الوقوف بصفة مستمرة على رجع الصدى أو على استجابة الجمهور .

المرحلة الثالثة : تقسيم الحديث :

من حيث الإيجابيات والسلبيات ، عملية التقسيم مرادفة للحديث ككل منذ لحظة الاستعداد تقوم كافة الاستعداد وأثناء الحديث من خلال رجع الصدى أو التغذية الراجعة ، أو استجابة الجمهور ، وبعد الحديث بإعادة الاستماع إليه أو الاستماع إلى ملاحظات المستمعين أو من خلال التعرف على إيجابياتك كما الوقوف على السلبيات التي عليك تلاقيها في الأحداث القادمة¹.



- وللتخطيط كذلك يمر بعدة مراحل توضحها الأسطر التالية :
أولاً : مرحلة ما قبل التحدث .

¹ - حصة آل مساعد وأحلام السميع العقبواوي، مرجع سابق ذكره ، ص 168 .

أ- تحديد الموضوع : بمثابة خريطة الطريق الذي يعبد لك السبيل كي يكون حديثك مقنعاً ، فلا تحيد عنه إطلاقاً و تحديد الموضوع الذي يتطلب الإحاطة بمضمون الرسالة (المادة ، العملية) وقد قيل « من فاته اجتهاده لم يسعفه ذكاؤه » كما يتطلب أيضاً ضرورة تحديد جمهورك ومعرفة خصائصهم فهذا يعينك على تحقيق أهدافك من الاتصال معهم ، فإذا استهدفت إقناعهم أو تغيير بعض قناعاتهم فمعرفة خصائص مستمعيك وأنماطهم الشخصية يعينك على تحقيق أهدافك الاتصالية .

ب- تحديد بيئة الحديث ووقته : سبق أن ذكرنا أن اختلاف بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال وأهدافه ، فإذا رغبت في الحديث مع والدك عن عزمك على الزواج ، فما المكان الذي ترغب في أن تراه مناسباً للحديث مع والدك ؟ لاشك أنك ستحدد وقتاً ومكاناً يناسبان طبيعة الموضوع الذي تستهدفه كي يستجيب فيه والدك لرغبتك في الزواج .

ج - تعرف على خصائص جمهورك : إن معرفة نوعية مستقبلتي رسالتك ، ذو أثر كبير في نجاحك كمتحدث ويجب عليك أن تجيب عن الأسئلة التالية :

- من هم ؟

- ما هدفهم في حديثي كي يتفاعلوا معي ؟

- ماذا يعنيههم قناة اتصال « وسيلة اتصال » تناسب مستقبلتي « رسالتي » .

د - حدد مدة التحدث : فهذا يفيدك جراً ، في تحديد أولويات الحديث .

م - بالتدريب على الحديث أمام بعض المقربين ، أو أمام المرأة ، واحرص على الالتزام بالوقت .

ثانياً : مرحلة التحدث .

أ- عليك بمراجعة الجزء الخاص باللغة غير اللفظية في الوحدة الأولى : لأن هذا سيساعد كثيراً في تجنب الفشل في الحديث فقد أثبتت الدراسات العلمية وجود ثلاث رسائل تستخدمها أثناء تواصلنا خاصة التواصل الشخصي على النحو التالي :

○ 1 % : للكلام

○ 35 % : نبرة الصوت .

○ 55 % : للغة جسدك و إيماءاتك ؟ وفي هذا قال الشاعر :

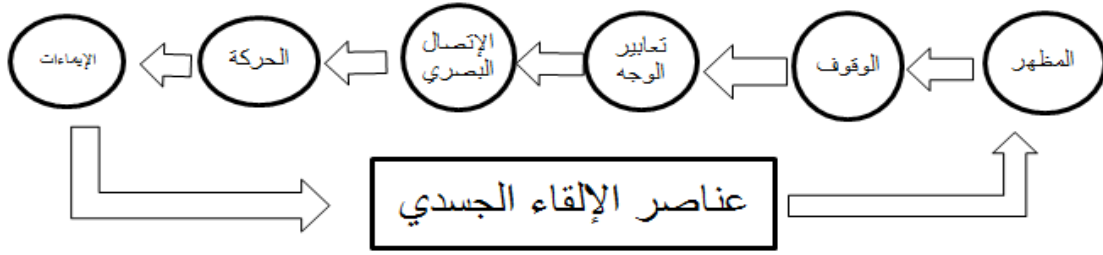
عيناك قد دلتا عيني منك على

أشياء لولاها ما كتب أدريها .

والعين تعلم من عيني محدثها

إن كان من جزيها أو من أعاديها .

ب - راجع عناصر الإلقاء الجسدي :

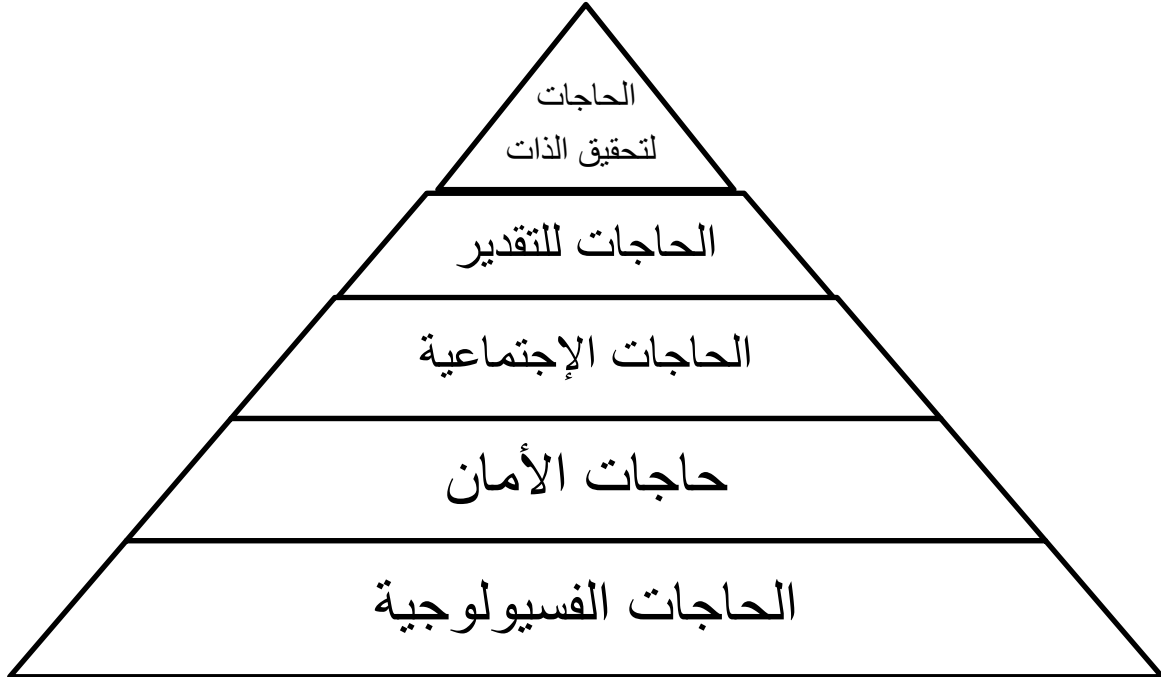


شكل يوضح عناصر الإلقاء الجسدي

ج - أحسن إستهلاك حديثك: وهي مقدمة موضوع فأحرص على البدء بحمد الله تبارك وتعالى والسلام والصلاة على النبي ، لخص موضوع حديثك ومن خلال تحديدك الفكرة الرئيسية وفيما يلي توضيح الإجراءات مرحلة التحدث :

- نظم مضمون حديثك في فكرة رئيسية .
- إحرص على التعدينية الراجعة من خلال تأمل إستجابة مستمعيك .
- إستخدم لغة شارحة ، فالشرح مفتاح ماقد يستغرق مستقبلك فهمه .
- وظف مقولة « الحياة تفاعل » إحرص على أن تكون أمثالك من واقع الحياة التي يحيها مستقبلو رسالتك ، فهذا يجعل جمهورك يستعدون بأنك تحدثهم في أمور تهمهم ، تحدث لهم فكأنك تقول « الحياة هي لب إتصالي بكم ، فلن يهتم بك سامعوك إلا إذ علموا إحدى إهتماماتك بهم » .
- أحسن صياغة رسالتك بأسلوب يجذب سامعيك ألا تتحلق وتتقرع في حديثك بل كن طبيعياً ، ولا تتصنع في الصياغة فمفتاح القلوب الصدق .
- إستخدم بطاقات تدوين الملحوظات ولا تكن حافظاً عن ظهر قلب .
- إستخدم ذكائك الفكاهي : فمن مستمعيك من يحتاج متعة عقلية فوظف « للفكاهة » في موضعها المناسب من حديثك.
- يجب أن تراعي مستقبلتي رسالتك ، وأفضل السبل لهذا هو أن تستوعب هرم ماسلو للحاجات الذي يوضحه الشكل التالي :²

²- أسامة زكي السيد ، مرجع سابق ذكره ، ص 142 ، 143 .



هرم ماسلو لحاجات المستقبلين

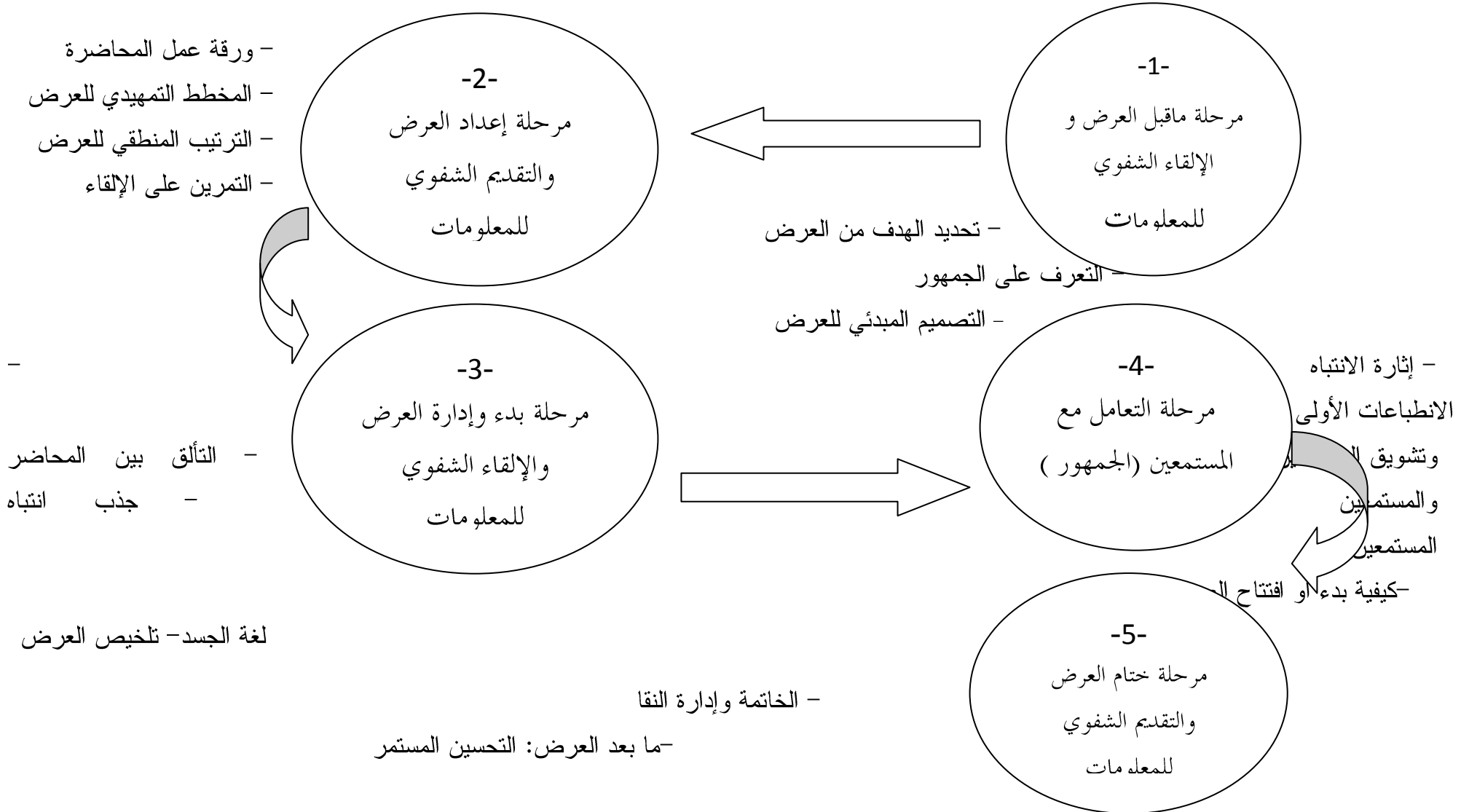
وعيك بهذه الحاجات يجعلك * مع مزيد من التدريب * قادراً على تحقيقها مما يجعل مستمعك يشعرون بأنك مهتم بهم ، تقضي حوائجهم وهذا مؤشر الإتصال المتفاعل النشط وعليك أن تتذكر أن الإنسان كائن دافعي .

ثالثاً : مرحلة مابعد الحديث (التقييم) :

وهي مرحلة التعدية الراجعة والتي من خلالها تتعرف أثر رسالتك على مستمعك كما أنهم يظهرون لك مدى فهمهم لما قلت عبر أسئلتهم ومدخلاتهم وإستفساراتهم ، بلغة لفظية أو غير لفظية .³
 * نستنتج مما سبق أن لمهارة الحديث مراحل لابد التخطيط الجيد كي تنجح هاته المراحل وحتى تتمكن من تحقيق إتصال حقيقي وفعال مع الآخرين يجب أولاً الإعداد للحديث وتحديد الهدف منه وموعد إلقاءه وإختيار المكان المناسب وتحديد نوعية الجمهور الموجه له هذا الحديث الذي يعد ثاني مرحلة ثم تقسيم الحديث وذلك من حيث الإجابيات والسلبيات تبني عملية التقسيم ومن خلال رجع الصدى أو التعدية الراجعة كما يتم الوقوف على سلبيات التي يجب على المتحدث أن يعالجها في الأحداث القادمة ، أو تجنبها .

³ - المرجع نفسه ، ص 144 ، 146 .

الشكل يبين مراحل الإلقاء



المطلب الثاني : أهمية مهارة الحديث :

- تتبع فقط مما سيتم بث من مزايا وإنما لأنه بعد أهم أنواع الاتصال وأهمها على الإطلاق فنحن نتكلم أكثر مما نكتب .
- يقول « سالزمان » أن اللغة والكلام هي أهم الوسائل التي يتصل بها البشر وأهمها وهذه الأهمية ليست مطلقاً دائماً هي مقيدة مجموعة بمجموعة من المبادئ ينبغي أن يتبعها المشاركون في الحديث أو التخاطب .¹
- حيث يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن ، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد ، و احترام آراء الآخرين وتتجلى أهميته في دعم النمو للنفس والتحقيق من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق ، فأهميته تكمن في أنه وسيلة نباتية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات .²
- كذلك تقوية الابتكار وتشجيعه ، وهذا كما أن أعضاء المنظمة يصبحون أكثر انفتاحاً من خلال الاتصالات الشفهية .
- تحقيق نوع من مجموعات العمل المتكاملة والمترابطة .
- فالالاتصال وجهاً لوجه يتيح الفرصة لمعرفة ردود الفعل .
- هي بمثابة اتصال ضمني للتعبير عن الشعور وتقل الاتجاهات الشخصية الحقيقية وتنظيم التفاعل .
- تعطي للفرد أو المتحدث الفرصة لإدراك فهم الآخرين ومدى استجابتهم عن طريق رد الفعل الذي يظهر على وجوههم .
- هذا النوع من الاتصال يؤدي إلى القيام بالاتصال المباشر بين المسؤولين أو رجال الإدارة والعاملين وهذا بطبيعة الحال يشعرهم بمدى أهميتهم وقربهم من عملية اتخاذ القرارات .
- رفع الروح المعنوية ومضاعفة الجهود في انجاز المهام والعمل المطلوب بالنسبة للعاملين .⁴
- * نستنتج أن لمهارة الحديث أهمية بالغة لإيصال أفكارنا للآخرين وتغيير اتجاهات وتعديل سلوكيات إلى الأحسن وتعزيز روح الابتكار و الإبداع والتعاون ضمن فريق العمل ومعرفة ردود أفعال الآخرين.

¹ - حصة محمد آل مساعد وأحلام عبد السميع العقباوي، مرجع سبق ذكره، 162.

² - حسين جلوب ، مرجع سابق ذكره ص ، 103 .

⁴ - ختام العناتي وعلي العياصرة ، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي ، دار الحامد ، الأردن ، ط 1 ، 2007 ، ص 94 ، 97 .

- وتتبع أهمية الحديث كمهارة من مهارات الاتصال من خلال الوظائف التي يؤديها الحديث والتي حددها

« الطويرقي » نقلًا عن رومان جاكوسبون كما يلي :

- الوظيفة العاطفية للحديث وهي مرتبطة أساسًا بالمصدر حيث يعبر المتحدث من خلال حديثه عن إحساساته و انفعالاته وأفكاره ويحاول توصيلها إلى المستمع .

- الوظيفة الاستهلاكية التوصيلية ويقصد به الأنشطة الترحيبية التي يقوم بها المتحدث في بداية حديثه فهي لها أكبر الأثر في

تكوين علاقات اجتماعية بين المتحدث والمستمع .

- الوظيفة البلاغية للحديث ، وهو ما يعرف بالناحية التأثير له في سلوك الآخرين وأفكارهم واتجاهاتهم حيث أن هدف الهدف الأساسي للمتحدث في عملية الاتصال الفعال هو تغيير سلوك المستمعين والسعي إلى إقناعهم بتبني وجهة نظر أو فكرة محددة .

- الوظيفة اللغوية للغة وهي تشير إلى الخطاب التجويدي الذي يتحدث عن نفسه ، ففي عالم اللغة هناك مستويين لغويين الأول يسمى بلغة الأشياء والتي يتحدث بواسطتها المتحدث عن عالم المادة و الأشياء والمستوى اللغوي والثاني يعرف بلغة اللغة والتي يوظفها المتحدث في الحديث عن الحديث الذي يوجهه للمستمع ، وترتبط هذه الوظيفة بما يعرف اتصاليا بالكود الاتصال .

- الوظيفة الشاعرية للحديث وهي ترتبط مباشرة بالرسالة الاتصالية أو الناحية التي تساهم في خلق مضمون الرسالة إعطاء الناحية الجمالية للحديث ، ولكي يكون الحديث مؤثرًا لابد أن يشرك كل من العقل والعين والأذن واللسان في صياغة ما يقوله المتحدث ، حيث تتوقف مهارة الحديث الجيد وقدرته على الإقناع على مدى فهمه لموقف الحديث بشكل عام وإدراكه لكل أبعاده ، وحسن إدارته له وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من الحديث وفي ظل الإمكانيات والقدرات المتاحة وذلك من خلال لغة واضحة ومفهومة تساعده في نقل أفكاره للآخرين ، من خلال لقمة سهلة للصوت و إيقاع لفظي مرن .

- ويصف الكثيرون أن ممارسة الحديث عملية سهلة وبسيطة لذلك لم تحظى مهارة الحديث باهتمام يذكر ، وبسيطة لذلك الطريقة التي يتحدث بها المتحدث عن جوانب شخصيته في المشي أو الأكل أو الملابس أو القراءة ، وسواء كان الهدف من الحديث مجرد الدردشة أو الإقناع أو التسلية أو التأثير في الآخرين أو مجرد الإعلام والإفادة ففي جميع هذه الحالات فإن المتحدث في حاجة لتعلم مهارة الحديث حتى يتمكن من تحقيق اتصال حقيقي مع الآخرين وتحقيق الهدف من الاتصال.⁷

- كذلك في أهمية التحدث فهو أحد الفنون اللغة العربية ومن أكثرها شيوعًا واستخدامًا حيث يستخدم الفرد هذه المهارة في التعبير عن مطالبه ورغباته وخبراته و الاشتراك التعقيبات والمشاركة في حل المشكلات وقد عدَّ اللغويين المتحدث الصورة الفعلية للتواصل لدرجة أنهم قالوا * إنَّ الكلام هو اللغة * وتتجلى أهمية التحدث في كونه الانعكاس الفعلي لشخصية المتحدث من أفكار وأداء ، وفلسفة

ومعتقدات ويدعم ذلك قول علي بن أبي طالب « المرء مخبوء تحت لسانه ، فإذا تحدث عرف » وقول سقراط « تكلم حتى أراك » .

- وتتبع أهمية مهارات التحدث من كونها أدوات التواصل الحي بين الأفراد والجماعات ، وانعكاساً لكون اللغة ظاهرة اجتماعية إذ بين والي أن التحدث مهارة مركبة ، تقوم بدور الخادم والمخدوم فهي خادم لكونها مدخلاً لتنمية ثروة المتحدث من الأفكار والمفردات أما من حيث كونها مخدوماً فذلك لأن مهارات اللغة الأخرى تعمل متضافرة يتمكن الفرد من التحدث بفاعلية وإمادته بالتعبيرات الجميلة ، وتنظيم الأفكار وحسن التعبير عنها وعليه فإن إنتاج الكلام وإرساله عبر السياقات يعد أبرز ما في الممارسات اللغوية في رغبتك في الحديث أثناء الاجتماع .

- كما أنّ مهارة التحدث تساعد في حل المشكلات عن طريق ما يتبادلُهُ من آراء وأفكار وحلول مع الآخرين كما أن مهارة التحدث تتيح الفرصة لتنمية المهارات الأخرى كتسلسل الأفكار وتطوير استخدام الأساليب اللغوية.

- ويرتبط التحدث بالاستماع ارتباطاً وثيقاً إذ تشكل هاتان مهارتان أبعاد نظرية الاتصال Communication Theory ، فلا بد أن توفر أجواء المكان الذي يتم فيه دعم اللغة المحكية بحساسية كالاستماع الفعال ، الذي يمكن الطلبة من عمل ارتباطات بين ما لديهم من خبرات سابقة ، وما يتعلمونه من خلال الاستماع فالاستماع الشفوي يتيح للفرد أن يؤدي دور المتحدث والمستمع في آن واحد مما يهتم في تشكيل المكونات اللفظية والإيجابية الدلالية لدى المتحدث .

- وبعد إتقان مهارات التحدث الفرعية ، وأما يتعلق عليها بالمؤشرات السلوكية المدخل المنطقي لتعلم بقية منظومة المهارات اللغوية الأخرى كالقراءة والكتابة وإتقانها حيث تعمل هذه المنظومة من مهارات اللغة في بناء شخصية كل من المتحدث والمحاور في البرامج الحوارية أو تنمية كفاءتها الشخصية وتجعل كلا منهما اجتماعياً وأكثر إيجابية في المواقف الحوارية المختلفة.⁸

2 - مهارات الاتصال مع المرؤوسين :

يستطيع مدير المنشأة أن يتواصل مع العاملين و يحصل على مكانة ونفوذ وتأثير قوي ، فالالاتصال الجيد يساعده على الحصول على النتائج التي يرغبها كقائد مؤثر ، ومن الحقائق التي يفضلها المديرين في هذا الصدد ولذا عليك أن تدرك أهمية ما يلي :

1- إن الاتصال القوي والمؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء ولا يستمد من الآخرين .

2- عليك التفاعل مع كل شخص في عملك أو في محيطك .

3- قلة الوقت المتاح ليس عذراً .

4- استثمار وقت الراحة للالتقاء بالأشخاص باستخدام قنوات الاتصال المناسبة .

⁸- فيصل أبو عيشة ، مهارات الحوار الصحفي ، دار أسامة ، الأردن ، ط 1 ، 2016 ، ص 168 ، 169 .

5- في اجتماعاتك لا تناظر المتأخرين وكأنك تعلمهم أن التأخير لا غبار عليه في الوقت نفسه تكون قد عاقبت المنضبطين .

6- تبسيط صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث و الاستقبال .

7- تذكر أنه كلما حققنا مقداراً كبيراً من التفهم للآخرين زاد نجاحنا في إدارة عملنا ، وكلما قل فهمنا واستيعابنا كثرت مناوراتنا وأخطاؤنا .

8- إن المعاني يمكن وفتها أو إخفاءها في ثنايا الكلام .¹

المطلب الثالث : مستلزمات الحديث المقنع :

حتى يكون الحديث مقنع ومؤثر لأبد من توفر مستلزمات

أولاً : المستلزمات المتعلقة بالحديث .

1. الاستهلال الجيد والختام الجيد .

2. استخدام أكبر من الحواس .

3. تعلم حسن الاستماع .

4. السيطرة على دقة الحديث .

5. تجنب تقليد الآخرين .

6. أحرص على رجع الصدى .

7. الاتجاه الطيب نحو المستمع .

8. الحرص على التلقائية .

ثانياً : مستلزمات متعلقة بالجمهور يضعها المتحدث في الاعتبار .

1. معرفة اتجاهات المستمعين وميولهم تجاه الفكرة أو الموضوع .

2. البدء بنقاط الاتفاق .

3. معالجة الأفكار المستبشرة .

4. احترام آراء الآخرين .

5. اجعل الآخر يشعر بأهميته .

6. دع الآخر يشعر أن الفكرة فكرته .

7. اسأل الآخر أسئلة بدلاً من إلقاء الأوامر .

8. هي القدرة على توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع

الآخرين سواء على مستوى الاستيعاب أو التعبير ويعد الحديث أحد وجهي الاتصال اللفظي والوجه

¹ - محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر ، القاهرة ، ط 1 ، 2007 ، ص 297 .

الشفهي وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة ، ويحدث اضطراب في هذه المهارات عندما يفشل الشخص في توظيفها للتواصل مع الآخرين.

- لاشك أن مهارات الحوار التي تكتبها تمنحك الخبرة وللتمييز بين الأشخاص الذين من حولك والذين يحملون نفس مهاراتك ومن هم دون ذلك عندها تقرر من هو الشخص الجدير بالحوار معك ومن هو الشخص الذي من خلال تقييمك لأسلوب حوارهُ ، يجب عليك تجنب الدخول معه في منازعات أو بمعنى آخر تجنب الأشخاص كثيرو الجدول فعندما يرتفع معدل مهاراتك في الحوار مع منهم أقل ...

تعرف في أي المواضيع ترد وفي أي منها تقف وتقطع الحديث فبهذا يكون الشخص مثير الجدل أبعد ما يكون للعبث معك .

* فوائد لمهارات التخاطب :

1/ ليفهمك الآخرون .

2/ لتفهم ما يقوله الآخرون .

3/ التحوار الجيد يمنحك الثقة بالنفس .

4/ مهارات التخاطب تجعلك عنصر فعال في وظيفتك .

5/ التحوار الجيد يعلمك كيف تعتني بنفسك .

* كلما تطورت مهارات التخاطب لديك كلما تطورت علاقاتك الاجتماعية بالتأكيد فهي النهاية وسيلة أصلاً لبناء علاقات وجسور للتواصل مع الآخرين .

ويتم الحديث عن طريق الاتصال بطريقتين :

1- **الاتصال المباشر** : كالمناقشات والمحادثات وعبر وسائل الاتصال الجماهيري (إذاعة -

تلفاز - ومن أماكن أخرى مثل السينما) .

2- **الاتصال الغير المباشر** : من وسائل الاتصال الشفهي من المباشر التلفاز والدوائر التلفزيونية المغلقة.¹

* حتى يكون الحديث مقنع لابد من توفر مستلزمات متعلقة به كتعلم حسن الاستماع والحرص على رجوع الصدى وتجنب تقليد الآخرين في الحديث ، أما من مستلزمات المتعلقة بالجمهور معرفة اتجاهاتهم وميولاتهم تجاه الفكرة وشعوره بأهميته وأن الفكرة فكرته بطريقة لبقة ومحترمة دون أن تشعره أنه يتلقى أوامر وتعليمات لأن مهارة التخاطب لها فائدة كبيرة على المتحدث والمستمع لأنها تجعل المتحدث عنصر فعال في وظيفته وتعلم كيفية الاعتناء بنفسه وتمنحه الثقة بالنفس وتفهم ما يقوله

¹ - حصة محمد آل مساعد وأحلام عبد السميع العقبوي ، مرجع سابق ذكره ص 166 ، 167 .

الآخرون لأنها كلما تطورت مهارات التخاطب تطورت العلاقات الاجتماعية و الإنسانية لأنها وسيلة لبناء العلاقات وحل للتواصل مع الآخرين ، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

المطلب الرابع : آداب مهارة الحديث

- يجب أن يكون الحديث لبقاً و متزناً وهو يعبر عن شخصية المتحدث وهو دائماً سبب نجاح الفرد وبلوغه ما يريد .
- يجب أن يكون المتحدث طبيعياً في حديثه غير متكلف وبصوت هادئ رزين ومقنعاً ، وأن يكون نظرة المتحدث طبيعية هادئة .
- كما يجب اختيار الموضوع اللائق وتنويعه بحيث يتصف بالذوق فيتمتع به المستمع مع اختيار الكلمات اللائقة ومراعاة الحصول على أحسن الألفاظ والمعاني مع ابتسامه رقيقة .
- وأثناء الحديث يجب أن تعطي فرصة للشخص الآخر لكي يعبر عن رأيه وأن يتبادل الحديث معنا وعلينا أن نصغي لما يقول وعدم مقاطعة المتحدث إلا بعد الاستئذان أو في حالة توجيه سؤال ، يكون الرد على قدر السؤال وبطريقة سهلة .
- ومن آداب الحديث أيضا عدم الدخول في مناقشات ذات شؤون حساسة تمس الذوق العام أو الشؤون الشخصية فقد يتطور الأمر إلى إساءة العلاقة بين المتحدثين .
- كذلك هو مشاركة عدد من الأفراد في اتخاذ قرارات ويتحدد هذا الاجتماع بوقت ومكان محدد وجدول أعمال يتم مناقشته¹ .
- وفي حالة الإساءة إلى أحد الأشخاص يمكن له أن ينسحب من المجلس ويعترض على هذه الإهانة.
- وفي حالة تواجد مجموعة يجب أن يكون الحديث بلغة يفهمها الجميع وفي حالة تعذر ذلك يمكن أن يتبادل الحديث مع كل شخص فترة حتى لا يشعر بعد الرضا .
- كما يجب ألا يتطرق الحديث إلى النقد المستمر ، وهناك حدود للصراحة لا تتدخل في العلاقات الشخصية .
- ومن الأمور المنافية لآداب الحديث أن يتثاءب الشخص أثناء الحديث فإن هذا يثير الأعصاب² .
- * ومن هنا نستنتج أن للحديث آداب على المتحدث أن يتحلى أو أن يلتزم بها لأنها تعبر عن شخصيته ونجاحه كفرد داخل الجماعة .

¹ - نصيف فهمي منقريوس ، أساسيات علمية ومهنية في ممارسة للمهارات الخدمة الاجتماعية ، دار الكتب والوثائق القومية ، ط 1 ، 2017 ، ص 165 .

² - صبحي سليمان ، في الإتيكيت والمراسيم والبروتوكول دار الفجور القاهرة ، ط 1 ، 2015 ، ص 48 .

تذكر دائماً

الاتصال عملية تبادلية مستمرة بين طرفين لهما هدف ويجب أن يكون لها أثر وإلا كانت عملية الاتصال

إذا فشلت عملية الاتصال فإن جزء كبير من أسباب هذا الفشل يقع على عاتق المرسل .

الاتصال اللفظي و غير اللفظي كلاهما هام لا ولا يستطيع فصلهما عن بعضهما لأن كلا منهما يزيد من فاعلية الآخر

إذا شعرت بأن اتصالك لم ينجح فعليك مراجعة عناصر دائرة الاتصال لتجد ماهو السبب وأين كانت المشكلة لتستطيع معالجتها في المرات القادمة .

شكل يمثل : مهارات الاتصال¹

¹ - عازة محمد سلام ، مهارات الاتصال ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، ط 1 ، 2007 ، ص 32

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل الذي تناولنا فيه مهارة الحديث والتي تعد عملية يمارسها الإنسان منذ الصغر في أشكال وصور مختلفة ولذلك فإن التحدث فن يمكن تعلمه .

مع التطرق إلى خصائصها والتي تعتبر كذلك إتصال شفوي منظم زمنيًا ومكانيًا يكون من المرسل إلى المستقبل، ثم سلطنا الضوء على كل متحدث أن يكون لبقًا ولا يتحدث بصوت عال وأن يكون صادقًا لأن هذا ما يجب أن يتخلى به المتحدث ، حتى يكون متحدث ناجح لابد من توفره على سمات ومواصفات منها شخص وصوتي و ماهو إقناعي، وللحديث مع الآخرين لابد من التخطيط الجيد أو مراحل حتى يتحقق إتصال فعال ومؤثر في الآخرين ، فلمهارة الحديث أهمية كبيرة في تقوية الإبتكار ومعرفة ردود الأفعال من خلال الإتصال وجهًا لوجه . إضافة إلى ذلك للحديث المقنع مستلزمات متعلقة بالحديث ومنها ماهو متعلق بالجمهور التي يضعها المتحدث في الإعتبار إلا أن المتحدث قبل البدء في التحدث لابد أن يتقيد بآداب الحديث و إختيار مواضيع اللائقة ومراعاة الحصول على أحسن الألفاظ .

الفصل الثاني

القائد و ادارة الاجتماع

تمهيد:

اشتمل هذا الفصل على مبحثين حيث كان المبحث الأول حول أنماط وصفات القيادة والعوامل المؤثرة في اختبار أسلوب القيادة والمبحث الثاني حول مفاهيم عامة للإدارة الاجتماعات وأهميتها. كما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه ، فان اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها ، كما لها تأثير كبير على سلوك الأفراد من خلال قيادتهم وتوجيههم وإشراق عليهم هذا ما جعلها تحتل أهمية عبر مختلف الفترات الزمنية ولهذا سنحاول في هذا الفصل تلخيص مفهوم القيادة الإدارية وإبراز أهميتها وعناصرها وكذا أساليبها المستخدمة، ومحاولة تسليط الضوء على أهم العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد والمميزات الواجب توافرها في القائد الإداري من خصائص ومهارات .

كذلك سنتطرق في هذا الفصل على كيفية إدارة الاجتماع كمهارة ذات قيمة وفائدة، تربط القائد بمرؤوسيه ، وكذا أنواعها وأهميتها داخل المنظمة ، وأهم الخطوات الإدارية وأهم عناصره والمراحل التي يمر بها لنجاحه وفعاليتها ، لذلك لابد من توفر مهارة الحديث الفعالة أثناء الاجتماع .

المبحث الأول : أنماط وصفات القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، فهي محور العملية الإدارية ، بحيث تعد القيادة الكفوءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة ، فهي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفق الظروف المحيطة¹.

- ويعرفها هاشم حمدي رضا : أنها ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم .
- أو أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف التنظيم ، أو المجموعة وتوحيد سلوكهم نحو غرض معين .²
- كما يعرفها نواف كنعان : تعني بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة ، وتعني القيادة هي عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة ، وقد تكون عملية التأثير منسبة على النشاط الإداري كما قد تكون منسبة على غيره .³
- فالقيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة .⁴
- رغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن هذه العملية أربع عناصر :
 - 1- الإتياع من حيث صفاتهم وقدراتهم .
 - 2- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة .
 - 3- القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته .
 - 4- المهمة التي يحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والإتياع .

* من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن مفهوم القيادة الإدارية : هي جوهر العملية الإدارية ، والقدرة على التأثير في الآخرين ، وتنظيم النشاطات الجماعية وتحقيق الأهداف المرجوة وكذا طموحاتهم .

1 - علي احمد عبد الرحمن عياصرة ، القيادة في الإدارة التربوية ، عمان ، دار الحامد ، ط 1 ، 2006 ص 33 .

2 - هاشم حمدي رضا ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية ، عمان ، دار الراية ط 1 ، 2010 ، ص 149 ، 150 .

3 - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، عمان ، دار الثقافة ط 1 ، 2009 ، ص 97 .

4 - معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد ، عمان ، ط 1 ، 2008 ، ص 139 .

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية و أنماطها :

* أهمية القيادة الإدارية : للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وانجاز أشياء قد يكون من المستحيل ، تحقيقها فهي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذين اختاروا الآن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم .¹

ولقد ذهب الكثير من الرجال الفكر الإداري والباحثين لموضوع القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة .²

ف نجد أن أهمية القيادة الإدارية تابعة من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، كأداة محركة لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما يمكننا اختصار الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط الآتية :

- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
 - تدعيم القوى والايجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
 - تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المجموعة أو المؤسسة وتطوراتها المستقبلية .
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
 - تواكل المتغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيف لخدمة الجماعة .
 - تسهيل للجماعة تحقيق الأهداف المرسومة .³
- بإضافة إلى هذه النقاط يمكن إضافة مايلي:**
- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر لأهدافها المرسومة .
 - بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
 - تعتبر المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري .
 - تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية ، وتعمل كأداة محركة لها ، لتحقيق أهدافها .
 - إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع .
 - مساندة المرؤوسين في اكتساب المهارات والمعارف زيادة رصيدهم المعرفي واستثماره عن تطوير الأداة عملية التنفيذ .⁴
- فهنا فالقيادة الرشيدة التي تقوم علة مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد و الجماعات .

¹ - حميدة بن شخرون ، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2014 ص 38

² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، المرجع نفسه ، ص 33

³ - المرجع السابق ذكره ، ص

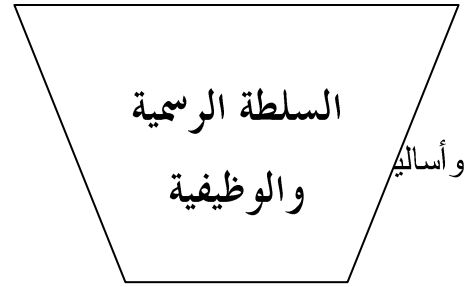
⁴ - نوال تدر ، أثر القيادة على أداة العاملين ، دراسة ميدانية في شركة سونطراك ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2013 ، ص 25 .

وحيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التمييز والإبداع وتحمل المخاطر، وتفويض السلطات ، وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه ن والشكل التالي يوضح أهمية القيادة على اعتبارها ملتزمة بتطوير المنظمة وبارضاء العملاء وبتحقيق أعلى ربحي للمساهمة مما ينعكس على أدوار القائد التي يمثلها الشكل المبين .

أدوار القائد

الأدوار الشخصية :

- يقوم بتمثيل المنظمة في المواقف الرسمية ويوقع العقود
- يقوم بدور القائد مسؤوليات التعيين وتوجيه المرؤوسين



و طرق التحفيز .

- يقوم بدور حلقة الاتصال ويتضمن ذلك العلاقات الأفقية

مع الأفراد ومع الجماعات في المنظمة أو خارجها ، ربط المنظمة ببيئتها .

الأدوار التشكيلية :

- يقوم بدور الموجه ويبحث عن ويتلقى البيانات التي يتعين المنظمة .

- يتلقى البيانات الرسمية أو غير الرسمية في إدارات ويقوم بتوجيهها من خلال قنوات الاتصال إلى مرؤوسيه .
- يقوم بدور المتحدث الرسمي عن المنظمة تجاه الموردين

الأدوار الشخصية

- تمثل المنظمة
- يقوم المنظمة
- ينظم حلقة الاتصال

والعملاء

و الأجهزة الحكومية وغيرها .

أدوار صناعة القرار

- يواجه المشاكل
- بقرارات ابتكارية .
- يوجه ويوزع الموارد .
- يقوم بأدوار التفاوض .

التخطيط له من خلال استكشاف

- الإمكانيات وحل المشاكل وتصحيح الأوضاع لمرؤوسيه .
- يقوم بتوزيع الموارد المادية والبشرية وتوجيه الجهود
- العمل وتحقيق الإشراف الفعال لاتخاذ القرارات اللازمة .
- يقوم بأدوار التفاوض مع الآخرين .

الشكل التالي يوضح أدوار القائد

وتتبع أهمية مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية مما يجعل الإدارة أكثر مرونة وفاعلية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها ، حيث أن القيادة هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري وأن العملية القيادية تتطور في مرحلتين متكاملتين هما:

1- مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة :

والتي تتلخص في تحديد الرؤية الإستراتيجية والرسالة و الأهداف والتوجهات الإستراتيجية على المدى الطويل والمتوسط والقصير ، وتحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المتماشية مع التوجهات الإستراتيجية ، وتشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتمكين الموارد البشرية الفاعلة وإطلاق المجال لهم للتطوير والإبداع .

2- مرحلة إدارة الأداة :

تتميز مرحلة إدارة الأداة بالاستمرار والتجديد والتخطيط للتطوير وتتعلق بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والمساندة والتفويج لأداء مختلف عناصر المنظمة ، وتأكيد جودة ذلك الأداة ، وتوافقه مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وهذا يؤكد أهمية القيادة ودورها الفاعل في تحسين وتطوير العمل ودعم ومساندة العاملين بشكل مستمر¹.

على ضوء ماسبق يمكن القول أو تمكن أهمية القيادة الإدارية في كونها الصورة الفعالة بين الأفراد داخل المؤسسة ، فهي القلب النابض لسيطرة على المشكلات وحل الخلافات بين أعضاء المؤسسة ، لأنها تعد الأداة المحركة لتحقيق الأهداف وطموحات العاملين ، واكتساب مهارات معرفية واستثمارها لمساندة المرؤوسين ، لان القيادة الإدارية الناجحة لا بد من توفرها على قادة واعيين في تصرفاتهم وسلوكاتهم ، حتى يتخذ منهم قدوة .

* أنماط القيادة الإدارية :

- لما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه ، فلقد ركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء للإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة الأنماط وعليه عرض مفصل الأنماط القيادية .:

1 / القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) Autocratic:

إن أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي ميول الأوتوقراطية ، تتمثل في اتخاذها من السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل ، ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ، ويصدر أوامره وتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ، ويتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته لهم ، بل أنه دائم الشك فيهم ، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق و التوتر في نفوسهم .

¹- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية واتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، ط1، 2008، ص17، 18، 19 .

يركز القائد الأوتوقراطي اهتمامه على انجاز العمل ، وعلى المحافظة على مركزه ، حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحا من خلال محاولته تحسين مركزه ولو على حساب مرؤوسيه وفي أغلب الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه وكأنه حقق هذا النجاح بمجهوده الفردي والاهم من ذلك أنه إذا فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب مهارة وكفاءة فإنه يحاول التهرب من المسؤولية وقد يهتم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم التزام بتعليماته وأوامره وهذا النمط مبني على افتراض أن القائد يعرف كل شيء ، ويعرف الأفضل للمنظمة أن الأفراد كسولون ويفضلون أن يقادوا وإذا استخدم القائد الأوتوقراطي سلطته فإنه يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد فيضغطها على مرؤوسيه ويهددهم بالفصل أو الخصم من الراتب أو الحرمان من المكافآت وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل أمالهم وشكواهم إليه وحتى إذا حاول النظر في بعض الشكاوي فلك يكون مبنيا في الغالب على أسس شخصية وليس أسس موضوعية تتفق مع الصالح العام للتنظيم أهدافه فالقائد متعطرس وعدائي ومتباهي ومغرور¹.

وعلى أية حال فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره ، ذلك لان استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته .مثلا كأداة للضغط على مرؤوسيه لانجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز ، بل يكون على درجات متفاوتة مهما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأتوقراطي

- أما النموذج الأول فهو القيادة الأوتوقراطية المتسلطة :-

يتميز هذا الأسلوب بنظرته إلى الإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج ، بغض النظر عن كونه مخلوقا اجتماعيا يخضع لمتغيرات نفسية و اجتماعية².

- أما النموذج الثاني فهو القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة :

يتميز هذا الأسلوب باستخدام القائد الإقناع في معاملة مرؤوسيه بإضافة إلى تحليه بالطيبة والرفقة عندما يريد من مرؤوسيه ينفذوا عملا من دون أن يخلق لديهم الاستياء ، ولمنه يلجأ إلى القسوة و الإكراه عندما يشعر مرؤوسيه لم ينفذوا عملهم بشكل جيد ، وهو يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان ، ومن الملاحظ أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا يؤدي عمله بإخلاص وكفاءة، ويتميز بأنه حازم ، ونشط وملتمزم بانجاز أعماله ويهتم بالتكلفة والعائد .

- أما النموذج الثالث فهو القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة :

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، عمان ، دار الحامد ، ط1 ، 2006 ص 38 .

² - المرجع سابق ذكره ص ، 40 ، 41 .

يعد هذا الأسلوب أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل ، ويعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون اشتراكهم فعليا ويعتمد هذا القائد أسلوب (المؤتمرات الإخبارية) وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استتجها وهو لا يأخذ آرائهم وتأييدهم لقراراته ، وضمن هذا النموذج قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرارات .

ويمكن تلخيص السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية بالأوجه الآتية :

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة .
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة .
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء
- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة ويتنوع الفوضى بين الأعضاء .
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية وضعف التماسك وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلف والفاقد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية واتساعه النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة .
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو العمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلبا في الإنتاجية على المدى البعيد .وعليه يرى بعض المفكرين بإتباع النمط الديمقراطي في القيادة وهو موضوع الموالي .

2/ القيادة الديمقراطية democratic :

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين ديموس ومعناها الشعب دكراتوس ومعناها السلطة ولهذا فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب حيث انه في ظل هذه القيادة¹ فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم ، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم ، والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم ونقا المشكلات والمشاحنات بينهم . ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد ، بل ترى أنه غاية في حد ذاته كما يقوم على حرية الاختيار و الإقناع وان القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من

¹- المرجع نفسه ص ، 43 ، 44 ، 45 .

غير تسليط أو خوف أو إرهاب القائد الديمقراطي لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم وإنما يقترح ويترك الآخرين حرية اختيار و اتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم .

*ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية . وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات والخصائص .:

1/ تنمية العلاقات الإنسانية :

حيث تهتم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري ، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به بينهم في أشياح حاجياته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات والرغبات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد .وأكدت الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية ، أن الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة انتاجاتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج ، وهذا ما يدفع القائد إلى استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية ضمن شروط أو خطوات معينة تتمثل بما يلي :

- اهتمام القائد الديمقراطي لمروءسيه بالدرجة الأولى ومعاملته لهم كثير لهم أحاسيس ومشاعر وليسوا مجرد أدوات للعمل أن يكون حريصا على مساعدتهم وتحقيق مصالحهم في العمل وحل مشكلاتهم وبالطبع يجب أن لا يتم ذلك على حساب العمل الرسمي .

- مراعاة القائد خلق جو عمل يسوده التفاهم والوثام مما يؤدي إلى تكوين جماعة متماسكة وفريق عمل متعاون يعمل بإتقان وإخلاص .

- على القائد أن يثير الدوافع التعاونية في الجماعة مما يزيد من تماسكها وتحقيق من الصراعات والميول العدوانية التي قد تظهر في العمل .

- في حال وجود أية شكاوي أو تظلمات أو مطالب من العاملين على القائد أن يدافع عنها ويراعي مصالح العاملين و أن يحاول التقريب ما بين أهدافهم و أهداف الإدارة وأن يعظم النقاط المشتركة بينهم للوصول إلى أهداف الإدارة وأن يعظم التقاط المشتركة بينهم للوصول إلى أهداف مشتركة ومن الأمور المهمة مراعاة القائد حاجات العاملين وتلبيتها لهم سواء كانت مادية، أم نفسية، أم اجتماعية باستخدام طرق التحفيز الايجابية من خلال فهمه للحوافز التي تحرك دوافع الأفراد .

2/ المشاركة في صنع القرارات :

إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة

والتجارب الواسعة والمحقق للهدف وهذا يساعد القائد على اعتبار البديل الملائم والمحقق للهدف وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد وبالإضافة إلى ذلك ، فان مشاركة العاملين للقائد في صنع القرارات تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره وتخفيف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه .

- إن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تؤدي إلى تقبلهم وولائهم له ، لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على الظروف وأسباب إصداره ، ومن تم يقبلون على تنفيذه بحماس ورغبة أكيدة نتيجة ارتفاع ومعنوياتهم¹.

3/ تفويض السلطة :

إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية ، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة ، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، لذا كان من الضروري أن يجرى القائد الأعمال ويصنفها كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه ، الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة ، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها ، إلى المرؤوسين القادرين على انجازها ، ولكن هذا لا يحول المسؤولية عن القائد كذلك يجب التأكد من أكد الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها ، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض ومن مزايا تفويض السلطة مايلي²:

- يعمل أسلوب التفويض على إتاحة التنمية الذاتية للمرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة ، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم بإنجاز المهام المفوضة إليهم واتخاذ القرارات اللازمة لها ، وبالتالي تأهيلهم للترقية إلى مناصب أعلى وتكوين احتياطي من الأفراد لشغل الوظائف في المستقبل .

- شعور المرؤوسين بالثقة بالنفس والاعتراف بثقة الرؤساء وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع .

- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ للأمور المهمة و الإستراتيجية في المنظمة .

- تقوية شعور الانتماء والالتزام للمنظمة والعمل بروح الفريق .

- يعمل أسلوب التفويض على تحقيق المرونة في العمل الإداري وابتعاده عن المركزية وتسريع المعاملات وبالتالي استمرار النشاط الإداري على وتيرة واحدة في الظروف كافة .

* ويمكن تلخيص سمات القيادة الديمقراطية بمايلي :

¹- المرجع نفسه ص : 43 ، 44 ، 45 .

²- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، مرجع نفسه ص 46 ، 47 .

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء ، أما لقرار فانه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد .
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة .
- الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه .
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة بحم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم .
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله .
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة .
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي ، والمعنوية العالية ، والاتصالات الفاعلة ، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في التحقيق أهداف المنظمة .

3/ القيادة النسبية (الترسلية أو الفوضوية) : Laissag-Fairestyle

يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأتوقراطي ، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداة كما يرضيه ، ويغلب على هذا القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد ، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا ، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد ، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة ، لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة بدون توجيه أو قيادة ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل ، والقائد في هذا النمط يترك العمل لمرووسيه يتصرفون كما يشاءون ، وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل ويعتقد أن تحمل المرؤوسين للمسؤوليات يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل ، ويزيد فرض التنمية الذاتية لهم ، ويلجأ القائد أيضا إلى تسهيل الاتصالات بينه وبين مرؤوسيه ، ويعتقد أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتمادا على جهودهم الخلاقة ، و يأخذ دور المراقب أو المشرف من بعيد إلا إذا طلب منه التدخل في العمل .

* ويمكن تلخيص سمات القيادة النسبية بمايلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في انجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها .
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ماتكون في حدود معينة .
- عدم المشاركة في الأعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام .

- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضعيفة جدا ، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء ، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد .

- ضعف التماسك وضيء العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهمات.¹

إضافة إلى ذلك :

1/ القيادة التقليدية :

يبرز هذا النمط في المجتمعات القبلية والريفية ، ويعتمد على الخصاصة وكبر السن والحكمة والخبرة ، ويتوقع من المرؤوسين الولاء الشخصي للقائد والطاعة التامة له ، ومن أبرز سلوكيات هذا النمط أنه يحافظ على الوضع الراهن ويرفض التغيير بل ويقاومه بشدة لتعزيز سلطته وتأكيد نفوذه.

2/ القيادة الجذابة :

يتميز هذا النمط بشخصية جذابة لها قوة خارقة لجذب من حولها ، فالقائد هنا له سمات شخصية محبوبة ولذلك فان الأفراد ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي تبهرهم شخصيته ، ويرون أنه لا يمكن أن يخطأ مما يؤثر فيهم ايجابيا فيلدون له الولاء والطاعة وينفذون كل تعليماته ويحرصون على المواظبة في العمل حبا وتقديرا لشخصه ويقدمون له الخدمات المتنوعة في مجال العمل ولشدة ولاء المرؤوسين لهذا النمط نجد أن النشاطات والفعاليات تكون قائمة في حالة حضوره وفي حالة غيابه أو يصلح هذا النمط الذي تغلب عليه الصفة الشخصية لقيادة المنظمات غير الرسمية والمصالح الاجتماعية .

3/ القيادة العقلانية :

يستمد القائد هنا دوره من التفويض الرسمي الممنوح له مما هو مخول له فعله وله الصلاحيات والسلطة فيه ، وإذا أن هذا النمط يعتمد على المركز الوظيفي فقط فهو يحترم سيادة القوانين واللوائح ويطبق ماجاء بها بحذافيرها دون وجود أية مرونة للخروج عن ذلك مهما دعت الضرورة ، ولا يتوقف تطبيق الأنظمة واللوائح من قبله فحسب بل يتوقع من جميع من يعملون معه إتباع الأسلوب نفسه مما يدفعه إلى عقلي أي شخص يخالف الأنظمة واللوائح المعمول بها في

¹ - المرجع نفسه ، ص 48 ، 50 .

المؤسسة ويكون الولاء هنا للوائح والأنظمة ولمجموعة من الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثانية لا لشخص القائد مطلقاً.¹

* وإذا تطرقنا إلى أنماط القيادة الإدارية ، نستنتج أن هناك ثلاث أنماط للقيادة ففي القيادة الأوتوقراطية هنا القائد يقوم باتخاذ قرارات بنفسه دون المشاركة لآخرين له حتى برأي حيث يقوم هذا النمط على الإنسان أداة ولا بد من انجاز الأعمال الموكلة إليه ، حيث يقوم القائد بتحسين مركزه على حساب مرؤوسيه وينسب أعمالهم له كأنه هو الذي حقق ذلك النجاح ، وإذا فشل في حل المشاكل والأزمات يحاول التهرب من المسؤولية ويتهم مرؤوسيه بالتسبب والإهمال .

إلا أن هناك مزايا وعيوب لهذا النمط ، وبعض المنكرين ينصحون بإتباع النمط الديمقراطي الذي يفصله المرؤوسين والذي له فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة والذي يركز على العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه بدرجة أولى ، وعلى المشاركة في القرارات بينهم وكذا تفويض السلطة وتشجيع في صنع القرارات ، إلا أن في الأحيان يؤدي بالقيادة إلى التساهل والفوضوية إلى التسبب وعدم امتلاك سلطة رسمية من طرف القائد ، وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد بسياسة الباب المفتوح أي إتباع العاملين لإجراءات التي يرونها ملائمة للانجاز .

المطلب الثالث : عناصر القيادة الإدارية وأساليبها

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتقدمة التي وضعت لاستخلاص العناصر

المكونة لها ، والتي تبين أنها عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية والتي تتمثل في :

أ - عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه :

يقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لاقتناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وبقدر ماتكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارسة لنشاطاتهم تكون قيادة ناجحة وفعالة .

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد .

ومن أهم هذه الوسائل مايلي:

1/ قوة التأثير القائمة على الإثابة : حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل نشاط .

2/ قوة التأثير القائمة على الإكراه : وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق إشارة الخوف والتهديد وتوقيع الخوف .

¹ - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص24.

3/ قوة التأثير القائمة على أسس الموهبة : وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من تفهمه خلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيتهم وتفهمه لوجه نظرهم مرجعا أو موحلا للتأثير فيهم .

4/ قوة التأثير القائمة على خبرة المدير : فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة فكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه .

5/ قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد : وذلك أن يحاول المدير في إطار المشروعية تعبير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم ونقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم .

ب/ توجيه المرؤوسين وتوحيدهم : تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه ، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوحيدها وضبط سلوكها في جميع المواقف فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية والمدير القاندهو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من موظفين رغم أوجه الاختلاف بينهم وهذه الصفة المميزة للقيادة .

ومن أهم القوى وحدة المكان والتقارب الجغرافي واشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم باعتباره مساعدا لهم في التقدم نحو تحقيق هدفهم المشترك¹ .

ج / تحقيق الأهداف الإدارية : فالهدف من عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه هو تحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتمثل في :

1/ أهداف التنظيم : فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم هي أهداف المرسومة التي وجد التنظيم ويصور لنا " تيد " أهداف التنظيم الإداري على أنها ستة أهداف هي :

- الهدف القانوني : الذي يتمثل في إتباع الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم .

- الهدف الوظيفي : وهو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط في أداء العمل

- الهدف الفني : وهو الامتياز في الإدارة أو تحقيق ما يسمى بامتياز المهارة في أداء العمل .

- الهدف الربحي : الذي يبدو واضحا في المشروع الخاص في حين لا يكون دائما هو الغاية في الإدارة العامة ولكن من مقابلة هو برنامج يعيد الأفراد وتقديم خدمات فعالة .

- الهدف الشخصي : الذي يعني إتاحة الفرصة أمام الفرد والعامل في التنظيم للتطور والتقدم .

¹ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ط 1 ، 2009 ، ص 99 .

- **أهداف مجموعة أعضاء التنظيم** : تبرز أهمية الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين داخل التنظيم والتي يتكون في القالب من الموظفين الذين يلتفون يوميا بحكم عملهم وجها لوجه حيث تبرز الأهداف التي تنشدها هذه التجمعات من خلال تفاعلها أثناء العمل وهذه الأهداف وان كانت غير معللة إلا أنها تعطي اتجاهات هذه التجمعات وميولها وما تنوي القيام به .

- **الأهداف الشخصية للموظف** : فالأساليب الإدارية التي يتخذ معها المدير القائد تهدف تأثيره في سلوك موظفين لاستمالهم وحفزهم على العمل وصولا إلى الهدف المنشود ألا إن المشكلة الرئيسية التي تواجه

المدير القائد تكمن في كيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم ، وبأي الوسائل يستطيع أن يغري الموظفين ويشجعهم على تقبل هذه الأهداف .

- **الأهداف الشخصية للمدير القائد** : تكمن دوافع المدير لتحقيق أهداف الشخصية في بعض الحالات ظاهرة ويمكن دوافع المدير لتحقيق أهدافه الشخصية في بعض الحالات الظاهرة ، تمكنه الإحساس بها ولكنها في اغلب الأحيان تكون غير ظاهرة .

يحاول المدير في الكثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له تحقيق أهدافه الشخصية وان كان ذلك تحت ستار تحقيق أهدافهم أو تحقيق أهداف التنظيم ، وتحقق المدير القائد لأهدافه وإتباعه لحاجاته وقد يتخذ صورا متعددة ، فقد يجد إشباعا لرغبته في الوصول إلى مركز الرئيس الأعلى لتنظيم أو في جعل مرؤوسيه يطيعون ويتخذون أوامره أو فيما يبيده من يتعامل معهم ، سواء كانوا من العاملين داخل التنظيم أو عمن هم من خارجه من تأثيرهم بمركزه وسمعته وإعجاب بمنجزاته .¹

* ونستخلص مما سبق ومن خلال التعريفات السابقة أن للقيادة الإدارية مجموعة من العناصر والمقومات التي يقوم عليها المدير لتأثير في مرؤوسيه واستعمالات عواطفهم بهدف التعاون وتحقيق الأهداف ، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال مجموعة من الوسائل التي يستخدمها المدير لاستهداف سلوكياتهم كالحوافز والمكافآت لتقدير عملهم وتشجيع مواهبهم وشخصيتهم وتعبير تقاليدهم وترشيد سلوكياتهم وتوجيههم ، مراعاة العلاقات الإنسانية في سبيل تحقيق أهداف المشتركة .

إضافة إلى تحقيق أهداف الوظيفية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

* **أساليب القيادة الفردية** :

يمكن التمييز بين أساليب قيادية ثلاثة :

الأسلوب الفردي في القيادة أو القيادة الأوتوقراطية .

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمة ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 269 .

1/ القيادة الفردية الأوتوقراطية : يعتبر الفرد مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما لأراء غيره من المرؤوسين وذلك قد يأخذ عدة أشكال هي :

* **الفردية المتشددة** : يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية و العقلية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من المشاركة .

* **الفردية الخيرة** : يستخدم القائد هنا وسائل ترغيبية كالتثناء والمديح ولا يلجأ لأساليب العقلية ويلجأ أحيانا لاشتراك العاملين في اتخاذ القرارات .

* **الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء** : يعتمد هنا القائد على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم واشتراكهم في اتخاذ القرارات رغم انه يكون قد اتخذ مسبقا القرار لوحده .

- **الأسلوب الديمقراطي في القيادة أو القيادة الديمقراطية :**

2/ **القيادة الديمقراطية** : لا يصدر القائد في ظل هذا النمط القيادي الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور البحث مع ذوي العلاقة وتتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف ومن خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار . إلا أن توجيهه ورقابته لازمين في توجيهه وترشيد المناقشات ولا يلتزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين وتتعدم روح العداة بين العاملين أو تكون بسيطة جدا إن وجدت بين العاملين في التنظيم¹.

- **الأسلوب المتساهل في القيادة أو القيادة الرخوة :**

3/ **القيادة المتساهلة (الرخوة) :**

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك و تدبده إذا يكشف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب ورغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فان رضا العاملين عن أعمالهم يكون منخفضا بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى . لان التساهل والتعاون ينتجا من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم . وقد يكون التساهل الكبير إلى حد أن يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار².

كذلك هناك أساليب عديدة يتبناها القائد ويمكن تصنيفها كما يلي:

➤ **الموهوب / غير الموهوب** : يعتمد القادة الموهوبين على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى الهالة المحيطة بهم ، وهم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الانجازات ويمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة ، ولديهم قدرات عالية في فنون الاتصال ، أما القادة

¹ - هاشم حمدي ، تنمية مهارات الاتصال والقيادة، الإدارية عمان ، دار الراية ، ط 1 ، 2010 ، ص 156 .

² - المرجع نفسه : ص 157 .

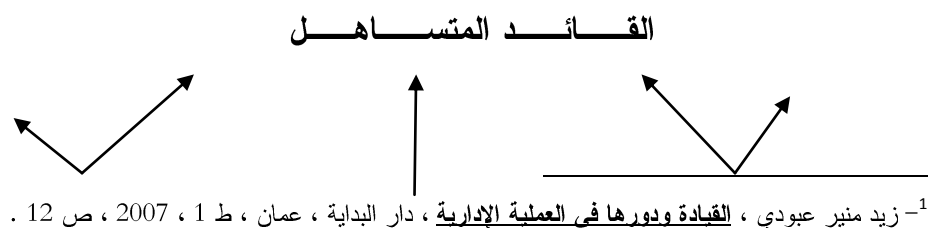
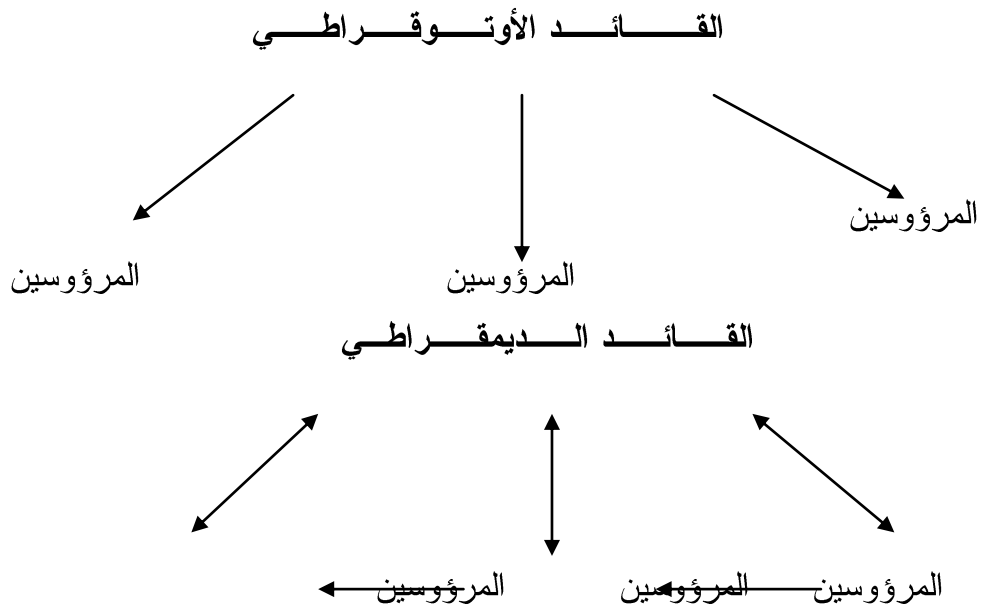
غير الموهوبي فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم (السلطة تده بالى من يعرف) وعلى ثقته الكاملة بأنفسهم وهدوئهم و اتجاههم التحليلي في التعامل مع المشكلات .

✚ **الاستبدادي / الديمقراطي:** المديرون الاستبداديون يفرضون قدراتهم ويستخدمون مواقفهم في إجبار الأفراد على تنفيذ ما يقال لهم ، أما القادة الديمقراطيون فيشجعون الأفراد على المشاركة والاشتراك بأنفسهم في اتخاذ القرارات .

✚ **المتمكن / المتحكم:** المدير المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق ، أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له .

✚ **إجرائي / تحويلي:** المدير الإجرائي يبادل المال و الوظائف و الأمن بالطاعة أما المدير التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيداً من الأهداف ¹.

✚ *نستنتج هنا في الأساليب التي صنفت على (3) معايير أو ثلاثة أساليب ففي أسلوب القيادة الديمقراطية يقوم القائد بإصدار الأوامر والتعليمات بعد مناقشة و أخذ آراء مع مرؤوسيه فهنا يعتمد على أسلوب المشاركة في إصدار القرارات أما في الأسلوب الأوتوقراطية هنا القائد يهمن بشكل كبير على جميع القرارات ولا يعطي اهتمام كبير بآراء غيره من



¹ - زيد منير عبودي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 12 .

المرووسين المرؤوسين المرؤوسين

الشكل يوضح : أساليب القيادة

* ونستنج من اختبار أسلوب امثل للقيادة لابد من توافر عوامل مؤثرة ومنها ما تخص القائد في حد ذاته والتي يأخذها بعين الاعتبار ومنها ما تخص المرؤوسين وفي درجة مدى تحملهم للمسؤولية في اتخاذ قرارات إدارية سليمة . أما عن العوامل التي تتعلق بالظروف البيئية والمواقف فهي بيعة العمل أو المنظمة بصفة خاصة ، حيث النمط القيادي وسلوكيات أفراد المنظمة يلعب دورا فعال في اختيار أسلوب القيادة إضافة إلى ذلك يؤثر الموقف في نوع الأسلوب من ناحية مشاركة المرؤوسين في تلك المواقف في حالة تعرض لموقف ما فهنا دورهم تقديم حلول خاصة . إذا كانت المواقف صعبة واستعصى على القادة حلها . كذلك لضغوط الزمنية تأثير كبير خاصة إذا كانت هناك مشكلة أو الوقوع في أزمة لابد من الإسراع في اتخاذ القرار وعلى القادة الانفراد لإصدار القرار ومن العوامل كذلك أو مصادر القيادة هناك ماهو رسمي أو السلطة هنا دور الخبرة والمركز الوظيفي وتمتع القائد بمجموعة من الصلاحيات تحوله لاتخاذ أي إجراء كان ، وهنا دور مرؤوسيه تقبل سلطته والاعتراف له . أما عن المصادر الشخصية والذاتية دور شخصيته المحببة مرؤوسيه تشجعهم لتلقي أوامره بصدر رحب .

المطلب الرابع : خصائص الشخصية للقائد :

- السلوك القيادي في المنظمات يتمثل من خلال ما يمارسه القائد الإداري من نشاط داخل المنظمة وان كانت أغلب التعريفات تشير إلى أهمية قوة تأثير القيادة في توجيه نشاط العاملين في المنظمة ، فقد أشار بعض كتاب الإدارة إلى أن القائد المتميز سيتم بالمقومات التالية :
- التميز بخاصية الفكر ، والتوجيه الأمثل والاستعداد القيادي والرؤية المتميزة لجميع نشاطات المنظمة .
- القدرة على تحريك وحفر وتشجيع مواهب ومهارات الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات وتنمية مبادراتهم والاهتمام بها .
- العمل على استثمار نتائج التوجيه ، وتشغيل مواهب الآخرين وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة¹.

إضافة إلى : .قام كلا من داني كوكس (Dany cex)وجون هوف (John Hoover)

¹ - فهد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري ، اتجاهات القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات ، دراسة مسحية على القيادات الأمنية ، مذكرة في الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، 2003 ، ص 31 .

بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى 10 صفات وهي :

1/ **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية** : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) و الأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع أخلاقيات المهنة .

2/ **النشاط العالي** : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلييلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة .

3/ **الانجاز** : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات ، غير أنها هناك فرقا من بين إعداد الأولويات وانجازها .

4/ **امتلاك الشجاعة** : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجري قد يلجأ إلى المشئ على الحافة يهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ، في حيث أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشئ بحذر على أطراف الأصابع يهدف الوصول إلى الموت بسلام .

5/ **العمل بدافع الإبداع** : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية لإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أمام الأفراد الذين يتمتعون .

6/ **العمل الجاد بتفان والتزام** : فالقادة الفعالين يقوموا بانجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال .

7/ **تحديد الأهداف** : فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف فالخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

8/ **استمرار الحماس** : إن اغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما فهم تماما كالشعلة التي تنطفئ أبدا لتبقى متعددة على الدوام ، فنمو القائد وتطويره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما إذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات .

9/ **امتلاك الحنكة** : فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية ، فهو لا يتجاوب من المشاكل بل يستجيب لها .

10/ **مساعدة الآخرين على النمو** : فالقادة والحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما ما يكون جو العمل سليما وصحيحا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام .

* أما عن الصفات الشخصية للقائد الإداري هناك صفات وسمات يجب أن تتوفر في رجل الإدارة السلم كمسؤول عن رعية ومن هذه الصفات :

أ/ **الصدق** : يجب أن يكون رجل الإدارة السلم لمعلمها أمر مدير إلى صادق مع نفسه ، لكي يكون صادقا مع الآخرين ، وان تتسع آراؤه أيضا بصراحة والجدية وعدم المراوغة حتى يكون موضع ثقة من قبل الآخرين يقول تعالى : "ياأيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصالحين " (التوبة 11) .¹

ب/ **إتقان العمل** : إن إتقان العمل يعد شرفا لازما لأداء أي عمل في أي مجال بصورة عامة ، وفي مجال العمل العملية التعليمية بصورة خاصة . ويقول الرسول (ص) (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) .

ج/ **التواضع قولاً وعملاً** : يجب أن يكون القائد متواضعا وان تصرفاته بالخلق الطيب والتسامح باعتباره قدوة صالحة لطلابه يقول تعالى "وعباداة الرحمن الذين يمشون في الأرض هوانا وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما وعباداة الرحمن الذين يمشون في الأرض هوانا وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما " (الفرقان 63) .²

إضافة إلى صفات أخرى :

- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور وفي اتخاذ القرارات ، القوة البدنية والسلامة الصحية ، الإيجابية في العمل .

- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .

- القدرة على الابتكار وحسن التصرف .

- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .

- تقبل البناء ، الديمقراطية في القيادة .

- توافي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .³

إضافة إلى ذلك :

1- **أن يكون متعاطفا** : أن يكون قادرا على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها ، كما أنه ينبغي أن يرى من قبل أفراد المجموعة انه الشخص الذي يعتمد عليه ومن هذا المنطلق فان لم تقبله الجماعة شخصا فإنها لن تقبله قائداً .

2- **أن يكون عريفاً للجماعة** : أن يكون في نظر جماعته شخصا متحمساً ومعتدلاً .¹

¹ - القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 11 .

² - بختبي أمال ، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة ، دراسة حالة بمؤسسة بنطال معنية ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان 2016 ، ص 12 ، 13 .

³ - المرجع سابق ذكره ص 14 .

3- أن يكون معترفاً به بين أفراد جماعته: ينبغي أن يكون شخصاً متميزاً وذلك بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة أي أنه يختلف كل الاختلاف معهم ، وأن يكون تفكيره شبيهاً بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة .

4- أن يكون مساعداً للأفراد المجموعة: عليه أن يحرص دائماً على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفنية و الأخرى وعادة ما تقيم الجماعة قائدها مدى اهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم سواء بتوفير المساعدة المباشرة أو ترتيب الاتصالات التي قد تؤدي إلى تحقيق الحاجات الشخصية .

5- أن يكون متحكماً في انفعالاته : أن يتصف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي ، والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل ، والذي يقف موقف الشخص المعتدل في الأزمات والمشكلات يحظى باحترام الجماعة دائماً .

6- أن يكون ذكياً : أن يكون طليق اللسان مدركاً لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية ، وبإمكانه أن يفوق جماعته بذكائه وكذلك سلوكه حتى ترى فيه المجموعة أن الشخصية الأولى بينهم.

7- أن يكون راغباً في تولي زمام القيادة : ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعرفته بمتطلبات العمل ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته وذلك انطلاقاً من رغبته في العمل². وكذلك:

- اتصافه باللين والسماحة والتمهل في الحكم على الأشخاص.
- قال الشاعر:

فلا تعجل بأمرك و استدمه.

فما صلي عصاك كمستديم.

- وقال آخر:

قد يدرك المتأنى بعض حاجته.

وقد يكون من المتعجل الزلل.

- يتميز القائد بالمقدرة على تكوين صلات ايجابية وانسجام وتقارب نفسي واجتماعي وفكري مع الأعضاء.

¹ - على أحمد عبد الرحمن عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، عمان ، دار الحامد ، ط 1 ، 2006 ، ص 35 .

² - المرجع سابق، ص 36 .

- يتميز كذلك بقلّة الحديث، وعدم الاسترسال والتطويل في الكلام وجودة الاستماع.
- المهارة في استخدام وسائل الإيضاح، والاستعانة بها (عرض الجداول والصور لبيان نقطة معينة، أو شرح مشكلة أو نشر معلومات يرغب في تملكها للأعضاء).
- المقدرة على تلخيص ما تم التوصل إليه من آراء ونتائج وقرارات وإبلاغ الحضور بها.¹

المطلب الخامس : العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

- هناك مجموعة من العوامل تؤثر في اختيار أسلوب القيادة منها عوامل تخص القائد وعوامل تخص المرؤوسين وعوامل تخص الموقف أو البيئة أو الضغوط الزمنية :
- * العوامل التي تخص القائد :**

- إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها في الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية.

- القيم التي يؤمن بها القائد مثل إيمانه بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أو العكس .
- ميل القائد لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها . فقد يكون يهوى القيادة التسلطية أو الأوتوقراطية وقد يهوى القيادة الديمقراطية والمشاركة وهكذا .

* العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين :

- يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهته المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقبال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات وقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية .

* طرق البيئة:

- يقصد بها تلك بيئة العمل عموماً وبيئية المنظمة والقيم والتقاليد التي يشير إليها وتؤمن بها على وجه الخصوص . إذ تلعب هذه العوامل أثراً كبيراً في نوع النمط القيادي المتبع . إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي و إلا واجهته متاعب وصعاب كما أن موقع المنظمة الجغرافي يلعب دوراً مهماً في اختيار أسلوب القيادة .

* الموقف :

¹- إبراهيم الخضر الحسن، كيفية إدارة الاجتماع لتحقيق أهدافه، عميد كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية، العدد الخامس، 2016، ص 163،164.

يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع القيادة ، إذا لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها .

* الضغوط الزمنية :

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل الروتين إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع إلى مشاركة الجماعة .

* مصادر القيادة :

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية و أخرى تخصص القائد وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المنظمة .

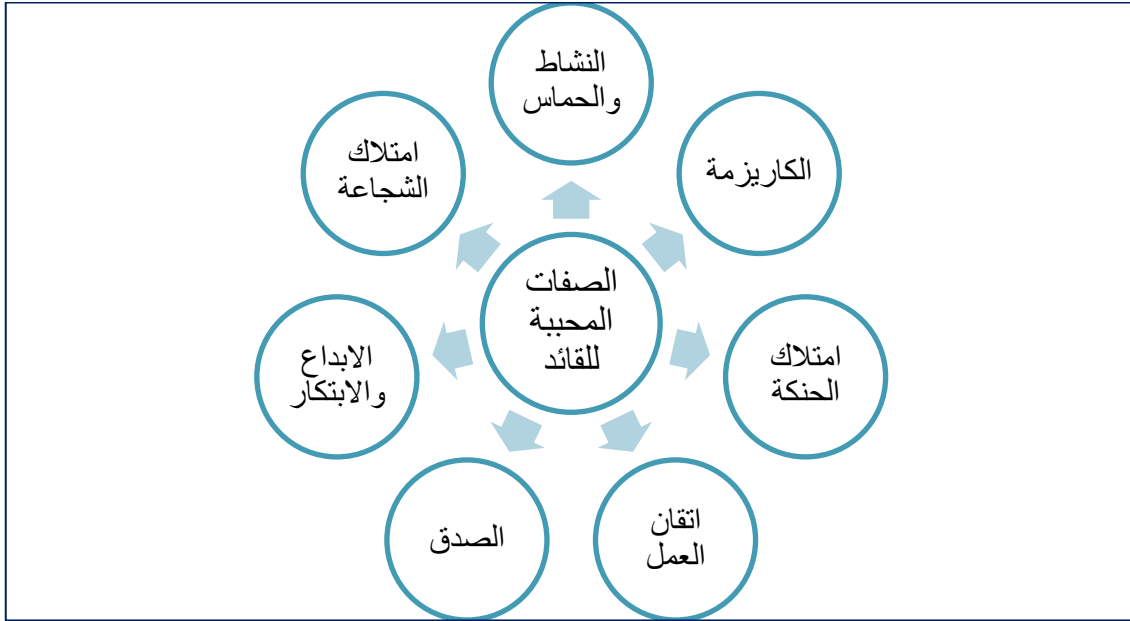
إلا أن هذا الأمر لا يمنع من القول أن هناك مصادر لقوة القيادة ، منها السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي للشخص وأخرى صفات القائد نفسه ، وذلك على النحو التالي :

1/ المصادر الرسمية والسلطة : تتبلور هذه المقدمات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقيع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه للحصول على التواب منهم عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة .

ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل احد مصادر القيادة وتتناسب قوة القيادة مع القدر الذي يستمتع به القائد من صلاحيات ، ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات وكذلك فإن المستوى المهارة والفن والخبرة التي تتوافر لدى الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته وخبرته .

2/ المصادر الشخصية والذاتية : يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثراً كبيراً إلى ما يستمده من تشكّل مصدرًا وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته كما إن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتدليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل كلها عوامل مؤثرة أو تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته .

الصفات المحببة للقائد الإداري (إعداد الباحثة) :



* نستنتج مما سبق أن لكل قائد خصائص وسمات شخصية يتمتع بها ومن خلال ما يمارسه من نشاط ورؤية واضحة حيث له القدرة على تحفيز مواهب الأفراد وداخل المنظمة ويكون على استعداد تام لتوجيه الأمتل على مستوى الأفراد والجماعات والعمل على انجاز المهام الموكلة إليه مع تطابق الأخلاقيات الشخصية مع المهنية . كذلك أن يتخلى بالصدق و الكاريزمية والمظهر الحسن ، وأن يمتلك الشجاعة والنشاط والحماس والحكمة والقدرة على إتقان العمل والإبداع والابتكار .

المبحث الثاني : مفاهيم عامة لإدارة الاجتماع و أهميتها :

المطلب الأول : مفهوم الاجتماع .

الاجتماع : هو لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة ، يجتمعون معا لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها .

* أو هو وسيلة ضرورية لمناقشة موضوع معين وعرضه بين الحاضرين والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها بشكل جيد للتوصل إلى قرار مناسب .¹

* أو هو أحد الوسائل الاتصال التي تتيح الفرصة لأعضاء المشاركين فيه للتعامل والنقاش وتبادل الرأي .²

* أو هو عملية اتصال ، حيث يتم تبادل الآراء ووجهات النظر والمنفعة المشتركة والمشاعر .³

¹ - زيد منير عبوي ، فن الإدارة بالاتصال ، دار دجلة ، عمان ، ط 1 ، 2008 ، ص 189 .

² - سليم بطرس وسامي * محمد هشام * حريز ، فن إدارة الوقت والاجتماع ، دار دجلة ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 133 .

³ - احمد ماهر ، مهارات إدارة الاجتماعات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005 ، ص 13 .

* هو عملية إدارية وتظهر فيها المهارات الخاصة بتخطيط و إعداد الاجتماع ، ثم الترتيب والتنظيم للسلطات و الأدوار الخاصة بالاجتماع و أعضائه كما يحتاج الأمر إلى القيادة والتحفيز والاتصال والعمل الجماعي ، وأيضا يتطلب الأمر اتخاذ القرار ومتابعته وهي كلها أعمال إدارية .¹

* يرى خبراء الاتصال ومما درسوه أن الاجتماعات في المنظمات العامة ، إنما تعدد لتحقيق أهداف محددة جميعها ينصب في بوتقة خدمة الجماهير المستهدفة ، سواء كانوا أفراد أو منظمات أخرى بهدف تبادل الآراء ومناقشة جدول الأعمال بالشكل الذي يضمن تعزيز فعالية المنظمة العامة وبالتالي خدمة جمهورها المستهدف بشكل أفضل .⁵

* يتكون من مجموعة الأفراد قد يكون اثنين أو أكثر وقد يصل إلى المئات كما هو الحال في المؤتمرات ، يرتبطون جميعاً فيما بينهم بعلاقة سيكولوجية ظاهرة ويجتمعون معاً لمناقشة موضوع مشترك من أجل الوصول إلى القرارات معينة حول هذا الموضوع.⁶

* كما يعرفها محمد منير حجاب ، هو عبارة عن اشتراك عدد كبير نسبياً من الأفراد في لقاء لتحقيق أهداف معينة وتتبع أهميتها من أنها تهيئ الفرصة لتبادل الفكري بين الأعضاء فتساعد بذلك على تحقيق وحدة الفكر والسلوك بينهم أو تستشير الأعضاء لمحاولة التفكير في المشاكل وتقويم آرائهم وانطباعهم في ضوء الآراء والحقائق التي تتضح أثناء الاجتماع .

- وقد تكون هذه الاجتماعات عامة تجمع عدداً كبيراً نسبياً ، وقد تكون خاصة على نطاق ضيق بين عدد قليل من العمال مع رؤسائهم المباشرين .⁴

إدارة الاجتماعات:

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها. وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها.

• من أجل توفير مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يلي:

1. التأكد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع.
2. تحديد بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه.

¹- المرجع نفسه : ص 14 .

⁵- بشير العلق ، الاتصال في المنظمة العامة بين النظرية و الممارسة ، دار البازوري ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 209 .

⁶- صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال) ، دار الحامد ، عمان ، ط 1 ، 2007 ، ص 83 .

⁴- محمد منير حجاب ، مرجع سابق ذكره ص 421 .

3. اختيار فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع.
 4. تحديد التاريخ والوقت الملائم للجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له.
 5. تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع.
 6. تحضير جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع.
 7. التأكد من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع.
 8. التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقده، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة.
 9. تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعالة في الاجتماع.
 10. الاستعداد الجيد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه.
 11. بدء الاجتماع في الوقت المحدد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون قد تم إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت.
 12. الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرر، وذلك مهما كلف الأمر، لأن أي مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أما حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده.
 13. استماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وآراء وملاحظات من خلال الاجتماع.
 14. تشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة التي تقدم عناصر جديدة تساهم في تحقيق الهدف المتوخى من الاجتماع.
 15. عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه، وذلك لإفساح المجال للآخرين أيضاً للحصول على فرصتهم العادلة في إبداء الرأي ووجهة النظر.
 16. احترام رئيس الاجتماع لآراء وأفكار وملاحظات جميع المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائه وأفكاره.
- عدم النظر إلى تعدد الآراء والأفكار على أنه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل والأنسب.¹

¹ - محمد بن عبد الله الطريف، مهارات القائد الناجح، المحاضرة بقسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بموقع المفكرة الدعوية، ص 26.

* ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاجتماع هو عبارة عن عملية إدارية أو لقاء بين مجموعة من الأفراد ، حيث يتبادلون الأفكار و الآراء ووجهات النظر للوصول لحل لمشكلة ما يهدف تحقيق هدف مشترك

المطلب الثاني : أنواع الاجتماع وأهميته.

يمكن تقسيم الاجتماعات إلى أنواع التالية حسب نمط إدارتها وحسب النمط القيادي لرئيسي الاجتماع كما يلي :

1/ اجتماعات أوتوقراطية .

2/ اجتماعات طلب الرأي (أو المشورة).

3/ اجتماعات ديمقراطية .

4/ اجتماعات حرة (وبدون تدخل).

أولاً : الاجتماعات الأوتوقراطية :. لا تعتبر الاجتماعات الأوتوقراطية اجتماعات بالمعنى التقليدي لها ، و إنما هي أقرب ، لان تكون عملية عرض البيانات أو المعلومات على الحاضرين ، ويتخذ في ذلك مكاناً منفرداً يكون في مواجهة المشاركين .

- وتتضح أهمية الاجتماعات الأوتوقراطية في الحالات التالية :

- عندما لا يكون هناك متسعاً من الوقت للمشاركة من الجميع الأعضاء .
- عندما لا تتوفر للمشاركين المعلومات الكافية عن موضوع الاجتماع .
- عندما لا يكون للمشاركين قدرة على السيطرة على مدى مشاركتهم في مثل هذه الحالات يكون من الضروري عقد اجتماعات أوتوقراطية¹.

*وفيما يلي خطوات عقد اجتماعات أوتوقراطية:

1- المقدمة:

- أَدْعُو المشاركين للاجتماع .
- أعلن عن الهدف من عقد الاجتماع .
- اشرح للحاضرين أسباب عقد الاجتماع ، بهذا الأسلوب و أسباب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

¹- أحمد ماهر ، المرجع سابق ذكره ص 15 ، 16 .

- ومن تم حضر أجندة الاجتماع من خلال ترتيب عرض الموضوعات وتحديد موعد للقاء الأسئلة و ثم موعد لإنهاء الاجتماع.

2/- عرض الموضوعات :

- عرض الموضوع الأول بأن تعرض خلفية الموضوع أعرض الموضوع التالي بنفس الأسلوب و ثم عرضة ثالثاً واستعمال وسائل العرض بقدر الإمكان.

3/ الخلاصة:

- يجب أن أسأل المشاركين إذا كان لديهم أي استفسارات أو أسئلة و أجب عليها.

- أبلغ المشاركين بالإجراءات التي ستتخذ لمتابعة موضوع الاجتماع.

- قم بإنهاء الاجتماع .

*ولكي تضمن نجاح ذلك النوع من الاجتماعات فأعمل على عرض المعلومات بوضوح أعرضها كاملة حتى يفهمها الجميع .

- إذا كان للأعضاء دور سيقومون به بعد انتهاء الاجتماع فينبغي أن توضح لهم ذلك الدور .

- يجب أن تتأكد من فهم الأعضاء للأسباب التي أدت إلى اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها والمعاني التي تتضمنها .¹

ثانيا : اجتماعات طلب الرأي (المشورة) :

- يقوم رئيس الاجتماع في هذا النوع من الاجتماعات بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الأعضاء إبداء آرائهم حول المشكلة ولكنه يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار .

- ويمكن لرئيس الاجتماع أن يتبع أي أسلوب من الأساليب الآتية لإدارة الاجتماع والحصول على الآراء والحلول البديلة للمشكلة التي يعرفها .

1- أن يقوم بالسؤال المباشر لأحد الأعضاء على أن يكون متأكد أن لديه الإجابة على السؤال .

2- استدعاء بعض الأفراد الذين يعرفون، لكي يقدم معلومات عن موضوع الاجتماع .

3- لا يكتفي القائد الحصول على الإجابة (بنعم) أو (لا) وإنما يفضل أن تكون الإجابة بإسهاب .

4- إذا قام أحد الأفراد بسؤال الرئيس الاجتماع أحد الأسئلة فينبغي أن يقوم الرئيس برد السؤال على المجموعة أي إعادة السؤال لكي يجيب عليه أحد الحاضرين .

5- في حالة المجموعة الكبيرة يمكن لرئيس الاجتماع تقسيم هذه المجموعة إلى مجموعات فرعية صغيرة وتكليف كل مجموعة بمناقشة موضوع معين في زمن محدد والرجوع إليه بعد انتهاء الزمن لإعطائه تقريراً عن النتائج التي توصلوا إليها .

¹- زيد منير عبوي ، المرجع سابق ذكره ص 192 .

6- في نهاية الاجتماع يقوم القائد (أو رئيس الاجتماع) بإخبارهم القرار الذي اتخذه و الأسباب التي دفعته لاتخاذ هذا القرار وأيضاً يشير في الأسباب التي دعتة إلى عدم الأخذ بالأراء والأفكار الأخرى وإذا كانت بعض الأراء الجيدة لم يؤخذ بها ، فان الرئيس يمكن أن يعد أصحابها العودة لمناقشة تلك الأمور معهم فيما بعد.¹

ثالثاً : الاجتماعات الديمقراطية :

- تكون السلطة اتخاذ القرار في مثل هذا النوع من الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين يكون لكل عضو حق في التصويت على القرار المتخذ وتتنحصر مهام رئيس الاجتماع في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء ويكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء .

- ويتم اتخاذ القرارات في هذه الاجتماعات بإحدى الطرق التالية :

1- الاجتماع : ويعتبر هذا الأسلوب المثالي في اتخاذ القرارات حيث تتم مناقشة الموضوع أمام الجميع ويتم أخذ الأصوات إلى أن يوافق الجميع على القرار .

2- ترتيب البدائل بطريقة التدرج : في هذه الطريقة إذا كان لدى أعضاء الاجتماع أكثر من حل بديل ولم يستطيعون الاتفاق على اختيار احد الحلول ، فانه يعطي لكل فرد منهم ورقة وقلماً ويطلب منه ترتيب البدائل حسب أهميتها (من 0 إلى 10) ، حيث (الصفر) تعكس فيه أسوأ بديل، و(10) تعكس قيمة أفضل بديل ، و (5) تعكس قيمة متوسطة للبديل.

بعد ذلك يتم حساب متوسط الدرجات لكل بديل ويتم اختيار البديل الذي حصل على أعلى درجات و إذا تبقى عدد من البدائل فيطلب من الأفراد ترتيب تلك البدائل حسب تفضيلهم لها حيث الأفضل يأخذ رقم (1) والأقل تفضيلاً يأخذ رقم (2) وهكذا.

3- الاستبعاد : في هذا الأسلوب يتم تسجيل البدائل كلها على السبورة، ويتم مناقشة كل بديل من حيث عيوبه ويتم استبعاد البدائل ذات العيوب الكثيرة إلى أن نصل إلى البدائل الذي يحتوي على أقل قدر من العيوب وإذا كانت كل البدائل تحتوي على عدد كبير من العيوب، فانه يتم في هذه الحالة التفكير في حلول وبدائل جديدة.

4- الأغلبية: وهذا الأسلوب ينبغي تجسيده في المجموعات الصغيرة حيث أن هناك طرق خاسرة دائماً ، والطرق الخاسرة هنا سيكون لديه مقاومة ومعارضة للقرار المتخذ، وهذا سيضعف من فاعلية مشاركة هذا الطرف في تنفيذ القرار .

رابعاً : اجتماعات حرة (تدار بسياسة عدم التدخل) :

¹- أحمد ماهر ، المرجع سابق ذكره : ص 19 ، 20 .

يقوم القائد (أو رئيس الاجتماع) بتعيين أحد الأفراد كنائب له، ويجلس هو في المؤخرة ، ويترك الاجتماع يدور بالأسلوب الذي يفضلهُ الأعضاء ، دون تدخل منه وقد يحتاج الأمر إلى تدخل الرئيس لعمل بعض التسهيلات، ولكنه لا يفرض سلطته أو رأيه على الأعضاء في أسلوبهم لاتخاذ القرار وهذا النوع من الاجتماعات يساهم في بناء فرق العمل.

* ومن الأساليب المتبعة في إدارة هذا النوع من الاجتماعات:

- 1- تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل صغيرة يحدد كل منها مكان العمل.
- 2- كل فرد يصف المجموعة التي يعمل فيها ، ويقرأ ما كتبه عن الوصف أمام المجموعة التي عضو فيها.
- 3- اجعل المشاركين يسجلون انجازاتهم في خلال الثلاث سنوات الماضية ، وكل فرد يقرأ ما سجله أمام مجموعته.
- 4- اجعل كل فرد من المشاركين يصف نفسه في سبع جمل أو يرتب الجمل حسب أهميتها له ، وكل فرد يقرأ ما كتبه أمام مجموعته.
- 5- اجعل كل فرد يكتب قائمة بالعادات الخاصة بكل منهم ، وهي تلك العادات التي يجب تطويرها أو تغييرها للأفضل.
- 6- اجعل كل فرد يحدد سبب وجوده في الاجتماع ، ويسجل ذلك في قائمة ويلى ذلك عملية عرض ما كتبه كل مجموعة على المجموعات كلها ، وترتيب الإجابات حسب أهميتها.
- 7- اجعل كل مجموعة تحدد خصائصها أو مميزاتها وتكتبها على السبورة وناقش خصائص المجموعة الصغيرة حتى تصل إلى إجماع على خصائص المجموعة الكبيرة والخصائص التي ينبغي تغييرها.
- 8- أسند لكل مجموعة صغيرة إحدى الخصائص الأساليب أو الطرق التي تمكنها من تعديل خصائصها.
- 9- اسأل كل مجموعة أن تحدد الأساليب أو الطرق التي تمكنها من تعديل خصائصها.
- 10- كل مجموعة ستحدد حلاً لأسأل المجموعة إن كانت ستلتزم بتنفيذ ذلك الحل أم لا، وإذا كانت الإجابة العامة بنعم فأسأل كل المجموعة أن تضع الخطط اللازمة للتنفيذ.¹

1- اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين : تتيح هذه الاجتماعات الفرصة للآخرين لمعرفة القرارات أو الإجراءات التي يتم اتخاذها بالفعل ، أو أية معلومات أخرى يُراد معرفتها من قبل

¹ - مرجع سابق ذكره : ص 21 ، 22 .

الآخرين ، وغايتها الأساسية توضيح المعلومات المعطاة التي قد تتعرض للتشكيك وللتحدي ، وفي نفس الوقت يعتمد نجاح هذه

الاجتماعات على مهارة قائد الاجتماع في العرض و الإقناع ، وعلى مدى مصداقيته ولابد من إتباع جدول الأعمال الواضح و المعد مسبقاً .

2- **اجتماعات طلب المعلومات** : نستنتج هذه الاجتماعات مناقشة وتبادل وجهات النظر ، وانتزاع المعلومات ما ، كردود واستجابات أثناء الاجتماع ، وعادة ما تحدث هذه الاجتماعات قبل اجتماعات صنع القرار لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذها ، ويكون التحضير المسبق لكل من طالبي المعلومات ومعطيها .

3- **الاجتماعات الخاصة بالإقناع** : عادة يطرح أحد الأعضاء في هذه الاجتماعات قضية بغرض إقناع الآخرين بها مثل خطة جديدة أو مشروع جديد ، إن مهارة وقدرة رئيس الاجتماع في إنجاز هذه الاجتماعات تعتمد بشكل رئيسي على قدراته التأثير له ومهاراته في الإقناع¹.

4- **اجتماعات حل المشكلات والتفكير الإبداعي** : تهدف إلى تشجيع المشاركين على التفكير للحصول على فرص العمل جديدة أو حلول لمشكلة ما ، ويكون التخيل و الإبداع من العناصر الرئيسية لهذا الاجتماع ، وأن الهدف الخفي لهذا الاجتماع الشكلي هو الحصول على موافقة الأعضاء حول القرار المتخذ .

- فالاجتماعات تتم على مستويات مختلفة ، بعض هذه الاجتماعات قد يكون على المستوى الدولي وبعضها على المستوى الإقليمي أو المحلي وبعضها يكون حجمه كبير وبعضها عادياً إلى جانب ذلك فان الاجتماعات منها الرسمية ومنها غير الرسمية.

ونستطيع تصنيف الاجتماعات من ناحية الحجم كالتالي:

1/ **الاجتماعات الصغيرة** : من المرجح حضور كل الأشخاص ويكون النقاش أكثر انفتاحاً وتكون السيطرة سهلة .

2/ **الاجتماعات الكبيرة** : هناك إمكانية لتوليد أفكار أكثر ويكون الإعداد المكاني أكثر رسمية، وتكون هناك حاجة لمستوى سيطرة أعلى، كما يكون مستوى احتمالات التعيين أعلى.

- ويمكن تصنيف الاجتماعات أيضاً إلى:

* **اجتماعات غير رسمية أو العادية** : والتي تتميز بكونها أكثر فوضوية، وحيوية، وشمولية وإبداعية ، ويكون الروتين فيها قليلاً ، ولا تحتاج إلى تنظيم وضبط كبيرين ، ويشعر الناس بارتياح أكبر بمشاركتهم في الاجتماعات العادية وتؤدي مستويات الطاقة الأعلى إلى ملل أقل .

¹ -المعمار محمد إبراهيم بدر ، إدارة الاجتماعات للقادة ، إيلاف نزييف للنشر ، 2008 ، ص19 ، ص20 .

* أما الاجتماعات الرسمية التقليدية : تتميز بإجراءات الرسمية ، وبوجود جدول أعمال مدروس وبتحديد أدوار مخصصة لسير الاجتماع ، وبغض النظر عن أنواع هذه الاجتماعات والتسميات المختلفة فإنه يمكن القول بأن الاجتماعات التي تتم داخل المنظمات أو الإدارات غالباً ما تقع في واحد أو أكثر من الفئات التالية:

5/ الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار : تركز هذه الاجتماعات على البحث عن المعلومات اللازمة ، ويقوم الأعضاء بالمساهمة بما لديهم لبناء قاعدة بيانات حقيقية شيد عليها قبل اتخاذ أي قرار فدرجة الاستعداد (توفر المعلومات) لاتخاذ القرار ، ومن ناحية المعلومات اللازمة من أجل الاختبار الأصوب.

- إلا أن تعد هذه الاجتماعات الخاصة بحل المشكلات واتخاذ القرارات من أصعب الاجتماعات التي يمكن إدارتها ، وذلك لأنها يتطلبان:

- تحضيراً وتخطيطاً دقيقاً
 - إدارة حازمة للاجتماع من قبل رئيس الاجتماع .
 - ضرورة الفهم الكامل لجميع العمليات المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- * ولسوء الحظ فإن معظم الاجتماعات في الشركات والمنظمات يبدو أنها تقع في إطار هذين النوعين.¹

6/ اجتماعات روتينية دورية : متضمنة في برنامج العمل في المؤسسة.²

* وعليه نستنتج أن الاجتماعات أنواع عديدة منها الأوتوقراطية التي تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات والتي تتضح أهميته في عدم توافر معلومات كافية حول موضوع الاجتماع أو عدم القدرة المشاركين فيه على المشاركة أو ضيق الوقت أما عن الاجتماع طلب الرأي (المشورة) من رئيس الاجتماع يقوم باتخاذ قرار بشأنها و يأخذ برأي الأعضاء إلا أنه في النهاية يتخذ قراره إما في حالة الاجتماعات الديمقراطية تكون السلطة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع المشاركين في الاجتماع ، ويكون اتخاذ القرارات بالإجماع ثم بترتيب البدائل بطريقة التدرج ثم الاستبعاد بعدها بالأغلبية . أما عن نوع الاجتماعات الحرة (تدار بسياسة عدم التدخل) هما يقوم القائد بتعيين أحد أفراد كنياب له ويترك الاجتماع يدار كما يعظمه الأعضاء دون تدخل منه أو لسلطته ويسهم هذا النوع في بناء فريق العمل.

-كذلك من أنواع الاجتماعات منها الرسمية والغير الرسمية أو من ناحية الحجم (الصغيرة،الكبيرة) أو إعطاء المعلومات للآخرين أو طلب المعلومات أو الخاصة بالإقناع ومنها حل المشكلات

¹- المرجع نفسه : ص 21 ، 22 .

²- حسين جلوب ، مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين) مدار كنوز المعرفة ، الأردن ، ط 1 ، 2010 ، ص 211 .

والتفكير الإبداعي والخاصة باتخاذ القرار إلا أنها من أصعب الاجتماعات التي يمكن إدارتها في المنظمات.

أهمية إدارة الاجتماعات:

- تتضح أهمية الاجتماعات في دورها في إدارة الوقت من خلال مجموعة من الأهداف الموجودة وهي:

- 1- الدراسات التفصيلية للموضوعات المعروضة .
- 2- الإلمام بالمواضيع الهامة للمشكلات الحالية .
- 3- الاستماع لوجهات النظرات المختلفة في كل موضوع .
- 4- مناقشة السلبيات والعمل على تطويرها لتجنب الوقوع فيها .
- 5- التعاون الكامل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى في أي مهمة في المنظمة .
- 6- الاستفادة بشكل كبير من خبرات المختصين .
- 7- اتخاذ القرارات المناسبة بالإجماع وبشكل يشجع المشاركة .
- 8- تدريب القيادات الصغيرة والعمل على تمثيلها مستقبلاً¹ .

حيث تشير أفانبلر AVAS BUTLER في كتابها عن إدارة الاجتماعات إلى أن الاجتماعات تعبر عن ثقافة الشركة وطريقة تعامل الموظفين والعلاقة بينهم وبين الإدارة ،وهي تقاس الطريقة التي بينهم بها العمل داخل الشركة،هل هي تعاونية تقوم على المشاركة أم استبدادية تقوم على تفرد كل قسم ،وكل مديره يريه وبأسلوب عمله أم خلافية بمعنى نجاح احد الأقسام يعتبر فشلاً للأقسام الأخرى² .

إضافة إلى: فتكمن أهميته :

- التواصل إلى قرارات جماعية ستنم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قرارات شخصية وستتم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.
- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ،وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي .

- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرحة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات .

¹ - سليم بطرس ، مرجع سابق ذكره : ص 133 .

² - مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات ، المجموعة العربية القاهرة ، ط 1 ، 2009 ،

- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب) .

-التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى .

- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما يتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين .

- فهي تركز روح الفريق في العمل الذي لأغنى عنه في الأعمال الكبيرة .
* تكمن أهمية الاجتماعات في المنظمات وفي إدارة الوقت أنها تلعب دوراً هاماً في تدريب القيادات مستقبلاً و الاستفادة من خبراتهم والتوصل إلى قرارات سليمة ،وكذلك لتعبير عن آراء الأعضاء والمشاركة في صنع القرار والتوصيل شكوى العاملين والتكوين فرق العمل والتحفيز على روح التعاون ،وعلى الابتكار والإبداع¹ .

المطلب الثالث : الإعداد للاجتماع وخطوات إدارته :

تتميز الاجتماعات الناجحة بأن الإعداد المسبق لها كان جيداً ، والإعداد الجيد لهذه الاجتماعات يعني التخطيط المتقن لعملية الإعداد والتنفيذ ، ويتطلب الإعداد والتخطيط الجيد للاجتماعات لكي تكون ناجحة

مراعاة مايلي :

أولاً : التخطيط للإجراءات الاجتماع :

- 1 - تحديد أهداف الاجتماع بوضوح .
- 2 - تحديد الناتج النهائي من الاجتماع ، والذي يمكن أن يأخذ شكلاً من الأشكال التالية:

- ✓ معلومات جديدة للمشاركين في الاجتماع .
- ✓ خطط لجمع المعلومات .
- ✓ توحيد المفاهيم تجاه موقف أو مشكلة معينة.
- ✓ قرارات معينة اتخذت في الاجتماع سيتم تنفيذها.
- ✓ حل مشكلة معينة .
- ✓ تحديد سياسة معينة للتصرف في موقف ما .

¹- حسين جلوب ، مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين) ،كنوز المعرفة الأردن ، ط 1 ، 2010 ، ص 209 ، 210 .

- 3 - تحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع ، وكمبدأ عام فإن المشاركين في الاجتماع ينبغي أن يكونوا من الأفراد أو المجموعات التالية :
- ✓ الأفراد (أو الإدارات المعنية) المتوقع أن تقوم بتنفيذ القرارات التي ستتخذها في الاجتماع.
 - ✓ الأفراد الذين يمكن أن يشاركوا بمعلومات هامة عن موضوع الاجتماع .
 - ✓ الأفراد الذين قد تحتاج موافقتهم على ما سيتم اتخاذه .
 - ✓ الأفراد المسؤولين رسمياً عن الموضوع الذي يتم مناقشته .
 - ✓ الأفراد الذين تحتاج إلى مساندهم للموضوع ، أو الذين ترغب تجنب معارفهم للموضوع .
- 4 - تحديد وسيلة أخطار الأعضاء بموعد ومكان انعقاد الاجتماع .
- 5 - تحديد الوقت المتوقع أن يستغرقه الاجتماع .
- 6 - تحديد المعلومات التي يحتاجها الأفراد لمعرفة قبل دخول الاجتماع .
- 7 - هل هناك متابعة مطلوبة بعد الاجتماع (حددها) .
- 8 - تجهيز أجندة الاجتماع .
- 9 - ماهو أنسب وقت ومكان لعقد الاجتماع .
- 10 - الترتيبات المادية لمكان الاجتماع (كالإضاءة و الأماكن والتهوية) .
- ❖ وينبغي الاهتمام بالتسهيلات المادية لمكان الاجتماع لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح الاجتماع ، ويمكن تقسيم هذه الترتيبات إلى الآتي :
- أجهزة سمعية كالميكروفونات والسماعات .
 - أجهزة بصرية (مساعدات بصرية) كالبروجيكتور وشرائح الأفلام التي سيتم عرضها عليه من خلاله .
 - جهاز كمبيوتر ، وما يرتبط من جهاز عرض (بروجيكتور) .
 - وسائل إيضاح أخرى كأجهزة الفيديو والشرائط التي ستعرض ، والسبورات التي تستخدم ، وهل تحتاج إلى سبورة ورق (Flip Chart) وأقلام ، أم تحتاج إلى سبورة بيضاء كبيرة ؟ .
 - ويجب على القائم بالإعداد للاجتماع التأكد من توافر كل هذه المساعدات قبل بداية الاجتماع بوقت كاف .

ثانياً : ترتيبات خاصة بجو ومكان الاجتماع : وتشتمل هذه الترتيبات :

1. التأكد من أجهزة التكيف تعمل بكفاءة لكي يكون جو المكان مناسباً وإمكانية تغيير درجات الحرارة بما يناسب مع ظروف الطقس ومكان الاجتماع وعدد الحاضرين و منافذ التهوية .
2. توفير مقاعد مريحة تناسب الاجتماعات الطويلة ويمكن تحريكها بسهولة لكي يغير الأعضاء من أوضاعهم بسهولة توفر لهم سهولة إدارة المناقشة وجهاً لوجه في حالة الضرورة .

3. توفير مناظرة (إن لزم الأمر) وان كان سيسمح بالتدخين فان الأمر سيستلزم توفير (طفايات سجائر) .

4. توفير أقلام بأنواعها وممحاة يمكن أن يحتاجها الأفراد .

5. تحديد مكان جلوس كل فرد قبل الاجتماع¹ .

ثالثاً : ترتيب شكل القاعة : لترتيب شكل القاعة تأثير على نجاح الاجتماع ، فاتبع النصائح التالية :

1. عند ترتيب الحجرة ينبغي ترتيبها بشكل مريح يسمح لكل فرد بأن يرى الآخرين سواء كانوا أعضاء أو رئيس الاجتماع ، أيضا عند استخدام وسائل إيضاح أو وسائل عرض ينبغي أن توضع في مكان يستطيع جميع الأفراد رؤيته .

2. ترتيب مكان الجلوس (أو شكل المقاعد) يمكن أن يكون حسب غرض الاجتماع فيمكن الترتيب في شكل دائرة إذا كانت مناقشات جماعية أو الترتيب في شكل حرف (U) أو جلوس الأفراد في مواجهة بعضهم ، إذ كانوا سيقومون بأعمال تتطلب تفاعلهم .

3.

رابعاً : تجنب الضوضاء : سيساعد الهدوء على نجاح الاجتماع ، واليك بعض النصائح في هذا المجال :

1. ينبغي أن تتأكد قبل بداية الاجتماع أنه لا توجد بالمكان المجاور للاجتماع أي ضوضاء يمكن أن تؤثر على سير الاجتماع وتؤدي إلى مقاطعة المتحدث أثناء الحديث .

2. يفضل أن تكون الاجتماعات بعيدة عن أماكن العمل .

3. يفضل وضع يافطة على باب حجرة الاجتماعات مكتوب عليها (نرجو عدم الإزعاج) أو يتم إبلاغ المسؤولين عن العمل مسبقاً بموعد الاجتماع حتى يقللون من الضوضاء التي يمكن أن تحدث أثناء الاجتماع² .

الاجتماع² .

كذلك :

1- تحديد الأهداف : على رئيس الاجتماع تحديد أهداف الاجتماع .

2- تحديد وقت الاجتماع : تحديد فترة بداية ونهاية الاجتماع .

3- اختيار المشاركين : يجب أن يكون المعني من الاجتماع هو أعضاء المنظمة .

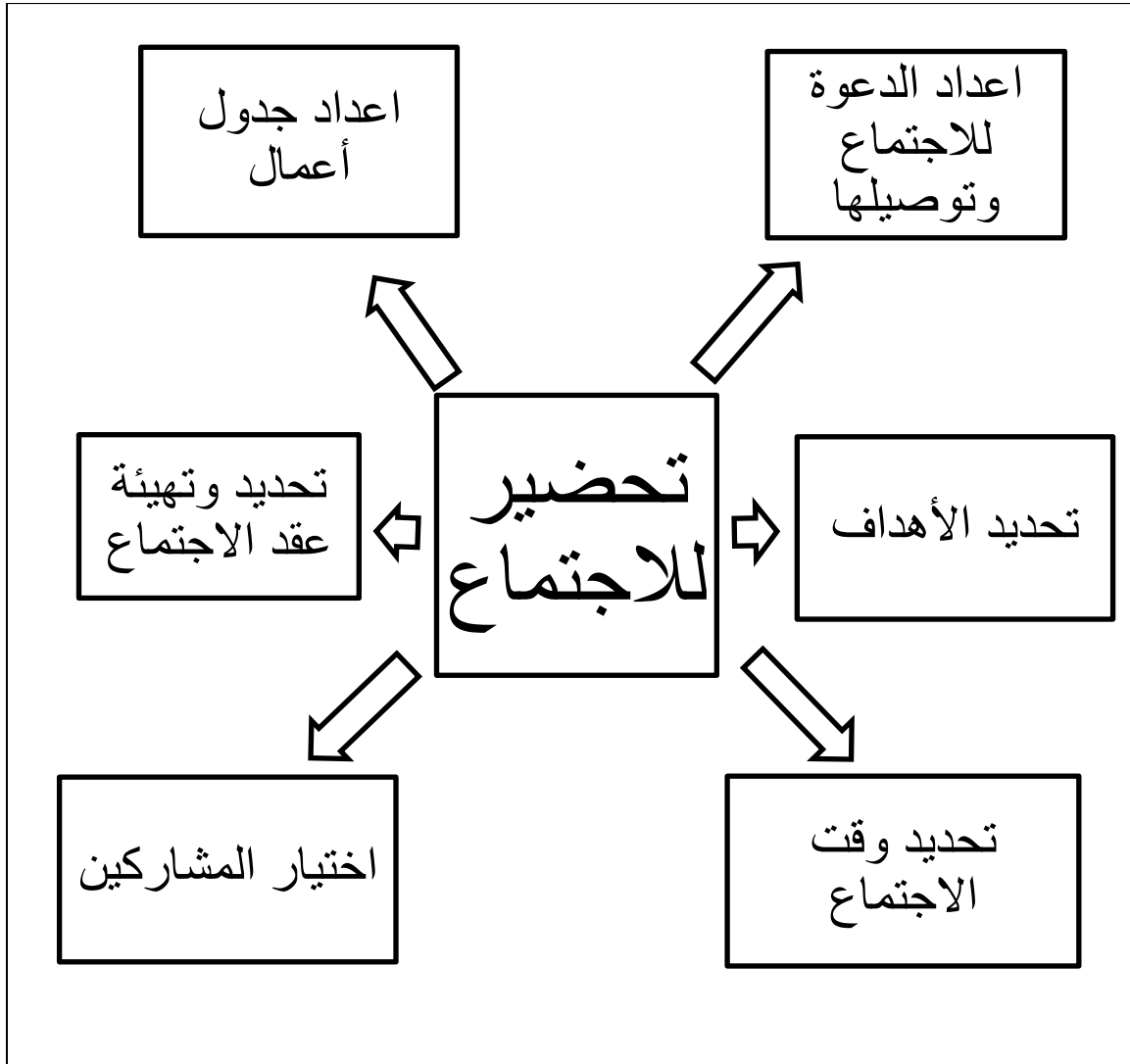
4- تحديد وتهيئة مكان الاجتماع والذي يعطي انطباع جيد .

5- إعداد جدول أعمال : يجب إعداد جداول أعمال تغطي أهداف الاجتماع وتحديد أعمال الأفراد في الاجتماع .

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره ، ص 41 ، 42 .

² - مرجع نفسه : ص 43 .

6- إعداد الدعوى للاجتماع وتوصيلها :يجب تحديد موعد الاجتماع ومكانه وأهدافه وتوصيلها إلى المشاركين المطلوب مشاركتهم في الاجتماع .
ومما سبق نستنتج أن للإعداد أي اجتماع أو لنجاحه لابد من التخطيط الجيد له مع تحديد أهدافه والأعضاء المشاركين فيه ، وتوفير الترتيبات المادية وبجو الاجتماع وشكل القاعة وتجنب أي تشويش أو ضوضاء تعكر سير الاجتماع أو مقاطعة القائد أو رئيس الاجتماع أثناء الحديث .



الشكل يمثل توضيح التحضير للاجتماع (إعدادها)

رقم العضو	العضو	سمات سلوك العضو	اقتراحات سيولوجية لرئيس الاجتماع في توجيه السلوك
1	العضو العيبي	يعجز عن الإفصاح على آرائه ومشاعره	لا تقل له ماذا تعني بكذا بل أعد ما قاله بلهجتك
2	العضو الهامس	يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي	لا تخرجه، أسأله سؤالاً سهلاً وأعد له النقطة الأخيرة في الحديث وأسأله عن ملاحظته حولها
3	العضو المخطئ	يقدم ملاحظات بغير عناية	علق على ملاحظته بالقول هذه وجهة نظر في الموضوع ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى
4	العضو الراغب في المساعدة	يشارك ضمن الحدود الدنيا ويعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين	شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره
5	العضو الخائف	لا يشارك في المناقشة	أسأله أسئلة سهلة، تني عليه كلما كان ذلك ممكناً

واجعله لي شعر بأهميته			
اعرض أفكاره على المجموعة لتحكم فيها	يرفض أفكار الآخرين	العضو المشاجر	6
اسأله عن طبيعة وظيفته وبين له كيف يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للنقاش	لا يشارك في المناقشة	العضو غير المهتم	7
كن يقظاً للأسئلة التي يطرحها وقم بعرضها على المجموعة للإجابة عنها	يطرح أسئلة خادعة وفيها قدرا من الحيلة و البراعة	العضو الذكي	8
وجه إليه الأسئلة الصعبة وأعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها	التعالي على أعضاء الاجتماع	العضو المتعالي	9
أشكره واقتراح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة	الرد لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة	العضو سريع	10

<p>حافظ على هدوء أعضاء الاجتماع، أشكر العضو المعترض على أفكاره الجيدة ويطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها</p>	<p>يعترض في الموضوعات خارج الاجتماع</p>	<p>العضو المعترض</p>	<p>11</p>
<p>قاطعه واشكره ثم اطرح أهمية الاجتماع والغرض منه واطرح النقاط المطلوب مناقشتها وتابع الموضوع</p>	<p>يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة</p>	<p>العضو الثرثار</p>	<p>12</p>
<p>احتفظ بجهودك ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده</p>	<p>يعمل على عرقلة سير الاجتماع</p>	<p>العضو المشاغب</p>	<p>13</p>
<p>اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة وذكره بضيق وقت الاجتماع وباستعداداته لمناقشة أفكاره فور انتهاء الاجتماع</p>	<p>يرفض تقبل الأفكار الأخرى المطروحة</p>	<p>العضو المتعصب</p>	<p>14</p>
<p>أثني عليه وشجعه على الاشتراك في المناقشة لتوجيه الأسئلة السهلة إليه .</p>	<p>لا يشارك في المناقشة</p>	<p>العضو الهادئ</p>	<p>15</p>

جدول يبين تعامل رئيس الاجتماع مع مختلف الأنماط السلوكية للأعضاء المشاركين في الاجتماع.¹

خطوات إدارة الاجتماع :

- تنقسم خطوات إدارة الاجتماع إلى :

1/قبل الاجتماع : يجب الطلب من سكرتير الاجتماع أن تحدد موضوعات الاجتماع وذلك بالتشاور مع الأعضاء المشاركين فيه ، ويقوم السكرتير بتوزيع بإعداد الاجتماع وجدول الاجتماع على الأعضاء جميعهم ، ويجب وضع الموضوعات بتسلسل حسب أهميتها وذلك من خلال وضع الموضوع الذي فيه خلاف أولاً والموضوعات التي فيها اتفاق في نهاية الاجتماع ويجب تحديد الوقت اللازم لمناقشة الاجتماع ، وتحديد دور كل فرد في الاجتماع ، وقراءة كل الأوراق والمستندات الخاصة به .

- ويجب تهيئة المكان المناسب للاجتماع من حيث الحرارة والتهوية والأدوات المكتبية والأوراق و الأقلام ووسائل الإيضاح وأماكن الجلوس للأعضاء .

2/بداية الاجتماع : يجب البدء في الاجتماع في وقت محدد ولا بشكل متأخر ولا تتم في تسامح لمن يتأخر عن بداية الاجتماع وقم بإدارة بنود والموضوعات للاجتماع كما هو مدون في جدول أعمال الاجتماع وبنفس الترتيب ، وحدد الذين يحضرون الاجتماع لأول مرة وأذكر أسماء أعضاء المعتذرين و الأعضاء الذين لم يحضروا .

3/إدارة المناقشات :

1- يجب أن يكون الشخص عادلاً في الاجتماع وفي تقسيمهم الوقت بين المتحدثين و إعطاء فرصة اكبر عدد ممكن من المشاركين في الحديث .

2- حاول أن تكون مسلياً لا مانع من سرد بعض الفكاهات على الأقصى عندما تشعر أن الملل بدأ يشرب الحاضرين .

3- إعطاء الاجتماع الشكل الديمقراطي من حيث الإجراءات وأسلوب المناقشة .

4- لخص المناقشات في نهاية كل موضوع أو حتى في منتصفه .

5- استمع جيداً لما يقوله أي مشارك ولاحظ كيف يستمع الآخريين وماهي ردود أفعالهم .

6- نبه المشاركين داخل الاجتماع ما فات من وقت ، ولماذا كان هناك خروج عن الوقت المحدد .

7- وجه المناقشة داخل الاجتماع وإذ خرج الحديث إلى أمور هامشية وخارجية تدخل بسرعة .

8- شجع الأفراد الصامتين على التحدث والمشاركة في المناقشة .

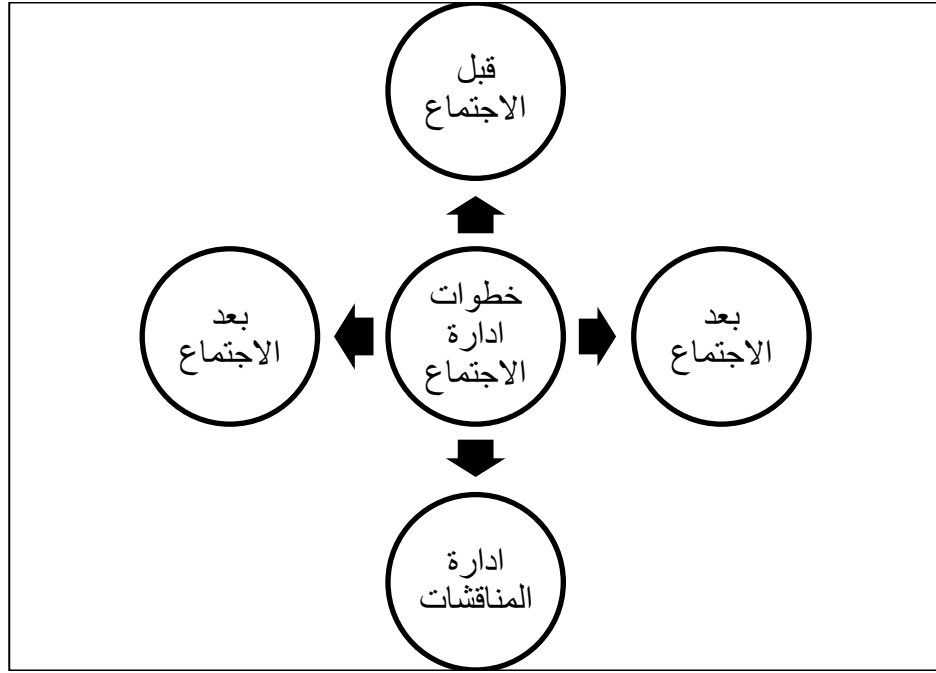
¹ - سماح بلعيد، المداخل الخفية في نجاح أداء المنظمات - إدارة الاجتماعات - جامعة الشاذلي بن جديد، الجزائر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، ص 09.

- 9- احتفظ بسجل فيه الأعضاء آرائهم حتى يكون أكثر حرصاً فيم .
- 10- إذ استمرت المناقشات بعد الوقت المحدد لها يجوز أن نؤجل مناقشة هذا البند أو البنود الأخرى للاجتماع القادم .
- 11- حدد ما يجب أن يقوم به كل عضو بعد الاجتماع .
- 12- نبه المشاركين إلى موعد ومكان الاجتماع القادم .¹
- رابعاً: بعد الاجتماع :**

- 1- يجب التأكد مع السكرتير أن جميع الملاحظات قد تم تدوينها .
- 2- إعطاء تعليمات للسكرتير بكيفية كتابة محضر الاجتماع الذي يقوم بتلخيص المناقشات والقرارات التي اتخذت .
- 3- راجع السكرتير محضر الاجتماع بعد كتابته وطباعته .
- 4- تأكد من أن الأعضاء المكلفين بمهام معينة يقومون فعلاً بها ، وتابع ذلك بنفسك .²
- * وعليه نستنتج مما سبق أن لإدارة أي اجتماع لابد من خطوات لنجاحه ، فقبل الاجتماع يجب تحديد المواضيع التي ستتناولها أعضاء الاجتماع أو المشاركين وحسب م مع تحديد الوقت ودور كل فرد في الاجتماع وعند بدايته التذكير بأهم البنود المتناولة في الموضوع وعدد الأعضاء الحاضرين وأسماء المعتذرين عن حضوره ، أما في أثناء المناقشات لابد من تقسيم الوقت بين المتحدثين وإعطاء فرصة لكل شخص أو عضو داخل الاجتماع بإعطاء رأيه بأسلوب ديمقراطي بعد الاجتماع لابد من التأكد من السكرتير من تدوين كل الملاحظات وكتابة محضر يلخص أهم القرارات التي اتخذت في الاجتماع .

¹- سليم بطرس ، مرجع سابق ذكره ص 193 .

²- زيد منير عبوي ، مرجع سابق ذكره ص 199 ، 200 .



مخطط خطوات إدارة الاجتماع

المطلب الرابع: عناصر الاجتماع ومراحله

وتتمثل عناصر الاجتماعات في العنصر البشري والعنصر المادي وموضوع الاجتماع والتفاعل داخل أرواقته .

1- العنصر البشري : ويتمثل في الأعضاء المشاركين والذين تتوقف عليهم عملية نجاح الاجتماع من عدمه فيقدر الاهتمام والجدية التي يبذلها المشاركون بموضوع الاجتماع وبقدر مشاركتهم في فعالياته ، يكون نجاح الاجتماع من عدمه ويكون التناسب هنا طرديا بين نسبة المشاركة ونجاح الاجتماع فكلما زادت المشاركة زادت فرص النجاح وكلما قلت هذه المشاركة زادت فرص الفشل في تحقيق الهدف المنشود .

2- العنصر المادي : مكان الاجتماع من حيث صلاحيته وتجهيزاته .

ويتمثل في إجمالي النفقات والتجهيزات وإعدادها وتوفير العوامل المساعدة والمناسبة لطبيعة الاجتماع من شاشات عرض أو ميكروفونات أو أية عناصر أخرى تساعد على سهولة العرض والمناقشة حيث تزداد بتوافرها فرص نجاح الاجتماع والعكس صحيح .

3- موضوع الاجتماع: الموضوع الذي سيدور حوله النقاش والبحث .

وهو الموضوع الذي يدور حوله الاجتماع وكلما كان هذا الموضوع جيدا وضروريا وهاما وتزداد حوله دائرة الاهتمام كلما انعكس ذلك على جدية الاجتماع وكلما كان ذلك مؤشرا على نجاحه .

4- التفاعل : تفاعل المجتمعون مع موضوع المناقشة لإبداء الرأي.¹

ويتمثل هذا العنصر في تفاعل العناصر الثلاثة السابقة والذي يأخذ صور النقاش والحوار والمتابعة من المشاركين والحرص على إبداء الرأي حتى وإن بدا مخالفا لما هو سائد ، وحتى لا يتحول الاجتماع إلى مجرد محاضرة يستمع فيها المشاركون إلى ما يلقى عليهم دونما مشاركة إيجابية منهم.²

إضافة إلى :

- الهدف من الاجتماع .

- حسن اختيار الأعضاء المشاركين في الاجتماع .

- تحديد الرئاسة الاجتماع .

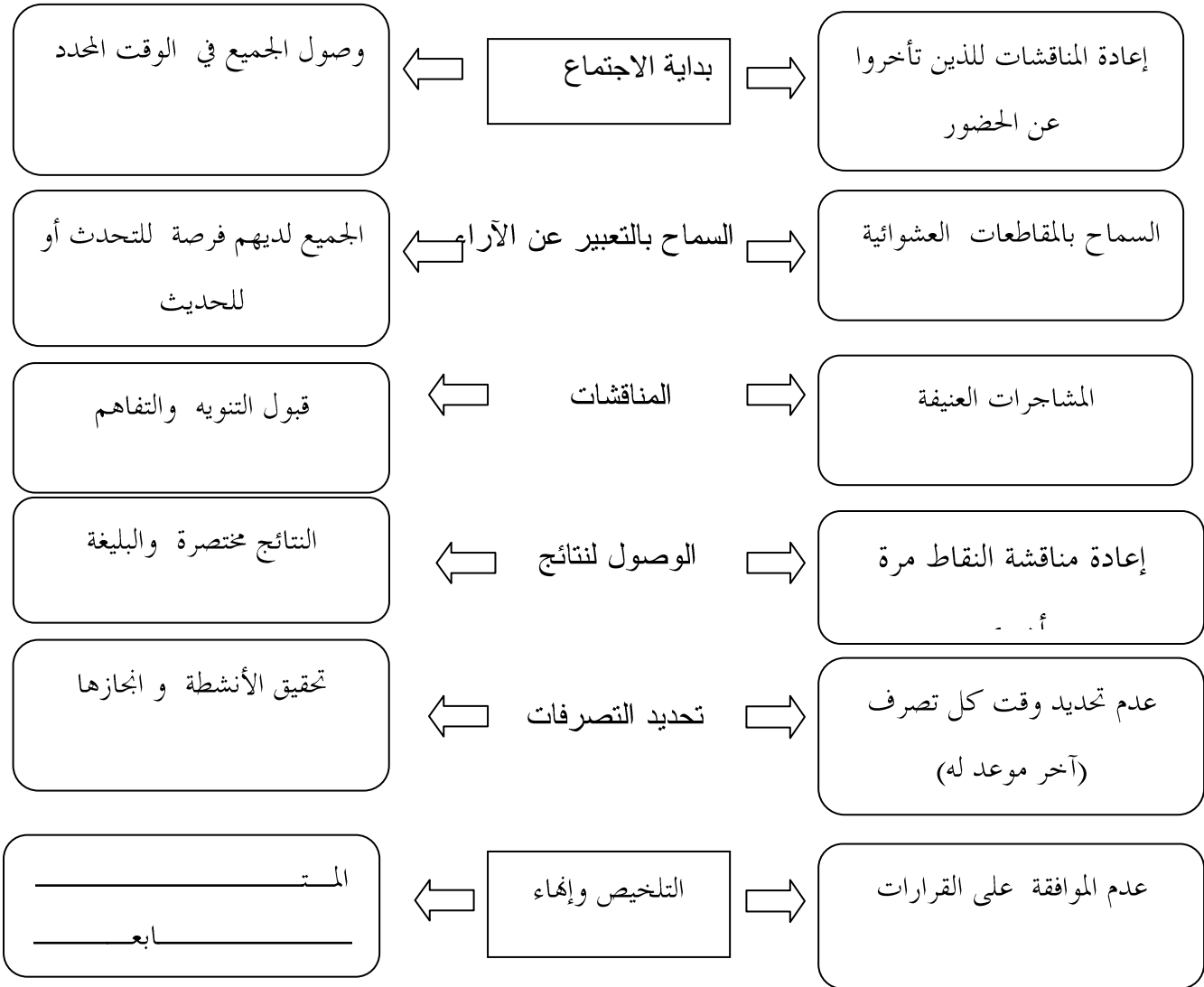
- إعادة جدول الاجتماع.³

* نستنتج مما سبق أن الاجتماعات عبارة عن تصحيح الأخطاء والتعامل معها بموضوعية لهذا حددت مجموعة من العناصر رئيسية له والتي يجب تحديد فيها العنصر البشري أو الكادر الذي سيشارك في هذا الاجتماع، إضافة إلى تهيئة المكان المناسب والموضوع الذي سيدور حوله هذا الاجتماع والهدف منه وتحديد جدول الاجتماع لحسن سير الاجتماع .

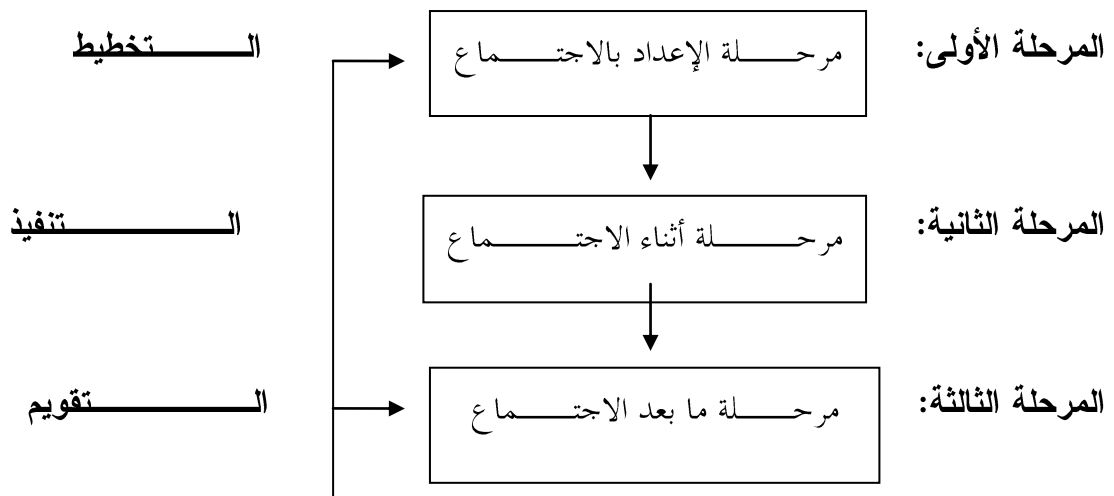
¹ - مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ذكره : ص 20 .

² - هالة منصور ، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2000 ، ص 308 .

³ - عبد الفتاح دياب حسين ، برنامج إدارة الاجتماعات ، ص 07 .



الشكل يوضح مراحل الاجتماع الفعال



مخطط يوضح مراحل إدارة الاجتماعات

- وهذا المراحل متشابهة مع مراحل إدارة المشروعات والتي تتمثل في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

***مراحل إدارة الاجتماع:**

- إن ما تفعله قبل الاجتماع لا يقل أهمية كما تفعله أثناء الاجتماع، بل إن ما يحدث داخل قاعة الاجتماعات يعتمد على التحضير الذي يسبقه، اذن ما تفعله قبل الاجتماع قد يكون أهم ما تفعله داخل الاجتماع أما عن المرحلة أثناء الاجتماع والتي تعتبر إدارة الاجتماع، أما المرحلة الأخيرة والتي تعتبر طباعة محضر الاجتماع ومراجعته وتنتهي بالاستعداد والاجتماع القادم

1/مرحلة الإعداد للاجتماع: وهي مرحلة التحضير للاجتماع حيث تمثل الجهد المطلوب انجازه قبل دخول الأعضاء قائمة الاجتماعات، وهذه المرحلة على سبيل المثال تتمثل في تحديد الأهداف والتخطيط والتحضير وجمع المعلومات ووضع جدول الأعمال وتجهيز قاعة الاجتماعات وشعار هذه المرحلة :

"إذا كانت البداية صحيحة فان النهاية غالبا صحيحة "

وهنا يقوم رئيس الاجتماع بالإجابة عن الأسئلة التالية :

- 1- مدى الحاجة إلى عقد الاجتماع ؟
- 2- هل الوقت المستغرق في هذا الاجتماع يستحق تلك التكلفة ؟
- 3- ها استعداد المشاركون في هذا الاجتماع بشكل مناسب
- 4- هل عرضت أهداف الاجتماع بوضوح ؟
- 5- هل تم كتابة جدول الأعمال ؟
- 6- هل تم توزيعه على أعضاء للاجتماع بوقت كاف ؟
- 7- هل الاطمئنان على قاعة الاجتماعات ؟ وان بها الاحتياجات المطلوبة ؟

خطوات مرحلة الإعداد للاجتماع :

هذا ويمكن تحديد خطوات مرحلة الإعداد للاجتماع كالتالي :

- 1- تحديد مدى الحاجة إلى عقد الاجتماع (ضرورة) أو عدم (ضرورة) أو عدم (ضرورة الاجتماع)
- 2- تحديد أهداف الاجتماع .
- 3- تحديد نوع الاجتماع .

- 4- تحديد الأشخاص الذين سيقومون بالأدوار التالية: منسق الاجتماع وسكرتير الاجتماع وميقاتي .
 - 5- وضع جدول أعمال الاجتماع .
 - 6- تسمية أو اختيار أعضاء الاجتماع .
 - 7- تحديد موعد الاجتماع .
 - 8- تحديد مكان الاجتماع .
 - 9- تحديد مدة الاجتماع .
 - 10- توجيه الدعوة للاجتماع بوقت كافي .
 - 11- الإعلام والتذكير بوقت كافي .
 - 12- تجهيز قاعة الاجتماع .
 - 13- وضع آلية مناسبة لحلول أعضاء الاجتماع (أساليب ترتيب قاعة الاجتماع) .
 - 14- الاستعداد بالمعلومات التي يمكن الحاجة إليها في الاجتماع .
 - 15- مراجعة محضر الاجتماع السابق .
- والاتي شرح موجز لبض الخطوات الهامة في مرحلة الإعداد للاجتماع :

***وضع جدول أعمال الاجتماع**: مصطلح جدول أعمال أو الأجندة هي كلمة لاتينية تشير إلى الأمور التي يجب انجازها ،بمعنى أن جدول الأعمال يتضمن مجموعة من الموضوعات المطلوب طردها على أعضاء الاجتماع .

- وجدول الأعمال هو مثابة لاجتماع يساعد المجتمعين على التحضير والاستعداد للاجتماع ،إن الم يعمم جدول الأعمال ،فقد يفقد رئيس الاجتماع سيطرته على الاحتمال ،وستكون نتيجة فوضى وإحباط وفشل.¹

- والآن سنعرض بعض النماذج من جداول لبعض الاجتماعات يمكن الاسترشاد بها، والاستفادة منها عند وضع جداول الأعمال

¹ -مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ذكره : ص 112 ، 118 .

نموذج لجدول الأعمال

شركة

جدول أعمال الاجتماع

11:00 - 11:10 الموافقة على محضر الاجتماع السابق .

11:10 - 11:30 انخفاض إنتاجية الشركة خلال الشهر الماضي .

11:30 - 11:50 ضغط الاتفاق في المصروفات الإدارية .

11:50 - 12:05 مناقشات المقترحة .

12:05 - 12:15 اتخاذ القرارات المتعلقة برفع الإنتاجية .

12:15 - 12:25 متنوعات

12:25 - 12:30 ختام .

دعوة لاجتماع

السيد :

نقرر عقد اجتماع مجلس الإدارة في يوم الاثنين الموافق ل 2 يناير 2008 في تمام الساعة

الحادية عشر صباحا، وذلك مناقشة الموضوعات المبنية في جدول الأعمال المرفق وسيتم الانتهاء من الاجتماع في تمام الساعة الثانية عشر والنصف ظهرا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس مجلس الإدارة

2008/01/02

نموذج لدعوة للاجتماع

* تسمية أو اختيار أعضاء الاجتماع :

على رئيس الاجتماع إن يسأل نفسه من يشارك في الاجتماع ؟

وهذا يترتب عليه أن يسأل أسئلة أخرى وهي كالتالي:

هل هم الأشخاص المناسبون؟ ماهي علاقتهم أهداف الاجتماع ؟ هل ننتظر منهم نوعا معينا من المساهمة ؟ أو أن لديهم الرغبة في أن يقدموا شيئا من ذلك ؟ زمماهم :

- صانعوا قرار أساسيون .

- خبراء أو مقدمو معلومات .

- أشخاص بحاجة لمعلومات.

- صانوا أفكار

- مدراء رئيسيون يهتمهم التوصل إلى قرار

- حكام في النزاعات المحتملة

- أصدقاء مشاورون أو ضيوف

* هل بإمكانهم أن يحضروا؟ وهل يسمح بحضور من ينوب عنهم؟ ماذا يحتاجون من اجل التحضير للاجتماع؟ هل يجب أن تعطيمهم التعليمات ا وان نرسل لهم الأوراق"مثل :محاضر الاجتماعات السابقة والتقارير والأرقام الحديثة.

* تحديد مكان الاجتماع وتجهيز:

قد يتم عقد الاجتماعات في مكتب المدير أو في غرفة الاجتماعات أو في إحدى الفنادق حاول أن تصفي روح الحيوية والتفاؤل على قاعة الاجتماعات ،فالأماكن الكيسة تحجب التفكير الابتكار .

2/ المرحلة أثناء الاجتماع :حيث يجتمع أعضاء الاجتماع ،مع القرارات وطرح الأسئلة وتبادل المعلومات ودراسة المشكلات والموافقة على الحلول المناسبة واتخاذ القرارات وشعار هذه المرحلة هو:

"إن اجتماعا يدار إدارة جيدة يوفر أرضية صلبة لتحقيق الأهداف المرجوة "

*خطوات مرحلة أثناء الاجتماع :

هنا ويمكن تحديد خطوات مرحلة أثناء الاجتماع كالتالي:

- 1- الحضور قبل الموعد بخمس دقائق أو في الموعد .
- 2- إلقاء التحية والابتسام .
- 3- الجلوس في المكان المخصص .
- 4- قيام رئيس الاجتماع بإلقاء التحية والابتسام والسؤال عن أحوال الأعضاء.
- 5- التصديق على محضر الاجتماع السابق.
- 6- الحوار والنقاش حول بنود جدول الأعمال.
- 7- تسجيل الحضور والغياب والاعتذار.
- 8- الخروج بالقرارات والتوصيات والمقترحات.
- 9- عرض سريع لما تم الاتفاق عليه .
- 10- الإعداد للاجتماع القادم من خلال الاتفاق شكل مبدئي على جدول أعمال الاجتماع القادم مع تحديد موعد وزمن ومكان الاجتماع القادم .

* إجراءات الانعقاد الصحيح للاجتماع :

يمكن تجديد إجراءات الانعقاد والصحيح للاجتماع في البنود التالية :

- 1- الدعوة الصحيحة للاجتماع .
 - 2- قانونية الحضور .
 - 3- قانونية رئاسة الاجتماع .
- والاتي شرح موجز لبض الخطوات الهام .

افتتاح الاجتماع :

- وضع عند افتتاح الاجتماع الإجراءات المتفق عليها: وهكذا فيصبح أداء المشاركين أفضل إذا علموا ما الذي تتوقعه منهم ،كن مثلا يعتدي به إذا التزمت بقواعدك فسيدون حذوك .
- ابدأ في الوقت المحدد:إذا لم تفعل ذلك ،فسوف يتأخر البعض عن الوصول في الوقت المحدد في المرة المقبلة ،أبدأ الاجتماع في الوقت المحدد وسيصل رسالتك للمجتمعين .
- حدد غاية الاجتماع أو هدفه : استند إلى جدول الأعمال، حدد النقاط المشتركة بين المجموعة للوصول إلى هذا الهدف .
- أنجز كل المقدمات اللازمة:تأكد من أن المجتمعين يعرفون بعضهم بعض رحب بالأعضاء الجدد واعتذار عن المتغيبين .
- أعلن الإجراءات والجدول الزمني للاجتماع:أعلن عن مدة الاجتماع وعن أوقات الاستراحة نحدد المساهمة الفني تنتظرها من الآخرين ، وكيف تنوي أن تدير الحوار خذ كل بند على حدة وبالترتيب :

وضع مناقشته واعد إلى النظام المشاركين الذين انصرفوا نحو بنود أخرى.

- استند إلى جدول الأعمال .
- لا تبدأ بمعالجة أي بند جديد قبل الانتهاء من السند الذي سبقه.
- وضح غاية السند المذكور.
- حدد قائد المهمة.
- ذكر المجموعة بالوقت المحدد.
- * على قائد المهمة إن يجدد أسباب مناقشتها والنتائج المتوقعة منها وشرحها تنفيذها بنجاح: كيف نعلم أننا توصلنا إلى تحقيق أهدافنا ،كن مستعدا لتوجيه اهتمام المجتمعين مرة بعد أخرى إلى هذه

الأهداف والنتائج ومعايير النجاح .

* بعض القواعد المنتظمة لإدارة الاجتماعات :

يرى كل من ألان باركر ALANB ANKEN وريتشارد تشانغ Ricahandchang إن هناك قواعد رئيسية عديدة لابد من الاسترشاد بها لإنجاح مرحلة أثناء الاجتماع من هذه القواعد تذكر :

- 1- عدم المقاطعة والالتزام بالصمت عندما يكون دور الآخرين بالكلام .
- 2- عدم انتقاد والتجريح آراء الآخرين .
- 3- المساهمة في الأفكار المقبولة لذا الآخرين .

- 4- البقاء مفتوح الذهن و الابتعاد عن الحكم المسبق .
- 5- بدء الاجتماع وإنهائه في الوقت المحدد .
- 6- القبول بالحل الوسط عندما يكون ذلك ضروريا .
- 7- الالتزام بالبرنامج التحضيري وبالوقت المخصص لكل موضوع .

* تذكر أثناء الاجتماع :

- 1- التقدم بشكل يجذب الانتباه في بداية الاجتماع .
- 2- وضع القواعد بشكل سليم وعادل ومنطقي وموضوعي .¹
- 3/مرحلة ما بعد الاجتماع :وهي المرحلة الأخيرة في إدارة الاجتماعات وهي مرحلة تقسيم الاجتماع حيث يتم في هذه المرحلة تحديد ايجابيات وسلبيات الاجتماع ،بمعنى رصد مناطق القوة والضعف في الاجتماع وذلك بهدف تدعيم الجوانب الايجابية ومناطق القوة والاستمرار عليها في الاجتماعات القادمة ،وإلغاء أو تجنب أو تقليل الجوانب السلبية ومناطق الضعف وعدم تكرارها في الاجتماعات .

وهذا يتطلب على سبيل المثال :الإنصات لملاحظات أعضاء الاجتماع والتقسيم الذاتي الذي يقوم به رئيس الاجتماع الاهتمام بملاحظات المنسق والسكرتير والبحث عن المجالات التي يمكن تطويرها ،والقيام بالتعديلات الضرورية وشعار هذه المرحلة هو "أن الاجتماعات يجب أن تحظى بتحسينات حاسمة نظرا لأنها تشكل جزءا هاما في الحياة المؤسسات والشركات .

خطوات مرحلة ما بعد الاجتماع :

هذا ويمكن تحديد خطوات مرحلة ما بعد الاجتماع كالتالي :

- 1- طباعة محضر الاجتماع ومراجعته .
- 2- توزيع محضر الاجتماع .
- 3- تقسيم الاجتماع .
- 4- متابعة القرارات .
- 5- متابعة التنفيذ .
- 6- الاستعداد للاجتماع القادم .²

*ومما سبق نستنتج أن لكل اجتماع عناصر يمكن تحديدها من خلال العنصر البشري الذي يعد أهم في إدارة أي اجتماع ،ثم تحديد مكان الاجتماع وتجهيزاته وكذا على الموضوع الذي سيدور حوله

¹ - المرجع نفسه : ص 136 ، 139 .

² - المرجع السابق : ص 153 .

بعدها التفاعل بينأعضاءه ثم التطرق إلى أهم المراحل وهي الإعداد له يتم أثناء الاجتماع ثم ما بعد الاجتماع .

سلبية	إدارة اجتماع	إيجابية
تأخر وصول المشاركين	افتتاح الاجتماع	بداية سريعة
حدوث تجاوزات في الوقت المحدد	مناقشة الموضوعات الواردة في جدول الأعمال على التوالي	المناقشة تسيير وفق الجدول الزمني المحدد
نشوب خلافات فيما بين المشاركين	استطلاع الآراء فيما يخص بكل موضوع	الحاضرون يساهمون بشكل فعال
/	الاتفاق	الحصول على حلول مقبولة
استمرار الشجار والخلافات	التحرك تجاه الأهداف	استعراض كل الخيارات
النقاش يصل لطريق مسدود	التوصل إلى قرار	التفاوض حول حل وسط
لم يتم البت في أية نقاط	اختتام الاجتماع	تلخيص النقاط الرئيسية والموافقة عليها

جدول يوضح الجوانب الايجابية والسلبية التي تحقق نتيجة إدارة الاجتماع

المطلب الثالث: مهارة الحديث الفعال أثناء الاجتماع

- * الاتصال الناجح والفعال مع الآخر ،يحتاج منا اللباقة في الحديث ،واللباقة في مخاطبة الناس تحتاج إلى صفات نذكر منها:
- 1- وضوح الفكرة لدى المتحدث
 - 2- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة مثل المكالمة الهاتفية أو إرسال خطاب فاكس أو مقابلة أو اجتماع .
 - 3- استخدام عبارات بسيطة وسهلة الفهم .
 - 4- عدم استخدام لغة غريبة أو غير المناسبة .
 - 5- انتقاء الكلمات المعبرة والمؤثرة .
 - 6- عدم التطرق لنقاط غير مرتبطة بالحديث .
 - 7- الاختصار في الكلام فقد أوصى حكيم ابنه قائلاً : "إذا تحدثت فخنصر فان كثرة الكلام تؤدي إلى الخطأ " .
 - 8- عرض بعض الأمثلة والخبرات والتجارب وسرد بعض القصص بما يحقق عنصر التشويق وجذب الانتباه لدى الحاضرين .
 - 9- خفض الصوت عند الحديث ،يقول الله سبحانه وتعالى في سورة لقمان قال تعالى "واقصد في مشيك واغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير " . "لقمان آية 19"
 - 10- الاستفادة من لغة الجسم {الإشارات ،الحركات ،الإيماءات،نغمة الصوت }في توصيل الرسالة أو الفكرة للآخرين .
 - 11- التواضع واحترام الناس .
 - 12- الموضوعية في التعامل مع الناس والإنصات للآخرين عندما يتحدثون .
 - 13- الشكل الخارجي المناسب والذي يشتمل على الذوق السليم في الملابس ،وإلغاء الحركات العصبية اللاإرادية والجلسة المستقيمة من دون نستنتج ،وعدم وضع اليد في الجيب أو في الخصر أو تشكيلها وعدم وضع قدر على قدم في اتجاه الآخرين.
 - 14- الاتصال هي المركبة التي تسمح للقائد بانجاز كل مهامه .
 - 15- المرء يقضي 80% من وقته في الاتصال والتعامل مع الآخرين.¹
- *من خلال حديثنا عن جهازه الحديث الفعال أثناء الاجتماع لابد من القائد أو على رئيس الاجتماع إن يتمتع بمجموعة من المقومات التي تساعد في نجاح اجتماعه مفهومة ومختصرة حتى يؤثر في الآخرين ويجذب انتباههم .

¹- حسين جلوب ، مرجع سابق ذكره : ص 219 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل نتيج تناولت في هذا الفصل القائد وإدارة الاجتماعات حيث تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض والحافز في تحقيق مجموعة من الأهداف ، وهذا ما يميزها من خلال الأهمية التي تحظى بها ، والتي تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المجموعة أو المؤسسة وتطوراتها المستقبلية ، ثم تطرقنا إلى أهم أنماط القيادة وهي القيادة الأوتوقراطية {الدكتاتورية} والديمقراطية والنسبية والتي وجدناها هذه الأنماط خاصة الديمقراطية الأنسب والأقرب لموضعنا من ناحية تفسيراتها الشاملة ، كما تعرضنا إلى عناصر القيادة وأساليبها والتي تتم في عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه ، وقوة التأثير القائمة على الإثابة ، وقوة التأثير القائمة على الإكراه وأخرى قائمة على أسس الموهبة وكذلك على أساس خبرة المدير والقائمة على الشرعية والرشد وأخيرا على المرؤوسين وتوحيدهم إضافة إلى تحقيق الأهداف الإرادية وأهداف التنظيم وغيرها ومن الأساليب والتي تحدد أو تختار من خلال سلوك القائد والتي تنقسم إلى قيادة أوتوقراطية والتي تشرح تحتها الفردية المشددة والخبرة والتي تعتمد على المناورة والاحتواء والقيادة الشاملة والديمقراطية حيث رأينا القيادة الديمقراطية الأنسب لموضوعنا ، تعرفنا كذلك إلى أهم العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة التي تخص القائد بمرؤوسيه والظروف البيئية والضغوط الزمنية وكذا الموقف والمصادر القيادية التي تعتبر القوة والمركز الوظيفي للشخص فهي تنقسم إلى مصادر رسمية والسلطة ومصادر شخصية وذاتية ، كذلك لأهم الخصائص النتيجة للقائد وذلك لاستثمار نتائج التوجيه وتشغيل مواهب الآخرين وتحويلها إلى قنوات إنتاجية صحيحة وامتلاكه الشجاعة وعلى الإبداع والابتكار تتم تناولت في المبحث الثاني مفهوم الاجتماع الذي يعتبر لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية بهدف تبادل الأفكار لحل مشكلة ما واتخاذ قرار بشأنها والتي يمكن تقسيم هاته الاجتماعات إلى الاجتماعات الأوتوقراطية وطلب الرأي {المشورة} والديمقراطية والاجتماعات الحرة وغيرها من الأنواع التي يمكن إدارتها داخل المنظمة وإدارتها لابد الإعداد لها والتخطيط المتقن كي تكون ناجحة وهذا بعد خطوات أولها قبل الاجتماع ثم بداية الاجتماع وإدارة المناقشات وبعد الاجتماع ، وكذا أهمتها في إدارة الوقت وأهم العناصر الرئيسية لإدارته والتي تمر بمراحل أولها الإعداد لها ثم أثناء الاجتماع وما بعد الاجتماع وأخيرا تناولت أو تطرقت إلى مهارة الحديث الفعال أثناء الاجتماع التي تحتاج إلى صفات على المتحدث إن يتحلى بها، في التعامل مع الناس وأثناء الاجتماع.

تمهيد:

بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات والبحث النظري، نصل إلى الجانب التطبيقي أو الدراسة الميدانية التي تستهدف الإجابة على جميع تساؤلات هاته الدراسة، وباعتبار إن الجانبين (النظري والعلمي) متكاملين فيما بعضهم، ولا يمكن الفصل بينهما، حيث يعتبر هذا الجانب كطريق يمر به الباحث من الجانب النظري إلى الميداني، وفي هذا الجانب قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة - لولاية المنتدبة- ثم التطرق إلى تفريغ وتحليل البيانات الاستبيان الموجهة للعينة وفق المحاور التي صممت عن طريق برنامج ال (spss)، ولتحقيق هذه المرحلة يجب مراعاة بيئة موضوع الدراسة، حتى تسمح لنا بالحصول على بيانات ومعلومات هامة كالملاحظة والاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة.

1/المبحث الأول: دراسة مسحية بالمقاطعة الإدارية بالمغرب.

المطلب الأول: تقديم المقاطعة الإدارية المغرب

أنشئت المقاطعة الإدارية بالمغرب بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 140/15 المؤرخ في 2015/05/27، المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات، وتنصيب السيد بالقاسم مسعودي الوالي المنتدب بتاريخ 2015/08/06 وتعيين السيد محمد ملياني الأمين العام، شرعت المقاطعة الإدارية والمديريات المنتدبة الإحدى عشر في عملية التأهيل والنشاط، حيث يقدر عدد موظفيها 50 موظف، ونوجز أهم محاورها فيما يلي:

تأهيل المقاطعة والمديريات المنتدبة:

تم الاعتماد على بعض المستخدمين المنتمين للدوائر والبلديات وكذا القطاعات المختلفة، ثم تدعمت المقاطعة ب75 مستخدم بالإضافة إلى 11 موظف تابع للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية، كما تم التوظيف بعنوان 2016 لعدة أسلاك مختلفة لصالح المديريات المنتدبة، في حدود 10 موظفين لكل مديرية.

تدعيم المقاطعة بالمشاريع:

منذ افتتاح المقاطعة والمديريات المنتدبة شرعت في التأهيل الوظيفي لمتابعة مختلف الملفات التي تهم المواطن كالفلاح، الاستثمار، التعليم، الشبيبة وترقية الخدمة العمومية.

والجدير بالذكر أن المقاطعة تدعمت بعدة دراسات وهي :

- دراسة لانجاز مقر للمقاطعة الإدارية .
- دراسة لانجاز ثلاثة (03) مديريات منتدبة .
- دراسة لانجاز إقامة للسيد الوالي المنتدب .
- دراسة لانجاز 16 سكن إلزامي .
- كما تم تخصيص 30 سكن اجتماعي لصالح إطارات المقاطعة الإدارية.

وقد استفادت المقاطعة الإدارية من صندوق الضمان والتضامن للجماعات المحلية بمبلغ 550 مليون دينار جزائرية استغللت في 59 عملية في إطار التهيئة والطرق الحضرية والشبكات المختلفة ، كما استفادت من تجهيزات معتبرة تمثلت في عتاد النظافة واليات الأشغال العمومية، بمبلغ 230 مليون دينار جزائرية. حيث حدد العدد الإجمالي للسكان حوالي 82779.48 نسمة.

التنظيم الإداري الإقليمي:

تضم الولاية المنتدبة للمغير دائرتان، دائرة المغير ودائرة جامعة وكل دائرة تضم أربع بلديات موضحة كما يلي:

الدوائر	البلديات	المساحة كلم	Communes	Dairas
المغير	المغير	1.532	El meghaier	Elmeghaier
	سيدي خليل	840	s.khellil	
	اسطيل	904.8	Still	
	أم الطيور	2116	o.touyour	
جامعة	جامعة	780	Djamaa	Djamaa
	سيدي عمران	552	s.amrane	
	المرارة	1.132	m.rara	
	تندلة	978	Tendla	
مجموع الولاية		8834.8	Total wilaya	

حيث كان مرسوم تنفيذي رقم 15-141 مؤرخ في 9 شعبان عام 1436 الموافق 28 ماي سنة 2015، يتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها .

1/الديوان :

يساعد الديوان، الموضوع تحت سلطة الوالي المنتدب مباشرة والذي يديره رئيس الديوان، الوالي المنتدب في ممارسة مهامه وبهذه الصفة، يكلف على الخصوص بما يأتي ويضم :

- العلاقات الخارجية والتشريفات .
 - العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام .
 - التنسيق ومتابعة تنفيذ الإجراءات التي تتخذ في إطار التنسيق مع مصالح الأمن الموجودة في إقليم بلديات المقاطعة الإدارية .
 - ينشط أنشطة مصلحة البريد ويراقبها .
 - يراقب أنشطة الهياكل المكلفة بالموصلات السلكية واللاسلكية الوطنية وينشطها .
- فديوان يضم ستة (06) ملحقين به .

2/الأمانة العامة :

يمكن تنظيم هياكل الأمانة العامة للمقاطعة الإدارية في مصلحتين (02) أو ثلاثة (03) مصالح تضم كل واحدة منها أربعة (04) مكاتب على الأكثر .

يحدد تنظيم الأمانة العامة للمقاطعة الإدارية في مصالح ومكاتب بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية . ويمكن أن يتلقى الأمين العام للمقاطعة الإدارية في حدود صلاحياته تفويضا بالإمضاء من الوالي .

3/مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية: تجمع مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية في مديرية منتدبة واحدة، يديرها مدير منتدب وتضم ست (06) مصالح تشتمل كل مصلحة على أربعة (04) مكاتب، غير انه يمكن تنظيم هذه المصالح عندما يقتضي حجم أعمالها وطبيعة مهامها ذلك في مديريتين (02) منتدبتين:

- مديرية منتدبة للتنظيم والشؤون العامة وتضم أربع (04) مصالح تشمل كل مصلحة منها ثلاثة (03) مكاتب على الأكثر .

- مديرية منتدبة للإدارة والتنشيط المحليين وتضم أربع (04) مصالح تشمل كل مصلحة منها ثلاثة (03) مكاتب على الأكثر .

تمارس مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية، تحت سلطة الوالي المنتدب، المهام المخولة لمصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية للولاية على مستوى المقاطعة الإدارية.

التنظيم الهيكلي لمصالح المقاطعة الإدارية المغير

الديوان : والذي يضم .

- خلية أو مصلحة الإعلام والاتصال.
- التشريعات.
- المصلحة التقنية.
- الوسيط.
- المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية.
- البريد.

مصالح ومكاتب الأمانة العامة : والتي تضم.

- مصلحة التلخيص والإعلام الآلي.
- مصلحة برامج التنمية.
- مكتب التنسيق وجمع وتحليل المعطيات الإحصائية.
- مكتب الصفقات.
- مكتب الدراسات والتخطيط.
- مكتب متابعة الاستثمار.
- مكتب التوثيق والأرشيف.

مديرية التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية : والتي تضم مصطلحتين .

1- مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

- يحتوي على مكتب الشؤون العامة.
- مكتب الانتخابات والمنتخبين والجمعيات وتنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة والمؤسسات المنظمة والمهن المقننة.
- مكتب تنقل الأشخاص والممتلكات والشؤون القانونية والمنازعات.

- مكتب مراقبة القرارات الإدارية ومداولات البلديات.
- مكتب المنازعات ونزع الملكية للمقاطعات الإدارية والمنازعات والمساعدة القانونية للبلديات.

2- مصلحة الإدارة المحلية :

- مكتب الميزانية والصفقات العمومية والأموال.
- مكتب الميزانية والصفقات العمومية والبرامج والأموال.
- مكتب التنشيط.
- مكتب مراقبة ميزانيات البلديات وأموال البلدية.
- مكتب متابعة المؤسسات العمومية البلدية.
- مكتب الموارد البشرية.
- مكتب متابعة المستخدمين التابعين للمقاطعة الإدارية والتكوين.
- مكتب متابعة تسيير وتكوين الموارد البشرية التابعة للبلديات.

مجالات الدراسة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات والبحث النظري، نصل إلى الجانب التطبيقي أو الدراسة الميدانية التي تستهدف الإجابة على جميع تساؤلات هاته الدراسة، وباعتبار إن الجانبين (النظري والعلمي) متكاملين فيما بعضهم، ولا يمكن الفصل بينهما، حيث يعتبر هذا الجانب كطريق يمر به الباحث من الجانب النظري إلى الميداني، وفي هذا الجانب قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة - لولاية المنتدبة- ثم التطرق إلى تفرغ وتحليل البيانات الاستبيان الموجهة للعينة وفق المحاور التي صممت عن طريق برنامج ال (spss)، ولتحقيق هذه المرحلة يجب مراعاة بيئة موضوع الدراسة، حتى تسمح لنا بالحصول على بيانات ومعلومات هامة كالملاحظة والاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة.

1-المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث في المقاطعة الإدارية بالمغير، حيث استهدفت الدراسة التي قمنا بها في الولاية المنتدبة، للقيام بدراسة المتمثلة في دور مهارة الحديث لدى القائد الإداري في إدارته لاجتماعات، والكشف على مدى اهتمام الإدارة بتطوير تقنية التحدث في المؤسسة ومعرفة كيف تؤثر هذه التقنية لدى القائد على العاملين، لأنها هنا تقاس المهارة الحديث لدى القائم بالاتصال من طرف العاملين لأنهم يتعاملون بصفة مباشرة معه.

2- **المجال الزمني:** نقصد بها الفترة الزمنية التي استغرقها البحث الميداني ، ولقد تمت هذه الدراسة عبر مراحل متتابعة والتي كانت على النحو التالي:

المرحلة الأولى: امتدت بين 24 أبريل إلى غاية 02 ماي 2019، تم من خلالها إعداد وصياغة استمارة خاصة برؤساء المصالح بالمقاطعة الإدارية، وفقا لتساؤلات الفرعية، وتمت مراجعتها من طرف الأستاذة المشرفة.

المرحلة الثانية: هذه المرحلة امتدت من 02 ماي إلى غاية 05 ماي 2019، تم عرض استمارتي على لجنة محكمة المكونة من أستاذة واحدة في قسم العلوم الإنسانية، تخصص إعلام واتصال وذلك لتحكيم صدق الاستبيان، وإبداء ملاحظاتها حوله، وبعد التشاور مع الأستاذة المشرفة حول تلك الملاحظات تم الخروج باستمارة في صورتها النهائية والتي وجهت للميدان.

المرحلة الثالثة: امتدت من 10 ماي 2019، وهو تاريخ الذي تم فيه الاتصال بوالي الولاية المنتدبة بالمغرب للحصول على الإحصاءات الرسمية للعاملين بالمقاطعة ورؤساء المصالح.

المبحث الثاني: جمع وتحليل البيانات.

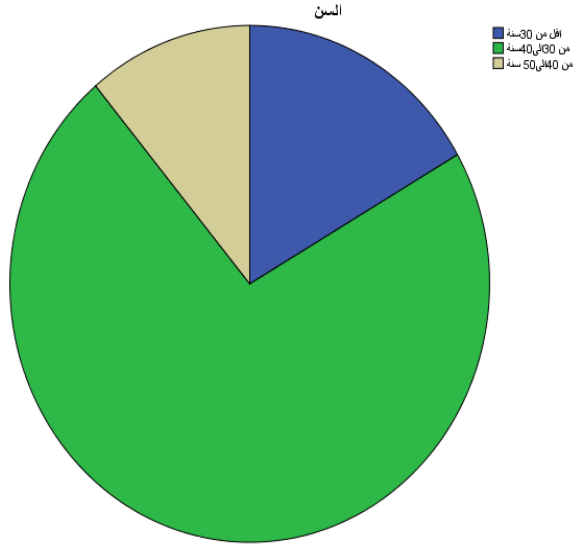
المطلب الأول: تفريغ البيانات في الجداول البسيطة والمركبة.

عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم: (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
16.7%	3	أقل من 30 سنة
72.2%	13	من 30-40 سنة
11.1%	2	من 40 إلى 50 سنة
100%	18	المجموع

الشكل رقم: (1) يبين توزيع الأفراد حسب عينة السن



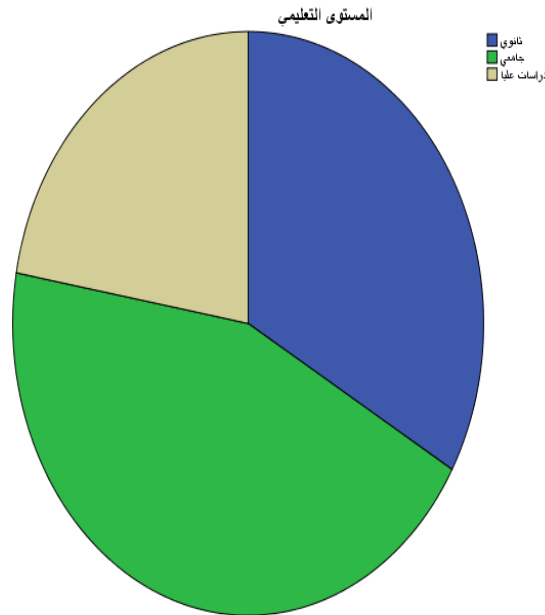
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 30 إلى 40 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 72,2%، في حين تليها الفئة اقل من 30 سنة والتي قدرت بنسبة 16,7%، تم تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بـ نسبة 11,1% وهذا ما يشير إلى أن الفئة من

30 إلى 40 سنة هي الأكثر نسبة حضورا في دراستنا، واطعف نسبة هي الفئة من 40 إلى 50 سنة.

الجدول رقم: (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	العدد	المستوى
33.3%	6	ثانوي
44.4%	8	جامعي
22.2%	4	دراسات عليا
100%	18	المجموع

الشكل رقم: (2) يبين توزيع الأفراد حسب عينة المستوى التعليمي.



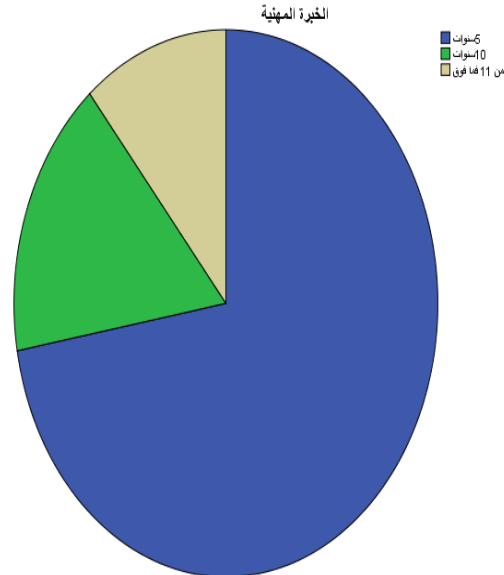
من خلال تحليل معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن المستوى الجامعي يقدر ب نسبة 44،4%، وتليها دو المستوى الثانوي التي قدرت نسبته ب 33،3%، تليها الدراسات العليا

بنسبة 22،2% وعليه يمكننا القول أن حاملي الشهادات الجامعية هم الأكثر حضوراً في دراستنا.

الجدول رقم: (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	العدد	الخبرة
72.2%	13	5 سنوات
16.7%	3	10 سنوات
11.1%	2	من 11 فما فوق
100%	18	المجموع

الشكل رقم: (3) يبين توزيع الأفراد حسب عينة الخبرة المهنية.



نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن عدد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات تقدر بنسبة 72.2%، وأن عدد الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات قدرت بـ 16.7%

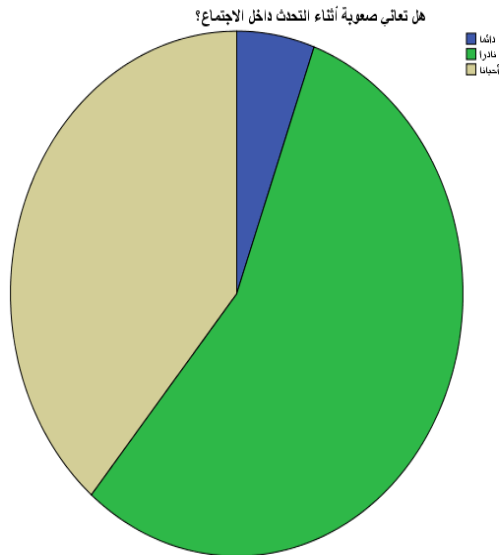
، وأن عدد الذين لديهم خبرة من 11 سنة فما فوق ب بنسبة 11،1%، وهذا دليل إن المبحوثين التي تقل خبرتهم في العمل الأعلى نسبة في دراستنا.

المحور الأول: مستويات إتقان القادة الإداريين لمهارات الحديث

الجدول رقم: (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الصعوبات التي تحدث داخل الاجتماع .

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
دائما	1	5.6%
نادرا	10	55.6%
أحيانا	7	38.9%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (4) تمثيلية الدراسة حسب الصعوبات التي تحدث داخل الاجتماع .



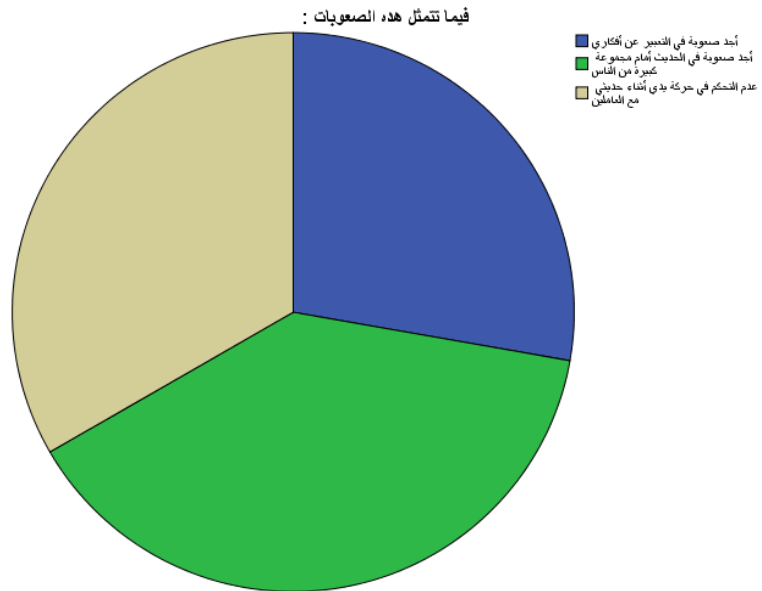
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذين يعانون صعوبة أثناء التحدث داخل الاجتماع بصفة نادرة يقدر بنسبة 5.6%، تليها أحيانا بنسبة 38.9%، وأن عدد الذين يعانون صعوبة أثناء التحدث

داخل الاجتماع بصفة دائمة بنسبة، 5.6% وعليه نلاحظ أن المبحوثين نادرا ما يعانون صعوبة التحدث داخل الاجتماع.

الجدول رقم: (5) توزيع عينة الدراسة حسب فيما تتمثل هذه الصعوبات :

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أجد صعوبة في التعبير عن أفكاري	5	8,27%
أجد صعوبة في الحديث أمام مجموعة كبيرة من الناس	7	9,38%
عدم التحكم في حركة يدي أثناء حديثي مع العاملين	6	3,33%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (5) تمثيل توزيع عينة الدراسة حسب الصعوبات التي تحدث داخل الاجتماع .



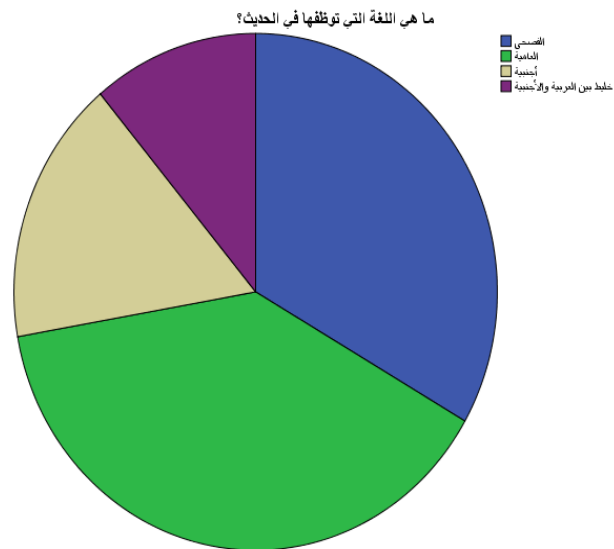
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الدين يعانون صعوبة في الحديث أمام مجموعة كبيرة من الناس قدرت نسبتهم بـ 38,9% ثم تليها عدم التحكم في حركة يدي أثناء حديثي مع العاملين بنسبة 33,3%، ثم أجد صعوبة في التعبير عن أفكاري والتي قدرت نسبتها بـ 27,8%، من خلال هذه النتائج

نستنتج أن الدين يعانون صعوبة في الحديث أمام مجموعة كبيرة من الناس هم الأعلى نسبة في دراستنا.

الجدول رقم: (6) توزيع عينة الدراسة حسب ماهي اللغة التي توظفها في الحديث.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
الفصحى	6	33.3%
العامية	7	38.9%
أجنبية	3	16.7%
خليط بين العربية والأجنبية	2	11.1%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (6) تمثيل عينة الدراسة حسبماهي اللغة التي توظفها في الحديث..



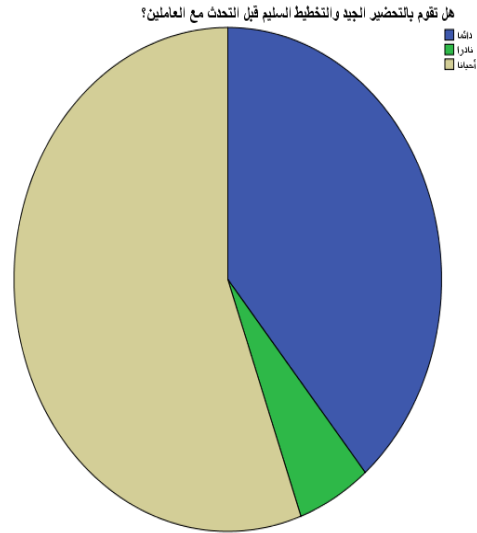
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ومن خلال اللغة الموظفة في الحديث نرى أن الذين يتكلمون العامية بنسبة 38.9%، ثم تليها الفصحى والتي قدر بنسبة 33.3% م، تليها الأجنبية بنسبة 16.7%، في

الأخير خليط بين العربية والأجنبية بنسبة 11.1% فنلاحظ أن العامية هي الأكثر اللغة موظفة في الحديث ثم تليها الفصحى.

جدول رقم: (7) توزيع عينة الدراسة حسب هل تقوم بتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع العاملين.

دائما	7	%38.9
نادرا	1	%5.66
أحيانا	10	%55.6
المجموع	18	%100

الشكل رقم: (7) تمثيل عينة الدراسة حسب هل تقوم بتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع العاملين

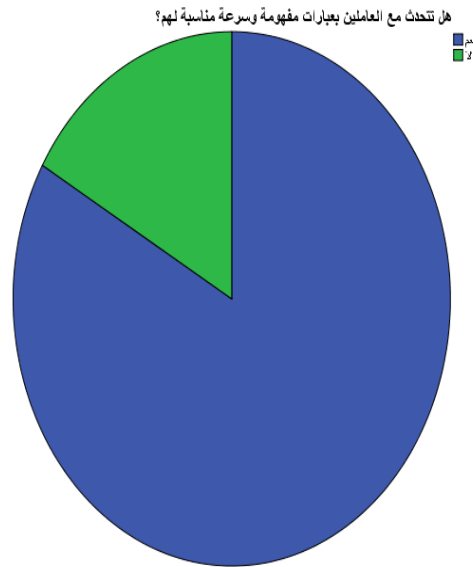


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه "أحيانا" الذين يقومون بالتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث والتي قدرت نسبتها بـ 55,6%، ثم تليها "دائما" بنسبة 38,9%، بعدها "نادرا" بنسبة 5,66% وعليه يمكننا القول انه ليس بالضرورة التخطيط والتحضير قبل التحدث مع العاملين.

الجدول رقم(8) توزيع عينة الدراسة حسب التحدث مع العاملين بعبارات مفهومة وسرعة مناسبة لهم.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	15	%83.3
لا	3	%16.7
المجموع	18	%100

الشكل رقم: (8) تمثيل عينة الدراسة حسب التحدث مع العاملين بعبارات مفهومة وسرعة مناسبة لهم.

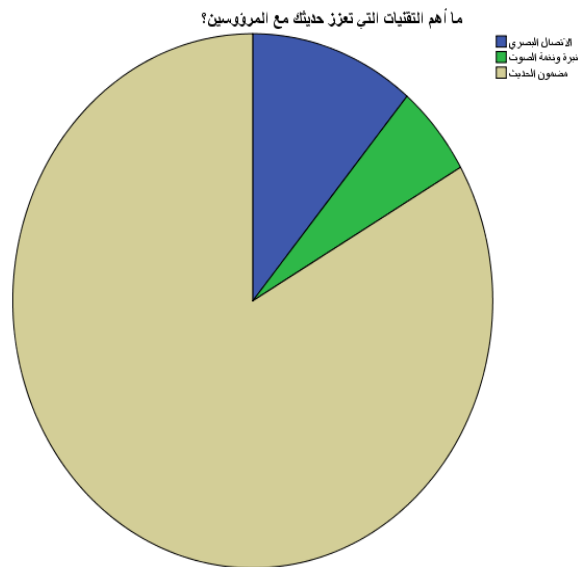


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذين يتحدثون مع العاملين بعبارات مفهومة وسرعة مناسبة لهم تقدر بنسبة %83.3، ثم تليها عدد الذين لا يتحدثون مع العاملين بعبارات مفهومة وسرعة مناسبة لهم وقدرت بنسبة %16.7 وعليه نستنتج أنه لتحقيق الفهم المتبادل بين القادة والعاملين وحتى يصبح للحديث قيمة ويكون الاتصال فعال لابد من أن يحرص اغلب القادة على مراعاة عامل الاعتدال في سرعة الحديث وإعطاء فرصة للعاملين بالتحدث والتعبير عن آرائهم.

الجدول رقم: (9) توزيع عينة الدراسة حسب التقنيات التي تعزز الحديث مع المرؤوسين .

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
الاتصال البصري	2	33.3%
نبرة ونغمة الصوت	1	38.9%
مضمون الحديث	15	16.7%
أخرى	0	11.1%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (9) تمثيل عينة الدراسة حسبالتقنيات التي تعزز الحديث مع المرؤوسين



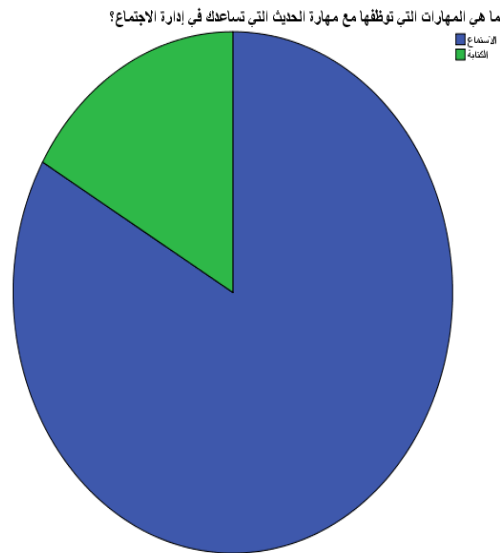
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أهم التقنيات التي تعزز حديثك مع المرؤوسين وكانت إجابات المبحوثين بنسبة 38,9% على نبرة ونغمة الصوت ثم تليها الاتصال البصري بنسبة 33,3% ثم تليها مضمون الحديث بنسبة 16,7% بعدها تقنيات أخرى بنسبة 11.1%، وعليه نلاحظ من خلال النتائج أن أهم التقنيات التي تعزز حديث القادة مع مرؤوسيهـم هي نبرة ونغمة الصوت لما لها تأثير في عملية توصيل المعلومات المطلوبة.

المحور الثاني: مساهمة مهارات الاتصال لدى القائد في إنجاح الاجتماع

الجدول رقم: (10) توزيع عينة الدراسة حسب المهارات التي توظفها مع مهارة الحديث التي تساعدك في إدارة الاجتماع.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
الاستماع	15	%83.3
إدارة الوقت	0	%0
الكتابة	3	%16.7
القراءة	0	%0
المجموع	18	%100

الشكل رقم: (10) تمثيل عينة الدراسة حسب المهارات التي توظفها مع مهارة الحديث التي تساعدك في إدارة الاجتماع .



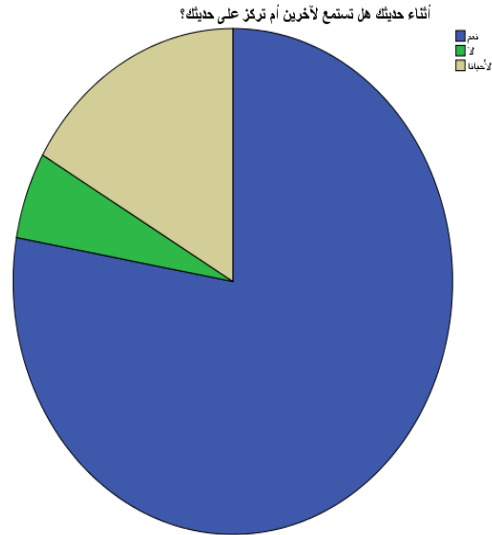
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المهارات التي توظف مع مهارة الحديث التي تساعد في إدارة الاجتماع هي الاستماع التي قدرت بنسبة %83.3، ثم تليها الكتابة وقدرت بنسبة %16.7، وعليه نستنتج أن أغلب المبحوثين يوظفون مهارة الاستماع والحديث لتساعدهم في إدارة الاجتماع وفي

نفس الوقت محاولة اكتساب مهارات جديدة لتنمية مهارة الحديث وتطويرها أثناء الاجتماع من أجل تحقيق التأثير على العاملين.

جدول رقم: (11) توزيع عينة الدراسة حسب أثناء حديثك هل تستمع الآخريين أم تركز على حديثك.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	14	77.8%
لا	1	5.60%
أحيانا	3	16.7%
النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية

الشكل رقم: (11) تمثيل عينة الدراسة حسب أثناء حديثك هل تستمع الآخريين أم تركز على حديثك



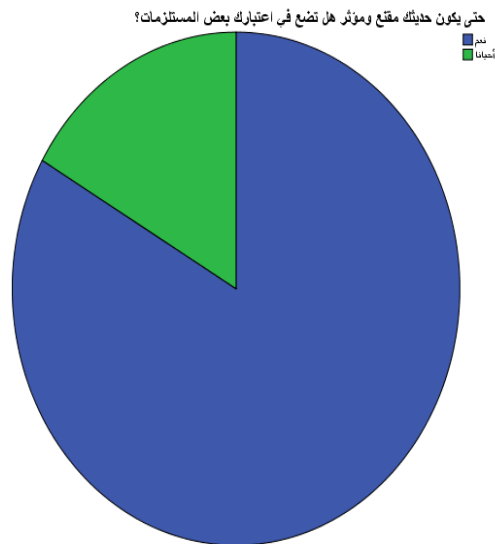
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أثناء الحديث مع الآخرين هل تستمع له أم تركز على حديثك فكانت نصف الإجابة انه "نعم" يستمعون لآخرين عند حديثهم معهم وقدرت النسبة 77,8 % ثم تليها الإجابة "أحيانا" أثناء حديثهم يستمعون لآخرين بنسبة 16,7 %، ثم تليها "لا" بنسبة 5,60 % وعليه

نستنتج أن اغلب المبحوثين أثناء حديثهم مع الآخرين يفضلون الاستماع لهم ثم الإجابة وهذا بهدف فهم ما يقوله الطرف الآخر وإحساسه بأهميته وأهمية ما يقوله مهما كان نوعه.

جدول رقم: (12) توزيع عينة الدراسة أن ما يكون مقنع ومؤثر في اعتبار بعض المستلزمات حسب رأي المبحوثين .

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	15	83.3%
لا	0	0%
أحيانا	3	16.7%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (12) تمثل عينة الدراسة أن ما يكون مقنع ومؤثر في اعتبار بعض المستلزمات حسب رأي المبحوثين .



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن نسبة المبحوثين الذين صوت على وضع في اعتبارهم بعض المستلزمات أثناء الحديث حتى يكون مقنع ومؤثر وقدرت النسبة بـ 83,3% ، وتليها "أحيانا" بنسبة 16,7% يضعون في اعتبارهم بعض المستلزمات أثناء حديثهم حتى يكون مقنع ومؤثر، وعليه

نستنتج أنه لا بد من توفر مستلزمات متعلقة بالحديث كتوظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الاستيعاب أو التعبير، فكلما تطورت مهارات التخاطب كلما تطورت العلاقات الاجتماعية فهي في النهاية وسيلة لبناء جسور التواصل.

جدول رقم: (13) توزيع عينة الدراسة وفقا لما يكون مقنعا ومؤثرا حسب رأي المبحوثين .

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
تعلم حسن الاستماع	6	3,33%
الحرص على رجع الصدى	3	7,16%
البدء بنقاط الاتفاق	2	1,11%
السيطرة على دقة الحديث	7	9,38%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (13) تمثيل عينة الدراسة وفقا لما يكون مقنعا ومؤثرا حسب رأي المبحوثين .



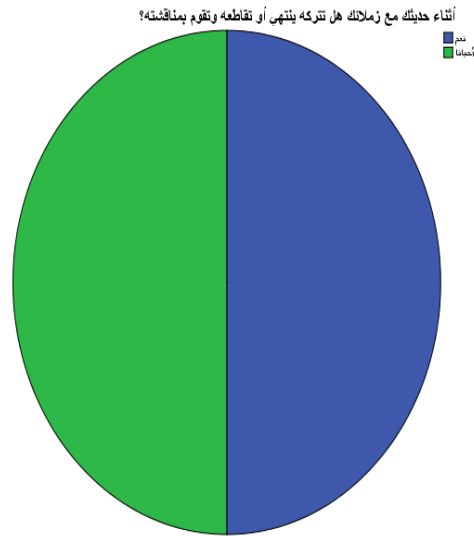
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن نسبة المبحوثين الذين تحصلوا على أعلى نسبة والتي قدرت بـ 38,9% فيما يتعلق بسيطرة على دقة الحديث ثم تليها تعلم حسن الاستماع بـ 33,3% ثم الحرص على رجع الصدى بـ 16,7% ثم في الأخير البدء بنقاط الاتفاق بـ 11,1% وعليه يمكن

القول من المستلزمات الواجب توفرها والتي ركز عليها اغلب المبحوثين هي السيطرة على دقة الحديث والغاية هنا إقناع الطرف الآخر والتأثير فيه ومعرفة اتجاه المستمعين وميولهم اتجاه فكرة أو موضوع ما مع احترام آرائهم.

جدول رقم: (14) توزيع عينة الدراسة حسب أثناء حديثك مع زملائك هل تتركه ينتهي أو تقاطعه وتقوم بمناقشته.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	9	83.3%
لا	0	0%
أحيانا	9	16.7%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (14) تمثيل عينة الدراسة حسب أثناء حديثك مع زملائك هل تتركه ينتهي أو تقاطعه وتقوم بمناقشته .



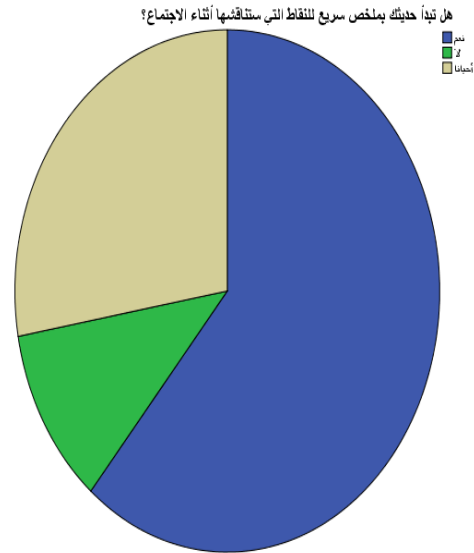
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن المبحوثين الأعلى نسبة في فيما يتعلق أثناء الحديث مع الزملاء هل يتركه ينتهي أو يقاطعه ويقوم بالمناقشة قدرت ب 83,3 % ثم تليها بنسبة 16,7 % على انه "أحيانا" عند حديثهم مع الزملاء يتركونهم ينتهون ثم يقومون بمقاطعتهم ويناقشونهم ، هذا دليل إن

هنا احترام متبادل بين الزملاء في العمل هذا من خلال تعلم حسن الاستماع لبعضهم البعض وتنمية روح المناقشة الحضارية والحوار لأن مهارة الحوار تمنح الخبرة والتميز بين الأشخاص الذين من حولك والذين يحملون نفس مهاراتك دون ذلك، وان يقرر من هو الشخص الجدير بالتحاور معه.

جدول رقم: (15) توزيع عينة الدراسة حسب هل تبدأ حديثك بملخص سريع للنقاط التي ستناقشها أثناء الاجتماع.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	11	83.3%
لا	2	0%
أحيانا	5	16.7%
المجموع	18	100%

(15) تمثيل عينة الدراسة حسب هل تبدأ حديثك بملخص سريع للنقاط التي ستناقشها أثناء الاجتماع.



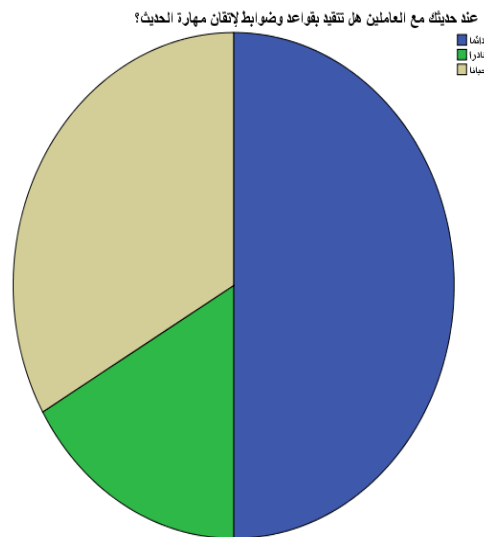
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن نسبة المبحوثين الذين يرون أنهم عند البدء في الحديث يضعون ملخصات سريعة للنقاط التي ستناقش أثناء الاجتماع والتي قدرت نسبتها بـ 83,3% ثم تليها بنسبة 16,7% على أنهم "أحيانا" وعليه نلاحظ انه لنجاح أي اجتماع لا بد من تقديم سريع وملخص لأهم

النقاط التي ستناقش داخل الاجتماع حتى يفهم الأعضاء مجريات الموضوع والاستعداد للمشاركة والمناقشة، كذلك الإعلان عن الهدف من عقد الاجتماع وعرض المعلومات بوضوح حتى يفهمها الجميع

جدول رقم: (16) توزيع عينة الدراسة حسب عند حديثك مع العاملين هل تتقيد بقواعد وضوابط لإتقان مهارة الحديث.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	9	83.3%
لا	3	0%
أحيانا	6	16.7%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (16) تمثيل عينة الدراسة حسب عند حديثك مع العاملين هل تتقيد بقواعد وضوابط لإتقان مهارة الحديث .



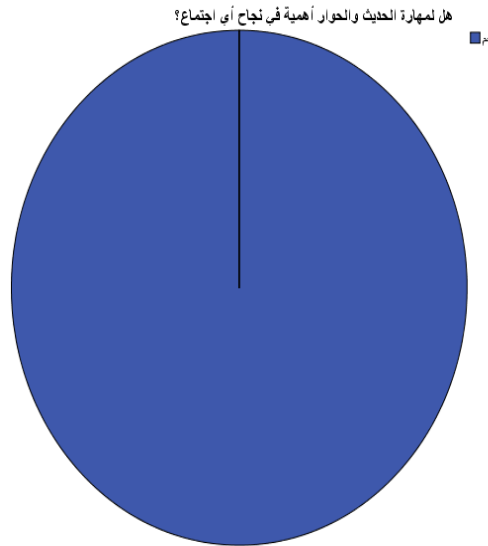
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن نسبة الذين يتقيدون بقواعد وإتقان مهارة الحديث أثناء حديثهم مع العاملين احتلت المرتبة الأعلى والتي قدرت بـ 83,3% ثم تليها "أحيانا بنسبة 16,7%

على أنهم يتقيدون بضوابط وقواعد أثناء الحديث مع العاملين، فنلاحظ هنا حتى يتقن القائد الإداري مهارة الحديث لابد من قواعد أو ضوابط أن يتعلمها حتى يكون لحديثه معنى وان يحسن ما يقوله لان هذا يجعل لكلماته واقعا مؤثرا بخلاف الكلمات الباردة التي تخلو من الإحساس.

جدول رقم: (17) توزيع عينة الدراسة حسب هل لمهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	18	%100
لا	0	%0
أحيانا	0	%0
المجموع	18	%100

الشكل رقم: (17) تمثيل عينة الدراسة حسب هل لمهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع .



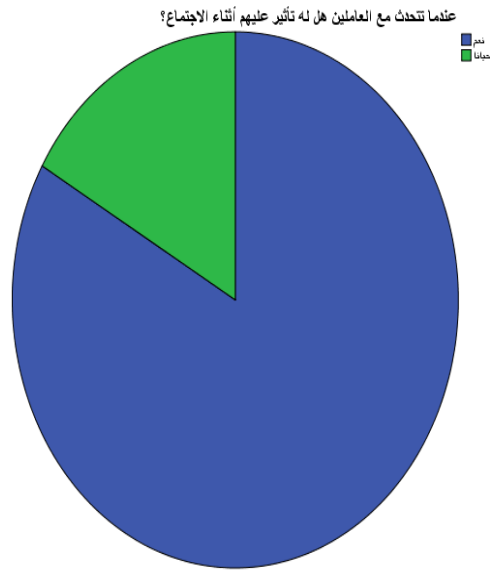
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن لمهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع والتي قدرت بنسبة 100% ونستنتج من هنا إن اغلب المبحوثين يرون ويشعرون بأهمية الحوار والحديث في إنجاح أي اجتماع فهي بدورها تتيح الفرصة لمعرفة ردود الأفعال وتقوية الابتكار وتشجيعه ويصبح أعضاء المنظمة أكثر انفتاح من خلال الاتصالات الشفهية لأنها وسيلة علاجية تساعد في حل الكثير من المشكلات.

المحور الثالث: فعالية و تأثير مهارة الحديث لدى القائد الإداري على العاملين أثناء الاجتماع.

جدول رقم: (18) توزيع عينة الدراسة حسب عندما تتحدث مع العاملين هل له تأثير عليهم أثناء الاجتماع.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	15	%83.3
لا	0	%0
أحيانا	3	%3
المجموع	18	%100

الشكل رقم: (18) تمثيل عينة الدراسة حسب عندما تتحدث مع العاملين هل له تأثير عليهم أثناء الاجتماع .

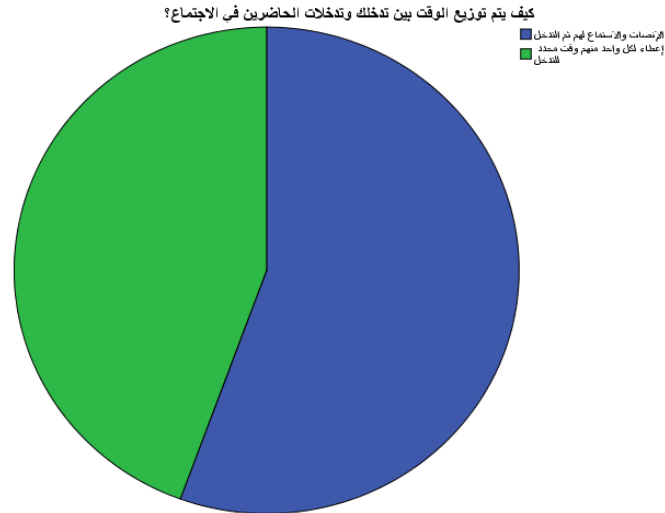


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه عند حديث القائد الإداري مع العاملين يؤثر عليهم أثناء الاجتماع والتي كانت ب"نعم" بنسبة %83.3، وتليها "أحيانا" 3 بنسبة %16.7، وعليه نستنتج أن للقائد الإداري دور فعال داخل الاجتماع من خلال كونه الانعكاس الفعلي لشخصيته وانتقاءه للكلمات المعبرة والمؤثرة في المستمع حتى يتمكن من الحصول على مكانة ونفوذ وهيبة كقائد مؤثر أثناء الاجتماع.

جدول رقم: (19) توزيع عينة الدراسة حسب كيف يتم توزيع الوقت بين تدخلك وتدخلات الحاضرين في الاجتماع.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
الإنصات والاستماع لهم ثم التدخل	10	55.6%
مقاطعتهم أثناء حديثهم	0	0%
إعطاء لكل واحد منهم وقت محدد للتدخل	8	44.4%
أخذ كل الوقت لتدخلك	0	0%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (19) تمثيل عينة الدراسة حسب كيف يتم توزيع الوقت بين تدخلك وتدخلات الحاضرين في الاجتماع

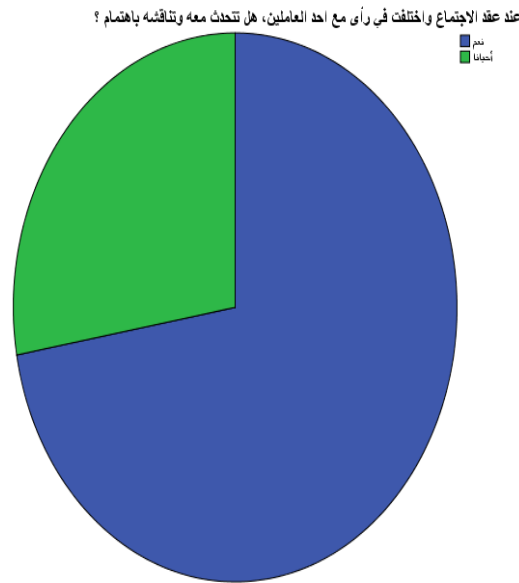


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه يتم توزيع الوقت بين تدخلك وتدخلات الحاضرين في الاجتماع، حيث نرى أن نسبة الإنصات والاستماع لهم ثم التدخل قدرت بنسبة 55.6%، ثم تليها إعطاء لكل واحد منهم وقت محدد للتدخل بنسبة 44.4%، فنلاحظ هنا لنجاح أي اجتماع لابد من تقسيم الأدوار على جميع الأعضاء حيث نرى أن اغلب المبحوثين يقومون بالإنصات والاستماع لوجهات النظر المختلفة في كل موضوع ثم اتخاذ القرارات المناسبة بالإجماع وبشكل يشجع المشاركة.

جدول رقم: (20) توزيع عينة الدراسة حسب عند عقد الاجتماع واختلفت في رأي مع أحد العاملين هل تتحدث معه وتناقشه.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	13	%72.2
لا	0	%0
أحيانا	5	%27.8
المجموع	18	%100

الشكل رقم: (20) تمثيل عينة الدراسة حسب عند عقد الاجتماع واختلفت في رأي مع أحد العاملين، هل تتحدث معه وتناقشه .

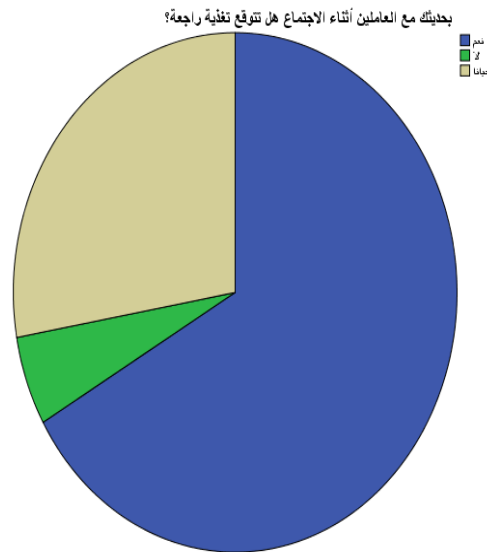


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عند عقد أي اجتماع واختلفت في الرأي مع أحد العاملين هل تقوم بمناقشته باهتمام، فكانت اغلب الإجابات ب"نعم" أتحدث معه باهتمام والتي قدرتها النسبة %72.2، ثم تليها "أحيانا" بنسبة %27.8، وعليه نلاحظ إنه مهما اختلفنا في الآراء والقرارات عند حديثنا مع العاملين لابد من المناقشات الايجابية للوصول واحترام الآراء بهدف الخروج بقرار صائب .

جدول رقم: (21) توزيع عينة الدراسة حسب بحديثك مع العاملين أثناء اجتماع هل تتوقع تغذية راجعة.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
نعم	12	%66.7
لا	1	%5.6
أحيانا	5	%27.8
المجموع	18	%100

الشكل رقم: (21) تمثيل عينة الدراسة حسب بحديثك مع العاملين أثناء اجتماع هل تتوقع تغذية راجعة .



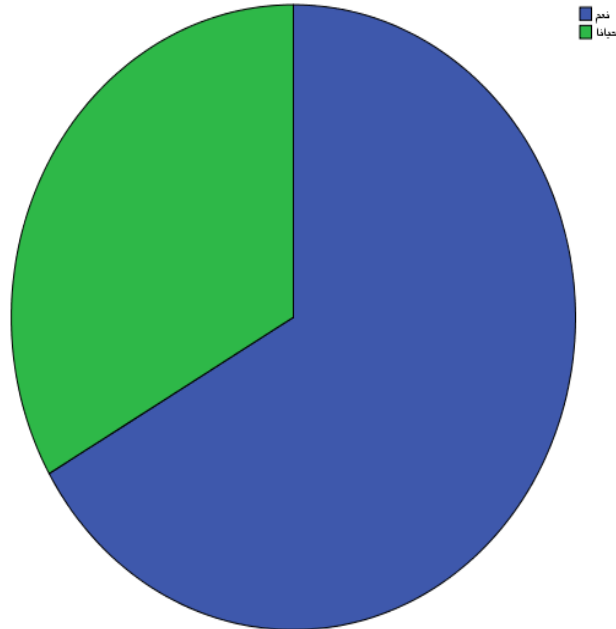
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بحديثك مع العاملين أثناء اجتماع هل تتوقع تغذية راجعة، وكانت اغلب الإجابات "نعم" أتوقع والتي قدرت بنسبة %66.7، تليها "أحيانا" بنسبة %27.8. في الأخير "لا" أتوقع بنسبة %5.6 وعليه نستنتج إنه لنجاح أي اجتماع لابد من معرفة اتجاهات العاملين وأرائهم حول موضوع الاجتماع حتى نتوقع منهم استجابة ورجع صدق.

جدول رقم: (22) توزيع عينة الدراسة حسب هل كانت مشاركة الأعضاء فاعلة وذات فائدة في صنع القرار وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع .

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	7,66%
لا	6	3,33%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (22) تمثيل عينة الدراسة حسب هل كانت مشاركة الأعضاء فاعلة وذات فائدة في صنع القرار وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع .

هل كانت مشاركة الأعضاء فاعلة وذات فائدة في صنع القرارات وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع؟



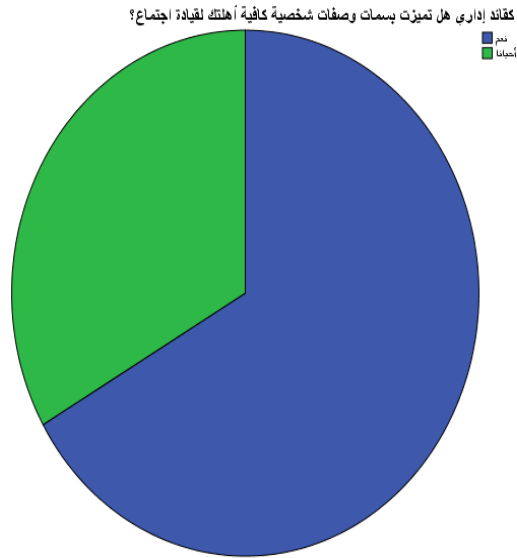
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن نسبة المبحوثين الذين اجابو أن في مشاركة الأعضاء الفاعلة وذات فائدة في صنع القرارات وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع قدرت بـ 66,7 %، ثم تليها 33,3 % التي كانت إجابتهم بـ "لا" وعليه نلاحظ أن لمشاركة الأعضاء وتقديم مقترحات فعالة في نجاح الاجتماع من خلال اكتساب الخبرات وتدريب القيادات الصغيرة والعمل على تهيئتها مستقبلاً، والاستفادة بشكل كبير من خبرات المختصين.

جدول رقم: (23) توزيع عينة الدراسة كقائد إداري هل تميزت بسمات وصفات شخصية كافية أهلتك لقيادة اجتماع.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
--------	-------	----------------

نعم	12	66.7%
لا	0	0%
أحيانا	6	33.3%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (23) تمثيل عينة الدراسة حسب كقائد إداري هل تميزت بسمات وصفات شخصية كافية أهلتك لقيادة اجتماع .



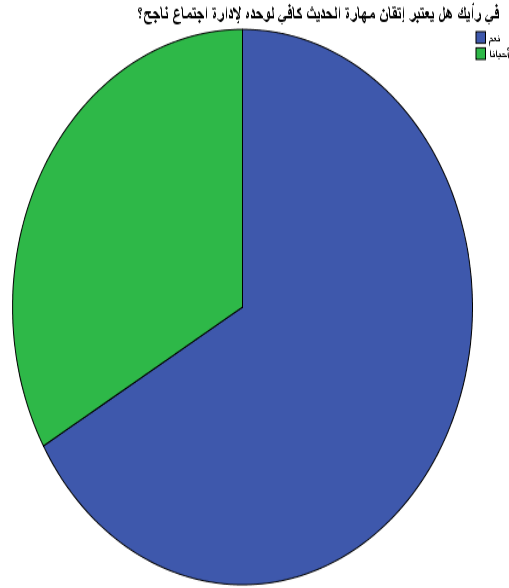
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه كقائد إداري هل تميزت بسمات وصفات شخصية كافية أهلتك لقيادة اجتماع، وكانت اغلب الإجابات "بنعم" بنسبة 66.7%، ثم تليها "أحيانا" بنسبة 33.3% و عليه نلاحظ أن اغلب المبحوثين يؤكدون أنهم مؤهلون لقيادة اجتماع لأنهم لهم الحق في إدارة الاجتماع لأنهم قادرين على تحمل المسؤولية وحل المشكلات التي تواجههم أثناء الاجتماع .

جدول رقم: (24) توزيع عينة الدراسة في رأيك هل يعتبر إتقان مهارة الحديث كافي لوحدة لإدارة اجتماع ناجح.

الخبرة	العدد	النسبة
نعم	12	66.7%
لا	0	0%

أحيانا	6	33.3%
المجموع	18	100%

الشكل رقم: (24) تمثيل عينة الدراسة حسب في رأيك هل يعتبر إتقان مهارة الحديث كافي لوحدة لإدارة اجتماع ناجح .



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه هل يعتبر إتقان مهارة الحديث كافي لوحدة لإدارة اجتماع ناجح، وكانت اغلب إجابات المبحوثين "نعم" بنسبة 66.7%، تليها "أحيانا" بنسبة 33.3%، وفي الأخير "لا" بنسبة 11.1% وعليه نستنتج أن لمهارة الحديث أهمية ودور كبير في إيصال أفكارنا للآخرين أو لزملائنا في العمل وهذا بطبيعة الحال يشعر اغلب القادة الإداريين بمدى أهميتهم وقربهم من عملية اتخاذ القرارات ومضاعفة الجهود على اكتساب وإتقان مهارة الحديث.

الجدول (25) يوضح العلاقة بين المتغيرات وصعوبات المتحدث داخل الاجتماع

المجموع	هل تعاني صعوبة أثناء التحدث داخل الاجتماع؟			المتغيرات الإيجابية		
	أحيانا	نادرا	دائما			
3	0	2	1	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
7%،16	0%	1%،11	6%،5	% النسبة المئوية		
13	5	8	0	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2%،72	8%،27	4%،44	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	7	10	1	التكرار	المجموع	
100%	9%،38	6%،55	6%،5	% النسبة المئوية		
6	0	5	1	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	0%	8%،27	6%،5	% النسبة المئوية		
8	3	5	0	التكرار	جامعي	
4%،44	7%،16	8%،27	0%	% النسبة المئوية		
4	4	0	0	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	7	10	1	التكرار	المجموع	
100%	9%،38	6%،55	6%،5	% النسبة المئوية		
13	2	10	1	التكرار	5 سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	1%،11	6%،55	6%،5	% النسبة المئوية		
3	3	0	0	التكرار	10 سنوات	
7%،16	7%،16	0%	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	7	10	1	التكرار	المجموع	
100%	9%،38	6%،55	6%،5	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

من خلال تحليلنا لنتائج في الجدول أعلاه نلاحظ إن الفئة التي تتحصر بين 30 إلى 40 سنة، هي الفئة التي اختارت "نادرا" بنسبة 72,2% ، والفئة العمرية التي اقل من 30 سنة كان خيارها 16,7% أما الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة كان خيارها "أحيانا"، وهذا مايدفعنا بالقول أن الفئة العمرية التي ما بين 40 إلى 50 سنة فهي اقل فئة تجد صعوبة في التحدث أثناء الاجتماع ، على عكس الفئة من 30 إلى 40 وهذا ما يقودنا إلى القول أن متغير السن له دور كبير في اكتساب مهارات ومعارف وزيادة الرصيد المعرفي خلال سنوات العمل، فالفئات الثلاثة اختلفت اختياراتهم من خلال نوع الصعوبات التي يتعرض لها أثناء الاجتماع.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

من خلال بيانات الجدول أعلاه اتضح لنا أن نصف أفراد العينة بنسبة 44,4% دو المستوى الجامعي يرون انه "نادرا" يوجد صعوبة في التحدث، وهذا من خلال معرفتهم وممارستهم لمهارة التحدث بطلاقة مع رؤوسهم أثناء الاجتماع على عكس مستوى الثانوي الذي كان بنسبة 33,3% الذين يرون انه "أحيانا " هناك صعوبة في التحدث، في حين انخفضت النسبة وقدرت 22,2% للمبجوثين الذين اكدووب "دائماً"، وهذا مايدفعنا القول انه كلما زاد المستوى التعليمي زادت العملية الاتصالية خاصة مهارة الحديث وتطبيقها واستغلالها أحسن استغلال أثناء الاجتماع لتخلص من الصعوبات والعراقيل التي تواجه القائد الإداري.

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

فمن خلال نفس بيانات الجدول أعلاه اتضح لنا أن المدة من 5 سنوات خبرة كانت نسبة تصويتهم بنسبة 72,2% فهم يرون إنه "نادرا" مايجدون صعوبة في التحدث أثناء الاجتماع، ثم تليها نسبة 16,7% للمدة المحصورة من 5 إلى 10 سنوات ثم من 11 فما فوق بنسبة 11,1% ، وهذا مايقودنا للقول أن نقص الخبرة المهنية ليس له علاقة في صعوبات التي يجدها المتحدث أثناء الاجتماع في المؤسسة على الرغم من قلة مدة العمل وهذا راجع لثقة المبحوثين بأنفسهم واستعدادهم الكامل لمواجهة أي صعوبة سواء في المنظمة أو داخل الاجتماع.

الجدول (26) يوضح العلاقة بين المتغيرات والصعوبات

المجموع	فيما تتمثل هذه الصعوبات :			المتغيرات	
	عدم التحكم في حركة يدي أثناء حديثي مع العاملين	أجد صعوبة في الحديث أمام مجموعة كبيرة من الناس	أجد صعوبة في التعبير عن أفكاري	الإجابة	المتغيرات
3	0	1	2	التكرار	أقل من 30 سنة
7%،16	0%	6%،5	1%،11	% النسبة المئوية	
13	5	5	3	التكرار	
2%	8%،27	8%،27	7%،16	% النسبة المئوية	من 30 إلى 40 سنة
2	1	1	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة
1%،11	6%،5	6%،5	0%	% النسبة المئوية	
18	6	7	5	التكرار	المجموع
100%	3%،33	9%،38	8%،27	% النسبة المئوية	
6	0	2	4	التكرار	ثانوي
3%،33	0%	1%،11	2%،22	% النسبة المئوية	
8	4	4	0	التكرار	المستوى الجامعي
4%،44	2%،22	2%،22	0%	% النسبة المئوية	
4	2	1	1	التكرار	دراسات عليا
2%،22	1%،11	6%،5	6%،5	% النسبة المئوية	

				المئوية		
18	6	7	5	التكرار	المجموع	
100%	3%،33	9%،38	8%،27	% النسبة المئوية		
13	3	6	4	التكرار	5 سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	7%،16	3%،33	2%،22	% النسبة المئوية		
3	2	0	1	التكرار	10 سنوات	
7%،16	1%،11	0%	6%،5	% النسبة المئوية		
2	1	1	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	6%،5	6%،5	0%	% النسبة المئوية		
18	6	7	5	التكرار	المجموع	
100%	3%،33	9%،38	8%،27	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

يتضح لنا جلياً من خلال النتائج المدونة في الجدول أن نسبة 72،2 % هي الفئة البارزة من 30 إلى 40 سنة، تلتها الفئة العمرية أقل من 30 سنوات كانت نسبتها 16،7 % ، في حين صوتت الفئة العمرية التي ما بين من 40 إلى 50 سنة بنسبة 11،1 % ، نلاحظ أن الفئة التي تنحصر من 30 إلى 40 هي أكثر فئة صوتت على أنها تجد صعوبة في الحديث أمام مجموعة كبيرة من الناس

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال البيانات الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي احتل المرتبة الأولى بنسبة 44،4 % في إيجادهم صعوبة في التحدث أمام مجموعة كبيرة من الناس، وهذا دليل أن المستوى الجامعي يمارس العملية الاتصالية فعلاً في حين المستوى الثانوي قدرت النسبة بـ 33،3 % ونسبة دراسات العليا بـ 22،2 %، وهذا لا يعني أن المستويين الثانوي ودراسات العليا لا يجدان صعوبة في التحدث أثناء الاجتماع مع مرؤوسيهـم.

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نصف أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 72,2 % للفترة من 5 سنوات خبرة مهنية يجدون صعوبة في الحديث أمام مجموعة كبيرة من الناس، ونسبة 33,3% لا يستطيعون التحكم في حركة أيديهم أثناء الحديث مع العاملين، أما فيما يخص الفترة من 11 فما فوق كانت نسبة تقدر بـ 11,1% و التي كانت إجاباتهم أنهم لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم وأرائهم، فنلاحظ هنا انه كلما زادت الخبرة و الأقدمية في العمل اختلفت الصعوبات بين مختلف الفئات أثناء الاجتماع وهذا راجع لرغبته في التغلب على الصعوبات بعدم الارتباك والهدوء.

الجدول (27) يوضح العلاقة بين المتغيرات واللغة الموظفة في الحديث

المجموع	ما هي اللغة التي توظفها في الحديث؟				المتغيرات		
	خليط بين العربية والأجنبية	أجنبية	العامية	الفصحى			
3	0	0	0	3	السن	اقل من 30 سنة	التكرار
7%،16	0%	0%	0%	7%،16			% النسبة المئوية
13	0	3	7	3			التكرار
2%،72	0%	7%،16	9%،38	7%،16	من 30 إلى 40 سنة	% النسبة المئوية	التكرار
2	2	0	0	0	من 40 إلى 50 سنة	% النسبة المئوية	التكرار
1%	1%	0%	0%	0%	المجموع	المجموع	% النسبة المئوية
18	2	3	7	6			التكرار
100%	1%	7%،16	9%،38	3%،33			% النسبة المئوية
6	0	0	0	6	المستوى التعليمي	ثانوي	التكرار
3%،33	0%	0%	0%	3%،33			% النسبة المئوية
8	0	1	7	0			التكرار
4%،44	0%	6%،5	9%،38	0%	جامعي	% النسبة المئوية	التكرار
4	2	2	0	0	المجموع	دراسات عليا	التكرار
2%،22	1%،11	1%،11	0%	0%			% النسبة المئوية
18	2	3	7	6			التكرار
100%	1%،11	7%،16	9%،38	3%،33	% النسبة المئوية		

					المئوية		
13	0	0	7	6	التكرار	5سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	0%	0%	9%،38	3%،33	% النسبة المئوية		
3	0	3	0	0	التكرار	10سنوات	
7%،16	0%	7%،16	0%	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	0%	0%،0	% النسبة المئوية		
18	2	3	7	6	التكرار	المجموع	
100%	1%،11	7%،16	9%،38	3%،33	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

نستخلص من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة من 30 إلى 40 سنة و التي قدرت نسبتها بـ 72،2% يؤكدون أن اللغة التي يوظفونها هي العامية، ثم تليها الفئة اقل من 30 سنة بنسبة 16،7% الذين يؤكدون أن اللغة التي يوظفونها هي الفصحى، وأخر نسبة من 40 إلى 50 سنة اجابوا أن اللغة الموظفة هي الأجنبية ومنهم ما هو خليط بين عربي وأجنبي، وهذا يقودنا للقول أن متغير السن لا يؤثر على اللغات الموظفة أثناء الاجتماع وان المبحوثين هم الذين يتحكمون في درجة حديثهم ونوع اللغة التي تساعدهم في إيصال أفكارهم لمؤوسيتهم.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

تبعاً لنتائج المذكورة في الجدول أعلاه نستنتج أن أعلى نسبة كانت لمستوى الجامعي بنسبة 44،4% ثم تليها مستوى جامعي بنسبة 33،3% ثم يليها الدراسات العليا بنسبة 22،2%، هنا يمكننا القول انه كلما تحسن المستوى التعليمي وزاد تحسنت اللغات لدى القادة الإداريين وزادت الثقة بينهم وبين مؤوسيتهم وهذا مانراه في الاختلاف بين الفئات الثلاثة من خلال اللغات الموظفة أثناء الاجتماع.

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

نستخلص من خلال بيانات الجدول إن الفترة من 5 سنوات خبرة في العمل لها اعلي نسبة في ما يخص اللغات التي يوظفها اغلب القادة في حديثهم و التي قدرت بنسبة 72,2%، وهذا يقودنا لتجربتهم المتكررة في الحديث بطلاقة مع مرؤوسيههم وعدم وجود أي صعوبات في توظيفهم للغات أثناء حديثهم في الاجتماع، ثم تلتها الفترة الممتدة من 10 سنوات والتي كانت نسبتها 16,7% وآخر نسبة للمبحوثين الذين مدة خبرتهم من 11 فما فوق، إلأننا نستنتج أن اغلب اللغات الموظفة عامية وفصحى وانعدام اللغات الأجنبية بشكل كبير أثناء الاجتماع لان نوع الموضوع هو الذي يفرض علينا نوع اللغة التي نوظفها مع مراعاة إن تكون بسيطة ومفهومة حتى تصل أفكار القائد للمستمعين.

الجدول(28) يوضح العلاقة بين المتغيرات والتحضير والتخطيط السليم قبل التحدث مع العاملين

المجموع	هل تقوم بالتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع العاملين؟			المتغيرات		
	أحيانا	نادرا	دائما	الإجابة		
3	0	0	3	التكرار	اقل من 30سنة	السن
7%،16	0%	0%	7%،16	% النسبة المئوية		
13	8	1	4	التكرار	من 30الى40سنة	
2%،72	4%،44	6%،5	2%،22	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 40الى50سنة	
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	10	1	7	التكرار	المجموع	
100%	6%،55	6%،5	9%،38	% النسبة المئوية		
6	0	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	0%	0%	3%،33	% النسبة المئوية		

8	6	1	1	التكرار	جامعي	المجموع
4%،44	3%،33	6%،5	6%،5	% النسبة المئوية		
4	4	0	0	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	10	1	7	التكرار		
100%	60%،55	60%،5	90%،38	% النسبة المئوية		
13	5	1	7	التكرار	5 سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	8%،27	6%،5	9%،38	% النسبة المئوية		
3	3	0	0	التكرار	10 سنوات	
7%،16	7%،16	0%	0%،0	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	10	1	7	التكرار	المجموع	
100%	6%،55	6%،5	9%،38	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

نلاحظ من خلال معطيات الجدول إن نسبة 72،2% للفئة العمرية المحصورة بين 30 و40 سنة أنهم "أحياناً" يقومون بالتحضير والتخطيط قبل التحدث مع العاملين، ثم تليها الفئة الأقل من 30 سنة والتي قدرت نسبتها ب 7،16% والذين اجابوا أنهم "دائماً" يخططون ويقوم بالتحضير قبل التحدث مع العاملين، ثم تليها الفئة المحصورة بين 40 و50 سنة التي كانت نسبتها مقدرة ب 1،11% والتي كانت إجابتهم "نادراً" ، فيمكننا القول هنا أن مستوى السن يلعب دور مهم في التفاعل و التواصل بين القادة والمرؤوسين ويكون هناك احترام متبادل بينهم سواء كان قبل الحديث أو بعده، أما بالنسبة للمبحوثين

الدين أجابوا أنهم نادرا مايقومون بالتخطيط قبل الحديث ممكن أن يرجع لنوع الحديث وجديته أو غير مهم.

ثانيا: من حيث المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 44,4% من أفراد العينة دو مستوى جامعي في بعض الأحيان يحضرون ويخططون قبل التحدث مع العاملين واكتسابهم مهارة الحديث ويمارسونها إثناء الاجتماع، في حين المستوى الثانوي كذلك يحضرون ويخططون قبل التحدث إلا أنها بنسبة اقل، ثم تليها الدراسات العليا لكن بنسبة ضعيفة 22,2% التي كانت إجابتهم ب "نادرا"، وهذا دليل لنوعية وطبيعة الحديث ادا كان يحتاج لتحضير أم لا.

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال المعطيات أعلاه إن الفترة من 5 سنوات خبرة في العمل لها أعلى نسبة التي قدرت 72,2% في التحضير والتخطيط وهذا راجع للممارسة والتدريب على مهارة الحديث ومحاولة اكتسابها والتخطيط المسبق لها، أما الفترة المحصورة بين 10 سنوات فقدت النسبة ب 16,7% وهذا دليل على درجة التقدير والاحترام والتفهم لبعضهم لبعض للوصول إلى نتائج ايجابية وقرارات سليمة إثناء الاجتماع، أما عن الفترة من 11 فما فوق والتي كانت نسبتها 11,1%، وعليه نلاحظ انه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل قل التحضير والتخطيط للحديث وزاد التفاعل والتفاهم بين القادة والعاملين.

الجدول (29) يوضح العلاقة بين المتغيرات وطبيعة الحديث مع العاملين بعبارات مفهومة وسرعة مناسبة لهم.

المجموع	هل تتحدث مع العاملين بعبارات مفهومة وسرعة مناسبة لهم؟		المتغيرات الإجابة		
	لا	نعم			
3	0	3	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
7%،16	0%	7%،16	% النسبة المئوية		
13	1	12	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2%،72	6%،5	7%،66	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1%،11	11%،1	0%	% النسبة المئوية		
18	3	15	التكرار	المجموع	
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	0%	3%،33	% النسبة المئوية		
8	0	8	التكرار	جامعي	
4%،44	0%	4%،44	% النسبة المئوية		
4	3	1	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	7%،16	6%،5	% النسبة المئوية		

18	3	15	التكرار	المجموع
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية	
13	0	13	التكرار	الخبرة المهنية
2%،72	0%	2%،72	% النسبة المئوية	
3	1	2	التكرار	
7%،16	6%،5	1%،11	% النسبة المئوية	10سنوات
2	2	0	التكرار	من 11 فما فوق
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية	
18	3	15	التكرار	المجموع
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية	

أولاً: من حيث السن

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن الفئة العمرية المحصورة في 30 إلى 40 سنة كانت النسبة تقدر بـ 72،2%، ثم تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 16،7%، وأخيراً الفئة من 40 إلى 50 سنة، ما يلاحظ هنا أن معظم إجابات المبحوثين كانت "نعم" لأن عباراتهم مع العاملين كانت مفهومة وبسرعة مناسبة ووجود انسجام وتفاهم بينهم .

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي تقدر النسبة بـ 44،4%، ثم تليها نسبة 33،3% في المستوى الثانوي، ثم انخفضت في الدراسات العليا بنسبة 22،2%، ويمكننا القول أن دو المستوى الجامعي لديهم روح المسؤولية والإحساس والشعور بالآخرين والعاملين عند التحدث معهم بلغة معقدة غير مفهومة أو مناسبة.

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

نستنتج من خلال النتائج في الجدول، نلاحظ أن المبحوثين من 5 سنوات كانت نسبة تقدر ب 72,2 %، ثم تليها 10 سنوات بنسبة 16,7 %، ثم تليها من 11 فما فوق خبرة، فملاحظ هنا أن المبحوثين الذين لديهم خبرة 5 سنوات برغم من قصر خبرتهم في العمل إلا أنهم يحاولون اكتساب خبرات جديدة كمهارة الحديث ومحاولة ممارستها مع العاملين من خلال التحدث معهم بطريقة ومفهومة وغير معقدة.

الجدول (30) يوضح العلاقة بين المتغيرات وأهم التقنيات التي نعزز الحديث مع المرؤوسين.

المجموع	ما أهم التقنيات التي تعزز حديثك مع المرؤوسين؟			المتغيرات الإيجابية		
	مضمون الحديث	نبرة ونغمة الصوت	الاتصال البصري	التكرار	% النسبة المئوية	المتغيرات الإيجابية
3	0	1	2	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
7%,16	0%	6%,5	1%,11	% النسبة المئوية		
13	13	0	0	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2%,72	2%,72	0%	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1%,11	1%,11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	15	1	2	التكرار		المجموع
100%	3%,83	6%,5	1%,11	% النسبة المئوية		
6	3	1	2	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%,33	7%,16	6%,5	1%,11	% النسبة المئوية		
8	8	0	0	التكرار	جامعي	
4%,44	4%,44	0%	0%	% النسبة المئوية		

				المئوية		
4	4	0	0	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	15	1	2	التكرار	المجموع	
100%	3%،83	6%،5	1%،11	% النسبة المئوية		
13	10	1	2	التكرار	5سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	6%،55	6%،5	1%،11	% النسبة المئوية		
3	3	0	0	التكرار	10سنوات	
7%،16	7%،16	0%	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	15	1	2	التكرار	المجموع	
100%	3%،83	6%،5	1%،11	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حازت على نسبة قدرت بـ 72,2%، اجابو المبحوثين على أهم التقنيات التي تعزز حديثهم مع المرؤوسين أنهم يهتمون بمضمون الحديث، ثم تليها اقل من 30 سنوات التي قدرت بنسبة 16,7%، من خلال الاتصال البصري، ثم تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة التي كانت نسبتها 11,1%، ومن أهم التقنيات التي تعزز حديثهم نبرة وغمزة الصوت، اذن ما يمكن قوله إنه مهما اختلفت الأعمار اختلفت التقنيات التي تساعدنا تحقيق أهدافنا وإيصال أفكارنا للآخرين.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن دو المستوى الجامعي قدرت نسبتهم بـ 44,4%، عند استخدامهم لتقنيات تعزز حديثهم مع المرؤوسين وتليها دو المستوى الثانوي بنسبة 33,3%، وأخيراً دراسات عليا بنسبة 22,2%، وعليه كلما كان المستوى عالي كلما كانت العملية الاتصالية سهلة ومضمون الحديث بسيط.

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن المبحوثين الذين خبرتهم من 5 سنوات تقدر نسبتهم بـ 72,2% لديهم تقنيات تعزز حديثهم مع المرؤوسين ثم تليها 10 سنوات بنسبة 16,7%، وأخيراً 11 فمافوق التي تقدر النسبة بـ 11,1% اذن مايمكن قوله أن المبحوثين الذين خبرتهم من 5 سنوات برغم من قصرها إلا أنهم يسعون إلى اختيار تقنيات متطورة لتطوير تقنية مهارة الحديث مع المرؤوسين وتعزيزها لإعطاء نتائج ايجابية من خلال التجارب التي مروبها داخل المؤسسة.

الجدول (31) يوضح العلاقة بين المتغيرات والمهارات التي توظف مع مهارة الحديث التي تساعد في إدارة الاجتماع.

المجموع	ما هي المهارات التي توظفها مع مهارة الحديث التي تساعدك في إدارة الاجتماع؟		المتغيرات الإجابة		
	الاستماع	الكتابة	التكرار	النسبة المئوية	المتغيرات
3	0	3	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
7%،16	0%	7%،16	% النسبة المئوية		
13	1	12	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2%،72	6%،5	7%،66	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		
18	3	15	التكرار		المجموع
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	0%	3%،33	% النسبة المئوية		
8	0	8	التكرار	جامعي	
4%،44	0%	4%،44	% النسبة المئوية		
4	3	1	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	7%،16	6%،5	% النسبة المئوية		

			المئوية		
18	3	15	التكرار	المجموع	
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية		
13	0	13	التكرار	5سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	0%	2%،72	% النسبة المئوية		
3	1	2	التكرار	10سنوات	
7%،16	6%،5	1%،11	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 11 فما فوق	
10%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		
18	3	15	التكرار	المجموع	
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

يتضح لنا جلياً من خلال النتائج في الجدول أن الفئة العمرية المنحصرة من 30 إلى 40 سنة والتي قدرت نسبتها 72،2%، وكانت نتيجة تصويتهم على المهارات التي يوظفونها مع مهارة الحديث التي تساعد في إدارة الاجتماع واغلب المبحوثين اكدوا أن الاستماع هي المهارة الموظفة والمساعدة في إدارة الاجتماع، وتليها الفئة من 30 سنة والتي كانت نسبتها 16،7%، وفي الأخير الفئة المحصورة بين 40 إلى 50 سنة و قدرت نسبتها ب11،1%، وعليه يمكننا القول أن خيار الفئة المنحصر من 30 إلى 40 سنة كان خيار قوي بالنسبة للفئات الأخرى و أن للسن دور في اختيار المهارة المناسبة التي تساعد في إدارة أي اجتماع، وعليه يجب أن تكون مستمع جيد حتى تستطيع أن تكون متحدث لبق.

ثانيا: من حيث المستوى التعليمي

تبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي كانت لهم المرتبة الأولى بنسبة قدرت 44,4%، في أن الاستماع هو المهارة الموظفة مع مهارة الحديث التي تساعدهم في إدارة الاجتماع، في حين دو المستوى الثانوي والدراسات العليا كان إجابتهما أن الكتابة هي الوسيلة أو المهارة المساعدة مع مهارة الحديث في إدارة الاجتماع، وعليه يمكننا القول أن للمستوى التعليمي دور مهم في تحسين مهاراتنا وتحقيق أهدافنا وأهداف المؤسسة ككل وذلك من خلال تطوير مهارات الاتصال لتسهيل العمل وإدارة أي اجتماع بنجاح وهذا راجع للفرد وحاجته الملحة لتوظيف المهارة المناسبة التي تساعده على الفهم .

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

نستنتج من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذي تتحصر مدة خبرتهم في العمل من 5 سنوات والتي قدرت نسبتها ب 72,2%، ثم تليها من 5 الى 10 سنوات قدرت النسبة ب 16,7%، ثم تلتها من 11 فمافوق بنسبة 11,10%، وعليه يمكننا القول أن عامل الأقدمية لا يتأثر بنوع المهارة الموظفة التي تساعد في إدارة الاجتماع و التي تساعد مهارة الحديث، فالمبحوثين اقل خبرة من 5 سنوات على الرغم من مدة خبرتهم قصيرة فإنهم يسعون لتطبيق مهارات اتصالية تساعدهم في فهم بعضهم البعض أثناء إدارة الاجتماع.

الجدول (32) يوضح العلاقة بين المتغيرات وأثناء الحديث هل تستمع لآخرين أم تركز على حديثك.

المجموع	أثناء حديثك هل تستمع لآخرين أم تركز على حديثك؟			المتغيرات		
	أحيانا	لا	نعم	الإجابة		
3	0	0	3	التكرار	اقل من 30 سنة	السن
7،16%	0%	7،16%	% النسبة المنوية			
13	1	1	11	التكرار	من 30 الى 40 سنة	
2،72%	6،5%	6،5%	1،61%	% النسبة المنوية		
2	2	0	0	التكرار	من 40 الى 50 سنة	
1،11%	1،11%	0%	0%	% النسبة		

				المئوية			
18	3	1	14	التكرار	المجموع		
100%	7%،16	6%،5	8%،77	% النسبة المئوية			
6	0	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي	
3%،33	0%	0%	3%،33	% النسبة المئوية			
8	0	0	8	التكرار	جامعي		
4%،44	0%	0%	4%،44	% النسبة المئوية			
4	3	1	0	التكرار	دراسات عليا		
2%،22	7%،16	6%،5	0%	% النسبة المئوية			
18	3	1	14	التكرار	المجموع		
100%	7%،16	6%،5	8%،77	% النسبة المئوية			
13	0	0	13	التكرار	5 سنوات	الخبرة المهنية	
2%،72	0%	0%	2%،72	% النسبة المئوية			
3	1	1	1	التكرار	10 سنوات		
7%،16	6%،5	6%،5	6%،5	% النسبة المئوية			
2	2	0	0	التكرار	من 11 فما فوق		
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية			
18	3	1	14	التكرار	المجموع		
100%	7%،16	6%،5	8%،77	% النسبة المئوية			

أولاً: من حث السن

نستنتج من خلال الجدول أعلاه والبيانات المذكورة أن الفئة العمرية المحصورة من 30 إلى 40 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 72,2%، أجابوا اغلب المبحوثين "بنعم"، على أنهم يستمعون لآخرين نم يركزون على حديثهم، ثم تليها الفئة اقل من 30 سنة والتي كانت نسبتها بـ 16,7% والدين اجابو بـ "أحياناً" على أنهم يستمعون لآخرين ويفضلون التركيز على حديثهم، وفي الأخير الفئة المحصورة من 40 إلى 50 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 11,1% وكانت إجابتهم بـ "لا"، اذن مايمكن قوله مهما كان عمر المبحوث لا بد من أن يكون مستمع ومتحدث فطن في نفس الوقت، وعدم فقدان القدرة على التركيز في التفكير فيما سيقوله وهذا بعد الاستماع الجيد وضبط انفعالاته حتى يفهم مايقوله الآخر.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 44,4%، يمثلون المبحوثين دو مستوى جامعي والتي كانت إجابتهم "بنعم" أنهم أثناء حديثهم مع الآخرين يستمعون لما يقولوه ثم يبادروا بالحديث، أما عن المبحوثين دو المستوى الثانوي والتي قدرت النسبة بـ 33,3%، اجابوا بـ "أحياناً، والمبحوثين دو مستوى دراسات العليا أجابوا بـ "لا" وعليه يمكننا القول أن للمستوى التعليمي تأثير أي كلما زاد المستوى زادت أهمية مهارة الاتصال خاصة مهارة الاستماع والحديث، وهذا يرجع للفرد نفسه وجدية الموضوع.

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه يتضح لنا أن المبحوثين التي خبرتهم من 5 سنوات قدرت النسبة بـ 72,2%، بأنهم أثناء حديثهم مع الآخرين يستمعون لأرائهم ثم يجيبون في حين المدة المحصورة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16,7%، أنهم أحياناً يستمعون لآخرين ويفضلون التركيز على حديثهم، و"لا" بأنهم لا يستمعون للحديث ويفضلون التركيز على حديثهم وعلى أساليبهم التي يعتمدونها أثناء الحديث.

الجدول (33) يبين العلاقة بين المتغيرات والمستلزمات التي يضعها المتحدث المقنع والمؤثر في اعتباره.

المجموع	حتى يكون حديثك مقنع ومؤثر هل تضع في اعتبارك بعض المستلزمات؟		المتغيرات الإجابة		
	أحيانا	نعم	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
3	0	3	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
7%،16	0%	7%،16	% النسبة المئوية		
13	1	12	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
2%،72	6%،5	7%،66	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 50 إلى 60 سنة	
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		
18	3	15	التكرار	المجموع	
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	0%	3%،33	% النسبة المئوية		
8	0	8	التكرار	جامعي	
4%،44	0%	4%،44	% النسبة المئوية		
4	3	1	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	7%،16	6%،5	% النسبة المئوية		
18	3	15	التكرار	المجموع	

100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية		
13	0	13	التكرار	5 سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	0%	2%،72	% النسبة المئوية		
3	1	2	التكرار	10 سنوات	
7%،16	6%،5	1%،11	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		
18	3	15	التكرار	المجموع	
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 72،2%، تمثل الفئة العمرية المحصورة بين 30 إلى 40 سنة التي ترى أنه حتى يكون الحديث مقنع ومؤثر لابد من مجموعة من الاعتبارات والمستلزمات، أما المبحوثين الذين يرون أن في بعض الأحيان على كل متحدث أن يضع في اعتباره مجموعة من المستلزمات وهي الفئة المحصورة بين أقل من 30 سنة ومن 40 إلى 50 سنة والتي قدرت النسبة ب 16،7%، وعليه القول أن كل الفئات لديها حرية التعبير في إبداء رأيهم.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

يتضح لنا جلياً من خلال نفس النتائج في الجدول أعلاه أن نصف أفراد العينة ذو مستوى جامعي والتي قدرت النسبة ب 44،4%، والتي كانت نتيجة تصويتهم ب"نعم" حتى يكون الحديث مقنع ومؤثر لابد من وضع أي متحدث في اعتباره مجموعة من المستلزمات، أما النصف الأخر من أفراد العينة ذو المستوى الثانوي والدراسات العليا أجابوا أنه "أحياناً" يضع أي متحدث في اعتباره مستلزمات لكي يكون حديثه مقنع ومؤثر، وعليه يمكننا القول أن للمستوى التعليمي دخل ودور في فاعلية

مهارة الحديث فهنا القائد الإداري يعمل على تحسين مهارته مع مرؤوسيه من أجل تحقيق التأثير المرغوب وهذا من باب الاحترام المتبادل لابد من وضع مجموعة من المستلزمات في اعتباره حتى يكون حديثه مقنع.

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

نستنتج من خلال البيانات في الجدول أعلاه ومن خلال النتائج المتحصل عليها أن المدة المحصورة من 5 سنوات قدرت النسبة ب 72،2%، فيما يتعلق حتى يكون الحديث مقنع ومؤثر على القائد الإداري أن يضع في اعتباره مجموعة من المستلزمات، ثم الفئة المحصورة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16،7%، كما انعدمت في الفترة من 11 فما فوق بنسبة 11،1% فنجد المبحوثين التي خبرتهم 5 سنوات على الرغم من قصر فترة اقدميتهم في العمل وخبرتهم إلا أنهم يرون انه حتى تكون متحدث ناجح وبشكل مرتفع لابد أن تضع في اعتبارك مجموعة من المستلزمات التي تؤثر بشكل الايجابي على العاملين أثناء حديثك معهم حتى تكون هناك ثقة متبادلة واستجابة.

الجدول (34) يوضح العلاقة بين المتغيرات والمستلزمات

ما هي هذه المستلزمات:				المتغيرات الإجابة		
السيطرة على دقة الحديث	البدا بنقاط الاتفاق	الحرص على رجوع الصدى	تعلم حسن الاستماع			
0	0	0	3	% النسبة المئوية	من 30الى40سنة	
0%	0%	0%	7%،16	التكرار		
7	2	2	2	% النسبة المئوية	من 40الى50سنة	
9%،38	1%،11	1%،11	1%،11	التكرار		
0	0	1	1	% النسبة المئوية	المجموع	
0%	0%	6%،5	6%،5	التكرار		
7	2	3	6	% النسبة		
9%،38	1%،11	7%،16	33، 3%			

				المئوية			
1	0	0	5	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي	
6%،5	0%	0%	8%،27	% النسبة المئوية			
6	2	0	0	التكرار	جامعي		
3%،33	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية			
0	0	3	1	التكرار	دراسات عليا		
0%	0%	7%،16	6%،5	% النسبة المئوية			
7	2	3	6	التكرار	المجموع		
9%،38	1%،11	7%،16	3%،33	% النسبة المئوية			
7	1	0	5	التكرار	5سنوات		الخبرة المهنية
9%،38	6%،5	0%	8%،27	% النسبة المئوية			
0	1	2	0	التكرار	10سنوات		
0%	6%،5	1%،11	0%	% النسبة المئوية			
0	0	1	1	التكرار	من 11 فما فوق		
0%	0%	6%،5	6%،5	% النسبة المئوية			
7	2	3	6	التكرار	المجموع		
9%،38	1%،11	7%،16	3%،33	% النسبة المئوية			

المجموع

		المتغيرات	
		الإجابة	
السن	3	التكرار	أقل من 30 سنة
	7%، 16	% النسبة المئوية	
	13	التكرار	من 30 إلى 40 سنة
	2%، 72	% النسبة المئوية	
	2	التكرار	من 40 إلى 50 سنة
	1%، 11	% النسبة المئوية	
المجموع	18	التكرار	
	100%	% النسبة المئوية	
المستوى التعليمي	6	التكرار	ثانوي
	3%، 33	% النسبة المئوية	
	8	التكرار	جامعي
	4%، 44	% النسبة المئوية	
	4	التكرار	دراسات عليا
	2%، 22	% النسبة المئوية	
المجموع	18	التكرار	
	100%	% النسبة المئوية	
الخبرة المهنية	13	التكرار	5 سنوات
	2%، 72	% النسبة المئوية	

3	التكرار	10 سنوات	المجموع
7%، 16	% النسبة المئوية		
2	التكرار	من 11 فما فوق	
1%، 11	% النسبة المئوية		
18	التكرار		
100%	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن ومن خلال النتائج المدونة إن الفئة العمرية المحصورة بين 30 إلى 40 سنة التي قدرت بنسبة 72,2% فيما يتعلق بالمستلزمات التي يضعها في اعتباره أي متحدث حتى يكون حديثه مقنع ومؤثر، حيث كانت إجابات المبحوثين محاولة السيطرة على دقة الحديث وتليها الفئة اقل من 30 سنة التي قدرت النسبة ب 16,7% ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 11,1%، وعليه القول أن الفئات العمرية الثلاثة تضع في اعتبارها مستلزمات قبل البدء في الحديث إلا أنها تختلف من فئة إلى أخرى فمنه من يضع في اعتباره تعلم حسن الاستماع ومنه من يحرص على رجوع الصدى وكذا البدء بنقاط الاتفاق ومنه من يحاول السيطرة على دقة الحديث وهذا ما استنتجناه في الفئة العمرية من 5 سنوات.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

يتضح جلياً من خلال نتائج نفس الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي والتي كانت نسبته 44,4% اجابوا من المستلزمات التي يجب مراعاتها هي السيطرة على دقة الحديث، ثم تليها في المستوى الثانوي بنسبة 33,3% ، ثم في دراسات العليا بنسبة 22,2% وعليه مايمكن قوله انه مهما كان المستوى التعليمي فان على أي متحدث أن يضع في اعتباره مستلزمات مهما كانت مختلفة من فئة إلى أخرى لابد من التقيد بها حتى يكون حديثه جدي ومؤثر في نفس الوقت

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن المدة المحصورة من 5 سنوات خبرة في العمل كانت نسبتها 72،2% فمعظم إجاباتهم كانت من بين المستلزمات التي يضعونها أنهم يسيطرون على دقة الحديث، ثم تليها المدة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16،7% بعدها في المدة من 11 فما فوق بنسبة 11،10% وعليه يمكننا القول إن قلة الخبرة والاقدمية في العمل ليس لها تأثير على أي متحدث اذا أراد أن يضع في اعتباره مستلزمات للحديث مع الآخرين، أي هنا تطبيق مهارات الاتصال خاصة التحدث بعناية يزيد من الخبرة في العمل مع الوقت والمحاولة من خلال حديثنا مع الزملاء إن نشعرهم بأن الفكرة فكرتهم.

الجدول (35) يوضح العلاقة بين المتغيرات وثناء الحديث مع الزملاء يتركه ينتهي أو تقاطعه وتقوم بمناقشته

المجموع	أثناء حديثك مع زملائك هل تتركه ينتهي أو تقاطعه وتقوم بمناقشته؟		المتغيرات الإيجابية	
	أحيانا	نعم	التكرار	النسبة المئوية
3	0	3	التكرار	اقل من 30 سنة
7،16%	0%	7،16%	% النسبة المئوية	
13	7	6	التكرار	من 30 إلى 40 سنة
2،72%	9،38%	3،33%	% النسبة المئوية	
2	2	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة
1،11%	1،11%	0%	% النسبة المئوية	
18	9	9	التكرار	المجموع
100%	50%	50%	% النسبة المئوية	
6	0	6	التكرار	المستوى ثانوي

التعليمي		% النسبة المئوية	3%,33	0%	3%,33	
جامعي	التكرار		8	5	3	
	% النسبة المئوية		4%,44	8%,27	7%,16	
دراسات عليا	التكرار		4	4	0	
	% النسبة المئوية		2%,22	2%,22	0%	
المجموع	التكرار		18	9	9	
	% النسبة المئوية		100%	50%	50%	
الخبرة المهنية	التكرار		13	4	9	
	5سنوات	% النسبة المئوية	2%,72	2%,22	50%	
	10سنوات	التكرار		3	3	0
		% النسبة المئوية		7%,16	7%,16	0%
	من 11 فما فوق	التكرار		2	2	0
		% النسبة المئوية		1%,11	1%,11	0%
المجموع	التكرار		18	9	9	
	% النسبة المئوية		100%	50%	50%	

أولاً: من حيث السن

اتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة بين 30 إلى 40 سنة حازت على نسبة قدرت ب 72,2% ثم تليها أقل من 30 سنة بنسبة 16,7% وفي الأخير من 40 إلى 50 بنسبة 11,1% فيما يتعلق إثناء الحديث مع الزملاء هل تتركه ينتهي أو تقاطعه وتقوم بمناقشته، هنا انعدمت الإجابة ب

"لا" وقدر إجمالي النسب الثلاثة بـ 50% وهذا دليل على أن المبحوثين يستمعون لرئيسهم ولبعضهم البعض بغرض فهم الكلام والاهتمام بمايقوله المتكلم.

ثانيا: من حيث المستوى التعليمي

اتضح لناجليا من خلال النتائج في الجدول أعلاهأن المبحوثين دو المستوى الجامعي قدرت نسبته بـ 44,4% ثم تليها دو المستوى الثانوي التي قدرت نسبته بـ 33,3% ودراسات عليا قدرت بـ 22,2% وعليه يمكننا القول أن حاملي شهادات الجامعة هم الأغلبية الدين أثناء حديثهم مع زملائهم يتكونهم حتى ينتهون ثم يقومون بمناقشتهم، وهذا راجع لممارستهم مهارة الاستماع لأنها تعد خطوة أوليه تساعد على فهم الأمور والغموض وعلى التواصل فيما بينهم وهذا لا يعني أن الفئات الأخرى لا يستمعون للمتحدث.

ثانيا: من حيث الخبرة المهنية

يتضح لنا من خلال النتائج أن المدة من 5 سنوات خبرة في العمل كانت في المرتبة الأولى بنسبة 72,2% فيما يتعلق إثناء الحديث مع الزملاء هل تتركه ينتهي أو تقاطعه وتقوم بمناقشته، وتليها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16,7% ثم تليها من 11 فما فوق التي قدرت بـ 11,1% فالإجابة بـ "لا" انعدمت في الفترات الثلاثة وكان إجمالي النسب هو 50% وعليه يمكن القول أن المبحوثين الدين خبرتهم في العمل من 5 سنوات لديهم رغبة في الاستماع مع الزملاء، وهذا راجع للمستمع

الذي يضع في حسابه مجموعة من الاعتبارات للحصول على حقائق ومعلومات تفيده في مجاله وعمله ونفس الشيء للفترات الأخرى.

الجدول (36) يوضح العلاقة بين المتغيرات وعند البدء بالحديث يقوم بملخص سريع لنقاط التي سيناقشها

المجموع	هل تبدأ حديثك بملخص سريع للنقاط التي ستناقشها أثناء الاجتماع؟			المتغيرات		
	أحيانا	لا	نعم	الإجابة		
3	0	0	3	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
7%،16	0%	0%	7%،16	% النسبة المئوية		
13	3	2	8	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2%،72	7%،16	1%،11	4%،44	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	5	2	11	التكرار	المجموع	
100%	8%،27	1%،11	1%،61	% النسبة المئوية		
6	0	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	0%	0%	3%،33	% النسبة المئوية		
8	1	2	5	التكرار	جامعي	
4%،44	6%،5	1%،11	8%،27	% النسبة المئوية		
4	4	0	0	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	5	2	11	التكرار	المجموع	
100%	8%،27	1%،11	1%،61	% النسبة المئوية		

				المئوية		
13	0	2	11	التكرار	5 سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	0%	1%،11	1%،61	% النسبة المئوية		
3	3	0	0	التكرار	10 سنوات	
7%،16	7%،16	0%	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	5	2	11	التكرار	المجموع	
100%	8%،27	1%،11	1%،61	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة بين 30 إلى 40 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 72،2% يرون أنهم عند البدء بالحديث يقومون بملخص سريع للنقاط التي يناقشونها أثناء الاجتماع، وكانت أغلب إجاباتهم "بنعم" ونجد الفئة العمرية أقل من 30 سنة التي قدرت نسبتها بـ 16،7% والفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 11،1% وهذا ما يدفعنا القول أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تبدأ حديثها بملخص سريع للنقاط التي ستناقشها أثناء الاجتماع وهذا يقودنا إلى القول أن متغير السن له دور فعال في إنجاح الاجتماع وهذا يرجع لرغبة المتحدث في تهيئة المستمع ماسيدور داخل الاجتماع أو على طبيعة الموضوع الذي سيناقش.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

اتضح من خلال الجدول أعلاه ومن النتائج أن دو المستوى الجامعي التي قدرت نسبتها بـ 44،4% الذين يرون إن انه عند البدا بالحديث يقومون بملخص سريع للنقاط التي يناقشونها أثناء الاجتماع، تليها دو المستوى الثانوي التي تقدر النسبة بـ 33،3% والدراسات العليا التي قدرت النسبة بـ 22،2% وعليه يمكننا القول أن المبحوثين دو المستوى الجامعي كانت نسبتهم هي الأولى في الاختيارات الثلاثة وهذا يعود لرغبتهم في فهم موضوع الاجتماع وإيصاله للمرؤوسين بطريقة بسيطة وملخصة.

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ما نسبته 72,2% تعود للمدة التي تقل من 5 سنوات فيما يخص الخبرة في العمل للمبحوثين الذين يرون أنه عند البدا بالحديث يقومون بوضع ملخص سريع للنقاط التي سيناقشونها أثناء الاجتماع، ثم تليها المدة المحصورة ما بين 5 إلى 10 سنوات التي قدرت نسبتها ب16,7% والمدة من 11 فما فوق التي قدرت نسبتها ب11,1% وعليه يمكن القول إن المبحوثين الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات برغم من قصر مدتها إلا أنهم تمكنوا من تحقيق غايتهم، على الرغم من نقص تجربتهم في المشاركة وهذا راجع لخدمة مصالحهم والاستفادة منها في المستقبل.

الجدول (37) يوضح العلاقة بين المتغيرات وعند الحديث بتقيد بقواعد وضوابط لإتقان مهارة الحديث

المجموع	عند حديثك مع العاملين هل تتقيد بقواعد وضوابط لإتقان مهارة الحديث؟			المتغيرات الإجابة		
	أحيانا	نادرا	دائما			
3	0	0	3	التكرار	اقل من 30 سنة	السن
7%,16	0%	0%	7%,16	% النسبة المئوية		
13	4	3	6	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2%,72	2%,22	7%,16	3%,33	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1%,11	1%,11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	6	3	9	التكرار	المجموع	
100%	3%,33	7%,16	50%	% النسبة المئوية		
6	0	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%,33	0%	0%	3%,33	% النسبة المئوية		

8	2	3	3	التكرار	جامعي	المجموع
4%،44	1%،11	7%،16	7%،16	% النسبة المئوية		
4	4	0	0	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	6	3	9	التكرار		
100%	3%،33	7%،16	50%	% النسبة المئوية		
13	1	3	9	التكرار	5سنوات	
2%،72	6%،5	7%،16	50%	% النسبة المئوية		
3	3	0	0	التكرار	10سنوات	الخبرة المهنية
7%،16	7%،16	0%	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	6	3	9	التكرار	المجموع	
100%	3%،33	7%،16	50%	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

اتضح لنا جلياً من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المنحصرة من 30 إلى 40 سنة والتي قدرت نسبتها ب 2،72% فيما يتعلق عند الحديث مع العاملين هل تتقيد بقواعد وضوابط إتقان مهارة الحديث ثم تليها الفئة اقل من 30 سنة التي قدرت نسبتها ب 7،16% ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة التي قدرت نسبتها ب 1،11% وعليه فانه يمكننا القول أن كلما زاد العمر زادت ثقة المبحوث بنفسه، من

خلال تطوير مهاراته الاتصالية واكتسابها خاصة مهارة الحديث والعمل على إتقانها والتفيد بضوابط تساعده على رفع مستوى الأداء المهني داخل المؤسسة.

ثانيا: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي التي تقدر نسبتهم ب44,4%، يؤكدون انه دائما عند البدا بالحديث مع العاملين يتقيدون بقواعد وضوابط إتقان مهارة الحديث، وتليها دو المستوى الثانوي بنسبة 33,3% والدراسات العليا بنسبة 22,2% وعليه نقول أن للمستوى التعليمي دور في تحفيز القادة الإداريين على وضع ضوابط إتقان مهارة الحديث والعمل على تحسينها لإيصال المطلوب إلى السلطات العليا، وان يضع المتحدث في حسابه أن كل مستمع يعتبر حالة خاصة وان معدل المستوى التعليمي والاهتمامات الخاصة في الاتصال الشفهي ينبغي أن تكون مفهومة بطريقة سريعة.

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين التي تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات كانت لهم أعلى نسبة والتي قدرت نسبتها ب72,2% على أنهم دائما عند البدء بالحديث مع العاملين يتقيدون بقواعد وضوابط إتقان مهارة الحديث ثم تليها المدة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16,7% وأخيرا المدة من 11 فما فوق التي قدرت النسبة ب11,1%، وبناء على ذلك فان المبحوثين التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات نجحوا في تطوير تقنية الحديث لديهم من خلال تقيدهم بضوابط جعلت منهم متحدثين لبقين.

الجدول (38) يبين العلاقة بين المتغيرات ولمهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح الاجتماع

المجموع	هل لمهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع؟		المتغيرات	
	نعم	الإجابة		
3	3	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
7%،16	7%،16	% النسبة المئوية		
13	13	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2%،72	2%،72	% النسبة المئوية		
2	2	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	المجموع
1%،11	1%،11	% النسبة المئوية		
18	18	التكرار		
100%	100%	% النسبة المئوية		
6	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	3%،33	% النسبة المئوية		
8	8	التكرار	جامعي	
4%،44	4%،44	% النسبة المئوية		
4	4	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	% النسبة المئوية		

		المئوية		
18	18	التكرار	المجموع	
100%	100%	% النسبة المئوية		
13	13	التكرار	5 سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	2%،72	% النسبة المئوية		
3	3	التكرار	10 سنوات	
7%،16	7%،16	% النسبة المئوية		
2	2	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	% النسبة المئوية		
18	18	التكرار	المجموع	
100%	100%	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

اتضح لنا جلياً من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الفئات الثلاثة نسبتهم 100% حيث كان الفئة المنحصرة من 30 إلى 40 سنة التي قدرت نسبتها بـ 72،2% الذين يرون أنه "نعم" لمهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع وتليها أقل من 30 سنة التي قدرت نسبتها بـ 16،7% والفئة المنحصرة ما بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 11،1% ادن ما يمكن قوله أن الفئات الثلاثة موافقة على أن للحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي والتي تقدر نسبتها بـ 44،4% يرون إن لمهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع وتليها دو المستوى الثانوي بنسبة 33،3% والدارسات العليا بنسبة 22،2% وعليه يمكننا القول إن النسب متفاوتة من مستوى إلى آخر إلا أن جميع المستويات يجيبون بضرورة وأهمية مهارة الحديث والحوار في إنجاز أي اجتماع.

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المدة المحصورة من 5 سنوات خبرة في العمل اجابو بنسبة 72,2% أن لمهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع ثم من 5 إلى 10 سنوات قدرت نسبتهم ب16,7% ثم تليها المدة من 11 فمافوق بنسبة 11,1% وعليه فإننا نجد أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يصوتون بضرورة أهمية الحوار والحديث في إنجاز أي اجتماع وعلى الرغم من الاختلاف في النسب إلا أن اغلب المبحوثين لديهم نفس الرأي.

الجدول (39) يوضح العلاقة بين المتغيرات وأثناء الحديث مع العاملين هل تؤثر عليهم داخل الاجتماع

المجموع	عندما تتحدث مع العاملين هل له تأثير عليهم أثناء الاجتماع؟		المتغيرات		
	أحيانا	نعم	الإجابة		
3	0	3	التكرار	اقل من 30 سنة	السن
7%,16	0%	7%,16	% النسبة المئوية		
13	1	12	التكرار	من 30 الى 40 سنة	
2%,72	6%,5	7%,66	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 40 الى 50 سنة	
1%,11	1%,11	0%	% النسبة المئوية		
18	3	15	التكرار	المجموع	
100%	7%,16	3%,83	% النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%,33	0%	3%,33	% النسبة المئوية		
8	0	8	التكرار	جامعي	

4%،44	0%	4%،44	% النسبة المئوية		
4	3	1	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	7%،16	6%،5	% النسبة المئوية		
18	3	15	التكرار	المجموع	
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية		
13	0	13	التكرار	5سنوات	
2%،72	0%	2%،72	% النسبة المئوية		
3	1	2	التكرار	10سنوات	الخبرة المهنية
7%،16	6%،5	1%،11	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	11%	0%	% النسبة المئوية		
18	3	15	التكرار	المجموع	
100%	7%،16	3%،83	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن الفئة العمرية التي نسبتها 72،2% تمثل الفئة المحصورة ما بين 30 إلى 40 سنة، التي ترى انه عند التحدث مع العاملين أثناء الاجتماع له تأثير عليهم أما الفئة التي ترى "أحيانا" انه عند التحدث مع العاملين أثناء الاجتماع له تأثير عليهم كانت كالتالي اقل من 30 سنة بنسبة 16،7% وتليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 11،1%.

ثانيا: من حيث المستوى التعليمي

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن نصف أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 44,4% يرون إن لحديثهم تأثير على العاملين إثناء الاجتماع، والثانوي بنسبة 33,3% وتليها الدراسات العليا بنسبة 22,2% وهذا دليل على أن حاملي الشهادات الجامعية لديهم بدائل واقتراحات فعالة أثناء الاجتماع والعمل على إيجاد أمثلة يحتذى بها بهدف التأثير في العاملين.

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين التي خبرتهم من 5 سنوات يرون إنه لحديثهم تأثير على العاملين إثناء الاجتماع بنسبة 72,2% ثم تليها المدة من 5 إلى 10 سنوات التي قدرت نسبتها ب 16,7% ثم المدة من 11 فما فوق بنسبة 11,1% وعليه نقول إنه على الرغم من قصر مدة الخبرة في العمل بالنسبة للمبحوثين إلا أننا نجد هنا تأثير حديثهم على العاملين أثناء الاجتماع وهذا راجع للمعاملة الجيدة بين القائد والمرؤوسين واتصاله المتميز معهم.

الجدول (40) يوضح العلاقة بين المتغيرات وكيفية توزيع الوقت بين تدخل القائد وتدخلات الحاضرين في الاجتماع

المجموع	كيف يتم توزيع الوقت بين تدخلك وتدخلات الحاضرين في الاجتماع؟		الإجابة	المتغيرات
	إعطاء لكل واحد منهم وقت محدد للتدخل	الإنصات والاستماع لهم ثم التدخل		
3	0	3	التكرار	السن
7%،16	0%	7%،16	% النسبة المئوية	
13	6	7	التكرار	
2%،72	3%،33	9%،38	% النسبة المئوية	
2	2	0	التكرار	

1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية	40الى50سنة		
18	8	10	التكرار	المجموع		
100%	4%،44	6%،55	% النسبة المئوية			
6	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي	
3%،33	0%	3%،33	% النسبة المئوية			
8	4	4	التكرار	جامعي		
4%،44	2%،22	2%،22	% النسبة المئوية			
4	4	0	التكرار	دراسات عليا		
2%،22	2%،22	0%	% النسبة المئوية			
18	8	10	التكرار	المجموع		
100%	4%،44	6%،55	% النسبة المئوية			
13	3	10	التكرار	5سنوات	الخبرة المهنية	
2%،72	7%،16	6%،55	% النسبة المئوية			
3	3	0	التكرار	10سنوات		
7%،16	7%،16	0%	% النسبة المئوية			
2	2	0	التكرار	من 11 فما فوق		
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية			
18	8	10	التكرار	المجموع		
100%	4%،44	6%،55	% النسبة			

			المئوية
--	--	--	---------

أولاً: من حيث السن

نستنتج من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما نسبته 72,2% تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة التي ترى كيفية توزيع الوقت بين تدخل القائد وتدخلات الحاضرين في الاجتماع وصوتوا اغلب المبحوثين على الإنصات والاستماع لهم ثم التدخل والتي قدرت نسبتها ب38,9%، يليها الفئة اقل من 30 سنة التي قدرت نسبتها ب16,7% ثم الفئة من 11 فما فوق بنسبة 11,1%، أما الفئة التي ترى إعطاء لكل واحد منهم وقت محدد للتدخل كانت نسبتها ب33,3% وعليه يمكننا القول لا بد من الإنصات والاستماع للوصول بقرارات سليمة أثناء الاجتماع.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي احتل المرتبة الأولى والتي قدرت النسبة ب44,4% ويؤكدون على كيفية توزيع الوقت بين تدخلاتهم وتدخلات الحاضرين أثناء الاجتماع، ثم تلتها المستوى الثانوي التي كانت النسبة ب33,3% والدراسات العليا بنسبة 22,2% فنقول هنا إن للمستوى التعليمي دور حقيقي في معرفة اتجاهات القادة أثناء الاجتماع ومحاولة التعرف على آراء الحاضرين وتدخلاتهم من خلال الاستماع الجيد بهدف الخروج بقرار سليم في نهاية الاجتماع.

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول والنتائج أعلاه أن المبحوثين التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات قدرت نسبتهم ب72,2% ثم من 5 إلى 10 سنوات ب16,7% وأخيراً من 11 فما فوق ب11,1% فيما يتعلق بكيفية توزيع الوقت بين تدخل القادة وتدخلات الحاضرين في الاجتماع، فنلاحظ أن المبحوثين التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات في مجال إدارة الاجتماع إلا أنهم يرون إن الإنصات والاستماع يساعدهم لتدخل فيما بعد والتأثير بآرائهم على الحاضرين.

الجدول (41) يوضح العلاقة بين المتغيرات وعند الاختلاف في الرأي مع احد العاملين أثناء الاجتماع هل تناقشه باهتمام

المجموع	عند عقد الاجتماع واختلفت في رأي مع احد العاملين، هل تتحدث معه وتناقشه باهتمام؟		المتغيرات الإيجابية		
	أحيانا	نعم	التكرار	المتغيرات	المتغيرات
3	0	3	التكرار	اقل من 30 سنة	السن
7%،16	0%	7%،16	% النسبة المئوية		
13	3	10	التكرار	من 30 الى 40 سنة	
2%،72	7%،16	6%،55	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 40 الى 50 سنة	
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		
18	5	13	التكرار	المجموع	
100%	8%،27	2%،72	% النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	0%	3%،33	% النسبة المئوية		
8	1	7	التكرار	جامعي	
4%،44	6%،5	9%،38	% النسبة المئوية		
4	4	0	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	0%	% النسبة المئوية		
18	5	13	التكرار	المجموع	
100%	8%،27	2%،72	% النسبة		

			المئوية		
13	0	13	التكرار	5سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	0%	2%،72	% النسبة المئوية		
3	3	0	التكرار	10سنوات	
7%،16	7%،16	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		
18	5	13	التكرار	المجموع	
100%	8%،27	2%،72	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

نستنتج من خلال الجدول أعلاه ومن النتائج المدونة أن الفئة العمرية التي تحصلت على أكبر مرتبة هي من 30 إلى 40 سنة التي قدرت نسبتها ب 2،72% حيث يؤكدون أن انه عند عقد الاجتماع واختلف في الرأي مع احد العاملين هل تتحدث معه وتناقشه باهتمام وكانت نتيجة التصويت بنعم و قدرت النسبة ب2،72% في حين تليها الفئة اقل من 30 سنة والتي قدرت النسبة ب7،16% ثم الفئة المحصورة ما بين 40 إلى 50 سنة ب 1،11%، وهذا ما يقودنا إلى القول إن الفئات العمرية الثلاثة برغم من اختلاف أعمارهم إلا أنهم يتفقون بالأغلبية عند الاختلاف في الآراء لابد من المناقشة الجدية والإنصات للمتكلم ومناقشته باهتمام للخروج بقرار صائب.

ثانيا: من حيث المستوى التعليمي

يتضح لنا جليا من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي احتلت المرتبة الأولى بنسبة 44,4% ويرون إن عند عقد أي اجتماع واختلف القائد مع احد العاملين هل يحدثه ويناقشه باهتمام واغلب المبحوثين أجابوا "بنعم"، وتليها دو المستوى الثانوي 33,3% ثم دراسات العليا ب22,2% وعليه نلاحظ إن المستوى التعليمي وحاملي الشهادات الجامعية يفضلون المناقشات السلمية وبطريقة حضارية للوصول إلى نتائج ايجابية.

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين خبرتهم في العمل من 5 سنوات يفضلون التحدث والمناقشة باهتمام عند الاختلاف في الرأي إثناء الاجتماع وقدرت النسبة ب 72,2% في حين المبحوثين التي تنحصر خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ب16,7% ومن 11 فما فوق ب11,1% وعليه يمكننا القول أن للخبرة المهنية دور في التحفيز على المشاركة في الاجتماع، والزيادة في خبراتهم وتجاربهم من خلال المناقشات داخل هذا الاجتماع وعلى الرغم من قصر مدة خبرة المبحوثين من 5 سنوات إلا أنهم يحاولون تقديم اقتراحات بهدف الاندماج أثناء الاجتماع.

الجدول (42) يوضح العلاقة بين المتغيرات وأثناء الحديث مع العاملين هل هناك تغذية راجعة داخ الاجتماع

المجموع	بحديثك مع العاملين أثناء الاجتماع هل تتوقع تغذية راجعة؟			المتغيرات الإيجابية		
	أحيانا	لا	نعم	السن		
3	0	0	3	التكرار	أقل من 30 سنة	
7,16%	0%	7,16%	% النسبة المئوية			
13	3	1	9	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2,72%	7,16%	5,6%	50%	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1,11%	1,11%	0%	0%	% النسبة المئوية		

18	5	1	12	التكرار	المجموع	
100 %	8 %،27	6 %،5	7 %،66	% النسبة المئوية		
6	0	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	0%	0%	3%،33	% النسبة المئوية		
8	1	1	6	التكرار	جامعي	
4%،44	6%،5	6%،5	3%،33	% النسبة المئوية		
4	4	0	0	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	5	1	12	التكرار	المجموع	
100%	8%،27	6%،5	7%،66	% النسبة المئوية		
13	0	1	12	التكرار	5سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	0%	6%،5	7%،66	% النسبة المئوية		
3	3	0	0	التكرار	10سنوات	
7%،16	7%،16	0%	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	0%	% النسبة المئوية		
18	5	1	12	التكرار	المجموع	
100%	8%،27	6%،5	7%،66	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 30 و40 سنة والتي كانت نسبتها 72,2% حيث صوت اغلب المبحوثين على "نعم" فيما يتعلق أثناء الحديث مع العاملين يوجد تغذية راجعة ثم في الفئة اقل من 30 سنة كانت النسبة 16,7% ومن 40 إلى 50 ب 11,1% وعليه يمكننا القول أن لنجاح الاجتماع لابد من وجود استجابة بين القادة والمرؤوسين.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال الجدول أعلاه إن دو المستوى الجامعي قدرت نسبتهم ب44,4% فهم يرون إنه عند حديثهم أثناء الاجتماع يتوقعون تغذية راجعة ثم تليها دو المستوى الثانوي بنسبة 33,3% ثم الدراسات العليا ب 22,2% وعليه يمكن القول أن للمستوى التعليمي دور في تفاعل المرؤوسين مع القادة من خلال المناقشة و استجابتهم أثناء الاجتماع والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين الذين خبرتهم من 5 سنوات والتي قدرت نسبتها 72,2% يرون إنه عند حديثهم أثناء الاجتماع يتوقعون تغذية راجعة ثم تليها من 5 إلى 10 سنوات ب16,7% والمدة من 11 فما فوق ب11,1% وعليه يمكننا القول إنه على الرغم من قصر مدة الخبرة للمبحوثين التي مدتهم من 5 سنوات، إلا أن هناك تفاعل وتواصل ايجابي بين القادة ومرؤوسيه من خلال وجود استجابة ورجع صدى أثناء الاجتماع.

الجدول (43) يوضح العلاقة بين المتغيرات ومشاركة الأعضاء ذات فاعلية وفائدة في صنع القرارات وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع

هل كانت مشاركة الأعضاء فاعلة وذات فائدة في صنع القرارات وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع؟		
المجموع	هل كانت مشاركة الأعضاء فاعلة وذات فائدة في صنع القرارات وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع؟	الإجابة
	أحيانا	نعم

3	0	3	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
7%،16	0%	7%،16	% النسبة المئوية		
13	4	9	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2%،72	2%،22	50%	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		
18	6	12	التكرار	المجموع	
100%	3%،33	7%،66	% النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	ثانوي	
3%،33	0%	3%،33	% النسبة المئوية		
8	2	6	التكرار	جامعي	
4%،44	1%،11	3%،33	% النسبة المئوية		
4	4	0	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	0%	% النسبة المئوية		
18	6	12	التكرار	المجموع	
100%	3%،33	7%،66	% النسبة المئوية		
13	1	12	التكرار	5 سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	6%،5	7%،66	% النسبة المئوية		
3	3	0	التكرار	10 سنوات	

7%،16	7%،16	0%	% النسبة المئوية	من 11 فما فوق	
2	2	0	التكرار		
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		المجموع
18	6	12	التكرار		
100%	3%،33	7%،66	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية التي نسبتها 2،72%، في المدة المحصورة بين 30 إلى 40 سنة، يرون إنه نعم مشاركة الأعضاء بفاعلية وذات فائدة في صنع القرارات وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع وتليها المدة اقل من 3 سنة ب7،16% ثم المدة من 11 فما فوق ب1،11%، وعليه نلاحظ إن نسب الفئات الثلاثة متفاوتة إلا أن اغلب المبحوثين يرون في ضرورة مشاركة الأعضاء بتقديمهم اقتراحات ايجابية حتى تعود بالفائدة في نهاية الاجتماع.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي والتي قدرت نسبته ب4،44% والدين صوتوا على ضرورة مشاركة الأعضاء بفاعلية وتقديم اقتراحات في صنع القرارات أثناء الاجتماع، وتليها المستوى الثانوي ب3،33% ودراسات العليا ب2،22% وعليه يمكننا القول أن للمستوى التعليمي تأثير على طبيعة الاقتراحات من طرف الأعضاء.

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المدة المحصورة من 5 سنوات قدرت نسبتها ب2،72%، يرون انه مشاركة الأعضاء ذات فاعلية في صنع القرارات وتقديم المقترحات أثناء الاجتماع وتليها المدة من 5 سنوات إلى 10 سنوات ب7،16% ثم من 11 فما فوق ب1،11% وعليه من خلال النتائج نلاحظ إنه على الرغم من قصر مدة الخبرة في العمل إلا أن مشاركتهم أثناء الاجتماع كانت بقوة وفائدة في صنع القرارات لان العنصر البشري تتوقف عليه عملية نجاح الاجتماع فبقدر الاهتمام والجدية التي يبديها

المشاركون في فعاليتها يكون نجاح الاجتماع من عدمه، فكلما زادت المشاركة زادت فرص النجاح، وكلما قلت المشاركة كلما زادت فرص الفشل في تحقيق الهدف المنشود.

الجدول (44) يوضح العلاقة بين المتغيرات والسمات والصفات الشخصية التي أهلت القائد الإداري لقيادة اجتماع

المجموع	كقائد إداري هل تميزت بسمات وصفات شخصية كافية أهلتك لقيادة اجتماع؟		المتغيرات الإجابة		
	أحيانا	نعم	التكرار	المتغيرات	المتغيرات
3	0	3	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
7،16%	0%	7،16%	% النسبة المئوية		
13	4	9	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2،72%	2،22%	50%	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1،11%	1،11%	0%	% النسبة المئوية		
18	6	12	التكرار	المجموع	
100%	3،33%	7،66%	% النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3،33%	0%	3،33%	% النسبة المئوية		
8	2	6	التكرار	جامعي	
4،44%	1،11%	3،33%	% النسبة المئوية		
4	4	0	التكرار	دراسات	

2%،22	2%،22	0%	% النسبة المئوية	عليا	
18	6	12	التكرار	المجموع	
100%	3%،33	7%،66	% النسبة المئوية		
13	1	12	التكرار	5سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	6%،5	7%،66	% النسبة المئوية		
3	3	0	التكرار	10سنوات	
7%،16	7%،16	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		
18	6	12	التكرار	المجموع	
100%	3%،33	7%،66	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية التي من 30 إلى 40 سنة والتي تقدر نسبتها بـ 72،2%، يرون إنه كقائد إداري هل تميزت بسمات وصفات شخصية كافية أهلتك لقيادة اجتماع، وتليها أقل من 30 سنة بـ 16،7% ثم المدة من 40 إلى 50 سنة التي قدرت نسبتها بـ 11،1%، وعليه يمكننا القول أن الفئات الثلاثة تختلف بالاختلاف الصفات من شخص لآخر وان هناك علاقة بين السن والسمات الشخصية للقائد من بينها حب المبادرة والتجربة لإدارة الاجتماع.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

يتضح لنا جلياً من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي التي قدرت نسبتهم بـ 44،4%، حازت على أعلى مرتبة حيث يرون إن انه كقائد إداري ويتميز بسمات وصفات شخصية كافية تؤهله لقيادة اجتماع، وتليها دو المستوى الثانوي بـ 33،3% ثم الدراسات العليا بـ 22،2% وما

يمكن قوله أن حاملي الشهادات الجامعية يتمتعون بصفات شخصية وصفات تؤهلهم لقيادة اجتماع ذلك من خلال لهم الحق التجربة التي ستفيدهم مستقبلا، كذلك تحملهم المسؤولية على عكس المستوى الثانوي ودراسات العليا.

ثالثا: من حيث الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين التي مدة خبرتهم في العمل من 5 سنوات كانت نسبتها 72,2% ثم تليها من 5 إلى 10 سنوات ب 16,7%، ثم من 11 فما فوق ب 11,1% اذن مايمكن قوله أن المبحوثين التي مدة خبرتهم من 5 سنوات لديهم رغبة ملحة وصفات مميزة أهلتهم لقيادة الاجتماع وقدرة عالية على تحمل المسؤوليات .

الجدول (45) يوضح العلاقة بين المتغيرات وحسب رأي المبحوثين اعتبار إتقان مهارة الحديث لوحده كافي لإدارة اجتماع ناجح

المجموع	في رأيك هل يعتبر إتقان مهارة الحديث كافي لوحده لإدارة اجتماع ناجح؟		المتغيرات		
	أحيانا	نعم	الإجابة		
3	0	3	التكرار	أقل من 30 سنة	السن
7%,16	0%	7%,16	% النسبة المئوية		
13	4	9	التكرار	من 30 إلى 40 سنة	
2%,72	2%,22	50%	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 40 إلى 50 سنة	
1%,11	1%,11	0%	% النسبة المئوية		
18	6	12	التكرار	المجموع	
100%	3%,33	7%,66	% النسبة		

			المئوية		
6	0	6	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
3%،33	0%	3%،33	% النسبة المئوية		
8	2	6	التكرار	جامعي	
4%،44	1%،11	3%،33	% النسبة المئوية		
4	4	0	التكرار	دراسات عليا	
2%،22	2%،22	0%	% النسبة المئوية		
18	6	12	التكرار	المجموع	
100%	3%،33	7%،66	% النسبة المئوية		
13	1	12	التكرار	5سنوات	الخبرة المهنية
2%،72	6%،5	7%،66	% النسبة المئوية		
3	3	0	التكرار	10سنوات	
7%،16	7%،16	0%	% النسبة المئوية		
2	2	0	التكرار	من 11 فما فوق	
1%،11	1%،11	0%	% النسبة المئوية		
18	6	12	التكرار	المجموع	
100%	3%،33	7%،66	% النسبة المئوية		

أولاً: من حيث السن

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية التي كانت نسبتها 72,2% المحصورة مدتها من 30 إلى 40 سنة يرون أن إتقان مهارة الحديث كافي لوحده لإدارة اجتماع ناجح، وتليها الفئة التي مدتها أقل من 30 سنة بنسبة 16,7% ثم الفئة من 40 إلى 50 سنة بـ 11,1% وعليه يمكن القول أن لعامل السن دور في إتقان مهارة الحديث لإدارة اجتماع ناجح من خلال الخبرة المكتسبة طيلة سنوات العمل.

ثانياً: من حيث المستوى التعليمي

اتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن دو المستوى الجامعي والتي قدرت نسبته بـ 44,4% والتي احتلت أعلى مرتبة وتليها دو المستوى الثانوي بنسبة 33,3%، ثم دراسات العلياب بـ 22,2%، فيما يتعلق أن إتقان مهارة الحديث كافي لوحده لإدارة اجتماع ناجح وعليه يمكننا القول أن للمستوى التعليمي دور في معرفة الدور الذي تلعبه مهارة الحديث داخل الاجتماع وهل هي كافية لوحدها أو يجب تطبيقها مع مجموعات من المهارات الاتصالية كي ينجح الاجتماع.

ثالثاً: من حيث الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين خبرتهم من 5 سنوات قدرت نسبتهم بـ 72,2% ثم ما بين 5 إلى 10 سنوات بـ 16,7% ثم من 11 فما فوق بـ 11,1%، فيما يتعلق أن إتقان مهارة الحديث كافي لوحده لإدارة اجتماع ناجح وإن أغلب المبحوثين اجابو بـ "نعم" بنسبة 66,7% و"أحياناً" بنسبة 33,3% وعليه يمكننا القول على الرغم من قصر مدة الخبرة إلا أن للخبرة المهنية و الإقدمية دور فعال في قياس درجة إتقان مهارة الحديث لدى القائد في إنجاز الاجتماع وعدم محاولة القائد الإداري الاستغناء عن المهارات الاتصالية لأنها تزيد في الخبرة.

الاستنتاجات العامة

من خلال دراستنا المتعلقة بدور مهارة الحديث لدى القائد الإداري في إدارة الاجتماع ومن خلال تحليلنا لمعطيات الجداول البسيطة والمركبة، خلصنا إلى جملة من الاستنتاجات سنعرضها وفق ورودها في ترتيب المحاور.

توصلنا في دراستنا إلى أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة هي التي تعاني صعوبة في التحدث داخل الاجتماع واغلب تلك الصعوبات هو وجود صعوبة في الحديث أمام مجموعة من الناس، و أن اغلب المبحوثين ذو الشهادات الجامعية كذلك لسن والمستوى التعليمي دور مهم، أي كلما زاد المستوى زادت تطبيق العملية الاتصالية واستغلالها أحس استغلال أثناء الاجتماع، ونلاحظ أن نقص الخبرة في العمل لا يؤثر في الدور التي تلعبه مهارة الحديث لدى القائد أثناء الاجتماع.

نستنتج من خلال أجوبة المحاور أن اغلب المبحوثين يفضلون توظيف اللغة العامية وأنهم يتحكمون في حديثهم ونوع اللغة التي تساعدهم في إيصال أفكارهم لمروؤوسيههم المهم المتبادل، كذلك كلما زاد السن والمستوى التعليمي تحسنت اللغات لدى القادة الإداريين.

عند القيام بالتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع العاملين اتضح أن أغلب المبحوثين دائماً ما يخططون ويقومون بالتحضير الجيد قبل التحدث وهذا راجع للاحترام المتبادل بينهم سواء قبل الحديث أو بعده ويرجع كذلك أن لنوع الحديث وجديته أو يكون غير مهم .

إلا أن كلما زادت سنوات الخبرة قبل التحضير والتخطيط زاد التفاعل بين القادة والعاملين

نستنتج أن أغلب المبحوثين عند تحدثهم مع العاملين يتحدثون بعبارات وسرعة مناسبة ومفهومة لهم وهذا يدل على وجود انسجام وتفاهم بينهم ، و أن ذو المستوى الجامعي لديهم روح المسؤولية والإحساس والشعور بالآخرين أو العاملين عند التحدث معهم بلغة معقدة غير مفهومة أو مناسبة . وعلى الرغم من قلة خبرتهم في العمل إلا أنهم يحاولون اكتساب خبرات جديدة كمهارة الحديث ومحاولة ممارستها مع العاملين .

خاتمة

كان الهدف من اختيارنا لهذا الموضوع هو الوصول أو التعرف على أهم التقنيات التي يستخدمها القائد الإداري في إدارته للاجتماع، ودور مهارة الحديث لديه في التأثير على العاملين ومن خلال ما توصلنا إليه في بحثنا، أن العملية الاتصالية أو الاتصال هو بأدق معنى الارتباط بين شيئين والصلة بينهما فمهارات الاتصال متعددة (القراءة، والكتابة، والحديث،...) لا تقتصر على مجال واحد، وهي دائرة كبيرة من حسن التصرف والثقة تلتف حولها الكثير من الأفعال التي يستحسنها المجتمع مثل حسن الإلقاء والحديث، فالقيادة الجيدة هي أفضل مهارات الاتصال حتى تكون العملية الاتصالية فعالة يجب على كل إداري ناجح أن يتقن مهارة الحديث باعتبارها فن وحلقة وصل بين الأفراد أو المرؤوسين لتعبير عن أفكارهم وتوجهاتهم خاصة أثناء الاجتماع، حيث يعتبر إدارة الاجتماع في المؤسسة الإدارية خطوة ايجابية في رفع مستوى المنظمة، وتحفيز المرؤوسين على بدل أقصى جهد في صنع القرارات وتقديم المقترحات البناءة أثناء الاجتماع، إن ارتباط مفهوم مهارة الحديث بإدارة الاجتماع هو أنها وسيلة لتحقيق غاية ما، أو بداية لنشاطات أخرى حتى ولو كان عقد اجتماع آخر لأنه نشاط ضرورة يحتاج فيه المتحدث تحقيق الهدف الذي دعي إليه الاجتماع، حتى تأتي النتائج منسجمة وسليمة وهذا ما يتجلى في دور مهارة التحدث وتنميتها لدى القادة الإداريين أثناء الاجتماع في المقاطعة الإدارية من خلال التغذية الراجعة بين أعضاء الاجتماع أو المرؤوسين وهذا بما يسمى الاتصال المؤثر والفعال بهدف تحقيق الهدف المرجو وبكفاءة عالية.

قائمة المراجع

أ-المصادر :

- 1) سور النساء الآية 90 .
- 2) سورة هود الآية 119 .

ب-المراجع :

- 3) إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2014.
- 4) أحمد العبد أبو السعيد وزهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014 .
- 5) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 6) أحمد توفيق حجازي، مهارات التواصل، كنوز المعرفة العلمية، الأردن، عمان، 2014.
- 7) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 8) احمد ماهر، مهارات إدارة الاجتماعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- 9) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، عدد الطبعات 06، 2014.
- 10) أسامة زكي السيد علي، مهارات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 .
- 11) بشير العلاق، الاتصال في المنظمة العامة (بين النظرية والممارسة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 .
- 12) بشير العلاق، الاتصال في المنظمة العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري، الأردن، ط 1، 2009.
- 13) بن مرسل احمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2003.
- 14) جمال شحاتة حبيب، قضايا منهجية في البحث في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، دار الكتب والوثائق القومية، ط1، 2012.
- 15) حسن عماد مكاوي ولىلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .

- 16) حسين جلوب،مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين)، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط 1، 2010.
- 17) حسين جلوب،مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين)، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- 18) حصة محمد آل مساعد وأحلام عبد السميع العفباوي،مهارات الاتصال والتفاعل، عالم المكتبة، القاهرة، مصر، 2011 .
- 19) ختام العناتي وعلي العياصرة،الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017 .
- 20) دوقان عبيدات وكايد عبد الحق وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط14 ، 2012.
- 21) رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، ط 1، 2008 .
- 22) زيد منير عبودي،القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، ط 1، 2007 .
- 23) زيد منير عبوي،فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 24) سليم بطرس وسامي * محمد هشام * حريز،فن إدارة الوقت والاجتماع، دار دجلة، عمان، ط 1، 2007.
- 25) سماح بلعيد، المداخل الخفية في نجاح أداء المنظمات - إدارة الاجتماعات -، جامعة الشاذلي بن جديد، الجزائر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد39 .
- 26) سماح بلعيد، المداخل الخفية في نجاح أداء المنظمات- إدارة الاجتماعات-،جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد39،ص09.
- 27) صباح حميد علي وغاري فرحان أبو زيتون،الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- 28) صبحي سليمان،فن الإتيكيت والمراسيم والبروتوكول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2015.
- 29) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 30) طريف شوقي محمد فرج،المهارات الاجتماعية و الاتصالية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2003 .
- 31) عبد الرحمن توفيق،مهارات الاتصال الفعالة، إعداد المادة العلمية، خبراء بميك، 2014 .

- (32) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 .
- (33) علي احمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة في الإدارة التربوية، عمان، دار الحامد، ط 1، 2006 .
- (34) فاطمة عوض صابر، وميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
- (35) فريد كورتل وإلهام بوغليظة، الاتصال و اتخاذ القرارات، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- (36) فيصل أبو عيشة، مهارات الحوار الصحفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016 .
- (37) كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2011.
- (38) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- (39) محمد أبو علام رجاء، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2004.
- (40) محمد بن عبد الله الطريف، مهارات القائد الناجح، المحاضرة بقسم التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بموقع المفكرة الدعوية.
- (41) محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء الدنيا لطباعة النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011 .
- (42) محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2008 .
- (43) محمد عبيدات أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 1999.
- (44) محمد عبيدات ومحمد أبو نصار شحرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .
- (45) محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2009 .

- (46) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية القاهرة، ط 1.
- (47) مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 20.
- (48) مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- (49) المعمار محمد إبراهيم بدر، إدارة الاجتماعات للقادة، إيلاف نزيه للنشر، 2008.
- (50) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، ط1، 2008 .
- (51) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر والتوزيع، 2006.
- (52) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراويين وكمال بوشرف وسعيد سبعون، الإشراف والمراجعة مصطفى ماضي، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- (53) نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
- (54) نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة ط 1، 2009 .
- (55) هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009 .
- (56) هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010 .
- (57) هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، عمان، دار الراجحة، ط 1، 2010 .
- (58) هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيم وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000.

ج - المجالات:

- (59) إبراهيم الخضر الحسن، كيفية إدارة الاجتماع لتحقيق أهدافه، عميد كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية، العدد الخامس، 2016.

د - المحاضرات:

60) محمد بن عبد الله الطريف، مهارات القائد الناجح، المحاضرة بقسم التربية، جامعة الإمام
محمد بن سعود الإسلامية، موقع المفكرة الدعوية.

هـ - الرسائل الجامعية:

61) إيمان ندير، مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين، دراسة لنيل
شهادة الماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة
محمد خيضر بسكرة، 2013، 2014.

62) بختبي أمال، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة، دراسة حالة بمؤسسة بنطال معنية،
مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2016 .

63) حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة،
مذكرة ماستر، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014 .

64) عازة محمد سلام، مهارات الاتصال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية
الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.

65) فهد بن ناصر بن عبد العزيز الشثري، اتجاهات القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات،
دراسة مسحية على القيادات الأمنية، مذكرة في الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف
العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، 2003 .

66) نوال بركات، مهارات الاتصال ودورها في العلاقة بين الأستاذ والطالب، مذكرة ماجستير
في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر
بسكرة، 2011، 2012.

67) نوال ندر، أثر القيادة على أداة العاملين، دراسة ميدانية في شركة سوناطراك، مذكرة
ماستر، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013 .

68) ياسر عبده حيمري، دراسات لبعض مهارات الاتصال الأساسية لدى المرشدين الزراعيين،
مذكرة ماجستير (غير منشورة) تحت إشراف محمد احمد فريد، وأسامة أبو المكارم شاكر، كلية
الزراعة، مصر، 1997.

قاله المالح



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان: حول



دور مهارة الحديث لذي القائد الإداري في إدارة الاجتماعات.
دراسة مسحية "لرؤساء المصالح" بالمقاطعة الإدارية المغير.

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

في إطار انجاز مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال حول: " دور مهارة الحديث لذي القائد الإداري في إدارة الاجتماعات " نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بعناية ونحيطكم علما بأن إجاباتكم تبقى في سرية ولا تستخدم إلا للغرض العلمي.

إشراف الاستادة:

إعداد الطالبة:

أمال رحماني

سالمة رحماني

ملاحظة: شاكرين سلفا تعاونكم معنا، نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الموسم الجامعي:

2019-2018

البيانات الشخصية:

- 1- السن : اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50
- 2- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- 3- الخبرة المهنية: 5 سنوات 10 سنوات من 11 فما فوق

المحور الأول: مستويات إتقان القادة الإداريين لمهارة الحديث.

3- هل تعاني صعوبة أثناء التحدث داخل الاجتماع؟

- دائماً نادراً أحياناً

• فيما تتمثل هذه الصعوبات :

- أجد صعوبة في التعبير عن أفكاري.
- يرتعش صوتي أحياناً عند بدء تقديمي للموضوع.
- أجد صعوبة في الحديث أمام مجموعة كبيرة من الناس.
- عدم التحكم في حركة يدي أثناء حديثي مع العاملين.

5- ما هي اللغة التي توظفها في الحديث؟

- الفصحى العامية أجنبية خليط بين العربية والأجنبية

6- هل تقوم بالتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع العاملين؟

- دائماً نادراً أحياناً

7- هل تتحدث مع العاملين بعبارات مفهومة وسرعة مناسبة لهم؟

- نعم لا أحياناً

8- ما أهم التقنيات التي تعزز حديثك مع المرؤوسين؟

- الاتصال البصري نبرة ونغمة الصوت مضمون الحديث

أخرى اذكرها.....

المحور الثاني: مساهمة مهارات الاتصال لدى القائد في إنجاح الاجتماع.

9- ما هي المهارات التي توظفها مع مهارة الحديث التي تساعدك في إدارة الاجتماع؟

- الاستماع

- إدارة الوقت

- الكتابة

- القراءة

10- أثناء حديثك هل تستمع لآخرين أم تركز على حديثك؟

أحيانا

ولماذا.....

.....

11- حتى يكون حديثك مقنع ومؤثر هل تضع في اعتبارك بعض المستلزمات؟

• ما هي هذه المستلزمات

- تعلم حسن الاستماع

- الحرص على رجع الصدى

- البدء بنقاط الاتفاق

- السيطرة على دقة الحديث

12- أثناء حديثك مع زملائك هل تتركه ينتهي أو تقاطعه وتقوم بمناقشته؟

13- هل تبدأ حديثك بملخص سريع للنقاط التي ستناقشها أثناء الاجتماع؟

ولماذا

14- عند حديثك مع العاملين هل تتقيد بقواعد وضوابط لإتقان مهارة الحديث؟

دائماً نادراً أحياناً

15- هل لمهارة الحديث والحوار أهمية في نجاح أي اجتماع؟

نعم لا أحياناً

المحور الثالث: فعالية وتأثير مهارة الحديث لذي القائد الإداري على العاملين أثناء الاجتماع.

16- عندما تتحدث مع العاملين هل له تأثير عليهم أثناء الاجتماع؟

نعم لا أحياناً

17- كيف يتم توزيع الوقت بين تدخلك وتدخلات الحاضرين في الاجتماع؟

- الإنصات والاستماع لهم ثم التدخل
- مقاطعتهم أثناء حديثهم
- إعطاء لكل واحد منهم وقت محدد للتدخل
- أخذ كل الوقت لتدخلك

18- عند عقد الاجتماع واختلفت في رأى مع احد العاملين، هل تتحدث معه وتناقشه

باهتمام؟

نعم لا أحياناً

إذا "لا" علل

19- بحديثك مع العاملين أثناء الاجتماع هل تتوقع تغذية راجعة؟

نعم لا أحياناً

20- هل كانت مشاركة الأعضاء فاعلة وذات فائدة في صنع القرارات وتقديم المقترحات

أثناء الاجتماع؟

نعم لا أحيانا

21- كقائد إداري هل تميزت بسمات وصفات شخصية كافية أهلتك لقيادة اجتماع؟

نعم لا أحيانا

22- في رأيك هل يعتبر إتقان مهارة الحديث كافي لوحده لإدارة اجتماع ناجح؟

.....

مصالح ومكاتب المقاطعة الإدارية المغير

مصلحة التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية

مصلحة الأمانة العامة

مصلحة الموارد البشرية

مصلحة التنشيط

مصلحة الميزانية والصفقات العمومية والأمولاك

مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات

مصلحة تنقل الأشخاص والممتلكات

مصلحة الشؤون العامة

مصلحة التوثيق

مصلحة التخليص

مكتب متابعة المستخدمين التابعين للمقاطعة الإدارية

مكتب مراقبة ميزانيات البلديات

مكتب الميزانية

مكتب مراقبة القرارات الإدارية ومداولات البلديات

مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية

مكتب الانتخابات والمنتخبين والجمعيات

مكتب التوثيق والنشر

مكتب التنسيق

مكتب التكوين

مكتب متابعة المؤسسات العمومية البلدية

مكتب الصفقات العمومية والبرامج

مكتب المنازعات ونزع الملكية للمقاطعات الإدارية

مكتب تنقل المواطنين

مكتب تنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة

مكتب الأرشيف

مكتب متابعة نشاطات التنشيط المحلي

مكتب متابعة تسيير وتكوين الموارد البشرية التابعة للبلديات

مكتب أملاك البلدية

مكتب الأملاك

مكتب المنازعات والمساعدة القانونية للبلديات

مكتب تنقل الأجانب

مكتب المؤسسات المنظمة والمهنة المقننة

مكتب إعداد وتسيير قواعد المعطيات

مكتب الصفقات

مكتب حركة المركبات

الهيكل التنظيمي لمصالح المقاطعة الادارية المغير

