

جامعة ملحد نلضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

علوم الإعلام والاتصال
الإعلام والاتصال
اتصال وعلاقات عامة

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

مللكة وغلان

يوم: 04/07/2019

التقمص الوجداني ودوره في عملية اتخاذ القرار التنظيمي
"دراسة مسحية على عينة من رؤساء الأقسام بجامعة ملحد
خيلضر بسكرة"

لجنة المناقشة:

مقرر	أ. مح ب بسكرة	بوزيد رملي
رئيس	أ. مس أ بسكرة	محمود عياد
مناقش	أ. مح ب بسكرة	نبيل لحر

السنة الجامعية : 2018 - 2019

إهداء

إليك ربي خالص عملي عله يكون ولو سجلا صغيرا في صحيفة أعمالى اللهم
بارك لي وبارك عليا فإن رضاك هو مبتغاي

إليك من أوصانى بهما خيرا أبى وجدتي ورحم الله أمى ،لكما أهدي كل نجاحاتي
ومنكما أنهل كل رحيق قوتي وتفوقىلكما أبارك ما جنيته طوال حياتى
....فلكما كل الفضل بعد الله فيما ارتقيت من المعانى حفظكما الله وبلغكما سعادة
الدارين .

إلى أحبة استوطنوا جنبات روى وتملكوا شغاف قلبى ،وسيظلون فى بقعة من
الروح لا يعلوها النسيان سأكتب لكم فى داخلى صرح من الاحترام والتقدير لا
تغيره ظرف الحياةإلى أخى وأخواتى وإلى كل أفراد عائلتى صغيرا وكبيرا

إلى كل من ساعدنى ورافقنى فى دربى وشجعنى ولو بكلمةإلى رفيقاتى
وصديقاتى فى الدراسة ، العمل ، الحياة اليومية ، كل واحدة منهن باسمها أدام
الله محبتنا .

أهدى عملى إلى الرفيق الذى أحاطنى بالرعاية وساعدنى لأتخطى هذه المرحلة
وشجعنى كثيرا وأخص بالذكر "**حماني محمد**" أنار الله طريقك .

إلى كل من ساعدنى من قريب أو بعيد ،لكم منى ألف تحية

وغلان مليكة

شكر وعرفان

الحمد لله لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ،ملء السموات وملء الأرض وملء ما شئت من شيء بعد،أهل الثناء والمجد،أحق ما قال العبد ،وكلنا لك عبد ،أشكرك ربي على نعمتك التي على نعمتك التي لا تعد ،وآلائك التي لا تحد ،احمد ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا العمل على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

ثم أتوجه بالشكر إلى الدكتور رملي بوزيد الذي لم يبخل علينا بنصائحه وحثنا على السعي وحب التقصي والبحث عن العلم والمعرفة

أتقدم بالشكر إلى كل من نبيلة سليمان ،بوناب ريمة ،سليمانى جميلة على كل الدعم المعنوي والمساعدة على انجاز هاته المذكرة

فهرس المحتويات

1- فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الشكر و العرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ - ب	المقدمة
الجانب المنهجي	
04	الإشكالية
05	فرضيات الدراسة
05	أسباب الدراسة
06	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
07	الدراسات السابقة
13	مفاهيم الدراسة
16	المقاربة النظرية
17	منهج الدراسة وأدواته
22	مجتمع البحث و العينة
23	مجالات الدراسة
الجانب النظري	
	الفصل الأول : القيادة الإدارية واتخاذ القرار التنظيمي
26	المبحث الأول : القيادة الإدارية وفعاليتها في اتخاذ القرار
26	المطلب الأول : مفهوم القيادة وسماتها
35	المطلب الثاني : تصنيفات القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار

35	- القيادة الأوتوقراطية
37	- القيادة الديمقراطية
38	- القيادة التسيبية
38	المطلب الثالث: العوامل الإنسانية المؤثرة على اتخاذ القرار
38	- القدرة على التوقع
39	- الفهم الجيد للأمور
39	- التعاطف
40	- الخبرة والقدرة على الاستفادة من المعلومات
40	المطلب الرابع: العوامل التنظيمية المؤثرة في اتخاذ القرار
41	المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار .
41	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه
41	- تعريف الاتصال التنظيمي
42	- أهمية الاتصال التنظيمي
43	- خصائص الاتصال التنظيمي
44	- معوقات الاتصال التنظيمي
47	المطلب الثاني: علاقة الاتصال بالفاعل الاجتماعي
49	المطلب الثالث: الاتصال غير الرسمي وتأثيره على اتخاذ القرار
50	المطلب الرابع: الاتصال الرسمي ودوره في تفعيل اتخاذ القرار
53	الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة في اتخاذ القرار
53	المبحث الأول: نظرية التقمص الوجداني وانعكاسها على اتخاذ القرار
53	المطلب الأول: التقمص العاطفي
56	المطلب الثاني: دور الاستنتاج وعلاقته باتخاذ القرار.
58	المطلب الثالث: دور نظرية أخذ الأدوار وأثرها على اتخاذ القرار.
62	المبحث الثاني: المداخل النظرية الاجتماعية المفسرة لاتخاذ القرار

62	المطلب الأول : نظرية أخذ الدور وتفسيرها لعملية اتخاذ القرار
63	المطلب اثنى : نظرية التوقعات وعلاقتها باتخاذ القرار
	الإطار التطبيقي
67	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة
67	عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة
67	عرض وتحليل نتائج المحور الأول .
68	عرض وتحليل نتائج المحور الثانى.
105	عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثالث.
128	الاستنتاجات العامة
131	خاتمة
133	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
19	جدول يوضح مقياس ليكرت	01
20	يوضح درجة مستوى الموافقة	02
20	قيم الفاكرونباخ لمقاييس المستخدمة في الاستبيان	03
21	يوضح صدق وثبات الاستمارة	04
67	التوزيع العددي للمبحوثين	06
69	أكون واعي بعواظفي واستطيع وصف ما أشعر به بدقة	07
71	أملك الثقة بالنفس في تحديد اتجاهاتي	08
73	أدرك نقاط القوة والضعف لدي	09
75	أقبل النقد السليم من الآخرين	10
77	أتعلم من تجاربي الماضية	11
79	أكون دائما واضحا مع نفسي.	12
81	ابحث عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي أتعامل معها	13
83	أعترف بأخطائي ولدي القدرة على طلب الاعتذار إذا تطلب الأمر	14
85	أبدي الهدوء تحت أي ضغط أتعرض إليه	15
87	من الصعب أن يقرأ الناس انفعالاتي على وجهي	16
89	أستطيع قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم	17
91	لا أستطيع الاستجابة لرغبات الآخرين وانفعالاتهم	18
93	لدي القدرة على التأثير على الآخرين	19
95	أتحسس للاحتياجات العاطفية للآخرين	20

97	إحساسي الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني أتفهم موقفهم	21
99	أستطيع عمل علاقات جيدة مع الآخرين	22
101	أركز وانتبه دائما عندما استمع إلى الآخرين	23
103	لدي القدرة على التفاعل مع الآخرين	24
105	لا استمع إلى اقتراحات الموظفين	25
107	أعدل قراراتي وفق ما ألاحظه من سلوكيات داخل المصلحة	26
109	أطلع على تجارب سابقة قبل اتخاذ القرار	27
111	أعدل قراراتي إذا تطلب الأمر وفق توقعاتي لتجارب الآخرين	28
113	أوازن عدة حلول للمشكلة بناء على تجارب الآخرين وتجاربي	29
115	أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ قرار بناء على ملاحظاتي لسلوك الناتج عن نفس الموقف	30
117	تقاربي بين موظفين في المصلحة يسهل من اتخاذ القرار	31
119	يؤثر اتصالي الغير رسمي بيني وبين موظفين على اتخاذ قرار ما	32
121	أتوقع وضع بديل لقرار ما نتيجة تشابه الوظيفي أو التخصص	33
123	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المحاور	34
124	يمثل معامل الارتباط بين المؤشر الأول واتخاذ القرار	35
124	يمثل معامل الارتباط بين المؤشر الثاني واتخاذ القرار	36
125	يمثل معامل الارتباط بين المؤشر الثالث واتخاذ القرار	37
125	يمثل معامل الارتباط بين المؤشر الرابع واتخاذ القرار	38
126	يمثل معامل الانحدار بين المؤشرات واتخاذ القرار	39
127	معامل التباين بين مؤشرات التقييم الوجداني واتخاذ القرار	40

مقدمة

مقدمة

يعد مفهوم التقمص من بين المفاهيم التي تحظى باهتمام العلماء في شتى المجالات وبالأخص علماء النفس منذ ظهوره، وأدى الاهتمام بموضوع التقمص إلى ظهور العديد من النظريات التي تفسره وتفسر أبعاده وبنيته باتساع مفهوم التقمص ليستوعب قدرات أخرى خاصة وأن هذا المفهوم لم يعد يقتصر على الحالة النفسية للإنسان، إنما تعدى ذلك إلى مجالات أخرى مثل الأدب.....

وتعد نظرية التقمص الوجداني إحدى النظريات الهامة التي ظهرت لتنبه العلماء للدور الكبير الذي يلعبه النظام الانفعالي والمعرفي للقدرات البشرية والتركيز على أهم عنصرين لتحقيق ذلك من خلال الاتصال والتفاعل الاجتماعي .

فالتقمص الوجداني هو النتيجة الأخيرة في فهم العلاقة بين شخص وشخص آخر ندركه من خلاله مدى تفهم الحالة الشعورية بين الأفراد ومحاولة الاستفادة من ذلك التفهم إزاء المواقف التي قد يتعرض لها الفرد في الحياة اليومية أو العملية، فالنظرة الحديثة للوجدان تعترف بأهميته المتزايدة في حياة الإنسان وبأنه ليس عبارة عن عمليات منفصلة عن عملية التفكير لدى الإنسان بل هي عملية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض.

وعلى هذا يشكل الوجدان مصدرا فريدا للمعلومات لدى الأفراد حول البيئة المحيطة بهم وتلك المعلومات تشكل أفكارهم وأفعالهم وردود فعلهم ومشاعرهم المتعاقبة ويختلف الأفراد في مهارات الإدراك والفهم واستخدامات هذه المعلومات ، وبهذا فإن مستوى الفرد في التقمص يساهم في نمو انفعالاته وأفكاره.، كما إن قدرة الفرد على التوافق ومواجهة المواقف بنجاح تعتمد على توظيف متكامل لقدراته العقلية وتفتح فرصة أكثر على النجاح في العلاقات الشخصية، كما تصبح لديهم القدرة على تكوين انفعالات بحيث يختارون نماذج الأدوار الوجدانية ولديهم القدرة على التواصل ومناقشة المشاعر بحيث يستطيع تطوير معارفه وخبراته في حل المشاكل الاجتماعية أو القيادة.

ومن جهة أخرى يعد مفهوم اتخاذ القرار من المفاهيم التي ظهرت حديثا في علم النفس والعلوم الإنسانية ودرس من مداخل مختلفة في كيفية حل المشكلات والتعامل مع المواقف خاصة ما اقترن هذا القرار مع قدرة الفرد على التقمص الوجداني للآخرين الذي يعد مدخل مهم في الحياة اليومية نظرا لانعكاساته الايجابية والسلبية القادر على التأثير في اتخاذ القرار إما بالفشل أو النجاح .

ويتفق كثير من العلماء أن حل مختلف المشاكل والتعامل مع المواقف الإدارية والاجتماعية يكمن في القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وهذا يتطلب أن يكون لدى متخذ القرار قدرا من الذكاء الاجتماعي والتقمص الوجداني.

وتأتي أهمية التقمص الوجداني في الحياة العملية كونه يشكل استعداد رئيسي للرئيس أو متخذ القرار على حمل قدرات الآخرين وفهمها وإدراك الانفعالات والأحاسيس لدى الموظفين وهذه تؤثر على تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة.

والجامعة كمؤسسة قائمة بذاتها التي لا تقل أهمية عن المؤسسات الاقتصادية... باعتبارها قطاع هام في الإنتاج الفكري والمعرفي وعليه ارتبنا تسليط الضوء على العلاقات الاتصالية بين الموظفين وكيفية اتخاذ القرار من خلال معرفة نظام الاتصال المتبع بالإدارات الجامعية بالأخص على مستوى الأقسام البيداغوجية وكيفية اتخاذ القرارات في إطار التقمص الوجداني وعلى هذا تضمنت الدراسة ثلاثة فصول،

حيث تناولنا في الإطار المنهجي المقاربة المنهجية للدراسة من تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات وتحديد الأهداف والأهمية العلمية لموضوع الدراسة وتحديد المنهج المتبع ومجتمع البحث وأخيرا مجالات الدراسة.

في الفصل الأول حول اتخاذ القرار التنظيمي في المؤسسة تم تقسيمه إلى مبحثين كل مبحث يتضمن 4 مطالب وفروع.

ويتمحور الفصل الثاني حول المقاربات النظرية المفسرة لعملية اتخاذ القرار وتضمن مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى نظرية التقمص الوجداني والمبحث الثاني حول بعض المداخل الاجتماعية المفسرة لعملية اتخاذ القرار.

الفصل الثالث عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة وعرض النتائج النهائية وأخيرا، خاتمة .

الإطار المنهجي

إن التطور غير المسبوق في مجال التواصل والذي نتج عنه تدفق معرفي في مختلف مناحي الحياة ، أدى إلى بروز تحديات جديدة على مستويات عدة من بينها المستوى الذاتي للشخص الذي يتطلب القابلية والاستعداد لفهم انفعالاته والتحكم بالعناصر المكونة له واستثارة قدرته المتميزة والعمل عليها وعلى تطويرها بما يتناسب واتخاذ القرارات لمختلف المواقف الراهنة ،كذلك عليه اكتساب مهارة الفهم والتجاوب مع انفعالات الآخرين وتقبلها والقدرة على التكيف ومواجهة الضغوط.

إن تطوير تلك المهارة هو جزء من تطوير المهارات النفسية للشخص من ذكاء وحس...وتفهم عاطفي ، فهذا الأخير لم يعد يقتصر تأثيره على مجال واحد في الحياة أو في تعامل الفرد مع بيئته المحيطة وإنما تعدى المجالات الأخرى بما فيها الجانب التنظيمي ولاسيما في الوقت الراهن الذي يتميز بالسرعة والتغيير والتنافس في استقطاب الموارد البشرية على خلاف الموارد المادية .

فكل منظمة تسعى أن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها بشتى الطرق وتظهر هذه الفاعلية في مدى تصويب اتخاذ القرار داخل المنظمة بما يعكس تحقيق غاياتها وذلك من خلال كفاءة المرؤوسين والرئيس بدرجة أولى وقدرته على استنتاج أدوار ومواقف مرؤوسيه واتخاذ قرار من شأنه يساهم في سيرورة العمل داخل المنظمة ،وتتعدد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد كعاملين في المنظمة وتتأثر بعدة أبعاد وعناصر شخصية وذلك من خلال القدرة على مدى موافقة توقعات الرئيس وسلوك موظفيه والمواقف الراهنة، لذا يحتاج الرئيس إلى فهم تلك العوامل المؤثرة بما يساعد في تحقيق ذلك التوافق ويأتي الدور الهام الذي يقوم به بحكم الخصائص الذي يتمتع بها العقلية ونوعية ومدى تفاعله وجدانيا بما ينعكس على استطاعته لاتخاذ قرار صحيح والنجاح في تسيير شؤون التنظيم.

وبالتالي أصبحت عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الحديثة بما في ذلك المؤسسة الجامعية تعتمد على إيجاد طرق وأساليب بغية الوصول إلى قرارات أكثر دقة تساهم في حل المشاكل أو المواقف الطارئة على مستوى الأقسام الإدارية وبالمقابل نجد أن هناك قرارات تتأثر أيضا بعدة عوامل قد تعيقها عن الصدور بصفة واضحة ودقيقة، أو يمكن أن تصدر بشكل ضعيف، معارضة لتوجهات ومواقف المرؤوسين بالمؤسسة وهذا ما ينعكس سلبا على سير العمل بالأقسام المعنية ، وعلى هذا ارتأينا تسليط الضوء في هذه الدراسة حول التعمص الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية

الإطار المنهجي للدراسة

كونها تعتبر من أهم القطاعات الموجودة في الدولة لما تقدمه من خدمات ومن هنا نطرح الإشكال التالي

ما دور تقمص رئيس القسم وجدانيا لمهام مرؤوسيه على اتخاذ القرار التنظيمي بالمؤسسة الجامعية ؟

من خلال هذا التساؤل قررت إعطاء مجموعة من الفرضيات الفرعية التي قد تحيط جوانب الظاهرة موضوع الدراسة وترصد زواياه وهي :

الفرضيات :

وقد تمت صياغة الفرضيات كآتي :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصور رئيس القسم لظروف المرؤوسين و اتخاذه للقرار .
 2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تجارب الرئيس المباشرة لأفعال المرؤوسين وانعكاسها على عملية اتخاذ القرار .
 3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استنتاج الرئيس لدور المرؤوس و عملية اتخاذ القرار التنظيمي .
- 2-أسباب الدراسة :

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي :

1. اهتمام الباحث لموضوع التقمص الوجداني والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول فيها طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ومعرفة نوعية ودرجة الاتصال بينهم في المؤسسة الجامعية .
2. ملاحظة الأوضاع السائدة في مختلف الأقسام الجامعية على اختلاف تخصصاتها ومحاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة سلفا .
3. الكشف عن مستوى درجة التقمص الوجداني الذي يتمتع به الرئيس في المؤسسة الجامعية وتأثيره على اتخاذ القرار .
4. الحاجة إلى القيام بالبحث والدراسة حول التقمص الوجداني الذي له أبعاد سيكولوجية وفهم تأثيره في المجال التنظيمي الإداري، وهذا نابع من تقاطع تخصصنا مع عدة تخصصات أهمها علم النفس على

الإطار المنهجي للدراسة

اعتبار أن العلاقات الإنسانية داخل التنظيم مبنية على قيمة الاتصال والتفاعل الاجتماعي السائد بالمؤسسة الذي ينعكس على مدى قدرة الرئيس على تفهم وإدراك ادوار الآخرين من عدمه وتأثيره على القرار النهائي

3- أهداف الدراسة :

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وقد تم تحديد غايات دراستنا في النقاط التالية :

الهدف الرئيسي : تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التقمص الوجداني وما يتضمنه من مؤشرات (الفهم / التوقع / الاستنتاج / التفاهم/ السلوك) للرئيس واتخاذ القرار التنظيمي .

وتندرج ضمن هذا الهدف جملة الأهداف الفرعية وتتمثل في :

1. الكشف عن طبيعة العلاقة بين التقمص الوجداني الرئيس واتخاذ القرار بالمؤسسة الجامعية
 2. التعرف على نمط الاتصال وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي من خلال القدرة على التفهم والتفاهم الوجداني بين الرئيس والمرؤوسين وانعكاسها على اتخاذ القرارات التنظيمية
 3. محاولة إبراز كيفية تمكن الرئيس من تفهم الحالة النفسية والعاطفية للمرؤوس واتخاذ قرار ما .
 4. تسليط الضوء عن كيفية تأثير تجارب الرئيس المباشرة لأفعال المرؤوسين على اتخاذ القرار التنظيمي
 5. الكشف عن مدى انعكاس استنتاج الرئيس لدور المرؤوس في موقف ما واتخاذ قرار بشأنه.
- ### 4- أهمية الموضوع :

تتجلى أهمية الدراسة في :

1. تتناول الدراسة متغيرا ومفهوما نفسيا حديثا وهو التقمص الوجداني وتسليط الفرد عليه كونه جزء من حياة الأفراد ويبرز مدى تعاملهم مع مختلف المواقف ودوره في تحقيق النجاح في الحياة الاجتماعية سواء كانت الشخصية، مهنية ...
2. محاولة إلقاء الضوء على الجوانب الإيجابية للشخصية وانعكاسها على سير العمل داخل المؤسسة.
3. تندرج أهمية الموضوع إلى إبراز ما إذا كانت هناك علاقة بين الرئيس والمرؤوس إيجابية أو سلبية في المؤسسة الجامعية كونها قطاع هام من قطاعات الدولة .

الإطار المنهجي للدراسة

4. من خلال دراستي يمكن الكشف عن عامل مهم من العوامل المؤثرة السيكولوجية إلى جانب العوامل الأخرى وهو التقمص الوجداني والذي قد يثير اهتمام الرؤساء مثل هذا التقمص وأخذه بعين الاعتبار في عملية الاتصال والتعرف على مدى تأثيره والكشف على أهم المكونات الوجدانية والعاطفية المتوقع تأثيرها ونجاعتها في المواقف الطارئة .

5. عدم تطرق الدراسات المحلية بالجامعة حسب اطلاعي لموضوع يرتبط بالتقمص الوجداني في التنظيم ما يجعل هذه الدراسة إفادة علمية قد تثري الحقل الأكاديمي.

5- الدراسات السابقة :

تعد البحوث السابقة بمثابة مصادر استناد لا ستغني الباحث عنها ،فكل بحث ما هو امتداد لبحوث سابقة ولهذا لا بد من استعراض الأدبيات أو فحص شامل لما نشر حول موضوع الدراسة ، فهي طرق للاستكشاف وقراءة النصوص التي تسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثه وضبطه بصورة جيدة وعدم تكرار ما سبق تناوله¹.

وبعد الاطلاع تم حصر جملة من الدراسات المشابهة التي تتقاطع مع متغير الدراسة التابع (اتخاذ القرار)، مع الإشارة على أنه لم يتم التوصل إلى دراسات سابقة تناولت المتغير الأساسي للدراسة وهو التقمص الوجداني ولكن تم دراسة جانب من جوانبه وأهم هاته الدراسات :

الدراسة الأولى:

بونخلة فريد ، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال. فرع فرمال مدينة عنابة .²

تتمحور إشكالية الدراسة حول فهم وتشخيص واقع القادة ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري وهذا من حيث ايجابية أو سلبية هذا التأثير النمط القيادي السائد في المؤسسة و مدى توفير القادة للمعلومات للمرؤوسين للعمل في ظروف جيدة ،خاصة وأن نجاح القادة في إدارة أصبح ضروري باعتبارهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية التي تجعلهم يؤثرون في

¹ مورييس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، دار القصة للنشر ،ص125.

² بونخلة فريد ،تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية علوم انسانية واجتماعية ،قسم علم الاجتماع والديمغرافيا وتنمية الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة،2006-2007

الإطار المنهجي للدراسة

الآخرين ومن بينها القدرة على اتخاذ القرار على جميع المستويات والتركيز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف التنظيمي الذي يكون فيه وهذا استدعى الوقوف حول طرح الإشكالية :

ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية

هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري؟

الفرضيات الفرعية :

1. يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري
2. كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر عقلانية
3. تؤثر عملية تفويض السلطة ايجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

أهداف الدراسة

1. التعرف على واقع القيادة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي
2. تفعيل الدور القيادي في المؤسسات الجزائرية وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التيسير أو الابتكار والتجديد.

منهج المعتمد: المنهج الوصفي

مجتمع البحث والعينة :

شملت كل الإطارات والمرؤوسين بالمنظمة والتي تتكون من 11 عامل، أما بخصوص العينة فقد تم حصر أو مسح شامل لكل مفردات مجتمع البحث

أدوات الدراسة : استخدم مقابلات. الاستبيان والملاحظة.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة تبين: 1- أنه يوجد بعدان للقيادة الإدارية

1. النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالأعمال.

2. النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل.

يميل النمط القيادي أوتوقراطي إلى الاهتمام بالإنتاج بالدرجة 1 وذلك بفرض رقابة شديدة على العمال يتصرفون بالتشدد في المعاملة مع المرؤوسين وينفردون باتخاذ القرارات ويقومون بتصميم الهيكل التنظيمي وفقا لما يرونه مناسب لوجهات نظرهم.

هذا النمط له سلبيات يؤدي إلى عدم وجود تغذية رجعية للاتصالات مما يؤدي إلى سوء الفهم وانهيار الاتصالات.

✓ يتخذ القائد الديكتاتورية قراراته التي تشكل جسم في عصر التكنولوجيا تغش في تطوير وانجاز اهداف المؤسسة

✓ تخلق المشاكل النفسية المرؤوسين ينعكس على ضعف الإنتاج.

✓ النمط القيادي الديمقراطي يتم مشاوره المرؤوسين والأخذ بأرائهم في عملية اتخاذ القرار.

2- في سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيح في اتخاذ القرارات وهذا راجع لمركزية اتخاذ القرار وعدم اشتراك مرؤوسيه في اتخاذ القرار عكس النمط الديمقراطي يشجع المشاركة الجماعية.

3- نمط السائد في المؤسسة يكون حسب الموقف والظروف وهذا ما أكدته النظرية الموقفية.

4- النمط القيادي المتبع يختلف من قائد لآخر فكل قائد له سمات سواء كانت في مستوى القيم أو مستوى قيادي آخر

5- القادة يسهلون المرؤوسين عملية الاتصال بهم وفعالية القائد تعتمد على فعالية الاتصالات التي يجريها مع مرؤوسيه وتحدد بمدى القائد والقدرة على الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح واضحة لكل واحدة منهم ، عن طريق المناقشة ،استجابة استماع... تجاوز المشكلات.

6- يقوم القادة بتفويض السلطة أحيانا المرؤوسين وهنا تلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار مركزية بشكل نسبي والسماح المرؤوسين المشاركة في عملية اتخاذ القرار .

التفويض يساعد على دعم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

7- تأثير القادة على عملية ترشيح القرارات نسبي وهناك عوامل داخلية و خارجية تأثير على عملية اتخاذ القرارات ، إستراتيجية المؤسسة ،الأهداف، الوقت، الثقافة السائدة ، الواقع و حقائق هو العوامل السلوكية،

- تتعلق بالدواعث النفسية وتفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ القرار.
- البيئة النفسية للفرد ومدى معقوليتها وانعكاسها على اختيار البديل الأفضل
- دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد : تحديد الهدف، إتاحة الفرص، إسناد المسؤوليات.

أوجه التشابه بين الدراستين:

كلا الدراستين تتناول المتغير التابع اتخاذ القرار باعتباره عملية ضرورية وهامة ويتأثر بالعوامل المحيطة به داخل التنظيم وخارجه. كذلك تشترك في اختيار العينة وهي المسح الشامل لمجتمع البحث.

أوجه الاختلاف:

تسعى الدراسة السابقة إلى دراسة العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة المتمثل في القادة واتخاذ القرار بحيث يسعى الباحث من خلاله إبراز تأثير أنماط قيادية على اتخاذ القرار بينما تقوم الدراسة الحالية على حصر الزاوية في والتأثير النفسي أو الوجداني للقائد على اتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة الجامعية.

الدراسة الثانية :

زهير بوضرسة، اتخاذ القرار التنظيمي وعلاقته بالعوامل المتفاعلة¹

تتركز بؤرة الاهتمام إشكالية الدراسة حول الكشف عن علاقة مباشرة ومؤثرة بين أبعاد محددة الشخصية واتخاذ القرار التنظيمي من هلال تحليل الموقف التفاعلي كنسق اجتماعي ،فعملية اتخاذ القرار لا تعمل فقط من خلال معطيات موضوعية وخارجيا موجودة وإنما تتبنى وتنشأ أثناء العملية نفسها ومن بين هاته العوامل التي تم تحديدها العوامل الفردية لمتخذي القرار وكذا العوامل التنظيمية وتبيان العلاقة سواء كانت ايجابية أو سلبية على متخذ القرار وتم طرح الإشكال الآتي :

كيف تؤثر العوامل الفردية والتنظيمية في سلوك متخذ القرار ؟

فرضيات الدراسة:

¹ زهير بوضرسة ،اتخاذ القرار التنظيمي وعلاقته بالعوامل المتفاعلة ،قسم علم الاجتماع ،مجلة العلوم الإنسانية ،عدد

34 جامعة ام البواقي ،2010

الإطار المنهجي للدراسة

- نتوقع وجود تبادل وظيفي بين العوامل الفردية (شخصية ،قيم،تفهم الدور، توقعات، التوافق الانفعالي) والعوامل التنظيمية من ناحية (التأثير والقوة) ،تؤثر على سلوك.

هدف الدراسة:

1. تطوير مقارنة نظرية حول العوامل المتفاعلة لها القدرة التفسيرية لسلوك متخذ القرار في حالته الديناميكية

2. إلقاء الضوء على العلاقة بين سلوك متخذ القرار والعوامل الفردية والتنظيمية.

منهج الدراسة : الدراسات الوصفية ، منهج المسح.

مجتمع البحث: رؤساء الأقسام بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

عينة الدراسة : تم حصر جميع مفردات مجتمع البحث والتي شملت 18 قسم من مجموع 18

أداة الدراسة : الاستبيان

نتائج الدراسة :

1- إن نقطة المردودية أو العلامة الإدارية لا تعكس مستوى الأداء الذي تفتقد الإدارة لمعاييره التي تستند إليها عند تقييمها لأداء مختلف الموظفين ،إنما هي من جهة استجابة لتوقعات الموظفين والعمال الذين تعودوا على العلامة الكاملة ليحصل رئيس القسم على صفة "ناس ملاح" و يقومون بتسويقها مكافئة له وهو يدرك ذلك ويستخدمها عن وعي كوسيلة لشراء وتسويق "قبول" الموظفين والعمال لصورة رئيس القسم "ناس ملاح" وسلوكاته على حساب الأداء الفعلي للموظف ،هذا ما أعبر عنه بسلوك اللإقرار . - وهذا يعكس مدى تفاعلهم بالمنظمة.

2- أغلبية رؤساء الأقسام يستمدون قوتهم من قوة المنصب فهذا يبرر استخدامهم للرقابة والسلطة كأسلوب للتأثير. بدلا من استشارة الدوافع التي تتطلب وجود الرغبة في تفهم الآخرين والمقدرة على الإصغاء بدقة وتفهم للأفكار التي لم يعرب عنها مما يساعد على تطوير الآخرين والوعي بالمؤسسة والتعاون والبناء

3- القوة هي محاولة توجيه سلوك الآخر بحث يمكن مراقبته و لكي لا يصبح عقبة مستقبلية في المسار الذي يخترعه أي فاعل مستعينا بخبراته السابقة كزاد ومورد و يوظفها في مقابل الصعوبات النفس اجتماعية التي تواجهه.

أوجه الشبه بين الدراستين

تشترك الدراستين في متغير التابع وهو اتخاذ القرار التنظيمي ، وكذا العوامل المؤثرة في اتخاذه من قبل رؤساء الأقسام بالجامعة وقد اعتمدتا على الحصر الشامل لمجتمع البحث.

أوجه الاختلاف بين الدراستين :

تناولت الدراسة السابقة تأثير العوامل المتفاعلة على اتخاذ القرار التنظيمي وقد تم التركيز على ناحية القوة والتأثير والتركيز على العوامل الفردية للرئيس والعوامل التنظيمية .
في حين تركز دراستنا حول زاوية محددة ألا وهي تأثير العوامل السيكولوجية للرئيس من ناحية تقمصه لدور مرؤوسيه وتأثيره على اتخاذ القرار التنظيمي.

6- تحديد المفاهيم :

إن تحديد المفاهيم التي يبني عليها الباحث الدراسة من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر متغيرات التي يمكن أن تؤثر في الدراسة وتحديدها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي :

1- التقمص الوجداني :

أ- لغة :

- **تقمص** : تقمص من مصدر تقمص ، يتقمص تقمصا فهو متقمص .

تقمص الروح أي تقمص الشخصية ،قمص فلانا :وقمصته قميصا ألبسته فتقمصه¹.

(تقمص) القميص -لبسه.و-شخصية غيره :قلده وحاكاه في سلوكه وهيبته .

- **وجداني** : وجدان في علم النفس : جملة الظاهر الانفعالية لدى الإنسان كالحب والبغض واللذة والألم ويقابل الفكر والنزوع وإلى هذه الظاهر الثلاثة ترجع الظواهر النفسية كلها.²

وجداني اسم منسوب وجدان، ما يدرك بالقوى الباطنة، ما يجده كل واحد من نفسه من صدام وجداني .

ب-اصطلاحا :

التقمص الوجداني : (الاعتناق) Empathy بالألمانية Ein-Fuhsang وتعني مطابقة بين الوجدان

الذاتي للإنسان وبين موضوع أو مشهد أو وضع. وقد كشف كيتس عن طبيعة التقمص الوجداني لديه

حينما كتب يقول : "جاء السنونو أمام نافذتي فإنني أشاركه في وجوده وألتقط الحصى من حولي"³

وهي القدرة على إسقاط وتصور أنفسنا في ظروف الآخرين ، حيث طور الباحث جورج ميد نظرية

التقمص الوجداني الذي افترض أنه حينما نتوقع مشاعر الآخرين وسلوكهم وحينما نخرج بتنبؤات

تصبح عندنا مهارة يسميها علم النفس الاجتماعي بالتقمص الوجداني .

إجرائي :

¹ إبراهيم مذكور، معجم الوجيز، مجمع اللغة العربية ، ط1، مصر ، د س ، ص515

² مرجع نفسه ، ص261 .

³ إبراهيم فتحي، معجم المصطلحات الأدبية، ط1، الموسوعة العربية للناشرين المتحدين، 1986 ، ص102

الإطار المنهجي للدراسة

هو قدرة على تفهم الرئيس لمشاعر وانفعالات المرؤوسين بحيث يستطيع من خلاله تقمص دوره سواء كان الوظيفي أو العاطفي وما ينتج عنه توقع لمختلف السلوكات إزاء موقف ما واتخاذ قرار بشأنه .

2.الاتصال : تعرفه جمعية الإدارة الأمريكية "AMA" هو فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات .¹

وفي تعريف آخر : في قاموس الإدارة العامة أورد زكي غوشة تعرف للاتصال بأنه نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة.²
إجرائي :

هو عملية تفاعل اجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين عبر قناة من أجل الوصول إلى التعاطف والتفاهم والتعاون .

3.الاتصال التنظيمي :

يعرفه محمد منير حجاب : هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صور حقائق بين وحدات المشروعات المختلفة في مختلف الاتجاهات بين الهابطة والصاعد و أفقية وعدد مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.³

إجرائي :

هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المؤسسة تساهم في نقل وتحويل وتبادل الآراء والأفكار عبر القنوات رسمية وغير رسمية مستهدفة الوصول إلى قرارات إدارية وتحقيق أهدافها المنشودة .

3-القيادة : يمكن تعريف القيادة على أنها :مجموعة الصفات التي تفسر أن كل من يملكها هو قائد ناجح ومن المرجح أن يكون قائدا في أي موقف .

من ناحية علم النفس : القيادة هي الكشف في السمات التي يجب أن تتوفر لكل من يتولى المراكز العليا ومساهماتها في فهم العلاقات غير الرسمية بين العاملين في التنظيم من اتجاهات ،مشاعر ، تصرفات وانعكاسها على تحقيق الأهداف المسطرة.¹

¹بوحنية قوى، الاتصالات داخل المنظمات المعاصرة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010 ، ص30.

² المرجع نفسه ،ص31.

³ محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ،مجلد 1،دار الفجر ،القاهرة ،2003 ،ص 35

إجرائي :

قيادة عملية تأثير، بها رئيس ومرؤوس وموقف وهي القدرة على تولي منصب معين في موقف ما من مواقف الجماعة ويؤدي إلى تغيير الموقف أو التعامل معه لتحقيق الأهداف المرغوبة مع الأخذ بعين الاعتبار حالات وإدراك دوافع المرؤوسين داخل المؤسسة.

04. اتخاذ القرار :

القرار: هو اختيار الطريق أو السبيل من بين طرق متعددة للوصول إلى هدف مرغوب. فهو انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من بين أنماط مختلفة وبذلك يعكس اختيار سلوك معين (قرار) وتفضيل الفرد توقعاته بأن هذا السلوك سيحقق له هدف منشود.²

اتخاذ القرار :

هو اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل³ ، أما جبري ل جري فيدخل عاملا آخر في الاعتبار عند تعريفه لاتخاذ القرار وهي الظروف غير المؤكدة فهو يؤكد على وجود الشعور بعدم التأكد من الطريق الصحيح الذي يجب إتباعه وهذا العامل الأخير يختلف باختلاف المنظمات والمؤسسات.⁴

إجرائي :

هو اختيار الرئيس للبدل إزاء موقف معين والتفضيل بين البدائل في ضوء توقعات الأنسب لتحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الرئيس (متخذ القرار).

5. القرار التنظيمي :

وهي القرارات التي يتخذها في الأغلب رئيس القسم أو الإدارة ويسمى بالإدارة الوسط والتي من بين أهدافها عادة تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط ،بناء هيكل تنظيمي أو تحديد

¹ حسين محمد المراد ، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، ط1، لدار الجزائرية، 2005، ص156

² فتحي أحمد ذياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار صفاء، عمان ، الأردن، ص203

³ علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، ط2، الدار الجامعية ،مصر ، 1997، ص214

⁴ جري ل جري ،ترجمة محمد علي العلوي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1999، ص533.

الإطار المنهجي للدراسة

العلاقات بين العاملين أو تبين حدود سلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحياتحتى يضمن الاستمرارية في العمل بمصادر مالية أو بشرية بم يحقق أعلى معدل من الأداء¹.

إجرائي : وهي تلك القرارات التي يتخذها رئيس القسم بالمؤسسة الجامعية خاصة على مستوى الإدارة الوسطى وهي تتضمن مجمل الصلاحيات والمهام والعلاقات والخطط التي تضمن استمرار العمل بالجامعة والتي ينبغي تحقيقها في الوقت المناسب .

7- المقاربات النظرية المستخدمة في الدراسة :

تتبنى دراستنا من الناحية المنهجية المعرفية مفهوم أساسي وهو التقمص الوجداني وأثره على اتخاذ القرار التنظيمي حيث تقوم على دراسة كيفية تقمص الرئيس لمختلف الأدوار الوظيفية والنفسية من إدراك، تفهم توقع ، والاجتماعية اتصال ،تفاعل...ويتم ذلك ضمن الاتصال والتفاعل القائم بين هاته العلاقات داخل المصلحة الواحدة، وكيف يمكن استغلال هاته الاستنتاجات والتوقعات لمواجهة مختلف المواقف واتخاذ قرار من شأنه يساهم في استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المرجوة وعليه تكون بحاجة إلى تأطير والإحاطة بالفرضيات التي تعتمد عليها هاته الجوانب النفسية .

تتطلب الدراسة معرفة كيف يتم تفهم الحالة النفسية والوجدانية للفرد بما تحمله من مواقف وتفاعلات وجدانية وعقلية وهذا ما جعلنا نقوم بمحاولة فهم هاته السلوكيات وتأثيرها على أداء الرئيس .

وعليه فإن الخلفيات الفكرية المفسرة لمثل هذه التفاعلات التي تتبع من خلال العملية الاتصالية داخل التنظيم عبر قنوات عديدة، يمكن أن نستخلصه من نظريات التقمص الوجداني (نظرية التقمص الوجداني، نظرية أخذ الأدوار ، نظرية الاستنتاج)، وعليه يمكن من خلالها تفسير وكيفية فهم وإدراك واستيعاب الرئيس للبيئة التي يعمل فيها ، وكذا معرفة طبيعة الموظفين وردة أفعالهم ومواقفهم تجاه مختلف المواقف والأحداث وكل ما يحيط بهم حتى يتمكن من مشاركتهم وجدانيا وهذا ما يحقق التفاعل وتحقيق الهدف الاتصالي أولا وتحقيق الهدف النهائي ثانيا .

¹ نواف كنعان ،اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والسلوك، دط، دار الثقافة ،الجامعة الأردنية ، 2007، ص252

8- المنهج المتبع وأدواته : أ- المنهج :

لكل بحث مهما كانت طبيعته ينطوي على أهداف وهذه الغايات تتحقق في ضوء انتهاج طريق أو أسلوب علمي يتضمن استمرار معالجة البيانات والتعامل مع الظاهرة المدروسة بشكل صحيح ، ولهذا لا تخلو أي دراسة من منهج علمي يتناول متغيرات الدراسة، إذ يعرف المنهج على أنه :جملة من المبادئ و القواعد و الإرشادات التي يجب علي الباحث إتباعها من أجل الكشف عن العلاقات العامة و الجوهرية و الضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة.¹

يعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وكافية حول التقمص الوجداني واتخاذ القرار التنظيمي، والبحث على المستويين نظري ،وذلك بمحاولة مسح كل الأدبيات المتعلقة بالموضوع ،وتطبيقي بوصف مفردات الدراسة بالمؤسسة الجامعية -جامعة محمد خيضر أنموذجا ، ومن ثم تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج عامة ، ومن هنا نستطيع القول بان هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية والتي تعرف بأنها : أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد أو فترة أو فترات زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع معطيات الفعلية للظاهرة²

وبناء على هذا فإن هذه الدراسة الوصفية سنقوم بدراسة علاقة التقمص الرئيس وجدانيا لدور المرؤوس وانعكاس ذلك على سلوكه النهائي باتخاذ القرارات التنظيمية التشغيلية بالجامعة باستخدام منهج دراسة الحالة وهو يعد مكمل للدراسات المسحية، ومع أن هذا الأسلوب يؤدي إلى كشف الكثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة عن الحالة المدروسة، إلا أن ما يتم التوصل إليه من نتائج لا يمكن تعميمه على جميع الحالات الأخرى،إلا في حالة أن يتم التوصل إلى نفس النتائج من عدد كاف من الحالات المماثلة ومن نفس المجتمع فعندئذ يمكن تعميم النتائج على باقي أفراد المجتمع³.

¹ عبد الهادي احمد الجوهري، مدخل إلى مناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2002، ص27.

² رجاء وحيدو يدرى، البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسته العلمية ،دار الفكر ،دمشق، 2002، ص182.

³ ربحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ،طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2000، ص46.

ب- أدوات جمع البيانات :

لكل منهج طريق وأدوات تمكنه من معالجة البيانات بشكل واضح ، والباحث أيضا يعتمد على دراسة جملة من الأدوات المناسبة بغية معالجة مشكلة الدراسة.

وجمع البيانات هي بمثابة الخطوة التطبيقية للباحث على الواقع المدروس ولهذا فقد تم الاعتماد على أداتي الملاحظة والاستبيان

1. الملاحظة :

فهي عبارة أيضا عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته.¹

وقد اعتمدنا استخدام الملاحظة البسيطة حيث تعد بمثابة استطلاع أولي² حول علاقة الرئيس بالمرؤوسين بالمصلحة الواحدة .

و يتم استخدامنا للملاحظة في جميع البيانات التي يصعب الحصول عليها من مجتمع البحث وتبرز أهميتها أكثر في الظواهر التي تتعلق بالجانب النفسي والاجتماعي ومختلف السلوكيات الإنسانية والمواقف وهنا يستطيع الباحث من خلالها ملاحظة ردود أفعال تجاه موقف معين في مختلف الإدارات وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك دون مشاركة حتى لا يتم تغيير سلوكياتهم في حالة حلول الشك لدى الأفراد أنهم محل الدراسة والبحث

2. الاستبيان :

هو مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة بعضنا البعض الآخر بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث و ذلك في موضوع البحث و المشكلة التي اختارها.³

¹ عامر قندلجي ، البحث العلمي استخدام مصادر المعلومات ،دار اليازوري ،عمان ،1999،ص30.

² عبد الله باشوية وآخرون ،البحث العلمي مفاهيم أساليب تطبيقات ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، 2009 ،ص383

³ عبد الغاني ،منهجية البحث في علم الاجتماع ،دار الطليعة للنشر والتوزيع ،بيروت ،2007،ص70.

الإطار المنهجي للدراسة

وتعريف آخر :الاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة معينة أو موقف معين¹.

تم الاعتماد في استبانته الدراسة على 3 محاور أساسية :

المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية للمبحوثين والتي تم تحديد فيه أهم المتغيرات التي تساهم في اختبار الفرضيات من ناحية الجنس ، السن، والخبرة المهنية .

المحور الثاني : تم تقسيمه إلى 04 أبعاد تتمحور عباراته حول قدرة الفرد على الوعي بانفعالاته وفهم مشاعره ومشاعر الآخرين وكذا تعامله مع الآخرين في مختلف المواقف .ويحتوي كل بعد على :

البعد الأول: 10 عبارات ، البعد الثاني: 04 عبارات ، البعد الثالث: 05 عبارات، البعد الرابع: 04 عبارات.

المحور الثالث : تم إدراج مقياس لاتخاذ القرار وهنا تم وضع عبارات ومواقف قد يضع الرئيس نفسه عند اتخاذ القرار وهذه العبارات تعبر عن المحاور الرئيسية لنظريات التقمص الوجداني والغرض من ذلك معرفة مدى تمكن الرئيس من تقمص الأدوار واستنتاجها وانعكاسها على عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجامعية وتندرج ضمن هذا المقياس 08 عبارة.

فيما تم استخدام تدرج خماسي وفق مقياس ليكرت لتصميم أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ،ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتعطي فيها الإجابات أوزانا رقمية تمثل درجة الإجابة عن الفقرة ،كما هو موضح في الجدول الآتي :

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المقياس	01	02	03	04	05

الجدول رقم 01 : مقياس ليكرت

وهنا تم اختيار التدرج من 01-05 للاستجابة، وكلما اقتربت الإجابة من 1 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 20%.

¹محمد عبيدات وآخرون ،منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،1994،ص77.

الإطار المنهجي للدراسة

البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
المتوسط الحسابي	من: 01 إلى 1.79	من: 1.8 إلى 2.59	من: 2.6 إلى 3.39	من: 3.40 إلى 4.19	من: 4.20 إلى 5

الجدول رقم 02 : درجة مستوى الموافقة¹

صدق وثبات الاستمارة :

صدق الظاهري: وهنا تم اختبار الصدق الظاهري للاستمارة ،حيث تم عرض الاستمارة على 03 من المحكمين بجامعة محمد خيضر وجامعة أدرار وتم الاعتماد والاستفادة من آراء المحكمين في تعديل محاور الاستمارة والعبارات التي تكون ضمن حدود الدراسة وقائمة الأساتذة المحكمين نوردها في الملحق رقم 01 .

تقدير الثبات لمقياس الدراسة:

المحاور	المؤشرات	عدد العناصر	معامل الثبات
المحور الأول	المؤشر الأول	10	0.647
	المؤشر الثاني	08	0.410
	المؤشر الثالث	08	0.714
	المؤشر الرابع	06	0.306
المحور الثاني	المؤشر الخامس	31	0.874
جميع المحاور	جميع المؤشرات	63	0.836

الجدول رقم (03) : قيم معامل ألفا كرو نباخ للمقاييس المستخدمة في الاستبيان

لقد تم حساب درجة ثبات المقياس باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" لمعرفة الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان، وكانت النتائج موجبة بالنسبة للمحاور إذ تراوحت بين 0.306 و 0.874 للتحليل الإحصائي الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها والجدول .

¹ المصدر: نتائج (spss version 24)

الإطار المنهجي للدراسة

وبالتالي نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المعامل " ألفا كرونباخ " لجميع المحاور تساوي القيمة 0.836 وهذه القيمة موجبة ، إذن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لكل أسئلة المحاور .

ومنح معامل ألفا كرونباخ أكبر من 50 % والمساوي إلى 83.6 % إذن معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث ، كما يمكن حساب معامل الصدق لأداة القياس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات لجميع المحاور وتحصلنا على نتيجة معامل الصدق يساوي 0.91.43 وهي قيمة قريبة جدا من الواحد مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات كما في الجدول الموالي:

المحاور	معامل الثبات	معامل الصدق
جميع المحاور	0.836	0.914

الجدول رقم (04) : يوضح صدق وثبات الاستمارة

أساليب التحليل الإحصائي المعتمدة:

لقد اعتمدنا في تفرغ الاستبيان وتحليل المعلومات المجمعة على الإصدار "24" للحزمة الإحصائية أو ما يدعى بالبرنامج الإحصاء الوصفي " spss version 24 " ، وباستعمال الأساليب الإحصائية والممتثلة في ما يلي:

1- تبويب البيانات: بعد تفرغ البيانات قمنا بحساب قيم التكرار والنسب المئوية حسب توزيع إجابات أفراد العينة لكل سؤال وعرضها في جداول وأشكال بيانية تكرارية.

2- مقاييس النزعة المركزية: قمنا باستعمال المتوسط الحسابي وذلك لتحديد معدل إجابات عينة الدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة

3- مقياس التثنت: باعتبار أن مقاييس النزعة المركزية غير كافية وحدها لإعطاء خلاصة عن البيانات، لقد تم استعمال الانحراف المعياري وهو أحد مقاييس التثنت لمعرفة مدى تثنت و تباعد القيم عن وسطها الحسابي¹.

قيمة أقل من 0 ← اتفاق واشتراك

قيمة أكبر من 0 ← عدم الاتفاق

4-مقياس الارتباط: استخدمنا معامل الارتباط "بيرسون" للتعرف على طبيعة العلاقة ودرجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

4- مقياس الثبات: استخدمنا معامل "ألفا كرو نباخ" وهو أداة لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان وفقراته.

9-مجتمع البحث والعينة :

أ-مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه:جميع أفراد الظاهرة المقصود دراستها².

وتعريف آخر:بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة³.

والمجتمع الأصلي لهذه الدراسة هم رؤساء الأقسام بجامعة محمد خيضر بسكرة ، باعتبارهم الأمثل في تحديد زاوية الدراسة والبالغ عددهم 32 رئيس قسم موزعة حسب التخصصات في الجامعة المركزية ، القطب الجامعي شتمة ، القطب الجامعي الحاجب .

¹ رملي بوزيد ، النمذجة الاتصالية في مجال التنشيط التلفزيوني من خلال البرمجة اللغوية العصبية،دراسة تجريبية على عينة من منشطي المؤسسة العمومية للتلفزيون وقناة الشروق TV الجزائيتين، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص75.

² محمد بن عبد العزيز الحيزان ، البحوث الإعلامية أسسها أساليبها مجالاتها ،فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، 2004 ،ص71.

³يوسف حجيم الطائي ،هاشم فوزي العبادي، مناهج البحث العلمي للبحوث الإعلامية والإدارية والإنسانية ،دار الأيام ، عمان،2015، ص72.

الإطار المنهجي للدراسة

وعليه تتطلب دراستنا الحصر الشامل لكافة مجتمع البحث نظرا لصغر حجمه وبهذا تصبح عدد

مفرداته ب32 فرد وهي موزعة حسب الجدول الآتي:

العينة		العدد	نسبة %
الجنس	ذكور	21	66
	إناث	11	34
المجموع		32	100%
الخبرة	أقل من 05 سنوات	05	15.62
	من 05-10 سنوات	18	56.25
	من 10-15 سنة	03	9.37
	أكثر من 15 سنة	06	18.75
المجموع		32	100%
السن	30-40 سنة	18	56.25
	40-50 سنة	12	37.5
	أكثر من 50 سنة	02	6.25
المجموع		32	100%

جدول رقم 05: يوضح توزيع العددي للعينة حسب متغيرات الدراسة.

10- مجالات الدراسة :

تسمح مجالات الدراسة بإلقاء نظرة بسيطة عن البيئة المراد دراستها وعليه سوف يتم التطرق إلى المجال الزمني والمكاني والمجال البشري للدراسة.

1- المجال الزمني للدراسة :

أولا : كانت الخطوة الأولى في الدراسة الميدانية من خلال الملاحظة الميدانية لبعض فئات مجتمع البحث ومحاولة معرفة واستقصاء بعض المعلومات التي ساهمت وبشدة في بلورة محاور الاستمارة ومعرفة نظام العلاقات السائدة بمختلف مصالح الانخراط بجامعة محمد خيضر بسكرة وكان ذلك خلال شهر فيفري 2019.

الإطار المنهجي للدراسة

ثانيا : دامت هذه الفترة حوالي 15 يوم ،حيث تم فيها الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة عن طريق الاستمارة ويرجع سبب تأخر ذلك على انشغال بعض رؤساء الأقسام وكذا البعد المكاني لبعض رؤساء الأقسام بالقطب الجامعي -الحاجب -وكان ذلك من 28 أبريل إلى غاية 12 ماي 2019.

2-المجال المكاني للدراسة :

جامعة محمد خيضر : مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية .

تتشكل الجامعة من هيئات (مجلس إدارة ومجلس علمي) ،رئاسة الجامعة ،كليات ومعاهد ،وملحقات في بعض الأحيان تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة

هيكله النظام البيداغوجي للجامعة إلى 4 نيابات و 6 كليات ومعهد جامعي بالمرسوم التنفيذي رقم 14-129 الموافق 05 أبريل 2014 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 الموافق ل07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة وهو الآتي :

❖ التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج

❖ التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج

❖ العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
❖ التنمية والاستشراف والتوجيه.

تضم جامعة محمد خيضر بسكرة :

6 كليات ومعهد و32 قسم موزعة في كل من الجامعة المركزية- القطب الجامعي شتمة -قطب الحاجب وهي كمايلي¹ :

¹ تقرير دورة لمجلس الإدارة ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الأستاذ أحمد بوطرفاية www.univ-biskra.com

كلية العلوم وعلوم الطبيعة والحياة :

قسم الرياضيات	قسم الإعلام الآلي	قسم علوم المادة
قسم علوم الأرض والكون	قسم العلوم البيولوجية	قسم العلوم الزراعية
كلية العلوم والتكنولوجيا :		
قسم هندسة الطرائق	قسم الهندسة المدنية والري	
قسم الهندسة الميكانيكية	قسم الهندسة الكهربائية	

كلية الآداب واللغات :

قسم اللغة و الأدب العربي ، قسم الآداب واللغات الأجنبية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية :

قسم العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية	قسم العلوم التجارية	قسم علوم التسيير
كلية الحقوق والعلوم السياسية : قسم الحقوق		

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

قسم التدريب الرياضي

قسم التربية الحركية

المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة وفقا للمعلومات المستمدة من تقرير الدورة العادية لمجلس إدارة بجامعة مجد خيضر بسكرة فإنه تحتوي الجامعة على 32 قسم موزعة على 03 أقطاب بالجامعة :

الجامعة المركزية -قطب الجامعي شتمة -القطب الجامعي الحاجب

- من خلال ما سبق تعبر المقاربة المنهجية بمثابة المسار الذي نعتمد عليه في المجال التطبيقي للدراسة بغية الوصول إلى التفسير اللازم للظاهرة محل الدراسة .

الإطار النظري

الفصل الأول : القيادة الإدارية واتخاذ القرار التنظيمي

المبحث الأول : القيادة الإدارية وفعاليتها في اتخاذ القرار.

المطلب الأول : مفهوم القيادة وسماتها.

المطلب الثاني : تصنيفات القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار.

المطلب الثالث: العوامل الإنسانية المؤثرة على اتخاذ القرار.

المطلب الرابع : العوامل التنظيمية المؤثرة في اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار

المطلب الأول : مفهوم الاتصال التنظيمي وخصائصه.

المطلب الثاني : علاقة الاتصال بالتفاعل الاجتماعي.

المطلب الثالث : الاتصال الرسمي وتأثيره على اتخاذ

القرار.

المطلب الرابع : الاتصال غير الرسمي ودوره في تفعيل

اتخاذ القرار

تمهيد

أثار مفهوم القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين منذ زمن طويل وهذا نظرا لأهمية التي يكتسبها والدور الذي يقوم به القائد في المؤسسة ولهذا يقنضي منا الإشارة إلى فهم القيادة عامة وتحديد عناصرها وإبراز سماتها وتبيان الأسس النفسية والاجتماعية التي تقوم عليها...وما تصبح للقيادة من دور هام في فاعلية الإدارة إلى حد أصبحت معه الحاجة ملحة إلى قادة أكفاء الإدارة وقيادة التنظيمات ومختلف المؤسسات وعليه يرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها إلى علماء النفس والاجتماع الذين اهتموا بفكرة القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد وكذا وضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيه من خلال التفاعل القائم على الاتصال داخل المؤسسة والاي ساهم بدوره في تحديد عملية اتخاذ القرار .

المبحث الأول : القيادة الإدارية وفعاليتها في اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم القيادة وسماتها :

تكمن أهمية القيادة أو مفهومها من ناحية السيكولوجية إلى تحليل العلاقات وعملية والتأثير التي تقوم عليها وبالتالي هنا يمكن التمييز ومعرفة طبيعة قوة والتأثير التي تكون لشخص ما على شخص آخر والتي يترتب عليها تأثرهم واستجابة لتوجيهها.

إن المنطلق التي تقوم عليه أبحاث علماء النفس يقوم على الكشف عن السمات اللازمة لمن يتولى مركز الإدارة العليا والاهتمام بالحوافز الإدارية.العلاقات غير الرسمية بين العاملين في التنظيم وما ينتج عنه من تأثير على اتجاهات العاملين و معتقداتهم التي تفوق التنظيم الرسمي كون القيادة تتعلق بأفراد وعلاقات اجتماعية لعلماء الاجتماع بدورهم ساهموا في تحديد مفهوم القيادة من وجهة نظرهم ، فقد تم التركيز على أنها ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي تؤثر على النشاط الجماعة المنظمة ،فوجود الجماعة يتطلب بالضرورة وجود من ينظم هاته العلاقات وتوجيهها ¹. فالقيادة تعني التفاعل القائم على العلاقة بين الجماعات والقائد فالتفاعل الذي ينشأ بين هاته الجماعات قادر على خلق الفعالية وزيادتها داخل المجموعة ويساهم بذلك في بذل الجهد للإبقاء على هاته الجماعة والمحافظة على فاعليتها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها.

¹ نواف كنعان ،القيادة الإدارية ،ط7 ،دار الثقافة ،عمان 2007،ص87.

ومن جهة أخرى فالقيادة الإدارية تعني نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.¹

فالقائد يقوم بإدارة عمليات التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة التنظيمية ليسهم بذلك في تحسين أحوالهم وتذليل الصعوبات التي تعترضها وتعاملها مع مختلف المواقف، وبهذا تعبر القيادة عن الدور الاجتماعي الرئيسي ونوع العلاقة بين الفرد وجماعته.

من خلال ما سبق يمكن الإشارة أو التفريق بين القيادة والرئاسة، لأنه قد يحدث الالتباس على البعض فلا يستطيعون التفرقة بين القيادة والرئاسة وعليه يمكن أن نختصرها فيما يلي²:

-القيادة تتبع داخل الجماعة وتظهر تلقائياً وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة، وهاته الأخيرة هي التي تحدد هدفها وليس القائد والتفاعل بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة وسلطته تزول تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد.

الرئاسة تقوم نتيجة لنظام وليس اعتراف تلقائي من الأفراد و يختار الرئيس الهدف ولا تحدد الجماعة نفسها، وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل وتسعى لتحقيق هدف الجماعة، كما يمكن ملاحظة قيمة التفاعل الموجود بين الرئيس وأعضاء الجماعة في محاولة الرئيس الاحتفاظ بالجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه.

تستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة ولا يمكن أن نسمي مرؤوسين "أتباع".

بدقة الرئيس الناجح هو الذي يقترب في سلوكه مع الجماعة من القائد أي انه يجمع بين صفات الرئيس وصفات القائد.

عناصر القيادة :

من خلال ما سبق تعريفه للقيادة الإدارية فيتبين لنا عناصر جوهرية لازمة لوجود هاته القيادة وهاته العناصر هي :

1. عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك .
2. ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.
3. الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

¹ خليل ميخائيل معوض، علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الفكر الجامعي، مصر 1999، ص282

² محمد إبراهيم عيد، علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، مصر 2000، ص151

1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك :

تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحققهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة وهنا تعكس درجة تأثير المدير أو الرئيس على سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم وقد يستخدم وسائل عديدة تأثيرية في أصلها تستهدف سلوك الأفراد من الناحية النفسية الاجتماعية وتكون عن طريق¹:

- ❖ تقديم الحوافز المعنوية ،كتحفيز المرؤوسين من شأنها تساهم في والتأثير على ميولاتهم واتجاهاتهم .
- ❖ قوة والتأثير وتكمن على أساس فهم الرئيس الخلفيات المرؤوسين وثقافتهم وشخصياتهم ووجهة نظرهم وإدراك مشاعرهم إدراكا جيدا بحيث وكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم .
- ❖ قوة والتأثير تكمن في خبرة المدير وكلما ابتسمت شخصيته بالمرونة والدراسة بكل النواحي .
- ❖ قوة والتأثير مراجعة إلى تهيئة الجو والمناخ النفسي والاجتماعي ممل يساعده على الاندماج معهم في تأدية مهامهم .
- ❖ إن فهم هاته الوسائل للتأثير يساهم في فهم القيادة فهما صحيحا وفي مدى إدراك الرئيس الوسائل التي يمكن بها تحقيق أهدافه .

2- توجيه المرؤوسين :

وهنا تقوم على توجيه القوى البشرية وتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤوسين وعليه تفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة وأهمها وحدة المكان والتقارب ما يتوقعونه من مديرهم والعمل على تحقيق الانسجام والتجارب وتفهم المدير القائد المشكلات التنظيم والعناية بالعلاقات الإنسانية.²

3- تحقيق الهدف الوظيفي :

ويكمن هذا العنصر في قدرة القائد على توجيه الأفراد نحو تحقيق الهدف الأساسي وقد تكون هاته الأهداف

¹ محمد محمود فاضل ،كفايات المدير العصري ،للمؤسسات التربوية ،دار حامد ،2010، صص36-39

² نواف كنعان ،القيادة الإدارية ،مرجع سبق ذكره ، ص103

1. **تنظيمية** : وهي تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم أي تحقيق المهارة في تأدية مهامه .

2. **شخصية المرؤوسين** : وهي الأهداف التي تجعل من القائد في اهتمامه بكيفية جعل مرؤوسيه يتقبلون أهداف التنظيم وباب وسيلة وهي تعنى قدرته على أن يتكيف مع الموقف بحيث يدمجون مصالحهم الشخصية مع اهتمامهم بعملهم وهنا يحصل على تقبلهم.

3. **أهداف شخصية للمدير القائد:**

وقد يتخذ صورا عديدة، قد يجد إشباعا برغبته للوصول إلى المركز في التنظيم، ترقية، أو التقدير. كل هاته العناصر السالفة الذكر تتداخل فيما بينها وتعبّر عن العلاقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وهذا ما ينعكس على ماسيقره أو ما سيتخذ من قرار..في الأخير هو تحقيق أهداف مسطرة سلفا.¹

سمات القيادة الإدارية :

يمكن تقسيم صفات القيادة إلى 04 مجموعات² :

❖ المهارات الذاتية

❖ المهارات الذهنية

❖ المهارات الإنسانية

❖ المهارات الفنية

1- المهارات الذاتية :

وهي تشمل كل السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد كالقوة البدنية، والعصبية، التحمل ، نشاط والحيوية، بذل الجهد، الاندفاع نحو العمل والالتزام بانجاز المهام.

2- القدرات العقلية :

يقصد بها مجموعة الاستعدادات الفكرية وهاته القدرات تختلف باختلاف الأفراد، ومن أهم هاته القدرات الذكاء، فهو من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة وله علاقة بالنجاح من حيث ملاحظة القائد الإداري في الغالب يكون أكثر ذكاء من مرؤوسيه .

¹ فتحي أحمد دياب عواد ، السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة ، دار صفاء ، عمان 2013 ، ص 262

² حسين محمد المراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 276

من أهم ميزات الذكاء الاجتماعي*:

❖ القدرة على التصور : وتتضمن القدرة على التعرف على المشكلات

- الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل
- سرعة البديهة

▪ إدراك العناصر الأساسية التي تتعرض لها

▪ التقدير الشخصي السليم

▪ مدى تقبل القائد الأفكار الجديدة

❖ تمتع القائد بروح المرح والدعابة :

▪ البعد عن الصرامة والتزمت

▪ إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه

▪ تخلق التفاعل بين القائد ومرؤوسيه

فالذكاء وحده لا يضيفي إلى نجاح وتحقيق الأهداف وإنما يكون جانب توفر التكيف وكذا وجود توفر ذكاء أعلى نوعا ما من معدل الذكاء للمرؤوسين وقد يختلف باختلاف البيئة الاجتماعية والأنماط الثقافية¹.

❖ الميل إلى الاقتراح والعمل :يمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة وتوفرها يعني القدرة على التنفيذ

وهي ترتبط بالشجاعة على مواجهة المواقف الصعبة.

❖ سرعة التصرف : القدرة على توقع الاحتمالات والقدرة على الابتكار

❖ القدرة على حسم الأمور واختيار البديل في المواقف الاستثنائية

❖ ضبط النفس وهي القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وهذه الخاصية ترتبط ارتباط وثيق

بالاتزان العاطفي أو الانفعالي الذي يتمتع بالانضاح الانفعالي بحيث تمكن الباحث من أن يستجيب

برزانة لمثيرات كتقبل النقد من المرؤوسين والرؤساء ،ميال للتفاهم وهذا من شأنه يسهم في التأثير

على اتخاذ القرار .

*يعرف الذكاء الاجتماعي على أنه : مزيج من الفهم الأساسي للآخرين أو الوعي الاجتماعي الاستراتيجي ، وهو مجموعة من المهارات اللازمة للتعامل مع هؤلاء الآخرين بنجاح ،أو بمعنى آخر هو القدرة على الانسجام والتآلف مع الآخرين على نحو جيد وكسب تعاونهم.أنظر المرجع عادل أبو الأنوار،تنمية واستغلال مهارات الذكاء الاجتماعي،المنهل،2014،ص05

¹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ،ص 326 .

3- المهارات الفنية :

نقصد بها الكفاءة والمعرفة المتخصصة ويمكن إيجازها في¹:

- القدرة على تحمل المسؤولية نتيجة بالنفس ،تقبل النقد الإصرار ،مقاومة الضغوط
- القدرة على انجاز ما يقرره
- الحزم : ان يكون حازمة وأوامره قطعيه
- القدرة على التمييز بين الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة
- تحمل النتيجة
- الحكم السليم في المواقف الإدارية
- اختيار بين البدائل المتاحة
- الإيمان بالهدف والمكانة تحقيقه والقدرة على. إقناع المرؤوسين وبضرورة تحقيق الهدف

4- المهارات الإنسانية :يمكن إدراجها في مايلي²:

1. القدرة على التعامل مع المرؤوسين
2. تنسيق الجهود
3. خلق روح العمل الجماعي
4. وجود الفهم المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه
5. القدرة على التعامل مع الأشياء
6. القدرة على بناء علاقات جيدة.
7. فهم مشاعر وثقة المرؤوسين
8. خلق الانتماء للعاملين

5- المهارات الذهنية :

تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه الترابط بين أجزائه ونشاطاته ويتم ذلك من خلال :

- تصور وفهم علاقة المرؤوسين بالتنظيم .
- علاقة التنظيم بالمجتمع .
- قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يحقق اهداف التنظيم ويحقق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

¹ محمد ابراهيم عيد ، مرجع سبق ذكره ، ص153

² أنس عبد الباسط عباس ، ط1، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار المسيرة ،عمان ، 2011 ، ص209

المطلب الثاني :تصنيفات القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار

بما أن القيادة في جوهرها تقوم على التأثير الذي يماره القائد على مرؤوسيه فالنمط القيادي هو أسلوب استخدام الرئيس للسلطة في قيادة المرؤوسين وعليه يمكن أن تتأثر على عملية اتخاذ القرار كل على حسب ميزتها والمرتكزات الأساسية التي تقوم عليه:

1- القيادة الأوتوقراطية :

تدور في مجمل هاته القيادة في صفة تتخذ من سلطتهم الرسمية أداة للتحكم وضغط على مرؤوسيهم لانجاز العمل واستخدام القائد الأوتوقراطي لسلطة الضغط لا يكون بدرجة واحدة لديه القادة قد كون استبدادي وهي القيادة المتسلطة أو المتحكمة ،القيادة الأوتوقراطية اللبقة ¹.

يتميز القائد الاتوتوقراطي التسلطي :

- ✓ تركيز كل السلطات في يده
- ✓ يحتفظ لنفسه بكل الأمور صغيرة أو كبيرة
- ✓ إصدار الأوامر والتعليمات
- ✓ عدم تفويض السلطة والصلاحيات
- ✓ وعليه فهو يتميز بعدم الثقة في المرؤوسين
- ✓ أخذ الاحتياط
- ✓ تصور في ذهنه أن إعطاء الأوامر هو دليل تأمين على عدم نشوء مؤامرات وعليه فالقائد من هذا النوع لا يشرك المرؤوسين في مباشره مهامه أو في صنع واتخاذ القرار فهو يقوم بتحديد سياسة المنظمة وخططها دون مشاورة مرؤوسيه.²

وفي اتخاذ القرارات يقوم منفردا باتخاذ القرار ويعلنه على موظفيه دون إعطاء أي فرصة للمشاركة في صنعه وهو المسؤول على وضع الحلول ،اختيار الحلول ما يره مناسباً له ، إعلام مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه ، كما لا يعطي فرصة لمرؤوسيه أي فرصة لمناقشة ما يقرر ، بحيث لا يضع اعتبار ردة فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله في تعامله مع المرؤوسين

❖ قليل الثقة فيهم

❖ لا يعطي اهتمام للعلاقات الإنسانية

¹ حسين محمد مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 189

² وديع ياسين التكريتي ، علم النفس الاجتماعي ، ط1، دار الوفاء نعمان ، 2012، ص 288

- ❖ لا يراعي الجو النفسي المحيط بالمرؤوسين
- ❖ يتميز بالانعزالية في معظم الأوقات
- ❖ عدم إظهار علاقات طيبة ،ودية مع المرؤوسين
- ❖ سريع الغضب والانفعال
- ❖ الأحجام عن القرارات ولرجوع فيها بعد اتخاذها
- ❖ هذا النوع من الأسلوب لا يتوافق مع الإدارة الحديثة
- أ- القيادة الاتوقراطية الصالحة :
- ❖ القائد في هذا النمط يتميز بثقته في نفسه
- ❖ تحمل المرؤوسين مسؤولية تنفيذ ما يريده
- ❖ أقل قسوة من المتسلط في تعامله مع المرؤوسين
- ❖ فضل أن يتعامل مع المرؤوسين عن طريق الإقناع لا الإكراه
- ❖ اتجاهاته وميولاته استبدادية بشكل عام وهو شكل من أشكال المناورة وإذا فشل في الإقناع يكون أكثر استبدادا¹
- ❖ يقوم على استخدام المشاركة في بعض الأحيان في صنع قراراته وهي تدل على قبول المرؤوسين لقراراته قبل اتخاذها خاصة إذا أدرك معارضة قراراته وذلك بتقديم موظفيه التقارير والاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار في اتخاذه بما يمكن من معرفة المشاكل التي يتوقع حدوثها مستقبلا
- ب-القيادة الأوتوقراطية اللبقة :
- يعتقد هذا النوع عن عملية المشاركة المرؤوسين له في أداء مهامه وفي صنع قراراته وسيلة غير عملية وغير مجدية .
- إحساس المرؤوسين بالمشاركة دون إشراكهم فعلا
- محاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات
- لا يشجع على المناقشة /لا يتيح لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم أو فتح مجال لهم في نطاق ضيق.²
- منح مرؤوسيههم قدر يسير من الحرية في المشاركة

¹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ،ص154

² المرجع نفسه ،ص 156.

هذا النوع من القيادة يمنح قدرا من الحرية في المشاركة في اتخاذ القرار و التخفيض من حدة تحكمه من مرؤوسيه ولكنه في الأصل لا يقتنع بصحة الاقتراحات التي يطرحها المرؤوسين واتخاذهم قرارا منفردا في النهاية

من الآثار السلبية لهذا النوع هو إتباع نمط الاتصال في اتجاه واحد بين الاتصالات الهابطة من القائد إلى مرؤوسيه وغياب رجع الصدى من جانبهم وتوليد سلوكيات عدوانية والإحباط في العمل

2- القيادة الديمقراطية :

يتمثل أسلوب هذه القيادة في الاعتماد على :العلاقات الإنسانية /المشاركة / تفويض السلطة¹

أ-العلاقات الإنسانية :

- تعني اندماج العاملين في موقف عمل ويمكن أن تدور حول :
- عدم تضارب الصالح بين الموظف والمنظمة
- مراعاة العامل الإنساني للمرؤوسين
- الاهتمام بأشباع رغباتهم وتحفيزهم
- الاهتمام بالعامل لا يعني التنازل عن منصبه القائد او مسؤولياته ولكن في اطار اداء العمل
- تتمثل العلاقات الإنسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه على تحقيق الاندماج بينهم وبين التنظيم وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم
- تفهم صور التعارض بين المصالح ومصالح التنظيم
- العمل على التوفيق والتوازن بينهما
- تحقيق التآلف بين العاملين عن طريق :
- تحقيق التفاعل / تكوين علاقات دعم ومساندة
- الشعور بالمسؤولية
- تهيئة الجو للتعرف على العاملين وتوثيق الصلة بينهم
- المشاركة في اتخاذ القرار
- عن طريق التشاور ، مناقشة المشكلات لتقديم الحلول والاقتراحات
- تزويدهم بالمعلومات /تبادل الآراء تفويض السلطة
- تحميل مسؤولية اتخاذ القرار او البدائل المتاحة للمرؤوسين.

¹ هاني محمود الكايد ، علم النفس السلوك العيادي ،الراية للنشر ،عمان ،2009،ص361

3- القيادة الحرة أو المنطقة ،التسيبية :

هي القيادة الفوضوية تعطي للأفراد حرية تامة مطلقة في السلوك وفي نشاطهم حرية القرار الاجتماعي دون مشاركة ايجابية من القائد

- موقف القائد حيادي / لا يقوم بدور ايجابي
- القيادة تكون أقل تنظيم وأقل فاعلية وإشباع للأعضاء
- هنا دور القيادي دور سلبي حيث تمكن المرؤوس من المبادرة في العمل دون مشاركة الرئيس
- يعتمد على المرؤوسين في انجاز جميع المسؤوليات دون توجيه او وضع الحلول واتخاذ القرار بشأن المشاكل التي تواجههم
- تحديد الأهداف يكون من طرف المرؤوسين
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وعليه دوره ينحصر فقط في إعطاء توجيهات وتعليمات عامة والباقي ينجزه المرؤوسين¹

المطلب الثالث: العوامل الإنسانية المؤثرة على اتخاذ القرار :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على طبعة اتخاذ القرار من طرف الرئيس واختيار بدائل انسب من ضمن البدائل المتاحة وعليه فهي ذات أبعاد تنظيمية .تشريعية ،إنسانية ،ولهذا تم التركيز على البعد الانساني وتأثيره على عملية اتخذ القرار دون أن نهمل العوامل الأخرى²

1- القدرة على التوقع*

ونعني بها قدرة القائد على تفهم الموقف أي ماهو بصدد مواجهته ولهذا عليه وضع خطة لمواجهة الموقف قبل وقوعه في المستقبل وعليه يستغل حكمته وصوابه ،كما يجب أن يكون قادر على توقع الاحتمالات المستقبلية وتحقيق التكامل بينهما ووضعها في اعتباره عند اتخاذ القرار .

القدرة على التوقع هي :

- التعمق في النظر إلى المستقبل وهي تعني أكثر من مجرد تنبؤ أو استطلاع

¹ سعد عبد الرحمان ،علم النفس الاجتماعي ،دار الفكر ،القاهرة ، 1999 ،ص287 .

² سليمان عبد الواحد ابراهيم ،علم النفس الاجتماعي ومتطلبات الحياة المعاصرة ،دار الوراق ،عمان ،2014،ص209
* صيغة بلاغية يشار إلى حدث متوقع كما لو كان قد وقع بالفعل والتعبير يستعمل أيضا كوسيلة خطابية في الجدل بمعنى توقع اعتراضات الخصم للرد عليها مقدما ويشير إلى نسبة حادثة أو شخصية أو موقف ما إلى فترة تسبق حدوثها الفعلي أنظر المرجع ابراهيم فتحي ، مرجع سبق ذكره ،ص 116.

- اتساع المعرفة بما فيها ماضي وحاضر المؤسسة وتهمه لها وهنا تمكنه من التنبؤ بوقوع أزمات أو وضع حلول سلمية.
 - التفهم لمتطلبات الوقف الكلي الذي يواجهه
 - إدراك عادات واتجاهات نشاطات مرؤوسيه
- فهذه العناصر تساهم بدورها في التقدير السليم للموقف من خلال أخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والسيكولوجية ... لما لها علاقة بالموقف الذي يتصل بالقرار.

2- الفهم الشامل¹ والعميق للأمر

- وهنا يكون القائد ملم بالعناصر الإنسانية بأن يكون ذا اطلاع
- ثقافة المؤسسة ،احتياجات وآراء المرؤوسين
- تعتبر الخبرة السابقة ضرورية للقائد وهذا يزيد الثقة في نفسه وهي ضرورية لكسب ثقة الآخرين
- فهم كل أنواع الخبرة مع التأكيد على توافرها .

3- التعاطف مع الجماعة :

من أهم العوامل المتحكمة في اتخاذ القرار مدى أن يكون القائد قادرا على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها ولهذا فلدَى الجماعة او المرؤوسين القدرة الكافية على التعرف على شخصية وقبولها أو عدم قبولها ،إما كان متجاوبا مع القضايا التي تطرأ من شخص لآخر أو غير متجاوب ،ومن هذا المنطلق يحدد مدى قدرة القائد على التفاعل مع المرؤوسين داخل البيئة التنظيمية وهذا يتم من خلال مناقشة الآراء ومحاولة التكيف معها وهذا ما ينعكس على اتخاذ القرارات التنظيمية سواء كانت إيجابيا او سلبا².

* يعرف الفهم لغة : فهمه، فهما، وفهامة أحسن تصوره و-جاء استعداده للاستنباط ويقال فهم عن فلان ومنه فاهم، وفهم، وفهيم، فهمته الأمر :مكناه أن يفهمه ،تفاهم القوم :أفهم بعضهم بعضا ،تفهم الكلام فهمه شيئا فشيئا .والفهم : حسن تصور المعنى و- جودة استعداد الذهن للاستنباط أنظر المرجع إبراهيم مذكور ، مرجع سبق ذكره ، ص483.

اصطلاحا : الفهم هو قدرة الفرد على فهم وتفسير المعلومات وتحويلها من و إلى شكل آخر مع الحفاظ على معانيها كما يتضمن ذلك من التنبؤ بحدوث أشياء في ضوء مؤشرات معينة. أنظر المرجع عماد عبد الرحيم الزغول ،مبادئ علم النفس التربوي ،ط2، دار الكتاب الجامعي،العين ،الإمارات العربية المتحدة ،2002، ص61

¹ سعد عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره،ص288

4- الخبرة والاستفادة من المعلومات

أي كل ما يصل تأثيره إلى الرئيس بشكل مباشر من معلومات وثقافات وتوجهات علمية وسياسية، تنظيمية، إدارية سواء تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل أو خارجه وهنا تسهم في مدى اعتماد على الخبرات السابقة ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار .

المطلب الرابع: العوامل التنظيمية المؤثرة في اتخاذ القرار :

وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام. ب- عدم توفير نظام جيد للمعلومات.

ج - الاعتماد على المركزية، وحجم المنظمة الكبير

د- الأهداف العاملة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة.

هـ- مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية لفنية.

- العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد¹

أ - التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو

ب- مستوى المنافسة في السوق.

ج - عامل الزمن.

د- التغيرات والتحوللات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية

هـ- وجود تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأطراف الخارجية كالعلاء والموردين

¹ عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و الإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 140

المبحث الثاني : الاتصال التنظيمي :

قبل التطرق إلى تعريف الاتصال التنظيمي لابد لنا أولاً الإشارة إلى مفهوم الاتصال باعتباره، أن الاتصال التنظيمي جزء من الاتصال العام وعليه ارتأينا التطرق إلى تعريف الاتصال من الناحية النفسية والاجتماعية كون هاته الأبعاد من جوهر العلاقات الاتصالية بين الموظفين داخل المؤسسة وعليه يعرف الاتصال على أنه:

يعرفه أندرسون : هو العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهمونا ، والاتصال ديناميكي حيث أن الاستجابة له دائمة التغيير حسبما يمليه الوضع العام.¹

وعليه فهو يعبر عن تبادل للمعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعده على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة

المطلب الأول : تعريف الاتصال التنظيمي:

يذهب عدد من الباحثين إلى عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الاتصال التنظيمي، إلا أن آخرون وضعوا ملامح عامة لهذا المفهوم نذكر :

- ويعرفه (جولد هابر) الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الخارجي والداخلي يهتم بالمهارة الاتصالية بمنظمة الأعمال.²

- الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات ، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها وهو معنى بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهداف.³

ويعرف الاتصال التنظيمي من منطلق آخر على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات التي يكون لها معنى بين شخصين. كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه عملية تدفق المعلومات والتعليمات و

¹ سناء محمد سليمان ،سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته ، الطبعة الأولى، المنهل ،2014،ص27.

² محمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجمهير، دار العلم والإيمان ،مصر،2014،ص32.

³ احمد العبد أبو السعيد،زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين،دار اليازوري، الأردن،2014 ، ص82.

التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير و أبحاث ومذكرات و اقتراحات وشكاوي بهدف اتخاذ قرار معين.¹

وإضافة تعريف آخر : حيث يعد الاتصال التنظيمي البوابة الرئيسية التي يسرى من خلالها كل رسائل المنظمة ،فالاتصال التنظيمي هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى.²

وعرفه كذلك عبد الرحمان مشاقبة بأنه: هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي و الخارجي .³

ويعرفه محمد منير حجاب : هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات في صور حقائق بين وحدات المشروعات المختلفة في مختلف الاتجاهات بين الهابطة والصاعد و أفقية وعدد مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي .⁴

أهمية الاتصال التنظيمي:

تكمن أهمية الاتصال التنظيمي في :

1. لا يمكن للاتصال الإداري التنظيمي أن يؤدي دوره إلا إذا كان فعالا بحيث يتم إدراك المعاني و المشاعر و المعلومات من قبل المتصل به بالشكل نفسه الذي قصده المرسل.
2. الواقع العملي يثبت أن الاتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ،خصوصا إذا ما أخذ الجانب الإنساني و الاجتماعي بعين الاعتبار فالوضوح و الصراحة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الرأي و تقديم الاقتراحات و الاستماع الجيد يمكن العاملين بالمنظمة من الاستفادة من وجهات النظر المختلفة التي تكونت نتيجة لاختلاف الثقافات وتعددتها ،وتساهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات.⁵

¹محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص90.

²محمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص60.

³بسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص103.

⁴محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ،مجلد 1،دار الفجر، القاهرة، 2003، ص35

⁵بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص34

3. تخطيط العمل ،حينما يسعى المديرون و الأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال الاجتماعات و مقابلات وقرارات مكتوبة ،أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات .

4. البعد عن التخمين و التقدير الشخصي ،عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال ،حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج و الأشكال الملائمة للمنظمة.

5. التنفيذ الكفاء للعمل، أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديريهم قدرات عالية على الحديث و الاستماع و المناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على القدرات أفراد على الاتصال.

6. الرقابة على العمل، من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على المدى التزام العاملين و المديرين بالخطط الموضوعية وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ و المخطط عليه تكشف الاتصالات التنظيمية و الإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها¹.

7. توفير معلومات متكاملة ،تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية و الإدارية إلى جمع وتبويب و تصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين و المديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ

8. تحقيق ديمقراطية العمل،يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم ،كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل .

9. بواسطة الاتصال التنظيمي يتم اتخاذ القرارات المختلفة بشأن النشاطات و الخطط الكفيلة بتحقيق هذا النشاط .

10.يسهم الاتصال التنظيمي في إيجاد نظام تعاوني داخل الجهات التي تساهم في ممارسة النشاطات التي تخص المؤسسة.²

❖ خصائص الاتصال التنظيمي:

✓ الاتصال عملية ديناميكية: الاتصال عملية يتم فيها تبادل المعلومات و الأفكار بين الناس،فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكياتنا ،وكذلك في المقابل نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم و اتجاهاتهم و سلوكهم .فعملية الاتصال بصفقتها عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من

¹زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر، الأردن، 2007، ص83/84.

²علي جبار الشمري، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، دار العربي للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة نشر، ص60.

التأثير في الناس و التأثير بهم مما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة ،فعملية الاتصال تعني التغيير .

✓ الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها ،فالالاتصال المستمر ما استمرت الحياة الدنيا والآخرة.¹

✓ الاتصال عملية دائرية:

لا تسير عملية الاتصال في خط واحد ومن شخص لآخر فقط ،بل تسير في شكل دائري فيه إرسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير وتأثر يعتمد على استجابات المرسل و المستقبل .

✓ الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الأزمان و الأوقات و الجمهور المستقبل وكذلك معناها، فرسائل الأمس ليست كرسائل اليوم أو الغد ،فمن غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة، في الشكل و المعنى عبر الأزمان المختلفة لان الكلمات في تغير وكذلك المعاني لا بل الحياة كلها .

✓ لا يمكن إلغاء الاتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وان كان غير مقصود كزلة اللسان أو خطأ في تخيير الزمان والمكان أو الموقف الاجتماعي ففي هذا الحال نقول "سبق السيف العدل" قد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلمك أو الرسالة إذا ما تم توزيعها.

✓ الاتصال عملية معقدة : الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن و مستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال، فهناك العشرات من الأمور يجب أخذها في الحسبان قبل القيام بالاتصال.²

معوقات الاتصال التنظيمي:

من الملاحظ أن نظم الاتصال القائمة في كثير من المنظمات لا تكفل تدفق البيانات المطلوبة على النطاق المطلوب وبأقصى سرعة ويرجع ذلك إلى:

- ❖ إن وسائل الاتصال ناقصة أو غير كاملة الكفائية.
- ❖ إن عوائق تنظيمية أو نفسية أو اجتماعية تعطل عملية الاتصال . وفي مايلي مجموعة من العوائق التي تعرقل الاتصالات في المنظمات:

¹ إبراهيم أحمد أبو عرقوب،الاتصال الإنساني ودوره في الفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشر، الأردن ، 1993 ، ص50/49.

² إبراهيم أحمد أبو عرقوب ،مرجع سبق ذكره ،ص51.

1- عوائق تتعلق بالرؤساء:

- 1) اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك و أدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه.
- 2) النظر إلى عملية الاتصال بأنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصميم عمل الإدارة .
- 3) التحيز من قبل بعض الرئاسات إلى وسائل اتصال دون غيرها .
- 4) اهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يعطي الوقت الكافي للإصغاء على الرغم من أن المشكلة قد تكون مشكلة نقص التفاهم لا نقص البيانات .
- 5) تصور بعض الرؤساء إن عملية الاتصال قاصرة على إصدار التعليمات.

2- عوائق تنظيمية:

- 1) غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات و السلطات .
- 2) عدم القدرة على تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات المطلوبة.
- 3) درجة الصراحة و الثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها.
- 4) قصور وسائل الاتصال المتاحة.
- 5) تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها.
- 6) التقنية المعتمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التي تمر بها تلك البيانات.
- 7) درجة وحجم التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة، ومدى تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.¹

3- المعوقات الشخصية:

1) التباين في الإدراك:

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية ،مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء .

2) تخطي خطوط السلطة:

إذا يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة المستويات الدنيا من العاملين ،الأمر الذي يسئ إلى العلاقات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين وحصول الكثير من المشاكل والعقبات المرجحة بين العاملين داخل المؤسسة وبالتالي التأثير على فعالية الاتصال.

¹محمد الصيرفي ،الاتصالات الإدارية ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،مصر،2001،ص212/213.

3) القصور في المهارات:

إن فعالية الاتصال لا يمكن أن تحقق إلا من خلال التمتع بالقدرات و المهارات المتعددة و التي تساهم في نجاح الاتصال كمهارة التحدث والكتابة و التفكير المنطقي والتفاعل الايجابي مع الآخرين.

4) تشويه وترشيح المعلومات:

سواء حصل عن قصد أو بدون قصد، مما يؤدي إلى انحراف في الأداء وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المراد انجازها.

4- المعوقات البيئية:

تتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش في إطارها الفرد سواء كانت داخل العمل أو في لطار العلاقات الخارجية للعمل ومن هذه المعوقات مايلي:¹

1. اللغة ومشكلة الألفاظ ومدلولاتها:

إن اللغة لا تمثل بالكلمات ذاتها وإنما مدلالات تلك الكلمات، فالمعاني مدلولات خاصة بالفرد يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المقترنة بالبيئة التي يعيش فيها و لذا فإنها تلعب دورا أساسيا في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المؤسسة وخارجها.

2. الموقع الجغرافي :

إن التباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز الأداء التنفيذي تؤدي بلا أدنى شك إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب و العكس صحيح.

3. عدم كفاية أدوات الاتصال:

بحيث أنها تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز الأداء التشغيلي في العمل داخل المؤسسة.

4. الإفراط في طلب البيانات و المعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة : مما يؤدي إلى

اختناق قنوات الاتصال في المؤسسة وتعطيلها وعدم تحقيقها لأهدافها المتوخاة.

5. عدم وجود أنشطة اجتماعية في المؤسسة:

مما يساهم في تباعد العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وتحد عادة من سبل الاتصالات بينهم ، أما المناخ التنظيمي الاجتماعي السليم من شأنه أن يساهم في تحقيق سبل الاتصال الفعال

¹فريد كورتل ، إلهام بوغليظة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، الأردن ، 2010، ص ص 70، 71،

وتشيط الاتصال الفعال وتشيط دوره الهادف في نجاح المؤسسة المعنية واستثمار إبعاده في انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.¹

6- المعوقات الميكانيكية:

▪ خلل الهيكل التنظيمي: فإذا كان الهيكل التنظيمي، يعبر عن مجموع علاقات السلطة و المسؤولية و المساءلة بين الوظائف و الأقسام و الإدارات داخل المنظمة، فإن أي خلل أو قصور في التحديد الدقيق لهذه العلاقات، أو تجاهل للمبادئ السليمة للتنظيم أو الخروج عليها، من شأنه أن يعوق عملية الاتصال .

المطلب الثاني : علاقة الاتصال بالتفاعل الاجتماعي

يعد التفاعل الاجتماعي مفهوماً أساسياً في علم النفس الاجتماعي أهم عناصر العلاقات الاجتماعية وينظر البعض إلى الجماعة على أنها وحدة شخصية متفاعلة حيث يتضمن العديد من العناصر والأشكال التي تتشكل عن طريق الاتصال في إطار رموز معينة في بيئة معينة بغية تحقيق أهداف الجماعة، أو ترسم طريق حول عملية التوافق الاجتماعي .

فالتفاعل الاجتماعي على نحو خاص يشير إلى تلك العلاقات بين طرفين، تجعل من سلوك أي منهما منبهاً لسلوك آخر، والتي تتجلى في المواقف الاجتماعية على اختلافها، يتم التفاعل الرمزي عن طريق اللغة، رغم تعدد الوسائل الرمزية التي يستعين بها الإنسان، شاملة التخاطب، الكتابة، تعبيرات الوجه والجسم، العلامات المختلفة المستعملة من قبل الناس، لغرض إيصال الأفكار والمعاني عبر علاقاتهم بالآخرين.²

وعليه فالتفاعل الاجتماعي يتضمن التأثير المتبادل لسلوك الفرد والجماعة والاي يتم عن طريق الاتصال من خلال اللغة والرموز والإشارات ومن هنا يمكن أن نشير إلى التفاعل على أنه :

تلك العمليات المتبادلة بين طرفين اجتماعيين أي فردين، جماعتين... في موقف أو وسط اجتماعي ما، حيث يكون سلوك أي منهما منبهاً أو مثيراً لسلوك الطرف الآخر. يجري هذا التفاعل -عادة- عبر وسيط معين ليتم من خلالها تبادل رسائل معينة مرتبطة بهدف محدد.³

¹ مرجع نفسه، ص 80.

² حسن الجبالي، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة، 2003، ص: 12

³ سامي محمد ملحم، سيكولوجية التعلم والتعليم: الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 477

وعليه يمكن تعريفه من خلال انه : عملية تنشأ من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين أفراد الجماعة .يؤثر بصورة واضحة في تبادل الأفكار والمشاعر والتصرفات .وبهإا فإن الجماعة تعيش عملية التفاعل الاجتماعي الذي يعتبر أحد مكوناتها الأساسية .

كذلك هو عدة منبهات اجتماعية متفاعلة تقدمها البيئة الاجتماعية لأبنائها ،مؤدية إلى استئارة استجابات لدى المشاركين في هذه المواقف.¹

هو السلوك الانساني الذي يحمل معنى خاص يقصد إليه فاعل ،بعد أن يفكر في رد الفعل المتوقع من الأشخاص الذين يوجه إليهم سلوكه.

من خلال ما سبق يمكننا أن نميز التفاعل الاجتماعي من خلال مجموعة من الخصائص أهمها ²:

1. يكون دائما موجه نحو هدف معين بغرض إشباع الفرد حاجاته واتجاهاته النفسية مع الجماعة .
2. يقوم كل فرد عن طريقه بدوره في مختلف جوانب الحياة الخاصة والمهنية .
3. لكل فعل رد فعل وهنا يحدث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد ،حيث يميز التفاعل بينهم في أداء الأفعال المصحوبة بفعالية ،فأداء الفرد في الموقف الاجتماعي أو عطاؤه يؤدي بالآخرين إلى رد فعل وأداء لا يقل عنه و لا يكون عكسه بالتالي ينشأ التفاعل .
4. عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوك أو أداء معين ،فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من طرفهم إما ايجابية أو سلبية

جوانب التفاعل :

وقد حددها الباحثون في 03 جوانب وهي :

- 1- العناصر : وتعبر عن الموقف ويحدث من خلالها التأثير المتبادل .
- 2- العمليات النفسية : وتحدث من خلال عملي التفاعل ،إدراك وجود الشخص ، كما يجب أن يكون لدى الفرد اتجاهات نفسية نحو الشخص الآخر ،تواصل عليه أن يكون لدى الفرد مجموعة من المعتقدات حول الشخص نتيجة ظروف مشابهة

3- النتائج : تعبر عن موقف التفاعل وتظهر من خلال السلوك إما بالتعديل او التكوين.³

أسس التفاعل : ويمكن تحديدها في 05 وسائل وهي :

- 1- الاتصال: تتطلب عدة عناصر

¹ نبيلة عبد الكريم الشرجبي ،علم النفس الاجتماعي ،رؤية معاصرة ،الطبعة الأولى،دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص111.

² حسن الجبالي ،مرجع سبق ذكره ،ص13

³ بوزيد رملي ، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

❖ وجود وسائل تضمن الوصول إلى :

❖ وحدة التفكير

❖ سلوك تعاوني

❖ الإحساس بالانتماء للجماعة

❖ حل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة جماعية

زيادة التخاطب بين الأفراد

2- التوقع : وهو الاستعداد للاستجابة والحاجة والازدياد لمعرفة الجماعة بعضهم البعض يؤدي إلى

التحكم في السلوك تجاه بعضهم طبقاً لما يتوقعه كل منهم من الآخر

3- إدراك الدور وتمثيله : وهو إدراك الفرد لدوره إدراك عميق يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي

4- الرموز ذات الدلالة : ضرورة وجودها لاستمرار التفاعل الاجتماعي عن طريق تعبيرات الوجه ،

اللغة ، الحركات ،.....

5- التقييم : تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين ودوافعهم وهذا يؤدي إلى تكامل التفاعل الاجتماعي

والتقييم هو تقدير السلوك والأفكار .¹

المطلب الثالث : الاتصال غير الرسمي وعلاقته باتخاذ القرار

يرى كثير من العلماء إن الاتصال هو الأساس في أي علاقة اجتماعية فلا يوجد تفاعل بين

فردين دون اتصال بينهما وإذا كان ذا فعالية أصبحت الخبرة بينهما ذات معنى مشترك ، فالالاتصال

تعبير عن علاقات بين الأفراد وهو نقل فكرة او معنى من ذهن شخص إلى ذهن شخص آخر ولهذا

فالالاتصال لا يتحقق إلا في ضوء عملية التفاعل الاجتماعي ،وعليه فهم هاته العملية يتم عن طريق

التعرف على العملية الاتصالية بين الأفراد .²

فخبرة الفرد حسب الدراسات تؤثر في الاتصال ذلك إن الاتصال المستمر بين الأفراد يزيد من قوة

الاحترام المتبادل يساهم في تحريك الدافعية عند الأفراد من أجل تحقيق التفاعل وان كان مجدياً في

فهم كفرد آخر ويعبر عن نفسه على حسب الموقف بمهارة وقدرة .

وعليه لابد من الفهم العمق والإدراك الكامل لمفهوم الاتصال كونه الأداة الأولى للتواصل

والتفاعل والتأثير والإقناع وغير ذلك من الأغراض الاتصالية .

¹ حسن الجبالي ،مرجع سبق ذكره ،ص 130-131 بتصرف

² بوزيد رملي ، مرجع سبق ذكره ، ص98

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المنظمة فعندما يمارس وظيفته فهو متخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل التي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، كما قد تكون علاقات إنسانية اجتماعية تنظيمية أو بيئية كل هذه العوامل تفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوعية القناة سواء كانت رسمية أو غير رسمية .

وتظهر أهمية الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار في كون الاتصال غير الرسمي يمكن الاستفادة منه بشكل كبير نظرا لما يتيح من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي وتتحدد درجة الاستفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعتها عملها والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك يجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ قرارات ملائمة في الوقت نفسه.¹

وعليه نظرا لأهمية الاتصال غير الرسمي لا يمكن إغفال الدور ويتضح ذلك في² :

نتيجة التطورات وتعاضد دور المعلومات وتزايد أهميتها وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي .

الفرد هو محور العملية الإدارية ، وإذا كانت هناك قرارات تخالف الأهداف ورغباته فانه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبي رغباته وحاجاته وبهذا فانه يلجأ إلى غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه

المطلب الرابع : علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار :

ويقصد بها الاتصالات التي تتم وفق القنوات الرسمية تلك القنوات التي تطابق خطوط السلطة النظامية وعبر عن العلاقات الوظيفية بين الوحدات المختلفة وهذا النوع من الاتصال في إطار من الأسس والقوانين التي تحكم المنظمات او المؤسسات ولهذا فان قنوات ومسارات عملية الاتصال

¹ بركان دليلا ، تأثير الاتصال غير رسمي على عملية اتخاذ القرار الاقتصادية والادارية ، ط 1، 2011، ص 225-

² زيزي أمال ، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار ، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، ام البواقي 2015-2016، ص86

تكون مفهومة وواضحة لجميع الأفراد وقد توفر المناخ الايجابي والمتقبل من كل الأطراف الـاي يسمح بحدوث اتصال فعال تأخذ الاتصالات الرسمية 03 اتجاهات أساسية وهي¹ :

1- **اتصالات النازلة** : وهي اتصالات من أعلى أسفل ، حيث تتناسب التوجيهات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين وهذا النوع من الاتصال يأتي في شكل تعليمات ، توجيهات ، قرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة .

الاتصالات الصاعدة : واغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا أي أن تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا أي جهاز إداري ، وتهدف إلى إعطاء الفرصة لمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات النازلة و الصادرة عنها ، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية ، وكيفية تحسين الأمور ، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء ، صناديق الاقتراحات ، الاجتماعات نظام حل المشكلات ، سياسة الباب المفتوح .

الاتصال الأفقي : يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري هذا النوع ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة ، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال .

خلاصة

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن العمليات الاتصالية القائمة على أساس التفاعل الاجتماعي تشكل جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة بعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها ، إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمفرده عن بقية الأجزاء .

ونظام الاتصال الفعال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة بحيث أن نجاح عملية اتخاذ القرار تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية و الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال بغض النظر على نوعية القيادة المعتمدة في الإدارة .

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الإدارة ، 1996 ، ص 146

الفصل الثاني : المقاربات النظرية المفسرة في اتخاذ القرار

المبحث الأول : نظرية التقمص الوجداني وانعكاسها على اتخاذ القرار

المطلب الأول : التقمص العاطفي.

المطلب الثاني : دور نظرية أخذ الأدوار وعلاقتها باتخاذ القرار.

المطلب الثالث : دور الاستنتاج وأثره على اتخاذ القرار.

المبحث الثاني : المداخل النظرية المفسرة لاتخاذ القرار

المطلب الأول : نظرية أخذ الدور وتفسيرها لعملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني : نظرية التوقعات وعلاقتها باتخاذ القرار.

تمهيد

يعد موضوع التقمص الوجداني من بين أهم المواضيع التي أثارت الباحثين في علم النفس والعلوم الاجتماعية نظرا للأهمية التي يوليها في دراسة علاقة الفرد بالطرف الآخر ، والتي تقوم على أساس الاتصال والتفاعل بين الفرد وبيئته الأمر الذي ينعكس بدرجة ايجابية على مجمل القرارات التي يتخذها الفرد في حياته تجاه مختلف القضايا والمشاكل والخروج بحلول تفيد خروجه من الأزمة، في الحياة اليومية

وبما أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في الإدارة يتعامل كل يوم مع مختلف الأجناس إذ تعترضه جملة من المواقف والمشاكل الأمر الذي يستدعي الوقوف أمام هاته المواقف لإيجاد الحلول الممكنة وهنا يتم التركيز هي <ذا الفصل على الجانب النفسي والعلاقة الاتصالية بين الموظف والرئيس في إطار ما يعرف بالتقمص الوجداني

المبحث الأول : المقاربات النظرية المفسرة لعملية اتخاذ القرار التنظيمي

سنتناول في هذا المبحث إلى أهم النظريات الاتصالية المفسرة لسلوك الإنسان والقائمة على مدى تفاعل أفرادها في البيئة وكيفية إسقاطه والاستفادة عليها في المجال الإداري .

المطلب الأول: مفهوم التقمص العاطفي

المقدرة على التقمص الوجداني جزء لا يتجزأ من الاتصال الفعال ، لأنه يربط بين ذهن المرسل وذهن المتلقي، والتقمص الوجداني هو المقدرة عن فهم الحالة الذهنية لشخص آخر، كأن تقول لشخص آخر (أنني أفهم مشاعرك) ..كيف يتحقق التقمص الوجداني؟ .. وما هي قيمته للاتصال في هذه العملية ؟

أما معنى التقمص الوجداني في اللغة الانجليزية Empathy، فتعني مقدرة أو إمكانية إنسان بان يحل محل إنسان آخر ويفهم حقيقة شعوره او عاطفته أو حالته الذهنية والفكرية ،وهذا ما يسمى بالعربية

التقمص الوجداني، أو التقمص العاطفي، الذي نادرا ما يطلق عليه الاعتناق العاطفي¹. التعاطف الوجداني*

المقدرة على التقمص الوجداني، أي عمل استنتاجات عن الآخرين، وتغيير تلك الاستنتاجات لتتفق مع الظروف الجديدة ، هذه المقدرة معروفة منذ ألفي عام، فقد أشار إليها أفلاطون وسان جون وسان أوجستين وسان الاكويني، وبعد ذلك سبينوزا في مؤلفاتهم، وقد اعتبرها آدم سميث وهربرت سبنسر عملية انعكاس بدائي، وفي هذا القرن ناقش الباحثون ليبس Lipps وريبوت Ribot وشليز Scheler التقمص الوجداني في تحليلهم للعطف ، ويرجع الفضل في (نحت) كلمة الوجداني Empathy في اللغة الإنجليزية إلى تيوردور ليبس الذي سماها Feeling Into².

وقد ساهم الباحث جورج ميد في تطوير نظرية التقمص الوجداني في كتابه Mind, and self society، فقد افترض ميد أنه حينما نتوقع أو نستنتج مشاعر الآخرين، وما سيفعلونه، وحينما نخرج بتنبؤات، تتضمن السلوك الخاص للإنسان ، واستجاباته الخفية ، وحالاته الداخلية ومعتقداته ، ومعانية، حينما نطور توقعات وحينما نتنبأ نفترض أن لدينا مهارة يسميها علماء النفس بالتقمص الوجداني، أي القدرة على الإسقاط وتصور أنفسنا في ظروف الآخرين، ويساعد على تطوير تلك القدرة، التحرك المادي، من مكان إلى آخر، كذلك تعمل وسائل الإعلام على تطوير المقدرة على التقمص الوجداني بين الأفراد الذين لم ينتقلوا من مجتمعاتهم المحلية أبداً، لأن تلك الوسائل تنقل العالم الخارجي إليهم³.

وهناك نظريتان عن التقمص الوجداني أساسيتان :

نظرية الأولى: تقول أننا نجرب الأشياء مباشرة، ونفس ما يفعله الآخرون وفقاً لخبراتنا، أي نفترض أن جميع الناس سوف يتصرفون بنفس الطريقة التي نتصرف بها، وإننا لا نستطيع أن نتنبأ بما سيفعله الآخرون، إذا لم نمر نحن أنفسنا بنفس التجربة التي يمرون بها .

النظرية الثانية تقول أننا نحاول أن نضع أنفسنا في ظروف ومواقف الآخرين، وفي اتصالنا نتحول من

¹ منال هلال مزاهرة ، نظريات الاتصال ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ،ص417

* هو حالة يعيش فيها الفرد مشاعر وانفعالات وأفكار وخبرات الشخص الآخر وكأنها حدثت معه، فالتعاطف هنا يستدعي المشاعر وهي حالة تفهم وجدانيا مع الموضوع أو الشخص . أنظر المرجع محمد قاسم عبد الله ، الحدس كيف نفكر ونتصرف وتطبيقاته الإرشادية ، ط1 ، دار الفكر ،الأردن ،2005 ،ص140.

² المرجع نفسه ص417

³ رملي بوزيد ، مرجع سبق ذكره ، ص215

الاستنتاجات إلى أخذ أدوار الآخرين، على أساس تنبؤاتنا.^{1*}

- كيف تطور هذه المقدرة على التقمص الوجداني ؟

إن هذا سؤال أساسي ، ولكن للأسف ليس لدينا رد قاطع عليه، فهناك بعض النظريات المتعلقة بالتقمص الوجداني تتفق مع الأدلة التي تم التوصل إليها بالبحث، ونستطيع أن نعرف التقمص الوجداني بأنه العملية التي نتوصل بمقتضاها إلى توقعات ، توقعات عن الحالات السيكولوجية الداخلية للإنسان . كيف يحدث هذا ؟..هناك ثلاث جهات نظر أساسية عن التقمص الوجداني،²

ترى إحدى مدارس الفكر أنه ليس هناك تقمص وجداني، وإنما لا نستطيع أن تطور توقعات،الذين يؤيدون هذا الرأي هم من المؤمنين غالبا بنظرية التعلم البسيطة المكونة من منبه واستجابة، وأصحاب هذه النظرية يقولون أن كل ما لدينا في عملية الاتصال هو مجموعة من الوسائل، رسالة يقدمها شخص ويدركها شخص آخر ، بمعنى آخر هناك منبهات واستجابات، وهذا كل ما في الأمر. ونظرية التعلم البسيطة قد تفسر التعلم غير البشري عند الحيوان ، ولكنها لا تفسر سلوك البشر، فالبشر يطورون توقعات، ولديهم المقدرة على تصور أنفسهم في حالات وظروف الآخرين النفسية، ولهذا لا نستطيع قبول الرأي الذي لا يعترف بوجود التقمص الوجداني، وأنا لا نستطيع أن تطور توقعات وتنبؤات، ذلك لأنه لا بد أن تحدث عملية تفسيرية من نوع ما قبل القيام بالاستجابة، وتطوير التوقعات يحتاج إلى موهبة من نوع ما، فنحن في حاجة إلى أن نفكر في الأشياء التي ليست أمانا والتي لم نجربها، ولكي يكون لدينا توقعات ، ولكي نتحدث عن الأشياء غير المتوفرة، نحن في حاجة إلى أن نصنع تلك الرموز ونؤثر عليها، فالإنسان يختلف عن الحيوان في أنه يطور كلتا المهارتين اللتين حدثنا عنهما، فهو قادر على أدراك الرموز والتأثير عليها، كما أنه يستطيع أن يصنع الرموز لتخدم أغراضه، لهذا السبب يستطيع أن يعيد تقديم الأشياء غير الموجودة أمامه، أي تقديم ما ليس هنا وما لا يحدث الآن، ومن الواضح أن الإنسان لديه تلك المهارة، بالرغم من أن هناك اختلافات فردية بين الناس (أي الفروق الفردية بين الأفراد) وعليه يمكن أن نؤكد عكس الرأي الذي لا يعترف بمفهوم التقمص الوجداني، فنحن جميعاً نتوقع المستقبل ونقوم بعمل تنبؤات عن العلاقات بين³

* وهو قدرة الرئيس على تصور بديل أو قرار مناسب ،دور ما إزاء موقف معين من شأنه يسهم في التوصل إلى قرارات صائبة لتحقيق الأهداف المسطرة .

² بسام عبد الرحمان مشاقبة ، نظريات الاتصال ،طبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2011، ص 194.

³ فواز منصور الحكيم ، سوسيلوجيا الاعلام الجماهيري ، طبعة الأولى ،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ،2011، ص 126.

(1) السلوك الذي يقدم عليه

(2) السلوك الذي يقدم عليه الآخرون استجابة على سلوكنا

(3) الاستجابة التالية التي نقدم عليها بناء على سلوك الناس .

فنحن نقوم بأكثر من الفعل ورد الفعل، لأننا نظور توقعات عن الآخرين تؤثر على أعمالنا قبل أن نقوم بتلك الأعمال، وهذا ما نعنيه بالتقمص الوجداني .

وهناك نظريتان معروفتان عن أسس التقمص الوجداني. حيث نجد توافق النظريتان على أن المادة الأساسية للتوقعات هي السلوك المادي الذي يقوم به الإنسان وكلتا النظريتين توافقان على أن تنبؤات الإنسان عن الحالات السيكولوجية الداخلية عنده تقوم على السلوك المادي الذي يمكن ملاحظته ، وكلتاهما تتفقان على أن الإنسان يكون تلك التنبؤات باستخدام رموز تشير إلى ذلك السلوك المادي وبالتأثير على تلك الرموز .

المطلب الثاني : نظرية الاستنتاج في التقمص الوجداني Inference Theory of Empathy :

تقول نظرية الاستنتاج في مجال التقمص الوجداني أن الإنسان يلاحظ سلوكه المادي مباشرة، ويربط سلوكه رمزيا بحالته السيكولوجية الداخلية ، أي بمشاعره وعواطفه.. الخ ، ومن خلال هذه العلمية ، يصبح لسلوكه الإنساني معنى ، أي يصبح (لتفسيراته معنى). يطور الفرد مفهومه عن ذاته بنفسه على أساس ملاحظاته وتفسيراته لسلوكه الخاص .¹

وبمفهوم الذات²، يتصل بالآخرين ويلاحظ سلوكهم المادي، وعلى أساس تفسيراته السابقة لسلوكه وما ارتبط من مختلف المشاعر والعواطف يخرج باستنتاجات عن حالة الآخرين السيكولوجية .بمعنى آخر،

¹ منال هلال مزاهرة مرجع سبق ذكره ، ص 418

² مفهوم الذات : صورة الذات وهى تكوين معرفي منظم ومتعلق بالمدرجات الشعورية والتصورات والتقييمات الخاصة بالذات. وهناك مفهوم الذات الاجتماعي الذي يتكون من المدرجات والتصورات التي تحدد الصورة التي يعتقد أن الآخرين في المجتمع يتصورونها عنه والتي يمثلها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.أنظر المرجع سعد محمد علي الشهري ، الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص الإرشاد النفسي ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 1430،

يقول لنفسه أنه إذا كان سلوكه يعكس كذا وكذا من المشاعر، إذا قام شخص آخر بهذا السلوك فهو أيضا يعكس نفس المشاعر التي شعر بها حينما قام بهذا العمل¹ .

هذا الرأي في التقمص الوجداني يفترض أن الإنسان لديه معلومات من الدرجة الأولى عن نفسه، ومن الدرجة الثانية عن الناس الآخرين. ويقول أن الإنسان لديه المقدرة على فهم نفسه، عن طريق تحليل سلوكه الذاتي، ومن هذا التحليل يستطيع الإنسان أن يخرج باستنتاجات عن الآخرين تقوم على أساس أن هناك تماثلاً بين سلوكهم وسلوكه

هذا هو الموقف الذي تأخذه نظرية الاستنتاج المتصلة بالتقمص الوجداني.. فما هي الافتراضات

الكامنة فيها ؟

1- إن الإنسان لديه معلومات من الدرجة الأولى عن أحاسيسه الداخلية، ويمكن أن تكون ليه معلومات من الدرجة الثانية عن أحاسيس الآخرين الداخلية .

2- إن الآخرين يعبرون عن أحاسيسهم الداخلية بالقيام بنفس السلوك الذي نقوم به للتعبير عن مشاعرنا .

3- إن الإنسان لا يستطيع أن يفهم الحالة الداخلية للآخرين، ما لم يجرب تلك الحالة بنفسه، فالإنسان لا يستطيع أن يفهم العواطف التي لم يشعر بها والأفكار التي لم تخطر بذهنه .. الخ² .

وسنعالج هذه الافتراضات كمايلي³ :

الافتراض الثاني يشير إلى أن كل الناس تعبر عن أحاسيسها بسلوك واحد متشابه في مجموعته، وأن كل الناس يعنون نفس الأشياء بالسلوك الذي يقدمون عليه، ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله بشكل مطلق ، بل وكثيراً ما يفشل الاتصال بسبب هذا الاعتقاد، فنحن نفترض دائماً أن الشخص الآخر يعطي نفس المعنى الذي نعطيه لكلمة ما، وأن ابتسامته من شخص آخر تعبر عن نفس الحالة الداخلية التي تعبر عنها ابتسامتنا، وأن الآخرين يرون العالم بنفس الطريقة التي نراه بها، لمجرد أنهم يقومون بقدر كبير السلوك المادي الذي نقوم به .

حقيقة أننا كثيراً ما نتوصل إلى أفكارنا على الحالات الداخلية للآخرين باستنتاجها من حالاتنا الذاتية، كما نربطها بسلوكنا الذاتي، ولكننا ونحن نفعل ذلك كثيراً ما نخطئ، فنحن نفشل دائماً في معرفة ما يحدث في نفوس الآخرين حينما نفترض أنهم مثلنا .⁴

¹ فواز منصور الحكيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 125

² مرجع نفسه ، ص 127

³ بسام عبد الرحمان المشاقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 196

⁴ رملي بوزيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 218

ونحن في حاجة إلى استخدام أسلوب آخر في معالجة التقمص الوجداني يفسر تفسيراً كاملاً نجاحنا في التنبؤ بسلوك الآخرين، وتوقع ذلك السلوك ونحن في حاجة إلى أسلوب يفترض أن الناس ليسوا متماثلين.¹

أما فيما يخص الافتراض الثالث هناك دلائل تشير بعدم صحة لنظرية الاستنتاج الذي يقول بأننا لا نستطيع أن نفهم المشاعر الداخلية للناس الآخرين ما لم نجربها بأنفسنا، وحقيقة أن الإنسان يفهم بشكل أفضل تلك الأشياء التي جربها بنفسه، ولكنه يستطيع بالرغم من ذلك أن يفهم (على الأقل جزئياً) بعض المشاعر التي لم يجربها، على سبيل المثال نستطيع أن نحس بشعور الفرد عندما عند الفشل ، ونستطيع إدراك السعادة عند تحقيق الأهداف ، بالرغم من أننا نحن أنفسنا لم نفشل مثلاً ، فالتجربة تزيد فهمنا، ولكنها ليست أساسية لفهم .

من خلال ما سبق نلاحظ أن نظرية الاستنتاج لا تفسر التقمص الوجداني في بعض الأحيان بشكل يبعث تماماً عن الرضا، لذلك سنهتم بنظرية أخذ الأدوار التي روجها جورج ميد، وتعتبر انعكاساً لوجهة النظر السيكولوجية الاجتماعية .

المطلب الثالث : نظرية أخذ الأدوار في التقمص الوجداني :

إذا افترضنا أن معلومات الإنسان من الدرجة الأولى هي عن نفسه، أو أن الإنسان يكون مفهوماً معيناً عن ذاته قبل أن يتصل بالآخرين، نستطيع أن نفحص سلوك بعض الأفراد ونحاول أن نفسر نتائج ذلك السلوك على التقمص الوجداني.²

إذا نظرنا إلى الموظف الجديد وكيف يتصرف وكيف يطور قدراته على التقمص الوجداني، نجد أن المادة الرئيسية التي يلاحظها الموظف هي السلوك المادي أي الرسالة السلوكية، والموظف مثل أي شخص آخر يستطيع أن يلاحظ، ويقوم بسلوك عادي.. السؤال الآن هو كيف يطور الموظف تفسيراته عن ذاته وعن الآخرين ؟

إن أصحاب نظرية أخذ الأدوار يدعون أن الموظف الجديد لا يستطيع أن يميز أو يفرق عن الآخرين ولكي يطور فكرته عن ذاته يجب أن ينظر الموظف الجديد أولاً إلى نفسه كشيء وأن يتصرف تجاه نفسه كما يتصرف تجاه الناس الآخرين، بمعنى آخر فكرة الذات لا تسبق الاتصال، بل تتطور من خلال الاتصال، الموظف الجديد يقلد كثيراً، فهو يلاحظ سلوك الآخرين ويحاول أن يقلد سلوكهم بقدر الإمكان، بعض السلوك الذي يقلده سلوك موجه إليه، فالموظفين ذوي الخبرة المهنية يصدرون سلوكيات وتصرفات

¹ المرجع نفسه ،ص219

² فواز منصور الحكيم ، مرجع سبق ذكره ، ص132

بناء على مختلف الأحداث وهو بدوره يقوم بتقليد السلوك الموجه إليه يبدأ الموظف بنفسه في التصرف، كما يتصرف الآخرون نحوه، ولكن ليس لديه تفسير لتلك الأعمال أو التصرفات، وليس لتصرفاته معنى عنده، هذه هي بداية أخذ الأدوار وبداية تطوير الذات، وفي المرحلة الأولى من مراحل أخذ الأدوار يمارس الموظف فعلاً أدوار الآخرين بدون أن يفسرها، يقلد سلوك الآخرين، ويجازى على استجاباته التي يأخذ فيها أدواراً، فيترك الاستجابات التي لا يرضى الآخرون عنها، في حين يستبقي الاستجابات التي حظيت بقبولهم.¹

وبتطور الموظف يزداد سلوكه الذي يأخذ فيه أدوار الآخرين، ويتصرف نحو نفسه بشكل متزايد، بنفس الطريقة التي يتصرف بها الآخرون نحوه، في نفس الوقت، يتعلم أن يصنع مجموعة من الرموز ويتحكم فيها، يصنع رموزاً لها معنى عنده وعند الآخرين، وحينما يزود الموظف بمجموعة من الرموز، يستطيع أن يبدأ في فهم الأدوار التي يأخذها، ويستطيع أن يفهم كيف سيتصرف الآخرون نحوه، كما يستطيع أن يبدأ فعلاً في وضع نفسه في أماكن الآخرين، وينظر إلى نفسه بالطريقة التي ينظر بها الناس إليه.

حينما يتصرف الموظف بهذا الشكل، فهو ينظر إلى نفسه كمحور للسلوك، أي ينظر إلى نفسه على أنه شيء خارجي، فهو يلعب دور الموظف ذو الخبرة المهنية ، ويضع نفسه في مكانه، هذه هي المرحلة الثانية من مراحل اخذ الأدوار، وفيها يلعب الموظف أدوار الآخرين بفهم، وحينما يتطور الموظف في مكان عمله يقوم بأدوار الآخرين الأكثر تعقيداً، وباستخدام الرموز يستنتج أدوار الآخرين ويحتفظ بتلك الأدوار في ذهنه، بدلاً من القيام بأدوار الآخرين مادياً، هذه هي المرحلة الثالثة من مراحل القيام بدور، وهي المرحلة التي يبدأ فيها الموظف في وضع نفسه في أماكن الآخرين رمزياً، بدلاً من وضع نفسه مكانهم مادياً .

وحينما يضع الموظف نفسه في مكان الآخرين، يطور توقعات عن سلوكه الذاتي أي عما هو متوقع منه في هذه الظروف، ثم يتصرف بعد ذلك وفقاً لتلك التوقعات، كما يحددها أخذه لأدوار الآخرين، إذا قام بعمل جيد، وهو يأخذ الأدوار سيتفق سلوكه مع توقعات الآخرين وسيكافئنه، وإذا لم يرق بما هو متوقع منه في اخذ الأدوار لن يكافئ، بل سيعاقبه الآخرون، وباستمرار، بالمساهمة في نشاط الجماعة، يمارس الموظف أدواراً كثيرة يقوم بها الآخرون، وفي قيامه بتلك الأدوار ينظر إلى نفسه كمتلقي، وكمحور للسلوك، وبالتدرج يبدأ في التعميم عن أدوار الآخرين، أي يبدأ في تكوين أفكار عامة عن الطريقة التي

¹ المرجع نفسه ، ص 133.

سوف يتصرف بها الآخرون، وكيف يفسرون وكيف يستجيبون عليه، ويسمى هذا مفهوم التعميم عن الآخرين، والتعميم عن الآخرين هو عملية تجريدية تقوم على ما يتعلمه الفرد عن الأدوار الفردية الشائعة التي يقوم بها الآخرون في جماعته¹.

كل منا يطور ويعمم عن الآخرين، على أساس خبراتنا في ظروف اجتماعية معينة، وعلى أساس أدوار الآخرين المتتابعة التي نقوم بها، التعميم عن الآخرين يوفر لنا مجموعة من التوقعات عن الطريقة التي يجب أن نتصرف بها، هذا هو ما نعيه بمفهوم الذات، أي أن مفهوم الذات عندنا هو مجموعة من التوقعات التي نعتقها، عن الطريقة التي يجب أن نتصرف بها في ظرف معين، كيف نطور مفهوم الذات؟.. أننا نطوره عن طريق الاتصال، وعن طريق أخذ أدوار الآخرين وعن طريق التصرف نحو الآخرين، كمحور للاتصال، وعن طريق تطوير تعميم عن الآخرين .

نظرية الاستنتاج تفترض وجود مفهوم الذات، وتقرح أننا نستطيع أن نتقمص وجدانيا باستخدام مفهوم الذات، لنخرج باستنتاجات عن حالات الآخرين الداخلية، وتقرح نظرية الاستنتاج أن مفهوم الذات يحدد كيف نتقمص وجدانيا، أما نظرية أخذ الأدوار فتعالج الموضوع من الناحية الأخرى تماماً . فتقرح أن مفهوم الذات لا يحدد التقمص الوجداني بدلاً من ذلك، الاتصال يؤدي إلى مفهوم الذات، وأخذ الأدوار يسمح بالتقمص الوجداني، كلتا النظريتين تعطيان أهمية كبيرة لطبيعة اللغة والرموز المهمة في -
- **عملية التقمص الوجداني وتطوير مفهوم الذات .**

أي منهما نصدق؟.. وكيف يتقمص الإنسان وجدانيا؟.. نقول أن الإنسان يستخدم كل تلك الأساليب في التقمص الوجداني، فالإنسان يبدأ بأخذ الأدوار، فكل منا يأخذ أدوار الآخرين، وكل منا يعمم عن الآخرين، والطريقة التي ننظر بها إلى أنفسنا يحددها مفهومنا أو أسلوبنا في التعميم عن الآخرين، والمضمون الاجتماعي الموجود وتوقعات الآخرين عن سلوكنا .

حينما ننضج نطور أو نبني مفهوم الذات، ثم نعمل وفقاً له، نبدأ الآن في عمل استنتاجات عن الآخرين، تقوم على أساس مفهومنا عن الذات، فنقلل من قيامنا بأدوار الآخرين، ونزيد من استخدامنا للاستنتاجات، ونفترض أن الناس الآخرين مثلنا وأن سلوكهم يعكس نفس الحالات الداخلية التي يعكسها سلوكنا، ونستمر في القيام بذلك حتى يصبح هذا العمل غير مجزياً².

¹ سعد محمد علي الشهري ، مرجع سبق ذكره ،ص 50.

² المرجع نفسه ،ص 51

حينما نتقمص وجدانيا، بعمل استنتاجات ثم لا نجازي عليها نضطر إلى نلجأ إلى حل واحد من حلين أما

1. أن نحرف سلوك الآخرين الذي ندركه ونجعله يتفق مع توقعاتنا .

2. أو أن نعيد النظر في صورتنا الذهنية عن أنفسنا، ونعيد تعريف ذاتنا، ونعود مرة أخرى إلى أخذ

الأدوار .

إعادة تعريف الذات¹..؟ لكي نفعل هذا علينا أن نعود إلى اخذ الأدوار، أدوار الآخرين، وأن نظور

مفهوماً جديداً للتعميم عن الآخرين، ومجموعة جديدة من التوقعات عن سلوكنا، حينما نفعل ذلك نعيد

أنفسنا ونغير سلوكنا، وفقاً لهذا التعريف الجديد، ونبدأ مرة أخرى في الخروج باستنتاجات عن الناس

الآخرين .

حينما نلعب دور شخص آخر، نجمع في وقت واحد نظريتي الاستنتاج وأخذ الأدوار، وحينما نلعب دوراً

نحن نقدم في الواقع على سلوك معين، من هذا نستطيع أن نستنتج حالاتنا الداخلية المتصلة بهذا السلوك

أو ذاك، ونستطيع أن نستخدم تلك الاستنتاجات في القيام بدور شخص آخر .

فعمليتا القيام بدور والاستنتاج تسييران سوياً باستمرار، فهي تعني أن الإنسان وكيف نفسه، ويستطيع أن

يغير سلوكه ليتفق مع الظروف والوضع الاجتماعي الذي يجد نفسه فيه، وذلك بأن يطور توقعات يقوم

فيها بأدوار الآخرين أو باستنتاجات، أو يفعل الأمرين معاً .

والسؤال هنا متى نجد أنه من الضروري أن نعيد تعريف الذات؟.. نشعر بالحاجة إلى ذلك حين ندخل

في جماعة جديدة أو نجد أنفسنا في ظروف اجتماعية مختلفة، على سبيل المثال حينما يدخل موظف

جديد لمؤسسة أجنبية مثلاً ، يجد نفسه في ظرف اجتماعي جديد، وعندئذ قد تكون استنتاجاته عن

الآخرين غير صالحة لحياته الجديدة، لذلك يقوم بعمل تنبؤات خاطئة، وتصبح توقعاته مهزوزة، وعادة ما

يبدأ في سؤال نفسه هذا السؤال: من أنا في حقيقة الأمر ؟

ماذا يفعل الموظف الجديد ؟.. يبدأ في أخذ الأدوار في مرحلة مبكرة، أي يبدأ في تقليد سلوك الآخرين

بدون أن يكون لهذا التقليد معنى، وتدرجياً يأخذ أدوار الآخرين من زملائه بالعمل ... الخ، ويضع نفسه

في موقف الآخرين وينظر إلى نفسه من خلال أعينهم، وهو إذ يفعل ذلك يطور مفهوماً جديداً عن

الآخرين، ومجموعة جديدة من التوقعات عن سلوكه الذاتي، وهكذا يعيد تعريف نفسه، ويبدأ في التصرف

وفقاً لهذا التعريف الجديد².

¹ المرجع نفسه ،ص53

² نهى عبد الرحمان توفيق حمد ،علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ،2016،ص120

هذه العملية مطلوبة منا، أكثر من مرة، في مواقف كثيرة من حياتنا، فحينما ندخل في مجتمع جديد أو ننضم إلى جماعة جديدة أو نسافر إلى حضارة مختلفة، تضعف قدرتنا على التنبؤ، حينئذ يصبح من الصعب أن نصنع استنتاجات أساسها معرفتنا الذاتية، وإذا كان علينا أن نعمل بفاعلية على تغيير الوضع الاجتماعي، نحن في حاجة إلى أن نأخذ أدوار الآخرين، ونعيد تعريف أنفسنا، عندما يتم ذلك يصبح هذا إلى حد ما علامة على أن الإنسان قد تكيف .

المبحث الثاني :مداخل النظرية الاجتماعية المفسرة لعملية اتخاذ القرار

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى بعض النظريات الاجتماعية المفسرة لعملية اتخاذ القرار والتي تتفق ونظرية التقمص الوجداني وهذه المداخل تفسر سلوك متخذ القرار من الناحية الاجتماعية وهي كالاتي :

المطلب الأول : نظرية أخذ الدور وتفسيرها لعملية اتخاذ القرار

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن 20 إذ تعد من النظريات الحديثة في علم الاجتماع ، إذ تعتقد بأن سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية إنما تعتمد على الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يشغلها في المجتمع فضلا عن منزلة الفرد الاجتماعية ومكانته تعتمد على أدواره الاجتماعية. والدور يعد الوحدة البنائية للمؤسسة إذ يعتد على كل ما يقوم به الفرد من جهد وسلوك إزاء تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة .

تتطرق فكرة نظرية الدور من المجتمع إلى أن المجتمع عبارة عن مراكز اجتماعية مترابطة يمارسها الأفراد الذين يشغلون هاته المراكز وقد حدد منظور هاته الفكرة 03 تصنيفات عن التوقعات وهي كالتالي¹ :

- 1- توقعات السلفية : تلك التوقعات التي تنطوي على عدة قواعد اجتماعية تحدد سلوك الأفراد.
- 2- توقعات الآخرين : وذلك عندما يشترك الفرد في عملية التفاعل الاجتماعي مع أفراد آخرين أو مع وضعية اجتماعية معينة يأخذ الفرد بعين الاعتبار تقييم وأحكام الآخرين الذين تفاعلوا معهم
- 3- توقعات المجتمع العام : وهي التي يمكن أن تكون حقيقة أو تكن وهمية يتصورها الفرد وتتلخص هاته النظرية في :

الفهم العميق للأدوار ثم تنسيقها بمهارة وإتقان ومن ثم تحليل الأدوار والمهارات -خاصة المهارة الاجتماعية -المرتبة عليها .

¹ حسن شرقي، نظرية القرارات الإدارية ، مدخل كمي في الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1997، ص22.

تتركز النظرية على 05 افتراضات أساسية وهي¹ :

1. أن الأدوار غالبا ما ترتبط بعدد معين من الأفراد الذين يشتركون فيها في هوية واحدة .
 2. إن الأفراد غالبا ما يكونون مدركين للدور الذي يقومون به والى حد معين الأدوار يتحكم فيها حقيقة الإدراك
 3. إن الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية وسبب ارتباطها بسياق نظم اجتماعية أكثر اتساعا من ناحية أخرى .
 4. إن الأفراد يجب تأهيلهم للدور الذي يقومون به
 5. إن بعض أنماط السلوك تعد صفة مميزة لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين
- من الجوانب الايجابية للنظرية :

إن النظرية تملك العديد من المفاهيم والافتراضات التي يمكن استنادا عليها إجراء العديد من الدراسات العلمية القائمة على التجريب ، كما تشارك ميادين العلوم السلوكية الأخرى الأكثر نضجا في امتلاك مجال دراسة محددة.

المطلب الثاني : نظرية التوقعات وعلاقتها باتخاذ القرار

تطورت هاته النظرية من قبل الكاتب فيكتور فيروم عام 1964 ، وتمثل جوهر النظرية في أن الإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى إلى تحقيقه فإنه يفاضل بين البدائل السلوكية التي توقع أن تحقق له الهدف ويختار السلوك الذي يتوقع نجاحه أكثر من غيره وتفسر نظرية فيروم بسبب قيام الفرد باختبار سلوك معين دون غيره ناتج من دافعية الفرد للقيام بسلوك معين ويتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن حافز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كمايلي :

- إن الجهد المطلوب سيؤدي إلى الانجاز المطلوب.
- إن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضى له.

وأشارت راوية حسن إلى أن نظرية التوقع تعتمد على الجوانب التالية²:

¹ المرجع نفسه ، ص23.

² أيوب نادية ، نظرية القرارات الإدارية ، مطابع جامعة دمشق ، 1994، ص29

1. الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العائد المحتمل التي يمكن ان يحققها في عمله ، وتتمثل في الحاجات غير مشبعة .

2. الارتباط بين الأداء والعائد (التوقع) : وهي درجة اعتقاد الفرد بان مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق الناتج المرغوب وهذا تأكده نظرية توقع الدور للتعلم الوجداني

3. الارتباط بين الجهد والأداء : الوسيلة وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء أي التحرك المادي للسلوك أي مدى رغبة الفرد في العمل او تحقيق عائد معين في أي وقت كما ذكرت سهيلة عباس حول افتراض هذه النظرية بقولها تقتض هذه النظرية أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل 3 وهي الجهود المبذولة المكافئ من هذه الجهود (الوسيلة) وتوقع الفرد أن الجهود تقود إلى الأداء (التوقع)، وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة منفعة (تحقيق الهدف)

لذا فهي تهتم بتفسير الحافز لدى الأفراد ويشير جوهر نظرية فروم إلى أن الرغبة القوية أو الميل إلى العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع ، بأن ذلك العمل او التصرف ستتبعه نتائج معينة ، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج.

والمعادلة التالية توضح هذه العوامل¹:

$$\text{المنفعة} \times \text{الوسيلة} \times \text{التوقع} = \text{الدافعية}$$

انه من الصعوبة تطبيق هذه المعادلة على جميع الموظفين إذ أن درجات التي تحكم المتغيرات هي نسبية من مؤسسة لأخرى كما أنها نسبية من فرد لآخر (الفروق الفردية).

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل أهم المقاربات النظرية المفسرة للسلوك وكيفية استغلال هاته المقاربة في إدراك سلوك الآخر وفي كيفية تفهم الحالة النفسية للفرد الذي تعتمد فيه على بناء التوقعات وأدوار الآخرين وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على قيمة الاتصال والتفاعل الاجتماعي .

¹ الفضل مؤيد عبد الحسين ، نظريات اتخاذ القرار ، مدخل كمي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ،

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر

بسكرة

عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

عرض وتحليل نتائج المحور الأول .

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.

عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثالث.

الاستنتاجات العامة

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل أبعادها ومؤشراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت النقص العاطفي كمتغير سنقل وله أبعاد 04، واتخاذ القرار التنظيمي كمتغير تابع والمتغيرات الديموغرافية، لـ تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات من الاستبانة واستخدام برنامج الحزم الإحصائية **spss** للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل .

عرض مناقشة وتحليل نتائج الدراسة .

عرض نتائج المحور الأول :

توزعت أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية) وفق التوزيع الموضح بالتكرار والنسبة المئوية لكل صنف في الجدول رقم (06):

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

المعلومات الشخصية	الصنف	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	نكر	21	65.6
	أنثى	11	34.4
	المجموع	23	%100
السن	من 30 إلى 40 سنة	18	56.3
	من 40 إلى 50 سنة	12	37.5
	أكثر من 50 سنة	2	6.3
	المجموع	23	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5	15.6
	من 5 إلى 10 سنوات	18	56.3
	من 10 إلى 15 سنة	3	9.4
	أكثر من 15 سنة	6	18.8
	المجموع	23	%100
المجموع		23	%100

من إعداد الطالبة باستخدام نتائج برنامج (spss version 24)

1- توزيع العينة على حسب متغير الجنس :

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة توزعت حسب متغير الجنس إلى 65% من الذكور ب 21 مفردة و 34.4% ب 11 مفردة للإناث ، أي نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث نلاحظ أن هناك فجوة بين الجنسين وعليه يمكن القول أن هذا الفرق راجع إلى تشجيع الجامعة على الأخذ بالأولوية للذكور في تولي مثل هاته المناصب نظرا لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه.

2- توزيع العينة على حسب المتغير السن :

من خلال الجدول يتضح لنا أن عينة الدراسة توزعت حسب متغير السن إلى 56.5% أعلى نسبة من نصيب الفئة العمرية 30 إلى 40 سنة ويعزى أن المناصب التي تحصلوا عليها لا تعبر عن خبرة الموظف في المسار العملي تليها نسبة 37.5% إلى ما بين 40-50 سنة ب 12 مفردة ، وهذا يعني من جهة أخرى أن هذه المناصب تحتاج إلى سنوات خدمة وخبرة أكبر .

3- توزيع العينة على حسب متغير سنوات الخبرة :

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة توزعت حسب متغير الخبرة إلى نسب تالية 56.3% لفئة 5 إلى 10 سنوات تليها نسبة 18.8% للفئة أكثر من 15 سنة ويمكن أن يرجع في ذلك إلى انه كلما زادت سنوات الخبرة يكون الموظف ذا كفاءة وخبرة ومعرفة في الأمور الإدارية في الجامعة وبالتالي يستلم الموظف أمور إدارية وعليه يرتقي إلى منصب إداري أعلى . ،

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

1- عرض نتائج البعد الأول : قدرة الفرد على فهم مشاعره وميولاته واتجاهاته

الجدول رقم (07): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أكون واعي بعواطفى واستطيع وصف ما اشعر به بدقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم		
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة						
1.86	0	0	2	14	5	ت	نكر	الجنس			
	%0.0	%0.0	9.5%	66.7%	23.8%	%ن					
1.91	0	0	1	8	2	ت	أنتى			السن	
	%0.0	%0.0	9.1%	72.7%	18.2%	%ن					
1.88	0	0	3	22	7	ت	المجموع	أكثر من 50			
	%0.0	%0.0	9.4%	68.8%	21.9%	%ن					
1.89	0	18	3	10	5	ت	30-40			المجموع	
	%0.0	56.2 5	16.7	55.6%	27.8%	%ن					
2.00	0	12	0	12	0	ت	40-50	المجموع			
	%0.0	37.5	0.0%	54.5%	0.0%	%ن					
1.00	0	2	0	0	2	ت	50			المجموع	
	%0.0	6.3%	0.0%	0.0%	28.6%	%ن					
1.88	0	32	3	22	7	ت	المجموع	أقل من 5			
	%0.0	100.	9.4%	68.8%	21.9%	%ن					
1.40	0	5	0	2	3	ت	5-10			العبرة المهنية	
	%0.0	15.6 2	0.0%	9.09	60.0%	%ن					
2.00	0	12	2	14	2	ت	10-15	المجموع			
	%0.0	37.5	11.1	77.8%	11.1%	%ن					
2.33	0	3	1	2	0	ت	15-20			المجموع	
	%0.0	9.37	33.3	9.09	0.0%	%ن					
1.67	0	6	0	4	2	ت	أكثر من 15	المجموع			
	%0.0	18.7 5%	0.0%	18.18 %	33.3%	%ن					
1.88	0	32	3	22	7	ت	المجموع				
	%0.0	100	9.4%	68.8%	21.9%	%ن					

أكون واعي بعواطفى واستطيع وصف ما اشعر به بدقة

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة " أكون واعي بعواطفِي واستطيع وصف ما أشعر به بدقة " بالنسبة للإناث بنسبة 72.7% على غرار الذكور بنسبة 66.7% كانت لدرجة موافق لإجمالي عينة الدراسة حيث قدرت بـ 22 مفردة ، تليها درجة موافق بشدة بمعدل 23.8% بالنسبة للذكور على الإناث بنسبة 18.2%. كما تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن أغلب أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من (30-40)، أجابوا بدرجة غير موافق بنسبة 56.25% أي ما يعادل 18 فرد ، أما بالنسبة لأفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (فوق 40-50 فأجاب أغلبهم بدرجة موافق بنسبة بلغت 54.5% أي ما يعادل 12 فرد من العدد الإجمالي للعينة حسب متغير السن ، وفيما يخص الخبرة المهنية فقد بلغت نسبة إجابة المبحوثين لدرجة 77.8% للفئة ما بين 5 إلى 10 سنوات 37.5% للفئة ما بين 05-15 سنة أجابوا بغير موافق وإذا ما نظرنا للمتوسط الحسابي للعبارة ككل فنجد أنه بلغ (1.88) أي بدرجة موافق بشدة وهذا يرجع إلى الثقة العالية التي يتمتع بها رؤساء نظرا لاملاكهم المؤهلات العلمية التي تتيح لهم تقدير ذواتهم وفهم ما يطمحون الوصول إليه أي تحديد أهدافهم بدقة.، فمعرفة الفرد لعواطفه ووعي الفرد بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو القاعدة التي يبني عليها الفرد قراراته التي يتخذها في مجمل الأمور وشؤون حياته العملية التي تتطلب اتخاذ القرارات وهي من إبعاد مؤشرات الذكاء العاطفي الذي يساهم بدرجة كبيرة في قدرة الفرد على تقمص ادوار أخرى انطلاقا من إدراكه لعواطفه.¹

¹ محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار القلم للنشر ، بيروت لبنان 2016، ص337

الجدول رقم (08): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أملك الثقة بالنفس في تحديد اتجاهاتي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	ن		
1.48	0	0	2	6	13	ت	نكر	أملك الثقة بالنفس في تحديد اتجاهاتي	02
	%0.0	%0.0	9.5%	28.6%	61.9%	%ن			
1.64	0	0	1	5	5	ت	أثني		
	%0.0	%0.0	9.1%	45.5%	45.5%	%ن			
1.53	0	0	3	11	18	ت	المجموع		
	%0.0	%0.0	9.4%	34.4%	56.3%	%ن			
1.72	0	0	3	7	8	ت	40-30		
	%0.0	%0.0	16.7%	38.9%	44.4%	%ن			
1.25	0	0	2	3	9	ت	50-40		
	%0.0	%0.0	9.5%	25.0%	75.0%	%ن			
1.50	0	0	0	1	1	ت	أكثر من 50		
	%0.0	%0.0	0.0%	50.0%	50.0%	%ن			
1.53	0	0	3	11	18	ت	المجموع		
	%0.0	%0.0	9.4%	34.4%	56.3%	%ن			
2.00	0	0	2	1	2	ت	أقل من 5		
	%0.0	%0.0	40.0%	20.0%	40.0%	%ن			
1.39	0	0	1	5	12	ت	10-5		
	%0.0	%0.0	5.6%	27.8%	66.66%	%ن			
2.00	0	0	0	3	0	ت	15-10		
	%0.0	%0.0	0.0%	100.0%	0.0%	%ن			
1.33	0	0	0	2	4	ت	أكثر من 15		
	%0.0	%0.0	0.0%	33.3%	22.22%	%ن			
1.53	0	0	3	11	18	ت	المجموع		
	%0.0	%0.0	9.4%	34.4%	56.3%	%ن			

من خلال الجدول رقم 08 نجد أن اغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة أملك الثقة بالنفس في تحديد اتجاهاتي بالنسبة للذكور وكانت نسبة 61.9% وذلك بمعدل 13 اجابة على غرار الإناث الذي بلغ 45.5% لدرجة موافق بشدة ،وكما تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن اغلب أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 الى 50 سنة بنسبة 75% لدرجة موافق بشدة تليها فئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 44.4% في حين نجد على أساس الخبرة أن اغلب الإجابات كانت تتمثل في درجة موافق بشدة لرؤساء الذين كانت خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بحيث قدرت ب 40% بالنسبة لفئة اقل من 5 سنوات وإذا ما نظرنا إلى المتوسط الحسابي للعبارة ككل نجد انه بلغ 1.53 أي بدرجة موافق بشدة وهذا راجع إلى زيادة الثقة بالنفس والقدرة على تحديد الاتجاهات الشخصية ،فالعاملون في الجامعة هم من حملة الشهادات العليا التي تمنحهم مقدارا من المعرفة ،بالإضافة إن الجامعة تضم الكثير من فئات المجتمع المختلفة ،مما يخلق توصالا دائم بين الأفراد وهذا التواصل يصقل الشخصية ويزيد الثقة بالنفس .

الجدول رقم (09): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أدرك نقاط القوة والضعف لدي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
1.62	0	0	2	9	10	ت	ن	أدرك نقاط القوة والضعف لدي	03	
	%0.0	%0.0	9.5%	42.9%	47.6%	%ن				
1.55	0	0	0	6	5	ت	ن			الجنس
	%0.0	%0.0	0.0%	54.5%	45.5%	%ن				
1.59	0	0	2	15	15	ت	ن			المجموع
	%0.0	%0.0	6.3%	46.9%	46.9%	%ن				
1.72	0	0	0	13	5	ت	ن			30-40س
	%0.0	%0.0	0.0%	72.2%	27.8%	%ن				
1.50	0	0	2	2	8	ت	ن			السن
	%0.0	%0.0	16.7%	16.7%	66.7%	%ن				
1.00	0	0	0	0	2	ت	ن	أكثر من 50		
	%0.0	%0.0	0.0%	0.0%	13.33%	%ن				
1.59	0	0	2	15	15	ت	ن	المجموع		
	%0.0	%0.0	6.3%	46.9%	46.9%	%ن				
1.40	0	0	0	2	3	ت	ن	أقل من 5		
	%0.0	%0.0	0.0%	13.33%	20%	%ن				
1.61	0	0	0	11	7	ت	ن	الخبرة المهنية		
	%0.0	%0.0	0.0%	61.1%	38.9%	%ن				
2.67	0	0	2	1	3	ت	ن	5-10		
	%0.0	%0.0	6.3%	6.66%	20%	%ن				
1.17	0	0	0	1	5	ت	ن	أكثر من 10		
	%0.0	%0.0	0.0%	16.7%	33.33%	%ن				
1.59	0	0	2	15	15	ت	ن	المجموع		
	%0.0	%0.0	6.3%	46.9%	46.9%	%ن				

من خلال الجدول رقم 08 نجد أن اغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة أدرك نقاط القوة والضعف لدي بالنسبة للإناث وكانت نسبة 54.5% موافق وذلك على غرار الذكور الذي بلغ 47.6% لدرجة موافق، وكما تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن اغلب أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 66.7% لدرجة موافق تليها فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 44.4% في حين نجد على أساس الخبرة أن اغلب الإجابات كانت تتمثل في درجة موافق لرؤساء الذين كانت خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بحيث قدرت ب 61.1% تليها نسبة كذلك لنفس مدة الخبرة من 05 إلى 10 سنوات لدرجة موافق بشدة، وإذا ما نظرنا إلى المتوسط الحسابي للعبارة ككل نجد انه بلغ 1.59 أي بدرجة موافق بشدة وهذا راجع إلى أنهم يستطيعون تحديد نقاط القوة والضعف ولديهم القدرة على معرفة ما يريدون الوصول إليه خاصة ولا بد أنهم يتمتعون ولهم مهارة عالية في فهم ذواتهم ودراية بعواطفهم وتحديد اتجاهاتهم مما يمكنهم من اتخاذ القرار المناسب وهذا يعكس تطورهم على المستوى الوظيفي بشكل أسرع كما تساهم في الحفاظ على العلاقات الشخصية بينهم وبين رؤوسهم .

الجدول رقم (10): يوضح توزيع إجابات المبحوثين أتقبل النقد السليم من الآخرين

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم								
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة												
1.81	0	3	0	8	10	ت	أكثر	أتقبل النقد السليم من الآخرين	04								
	%0.0	14.3%	0.0%	38.1%	47.6%	%ن											
2.00	0	0	2	7	2	ت	أثني			أتقبل النقد السليم من الآخرين	04						
	%0.0	0.0%	18.2%	63.6%	18.2%	%ن											
1.88	0	3	2	15	12	ت	المجموع					أتقبل النقد السليم من الآخرين	04				
	%0.0	9.4%	6.3%	46.9%	37.5%	ن											
2.11	0	3	0	11	4	ت	30-40							أتقبل النقد السليم من الآخرين	04		
	%0.0	16.7%	0.0%	61.1%	22.2%	%ن											
1.67	0	0	2	4	6	ت	50-40									أتقبل النقد السليم من الآخرين	04
	%0.0	0.0%	16.7%	33.3%	50.0%	%ن											
1.00	0	0	0	0	2	ت	أكثر من 50	أتقبل النقد السليم من الآخرين	04								
	%0.0	0.0%	0.0%	0.0%	16.66%	%ن											
1.88	0	3	2	15	12	ت	المجموع			أتقبل النقد السليم من الآخرين	04						
	%0.0	9.4%	6.3%	46.9%	37.5%	ن											
1.60	0	0	0	3	2	ت	أقل من 5					أتقبل النقد السليم من الآخرين	04				
	%0.0	0.0%	0.0%	60.0%	16.66%	%ن											
2.17	0	3	2	8	5	ت	5-10							أتقبل النقد السليم من الآخرين	04		
	%0.0	16.7%	11.1%	44.4%	41.66%	%ن											
2.00	0	0	0	3	0	ت	10-15									أتقبل النقد السليم من الآخرين	04
	%0.0	0.0%	0.0%	20%	0.0%	%ن											
1.17	0	0	0	1	5	ت	أكثر من 15	أتقبل النقد السليم من الآخرين	04								
	%0.0	0.0%	0.0%	16.7%	41.66%	%ن											
1.88	0	3	2	15	12	ت	المجموع			أتقبل النقد السليم من الآخرين	04						
	%0.0	9.4%	6.3%	46.9%	37.5%	%ن											

من خلال الجدول رقم 10 نجد أن اغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة أتقبل النقد السليم من الآخرين بالنسبة للإناث وكانت نسبة 63.6% موافق وذلك على غرار الذكور الذي بلغ 47.6% لدرجة موافق بشدة ،وكما تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن اغلب أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 61.1% لدرجة موافق تليها فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 50 % بموافق بشدة في حين نجد على أساس الخبرة أن اغلب الإجابات كانت تتمثل في درجة موافق لرؤساء الذين كانت خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بحيث قدرت ب 44.4% تليها ،وإذا ما نظرنا إلى المتوسط الحسابي للعبارة ككل نجد انه بلغ 1.88 أي بدرجة موافق وهذا راجع إلى مدى ثقة التي يتمتع بها بالمسؤولين تجعلهم يتقبلون النقد من الآخرين وهذا الأخير يساهم في الرفع وتحسين الأداء من جهة وتطوير الذات من جهة أخرى ومحاولة استغلال نقاط الضعف والاستفادة منها لاستدراك الأخطاء وتحسين قدراتهم المختلفة وهو دليل على تقبل وجهة نظر الطرف الآخر وهي من سمات الشخصية الناجحة .

الجدول رقم (11): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أتعلم من تجاربي الماضية

الرقم	العبارة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1.43		ت	12	9	0	0	0	
			57.1%	42.9%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.73		ت	3	8	0	0	0	
			27.3%	72.7%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.53		المجموع	15	17	0	0	0	
			46.9%	53.1%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.44		30-40س	10	8	0	0	0	
			55.6%	44.4%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.67		40-50س	4	8	0	0	0	
			33.3%	66.7%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.50		أكثر من 50	1	1	0	0	0	
			50.0%	50.0%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.53		المجموع	15	17	0	0	0	
			46.9%	53.1%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.20		أقل من 5	4	1	0	0	0	
			26.66%	20.0%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.61		5-10	7	11	0	0	0	
			38.9%	64.70%	%0.0	%0.0	%0.0	
2.00		10-15	0	3	0	0	0	
			0.0%	17.6%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.33		أكثر من 15	4	2	0	0	0	
			26.7%	11.8%	%0.0	%0.0	%0.0	
1.53		المجموع	15	17	0	0	0	
			46.9%	53.1%	%0.0	%0.0	%0.0	

أتعلم من تجاربي الماضية

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة " أتعلم من تجاربي الماضية " في حين نجد أن 72.7 % لدرجة موافق للإناث ،أما من ناحية السن فكانت أعلى نسبة قدرت ب 66.7 % لموافق للسن بين 40-50 سنة تليها نسبة 55.6 % لموافق بشدة للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة ،أما بالنسبة للخبرة المهنية فنلاحظ أن نسبة 64.70% قد حظيت بها للمبحوثين ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بدرجة موافق وتليها نسبة 38.9% لموافق بشدة ، ومن خلال الجدول أيضا نستنتج أن متوسط الإجابة على هذه العبارة كان ب 1.53 وهي تعبر عن درجة الموافقة وهذا يرجع إلى رؤساء الأقسام بطبيعة الحال يستفيدون من تعلم من المواقف وهذا راجع إلى إدراك الفرد للظروف المحيطة به والى الخبرة التي يتحلى بها الموظف وهذا ما أكدته معظم إجابات الفئة ما بين 05 إلى 10سنوات ومن هنا نستنتج أن هذا المؤشر يساعد على إدراك ووعي الفرد بسلوكيات وما يحدث وبناء عليه يتعلم كيف يتعامل مع المشكلات او المواقف إذا توفر نفس العناصر المشكلة للموقف ويتصرف بناء على خبراته وتجاربه السابقة. كما يكسب الرئيس من خلالها القدرة على الانتباه وعيه يمكنه من اختيار البدائل الممكنة القادرة على تحقيق الأهداف بنجاح.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أكون دائما واضحا مع نفسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبرة	الرقم																
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة																				
1.86	0	3	2	5	11	ت	الجنس	أكون دائما واضحا مع نفسي	06																
	%0.0	14.3%	9.5%	23.8%	52.4%	ن%																			
1.64	0	0	0	7	4	ت	الجنس			أكون دائما واضحا مع نفسي	06														
	%0.0	0.0%	0.0%	63.6%	36.4%	ن%																			
1.78	0	3	2	12	15	ت	المجموع					أكون دائما واضحا مع نفسي	06												
	%0.0	9.4%	6.3%	37.5%	46.9%	ن																			
2.17	0	3	2	8	5	ت	30-40							أكون دائما واضحا مع نفسي	06										
	%0.0	16.7%	11.1%	44.4%	27.8%	ن%																			
1.33	0	0	0	4	8	ت	40-50									أكون دائما واضحا مع نفسي	06								
	%0.0	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	ن%																			
1.00	0	0	0	0	2	ت	أكثر من 50											أكون دائما واضحا مع نفسي	06						
	%0.0	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	ن%																			
1.78	0	3	2	12	15	ت	المجموع													أكون دائما واضحا مع نفسي	06				
	%0.0	9.4%	6.3%	37.5%	46.9%	ن																			
1.80	0	0	2	0	3	ت	أقل من 5															أكون دائما واضحا مع نفسي	06		
	%0.0	0.0%	40.0%	0.0%	60.0%	ن%																			
1.94	0	3	0	8	7	ت	5-10																	أكون دائما واضحا مع نفسي	06
	%0.0	16.7%	0.0%	44.4%	38.9%	ن%																			
2.00	0	0	0	3	0	ت	10-15	أكون دائما واضحا مع نفسي	06																
	%0.0	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	ن%																			
1.17	0	0	0	1	5	ت	أكثر من 15			أكون دائما واضحا مع نفسي	06														
	%0.0	0.0%	0.0%	16.7%	33.33%	ن%																			
1.78	0	3	2	12	15	ت	المجموع					أكون دائما واضحا مع نفسي	06												
	%0.0	9.4%	6.3%	37.5%	46.9%	ن%																			

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة " أكون دائما واضحا مع نفسي نجد أن أعلى نسبة قدرت ب 63.6% بالنسبة لموافق للإناث تليها نسبة 52.4% للذكور بموافق بشدة ، أما فيما يخص حسب السن فنلاحظ أنه كانت أعلى نسبة موافقة بشدة للفئة العمرية من 40 الى 50 سنة كانت بنسبة 66.7% وتليها نسبة 33.3% موافق للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة ، أما من ناحية الخيرة المهنية كانت أعلى نسبة قدرت 60% للفئة اقل من 5 سنوات لموافق بشدة على مقياس ليكرت ، كما يشير الجدول الإحصائي أن متوسط الإجابات كان بمعدل 1.78 أي بدرجة الموافقة وهذا يدل على أن معظم المبحوثين يفضلون الوضوح مع أنفسهم حتى يمكنهم من كيفية التعامل مع الآخر الاعتراف بالأخطاء يعد بمثابة عامل قوة من شأنه يساهم في تحسين وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين وتطوير العلاقات بينهم .

2- قدرة الفرد على التحكم في مشاعره

الجدول رقم (13): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة لا أستطيع التحكم في عواظي وتصرفاتي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
4.25	5	8	0	6	2	ت	ذكر	لا أستطيع التحكم في عواظي وتصرفاتي	09
	23.8%	38.1%	%0.0	28.6%	9.5%	%ن			
4.50	2	6	0	3	0	ت	أنثى		
	18.2%	54.5%	%0.0	27.3%	0.0%	%ن			
4.15	7	0	0	9	2	ت	المجموع		
	21.9%	%0.0	%0.0	28.1%	6.3%	%ن			
4.10	2	10	0	4	2	ت	30-40		
	11.1%	55.6%	%0.0	22.2%	11.1%	%ن			
4.33	5	2	0	5	0	ت	40-50		
	41.7%	16.7%	%0.0	41.7%	0.0%	%ن			
4.25	0	2	0	0	0	ت	أكثر من 50		
	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	%ن			
4.16	7	0	0	9	2	ت	المجموع		
	21.9%	%0.0	%0.0	28.1%	6.3%	%ن			
4.20	2	1	0	2	0	ت	أقل من 5		
	40.0%	20.0%	%0.0	40.0%	0.0%	%ن			
4.60	3	8	0	5	2	ت	5-10		
	16.7%	44.4%	%0.0	27.8%	11.1%	%ن			
4.25	0	3	0	0	0	ت	10-15		
	0.0%	100.0%	%0.0	0.0%	0.0%	%ن			
4.14	2	2	0	2	0	ت	أكثر من 15		
	33.3%	33.3%	%0.0	33.3%	0.0%	%ن			
4.16	7	0	0	9	2	ت	المجموع		
	21.9%	43.8%	0.0%	28.1%	6.3%	%ن			

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة " لا أستطيع التحكم في عواطفني وتصرفاتي نجد أن أعلى نسبة قدرت ب 64.6% بالنسبة ل غير موافق للإناث تليها نسبة 38.1% للذكور غير موافق ،أما فيما يخص حسب السن فنلاحظ انه كانت أعلى نسبة 66.8% غير موافق للفئة العمرية من 30الى 40 سنة ، من ناحية الخيرة المهنية كانت أعلى نسبة قدرت 44.4% للفئة من 5 إلى 10 سنوات لغير موافق ، كما يشير الجدول الإحصائي أن متوسط الإجابات كان بمعدل 4.16 أي بدرجة غير الموافق وهذا يدل على أن معظم المبحوثين يتحكمون في عواطفهم وتصرفاتهم خاصة فيما يتعلق بمجال العمل وعدم التسرع في اتخاذ القرارات التي من شأنها تؤثر سلبا على العمل بالمؤسسة. والتحكم في الذات هو القدرة على السيطرة في المشاعر وكبت التصرفات السلبية تجاه الآخر وهو تعبير عن القدرة على التحمل ومقاومة الضغوط والمحافظة على الهدوء والسيطرة على النفس .

الجدول رقم (14): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	ن		
1.35	0	0	3	6	12	ت	ن	أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي أتعامل معها	10
	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	57.1%	ن	ت		
1.02	0	0	2	7	2	ت	ن		
	0.0%	0.0%	18.2%	43.6%	18.2%	ن	ت		
1.15	0	0	5	13	14	ت	ن		
	0.0%	0.0%	15.6%	40.6%	43.8%	ن	ت		
1.40	0	0	5	6	7	ت	ن		
	0.0%	0.0%	27.8%	33.3%	38.9%	ن	ت		
1.55	0	0	0	7	5	ت	ن		
	0.0%	0.0%	0.0%	58.3%	41.7%	ن	ت		
1.25	0	0	0	0	2	ت	ن		
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	ن	ت		
1.16	0	0	5	13	14	ت	ن		
	0.0%	0.0%	15.6%	40.6%	43.8%	ن	ت		
1.40	0	0	3	0	2	ت	ن		
	0.0%	0.0%	60.0%	0.0%	40.0%	ن	ت		
1.66	0	0	2	9	7	ت	ن		
	0.0%	0.0%	11.1%	50.0%	38.9%	ن	ت		
1.70	0	0	0	3	0	ت	ن		
	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	ن	ت		
1.55	0	0	0	1	5	ت	ن		
	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%	ن	ت		
1.16	0	0	5	13	14	ت	ن		
	0.0%	0.0%	15.6%	40.6%	43.8%	ن	ت		

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة أبحث عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي أتعامل معها نجد أن أعلى نسبة قدرت ب 67.1% بالنسبة للذكور موافق بشدة للإناث تليها نسبة 38.1% للذكور غير موافق ،أما فيما يخص حسب السن فنلاحظ انه كانت أعلى نسبة 66.8% غير موافق للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة ، من ناحية الخيرة المهنية كانت أعلى نسبة قدرت 44.4% للفئة من 5 إلى 10 سنوات ل غير موافق ، كما يشير الجدول الإحصائي أن متوسط الإجابات كان بمعدل 1.16 أي بدرجة موافق بشدة وهذا يدل على أن معظم المبحوثين دائماً يسعون إلى تقديم الأمور الايجابية التي تساهم من تحقيق الأهداف النهائية والتروي عند اتخاذ قرار ما من شأنه يعرقل غاياته..

الجدول رقم (15): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة اعترف بأخطائي ولدي القدرة على طلب الاعتذار إذا تطلب الأمر.

الرقم	العبرة	الفئات	درجة الموافقة					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
2.33		تكرار	ت	6	12	2	1	0
			ن	28.6%	57.1%	9.5%	4.8%	0.0%
2.40		الجنس	ت	5	4	0	0	2
			ن	45.5%	36.4%	0.0%	0.0%	18.2%
2.37		المجموع	ت	11	16	2	1	2
			ن	34.4%	50.0%	6.3%	3.1%	6.3%
2.50		السن	ت	5	10	2	1	0
			ن	27.8%	55.6%	11.1%	5.6%	0.0%
2.68		السن	ت	5	5	0	0	2
			ن	41.7%	41.7%	0.0%	0.0%	16.7%
2.01		أكثر من	ت	1	1	0	0	0
			ن	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
2.37		المجموع	ت	11	16	2	1	2
			ن	34.4%	50.0%	6.3%	3.1%	6.3%
2.40		أقل من 5	ت	2	2	0	1	0
			ن	40.0%	40.0%	0.0%	20.0%	0.0%
2.60		الخبرة المهنية	ت	3	11	2	0	2
			ن	16.7%	61.1%	11.1%	0.0%	11.1%
2.55		10-5	ت	2	1	0	0	0
			ن	22.5%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
2.58		15-10	ت	4	2	0	0	0
			ن	71.5%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
2.37		المجموع	ت	11	16	2	1	2
			ن	34.4%	50.0%	6.3%	3.1%	6.3%

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة حول العبارة اعترف بأخطائي ولدي القدرة على طلب الاعتذار إذا تطلب الأمر نجد أن أعلى نسبة قدرت ب 57.1% بالنسبة للذكور موافق على غرار الإناث بنسبة 45.5% لدرجة موافق بشدة ، أما فيما يخص حسب السن فنلاحظ انه كانت أعلى نسبة 55.6 % موافق للفئة العمرية من 30الى 40 سنة تليها 41.7% للفئة العمرية ما بين 40-50 سنة، من ناحية الخيرة المهنية كانت أعلى نسبة قدرت 71.5 % للفئة أكثر من 15 سنة لموافق بشدة ، كما يشير الجدول الإحصائي أن متوسط الإجابات كان بمعدل 2.37 أي بدرجة موافق وهذا يدل على أن معظم المبحوثين دائماً يسعون إلى الاعتراف بأخطائهم وهي بمثابة نقطة قوة تساهم في زيادة العلاقات الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس وكذا تدارك الأخطاء من أجل تحقيق الأعمال المكلف بها.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أبدى الهدوء تحت أي ضغط أتعرض إليه

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	ن		
2.3	3	0	3	12	3	ت	تكرار	الجنس	أبدى الهدوء تحت أي ضغط أتعرض إليه
	14.3%	0.0%	14.3%	57.1%	14.3%	ن			
2.2	0	1	4	4	2	ت	أقل	السن	
	0.0%	9.1%	36.4%	36.4%	18.2%	ن			
2.4	3	1	7	16	5	ت	المجموع	السن	
	9.4%	3.1%	21.9%	50.0%	15.6%	ن			
2.6	3	1	5	7	2	ت	30-40س	السن	
	16.7%	5.6%	27.8%	38.9%	11.1%	ن			
2.53	0	0	2	7	3	ت	50-40س	السن	
	0.0%	0.0%	16.7%	58.3%	25.0%	ن			
2.3	0	0	0	2	0	ت	أكثر من 50	السن	
	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	ن			
2:4	3	1	7	16	5	ت	المجموع	السن	
	9.4%	3.1%	21.9%	50.0%	15.6%	ن			
2.65	0	0	3	0	2	ت	أقل من 5	العبرة المهنية	
	0.0%	0.0%	60.0%	0.0%	40.0%	ن			
2.70	3	0	4	11	0	ت	5-10	العبرة المهنية	
	16.7%	0.0%	22.2%	61.1%	0.0%	ن			
2.5	0	1	0	2	0	ت	10-15	العبرة المهنية	
	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	ن			
1:3	0	0	0	3	3	ت	أكثر من 15	العبرة المهنية	
	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	ن			
2:4	3	1	7	16	5	ت	المجموع	العبرة المهنية	
	9.4%	3.1%	21.9%	50.0%	15.6%	ن			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 المتعلق بالهدوء تحت أي ضغط أ تعرض عليه أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور 57.1% لدرجة موافق على حساب فئة الإناث حيث قدرت بنسبة 36.4% لموافق بمتوسط حسابي قدر ب2.2 وهو يشير إلى الموافقة ،كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 58.3 % حازت عليها الفئة العمرية من 40الى 50 سنة بمتوسط حسابي قدر ب2.53 وهو يشير إلى محايد في إجابات المبحوثين وهو يعبر عن الاختلاف في درجة التحلي بالهدوء تجاه مختلف الضغوطات المهنية في العمل خاصة بالنسبة لمثل هاته الفئة العمرية ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 66.7% كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10الى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 2.40 وهي تشير إلى درجة المحايد من قبل المبحوثين أن على رئيس القسم الالتزام بالهدوء وعدم التسرع والانتباه إلى طريقة وكيفية اتخاذ القرار بحيث لا يؤثر على مخرجات وتحقيق الهدف المنشود.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة من الصعب أن تقرأ الناس انفعالاتي على وجهي

الرقم	العبارة	الفئات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي		
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
12	من الصعب أن تقرأ الناس انفعالاتي على وجهي	الجنس	ت	0	9	4	8	0	3.20		
			ن %	0.0%	42.9%	19.0%	38.1%	0.0%			
		المجموع	ت	1	0	2	4	4	3.20		
			ن %	9.1%	0.0%	18.2%	36.4%	36.4%			
		العمر	30-	ت	0	2	4	10	2	3.20	
				ن %	0.0%	11.1%	22.2%	55.6%	11.1%		
			40-50	ت	1	5	2	2	2		3.20
				ن %	8.3%	41.7%	16.7%	16.7%	16.7%		
			أكثر من	ت	0	2	0	0	0		3.20
				ن %	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
		المجموع	ت	1	9	6	12	4	3.20		
			ن %	3.1%	28.1%	18.8%	37.5%	12.5%			
		الخبرة المهنية	أقل من 5	ت	0	0	0	3	2	3.20	
				ن %	0.0%	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%		
			5-10	ت	0	5	4	7	2		3.20
				ن %	0.0%	27.8%	22.2%	38.9%	11.1%		
			10-15	ت	0	2	0	1	0		3.20
				ن %	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%		
		أكثر من 15	ت	1	2	2	1	0	3.20		
			ن %	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%	0.0%			
		المجموع	ت	1	9	6	12	4	3.20		
			ن %	3.1%	28.1%	18.8%	37.5%	12.5%			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 المتعلق من الصعب أن تقرأ الناس انفعالاتي على وجهي أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور 42.9% لدرجة موافق في حين كانت نسبة الإناث قد بلغت 36.4% وهي ما بين غير موافق وغير موافق بشدة ،كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 55.6% حازت عليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تليها نسبة 41.7% للفئة العمرية ما بين 40-50 سنة لدرجة الموافقة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول بحسب إجابات المبحوثين إلى 66.7 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 30 إلى 40 سنة تليها نسبة 33.3% لذوي الخبرة أكثر من 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 3.20 وهي تشير إلى درجة المحايد من قبل المبحوثين وهذا دليل على أن بعض الرؤساء عادة ما يقاومون الضغوطات الخارجية وهذا ما ينعكس على ردة فعلهم تجاه بعض الأمور التي تتطلب الحذر في اتخاذ قرار بمكان العمل إضافة إلى الخبرة التي تلعب دور مهم في إدارة والتعامل مع مختلف المواقف والمشاكل التي قد تحدث داخل البيئة العملية وعليه تشير النتائج إلى أنه يسهل قراءة ردود الفعل رؤساء القسم من قبل موظفين .

3- قدرة الفرد على تفهم مشاعر الآخرين

الجدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة استطيع قراءة مشاعر الناس ن تعبيرات وجوههم

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
2.14	0	1	4	15	1	ت	نظر	استطيع قراءة مشاعر الناس ن تعبيرات وجوههم	13
	0.0%	4.8%	19.0%	71.4%	4.8%	%ن			
	0	0	1	8	2	ت	أنتي		
	0.0%	0.0%	9.1%	72.7%	18.2%	%ن			
	0	1	5	23	3	ت	المجموع		
	0.0%	3.1%	15.6%	71.9%	9.4%	ن			
	0	1	1	16	0	ت	30-		
	0.0%	5.6%	5.6%	88.9%	0.0%	%ن			
	0	0	4	5	3	ت	50-40 السن		
	0.0%	0.0%	33.3%	41.7%	25.0%	%ن			
	0	0	0	2	0	ت	50 من أكثر		
	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	%ن			
	0	1	5	23	3	ت	المجموع		
	0.0%	3.1%	15.6%	71.9%	9.4%	ن			
	0	0	0	4	0	ت	أقل		
	0.0%	0.0%	0.0%	80.0%	0.0%	%ن			
	0	0	1	15	2	ت	10-5 المهنية		
	0.0%	0.0%	5.6%	83.3%	11.1%	%ن			
	0	0	2	1	0	ت	15-10 الخبرة		
	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	%ن			
0	0	2	3	1	ت	أكثر من			
0.0%	0.0%	33.3%	50.0%	16.7%	%ن				
0	1	5	23	3	ت	المجموع			
0.0%	3.1%	15.6%	71.9%	9.4%	%ن				

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 المتعلق توزيع إجابات المبحوثين لعبارة استطيع قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور %72.7 لدرجة موافق ،كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة % 88.9 حازت عليها الفئة العمرية من 30الى 40 سنة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 83.3 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10الى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 2.14 وهي تشير إلى درجة الموافقة من قبل المبحوثين أن على رئيس القسم يستطيع قراءة مشاعر الفرد من تعبيرات وجوههم وهذا يؤكد قيمة الاتصال والعلاقات الاتصالية بينهم عن طريق استخدام مختلف الرموز والحركات والإيماءات إضافة إلى ذلك إلى الخبرة التي يتمتع بها رئيس القسم في مجال العمل مع إمكانية التواجد المكاني المستمر بالعمل قرب المرؤوسين مما يتيح له فرصة إدراك المؤشرات والرموز التي يتعاملون بها.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة لا استطيع الاستجابة لرغبات الآخرين وانفعالاتهم

الرقم	العبارة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
14	لا أستطيع الاستجابة لرغبات الآخرين وانفعايلاتهم	الجنس	ت	5	6	4	6	0	
			ن%	23.8%	28.6%	19.0%	28.6%	0.0%	
		المجموع	ت	2	6	0	3	0	
			ن%	18.2%	54.5%	0.0%	27.3%	0.0%	
		السن	ت	7	12	4	9	0	
			ن	21.9%	37.5%	12.5%	28.1%	0.0%	
			ت	7	10	1	0	0	
		المجموع	ن%	38.9%	55.6%	5.6%	0.0%	0.0%	
			ت	0	2	3	7	0	
			ن%	0.0%	16.7%	25.0%	58.3%	0.0%	
		المجموع	ت	0	0	0	2	0	
			ن%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	
			ت	4	0	1	0	0	
		الخبرة المهنية	أقل	80.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
			ت	3	9	0	6	0	
			ن%	16.7%	50.0%	0.0%	33.3%	0.0%	
			ت	0	3	0	0	0	
			ن%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
			ت	0	0	3	3	0	
		المجموع	ن%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	
			ت	7	12	4	9	0	
				ن%	21.9%	37.5%	12.5%	28.1%	0.0%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 المتعلق بـ لا استطيع الاستجابة لرغبات الآخرين وانفعالاتهم أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور 54.5% لدرجة موافق ،كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 55.6% .حازت عليها الفئة العمرية من 30-40 سنة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 80 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من أقل من 05 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 4.15 وهي تشير إلى درجة معارض من قبل المبحوثين أن على رئيس القسم الذي لا يمتلك خبرة كافية حول الشخص الآخر فإنه يعكس مدى قدرته على قراءة مشاعر الآخرين والاستجابة لرغبات الآخرين وتفهم انفعالاتهم

الجدول رقم (20): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة لذي القدرة على التأثير على الآخرين

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
2,80	0	1	9	9	2	ت	فكر	الذي القدرة على التأثير على الآخرين	15	
	0.0%	4.8%	42.9%	42.9%	9.5%	ن%				
	0	1	2	6	2	ت	أنتي			
	0.0%	9.1%	18.2%	54.5%	18.2%	ن%				
	0	2	11	15	4	المجموع				
	0.0%	6.3%	34.4%	46.9%	12.5%					
	0	1	7	6	4	ت	30-40			
	0.0%	5.6%	38.9%	33.3%	22.2%	ن%				
	0	1	4	7	0	ت	40-50 سن			
	0.0%	8.3%	33.3%	58.3%	0.0%	ن%				
	0	0	0	2	0	ت	50 من أكثر			
	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	ن%				
	0	2	11	15	4	المجموع				
	0.0%	6.3%	34.4%	46.9%	12.5%					
	0	0	3	0	2	ت	أقل			
	0.0%	0.0%	60.0%	0.0%	40.0%	ن%				
	0	1	4	11	2	ت	5-10			
	0.0%	5.6%	22.2%	61.1%	11.1%	ن%				
	0	1	2	0	0	ت	10-15			
	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	ن%				
	0	0	2	4	0	ت	من أكثر			
	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	ن%				
	0	2	11	15	4	ت	المجموع			
	0.0%	6.3%	34.4%	46.9%	12.5%	ن%				

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 المتعلق توزيع إجابات المبحوثين لعبارة لدي القدرة على التأثير على الآخرين أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الإناث %54,5 لدرجة موافق ،كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 58.3 % حازت عليها الفئة العمرية من 40الى 50 سنة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 66.7 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة أكثر من 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 2.80 وهي تشير إلى درجة الموافقة من قبل المبحوثين أن على معظم رؤساء الأقسام لديهم القدرة على التأثير في الآخرين وهذا راجع إلى عامل السن والخبرة المهنية التي يتحلى بها صاحب المنصب .

الجدول رقم (21): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة اتحسس للاحتياجات العاطفية

الرقم	العبارة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2.53	أتحسس للاحتياجات العاطفية	ذكر	ت	3	5	10	1	2	
			ن%	14.3%	23.8%	47.6%	4.8%	9.5%	
		أنثى	ت	0	5	3	1	2	
			ن%	0.0%	45.5%	27.3%	9.1%	18.2%	
		المجموع	ت	3	10	13	2	4	
			ن	9.4%	31.3%	40.6%	6.3%	12.5%	
		السن	30-	ت	0	9	8	1	0
				ن%	0.0%	50.0%	44.4%	5.6%	0.0%
			50-40 س	ت	3	1	3	1	4
		ن%	25.0%	8.3%	25.0%	8.3%	33.3%		
		أكثر من	ت	0	0	2	0	0	
			ن%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	
		المجموع	ت	3	10	13	2	4	
			ن	9.4%	31.3%	40.6%	6.3%	12.5%	
		الخبرة المهنية	أقل	ت	0	3	2	0	0
				ن%	0.0%	60.0%	40.0%	0.0%	0.0%
			10-5	ت	3	6	6	1	2
				ن%	16.7%	33.3%	33.3%	5.6%	11.1%
			15-10	ت	0	0	2	1	0
				ن%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%
		أكثر من	ت	0	1	3	0	2	
			ن%	0.0%	16.7%	50.0%	0.0%	33.3%	
		المجموع	ت	3	10	13	2	4	
			ن%	9.4%	31.3%	40.6%	6.3%	12.5%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 المتعلق توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أتحمس للاحتياجات العاطفية أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور %47.6 لدرجة محايد ،كم يبين أن اعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 50.0 % حازت عليها الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 66.7 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10 الى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 2.53 وهي تشير إلى درجة الموافقة من قبل المبحوثين ان على رئيس القسم يتحسس للاحتياجات العاطفية للموظف وهذا نابع من عمق الاتصال وفهم ومشاركة الحالة الشعورية التي يمر بها المرؤوس وهي مؤشر من مؤشرات التقمص الوجداني .

الجدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة احساسى الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني أتفهم موقفهم

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	ن			
2,14	0	3	5	8	5	ت	فكر	احساسى الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني أتفهم موقفهم	17	
	0.0%	14.3%	23.8%	38.1%	23.8%	ن%				
	0	0	1	9	1	ت	الجنس			
	0.0%	0.0%	9.1%	81.8%	9.1%	ن%				
	0	3	6	17	6	ت	المجموع			
	0.0%	9.4%	18.8%	53.1%	18.8%	ن				
	0	0	3	10	5	ت	30-			السن
	0.0%	0.0%	16.7%	55.6%	27.8%	ن%				
	0	3	1	7	1	ت	40-50			
	0.0%	25%	8.3%	58.3%	8.3%	ن%				
	0	0	2	0	0	ت	أكثر من			
	0.0%	0.0%	100%	0.0%	0.0%	ن%				
	0	3	6	17	6	ت	المجموع			
	0.0%	9.4%	18.8%	53.1%	18.8%	ن				
	0	0	0	3	2	ت	أقل			الخبرة المهنية
	0.0%	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%	ن%				
	0	1	3	11	3	ت	5-10			
	0.0%	5.6%	16.7%	61.1%	16.7%	ن%				
	0	0	0	3	0	ت	10-15			
	0.0%	0.0%	0.0%	100%	0.0%	ن%				
	0	2	3	0	1	ت	15 من أكثر			
	0.0%	33.3%	50.0%	0.0%	16.7%	ن%				
	0	3	6	17	6	ت	المجموع			
	0.0%	9.4%	18.8%	53.1%	18.8%	ن%				

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 المتعلق توزيع إجابات المبحوثين لعبارة احساسى الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني أتفهم موقفهم أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور 81.8% لدرجة موافق ،كم يبين أن اعلي نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 58.3 % حازت عليها الفئة العمرية من 40الى 50 سنة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 66.7 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 5الى 10 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 2.14 وهي تشير الى درجة الموافقة من قبل المبحوثين أن رئيس القسم من خلال تفاعلهم مع الجماعة داخل المصلحة الواحدة التي تعود الى القرب المكاني فإنه تجعلهم من مشاركة مقترحات وفتح باب النقاش والاعتماد على الاتصال المبني على التفاعل هذه الميزة من صفات القائد الديمقراطي الذي يتيح فرصة معرفة آراء الآخرين وفسح المجال للتعبير عن أحاسيسهم

4 _ القدرة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف

الجدول رقم (23): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة استطيع عمل علاقات جيدة مع الآخرين

الرقم	العبرة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	
			موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة		
18	استطيع عمل علاقات جيدة مع الآخرين	النسب	ت	1	20	0	0	0	
			ن%	4.8%	95.2%	0.0%	0.0%		
		النسب	ت	5	5	1	0	0	
			ن%	45.5%	45.5%	9.1%	0.0%	0.0%	
		المجموع	ت	6	25	1	0	0	
			ن	18.8%	78.1%	3.1%	0.0%	0.0%	
		السن	30-	ت	2	15	1	0	0
				ن%	11.1%	83.3%	5.6%	0.0%	0.0%
			50-40	ت	4	8	0	0	0
				ن%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	
		أكثر من	ت	0	2	0	0	0	
			ن%	0.0%	100%	0.0%	0.0%	0.0%	
		المجموع	ت	6	25	1	0	0	
			ن	18.8%	78.1%	3.1%	0.0%	0.0%	
		الخبرة المهنية	أقل	ت	0	3	2	0	0
				ن%	0.0%	60.0%	40%	0.0%	0.0%
			10-5	ت	3	6	6	1	2
			ن%	16.7%	33.3%	33.3%	5.6%	11.1%	
		15-10	ت	0	0	2	1	0	
			ن%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	
		أكثر من	ت	0	1	3	0	2	
			ن%	0.0%	16.7%	50%	0.0%	33.3%	
		المجموع	ت	3	10	13	2	4	
			ن%	9.4%	31.3%	40.6%	6.3%	12.5%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 المتعلق توزيع إجابات المبحوثين لعبارة ستطيع عمل علاقات جيدة مع الآخرين أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور % 95.2 لدرجة موافق ،كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 83.3 % حازت عليها الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 60.0 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات فيما يشير المتوسط الحسابي 1.90 وهي تشير إلى درجة الموافقة بشدة من قبل المبحوثين وهذا راجع إلى الثقة بالنفس التي يتمتع بها الرؤساء وتشير إلى مستوى الذكاء الاجتماعي لديهم في القدرة على تكوين علاقات اتصالية ناجحة من شأنها تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة .

الجدول رقم (24): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أركز وانتبه دائما عندما استمع الى الآخرين

الرقم	العبارة	الفئات	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	
19	أركز وانتبه دائما عندما استمع الى الآخرين	الجنس	ت	7	14	0	0
			ن %	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%
			ت	0	8	3	0
			ن %	0.0%	72.7%	27.3%	0.0%
			المجموع	7	22	3	0
			ن %	21.9%	68.8%	9.4%	0.0%
		السن	ت	5	10	0	0
			ن %	27.8%	55.6%	0.0%	0.0%
			ت	0	12	0	0
			ن %	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
			ت	2	0	0	0
			ن %	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		المجموع	7	22	3	0	
		ن %	21.9%	68.8%	9.4%	0.0%	
		الخبرة المهنية	ت	2	1	2	0
			ن %	40.0%	20.0%	40.0%	0.0%
			ت	3	15	0	0
			ن %	16.7%	83.3%	0.0%	0.0%
			ت	0	2	1	0
			ن %	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%
		ت	2	4	0	0	
		ن %	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	
		المجموع	7	22	3	0	
		ن %	21.9%	68.8%	9.4%	0.0%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 المتعلق توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أركز وانتبه دائما عندما استمع الى الآخرين أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الإناث %72.7 لدرجة موافق ،كم يبين أن اعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة % 58.3 حازت عليها الفئة العمرية من 40الى 50 سنة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى % 68.8 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10الى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 2.66 وهي تشير إلى درجة الموافقة من قبل المبحوثين وهذا يدل على إدراك وانتباه الرئيس لما يصدر داخل المصلحة الأمر الذي يستدعى منه عمل استنتاجات مستقبلية حول مختلف المواقف الذي قد يقع فيها ،كما تساهم من زيادة درجة التوقعات لمختلف السلوكات .

الجدول رقم (25): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة لذي القدرة على التفاعل مع الآخرين

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم	
	متفق تمامًا	متفق	متوسط	متفق	متفق تمامًا	ت	ن			
1,80	0	2	0	17	2	ت	الجنس		20	
	0.0%	9.5%	0.0%	81.0%	9.5%	ن				
	0	0	4	5	2	ت	المجموع			
	0.0%	0.0%	36.4%	45.5%	18.2%	ن				
	0	2	4	22	4	ت	السن			
	0.0%	6.3%	12.5%	68.8%	12.5%	ن				
	0	2	4	10	2	ت				
	0.0%	11.1%	22.2%	55.6%	11.1%	ن	-30			
	0	0	0	12	0	ت	-40			
	0.0%	0.0%	0.0%	54.55	0.0%	ن	أكثر من			
	0	0	0	0	2	ت	المجموع			
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	ن				
	0	2	4	22	4	ت				
	0.0%	6.3%	12.5%	68.8%	12.5%	ن	الخبرة المهنية			
	0	0	0	1	2	ت				أقل من 5
	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	ن				5-10
	0	0	4	14	0	ت				
	0.0%	0.0%	22.2%	77.8%	0.0%	ن				10-15
	0	0	0	3	0	ت				15-10
	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	ن	المجموع			
	0	0	0	4	2	ت				
	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	ن				
	0	2	4	22	4	ت				
	0.0%	6.3%	12.5%	68.8%	12.5%	ن				

الذي القدرة على التفاعل مع الآخرين

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 المتعلق بتوزيع إجابات المبحوثين لعبارة "لدي القدرة على التفاعل مع الآخرين" أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور 81,0% لدرجة موافق، كما يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 55.6% حازت عليها الفئة العمرية من 30-40 سنة، ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 66.7 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 1.80 وهي تشير إلى درجة الموافقة بشدة من قبل المبحوثين وهذا يدل على أهمية العلاقات الاتصالية والمشاركة بين الرئيس والموظفين التي تتيح فرصة النقاش وتبادل الآراء ووجهات النظر لمختلف الأمور والقضايا المتعلقة بالأعمال الموكلة إنجازها وهذا الاتصال والتفاعل يتيح للرئيس فرصة الإطلاع على كل المواقف التي تحدث داخل مصلحة العمل وملاحظة مختلف السلوكيات التي من شأنها تساهم وتساعد في وضع بدائل صائبة تحقق الهدف المنشود.

عرض نتائج المحور الثالث

الجدول رقم (27): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة لا استمع إلى اقتراحات الموظفين

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم	
	غير موافقة بشدة	غير موافق	متسا	موافق	موافق بشدة					
3,60	0	6	13	2	0	ت	ذكر	لا استمع إلى اقتراحات الموظفين	21	
	0.0%	28.6%	61.9%	9.5%	0.0%	ن%				
	0	0	8	1	2	ت	أنثى			المجموع
	0.0%	0.0%	72.7%	9.1%	18.2%	ن%				
	0	6	21	3	2	ت	المجموع			
	0.0%	18.8%	65.6%	9.4%	6.3%	ن				
	3	10	3	0	2	ت	30-40س			السن
	16.7%	55.6%	16.7%	0.0%	11.1%	ن%				
	1	11	0	0	0	ت	40-50س			المجموع
	8.3%	91.7%	0.0%	0.0%	0.0%	ن%				
	2	0	0	0	0	ت	أكثر من			
	100%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	ن%				
	6	21	0	0	2	ت	المجموع			
	18.8%	65.6%	0.0%	0.0%	6.3%	ن				
	0	2	1	2	ت	ت	أقل			الخبرة المهنية
	0.0%	40.0%	20.0%	40.0%	ن%	ن%				
	0	0	15	3	ت	ت	5-10			المجموع
	0.0%	0.0%	83.3%	16.7%	ن%	ن%				
	0	1	2	0	ت	ت	10-15			
	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	ن%	ن%				
0	0	4	2	ت	ت	15 من أكثر				
0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	ن%	ن%					
0	0	3	22	7	ت	المجموع				
0.0%	0.0%	9.4%	68.8%	21.9%	ن%					

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة لا استمع إلى اقتراحات الموظفين أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الإناث % 72.7 لدرجة محايد وكانت نسبة الذكور بنسبة % 61.9 كذلك للمحايد ، كما يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة % 91.7 غير موافق حازت عليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تليها نسبة % 55.6 لفئة 30-40 سنة لغير موافق ، ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى % 83.3 كأعلى نسبة محايد لذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 3.60 وهي تشير إلى درجة غير موافق من قبل المبحوثين وهذا يدل على أن على رئيس القسم يسمح بمشاركة العمل اقتراحاتهم والتعبير عن وجهات نظرهم بما يكفل العمل على موازنة وإضافة رصيد معلوماتي حول الطريقة التي يفكروا بها وعيه تنعكس على قدرته على لعب الأدوار خاصة في حالة ما إذا سجل غياب للموظف نفسه .

الجدول رقم (28): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة ابني قراراتي على أساس خبرتي ومعرفتي السابقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
	متفق بشدة	متفق	متوسط	غير متفق	غير متفق بشدة	ت	ن		
1,88	0	5	1	13	2	ت	ذكر	الجنس	ابني قراراتي على أساس خبرتي ومعرفتي السابقة
	0.0%	23.8%	4.8%	61.9%	9.5%	ن			
	0	0	0	9	2	ت	أنثى	المجموع	
	0.0%	0.0%	0.0%	81.8%	18.2%	ن			
	0	5	1	22	4	ت	المجموع	السن	
	0.0%	15.6%	3.1%	68.8%	12.5%	ن			
	0	2	1	13	2	ت	30-	السن	
	0.0%	11.1%	5.6%	72.2%	11.1%	ن			
	0	3	0	9	0	ت	40-50	السن	
	0.0%	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%	ن			
	0	0	0	0	2	ت	أكثر من	المجموع	
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	ن			
	0	5	1	22	4	ت	المجموع	الخبرة المهنية	
	0.0%	15.6%	3.1%	68.8%	12.5%	ن			
	0	0	0	1	2	ت	أقل من 5	الخبرة المهنية	
	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	ن			
	0	0	4	14	0	ت	5-10	الخبرة المهنية	
	0.0%	0.0%	22.2%	77.8%	0.0%	ن			
	0	0	0	3	0	ت	10-15	الخبرة المهنية	
	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	ن			
	0	0	0	4	2	ت	أكثر من 15	المجموع	
	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	ن			
	0	0	3	22	7	ت	المجموع	المجموع	
	0.0%	0.0%	9.4%	68.8%	21.9%	ن			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 المتعلق ب توزيع إجابات المبحوثين لعبارة ابني قراراتي على أساس خبرتي ومعرفتي السابقة أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الإناث %81.8 لدرجة موافق ،كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة % 75.0 حازت عليها الفئة العمرية من 40الى 50 سنة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 77.8 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10الى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 1.88وهي تشير إلى درجة الموافقة بشدة من قبل المبحوثين وهذا يعود إلى موازنة ما تم تحقيقه من نتائج ايجابية عند اتخاذ قرار ،وإعادة استرجاع والاعتماد على الخبرات السابقة خاصة إذا توفر نفس الموقف بنفس الظروف فإنه حتما سوف يتصرف بالطريقة نفسها ويتخذ نفس القرار الذي اتخذه سابقا.

الجدول رقم (28): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أعدل قراراتي اذا تطلب الأمر وفق توقعاتي لتجارب الآخرين

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	متعاد	موافق	موافق بشدة	ت	ن		
2,14	2	1	1	12	5	ت	الجنس		23
	9.5%	4.8%	4.8%	57.1%	23.8%	ن			
	0	0	1	6	4	ت	المجموع		
	0.0%	0.0%	9.1%	54.5%	36.4%	ن			
	2	1	2	18	9	ت	السن		
	6.3%	3.1%	6.3%	56.3%	28.1%	ن			
	0	0	1	10	7	ت	30-		
	0.0%	0.0%	5.6%	55.6%	38.9%	ن			
	2	1	1	6	2	ت	40-50		
	16.7%	8.3%	8.3%	50.0%	16.7%	ن			
	0	0	0	2	0	ت	أكثر من		
	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	ن			
	2	1	2	18	9	ت	المجموع		
	6.3%	3.1%	6.3%	56.3%	28.1%	ن			
	0	0	2	1	2	ت	أقل من 5		
	0.0%	0.0%	40.0%	20.0%	40.0%	ن			
	0	0	0	15	3	ت	5-10	الخبرة المهنية	
	0.0%	0.0%	0.0%	83.3%	16.7%	ن			
	0	0	1	2	0	ت	10-15		
	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	ن			
	0	0	0	4	2	ت	أكثر من 15		
	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	ن			
	0	0	3	22	7	ت	المجموع		
	0.0%	0.0%	9.4%	68.8%	21.9%	ن			

أعدل قراراتي إذا تطلب الأمر وفق توقعاتي لتجارب الآخرين

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 المتعلق توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أعدل قراراتي إاا تطلب الأمر وفق توقعاتي لتجارب الآخرين أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور %57.1 لدرجة موافق تليها نسبة %54.5 للإناث بدرجة موافق، كما يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة %55.6 حازت عليها الفئة العمرية 30-40 سنة تليها فئة 40 إلى 50 سنة بنسبة %50 لدرجة موافق، ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى %66.7 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 2.14 وهي تشير إلى درجة الموافقة من قبل المبحوثين ويعزى ذلك إلى درجة إدراك ما يقوم به الموظف من سلوكيات وتصرفات حول موقف ما يجعله يدرك ويتوقع أيعدل في قراره بناء على ما تم ملاحظته في الواقع .

الجدول رقم (30): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أوازن عدة حلول للمشكلة بناء على تجارب الآخرين وتجاربي

الرقم	العبارة	الفئات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي
				موافق بشدة	موافق	متساو	غير موافق	غير موافق بشدة	
24	أوازن عدة حلول للمشكلة بناء على تجارب الآخرين وتجاربي	الجنس	ت	0	19	0	2	1,70	
			ن	0.0%	90.5%	0.0%	9.5%		
		المجموع	ت	3	8	0	0		
			ن	27.3%	72.7%	0.0%	0.0%		
		السن	30-40س	ت	3	27	0	2	
				ن	9.4%	84.4%	0.0%	6.3%	
			40-50س	ت	2	16	0	0	
				ن	11.1%	88.9%	0.0%	0.0%	
			أكثر من	ت	1	9	0	2	
				ن	8.3%	75.0%	0.0%	16.7%	
		الخبرة المهنية	المجموع	ت	3	27	0	2	
				ن	9.4%	84.4%	0.0%	6.3%	
			أقل	ت	2	1	0	0	
				ن	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
			5-10	ت	0	14	4	0	
				ن	0.0%	77.8%	22.2%	0.0%	
		15-10	ت	0	3	0	0		
			ن	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%		
		المجموع	ت	2	4	0	0		
			ن	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%		
				ت	4	7	22	3	
				ن	3,50%	21.9%	68.8%	9.4%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 المتعلق توزيع إجابات المبحوثين لعبارة أوازن عدة حلول للمشكلة بناء على تجارب الآخرين وتجاربي أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور 90.5% لدرجة موافق، كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 88.9% حازت عليها الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة، ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 77.8 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10 الى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 1.70 وهي تشير إلى درجة الموافقة بشدة من قبل المبحوثين ويعزى ذلك إلى التحلي بالتريث وعدم التسرع والعمل على إيجاد حلول مناسبة في ضوء ما قد سبق تجربته من مواقف وتقدير النتيجة الايجابية المتوقع حدوثها او تحقيقها وهو يؤثر على إصدار القرارات التي من شأنها قد تؤثر سلبا على القرار النهائي بالمؤسسة

الجدول رقم (31): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة اتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار بناء على ملاحظاتي لسلوك الناتج عن نفس الموقف

الرقم	العبارة	الفئات	درجة الموافقة						
			موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة		
25	أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار بناء على ملاحظاتي لسلوك الناتج عن نفس الموقف	الجنس	ت	0	2	3	16	0	
			ن%	0.0%	9.5%	14.3%	76.2%	0.0%	
		المجموع	ت	0	1	0	10	0	
			ن%	0.0%	9.1%	0.0%	90.9%	0.0%	
		السن	المجموع	ت	0	3	3	0	0
			30-40	ت	0	3	3	0	0
			ن%	0.0%	9.4%	9.4%	0.0%	0.0%	
			ت	0	1	2	15	0	
		المهنة	30-40	ن%	0.0%	5.6%	11.1%	83.3%	0.0%
			ت	0	2	1	9	0	
			ن%	0.0%	16.7%	8.3%	75.0%	0.0%	
			ت	0	0	0	2	0	
		الخبرة المهنية	أكثر من	ن%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
			المجموع	ت	0	3	3	0	0
			ن	0.0%	9.4%	9.4%	0.0%	0.0%	
			ت	0	0	2	1	2	
		أقل من 5	أقل من 5	ن%	0.0%	0.0%	40.0%	20.0%	40.0%
			ت	0	0	0	15	3	
			ن%	0.0%	0.0%	0.0%	83.3%	16.7%	
			ت	0	0	1	2	0	
أكثر من 15-10	15-10	ن%	0.0%	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%		
	ت	0	0	0	4	2			
	ن%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%			
	ت	0	0	3	22	7			
المجموع	ن%	0.0%	0.0%	9.4%	68.8%	21.9%			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ القرار بناء على ملاحظاتي لسلوك الناتج عن نفس الموقف أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الإناث 90.9% لدرجة موافق تليها نسبة الذكور بنسبة 76.2%، كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 83.8% حازت عليها الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة تليها نسبة 75% لموافق للفئة العمرية 40-50 سنة، ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 83.3 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 5-10 سنوات تليها نسبة 66.7% للمبحوثين من 10 الى 15 سنة، فيما يشير المتوسط الحسابي 2.20 وهي تشير إلى درجة الموافقة من قبل المبحوثين وهي تدل على القدرة على إدراك وتذكر السلوكيات الصادرة عن المرؤوس ويعتبر هذا المؤشر أساسي في عملية التقمص الوجداني التي من شأنها تحقق قدرة الفرد على تقمص مختلف الأدوار والسلوكيات التي تصدر عن الموظفين .

الجدول رقم (32): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة تقاربي مع موظفين في المصلحة يسهل من اتخاذ القرار

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	ن			
1,40	0	3	1	12	5	ت	ن	تقاربي مع موظفين في المصلحة يسهل من اتخاذ القرار	26	
	0.0%	14.3%	4.8%	57.1%	23.8%	ن	ت			
	2	1	0	8	0	ت	ن			الجنس
	18.2%	9.1%	0.0%	72.7%	0.0%	ن	ت			
	2	4	1	20	5	ت	ن			المجموع
	6.3%	12.5%	3.1%	62.5%	15.6%	ن	ت			
	2	1	1	11	3	ت	ن			30-40س
	11.1%	5.6%	5.6%	61.1%	16.7%	ن	ت			
	0	3	0	9	0	ت	ن			40-50س
	0.0%	25.0%	0.0%	75.0%	0.0%	ن	ت			
	0	0	0	0	2	ت	ن			50 من أكثر
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	ن	ت			
	2	4	1	20	5	ت	ن			المجموع
	6.3%	12.5%	3.1%	62.5%	15.6%	ن	ت			
	0	0	0	1	2	ت	ن			أقل
	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	40.0%	ن	ت			
	0	0	4	14	0	ت	ن			10-5
	0.0%	0.0%	22.2%	77.8%	0.0%	ن	ت			
	0	0	0	3	0	ت	ن			15-10
	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	ن	ت			
0	0	0	4	2	ت	ن	أكثر من			
0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	ن	ت				
0	3	22	7	4	ت	ن	المجموع			
0.0%	9.4%	68.8%	21.9%	3,50%	ن	ت				

نلاحظ من خلال الجدول رقم 32 توزيع إجابات المبحوثين لعبارة تقاربي مع موظفين في المصلحة يسهل من اتخاذ القرار أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور %57.1 لدرجة موافق ،كم يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة % 75.0 حازت عليها الفئة العمرية من 30الى 40 سنة ،ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 77.8 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10الى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 1.40 وهي تشير إلى درجة الموافقة بشدة من قبل المبحوثين وذا راجع إلى أهمية القرب المكاني والتواجد الفعلي والمستمر بين الرؤساء والموظفين هذا يزيد من فرصة آرائهم حول القضايا واهم الصفات التي يتحلون بها وهذا يمكنه طبعا من وضع البدائل المناسبة .

الجدول رقم (33): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة يؤثر اتصالي غير الرسمي بيني وبين موظفين على اتخاذ قرار ما

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبرة	الرقم
	موافق بشدة	موافق	متساو	غير موافق	غير موافق بشدة				
3,80	0	9	2	10	0	ت	ذكر	يؤثر اتصالي غير الرسمي بيني وبين موظفين على اتخاذ قرار ما	27
	0.0%	42.9%	9.5%	47.6%	0.0%	ن%			
	2	5	3	1	0	ت	أنثى		
	18.2%	45.5%	27.3%	9.1%	0.0%	ن%			
	2	14	5	0	0	ت	المجموع		
	6.3%	43.8%	15.6%	0.0%	0.0%	ن			
	2	8	2	6	0	ت	30-40		
	11.1%	44.4%	11.1%	33.3%	0.0%	ن%			
	0	4	3	5	0	ت	50-40		
	0.0%	33.3%	25.0%	41.7%	0.0%	ن%			
	0	2	0	0	0	ت	أكثر من 50		
	0.0%	100%	0.0%	0.0%	0.0%	ن%			
	2	14	5	0	0	ت	المجموع		
	6.3%	43.8%	15.6%	0.0%	0.0%	ن			
	0	4	0	1	0	ت	أقل		
	0.0%	26.66%	0.0%	20.0%	0.0%	ن%			
	0	7	0	11	0	ت	5-10		
	0.0%	38.9%	0.0%	64.70%	0.0%	ن%			
	0	0	0	3	0	ت	15-10		
	0.0%	0.0%	0.0%	17.6%	0.0%	ن%			
	0	4	0	2	0	ت	أكثر من		
	0.0%	26.7%	0.0%	11.8%	0.0%	ن%			
	0	15	0	17	0	ت	المجموع		
	0.0%	46.9%	0.0%	53.1%	0.0%	ن%			

نلاحظ من خلال الجدول رقم 33 المتعلق بتوزيع إجابات المبحوثين لعبارة يؤثر اتصالي غير الرسمي بيني وبين موظفين على اتخاذ قرار ما أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور %47.6 لدرجة موافق تليها نسبة إناث ب %45.5 بغير موافق ، كما يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة %44.4 لفئة العمرية 30-40 سنة بدرجة غير موافق تليها نسبة %41.7 حازت عليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة 50 ، ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 64.7 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة تليها 26.66 لذوي خبرة أقل من 5 سنوات ، فيما يشير المتوسط الحسابي 3.80 وهي تشير إلى درجة عدم الموافقة من قبل المبحوثين ويعزى ذلك إلى كون العلاقات غير الرسمية بين الموظفين والرئيس خارج إطار العمل لا تؤثر بدرجة كبيرة على اتخاذ القرارات بالعمل .

الجدول رقم (34): يوضح توزيع إجابات المبحوثين لعبارة اتوقع وضع بديل لقرار ما نتيجة تشابه الوظيفي أو التخصص

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الصفات	العبرة	الرقم	
	موافق بشدة	موافق	متساو	موافق	موافق بشدة				
3,80	0	9	6	6	0	ت	الجنس	28	
	0.0%	42.9%	28.6%	28.6%	0.0%	ن%			
	0	0	2	9	0	ت	المجموع		
	0.0%	0.0%	18.2%	81.8%	0.0%	ن%			
	0	9	8	0	0	ت	العمر		
	0.0%	28.1%	25.0%	0.0%	0.0%	ن			
	0	3	5	10	0	ت			30-40
	0.0%	16.7%	27.8%	55.6%	0.0%	ن%			
	0	6	3	3	0	ت	50-40		
	0.0%	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%	ن%			
	0	0	0	2	0	ت	أكثر من 50		
	0.0%	0.0%	0.0%	100%	0.0%	ن%			
	0	9	8	0	0	ت	المجموع		
	0.0%	28.1%	25.0%	0.0%	0.0%	ن			
	0	5	0	2	3	ت	الخبرة المهنية		
	0.0%	15.62	0.0%	9.09	60.0%	ن%			أقل
	0	12	2	14	2	ت			5-10
	0.0%	37.5	11.1	77.8%	11.1%	ن%			
	0	3	1	2	0	ت	15-10		
	0.0%	9.37	33.3	9.09	0.0%	ن%			
	0	6	0	4	2	ت	أكثر من 15		
	0.0%	18.75	0.0%	18.18	33.3%	ن%			
	0	32	3	22	7	ت	المجموع		
	0.0%	100	9.4%	68.8%	21.9%	ن%			

اتوقع وضع بديل لقرار ما نتيجة تشابه الوظيفي أو التخصص

نلاحظ من خلال الجدول رقم 34 المتعلق توزيع إجابات المبحوثين لعبارة يؤثر اتصالي غير الرسمي بيني وبين موظفين على اتخاذ قرار ما أن نسبة اغلب الإجابات كانت لفئة الذكور 81,8% لدرجة موافق، كما يبين أن أعلى نسبة بلغت من حيث متغير السن للمبحوثين كانت بنسبة 55.6 % حازت عليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، ومن جهة أخرى يشير الجدول وعلى حسب إجابات المبحوثين إلى 77.8 كأعلى نسبة موافقة لذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة فيما يشير المتوسط الحسابي 3.80 وهي تشير إلى درجة عدم الموافقة من قبل المبحوثين وهذا راجع إلى استناد الرئيس على بدائل أخرى لاتخاذ القرارات .

جدول رقم 34 يمثل متوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المحاور

المحاور	المؤشرات	المتوسط الحسابي	سلم ليكارت	الانحراف المعياري
المحور الأول	المؤشر الأول	1.82	موافق	0.391
	المؤشر الثاني	2.63	محايد	0.488
	المؤشر الثالث	1.96	موافق	0.516
	المؤشر الرابع	2.21	موافق	0.243
المحور الثاني	المؤشر الخامس	2.78	محايد	0.452
المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وتصنيفه		2.28	موافق	0.418

يشير الجدول أعلاه إلى قيم الانحراف المعياري في كل المؤشرات اقل من 1 وهذا ما يفسر تجانس في إجابات أفراد العينة لجميع المحاور أي أن هناك اتفاق ملحوظ بالنسبة للمبحوثين سواء الذكور أو الإناث أي لا يوجد تشتت في إجابات الأفراد. فيما يشير المتوسطات الحسابية لجميع المحاور درجة الموافقة وهذا يدل على تحقيق بعض مؤشرات التقمص الوجداني ويثبت تمتع الرئيس بالثقة بالنفس وهي مقومات الأساسية التي تساعد الفرد على الاندماج بالوسط الذي يحيط به والقدرة على التعامل الجيد مع المرؤوسين هذا ينعكس على مدى تفهم ظروف المرؤوسين وتوقع ما سيقومون به من أدوار إن توفرت نفس الظروف.

معامل الارتباط:

من اجل تحديد نوع العلاقة بين المتغيرات التابع والمستقل

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصور الرئيس لظروف المرؤوسين و اتخاذ القرار التنظيمي.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تجارب الرئيس المباشرة لأفعال المرؤوسين وانعكاسها على عملية اتخاذ القرار.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استنتاج الرئيس لدور المرؤوس و عملية اتخاذ القرار التنظيمي .

1- المؤشر الأول: قدرة الفرد على فهم مشاعره وميولاته واتجاهاته

anouva					
أسئلة قد يطرحها متخذ القرار لنفسه عند اتخاذ القرار					
الدالة sig	f	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين
.001	5.038	.506	8	4.047	بين المجموعات
		.100	23	2.309	خارج المجموعات
			31	6.356	المجموع

جدول رقم 35 يمثل معامل الارتباط بين المؤشر الأول واتخاذ القرار

من خلال الجدول نلاحظ أن: بما أن $f > sig$ هذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين متخذ القرار عند اتخاذ قراراته وبين قدرة الفرد على فهم مشاعره وميولاته. وهنا يدل على تمتع رؤساء الأقسام والتحلي بالثقة بالنفس الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مدى قدرة الفرد على إدراك الأمور الإيجابية والسلبية بشخصيته وهذا ما يتيح فرصة في اختيار وطرح البدائل الصائبة التي من شأنها تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن العاملين في المناصب الإدارية في الجامعات هم من حملة الشهادات ومن المستويات التعليمية العليا مثل الماجستير والدكتوراه، كما أن العلم يكسب الفرد القدرة على التحمل وعلى المعرفة، لذا يسهل على رؤساء الأقسام من إدراك ذواتهم ومعرفتهم الجيدة بعوظفهم وانفعالاتهم وبعيهم التحلي بهاته المهارات لأنهم يتعاملون مع عدد كبير من المرؤوسين ومع ضغوط كبيرة في العمل.

2- المؤشر الثاني: قدرة الفرد على التحكم في مشاعره

anouva					
أسئلة قد يطرحها متخذ القرار لنفسه عند اتخاذ القرار					
الدالة sig	f	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين
.482	.989	.204	10	2.035	بين المجموعات
		.206	21	4.321	خارج المجموعات
			31	6.356	المجموع

جدول رقم 36 يمثل معامل الارتباط بين المؤشر الثاني واتخاذ القرار

من خلال الجدول نلاحظ أن: بما أن $f < sig < 0.05$ هذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين المتغير التابع وهو متخذ القرار عند اتخاذ قراراته وبين المتغير المستقل في مؤشر قدرة الفرد على التحكم في مشاعره.

3- المؤشر الثالث: قدرة الفرد على تفهم مشاعر الآخرين

anouva					
أسئلة قد يطرحها متخذ القرار لنفسه عند اتخاذ القرار					
الدلالة sig	f	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	19.691	.773	7	5.413	بين المجموعات
		.039	24	.943	خارج المجموعات
			31	6.356	المجموع

جدول رقم 37 يمثل معامل الارتباط بين المؤشر الثالث واتخاذ القرار

من خلال الجدول نلاحظ أن: بما أن $f > sig$ هذا يدل على وجود دلالة إحصائية بين المتغير التابع وهو متخذ القرار عند اتخاذ قراراته وبين المتغير المستقل في مؤشر قدرة الفرد على تفهم مشاعر الآخرين ويعزو ذلك إلى أن رؤساء الأقسام بالجامعة غالبا ما يمنح النصب لذوي الخبرة والمعرفة وهي تتكون بعد فترة عمرية معينة خاصة مع تقدم السن يكتسب رئيس القسم ويتعلم مهارات حياتية جديدة وتزداد هاهـ المهارات مع مرور الزمن مما يساهم في تنمية ذكائهم الاجتماعي .

4- القدرة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف

anouva					
أسئلة قد يطرحها متخذ القرار لنفسه عند اتخاذ القرار					
الدلالة sig	f	متوسط المربعات	ddl	مجموع المربعات	مصدر التباين
.973	.260	.066	8	.528	بين المجموعات
		.253	23	5.828	خارج المجموعات
			31	6.356	المجموع

جدول رقم 38 يمثل معامل الارتباط بين المؤشر الرابع واتخاذ القرار

من خلال الجدول نلاحظ أن: بما أن $f < sig < 0.05$ هذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين المتغير التابع وهو متخذ القرار عند اتخاذ قراراته وبين المتغير المستقل في مؤشر القدرة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال المكلف بها رئيس من قبل رئيس القسم خاصة عند تأثير عامل القرب المكاني على ملاحظة ومشاركة كل المواقف وثانيا راجع إلى أن معظم رؤساء القسم يزاولون مهنة التدريس الأمر الذي يؤثر سلبا على ذلك.

اختبار الفرضيات:

1- اختبار معنوية معاملات الانحدار

الشكل	معاملات					
	sig	t	معامل الاختلاف		معامل الاتفاق	
			Bêta	Erreur standard	B	
المتغير (Constante) التابع	.325	.014	2.625	.592	1.553	
1. قدرة الفرد على فهم مشاعره وميولاته واتجاهاته	.135	.325	-1.003-	-.169-	.195	-.195-
2. قدرة الفرد على التحكم في مشاعره	.000	.135	1.540	.223	.134	.206
3. قدرة الفرد على تفهم مشاعر الآخرين	.699	.000	4.225	.611	.127	.536
4. القدرة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف		.699	-.391-	-.064-	.224	-.088-

جدول رقم 39 يمثل معامل الانحدار بين المؤشرات واتخاذ القرار

عند اختبار معنوية معاملات الانحدار للمؤشرات من اجل اختبار الفرضيات وجدنا أن:

المؤشر الثالث هو الوحيد من بين المؤشرات المتغير المستقل الذي يمكن قبول الفرضية، وهو ما يدل على تحقيق الفرضية أن هناك علاقة ايجابية بين مؤشرات التقمص الوجداني واتخاذ الرئيس لقراراته بالمصلحة. وهذا يعني أن القدرة على تفهم الفرد لمشاعر الآخرين هيا من أساسيات القدرة على تقمص ما يقوم به الموظف من سلوك وهذا نابع من خلال ملاحظة ما يصدره الموظفين من سلوكيات وردود أفعال

داخل البيئة التنظيمية ومدى قدرة الرئيس على خلق علاقات اتصالية فعالة مبنية على التفاهم والتعاطف والمشاركة الأمر الذي ينعكس ايجابيا على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .

2- اختبار التحديد المعدل للتباين

معدل التباين				
Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	
.35502	.385	.465	.682 ^a	1
القدرة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف , قدرة الفرد على تفهم مشاعر الآخرين , قدرة الفرد على التحكم في مشاعره , قدرة الفرد على فهم مشاعره وميولاته واتجاهاته				

جدول رقم 40 يمثل معامل التباين بين مؤشرات التقمص الوجداني واتخاذ القرار

من خلال الجدولين الأول والثاني نستنتج:

المؤشر الثالث هو الفرضية الوحيدة المساهمة في تحقيق الفرضية الرئيسية لان معامل التحديد موجب ومساوي الى: 0.682 دليل على وجود علاقة طردية وقوية بين مؤشر المتغير المستقل والمتغير التابع ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أن هناك علاقة ايجابية بين تفهم الرئيس للآخرين وهو دال على القدرة على تقمص ومعرفة الحالة الشعورية للموظف واستغلال تلك المعرفة والمشاركة في تحقيق اتخاذ القرار التنظيمي وأما R^2 والمساوي إلى: 0.465 أي أن نسبة تفسير مانسبته 46.5 % من التباين في المتغير التابع أما الباقي والذي نسبته 35.50 % فيرجع إلى عوامل أخرى.

الاستنتاجات العامة :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها حول علاقة التقمص الوجداني بالاتخاذ القرار التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة ومن خلال الاطلاع على البيانات السابقة و البيانات التوصل إليها بواسطة أداة الجمع البيانات المتمثلة في الاستبيان توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها ما يلي :

1. فيما يتعلق بالمتغير المستقل :

التقمص الوجداني : بينت الجداول الإحصائية وجود تباين لدى المبحوثين من ناحية مقدرة الأفراد على التقمص بين الذكور والإناث ويظهر ذلك من خلال المؤشرات التالية :

من ناحية مقدرة الأفراد على فهم مشاعرهم و ميولاتهم كانت أغلب الإجابات المتحصل عليها تشير الى وجود توافق مع العبارات ، وهذا ما يدل على الثقة التامة برؤساء الأقسام في أنفسهم ومدى قدرتهم على التعبير عن انفعالاتهم ومشاعرهم بوضوح وهذا يعكس مدى تحديدهم لنقاط الضعف و القوة لديهم خاصة وأن هذه الفئة أو العينة أغلبهم متحصلين على شهادات عليا وهذا ما يدل على إدراك أهدافهم بدقة و استعداد الانفعالات الايجابية بسهولة وكسب وقت للتحكم في الانفعالات السلبية و تحويلها على إلى انفعالات إيجابية بالإضافة إلى ذلك أن معظم إجابات المبحوثين كانت بالموافقة على التعلم من خلال التجارب السابقة وهذا على إيجاد البديل و الحلول وذلك بالاعتماد على إدراك نفس الظروف التي حدثت سابقا ويقدم استجابة بناء على ما تعلمه .

كما نستنتج أن معظم رؤساء الأقسام أجابوا بالموافقة بشدة على أن لهم القدرة على التحكم في مشاعرهم وهذا ما لاحظناه من خلال الاتصاف بالترثيث وعدم التسرع وقدرتهم على ضبط انفعالاتهم و الاعتراف بأخطائهم ، وهو لا تعد نقطة ضعف بل نقطة قوة لديهم و هذ يعد مخرجا مناسباً من المشكلات كما أن الاعتراف بالأخطاء فضيلة و الرجوع عنه يعد قوة وهذا الاعتراف يساهم في تنظيم الذات مما يعزز مهارات القدرة على التقمص الوجداني .

وقد ظهرت الموافقة بشدة على مدى التعاطف رؤساء الأقسام مع المرؤوسين و يظهر ذلك من خلال مدى قدرة الرئيس على تفهم مشاعر الآخرين وذلك من خلال القدرة على قراءة مشاعر الآخرين وذلك من خلال تعبيرات الوجه وهذا ناتج من قيمة الاتصال ودرجة التفاعل القائم بين وموظفيه ومدى استجابة لرغبات الآخرين ،فالتقمص العاطفي يعزز التعاطف مع الآخرين ومشاركة الآخرين ظروفهم بشكل فعال ،فالموظفين بالجامعة يعمل كفريق واحد والرئيس يعتبر

الاستنتاجات العامة :

نفسه المسؤول عن الموظفين ، كما انه يتمتع بمهارات يكتسبها من عمله ومن معرفته في قراءة مشاعر الآخرين من تعبيرات وجوههم لذلك فهو شديد الإحساس بالآخرين ، كما أن التواصل والتخاطب بين العاملين والقرب المكاني للعاملين خاصة في المؤسسة الجامعية التي تتيح فرص التواصل والمشاركة بين الموظفين، حيث أن تعاطف الرئيس مع المرؤوسين يسهل الوصول إليهم أولاً ويساهم في شعورهم بالانتماء وكذا الولاء وتحفيزهم على العمل وهذا يحقق منفعة المصلحة العامة .

يتمتع الرؤساء بالقدرة على التعامل مع الآخرين وهذا راجع إلى عامل الخبرة والسن لدى الباحثين ويرجع في ذلك إلى الصفات التي يتمتع بها رئيس القسم المتمثلة في التحلي بالصبر والانتباه والقدرة على التعامل مع مختلف فئات العمريّة وعلى اختلاف الأجناس وكذا التحلي بروح المشاركة والقدرة على إبداء وتقبل الآراء الذي من شأنه ينعكس ايجابيا على مدى تحقيق التواصل والتفاعل وهذا من بين المؤشرات التي يبني عليها التقمص ، كما تكون لدى الرئيس القدرة على إقامة علاقات طيبة وحسن الاستماع للآخرين مع إمكانية الحفاظ على الهدوء وان تعرضوا إلى الضغوط من مصادر أخرى وهذه المهارات الاجتماعية لها تأثير كبير على الجانب الوجداني للرئيس وقدرته على فهم الحالة النفسية التي يمر بها مرؤوسين ومن شأنها تنعكس على مخرجات القرارات التي تساهم في حل المواقف والمشاكل.

2. فيما يتعلق بالمتغير التابع :

اتخاذ القرار التنظيمي : يعتمد رؤساء الأقسام على فتح باب المناقشة مع الموظفين بحيث يمنح فرصة الاستماع لمقترحات الموظفين حول مختلف القرارات بالمؤسسة الجامعية وذلك يتيح للرئيس من ملاحظة مختلف السلوكيات التي تصدر عن المرؤوسين وكيفية تعاملهم مع الأحداث بناء على ما يدركه يضع الرئيس نفسه مكان المرؤوس ويتصرف بنفس الطريقة التي قام بها بغض النظر عن مخرجات القرار الذي اتخذه فكانت اغلب إجابات الباحثين تتجه إلى الموافقة في الرأي وهذا بناء على أن الرؤساء عادة ما يوازنون تجاربهم بتجارب المرؤوسين للحصول على بديل للمشكلة او المواقف الطارئة وهذا يدل على قيمة العلاقات الاتصالية المبنية على مدى تفاعلهم في البيئة التنظيمية ، كما أن عامل القرب يساهم بدرجة كبيرة في معارفه ما يصدره الموظف من سلوكيات وحركات وتصرفات تمكنه من توقع دور المرؤوس ووضع بديل لقرار ما بناء على ما تم ملاحظته في بيئة العمل .

خاتمة

خاتمة

يتضح من خلال هاته الدراسة أن عملية اتخاذ القرار في الجامعة تمثل عصب النشاط الإداري ونشاط الأعمال بشكل عام وهي تحدي هام أمام تطوير المؤسسة الجامعية وتحسين ورفع من قيمة الخدمات المقدمة بها وهذا يعتمد على عوامل كثيرة أهمها الجانب الإنساني الذي له القدرة في تسيير الشؤون الإدارية ويتوقف نجاحها على مدى نجاح الاتصال بالمؤسسة أولاً وعلى قدرة الرئيس على فهم الحالة الشعورية للموظف وإدراكها إدراكاً دقيقاً لها ولمختلف التصرفات والسلوكيات التي تحدث في نفس المكان والزمان نتيجة حدوث موقف ما الأمر الذي يستدعي من الرئيس توقع أو استنتاج ردة فعل موظفة تجاه نفس الموقف إن توفرت له نفس الظروف فإنه يتصرف بنفس الطريقة التي تعامل بها المرؤوس وينعكس إيجاباً على صيرورة العمل داخل المؤسسة، ويعبر عن قيمة التفاعل الناتج عن العلاقات الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما نعتبره جوهر العملية الاتصالية .

لقد جاءت الدراسة الميدانية لجامعة محمد خيضر لتوضح العلاقة بين التقمص الوجداني لرؤساء الأقسام ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية و أوضحت الدراسة مايلي:

تشير النتائج إلى قدرة الرئيس على التقمص العاطفي لمرؤوسيه في جامعة محمد خيضر، إلا أنه يوجد هناك حالات لا يمكن تقمص دور موظفيهم وهذا راجع إلى كثرة الانشغالات والأعمال المطلوب إنجازها كما يعود السبب في ذلك إلى معظم رؤساء الأقسام يتقلدون مناصب أخرى بالعمل كالتدريس ، وهو يعد عامل سلبي على القدرة على تقمص الحالة النفسية للموظف .

أكدت النتائج على قدرة الرئيس على استنتاج أدوار المرؤوسين بناء على الإدراك الدقيق لسلوكيات المرؤوسين والاعتماد على تلك التصرفات في بناء وتوقع بديل آخر على ضوء إعادة نفس الموقف المتعرض له بغض النظر على نتائج تلك القرارات .

أوضحت الدراسة على وجود اختلاف بين الإناث والذكور حيث سجلت أن نسبة الذكور لديهم القدرة أكثر على استنتاج الأدوار .

مهما يكن الأمر فإن الحديث عن التقمص الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار يعود إلى درجة وعمق الاتصال والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أ- المعاجم

1. إبراهيم فتحي، معجم المصطلحات الأدبية، ط1، الموسوعة العربية للناشرين المتحديين، 1986
2. إبراهيم مدكور، معجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، ط1، مصر، د.س.

المراجع والمصادر:

3. احمد بدر، علوم الإعلام، دار قباء الحديث، القاهرة، 2008.
4. احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
5. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، 2011 .
6. بسام عبد الرحمان مشاقبة، نظريات الاتصال، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011،
7. بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني، منهجية في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2004،
8. بوحنية قوى، الاتصالات داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
9. جراي ل جراي، ترجمة محمد علي العلوي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1999.
10. حسن شرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.
11. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، ط1، الدار الجزائرية، 2005.
12. خليل ميخائيل معوض، علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الفكر الجامعي، مصر 1999 .
13. رجاء وحيدو يدري، البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، دمشق، 2002،
14. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية، قسنطينة، 2008.
15. زغيب شيماء ذو الفقار، مناهج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2015 .

16. سعد عبد الرحمان ، علم النفس الاجتماعي ، دار الفكر ، القاهرة ، 1999 .
17. سليمان عبد الواحد إبراهيم ، علم النفس الاجتماعي ومتطلبات الحياة المعاصرة ، دار الوراق ، عمان ، 2014 ،
18. سمير محمد حسين ، بحوث الإعلام ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2006 .
19. عامر قندلجي ، البحث العلمي استخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوردي ، عمان ، 1999 .
20. عبد الرحمان العيسوي ، محمد عبد الفتاح محمد العيسوي ، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث ، دار الراتب الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 .
21. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 .
22. عبد الغاني ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2007 .
23. عبد الله باشيوية وآخرون ، البحث العلمي مفاهيم أساليب تطبيقات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
24. عبد الهادي احمد الجوهري ، مدخل إلى مناهج وتصميم البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 2002 .
25. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، ط2 ، الدار الجامعية ، مصر ، 1997 .
26. عماد عبد الرحيم الزغول ، مبادئ علم النفس التربوي ، ط2 ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة ، 2002 .
27. فتحي أحمد زياب عواد ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة ، ط1 ، دار صفاء ، عمان الأردن . 2013
28. فواز منصور الحكيم ، سوسيولوجيا الاعلام الجماهيري ، طبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ،
29. مؤيد عبد الحسين الفضل ، نظريات اتخاذ القرار ، مدخل كمي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2004 .
30. محمد ابراهيم عيد ، علم النفس الاجتماعي ، مكتبة زهراء الشرق ، مصر 2000 .
31. محمد بن عبد العزيز الحيزان ، البحوث الإعلامية أسسها أساليبها مجالاتها ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، 2004 .

32. محمد سرور الحريري ، علم النفس الاداري ، دار القلم للنشر ،بيروت لبنان،2016.
33. محمد قاسم عبد الله ، الحدس كيف نفكر ونتصرف وتطبيقاته الإرشادية ،ط1 ،دار الفكر ،الأردن ، 2005 .
34. محمد عبد العني لعوض،محسن احمد الحضيبي ،الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة ، مصر ، 1992 .
35. محمد عبد الفتاح الصيرفي ،البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين ،دار لوائل للنشر ،عمان ،الأردن ، 2005.
36. مروان عبد المجيد إبراهيم ،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، عمان،2000.
37. محمد عبيدات وآخرون ،منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ، 1994 .
38. محمد محمود فاضل ،كفايات المدير العصري ،للمؤسسات التربوية ،دار حامد ،2010.
39. محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ،مجلد 1،دار الفجر ،القاهرة ،2003 .
40. منذر الضامن ،أساسيات البحث العلمي ،دار الميسرة ،عمان ، الأردن 2006 .
41. موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية، طبعة 2،ترجمة بوزيد صحراوي ،كمال بوشرف ،سعيد سبعون ،دار القصبه للنشر ،الجزائر ،2006.
42. نادية أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ،مطابع جامعة دمشق ، 1994
43. نواف كنعان ،اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والسلوك، دط، دار الثقافة ،الجامعة الأردنية ، 2007.
44. نواف كنعان ،القيادة الإدارية ،ط7 ،دار الثقافة ،عمان 2007.
45. نهى عبد الرحمان توفيق حمد ،علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ،2016،.
46. هاني محمود الكايد ، علم النفس السلوك العيادي ،الراية للنشر ،عمان ،2009.
47. وديع ياسين التكريتي ، علم النفس الاجتماعي ، ط1،دار الوفاء نعمان ، 2012.
48. يوسف حجيم الطائي ،هاشم فوزي العبادي، مناهج البحث العلمي للبحوث الإعلامية والإدارية والإنسانية ،دار الأيام ، عمان،2015.

ج- المذكرات :

49. بوزيد رملي ، النمذجة الاتصالية في مجال التنشيط التلفزيوني من خلال البرمجة اللغوية العصبية، دراسة تجريبية على عينة من منشطي المؤسسة العمومية للتلفزيون وقناة الشروق TV الجزائريين، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص75
50. سعد محمد علي الشهري ، الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، تخصص الإرشاد النفسي ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 1430،
51. زهير بوضرسة ، اتخاذ القرار التنظيمي وعلاقته بالعوامل المتفاعلة ، قسم علم الاجتماع ، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 34 جامعة أم البواقي ، 2010
52. فريد بونخلة ، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية علوم إنسانية واجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية وتنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007
53. مراد طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع ، فرع اتصال، جامعة ورقلة، 2010 - 2011 .

الملاحق

الملحق رقم 01

الجامعة	التخصص	المحكم	الرقم
مُجَّد خيضر بسكرة	إعلام والاتصال	أ. عياد محمود	01
مُجَّد خيضر بسكرة	علم النفس	أ. سعدي أمال	02
أدرار	علم الاجتماع تنظيم وعمل	أ. لعربي أحمد	03

- قائمة الأساتذة المحكمين -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علوم الإعلام والاتصال



استمارة استبيان :

التقمص الوجداني ودوره في عملية اتخاذ القرار التنظيمي

دراسة مسحية على عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد خيضر بسكرة-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور :

رملي بوزيد

إعداد الطالبة :

مليكة وغلان

ملاحظة :

سيد (ت)ي الفاضل(ة) آمل التكرم بتعبئة الاستبانة بعناية ودقة واختيار الإجابة التي تراها مناسبة علما بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، إن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصراحة وموضوعية ، وهو ما أطمح إليه من أجل نجاح هذه الدراسة .
-وضع علامة × أمام الإجابة المناسبة .

السنة الجامعية : 2018-2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : 30-40 سنة

40-50 سنة

أكثر من 50 سنة

الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات

من 05-10 سنوات

من 10-15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : من خلال هذا المقياس بين لنا قدرة الفرد على الوعي بانفعالاته وفهم مشاعر الآخرين وما يشعر به واستخدام هذه المعرفة لتحقيق قرارات سليمة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. قدرة الفرد على فهم مشاعره وميولاته واتجاهاته						
01	أكون واعي بعواطفى واستطيع وصف ما أشعر به بدقة					
02	أملك الثقة بالنفس في تحديد اتجاهاتي					
03	أدرك نقاط القوة والضعف لدي					
04	أتقبل النقد السليم من الآخرين					
05	أتعلم من تجاربي الماضية					

					أكون دائما واضحا مع نفسي .	06
2. قدرة الفرد على التحكم في مشاعره						
					ابحث عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي أتعامل معها	07
					أعترف بأخطائي ولدي القدرة على طلب الاعتذار إذا تطلب الأمر	08
					أبدي الهدوء تحت أي ضغط أتعرض إليه	09
					من الصعب أن يقرأ الناس انفعالاتي على وجهي	10
3. قدرة الفرد على تفهم مشاعر الآخرين						
					أستطيع قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم	11
					لا أستطيع الاستجابة لرغبات الآخرين وانفعالاتهم	12
					لدي القدرة على التأثير على الآخرين	13
					أتحسس للاحتياجات العاطفية للآخرين	14
					إحساسي الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني أتفهم موقفهم	15
4. القدرة على التعامل مع الآخرين في مختلف المواقف						
					أستطيع عمل علاقات جيدة مع الآخرين	16
					أركز وانتبه دائما عندما استمع إلى الآخرين	17
					لدي القدرة على التفاعل مع الآخرين	18

المحور الثالث : إليك مجموعة من العبارات على هيئة أسئلة قد يطرحها متخذ القرار لنفسه عند اتخاذ القرار .والمطلوب وضع علامة (√) تحت الاختيار الذي تراه مناسباً لعملية اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	لا استمع إلى اقتراحات الموظفين					
20	أعدل قراراتي وفق ما ألاحظه من سلوكيات داخل المصلحة					
21	أطلع على تجارب سابقة قبل اتخاذ القرار					
22	أعدل قراراتي إذا تطلب الأمر وفق توقعاتي لتجارب الآخرين					
23	أوازن عدة حلول للمشكلة بناء على تجارب الآخرين وتجاربي					
24	أتوقع الحصول على نتائج جيدة عند اتخاذ قرار بناء على ملاحظاتي لسلوك الناتج عن نفس الموقف					
25	تقاربي بين موظفين في المصلحة يسهل من اتخاذ القرار					
26	تطور العلاقات بيني وبين موظفي خارج مجال العمل يساهم في بناء استنتاج تصرفات حول مختلف القرارات					
27	العمل مع الموظفين في نفس المصلحة يتيح لي الفرصة لمعرفة انطباعاتهم وسلوكياتهم حول مختلف القرارات بنفس المصلحة					
28	أوازن قراراتي وفقاً لميولات والاهتمامات بيني وبين الموظفين					
29	يؤثر اتصالي الغير رسمي بيني وبين موظفين على اتخاذ قرار ما					
30	أتوقع وضع بديل لقرار ما نتيجة تشابه الوظيفي أو التخصص					