



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الاعلام والاتصال



رقم التسجيل :

دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة

مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتورة :

- رحمانى امال

إعداد الطلبة :

- غلاسة توفيق
- داکو عبد القادر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
			رئيسا
			مشرفا ومقررا
			عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025 /2024

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، له الحمد والشكر على ما أنعم به علينا من توفيق وتسديد حتى تمكّنا من إنجاز هذه المذكرة العلمية المتواضعة، رغم الصعوبات والتحديات التي واجهتنا خلال مراحل إعدادها.

نتقدّم بخالص عبارات الشكر والامتنان إلى أستاذتنا المشرفة الفاضلة: د. رحمانى امال، التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيّمة، وملاحظاتها الدقيقة، وتشجيعها المستمر منذ بداية هذا العمل إلى نهايته، فكانت خير سند علمي وتربوي لنا.

كما نتقدّم بجزيل الشكر والاحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقّرين، على تخصيص وقتهم الثمين لقراءة هذه المذكرة، وتحمل عبء تصحيحها ومناقشتها، وما سيقدمونه من ملاحظات بناءة تثري مضمون هذا البحث وتعزز من قيمته العلمية.

ولا يفوتنا أن نعرب عن امتناننا العميق لجامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة الإعلام والاتصال، لما وفّرت لنا من بيئة تعليمية محفّزة، وأطر أكاديمية متميزة ساعدتنا في تطوير معارفنا وتنمية قدراتنا البحثية.

كما نوجّه شكرنا الخالص إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو بعيد، سواء بالمشاركة في الاستبيان، أو الدعم المعنوي، أو الإرشاد العلمي. فلکم منا كل التقدير والعرفان، ونسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتکم.

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة مكونة من 30 مسؤولاً من رؤساء الإدارات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة، باستخدام منهج المسح الشامل وأداة الاستبيان التي أعدها الباحثان لقياس ثلاث محاور رئيسية: تأثير مهارات الاتصال على بيئة العمل، دور هذه المهارات في تحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وأخيراً سبل تحسينها وتعزيز أثرها الاتصالي.

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

ممتلك القادة الإداريون مهارات اتصال فعالة، خاصة في الاستماع، التعبير الواضح، والحوار، ما يساهم في تعزيز بيئة العمل القائمة على التفاهم والثقة.

تلعب مهارات الاتصال دوراً محورياً في تحسين صورة المؤسسة داخلياً عبر نقل القيم والتنظيم، وخارجياً من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية لدى المتعاملين والإعلام.

تبرز مهارات الإقناع، إدارة الذات، والاستماع الفعال كأكثر المهارات تأثيراً في تحسين فعالية القيادة الاتصالية وصورة المؤسسة.

توجد حاجة لدى بعض القادة لتطوير مهاراتهم الاتصالية عبر التدريب والتكوين المستمر لضمان تواصل مؤسسي أكثر فعالية واحترافية.

تُظهر النتائج حاجة بعض القادة إلى مزيد من التدريب والتطوير في مجال الاتصال المؤسسي لضمان فعالية أكبر.

Abstract

This study aims to explore the role of communication skills among administrative leaders in enhancing the image of the institution. It was conducted through a field study on a sample of 30 department heads at the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Khider – Biskra. The researchers adopted a comprehensive survey method and used a questionnaire designed to measure three main areas: the impact of communication skills on the work environment, their role in improving the institution's internal and external image, and finally, ways to enhance and strengthen their communicative effectiveness.

The study yielded the following key findings:

Administrative leaders possess effective communication skills, particularly in listening, clear expression, and dialogue, which contribute to fostering a work environment based on mutual understanding and trust.

Communication skills play a crucial role in enhancing the institution's image—internally by conveying values and ensuring structured communication, and externally by building a positive public image with stakeholders and the media.

Persuasion, self-management, and active listening emerged as the most influential leadership skills in improving communicative leadership and the institutional image.

Some leaders still require further development of their communication abilities through continuous training in order to.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر و تقدير
ب	ملخص الدراسة بالعربية
ت	ملخص الدراسة بالاجنبية
ج-خ	فهرس المحتويات
د-ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
2-1	مقدمة
الاطار المنهجي للدراسة	
4	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
5	2. أهداف الدراسة
5	3. اسباب اختيار الموضوع
5	4. أهمية الدراسة
6-5	5. تحديد المفاهيم
7-6	6. المنهج المستخدم وادواته
7	7. مجتمع البحث والعينة
12-8	8. الدراسات السابقة
الفصل الأول : مهارات الاتصال	
14	تمهيد الفصل
14	المبحث الاول :المهارة
16-14	المطلب الاول : مفهوم المهارة
19-16	المطلب الثاني : انواع المهارة
24-20	المطلب الثالث : خطوات اكتساب المهارة
25-24	المطلب الرابع : اساليب تعلم المهارة
25	المبحث الثاني : مهارات الاتصال
31-25	المطلب الاول :مهارة الحديث
37-32	المطلب الثاني : مهارة الاستماع
42-37	المطلب الثالث : مهارة ادارة الإجتماعات
47-42	المطلب الرابع : مهارة التقديم والعرض

فهرس المحتويات

47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : القيادة الإدارية ودور القائد في تحسين الأداء المؤسسي	
49	تمهيد الفصل
49	المبحث الاول : القيادة الادارية
51-49	المطلب الاول: تعريف القيادة الادارية
60-51	المطلب الثاني : انماط القيادة الادارية
62-60	المطلب الثالث : وظائف القيادة الادارية
65-62	المطلب الرابع : اهمية القيادة الادارية
65	المبحث الثاني : القائد الاداري
67-65	المطلب الاول : صفات القائد الاداري
71-68	المطلب الثاني : ادوار ومهام القائد الاداري
73-71	المطلب الثالث : وسائل التأثير القيادي
75-73	المطلب الرابع : مهارات القائد الاداري
76	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة	
78	تمهيد الفصل
82-78	عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة
94-83	عرض وتحليل نتائج المحور الاول
103-95	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
115-103	عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
117-116	عرض النتائج العامة في ضوء تساؤلات الدراسة
118	خاتمة
122-119	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	الفروق بين انواع الاجتماعات	38
2.	انماط القيادة الادارية حسب قدرات الذكاء العاطفي الكامنة	54
3.	ادوار القيادة	68
4.	يوضح وسائل تاثير القائد	73
5.	توزيع افراد العينة حسب الجنس	78
6.	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	79
7.	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
8.	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	81
9.	مخرجات السؤال 5	83
10.	مخرجات السؤال 6	85
11.	مخرجات السؤال 7	87
12.	مخرجات السؤال 8	88-89
13.	مخرجات السؤال 9	90-91
14.	مخرجات السؤال 10	92-93
15.	مخرجات السؤال 11	95
16.	مخرجات السؤال 12	97
17.	مخرجات السؤال 13	99
18.	مخرجات السؤال 14	100-101

قائمة الجداول

103	مخرجات السؤال 15	.19
106-105	مخرجات السؤال 16	.20
108-107	مخرجات السؤال 17	.21
110-109	مخرجات السؤال 18	.22
113-111	مخرجات السؤال 19	.23

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الادارة المختلفة	18
2.	يوضح مسار تعلم المهارات	24
3.	يوضح العناصر الرئيسية للاجتماع الفعال	39
4.	يوضح نموذج تنظيم غرفة اجتماعات المعلومات	41
5.	يوضح نموذج اخر لتنظيم غرفة اجتماعات المعلومات	41
6.	يوضح نموذج تنظيم غرفة لنوعي الاجتماعات	41
7.	يوضح نموذج تنظيم غرفة اجتماعات صنع القرار	42
8.	يوضح نموذج اخر لتنظيم غرفة اجتماعات صنع القرار	42
9.	يوضح عملية القيادة الادارية	51
10.	توزيع افراد العينة حسب الجنس	78
11.	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	79
12.	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
13.	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	81

مقدمة:

تُعد المؤسسات في العصر الراهن كيانات ديناميكية تواجه تحديات متزايدة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية الشديدة، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. ولتحقيق الاستمرارية والتميز في الأداء، أصبحت المؤسسات مطالبة ليس فقط بالتركيز على تطوير مواردها المادية، وإنما أيضًا على تنمية رأس مالها البشري وتعزيز قدراته القيادية والإدارية. وفي هذا السياق، برزت مهارات الاتصال كعنصر محوري في القيادة الإدارية الناجحة، كونها تمثل الوسيلة الأساسية التي يُترجم من خلالها القائد رؤيته وأهدافه، ويؤثر بها في سلوك الأفراد ويقود بها المؤسسة نحو التميز المؤسسي.

إن مهارات الاتصال، بمختلف مكوناتها اللفظية وغير اللفظية، تُعتبر من الدعائم الأساسية التي يرتكز عليها القائد الإداري لتحقيق التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، وضمان الانسجام الوظيفي، وتعزيز ثقافة الحوار والانفتاح. فالقائد الذي يمتلك مهارات تواصل فعّالة يكون أقدر على بناء الثقة، وحل النزاعات، وتوجيه الفرق نحو الأهداف المشتركة، مما ينعكس مباشرة على جودة العمل الداخلي للمؤسسة ويُسهل في تشكيل صورة إيجابية عنها، سواء لدى موظفيها أو لدى الجمهور الخارجي.

أما صورة المؤسسة، فهي تمثل الانطباع العام المتشكل لدى الأفراد داخل المؤسسة أو خارجها، وتشكل عاملاً جوهرياً في تحديد مكانتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. وهي لا تتكون فقط من خلال منتجات المؤسسة أو خدماتها، وإنما من خلال سلوكها المؤسسي، وطبيعة علاقاتها، ودرجة احترافيتها في التواصل مع محيطها. وعليه، فإن لصورة المؤسسة دوراً استراتيجياً في بناء الثقة والمصداقية مع مختلف الأطراف المتعاملة معها.

تتبع أهمية الربط بين مهارات الاتصال القيادي وصورة المؤسسة من واقع أن القيادة ليست مجرد سلطة تنظيمية، بل هي منظومة تواصلية تعتمد على الإقناع والتأثير والإلهام. فكلما تمكن القائد من توظيف مهاراته الاتصالية بكفاءة، كلما ازدادت قدرة المؤسسة على ترسيخ صورة مؤسسية قوية، تعكس قيمها وهويتها وتُعزز من سمعتها التنافسية.

وقد جاء اختيار هذا الموضوع استجابة لحاجة علمية وعملية إلى فهم الأبعاد العميقة لهذا الدور القيادي الاتصالي، خاصة في المؤسسات التعليمية الجزائرية التي تسعى لتعزيز تنافسيتها ومكانتها داخل المجتمع. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تقصي مدى امتلاك القادة الإداريين لمهارات الاتصال، وتحليل مساهمة هذه المهارات في تحسين صورة المؤسسة، واقتراح آليات تطويرها وتوظيفها بما يخدم المصلحة المؤسسية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم المذكرة إلى أربعة فصول رئيسية:

يمثل الإطار المنهجي للدراسة، حيث يتناول إشكالية البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، مع تحديد المفاهيم الأساسية، ووصف المنهج والأداة، وتحديد المجتمع والعينة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الأول يتناول الإطار النظري الأول المتعلق بمهارات الاتصال، حيث يعرض لمفهوم المهارة، أنواعها، وطرق اكتسابها، ثم ينتقل إلى تحليل مهارات الاتصال الأساسية كالحديث، والاستماع، وإدارة الاجتماعات، والعرض والتقديم، باعتبارها محاور جوهرية في أداء القائد الإداري.

الفصل الثاني يتناول البعد القيادي في المؤسسة، من خلال تحليل مفهوم القيادة الإدارية، أنماطها، وظائفها، وأهمية القائد الإداري، مع التركيز على صفاته، أدواره، وسائل تأثيره، والمهارات القيادية التي يجب أن يتحلى بها.

الفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي، حيث تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان وفق المحاور المعتمدة، مع تفسير تلك النتائج في ضوء الخلفيات النظرية، ومناقشتها انطلاقاً من الأطر المرجعية والدراسات السابقة، واختتم الفصل بعرض لأبرز نتائج الدراسة العامة.

وفي الختام، سعت هذه الدراسة إلى تقديم تصور علمي وعملي لدور مهارات الاتصال القيادية في دعم الصورة المؤسسية، مستهدفة المساهمة في تطوير الأداء الإداري وتحسين تواصل المؤسسات الجامعية مع محيطها الداخلي والخارجي.

الاطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2. أهداف الدراسة

3. اسباب اختيار الموضوع

4. اهمية الدراسة

5. تحديد المفاهيم

6. المنهج المستخدم وادواته

7. مجتمع البحث والعينة

8. الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

أصبحت المؤسسات في وقتنا الحالي كيانا مركزياً في أي مجتمع فهي بحد ذاتها تمثل منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق هدف ما سواء أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً. كما أنها تسعى إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف ، حيث أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة للحفاظ على صورتها الإيجابية أمام مختلف الاطراف ذات الصلة . فهي تقوم بتقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها . فالمؤسسات حالياً تعتمد بشكل أساسي على الإتصال من أجل نجاحها وتحسين التواصل بين باقي أعضاء المؤسسة وتقليل حدوث أي سوء فهم أو اختلاف بينهم. ومن خلال الإتصال يتمكن العاملون من تبادل الأفكار والمعلومات حيث أن الإتصال يلعب دوراً هاماً في إنشاء بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة .

فالإتصال يعد جزءاً أساسياً من الحياة البشرية ، فنحن نتواصل مع بعضنا البعض بشكل يومي في مختلف جوانب حياتنا الشخصية والاجتماعية وكذا العملية كون أن الإتصال في حد ذاته هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر حيث أن الإتصال يساعد في بناء علاقات اجتماعية وتحسين الفهم بين أفراد المجتمع . كما أن الإتصال يلعب دوراً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تحفز الإبداع والابتكار وكذا العمل الإيجابي .

وللممارسة الإتصال الفعال سواء الداخلي أو الجمهور الخارجي لا بد أن تتوفر لدى القائد الإداري مجموعة من المهارات الإتصالية سواء أكانت على المستوى المهني أو الشخصي . حيث أن هذه المهارات قد يمتلكها القائد الإداري وتبرز مهارات الإتصال التي يمتلكها القائد الإداري كاداة جوهرية في تعزيز الثقة وبناء علاقات جيدة مع الموظفين والجمهور الخارجي حيث يقوم القائد الإداري في حد ذاته بتحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية ويقوم بتحفيز وتشجيع الموظفين على أفضل أداء ، وتوجيههم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم كما يقوم القائد الإداري أيضاً بالقيام بالتواصل الفعال مع جميع أطراف المؤسسة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والشركاء والمساهمين و بناء علاقات قوية ومستدامة .

حيث يتطلب دور القائد الإداري تطوراً مستمراً لمهاراته الإتصالية - يشمل الاستماع الفعال والتعبير الواضح . فهذه المهارات ليست مجرد أدوات وظيفية بل هي محرك أساسي لتحسين صورة المؤسسة . ومن هنا نطرح الإشكال التالي : فيما يتمثل دور مهارات الإتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة؟

الاسئلة الفرعية :

- ما مدى امتلاك القائد الاداري لمهارات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة ؟
- ما دور مهارات الاتصال لدى القائد الاداري في تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا ؟
- كيف يمكن تحسين مهارات الاتصال لدى القائد الاداري لتعزيز صورة المؤسسة ؟

2. أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية :

- معرفة مدى امتلاك القائد الإداري لمهارات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة
- معرفة كيف تؤثر مهارات الاتصال لدى القائد الإداري على بيئة العمل داخل المؤسسة
- الكشف عن دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا
- معرفة كيف يمكن تحسين مهارات الاتصال لدى القائد الإداري لتعزيز صورة المؤسسة

3. اسباب اختيار الموضوع

ان اختيار موضوع بحث يكون نتيجة عدة اسباب متمثلة في

أ- أسباب موضوعية :

- الدور والأهمية الكبيرة للمهارات الإتصال في تحسين صورة المؤسسة.
- علاقة مهارات الاتصال بالصورة المؤسسية.

ب-الاسباب الذاتية :

- الاهتمام الشخصي بمجال القيادة والإتصال.
- الميول الشخصي لموضوع البحث .

4. اهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا فيما يلي :

- تساهم هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين مهارات الإتصال لدى القائد الإداري وتحسين صورة المؤسسة .
- ابراز أهمية مهارات الإتصال في تحسين صورة المؤسسة.
- يعزز فهم المفاهيم الأساسية مثل : مهارات الاتصال ، القائد الإداري ، والصورة المؤسسية .

5. تحديد المفاهيم

- **مهارات الاتصال (Operational Definition):** يقصد بمهارات الاتصال في هذه الدراسة: القدرات السلوكية والإدارية التي يمتلكها القائد الإداري للتواصل الفعال داخل المؤسسة ومع محيطها الخارجي، وتشمل مهارات الاستماع، التعبير الشفهي والكتابي، استخدام وسائل الاتصال المناسبة، التغذية الراجعة، وحل النزاعات. وتُقاس هذه المهارات من خلال إجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول والرابع من الاستبيان.

- **القائد الإداري (Operational Definition):** القائد الإداري في هذه الدراسة هو: الشخص الذي يشغل منصبًا قياديًا داخل المؤسسة، ويتولى مسؤوليات تنظيمية واتصالية وإشرافية تهدف إلى تحقيق

الأهداف المؤسسية وتوجيه الأفراد. ويُحدد إجرائيًا من خلال صفته الإدارية وتفاعله الاتصالي داخل المؤسسة، كما يظهر من خلال تقييم المشاركين لمهاراته في الاستبيان.

- **تحسين صورة المؤسسة (Operational Definition):** تحسين صورة المؤسسة يعني في هذه الدراسة: الجهود الاتصالية التي يبذلها القائد الإداري داخليًا وخارجيًا لتكوين انطباع إيجابي عن المؤسسة لدى الموظفين والجمهور الخارجي، من خلال تعزيز الشفافية، بناء الثقة، استخدام الإعلام، والتفاعل عبر الوسائط المتنوعة. وتُقاس هذه الفكرة من خلال إجابات العينة على بنود المحورين الثاني والثالث من الاستبيان.

6. المنهج المستخدم وأدواته :

في هذه الدراسة، اعتمد الباحثان على منهج المسح ، اذ يعد هذا المنهج مناسبًا لتحليل مهارات الاتصال لدى القادة الإداريين ودورها في تحسين صورة المؤسسة، حيث يمكن من خلاله جمع بيانات مفصلة حول الواقع الحالي لهذه المهارات وأثرها في البيئة المؤسسية.

ولضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة، قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة خصيصًا لتناسب أهداف البحث، وهي استبيان والذي يعرف بأنه : "وسيلة لجمع المعلومات ، و البيانات عن طريق تعبئة استمارات من قبل المبحوثين ، و التي تتكون من مجموعة من الأسئلة و غيرها من أوجه طلب المعلومات و ذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث .¹ " و يتضمن استبيان الدراسة الحالية من 19 سؤالاً مقسمًا إلى عدة محاور أساسية تغطي الجوانب المتنوعة لمهارات الاتصال القيادية وتأثيرها في تحسين صورة المؤسسة داخليًا وخارجيًا. تم تصميم هذه الأسئلة بأسلوب واضح وبسيط، مع مراعاة أن تكون مناسبة للمستوى الإداري والثقافي للمشاركين في الدراسة، وذلك لضمان سهولة الفهم والإجابة عليها.

شملت الأداة تقييم مهارات الاتصال الأساسية التي يمتلكها القائد الإداري، مثل مهارات الاستماع، الحديث، الإقناع، إدارة الذات، وإدارة الحوار. كما تضمنت قياس الطرق التي يستخدمها القائد لتقييم مهاراته من خلال ملاحظات الموظفين وردود الفعل، بالإضافة إلى تقييم أثر تلك المهارات في تحسين صورة المؤسسة من الداخل والخارج. كما تناولت الأسئلة التحديات التي يواجهها القائد في تطوير مهارات الاتصال والسبل المقترحة لتحسينها.

اعتمد الباحثان في إعداد الاستبيان على مراجعة شاملة للأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، مع تعديل صياغة الأسئلة لتناسب مع البيئة المحلية والسياق

¹ ابراش ، ابراهيم . (2009) . المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ص

الاطار المنهجي للدراسة

العملي للمؤسسات التي ينتمي إليها مجتمع الدراسة. وتم اختيار مقياس ترتيب الأولويات واستخدام أسئلة متعددة الخيارات لتسهيل جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا بدقة. كما تم التأكد من صدق الأداة عبر مراجعة الخبراء المختصين لضمان ملاءمتها وصلاحياتها لقياس الظاهرة موضوع البحث.

بهذا الإعداد، أصبحت أداة الدراسة ملائمة لجمع بيانات دقيقة تعكس واقع مهارات الاتصال لدى القادة الإداريين، مما يمكن الباحثان من تحليل العلاقات بين هذه المهارات وصورة المؤسسة بدقة وموضوعية.

7. مجتمع البحث والعينة :

• مجالات الدراسة :

يعد المجال خطوة ضرورية في البناء المنهجي لكل دراسة حيث ان :

المجال المكاني : اجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الانسانية الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

المجال الزمني : اجريت في الفترة الممتدة من 23 افريل الى 30 افريل خلال الموسم الدراسي 2025/2024

المجال البشري : تكون من افراد العينة وتمثل في الاداريين بالجامعة.

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الإدارات بجامعة محمد خيضر بسكرة، وتحديدًا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث بلغ عددهم 30 قائدًا إداريًا. وقد تم اعتماد نوع المعاينة الشاملة، حيث شمل الباحثان جميع أفراد المجتمع دون استثناء، وذلك لضمان تمثيل كامل وتحقيق أقصى درجات الدقة في النتائج. إن اختيار هذا المجتمع جاء لما يتمتع به هؤلاء القادة من مسؤوليات إدارية مباشرة في صنع القرار والتأثير على بيئة العمل وصورة المؤسسة، مما يجعلهم مصدرًا موثوقًا وملائمًا لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

8. الدراسات السابقة:

تلخيص الدراسات السابقة

❖ الدراسة الاولى : تحت عنوان " مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين "

اسم الباحثة: إيمان بن نذير 2014

سؤال الإشكالية: ما الدور الذي تؤديه مهارات الاتصال في تحسين الأداء المهني؟

أهم الأهداف:

- تحديد المهارات الأساسية للعملية الاتصالية التي تساعد في تحسين الأداء.
- التعرف على مدى ممارسة المهارات الاتصالية داخل المنظمة.
- التعرف على المعوقات التي تعرقل تطبيق مهارات الاتصال داخل الإدارة.
- اقتراح حلول وتوصيات لتطوير الأداء عبر تحسين مهارات الاتصال.

المنهج والأدوات:

- المنهج: الوصفي التحليلي
- الأداة: استبيان من إعداد الباحثة

مجتمع البحث والعينة: إداريون بجامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

حجم العينة ونوعها: عينة قسدية مكونة من 35 إداريًا من أصل 98 موظفًا.

أهم النتائج :

- الاتصال داخل الإدارة ضروري لنجاح المؤسسة وتحقيق وظائفها مثل التخطيط واتخاذ القرار.
- الاتصالات الجيدة تعزز التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وتساهم في تبادل الآراء.
- كلما ارتفع المستوى التعليمي زاد وعي الأفراد بأهمية الاتصال.
- مهارات الحديث والاستماع الجيد تؤدي إلى تحسين الأداء المهني.
- مهارة إدارة الاجتماعات تولد لدى الموظفين الإحساس بالمسؤولية وتدعم الأداء.
- مهارة التقديم والعرض شجعت على تقديم التقارير والمقترحات لتحسين العمل.
- الموظفون الأصغر سنًا أو الأقل خبرة لديهم رغبة كبيرة في تعلم المهارات الاتصالية.

الاطار المنهجي للدراسة

- غالبية العينة تطبق مهارات الاتصال وتؤكد فعاليتها في تحسين الأداء المهني.

أوجه التشابه والاختلاف مع موضوع الدراسة الحالية :

أوجه التشابه:

- نفس المتغير الأساسي: مهارات الاتصال
- نفس البيئة البحثية: جامعة محمد خيضر بسكرة
- المنهج المستخدم: وصفي تحليلي
- استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة
- الاهتمام بتحسين الأداء من خلال الاتصال

أوجه الاختلاف:

- دراستنا تركز على دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة، بينما دراسة بن نذير تركز على تحسين الأداء المهني للعاملين.
- عينة دراستنا تشمل رؤساء إدارات، بينما دراستها ركزت على العاملين الإداريين بصفة عامة.
- دراستنا تدمج البعد الخارجي للمؤسسة (الصورة الذهنية)، بينما تركز دراستها على الأداء المهني الداخلي.
- ❖ الدراسة الثانية : تحت عنوان " مهارات الاتصال لدى المدير و دورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - أنموذجا - بولاية أدرار "

اسم الباحثة: نصيرة جا الله (2019)

سؤال الإشكالية: ما تأثير مهارات الاتصال لدى المدير في زيادة فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

أهم الأهداف:

- التعرف على أهم المهارات الاتصالية الموظفة من طرف مدير المؤسسة .
- الكشف عن تأثير مهارة الحديث في المؤسسة على تحسين أداء العاملين .
- معرفة تأثير مهارة الكتابة في المؤسسة على تحسين أداء العاملين.
- معرفة تأثير مهارة التعامل مع تكنولوجيات الاتصال الحديثة على تحسين أداء العاملين.

المنهج والأدوات:

- المنهج: الوصفي .
- الأداة: الملاحظة و الاستبيان.

مجتمع البحث والعينة: موظفين بمؤسسات اتصالات الجزائر بالوكالة التجارية بادرار .

حجم العينة ونوعها: عينة المسح الشامل مكونة من 58 موظف .

أهم النتائج :

- مهارة الاتصال الكتابي هي الأهم، بنسبة 48.8%.
- المهارات الاتصالية ترفع الكفاءة المهنية للمدير .
- مشاركة المدير في الدورات التكوينية تنعكس إيجابًا على أدائه.
- مهارة الحديث لدى المدير مؤثرة ومقنعة، وتحسن الأداء، بنسبة 51%.
- المدير يستخدم الحديث بعفوية بنسبة 44.18%.
- مهارات الكتابة لدى المدير محترمة للقواعد بنسبة 46.5%، وكتاباته واضحة ومفهومة (بين 51.2% و62.8%).
- التقرير هو أكثر أنواع الاتصال الكتابي استخدامًا بنسبة 30.2%.
- المدير يستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة بفعالية (51.2%)، خصوصًا البريد الإلكتروني (65.1%).
- *هناك صعوبات تقنية تواجه المدير بنسبة 58.1%.
- المهارات الاتصالية تسهم في تحسين أداء العاملين بنسبة 55.8%.

أوجه التشابه والاختلاف مع موضوع الدراسة الحالية :

أوجه التشابه:

- تناول الموضوع مهارات الاتصال كعامل مؤثر في فعالية المؤسسة.
- استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة أساسية.
- التركيز على الأداء المهني كمتغير مرتبط بمهارات الاتصال.
- ارتباط الاتصال بتكنولوجيا الاتصال الحديثة.

أوجه الاختلاف:

- الدراسة السابقة ركزت على أداء العاملين، بينما دراستنا تتناول تحسين صورة المؤسسة.
- الدراسة أجريت في مؤسسة اتصالات، أما دراستنا فتركز على القيادة الإدارية في مؤسسات أخرى.
- نوع العينة وطبيعة المؤسسة (خدمية اتصالية مقابل مؤسسة ذات طابع إداري أو إعلامي في دراستنا).
- التركيز على مهارات مثل الحديث والكتابة والتكنولوجيا، في حين أن دراستنا تشمل الصورة الذهنية كمفهوم مركب.

❖ الدراسة الثالثة : تحت عنوان " دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - أنموذجا - بولاية جيجل "

اسم الباحثين : عبد المؤمن غبغب و اسحاق عسيلة (2018)

سؤال الإشكالية: ما هو دور الاتصال الخارجي في تحسين صورة اتصالات الجزائر بولاية جيجل ؟

أهم الأهداف:

- التعرف على واقع الاتصال الخارجي في المؤسسة الخدمية الجزائرية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل.
- تبيان أهمية الاتصال الخارجي بالمؤسسة الخدمية ودوره في تحقيق أهدافها وتسويق صورتها.
- معرفة المكانة التي يحظى بها الاتصال الخارجي ضمن الإستراتيجية العامة لاتصالات الجزائر.
- محاولة خلق الوعي لدى مسؤولي المؤسسات الخدمية الجزائرية بدور الاتصال الخارجي وفعاليته في التعريف بالمؤسسة وخدماتها.
- الوقوف على مدى تطبيق وسائل الاتصال الخارجي في المؤسسة الخدمية الجزائرية ودوره في تحسين صورتها من خلال تسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر.

المنهج والأدوات:

- المنهج: الوصفي.
- الأداة: الملاحظة و المقابلة والاستبيان.

مجتمع البحث والعينة: زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل .

حجم العينة ونوعها: عينة عشوائية مكونة من 95 موظف .

أهم النتائج :

- الاتصال الخارجي أداة استراتيجية فعالة في تحسين صورة المؤسسة، خاصة عبر مشاركتها في أنشطة ثقافية واجتماعية.
- وسائل الاتصال الخارجي، وعلى رأسها الإشهار، تسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة وتعزيز علاقتها بالزبائن.
- المؤسسة تعتمد على وسائل الإعلام لتعزيز صورتها العامة.
- هناك علاقة حسنة بين المؤسسة وزبائنها بفضل استراتيجية الاتصال الخارجي.
- تمتلك المؤسسة موقعًا إلكترونيًا يُستخدم في الترويج والتعريف بأنشطتها.
- الدراسة أثبتت وجود ارتباط وثيق بين الاتصال الخارجي وصورة المؤسسة، مما يؤكد أهمية استراتيجية الاتصال الخارجي في بناء صورة مؤسسية إيجابية ودائمة.

أوجه التشابه والاختلاف مع موضوع الدراسة الحالية :

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تركزان على تحسين صورة المؤسسة.
- توظيف استراتيجية الاتصال كوسيلة أساسية للتأثير على الصورة الذهنية.
- استخدام المنهج الوصفي وأدوات ميدانية مشابهة.
- تناول دور الوسائط الاتصالية (الإشهار، الإعلام، الموقع الإلكتروني) في بناء الصورة الإيجابية.

أوجه الاختلاف:

- تركز الدراسة الحالية على دور القائد الإداري ومهاراته الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة، بينما الدراسة السابقة ركزت على الاتصال الخارجي ككل.
- عينة الدراسة السابقة مكونة من الزبائن، في حين أن الدراسة الحالية تستهدف العاملين أو الإداريين.
- البعد الخارجي يغلب على الدراسة السابقة، بينما الدراسة الحالية تجمع بين البعد الداخلي (مهارات القائد) والبعد الخارجي (الصورة العامة).

الفصل الاول : مهارات الاتصال

تمهيد الفصل

المبحث الاول :المهارة

المطلب الاول : مفهوم المهارة

المطلب الثاني : انواع المهارة

المطلب الثالث : خطوات اكتساب المهارة

المطلب الرابع : اساليب تعلم المهارة

المبحث الثاني : مهارات الاتصال

المطلب الاول :مهارة الحديث

المطلب الثاني : مهارة الاستماع

المطلب الثالث : مهارة ادارة الإجتماعات

المطلب الرابع : مهارة التقديم والعر

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل

تُعد مهارات الاتصال من المقومات الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في بيئة العمل، فهي الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والمشاعر بين الأفراد، مما يسهم في تحسين العلاقات المهنية وزيادة فاعلية الأداء داخل المؤسسة. ويكتسي الاتصال أهمية خاصة حين يرتبط بالقيادة، إذ يعتمد القائد في نجاحه على قدرته في الحديث والاستماع والتأثير في الآخرين. لذا يسعى هذا الفصل إلى توضيح مفهوم المهارة، أنواعها، وطرق اكتسابها، ثم الانتقال إلى عرض مهارات الاتصال الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري.

المبحث الاول المهارة

المطلب الاول : مفهوم المهارة

اولا : المهارة لغة

من مهر وتمهر بمعنى أجاد وأتقن ورجل ماهر أي حاذق متقن، لما أسند إليه من مهام دون إخلال. ومهر في العلم وغيره (يمهز) بفتحين (مهوراً) و (مهارة) فهو (ماهر) أي حاذق عالم بذلك. و (مهر) في صناعته و (مهر بها) و (مهرها) أتقنها معرفة . والقول بالمهارة يظهر في كل حين. عند الحاجة وطلب المعونة عند اشتداد الأزمة وإبان النكبة، وحال الاستماع والاسترخاء. فالناس تسأل عن الماهر، حين تستأجر الموظف والعامل. وكل منا يطلب المهارة عند الغير متى ما رغب في استخدامه. ويبغي المهارة في ذاته عندما ينشد طلب قضاء حاجاته، أو حال أنه مطلوب بذاته للإتيان بممارسة في سبيل المساعدة لقضاء حاجة ذات علاقة بمصالح غيره.¹

ويرى أهل اللغة أنَّ المهارة تطلق على الحذق في الشيء أو إتقان الشيء، ففي لسان العرب: (والمهارة الحذق في الشيء، والماهر الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف به السابح المجيد، والجمع مهرة).

وفي المعجم الوجيز : (ومهر الشيء فيه وبه مهارة: أحكمه وصار به حاذقا، فهو ماهر، وتمهر في كذا أي حذق فيه فهو متمهر)².

¹ دخيل بن عبد الله الدخيل الله ، المهارات الاجتماعية المفهوم والوحدات والمحددات ، سلسلة المهارات الاجتماعية 1 ،

العيكان للنشر ، 2014 ، ص 15

² اعداد شركة اثراء المتون ، أنشطة مهارية لتنمية الملكة الفقهية ، الجزء الاول ، ط2 ، 2017 ، ص 23

ثانيا : المهارة اصطلاحا

تمثل المهارة أحد المطالب الرئيسية لتقدم وتفوق المؤسسات ومصدر لتحقيق نجاحها الاقتصادية، فالمهارة في المؤسسة تعني تحكم مواردها البشرية في تبني واستخدام الأفكار و التحكم في التقنية لغرض تقديم خدمة تحقق أهدافها في النمو والتكيف وتجعلها أكثر قدرة على المنافسة.¹

وتعرف المهارة في قاموس علم الاجتماع بأنها تنظيم معقد للسلوك تطور من خلال عملية التعلم والاتجاه نحو هدف معين أو التركيز على نشاط محدد.

كما تعرف المهارة بأنها القدرة على تطبيق المعلومات والمبادئ وفهم العوامل المختلفة التي تؤثر في المواقف الاجتماعية وتظهر أثناء أداء المستويات المهنية.

ويرى البعض أن المهارة في الخدمة الاجتماعية هي: نشاط هادف يتطلب تدريباً وممارسة منظمة تكسب الأخصائي الاجتماعي القدرة على الاختيار الواعي وتوظيف المعارف والنظريات والخبرات والمبادئ المهنية لتنمية أدائه في مجالات الممارسة المهنية بسهولة ويسر مع الاقتصاد في الوقت والجهد.

ويحدد إبراهيم مرعي ملامح مفهوم المهارة في الخدمة الاجتماعية من خلال النقاط التالية :

- القدرة على أداء المهارة بكفاءة وفاعلية.
- حسن الأداء والسرعة والدقة والإبداع الذاتي والموضوعي.
- القدرة على تطبيق المعرفة المهنية.
- تعتمد على الاستعداد الشخصي والخصائص الموروثة والمكتسبة.
- يمكن تعلم المهارة من خلال التدريب والبناء المعرفي.²

ونذكر من تعريفات المهارة ايضا ما يلي:

- السرعة والدقة في أداء عمل من الأعمال مع الاقتصاد في الجهد المبذول.
- القدرة على عمل شيء معين لتحقيق هدف محدد.
- القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية.
- مزيج من الخبرة المكتسبة من الأفعال أو الأنشطة بجانب القدرة الذهنية على تطبيق هذه الأفعال بفعالية وبراعة.

¹ سامية زيتوني ، اثر انماط القيادة الادارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 16، سبتمبر 2015 ، ص 119

² نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الاسس النظرية والعلمية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص 116

هذا ويمكن أن نقول: إن المهارة هي القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان.

وفي ضوء ما سبق يمكن وضع المعادلة التالية:

$$\text{المهارة} = \text{الرغبة (الاستعداد)} + \text{المعرفة} + \text{القدرة} + \text{الإتقان} + \text{السرعة}$$

إن المهارة لا تكتسب لفظياً، وتظهر أثناء العمل والممارسة أو أثناء أداء المسؤوليات المكلف بها الفرد فاككتساب المهارات يتم عن طريق الدراسة والمعرفة والفهم، ثم التدريب على ممارستها، ثم التثبيت لها.¹

وتعرف المهارة ايضاً بالقدرة على استخدام الموارد والإمكانيات في أداء عمل ما؛ مع يتميز في ذلك بأساليب تتسم بالكفاءة بما يحقق أفضل النتائج وأرقاها النجدي وآخرون²

المطلب الثاني : انواع المهارة

للمهارة أنواع متعددة، وتتعدد التصنيفات بتعدد اعتبارات التصنيف. ومن أشهر تلك التصنيفات تصنيف زيتون حيث يرى أن للمهارات ثلاثة أصناف عامة، هي:

- **المهارات المعرفية** : وهي التي يغلب عليها الأداء العقلي كمهارة حل المشكلات، والاستقصاء، واتخاذ القرار، والتحدث، والاستماع، والقراءة، والتأليف.
- **المهارات الحركية** : ويغلب عليها الأداء الحركي، مثل مهارة الكتابة والتعبير بلغة الجسد والتمثيل الصامت والطباعة والنسخ، والتعامل مع الحاسب الآلي.
- **المهارات الاجتماعية** : ويغلب عليها الأداء الاجتماعي، مثل التحدث بصورة ملائمة للموقف، وآداب الحديث، واحترام أفكار الآخرين مهما بلغت درجة الاختلاف.³

وإن من أهم تصنيفات المهارة تلك المتعلقة بمجاله و الغرض منه، حيث يصنف إلى مهارة فنية ومهارة تقنية.

- **المهارة الفنية**: وهو التحكم في استخدام المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل أن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية المهارة ونضيمها وإجراءات

¹ مدحت محمد ابو النصر ، الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 ، ص 43

² عبد الحميد شحام ، درجة ممارسة المشرف التربوي للمهارات الاتصالية من وجهة نظر معلمي التعليم الابتدائي ، مجلة

البحوث التربوية والتعليمية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2023 ، ص 572

³ اعداد شركة اثراء المتون ، مرجع سابق ، ص 24-25

نقل أفكار جديدة، والهدف النهائي لهذه المهارة ، يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية .

• **المهارة التقنية :** وتعني التحكم في التكنولوجيا المستخدمة في مجال عمله والتحكم في الأساليب الفنية الجديدة و الإحاطة بكل تغيرات تكنولوجية ، وتكتمل المهارة التقنية عندما يتم اختبارها في الميدان.

ونتوصل إلى هذه المهارة عن طريق دورات تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها ، من خلال تداخل كل أشكال النشاطات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية¹

هذا ويمكن تحديد ثلاث مهارات على أي مدير اكتسابها، بل وإجادتها هي كالتالي:

• مهارات فكرية Conceptual Skills

المهارات الفكرية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بالمهارات الإدارية أو الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات مهارة القيادة مهارة الإقناع، مهارة التفاوض مهارة اتخاذ القرارات.

• مهارات إنسانية Human Skills

المهارات الإنسانية أو ما يطلق عليها في كتابات أخرى بمهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين (مع الزملاء ومع الرؤوسين ومع الرؤساء ومع العملاء)، ومن أمثلة المهارات الإنسانية نذكر: مهارات الاتصال مع الآخرين، ومنها: مهارة الاتصال اللفظي الشفهي والمكتوب ومهارة الاتصال غير اللفظي مهارة لغة الجسم، ومهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم.

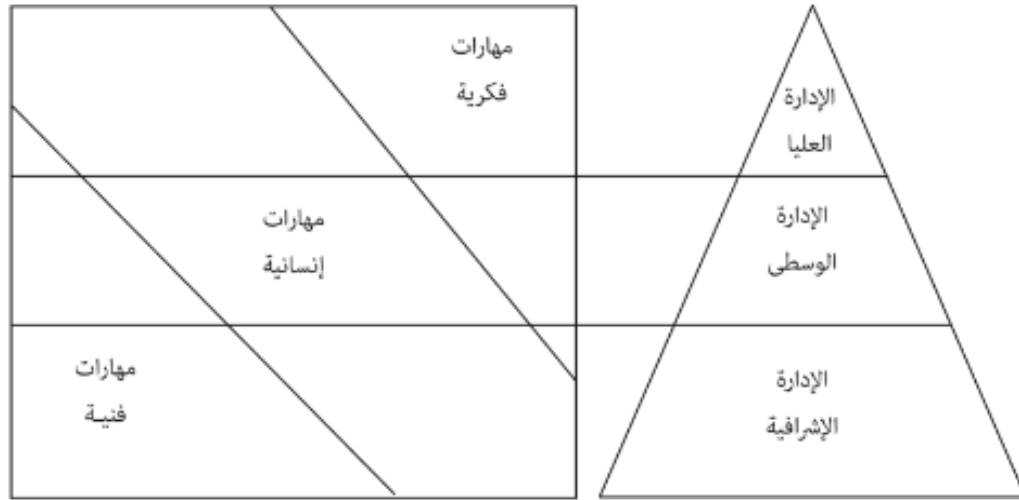
• مهارات فنية Technical Skills

المهارات الفنية يقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية نذكر: مهارة رصد وتحليل البيانات مهارة استخدام الحاسب الآلي، ومهارة كتابة التقارير مهارات العرض والتقديم مهارة وضع ميزانية.

ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول كما هو موضح في الشكل التالي .

¹ سامية زيتوني ، اثر انماط القيادة الادارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، العدد

شكل (1) يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة



وكما هو واضح من الشكل أنه كلما تدرج الشخص وظيفيا إلى أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وأنه كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم أو الهيكل التنظيمي كلما احتاج الشخص مهارات فنية أكثر، أما مساحة أو ثقل المهارات الإنسانية فهي واحدة لجميع المستويات الإدارية.

ويرى مدحت محمد ابو الناصر أن مهارات الإدارة يمكن تصنيفها إلى ثلاث مهارات كالتالي:

• مهارات إدارية Managerial Skills مثل:

- مهارة صنع واتخاذ القرارات.
- مهارة التخطيط.
- مهارة التنظيم.
- مهارة التوجيه والإشراف.
- مهارة الرقابة.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة إدارة الأزمات.

• مهارات قيادية Leadership مثل:

- مهارة التأثير في الآخرين.
- مهارة الإقناع.
- مهارة بناء وإدارة فرق العمل.
- مهارة إدارة الاجتماعات.
- مهارة توفير فرص النمو للآخرين.

• مهارات إدارة الذات Self Management Skills مثل:

- مهارة فهم الذات إدراك الذات.
- مهارة تقييم الذات.
- مهارة محاسبة الذات.
- مهارة حفز الذات.
- مهارة تطوير وتنمية الذات.
- مهارة تقديم الذات بطريقة إيجابية.

نقطة أخيرة بشأن هذه المهارات هي أنه لا يمكن لأي مدير أن يبرع في هذه المهارات جميعا إلا أنه يجب على كل مدير أن يفهم ماهية هذه المهارات، وما يمكنها القيام به لصالحه، وما تتطلب هذه المهارات منه ويحتاج كل مدير إلى معرفة أساسية للمهارات الإدارية الضرورية.¹

وكما ذكرت قوادرية فرغم تنوع وتعدد المهارات الى انها تنصب في نوعين المهارات الفردية والمهارات الجماعية حيث انه تعرف : **المهارات الفردية** على أنها : " تعبئة المعارف والممارسات والإستطاعات الممارسة نشاطات خاصة أي القدرة على التصرف بأداء " ، أما **المهارات الجماعية** تعرف على أنها فرق وظيفية لها القدرة على العمل لتقديم مهامها على أفضل ما يكون للوصول إلى الأهداف والنتائج المحددة، وتتطلب المهارات الجماعية توفر خمس شروط تتمثل في: التصور المشترك، اتصال فعال، التعاون الفعال ، التأقلم الجماعي، التعلم معا، وبالتالي فإن المهارات الجماعية تكون نتيجة عملية التعلم الجماعي والاحتكاك بين الأفراد وتبادل المعارف، والجدير بالذكر أن المهارات الجماعية غير مساوية لمجموع المهارات الفردية بل إن الاستغلال الأمثل لهذه المهارات يتطلب تسيير خاص لها، وذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية سوف نتطرق إليها في العنصر الموالي.²

المهارات الجماعية = مجموع المهارات الفردية + أفضلية التجميع

¹ مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سابق ، ص44-46

² قوادرية ربيعة ، تسيير المهارات ودورها في تحسين الاداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، مجلة ابحاث اقتصادية

معاصرة ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2022 ، ص 415

المطلب الثالث : خطوات اكتساب المهارة

قبل البدئ في خطوات اكتساب المهارة ذكر بعض الباحثين مجموعة من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند تعلم المهارات، من أهمها ما يلي:

- أن يعتمد تعلم المهارات على المنطلق العلمي الصحيح مع التدريب الفني الجاد والكافي، وهو ما يقود إلى سرعة تعلم المهارات والاقتصاد في المجهود العقلي والبدني.
- الممارسة العلمية العملية ركن من أركان فن اكتساب المهارات.
- توفير فرصة للممارسة تتلاءم مع نوعية ومتطلبات المهارة المطلوبة.
- توزيع فترات الممارسة بدلا من تجميعها.
- صحة الأداء أولا ثم الترقية فيه ¹.

يرى أدلر وتاون (1999) أن اكتساب الفرد للمهارة يمر بأربع مراحل، هي:

- **أولاً :** بداية الوعي – الخطوة الأولى في تعلم أي مهارة تبدأ بتنامي الوعي بالمهارة. إذ إنها نقطة البداية التي يتعلم فيها الفرد أن هناك طريقة جديدة أفضل للتصرف. فمثلاً ، عندما تحسن الإنصات المحدثك ينمو لديك وعي بأن الإنصات طريقة مفيدة تحسن من قبول الآخرين لك وتعرضك للتمارين المختلفة في سياق فصول هذا الكتاب قد تسهم في زيادة وعيك حول أهمية تطوير مهاراتك في التفاعل مع الآخرين.
- **ثانياً :** غياب البراعة والإتقان - تظهر المحاولات الأولية للتدرب على مهارة ما عدم إتقان أو براعة في ممارسة المهارة. ويتجلى ذلك في شكل ارتباك وعدم ارتياح إلى درجة يبدو فيها المتدرب أخرق. ولا يعني ذلك أن الفرد قد أخطأ في اكتسابه للمهارة أكثر من أنها إشارة إلى حاجته لمزيد من الخبرة من خلال التدريب والممارسة. وقد قيل: اسأل مجرباً ، ولا تسأل طبيباً.
- **ثالثاً :** البراعة والتمهر – يبلغ المتدرب هذه المرحلة عند مواصلته التغلب على مظاهر عدم الإتقان من ارتباك وعدم ارتياح التي ظهرت إبان محاولاته الأولية. وخلال هذه المرحلة يبدو المتدرب متمهراً، إذ تتجلى قدرته على التعامل مع نفسه والتحكم في تصرفاته مع حاجته إلى مزيد من التفكير حول عمله. وحاله حال من يتعلم لغة جديدة غير لغته، فبداية التمهّر في إتقان اللغة تبدأ مع القدرة على مراعاة قواعد اللغة في بناء الجمل وحسن اختيار المفردات. وتتميز هذه المرحلة من مراحل اكتساب المهارة بقدر كبير من التفكير والتخطيط والنتائج الإيجابية تأثيراً لهذه العملية.
- **رابعاً:** التكامل – بعد فترة من التمهّر يجد المتدرب نفسه عند نهاية الاكتساب للمهارة، حيث التكامل في إتقان السلوك الماهر. ويظهر التكامل في شكل إتقان الإتيان بالتصرف دون حاجة للتفكير فيه، ويصبح السلوك تلقائياً وجزءاً من ذات الشخص. فالمجيد للغة غير لغته يستطيع التحدث بطلاقة دون حاجة إلى

¹ اعداد شركة اثناء المتون ، مرجع سابق ، ص 26

الترجمة من لغته إلى اللغة الثانية التي أجادها. والماهر في تواصله مع الآخرين يعبر عن أفكاره ومشاعره بارتياح وثقة تامة .

وعموماً، يتم تعلم المهارة بشكل تدريجي كل خطوة من عملية التعلم تبني على أخرى ما يسهل عملية الانتقال للتعلم. وقد انتهى البحث إلى أن العملية الأكثر فاعلية للتدريب تظهر في سلسلة من ثلاث خطوات العرض والتشجيع والممارسة. ويتم تعزيز ما يتم تعلمه عن طريق التغذية الراجعة. ويذكر إستجوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على التدريب على المهارة من ذلك :

- (1) مستوى الدافعية.
- (2) التوجيهات اللفظية .
- (3) التحصيل الحالي للمتدرب.
- (4) التمرين.
- (5) التوجيه.
- (6) التغذية الراجعة ومعرفة النتائج.
- (7) المحفزات التي تدار بلطف ولباقة.

وكل عامل من هذه العوامل مهم وجوهري في عملية التدريب والأهم أن كلا منها يدخل ضمن سلسلة برنامج التدريب وسوء استخدامه يخفض من مستوى الفاعلية في التدريب.¹

ويمكن إكتساب مهارات الاتصال من خلال الخطوات التالية :

• تحديد الغرض من تعلم المهارة

يتم تحديد الغرض من عملية الاتصال سواء أهداف خاصة بالفرد أو بالمؤسسة أو بالمجتمع، وبناء على الأهداف تحدد المهارة التي يجب إكتسابها .

• تجميع البيانات والمعلومات

يتم تجميع البيانات والمعلومات عن المهارة من جوانبها المختلفة سواء الاجتماعية والنفسية والعلمية، حيث إن لكل مهارة أساساً معرفياً وقواعد توجه الممارسة ويتم ذلك بالقراءة عن المهارة في المراجع العلمية والدراسات والبحوث المختلفة بموضوع المهارة.

¹ مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سابق ، ص 18-19

• تحديد مجالات الممارسة المهنية

يجب على القائم بعملية الاتصال تحديد المجال الذي يمارس به عملية الاتصال، وهناك العديد من المجالات الممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية ومنها المجال التعليمي والمجال الترويحي والمجال الصحي، والمجال التربوي، ومجال المسنين ورعاية الشباب والأسرة والطفولة ... وغيرها من المجالات، حيث تختلف مهارات الاتصال التي يكتسبها القائم بالاتصال وفقاً لمجال الممارسة.

• تحديد إجراءات المهارة

ومعرفة ما يجب عمله في كل خطوة إلى أن تكتسب المهارة، فكل مهارة تتضمن مجموعة من الخطوات اللازم التعرف عليها قبل التدريب على ممارستها، فالخطوات اللازمة المهارة المقابلة تختلف عن خطوات اكتساب مهارة الملاحظة أو الحوار وغيرها.

• التدريب على استخدام المهارة

يقوم المدرب بتدريب القائم بعملية الاتصال على خطوات المهارة بحيث يتأكد من اكتسابه المهارة من خلال اختبار كيفية ممارسة المهارة عن طريق الملاحظة وتطبيق بعض الاختبارات والمقاييس للتأكد من مدى فهم القائم بالاتصال للمهارة وإدراكه لجميع خطواتها، ولابد من إجراء متابعة للتدريب على المهارة لتقويم جوانب اكتساب المهارة ويمكن القيام بإجراء تعديلات على الجوانب الخاصة بمكونات المهارة كلما اقتضت الضرورة ذلك.

• ممارسة المهارة

يقوم الممارس المهني أو القائم بالاتصال بتطبيق المهارة التي قام بالتدريب عليها، حيث إن جمع المعلومات عن المهارة والتدريب عليها لا يكفي لاكتساب المهارة وتتم الممارسة تحت إشراف المدرب لتصحيح جوانب الخطأ في ممارسة المهارة كان يقوم الممارس بالتحدث إلى جماعة من الشباب المدخن لإقناعهم بالبعد عن التدخين.

• ممارسة المهارة في مجال محدد

والمقصود هنا أن تكون هناك تخصصية في استخدام المهارة وظهرت التخصصية نتيجة للتطور السريع والانتشار الثقافي الناتج عن العولمة، فنجد أن هناك من لديه مهارة إدارة الحوار وهناك من لديه المهارة في التعامل مع الشباب وآخر لديه المهارة في الاتصال بالمعاقين أو المهارة في الاتصال بالأطفال وهكذا.

• تقويم استخدام المهارة

خلال هذه الخطوة يتم تقويم المهارة وإجراء تعديلات عليها سواء في مضمون المهارة أو الوسائل المستخدمة فيها، بحيث يتم تحقيق الهدف منها وهو ما يرتبط بأهداف المجال نفسه.

• التأكد من تطبيق النظريات والحقائق من خلال استخدام المهارة

مهارات الاتصال تنتج من ثلاث عمليات متداخلة وهي الاختيار الواعي للبناء المعرفي والمعلومات الخاصة بالمهارة ، ثم تفاعل هذه المعرفة مع البناء القيمي للممارسة ، ثم تحديد أنسب المهارات التي تسمح للممارس بالتدخل المهني للقيام بعملية الاتصال الناجحة.¹

كما قلنا سابقا فإن الاستغلال الأمثل من المؤسسات للمهارات يتطلب تسيير خاص لها، وذلك من خلال ثلاث مراحل أساسية هي :

- **تحديد المهارات :** تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من المهارات وذلك من خلال وصف المناصب الذي يكشف عن مختلف المعارف والممارسات والسلوكيات اللازمة له .
- **تطوير المهارات :** بعد أن تحصل المؤسسة على المهارات اللازمة والتي تلبي احتياجاتها، تقوم بتطويرها وتنميتها من خلال التكوين المستمر، الأجور التحفيز ... الخ. وتتم تنمية المهارات أثناء ممارسة المهام.
- **تقييم المهارات :** يسمح بتقييم المهارات بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة²

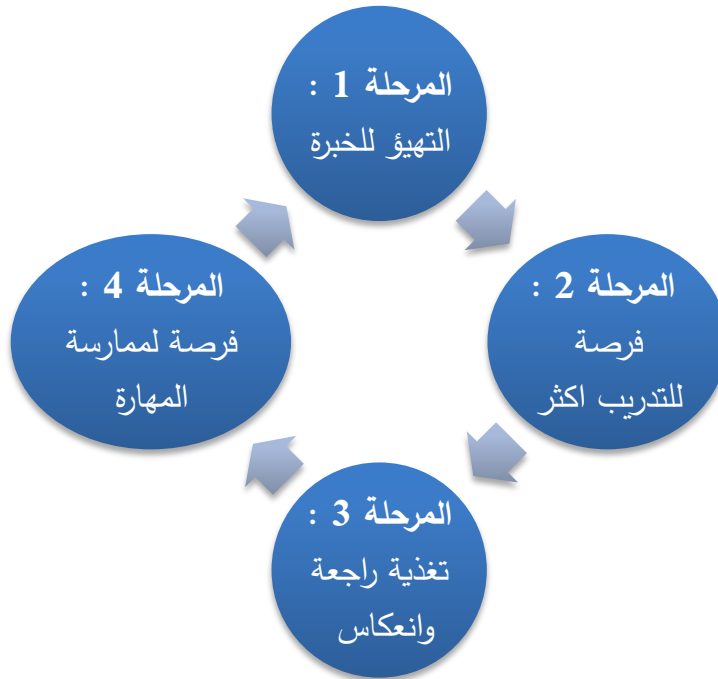
ويضيف مدحت مسار تعلم المهارات حيث ان تعلم المهارة هي عبارة عن اكتساب الخبرة تضاف لرصيد الطالب. والخبرة تعلم عن طريق العمل والانعكاس والتطبيق والتقويم . وكما يتضح من هذا التعريف، فإن التعلم عن طريق الخبرة يتضمن أربع مراحل. وهذه المراحل عادة ما تصور بأنها نقاط على مسار عملية التعلم ، حيث تسيير عملية التعلم في سلسلة متتابعة من المراحل الشكل رقم (2).³

¹ نجلاء محمد صالح ، مرجع تم ذكره ، ص 118-121

² قوادرية ربيحة ، مرجع سابق ، ص 416

³ دخيل بن عبد الله الدخيل الله ، المهارات الاجتماعية المفهوم والوحدات والمحددات ، سلسلة المهارات الاجتماعية 2، العبيكان للنشر ، 2014 ، ص

الشكل رقم (2) مسار تعلم المهارات



المطلب الرابع : أساليب تعليم مهارات الاتصال

تتعدد أساليب تعليم مهارات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية ومنها مهارات الاتصال المختلفة كالمهارة في الملاحظة ، والمهارة في التفاعل والتواصل والمهارة في المقابلة، والمهارة في تكوين العلاقات..... وغيرها ، وتتحدد هذه الأساليب فيما يلي:

• التعليم باستخدام المحاضرات

ويقوم المدرب بعرض الجوانب المختلفة للمهارة بالإضافة إلى عرض بعض النماذج التطبيقية لاستخدام المهارة، ويقوم بتشجيع المتدربين على ممارسة المهارة في قاعات المحاضرات.

• استخدام القاعات التدريبية المتخصصة

ويتم إعداد قاعات تستخدم للتدريب على المهارات المتنوعة كان يتوافر بها أجهزة ووسائل اتصال سمعية وبصرية ، كما تصمم مقاعد هذه القاعات على شكل دائري يسمح لكل متدرب أن يرى الآخر ويرى المدرب في نفس الوقت ومن ثم تصلح للتدريب على مهارة المناقشة الجماعية ومهارة إدارة الاجتماعات.

• التعليم باستخدام نماذج واقعية

يقوم المدرب بعرض نماذج مهنية تمت ممارستها فعلياً على المتدربين وذلك للتعرف على الخطوات التي استخدمت في ممارستها، مثل نموذج اختيار القيادة الطبيعية والعمل معهم في أحد المشروعات المجتمعية.

• إعداد برنامج مهني للتدريب على المهارة

يقوم المدرب بالتعاون مع المتدربين بإعداد برنامج تدريبي يشتمل على المهارة المهنية التي يسعى إلى إكسابها لهم وخلال هذا الأسلوب يتعلم المتدربون كيفية إعداد البرامج.

• التعليم باستخدام لعب الدور

تكنيك لعب الدور يتميز باستخدام الحواس المختلفة ولهذا فهو أسلوب فعال في التعلم إذ يتيح الفرص أمام المتدربين للاشتراك في الأداء والابتكار في الأفكار.¹

المبحث الثاني : مهارات الاتصال

المطلب الاول : مهارة الحديث

اولا : مفهوم مهارة الحديث

تعتبر مهارة الكلام أو التحدث من أهم المهارات اللغوية، وأهم واسطة لاتصال المسير بمروءوسيه، و التأثير عليهم لأن الكلام عبارة عن عملية ادراكية تتضمن دافعاً للتكلم ثم مضمون الحديث. كما أن الكلام يعتبر عملية انفعالية اجتماعية تتم بين طرفين هما المتحدث والمستمع بحيث يتبادلان الادوار من وقت لآخر فيصبح المتحدث مستمعا والعكس، والغرض من الكلام نقل المعنى والتأثير على السلوك. وتشير هذه المهارة إلى قدرة المسير على توصيل المعلومات او القرارات أو الأفكار إلى الافراد بصورة لغوية سليمة ومفهومة وينطق واضح وصوت مناسب.²

حبث يُعرف التحدث بأنه: " ذلك الكلام المنطوق الذي يُعبر به المتحدث عما في نفسه، وما يجول بخاطره من مشاعر، وما يزخر به عقله من رأي، أو فكر، وما يريد أن يزود به غيره من معلومات في طلاقة وإنسياب، مع صحة في التعبير وسلامة في الأداء " .

¹ نجلاء محمد صالح ، مرجع تم ذكره ، ص121-123

² بركان دليّة ، مهارات الاتصال : تحديات المسير الناجح ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مارس

ومهارة التحدث هي المقدرة على إستخدام الرموز اللفظية ونبرة الصوت في التواصل مع الآخرين، وتعتبر وسيلة أو طريقة أساسية يُعبر من خلالها المرسل عن أفكاره أو مشاعره أو أحاسيسه أو آرائه وأفكاره للمستقبل أو قد يقوم بنقل معلومات أو حقائق له، وتعتبر أساساً للعديد من المهارات التواصلية الفرعية الأخرى مثل مهارة التفاوض والحوار والإلقاء والتقديم والخطابة.¹

ثانيا : خطوات مهارة الحديث

تعتبر مهارات الحديث من المهارات الهامة بالنسبة للأفراد الذين يتضمن عملهم قدرا كبيرا من التعامل مع الآخرين سواء على صورة مقابلات أو التحدث في الهاتف، وبالرغم من أن القدرة على الحديث متوافرة لدى الغالبية العظمى من البشر بغض النظر عن السن أو المستوى الثقافي أو الاجتماعي، إلا أن هناك فرق بين القدرة على الحديث ومضمون واستخدام الصوت المناسب ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتحدث إليهم واختيار الوقت المناسب للحديث معرفة الأثر الذي يتركه الحديث على الآخرين.

وتتألف هذه العملية أي مهارة الحديث من خمس خطوات : الافتتاح، التغذية المتقدمة ، العمل التغذية الراجعة ، الختام .

• الخطوة الأولى: الافتتاح – Opening

افتتاح المحادثة ويكون ذلك عادة بشكل من أشكال التحية وهي التي تؤسس علاقة بين شخصين وتفتح القنوات لتفاعل أكبر والتحية يمكن أن تكون لفظية أو غير ذلك أن أو ابتسامة أو قبلة أو مصافحة ويمكن أن يكون لها نفس دور «السلام عليكم» أو «مرحبا» أو «أهلا وسهلا». وفي المحادثة العادية فإن التحية ترد بتحية مشابهة من حيث الرسمية والشدة، وعندما لا يحدث هذا أي عندما يشيح الآخر بوجهه أو يستجيب ببرود لتحيتك الدافئة فأنت تدرك أن هناك ثمة مشكلة ما. والافتتاحية تكون عادة متسقة مع الجزء الرئيسي من المحادثة فإذا كانت الافتتاحية تتسم بالدفع والمرح والود فلن يكون ما بعدها في الغالب بارداً أو حزيناً.

• الخطوة الثانية : التغذية المتقدمة – Advanced Nutrition

نحن نعطي عادة شكلا من التغذية المتقدمة ومن خلال هذه التغذية نعطي الشخص الآخر فكرة عامة عن جوهر المحادثة مثلا: " أريد أن أحدثك عن (فلان) هل سمعت ما جرى معه في الفصل أمس؟ " والتغذية المتقدمة قد تحدد نغمة المحادثة " أنا مكتئب حقا وبجاجة للحديث معك" أو أنها تحدد الوقت المطلوب: " لن يستغرق ما سأقوله لك أكثر من دقيقة " .

¹ حمد بن عبد الله القمزي ، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال ، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ، ط2 ، القاهرة ، 2017 ،

• الخطوة الثالثة: العمل – Work

في الخطوة الثالثة نتحدث عن العمل وهو جوهر أو بؤرة المحادثة و«العمل» يستخدم لتأكيد أن معظم المحادثات لها هدف محدد فقد نتحدث لتعلم أو نفتح علاقة أو تؤثر أو نلعب أو نساعد ومصطلح «العمل» عام بحيث تتطوى تحته كل أنواع التفاعلات فهو يتم من خلال تبادل الأدوار المتكلم والمستمع والتفاعلات المختصرة غير المطولة تميز معظم المحادثات الحسنة والعمل أطول خطوات المحادثة يتم التحدث والاستماع فيه عن الموضوع الرئيسي

• الخطوة الرابعة: التغذية الراجعة – Feedback

وهي عكس التغذية المتقدمة وهنا أنت تتعطف على المحادثة التي جرت لتشير أنه فيما يتعلق به فإن العمل قد تم وهذا قد يتضمن تعليقاً أو قراراً أو اقتراحاً وقد لا يكون العمل قد تم بالنسبة للطرف الأول فيستأنف المحادثة إيضاحاً أو تعليقاً أو إضافة.

• الخطوة الخامسة: الاختتام – Conclusion:

يتم الاختتام بكلمة وداع أو ما يشبه ذلك على نحو يظهر مدى رضى الشخص وقد يمهّد الاختتام للمستقبل لضرب موعد جديد مثلاً.¹

ثالثاً : مبادئ مهارة الحديث

وقد حدد "بول" وجريس هذه المبادئ كما يلي :

• مبدأ العمل المشترك PRINCIPLE OF CO-OPERATION

وذلك بأن تجعل إسهامك في التخاطب بحسب الحاجة ، أي يقع في الحال التي ينبغي أن يقع فيها ، وفقاً للغرض المقبول ، ووفقاً لاتجاه المبادلة الكلامية التي دخلت فيها .

• مبدأ الكمية PRINCIPLE OF QUANTITY

وذلك بأن تجعل إسهامك معلماً informative بالقدر المطلوب ، لا أكثر . وينبغي له حتى يكون معلماً ، أن تعطى أحدهم معلومة جديدة أو غير متوقعة ، إذا سنحت المناسبة لهذا .

¹ سناء محمد سليمان ، سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2014

• مبدأ الكيفية PRINCIPLE OF QUALITY

ويختص بالصدق ، أى ألا تقول ما تعتقده خطأ ، أو ما تجد نفسك معه محتاجاً إلى دليل مناسب .
ويطلق هذا المبدأ على النصوص العلمية في صرامة أشد مما تعرفه المحادثة . ولكن ينظر إليه في المحادثة - بعامية - على أنه مما يجبر عليه المرء اجتماعياً .

• مبدأ العلاقة PRINCIPLE OF RELATION

ويعنى النظر إلى مدى مناسبة الإسهام ولهذه المناسبة مظهران إثتان على الأقل : (أحدهما) نوعية المعرفة التي ترتبط بمحور بعينه . و(الآخر) نوعية المعرفة التي تفيد في بلوغ هدف بعينه

• مبدأ الطريقة PRINCIPLE OF MANNER

ويشتمل على الطرق المتعددة التي تستخدم في تنظيم النص وإنتاجه : كان تتخذ طريقة صريحة واضحة ، أى أن تقرر مقاصدك مما تقول على نحو مخطط له . ويتضمن مبدأ الطريقة توصية أخرى ، هي أن تتجنب الإبهام في تعبيرك . وأن تتجنب الغموض مع ضرورة الإلتزام بالإيجاز¹ .

رابعاً : مستلزمات الحديث المؤثر

1. المستلزمات المتعلقة بالمتحدث:

- الاستهلال الجيد والختام الجيد.
- استخدام أكبر عدد من الحواس.
- السيطرة على دقة الحديث.
- تعلم حسن الاستماع.
- تجنب تقليد الآخرين.
- احرص على رجع الصدى.
- الاتجاه الطيب نحو الجمهور.
- الحرص على التلقائية والإقرار بالخطأ.

2. مستلزمات متعلقة بالجمهور يضعها المتحدث في اعتباره:

- معرفة اتجاهات المستمعين وميولهم تجاه الفكرة أو الموضوع.
- البدء بنقط الاتفاق.
- معالجة الأفكار المستترة.

¹ محمد منير حجاب ، مهارة الاتصال للاعلاميين والتربويين والدعاة ، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999 ، ص85-

- احترام آراء الآخرين.
- اجعل الآخر يَشْعُرُ بأهميته.
- دع الآخر يشعر أن الفكرة فكرته.
- اسأل الآخر أسئلة بدلاً من إلقاء الأوامر.
- لا تجادل.
- توسل بالرفق واللين.
- 3. مستلزمات متعلقة بلغة البناء المنطقي الحديث:
 - دعم الجوانب الإيجابية للطرف الآخر.
 - عدم الاستطراد.
 - حشد وسائل التأثير المختلفة.
 - تنويع طرق المعالجة.
 - تجنب الأخطاء أو الشقوق المنطقية.¹

خامسا : سمات المتحدث الناجح

1. السمات الشخصية :
 - الموضوعية
 - الصدق
 - الوضوح
 - الدقة
 - الحماس
 - القدرة على التذكر
 - الاتزان الانفعالي
 - المظهر
 - القدرة على التعبير الحركي
2. السمات الصوتية :
 - النطق بطريقة صحيحة ووضوح الصوت
 - السرعة
 - استخدام الوقفات²

¹ ابراهيم خليل خيضر ، مهارات الاتصال ، دار الجندي ، القدس ، 2013 ، ص 83-84

² محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، ص 96 - 105

3. السمات الاقناعية :

ما يميز المتحدث القادر على احداث الاقناع عن غير القادر عليه هو توافر الصفات الآتية فيه :

- **المصداقية :** ان تستمع إلى حديث عن السكتة القلبية من مذيع تلفزيوني، غير ان تستمع له من طبيب متخصص بأمراض القلب.
- ولكن هذا لا يعني ان المصداقية تتطلب ان يكون المتحدث متفناً بدرجة عالية أو ذكياً، أو صاحب مكانة عالية، أو لطيفاً، انما يعني ان يكون " مصدراً صادقاً للمعلومة. فالفلاح صاحب بستان النخيل، أصدق من مدرس ثانوية في معرفة الامراض التي تصيب ثمر النخيل.
- **الجاذبية :** المتحدث الذي يتصف بالجاذبية والشهرة والمقبولية، يكون أكثر تأثيراً في تغيير ارائنا من المتحدث غير الجذاب
- **القصد أو النية :** اذا كانت نية أو قصد المتحدث أنه يريد اقناعنا في تغيير ارائنا بشكل مباشر فإنه يكون أقل تأثيراً.¹

سادسا : اهمية مهارة الحديث

تتجلى أهمية مهارة التحدث في أنها تحدد : مدى قدرة الفرد على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين . حيث يتكون موقف الحديث من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة، أو طرح رأي محدد، أو موضوع بعينه، ويعد هو الطرف المعني بالحديث والمستمع له، والظروف المحيطة بموقف الحديث، سواء أكانت هذه الظروف مادية أو معنوية

كما يعد التحدث من أهم ألوان النشاط اللغوي، وأكثرها استخداماً في الحياة اليومية، فهو وسيط التواصل اللغوي بين البشر قبل القراءة والكتابة حيث يمثل الجانب الإيجابي من التواصل اللغوي .

ولا تقتصر براعة الحديث على أسلوب الكلام وجودة محتواه، بل إن حسن الإصغاء أيضاً يعد فناً من فنون الحوار، وكم تحدث أناس وهم لا يريدون من يجاورهم، بل يريدون من يصغي إليهم كي يبوحوا بما في صدورهم.

كما تعد هذه المهارة من المهارات الأساسية اللازمة في القرن الحادي والعشرين، فهي ترتبط ارتباطاً دقيقاً بكيفية التعامل مع الفرد أو الجماعة، حيث يكتسب التلاميذ من خلالها آداب المخاطبة ولباقة التصرف، واحترام الآخرين والتعاون معهم، والقدرة على الاتصال بهم والحوار والمناقشة بموضوعية معهم. وهي جميعاً من المهارات التي تعد التلميذ للانتقال من المدرسة إلى دنيا العمل، حيث سيجد نفسه في حالة حوار دائم مع الآخرين بدءاً من الأسرة التي يعيش فيها وانتهاء بالعالم الذي أضحي قرية كونية صغيرة.

¹ قاسم حسين صالح ، سيكولوجية اللغة والاتصال ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، ص 113

فمهاره التحدث تعطي الفرصة الملائمة للمتعلّم ليبين قدراته اللغوية، ويعبر عما يريد، وعما يختلج في نفسه من مشاعر وأحاسيس، ونظراً لأهميتها من الناحية النفسية واللغوية، فهي تجعل المتعلّم يكتسب منها قوة وحيوية فيناقش، ويحاور، ويشارك، ويبرز دوراً كبيراً في التحدث مع ذويّه ومعلميه وزملائه في الصف.

وقد أصبح من الضروري أن يتاح لكل تلميذ حرية الحديث، من خلال السؤال والجواب والمناقشة والمحادثة، وجميع الأنشطة اللغوية الأخرى يكون الكلام محوراً، وأساس العمل بها هو التحدث، فالتحدث هو من أهم الأسس في العملية التعليمية كلها.¹

والتحدث مهارة أساسية من المهارات اللغوية، وليس فرعاً معزولاً عن باقي فروع اللغة العربية بل هو الغاية من دراسة كافة فروع اللغة؛ وقد بين أحمد فؤاد محمود عليان أهمية التحدث نورد منها:

- التحدث كوسيلة إفهام سبق الكتابة في الوجود، فالإنسان تحدث قبل أن يكتب.
- التدريب على التحدث يعود الإنسان الطلاقة في التعبير عن أفكاره، والقدرة على مواجهة الجماهير.
- الحياة المعاصرة بما فيها من حرية وثقافة، في حاجة ماسة إلى المناقشة وابداء الرأي والاقناع، ولا سبيل إلى ذلك إلا بالتدريب الواسع على التحدث الذي سيؤدي إلى التعبير الواضح عما في النفس.
- التحدث مؤشر صادق للحكم على المتحدث غالباً.
- التحدث وسيلة الإقناع، والفهم والإفهام بين المتحدث والمخاطب.
- التحدث وسيلة لتنفيس الفرد عما يعانيه، لأن تعبير الفرد عن نفسه علاج نفسي يخفف من حدة الأزمة التي يعانيتها، أو المواقف التي يتعرض لها.
- التحدث وسيلة رئيسية في العملية التعليمية في مختلف مراحلها، ولا يمكن أن يستغني عنها المعلم في تدريس أي مادة من المواد للشرح والتوضيح والإفهام.²

¹ فرات العتيبي ، ميساء احمد ابو شنب ، مشكلات التواصل اللغوي ،مركز الكتاب الاكاديمي ، 2015 ، ص 127-128

² محمد مجدي عبد العال ، اسس تنمية مهارات التحدث لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية ذوي صعوبات التعلم في ضوء المدخل

التواصل ، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس ، العدد 250 ، 2021 ، ص 136

المطلب الثاني : مهارة الاستماع

اولا : مفهوم مهارة الاستماع

1. تعريف الإستماع

لغة : الإستماع من كلمة السمع يعني حس الأذن، والإستماع بمعنى الإصغاء¹

اصطلاحا :

- يعرف محمد رشيدى خاطر وآخرون أن الاستماع يعني السمع مع الفهم والتفكير والاستجابة، كما هو عملية يعطي فيها السامع اهتماما خاصا وانتباها مقصودا لما تتلقاه أذنه من أصوات²
- وهو عملية إدراك للإشارات أو الألفاظ المنقولة عن طريق الأذن والتي تكون جملا تحمل دلالة معينة، فهو عملية إنصات إلى الرموز المنطوقة ثم تفسيرها، فالاستماع إذن هو تعرف الرموز بالأذنين وفهم وتحليل وتفسير ونقد وتقويم للأفكار والمعاني التي تثيرها الرموز المتحدث بها . ويخلص طعيمة ومناع إلى تعريف الاستماع بأنه عملية إنسانية مقصودة، تستهدف اكتساب المعرفة، حيث تستغل فيها الأذن بعض حالات التواصل المقصودة، وتحلل فيها الأصوات وتشتق معانيها من خلال الموقف الذي يجري فيه الحديث³.

2. تعريف المهارة

- القدرة اللازمة التي تتوفر لدى الفرد لأداء سلوك معين بكفاءة تامة وقت الحاجة إليه. كالقراءة والكتابة، ولعب الكرة، والسباحة، وقيادة السيارة وما إلى ذلك⁴.

3. تعريف مهارة الاستماع

- عرفها عبد الباري (2011) بأنها من مهارات الاستقبال اللغوي التي تتطلب تفاعلا مع المتكلم وقد يتم هذا التفاعل وجها لوجه من خلال الحوارات أو الندوات أو المحادثات وقد يتم هذا التفاعل عن بعد من خلال الأحاديث الهاتفية .
- يعرفها عاشور والحوامدة (2003) بأنها العملية التي يستقبل فيها الإنسان المعاني والأفكار الكافية وراء ما يسمعه من الألفاظ والعبارات التي ينطق بها المتحدث في موضوع ما¹.

¹ دوني احمد رمضان ، مهارة الاستماع والكلام ، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج ، د س ، ص 3

² طاهر احمد الطحان ، مهارات الاستماع والتحدث في الطفولة المبكرة ، دار الفكر ، عمان ، ط 2 ، 2008 ، ص 16

³ هاني اسماعيل رمضان ، معايير مهارات اللغة العربية للناطقين بغيرها ، منشورات المنتدى العربي التركي ، 2018 ، ص 14

⁴ حمزة الجبالي ، مهارات التدريس الصفي والسيطرة على المنهج الدراسي ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص 67

ثانيا : خطوات مهارة الاستماع

- **الاستماع :** عملية استقبال الكلمات والأصوات في صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع، وتحويل الموجات إلى ذبذبات تنتقل إلى المخ من خلال العصب السمعي.
- **التفسير :** هو عملية تحويل الذبذبات إلى معاني وأفكار، وهي تتم في المخ.
- **الاستيعاب :** هي عملية فهم المعاني والأفكار، وتتأثر هذه المرحلة بالخبرات والمستوى الثقافي، والحالة النفسية للمتلقي، وكذلك المعلومات الأخرى المساعدة، والتي تصل إلى المخ من حاسة البصر، والتي تنقل الإشارات غير اللفظية المصاحبة للرسالة.
- **التذكر:** وهي مرحلة مقارنة المعاني والإشارات بالمعلومات المختزنة؛ لتحليلها والوصول إلى المعنى والمضمون، ثم إضافة هذا المعنى إلى رصيد الذاكرة.
- **التقييم:** وهي مرحلة تحديد المعنى الحقيقي من وجهة نظر المتلقي للرسالة، والتي يتم على أساسها اتخاذ القرار برد الفعل المناسب.
- **الاستجابة:** وهي المرحلة الأخيرة التي تظهر في صورة رد لفظي أو غير لفظي، يوجه للمرسل وهي الناتج النهائي لعمليات الاستيعاب والتذكر والتقييم.²

ثالثا : مبادئ مهارة الاستماع

ومن أهم قواعد الاستماع الجيد التي تؤدي إلى التفاعل الجيد مع الآخرين.. كما أكد عليه بعض العلماء ما يلي:

- **أثناء الاستماع تفرغ المحدثك تماما:**

فعلينا أن نحارب غرورنا الذاتي الذي يجعلنا نعتقد بارتفاع درجة براعتنا على الاستيعاب وهكذا فاحدى قواعد تنمية المهارات هو أن تفرغ نفسك تماما لكل مهمة على حده خلال عملية الاتصال.

- **أنصت إلى التعبير غير اللفظي:**

لا بد من التفرغ التام لمن يحدثنا ولقد أصبح معروفا في علم الاتصال والعلاقات الإنسانية عموماً أن أهم ما يحاول محدثنا أن ينقله إلينا يمر من خلال اللغة غير اللفظية.

¹ ابو صالح هدى عثمان ، اثر طريقة منتيسوري في تحسين مهارتي الاستماع والمحادثة لدى طفل الروضة ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، ص23

² ابراهيم خليل ، مرجع سابق ، ص 74-75

• التركيز على الأفكار الأساسية ولا تغرق في التفاصيل:

المعلومات التي ترد إلينا تكون محملة بكثير من التفاصيل ومن إحدى مهارات الاستماع تلك القدرة على فرز هذه المعلومات وانتقاء الأساسى منها وإهمال الباقي أو إعطائه أهمية ثانوية وهذه القدرة تساعد المستمع على متابعة تسلسل الأفكار الرئيسية.

• تجنب سرعة الاستنتاج:

فالفائز في عملية الاتصال هو الذي يعطى محدثه الفرصة كي يعرض كل المعلومات التي لديه ويعطى لنفسه الفرصة كي يستوعب كل المعطيات التي تحملها الرسالة.

• تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه:

ليس التسرع فقط في التعميم والقفز إلى الاستنتاجات هو مدعاة للتورط في سوء التفاهم بل الميل المصاحب له لسرعة تكوين الأحكام القطعية على المتحدث وينتج عن ذلك الصراع بين الأطراف ويؤثر بذلك على عملية الاتصال.

• إرجاع الأثر:

من أبرز مهارات فن الاستماع معرفة الأسلوب الناجح لفن الأثر الذي يوثق الصلة ويغنى الاتصال ويرقى به.... ومن شروط إرجاع الأثر ما يلي:

- أن يكون وصفيا وليس تقويميا.
 - أن يكون محدد وليس عام.
 - أن يأخذ بعين الاعتبار حاجات المرسل وقدرة احتمال الصراحة.
 - يجب أن يكون مطلوبا وليس مفروضا.
 - يجب أن يركز على ما يمكن تطويره من أساليب السلوك.
 - يجب أن يحسن توقيته واختيار اللحظة المناسبة التي يكون فيها الطرف الآخر مستعدا لتلقيته وقبوله.
- التغذية الراجعة:

وهي الرسائل التي يبعثها المستقبل استجابة لرسائل المرسل وقد تأخذ أشكال سمعية (جواب/ استنكار/ قبول) وبصرية (هزة الرأس / ابتسامة) وهذا يدل على المتابعة ويشجع على مواصلة حديثه.¹

¹ سليمان سناء محمد ، مرجع سابق ، ص 200-202

رابعاً : سمات المستمع الجيد

للمستمعين خصائصهم في حصول الاقناع لديهم تتمثل أهمها بالآتي:

- **الذكاء:** الناس الأقل ذكاء، هم بشكل عام أسهل اقناعاً، شرط ان لا تكون الرسالة معقدة أو صعبة الفهم عليهم.
- **الحاجة الى الاستحسان الاجتماعي:** الناس الذين تكون لديهم حاجة عالية للاستحسان الاجتماعي يكونون - بشكل عام اسهل اقناعاً من الناس الأقل حاجة الى ذلك.
- **احترام أو تقدير الذات :** الناس الذين يكون تقديرهم أو احترامهم لذواتهم بمستوى معتدل يكونون أسهل اقناعاً من الذين لديهم تقديراً "عالياً أو منخفضاً".
- **حجم المستمعين :** يكون الناس أسهل اقناعاً "عندما يستمعون الى الرسالة كمجموعة، مقارنة لو يستمع لها الشخص بمفرده.
- **النوع :** الدراسات السابقة تشير الى أن المرأة اسهل اقناعاً من الرجل، والدراسات الحديثة تشير الى ان لا فرق بينهما.¹

خامساً : معوقات الاستماع الجيد

تنشأ معوقات الاستماع الأسباب عديدة أهمها فقدان الاحساس بالمسؤولية لدى المستمع وفقدان الاحساس بأهميته كعضو أساسي مشارك وفعال تتوقف عليه تحقيق الحديث لأهدافه الاتصالية وفي ضوء ذلك يمكننا تحديد أهم معوقات الاستماع في الجوانب التالية :

• فقدان الهدف :

فالمستمع الذي يشعر بأن الحديث لن يقدم إليه معلومات جديدة ، أو يساعد على تفهم حقائق معينة ، أو مشكلات معينة ، أو أنه لن يمتعه ، لن يشعر بأهمية الحديث على الاطلاق. بل إنه لن يشجع المتحدث على الاستمرار وبالتالي سيتوقف الاتصال .

• تفاهة الحديث :

ذلك إذا شعر المستمع بأن الحديث غير معد ، أو غير مهم ، أو ان المتحدث فيه لن يضيف شيئاً ، أو إذا شعر أن المتحدث نفسه لا يتوقع أن ينصت المستمعون عليه . سينصرف أيضاً عن الاستماع ويتوقف الاتصال .

¹ قاسم حسين صالح ، مرجع سابق ، ص 113 - 114

• التشويش :

بعد أحد معوقات الاستماع.. ويتمثل في هذا الضوضاء والأحوال البيئية المختلفة التي تحول عن الاستمرار في عملية الاتصال .

• السرحان :

وهو نوع من التشويش العقلي.. ويحدث حينما يكون المستمع مشغولاً ذهنياً بمشاكله أو مشوش عاطفياً وحينئذ ان يكون لدى قادراً على الانصات .

• اللامبالاة :

عندما يكون المستمع غير مهتم ولا يعطى أى اهتمام للمتحدث ، وذلك لتحامله عليه أو لعدم اقتناعه بما يقول ، أو لعدم احترامه وتقديره له . وحينئذ لا تبرز منه أي بادرة تدل على التشجيع أو الاهتمام

• عدم الصبر :

عندما يكون المستمع قلقاً أو متوتراً أو متعجلاً للانصراف ، فلا يعطى اهتماماً للحديث.. ويقاطع المتحدث كثيراً ، وقد يقطع الحديث ويتصرف مسرعاً .

• الميل للانتقاد :

السلوك النقدي المتعجرف لدى المستمع يعوق الاستماع الجيد لأن كل اهتمامه حينئذ يكون مركزاً للنقد أكثر من الانصات.. ولتحين الفرص لظهور الانتقادات أكثر من الاستجابة للمتحدث .¹

سادسا : اهمية مهارة الاستماع

مهارة الاستماع شيء لازم في حياة الإنسان ، لأنها وسيلة الاتصال بين الناس بطريقة كسب المفردات ، ويتعلم أنواع الجمل والتراكيب ، معرفة الأفكار والمفاهيم وغير ذلك. فالشرط الأساسي لهذه المهارة هو قدرة السامع بتمييز الأصوات المسموعة .

ويعد الاستماع مهارة لغوية رئيسة بين مهارات اللغة الأربعة وهي الاستماع والكلام والقراءة والكتابة. لأن هذه المهارة هي المهارة الأولى التي يتعلمها الطفل في صغر سنه . فالطفل يتعلم اللغة أولاً بطريقة الاستماع فبذلك تبدأ تعلم مهارة الاستماع قبل غيرها، حتى أن كثيراً من الناس يستطيعون أن يتكلموا بفصيح بطريقة الاستماع مع أنهم لا يستطيعون القراءة والكتابة. فهذا يدل بأن الاستماع شيء رئيسي لدى الإنسان فوق المهارات الأخرى .

¹ محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، ص 62-63

ثم يعد الاستماع والكلام مهارتين قديمتين على مهارة الكتابة والقراءة لأن الاستماع هو الفن الذي اعتمد عليه كثير من الناس في العصور السابقة حيث كان اعتماد الناس فيها على المنطوق والروايات الشفوية، حتى جاءت الطباعة وجاء عصر الكتابة بعد عدة قرون¹.

ولخص ابراهيم خليل اهمية مهارة الاستماع فيما يلي :

- تحقيق التواصل مع الآخرين.
- توصيل شعور التقبل والاحترام مع الآخرين.
- إقناع الآخرين والدفاع عن الآراء والأفكار.
- أقصر الطرق للفهم والاستيعاب.
- من أهم مبادئ النجاح في التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم².

المطلب الثالث : مهارة ادارة الاجتماعات

أصبحت الاجتماعات جزءاً من حياة الإنسان المعاصر في مكان العمل ولا يمكن تصوير بيئة عمل فاعلة ومنتجة بدون سيرها على عجلة الاجتماعات حيث تعتبر الاجتماعات من الأمور المألوفة في المجتمعات الحديثة ونظراً لكثرة حدوث الاجتماعات فمن المتوقع ان تكون مصدر أنجاز وفائدة إلا أن ذلك لا يحدث عادة

اولا : أهداف الاجتماعات

- تدريب العاملين بالمؤسسة التربوية على النظام والتعاون.
- تنظيم العمل التربوي وتجويده لتحقيق الأهداف العليا.
- وسيلة من وسائل الاتصال الفعال لنجاح العلاقات الإنسانية.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من إحراز النجاح المخطط له مسبقاً لصواب اتخاذ القرار .
- جعل الاجتماعات وسيلة فعالة لتنظيم العمل وتوزيعه بطريقة شاملة وسهلة التحقيق.
- تعلم القيادة الناجحة مهارة إدارة الاجتماعات.
- القدرة على الاستفادة من خبرات المشاركين.
- التحضير المسبق مع وضع الأهداف وتحديد المكان والزمن.
- متابعة النتائج على الواقع وقياس الأثر.

¹ صبحي قصاب ، حسين فائز نقلا ، مهارة الاستماع ، ديبلوم التاهيل والتخصص في تعليم الله العربية ، جامعة البعث ،

2021 ، ص 12

² ابراهيم خليل ، مرجع سابق ، ص 74

- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المعاصرة.

ثانيا : أنواع الاجتماعات

1. اجتماعات المعلومات

- إشعار.
- تحديث.
- إقناع.

2. اجتماعات صنع القرار

- تحديد الأهداف.
- حل المشاكل .

الفروق الرئيسية في أنواع الاجتماعات

العناصر	اجتماع المعلومات	اجتماع صنع القرار
عدد الحاضرين	أي عدد	عدد صغير 12 أو أقل
الأشخاص الواجب حضورهم:	الأشخاص الواجب إبلاغهم	المسؤولون والأشخاص الذين يمكن إن يقدموا مساهمات
وسيلة الاتصال:	اتجاه واحد من الرئيس إلى المشاركين مع أعطاء الفرص في طرح الأسئلة	مناقشة فعالة بين جميع الحاضرين
تجهيز غرفة الاجتماع :	المشاركون يواجهون مقدمة الغرفة اي نموذج قاعة الدراسة	المشاركون يواجهون بعضهم اي نموذج قاعة الاجتماعات
أسلوب فن القيادة الأكثر فاعلية :	الأمر	المشاركة
يجب التركيز على :	المحتوى	التفاعل وحل المشاكل
مفتاح النجاح :	تخطيط وإعداد المعلومات التي سيتم عرضها	المناخ الذي يدعم التعبير الصريح الحر

جدول رقم (1) يوضح الفروق بين انواع الاجتماعات

ثالثا : مشاكل الاجتماعات

يشكو العديد من الأشخاص الذين يشاركون بانتظام في الاجتماعات من عدم فعالية هذه الاجتماعات ويرجع ذلك للأسباب التالية :

- الابتعاد عن الموضوع.
- الإعداد السيئ.
- الفعالية موضع شك.
- عدم الاستماع .
- إسهاب المشاركين.
- طول فترة الاجتماع.
- نقص المشاركين .

رابعا : العناصر الرئيسية للاجتماع الفعال

الاجتماع هو تجمع 3 أشخاص أو أكثر ، مشتركين في الأهداف حيث يكون الاتصال سواء الشفهي أو المكتوب هو الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف .

ويكون الاجتماع فعالا عندما يحقق أهدافه في أقصى وقت ممكن بحيث يحقق رضا جميع الأطراف.

شكل رقم (3) يوضح العناصر الرئيسية للاجتماع الفعال



خامسا : تخطيط الاجتماع

عند عقد النية بالقيام لعقد اجتماع يجب اتباع ما يلي لضمان نجاح هذا الاجتماع:

1. تحديد الأهداف :

جميع الاجتماعات تتطلب تحديد الأهداف التي يجب أن تكون واضحة في البيان الافتتاحي لرئيس الاجتماع فهذا الأجراء البسيط يبين سبب عقد الاجتماع وعند اخذ الهدف في الاعتبار يتم توجيه جميع المناقشات والجهود إليه.

2. إعداد جدول الأعمال

لا بد من وجود جدول أعمال يتم اعداده مسبقا وإرساله . إلى المشاركين قبل الاجتماع ويعتبر جدول الأعمال بمثابة خارطة إرشادية للحفاظ على المناقشة ضمن الموضوع المحدد ويؤدي توزيع جدول الأعمال قبل الاجتماع إلى تشجيع الإعداد المسبق وإثراء النقاش .

3. اختيار المشاركين

مطلوب أدنى عدد من المشاركين فالعدد الصغير يجذب الانتباه ويزيد من المساهمات وقد تحتاج للاتصال ببعض الأشخاص قبل الاجتماع وإبلاغهم بسبب عدم دعوتهم .

4. ضبط وقت الاجتماع

حاول الموازنة بين إضاعة الوقت وإرشاد المجموعة أعط الوقت الكافي للمشاركة لتقديم مساهماتهم والشعور بالرضاء عن نتائج الاجتماع ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد ووجه الأمور نحو وقت الانتهاء المعلن .

5. ضبط الاجتماع

- لابد من وجود قيادة وتوجيه فعال للحفاظ على فاعلية الاجتماع
- استخدام جدول الأعمال للحفاظ على المناقشات ضمن الموضوع المحدد يشجع المشاركين غير النشطين
- اضبط المشاركين الذين يحاولون السيطرة على الاجتماع .
- حدد مسبقا أفضل الإجراءات لتحقيق أهداف الاجتماع واستخدامها في الأوقات المناسبة .

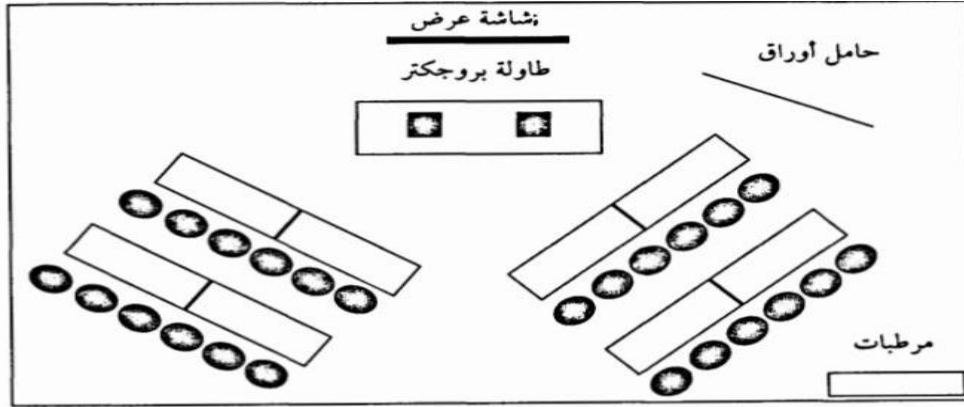
6. الختام بالخلاصة

يجب اختتام كل اجتماع بإعادة ذكر أهداف الاجتماع ثم خلاصة بما تم إنجازه نحو تحقيق هذه الأهداف ثم عرض للإجراءات المتفق عليها والواجب اتخاذها .

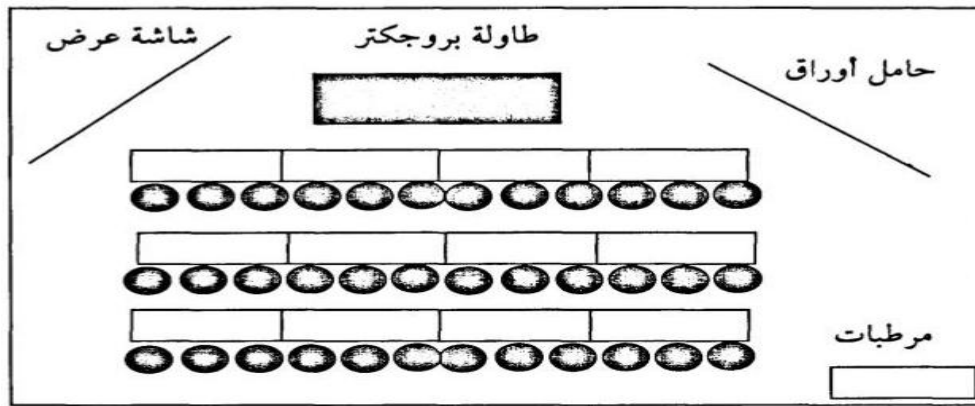
سادسا : نماذج الاجتماعات

1. نموذج تنظيم غرفة اجتماعات المعلومات:

شكل رقم (4) يوضح نموذج تنظيم غرفة اجتماعات المعلومات

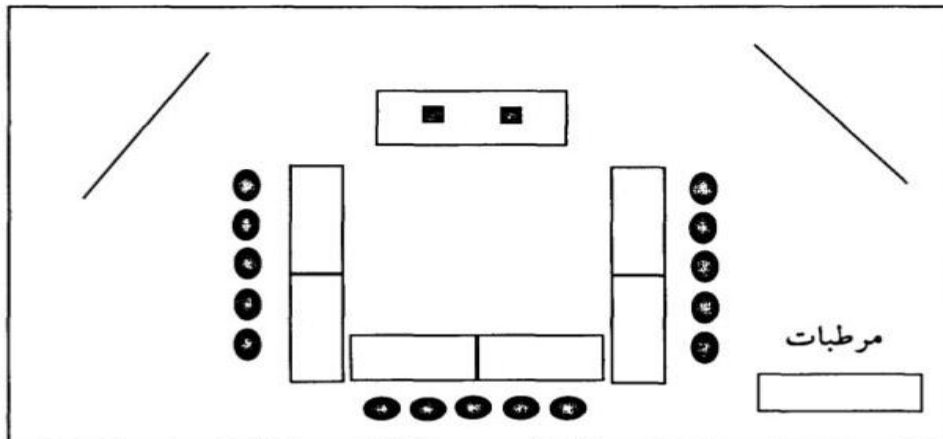


شكل رقم (5) يوضح نموذج اخر لتنظيم غرفة اجتماعات المعلومات



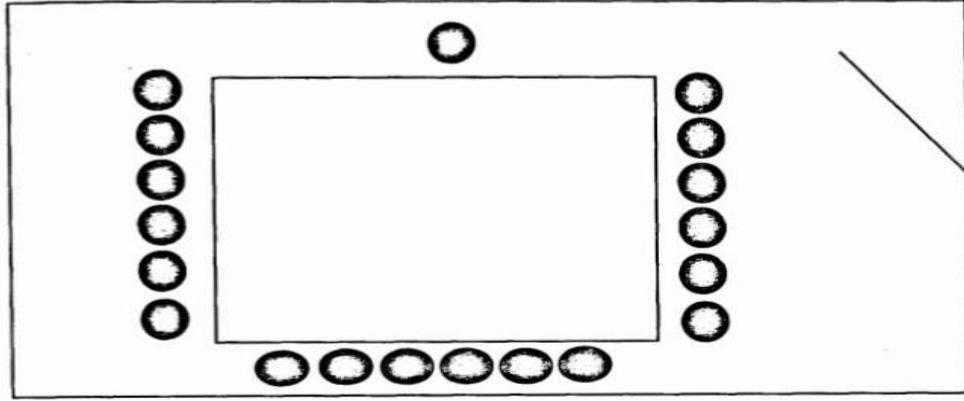
2. نموذج تنظيم غرفة لنوعي الاجتماعات :

شكل رقم (6) يوضح نموذج تنظيم غرفة لنوعي الاجتماعات

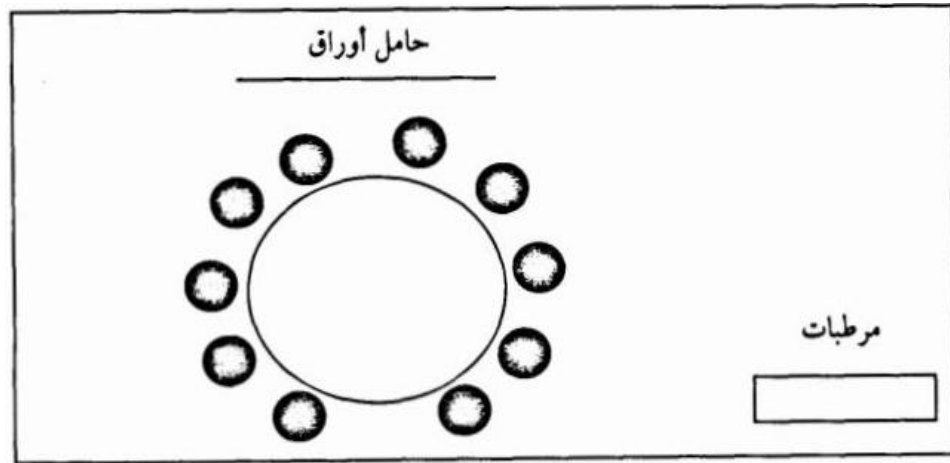


3. نموذج تنظيم غرفة اجتماعات صنع القرار

شكل رقم (7) يوضح نموذج تنظيم غرفة اجتماعات صنع القرار



شكل رقم (8) يوضح نموذج اخر لتنظيم غرفة اجتماعات صنع القرار¹



المطلب الرابع : مهارة التقديم والعرض

أولاً : مفهوم مهارة التقديم والعرض

من معززات تأثير الرسالة اللفظية مهارة تقديمها أو إلقاءها حيث يسهم الفرد في كفاءة عملية الاتصال اللفظي عندما يمتلك القدرة والجرأة وصفاء الذهن والاتصال بالذات ومعرفة الآخرين. ومهارات الاتصال إلى جانب أنها موهبة، فإنها كذلك مهارة مكتسبة تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دوراً مهماً في درجة اكتسابها ، عندما تستمع إلى حديث تلفزيوني فإن أسلوب وطريقة عرض المتحدث قد تجذبنا وتكون عاملاً مهماً في نجاح إيصال المعلومات في حين أن متحدثاً آخر يبعث في نفوسنا الملل من حديثه، حين نستمع إليه رغم

¹ فتحي ابو ناصر ، مدخل الى الادارة التربوية النظريات والمهارات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص92-

أهمية الموضوع الذي يتحدث به. وكم من متحدث اكتظ مجلسه بالمستمعين، وآخر أخذ مستمعوه بالتناقص قبل أن ينتهي من حديثه.

ثانيا : مقومات مهارة التقديم والعرض

ان مهارات الاتصال لا تكمن في الحركات واختلاف نبرات الصوت والتشديد على النقاط المهمة، والاسترسال في غيرها فحسب، بل بالاستهلال الجيد وربط الحديث بالواقع، واستخدام الجمل الإخبارية إلى جانب الجمل الاستفهامية . كل هذا وتلك مهارات يتمتع بها البعض ويفتقر إليها البعض الآخر ومهما بلغت درجة اكتساب الشخص المهارات الاتصال، إلا أن درجة التفاوت في انتقائها واردة لأن الجانب النفسي مهم جداً لاكتساب هذه المهارة، فالثقة بالنفس من أهم مقومات الإلقاء الجيد الذي يصل إلى قلوب المتحدثين الجيدين والمحاورين المتميزين بأنهم من يمثلون القواعد الست للخطيب وهي:

- معرفة متى يتحدثون ومتى يتوقفون
- يتحدثون عن أشياء تهم الآخرين.
- يستخدمون اللغة اليومية السهلة .
- يتحدثون دون تفاخر .
- يشيرون بإشارات طبيعية.
- يحافظون على التواصل بالعين¹

ثالثا : التخطيط للتقديم والعرض

إن وضع خطة لما تقوم بعرضه وتقديمه يجعل منه أكثر كفاءة ويحقق له النجاح المنشود. ويساعد في ذلك اتباع الخطوتين التاليتين وهما:

- وضع الأهداف.
- وتحليل جمهور المستمعين.

الخطوة الأولى: وضع الأهداف

تتمثل الخطوة الأولى في أي تدوين جملة بسيطة تتضمن هدفك أو أهدافك مثلا: (هدف في إخبار المستمعين بمدى ما حققته من تقدم في بحثي) أو (هدف في إقناع الإدارة الأعلى بمنح إدارتي 20% زيادة في الميزانية).

هذا وتهدف عمليات التقديم والعرض الفنية في مجال الأعمال إما التي الإعلام أو الإقناع. ونوضح فيما يلي الفرق بينهما:

¹ عبد الرحمن ابراهيم الشاعر ، مهارات الاتصال ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2015 ، ص 101-102

- في التقديم الإعلامي: لا تهدف عادة التي محاولة تغيير سلوك أو اتجاه أو معتقدات أحد، بل تقوم فقط بإرسال مجموعة من الحقائق، ومثال ذلك أن تعرض تقريراً تخبر فيه الآخرين ببساطة بمدى ما حققته من تقدم في مشروع معين.
- أما في التقديم الإقناعي: فإنك تحاول فيه تغيير بعض أوجه سلوكيات أو اتجاهات أو معتقدات مستمعك مثلاً أن تطلب منهم الاشتراك في خططك أو أن يقدموا لك مالا أو ما التي ذلك. وهذا النوع هو السائد في عمليات التقديم المهنية.

الخطوة الثانية: تحليل جمهور المستمعين

ضع نفسك مكان من سيستمع إليك عندما تقوم بتحليل مستمعك ضع في اعتبارك العناصر الثلاثة الآتية:

1- ما هي قيم واحتياجات وقيود مستمعك ؟

يمكنك أن تقوم بتحليل أكثر عمقا مع الجماعات الأصغر وذلك لأنك تعرف أشياء أكثر عن أفراد المجموعة، أما مع الجماعات الأكبر فقد لا يطلب منك أكثر من التركيز على بعض المفاهيم العامة.

2- ما هو المستوى المعرفي للجمهور المستمعين؟

هل حدث واستمعت التي البعض وهو يقدم أثناء عرضه الكثير من الاختصارات أو المصطلحات الفنية غير الشائعة وغير المعروفة للجمهور الحاضرين؟ على كل فإننا نقترح عليك أن تعتبر الجمهور جاهلاً ولا يفهم أي مصطلحات متخصصة قد تستخدمها. فإذا ما استدعت الضرورة استخدام بعضها فما عليك إلا أن تشرحها بكلمات سهلة ومفهومة مقدماً.

3- ما الذي يمكن أن يؤدي التي أطيب النتائج ؟

يجب أن تسأل نفسك أولاً: أي طرق العرض والكلام والإقناع والإثبات يمكن أن يتحاور معها الجمهور بأفضل شكل ممكن وأياً يمكن أن يؤدي التي رد فعل غير مناسب وخطط ملاحظاتك طبقاً لذلك.

رابعاً : تنظيم الأفكار

من قبيل الأفكار الجيدة أن تبدأ بتنظيم صلب موضوع الحديث غير عابئاً بالمقدمة مبدئياً ذلك أن المقدمة يمكن أن نبع تلقائياً من صلب الموضوع وهو ما يعرفه جيداً المتحدثون المتمرسون ونقدم لك فيما يلي بعض الاقتراحات المفيدة في هذا الصدد:

الخطوة الأولى: تدوين الأفكار الرئيسية

ومن كل ما يعد لك من أفكار رئيسية ممكنة في وريقات صغيرة، كل فكرة في وريقة مستقلة، دع الأفكار تتدفق وتتناسب كما تشاء دون مراجعة لها أو تمحيص (فهذا سيأتي فيما بعد تهدف هذه الاستراتيجية التي توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار.

وبمجرد توافر عدد كبير من الأفكار ابدأ في فحصها والتخلص من بعضها محاولاً الاقتصار على عدد محدود من الأفكار ما بين فكرتين وخمس أفكار فقط). فإذا كانت الأفكار أكثر من خمس حاول التخلص من الزيادة بجعلها نقاطاً فرعية.

الخطوة الثانية: حدد النقاط الفرعية

بمجرد وضع الأفكار الرئيسية يكون من الضروري وضع الأفكار المساعدة والتي قد تشمل بعض التفسيرات أو البيانات أو غير ذلك من الأدلة التي تدعم أفكارك الرئيسية.

ويمكن أن تكون الأفكار الفرعية أكثر أو أقل من ذلك، ويلاحظ أنه بمجرد قيامك بذلك سيتعين عليك إعادة ترتيب أفكارك بالشكل الأكثر مناسبة لك. فقط ضع أمام ناظريك دائماً أهدافك ومستمعك.

الخطوة الثالثة: حدد الفوائد والمزايا

في التقديم الإقناعي من المهم أن تذكر المستمعك وبشكل محدد ما يمكن أن يعود عليهم من فوائد نظير إتباع ما تطلبه منهم هذا ويمكن ذك هذه الفوائد قبل الدخول في صلب الموضوع أو في نهايته أو قبل وبعد عرض صلب الموضوع.

الخطوة الرابعة: وضع اللمسات الأخيرة

الآن يمكن وضع اللمسات الأخيرة والتي سوف تضيف لقيمة ما تقوم بعرضه، وفيما يلي أهم استخدامات هذه اللمسات:

- تدعيم المعلومات الهامة.
- تلخيص البنود العلمية لمتابعيها المستمعون بشكل أفضل.
- تقديم بيانات مساعدة لا ترغب في تقديمها باستخدام المساعدات البصرية.
- وبعد وضع هذه اللمسات الأخيرة يمكن الاستفادة منها أما قبل التقديم والعرض أو أثناءه في نهايته.

الخطوة الخامسة : تحديد المساعدات البصرية

بمجرد الانتهاء من النمط التنظيمي يجب أن تقرر ما إذا كنت ستستعين باستخدام المساعدات البصرية؟ وأين يمكنك ذلك؟ وكل المطلوب هنا هو أن تأخذ ذلك في الحسبان عند وضع خطتك.

الخطوة السادسة : مراجعة وإعادة النظر في الفكرة الأساسية

والمقصود من ذلك، أنه يجب عليك إعادة ومراجعة النقاط الثلاث الرئيسية في عرضك.

الخطوة السابعة : وضع المقدمة

الآن أصبح في إمكانك أن تضع مقدمتك والمقدمة عادة يمكن أن تحقق عددا من الأغراض الهامة منها:

- جذب انتباه المستمعين وشدهم للتركيز عليك كمتحدث.
- عرض المعلومات الأساسية المتعلقة بالموضوع.
- تقديم نفسك: من أنت وما هي مؤهلاتك التي تتيح لك التحدث في هذا الموضوع.
- وبغض النظر عن الأغراض السابقة، فإن التقديم الجيد ضرورة حيوية.

الخطوة الثامنة : وضع الخاتمة والنتائج

ويجب أن تكون الخاتمة وثيقة الصلة بالمادة السابقة تقديمها وما اشتملت عليه من قصص ونوادر وبيانات .

وغالبا ما يتطلب الأمر في التقديم الإقناعي أن تختتم الحديث بعبارة داعية للعمل والتصرف أي أن تخبر مستمعيك بما تريد منهم أن يفعلوه بالتحديد. وكيفية ذلك ومتى.

خامسا : خطط للتقديم والعرض

يجب عند التقدم والعرض أن:

- أحدد الأهداف.
- أحلل جمهور المستمعين.
- أولد أكبر قدر ممكن من الأفكار الرئيسية.
- أولد أكبر قدر ممكن من الأفكار الفرعية.
- أضع اللمسات الأخيرة.
- أحدد المساعدات البصرية.
- أحدد المزايا والفوائد (في التقديم الإقناعي).
- أحدد جملةتي بدء وختام التقديم والعرض.
- أضع الشكل العام للمقدمة.
- أحدد الخاتمة والنتائج.

سادسا :كيفية تطبيق وممارسة عملية التقديم والعرض :

نقدم فيما يلي عددا من الخطوات التي تساعدك على الهدوء وتمنحك الثقة والحماس عند التقديم والعرض:

- تأكد من أن ما دونته من مذكرات عبارة عن "كلمات أساسية" فقط مكتوبة بخط كبير وواضح مما يساعدك على الوقوع علي مفاتيح الكلام الأساسية دون حاجة "للقراءة" أمام المستمعين.
- قم بعملية مراجعة ذهنية سريعة للأفكار وفقا لترتيبها المنطقي.
- كرر عملية المراجعة الذهنية حتى تتعود تلقائيا على تدفق الأفكار بسياقها المنطقي والمواضع التي ستستعيد فيها باستخدام المساعدات البصرية.
- قم "ببروفة" لعملية التقديم والعرض في حجرة شبيهة بتلك التي ستم فيها العملية فعلا.
- عند استعمالك للأجهزة البصرية حاول التركيز أكثر على الجمهور من التركيز على المذكرات.
- جهز إجابات لكافة الأسئلة المتوقعة وتدرّب علي الإجابة عليها.
- قم بتصوير "البروفة" إن أمكن بجهاز فيديو أو ادع أحد أصدقائك المشاهدة البروفة وانتقادها لتقف علي رد الفعل المتوقع.
- أعد مشاهدة شريط الفيديو أو استمع لرد فعل الصديق ثم قم بعلم التعديلات الضرورية والمناسبة.
- قم "ببروفة" أخيرة لعملية التقديم والعرض في شكلها النهائي.¹

خلاصة الفصل:

استعرض هذا الفصل مفهوم المهارة باعتبارها قدرة مكتسبة تتطلب التعلم والممارسة، كما تناول أنواع المهارات المختلفة، وخطوات وأساليب اكتسابها. ثم انتقل إلى محور مهارات الاتصال، مركزاً على مهارات الحديث، الاستماع، إدارة الاجتماعات، والتقديم والعرض، موضحاً دور هذه المهارات في تحقيق تواصل فعال داخل المؤسسة، وخصوصاً لدى القائد الإداري الذي يتطلب دوره الإلمام بها لتحقيق أهدافه القيادية.

¹ من اعداد خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مهارات العرض والتقديم ، القاهرة ، 2012 ، ص 15-26

الفصل الثاني: القيادة الإدارية ودور القائد في تحسين الأداء المؤسسي

تمهيد

المبحث الاول : القيادة الادارية

المطلب الاول: تعريف القيادة الادارية

المطلب الثاني : انماط القيادة الادارية

المطلب الثالث : وظائف القيادة الادارية

المطلب الرابع : اهمية القيادة الادارية

المبحث الثاني : القائد الاداري

المطلب الاول : صفات القائد الاداري

المطلب الثاني :ادوار ومهام القائد الاداري

المطلب الثالث :وسائل التأثير القيادي

المطلب الرابع : مهارات القائد الاداري

خلاصة الفصل

تمهيد :

تشكل القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. فهي العملية التي من خلالها يتم توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو الأداء الأمثل، من خلال التأثير والقدوة وتوفير بيئة عمل فعالة. ولا تقتصر القيادة على السلطة الرسمية، بل تتطلب جملة من المهارات والخصائص التي تميز القائد الإداري عن غيره. لذا، يهدف هذا الفصل إلى تقديم نظرة شاملة حول مفهوم القيادة الإدارية، أنماطها ووظائفها، ثم التعمق في محور القائد الإداري من خلال إبراز صفاته، أدواره، وسائل تأثيره، والمهارات التي يجب أن يتحلى بها لتحقيق قيادة فعالة.

المبحث الاول : القيادة الادارية

المطلب الاول : تعريف القيادة الادارية

اولا تعريف القيادة لغة

يرجع أصل كلمة "القيادة" إلى الفكر اليوناني وأيضاً الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية "leadership" من الفعل

- "Archein" : بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "Agere"، ومعناه يحرك أو يقود، هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه.
- "Archein" : اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج انه هناك علاقة بين قائد ومرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين.
- أما في اللغة العربية فان القيادة مشتقة من "القاد" وضدها "السوق"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين.⁴¹

ثانيا تعريف القيادة الادارية اصطلاحا

إن الوصول إلى تعريف شامل ومحدد المفهوم القيادة لاقى الكثير من الصعوبات حيث اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد لهذه الظاهرة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى القيادة من خلالها والوقت الذي صيغ فيه التعريف، وهو

⁴¹ بوزهرة محمد ، مرزوقي رفيق ، القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري ، ، ص 1-2

كما يقول "burns" القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً ، ومن جملة التعاريف الأكثر تداولاً نجد :

- أحمد زكي بدوي يعرفها: "هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"
- كما تعرف أيضاً : (عملية تحريك الناس نحو الهدف) وهي مكونة من ثلاثة عناصر :
 - وجود هدف يحرك الناس إليه.
 - وجود مجموعة من الأفراد (الاتباع).
 - وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.⁴²

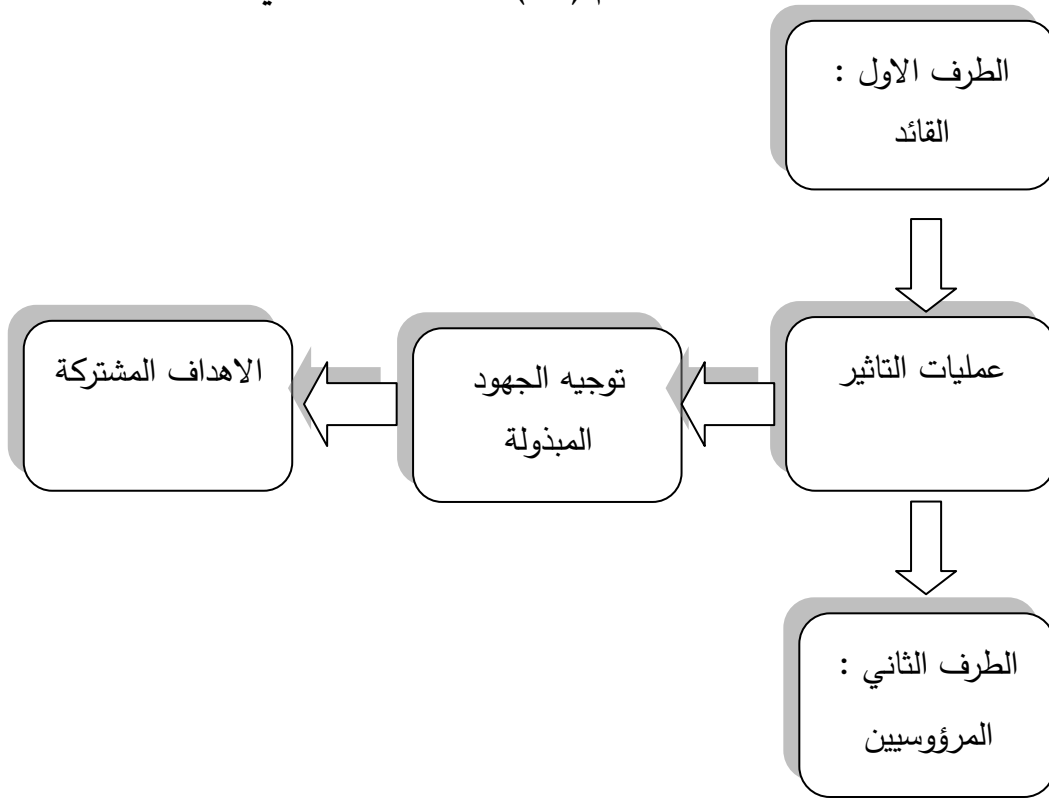
يظهر مصطلح القيادة الإدارية الأكاديمية في انتشاره ضمن كافة السياقات التعليمية وفيما يلي سرد الأبرز مفاهيم القيادة الأكاديمية:

- عرفت القيادات الإدارية الأكاديمية بأنهم الأشخاص الموكلة لهم الأعمال الإدارية في الجامعة والمتمثل في عميد الكلية. وقد سميت بالإدارية الأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالسكرتارية، ومن هو إداري أكاديمي: أي أنه أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية ولكنه أيضاً أوكل إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية
- وتعرف القيادة الإدارية الأكاديمية بأنها هي تلك القيادات التي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي، فهم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي.⁴³
- وتعرف القيادة الادارية بانها " القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة "
- وتعرف كذلك بانها " هي الدور الذي يشغله الشخص المكلف بإدارة المنظمة، ويقوم بالتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهود مشتركة . ولتسهيل فهم عملية القيادة الإدارية يمكن ايضاحها في الشكل التالي:

⁴² زرواتي عبد العزيز ، العلاقات الانسانية من منظور القيادة الادارية ، مجلة العلوم الانسانية و الحضارة جامعة الاغواط ، العدد 2 ، جوان 2019 ، ص 173-174

⁴³ بن الشارف نزيهة ، فرزولي مختار ، تاصيل المهارات الاتصالية للقيادة الادارية الأكاديمية أثناء الازمة ، ص 127

الشكل رقم (9) عملية القيادة الادارية



فالقيادة الإدارية هي مجموعة المهارات اللازمة للقائد في المنظمة ، والتي تمكنه من توحيد الجهود وتوجيه طاقات الافراد الابداعية صوب تحقيق الأهداف المطلوبة ، عن طريق التأثير في اهتماماتهم واهدافهم وربطها بأهداف المؤسسة.⁴⁴

المطلب الثاني : انماط القيادة الادارية

اولا : أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر

1. القيادة الادارية الرسمية

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين التي نظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المعلق تكون سلطان ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.⁴⁵

⁴⁴ زواركي ايمان ، سالمي رشيد ، جودة المعلومات واثرها في تفعيل القيادة الادارية من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور

الالكترونيك ، مجلة الاقتصاد والتنمية جامعة يحيى فارس المدينة ، مجلد 6 العدد 1 ، 2018 ، ص 194-195

⁴⁵ زكريا الدوري، شفيق العملة، بلال السكارنة، محمد عبد القادر، نجم العزاوي ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن

21 ، 2020 ، ص 189-190

2. القيادة الادارية الغير رسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بض الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن موهبة القيادة وقوة شخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع يجعل منه قائدا ناجحا ، فهناك كالكثير من التقابين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارية في تلك المنظمات وبشكل عام فإن كلا من هذا النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة والقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونات في كثير من الأحيان في تحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعا في شخص واحد⁴⁶

3. القيادة الشخصية

إن القيادة الشخصية هي التي تزاوّل القيادة عن طريق الاتصال الشخصي بالآخرين، بالتوجيه لهم ويحفزهم بالكلام وما أشبه ذلك، وهي من الأنواع الشائعة، والتي تمتاز بالفاعلية الكثيرة، بالإضافة إلى بساطتها.

4. القيادة الغير الشخصية

أما القيادة غير الشخصية، فهي اصطلاح يستخدم للإشارة إلى القيادة التي تزاوّل من خلال مرؤوس القائد، وعن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر وما أشبه ذلك، وهذه الطريقة أيضاً شائعة تستخدم تقريباً في كل قيادة أخذاً من رئيس الحكومة إلى القيادة في أصغر منظمة، من غير فرق بين أقسام المنظمات الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو العسكرية أو غيرها، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداماً موجباً للنتائج المطلوبة، بسبب إنعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما.⁴⁷

ثانيا : انماط القيادة الادارية حسب الاسلوب القيادي

1. القيادة الاتوقراطية (تسلطية)

القيادة الأوتوقراطية (التسلطية) يتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة المطلقة والقائد يقوم بأعماله من خلال التهديد والإجبار ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب للمرؤوسين، حيث لا يفسح القائد المجال

⁴⁶ ياسر احمد عربيات ، المفاهيم الادارية الحديثة ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 180

⁴⁷ زيادة القطرانة ، اساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة ، دار الاكاديميون ، 2017 ، ص 29

للمرؤوسين في المشاركة في عملية القيادة وهذا الأسلوب لا يكون القائد متسلطاً على مرؤوسيه وإنما فعال في عملية إقناعهم بما يتوجب عليهم القيام به من أعمال .

2. القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية حيث يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرار فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة ويأخذ برأيهم، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولايتهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة. ويعتبر نمط القياد الديمقراطي النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين وهو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة⁴⁸

3. القيادة الفوضوية

وهي التي يقوم من خلالها القائد بتفويض شخص آخر ليحل محله ويتخلى عن منصبه الإداري كما أن القائد في هذا النمط الإداري يتهرب من مهامه ويترك للعاملين الحرية في التصرف ويتركهم يواجهون المشكلات بمفردهم ، مما يترتب عنه افتقار المؤسسة للضبط والتنظيم⁴⁹

4. القيادة دبلوماسية

وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري (الديمقراطي) في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره فهو لبق في التعامل مع مرءوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرءوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هو وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرءوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.⁵⁰

⁴⁸ ناصر طهار ، زواوي فتحة ، القيادة الادارية ودورها في تبني ادارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة

النمو الاقتصادي والمقاولاتية ، مجلد 4 ، العدد 7 ، 2021 ، ص 68

⁴⁹ عبد الفتاح المسماري ، اصلاح القيادات الادارية في اجهزة الدولة في مؤسساتها ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية

المعاصرة ، المجلد 4 ، العدد 1 ، 2021 ، ص 57

⁵⁰ بشير العلاق ، القيادة الادارية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2016، ص 8-9

ثالثا : انماط القيادة الادارية حسب قدرات الذكاء العاطفي الكامنة

يمكن اجمالها في الجدول التالي :

الأمـر المسيطر	المنظم أو ضابط الإيقاع	الديمقراطي	الاندماجي	المعلم أو المدرّب	ذو البصيرة الملهم	
يخفف من المخاوف من خلال إعطاء توجيه واضح في حالة طارئة	تلبية أهداف مثمرة وتمثل تحديات	يثمن مدخلات (إسهامات) الأشخاص ويحصل على الالتزام من خلال المشاركة	يخلق الانسجام من خلال ربط الناس بعضهم ببعض	يربط ما يريد الشخص مع أهداف التنظيم	تحريك الناس باتجاه أحلام مشتركة	كيف ينمي التجاوب
لأنه كثيرا ما يساء استخدامه . فهو سلبي جدا	بسبب انه كثيرا ما ينجز بشكل ضعيف ، فهو كثيرا ما يكون سلبيا جدا	ايجابي	ايجابي	ايجابي بشكل كبير	ايجابي لأقصى حد	التأثير على المناخ
في الأزمات ، لدفع نقلة نوعية ، أو مع الموظفين الذين يسببون المشاكل	للحصول إلى نتائج من نوعية راقية من فريق متحفز كفئ	لبناء المشاركة في الاجتماع ، أو للحصول على مدخلات (إسهامات) قيمة من الموظفين	لرأب الصد في الفرق ، والتحفيز في أوقات التوتر ، أو تقوية الروابط	لمساعدة موظف على تحسين الأداء ببناء قدرات طويلة الأجل	متطلبات التغيرات لرؤية جديدة ، أو كلما ظهرت الحاجة لتوجهه جديد	متى يكون مناسبا

جدول رقم (2) يوضح انماط القيادة الادارية حسب قدرات الذكاء العاطفي الكامنة⁵¹

⁵¹ قاسم شاهين ، برسيم العمري ، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ، رسالة دكتوراه فلسفة في

الإدارة العامة ، جامعة البصرة ، العراق ، 2009 ، ص 46

رابعاً : أنماط القيادة الادارية حسب السلوك القيادي

1. الاهتمام بالعمل والعاملين :

مرتكزات السلوك في هذا الجانب على قسمين هما الاهتمام بالعمل. والاهتمام بالعاملين ، وعليه يمكن درج خمسة أنماط قيادية على وفق الآتي:

- القائد السلبي (المنسحب) فهو لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل كما وأنه ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء . و لا يحقق أي أهداف ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه. وأخيراً فإنه تكثر الصراعات والخلافات في العمل .
- القائد الرسمي (العملي) هو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج. كما وأنه ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة
- القائد الاجتماعي (المتعاطف) لدى هذا القائد اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية. ويسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين. ولديه اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.
- القائد المتأرجح هنا نرى القائد يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج و يمارس أسلوب منتصف الطريق. ويفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف .
- القائد الجماعي (المتكامل) يهتم القائد هنا بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج. وإن روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محورا مهما في ثقافتها. ويحرص على إشباع الحاجات الإنسانية. ويحقق المشاركة الفعالة للعاملين. ويستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير والتجديد

2. النظم الادارية

وتمثل مرتكزات السلوك حسب النظم الإدارية وهي على قسمين هما: الثقة بالعاملين. وقدرة العاملين ، وتظهر منها أربعة أنماط قيادية على وفق الآتي:

- القيادة المستغلة (المتسلطة) درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة جداً. والتركيز على أساليب الترهيب والترغيب وضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مع استخدام الأساليب الرقابية الصارمة. ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة
- القيادة الجماعية (المشاركة) درجة عالية من الثقة للقائد هنا بالمرؤوسين وقدراتهم . مع استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة. ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك

- الاتصال بجميع أنواعه . وعليه تكون مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه .
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب
- **القيادة المتسلطة العادلة** إن درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة . وتضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة . يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية
- **القيادة الاستشارية** درجة مرتفعة من الثقة للقائد بالمرؤوسين . وإن درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً . و يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور ؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد .

3. الفاعلية والكفاءة

إن مرتكزات السلوك في هذا الجانب هو الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعاملين و درجة الفاعلية ومن خلاله تظهر ثمانية أنماط قيادية وهي كما يأتي:

- **القائد الانسحابي** يكون غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية. وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة. ويعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- **القائد المجامل** يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار و تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين
- **القائد الإنتاجي (أو توقيراطي)** يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية. و يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.
- **القائد الوسيط (الموفق)** يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم. وإن الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطيب زكاما لكنه يحدث جذاما . وإن تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها.
- **القائد الروتيني (البيروقراطي)** لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد. حيث يتبع التعليمات والقواعد واللوائح. ليكون تأثيره محدودا جدا على الروح المعنوية للعاملين . ويظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات
- **القائد التطويري (المنمي)** يثق القائد التطويري في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين. وتكون فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعامل. وهو ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف .
- **القائد الأوتوقراطي العادل** يعمل القائد الأوتوقراطي العادل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك. لترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

- **القائد الإداري (المتكامل)** يوجه القائد الإداري المتكامل جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد ويحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. ويحقق أهدافاً عالية. وأنه يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس. وتظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين

4. حسب التوجيه والدعم

التقسيم الأخير لأنماط القيادة تبعا للسلوك القيادي حسب التوجيه والدعم تكون مرتكزات السلوك في هذا الجانب هي : درجة التوجيه و درجة الدعم والمساندة ، ومن خلاله تظهر أربعة أنماط وهي كما يأتي:

- **القائد الموجه (إخباري)** لدى القائد الموجه درجة توجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة. و يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوو الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.
- **القائد المساند (مشارك)** يمتدح القائد المساند ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم. حيث يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال. ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام
- **القائد المفوض (مفوض)** يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات. ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة. ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع .
- **القائد الرئيس (استشاري)** يوجه القائد الرئيس ويساعد في الوقت نفسه ليزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها. ويمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض .⁵²

خامساً : أنماط أخرى للقيادة الادارية

1. كاريزمية

ويقصد بالقيادة الكاريزمية القيادة المعتمدة على السمات والخصائص الشخصية، التي يملكها القائد والتي تؤهله ليصبح قائداً للجماعة، ومن ثم يمكنه التأثير فيهم وتوجيههم.

ويتميز القائد في هذا النمط القيادي ببعض السمات التي تساعد على أداء عمله وتزيد من فاعليته ونجاحه في ممارساته القيادية وهي كما يلي:

⁵² قاسم شاهين برسيم العمري ، مرجع سابق ، ص46-49

- الذكاء المتعدد وسرعة البديهة.
- الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- القدرة على الإنجاز والدافعية، والإلمام بالمعارف المختلفة، المرتبطة بالعمل الخاص بالمنشأة.
- امتلاكه مهارة التواصل الاجتماعي، والتكيف مع الآخرين حسب بيئتهم وثقافتهم.

2. موقفية

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف والظروف المحيطة به من ناحية، وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى، حيث إن تغير الموقف يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً قيادية مختلفة.

وتتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل، بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها، والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي تعمل معه .

وتتمثل محددات القيادة الموقفية فيما يلي

- حجم المنظمة من حيث عدد أفرادها والهيكل التنظيمي المعمول بها.
- المناخ التنظيمي السائد الذي يتمثل في القيم والمعايير والمعتقدات التي تحدد أو تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي في المنشأة.
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى توفر الثقة بينهم.
- قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، ومراعاة التوازن بينهما.

3. تشاركية

يقصد بهذا النوع من القيادة مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فعال للاتصالات، واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. ويتطلب هذا النوع من القيادة أن يتوفر في القائد بعض السمات منها:

- القدرة على إثارة الدافعية اللازمة لأفراد الجماعة التي تعمل معه؛ لتحقيق النتائج المطلوبة.
- إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- قدرة القائد على تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدراته وإمكانياته.

4. تبادلية

انبثق هذا النمط من القيادة التشاركية، حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير وأفراد الجماعة التي تعمل معه، وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة، والمطلوب منهم في

مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم، وفق خطة العمل الموضوعة مسبقاً.

ويتمثل دور القائد في النمط التبادلي فيما يأتي :

- يحدد حجم العمل المطلوب إنجازه من فرد من أفراد الجماعة.
- يكتشف حاجات أفراد الجماعة ورغباتهم، ويستثمرها لتحقيق أهداف العمل.
- يساهم في مساعدة أفراد جماعته على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد في إطار خطة العمل.
- يتفاوض مع أفراد جماعته لمبادلة جهودهم بالحوافز عند الإنجاز.
- يشجع أفراد الجماعة على بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج.
- يدعم الثقة بينه وبين أفراد الجماعة وفيما بينهم لتحقيق النتائج المتوقعة منهم في العمل.

5. تحويلية

تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والإرتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.

6. ابداعية

وتعني قدرة القائد على توليد وإبتداع الحلول المبتكرة والخلاقة، والجديدة للمشكلات التي تعترض العمل، والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، وإعطاء أعضاء المجتمع المدرسي المزيد من الاستقلالية، والحرية التي تمكنهم من تغيير بنية المنظمة وتطوير الأداء فيها، وتزويد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية، واتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة ونجاعة، وتقديم حلول مبتكرة.

7. قيادة التغيير

قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.⁵³

وقد أجريت تلك الدراسة عام 1964 وخرجت بخمس أنماط رئيسية ترتبط بالأنماط التي قدمها الفكر الإداري مبكراً وتتلخص هذه الأنماط بالآتي:

⁵³ ناريمان يونس لهلوب ، مهارات القيادة التربوية الحديثة ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 19-24

- **نمط الإدارة المهملة (الفقيرة) :** هذا النمط يشير إلى عدم إمكانية الحصول على إنتاج جيد لأن الأفراد غير مبالين، وإن القيادة تفقد التركيز على الإنتاج وعلى العاملين مما يؤدي إلى ضعف الإنتاج وظهور الصراعات بين العاملين
- **نمط الإدارة الاجتماعية :** يرى هذا النمط أن العمل الكفء يعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية وتهئية جو سعيد للعمل. والتعامل مع المرؤوسين بطريقة لينة وودية، فهو يعطي اهتماماً أقل بالعمل والإنتاجية.
- **نمط الإدارة العلمية :** يهتم هذا النمط بالإنتاج والعمل بالدرجة الأولى، أما العمال فهم يعاملون كوحدات منتجة مثلها مثل الآلات، فلا مجال للعلاقات الإنسانية عند هذا النمط
- **نمط الإدارة المتأرجحة :** يعمل هذا النمط بسياسة منتصف الطريق، فالقائد هذا يهتم بالعلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة وكذلك بالعمل والإنتاج، فهو يحاول الموازنة بين رضا الأفراد والإنتاج، وتتأرجح القيادة هنا بين الشدة واللين حيث أنها تضغط على المرؤوسين لأجل الإنتاج لكنها لا تتماهى في ذلك وتعطي اهتماماً للمرؤوسين لكنها لا تعطيهم كل شيء.
- **نمط الإدارة بروح الفريق يرى** هذا النمط أن الإنتاج الجيد إنما هو نتيجة الاهتمام بالإنتاج وبالعلاقات الإنسانية معاه ويرى أن الجماعة في المرتكز الأساسي في المؤسسة وإن التشاور والمشاركة يقودان إلى إنتاجية عالية. ويعتبر هذا النمط من أفضل الأنماط المذكورة⁵⁴

المطلب الثالث : وظائف القيادة الادارية

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية :

• التخطيط

التخطيط للأهداف بعيدة المدى والخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية ، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.

• المسؤولية عن التنفيذ:

اذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.

⁵⁴ رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ،

• توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:

حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضى إلى التكامل في الجهود.

• المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات :

أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات .

• المبادرة والابتكار :

بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخاوفة خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير .

• تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:

اذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء .

• قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج:

ترفع كل مؤسسة شعارا يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة ، الصفوة ، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهداه على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبط للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات و المؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخزجاتها .

• القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات:

ان دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانتة بذوي الاختصاص ، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت .

وهو وسيط من أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والالتزان العاطفي، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.⁵⁵

المطلب الرابع : أهمية القيادة الادارية

1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة :

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات الأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ما جعل "قنر" و "برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقاءه

2- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة :

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة: (Management participatif) وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم حاجاتهم شخصياتهم اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخليهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا

⁵⁵ برهان الدين حسين السامرائي ، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في إدارة

الاعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2012 ، ص 113-116

الدور أن يسلك مع رؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى رؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم⁵⁶

3- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه قادة ومروسين خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم .

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكره لها يفقده تعاون رؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم .

4- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

⁵⁶ نور الدين بوراس ، زوزو رشيد ، دور القيادة الادارية الناجحة في تنمية مؤشرات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في

المركب المنجمي بئر العاتر ، ، ص 592-600

كما أشار "ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في : " التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.⁵⁷

5- أهمية بالنسبة للقائد نفسه:

لقد أجاب "E. Thorndike" على التساؤل، ما الذي يدفع القائد لكي يكون قائداً؟ وأشار إلى أن الدافع الاقتصادي، هو السبب لأن الأشخاص يسعون إلى مركز القيادة رغبة في الكسب المادي . لكن الجانب المادي ليس دائما هو المبرر لتولي مناصب قيادية، لأن بعض القادة لديهم ميولات وسمات شخصية تدفعهم إلى تولي منصب القيادة، رغبة في تحقيق شعور ذاتي، أي أن لديهم منذ الولادة استعدادات للقيادة، بالإضافة إلى أن بعض القادة تكون لديهم رؤى مستقبلية يرغبون في تجسيدها .

6- أهمية بالنسبة للمرؤوسين:

إن وجود قيادات مؤثرة وفاعلة تهتم بالمرؤوسين، بأهدافهم واحتياجاتهم، تجعل منهم يقومون بأداء أعمالهم، ليس فقط كما هو مطلوب منهم، بل أكثر مما هو متوقع. فقيام القادة ببناء شبكة جيدة من العلاقات مع مرؤوسيهـم والاعتماد في ذلك على منح الثقة لهم، سيؤدي بهم إلى إبراز أفضل ما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات وسيدفعهم ذلك إلى تطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف قاداتهم.

بالإضافة إلى أن وجود قادة يمتلكون قيما ومبادئ في المؤسسة، يؤدي ذلك إلى إيمان المرؤوسين بهم وبأفكارهم، ويكونون بالنسبة لهم " قدوة " يقتدون بهم في كل شيء، مما يرفع

من أدائهم وكفاءاتهم، خاصة وأن أحد الأدوار الرئيسية للقيادة هي تكوين قادة جدد من خلال مشاركتهم في القرارات والرؤية المستقبلية للمؤسسة، الأمر الذي سيشعر المرؤوسين بأن لهم قيمة في المؤسسة وبإنتمائهم لها، بالإضافة إلى أن تكليفهم بالمهام وتقويض بعض المسؤوليات، سيرفع من أدائهم ويحسن لديهم مهارات المبادرة وتحمل المسؤولية. فالقيادة مهمة بالنسبة للمرؤوسين، لأنها تبنى فيهم جيلا جديدا من القادة، ويؤكد هذا ما قاله William Junyar " في كتابه (دفع الناس إلى أعلى) في مؤسساتنا لا يوجد مديرون وموظفون بل يوجد قادة وقادة مستقبليون .

⁵⁷ نور الدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ، اطروحة دكتوراه علم اجتماع تنظيم،

7- أهمية بالنسبة للمؤسسة

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة. فالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من منافسة شديدة وظهور العولمة والإندماجات، طورت معها أيضا مفاهيم ونظريات القيادة، فظهرت نظرية القيادة التحويلية التي يظهر من تسميتها أن القيادة هي من تقوم بالتغيير وتحويل المؤسسات، ومفهوم القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن القيادة لم تصبح فقط في المستويات الاشرافية، ولكن في الإدارة العليا، وهي قيادة ذات قرارات استراتيجية تتعلق بمستقبل المؤسسة منفتحة على المحيط، ذات رؤية مستقبلية. فالمؤسسات اليوم تطمح إلى العالمية خاصة وأن المؤسسات أصبحت تضع معايير عالمية لتقييم أداء أفرادها.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المرؤوسون في المؤسسات أصبحوا ذوي خبرات وكفاءات نظرا لمستواهم التعليمي المرتفع وتخصصهم في أعمالهم، مما يجعلهم يرفضون أي تدخل في تخصصهم من طرف قادتهم الذين يمكن أن يكونوا أقل دراية في هذا المجال أو لا يعلمون فيه شيئا، مما يتطلب أن يلعب القائد دور المحفز والمشارك وليس دور الرئيس المتسلط الذي يصدر الأوامر فقط.⁵⁸

المبحث الثاني : القائد الاداري

المطلب الاول : صفات القائد الاداري

أكد الواقع العملي للأجهزة الادارية ان من اهم المواصفات المطلوب توافرها في القائد الاداري لكي يستطيع ادارة منظمته بنجاح هي :

- القدرة على قيادة المنظمة باتجاه اهدافها المرسومة وفق الخطة المعده بأسلوب علمي ومبرمج.
- القدرة على تطوير السياسات المعتمدة في منظمته بما يواكب التطورات الحديثه في العلم والتكنولوجيا
- الاعتماد على الاشراف والسيطرة الكاملة على العمليات الاساسية التي تجرى في المنظمة وامتلاكه تصور واضح بان امور منظمته بمختلف جوانبها تسير وفق الاصول وحسبما هو مقرر ومرسوم.
- القدرة على التعرف على مشاكل ومعوقات العمل قبل وقوعها.
- القدرة على حسن توزيع المسؤوليات وتقسيم العمل وتفويض السلطات على مرؤوسيه ومتابعة حسن تنفيذها.

⁵⁸ فيروز شين ، نوال شين ، دور القيادة الادارية في تعزيز الثقة لدى المسؤولين ، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 23 ،

- اعتماد اسلوب الاجتماعات المنظمة مع اطراف الانتاج ومروسيه للتداول في شؤون المنظمة واطلاعهم على العقبات التي تواجه سير العمل ومساهماتهم في تقديم الاقتراحات بشأنها .⁵⁹

الصفات الشخصية :

- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .
- الهدوء و الإلتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند إتخاذ القرارات.
- القوة البدنية و السلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق و الإيجابية في العمل
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن
- إحترام نفسه و إحترام الغير⁶⁰.

لقد أورد مشهور (2010) صفات القائد وخصائصه والتي تشمل:

- الثقة وتتمثل في الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد ، فقد تقود إلى الغطرسة).
- طريقة التصرف، وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالساً أو إذا هو إبتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعية بحرارة أم لا ، كل هذه الأمور تساعد في تشكل نظرة تابعة له وتؤثر على قيادتهم.
- المقدرة على إقناع الآخرين، أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل. ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.⁶¹
- صقل المقاييس العليا للأخلاق الشخصية : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة الشخصية والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .

⁵⁹ نجم العزاوي ، عبد الله حكمة ، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات ادارة البيئة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ص 126-127

⁶⁰ عاطف عبد الله المكاوي ، العلوم الادارية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2012 ، ص 196

⁶¹ راتب سلامة السعود ، ابراهيم علي حسنين ، التنمية المهنية للقيادات الادارية التربوية اتجاهات معاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 153-154

- النشاط العالي : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .
 - الإنجاز : فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها .
 - امتلاك الشجاعة : فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله للنتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام
 - العمل بدافع الإبداع : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضرر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .
 - العمل الجاد بتقان والتزام : إن القائد الفعال يقوم بإنجاز أعمالهم بتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال ..
 - امتلاك الحنكة : فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها
 - مساعدة الآخرين على النمو : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط.⁶²
- واستنادا إلى ما جاء في التراث العربي و الأجنبية يمكن إيجاز القائد الناجح فيما يلي:
- العقيدة الصحيحة، لأن العقيدة الصحيحة تحدي إلى المثل العليا، وتدفع إلى عمل الخير و يستتبع صحة العقيدة الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد، أيا كان نوع ذلك العمل.
 - الاستناد إلى الحقائق، لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق و الشواهد و الأدلة الثابتة، فالظن لا يغني من الحق شيئا.
 - معرفة الأصول العلمية لإدارة، فذلك أول الطريق نحو النجاح ، إذ بإلمام القائد بأصول الإدارة ، ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة، وما تسفر عنه من خطأ.⁶³

⁶² محمود حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الادارة الحديثة ، 2014 ، ص 114-115

⁶³ إبريغم سامية ، بوقندورة يمينة ، ماهية القيادة الادارية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر ، المجلد 4 ، العدد ، 2 ، 2019 ، ص 564-566

المطلب الثاني: ادوار ومهام القائد الاداري

اولا : ادوار القائد الاداري

ان القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات . فهو الزعيم (قدوة ونموذج يحتذى به) . وهو القائد (يؤثر في سلوك الآخرين بفعاليته) وهو المراقب (يتابع ويراقب الأداء لتقويمه) وهو فعال (ينظر إلى كم وكيفية الأداء باعتبارهما وجهين لعملة التميز). لقد قدم (Maikel Armstrong) مجموعتين لأدوار القيادة وذلك من الأولويات التي عدها ضرورية وتأتي بالمرتبة الأولى والأخرى ثانوية والتي يفترض وجودها في القائد بحكم موقعه القيادي وكما موضح في الجدول (...) أدناه

مجموعة الأعمال الثانوية	مجموعة الأعمال الأولية
- القائد نموذج : انه يتصرف كمثال للسلوك ، فيكون قدوة للمجموعة - القائد رمز للمجموعة : وهذا يساعد المجموعة في التركيز على وحدتها. - القائد صاحب سلوك أبوي : يصبح هذا السلوك هدف لتحديد مستوى العلاقات دون إتباع أسلوب الإخضاع - القائد كبش محرقة : قد يصبح هدف لتعليق خيبات الأمل والإحباط من قبل المجموعة.	- القائد حاكم : لديه رؤية عن المستقبل وينقل رؤياه إلى فريقه - القائد منفذ : أنه يقرر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه وتنسيق أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف - القائد مخطط : يقرر الوسيلة التي يجب أن يتبعها الفريق في الوصول إلى الغاية. - القائد صانع سياسة : يشارك في تشكيل السياسات ليتابع قيادة عمل الفريق. - القائد خبير : يمتلك الخبرات والمعلومات اللازمة للمجموعة - القائد مسيطر على العلاقات بين أفراد المجموعة : يقرر الطريق التي ينظم بها أعضاء الفريق ، والطريقة التي يدفعهم بها إلى العمل سوية - القائد مقرر الثواب والعقاب : لديه القوة لتطبيق الجوائز والعقوبات وهكذا يمارس سلطة على أعضاء المجموعة

الجدول (3) ادوار القيادة⁶⁴

⁶⁴ قاسم شاهين ، برسيم العمري ، مرجع سابق ، ص 22-23

وهناك دورين أساسيين للقادة يجب عليهم الاهتمام بهما، وهما:

- **إنجاز المهمة:** ولهذا تتواجد مجموعتهم، ويضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة، وفي حالة عدم الوفاء بالهدف فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل وعدم الاتساق والنقد وربما في النهاية تفكك المجموعة.
 - **الحفاظ على العلاقات الفعالة** ما بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم، وبين الأفراد داخل المجموعة وهذه العلاقات ستكون فعالة إذا ما ساهمت في إنجاز المهمة، ويمكن تقسيمها على المعنيين داخل الفريق وروحه المعنوية وإحساسه بوحدة الهدف، وعلى هؤلاء المعنيين بالأفراد وكيفية تحفيزهم.
- وأشار جون أداير الخبير في مجال القيادة، منذ وقت مضى إلى أن هذه المطالب يمكن التعبير عنها بأفضل صورة باعتبارها ثلاث احتياجات يجب على القادة العمل الإشباعها، وهي:
- احتياجات المهمة لإنجاز العمل.
 - احتياجات الأفراد للتنسيق بين احتياجات الأفراد واحتياجات المهمة والمجموعة.
 - احتياجات المجموعة لبناء روح الفريق والحفاظ عليه.⁶⁵

ثانيا : مهام القائد الاداري

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو بالاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً ، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر ومهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

1. مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

- **التخطيط:** أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله.
- **التنظيم:** أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

⁶⁵ زيد عبودي ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص 43

- التنسيق بين أطراف العمل وأجنته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية : وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ همهم وتحفيزهم للتعاون.
- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .
- المتابعة والإشراف : فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير .

ب - مهام غير رسمية:

- تعمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:
- الإهتمام بالجماعات غير الرسمية وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الإلتناء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.
- الإلتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم ، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .
- المشاركة وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت النجاح في المجالات المختلفة ، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد

والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب.
- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والتسامح على النواقص والعثرات والعفو والصفح والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتثذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .
- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة ، مع إعطاء الأهمية للصالح العام .
- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة .⁶⁶

المطلب الثالث: وسائل التأثير القيادي

- يعتبر التأثير أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح ويعتبر القائد الناجح من خلال التعرف على نفوذه وتأثيره على أتباعه ومروسيه .
- التحفيز وقصد به منح الحوافز الإيجابية والسلبية المادية والمعنوية الفردية والجماعية.
 - القائد الناجح من يحدد أهداف العمل لأفراد الجماعة وإقناع مروسيه بالأهداف.
 - معالجة المعلومات وهي أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات في المنظمة وتحليلها واتباعها.
 - تحديد أساليب العمل بوصف المهام وتدريب توجيه وتوفير الامكانيات اللازمة للأداء.
 - على القائد الناجح التغلب على إثارة دافعية الأفراد عندما يكون أداؤهم منخفضاً.

⁶⁶ زكرياء الدوري وآخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 ، دار اليازدي ، 2011 ، ص 200-204

- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم مما يشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز .
- إن الآخرين يعتبر من أهم المهارات التي يسعى المديرون إلى التحلي بها إن مهارات التنظيم والتخطيط لها أهميتها ولكن مهارة التحفيز بالعمل مع العاملين، وهي عنصر الحياة في التنظيم لذا فإنه من المهم أن تفهم العاملين؟ وما الذي يجعلهم يترابطون؟ وكيف يجب أن نتفاعل معهم ؟
- يكون الأفراد متحفزين للعمل إذا كانوا:
 - مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالاً نافعة ومثيرة للتحدي.
 - يشعرون بشعور من الحماس والتفاني بالنسبة للأعمال وقدرات الإدارة والمنظمة.
 - يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين.
 - يعلمون أهداف ومسؤوليات ومعايير قبول الأداء الجيد المرتبط بأعمالهم.
 - يشاركون في صيانة الأهداف والسياسات والنظم والإجراءات المتعلقة بأعمالهم متحررين من الخوف الذي يهدد استمرارهم في أعمالهم.⁶⁷

ويلجأ القائد إلى العديد من وسائل التأثير التي يمكن تحديدها بالاتي:

- اقناع رشيد : يستخدم القائد ادله منطقية وحقائق واقعية لأحداث تأثير ملموس في سلوك العاملين.
- تقييم : يوضح القائد كيفية تدعيم موقف العاملين من خلال تقييم المسار المهني للعاملين.
- الجوانب الروحية والمشاعر : يستخدم القائد القيم والمثل الأحداث تأثير عاطفي والتزام من قبل العاملين.
- الاستثارة : يشجع القائد ويقترح التغير بالأنشطة الذي يؤدي الى نتائج افضل.
- التعاون : يقدم العامل الموارد اللازمة والكافية للوصول الى أفضل الصيغ من خلال التغير.
- تحريك القدرات: يعطي القائد الثقة ويساهم في تحريك القدرات لتقليل الصعوبات امام العاملين.
- الجوانب الشخصية: يقدم القائد الدعم وعلاقات الصداقة لأحداث تأثير ايجابي عند العاملين.
- التبادل : يعرض القائد الحوافز مقابل الاستثمار الجيد للموارد والوقت.
- تكتيكات الائتلافات والتحالفات: يؤيد القائد ويقنع الآخرين بتشكيل ائتلاف وتحالف يدعم الحجج وما مطلوب بجوانب العمل الأخرى.
- تكتيكات شرعية رسمية: يؤسس القائد السلطة من خلال السياسات والقواعد والتعاقدات المختلفة.
- الضغط: يستخدم القائد التهديد والوعيد والضغط لأحداث التغير المطلوب. كذلك يستعين القائد بأنواع مختلف من القوة، والمتمثلة بالاتي:

⁶⁷ زرواتي عبد العزيز ، تنمية الموارد البشري في تنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، 2020 ، ص 63-64

قوة المكافأة	القبول والاذعان يؤمن من خلال المكافأة التي يرغبها التابعون.
قوة الاجبار	القبول والاذعان يؤمن باستخدام العقاب التي يحاول التابعون تجنبه.
قوة الشرعية	القبول والاذعان يؤمن من خلال اعتقاد التابعين بمشروعيه موقع القائد ومتطلبات ترشيد الاستخدام
قوة الخبرة	القبول والاذعان يؤمن من خلال اعتقاد التابعين بأن للقائد خبر كافية لصنع متطلبات الرشد بالعمل.
قوة المرجعية	القبول والاذعان يؤمن من خلال تحديد التابعين مع القائد ما مطلوب الحصول عليه واستحسان ذلك

جدول رقم (4) يوضح وسائل تأثير القائد

وهناك ثلاثة مسببات للقوة اولها القدرة على الايذاء (العصا) وثانيهما القدرة على العطاء (الجزرة) وثالثها يختلف كلية عما سبق، فالشخص القوي هنا هو الشخص الذي نؤمن به ويؤمن بنا، ونحترمه ويحترمنا فقوته معنا وليست علينا (المبدأ).⁶⁸

المطلب الرابع : مهارات القائد الاداري

بجانب أن القائد يجب أن تتوافر لديه صفات الاتصال الفعال فهذا لا يكفي بل إن هناك أيضًا بعض المهارات يجب أن تتوافر فيه فمنها:

• المهارات التصورية:

وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل، وتتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالمسببات.

• المهارات التنظيمية :

وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي.

⁶⁸ عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس ، الانماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة ، دار غيداء ، عمان ، 2016 ، ص 30-32

• المهارة السياسية :

وتتوفر حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه.

• المهارة الفكرية :

وتعني قدرة القائد على الحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب.

• المهارات الإدراكية

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.⁶⁹

• المهارة الاتصالية الإنسانية:

إن قلب ومركز العمل الإداري هو التعامل مع الناس والقائد الناجح هو الذي يجعل الآخرين يعملون ويحقق أهدى المؤسسة التعليمية من خلال جهود الآخرين، فالمدیر قائد يتعامل موجه يؤثر في الأمرين داخل وخارج المؤسسة التعليمية.

يتميز القائد بمهارة الشعور بالآخرين أن البشر هم أهم الموارد، ومن ثم يحتاج إلى مهارات خاصة لكي يحسن التعامل معهم ويشعر بمشاعرهم ويصل إلى التأثير في سلوكهم.

يستثمر القائد طاقات الأفراد ويوجه جهودهم نحو الأهداف المنشودة ويشعر كل فرد بأنه جزء مهم من المؤسسة التعليمية ويشرك كل فرد في اتخاذ القرار التعليمي حتى تصبح القرارات مبنية على أساس المشاركة الجماعية.

• مهارة استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة :

ويقصد بها القدرة على استيعاب التكنولوجيا الإدارية الجديدة وقبولها واستخدامها في مواضعها الصحيحة .

⁶⁹ عاطف عبد الله المكاوي ، القيادة الادارية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2013 ، ص 26-27

القائد المتميز فعال في استخدام البيانات والمعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرارات حيث إنه يدرك أهمية المعلومات وينجح في البحث عنها واستخراجها في الوقت المناسب ولا بد من وجود أساليب متطورة لمعالجة البيانات وحفظها وتحديثها واسترجاعها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال شبكات الإنترنت ، المؤتمرات الهاتفية المرئية ، الفكس والتلكس .

القادة المتميزون يقدرون قيمة الوقت وينجحون في إدارة الوقت ، فالوقت من اثنى الموارد التي يستخدمها القائد ، وما ينفق من وقت لا يمكن استرجاعه ، والمدير المتميز يدرك أن الوقت نفقة أو تكلفة وبالتالي يحاول استثماره إلى أقصى قدر ممكن، ولذلك فهو يبحث دائما عن أساليب العمل التي توافر الوقت، فهم يحققون إنتاجية أعلى في وقت أقل.

• مهارة التعامل مع المتغيرات العالمية:

فيجب على القائد في يدرك المتغيرات ويتوقع أشكال التغير المستقبلية ومجالاتها والتكيف معها وتوجيه التغير لخدمة أهداف إدارة المؤسسات التعليمية، وتتمثل مهارة القائد في التعامل مع المتغيرات العالمية من خلال:

الرؤية النافذة للأمور: بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات، وليس فقط مظاهرها الخارجية، ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة.

البصرة المستقبلية بمعنى القدرة على التصور المستقبلي وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة واستكشاف الفرص، ومن ثم القدرة على توضيح الصورة المستقبلية العاملين معه.

إحداث وتوجيه التغير القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة التعليمية.

النفس الطويل التعامل في ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصر في الفترة القصيرة.

القادة المتميزون هم الخبراء في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وهي ليست مهارة جديدة ولكنها الأسس في إمكان قيام القائد بعمل كفى مستثمرا كل مهاراته السابقة.⁷⁰

⁷⁰ طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التربوية ومهارات التعلم ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، ص 89-90

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل موضوع القيادة الإدارية باعتبارها عملية تأثيرية تهدف إلى توجيه السلوك داخل المؤسسة، موضحاً أنماطها المختلفة ووظائفها المتعددة. كما تطرق إلى أهمية القيادة في تحسين الأداء ورفع مستوى الفعالية التنظيمية. ثم ركّز على شخصية القائد الإداري، مبرزاً صفاته القيادية، أدواره المتنوعة، ووسائل تأثيره على المرؤوسين، وأخيراً المهارات التي تؤهله لتولي مهام القيادة بنجاح، والتي تعد عاملاً حاسماً في تطوير صورة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث : الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة
2. عرض وتحليل نتائج المحور الاول
3. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
4. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
5. عرض وتحليل النتائج العامة للدراسة

تمهيد

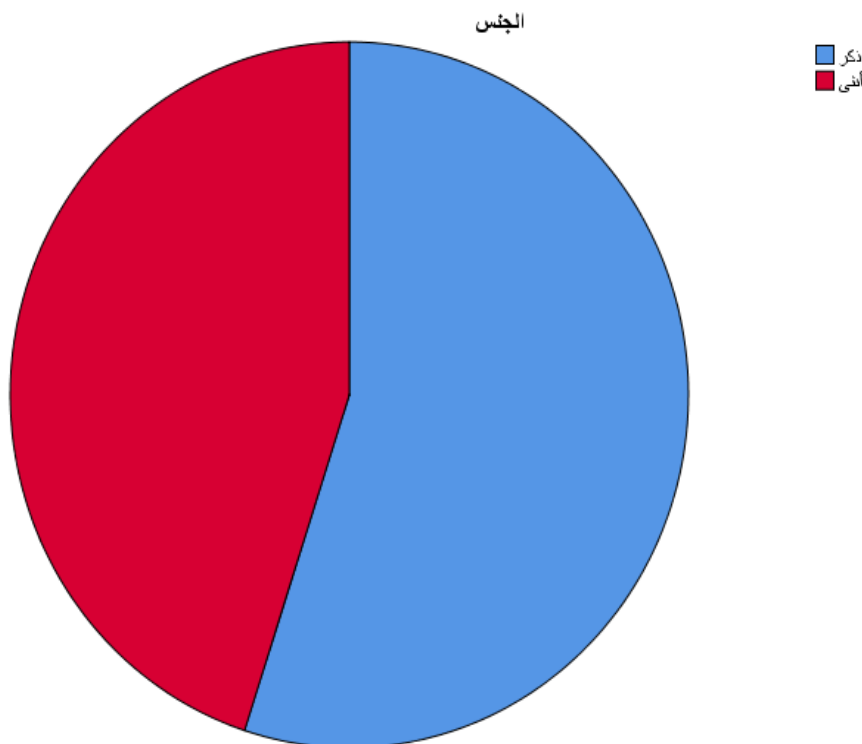
يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، حيث يتناول التحليل الكمي والنوعي لبيانات الاستبيان الذي أعده الباحث بغرض التعرف على دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة. ويتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الإجابات على محاور الاستبيان الأربعة، بالإضافة إلى تحليل المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين، مع تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف الوصول إلى إجابات دقيقة لأسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة

• الجنس:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	%55,0
انثى	9	%45,0
المجموع	20	%100



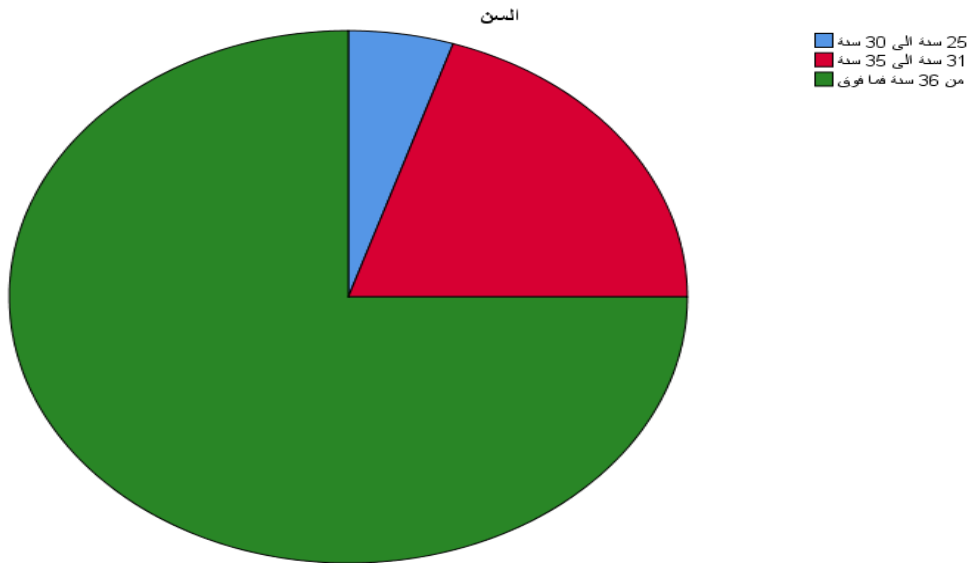
الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتضح من الجدول والشكل اعلاه أن عينة الدراسة تتوزع بين الذكور والإناث بشكل متقارب، حيث بلغ عدد الذكور (11) بنسبة (55.0%)، بينما بلغ عدد الإناث (9) بنسبة (45.0%)، من إجمالي عدد أفراد العينة البالغ (20) مشاركًا. يشير هذا التوزيع إلى وجود نوع من التوازن النسبي بين الجنسين داخل العينة، ما يسمح بالحصول على آراء متنوعة حول موضوع الدراسة المتعلق بدور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة.

• السن :

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
من 25 – 30 سنة	1	% 5,0
من 31 – 35 سنة	4	% 20,0
أكثر من 36 سنة	15	% 75,0
المجموع	20	%100



الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب السن

يتضح من الجدول رقم (6) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية "أكثر من 36 سنة"، حيث بلغ عددهم (15) مشاركًا، أي بنسبة (75.0%)، بينما بلغ عدد المشاركين ضمن الفئة "من 31 – 35 سنة" (4) مشاركين بنسبة (20.0%)، في حين تمثل الفئة "من 25 – 30 سنة" أقل نسبة بمشارك واحد فقط أي (5.0%).

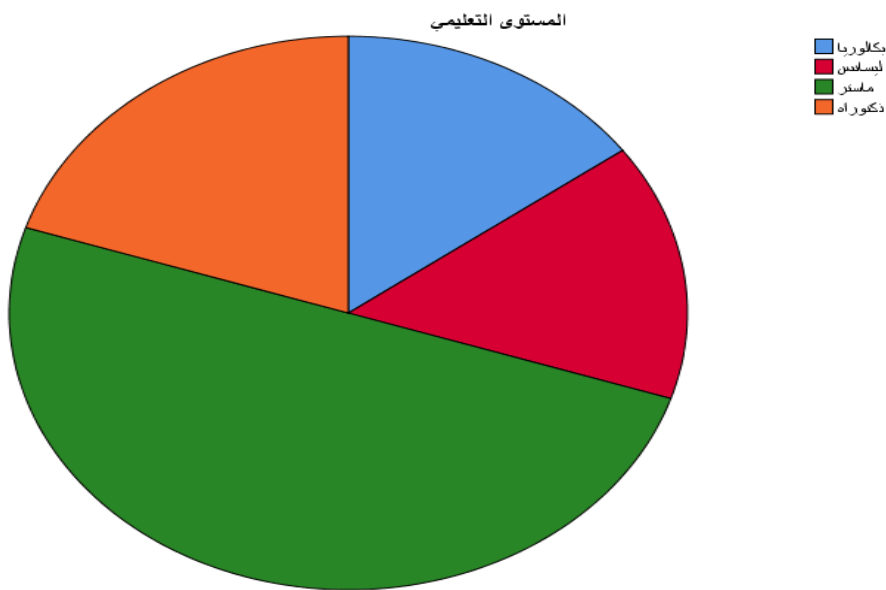
تشير هذه المعطيات إلى أن معظم المشاركين في الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة نسبياً، وهي سمة مهمة في دراسة تهدف إلى فهم دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري. فغالباً ما تتطور هذه المهارات مع التقدم في السن واكتساب التجارب العملية، وهو ما يعزز من مصداقية الإجابات ومدى واقعيتها. كما أن الفئات الأكبر سنّاً تميل إلى شغل مناصب إدارية أو قيادية في المؤسسة، ما يجعل تقييمهم لدور الاتصال الإداري أكثر دقة ومعرفة.

من الجانب السوسيولوجي، يعكس هذا التوزيع الخصائص الواقعية لمؤسسات التعليم العالي، حيث يحتل كبار السن عادةً مواقع المسؤولية واتخاذ القرار. كما أن الانتماء إلى فئة عمرية متقدمة قد يؤثر في أسلوب التواصل الذي يتبناه القائد الإداري، ودرجة اعتماده على وسائل الاتصال التقليدية أو الحديثة، مما قد ينعكس مباشرة على صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً.

• المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	3	15,0 %
ليسانس	3	15,0 %
ماستر	10	50,0 %
دكتوراه	4	20,0 %
المجموع	20	100 %



الشكل رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

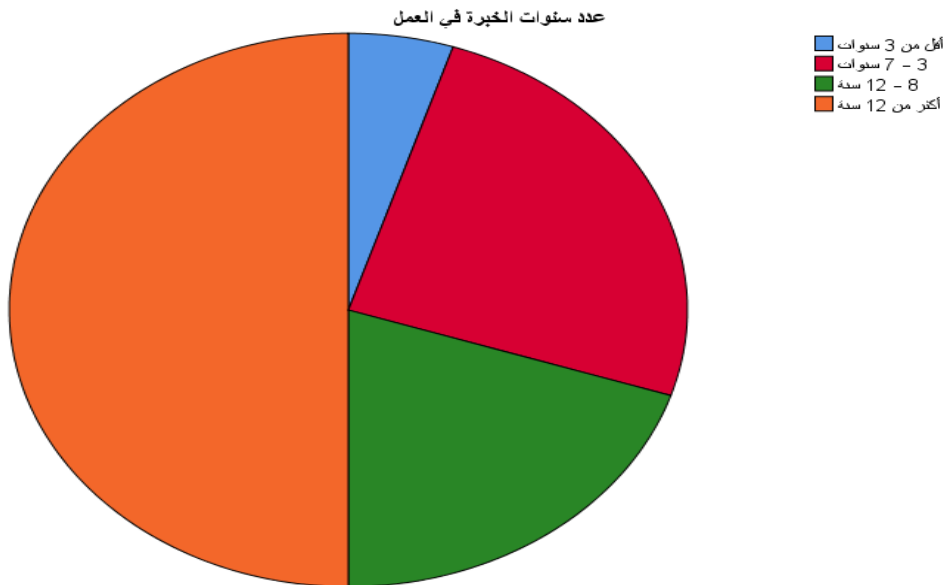
يوضح الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المشاركين في الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، حيث تشكل فئة "ماستر" النسبة الأكبر من العينة بـ (10 مشاركين) أي بنسبة (50.0%)، تليها فئة "دكتوراه" بـ (4 مشاركين) بنسبة (20.0%). أما فئتا "بكالوريا" و"ليسانس" فتمثلان نسباً متساوية بـ (15.0%) لكل منهما.

يعكس هذا التوزيع مستوى معرفي مرتفع لدى عينة الدراسة، وهو أمر إيجابي في سياق دراسة تبحث في مفاهيم إدارية تتطلب إدراكاً نظرياً ومهنيًا مثل مهارات الاتصال وصورة المؤسسة. فارتفاع المستوى التعليمي للمشاركين يعزز من جودة البيانات المجموعة، إذ أن الأفراد الحاصلين على درجات متقدمة غالباً ما تكون لديهم القدرة على تحليل المواقف التواصلية وفهم أبعادها الإدارية والتنظيمية.

• عدد سنوات الخبرة في العمل

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	1	5,0 %
3 – 7 سنوات	5	25,0 %
8 – 12 سنة	4	20,0 %
أكثر من 12 سنة	10	50,0 %
المجموع	20	100 %



الشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، حيث تمثل فئة "أكثر من 12 سنة" النسبة الأعلى بـ (10 مشاركين)، أي (50.0%) من مجموع العينة. يليها فئة "من 3 إلى 7 سنوات" بنسبة (25.0%)، ثم فئة "من 8 إلى 12 سنة" بنسبة (20.0%)، في حين تمثل فئة "أقل من 3 سنوات" أقل نسبة في العينة بـ (5.0%) فقط.

تشير هذه النتائج إلى أن أكثر من نصف العينة يمتلكون خبرة تتجاوز العقد من الزمن، ما يعني أن معظم المشاركين لديهم خلفية مهنية غنية وتجارب طويلة في بيئات العمل، وهي ميزة مهمة جدًا عند دراسة موضوع يتصل بمهارات الاتصال الإدارية وصورة المؤسسة. فكلما زادت سنوات الخبرة، زادت فرص الاحتكاك بالقيادات الإدارية وملاحظة أساليب التواصل المتبعة، الأمر الذي يعزز من مصداقية وتحليل المشاركين لفعالية القائد الإداري في المؤسسة.

من الزاوية السوسيولوجية، يُعتبر هذا التوزيع مؤشراً على النضج المهني للمشاركين، والذي قد ينعكس على تقييمهم للواقع الإداري وأساليب التواصل داخل المؤسسة. فالأفراد ذوو الخبرة الطويلة غالباً ما تكون لديهم رؤية أكثر شمولاً حول التحديات والممارسات اليومية، كما يكونون أكثر قدرة على مقارنة أساليب التواصل القديمة والجديدة، وعلى تمييز أثرها على بيئة العمل وصورة المؤسسة.

• استنتاج عام للبيانات الشخصية :

تُعد البيانات الشخصية مدخلاً لفهم السياق الاجتماعي والمهني لعينة الدراسة، وقد شملت متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمنصب الحالي.

أظهرت النتائج أن هناك تمثيلاً نسبياً متوازناً بين الذكور والإناث، ما أتاح الفرصة لمقارنة التباين في وجهات النظر والسلوك القيادي بناءً على النوع الاجتماعي.

من حيث الفئة العمرية، كانت النسبة الأكبر من المشاركين في الفئة بين 31 و35 سنة، ما يعكس نضجاً مهنيًا نسبياً يسمح بتكوين آراء متزنة حول الاتصال الإداري.

أما المستوى التعليمي، فقد تراوحت مستويات المشاركين بين بكالوريا وليسانس، مما يعكس أن غالبية القادة الإداريين في العينة لديهم تأهيل جامعي متوسط.

وبخصوص الخبرة، فإن معظم المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين 3 و7 سنوات، مما يمنحهم تجربة عملية كافية لتقييم مهارات الاتصال وتأثيرها.

هذه المتغيرات تمثل إطاراً مرجعياً لتحليل الإجابات على الأسئلة الموضوعية، حيث تسمح بفهم كيف تؤثر الخلفية الشخصية والمهنية على ممارسة الاتصال القيادي.

2. عرض وتحليل نتائج المحور الاول : تأثير مهارات الاتصال لدى القائد الإداري على بيئة العمل داخل المؤسسة

• السؤال 5 : أعبر عن أفكارك للموظفين باستخدام:

الجدول رقم (09): مخرجات السؤال 5

الاجابة	لغة واضحة وبسيطة		مصطلحات تقنية متخصصة		الإيماءات واللغة الجسدية	
	المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	11	55,0%	2	10,0%	0
	انثى	9	45,0%	1	5,0%	1
	المجموع	20	100,0%	3	15,0%	1
السن	من 25 – 30 سنة	1	5,0%	0	0,0%	0
	من 31 – 35 سنة	4	20,0%	0	0,0%	0
	أكثر من 36 سنة	15	75,0%	3	15,0%	1
	المجموع	20	100,0%	3	15,0%	1
المستوى الدراسي	بكالوريا	3	15,0%	0	0,0%	0
	ليسانس	3	15,0%	0	0,0%	0
	ماستر	10	50,0%	1	5,0%	1
	دكتوراه	4	20,0%	2	10,0%	0
	المجموع	20	100,0%	3	15,0%	1
الخبرة	أقل من 3 سنوات	1	5,0%	1	5,0%	0
	3 – 7 سنوات.	5	25,0%	0	0,0%	0
	8 – 12 سنة	4	20,0%	0	0,0%	0
	أكثر من 12 سنة	10	50,0%	2	10,0%	1
	المجموع	20	100,0%	3	15,0%	1

تفسير نتائج السؤال الخامس حسب متغير الجنس:

يتضح من الجدول أن اللغة الواضحة والبسيطة هي الوسيلة الأكثر استخدامًا من قبل الذكور (55%) والإناث (45%)، بمجموع 100%، مما يعكس إدراكًا عامًا لدى القادة الإداريين – بغض النظر عن الجنس – لأهمية إيصال الرسالة بطريقة مفهومة وسلسة. هذه النتيجة تتماشى مع مبادئ الاتصال الفعال التي تؤكد على ضرورة اختيار ألفاظ واضحة، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بتنوع ثقافي وتعليمي.

في المقابل، يلاحظ أن المصطلحات التقنية المتخصصة حظيت بنسبة استعمال محدودة جدًا (10%) عند الذكور و5% عند الإناث)، مما يشير إلى أن استعمال هذا النمط مقصور على حالات استثنائية قد تتطلب دقة مفاهيمية أو تقنية. أما الإيماءات واللغة الجسدية، فلم تظهر إلا لدى واحدة من الإناث (5%)، مما يدل على أن أساليب الاتصال غير اللفظي ليست شائعة، وقد تُستخدم بشكل فردي.

تفسير نتائج السؤال الخامس حسب متغير السن:

تشير البيانات إلى أن الاعتماد على اللغة الواضحة والبسيطة بلغ نسبة 100% في جميع الفئات العمرية، مما يُبرز الوعي العام بأهمية هذا النمط الاتصالي بغض النظر عن العمر أو المرحلة المهنية. ومع ذلك، فإن المصطلحات التقنية المتخصصة واللغة الجسدية ظهرت فقط لدى الفئة العمرية "أكثر من 36 سنة"، بنسبة 15% و5% على التوالي. وهذا يُفهم على أنه نتيجة تراكم الخبرة المهنية، حيث يكتسب القادة الأكبر سنًا مرونة في استخدام لغة تقنية أو غير لفظية حسب السياق، دون الاعتماد الحصري عليها.

تفسير نتائج السؤال الخامس حسب متغير المستوى التعليمي:

يبين التوزيع أن اللغة الواضحة والبسيطة استُخدمت بنسبة 100% عبر جميع المستويات الدراسية، وهو ما يدل على أن الوضوح في التعبير يمثل حجر الزاوية في التواصل الإداري، بغض النظر عن التحصيل الأكاديمي. في المقابل، نجد أن المصطلحات التقنية تميل إلى الظهور أكثر كلما ارتفع المستوى التعليمي، حيث استُخدمت من طرف 5% من حاملي الماستر، و10% من حاملي الدكتوراه، وغابت تمامًا في فئات البكالوريا والليسانس. هذا يعكس التأثير الإيجابي للتكوين الأكاديمي المتقدم في تطوير القدرة على استخدام لغة تخصصية عندما تستدعي الحاجة ذلك. أما الإيماءات واللغة الجسدية، فقد ظهرت فقط لدى فئة الماستر بنسبة 5%، ما قد يُفهم على أنه مؤشر على توازن بعض الفئات بين اللغة اللفظية وغير اللفظية.

تفسير نتائج السؤال الخامس حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

تعكس النتائج نمطًا مستقرًا فيما يخص اللغة الواضحة والبسيطة، التي بلغت نسبتها 100% في جميع فئات الخبرة، مما يدل على أن تراكم التجربة أو قصرها لا يغير من التوجه العام نحو تبني هذا النمط الاتصالي. مع ذلك، فإن استخدام المصطلحات التقنية ارتفع لدى فئة "أكثر من 12 سنة" (10%)، وظهر استثناء في فئة "أقل من 3 سنوات" (5%)، وقد يكون ذلك راجعًا إلى خلفية علمية أو تخصصية سابقة لدى المبحوث. أما استخدام اللغة الجسدية، فاقترص على فئة "أكثر من 12 سنة" (5%)، ما يعكس مرونة وتعدد أدوات التعبير المكتسبة من خلال الخبرة العملية الطويلة.

• السؤال 6 : أستخدم أسلوب الحوار لحل النزاعات داخل المؤسسة :

الجدول رقم (10): مخرجات السؤال 6

	الإجابة		دائما		أحيانا		أبدا	
	المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	6	30,0%	5	25,0%	0	0,0%	
	انثى	7	35,0%	2	10,0%	0	0,0%	
	المجموع	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%	
السن	من 25 – 30 سنة	0	0,0%	1	5,0%	0	0,0%	
	من 31 – 35 سنة	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	أكثر من 36 سنة	9	45,0%	6	30,0%	0	0,0%	
	المجموع	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%	
المستوى الدراسي	بكالوريا	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%	
	ليسانس	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%	
	ماستر	5	25,0%	5	25,0%	0	0,0%	
	دكتوراه	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	المجموع	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%	
الخبرة	أقل من 3 سنوات	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	3 – 7 سنوات.	2	10,0%	3	15,0%	0	0,0%	
	8 – 12 سنة	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	أكثر من 12 سنة	6	30,0%	4	20,0%	0	0,0%	
	المجموع	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%	

تفسير نتائج السؤال السادس حسب متغير الجنس:

تشير النتائج إلى أن الذكور والإناث يتبنون بدرجات متفاوتة أسلوب الحوار كآلية لحل النزاعات داخل المؤسسة. فقد صرّح 30.0% من الذكور بأنهم يستخدمون الحوار دائماً، مقابل 35.0% من الإناث. أما من يستخدمونه "أحياناً"، فبلغت نسبتهم 25.0% لدى الذكور و 10.0% لدى الإناث. ويتضح من هذه البيانات أن الإناث أكثر ميلاً إلى تبني الحوار بشكل دائم، مما قد يدل على نمط تواصل يركز على التفاهم وتقليل التوتر. في المقابل، يعكس تفاوت الذكور بين الاستخدام الدائم والأحيان توجهاً نحو المرونة أو ربما تردداً في اعتماد الحوار كخيار أول دائماً.

تفسير نتائج السؤال السادس حسب متغير السن:

أظهرت النتائج تبايناً واضحاً في استخدام الحوار حسب الفئات العمرية. فالفئة من 25 إلى 30 سنة لم تستخدم الحوار دائماً (0.0%)، بل استخدمته "أحياناً" فقط بنسبة 5.0%، مما قد يشير إلى قلة الخبرة أو التردد في الحسم. أما الفئة من 31 إلى 35 سنة فقد اعتمدت على الحوار دائماً بنسبة 20.0%، دون أي استخدام في فئة "أحياناً"، وهو ما يعكس اتجاهاً واضحاً نحو أسلوب حوار ثابت.

الفئة الأكبر سناً (أكثر من 36 سنة) استخدمت الحوار دائماً بنسبة 45.0%، وأحياناً بنسبة 30.0%، ما يشير إلى نضج مهني يسمح باختيار أنسب الأساليب وفقاً لسياق النزاع.

تفسير نتائج السؤال السادس حسب متغير المستوى التعليمي:

أظهرت المعطيات أن حملة شهادة الدكتوراه استخدموا الحوار دائماً بنسبة 20.0%، بينما اعتمد عليه حملة الماستر بنسبة 25.0% في كل من "دائماً" و"أحياناً"، مما يشير إلى توازن في الممارسة لديهم. أما حملة الليسانس والبيكالوريا، فقد استخدموا الحوار دائماً بنسبة متساوية (10.0% لكل منهما)، و"أحياناً" بنسبة 5.0% لكل فئة.

تعكس هذه الأرقام أن جميع المستويات التعليمية تميل إلى استخدام الحوار، لكن حملة الماستر هم الأكثر توازناً بين الاستخدام الثابت والمرن، وربما يعكس ذلك استعداداً لتكييف أساليبهم حسب السياق.

تفسير نتائج السؤال السادس حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

بيّنت النتائج أن الاعتماد على الحوار يتزايد بوضوح مع تزايد سنوات الخبرة. فالأفراد ذوو خبرة أقل من 3 سنوات استخدموه دائماً بنسبة 5.0% فقط، ما قد يعكس قلة التجربة أو تأثير التعليمات الرسمية.

أما فئة 3-7 سنوات فقد استخدمت الحوار دائماً بنسبة 10.0%، وأحياناً بنسبة 15.0%، مما يدل على مرحلة تجريب وتقييم لفعالية الحوار.

والفئة التي تملك 8-12 سنة من الخبرة استخدمته دائماً بنسبة 20.0% دون أي استخدام "أحياناً"، ما يعكس ثقة في هذا الأسلوب.

أما أصحاب الخبرة أكثر من 12 سنة فقد اعتمدوا الحوار دائماً بنسبة 30.0%، و"أحياناً" بنسبة 20.0%، وهو ما يؤكد أن الحوار يبقى أسلوباً مفضلاً، لكن يتم استخدامه بمرونة تبعاً لطبيعة المواقف.

• السؤال 7 : هل تعتمد على الاجتماعات المباشرة كوسيلة رئيسية للتواصل؟

الجدول رقم (11): مخرجات السؤال 7

الاجابة	نعم		احيانا		لا	
	المتغيرات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	10,0%	2	45,0%	9	0,0%
	انثى	15,0%	3	30,0%	6	0,0%
	المجموع	25,0%	5	75,0%	15	0,0%
السن	من 25 – 30 سنة	0,0%	0	5,0%	1	0,0%
	من 31 – 35 سنة	5,0%	1	15,0%	3	0,0%
	أكثر من 36 سنة	20,0%	4	55,0%	11	0,0%
	المجموع	25,0%	5	75,0%	15	0,0%
المستوى الدراسي	بكالوريا	5,0%	1	10,0%	2	0,0%
	ليسانس	0,0%	0	15,0%	3	0,0%
	ماستر	15,0%	3	35,0%	7	0,0%
	دكتوراه	5,0%	1	15,0%	3	0,0%
	المجموع	25,0%	5	75,0%	15	0,0%
الخبرة	أقل من 3 سنوات.	5,0%	1	0,0%	0	0,0%
	3 – 7 سنوات.	5,0%	1	20,0%	4	0,0%
	8 – 12 سنة	5,0%	1	15,0%	3	0,0%
	أكثر من 12 سنة	10,0%	2	40,0%	8	0,0%
	المجموع	25,0%	5	75,0%	15	0,0%

تفسير نتائج السؤال السابع حسب متغير الجنس:

تُظهر النتائج أن كلاً من الذكور والإناث يعتمدون بدرجات متفاوتة على الاجتماعات المباشرة كوسيلة رئيسية للتواصل داخل المؤسسة. فقد بلغت نسبة الذكور الذين يعتمدون على الاجتماعات المباشرة دائماً 10%، مقابل 45% ممن يعتمدون عليها "أحياناً". بالمقابل، صرّحت 15% من الإناث بأنهن يعتمدن عليها دائماً، مقابل 30% أحياناً. يشير ذلك إلى أن الإناث يظهرن ميلاً طفيفاً أكبر إلى استخدام هذا

الأسلوب بشكل دائم مقارنة بالذكور، وهو ما قد يعكس انفتاحاً على التفاعل الوجهي أو الشعور بأهمية التواصل المباشر في إنجاح العمل الجماعي.

تفسير نتائج السؤال السابع حسب متغير السن:

يتضح من الجدول أن الاعتماد على الاجتماعات المباشرة يزداد مع التقدم في السن. فالفئة الأصغر سناً (25-30 سنة) لم تعتمد عليها دائماً (0%)، بينما بلغت النسبة 5% للفئة (31-35 سنة)، و20% للفئة (36 سنة فما فوق). هذا يدل على أن الأجيال الأكبر تميل نسبياً أكثر إلى استخدام الاجتماعات المباشرة، ربما لارتباطهم بعادات تنظيمية تقليدية، بينما يُظهر الأصغر سناً توجهاً نحو التواصل غير المباشر.

تفسير نتائج السؤال السابع حسب متغير المستوى التعليمي:

تُظهر البيانات أن اعتماد الاجتماعات المباشرة يختلف باختلاف المستوى التعليمي. فقد جاءت أعلى نسبة استخدام دائم لدى حاملي شهادة الماستر (15%)، تليهم الدكتوراه والبيكالوريا بنسبة متساوية (5% لكل منهما)، بينما لم يسجل أي من حاملي الليسانس استخداماً دائماً لهذا الأسلوب (0%). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعض الفئات التعليمية تميل إلى التنوع في وسائل الاتصال واستخدام أدوات حديثة، في حين تعتمد فئات أخرى على الاجتماعات المباشرة بحكم تفضيلها للتواصل التقليدي.

تفسير نتائج السؤال السابع حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

أما من حيث عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج تفاوتاً في الاعتماد على الاجتماعات المباشرة. فالفئة التي تمتلك خبرة أقل من 3 سنوات سجلت نسبة 5% في الاعتماد الدائم، بينما تراوحت النسب في بقية الفئات بين 5% (3-7 سنوات و8-12 سنة) و10% (أكثر من 12 سنة). يشير ذلك إلى أن الاعتماد على الاجتماعات المباشرة لا يرتبط طردياً بزيادة الخبرة، بل قد يتأثر بعوامل أخرى كالهيكلة التنظيمية أو ثقافة العمل داخل المؤسسة.

• السؤال 8 : تساهم مهارات الاتصال التي أمتلكها في:

الجدول رقم (12): مخرجات السؤال 8

الاجابة	تعزيز التفاهم وتقليل سوء الفهم		تحسين تنفيذ المهام فقط		ليس لها تأثير كبير	
	المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	7	35,0%	6	30,0%	0
	انثى	7	35,0%	3	15,0%	1
					النسبة	التكرار

5,0%	1	45,0%	9	70,0%	14	المجموع	
0,0%	0	5,0%	1	0,0%	0	من 25 - 30 سنة	السن
0,0%	0	5,0%	1	15,0%	3	من 31 - 35 سنة	
5,0%	1	35,0%	7	55,0%	11	أكثر من 36 سنة	
5,0%	1	45,0%	9	70,0%	14	المجموع	
0,0%	0	5,0%	1	10,0%	2	بكالوريا	المستوى الدراسي
5,0%	1	5,0%	1	5,0%	1	ليسانس	
0,0%	0	25,0%	5	35,0%	7	ماستر	
0,0%	0	10,0%	2	20,0%	4	دكتوراه	
5,0%	1	45,0%	9	70,0%	14	المجموع	
0,0%	0	5,0%	1	5,0%	1	أقل من 3 سنوات	الخبرة
0,0%	0	5,0%	1	20,0%	4	3 - 7 سنوات.	
5,0%	1	10,0%	2	10,0%	2	8 - 12 سنة	
0,0%	0	25,0%	5	35,0%	7	أكثر من 12 سنة	
5,0%	1	45,0%	9	70,0%	14	المجموع	

تفسير نتائج السؤال الثامن حسب متغير الجنس:

يتضح من الجدول أن كلاً من الذكور والإناث يرون أن مهارات الاتصال تساهم في تعزيز التفاهم وتقليل سوء الفهم، حيث أجاب 35.0% من الذكور و35.0% من الإناث بهذا الخيار. ورغم تساوي النسبة بين الجنسين، إلا أن الذكور اختاروا أيضاً بدرجة ملحوظة خيار "تحسين تنفيذ المهام فقط" بنسبة 30.0%، مقارنة بـ 15.0% للإناث. من جهة أخرى، اقتصر خيار "ليس لها تأثير كبير" على مشاركة واحدة فقط وكانت من الإناث بنسبة 5.0%. هذا يدل على أن كلا الجنسين يقدّران أهمية مهارات الاتصال، ولكن مع ميل طفيف لدى الذكور لربطها بالجانب العملي، في حين تميل الإناث إلى إدراك دورها في تحسين التفاهم والعلاقات.

تفسير نتائج السؤال الثامن حسب متغير السن:

الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة تُظهر وعياً بأهمية مهارات الاتصال في تعزيز التفاهم، حيث أجاب 15.0% من أفرادها بهذا الخيار، بينما اختار 5.0% فقط "تحسين تنفيذ المهام فقط". بالمقابل، الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة لم يختار أي فرد منها خيار تعزيز التفاهم (0.0%)، بينما اختار 5.0% منهم تحسين تنفيذ المهام فقط. أما الفئة الأكثر من 36 سنة، فقد كانت الأعلى في اختيار "تعزيز

التفاهم وتقليل سوء الفهم" بنسبة 55.0%، و35.0% اختاروا تحسين تنفيذ المهام فقط، في حين رأى 5.0% أنها لا تؤثر كثيراً. هذه النتائج تدل على أن التقدم في السن يرتبط بزيادة الوعي بأهمية الاتصال في تقليل سوء الفهم وتعزيز التفاهم.

تفسير نتائج السؤال الثامن حسب متغير المستوى التعليمي:

بالنسبة للمستوى التعليمي، يُلاحظ أن حملة شهادة البكالوريا اختاروا بنسبة 10.0% خيار تعزيز التفاهم، و5.0% لتحسين تنفيذ المهام فقط، دون تسجيل أي حالة لا ترى تأثيراً كبيراً. أما حملة الليسانس، فقد توزعت اختياراتهم بواقع 5.0% لتعزيز التفاهم، و5.0% لتحسين تنفيذ المهام فقط، و5.0% رأوا أنه ليس لها تأثير كبير. حملة شهادة الماستر كانت الأعلى بنسبة 35.0% لخيار تعزيز التفاهم، و25.0% لتحسين تنفيذ المهام فقط، دون تسجيل أي نسبة للخيار الثالث. أما حملة الدكتوراه، فقد بلغت النسبة 20.0% لتعزيز التفاهم و10.0% لتحسين تنفيذ المهام فقط. هذه النتائج قد تعكس وعياً أعلى لدى الفئات المتقدمة أكاديمياً بأهمية مهارات الاتصال في تحسين التفاهم وتنفيذ المهام.

تفسير نتائج السؤال الثامن حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

يتضح أن المشاركين ذوي الخبرة من 3 إلى 7 سنوات اختاروا بنسبة 20.0% خيار تعزيز التفاهم، و5.0% لتحسين تنفيذ المهام فقط. أما المشاركون ذوو الخبرة الأقل (أقل من 3 سنوات)، فقد توزعت إجاباتهم بنسبة 5.0% لكل من خيار تعزيز التفاهم وتحسين تنفيذ المهام. الفئة ذات الخبرة من 8 إلى 12 سنة، سجلت 10.0% لتعزيز التفاهم، و10.0% لتحسين تنفيذ المهام، و5.0% للخيار الثالث. أما الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 12 سنة) فقد سجلت أعلى نسبة في اختيار تعزيز التفاهم (35.0%)، و25.0% لتحسين تنفيذ المهام فقط. يشير هذا إلى أن الخبرة المهنية تؤثر بشكل واضح في إدراك أهمية مهارات الاتصال في تعزيز التفاهم وتقليل سوء الفهم داخل بيئة العمل.

• السؤال 9 : عند حدوث مشكلة بين الموظفين ، أجمع بهم لمناقشة الحلول :

الجدول رقم (13): مخرجات السؤال 9

	الاجابة	دائماً		احيانا		ابدا	
		المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	7	35,0%	4	20,0%	0	0,0%
	انثى	1	5,0%	7	35,0%	1	5,0%
	المجموع	8	40,0%	11	55,0%	1	5,0%
السن	من 25 – 30	0	0,0%	1	5,0%	0	0,0%

سنة						
من 31 - 35 سنة	3	15,0%	1	5,0%	0	0,0%
أكثر من 36 سنة	5	25,0%	9	45,0%	1	5,0%
المجموع	8	40,0%	11	55,0%	1	5,0%
المستوى الدراسي						
بكالوريا	1	5,0%	2	10,0%	0	0,0%
ليسانس	0	0,0%	2	10,0%	1	5,0%
ماستر	4	20,0%	6	30,0%	0	0,0%
دكتوراه	3	15,0%	1	5,0%	0	0,0%
المجموع	8	40,0%	11	55,0%	1	5,0%
الخبرة						
أقل من 3 سنوات	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 - 7 سنوات	2	10,0%	3	15,0%	0	0,0%
8 - 12 سنة	1	5,0%	2	10,0%	1	5,0%
أكثر من 12 سنة	4	20,0%	6	30,0%	0	0,0%
المجموع	8	40,0%	11	55,0%	1	5,0%

تفسير نتائج السؤال التاسع حسب متغير الجنس:

يُظهر تحليل البيانات أن الذكور أكثر ميلاً إلى تبني أسلوب الاجتماع مع الموظفين لحل المشكلات، حيث صرّح 35.0% منهم بأنهم يقومون بذلك "دائماً"، مقابل 5.0% فقط من الإناث. بالمقابل، اختارت الغالبية العظمى من الإناث (35.0%) خيار "أحياناً"، ما قد يعكس تردداً أكبر لديهن في استخدام هذا الأسلوب باستمرار. الجدير بالذكر أن خيار "أبداً" لم يظهر لدى الذكور، بل ظهر فقط لدى أنثى واحدة بنسبة 5.0%، ما يدل على اختلاف في نمط إدارة الصراعات حسب النوع الاجتماعي، قد يكون مرتبطاً بأسلوب القيادة أو طبيعة العلاقات داخل فرق العمل.

تفسير نتائج السؤال التاسع حسب متغير السن:

الفئة العمرية "من 36 سنة فما فوق" أظهرت التزاماً واضحاً بأسلوب الاجتماع عند حدوث المشكلات، حيث أجاب 25.0% منهم بأنهم يجتمعون "دائماً"، و 45.0% "أحياناً"، مع وجود حالة واحدة فقط تمثل 5.0% اختارت "أبداً". بالمقابل، كانت الاستجابة أضعف في الفئة العمرية "25-30 سنة"، حيث لم يختار أي فرد "دائماً"، بينما اختار 5.0% فقط "أحياناً". الفئة "31-35 سنة" أظهرت توازناً نسبياً، بـ 15.0% اختاروا "دائماً" و 5.0% "أحياناً". نلاحظ علاقة طردية بين التقدم في السن وزيادة استخدام الاجتماعات لحل الخلافات.

تفسير نتائج السؤال التاسع حسب متغير المستوى التعليمي:

يتضح أن حملة شهادة الماستر والدكتوراه يميلون أكثر لاستخدام أسلوب الاجتماع لحل المشكلات، حيث أشار 20.0% من حملة الماستر و 15.0% من حملة الدكتوراه إلى أنهم يجتمعون "دائمًا". بالمقابل، بلغت النسبة بين حملة البكالوريا 5.0%، بينما لم يختار أي من حملة الليسانس هذا الخيار. كما يُلاحظ أن خيار "أبدًا" اختاره فقط أحد حملة الليسانس بنسبة 5.0%، ما قد يعكس نقصًا في التكوين الإداري أو ضعفًا في تبني الأساليب الحوارية لديهم. هذه الفروقات تُبرز أهمية المستوى التعليمي في تشكيل سلوكيات القادة في التعامل مع النزاعات.

تفسير نتائج السؤال التاسع حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

يُلاحظ أن الأفراد الذين يملكون خبرة "أكثر من 12 سنة" أكثر ميلاً لاجتماع الموظفين لحل المشكلات، حيث أجاب 20.0% منهم بأنهم يفعلون ذلك "دائمًا"، و 30.0% "أحيانًا"، ولم يُسجل أي رفض لهذا الأسلوب بينهم. في المقابل، الموظفون الجدد (أقل من 3 سنوات) كانوا أقل استخدامًا لهذا الأسلوب، حيث أجاب 5.0% بـ "دائمًا" و 0.0% بـ "أحيانًا". كما ظهر خيار "أبدًا" لدى من يملكون خبرة بين 8 إلى 12 سنة بنسبة 5.0%. يمكن القول إن تراكم الخبرة يعزز من إدراك أهمية الحوار والاجتماع لحل المشكلات.

• السؤال 10 : أخلق مناخًا من الثقة والتقدير لتعزيز بيئة عمل إيجابية :

الجدول رقم (14): مخرجات السؤال 10

الاجابة	نعم بشكل كبير		الى حد ما		لا	
	المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	9	45,0%	2	10,0%	0
	انثى	5	25,0%	4	20,0%	0
	المجموع	14	75,0%	6	30,0%	0
السن	من 25 – 30 سنة	0	0,0%	1	5,0%	0
	من 31 – 35 سنة	2	10,0%	2	10,0%	0
	أكثر من 36 سنة	12	60,0%	3	15,0%	0
	المجموع	14	75,0%	6	30,0%	0
المستوى	بكالوريا	2	10,0%	1	5,0%	0

0,0%	0	5,0%	1	10,0%	2	ليسانس	الدراسي
0,0%	0	20,0%	4	30,0%	6	ماستر	
0,0%	0	0,0%	0	20,0%	4	دكتوراه	
0,0%	0	30,0%	6	75,0%	14	المجموع	
0,0%	0	0,0%	0	5,0%	1	أقل من 3 سنوات	الخبرة
0,0%	0	10,0%	2	15,0%	3	3 - 7 سنوات	
0,0%	0	10,0%	2	10,0%	2	8 - 12 سنة	
0,0%	0	10,0%	2	40,0%	8	أكثر من 12 سنة	
0,0%	0	30,0%	6	75,0%	14	المجموع	

تفسير نتائج السؤال العاشر حسب متغير الجنس:

تشير البيانات إلى أن الذكور أكثر ميلاً لتبني سلوك خلق مناخ من الثقة والتقدير مقارنة بالإناث. فقد بلغت نسبة الذكور الذين أجابوا بـ "نعم بشكل كبير" 45.0%، مقابل 25.0% فقط من الإناث. في المقابل، تميل الإناث بشكل أكبر إلى خيار "إلى حد ما" بنسبة 20.0%، مقارنة بـ 10.0% لدى الذكور. هذا التفاوت قد يُعزى إلى اختلاف أنماط القيادة أو الأدوار التنظيمية التي يتولاها كل جنس، إذ يُحتمل أن الذكور يحتلون مناصب تتيح لهم التعبير عن ممارسات قيادية أكثر وضوحاً.

تفسير نتائج السؤال العاشر حسب متغير السن:

الفئة العمرية التي تتجاوز 36 سنة أظهرت أعلى مستوى من الالتزام بخلق بيئة عمل إيجابية، حيث صرح 60.0% منهم بأنهم يقومون بذلك "نعم بشكل كبير". بالمقابل، كانت النسبة أقل لدى الفئة 31-35 سنة (10.0%) وانعدمت لدى الفئة الأصغر (25-30 سنة). يُمكن تفسير ذلك بأن التقدم في السن غالباً ما يرتبط بالنضج المهني واكتساب مهارات القيادة والتعامل الفعال مع الآخرين، مما ينعكس على قدرتهم في توفير مناخ من الثقة داخل محيط العمل.

تفسير نتائج السؤال العاشر حسب متغير المستوى التعليمي:

برزت علاقة قوية بين المستوى التعليمي العالي والسلوك القيادي الإيجابي. فقد أجاب 100.0% من المشاركين الحاصلين على الدكتوراه بـ "نعم بشكل كبير"، في حين بلغت هذه النسبة 30.0% لدى الحاصلين على الماستر، و 10.0% فقط لدى كل من فئتي الليسانس وال بكالوريا. ويبدو أن الارتفاع في المستوى التعليمي يعزز من وعي الأفراد بأهمية بناء علاقات قائمة على الثقة والتقدير، إضافة إلى تمكينهم من مهارات التواصل والتأثير التي تُعتبر أساساً لخلق بيئة عمل صحية.

تفسير نتائج السؤال العاشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

تلعب الخبرة المهنية دورًا مهمًا في تعزيز سلوكيات القيادة الإيجابية. فقد بلغت نسبة المشاركين الذين أكدوا خلق مناخ من الثقة "نعم بشكل كبير" 40.0% لدى من يملكون أكثر من 12 سنة خبرة، و 15.0% لدى فئة 3-7 سنوات، و 5.0% فقط لدى من يملكون خبرة أقل من 3 سنوات. هذا يشير إلى أن طول مدة الممارسة المهنية يساهم في ترسيخ القيم الإيجابية داخل العمل، خاصة تلك المتعلقة ببناء الثقة بين الأفراد وتعزيز روح الفريق.

• استنتاج للمحور ككل :

يتناول هذا المحور العلاقة بين مهارات الاتصال وفعالية البيئة الداخلية للمؤسسة. أظهرت النتائج أن: الغالبية يستخدمون لغة واضحة وبسيطة في تواصلهم (السؤال 5)، مما يشير إلى إدراك القادة لأهمية التبسيط في نقل الرسائل للموظفين.

كما لوحظ أن أسلوب الحوار لحل النزاعات حاضر دائمًا أو أحيانًا، مما يعكس توفر حسّ تشاركي في التعامل مع الأزمات.

أظهرت النتائج اعتمادًا كبيرًا على الاجتماعات المباشرة كوسيلة للتواصل، ما يؤكد مركزية التفاعل الوجيه في الاتصال الإداري.

أقر معظم المشاركين بأن مهارات الاتصال تساهم في تعزيز التقاهم وتقليل سوء الفهم، وليس فقط تنفيذ المهام، وهو مؤشر على وعي عالٍ بالدور الوظيفي والمعنوي للاتصال.

أجمع غالبية المشاركين على أنهم يجتمعون بالموظفين عند حدوث مشكلات، ما يدل على انفتاح إداري في معالجة الأزمات.

وأخيرًا، تُظهر النتائج أن حوالي ثلاثة أرباع المشاركين يحرصون على خلق مناخ من الثقة والتقدير (بنسبة 75%)، مما يساهم في توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

إذن، تشير هذه المعطيات إلى أن القادة يمارسون الاتصال كأداة لبناء علاقات عمل صحية، وليس فقط كوسيلة لإصدار الأوامر، ما ينعكس إيجابًا على ديناميكيات العمل الجماعي والانضباط التنظيمي.

3. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني : دور مهارات الاتصال في تحسين صورة

المؤسسة داخليًا وخارجيًا

- السؤال 11 : هل تساهم مهاراتك التواصلية في تحسين صورة المؤسسة خارجيًا؟

الجدول رقم (15): مخرجات السؤال 11

	دائما		أحيانا		أبدا		الاجابة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
الجنس	ذكر	8	40,0%	3	15,0%	0	0,0%
	انثى	5	25,0%	4	20,0%	0	0,0%
	المجموع	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%
السن	من 25 – 30 سنة	0	0,0%	1	5,0%	0	0,0%
	من 31 – 35 سنة	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
	أكثر من 36 سنة	9	45,0%	6	30,0%	0	0,0%
	المجموع	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%
المستوى الدراسي	بكالوريا	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%
	ليسانس	1	5,0%	2	10,0%	0	0,0%
	ماستر	6	30,0%	4	20,0%	0	0,0%
	دكتوراه	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
	المجموع	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%
الخبرة	أقل من 3 سنوات	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%
	3 – 7 سنوات	4	20,0%	1	5,0%	0	0,0%
	8 – 12 سنة	2	10,0%	2	10,0%	0	0,0%
	أكثر من 12 سنة	6	30,0%	4	20,0%	0	0,0%
	المجموع	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%

تفسير نتائج السؤال الحادي عشر حسب متغير الجنس:

أظهرت النتائج أن الذكور أكثر إيمانًا بأثر مهاراتهم التواصلية في تحسين صورة المؤسسة، حيث أجاب 61.5% منهم بـ"دائمًا" (8 من أصل 13)، مقارنة بـ38.5% من الإناث (5 من أصل 13). بينما كانت نسبة الإناث أعلى في خيار "أحيانًا" (57.1%، أي 4 من 7)، مقابل 42.9% من الذكور (3 من 7).

هذا يشير إلى أن الذكور يميلون إلى تقييم أدائهم الاتصالي بشكل أكثر إيجابية، أو ربما يشغلون أدوارًا تتطلب تواصلًا خارجيًا أكثر وضوحًا، مما يعزز شعورهم بفاعلية مساهمتهم في تحسين صورة المؤسسة.

تفسير نتائج السؤال الحادي عشر حسب متغير السن :

تلعب الفئة العمرية دورًا واضحًا في تقييم المساهمة الاتصالية. إذ أن جميع من أجابوا بـ"دائمًا" من فئة 31 سنة فما فوق، خاصة الفئة الأكبر من 36 سنة والتي مثلت 69.2% من مجموع الإجابات بـ"دائمًا" (9 من أصل 13). بينما لم تسجل الفئة العمرية 25-30 سنة أي استجابة بـ"دائمًا"، مما قد يدل على محدودية مشاركتهم في المهام الاتصالية الخارجية أو ضعف ثقتهم في مهاراتهم في هذا السياق. وقد يُعزى ذلك لقلة الخبرة أو محدودية الفرص الممنوحة لهم لتمثيل المؤسسة خارجيًا.

تفسير نتائج السؤال الحادي عشر حسب متغير المستوى التعليمي :

كلما ارتفع المستوى التعليمي، زادت نسبة المجيبين بـ"دائمًا"، وخاصة لدى الحاصلين على الدكتوراه الذين مثلوا 30.8% من الإجابات المؤكدة (4 من 13). كما أن فئة الماجستير سجلت أعلى نسبة من التكرارات بـ"دائمًا" (46.2%، أي 6 من 13)، ما يدل على وعي أكبر بأهمية التواصل المهني ومهارات التمثيل الخارجي للمؤسسة. في المقابل، لوحظ انخفاض في نسب الإجابة بـ"دائمًا" لدى حاملي شهادة الليسانس (7.7%، أي 1 من 13)، ما قد يدل على الحاجة لتعزيز المهارات الاتصالية لدى هذه الفئة من خلال التدريب أو التوجيه المهني.

تفسير نتائج السؤال الحادي عشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

يتزايد تأثير مهارات التواصل في تحسين صورة المؤسسة كلما زادت سنوات الخبرة. فقد أجاب 46.2% من ذوي الخبرة التي تتجاوز 12 سنة بـ"دائمًا" (6 من 13)، مقابل نسب أقل بكثير لدى من تقل خبرتهم عن 12 سنة. هذا يعكس العلاقة بين الخبرة والتمكن من المهارات الاتصالية، حيث يتمكن الموظفون ذوو الأقدمية من إتقان أساليب التأثير المهني والتمثيل الإيجابي للمؤسسة. كما يُلاحظ أن الفئة الأقل خبرة (أقل من 3 سنوات) لم تسجل سوى إجابة واحدة بـ"دائمًا"، ما يعكس محدودية مساهمتها الاتصالية حتى اللحظة.

• السؤال 12 : تعكس مهاراتك في الاتصال القيم المؤسسية من خلال:

الجدول رقم (16): مخرجات السؤال 12

الاجابة	المتغيرات	الشفافية والمصادقية		تنفيذ القرارات بحزم		فرض الأنظمة بصرامة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	9	45,0%	2	10,0%	1	5,0%
	انثى	7	35,0%	4	20,0%	0	0,0%
	المجموع	16	80,0%	6	30,0%	1	5,0%
السن	من 25 – 30 سنة	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%
	من 31 – 35 سنة	4	20,0%	1	5,0%	0	0,0%
	أكثر من 36 سنة	11	55,0%	5	25,0%	1	5,0%
	المجموع	16	80,0%	6	30,0%	1	5,0%
المستوى الدراسي	بكالوريا	3	15,0%	0	0,0%	0	0,0%
	ليسانس	1	5,0%	2	10,0%	0	0,0%
	ماستر	8	40,0%	2	10,0%	1	5,0%
	دكتوراه	4	20,0%	2	10,0%	0	0,0%
	المجموع	16	80,0%	6	30,0%	1	5,0%
الخبرة	أقل من 3 سنوات	1	5,0%	1	5,0%	0	0,0%
	3 – 7 سنوات	5	25,0%	1	5,0%	0	0,0%
	8 – 12 سنة	3	15,0%	1	5,0%	0	0,0%
	أكثر من 12 سنة	7	35,0%	3	15,0%	1	5,0%
	المجموع	16	80,0%	6	30,0%	1	5,0%

تفسير نتائج السؤال الثاني عشر حسب متغير الجنس:

تُظهر النتائج أن الغالبية من الذكور والإناث اختاروا الشفافية والمصادقية كأبرز وسيلة تعكس من خلالها مهاراتهم في الاتصال القيم المؤسسية، بنسبة 45.0% لدى الذكور (9 من 20) و 35.0% لدى الإناث (7 من 20)، ما يدل على وعي عام بأهمية بناء الثقة والمصادقية في الاتصال داخل المؤسسة. يُلاحظ أيضًا أن الذكور يميلون بنسبة أقل قليلاً (10.0%) إلى تنفيذ القرارات بحزم مقارنة بالإناث (20.0%)، مما قد يشير إلى اختلاف في أساليب التفاعل مع الأوامر الإدارية أو في طبيعة المهام. أما

خيار "فرض الأنظمة بصرامة" فتم اختياره من طرف ذكر واحد فقط (5.0%)، ولم يُسجَل لدى الإناث، ما يوحي بأنه خيار أقل تعبيراً عن القيم المؤسسية من وجهة نظر المشاركين عامة.

تفسير نتائج السؤال الثاني عشر حسب متغير السن :

بيّنت النتائج أن الشفافية والمصادقية تحظى بإجماع نسبي في مختلف الفئات العمرية، حيث كانت أعلى نسبة في فئة "أكثر من 36 سنة" بـ 55.0% (11 من 20)، و 20.0% في فئة (31-35 سنة) و 5.0% في فئة (25-30 سنة). بينما تم اختيار "تنفيذ القرارات بحزم" بشكل محدود، حيث بلغت أعلى نسبة له 25.0% في فئة "أكثر من 36 سنة" و 5.0% في فئة (31-35 سنة)، ولم يُسجَل في فئة (25-30 سنة) أي اختيار لهذا البند. أما "فرض الأنظمة بصرامة" فتم تسجيله بنسبة 5.0% فقط في فئة "أكثر من 36 سنة".

تفسير نتائج السؤال الثاني عشر حسب متغير المستوى التعليمي :

يظهر تفاوت في اختيار القيم، حيث بلغت نسبة اختيار "الشفافية والمصادقية" لدى حملة البكالوريا 15.0% (3 من 20)، والماستر 40.0% (8 من 20)، والدكتوراه 20.0% (4 من 20)، بينما كانت نسبة حاملي الليسانس 5.0% فقط (1 من 20). أما تنفيذ القرارات بحزم، فقد سجلت نسباً منخفضة نسبياً، مع أعلى نسبة 10.0% لكل من حاملي الماستر والدكتوراه، و 10.0% لدى حاملي الليسانس، في حين كانت 0% لدى حملة البكالوريا. خيار "فرض الأنظمة بصرامة" سجل نسبة 5.0% فقط لدى حاملي الماستر، ولم يظهر لدى باقي المستويات.

تفسير نتائج السؤال الثاني عشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

سجل المشاركون ذوو الخبرة الأقل من 3 سنوات نسباً منخفضة في "الشفافية والمصادقية" بنسبة 5.0% (1 من 20)، و "تنفيذ القرارات بحزم" بنسبة 5.0%، ولم يظهر "فرض الأنظمة بصرامة". لدى ذوي الخبرة بين 3 و 7 سنوات، بلغت نسبة "الشفافية والمصادقية" 25.0%، و "تنفيذ القرارات بحزم" 5.0%، ولم تُسجَل "فرض الأنظمة بصرامة". كما أن ذوي الخبرة من 8 إلى 12 سنة سجلوا نسبة 15.0% في الشفافية، و 5.0% في الحزم، ولم يكن هناك اختيار للصرامة. أما ذوي الخبرة أكثر من 12 سنة، فقد سجلوا أعلى نسبة في "الشفافية والمصادقية" بـ 35.0%، و "تنفيذ القرارات بحزم" بـ 15.0%، و "فرض الأنظمة بصرامة" بـ 5.0%.

- السؤال 13 : هل تحرص على تقديم رسائل واضحة عند التحدث باسم المؤسسة للإعلام؟

الجدول رقم (17): مخرجات السؤال 13

	نعم		لا		حسب الموقف	
	المتغيرات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	35,0%	7	5,0%	1	15,0%
	انثى	35,0%	7	0,0%	0	10,0%
	المجموع	70,0%	14	5,0%	1	25,0%
السن	من 25 – 30 سنة	0,0%	0	0,0%	0	5,0%
	من 31 – 35 سنة	15,0%	3	0,0%	0	5,0%
	أكثر من 36 سنة	55,0%	11	5,0%	3	15,0%
	المجموع	70,0%	14	5,0%	5	25,0%
المستوى الدراسي	بكالوريا	10,0%	2	0,0%	0	5,0%
	ليسانس	10,0%	2	0,0%	0	5,0%
	ماستر	30,0%	6	5,0%	1	15,0%
	دكتوراه	0,0%	4	0,0%	0	0,0%
	المجموع	70,0%	14	5,0%	5	25,0%
	أقل من 3 سنوات	5,0%	1	0,0%	0	0,0%
الخبرة	3 – 7 سنوات	20,0%	4	0,0%	0	5,0%
	8 – 12 سنة	10,0%	2	0,0%	0	10,0%
	أكثر من 12 سنة	35,0%	7	5,0%	1	10,0%
	المجموع	70,0%	14	5,0%	5	25,0%

تفسير نتائج السؤال الثالث عشر حسب متغير الجنس:

أظهرت نتائج السؤال المتعلق بالحرص على تقديم رسائل واضحة عند التحدث باسم المؤسسة للإعلام تفاوتاً طفيفاً بين الجنسين. فقد تبين أن الأغلبية من الذكور والإناث على حد سواء يحرصون على هذا الجانب من الاتصال المؤسسي، حيث بلغت نسبة المجيبين بـ"نعم" من الذكور 35.0% ومن الإناث 35.0%. هذه النسبة تعكس درجة وعي متوسطة بأهمية وضوح الرسائل في التواصل الإعلامي الرسمي.

كما أن خيار "حسب الموقف" جاء بنسبة 15.0% لدى الذكور و 10.0% لدى الإناث، مما يشير إلى وجود توجه عام نحو الالتزام بمعايير الاتصال الواضح والمباشر، بغض النظر عن الجنس.

تفسير نتائج السؤال الثالث عشر حسب متغير السن :

تُظهر البيانات أن الفئات العمرية الأكبر (خاصة من 36 سنة فأكثر) أكثر التزامًا بتقديم رسائل واضحة باسم المؤسسة، حيث بلغت نسبة "نعم" في هذه الفئة 55.0%، مقارنة بنسب أدنى في الفئات الأخرى (15.0% في 31-35 سنة، و 0% في 25-30 سنة). في المقابل، كان خيار "حسب الموقف" أكثر شيوعًا لدى الفئة الأصغر (5.0% في 25-30 سنة و 5.0% في 31-35 سنة)، مما يعكس عدم الاستقرار في الموقف الاتصالي لديها.

تفسير نتائج السؤال الثالث عشر حسب متغير المستوى التعليمي :

اتضح أن هناك علاقة بين ارتفاع المستوى التعليمي ودرجة الالتزام بتقديم رسائل واضحة، حيث بلغت نسبة "نعم" لدى حاملي الماجستير 30.0% والدكتوراه 0.0% (لاحظ الجدول)، في حين بلغت لدى حملة البكالوريا والليسانس 10.0% لكل منهما. كما سجل خيار "حسب الموقف" أعلى نسبة في الماجستير 15.0%، ما يدل على تفاوت في الإدراك أو التكوين الاتصالي بين المستويات التعليمية.

تفسير نتائج السؤال الثالث عشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

تشير نتائج التحليل إلى أن العامل الزمني في الحياة المهنية يلعب دورًا مهمًا، حيث بلغت نسبة "نعم" لدى ذوي الخبرة أكثر من 12 سنة 35.0%، ولدى فئة 3-7 سنوات 20.0%، وأقل من 3 سنوات 5.0%. أما خيار "حسب الموقف"، فقد سجل نسبًا متفاوتة تراوحت بين 0 و 10% حسب الفئة، مما يُظهر حاجة الفئات الأقل خبرة إلى المزيد من التكوين في مجال الاتصال المؤسسي.

• السؤال 14 : ما العامل الأساسي في نجاح استراتيجية الاتصال لديك؟

الجدول رقم (18): مخرجات السؤال 14

الاجابة	وضوح الأهداف والرسائل		سرعة الاستجابة		الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة	
	المتغيرات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	40,0%	8	15,0%	3	15,0%
	انثى	30,0%	6	15,0%	0	0,0%
	المجموع	70,0%	14	30,0%	3	15,0%
السن	من 25 - 30	0,0%	0	0,0%	1	5,0%

سنة						
من 31 - 35 سنة	3	15,0%	0	0,0%	2	10,0%
أكثر من 36 سنة	11	55,0%	3	15,0%	5	25,0%
المجموع	14	70,0%	3	15,0%	8	40,0%
المستوى الدراسي						
بكالوريا	1	5,0%	0	0,0%	2	10,0%
ليسانس	2	10,0%	0	0,0%	1	5,0%
ماستر	7	35,0%	2	10,0%	3	15,0%
دكتوراه	4	20,0%	1	5,0%	2	10,0%
المجموع	14	70,0%	3	15,0%	8	40,0%
الخبرة						
أقل من 3 سنوات	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%
3 - 7 سنوات	3	15,0%	0	0,0%	3	15,0%
8 - 12 سنة	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%
أكثر من 12 سنة	6	30,0%	3	15,0%	5	25,0%
المجموع	14	70,0%	3	15,0%	8	40,0%

تفسير نتائج السؤال الرابع عشر حسب متغير الجنس:

تشير النتائج إلى أن كلاً من الذكور والإناث يُجمعون على أن وضوح الأهداف والرسائل هو العامل الأهم لنجاح استراتيجية الاتصال، بنسبة 40.0% لدى الذكور و 30.0% لدى الإناث. ومع ذلك، يلاحظ أن الذكور أكثر ميلاً لاختيار سرعة الاستجابة (15.0%) مقارنة بالإناث (15.0%). أما في ما يخص الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، فقد جاءت النتائج متقاربة بين الجنسين (15.0% للذكور و 0.0% للإناث)، ما يعكس إدراكاً متزايداً لدى الطرفين بأهمية البعد التكنولوجي في تطوير الاتصال المؤسساتي.

تفسير نتائج السؤال الرابع عشر حسب متغير السن :

أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة تفضل بشكل واضح عامل وضوح الأهداف والرسائل بنسبة 15.0%، مقابل 10.0% يختارون الاعتماد على التكنولوجيا. في حين أن الفئة الأصغر (من 25 إلى 30 سنة) لم تُظهر اهتماماً واضحاً بهذا العامل، بل اختارت بنسبة 5.0% الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. هذا قد يعكس فجوة عمرية في إدراك عناصر القوة في الاتصال، حيث تميل الفئات الأصغر للتكنولوجيا، بينما تركز الفئات الأكبر على التخطيط الاستراتيجي والرسائل الواضحة.

تفسير نتائج السؤال الرابع عشر حسب متغير المستوى التعليمي :

بيّنت النتائج أن حملة شهادة الليسانس والبيكالوريا يبدون تفاوتاً في تفضيلاتهم. حيث يرى 10.0% من حاملي الليسانس أن وضوح الأهداف هو الأساس، بينما يختار 10.0% من حاملي البكالوريا التكنولوجيا الحديثة كعامل رئيسي. ما يدل على أن الوعي بعناصر الاستراتيجية يزداد نسبياً مع التكوين الأكاديمي، إذ يبدو أن ذوي التعليم الأقل يُعطون أهمية أكبر للوسائل والأدوات التقنية، بينما يميل المتعلمون أكثر إلى التركيز على البنية المفاهيمية للاتصال.

تفسير نتائج السؤال الرابع عشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

تظهر النتائج أن الموظفين ذوي الخبرة الأقل من 3 سنوات يعتبرون وضوح الأهداف والرسائل العامل الأساسي بنسبة 5.0%. أما الذين تتراوح خبرتهم بين 3 إلى 7 سنوات، فقد تساوت اختياراتهم بين وضوح الأهداف (15.0%) والتكنولوجيا الحديثة (15.0%)، مما يعكس وعياً متوازناً لدى هذه الفئة بأهمية التكامل بين البنية الاتصالية التقليدية والوسائل الحديثة.

• استنتاج عام للمحور :

يركز هذا المحور على البُعد الاتصالي الخارجي للقائد الإداري، وكشفت النتائج أن:

جزءاً كبيراً من القادة يرون أن مهاراتهم التواصلية تساهم دائماً أو أحياناً في تحسين صورة المؤسسة خارجياً.

القيم المؤسسية المنعكسة من خلال الاتصال تميل إلى الشفافية والمصادقية بشكل أكبر من الحزم أو الصرامة، مما يشير إلى توجه تواصلي إنساني واحتوائي.

نسبة ملحوظة من القادة يحرصون على تقديم رسائل واضحة عند التحدث باسم المؤسسة للإعلام، مما يدل على وعي بأهمية الصورة الإعلامية والانطباعات الخارجية.

عوامل نجاح استراتيجية الاتصال تتوزع على عدة محاور رئيسية، حيث يحتل وضوح الأهداف والرسائل مكانة مهمة لكنه لا يغطي سوى 70% من الإجابات، تليه سرعة الاستجابة بنسبة 15%، ثم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بنسبة 15%، مما يعكس توازناً بين أهمية التخطيط الواضح والمرونة التكنولوجية.

تُظهر النتائج أن القائد الإداري يدرك أن اتصاله لا يخدم فقط الداخل المؤسسي، بل يُعد واجهة تعكس ثقافة المؤسسة وتؤثر على سمعتها، مما يدفعه إلى الحرص على المهنية والفعالية في كل رسالة صادرة عنه.

4. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث : تحسين مهارات الاتصال لتعزيز صورة المؤسسة

• السؤال 15 : هل تعمل على تطوير مهاراتك في الاتصال؟

الجدول رقم (19): مخرجات السؤال 15

	الاجابة		دائما		احيانا		ابدا	
	المتغيرات		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	7	35,0%	4	20,0%	0	0,0%	
	انثى	5	25,0%	4	20,0%	0	0,0%	
	المجموع	12	60,0%	8	40,0%	0	0,0%	
السن	من 25 – 30 سنة	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	من 31 – 35 سنة	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	أكثر من 36 سنة	7	35,0%	8	40,0%	0	0,0%	
	المجموع	12	60,0%	8	40,0%	0	0,0%	
المستوى الدراسي	بكالوريا	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%	
	ليسانس	0	0,0%	5	25,0%	0	0,0%	
	ماستر	6	30,0%	1	5,0%	0	0,0%	
	دكتوراه	4	20,0%	5	25,0%	0	0,0%	
	المجموع	12	60,0%	12	60,0%	0	0,0%	
	الخبرة	أقل من 3 سنوات	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%
	3 – 7 سنوات.	5	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	
	8 – 12 سنة	1	5,0%	3	15,0%	0	0,0%	
	أكثر من 12 سنة	5	25,0%	5	25,0%	0	0,0%	
	المجموع	12	60,0%	8	40,0%	0	0,0%	

تفسير نتائج السؤال الخامس عشر حسب متغير الجنس:

يتضح من النتائج أن الذكور والإناث يبدون حرصًا مقاربًا على تطوير مهاراتهم في الاتصال، حيث يجيب 35.0% من الذكور و 25.0% من الإناث بأنهم "دائمًا" يعملون على تطوير هذه المهارات. كما أن نسبة من يجيبون بـ"أحيانًا" جاءت متقاربة (20.0% لكل من الذكور والإناث).

هذا يعكس وعيًا عامًا لدى الجنسين بأهمية تحسين مهارات الاتصال، دون وجود فروق بارزة حسب الجنس.

تفسير نتائج السؤال الخامس عشر حسب متغير السن :

تظهر النتائج تفاوتًا واضحًا حسب الفئة العمرية:

الفئة من 31 إلى 35 سنة تميل أكثر للإجابة بـ"دائمًا" بنسبة 20.0%، ما يدل على وعي مهني متزايد في بداية الاستقرار الوظيفي.

أما الفئة من 25 إلى 30 سنة، فكانت نسبة "دائمًا" لديهم منخفضة (5.0%)، وقد يعود ذلك لحدثة التجربة المهنية أو قلة الفرص التدريبية.

الفئة من أكثر من 36 سنة أظهرت التزامًا عاليًا بالتطوير الذاتي، حيث تمثل 35.0% من المجيبين بـ"دائمًا" و 40.0% من المجيبين بـ"أحيانًا".

هذا يشير إلى أن السن يرتبط إيجابيًا بزيادة الوعي بأهمية تطوير مهارات الاتصال.

تفسير نتائج السؤال الخامس عشر حسب متغير المستوى التعليمي :

التوزيع يكشف بعض التباينات:

حملة شهادة الماستر أبدى 30.0% منهم أنهم يطورون مهاراتهم "دائمًا"، و 5.0% "أحيانًا"، ما يعكس وعيًا أكاديميًا مستقرًا.

حملة الليسانس لم يجب أي منهم بـ"دائمًا"، لكن 25.0% أجابوا بـ"أحيانًا"، مما قد يدل على نقص فرص التكوين أو الحوافز المهنية.

حملة شهادة الدكتوراه أبدى 20.0% منهم "دائمًا" و 25.0% "أحيانًا"، مما يدل على التزام ملحوظ بالتطوير المهني.

تفسير نتائج السؤال الخامس عشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

تظهر النتائج أن:

أصحاب الخبرة من 3 إلى 7 سنوات هم الأكثر التزامًا بالتطوير "دائمًا" بنسبة 25.0%.

أصحاب الخبرة الأقل من 3 سنوات أبدوا حرصًا أقل بنسبة 5.0% "دائمًا".

الفئة ذات الخبرة من 8 إلى 12 سنة، أغلبهم يطورون مهاراتهم "أحيانًا" بنسبة 15.0%.

الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 12 سنة) تنقسم بالتساوي تقريبًا بين "دائمًا" (25.0%) و"أحيانًا" (25.0%).

هذا يشير إلى أن الخبرة الطويلة لا تعني بالضرورة الالتزام المستمر، وقد تتأثر بالعوامل التنظيمية أو التحفيزية.

• السؤال 16 : أستخدم جلسات النقاش المفتوحة لتعزيز ثقافة الاستماع الفعال:

الجدول رقم (20): مخرجات السؤال 16

	الاجابة		دائما		احيانا		ابدا	
	المتغيرات		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	3	15,0%	7	35,0%	1	5,0%	1
	انثى	3	15,0%	6	30,0%	0	0,0%	0
	المجموع	6	30,0%	13	65,0%	1	5,0%	1
السن	من 25 – 30 سنة	0	0,0%	1	5,0%	0	0,0%	0
	من 31 – 35 سنة	2	10,0%	2	10,0%	0	0,0%	0
	أكثر من 36 سنة	4	20,0%	10	50,0%	1	5,0%	1
	المجموع	6	30,0%	13	65,0%	1	5,0%	1
المستوى الدراسي	بكالوريا	0	0,0%	3	15,0%	0	0,0%	0
	ليسانس	0	0,0%	3	15,0%	0	0,0%	0
	ماستر	2	10,0%	7	35,0%	1	5,0%	1
	دكتوراه	4	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	0

5,0%	1	65,0%	13	30,0%	6	المجموع	
0,0%	0	0,0%	0	5,0%	1	أقل من 3 سنوات	الخبرة
0,0%	0	20,0%	4	5,0%	1	3 - 7 سنوات.	
0,0%	0	15,0%	3	5,0%	1	8 - 12 سنة	
5,0%	1	30,0%	6	15,0%	3	أكثر من 12 سنة	
5,0%	1	65,0%	13	30,0%	6	المجموع	

تفسير نتائج السؤال السادس عشر حسب متغير الجنس:

تشير النتائج إلى أن نسبة استخدام جلسات النقاش المفتوحة لتعزيز ثقافة الاستماع الفعال متقاربة بين الذكور والإناث. حيث يجيب 15.0% من الذكور و 15.0% من الإناث بأنهم "دائمًا" يستخدمون هذه الجلسات، بينما يشارك 35.0% من الذكور و 30.0% من الإناث "أحيانًا". يعكس ذلك تقبلًا عامًا لهذه الوسيلة لتعزيز مهارات الاستماع بغض النظر عن الجنس.

تفسير نتائج السؤال السادس عشر حسب متغير السن :

لوحظ اختلاف في معدل استخدام جلسات النقاش المفتوحة حسب الفئات العمرية:

الفئة من أكثر من 36 سنة هي الأكثر انتظامًا في استخدام هذه الجلسات، حيث يمثل 20.0% منهم "دائمًا" و 50.0% "أحيانًا".

الفئة من 31 إلى 35 سنة بلغت نسبتها 10.0% "دائمًا" و 10.0% "أحيانًا".

الفئة من 25 إلى 30 سنة أقل استخدامًا، بنسبة 0.0% "دائمًا" و 5.0% "أحيانًا".

هذا يعكس زيادة الوعي بأهمية الاستماع الفعال مع التقدم في العمر والخبرة المهنية.

تفسير نتائج السؤال السادس عشر حسب متغير المستوى التعليمي :

يوضح التحليل أن:

حملة شهادة الدكتوراه هم الأكثر انتظامًا في استخدام جلسات النقاش المفتوحة بنسبة 20.0% "دائمًا" وعدم وجودهم في خيار "أحيانًا".

حملة شهادة الماجستير يمثلون 10.0% "دائمًا" و 35.0% "أحيانًا"، مع 5.0% "أبداً".

حملة الليسانس والبيكالوريا لم يسجلوا أي إجابة "دائمًا"، ولكن 15.0% منهم يجيبون "أحيانًا".

تشير هذه النتيجة إلى أن المستوى التعليمي المتقدم يعزز من وعي الأفراد بأهمية التواصل المفتوح والفعال.

تفسير نتائج السؤال السادس عشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

تشير البيانات إلى وجود علاقة إيجابية بين طول فترة الخبرة المهنية واستخدام جلسات النقاش المفتوحة:

الأشخاص الذين لديهم خبرة أكثر من 12 سنة يجيبون بنسبة 15.0% "دائمًا"، و30.0% "أحيانًا"، و5.0% "أبدًا".

أصحاب الخبرة من 3 إلى 7 سنوات يمثلون 5.0% "دائمًا" و20.0% "أحيانًا".

الفئة ذات الخبرة من 8 إلى 12 سنة سجلوا 5.0% "دائمًا" و15.0% "أحيانًا".

أصحاب الخبرة الأقل من 3 سنوات 5.0% فقط "دائمًا"، ولا يوجد لديهم إجابة في "أحيانًا" أو "أبدًا".

هذا يدل على أن الخبرة تزيد من إدراك أهمية الحوار المفتوح والاستماع في بيئة العمل.

• السؤال 17 : في الاجتماعات، هل تلتزم بجدول أعمال واضح وتنظيم الوقت؟

الجدول رقم (21): مخرجات السؤال 17

	الاجابة	دائمًا		احيانا		ابدا	
		المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	5	25,0%	6	30,0%	0	0,0%
	انثى	5	25,0%	4	20,0%	0	0,0%
	المجموع	10	50%	10	50%	0	0,0%
السن	من 25 – 30 سنة	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%
	من 31 – 35 سنة	2	10,0%	2	10,0%	0	0,0%
	أكثر من 36 سنة	7	35,0%	8	40,0%	0	0,0%
	المجموع	10	50%	10	50%	0	0,0%
المستوى الدراسي	بكالوريا	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%
	ليسانس	3	15,0%	0	0,0%	0	0,0%

0,0%	0	35,0%	7	15,0%	3	ماستر	الخبرة
0,0%	0	10,0%	2	10,0%	2	دكتوراه	
0,0%	0	50%	10	50%	10	المجموع	
0,0%	0	0,0%	0	5,0%	1	أقل من 3 سنوات	
0,0%	0	5,0%	1	20,0%	4	3 - 7 سنوات.	
0,0%	0	15,0%	3	5,0%	1	8 - 12 سنة	
0,0%	0	30,0%	6	20,0%	4	أكثر من 12 سنة	
0,0%	0	50%	10	50%	10	المجموع	

تفسير نتائج السؤال السابع عشر حسب متغير الجنس:

تشير النتائج إلى توازن واضح بين الذكور والإناث في الالتزام بجدول أعمال وتنظيم الوقت في الاجتماعات. حيث يلتزم 25% من الذكور و25% من الإناث دائماً بجدول الأعمال، بينما يشارك 30% من الذكور و20% من الإناث أحياناً في هذا الالتزام. ولا توجد إجابات لفئة "أبداً" في أي من الجنسين، مما يعكس وعياً متساوياً بين الجنسين بأهمية التنظيم في الاجتماعات مع ميل طفيف للذكور للالتزام بشكل أكثر انتظاماً.

تفسير نتائج السؤال السابع عشر حسب متغير السن :

توضح البيانات اختلافاً ملحوظاً في الالتزام بجدول الأعمال حسب الفئات العمرية. فالفئة الأكبر سناً، وهي من أكثر من 36 سنة، تمثل أعلى نسبة التزام دائم بواقع 35%، بالإضافة إلى 40% يلتزمون أحياناً. أما الفئة من 31 إلى 35 سنة، فتشكل 10% فقط دائماً و10% أحياناً، بينما الفئة الأصغر من 25 إلى 30 سنة لديها أقل نسبة التزام دائم تبلغ 5% ولا توجد لديهم إجابات أحياناً. هذا يبرز أهمية الخبرة والوعي المتزايد مع التقدم في العمر في تحسين مهارات التنظيم وإدارة الاجتماعات.

تفسير نتائج السؤال السابع عشر حسب متغير المستوى التعليمي :

يظهر تحليل البيانات تفاوتاً في الالتزام بجدول الأعمال بناءً على المستوى التعليمي. حيث يمثل حملة شهادة الماستر أعلى نسبة التزام دائم بنسبة 15%، إلى جانب 35% يلتزمون أحياناً. أما حملة شهادة الليسانس، فيمثلون 15% دائماً ولا توجد لديهم إجابات أحياناً، فيما تبلغ نسبة الالتزام الدائم لدى حملة شهادة البكالوريا 10% و5% أحياناً. أما حملة الدكتوراه، فيظهرون توازناً بين الالتزام الدائم (10%) والأحيان (10%). هذا يشير إلى أن المستوى التعليمي يؤثر بشكل ما على طريقة تنظيم وإدارة الاجتماعات، حيث يتمتع حاملو الماستر بمرونة أكبر في تنظيم الوقت.

تفسير نتائج السؤال السابع عشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

تشير النتائج إلى علاقة واضحة بين طول فترة الخبرة المهنية والالتزام بجدول الأعمال وتنظيم الوقت في الاجتماعات. فالأفراد ذوو الخبرة من 3 إلى 7 سنوات يظهرون التزاماً دائماً بنسبة 20% وأحياناً بنسبة 5%. أما ذوو الخبرة أكثر من 12 سنة، فيشكلون 20% دائماً و30% أحياناً، مما يعكس نضجاً وخبرة أكبر في التنظيم. كما أن أصحاب الخبرة من 8 إلى 12 سنة يظهرون التزاماً دائماً بنسبة 5% وأحياناً بنسبة 15%. في المقابل، الأفراد الأقل خبرة (أقل من 3 سنوات) لديهم نسبة التزام دائم منخفضة تبلغ 5% ولا توجد لديهم إجابات أحياناً، مما يدل على أنهم في مراحل تعلم مهارات إدارة الوقت والاجتماعات.

• السؤال 18 : أقيس فعالية مهاراتي في الاتصال من خلال:

الجدول رقم (22): مخرجات السؤال 18

	الاجابة	ملاحظات الموظفين ورود الفعل		تحقيق الأهداف المؤسسية		لا أقوم بتقييم دوري لهذا الجانب	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	10,0%	2	40,0%	8	10,0%	2
	انثى	25,0%	5	20,0%	4	0,0%	0
	المجموع	35,0%	7	60,0%	12	10,0%	2
السن	من 25 – 30 سنة	5,0%	1	0,0%	0	0,0%	0
	من 31 – 35 سنة	0,0%	0	20,0%	4	0,0%	0
	أكثر من 36 سنة	30,0%	6	40,0%	8	10,0%	2
	المجموع	35,0%	7	60,0%	12	10,0%	2
المستوى الدراسي	بكالوريا	10,0%	2	0,0%	0	5,0%	1
	ليسانس	10,0%	2	5,0%	1	0,0%	0
	ماستر	10,0%	2	35,0%	7	5,0%	1
	دكتوراه	5,0%	1	20,0%	4	0,0%	0
	المجموع	35,0%	7	60,0%	12	10,0%	2
الخبرة	أقل من 3 سنوات	0,0%	0	5,0%	1	0,0%	0
	3 – 7 سنوات.	10,0%	2	15,0%	3	0,0%	0
	8 – 12 سنة	5,0%	1	15,0%	3	0,0%	0

أكثر من 12 سنة	4	20,0%	5	25,0%	2	10,0%
المجموع	7	35,0%	12	60,0%	2	10,0%

تفسير نتائج السؤال الثامن عشر حسب متغير الجنس:

تشير النتائج إلى اختلاف واضح في طرق تقييم فعالية مهارات الاتصال بين الذكور والإناث. فقد أظهر الذكور توجهًا أكبر نحو قياس الفعالية من خلال تحقيق الأهداف المؤسسية بنسبة 40%، بينما يعتمد 10% منهم على ملاحظات الموظفين وردود الفعل، ونفس النسبة (10%) لا يقومون بتقييم دوري لهذا الجانب. أما الإناث، فتظهر اعتمادًا أكبر على ملاحظات الموظفين وردود الفعل بنسبة 25%، في حين يقيس 20% منهن الفعالية عبر تحقيق الأهداف المؤسسية، ولا توجد إناث لا تقوم بالتقييم الدوري. يعكس هذا التباين اختلافًا في أساليب التقييم، حيث قد تفضل الإناث التقييم المباشر القائم على التفاعل الاجتماعي، بينما يركز الذكور أكثر على النتائج المؤسسية.

تفسير نتائج السؤال الثامن عشر حسب متغير السن :

توضح البيانات وجود اختلاف في أساليب تقييم مهارات الاتصال بين الفئات العمرية. فالفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة تعتمد بشكل كامل على ملاحظات الموظفين وردود الفعل بنسبة 5% (أي شخص واحد)، ولا توجد لديهم إجابات لقياس الفعالية عبر تحقيق الأهداف المؤسسية أو عدم التقييم الدوري. أما الفئة من 31 إلى 35 سنة، فيعتمد أغلبهم (20%) على تحقيق الأهداف المؤسسية فقط، ولا توجد إجابات في الخيارات الأخرى. بينما الفئة الأكبر من 36 سنة تظهر توازنًا بين الاعتماد على ملاحظات الموظفين وردود الفعل (30%) وتحقيق الأهداف المؤسسية (40%)، بالإضافة إلى 10% لا يقومون بتقييم دوري. هذا يعكس تغيرًا في الأساليب مع التقدم في السن واكتساب الخبرة. توضح البيانات وجود اختلاف في أساليب تقييم مهارات الاتصال بين الفئات العمرية. فالفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة تعتمد بشكل كامل على ملاحظات الموظفين وردود الفعل بنسبة 5% (أي شخص واحد)، ولا توجد لديهم إجابات لقياس الفعالية عبر تحقيق الأهداف المؤسسية أو عدم التقييم الدوري. أما الفئة من 31 إلى 35 سنة، فيعتمد أغلبهم (20%) على تحقيق الأهداف المؤسسية فقط، ولا توجد إجابات في الخيارات الأخرى. بينما الفئة الأكبر من 36 سنة تظهر توازنًا بين الاعتماد على ملاحظات الموظفين وردود الفعل (30%) وتحقيق الأهداف المؤسسية (40%)، بالإضافة إلى 10% لا يقومون بتقييم دوري. هذا يعكس تغيرًا في الأساليب مع التقدم في السن واكتساب الخبرة.

تفسير نتائج السؤال الثامن عشر حسب متغير المستوى التعليمي :

تشير النتائج إلى تنوع في أساليب تقييم مهارات الاتصال حسب المستوى التعليمي. حيث يعتمد حاملو شهادة البكالوريا بنسبة 10% على ملاحظات الموظفين وردود الفعل، ولا يعتمدون على تحقيق الأهداف

المؤسسية، مع وجود 5% لا يقومون بالتقييم الدوري. أما حملة شهادة الليسانس، فـ10% يعتمدون على ملاحظات الموظفين، و5% فقط يقيسون الفعالية من خلال تحقيق الأهداف، ولا توجد إجابات بعدم التقييم الدوري. في حين يركز حاملو الماستر بشكل أكبر على تحقيق الأهداف المؤسسية (35%)، مع 10% يعتمدون على ملاحظات الموظفين و5% لا يقومون بالتقييم الدوري. أما حملة الدكتوراه، فيعتمد 5% منهم على ملاحظات الموظفين و20% على تحقيق الأهداف المؤسسية، ولا توجد إجابات بعدم التقييم الدوري. هذه النتائج تشير إلى ميل أعلى لدى حملة الماستر والدكتوراه لتقييم الفعالية من خلال الأهداف المؤسسية، مقارنة بالمستويات التعليمية الأدنى.

تفسير نتائج السؤال الثامن عشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

تشير البيانات إلى علاقة بين سنوات الخبرة وأساليب تقييم مهارات الاتصال. فالأفراد ذوو الخبرة أقل من 3 سنوات لا يعتمدون على ملاحظات الموظفين إطلاقاً، ويعتمد 5% منهم فقط على تحقيق الأهداف المؤسسية، ولا يوجد أحد منهم لا يقوم بالتقييم الدوري. في الفئة ذات الخبرة بين 3 إلى 7 سنوات، يظهر توازن نسبي مع 10% يعتمدون على ملاحظات الموظفين و15% على تحقيق الأهداف المؤسسية، ولا أحد يتوقف عن التقييم. أما الذين لديهم خبرة بين 8 إلى 12 سنة، فـ5% يعتمدون على ملاحظات الموظفين و15% على تحقيق الأهداف المؤسسية. أما الأكثر من 12 سنة، فيظهرون أعلى نسب الاعتماد على ملاحظات الموظفين (20%) وتحقيق الأهداف المؤسسية (25%)، بالإضافة إلى 10% لا يقومون بتقييم دوري. هذا يشير إلى تطور تدريجي في استخدام أساليب تقييم متنوعة مع تراكم الخبرة المهنية.

• السؤال 19 : ما هي المهارة الأهم لديك في القيادة؟

الجدول رقم (23): مخرجات السؤال 19

	الإجابة	مهارة الاستماع		مهارة الحديث		مهارة العرض		مهارة القراءة	
		المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	7	35,0%	5	25,0%	1	5,0%	0	0,0%
	انثى	5	25,0%	4	20,0%	0	0,0%	1	5,0%
	المجموع	12	60,0%	9	45,0%	1	5,0%	0	0,0%
السن	من 25 – 30 سنة	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	من 31 – 35 سنة	1	5,0%	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%

سنة									
أكثر من 36 سنة	10	50,0%	8	40,0%	1	5,0%	1	5,0%	
المجموع	12	60,0%	9	45,0%	1	5,0%	1	5,0%	
المستوى الدراسي									
بكالوريا	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	
ليسانس	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
ماستر	6	30,0%	5	25,0%	0	0,0%	1	5,0%	
دكتوراه	3	15,0%	3	15,0%	1	5,0%	0	0,0%	
المجموع	12	60,0%	9	45,0%	1	5,0%	1	5,0%	
الخبرة									
أقل من 3 سنوات	1	5,0%	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	
3 - 7 سنوات	3	15,0%	2	10,0%	0	0,0%	0	0,0%	
8 - 12 سنة	1	5,0%	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	
أكثر من 12 سنة	7	35,0%	5	25,0%	1	5,0%	1	5,0%	
المجموع	12	60,0%	9	45,0%	1	5,0%	1	5,0%	
الاجابة									
مهارة الكتابة									
مهارة الاقتناع									
مهارة ادارة الذات									
مهارة ادارة الحوار									
المتغيرات									
الذكور	1	5,0%	6	30,0%	1	5,0%	2	10,0%	
الانثى	1	5,0%	3	15,0%	2	10,0%	2	10,0%	
المجموع	2	10,0%	9	45,0%	3	15,0%	4	20,0%	
السن									
من 25 - 30 سنة	0	0,0%	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	
من 31 - 35 سنة	0	0,0%	3	15,0%	0	0,0%	0	0,0%	
أكثر من 36 سنة	2	10,0%	5	25,0%	3	15,0%	4	20,0%	
المجموع	2	10,0%	9	45,0%	3	15,0%	4	20,0%	

		%							
المستوى	بكالوريا	0	0,0%	2	10,0%	0	0,0%	0	0,0%
الدراسي	ليسانس	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%	1	5,0%
	ماستر	2	10,0%	5	25,0%	2	10,0%	2	10,0%
	دكتوراه	0	0,0%	2	10,0%	0	0,0%	1	5,0%
	المجموع	2	10,0%	9	45,0%	3	15,0%	4	20,0%
الخبرة	أقل من 3 سنوات.	0	0,0%	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%
	3 - 7 سنوات.	0	0,0%	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%
	8 - 12 سنة	0	0,0%	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%
	أكثر من 12 سنة	2	10,0%	4	20,0%	1	5,0%	4	20,0%
	المجموع	2	10,0%	9	45,0%	3	15,0%	4	20,0%

تفسير نتائج السؤال التاسع عشر حسب متغير الجنس:

تشير النتائج إلى أن مهارة الاستماع هي الأكثر أهمية بين المشاركين، حيث اختارها 60% من الإجمالي، بنسبة 35% لدى الذكور و25% لدى الإناث. تُعد مهارة الاستماع من أهم المهارات القيادية التي تمكّن القائد من فهم فريقه والاستجابة لمتطلباتهم بفعالية، مما يعزز الثقة والتواصل الفعال داخل المؤسسة.

أما مهارة الحديث فاختارها 45% من الإجمالي، و25% من الذكور و20% من الإناث. هذه المهارة تمكّن القائد من التعبير الواضح عن رؤاه وأفكاره، وإيصال التعليمات بطريقة مقنعة، مما يساهم في تحفيز الفريق وتحقيق الأهداف.

في المقابل، تبرز مهارة العرض بنسب أقل (5% فقط لدى الذكور، ولا توجد لدى الإناث). مهارة العرض تركز على القدرة على تقديم المعلومات والبيانات بأسلوب جذاب ومرتب، وهي مهمة في المواقف التي تتطلب شرح الأفكار أمام جمهور أو شريحة واسعة من الموظفين.

أما مهارة القراءة، فقد تم اختيارها بنسبة 5% فقط لدى الإناث، ولا توجد لدى الذكور. مهارة القراءة تمكن القائد من الاطلاع على المعلومات والبيانات وتحليلها، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على فهم عميق للموضوعات.

بالنسبة لمهارة الكتابة، فهي الأقل اختياراً بنسبة 10% بشكل عام، متساوية بين الجنسين، وتُعنى هذه المهارة بإعداد التقارير والمراسلات التي تعكس قدرة القائد على التواصل الكتابي بفعالية ودقة.

أما مهارة الإقناع، فاختارها 45% من الإجمالي، وتوزعت بنسبة 30% للذكور و15% للإناث. مهارة الإقناع أساسية في القيادة، حيث تمكن القائد من تغيير وجهات النظر، وتحفيز الآخرين على تبني قرارات أو أفكار معينة، وهي عامل أساسي لتحقيق التأثير الفعال.

تأتي بعد ذلك مهارة إدارة الذات بنسبة 15% (5% للذكور و10% للإناث). تمثل هذه المهارة قدرة القائد على التحكم في نفسه، وتنظيم مشاعره وسلوكياته، ما ينعكس إيجاباً على أدائه القيادي وقدرته على التعامل مع الضغوط.

وأخيراً، مهارة إدارة الحوار التي اختارها 20% من المشاركين بالتساوي تقريباً بين الجنسين، وتُعد مهارة حيوية في فتح قنوات تواصل فعالة مع الفريق، وحل النزاعات، وبناء بيئة عمل تشجع على التعاون.

تفسير نتائج السؤال التاسع عشر حسب متغير السن :

تُظهر النتائج أن الفئة العمرية أكثر من 36 سنة تركز بشكل كبير على مهارات الاستماع (50%) والحديث (40%)، مع وجود نسبة قليلة مهتمة بمهارة العرض (5%) والقراءة (5%). هذا يعكس نضجاً قيادياً يميل إلى بناء جسور التواصل والتفاعل المباشر مع الآخرين.

أما الفئات الأصغر (25-30 سنة) فاختارت مهارة الاستماع فقط بنسبة 5%، وبالمثل الفئة (31-35 سنة) اختارت مهارات الاستماع والحديث بنسب متساوية (5% لكل منهما)، مما قد يشير إلى أن الفئات الشابة تركز على مهارات أساسية لكنها ما تزال في مرحلة التكوين القيادي.

تفسير نتائج السؤال التاسع عشر حسب متغير المستوى التعليمي :

يُلاحظ أن حاملي شهادة الماستر يختارون مهارة الاستماع بنسبة 30% والحديث بنسبة 25%، مع اهتمام أقل بالقراءة (5%) والكتابة (5%). هذا يعكس توجهاً تعليمياً يركز على مهارات التواصل المباشر الفعال.

أما حاملو شهادة الدكتوراه فاختاروا مهارات الاستماع والحديث (15% لكل منهما)، مع نسبة صغيرة مهتمة بالعرض (5%). بينما حاملو شهادة البكالوريا يركزون على الاستماع بنسبة 10%، والإقناع بنسبة 10% أيضاً، مع عدم وجود اختيار لمهارات أخرى.

تفسير نتائج السؤال التاسع عشر حسب متغير عدد سنوات الخبرة :

أصحاب الخبرة أكثر من 12 سنة يظهرون تركيزاً على مهارات الاستماع (35%) والإقناع (20%) وإدارة الذات (5%) وإدارة الحوار (20%)، مما يدل على تطور في نظرهم إلى أهمية المهارات القيادية المتنوعة التي تشمل التواصل الداخلي والخارجي، والقدرة على التحكم الذاتي وإدارة النقاشات.

أما أصحاب الخبرة بين 3-7 سنوات، فيختارون مهارات الاستماع (15%) والحديث (10%) والإقناع (10%)، مع اهتمام بسيط بإدارة الذات (5%) وإدارة الحوار (0%).

الفئات ذات الخبرة الأقل من 3 سنوات تختار المهارات بشكل متوازن جداً وبنسب أقل، مما يعكس بداية تكوين مهاراتهم القيادية.

• استنتاج عام للمحور :

يستعرض هذا المحور توجهات القادة نحو تطوير الذات في مهارات الاتصال، حيث أظهرت النتائج أن أغلب القادة يسعون دائماً أو أحياناً إلى تطوير مهاراتهم، مما يدل على وعي مستمر بأهمية الكفاءة الاتصالية في القيادة.

كما تبين أن جلسات النقاش المفتوحة تُستخدم كأداة لتعزيز ثقافة الاستماع، ما يعكس توجهًا تشاركيًا ديمقراطيًا في أساليب القيادة.

وقد لوحظ التزام واضح لدى نسبة كبيرة من القادة بجدول أعمال منظم وتنظيم جيد للوقت في الاجتماعات، مما يشير إلى احترافية عالية في التواصل الرسمي.

فيما يتعلق بقياس فعالية الاتصال، يعتمد الأغلبية على ملاحظات الموظفين ودرجة تحقيق الأهداف المؤسسية، في حين أن نسبة قليلة لا تقوم بتقييم ذاتي.

وحول أهم المهارات القيادية، برزت مهارة الاستماع بنسبة 60%، ومهارة الإقناع بنسبة 45%، بالإضافة إلى مهارة إدارة الحوار بنسبة 20%، باعتبارها من الركائز الأساسية لنجاح القيادة الاتصالية.

ومن هذا يتضح أن القائد يولي اهتماماً مستمراً لتطوير ذاته في مجال الاتصال، وأن عملية الاتصال لديه ليست ثابتة بل متجددة، وتلعب دوراً حيويًا في تعزيز الثقة المؤسسية ورفع فعالية الأداء.

5. عرض وتحليل النتائج العامة في ضوء تساؤلات الدراسة

- فيما يتمثل دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الاتصال التي يمتلكها القائد الإداري تلعب دورًا حيويًا في تحسين صورة المؤسسة، سواء داخليًا من خلال بناء مناخ تنظيمي إيجابي وتعزيز العلاقات بين الأفراد، أو خارجيًا عبر تقديم صورة احترافية تعكس القيم المؤسسية. فالقائد الإداري الذي يتقن مهارات الاستماع، الحوار، والقدرة على التعبير عن أهداف المؤسسة بوضوح، يكون أكثر قدرة على نقل صورة قوية وموحدة عن المؤسسة، مما يساهم في بناء الثقة مع الجمهور الخارجي والشركاء.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد المؤمن غبغب وإسحاق عسيلة (2018)، والتي أكدت أن الاتصال الخارجي يعد أداة استراتيجية لبناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة، من خلال الإعلام، الإشهار، والمشاركة المجتمعية. كما تدعمها دراسة إيمان بن نذير (2014)، التي أوضحت أن مهارات الحديث والاستماع تخلق تفاعلًا بناءً داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على الصورة العامة للمؤسسة في محيطها الداخلي.

- ما مدى امتلاك القائد الإداري لمهارات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة؟

تشير نتائج الدراسة إلى أن معظم القادة الإداريين يمتلكون مستوى جيدًا من مهارات الاتصال داخل المؤسسة، حيث يستخدمون اللغة البسيطة والواضحة في تواصلهم، ويعتمدون الحوار كآلية لحل النزاعات، بالإضافة إلى خلقهم لبيئة عمل قائمة على الثقة والتفاهم. كما يعقدون اجتماعات منتظمة ويحرصون على التواصل المباشر، ما يدل على وعيهم بأهمية التفاعل المستمر مع الموظفين.

وهذه النتائج تتماشى مع ما أظهرته دراسة نصيرة جا الله (2019)، التي أبرزت امتلاك المديرين لمهارات فعالة في الحديث والكتابة، واعتمادهم على التكنولوجيا في تسهيل الاتصال، مما انعكس على أدائهم الإداري بشكل إيجابي. كما أكدت دراسة بن نذير (2014) أن فئة كبيرة من الموظفين يطبقون مهارات الاتصال ويؤمنون بدورها الفعال في تحسين العمل الإداري وتعزيز العلاقة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة.

- ما دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة داخليًا وخارجيًا؟

بينت النتائج أن مهارات الاتصال تُسهم في بناء صورة إيجابية عن المؤسسة داخليًا من خلال تحسين العلاقات بين الموظفين وتقليل حالات سوء الفهم، وخارجيًا من خلال تمثيل المؤسسة بشكل مهني أمام الجمهور ووسائل الإعلام. كما أن الوضوح، والشفافية، وسرعة الاستجابة تمثل عناصر رئيسية في تعزيز هذه الصورة، إذ تخلق انطباعًا مؤسسيًا يعكس الكفاءة والمصداقية.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة غبغب وعسيلة (2018)، التي أكدت أن الاتصال الخارجي، عبر وسائل الإعلام والموقع الإلكتروني، يسهم في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المتعاملين معها. كما تدعمها دراسة جا الله (2019)، التي ربطت بين جودة المهارات الاتصالية للمدير وتحسين الأداء العام للمؤسسة، مما ينعكس على صورتها في الأذهان داخليًا وخارجيًا.

• كيف يمكن تحسين مهارات الاتصال لدى القائد الإداري لتعزيز صورة المؤسسة؟

أوضحت الدراسة أن تحسين مهارات الاتصال يمكن أن يتم من خلال التدريب المستمر، تبني ثقافة التقييم الذاتي، الاستفادة من ملاحظات الموظفين، واستعمال التكنولوجيا الحديثة لتسهيل نقل الرسائل وتنظيم الاجتماعات. كما أن جلسات النقاش المفتوح والاستماع الفعال وتحديد أهداف تواصلية واضحة يُعدّ من أهم الممارسات التي تساهم في رفع كفاءة الاتصال لدى القائد الإداري.

وهذا ما أيدته دراسة نصيرة جا الله (2019)، التي دعت إلى إدراج المديرين في دورات تدريبية دورية لتطوير مهاراتهم الاتصالية، معتبرة أن ذلك ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة. كما أشارت دراسة بن نذير (2014) إلى أن الوعي بمهارات الاتصال وتطويرها يعد ضرورة، خاصة لدى الفئات الشابة، من أجل ضمان تواصل فعال يعزز من صورة المؤسسة ويزيد من قدرتها التنافسية.

الخاتمة :

في ختام هذه المذكرة، التي تناولت موضوع "دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة"، يمكن القول إن مهارات الاتصال الفعالة تمثل حجر الأساس في بناء علاقات مهنية ناجحة داخل المؤسسة، كما تساهم بشكل كبير في رسم صورة إيجابية عنها في المحيطين الداخلي والخارجي. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن امتلاك القائد الإداري لقدرات تواصل متقدمة—مثل الاستماع الجيد، وضوح الرسائل، استخدام أسلوب الحوار، وتوظيف قنوات التواصل الحديثة—ينعكس بشكل مباشر على بيئة العمل، ويعزز ثقافة التفاهم والانخراط المهني، ويزيد من فاعلية الأداء المؤسسي.

كما كشفت التحليلات عن إدراك القادة الإداريين لأهمية تطوير مهاراتهم التواصلية باستمرار، سواء عبر التكوين الذاتي أو من خلال التفاعل اليومي مع الموظفين. وأكدت البيانات الميدانية أن هذه المهارات تساهم في تحسين الانطباع العام عن المؤسسة، وتدعم تنفيذ استراتيجياتها بشكل أكثر فعالية ومرونة.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة دمج برامج تدريبية متخصصة في مهارات الاتصال ضمن التكوين القيادي، وتعزيز ثقافة الحوار والتواصل داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق أهدافها وتثبيت صورتها كمؤسسة متميزة في محيطها الاجتماعي والمهني.

إن هذه المذكرة تمثل محاولة علمية متواضعة للإسهام في إثراء الحقل المعرفي المرتبط بالإدارة والاتصال التنظيمي، على أمل أن تُستكمل مستقبلاً بدراسات أوسع تأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى وتطبيقات ميدانية متنوعة.

قائمة المصادر و المراجع

- ابراش ، ابراهيم . (2009) . المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- ابراهيم خليل خيضر ، مهارات الاتصال ، دار الجندي ، القدس ، 2013 .
- إبرييم سامية ، بوقندورة يمينية ، ماهية القيادة الادارية ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زبان عاشور بالجلفة الجزائر ، المجلد 4 ، العدد ، 2 ، 2019 .
- ابو صالح هدى عثمان ، اثر طريقة منتيسوري في تحسين مهارتي الاستماع والمحادثة لدى طفل الروضة ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 .
- اعداد شركة اثراء المتون ، أنشطة مهارية لتنمية الملكة الفقهية ، الجزء الاول ، ط2 ، 2017 .
- بركان دليلة ، مهارات الاتصال : تحديات المسير الناجح ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مارس 2017 .
- برهان الدين حسين السامرائي ، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2012 .
- بشير العلاق ، القيادة الادارية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2016.
- بن الشارف نزيهة ، فرزولي مختار ، تاصيل المهارات الاتصالية للقيادة الادارية الأكاديمية أثناء الازمة .
- بوزهرة محمد ، مرزوقي رفيق ، القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري .
- حمد بن عبد الله القميري ، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال ، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ، ط2 ، القاهرة ، 2017 .
- حمزة الجبالي ، مهارات التدريس الصفي والسيطرة على المنهج الدراسي ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2016 .
- دخيل بن عبد الله الدخيل الله ، المهارات الاجتماعية المفهوم والوحدات والمحددات ، سلسلة المهارات الاجتماعية 1 ، العبيكان للنشر ، 2014 .
- دخيل بن عبد الله الدخيل الله ، المهارات الاجتماعية المفهوم والوحدات والمحددات ، سلسلة المهارات الاجتماعية 2، العبيكان للنشر ، 2014.
- دوني احمد رمضان ، مهارة الاستماع والكلام ، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج ، د س .
- راتب سلامة السعود ، ابراهيم علي حسنين ، التنمية المهنية للقيادات الادارية التربوية اتجاهات معاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 .

قائمة المصادر و المراجع

- رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- زرواتي عبد العزيز ، العلاقات الانسانية من منظور القيادة الادارية ، مجلة العلوم الانسانية و الحضارة جامعة الاغواط ، العدد 2 ، جوان 2019.
- زرواتي عبد العزيز ، تنمية الموارد البشري في تنظيم ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، 2020 .
- زكريا الدوري، شفيق العملة، بلال السكارنة، محمد عبد القادر، نجم العزاوي ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 ، 2020 .
- زكرياء الدوري واخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 ، دار اليازدي ، 2011 .
- زواركي ايمان ، سالم رشيد ، جودة المعلومات واثرها في تفعيل القيادة الادارية من وجهة نظر عمال مؤسسة كوندور الكترونيك ، مجلة الاقتصاد والتنمية جامعة يحيى فارس المدية ، مجلد 6 العدد 1 ، 2018 .
- زيادة القطارنة ، اساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة ، دار الاكاديميون ، 2017 .
- زيد عبودي ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- سامية زيتوني ، اثر انماط القيادة الادارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 16، سبتمبر 2015 .
- سامية زيتوني ، اثر انماط القيادة الادارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، العدد 19، جوان 2014 .
- سناء محمد سليمان ، سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2014 .
- صبحي قصاب ، حسين فائز تقلا ، مهارة الاستماع ، ديبلوم التاهيل والتخصص في تعليم الله العربية ، جامعة البعث ، 2021 .
- طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التربوية ومهارات التعلم ، دار العلوم للنشر والتوزيع .
- طاهر احمد الطحان ، مهارات الاستماع والتحدث في الطفولة المبكرة ، دار الفكر ، عمان ، ط 2 ، 2008 .
- عاطف عبد الله المكاوي ، العلوم الادارية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2012 .
- عاطف عبد الله المكاوي ، القيادة الادارية ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2013 .

قائمة المصادر و المراجع

- عبد الحميد شحام ، درجة ممارسة المشرف التربوي للمهارات الاتصالية من وجهة نظر معلمي التعليم الابتدائي ، مجلة البحوث التربوية والتعليمية ، المجلد 12 ، العدد 1 ، 2023 .
- عبد الرحمان ابراهيم الشاعر ، مهارات الاتصال ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2015 .
- عبد الفتاح المسماري ، اصلاح القيادات الادارية في اجهزة الدولة في مؤسساتها ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ، المجلد 4 ، العدد 1 ، 2021 .
- عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس ، الانماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة ، دار غيداء ، عمان ، 2016 .
- فتحي ابو ناصر ، مدخل الى الادارة التربوية النظريات والمهارات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- فرات العتيبي ، ميساء احمد ابو شنب ، مشكلات التواصل اللغوي ، مركز الكتاب الاكاديمي ، 2015 .
- فيروز شين ، نوال شين ، دور القيادة الادارية في تعزيز الثقة لدى المسؤولين ، مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 23 ، العدد 1 ، 2023 .
- قاسم حسين صالح ، سيكولوجية اللغة والاتصال ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 .
- قاسم شاهين ، برسيم العمري ، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ، رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة ، جامعة البصرة ، العراق ، 2009 .
- قوادرية ربيحة ، تسيير المهارات ودورها في تحسين الاداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية ، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2022 .
- محمد مجدي عبد العال ، اسس تنمية مهارات التحدث لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية ذوي صعوبات التعلم في ضوء المدخل التواصل ، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس ، العدد 250 ، 2021 .
- محمد منير حجاب ، مهارة الاتصال للاعلاميين والتربويين والدعاة ، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999 .
- محمود حسن الهواسي ، حيدر شاكر البرزنجي ، مبادئ علم الادارة الحديثة ، 2014 .
- مدحت محمد ابو النصر ، الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 .
- من اعداد خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مهارات العرض والتقديم ، القاهرة ، 2012 .

قائمة المصادر و المراجع

- ناريمان يونس لهلوب ، مهارات القيادة التربوية الحديثة ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 .
- ناصر طهار ، زاوي فتحة ، القيادة الادارية ودورها في تبني ادارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية ، مجلد 4 ، العدد 7 ، 2021 .
- نجلاء محمد صالح ، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الاسس النظرية والعلمية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.
- نجم العزاوي ، عبد الله حكمة ، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات ادارة البيئة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- نور الدين بوراس ، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية للعاملين ، اطروحة دكتوراه علم اجتماع تنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021 . 76
- نور الدين بوراس ، زوزو رشيد ، دور القيادة الادارية الناجحة في تنمية مؤشرات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المركب المنجمي بئر العاتر .
- هاني اسماعيل رمضان ، معايير مهارات اللغة العربية للناطقين بغيرها ، منشورات المنتدى العربي التركي ، 2018 .
- ياسر احمد عربيات ، المفاهيم الادارية الحديثة ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 .

الملاحق

الملحق رقم (01) : اداة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

عزيزي الموظف في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم الاعلام والاتصال

تحت عنوان :

دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة

المؤسسة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بسكرة

حيث نهدف من خلال هذا الاستبيان الى دراسة دور مهارات الاتصال لدى القائد الإداري في تحسين صورة المؤسسة ، لذا نرجوا منك الاجابة بوضع (x) في المكان المناسب ، كما نأمل منك الالتزام بالحياد والموضوعية لزيادة موثوقية البحث ، كما نعلمك انه لن تستخدم معلوماتك الا في اغراض البحث العلمي ونضمن لك السرية التامة ، ونشكر حضرتك على الاسهام في انجاح هذه المذكرة .

البيانات الشخصية

1. الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

2. السن :

- ☐ 25 سنة الى 30 سنة
- ☐ 31 سنة الى 35 سنة
- ☐ من 36 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

- ☐ بكالوريا
- ☐ ليسانس
- ☐ ماستر

4. عدد سنوات الخبرة في العمل:

- ☐ أقل من 3 سنوات
- ☐ 3 - 7 سنوات
- ☐ 8 - 12 سنة
- ☐ أكثر من 12 سنة

المحور الأول: تأثير مهارات الاتصال لدى القائد الإداري على بيئة العمل داخل المؤسسة

5. أعبر عن أفكارك للموظفين باستخدام:

- ☐ لغة واضحة وبسيطة
- ☐ مصطلحات تقنية متخصصة
- ☐ الإيماءات واللغة الجسدية

6. أستخدم أسلوب الحوار لحل النزاعات داخل المؤسسة :

- ☐ دائماً
- ☐ أحياناً

الملاحق

- ☐ أبدًا

7. هل تعتمد على الاجتماعات المباشرة كوسيلة رئيسية للتواصل؟

- ☐ نعم

- ☐ أحيانًا

- ☐ لا

8. تساهم مهارات الاتصال التي أمتلكها في:

- ☐ تعزيز التفاهم وتقليل سوء الفهم

- ☐ تحسين تنفيذ المهام فقط

- ☐ ليس لها تأثير كبير

9. عند حدوث مشكلة بين الموظفين ، أجتمع بهم لمناقشة الحلول :

- ☐ دائمًا

- ☐ أحيانًا

- ☐ أبدًا

10. أخلق مناخًا من الثقة والتقدير لتعزيز بيئة عمل إيجابية :

- ☐ نعم بشكل كبير

- ☐ إلى حد ما

- ☐ لا

المحور الثاني : دور مهارات الاتصال في تحسين صورة المؤسسة داخليًا

وخارجيًا

11. هل تساهم مهاراتك التواصلية في تحسين صورة المؤسسة خارجيًا؟

- ☐ دائمًا

- ☐ أحيانًا

- ☐ أبدًا

الملاحق

12. **تعكس مهاراتك في الاتصال القيم المؤسسية من خلال:**

- ☐ الشفافية والمصادقية
- ☐ تنفيذ القرارات بحزم
- ☐ فرض الأنظمة بصرامة

13. **هل تحرص على تقديم رسائل واضحة عند التحدث باسم المؤسسة للإعلام؟**

- ☐ نعم

- ☐ لا

- ☐ حسب الموقف

14. **ما العامل الأساسي في نجاح استراتيجية الاتصال لديك؟**

- ☐ وضوح الأهداف والرسائل

- ☐ سرعة الاستجابة

- ☐ الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

- ☐ أخرى (يرجى ذكرها)

المحور الثالث : تحسين مهارات الاتصال لتعزيز صورة المؤسسة

15. **هل تعمل على تطوير مهاراتك في الاتصال؟**

- ☐ دائماً

- ☐ أحياناً

- ☐ نادراً

16. **أستخدم جلسات النقاش المفتوحة لتعزيز ثقافة الاستماع الفعال :**

- ☐ دائماً

- ☐ أحياناً

- ☐ أبداً

17. **في الاجتماعات، هل تلتزم بجدول أعمال واضح وتنظيم الوقت؟**

- ☐ دائماً

الملاحق

- ☐ أحيانًا

- ☐ أبدًا

18. أقيس فعالية مهاراتي في الاتصال من خلال:

- ☐ ملاحظات الموظفين وردود الفعل

- ☐ تحقيق الأهداف المؤسسية

- ☐ لا أقوم بتقييم دوري لهذا الجانب

19. ما هي المهارة الأهم لديك في القيادة؟

- ☐ مهارة الاستماع

- ☐ مهارة الحديث

- ☐ مهارة العرض

- ☐ مهارة القراءة

- ☐ مهارة الكتابة

- ☐ مهارة الاقناع

- ☐ مهارة ادارة الذات

- ☐ مهارة ادارة الحوار