

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

مهارات الاتصال القيادي لدى رؤساء اقسام
جامعة تبسة

دراسة ميدانية على رؤساء اقسام جامعة تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة اMASTER L.M.D

إشراف الأستاذ

• معمر ربوح

من إعداد الطلبة

• بوشيجة آية

• بن مدخن باديس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د/ علي سلطاني	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
أ/ معمر ربوح	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا ومقررا
أ/ نورية آيت محند	أستاذ مساعد (أ)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"
الحمد لله والشكر لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي
بتوقيفه انجزنا هذا العمل، نتقدم بالشكر الى كل اساتذة قسم علوم الاعلام
والاتصال كل استاذ باسمه.

نشكر اعضاء اللجنة على قبولها مناقشة هذا العمل.
كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ رباح معمر على توجيهاته
وصبره وعلى كل المساعدات التي قدمها لنا لإنجاز هاته المذكرة.
الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد في اتمام هذه المذكرة.

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا الى الوالدين العزيزين اطال الله في عمرهم.

الى كل اخوتي محمد امين و زكريا و انفال حفظهم الله.

الى اول استاذة درستني هـ . حلايمية وأمى الثانية ر . فارس.

واستاذي الفاضل ن . قويسم

والى صديقاتي ريان وياقوتة وبنينة وشيماء وابتسام.

والى الأساتذة الكرام.

الإهداء

الى أسمى وأعلى من في حياتي الى من رباني وتعبا من أجلي...

الى الوالدين الكريمين حبا وبراً واعترافاً بالتقصير والعجز عن رد الجميل.

الى كل اخوتي واصدقائي.

الى كل زملائي.

الى الاساتذة الافاضل.

فهرس المحتويات والجداول

الصفحة	العنوان
	شكر وعرfan
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والإشكال
أ	مقدمة
24-4	الفصل الاول اشكالية الدراسة واطارها المنهجي.
4	أولاً: إشكالية الدراسة.
4	1.1- ضبط مشكلة الدراسة.
4	2.1- تساؤلات الدراسة
5	3.1- أسباب اختيار الموضوع وأهميته
5	4.1- أهداف الدراسة
6	5.1- الدراسات السابقة والمثابهاة.
17	6.1- ضبط مفاهيم الدراسة
19	ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة.
19	1.2- مجالات الدراسة
20	2.2- منهج الدراسة
21	3.2- مجتمع وعينة الدراسة
23	4.2- أدوات جمع البيانات
36-27	الفصل الثاني الاتصال القيادي في المؤسسة الجامعية
27	أولاً: ماهية الاتصال القيادي
27	1.1- مفهوم الاتصال القيادي
28	2.1- مهارات الاتصالية القيادية للقائد
31	3.1- مبادئ الاتصال القيادي
31	4.1- أنواع الاتصال القيادي
33	5.1- نمط القيادة بناء على نوع الاتصال
34	6.1- العلاقة بين الاتصال والقيادة
34	7.1- معوقات الاتصال القيادي

فهرس المحتويات والجداول

35	ثانيا: ماهية المؤسسة الجامعية.
35	1.2- مفهوم المؤسسة الجامعية
35	2.2- خصئص المؤسسة الجامعية
35	3.2- وظائف المؤسسة الجامعية
36	4.2- مهام المؤسسة الجامعية
36	5.2- اهداف المؤسسة الجامعية
72-42	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
42	1 - تحليل وتفسير النتائج.
68	2 - النتائج الجزئية للدراسة.
72	3 - النتائج العامة للدراسة
74	الخاتمة
78-76	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
23	يبين قائمة 1 رؤساء اقسام جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة.	1
41	جدول رقم 2 يبين توزيع المبحوثين حسب النوع.	2
42	جدول رقم 3 يبين توزيع المبحوثين حسب السن.	3
43	جدول رقم 4 يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة والاقدمية في رئاسة القسم.	4
44	جدول رقم 5 يوضح اهتمام رؤساء الاقسام بالمظهر الخارجي.	5
45	جدول رقم 6 يوضح الانفعالات الايجابية لدى رؤساء الأقسام.	6
46	جدول رقم 7 يوضح مهارات التواصل مع زملاء.	7
48	جدول رقم 8 يبين توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات والأفكار.	8
49	جدول رقم 9 يوضح الوسائل الأكثر استخداما.	9
51	جدول رقم 10 يوضح طريقة تدعيم وضع القيادي.	10
52	جدول رقم 11 يوضح المحافظة على استقرار فريق التكوين	11
54	جدول رقم 12 يوضح مواجهة صعوبات في العمل.	12
55	جدول رقم 13 يوضح تلقي الإجابة بعد الاتصال.	13
56	جدول رقم 14 يوضح إرسال المعلومات في الوقت المناسب.	14
57	جدول رقم 15 يوضح استشارة الإدارة العليا بهدف اتخاذ القرارات.	15
58	جدول رقم 16 يبين نوع الاتصال المستخدم.	16
59	جدول رقم 17 يوضح تركيز رؤساء الأقسام.	17
60	جدول رقم 18 يبين طرق طرح افكار أثناء الكتابة.	18
61	جدول رقم 19 يبين المهارة التي لديها تأثير أفضل في بيئة العمل.	19
62	جدول رقم 20 يوضح استخدام تقنيات حديثة.	20
63	جدول رقم 21 يوضح قيام رؤساء اقسام ببناء وقيادة فرق العمل.	21
64	جدول رقم 22 يبين تقبل النقد من المرؤوسين.	22
65	جدول رقم 23 يوضح سعي رؤساء الاقسام على الإبداع والابتكار.	23
66	جدول رقم 24 يبين اهتمام رؤساء الاقسام بالجانب الإنساني.	24

مقدمة

لا يمكن أن يعيش الإنسان بعيدا عن الآخرين فعليه التفاعل وتبادل وتشارك مختلف المعلومات والافكار، ويمكننا القول ان الاتصال عملية الزامية في حياتنا من خلاله يتم تحقيق وتلبية مختلف الحاجيات، اما بشكل رسمي كاتصاله مدير شركة، او اتصاله مدير الجامعة، او بشكل غير رسمي كاتصاله بزملائه في العمل.

فمسؤولو المؤسسات يرون أن الاتصال يعد أكبر من مجرد إيصال أوامر للأفراد وتلقي بيانات خاصة ومراجعة التنفيذ، واعتبار الاتصال عملية مخطط لها تستهدف أفراد العمل، خلق دوافع وتحفيزات الجمهور الخارجي من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، أي أن المديرين قادرين على التواصل بكفاءة وسهولة مع الآخرين سواء في رؤيتهم ورسمهم لاتجاه متوازن وتحليل المعلومات.

فعلى المديرين او القادة والمسؤولين بالالتسام بمهارات الاتصال لتحقيق نجاعة أكثر للاتصال، وهاته المهارات هي عديدة منها الموجود بالفطرة كالتحدث والتفكير، الانصات والحوار والقراءة والكتابة. ومنها ما يكتسبه المدير او القائد خلال ممارسة الاتصال بشكل دائم كالإقناع والملاحظة.

نخص بالذكر رؤساء اقسام الجامعات وبالتحديد رؤساء اقسام جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة الذي اجرينا درستنا عليهم لنكتشف مهارات الاتصال القيادي التي يستخدمونها في مختلف نشاطاتهم اليومية والعملية. ولهذا سنحاول في هذه الدراسة نبين مهارات الاتصال القيادي لدى رؤساء اقسام جامعة وجامعة الشيخ العربي التبسي هي ميدان لدراسة.

وفي هذا الإطار تتبلور مشكلة هذه الدراسة وأهدافها والتي جاءت ثلاث فصول يعرض الفصل الأول منها إشكالية الدراسة واطارها المنهجي، بدءا ضبط المشكلة وصياغة الاسئلة وعرض أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الموضوع، الدراسات السابقة، لنعرج بعد ذلك لتحديد مفاهيم الدراسة، ثم تناول في نقطة أخرى الإجراءات المنهجية الدراسة بعد بدء المجالات الدراسة ومجتمع البحث والعينة وأخيرا المنهج والأدوات المعتمدة. ويتناول الفصل الثاني الاتصالية القيادي في المؤسسة الجامعية والذي تطرقا فيه إلى ماهية الاتصال القيادي وماهية المؤسسة الجامعية ويعرض في أفصل الثالث تحليل البيانات الميدانية بدءا بتفريغ البيانات وصولا إلى النتائج العامة لدراسة لتكون آخر مرحلة خاتمة دراستنا.

الفصل الأول:

إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

الفصل الأول:

إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي.

أولاً: إشكالية الدراسة.

- 1-1- ضبط مشكلة الدراسة.
- 1-2- تساؤلات الدراسة.
- 1-3- اسباب اختيار الموضوع وأهميته.
- 1-4- أهداف الدراسة.
- 1-5- الدراسات السابقة والمثابفة.
- 1-6- ضبط مفاهيم الدراسة.

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 2-1- مجالات الدراسة.
- 2-2- منهج الدراسة.
- 2-3- مجتمع وعينة الدراسة.
- 2-4- ادوات جمع البيانات.

أولاً: إشكالية الدراسة.

1.1- ضبط مشكلة الدراسة.

أدرك الإنسان أهمية الاتصال منذ فجر التاريخ، ومع تزامن العصور زاد الاحساس بالدور الذي يلعبه في استمرارية الحياة وتحقيق المصالح وتوجيه الجهود، وترابط المجموعات وتنظيم الأنشطة وتطوير أنظمة الحياة، حيث برزت أهمية الاتصال وفعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، فالالاتصال هو أداة لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته، وبالتالي يعد الاتصال من الأمور الأساسية والمهمة لكل فرد من المجتمع باعتباره هو المسؤول عن العمليات الاتصالية على مدار الساعة.

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات يلعب دوراً هاماً، مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريتهما بإتباع تنظيم إداري وهذا يتم من خلال عملية الاتصال بين مختلف أهداف الإدارة التي تقتضي إتباع طرق وأساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتهما وبقائها ، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى

من أجل تسيير الجيد للمؤسسة برز الاتصال القيادي الذي يعتبر نوع من أنواع الاتصال تخص فئة محددة من المجتمع و يكون موجود في أعلى قمة التنظيم عند الفئة القيادية بالمؤسسة، إما عسكرية أو اقتصادية، خدماتية إدارية، وكذا المؤسسات الجامعية، ويقوم بممارسة هذا النوع من الاتصال القائد حيث يجب أن يكون متميزاً عن غيره بسمات قيادية كوجود الثقة العالية بالنفس، القدرة على القيادة و التكيف وكذا امتلاك القائد على مهارات مهمة كمهارة التحدث، مهارة الإقناع، تكوين العلاقات، مهارة الكتابة و مهارات فنية ،انسانية ، تنظيمية، فكرية... الخ. فمهارات الاتصال لدى القائد ليست مجرد تبادل في العادي لكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بصورة العلاقات داخل المؤسسة.

المؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات لا تقوم بتأدية وظائفها إلا مع وجود الاتصال القيادي، إضافة إلى كفاءات تسهر على تنظيم وتسيير الوظائف داخل الهيكل الجامعي، وجامعة الشيخ العربي التبسي على غرار المؤسسات الجامعية تمارس الاتصال مع موظفيها بشكل منظم لتحقيق الهدف الذي يسعون لتحقيقه، ويقع على عاتق رؤساء أقسام جامعة الشيخ العربي التبسي مسؤولية في إدارة الأقسام حيث يعتبر هو المسؤول الأول عن إدارة القسم وتطويره لتحقيق أهداف الكلية والجامعة لذلك يجب ان يتمتع رؤساء أقسام جامعة تبسة بمهارات تجعلهم قادرين على تحقيق أهداف الكلية خاصة والجامعة عامة وتحقيق أهداف القسم بكفاءة، ولمعرفة مهارات الاتصال القيادي لديهم انطلقت هذه الدراسة لنطرح الإشكال التالي:

فيما تتمثل مهارات الاتصال القيادي لدى رؤساء الأقسام جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة؟

1-2- التساؤلات الفرعية (تساؤلات الدراسة):

س1- ما واقع المهارات القيادية الذاتية لدى رؤساء الأقسام بجامعة تبسة؟

س2- ما مدى الالتزام بتوظيف المهارات التنظيمية في بيئة العمل لدى رؤساء الأقسام بجامعة تبسة؟

س3- ما درجة ممارسة المهارات الانسانية و الفكرية لدى رؤساء الاقسام بجامعة تبسة؟

1-3- أسباب اختيار الموضوع وأهميته:

1-3-1 أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الشخصية:

1- الميل الشخصي لدراسة مهارات الاتصال القيادي لدى رؤساء اقسام ذلك كوننا طلبة ونحتك برئيس القسم.

2- محاولة معرفة المكانة التي يحتلها الاتصال القيادي لدى رؤساء اقسام جامعة الشيخ العربي التبسي.

3- الرغبة في الاطلاع على مهارات الاتصال القيادي لدى رؤساء الأقسام.

4- اكتساب مهارات تساعدنا في المستقبل المهني.

ب- الأسباب الموضوعية:

1- قابلية الموضوع للبحث والدراسة العلمية.

2- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال القيادي في المؤسسات الجامعية.

3- الوقوف على أهم المهارات التي يتمتع بها رؤساء الأقسام.

4- تحسين وتطوير معارفنا في الاتصال التنظيمي.

1-3-2 أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع البحث أهمية كبيرة لارتباط الموضوع بمهارات الاتصال القيادي إذ يمكننا أن نجمل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- إثراء البحوث الأكاديمية التي تناول موضوع الاتصال القيادي ومهارته.

2- تؤدي هذه الدراسة للكشف عن مهارات الاتصال القيادي التي يستخدمها رؤساء الأقسام.

3- نأمل أن هذه الدراسة تشكل حافز للقيام بدراسات أخرى لتطوير الاتصال القيادي.

4- كشف العلاقة بين الاتصال والقيادة.

5- تبرز أهمية الدراسة من أهمية كل من الاتصال والقيادة في المؤسسة الجامعية.

1-4- أهداف الدراسة:

أ- أهداف علمية:

1- التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية في تخصص الاتصال التنظيمي وتطبيق أدوات جمع البيانات المختلفة.

2- معرفة القيمة والتأثير الذي يحدثه الاتصال القيادي في جامعة الشيخ العربي التبسي.

3- محاولة التعرف على دور الاتصال القيادي والتأثير الذي يحدثه بين رؤساء الاقسام والمرؤوسين.

ب- أهداف عملية:

1- التعرف على المهارات التنظيمية والانسانية في رئاسة القسم.

2- فتح افاق جديدة امام البحث في مجال الاتصال القيادي.

3- اكتساب مهارات الاتصال القيادي.

1-5- الدراسات السابقة والمثابفة:

تعتبر الدراسات السابقة جزء لا يتجزأ من البحث العلمي، فهي تمدنا بالمعلومات في نفس الموضوع الذي نعالجه فهي عبارة عن مجموعة الأبحاث القديمة والسابقة التي تناولت نفس الدراسة، فهي تمكن الباحث من تجنب دراسة الموضوعات التي تم تناولها والانتباه إلى عدم الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الباحثون. ونعرض في هذه الدراسة 6 دراسات متشابهة، التي اقتربت في طرحها من دراستنا وهي كالتالي:

1-5-1- الرسائل الجامعية:

1- الدراسة 1:

1.1- معلومات ببليوغرافية

عنوان الدراسة: دور القيادة الإدارية في إنجاز التغيير التنظيمي.

الباحث: هبال عبد المالك.

الدرجة العلمية: دكتوراه علوم اقتصادية

إشراف: أ. د بروش زين الدين.

تاريخ المنح: 2016/2015

2.1-المحتوى:

أ- إشكالية الدراسة: تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل-م-د).

ب-تساؤلات الدراسة:

1- ماهي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة بدورهم كقادة للتغيير التنظيمي؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية؟

3- ما مدى تحقيق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعة الجزائرية محل الدراسة؟

4- هل هناك فروق دلالية إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف النظام؟

5- هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح (تحقيق أهداف نظام ل.م.د)؟

ج-فرضيات الدراسة:

- فرضية1: ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط؟
- فرضية2: هناك فروق ذات إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، ...).
- فرضية3: نسبة تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.
- فرضية4: هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية؟
- فرضية5: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح (تحقق أهداف) نظام (ل.م.د).

د-منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي ومنهج المقارن.

ذ-أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات وكذا المقابلة والملاحظة.

هـ-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموع من الطلبة في 7 مؤسسات تعليم عالي وأما فيما يخص القيادة الإدارية 1142 في المؤسسات 7.

و-عينة الدراسة:

استخدم عينة هادفة وعينة حفضيه من 1142 فردا اختار 450.

ي-نتائج الدراسة:

بناء الرؤية المستقبلية: المسير في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لا يقوم حتى بأدوار المدير التقليدية المدنية على الأسس العلمية كوظيفة التخطيط، والتي تنطلق عادة من رؤية مستقبلية واضحة المعالم.

-تحفيز المرؤوسين تدل على أن طبيعة القيادة السائدة في الجامعة الجزائرية هي قيادة تسلطية، فالقائد لا يولي اهتمام كبير بمرؤوسيه ولا يشجع على الإبداع والابتكار.

-أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة للاتصال الفعال مع الآخرين كان بدرجة متوسطة، فتعكس لنا أنه لا يوجد إرادة وجهود كبيرة في الإدارات الجامعية خاصة العليا لتطوير نظام اتصال فعال يتيح نقل المعلومة.

-نقاط الإفادة: وقد أفادتنا هذه الدراسة من خلال توجيهنا إلى المراجع فيما يخص القيادة.

* علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

- أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المنهج الوصفي وأيضاً في استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات.

- أوجه الاختلاف:

- الاختلاف من ناحية الموضوع المدروس.

- كون هذه الدراسة اهتمت بدور القيادة الإدارية بينما دراستنا تتحدث عن مهارات الاتصال القيادي.

2- الدراسة 2:

1.2-معلومات ببليوغرافية:

عنوان الدراسة: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.
الباحث: عبد الله الثاني محمد النذير.

الدرجة العلمية: مذكرة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال.

إشراف: بشير محمد.

تاريخ المنح: 2010/2009.

2.2-المحتوى:

أ- إشكالية الدراسة: هل نجاح مشروع استراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نقطال نموذجاً).

ب- فرضيات الدراسة:

ف1-فعالية القيادة الإدارية تساهم في نجاح مشروع استراتيجية الاتصال بمؤسسة نقطال.

ف2-القيادة الإدارية بمؤسسة نقطال تهتم بالجانب المهتماتي في التأثير على نجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

ف3-القيادة الإدارية بمؤسسة نقطال تهتم بالجانب العقلاني في التأثير على نجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

ف4-القيادة الإدارية بمؤسسة نقطال تواجه عقبات لنجاح مشروع استراتيجية الاتصال.

ج-تساؤلات الدراسة:

- ما هو مفهوم اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟

- كيف تطورت نظرية القيادة الإدارية؟

- ما هي استراتيجية اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟

- هل يؤثر الجانب المهتماتي علي نجاح مشروع استراتيجية الاتصال نقطال؟

- هل يؤثر الجاني العقلاني علي نجاح مشروع استراتيجية الاتصال نقطال؟

- هل هناك عقبات تواجه مؤسسة نقطال في تطبيق مشروع استراتيجية الاتصال؟

د-منهج الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي.

ذ- أدوات جمع البيانات: استخدام الباحث المقابلة.

ه- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري تعداد هذه المؤسسة 100 عامل.

و- عينة الدراسة: شملت الدراسة 50 فردا من 100 فرد من المجتمع الكلي.

ي- نتائج الدراسة:

- واقع القيادة في مؤسسة نفضال يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات أي مركزية في اتخاذ القرار.

- العلاقة بين القائد والأتباع وتأثيرها على المردودية والإنتاجية التي تعتبر العمل الجدية والقوة الاقتصادية.

- آفاق المؤسسة وأهدافها هو كان اجماع على أن الهدف الأساسي للنجاح هو تفعيل الدور القيادي

وأیضا إعادة هيكلة البنية التنظيمية والوظيفية من أجل نجاح مشروع استراتيجية اتصالية في ميدان القيادة.

• أوجه الاستفادة:

تمت افادتنا في تحديد المنهج المستخدم وكذا تحديد بعض المصطلحات التي نحتاجها في دراستنا.

*علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة.

-أوجه التشابه:

تتشابه مع الدراسة الحالية في أحد المتغيرات ألا وهو القيادة والاتصال.

-أوجه الاختلاف:

اختلاف من حيث المجال المكاني حيث أن دراسة تمت في مؤسسة عمومية اقتصادية أما الدراسة الحالية فهي في أقسام جامعة تبسة.

3-الدراسة 3:

1.3-معلومات ببليوغرافية:

عنوان الدراسة: دور القيادة الإدارية في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة.

الباحث: زكي حميدة.

الدرجة العلمية: مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية.

إشراف: ماهر فرحان مرعب.

تاريخ المنح: 2019/2018.

2.3-المحتوى:

أ- إشكالية الدراسة:

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي.

ما طبيعة العلاقة بين القائد النوعي وتميز تسيير المؤسسة الجامعية؟

ب-تساؤلات الدراسة:

ماهي الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري التي تساهم في تميز تسيير المؤسسة الجامعية؟

ماهي الصفات المهنية النوعية للقائد الإداري التي تساهم في تميز تسيير المؤسسة الجامعية.

ج-فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية:

للقيادة الإدارية التي تعتمد على مبادئ الجودة دورا في تسيير المؤسسة بتميز ونجاح.

-الفرضيات الفرعية:

للصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دورا في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز.

للصفات المهنية النوعية للقائد الإداري دورا في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز.

د-منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ذ-أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة جمع بيانات.

هـ-مجتمع الدراسة:

أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة قائمة -الجزائر والذي قدر

عدهم ب 49 أستاذ.

و-عينة الدراسة:

تم اختيار 25 أستاذ من خلال اعتماد العينة العشوائية.

ي-نتائج الدراسة:

- ان القيادة الفعالة هي قيادة قادرة على التكيف مع مختلف المواقف من خلال التمتع بصفات مختلفة

كالذكاء وسرعة البديهة.

- يشجع القائد الإداري الفعال الإدارة على الاتصالات الفعالة.

- نجاح وتميز سير المؤسسة الجامعية قائم على الثقة المتبادلة بين القائد والأطراف الأخرى.

❖ أوجه الاستفادة:

تم إفادتنا من هذا النوع الموضوع إلى تحديد مفهوم القائد والمؤسسة الجامعية وكذا إرشادنا إلى مراجع.

*علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

-أوجه التشابه:

-تشابه موضوع دراستنا في إحدى متغيرات الدراسة ألا وهو القيادة.

-وتتشابه كذلك في المنهج المعتمد وأداة جمع البيانات.

-أوجه الاختلاف:

-الاختلاف من ناحية الموضوع الذي طرح.

-اختلاف عينات الدراسة.

4-الدراسة 4:

4.1-معلومات ببليوغرافية:

عنوان الدراسة:

القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة بنطال مغنية.

الباحث: بختي آمال.

الدرجة العلمية: مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية.

إشراف: خلوط عواطف.

تاريخ المنح: 2016/2015.

2.4-المحتوى:

أ-إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يؤثر الاتصال في القيادة في القيادة الإدارية وما هو نمط القيادة الإدارية الأكثر ملائمة للاتصال في مؤسسة عمومية.

ب-تساؤلات الدراسة:

- ما المقصود باتصال القيادة الإدارية؟

- ما هي استراتيجية الاتصال القيادي في المؤسسة؟

- هل يؤثر الاتصال على القيادة في مؤسسة بنطال؟

ج-فرضيات الدراسة:

- دور القيادة الإدارية له تأثير على عملية الاتصال بمؤسسة بنطال.

- شخصية وتصرفات القيادة الإدارية هي التي تحكم في العملية الاتصالية.

- نمط القيادة المتبع في مؤسسة بنطال له تأثير على الاتصال بين الموظفين.

د-منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والتطبيقي.

ذ-أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة جمع بيانات.

هـ-مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

شملت القياديين في مؤسسة بنطال.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي.

و- عينة الدراسة:

20 فردا من القادة الإدارية.

ي- نتائج الدراسة:

- تعتمد على الاتصال بينها وبين الموظفين.
- شخصية القائد في المؤسسة تساعد على الانضباط والعمل بجدية.
- القيادة تعطي الثقة في العاملين لكي يشعروهم بأنهم جزء من المؤسسة.
- المعاملة الطيبة من طرف القيادة للعاملين تساهم في التحضير على العمل أكثر.
- المؤسسة الناجحة هي التي تبقي نمط ديمقراطي في التعامل والاتصال.

❖ أوجه الاستفادة:

لقد استفدنا من خلال تحديد مهارات الاتصال في القيادة الإدارية.

*علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

-أوجه التشابه:

- تتشابه من حيث الاعتماد على استمارة الاستبيان وكذا استخدام المنهج الوصفي في معالجة الموضوع وكذا تحتوي على متغير الدراسة وهو القيادة.

-أوجه الاختلاف:

الاختلاف من ناحية الموضوع المدروس والمجال المكاني.

5-الدراسة 5:

1.5- معلومات بيبيولوجرافية:

عنوان الدراسة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

الباحث: رائف شحادة نايف شحادة.

الدرجة العلمية: أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية.

إشراف: غسان حسين الحلو - الدكتور عبد الناصر القدومي.

تاريخ المنح: 2008.

2.5- المحتوى:

أ-إشكالية الدراسة:

ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟

ب-تساؤلات الدراسة:

- 1- ما أنماط السلوك القيادي السائد لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟
- 2- ما أنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟
- 3- ما العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
- 9- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 10- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

11- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال

القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

ج-فرضيات الدراسة:

حاولت الدراسة فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أنماط الاتصال القيادي لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

د- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي.

ذ- أدوات جمع البيانات:

استخدم الاستبيان كأداة جمع البيانات.

هـ- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس وعددهم 1514 موزعين على جامعة النجاح الوطنية نابلس، جامعة الخليل، جامعة القدس، الجامعة العربية الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 400 عضو من أعضاء هيئة التدريس.

و- نتائج الدراسة:

- الأنماط القيادية الشائعة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية هو نمط ديمقراطي، يليه نمط ديكتاتوري، ثم النمط التسيبي.
- أنماط الاتصال الشائعة هو نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات، يليه نمط الاتصال الشفهي، ثم الاتصال الكتابي.
- يرى الباحث أن الاتصال والقيادة مكملان لبعضهما البعض كما ثبت في العديد من الدراسات أن هذا التكامل يحسن من أداء القيادة التربوية.

❖ أوجه الاستفادة:

أفادتنا هذه الدراسة من خلال توجيهنا إلى المراجع التي تخص مهارات القيادة.

*علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

-أوجه التشابه:

- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أحد متغيرات الدراسة.
- وتتشابه أيضا على مستوى المنهج الوصفي والأداة المستخدمة.

-أوجه الاختلاف:

-اختلاف من ناحية الموضوع وطريقة طرحه والعينة المختارة للدراسة.

1-5-2- المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة.

معلومات ببليوغرافية:

عنوان الدراسة: دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين؟

الباحث: فؤاد بن صدقة مرداد.

الدرجة العلمية: دراسة منشورة بمجلة علمية محكمة بمجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد

16، العدد 2، جدة، ديسمبر 2019

المحتوى:

أ- إشكالية الدراسة:

معرفة مدى تأثير القائد على الاتصال الفعال مع فريقه في زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتحاول تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطبيق تلك المهارات.

ب- تساؤلات الدراسة:

تحقيق أهداف هذه الدراسة طرح الباحث التساؤلات التالية:

- 1- ما أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟
- 2- ما أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟
- 3- ما أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟
- 4- ما أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟
- 5- ما أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟
- 6- ما أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟

- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة في أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف الجنس؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة في أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف سنوات الخدمة؟

ج- منهج الدراسة:

استخدم الباحث منهج المسح بالعينة.

د- أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبيان.

هـ- مجتمع الدراسة:

جميع موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز.

و- عينة الدراسة:

250 عينة مختارة بطريقة المعاينة العشوائية.

ي- نتائج الدراسة:

- أثر تطبيق القائد لمهارات الاتصال في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف حسب وجهة نظر الموظفين، أي أن مهارة الاتصالات من المهارات الأساسية في الرضا الوظيفي.

- أثر تطبيق القائد لمهارة الحوار والاقناع في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف وهي مهارة مسببة في نجاح القائد خلال الاتصال بالفريق.

- أثر تطبيق القائد لمهارة العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه في زيادة الرضا الوظيفي.

❖ أوجه الاستفادة:

تمت الاستفادة من خلال تحديد مفهوم الاتصال القيادي ومهارات الاتصال القيادي.

* علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

- أوجه التشابه:

تشابه من حيث الاعتماد على استمارة الاستبيان ووجود أحد متغيرات الدراسة ألا وهو الاتصال القيادي.

- أوجه الاختلاف:

- الاختلاف من ناحية الموضوع المدروس.

- وكذا المنهج المستخدم.

1-6- ضبط المفاهيم:

1- الاتصال:

أ- لغة: الاتصال: اتصل اتصالاً (لصق الشيء بالشيء: التصق بها) لزم و تعلق به و دام معه.¹

ب- اصطلاحاً: يرى عالم الاجتماع "تشارلز كولي" بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتم وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف.²

ت- إجرائياً: يعرف الاتصال بأنه عملية نقل الأفكار والآراء والرموز بين طرفي الاتصال عبر وسيلة لتحقيق هدف معين.

2- القيادة:

أ- لغة: قاد³ (يقود، قيادة⁴) فهو قائد، الآخر مقود، قاد الفريق كان رئيساً عليه يدير أمره.

قيادة مصدر قاد، القيادة وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد.

¹ محمد جمال زعين، الاتصال بفعل الانسان سببا لكسب الملكية، دار امجد للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص 28.

² رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 12.

³ منجي الطلاب، قاموس عربي عربي، دار قابس للنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص 726.

⁴ المرجع نفسه، ص 753.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي.

ب- اصطلاحاً: فالقيادة هي العنصر الأساسي الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة حيث تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤثراً في أي منظمة تعليمية والتي بدورها تنعكس على فعاليتها¹.

ت- اجرائياً: القيادة هي العملية التي يستطيع فيها الفرد أن يوجه ويؤثر على أشخاص آخرين.

3- الاتصال القيادي: قدرة قائد على امتلاك وتطبيق مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل بطريقة تحقيق الانسجام والتواصل الإيجابي مع الفريق².

أ- اجرائياً: هو قدرة القائد على التأثير في الفريق القيادي من الممارسة الفعلية لمهارات الاتصال بحيث تعمل على كسب المرؤوسين.

4- مهارات الاتصال:

هي المهارات التي يستخدمها الأفراد في حياتهم العملية بهدف نقل المعارف والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر، وتقاس مدى كفاءة وسائل الاتصال بقدرتها في توفير الوقت والجهد لمن يستخدمه³.
المؤسسة الجامعية:

أ- لغة: جمع مؤسسة مؤنث مؤسس وهو اسم مفعول من الفعل "أسس يؤسس تأسيساً فهو مؤسس، والمفعول مؤسس"⁴.

ب- اصطلاحاً: هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستخدم رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته⁵.

ت- اجرائياً: هي كيان يشمل العنصر المادي والبشري تهدف إلى تحقيق ربح مادي.

5- الجامعة:

أ- لغة: مؤنث الجامع وهو الاسم الذي يطلق على المؤسسة الثقافية التي تشمل على معاهد التعليم العالي في أهم فروعها، كاللاهوت والفلسفة والطب والحقوق والهندسة والأدب⁶.

¹ الحربي، قاسم، عائل، القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17.

² فؤاد بن صدقة مرداد: دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الملك عبد العزيز مجلة، جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 2، 2018، ص 217.

³ يوم 2022/01/05 الساعة 15:42 <https://www.mosoah.com/>

⁴ يحيى محمد عامر راشد، مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم، جامعة الملك خالد، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور، دس، ص 516.

⁵ عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2009، 2010، ص 14.

⁶ المنجد في اللغة والاعلام، د.م، ط 21، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1986، ص 101.

ب- اصطلاحا: يعرفها رامون ماسيا مانسو على أنها مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين تستعمل وسائل وتنسيق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما إلى المعرفة العليا¹.

ت- اجرائيا: هي مكان يجتمع فيه الطلبة والأساتذة يسهرون على انجاز البحوث العلمية وأسست لغرض علمي، لها هيكل وقوانين تتحكم في تسييرها.

المؤسسة الجامعية: هي من المؤسسات المعرفية ذات الوزن الكبير وهي تؤثر وتتأثر بالمجتمع وترجم إلى مواقع ما يحمله من آمال وتطلعات².

اجرائيا: هو كيان تضم مجموعة أفراد يتلقون تعليما عاليا هي مكان لطلب العلم وتبادل الآراء. رئيس القسم: هو المسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم، ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته، يعين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد كلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة³.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

2- 1- مجالات الدراسة:

1.1.2- المجال المكاني:

المكان التي تمت فيه الدراسة هي جامعة الشيخ العربي التبسي بولاية، تقع في طريق قسنطينة ص ب 12002 تبسة.

نشأت جامعة الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي 08-09 الصادر في 4 جانفي 2009. كانت بدايتها سنة 1985 سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض والهندسة المدنية والمناجم.

أنشئ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي لتبسي تيمنا بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والاتصال.

وفي إطار الهيكلة الجديدة للمراكز الجامعية تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد المصالح الإدارية وتنوع الأقسام والمعاهد في 16 أوت 2006.

¹ فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، 2006، ص 211.

² جمال معتوق، قراءة نقدية لازمة التعليم العالي بالجزائر، الجامعة الجزائرية، والتحديات الراهنة، دفاتر مخبر، جامعة بسكرة، ص 206.

³ محمد رحمان، رئيس القسم العلمي بالجامعة بين تعدد المهام والمشكلات الإدارية - دراسة تحليلية، مجلة آفاق علمية، المجلد 13، العدد 04، 2021 ص 202.

وفي حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2008/2009 من جامعة تلمسان، أعلن رئيس الجمهورية السابق عبد العزيز بوتفليقة عن ترقية المركز الجامعي تبسة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

حيث عرفت جامعة تبسة اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي، هذا ما يسمح لها بإبراز كفاءتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى، ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة. حيث تضمن جامعة العرب التبسي اليوم التكوين والتأطير حول 22 ألف طالب موزعين على (06) كليات ومعهدين حيث يشرف على تكوينهم أساتذة وباحثين في مختلف الرتب العلمية.¹

2.1.2- المجال البشري:

تم إجراء هذه الدراسة على رؤساء أقسام جامعة تبسة الذين يزاولون عملهم في الكليات.

3.1.2-المجال الزمني:

تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج العامة شهري فيفري 2022 وماي 2022 موزعة على النمو التالي:

القراءات الأولية: تمت في شهر فيفري 2022

المعلومات النظرية: دامت حوالي شهر (2022)

الدراسة الاستطلاعية وتوزيع الاستمارة: في منتصف شهر أفريل 2022.

تحليل النتائج وإخراج البحث في صورته النهائية: بداية شهر ماي 2022.

2-2-منهج الدراسة:

المنهج كما عرفه "موريس أنجرس" هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة².

بما ان دراستنا تبحث عن مهارات الاتصال القيادي لدى رؤساء اقسام الجامعة فهي تنتمي الى الدراسات الوصفية، وبالتالي المنهج المناسب هو المنهج الوصفي.

يعرف على أنه: المنهج الذي يصف الظاهرة وموضوع الدراسة ويحلل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، حيث يعرف هذا المنهج بأنه يصف قضية أو حدث موجود حاليا يمكن الحصول منه على معلومات تجيب على التساؤلات التي يطرحها الباحث خلال موضوعه دون تدخل الباحث فيها...³

¹ وثيقة مقدمة من رئيسة مصلحة الاعلام والتوجيه، جامعة تبسة.

² موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ترجمة يزيد صحرابي وآخرون، الاشراف والمراجعة مصطفى ماضي، ط2، دار القصبية، الجزائر 2006، ص 62.

³ أيمن أحمد فرج البرديني، العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006، ص 146.

البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية. إن المنهج الوصفي هو أكثر المناهج العلمية الملائمة للبحث، فيعطي وصفاً لمشكلته، ويعمل على الوصول إلى الحقائق المراد معرفتها، إذ يسهم في الحصول على أوصاف دقيقة للظاهرة المدروسة، وذلك للإجابة عن الأسئلة التي يقدمها البحث والمشكلات التي يطرحها.¹

2-3- مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يقصد به جميع أفراد الظاهرة المقصود دراستها² ويعرف أيضاً على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات.³

وتمثل مجتمع دراستنا في رؤساء أقسام جامعة تبسة والذي يقدر عددهم بـ 37

- **عينة الدراسة:** تحديد المفردات من مجتمع الدراسة التي سوف يتم تجميع البيانات منها، وتسمى عينة الدراسة هذا إذا قرر الباحثان انهما سوف يستخدم أسلوب العينة أما إذا قرر الباحثان استخدام أسلوب الحصر الشامل فإنه لا يحتاج إلى العينة كذلك يحدد في هذا الجزء طريقة العينة (احتمالية أو غير احتمالية) ولونها (عشوائية استقرائية) وبالطبع يذكر الأسباب التي تم على أساسها تحديد حجم العينة ونوعها.⁴

اعتمدت هذه الدراسة أسلوب الحصر الشامل المجتمع الدراسة، لا مجتمع الدراسة يسهل التحكم فيه و الوصول الى مفرداته بسهولة من طرف الباحثان و بالتالي لا تحتاج إلى عينة بأسلوب المعاينة يتطلب مجتمع بحث، صعب التحكم فيه و الوصول الى مفرداته، و في حالتنا هذه العكس صحيح والحصر الشامل هو أسلوب لجمع البيانات يتم بمقتضاه جمع بيانات عن كل مفردة من مفردات المجتمع، والتطبيق الشائع لهذا الأسلوب يتم في التعدادات مثل تعداد السكان وتعداد المنشآت والتعداد الزراعي والذي يتم من خلاله حصر شامل لكافة مفردات المجتمع، ويتطلب أسلوب الحصر الشامل تعيينه لجهود بشرية وموارد مالية وامكانيات فنية ضخمة تحول دون امكانية تكراره إلا على فترات متباعدة.⁵

¹ اسراء جاسم فليحي الموسوي، الخصائص المهنية للقائم بالاتصال في الصحافة، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص 27.

² محمد بن عبد العزيز الحيزان، البحوث الإعلامية، أسسها، أساليبها، مجالاتها، ط1، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1998، ص 71.

³ موريس أنجرس، المرجع السابق، ص 297..

⁴ علي فلاح الزعبي، محمود حسن الوادي، اساليب البحث العلمي، دن، دب، دس، ص278.

⁵ ماجد عثمان، قياس الرأي العام من النظرية الى التطبيق، القاهرة، مصر، دار الشروق، 2011، ص 40.

جدول (1): يبين قائمة رؤساء اقسام جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة

<ul style="list-style-type: none"> - قسم اللغة العربية (د.زركي ابراهيم) - قسم اللغة الفرنسية (د.حيدوسي لمين) - قسم اللغة الانجليزية (د.نوابية أسماء) 	<ul style="list-style-type: none"> • كلية الآداب و اللغات
<ul style="list-style-type: none"> - قسم العلوم و التكنولوجيا (د خليفة بوعزيز) khalifa.bouaziz@univ-tebessa.dz - قسم الهندسة الكهربائية (د. سمير ميطاطلة) Metatla.samir@univ-tebessa.com - قسم الهندسة الميكانيكية (د. عقون رابح) - قسم الهندسة المدنية (د.بورصاص فريد) - قسم الهندسة المعمارية (أ.سعيدان لخضر) 	<ul style="list-style-type: none"> • كلية العلوم والتكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> - قسم الرياضيات و الاعلام الآلي (د.منسل رفيق) - قسم علوم الطبيعة و الحياة د. قوجيل الطاهر - قسم علوم الارض (جابري محمد) - قسم بيولوجيا الاحياء (أ.د. تين سمير) - قسم البيولوجيا التطبيقية (د. سلامي سيف) - قسم علوم المادة (د.حركاتي ابراهيم) 	<ul style="list-style-type: none"> • كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
<ul style="list-style-type: none"> - قسم الحقوق (د.بوحريص محمد الصديق) - قسم العلوم السياسية (د.شعبان لمياء) 	<ul style="list-style-type: none"> • كلية الحقوق و العلوم السياسية
<ul style="list-style-type: none"> - قسم علوم الاعلام و الاتصال (د. مسعودي بدر الدين) - قسم المكتبات (أ.د . بوزيان عبد الغني) - قسم التاريخ (د.فريد نصر الله) - قسم علم الاجتماع (د. ربيع مطلاوي) - قسم علم النفس (د.أحمد عبدالية) - قسم الفلسفة (د . مولدي عاشور) - قسم الجذع المشترك – علوم انسانية (د . محمد مالك) - قسم الجذع المشترك – علوم اجتماعية (د. طالبي فاطمة) 	<ul style="list-style-type: none"> • كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> - قسم العلوم التجارية (د.زحاف صونيا) - قسم العلوم الاقتصادية (د.طلبة عادل) - قسم علوم التسيير (د.محرز صالح) - قسم الجذع المشترك (التعليم الاساسي) (د.حناشي فارح) - قسم علوم المالية والمحاسبة (د.رحال مراد) 	<ul style="list-style-type: none"> • كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
<ul style="list-style-type: none"> - قسم الجذع المشترك (د.نوادي رابح) - قسم المناجم و الجيوتكنولوجيا (د.بن غازي زياد) - قسم الالكتروميكانيك (د. عميرش عبد الكريم) 	<ul style="list-style-type: none"> • معهد المناجم
<ul style="list-style-type: none"> - قسم التعليم القاعدي المشترك (د.فرد عبد المالك) - قسم النشاط البدني والرياضي والترابي (د.بوخالفة عبد القادر) - قسم التدريب الرياضي (د.زمالي حسان) 	<ul style="list-style-type: none"> • معهد علوم و تقنيات النشاطات الرياضية و البدنية

2-4- أدوات جمع البيانات:

إن جمع البيانات مهم جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهي عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين.

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث هنا في دراستي هذه اعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

2-4-1- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها والاستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع، ولا يمكن أن يمثل المبحوثين، ولكنه يمثل توقعات الباحث.¹ فالاستبيان وسيلة أو أداة يستخدمها القائمون بالبحث في مجال العلوم النفسية والاجتماعية بهدف التوصل إلى معلومات أو آراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة المشاكل، ويتضمن الاستفتاء مجموعة من العناصر أو المفردات تكتب في قائمة (استمارة) وترسل إلى عينة من أفراد المجتمع الذي يطبق البحث في حدوده للإجابة عليها.²

وقد اعتمدنا في صياغة استمارة الاستبيان على اسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة وهذا لطبيعة المعلومات التي نريد جمعها، والبحث عليها بما يخدم موضوع الدراسة.

وقد تكونت استمارة الاستبيان الخاصة بموضوع مهارات الاتصال القيادي من ثلاث محاور:

المحور الاول: واقع توفر المهارات القيادية الذاتية لدى رؤساء الأقسام بجامعة تبسة.

المحور الثاني: مدى التزامك بتوظيف المهارات التنظيمية في بيئة العمل لدى رؤساء الأقسام بجامعة تبسة.

المحور الثالث: درجة ممارسة المهارات الانسانية والفكرية لدى رؤساء الاقسام بجامعة تبسة.

2-4-2- الملاحظة:

تستعمل الملاحظة في حالات معينة وخاصة بالنسبة للمواضيع التي تحتاج إلى المعاينة والحصول على المعلومات اللازمة، تمتاز الملاحظة بالجانب الملموس في معايشة الموضوع، ونشير الى ان الملاحظة تستخدم غالبا مع الاستبيان او المقابلة لان الملاحظة تعتبر اسلوب مكمل.³

¹ محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، د.ط، مكتبة النور، د.ب، 2020، ص 57.

² نفس المرجع، ص 57.

³ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، د س، ص ص 40، 41.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي.

تعتبر الملاحظة أداة أساسية من أدوات البحث العلمي، كما أنها تعني المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية الحصول على أدق المعلومات.¹

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، و مصدراً رئيسياً للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة .و تعتمد أساساً على حواس الباحث و قدرته الفائقة على ترجمة " ملاحظاته إلى عبارات ذات معاني.²

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص 172.

² راضية بوزيان، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز الكتاب الأكاديمي، دب، 2015، ص 203.

الفصل الثاني:

الاتصال القيادي في المؤسسة الجامعية

الفصل الثاني:

الاتصال القيادي في المؤسسة الجامعية

تمهيد

أولاً: ماهية الاتصال القيادي.

1.1 مفهوم الاتصال القيادي.

2.1 مهارات الاتصالية القيادية للقائد.

1.2.1 مهارات الاتصال.

2.2.1 المهارات القيادية.

3.1 الاتصال القيادي.

4.1 أنواع الاتصال القيادي.

5.1 القيادة بناء على نوع الاتصال.

6.1 بين الاتصال والقيادة.

7.1 معوقات الاتصال القيادي.

ثانياً: ماهية المؤسسة الجامعية ووظائفها.

1.2 مفهوم المؤسسة الجامعية.

2.2 خصائص المؤسسة الجامعية.

3.2 وظائف المؤسسة الجامعية.

4.2 مهام المؤسسة الجامعية.

2.5 اهداف المؤسسة الجامعية.

خلاصة الفصل

أولاً: ماهية الاتصال القيادي:

1.1- مفهوم الاتصال القيادي.

قبل التطرق الى تعريف الاتصال القيادي نوضح مفهومي الاتصال والقيادة باختصار:

• **الاتصال:** عرفه إنجل باركنسون (Parkinson) بالقول أن الاتصال هو:

عملية منظمة، ونظمية، وعفوية أيضاً تتطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.¹

ويمكن تعريف الاتصال على انه تبادل المعلومات ونقل المعني، كذلك يمكن تعريفها

بأنها تبادل الآراء والمعلومات من أجل أحداث تفاهم وثقة متبادلة، أو أحداث علاقات إنسانية طيبة.²

• **القيادة:** ،أما ريتشارد ايتال فيعتبر القيادة هي: تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.³

ويمكن تعريف الاتصال القيادي على أنه نوع من أنواع الاتصال تخص فئة هامة من فئات المجتمع وهي فئة النخبة أو الصفوة التي غالباً ما تمثل القمة في أي منظمة أو مؤسسة أو جماعة أو مجتمع ويمكن تسمية "الاتصال النخبوي" ونجد هذا النوع من الاتصال في قمة هرم المؤسسة أو المجتمع وهو سلوك يمارسه من يحتلون المراكز القيادية في المؤسسات على اختلاف أنواعها السياسية الادارية العسكرية الدبلوماسية الاكاديمية الدينية الاجتماعية الثقافية العالمية الدولية.

ويعرف أيضاً بأنه تلك العملية الديناميكية التفاعلية التي يقوم بها القائد من خلالها يتبادل الرموز المعلومات و الحقائق والآراء والرسائل مع المرؤوسين والاتباع قصد توجيههم و ارشادهم و اقناعهم و ضبطهم والتحكم فيهم من أجل تحقيق الاهداف المسطرة المشتركة بين القائد و الاتباع و تختلف طبيعة الاتصال القيادي ونوعيته وكثافته باختلاف الانماط القيادية فهو يقل أو يكاد ينعدم في القيادة المستبدة أو المتسلطة ان وجد فهو يتميز بالجنود وعدم المرونة بسبب تفرد القائد في اتجال القرارات واحتكار المعلومات وتجاهله لأداء ورغبات المرؤوسين أو الاتباع في هذه الحالة إلا لإصدار الاوامر والتعليمات بشدة وصرامة دون استعمال الاتصال والحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر وهو غالباً ما يكون في اتجاه واحد هابط من القائد نحو المرؤوسين ويقل فيه أو يغيب عنصر التغذية العكسية من قبل القائد.⁴

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري، دب، دس، ص 18

² محمد القدومي واخرون، مفاهيم ادارية حديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص241.

³ شهدان عادل الغريابوي، القيادة الادارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، دس، ص 15.

⁴ عيسى بن قواسم : الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مؤسسة كنوز الحكمة لمنشر والتوزيع، العدد 24 2014، ص224.

2.1- المهارات الاتصالية القيادية للقائد:

1.2.1 المهارات الاتصالية :

هناك مهارات معينة على القائد أن يكتسب بها كي يكون قائدا يتمتع بالقدرة على الاتصال مع مرؤوسيه أثناء العمل أو حتى خارج نطاق العمل وهي كالتالي:

- ❖ استمع إليه.
- ❖ احترم شعوره.
- ❖ حرك رغبته.
- ❖ قدر مجهوده.
- ❖ مده بالأخبار.
- ❖ دربه.
- ❖ أرشده.
- ❖ تفهم تفرد.
- ❖ اتصل به.
- ❖ أكرمه.¹

مهارة الإقناع:

الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم. فالإقناع عملية يهدف منها جعل طرف آخر (شخص/جماعة/...) من أن يقبل رأي معين أو فكرة معينة أو يقوم بعمل معين. أي أن الإقناع هو محاولة الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلوا تغيير آرائهم واتجاهاتهم أو سلوكياتهم.

أي أن الإقناع هو وسيلة لتحقيق هدف معين، قد يكون تغيير معلومة / اتجاه/ سلوك لدى طرف آخر. والإقناع إحدى المهارات اللازمة لأي فرد، وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشاد والحديث مع القيادات المسؤولين.²

لا شك في أن الشخص المتصل إن كان فصيحاً وقادراً على التحدث، ولديه ملكة إدارة الحوار سيكون أكثر قدرة من عمره في الإقناع، وسيكون تأثيره على الآخرين، وحتى تؤدي مهارة التحدث الدور المطلوب منها، وتحقق ما يؤمل منها.³

¹ فؤاد مرداد بن صدقة، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الملك عبد العزيز مجلة جامعة الشارقة لعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 2، 2018، ص ص 220 221.

² مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص168.

³ فوزي سمارة، أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة، دار الخليج، عمان، 2017، ص210.

هو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.¹

مهارة السمع:

هذا ويعرف الإنصات بأنه هو إعمال العقل بكامل طاقته في كل ما تم استقباله بمعرفة الحواس المستقبلية، ويتم ذلك بمعالجة الرسالة المستقبلية ذهنياً بالتفسير والترجمة الموضوعية كمرحلة أولية يتلوها مرحلة تالية من المعالجة الذهنية بالتقييم والربط بينهما وبين غيرها من الموضوعات والأحداث وبناء على نتيجة هذه المعالجات تتم الاستجابة للمؤثر المتمثل في الرسالة وبذلك يتحقق الهدف من الاتصال.

كذلك هناك من يعرف الإنصات بأنه تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسمية على محتوى الكلمات ولكن الوصول إلى اتجاهات وهناك فرق بين الاستماع Hearing والإنصات. فالإنصات أعمل وأشمل من الاستماع. والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحلها، والاستماع يتم بواسطة الأذن بينما الإنصات يتم من خلال العقل.²

وهو يلوح إلى أن الاستماع عامل هام في عملية الاتصال، وإن عملية اتصال القائد بأعضائه تتوقف أيضاً على الكلام والاستماع، وبما تحمله أيضاً عملية الاستماع من فاعلية في فهم الرسالة بدءاً بالاستقبال والانتباه والتحليل. والتفسير وما إلى ذلك من العمليات التي تنطوي تحتها.³

مهارة الكتابة:

يمكن ألا يتقن الشخص المرسل الكتابة فيكتفي فقط بأن يكتب الكلمات التي يريد إرسالها إلى الشخص المستقبل وتكون في المعلومات التي تنتقل إلى الشخص المستقبل.⁴

ومما لا شك فيه أن الكتابة قد انتقلت بالعالم نقلة جارة إلى الأمام، بما لها من تأثيرات هائلة على أساليب الاتصالية وحفظها واستعادتها، وما أتاحتها من إمكانيات لا حدود لها بمعالجة المعلومات مدارساً وتحليلاً وأساليب جديدة للمنطق والتفكير.⁵ ومقارنة ونقداً وتطبيقاً مما كان له الأثر البالغ في تشكيل مناهج.

ويكفي أن نعرف أهمية الكتابة في ميدان القيادة عندما نعرف أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالقلم قوله عز وجل:

«والقلم وما يسطرون»⁶ ونبه على أهمية القلم، أي الكتابة بقوله تعالى:

"الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم"⁷

¹ عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري. والحوار، دار المعزز، عمان، 2015، ص 26

² مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص 151.

³ بلحزري بلوفة، الخطاب الديني وإستراتيجية التواصل دراسة في فن الإلقاء (دراسة لمسجد زوبير ابن العوام ببلدية عين الأربعة)، رسالة ماجستير، جامعة وهران، قسم علم الاجتماع، 2006، ص 192.

⁴ ايمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2020، ص 37.

⁵ عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال، امواج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 19.

⁶ سورة القلم الآية 1.

⁷ سورة القلم الآية 4-5.

مهارة العلاقات الانسانية:

العلاقات الانسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وذلك يتطلب وجود الثقة والفهم المتبادل بين القائد وبين المرؤوسين، ومعرفته آرائهم وميولهم واتجاهاتهم. ومن أخطر المعاملات التي يخسر فيها القائد فريق العمل أسلوب التواصل العدواني السلبي.¹

2.2.1 المهارات القيادية.

المهارات الفنية:

المهارة الفنية تتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية والتي يتطلب نجاح العمل الإداري، وتتعلق المهارات الفنية أيضا بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

والمهارة الفنية تعرف بأنها المعرفة المتخصصة من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف.

المهارات الذهنية:

هي قدرة المدير او القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته وقدرته على تصور فهم العلاقات المتعددة مع التنظيم والأفراد والمجتمع وتتعلق هذه المهارة بخصائص ابتكار الافكار والتعرف على المشكلات والاحساس بها ومحاولة البحث عن حلول والتوصل الى الآباء وتحليل المواقف واستنباط النتائج.²

المهارات الذاتية:

تتمثل هذه المهارات بالقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها السمات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

ويرى البياح بأنها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل وتشمل مجموعة السمات منها التحمل والصبر ونكران الذات والاندفاع العالي والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية.

المهارات الانسانية:

وهي القدرات التي تعلى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكتابة والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية القيادية.

¹ فؤاد بن صدقة مرداد، المرجع السابق ص 224.

² صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد ثاني وعشرون، 2005، ص ص 44،45.

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل الزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المنظمات والهيكل التنظيمية وعلى مختلف المستويات.¹

وكذلك تعنى بقدرة المدير على تنسيق الجهود وخلق روحية العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسين.²

3.1- مبادئ الاتصال القيادي:

يمكن ذكر جملة من المبادئ للاتصال القيادي على النحو التالي:

- ❖ وضع هدف للاتصال والاختذ في الاعتبار مستوى المرسل إليه والكفاءة في استعمال وسائل وتقنيات الاتصال وتحرير الرسائل.³
- ❖ البساطة والوضوح والشفافية وعدم إخفاء المعلومات او احتكارها.
- ❖ استعمال الوسيلة الفعالة واختيار الوقت المناسب لإرسالها.
- ❖ التكرار والتذكير في حالة الحاجة إلى ذلك.
- ❖ في حالة الاجتماعات أو غيرها على القائد اعتماد تقنية الاصغاء واطهار الاهتمام بآراء ومواقف الآخرين.
- ❖ اختيار النمط القيادي الذي يسمح بتحقيق التعارف والترابط وتحقيق الاهداف.
- ❖ الاتصال الجيد يخلق قيادة جيدة.⁴

4.1- أنواع الاتصال القيادي:

الاتصالات القيادية الرسمية: وهي الاتصالات التي تأخذ شكلا رسميا داخل القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وقواعد نظم العمل الرسمية تتم الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة الرسمية والمسؤولية لمختلف المستويات القيادية ولعل من أهم مسؤوليات القائد في المؤسسة توفير نظام رسمي مناسب للاتصال ويتكون هذا النظام عادة من قنوات ووسائل الاتصال ويجب تنظيم الاتصال الرسمي بدقة في ضوء المرض الذي يستخدمه كما يجب أن تقوم عملية الاتصال الرسمي على أساس يسمح بتدفق حر لمعلومات والأفكار وكل الاتجاهات الضرورية و للاتصال القيادي الرسمي عدة اتجاهات نذكرها:

¹ نفس المرجع، ص 53.

² نفس المرجع، ص 54.

³ ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ددن، 2016، ص 65.

⁴ نفس المرجع، ص 65.

الاتصال القيادي الهابط:

وهو الرسائل الموجهة من القيادة العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم ينحصر في 05 جوانب حسب (Kahn, Katz)

- * التعليمات الخاصة بأداء العمل وطبيعته.
- * المعلومات التي تختص باطلاع المرؤوسين على أهمية أعمالهم ومدى ارتباطها بالأعمال الاقرب في المؤسسة.
- * ردود الفعل اتجاه عطاءات المرؤوسين الشخصية.¹
- * المعلومات التي تختص بالعمليات الأساسية والقوانين والسياسات المتعلقة بالتنظيم.
- * الرسائل الدعائية الخاصة بالدوافع والحوافز التي تعزز الانتماء والولاء لدى العاملين اتجاه التنظيم.

الاتصال القيادي الصاعد:

هو الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا أي إلى القيادة وتتضمن ما يلي:

- * المشكلات الشخصية.
 - * الصراع بين الزملاء.
 - * التقارير المختلفة عن سير العمل.²
 - * المقترحات والشكاوى.
 - * الاحصائيات والبيانات والردود على الاستفسارات القيادية.
 - * المبادرات والافكار المبتكرة.
- ويعتبر هذا النوع من الاتصال مهما لتنمية المنظمة فهو يعبر على توفير فرص الشعور بالقيمة لدى المرؤوسين وتخلصهم من الصراعات النفسية والضغط.

الاتصال القيادي الافقي:

يقصد به الاتصال بين المرؤوسين المتماثلين في نفس المستوى الوظيفي مثل الاتصال بين رئيس قسم ورئيس قسم يخر بهدف التشاور والتنسيق والتطوير كما يساعد هذا الاتصال القائد في ممارسة مهامه الاتصالية والقيادية.³

¹ قاسم بن عيسى، مرجع سابق، ص 229

² قاسم بن عيسى، المرجع السابق، ص 229.

³ المرجع السابق ص 230.

الاتصالات القيادية غير الرسمية:

تعد الاتصالات القيادية غير الرسمية مكملة لاتصالات الرسمية فهي تقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المؤسسة وتتركز حول الاهداف الشخصية أكثر فالاتصال غير الرسمي يتناول العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم.

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الاحيان لذلك ينبغي الاجتماع بها لتسير بشكل سليم بعيدا عن الشائعات والاكاذيب فهي تعيق القائد على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين إضافة إلى رغباتهم واتجاهاتهم ومطالبهم كما أنها تساهم في تقوية أوامر العلاقات بين أعضاء المؤسسة وتشجع على التعارف والعمل الجماعي¹.

5.1- نمط القيادة بناء على نوع الاتصال:

ويبين نوع الاتصال ماهية القيادة المستخدمة فمثال تمثل الاتصال الشفوي ما يسمى بالقيادة الابوية أو الصريحة حيث يفضل القائد هنا المواجهة لمرؤوسيه والمحاورة وجها لوجه دوف استخدام أية معيقات وحواجز بينها أما الاتصالات المكتوبة فهي تلائم القائد الحريص على تدوين الاحداق والتعليقات حفاظا على العمل والمرؤوسين والتنظيم على حد سواء وأما الاتصالات الالكترونية فتمثل القيادة المبتكرة والحديثة والتفاعل بديناميكية مع مرؤوسيه وذلك باستخدام الوسائل الالكترونية مثل البريد الإلكتروني (Email) واجتماعات عبر الفيديو (conférence Vidéo) وتتسم هذه الاتصالات بالجرأة العالية والنظرة الثاقبة الجريئة وأما الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) فنوعية القيادة هنا لا تتسم بالشفافية العالية لان فهم الاتصال الجسدي تتطلب مهارات عالية و هي ليست بالعملية السهلة وقد يكون القائد تسلطي يركز على صوته ونبراته ويعطي إشارات تكون مفهومه بينما الاتصالات الصاعدة فهي تمثل القيادة المشجعة على المشاركة باتخاذ القرارات المساهمة في تعزيز روح التعاون من الجميع والعمل بروح الفريق وأما الاتصالات النازلة فتمثل القيادة التقليدية والتي تستخدم في صنع القرار وفي حال استخدام شبكات اتصال الفريق القيادي المستخدمة في هذا المضمار قيادة تجديدية ابتكارية من خلال التعاون والتنسيق الاعضاء الفريق في حل القضايا وخاصة المعقدة منها².

يسمح القائد الديمقراطي بالاتصال بين المرؤوسين ويكتف الاتصالات معهم نظرا لحاجة المستمرة إلى المعلومات الى مناقشتها خاصة لما تكون هذه المعلومات جديدة، غير ان عدم عدالة الرئيس في الاتصال بمرؤوسيه يؤدي لتفرقة بينهم، وأما القيادة المتسامحة فهي أيضا تفتح المجال لعملية الاتصالية أفقيا وعموديا بينما كثافة الاتصال تكون أقل في النمط الديمقراطي بينما القيادة الفوضوية فإنها تجعل القائد في نفس خط الاتصال مع مرؤوسيه مما يعطيهم شعورا بالقرب منها وبزوال الكثير من الحواجز والعوائق الاتصالية ويعطيهم حرية أكبر في الاتصال به والتعبير عن مواقفهم وانطلاق مبادرتهم³.

¹ نفس المرجع ص 231.

² محمد عمر الاعبي ومحمد تركي البطانة القيادة الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 157، 156.

³ ناصر قاسمي: المرجع السابق، ص 91.

6.1 - العلاقة بين الاتصال والقيادة:

القيادة الناجحة هي تلك التي تهتم بالعلاقات الاتصالية وتلقي المعلومات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. فالاتصال الذي يربط بينهم هو الذي يحدد العلاقات التي تربط القادة مع مرؤوسيهم فغالب الأحيان يكون المرؤوسين بحاجة إلى تعليمات وأوامر لقيام بالمهام والاعمال والوظائف وتكوف مهمة القائد إصدار الاوامر واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المهام لكن عضو في التنظيم وهذه العملية المتمثلة في إصدار القرارات وتلقيها وتنفيذها عن طريق الاتصال المتبادل وهو الاتصال الرسمي بين الرئيس ومرؤوسيه مباشرة.

يساعد الاتصال القائد في تولي مهامه بشكل سليم كما يقوم بالاتصال المتبادل بين القائد والتابعين له بتوضيح الأمور التي تحدث في المنظمة والقائد الكفاء هو الذي يعمل على تحقيق الاتصال داخل التنظيم كما يدعم الاتصال غير الرسمي في مساعدته على تأدية مهامه القيادية وهو من يحدد نوع ودرجة الاتصال في المنظمة.¹

7.1 - معوقات الاتصال القيادي:

1- المعوقات النفسية والاجتماعية :

يختلف الافراد في ميولهم لذا فإن تفسير الفرد وفهم لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الافراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير ،كل كلمة تصلهم من رؤساءهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف وشعور . وثمة مصدر آخر للاختلافات الفردية هو اختلاف المستويات الادارية واختلاف مناصب الافراد.

2- كثرة المعلومات:

وهي من المشاكل الواسعة الانتشار، حيث أن المدراء والمشرفون على العمل غالبا ما تصلهم أو يستلمون معلومات كثيرة مما يصعب فهمها ومتابعتها. وهذا بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من نقص الطاقة والوقت المطلوب، حيث سوف لن تكون إجاباتهم صحيحة.

3 -الاختلاف في الموقف (الحالة):

غالبا ما نجد المساعدون غير راغبون في أن يكونوا منفتحين، وصرحين في اتصاليهم مع مشرفيهم الذين يتمتعون بنصيب عالي وقوة أكبر . وكنتيجة لذلك فإن المدراء سوف لا يستلمون معلومات دقيقة راجعة.²

4-المعوقات التنظيمية:

هناك الكثير من مشاكل المرتبطة بهذا الجانب مثل الهيكل التنظيمي، الصلاحية، المنصب، القوة، معلومات عن الملكية، حيث أن للملامح التنظيمية تأثيرا على نوعية الاتصالات الرسمية السائدة، فغموض الادوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الاشراف يؤدي إلى تشويش الاتصالات المركزية، مما يحتم ضرورة رجوع الافراد لشخص

¹ بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 183

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، عمان الاردن، 2009، ص ص 76،78.

واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الامر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود الاحتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

5-ازدحام واختناق قنوات الاتصال:

فقد يؤدي هذا الازدحام إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية، تعطل المعلومات أو وصولها بشكل مشوه خصوصا إذا تعلق الامر بقنوات الالكتروني، وكذلك بالنسبة لاتصال التقليدي الذي يعتمد على البريد العادي.

6-بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة:

تعدد المستويات الإدارية، يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، وي طرح هذا العائق خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، حيث أن مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية يعرضها لعمليات تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة، وقد أثبتت دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30%.¹

ثانيا: ماهية المؤسسة الجامعية ووظائفها.

1.2 مفهوم المؤسسة الجامعية:

المؤسسة الجامعية: هي أعلى مؤسسة في التعليم العالي وتطلق أسماء أخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهي الأسماء التي تسبب اختلاط في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر.

2.2 خصائص المؤسسة الجامعة:

تتميز الجامعة عن باقي مؤسسات التعليم العالي في المدى الواسع لمقرراتها الدراسية وتعدد تخصصاتها ويوفر النمط السائد في الجامعة فرصا كثيرة للطلبة للتخصص في حقول العلوم (الفيزياء، الكيمياء، جيولوجيا، علم الحيوان ...)، علوم اجتماعية (علم النفس، علم الاجتماع ...)، علوم إنسانية (علوم الإعلام والاتصال، تاريخ ... وغيرها).

'ومما سبق يتضح لنا أن المؤسسة الجامعية هي هيئة تعليمية تضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مع بعضهم البعض وفق هيكل تنظيمي منظم، حيث يجتمعون لتحقيق هدف واحد وهو إخراج نخبة من الطلبة ذوي كفاءات عالية.²

3.2 وظائف المؤسسات الجامعية:

وجدت الجامعة كمؤسسة تعليمية لتحقيق ثلاث وظائف رئيسية في حياة الشعوب والأمم وهي:

¹ نفس المرجع، ص 78

² نوال نمور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة منتوري قسنطينة 2011-2012 ص ص 14،15.

1. إنتاج المعرفة ونشرها: فالجامعة هي المكان الذي يتم فيه تحصيل المعلومات والمعارف وممارستها عن طريق التدريس والتعليم، وبالتالي إعداد قوى بشرية في مختلف التخصصات الموجهة للمجتمع، أي أن الجامعة هي مصنع نتج كفاءات وعقول وقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع.
 2. خدمات المجتمع: فالجامعة وجدت لتخدم قضايا وتسهر على تنمية وازدهارها، إضافة إلى دورها الترسيد والتثقيف وخلق الاتجاهات والقيم الأساسية الحضارية المرغوبة في المجتمع.
- البحث العلمي: هو عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى البحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى مشكلة البحث، باتباع طريقة علمية منظمة تسمى منهج البحث بغية الوصول لحلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى (نتائج البحث). ويعرف "فرانسيس رمل" البحث العلمي: نشاط أكثر تنظيماً موجه إلى اكتشاف وتنمية كيان معرفي منظم تقوم على التحليل المنظم والموضوعي الذي يعتمد على تسجيل ملاحظات، وتجميع البيانات التي تقوم إلى تنمية التعميمات والمبادئ والنظريات، والنتائج التي تساعد على التنبؤ والتحكم القريب في الأحداث والظواهر.¹
- من التعريفين السابقين نجد أن البحث العلمي نشاط إنساني يهدف إلى:
- ❖ اكتشاف معارف جديدة أو اختراع وابتكار أشياء حديثة.²
 - ❖ الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وتنفيذها.

4.2 مهام المؤسسة الجامعية:

- بما أن الجامعة هي واحدة من المجتمعات العلمية التي تستهدف توجيه المعرفة والعلم نحو أغراض إنسانية، وهي من ثم قادرة على مواجهة تحديات التنمية، فهي موجودة للقيام بعدة وظائف من بينها:
- ❖ الوظيفة التعليمية: أهمها وظيفة التدريس والتي تحتاج إلى عدد من الطلاب ومجموعة من الأساتذة المختصين بتنفيذ هذه الوظيفة.
 - ❖ وظيفة القيام بالبحث: توكل وظيفة البحث العلمي للجامعة زيادة على وظيفتها التعليمية.
 - ❖ وظيفة تثقيفية: إذ تقوم الجامعة بمهمة نشر الثقافات وهذا من خلال قيامها بأنشطته علمية أخرى كالمحاضرات والمعارض والندوات الوطنية والدولية والمؤتمرات.³
- ### 5.2 أهداف المؤسسة الجامعية.
- للجامعة العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:
- ❖ التركيز على قابلية المعرفة العامة.

¹ عبد الملك هبال: دور القيادة الادارية في إنجاح التغيير التنظيمي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف -2016 ص 203.

² نفس المرجع، ص 204.

³ اميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الاساتذة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014، ص 47.

- ❖ القابلية لحل المشاكل.
- ❖ تحصيل المعارف الخاصة.
- ❖ البحث ورفع المستوى الثقافي للمجتمع.
- ❖ السعي وراء البحث العلمي والفكري.
- ❖ المشاركة في النشر العام للمعارف.
- ❖ تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية.¹

¹ أيمن يوسف: تطور التعليم العالي الاصلاح والافاق السياسية رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 2007-2008، ص 3.

خلاصة الفصل:

إن الاتصال القيادي هو المورد الأهم والأندر في المؤسسة، وهي موجودة في جميع مستويات المؤسسة حيث أن المؤسسات في جميع مستوياتها بحاجة إلى قادة يلهمون الآخرين ويتحملون المسؤولية وينجزون المهام والأعمال، أي تنفيذ الأهداف العامة بكفاءة لأن القيادة الاتصالية الرشيدة هي مفتاح التقدم، وهي روح الإدارة المعاصرة، بما تمثله من قدوة وقدرة على توجيه الأفراد، فيمكننا القول ان الاتصال القيادي هو اتصال يخص فئة من المجتمع او منظمة لديهم صفات القائد ومهارات القائد يعمل على تحقيق الهدف الاتصالي المؤسسة.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث:

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

1- تحليل وتفسير النتائج.

2- نتائج الجزئية للدراسة.

3-النتائج العامة للدراسة.

1- تحليل وتفسير النتائج:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- النوع:

جدول رقم 2 يبين توزيع المبحوثين حسب النوع.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
انثى	4	10,81%
ذكر	33	89.18%
المجموع	37	100%

يبين الجدول رقم (02) المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب النوع لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة أن:

أن هنالك 89.18 % من المبحوثين نوع ذكر، في حين بلغت نسبة الإناث يمثلون 10.81 % من المبحوثين.

ويتبين لنا أن نسب توزيع المبحوثين الذين يمثلون رؤساء الأقسام بجامعة العربي التبسي حسب النوع ، حيث أن غالبية رؤساء أقسام هم من فئة الذكور ، وهذا ما يفسر الهيمنة الذكورية على هذا النوع من المناصب القيادية بالمؤسسة الجامعية (جامعة تبسة كإطار مكاني لموضوع دراستنا) ، حيث نعتقد أن الفروق الفردية بين النوعين اللذين سبقا ذكرهما تمثل عاملا رئيسيا في توضيح إقبال النوع الذكوري و توظيفهم بشكل طاعي في منصب رئيس القسم في المنشآت الجامعية ، وهذا ما يفسره أن المرأة لا تستهويها الوظائف الإدارية لأسباب عديدة من أهمها الحجم الساعي الكبير للعمل الذي يتطلب التواجد بشكل مكثف وشبه دائم في بيئة العمل الإداري في الجامعة ، بالإضافة الى أن هذا المنصب يلزمه بذل مجهود وأعباء كثيرة نظرا للالتزامات العديدة لهذا التكليف القيادي ، وكذلك أيضا صعوبة المرأة على التوفيق بين العمل الإداري وواجباتها تجاه أولادها وزوجها ومسؤوليتها الحياتية اليومية ، وبالتالي قدرة الفئة الذكورية من رؤساء الاقسام بجامعة تبسة ممارسة المهارات الاتصالية في المناصب القيادية التي يشغلونها نظرا للمحيط والعوامل المحفزة والايجابية التي تساعدهم على أداء وظائفهم ومهامهم بكفاءة ومهنية .

جدول رقم 3 يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة الى 40	15	40.45
41 سنة الى 50	13	35.13
أكثر من 50 سنة	8	21.62
المجموع	37	%100

يبين الجدول رقم (03) المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب السن لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة أن:

✓ نسبة 40.45% من الأفراد المبحوثين يمثلون 30 الى 40.

نرى ان الاغلبية من المبحوثين يمثلون السن من 30 الى 40، ما يبين ان رؤساء اقسام جامعة تبسة يمكن القول على هذه الفئة انها شابة لديهم الخبرة الكافية والمهارات التي يتطلبها رؤساء اقسام جامعة تبسة.

✓ نسبة 21.62% من الأفراد المبحوثين يمثلون أكثر من 50 سنة.

نرى ان الاقلية من المبحوثين يمثلون أكثر من 50 سنة، ما يبين لنا أن رؤساء اقسام جامعة تبسة الذي يزيد عمرهم عن خمسين سنة، هذا ما يفسر السياسة التي تقوم بها ادارة الجامعة في تنصيب الاطارات مؤهلة علميا وعمليا وذا كفاءة وخبرة مهنية وافية في مهارات الاتصال القيادي.

جدول رقم 4 يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة والاقدمية في رئاسة القسم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى 3 سنوات	10	27,03
من 3 سنوات الى 5 سنوات	15	40,54
أكثر من 5 سنوات	12	32,43
المجموع	37	100%

يبين الجدول رقم (04) المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب السن لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة أن:

✓ نسبة 40.45% من الأفراد المبحوثين يمثلون من 3 الى 5.

يمكن تفسير هذه النتيجة من 3 إلى 5 سنوات ان رؤساء اقسام جامعة تبسة، ان لهم دراية واحاطة وهذا راجع لتوفر الخبرة في استخدام مهارات الاتصال القيادي.

✓ نسبة 32.43% من الأفراد المبحوثين يمثلون أكثر من 5 سنوات.

نرى ان ربع المبحوثين يمثلون اكثر من 5 سنوات، و هذا ما يبين الاقدمية في رئاسة و لديهم خبرة عملية طويلة ، مما يؤهلهم لطرح آراء سديدة نتيجة هذه الخبرة مما ساعد في رفع درجة الفهم و المعرفة و الادراك لهم.

المحور الثاني: واقع توفر مهارات الذاتية لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة.

4- متى تهتم كمسؤول بمظهرك الخارجي

جدول رقم 5 يوضح اهتمام رؤساء الاقسام بالمظهر الخارجي.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
في المناسبات والاجتماعات الرسمية	3	8.10
جزء من شخصيتي القيادية	13	35.14
في الحياة اليومية عموما	21	56.76
المجموع	37	100%

يبين الجدول رقم (05) المتعلقة باهتمام رؤساء اقسام جامعة تبسة أن:

✓ نسبة 56.76% من الأفراد المبحوثين يمثلون في الحياة اليومية عموما.

نرى ان الاغلبية من المبحوثين يمثلون في الحياة عموما، مايبين ان رؤساء اقسام جامعة تبسة يبلون اهتماما كبير بحسن المظهر بشكل متناسب مع العمل ، و هذا راجع لايمانهم ان المظهر يوحي بشخصية رؤساء اقسام ، و عليه يؤخذ اول انطباع، بينما نفسر ان هناك ثمة علاقة بين المظهر الخارجي والثقة في النفس ،فكلما كان مظهر رؤساء اقسام أكثر جاذبية وجمالا،وهو ما يشعره بثقة أكبر وبقدرته على التأثير عليهم، إن غالبية المرؤوسين و الطلبة يجعلون من المظهر وسيلة للحكم على الآخرين، فإذا ظهر رؤساء اقسام جامعة تبسة بمظهر جذاب امام المرؤوسين كان أكثر استحقاقا بالتاثير عليهم ،وترتبط أيضا بالثقة في الذات، حيث تؤهله هاتان السماتان إلى الارتقاء بحياته العملية، وذلك نظرا لما يمنحه له مظهره من ثقة عارمة في الذات تجعل الآخرين يقبلون منه أفكاره وآراءه دون تردد أو مراجعة، و بالتالي قدرة رؤساء اقسام جامعة تبسة على ممارسة مهارات القيادة الاتصالية ذاتية.

نسبة 8.10% من الأفراد المبحوثين يمثلون أكثر من 50 سنة.

نرى ان الاقلية من المبحوثين يمثلون في المناسبات والاجتماعات، ما يبين لنا أن رؤساء اقسام جامعة تبسة الذي يهتمون بمظهرهم في المناسبات والاجتماعات، يرون ان المظهر لا يؤثر على مهاراتهم الذاتية.

5- ماهي اهم الانفعالات الايجابية في شخصيتك القيادية

جدول رقم 6 يوضح الانفعالات الايجابية لدى رؤساء الأقسام

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
32.43	12	يتمتع المسؤول بالهدوء في مواجهة التحديات
32.43	12	تقبل المسؤول للنقد من الرؤساء والمرؤوسين
27.03	10	توفر المرونة الذهنية لدى المسؤول
8.10	3	يتمتع المسؤول بالهدوء في مواجهة التحديات + تقبل المسؤول للنقد من الرؤساء والمرؤوسين + توفر المرونة الذهنية لدى المسؤول
%100	37	المجموع

يبين الجدول رقم (06) المتعلقة بانفعالات الإيجابية لدى رؤساء اقسام أن:

✓ نسبة 32.43% من الأفراد المبحوثين يمثلون تمتع المسؤول بالهدوء في مواجهة التحديات وتقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين.

يفسر هذه النتيجة أن رؤساء اقسام جامعة تبسة باعتبار منصبهم الذي يولد الضغط الكبير، وهذا ما يتطلب توفر الهدوء لديهم بالتحكم في انفعالات فذلك يجعله قادرا على مواجهة المشاكل بثقة وبثبات وهدوء وهي تدل على المهارة في ضبط النفس لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة، وكذلك تقبلهم للنقد البناء الذي من خلاله يقوم رؤساء اقسام جامعة تبسة بتطوير اعمالهم وزيادة الكفاءة لديهم وتنمية المهارات قيادية.

✓ نسبة 27.03% من الأفراد المبحوثين يمثلون توفر المرونة الذهنية لدى المسؤول.

نرى ان الاقلية من المبحوثين يمثلون توفر المرونة الذهنية لدى المسؤول، ما يبين لنا أن رؤساء اقسام جامعة تبسة اغلبهم لا تتوفر فيهم صفة المرونة والتي تمكن الرؤساء من قيادة المرؤوسين وتحقيق الاهداف.

6- فيما تتمثل مهارات التواصل مع زملائك؟

جدول رقم 7 يوضح مهارات التواصل مع زملاء

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
إنصات الجميع لوجهة نظر المرؤوسين	13	35.13
فهم المسئول لتفاصيل الموقف	13	35.13
تمتع المسئول بسرعة البديهة	3	8.10
يوفق المسئول بين الحزم واللين في معاملة المرؤوسين	1	2.70
يوفق المسئول بين الحزم واللين في معاملة المرؤوسين + تمتع المسئول بسرعة البديهة	2	5.40
فهم المسئول لتفاصيل الموقف + يوفق المسئول بين الحزم واللين في معاملة المرؤوسين	2	5.40
إنصات الجميع لوجهة نظر المرؤوسين + تمتع المسئول بسرعة البديهة	1	2.70
إنصات الجميع لوجهة نظر المرؤوسين + فهم المسئول لتفاصيل الموقف + يوفق المسئول بين الحزم واللين في معاملة المرؤوسين	2	5.40
المجموع	37	%100

يبين الجدول رقم (07) المتعلقة مهارات التواصل مع الزملاء أن:

✓ نسبة 35.13% من الأفراد المبحوثين يمثلون إنصات الجميع لوجهة نظر المرؤوسين وفهم المسئول لتفاصيل الموقف.

نفسر هذه النتيجة أن رؤساء اقسام جامعة تبسة باعتبار هذا المنصب يتمتعون بقدرة على الاستماع، تعتبر مهارة مميزة وحساسة فهي من المهارات الذاتية الذي تؤثر بشكل مباشر على رؤساء اقسام جامعة، وتوفر مهارة الفهم حيث ان رؤساء اقسام جامعة تبسة ملمون بالمعارف الإنسانية لان دورهم يتطلب تمتعهم بالفهم العميق والشامل الامور.

✓ نسبة 8.10% من الأفراد المبحوثين يمثلون تمتع المسئول بسرعة البديهة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

نلاحظ من المبحوثين يمثلون تمتع المسؤول بسرعة البديهة، ما يبين لنا أن رؤساء اقسام جامعة تبسة من بين اهم المهارات الواجب توفرها فيهم الذكاء والتصور وسعة الافق تساعد على نجاحهم، يرون ان من خلال ذكاء رؤساء جامعة يستطيعون التعرف على المشكلات وكيفية مواجهتهم.

✓ نسبة 5.40% من الأفراد المبحوثين يمثلون يوفق المسؤول بين الحزم واللين في معاملة المرؤوسين. نرى ان فئة رؤساء اقسام جامعة تبسة، يمزجون بين اسلوبي اللين و الحزم، لان هنا مواقف يتعرض لها رؤساء نحتاج إلى الحزم و اخرى الى اللين في التعامل، و تتطلب القدرة على الحكم الصائب على الامور و مراعاة شعور المرؤوسين ، و هذا الانتقال بين الحزم و اللين يكسب رؤساء اقسام فاعلية في مواقف مختلفة.

7- هل هناك تبادل للمعلومات والأفكار بينك وبين المرؤوسين من زملائك وحتى الطلبة حول طريقة العمل؟
جدول رقم 8 يبين توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات والأفكار.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	75.68
لا	9	24.32
المجموع	37	100

يبين الجدول رقم (08) المتعلقة تبادل المعلومات والأفكار أن:

✓ نسبة 75.68% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة نعم

نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة الذين أجابوا بنعم ان يتمتعون بمهارتي التواصل والحديث، وتبنيهم لنمط ديمقراطي في الاتصال القيادي في جامعة تبسة.

✓ نسبة 24.32% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة لا.

بينما يرى الاقلية من المبحوثين يمثلون إجابة بلا، ما يبين لنا أن رؤساء اقسام جامعة انهم لا يهتمون بتبادل افكار والآراء مع الزملاء والطلبة ويحتفظون بمعلومات لأنفسهم وهذا ما يفسر تبني النمط الأوتوقراطي لدى البعض من رؤساء اقسام جامعة تبسة.

8 - ماهي الوسائل التي تستخدمها أكثر في الاتصال بينك وزملائك؟
جدول رقم 9 يوضح الوسائل الأكثر استخداما

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
8.10	3	الاتصال الشخصي
73.84	14	الهاتف
10.81	4	البريد إلكتروني
0	0	صفحة الفايسبوك
10.81	4	المراسلات الرسمية
8.10	3	الهاتف + البريد الإلكتروني + صفحة فيس بوك
10.81	4	الاتصال الشخصي + الهاتف + بريد الكتروني
13.51	5	الاتصال الشخصي + الهاتف + البريد الإلكتروني + صفحة الفايسبوك + المراسلات الرسمية
%100	37	المجموع

يبين الجدول رقم (09) المتعلقة بالوسائل الأكثر استخداما أن:

✓ نسبة 73.84% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة هاتف

نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة الذين اجابو بالهاتف انه الوسيلة المعتادون على استخدامها في اعمالهم لاختصار الوقت ولضرورة حتمية للحفاظ على سرية معلومات القسم، وهذا ما يجسد مهارة الحديث والتي هي اهم المهارات لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة.

✓ نسبة 13.51 من الأفراد المبحوثين يمثلون كل الاجابات.

نلاحظ من هذه النتيجة أن بعض من رؤساء الاقسام جامعة تبسة، استخدموا كل الوسائل للاتصال مع الزملاء، نظرا لمتطلبات العمل والقسم لجأوا إليها.

✓ نسبة 10.81% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابتي البريد الإلكتروني والمراسلات الرسمية.

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

بينما يرى المبحوثين الذي يمثلون إجابة ب البريد الالكتروني والمراسلات الرسمية، ما يبين لنا أن رؤساء اقسام جامعة يهتمون بالجانب التكنولوجي لوسائل الاعلام والاتصال ولديهم مهارة في التعامل معه، اما المراسلات الرسمية عند رؤساء اقسام نستخدم مع الإدارة العليا لإعلامهم بكافة المستجدات المتعلقة بالقسم.

✓ نسبة 0.0% من الأفراد المبحوثين يمثلون صفحة الفايسبوك.

بينما نرى أقل قيمة من رؤساء اقسام جامعة تبسة لا يستعملون صفحات الفيسبوك، لاعتبارهم انه لا يحقق لهم الهدف المرجوة بمعنى انه ليس من اتجاهاتهم فيميلون الى البريد الالكتروني.

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المحور الثالث: مدى التزامك بتوظيف المهارات التنظيمية في بيئة العمل لدى رؤساء الأقسام بجامعة تبسة؟

9- يعمل رؤساء الأقسام بجامعة تبسة على تدعيم وضعهم القيادي عن طريق:
جدول رقم 10 يوضح طريقة تدعيم وضع القيادي.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
قدرة المسؤول على اتخاذ القرارات	19	51.35
تنسيق المسؤول بين أهداف المرؤوسين وأهداف العمل	15	40.54
قدرة المسؤول على اتخاذ القرارات +تنسيق المسؤول بين أهداف المرؤوسين و أهداف العمل	3	8.10
المجموع	37	%100

يبين الجدول رقم (10) المتعلقة طريقة تدعيم وضع القيادي أن:

✓ نسبة 51.35% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة قدرة المسؤول على اتخاذ القرار .
نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، يتميزون بأهم مهارة وهي اتخاذ القرارات باعتباره هو الجوهر الذي يميزه عن المرؤوسين، وتتعلق هذه المهارة بالخبرة المهنية وتنسيقها مع سياسة القسم والقدرة التسيير الجيد لأعمالهم، وبالتالي توفر مهارة من مهارات القيادة الاتصالية وهي اتخاذ القرار.

✓ نسبة 40.54% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة تنسيق المسؤول اهداف المرؤوسين واهداف العمل.

يلاحظ من خلال هاته النتيجة ان رؤساء اقسام جامعة تبسة، يدعمون وضعهم بالتنسيق بين سياسة القسم واهداف المرؤوسين بوضع تصورات مشتركة.

10- تحافظ على استقرار فريق التكوين بـ:

جدول رقم 11 يوضح المحافظة على استقرار فريق التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
قدرة المسؤول على تحفيز المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات	14	37.84
قدرة المسؤول على استثارة الجهود لتحسين الأداء	8	21.62
قدرة المسؤول على استغلال طاقات المرؤوسين	10	27.02
قدرة المسؤول على تحفيز المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات+ قدرة المسؤول على استثارة الجهود لتحسين الأداء	1	2.70
قدرة المسؤول على استثارة الجهود لتحسين الأداء القدرة المسؤول على استغلال طاقات المرؤوسين	2	5.40
قدرة المسؤول على تحفيز المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات+ قدرة المسؤول على استثارة الجهود لتحسين الأداء+القدرة المسؤول على استغلال طاقات المرؤوسين	2	5.40
المجموع	37	100 %

يبين الجدول رقم (11) المتعلقة طريقة محافظة على فريق التكوين أن:

✓ نسبة 37.84% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة قدرة المسؤول على تحفيز المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

نفس هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، يتميزون بالقدرة على التحفيز وذلك بجعلهم يحسون بالانتماء الى الجامعة وانهم جزء لا يتجزأ منها، وهذا ما يجعل المرؤوسين يحسون بالثقة وان القرارات التي شاركوا فيها تعود عليهم بالفائدة بتحسين مستوى الاداء وعلى رؤساء اقسام خاصة ذلك بتفعيل مهارة التحفيز.

✓ نسبة 27.62% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة قدرة المسؤول على استغلال الطاقات المرؤوسين. يلاحظ من خلال النتيجة أن رؤساء اقسام جامعة تبسة، يسهرون على استغلال مجهودات و هذا راجع الى حرصهم على الالتزام بما يدور في فلك رؤساء جامعة تبسة لتحقيق اهداف القسم، والعمل على استغلال الموارد

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

البشرية بأفضل طريقة، إلى جانب مراعاة الاختلافات الثقافية والاجتماعية دون تفرقة أو تمييز، والأهم أن يكون قادر على أن يجمع الفريق نحو هدف واحد والعمل بروح متعاونة يحدها الاحترام من أجل تحقيق أهداف القسم خاصة و الكلية عامة.

11- هل تواجهك صعوبات في العمل:

جدول رقم 12 يوضح مواجهة صعوبات في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	89.19
لا	4	10.81
المجموع	37	100 %

يبين الجدول رقم (12) المتعلقة مواجهة صعوبات العمل أن:

✓ نسبة 89.19% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة نعم.

نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، يواجهون صعوبات في العمل مما يعرقل الاتصال القيادي في القسم هناك ظروف اجتماعية، مشاكل نفسية قد تكون بيئة العمل، مما ينتج عن ذلك على عدم التسيير الجيد وسيرورة العمل.

✓ نسبة 10.81% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة لا.

يلاحظ من خلال هاته النتيجة ان فئة قليلة من رؤساء اقسام جامعة تبسة، لا تواجههم صعوبات و يمارسون الاتصال القيادي و مهارته في اقسامهم بكل ارياحية .

12- هل تتلقى الإجابة من طرف المسؤول بعد الاتصال عند اعلامهم بصعوبات؟
جدول رقم 13 يوضح تلقي الإجابة بعد الاتصال.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	67.57
لا	9	24.32
أحيانا	3	8.10
المجموع	37	100 %

يبين الجدول رقم (13) المتعلقة تلقي الإجابة بعد الاتصال أن:

- ✓ نسبة 67.57% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة نعم.
نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، عند الابلاغ بالصعوبات تستجاب لهم الرسالة. ذلك بحل المشكل الذي اعترضهم في تأدية مهارات الاتصال القيادي بكل سهولة.
- ✓ نسبة 24.32% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة لا، يرى رؤساء اقسام جامعة تبسة أنه عند الاتصال والابلاغ لا يتلقون استجابة لهذه الصعوبات.
- ✓ نسبة 8.10% من الأفراد يمثلون إجابة أحيانا، حيث ان رؤساء اقسام جامعة تبسة بعض الأحيان يستجاب لهاته رسائل وأحيانا لا، وذلك حسب الخلل الذي واجههم.

13- هل ترسل المعلومات في الوقت المناسب؟
جدول رقم 14 يوضح إرسال المعلومات في الوقت المناسب.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	94.95
لا	0	0
أحيانا	2	5.40
المجموع	37	100 %

يبين الجدول رقم (14) المتعلقة إرسال المعلومات في الوقت أن:

✓ نسبة 94.95% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة نعم.

نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، يقومون بإرسال المعلومات في الوقت المناسب فلاحظنا انهم يولون اهتماما للوقت حيث انه ليس ملكهم بل هو ملك المرؤوسين وامانة يدل على مهارة ادارة الوقت متوفرة لديهم بنسبة جيدة.

✓ نسبة 5.40% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة احيانا.

نفسر هذه النتيجة أن رؤساء اقسام جامعة تبسة في بعض الأحيان لا يوصلون المعلومات في وقتها وذلك بسبب بعض معوقات التي حالت على عدم وصولها في وقتها.

✓ نسبة 0% من الأفراد يمثلون إجابة لا.

نستنتج من خلال هاته النسبة ان رؤساء اقسام جامعة تبسة كلهم يرسلون معلومات في الوقت المناسب.

14- هل تستشير المرؤوسين بهدف اتخاذ قرارات للتنفيذ حول مسائل تخص مجال قسمك؟

جدول رقم 15 يوضح الاستشارة بهدف اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
54.05	20	نعم
35.14	13	لا
10.81	4	أحيانا
100 %	37	المجموع

يبين الجدول رقم (15) المتعلقة استشارة بهدف اتخاذ أن:

✓ نسبة 54.05% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة نعم.

نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، يستشيرون المرؤوسين في مسائل التي تخص القسم، تحضير الامتحانات والمجالس العلمية والندوات، وهذا يدل على اشراكهم في اتخاذ القرارات بالشورى.

نسبة 35.14% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة لا.

نلاحظ ان رؤساء اقسام جامعة تبسة لا يستشيرون المرؤوسين في امور القسم، وهذا يعني انعدام صفة الشورى لدى البعض من رؤساء الاقسام.

✓ نسبة 10.81% من الأفراد يمثلون إجابة أحيانا.

حيث ان رؤساء اقسام جامعة تبسة بعض الأحيان يستشيرون وأحيانا لا.

15- ما نوع الاتصال الأكثر استخداما في القسم؟

جدول رقم 16 يبين نوع الاتصال المستخدم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
24.32	9	الإتصالات الأفقية
56.76	21	الإتصالات النازلة
18.92	7	الإتصالات الصاعدة
100 %	37	المجموع

يبين الجدول رقم (16) المتعلقة نوع الاتصال المستخدم أن:

✓ نسبة 56.76% من الأفراد المبحوثين يمثلون النازل

نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، نوع اتصالاتهم هو النازل لتعليم المرؤوسين وتوجيههم، ويعمل على ازالة المخاوف والشكوك، وبالتالي استخدام رؤساء اقسام جامعة تبسة الاتصال النازل يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود القسم.

✓ نسبة 24.32% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة الاتصال الأفقي.

يرى رؤساء اقسام جامعة تبسة ان نوع الاتصال المستخدم الأفقي حيث يكون مع زملائه رؤساء الاقسام يتبادلون الافكار والآراء التي تخدم الاقسام وتطور من مهاراتهم، بغية التنسيق والتكامل.

✓ نسبة 18.92% من الأفراد يمثلون إجابة الاتصال الصاعد.

حيث ان رؤساء اقسام جامعة تبسة يستخدمون هذا النوع من الاتصال عند وجود صعوبة في اتمام وظيفة ما.

جدول رقم 17 يوضح تركيز رؤساء الاقسام

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ترتيب الأولويات تبعاً الوقت المتاح	14	37.84
اتخاذ القرارات	15	40.54
ترتيب الاولويات تبعاً الوقت المتاح + اتخاذ القرارات	8	21.62
المجموع	37	100 %

يبين الجدول رقم (17) المتعلقة تركيز رؤساء الاقسام أن:

✓ نسبة 40.54% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة اتخاذ القرارات.

نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، من أهم المهارات التي تثبت قدرة رؤساء اقسام جامعة تبسة على أن يكون قائد هي أن يكون قادر على اتخاذ القرار المناسب والسليم في الوقت المناسب، كما يتمكن من تنفيذها، حتى وإن بدت هذه القرارات تحمل قدر كبير من المجازفة وتغيير المسارات، ولكنهم يمتلكون القدرة على دراسة الأمر والبدء في التنفيذ بثقة وذكاء.

✓ نسبة 37.84% من الأفراد المبحوثين يمثلون ترتيب الاولويات تبعاً الوقت المتاح.

يرى رؤساء اقسام جامعة تبسة انه من مهم جدا وضع خطة تُكْتَب فيها الاعمال، والوقت المُحدّد لإنجاز كل عمل، بحيث تُكْتَب المهام ذات الأولوية في البداية، ثم تتدرج المهام إلى الأقل، ثم الأقل أهمية، حيث يتم تحديد الوقت المناسب لأعمال وتحديد الأنشطة تبعاً لأهميتها، فإدارة الوقت تعني باختصار الاستخدام الأمثل للوقت إذ يتسم الوقت بالمحدودية كوضع رزنامة الامتحانات لديها وقت محدد لإنجازها نسبة 21.62% من الأفراد يمثلون إجابتين معا.

حيث ان رؤساء اقسام جامعة تبسة يرون انهما الاثنان معا مهمان لتحقيق مهارة القيادة الادارية.

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المحور الرابع: درجة ممارسة المهارات الانسانية الفكرية لدى رؤساء الاقسام بجامعة تبسة.
17- يقوم رؤساء اقسام بطرح افكارهم أثناء كتاباتهم الادارية بالاعتماد على:
جدول رقم 18 يبين طرق طرح افكار أثناء الكتابة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الإيجاز	4	10.81
الدقة	7	18.71
الموضوعية	9	24.32
البساطة و الوضوح	10	27.02
دقة + موضوعية	2	5.40
ايجاز +موضوعية +بساطة و الوضوح	1	2.70
ايجاز+دقة	1	2.70
ايجاز + دقة + الموضوعية+ البساطة و الوضوح	3	8.10
المجموع	37	100 %

يبين الجدول رقم (16) المتعلقة طرق طرح افكار اثناء أن:

- ✓ نسبة 27.02% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة البساطة والوضوح. نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، يستخدمون في الكتابة الادارية البساطة والوضوح لأنه اسلوب واضح ومفهوم خالي من الغموض لا يجد المرؤوسين صعوبة في فهمها.
- ✓ نسبة 24.32% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة الموضوعية. يرى رؤساء اقسام جامعة تبسة، ان الموضوعية في طرح الكتابة الادارية لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة لايد من توفر مهارة التحرير بشكل موضوعي رسمي
- ✓ نسبة 18.71% من الأفراد يمثلون إجابة الدقة. حيث ان رؤساء اقسام جامعة تبسة، تكون كتاباهم الادارية تتمتع بالصدق يبتعدون عن التعبير التي يطغى عليها الجانب العاطفي.
- ✓ نسبة 10.81% من الأفراد المبحوثين يمثلون الايجاز، اي بعض من رؤساء الاقسام جامعة تبسة يتمتعون بمهارة ايصال الفكرة بأقل كلمات ممكنة مع المرؤوسين.
- ✓ نسبة 8.10% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابات كلها

18- ماهي المهارة التي لديها تأثير على بيئة عملك ؟

جدول رقم 19 يبين المهارة التي لديها تأثير أفضل في بيئة العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
21.62	8	الانصات
13.51	5	التحدث
10.81	4	القراءة
21.62	8	الكتابة
16.21	6	التفكير
5.40	2	إنصات+ تحدث
2.70	1	إنصات+تفكير
2.70	1	قراءة + كتابة
2.70	1	قراءة + كتابة+ انصات
2.70	1	كل المهارات
100 %	37	المجموع

يمثل الجدول رقم 19 المهارة التي لديها تأثير على بيئة العمل، حيث صرح أغلب المبحوثين بأن الكتابة، والانصات الاكثر تأثراً بنسبة 21.62%، تليها التفكير نالت نسبة 16.21%، ثم عليها التحدث 13.51%، ثم يليها القراءة 10.81%، تليها انصات+ تحدث بنسبة 5.40%، تليها مهارة قراءة + كتابة، إنصات+ تفكير، قراءة + كتابة+ انصات بنسبة 2.70%، وكل المهارات كذلك بنسبة 2.70%.

نستنتج ان رؤساء الاقسام المهارة التي تؤثر على بيئة عملهم الكتابة و الانصات معا، و مهارة الكتابة فهي تعلم كل الزملاء و الطلبة بماهو مهم من اعلانات و مناقشات و غيرها من الأعمال، قدرة رؤساء اقسام جامعة تبسة على الإنصات باهتمام لما يقوله أعضاء فريقه والموظفين و الطلبة، تعد من أهم المهارات التي توحى بقدرته على الادارة الناجحة ، فالإنصات يعني أن تكون قادر على الاهتمام بالأفكار وحتى الشكاوى ومناقشتها، والتعرف على ما يحتاجه كل رؤساء جامعة تبسة لينجح في عمله ومهامه

فإن رؤساء الاقسام يقضون معظم أوقاتهم يقرأ المراسلات والبريد الالكتروني ويرد عليها كتابيا ويتحدث إلى الزملاء والطلاب، وتأخذ عملية التحدث اشكال متعددة فقد تحدث مباشرة وجها لوجه أو عبر الهاتف.

نسبة 16.21% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة التفكير.

نلاحظ ان فئة قليلة من رؤساء اقسام جامعة تبسة يتمتعون بمهارة التفكير من خلال اتجاههم بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور، و المبادرة إلى طرح الأفكار والتصورات والمسارات الصحيحة.

19- هل تستخدم تقنيات حديثة بمهارة وفاعلية لانجاز اعمال القسم؟

جدول رقم 20 يوضح استخدام تقنيات حديثة.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	72.97
لا	10	27.02
المجموع	37	%100

يبين الجدول رقم (20) المتعلقة تستخدم تقنيات حديثة أن:

✓ نسبة 97.97% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة نعم.

نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، يعملون باستخدام تقنيات حديثة تسهل عليهم العمل الاداري وتخفف عنه، كنظام البروقراس الموضوع من قبل الوزارة، وصفحات الفيسبوك الرسمية للأقسام، وموقع الكلية والجامعة، وهذا ما يبين انهم يمتلكون مهارة التعامل مع التكنولوجيا والوسائط الحديثة ومواكبتها.

✓ نسبة 27.02% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة لا.

يرى رؤساء اقسام جامعة تبسة انهم لا يستخدمون تقنيات حديثة، وهذا راجع لضعف دورات التدريب فيما يخص هذا المجال.

20- يقوم رؤساء اقسام ببناء وقيادة فرق العمل بـ:

جدول رقم 21 يوضح قيام رؤساء اقسام ببناء وقيادة فرق العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
.9273	11	تشرك الاعضاء في تنظيم العمل
.9273	11	تحدد مهام مسؤوليات كل عضو
24.32	9	تحرص على تطوير أداء الاعضاء بكل السبل المتاحة
8.10	3	تشرك قادة الاعضاء في تنظيم العمل+تحدد مهام مسؤوليات كل عضو
8.10	3	تشرك قادة الاعضاء في تنظيم العمل+تحدد مهام مسؤوليات كل عضو + تحرص على تطوير أداء الاعضاء بكل السبل المتاحة

يمثل الجدول رقم 21 بناء وقيادة فرق العمل، حيث صرح أغلب المبحوثين بأنه يقوم باشتراك الاعضاء في تنظيم العمل 29,73%، ويحدد مهام ومسؤوليات كل عضو بنسبة 29.73%، تليها تحرص على تطوير أداء الاعضاء بكل السبل المتاحة نالت نسبة 24.32%، ثم تشرك قادة الاعضاء في تنظيم العمل + تحدد مهام مسؤوليات كل عضو 8.10%، ثم تشرك قادة الاعضاء في تنظيم العمل + تحدد مهام مسؤوليات كل عضو + تحرص على تطوير أداء الاعضاء بكل السبل المتاحة 8.10%.

نستنتج ان رؤساء الاقسام يقومون تحديد مهام الاعضاء واشراكهم في تنظيم الأعمال فانهم يعملون على توفير فرص مميزة للتعلم من الآخرين واكتساب مهارات جديدة، يقترح رؤساء اقسام جامعة تبسة تنظيم أيام دراسية وندوات علمية لتحسين مستوى الطلبة، السهر على متابعة التبرصات الميدانية للطلبة ومطابقة الاتفاقيات المبرمة مع مختلف القطاعات، وتحديد المهام البيداغوجية للأساتذة من الاعمال محددة.

اشراك الاعضاء في تنظيم العمل ذلك راجع لاهتمام رئيس القسم، وميله الى جماعة العمل وأشراك الاعضاء فيه بعيدا عن الاقصاء والتسلط.

21- هل تتقبل الانتقادات من المرؤوسين؟

جدول رقم 22 يبين تقبل النقد من المرؤوسين.

النسبة المئوية	التكرار	تقبل الانتقادات
79.30	36	نعم
2.70	1	لا
100 %	37	المجموع

يمثل الجدول رقم 22 تقبل النقد من المرؤوسين، حيث صرح أغلب المبحوثين بنعم بنسبة 97,30، ونالت الإجابة بلا نسبة 2.70%.

نستنتج ان رؤساء الاقسام اغلبية المطلقة تتقبل النقد من المرؤوسين وذلك لتحسين الأداء فيه، وان رؤساء اقسام يتسمون بسمات القائد الناجح بقبولهم رأي الاخرين واستماعهم إليهم، هذا انما يظل على نجاحهم في مهارة التواصل مع الآخرين.

لاحظت من خلال المبحوث الذي اجابنا ب لا ان هناك فتور بينه و بين المرؤوسين، حيث انه لا يتقبل في الكثير من حالات موظفا عاديا يقدم له نقدا، و هذا ما يعني انه لا وجود لقناة اتصال بينهم و غياب كلي لمهارة التواصل.

22- هل يسعى رؤساء اقسام على الإبداع والابتكار من خلال:

جدول رقم 23 يوضح سعي رؤساء الاقسام على الإبداع والابتكار.

النسبة المئوية	التكرار	سعي رؤساء اقسام على الإبداع و الابتكار
40.54	15	تخصيص وقت لدراسة طرق جديدة
45.06	20	تبني افكار جديدة و تشجيع على تنفيذها
5.40	2	تخصيص وقت لدراسة طرق جديدة +تبني افكار جديدة و تشجيع على تنفيذه
100 %	37	المجموع

يبين الجدول رقم (16) المتعلقة استشارة الإدارة العليا أن:

- ✓ نسبة 45.06% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة تبني افكار جديدة وتشجيع على تنفيذها. نستنتج ان رؤساء الاقسام يعملون على ايجاد افكار جديدة ويستمعون إلى المقترحات الابتكارية ودعمها حتى ولو كانت غير مدروسة جيداً وذلك لتشجيع المرؤوس على المضي قدماً ودراسة نواحي النقص فيها لاستكمالها.
- ✓ نسبة 40.54% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة تخصيص وقت لدراسة طرق جديدة وتشجيع على تنفيذها. حيث ان رؤساء اقسام جامعة تبسة، يعملون على استحداث طرق واساليب حديثة، لتحرير المرؤوسين من قيود الماضي.
- ✓ نسبة 5.40% من الأفراد يمثلون إجابة كل الاجابات. نرى ان فئة من رؤساء اقسام جامعة تبسة يسعون الى تخصيص وقت لدراسة طرق جديدة وتبني افكار جديدة، لأنه أحيانا تواجه مشاكل قديمة ليست مألوفة فيحتاج الى طرق جديدة وتبني افكار هذا يحتاج إلى مهارة الفكرية وهي التصور.

23- هل يهتم رؤساء اقسام بالجانب الإنساني للمرؤوسين ؟

جدول رقم 24 يبين اهتمام رؤساء الاقسام بالجانب الإنساني.

النسبة المئوية	التكرار	اهتمام بالجانب الإنساني
29.72	11	يبني علاقة اجتماعية معه
21.62	8	يراعي احتياجاتهم
29.72	11	الاهتمام بروح العمل و العمل الاجتماعي
5.40	2	يبني علاقة اجتماعية معهم +يراعي احتياجاتهم
2.70	1	يراعي احتياجاتهم + الاهتمام بروح العمل و العمل الاجتماعي
10.81	4	يبني علاقة اجتماعية معهم + يراعي احتياجاتهم + الاهتمام بروح العمل و العمل الاجتماعي
100 %	37	المجموع

يبين الجدول رقم (24) المتعلقة الاهتمام بالجانب الإنساني أن:

✓ نسبة 29.72% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة يبني علاقة اجتماعية معهم والاهتمام بروح العمل والعمل الاجتماعي.

نفسر هذه النتيجة أن اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة، بمعنى ان ادارة القسم المحفزة يجب أن تسود فيها علاقات مفعمة بالتعاون والإخاء والاحترام المتبادل بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وذلك في ظل القانون والانضباط والمسؤولية،العمل بروح العمل الجماعي يمثل مهارة نجاح لدى رؤساء اقسام جامعة ويشترط تجنب الفردية والاتصال بين المرؤوسين و رؤساء اقسام.

✓ نسبة 21.62% من الأفراد المبحوثين يمثلون إجابة يراعي احتياجاتهم.

يرى رؤساء اقسام جامعة تبسة انهم يراعون احتياجات المرؤوسين ذلك بتفهم احتياجاتهم والمشاركة الوجدانية، فهم مشاعرهم، وثقة فيهم، مما يخلق روح من التعاون بين رؤساء اقسام جامعة تبسة ومرؤوسيهم، وهذا يعني تحقيقهم المهارات الانسانية في البيئة القيادية.

✓ نسبة 10.81% من الأفراد يمثلون إجابات الثلاث.

حيث ان رؤساء اقسام جامعة تبسة من خلال هذه النسبة اتضح لنا توفر اهم المهارات الانسانية وهذه من مؤشراتنا.

2- النتائج الجزئية للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نسردها كالتالي:

البيانات الشخصية: أغلب المبحوثين من أفراد عينتنا ذكور وقد بلغ عددهم 33 من مجموع 37 وقدرت نسبتهم بـ 89.18% أغلبية المبحوثين من أفراد عينتنا من فئة الشباب الذين يتراوح أعمارهم 30-40 سنة قدرت نسبتهم بـ 40.54%.

أغلب المبحوثين أفراد العينة لهم أقدمية في العمل من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 40.54%.

النتائج الخاصة بال محور الاول واقع توفر مهارات القيادة الذاتية لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة.

الاهتمام بالمظهر الخارجي كانت النتيجة في الحياة أوضحت نتائج الجدول 01 الذي يبين اليومية عموما بنسبة 56.76%، مما يؤكد ان جل رؤساء الاقسام يهتمون بمظهرهم الخارجي.

يبين الجدول 02 الانفعالات الايجابية لدى رؤساء الأقسام فكانت النتيجة انه يتقبل النقد من المرؤوسين ويتمتع بالهدوء لمواجهة التحديات بنسبة 32.43%. مما يؤكد ان رؤساء الاقسام لديهم نمط ديمقراطي مع زملاء والطلبة.

نستنتج من خلال الجدول 03 الذي يبين مهارات التواصل مع الزملاء والطلبة فكانت النتيجة بالإنصات لجميع وجهات النظر وفهم المسؤول لتفاصيل الموقف بنسبة 35.13%

نستنتج ان رؤساء الاقسام يهتمون بمهارات التواصل لإيجاد حلول الانشغالات.

أوضحت نتائج الجدول 04 الذي يبين تبادل المعلومات بينه وبين المرؤوسين من الزملاء والطلبة وكانت النتيجة نعم خارج نطاق بنسبة 75.68% وهذا يوحي بان رؤساء الاقسام يتمتعون بمهارة الحوار.

جدول رقم 05 الذي يبين الوسائل التي يعتمد عليها القائد كانت النتيجة أن الهاتف أكثر استخداما حسب النسبة التي قدرت بـ 37.84% أي ما يعدل 14 مفردة من المبحوثين أجمعوا عليه مباشرة، ومنه نستنتج أن رؤساء الاقسام يعتبرون الهاتف الوسيلة المهمة التي تساعدهم اكمال انجاز الأعمال.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نستخلص جواب التساؤل الأول الذي كان:

ما واقع توفر مهارات القيادة الذاتية لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة؟

الجواب هو: أما بالنسبة للمهارات الذاتية بينت النتائج أن من أهم المهارات الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في:

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

تشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة، والاهتمام بالمظهر الخارجي فهو يوحى بشخصية الرئيس، والاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين، يتعامل الرئيس بمبدأ الحرية في العمل.

النتائج الخاصة بالمحور الثاني: مدى الالتزام بتوظيف المهارات التنظيمية في التنظيمية في بيئة العمل لدى رؤساء الأقسام بجامعة تبسة.

من خلال الجدول رقم 06 الذي يبين طرق تدعيم الوضع القيادي فأسفرت نتائجه على قدرة المسؤول على اتخاذ القرار بنسبة 51.35% وهذا يوحى ان رؤساء الاقسام لديهم القدرة الجيدة في اتخاذ القرار المناسب في ادارتهم القسم.

وضحت نتائج الجدول 07 الذي يبين محافظة على بناء فرق التكوين وكانت النتيجة أن بقدرتهم على تحفيز المرؤوسين المشتركة في اتخاذ القرارات بنسبة 37.84%. وهذا يوحى للاهتمام رؤساء الاقسام بتحفيز فرق التكوين في القسم والعمل على اشراكهم في اتخاذ القرارات.

يوضح الجدول رقم 08 الذي يبين اعلام المسؤول بصعوبات في العمل وكانت النتيجة أنه على العموم والأغلب بنعم نسبة 67.57% ومنه نلاحظ انا رؤساء الاقسام يقومون بإبلاغ الإدارة العليا بصعوبات التي تواجههم أثناء اداء الوظيفة.

من خلال الجدول رقم 09 الذي تلقي الإجابة بعد الاتصال، وكانت النتيجة نعم بنسبة 67.57%.

حيث صرح اغلب المبحوثين انهم يتلقون استجابة لهذه الاتصالات من طرف الإدارة العليا الكلية.

من خلال الجدول رقم 11 الذي يبين إرسال المعلومات في الوقت وكانت النتيجة نعم بنسبة قدرت بـ 95.95%. نلاحظ ان رؤساء الاقسام يقومون بإرسال المعلومات في الوقت الملائم لأداء الوظائف.

أوضحت نتائج الجدول 12 الذي يبين استشارة المرؤوسين بهدف اتخاذ قرارات للتنفيذ، وكانت النتيجة بنعم بنسبة 54.05%.

توضح لنا أن اغلبية رؤساء الاقسام يستشيرون المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تخص مجال القسم.

أوضحت نتائج الجدول 13 الذي يبين نوع الاتصالات الأكثر استخداما في القسم، وكانت النتيجة الاتصال النازل بنسبة 56.76% ما يعادل 21 مفردة من 37 مفردة.

تبين لنا أن رؤساء الاقسام يستخدمون الاتصال النازل أكثر من بقية الاتصالات بمعنى انهم يتعاملون مع المرؤوسين من خلال التوجيه والقيادة.

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

أوضحت نتائج الجدول 14 الذي يبين تركيز رؤساء الاقسام، وكانت النتيجة أن الرؤساء يهتم باتخاذ القرارات بنسبة 40.45% أي ما يعادل 15 مفردة من أصل 37، في حين ما يعادل 14 مفردة صرحوا ترتيب الاولويات تبعا للوقت المتاح في يده بنسبة 37.84%.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تخص مدى توظيف المهارات التنظيمية نستخلص الجواب التالي: ان رؤساء الاقسام جامعة تبسة يعملون على تجسيد جل المهارات التنظيمية من بينها والتي يتمتع بها رؤساء اقسام جامعة تبسة في العمل تتمثل في: قيام

الرؤساء بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، كما يتحمل مسؤولية قراراته، يتميز رؤساء الاقسام باعتمادهم على مهارة التشاور في اتخاذ القرارات.

المحور الرابع: درجة ممارسة المهارات الانسانية الفكرية لدى رؤساء الاقسام بجامعة تبسة.

من خلال الجدول 15 الذي يبين طرح الافكار الادارية وكانت النتيجة بأنه يعتمد على البساطة والوضوح بنسبة 27.02%.

يبين الجدول 17 المهارة التي تؤثر على بيئة العمل، فكانت النتيجة أن ما نسبته 21.62% هي مهارة الانصات والكتابة.

حيث لاحظنا ان رؤساء الاقسام يعتبرون الانصات والكتابة مهارتين لا بد من توفرها في رؤساء الاقسام لما لهما من اهمية مهمة في شؤون القسم.

أوضحت نتائج الجدول 18 استخدام تقنيات حديثة بمهارة وفاعلية حيث كانت النتيجة الإجابة بنعم بنسبة 72.97%.

تبين لنا أن رؤساء اقسام يجتهدون في مواكبة التطورات الحديثة لتسيير وتنظيم الأعمال الادارية في الاقسام.

يبين الجدول 19 بناء وقيادة فرق العمل، فكانت النتيجة أن ما نسبته 29.73% هي اشراك الاعضاء في تنظيم العمل وتحديد مهام ومسؤوليات كل عضو.

حيث لاحظنا ان رؤساء الاقسام يأخذون بعين الاعتبار الاعضاء التي تعمل بتعاون معهم ويقومون بإشراكهم في التنظيم وتحديد مهام الموكلة إليهم.

يبين الجدول 20 تقبل النقد، فكانت النتيجة أن ما نسبته 97.30% بالإجابة بنعم.

توضح لنا أن رؤساء الاقسام لديهم قدرة على تحمل الانتقادات من قبل زملائهم في عمل كطريقة العمل والتنظيم وتسيير القسم الى غير ذلك.

الفصل الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

يبين الجدول 21 سعي رؤساء الأقسام على الإبداع والابتكار، فكانت النتيجة بتبني افكار جديدة وتشجيع على تنفيذها بنسبة 54.06%.

تبين لنا أن رؤساء الأقسام يهتمون بالإبداع والابتكار لما له من أثر على بيئة العمل.

يبين الجدول 22 اهتمام رؤساء الأقسام، فكانت النتيجة ببناء علاقة اجتماعية معهم والاهتمام بروح العمل والعمل الاجتماعي بنسبة 29.73%.

لاحظنا ان رؤساء الأقسام لديهم مهارة التعامل مع المرؤوسين من خلال مراعات الجانب الاجتماعي.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي درجة ممارسة المهارات الانسانية والفكرية لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة.

بينت النتائج أن أهم المهارات القيادية الإنسانية والفكرية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في:

مشاركة رؤساء النجاحات مع مرؤوسيه، كما تبين لنا ان رؤساء اقسام جامعة تبسة يسعون الى بث الثقة العالية بمرؤوسيه وتشجيعهم على العمل الجماعي، وأنه يتميز الرؤساء بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز واهتمام الرئيس بحقوق مرؤوسيه وتحديد الرئيس المهام للمرؤوسين بدقة عالية لدى رؤساء اقسام جامعتنا. ويساهم الاتصال القيادي لدى رؤساء الأقسام على توطيد العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء، يعمل ايضا على محاولة تبسيط توصيل المعلومات بينهم وبين المرؤوسين والعمل على مواكبة التطور الحاصل في العالم."

3- النتائج العامة للدراسة:

يتوفر رؤساء اقسام جامعة تبسة على اغلب مهارات الاتصال التي تساهم في تطوير الأداء القيادي. تستخدم مهارة مشاركة اتخاذ القرارات في توطيد العلاقة بين الموظفين ورؤساء الاقسام في جامعة شيخ العربي التبسي تبسة.

أثبتت الدراسة أن رؤساء الاقسام جامعة تبسة يسعون لخلق طرق جديدة و تبينها و تطبيقها في اقسامهم الإتصال النازل هو الطريقة التي يعتمدها القائد مع المرؤوسين في اقسامهم بجامعة العربي التبسي.

اثبتت المهارات الانسانية القيادية الاتصالية لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة اهمية كبيرة فهي تساهم في تحقيق الاهداف.

اثبتت الدراسة ان اغلبية رؤساء اقسام جامعة تبسة يسعون الى تبني النمط الديمقراطي مع المرؤوسين بما يخدم القسم خاصة و الجامعة عامة تمتع رؤساء اقسام جامعة تبسة بالمهارات الذاتية التي لديها أثر على سياسة تسيير القسم .

أهمية مهارات الاتصال القيادي مرتبط بدرجة استخدامه في جامعة العربي التبسي من قبل رؤساء اقسام جامعة تبسة.

تساعد مهارات الاتصال القيادي على تحسين نوعية الانشطة الاتصالية والتواصل مع المحيط الخاص بالمرؤوسين.

يعمل الاتصال القيادة على خلق علاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جامعة العربي التبسي.

اغلب رؤساء اقسام جامعة تبسة يتقبلون النقد ويسعون من خلاله لتحسين مهاراتهم.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مهارات الاتصال القيادي لدى رؤساء اقسام جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة، وذلك بقياس درجة تمكن رؤساء الاقسام بجامعة من استخدام مهارات الاتصال وذلك من خلال طرح ثلاث اسئلة فرعية حيث يهدف السؤال الأولى إلى واقع توفر مهارات القيادة الذاتية لدى رؤساء اقسام جامعة تبسة، يهدف السؤال الثاني إلى التعرف على مدى الالتزام بالمهارات التنظيمية في بيئة العمل، أما السؤال الثالث يهدف الى معرفة درجة ممارسة المهارات الانسانية والفكرية لدى رؤساء اقسام. وقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها، أنها تتوفر على اغلب مهارات الاتصال التي تستخدم وتساعد في تسيير وتطوير العمل في القسم والكلية، وتنمية قدرات رؤساء.

وقد أثبتنا أن لمهارات القيادة الاتصال دور كبير في تحسين مستوى التعليم العالي لمؤسسة جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة.

ونشير في الأخير أن نتائج هذه الدراسة خاصة بجامعة تبسة، لذلك لا يمكن تعميمها على كل المؤسسات الجامعية الجزائرية وتبقى إمكانية ظهور دراسات أخرى تدعم نتائج هذه الدراسة وتكملها في مؤسسات جامعية أخرى.

التوصيات:

- ✓ استخدام وسائل الاتصال الحديثة لضمان تدفق العمل في الوقت المناسب.
- ✓ ضرورة عقد اجراءات تكوينية وتدريبية في جامعة تبسة لرؤساء الاقسام لاكتساب مهارات قيادية جديدة.
- ✓ العمل على تشجيع رؤساء اقسام جامعة تبسة من خلال التحفيز والجوائز العلمية.
- ✓ الاهتمام بالاتصال القيادي والعمل على توسيع نطاقه داخل جامعة تبسة.

قائمة المصادر والمراجع

1-المصادر:

القرآن الكريم (سورة القلم)

المعاجم والقواميس:

منجي الطلاب، قاموس عربي عربي، دار قابس للنشر والتوزيع، سوريا، 2001.

2-المراجع:

1 اسراء جاسم فليحي الموسوي، الخصائص المهنية للقائم بالاتصال في الصحافة، دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018.

2 الحربي قاسم بن عائل، القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008

3 المنجد في اللغة والاعلام، دم، ط 21، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1986.

4 ايمان أحمد يوسف، المهارات الادارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2020.

5 بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان 2010.

6 بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، عمان الاردن، 2009.

7 حميد الطائي، بشير العلاق، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري، دب، دس.

8 راضية بوزيان، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز الكتاب الأكاديمي، دب، 2015.

9 رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر

العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

10 سامي محسن الخاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، علم النفس الاجتماعي، دن، دب، ط1، 2011.

11 شهدان عادل الغرباوي، القيادة الادارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، دس.

12 عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.

13 عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الاداري. والحوار، دار المعتز، عمان، 2015.

14 عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال، امواج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.

15 علي فلاح الزعبي، محمود حسن الوادي، اساليب البحث العلمي، دن، دب، دس.

16 عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، د س.

17 فضيل دليو وآخرون، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، قسنطينة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، 2006.

18 فوزي سمارة، اساسيات في الإدارة التربوية الحديثة، دار الخليج، عمان، 2017.

19 ماجد عثمان، قياس الرأي العام من النظرية الى التطبيق، القاهرة، مصر، دار الشروق، 2011.

20 محمد القدومي وآخرون، مفاهيم ادارية حديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015

- 21 محمد بن عبد العزيز الحيزان، البحوث الإعلامية، أسسها، أساليبها، مجالاتها، ط1، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1998.
- 22 محمد جمال زعين، الإتصال بفعل الإنسان سبباً لكسب الملكية، دار امجد للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
- 23 محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، د.ط، مكتبة النور، د.ب، 2020
- 24 محمد عمر الاعبي ومحمد تركي البطانية القيادة الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 25 مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 26 موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة يزيد صحراوي وآخرون، الاشراف والمراجعة مصطفى ماضي، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006..
- 27 ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2 ديوان المطبوعات الجامعية ددن، 2016.

المقالات والمجلات:

- جمال معتوق، قراءة نقدية لازمة التعليم العالي بالجزائر، الجامعة الجزائرية، والتحديات الراهنة، دقاتر مخبر، جامعة بسكرة.
- فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الشارقة لعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 2، 2018.
- قواسم بن عيسى، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مؤسسة كنوز الحكمة لمنشر والتوزيع، العدد 24، 2014، ص224.
- محمد رحمانى، رئيس القسم العلمي بالجامعة بين تعدد المهام والمشكلات الإدارية - دراسة تحليلية، مجلة آفاق علمية، المجلد13، العدد، 04، 2021
- يحيى محمد عامر راشد، مؤسسات البناء الفكري في ضوء القرآن الكريم، جامعة الملك خالد، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور، دس.

مذكرات واطروحات جامعية:

- 1 أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الاساتذة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014
- 2 أيمن أحمد فرج البرديني، العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006.

- 3 أيمن يوسف، تطور التعليم العالي الاصلاح والافاق السياسية رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر 2007-2008.
- 4 بلحضري بلوفة، الخطاب الديني وإستراتيجية التواصل دراسة فن الإلقاء دراسة لمسجد زويبير ابن العوام ببلدية عين الأربعاء، رسالة ماجستير، جامعة وهران، قسم علم الاجتماع، 2006.
- 5 صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالي، مجلة الفتح، العدد ثاني وعشرون، 2005.
- 6 عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2009، 2010.
- 7 عبد المالك هبال، دور القيادة الادارية في إنجاح التغير التنظيمي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 2015-2016.
- 8 نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة منتوري قسنطينة 2011-2012.

المواقع:

<https://www.mosoah.com/career-and-education/business-training/communication-skills>

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مهارات الاتصال القيادي لدى رؤساء اقسام جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة ولمعالجة السؤال المطروح تم الاعتماد على ثلاثة تساؤلات فرعية تعتبر المحاور الأساسية لدراسة يتمثل المحور الأول في معرفة واقع توفر مهارات القيادة الذاتية لدى رؤساء اقسام جامعة والمحور الثاني مدى التزام بالمهارات التنظيمية في بيئة العمل لدى رؤساء اقسام والمحور الأخير يتمثل في درجة ممارسة المهارات الانسانية والفكرية لدى رؤساء اقسام جامعة.

وقد تم دراستنا بناء على المنهج الوصفي إلى جانب الاعتماد على كل من أدوات الملاحظة والمقابلة والاستمارة في جمع البيانات ونظرا لصغر حجم العينة المدروسة والمقدرة بـ 37 يعملون في الكليات قد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج المرتبطة بالمحاور الأساسية الثلاثة لدراسة والتي خلصت إلى أن توفر اغلب مهارات القيادة الاتصالية لدى رؤساء الأقسام في الجامعة.

الكلمات المفتاحية:

مهارات الاتصال القيادي، رؤساء الاقسام، جامعة الشيخ العربي التبسي.

The abstract :

This study aims at knowing the leadership communication skills of the heads of departments of EL arbi tebessi university, tebessa. In order to answer this question, we depended on sub-questions which are the axis of this study.

The first axis is about if there is any self leadership skills with in the heads of departments. The second one is about how committed one they concerning the organizational skills at work's environment. The last axis sheds light on the degree of practicing the human and intellectual skills for the heads of departments.

Our study was based on the descriptive approach in addition to observation, interviews and collecting data tools.

Since the sample was little (37 who works at departments), we depended on the comprehensive survey method. So, we reached many results that are related with the three axis of the study concluding that the heads of departments of the university own leadership communication skills.

Key- words :

Leadership communication skills, heads of departments, shekh al-arabi- tebessi university