

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE DE LARBI TEBESSI TEEBSSA

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

الميدان: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: إتصال تنظيمي

العنوان:

واقع الإتصال القيادي في المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي - تبسة
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر " ل . م . د "

دفعلة: 2021

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين

- 1- جلابلية نوال
- 2- فيسح حسناء

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
براي محمد	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
أميرعلي فاطمة الزهراء	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
عبد الحي عبد اللطيف	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشا



السنة الجامعية 2021/2020





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال الله تعالى:

﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ
الْمُؤْمِنِينَ ﴿١٥﴾ سورة النمل الآية 15

شكر و عرفان

نحمد الله ونشكره على ما رزقنا من نعم وعلى توفيقه لنا لاتمام هذا العمل

المتواضع...

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المؤطرة أمير علي فاطمة الزهراء على

كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

وتنوير الطريق في هذا البحث..

فلها منا خالص الشكر وعميق الامتنان ونتمنى لها دوام الصحة والعافية...

كما لا ننسى أن نوجه شكرنا لكل من علمنا وأزال غيمة جهل مررنا بها بريح

العلم الطيبة وتركوا في نفوسنا بصمة زكية مميزة وعلى رأسهم أساتذة علوم

الإعلام والاتصال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – تبسة- ... أدعوا الله

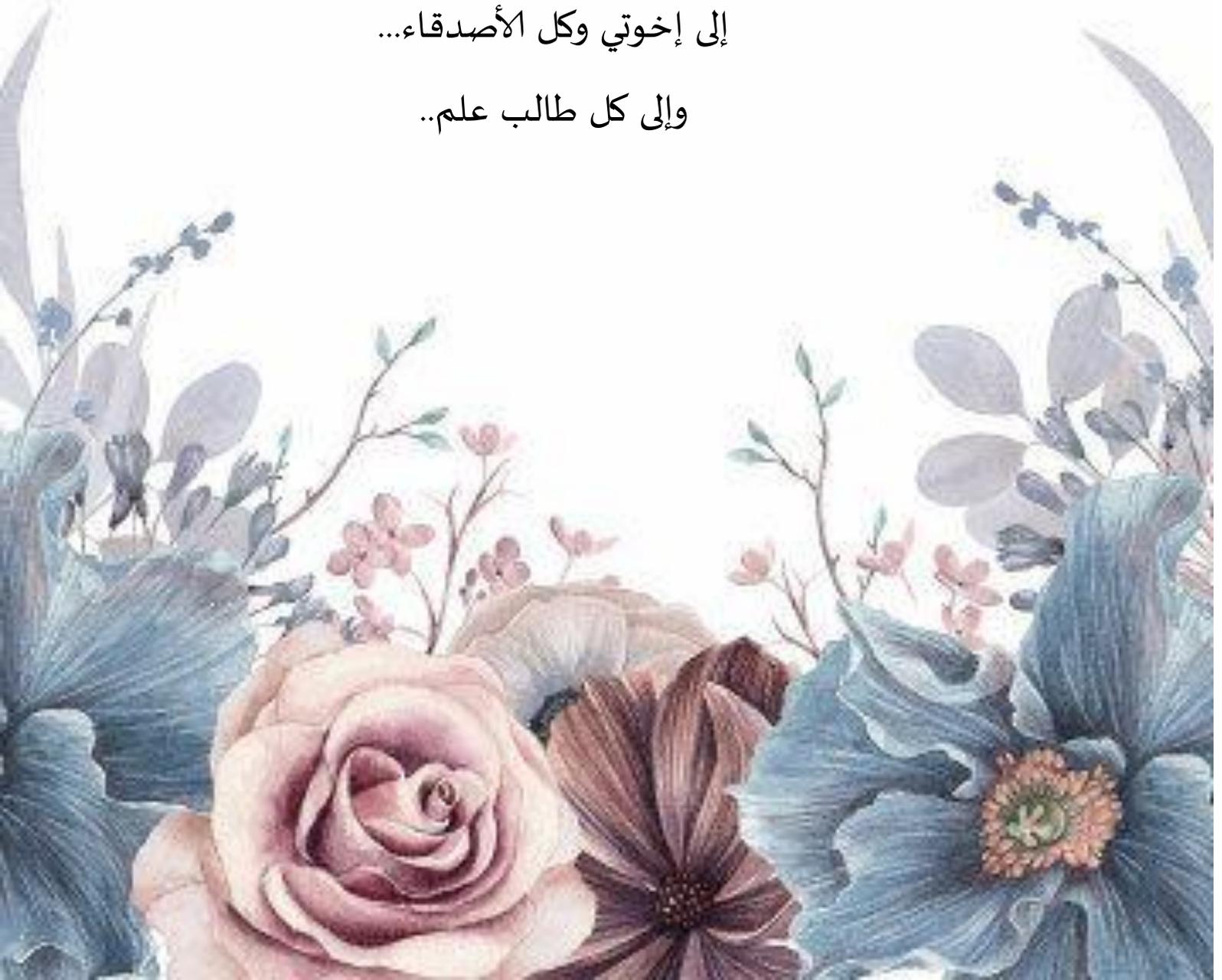
سبحانه وتعالى أن يوفقهم ويزيد في ميزان حسناتهم.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين

إلى إخوتي وكل الأصدقاء...

وإلى كل طالب علم..



فهرس

المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهر الجداول
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: إشكالية الدراسة ومنهجيتها	
4	تمهيد
5	1. الإشكالية
5	2. التساؤلات الفرعية
6	3. مفاهيم الدراسة
8	4. أسباب اختيار الموضوع
9	5. أهداف الدراسة
9	6. أهمية الدراسة
9	7. الدراسات السابقة
12	8. مجال الزماني والمكاني للدراسة
12	9. مقاربات الدراسة
14	10. أدوات جمع البيانات
15	11. منهج الدراسة
16	12. مجتمع الدراسة وعينته
الفصل الثاني: الاتصال والقيادة	
19	تمهيد الفصل الثاني
20	المبحث الأول: ماهية الاتصال وأساسيته
20	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه
21	المطلب الثاني: عناصر العملية الإتصالية
22	المطلب الثالث: أهمية الاتصال
23	المطلب الرابع: أنواع الاتصال

24	المطلب الخامس: فعالية الاتصال
26	المبحث الثاني: ماهية القيادة ونظرياتها
26	المطلب الأول: مفهوم القيادة
27	المطلب الثاني: مهارات القيادة وصفات القائد
29	المطلب الثالث: أنماط القيادة
32	المطلب الرابع: نظريات القيادة
37	المطلب الخامس: العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي
40	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: واقع الإتصال القيادي بالمؤسسة الجامعية	
42	تمهيد الفصل الثالث
43	المبحث الأول: ماهية الاتصال القيادي وأساسياته
43	المطلب الأول: مفهوم الاتصال القيادي
44	المطلب الثاني: مهارات القائد الاتصالية
46	المطلب الثالث: مبادئ الاتصال القيادي الناجح
47	المطلب الرابع: أنواع الاتصال القيادي
48	المطلب الخامس: نمط القيادة بناء على نوع الاتصال
49	المطلب السادس: علاقة القيادة بالاتصال
50	المطلب السابع: معوقات الاتصال القيادي
53	المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الجامعية ووظائفها
53	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الجامعية
54	المطلب الثاني: وظائف المؤسسات الجامعية
55	المطلب الثالث: مهام المؤسسة الجامعية
55	المطلب الرابع: أهداف الجامعة
56	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية

61	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: واقع الإتصال القيادي بالمؤسسة الجامعية	
63	تمهيد الفصل الرابع
64	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
64	المطلب الأول: نبذة تاريخية لجامعة العربي التبسي "تبسة"
64	المطلب الثاني: مهام جامعة العربي التبسي
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة
70	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية
72	المطلب الثاني: البيانات المتعلقة بأنواع الإتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية
78	المطلب الثالث: البيانات المتعلقة بالنمط القيادي السائد في الاتصال بالمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية
84	المطلب الرابع: البيانات المتعلقة بمساهمة الإتصال القيادي في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية
88	نتائج الدراسة
88	• النتائج الجزئية للدراسة
92	• النتائج العامة للدراسة
94	الخاتمة
96	قائمة المراجع
102	الملاحق

فهرس الجداول



الصفحة	العنوان	الرقم
70	توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس	01
70	توزيع المبحوثين وفق متغير السن	02
71	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	03
72	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	04
72	غالبية علاقات المرؤوسين مع القائد	05
73	الوسائل التي يعتمدها القائد للاتصال بالمرؤوسين	06
74	لجوء الموظفين للإستفسار وحل المشاكل حول مهامهم	07
75	حديث القائد مع الموظفين خارج نطاق العمل	08
75	كيفية إيصال الموظفين الشكاوي لقادتهم	09
76	كيف يكون إتصال الموظفين مع قادتهم	10
76	أغلب المسائل التي يتناولها الزملاء في العمل	11
77	أغلب المسائل التي يتحدث فيها القائد مع موظفين	12
78	يمثل طريقة إتصال القائد مع المرؤوسين	13
79	أسلوب القائد في التعامل مع المرؤوسين	14
79	تعمد القائد عند القيام بإتخاذ القرارات بالمشاركة أم التفرد أم ترك الحرية التامة	15
80	توزيع ممارسة المهام الموكلة للمرؤوسين	16
80	تصرف القائد عند تأخير أتباعه لمهامهم	17
81	إهتمام القائد بمشاكل شخصية وأسرية للمرؤوسين	18
82	تطبيق القائد للقوانين والأنظمة حرفيا	19
82	علاقة المرؤوسين مع قادتهم	20
83	تقدير القائد لإنجازات المرؤوسين وشكره لهم	21
83	سماع القائد لرأي أتباعه	22
84	يوضح حل المشكلات لمن يعود	23
84	يوضح إقتناع المرؤوسين بكلام قائدهم	24

85	كيفية موعد إتصال الأتباع مع القائد	25
85	رغبة المرؤوسين في استمرار المرؤوسين في العمل مع قائدهم.	26
86	ثقة المرؤوسين بقائدهم	27
86	ردود الأفعال إزاء إصدار تعليمات صارمة لا تخدم مصالح المرؤوسين	28
87	القائد للمرؤوسين صلاحيات دون توجيههم	29
87	تصرف القائد إزاء وقوع حدث مفاجيء للإدارة.	30



مقدمة



لا يستطيع الإنسان أن يعيش بمعزل عن الآخرين، إذ لا بد له من الإحتكاك والتفاعل وتبادل وتشارك مختلف المضامين والاتجاهات والأفكار، كل ذلك من خلال اتصاله بالآخرين واتصالهم به، فالإتصال عملية حتمية وإلزامية في حياة الإنسان يتم بواسطته تلبية وتحقيق مختلف الحاجات والإشباع، سواء بطريقة رسمية مثل إتصاله بمدير جامعته، أو إتصاله برئيس بلديته أو طريقة غير رسمية كاتصاله بأقرب أصدقائه.

أصبح الإتصال موضوعاً مهماً لدى الباحثين لما له من أهمية، خاصة على مستوى المؤسسات التي تهدف للتنمية والتطوير والإفتاح أكثر وهذا من خلال تكثيف عملية الإتصال بين المستويات العليا والمستويات الدنيا وبين المستويات المتساوية فيما بينهم لخلق روح الترابط والتعاون نحو الهدف دون أدنى نزاع.

فالإتصال يقوي العلاقات الإنسانية ويمحو الإبهام والغموض لدى الموظفين مما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

فالاهتمام بالفرد داخل المؤسسة والاتصال به والتفاعل معه من شأنه أن يساعد على توجيهه والتأثير فيه وتغيير سلوكه وهذا نوع من أنواع الإتصال وهو الإتصال القيادي، هذا الأخير تجتمع فيه مهارات الإتصال والقيادة، والذي بدوره يعمل على تحقيق الإنسجام داخل المؤسسة سواء اقتصادية أو عسكرية أو تجارية أو مؤسسة الجامعة.

فالمؤسسة الجامعية لا تختلف على المؤسسات الأخرى، كونها أسست لغرض معين تسعى لتحقيقه، ولاشك فيه أن مؤسسة الجامعة تحاول إستخدام الإتصال القيادي بأنواعه لتحسين التسيير والعمل سعياً للنجاح في التطور والتقدم داخليا وخارجيا.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث حول واقع الاتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي وقد تناولنا في الدراسة أربعة فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى إشكالية الدراسة ومنهجيتها والتي حددنا خلاله الإشكالية والتساؤلات الفرعية ومفاهيم الموضوع وكذا مجالاته ومقاربة الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه ثم الدراسات السابقة وأدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة. أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه مبحثين، الأول ماهية الإتصال وأساسياته، وقد شمل مفهوم الإتصال وخصائصه وعناصر العملية الإتصالية إضافة إلى أنواع الإتصال وأهميته وفعاليتها، أما الثاني فقد تكلم عن ماهية القيادة ونظرياتها، وقد شمل مفهوم القيادة ومهارات القيادة إضافة إلى أنماط القيادة ونظرياتها وكذا العوامل التي

تتحكم في اختيار النمط القيادي، أما عن الفصل الثالث فقد تناولنا فيه مبحثين الأول ماهية الإتصال القيادي وأساسياته، وقد شمل مفهوم الإتصال القيادي ومهاراته ومبادئه وكذا نمط القيادة بناءً على نوع الإتصال، إضافة إلى علاقة القيادة بالإتصال ومعوقات الإتصال القيادي، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه المؤسسة الجامعية ووظائفها حيث تطرقنا إلى مفهوم المؤسسة الجامعية ووظائفها ومهامها وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية وقد تضمن مبحثين، الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة والثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة وصولاً إلى الخاتمة.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة ومنهجيتها



تمهيد

1. الإشكالية
2. التساؤلات الفرعية
3. مفاهيم الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. أهداف الدراسة
6. أهمية الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. مجال الزماني والمكاني للدراسة
9. مقاربات الدراسة
10. أدوات جمع البيانات
11. منهج الدراسة
12. مجتمع الدراسة وعينته

تمهيد

يعتبر الفصل المنهجي ذلك الإطار الذي من خلاله يتم عرض الخطوات المنهجية، بدءاً من إشكالية البحث، فنجاح أي بحث مرهون بالتحديد الصحيح والواضح للإشكالية، ثم وضع تساؤلاتها الفرعية مروراً بضبط المفاهيم التي تساعد على فهم مصطلحات الدراسة، كما يتم ذكر مقاربات الدراسة التي تساعد الباحث في فهم دراسته فهي تعمل على رسم طريق ومسار الدراسة وتقريبه من معالجتها، كما يتسع للباحث من خلال خطوات البحث العلمي تحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة والمنهج المتبع والأنسب لدراسته ومختلف الأدوات التي اعتمدها في جمع بيانات ومعطيات الموضوع الخاص بدراسته، وهذا بهدف الترتيب والتنظيم.

1. الإشكالية:

يعد الاتصال من العمليات المهمة والضرورية في الحياة فهو نشاط لا يغيب عن الاستعمال سواء في المنزل أو الجامعة أو المجتمع... الخ، فمن خلاله يتم تبادل وانتقال المعارف والآراء والأفكار والأبناء والمشاعر بين طرفين أو عدة أطراف بغية إحداث تفاعل وتشكيل علاقات إنسانية، وفهم المضامين لتحقيق النقاش والحوار والوصول إلى الهدف.

أشارت أحد الأبحاث أن الاتصال الجيد يعني " القيادة " وهذه الأخيرة تلعب دوراً مهماً في إحداث التغيير في السلوك عن طريق الإقناع والتأثير، فهي التوجيه الذي يمارسه القائد أو المدير الجيد وتتمثل في [مهارات التحدث والإقناع، تكوين العلاقات...]. وكذا وجود سمات قيادية، الثقة العالية بالنفس، القدرة على القيادة، القدرة على التكيف...، ففكرة الفريق القيادي أو القائد على امتلاك مهارات الاتصال الفعال ورضى المرؤوسين عنه وتقبلهم له يخلق اتصال قيادي، هذا الأخير الذي يعد عملية يتفاعل من خلالها القائد مع الإبتاع من خلال تبادل المهام والمعارف والآراء بغرض التأثير والتوجيه لسلوكاتهم.

فالالاتصال القيادي نجده حاضرا في قمة التنظيم عند الفئة القيادية بالمؤسسة سواء السياسية، الإدارية، العسكرية، أو مؤسسة الجامعة.

ومما لا شك أن المؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات لا يمكن لها القيام بمهامها ووظائفها إلا بوجود الاتصال القيادي، وامتلاك إطارات وكفاءات تعمل لتنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة لتحقيق الهدف ومن هنا انطلقت هذه الدراسة لمعرفة واقع الاتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية - العربي التبسي - بالتساؤل الرئيسي الآتي:

ما واقع الاتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية - العربي التبسي -؟.

2. التساؤلات الفرعية:

1/ ماهي أنواع الاتصال القيادي المتبعة بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي ؟

2/ ما النمط القيادي السائد في الاتصال بالمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية ؟

3/ كيف يساهم الاتصال القيادي في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية

العربي التبسي؟

3. مفاهيم الدراسة:

1- الاتصال القيادي:

أ- الاتصال

- **لغة:** في اللغة العربية تشتق كلمة الاتصال من الفعل الثلاثي "وصل" والمضارع "يصل" ويقال "وصل الشيء" أو "وصل إلى الشيء وصولاً" أي بلغه وانتهى إليه.¹ فالاتصال في اللغة أساساً الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة.²

- **اصطلاحاً:** يعرف الاتصال بأنه المشاركة أو الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات أو المشاعر أو الاتجاهات. أي أنه العملية الخاصة بنقل المعلومات المفهومة من خلال استخدام الرموز المتطورة وغير المتطورة وبين طرفين أو أكثر.³

- **إجرائياً:** يمكن تعريف الاتصال بأنه: عملية نقل الأنباء والمعلومات والأفكار والاتجاهات والرموز من المرسل إلى المستقبل عبر وسيلة معينة بغية تحقيق هدف.

ب- القيادة:

- **لغة:** من الفعل قود يقود قوداً وقيادة وقياداً ومقادة: مشى أمام أي أخذ بقيادة الشيء والقائد جمع قواد وقود وقادات أي من يقود فوجاً من الجنود وغيرها.⁴

- **اصطلاحاً:** القيادة هي القدرة التي سيتأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وشد همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف.⁵

- هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.⁶

- **إجرائياً:** هي فن التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكياتهم والقدرة على إقناعهم لتقبل أفكار معينة.

¹ دانيا عبد المعز: الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2011، ص، 71.

² مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1990، ص، 19.

³ دانيا عبد المعز: المرجع السابق، ص 71.

⁴ د.م: المنجد في اللغة، ط6، دار المشرق، بيروت، 1986، ص، 290.

⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2010، ص، 19.

⁶ وفيق النخلة: القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص، 39.

ج- الاتصال القيادي: هو قدرة القائد على امتلاك وتطبيق مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل بغرض تحقيق الانسجام والتواصل بين أفراد الفريق بما يساهم في تحقيق أهدافهم.¹

ويمكن تعريفه إجرائيا: على أنه إمكانية وقدرة القائد أو الفريق القيادي على التأثير في المرؤوسين من خلال الاتصال الجيد معهم وكسب ودهم وإقناعهم.

2- المؤسسة الجامعية:

أ- المؤسسة:

- لغة: أسس، أنشأ، أرسى، أساسا لشيء.²

- اصطلاحا: هي عبارة عن فضاء أو مكان وطرف لفاعل اجتماعي وهذا بإنتاج سلع وخدمات وهي عبارة عن مكان يتم فيه المزج بين عوامل الإنتاج والتكاليف.³

وتعرف أنها وحدة للإنتاج والتوزيع مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة.

المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستخدم رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته.⁴

تعرف المؤسسة إجرائيا: أيضا بأنها ذلك الكيان الذي يحتوي على موارد بشرية وموارد مالية وموارد فكرية، هدفها تحقيق الأرباح.

ب- الجامعة:

- لغة: مأخوذة من الفعل أسس حسب ما ورد في المعجم "المنجد" وتعني شركة أو جمعية.⁵

¹ 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.

² عبد القادر الشليخي: البحث العلمي بين الحرية والمؤسسة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2، 2001، ص، 66.

³ رضوان بلخيري: مدخل إلى اتصال المؤسسات، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015، ص، 15.

⁴ 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.

⁵ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، الديوان للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص 24.

- اصطلاحاً: هي مؤسسة تعليمية يلتحق بها طلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية، والجامعة مؤسسة معروفة في التعليم العالي يطلق عليها تسميات أخرى مثل: الكلية، المعهد، الأكاديمية.¹
- إجرائياً: تعرف الجامعة بأنها مكان يجتمع فيه الطلبة والأساتذة والعمداء ورؤساء الأقسام تسهر على خدمة البحث العلمي تأسست لغرض البحث العلمي الممنهج، لها هيكلها الخاص ووظائف تعليمية بحثية وفكرية أكاديمية. وهي مركز لتلقي العلم والمعرفة.
- ج- المؤسسة الجامعية: هي من المؤسسات المعرفية ذات الوزن الكبير وهي تؤثر وتتأثر بالمجتمع وترجم إلى الواقع ما يحمله من آمال وتطلعات، فالهدف الأساسي من وجودها هو إنتاج النخبة القادرة على بعث مجتمعاتها نحو الرقي والازدهار.²
- إجرائياً: تعرف المؤسسة الجامعية بأنها الكيان الذي يضم النخبة التي تتلقى تعليماً عالياً وتسهر على الأبحاث، وهي مكان لطلب العلم وتبادل الأفكار العلمية.

4. أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الشخصية:

1. الميول الذاتي لدراسة الاتصال والقيادة بمؤسسة الجامعية.
2. الرغبة في التعرف على أنواع الاتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.
3. الميل لمعرفة النمط القيادي المتبع لدى إدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

ب- الأسباب الموضوعية:

1. ندرة الدراسات التي يتمحور موضوعها حول الاتصال القيادي بمؤسسة الجامعة.
2. قابلية الموضوع للبحث والدراسة العلمية.
3. إسقاط المعارف النظرية على ميدان بحثنا.
4. اقتراح توصيات تساعد في إدراك العيوب ومعالجتها.

¹ عالية محمد العتيبي: تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التجريبية، العدد الحادي عشر، 2016، ص، 11.

² جمال معتوق: قراءة نقدية لازمة للتعليم العالي بالجزائر، الجامعة الجزائرية، والتحديات الراهنة، دفاثر مخبر، جامعة بسكرة،

5. أهداف الدراسة:

1. معرفة أنواع الاتصال القيادي السائدة بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.
2. التعرف على النمط القيادي الغالب بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.
3. محاولة لمعرفة مساهمة الاتصال القيادي في ربط العلاقة بين القائد وأتباعه بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

6. أهمية الدراسة:

1. تلد أهمية الدراسة من أهمية كل من الاتصال والقيادة في المؤسسة لما لهما من دور كبير في سير وتنظيم وفعالية العمل.
2. جاءت أهمية الدراسة محاولة تسليط الضوء على معرفة مفهوم الاتصال القيادي.
3. الكشف عن علاقة الاتصال بالقيادة.

7. الدراسات السابقة:

تعمل الدراسات السابقة على إحاطة الباحث بموضوعه إحاطة آمنة، فمن خلالها يقوم الباحث بالاطلاع على النتائج التي توصل إليها الباحثين والتي ترتبط بموضوع دراسته مما يسهل عليه الإلمام بمشكلته.

- الدراسة الأولى:

دراسة عبد الله ثاني محمد النذير (2010)، بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية والتي هدفت إلى إبراز فعالية القيادة الإدارية وأسسها ومبادئها وكذا تبيان واقع دور القيادة في نجاح استراتيجية الاتصال بالمؤسسة الوطنية ومعرفة التقنيات الحديثة للقيادة التنظيم التي ساهم في نجاح القائد، وكذا كيفية تفعيل الدور القيادي في تسيير الموارد البشرية، وقد تمثلت عينة الدراسة في 50 فرد عامل واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وفق النهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- علاقة القائد بالأتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم للأزمات في هذه المؤسسة أنها تحتوي على القيادات ذوي الخبرة أكثر من الجامعيين الجدد وأن جل القيادات ذكروا، ومع أنهم راضيين بحسن العلاقات الانسانية الجيدة وبحالتهم الاجتماعية إلا أن القيادات يعانون من تدخل المتعامل الاجتماعي في شؤون تسيير

الموارد البشرية التي تعتبر كعائق كبير في زيادة مردود المورد العامل البشري في مؤسسة بنطال وانعكاساته على مشروع استراتيجية الاتصال.

- واقع القيادة في مؤسسة بنطال يطغى عليه الجانب السلطوي في اتخاذ القرارات أي مركزية في اتخاذ القرار لا يوجد رجوع صدي أو تغذية مرتدة، وتوجيه أنماط قيادية ديمقراطية في بعض الأحيان لكن القيادة في المؤسسة تحتاج إلى تحسين في إطار تكوين الموارد البشرية لتحسين المردودية ومواكبة تطورات العصر في تسيير الموارد البشرية مثل الاستثمار في المورد البشري.

- العوائق التي تشهدها مؤسسة بنطال هي الاستقرار في النظام التسلسلي ومشكل الكفاءات والعوامل الاجتماعية كجمل المؤسسات الوطنية، الاتصال الأوتوقراطي، نقص وسائل العمل، صعوبة الاتصال، لبلوغ الغاية الموجودة، فقد كانت القيادات تصر على صعوبة تطبيق الأسلوب القيادي المثالي في ظل المناخ السياسي والاجتماعي المعاش.

- أفاق المؤسسة وأهدافها هو كان اجماع على أن الهدف الأساسي للنجاح هو تفعيل الدور القيادي وأيضا إعادة هيكلة البنية التنظيمية والوظيفية من أجل نجاح مشروع استراتيجية اتصالية في ميدان القيادة وهذا من أجل الارتقاء بالمؤسسة للمستوى المطلوب والاستثمار في مجالات أخرى.

- الدراسة الثانية:

دراسة بختي أمال (2016) بعنوان القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة، هدفت إلى تحديد المفهوم الدقيق للقيادة الإدارية وأهميتها وتحديد صفات القائد الإداري الناتج وكذا تحديد مفهوم الاتصال وتبيان واقع القيادة وتأثيرها على الاتصال بالمؤسسة الوطنية. وهدفت أيضا للوصول إلى العلاقة التي تربط بين القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة وقد تمثلت عينة هذه الدراسة في 20 مفردة وفق المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومختلف المعلومات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها كالتالي:

- مؤسسة بنطال تعتمد استراتيجية الاتصال بينها وبين الموظفين.
- لديها اتصال غير رسمي داخل المؤسسة وهذا سيكون لديه تأثير إيجابي بين العاملين.
- شخصية القيادة داخل المؤسسة هي التي تساعد على الانضباط والعمل بجدية وبالتالي الابتكار والإبداع في العمل.

- القيادة الذكية هي التي تضع ثقته في العاملين.

- المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية للعاملين دون تمييز تساهم في تحفيزهم.
- المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى النمط الديمقراطي في التعامل والاتصال مع الموظفين.

- الدراسة الثالثة:

دراسة فؤاد بن صدفه مرداد (2018)، بعنوان دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، هدفت الدراسة إلى تحسين وتطوير مهارات القادة في مجال الاتصال وذلك من خلال إبراز العلاقة بين التمكين في مجال الاتصال القيادي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي لفريق العمل والآثار من وراء ذلك في تحقيق النجاح. تمثلت عينة هذه الدراسة في 202 موظف، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وفق المنهج المسحي، من أبرز نتائجها ما يلي:

- أثر تطبيق القائد لمهارات الاتصال في زيادة الرضى الوظيفي لدى الموظف حسب وجهة نظر الموظفين. أي أن مهارة الاتصالات من المهارات الأساسية في الرضى الوظيفي.
- أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع في زيادة الرضا الوظيفي، وهي مهارة مسببة في نجاح القائد خلال الاتصال بفريق العمل.
- أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الانسانية في التعامل مع فريقه في زيادة الرضى الوظيفي.

- الدراسة الرابعة:

دراسة زكي حميدة (2013) بعنوان دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية هدفت الدراسة إلى الكشف عن المواصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري ودورها في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز، وكذا الكشف عن المواصفات المهنية النوعية للقائد الإداري ودورها في تسيير المؤسسة الجامعية ودراسة طبيعة العلاقة بين القيادة النوعية والتسيير المميز للمؤسسة الجامعية وقد تمثلت عينة الدراسة (25) مفردة وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة بين القائد النوعي وتميز تسيير المؤسسة الجامعية بحيث أن القائد الفعال يشرف على تسيير المؤسسة الجامعية بنجاح.

• للصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دور في تسيير المؤسسة الجامعية بنجاح من خلال الاستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير وصفة الثقة بالنفس .

• للقيادة الإدارية التي تعتمد مبادئ الجودة دور في تسيير المؤسسة بنجاح.

تم الاستفادة من هذه الدراسات في دراستنا الحالية في معرفة ما توصلت إليه من نتائج، وكذا المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات مما يسهل علينا ضبط دراستنا في اتجاه صحيح ودراسة الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة ذلك لتفادي التكرار في المعارف والمعلومات.

8. مجالات الدراسة:

• **المجال المكاني:** هو المكان الذي تمت فيه الدراسة، والمكان الذي تم فيه توزيع استمارة الاستبيان حول موضوع بحثنا الذي تمحور في واقع الاتصال القيادي في المؤسسة الجامعية، وعليه تم تحديد مكان إجراء موضوع الدراسة بإدارة الجامعة المركزية الشيخ العربي التبسي.

• **المجال الزمني:** أجريت الدراسة خلال شهر أفريل.

وتمثلت في خطوتين:

- **الخطوة الأولى:** مرحلة استطلاعية تم الحصول على الوثائق والمعلومات والبيانات المرتبطة بالدراسة، كما تم فيها التعرف على المؤسسة وإدارة الجامعة والفئة التي تمثل عينة بحثنا.

- **الخطوة الثانية:** مرحلة تم فيها توزيع الاستمارة على عينة دراستنا.

9. مقاربات الدراسة:

هي المحدد الذي يسير عليه الباحث من أجل معرفة بعض جوانب مشكلة الدراسة وكذا مفاهيم الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا على عدة نظريات من بينها نظريات السمات وهي النظرية التي من خلالها تميز القادة عن المرؤوسين وذلك من خلال عدة سمات منها الجسمية والعقلية والشخصية، أما النظرية الموقفية هي التي تقوم على الموقف أي أن القيادة نابعة من الموقف، أي أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له البيئة المحيطة، أما بخصوص النظرية التفاعلية فهي قائمة على فكرة التفاعل والتكامل والأولويات والتغيرات الرئيسية.

✓ نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيه في النواحي الجسمية، العقلية، والشخصية، وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التعرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات، وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع روح المعنوية للعاملين والميل للدعاية والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة وصفات شخصية أخرى عامة كالتواضع والأمانة وحسن الخلق.

تم تحديد سبع سمات جوهرية لا بد من توفرها في القائد، حيث تعتبر أساسيات القيادة الناجحة:

الحيوية، الذكاء، الحسم والعزم، الثقة بالنفس، النزاهة، القبول الاجتماعي، المبادرة.¹

تلقت نظرية السمات انتقادات تمثلت فيما يلي:

- أهملت نظرية السمات دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت الكثير من الدراسات الدور الكبير الذي يلعبه المرؤوسين في إنجاح عمل القائد.
- وجد أنه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل ثابت.
- إذا كانت السمات القيادية موروثية فستحصر القيادة في معينة عبر التاريخ وهذا ما لم يثبت صحته مطلقاً.²

✓ النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له البيئة المحيطة وظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته وأن الموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وامكانيته القيادية.

أي أن القيادة تصبح قيادة نابغة عن الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها فأى قرار يتخذ استناداً إلى مدى ملاءمته مع الموقف الذي يوجد فيه وركزت هذه النظرية على عناصر ثلاث مهمة هي سلوك القائد وسلوك مرؤوسيه، والموقف.

¹ حمدة بوصالح وآخرون: نظريات القيادة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2015، ص، 04.

² نفس المرجع، ص، 05.

ومن المأخذ على هذه النظرية أن القيادة يصعب أن تكون وفقا تماما على الموقف والظروف، وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين.¹

✓ النظرية التفاعلية:

قامت هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، وأعطت أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، وبمعنى آخر أن هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعا.

بمعنى آخر أن هذه النظرية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والتغيرات الرئيسية في القيادة من قائد وأتباع وجماعة فضلا عن المواقف وأن القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

وأنها تنشأ عندما تتكون الجماعة من خلال عمليات التفاعل وظهور الأدوار وتكوين المعايير ومكانة الأعضاء.

ومما يلاحظ أن هذه النظرية عالجت التغيرات في النظريات السابقة إلا أنه من الصعب الاتفاق على خصائص عامة للقائد الفعال نظرا لاختلاف ثقافات وإيديولوجيات الدول.²

10. أدوات جمع البيانات

لم نتمكن من إجراء مقابلة مع القادة بإدارة الجامعة من أجل أخذ معلومات التي تساعدنا في حصر موضوعنا من كلا الطرفين، وذلك يرجع انشغالهم الدائم بمهامهم وضيقا وقت إجراء الدراسة.

يشترط علينا كباحثين تحديد الطريقة التي تتناسب وبحثنا، وذلك لجمع المعلومات والبيانات على مشكلة الدراسة.

اخترنا أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في " الاستبيان "

الاستبيان بمفهومه العام هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد من الأفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.³

¹ شهرزاد محمد شهاب: القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد، الحادي عشر،

2010، 115.

² نفس المرجع، ص 116.

³ مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص، 165.

الاستبيان أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وهو في بعض الأحيان الوسيلة العملية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية.¹

تعرف استمارة بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.²

تحتوي الاستبيان على:

- مقدمة الاستبيان: يتم فيه تحديد الدراسة وغرض من الاستبيان.
- فقرات الاستبيان: فيها أسئلة الاستبيان كافة، مع اختيار الجواب المناسب من أشكاله (الاستبيان): استبيان مغلق، استبيان مفتوح، استبيان مغلق مغلق.
- وقد اعتمدنا في صياغة استمارة الاستبيان على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة أو أسئلة مفتوحة مغلقة، وذلك لطبيعة المعلومات التي نحن بصدد جمعها والبحث عليها بما يخدم موضوع دراستنا.
- وقد تكونت استمارة الاستبيان الخاصة بموضوع دراستنا الميدانية من ثلاثة محاور:
- المحور الأول: أنواع الاتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.
- المحور الثاني: النمط القيادي الغالب في الاتصال بالمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.
- المحور الثالث: مساهمة الاتصال القيادي في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

11. منهج الدراسة.

اخترنا المنهج الوصفي لأنه يتوافق وطبيعة دراستنا، فهي تتدرج ضمن الدراسات الوصفية لأنها تكشف عن حقيقة الظاهرة، وجمع المعطيات والمعلومات عنها وذلك لوصفها والتعبير عنها بدقة.

يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها أشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس

¹ رجاء وحيد دويدي: البحث العلمي أساساته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، دمشق، 2000، ص، 329.

² موريس أنجريس: ترجمة بوزيد صحراوي: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004،

المنهج التاريخي الذي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، ويرتبط استخدام المنهج الوصفي غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والانسانية والتي استخدمته منذ نشأته وظهوره.¹

12. مجتمع الدراسة وعينته:

نقصد بمجتمع الدراسة هو ذلك المجموع الكلي لمفردات الدراسة، هذه الأخيرة قد تكون بشر أو مؤسسات أو أشياء....الخ

وقد عرف أحمد بن مرسلتي مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث.² وعليه فقد كان مجتمع بحثنا مجموع المفردات المتمثلة في المرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

ونظراً لكبر حجم مجتمع بحثنا الذي يكلفنا في دراسته ككل وقت أطول وجهدا مضاعفا ومبالغ مالية، ومن أجل الوصول للإجابة على تساؤلات بحثنا، ارتئينا إلى سحب عينة من مجتمع بحثنا، هذه الأخيرة تعرف على أنها جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل، أي أنها نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل.³

وقد قدر عدد مفردات العينة ب (45) مرؤوس، وقد كان نوع عينة دراستنا عينة قصدية، ففي بعض الأحيان يسعى الباحث لتحقيق هدف أو غرض معين من دراسته فيقوم باختيار أفراد العينة بما يخدم ويحقق هذا الغرض أو الهدف.⁴

وقد تم اختيار العينة القصدية لكون الدراسة فرضت ذلك فنحن نبحت عن واقع الاتصال القيادي بالمؤسسة الجامعية، وبالتالي تم قصد الموظفين الذين لديهم قادة يقومون بتوجيههم.

¹ رحي مصطفى عليان: البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته، بين الأفكار الدولية، عمان، د س ن، ص، 47.

² أحمد بن مرسلتي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص، 166.

³ نادية سعيد عشير: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 225.

⁴ رحي مصطفى عليان/ عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 148.

❖ أسباب اختيار العينة:

تم اختيار المرؤوسين كمبحوثين وذلك من أجل الاستجابة أكثر حول موضوع الاتصال القيادي باعتبارهم الأتباع للقيادة العليا والأكثر في تلقي الاتصال من طرفهم، وذلك للابتعاد عن الذاتية والتحيز ومعرفة الواقعية بشكل أقرب.

الفصل الثاني

الإتصال والقيادة



تمهيد الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية الإتصال وأساسياته

المطلب الأول: مفهوم الإتصال وخصائصه

المطلب الثاني: عناصر العملية الإتصالية

المطلب الثالث: أهمية الإتصال

المطلب الرابع: أنواع الإتصال

المطلب الخامس: فعالية الإتصال

المبحث الثاني: ماهية القيادة ونظرياتها

المطلب الأول: مفهوم القيادة

المطلب الثاني: مهارات القيادة وصفات القائد

المطلب الثالث: أنماط القيادة

المطلب الرابع: نظريات القيادة

المطلب الخامس: العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

الاتصال عملية تعمل على نقل الآراء والأفكار ومختلف المعلومات الضرورية بين المرسل والمستقبل بهدف إحداث تأثير وتحقيق هدف، فالعملية الاتصالية على مستوى المؤسسة تعتبر المحرك الأساسي لمختلف العمليات والنشاطات التي تديرها المؤسسة داخليا وخارجيا، ومن بين أهم النشاطات التي تسعى مختلف المؤسسات لإنجاحها هي عملية القيادة والتي بدورها تعمل على خلق علاقة مع الاتصال داخل المؤسسة وبين الموظفين، فغياب الاتصال يجمد العملية القيادية التي تساعد على أداء المهام والوظائف بشكل فعال.

المبحث الأول: ماهية الإتصال وأساسياته.

المطلب الأول: تعريف الإتصال وخصائصه.

1. تعريف الإتصال:

- ❖ الإتصال هو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.¹
- ❖ الإتصال هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر وهو نشاط إنساني حيوي وأن الحاجة إليه في ازدياد مستمر.²
- ❖ الإتصال هو عملية من خلالها يخلق جو الحوار والنقاش وتبادل المعارف والثقافات بين أطراف العملية. الإتصال عملية إنشاء المعاني ومشاركة الآخرين فيها باستخدام الرموز.³
- ❖ عملية نقل المعلومات من شخص لآخر على شكل حقائق وأفكار ومشاعر لتمكين أطراف الإتصال من تفهم دوافعهم وأهدافهم.⁴
- ❖ هو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحديد أهداف معينة.⁵

2. خصائص الإتصال:

- الإتصال عملية لا بد منها، فهو نشاط لا يمكن للإنسان الاستغناء عنه، فالإتصال يتميز بخصائص وسمات نذكرها كالتالي:
- ✓ **الإتصال عملية هادفة:** يرمي الإتصال إلى تحقيق هدف معين وهو إرسال المعلومات والبيانات وفهمها من الطرف الآخر.

¹ محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص، 20-27.

² منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الإتصال، جامعة الإسكندرية، 2002، ص، 18.

³ هشام رشدي خير الله: نظريات الإعلام، جامعة المونوتيه، دون، د س ن، ص، 14.

⁴ السعيد مبروك إبراهيم: الإتصال الإداري وغدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص، 111.

⁵ عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الإتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص، 27.

- ✓ الإتصال عملية ديناميكية: تتضمن عملية الإتصال تفاعلا بين المرسل والمستقبل، فالأول يؤثر والآخر يتأثر، وقد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما وبذلك فإن عملية الإتصال متغيرة من حيث الزمان والمكان.
- ✓ الإتصال عملية منظمة: أي أنها عملية مقصودة تم تخطيطها وتصميمها وإدارتها بصورة منظمة كما يقوم كل عنصر من عناصر عملية الإتصال بأدوار محددة.
- ✓ الإتصال عملية إنسانية: يمتاز الإتصال الإنساني بأنه عملية اجتماعية لا تتوقف عن استخدام اللغة اللفظية، الشفهية وكذا الغير لفظية.
- ✓ الإتصال عملية دائرية: عملية الإتصال ليست عملية خطية تسير في اتجاه واحد، إنما هي عملية دائرية تبدأ بالمرسل لنقل رسالة إلى المستقبل حيث يكون له رد فعل عن طريق التغذية الراجعة فيستقبل المرسل الرسالة ليبدأ نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر أو بعدل في رسالته الأولى إذ لم يحقق الهدف منها وهكذا تستمر العملية الاتصالية.¹
- ✓ الإتصال يسهل عملية الفهم بين الناس من خلال الإتصال اللفظي وغير اللفظي.
- ✓ يهدف الإتصال إلى إيصال أفكار ومعارف إلى الجمهور المتلقي مما قد يحدث تغيير في سلوكيات معينة.
- ✓ الإتصال بشكل علاقات إنسانية أو تنظيمية بين الأفراد مما يساعد على تحقيق التعاون والتشاور.

المطلب الثاني: عناصر العملية الإتصالية

- المرسل: وهو المقصود بالسؤال من وهو الشخص الذي يبدأ عملية الإتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها.
- وقد يكون الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وقد لا يكون مصدرها أي يكون المصدر فرد آخر، مثل الإتصال وحركته من خلال المؤسسات الإعلامية التي يقوم أفرادها -قائم بالاتصال- بالاتصال بالمصدر للحصول على المعلومات أو الأخبار تعاد إرسالها مرة أخرى إلى جمهور المتلقين.²

¹ خضرة عمر المفلح: الإتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص، 23،

24.

² محمد عبد الحميد، نفس المرجع السابق، ص، 23.

- **الرسالة:** وهي التي ينقلها المرسل أو القائم بالاتصال إلى المتلقي، تحوي الرسالة مجموع المفردات التي تعبر عن معاني أو افكار، وقد تكون عبارة عن رموز معينة.
- **المستقبل:** هو هدف عملية الاتصال، قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا إلى غير ذلك، هنا يتوجب على المرسل أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ويكسب وده بغرض الوصول إلى هدفه.
- **الاستجابة أو التغذية الراجعة:** وهي قبول الرسالة أو رفضها وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة، وقد تكون إيجابية أو سامة، وتعد الاستجابة الناجحة هي نتاج الفهم لمحتوى الرسالة، وهدفها¹.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال.

- ❖ يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.
- ❖ يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين الطرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى كما أن الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش، مما يساعده على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع.
- ❖ يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.
- ❖ يستخدم الاتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة.
- ❖ تلعب وسائل الاتصال المختلفة دورا هاما في عملية الإنماء، حيث يعد الإنماء حركة تغيير وتطوير المجتمع في نقل معين يصب في قنوات التسمية الشاملة.
- ❖ تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير الأنشطة التربوية، وخاصة في مجال التعليم عند بعد، وتحقيق ما يسمى الجامعة المقترحة².

¹ مدن محمود عباصرة: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص، ص، 167، 168.

² حضرة عمر المفلح، مرجع سابق، ص 33.

المطلب الرابع: أنواع الاتصال.

1. نوع الاتصال من حيث اللغة:

- ❖ **اتصالي لفظي:** يضم هذا النوع كل أنواع الاتصال التي يدخل فيها اللفظ أو الكلمة كوسيلة الاتصال اللفظي يجمع بجانب الألفاظ المنطوقة الرموز الصوتية.
- ❖ **اتصال غير لفظي:** يدخل ضمن هذا النوع من الاتصال اللغة غير اللفظية أي لأنه يحتوي على لغة الإشارة ولغة الحركة والأفعال ولغة الأشياء.

2. نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية:

- ❖ **الاتصال الذاتي:** وهو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، أو بين الفرد ونفسه، أي أنه الاتصال الذي يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته.
- ❖ **الاتصال الشخصي:** وهو الاتصال المباشر أو الاتصال الشخصي حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس ويتيح أيضا فرصة التعرف السريع والمباشر على تأثير الرسالة، مما يتيح فرصة أمام القائم بالاتصال لتعديل رسالته، لتصبح أكثر فاعلية وتأثير.¹

3. نوع الاتصال من حيث الرسمية:

- ❖ **الاتصال الرسمي:** هو تلك العمليات التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصال الرسمي في المؤسسة بحيث يكون هذا الاتصال نظاما مرثيا يبين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة نزولا حتى أدنى المستويات الوظيفية فيها والعكس، أو بين المستويات المتشابهة داخل المؤسسة.²
- ❖ **الاتصال غير الرسمي:** يسند هذا الاتصال إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية التي تكون موجود في كل المؤسسات ويمارس عملها كل يوم فهو يعتبر في واقع الأمر مكمل للاتصال الرسمي وليس بديلا له وذلك لما حققه من مزايا عدة منها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 31.

² هادي نهر/ أحمد خطيب: إدارة الاتصال والتواصل النظريات -العمليات- الوسائط- الكفايات، عالم الكتب الحديث، الأردن،

❖ زيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الإتصال الرسمي القيام بها.

❖ المساهمة في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي من بيئة العمل.

❖ المساهمة في تحقيق التوازن بين المتغيرات المحيطة بمناخ العمل.¹

المطلب الخامس: فعالية الإتصال.

❖ تعرف الفعالية على أنها: من كلمة فعال وهي صيغة مبالغة على وزن فعال، أي الناتج المؤثر، أما كلمة فعالية: كون الشيء فعال أي ناجح ومؤثر.²

❖ يكون الإتصال فعالا عندما يحقق الهدف منه، فعندما تقوم بالإتصال ينبغي أن يكون عدفك واضحا حتى تستطيع التأثير على المرسل إليه.³

ويكون الإتصال فاعلا وناجحا إذا ما تمكن المرسل من إيصال المعنى الذي يقصده بوضوح ودقة كافيين، بحيث أن المستقبل يستوعب ويفهم المعنى المقصود بصورة سليمة ويتصرف على ضوء ذلك، ويمكن تحسين فعالية الإتصال من خلال النظر بشمولية لعملية الإتصال بعناصرها وخطواتها المختلفة، ومن أهم المقترحات والأفكار التي تساعد على نجاح الإتصال ما يلي:

- أن تكون الرسالة واضحة وشاملة وصادقة ومفهومة.
- اختيار وسيلة الإتصال المناسبة.
- الحرص على جذب انتباه وتفكير المستقبل.
- أن يتم الإتصال في الوقت المناسب.
- بناء وتطوير الثقة المتبادلة بين أطراف عملية الإتصال (المرسل والمستقبل).
- المتابعة من قبل المرسل للتأكد من أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.

¹ صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، رسالة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، علم الاجتماع والديموغرافيا كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 90.

² صبحي حمودي: المنجز في اللغة العربية المعاصرة، ط2، بيروت، دار المشرق، 2001، ص، 484.

³ مدن محمد عباصرة/ مروان محمد بني أحمد: المرجع السابق، ص 65.

- تنظيم تدفق المعلومات ونشرها بما يتلاءم مع طاقة الأفراد على الاستيعاب.¹

يساعد الإتصال الفعال الإدارة على تغيير سلوك العاملين، حيث تتعرف على قدراتهم وتضمن استقبالهم لرسالتها بصورة صحيحة، وتفهمهم لمضمونها ومن ثم تغيير سلوكهم بموجبها، ولكن لا يحدث ذلك إلا إذا كانت الاتصالات فعالة، إذ للفرد حرية الانتقاء والاختيار للمعلومات، كما أن له حرية القصور الاختياري للمعلومات وبالطريقة التي تتفق مع احتياجاته حتى ولو عمد إلى التشويش.

وسائل جعل الاتصالات فعالة:

- حاول توضيح أفكارك قبل اتصالك.
- تحقق من هدفك الحقيقي من وراء كل اتصال.
- خلال الإتصال تذكر دائماً الفروق والعوامل الإنسانية والمادية.
- استشر الآخرين في عملية الإتصال.
- الحرص على اللغة.
- الإتصال اللفظي وغير اللفظي يجب الحرص عليه.²

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص،

.271

² سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 119.

المبحث الثاني: ماهية القيادة ونظرياتها.

المطلب الأول: تعريف القيادة.

1. تعريف القيادة: يرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

• نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين، الأفراد أو الجماعات هو تحقيق أهداف المنشودة.

• عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.¹

وتعرف أيضا على أنها عملية إمام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة.

وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم وفقا لما قاله "وراين بنيس وبيرت نانوس" فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.²

• وهي أيضا ذلك النشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة أو منظمة أو مؤسسة تضم قائدا أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة ومشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف.

• أو هي عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد، أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه.³

• تعرف القيادة عند ألفريد وبيتي هي القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.

• أما حسب موسوعة العلوم الاجتماعية هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.⁴

¹ بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 14.

² زيد منير عيوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012، ص، 11.

³ فيليب سادلر: القيادة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص، 18.

⁴ نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص، 21.

- أما القيادة عند سالم القحطاني هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.
- أما عند هين وزملاؤه فهي نشاط وفعالية تحتوي على تأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.¹
- ويعرفها مختار حمزة أيضا بأنها سلوك يقوم به القائد المساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتسيير الموارد للجماعة.²

ومن خلال هذه التعاريف السابقة الذكر توصلنا إلى أن:

- ❖ القيادة هي عملية أو نشاط تأثير يمارسه القائد على مرؤوسيه، وهذا من خلال تحفيزهم ودفعهم على تحقيق الأهداف المشتركة.

المطلب الثاني: مهارات القيادة وصفات القائد.

1. مهارات القيادة:

- لاشك أن لكل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة القيادة (القائد-التابعون-الموقف) فلا بد له أن يكتسب أربعة مهارات.³
- ❖ **المهارة الفنية:** والتي تتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.⁴
- ❖ **المهارة الإنسانية:** هذه المهارة تعني قدرة القائد على التفاعل مع الأفراد والجماعات يعكس المهارات الفنية التي تقي المقدرة في التعامل مع الأشياء.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص، 34.

² أمل أحمد طمعة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دييونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2010، ص، 52.

³ بشير علاق: القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 14.

⁴ أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الياضوري للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2012، ص، 17.

❖ إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعره وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار الابتكار فيما يقومون به من أعمال وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

❖ **المهارة التنظيمية:** ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

❖ **المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك نفي المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.¹

2. صفات القائد الناجح:

قد تختلف الصفات المطلوبة في القيادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة حدد عدداً من الخصائص العامة التي يتجلى بها القادة نذكر منها:

- ❖ التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم.
- ❖ الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.
- ❖ الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه.
- ❖ الإلهام المتعلق بجاذبية الشخصية بالنسبة للآخرين والقدرة على استغلال ذلك من أجل تحفيز الآخرين.²

❖ القدرة على الإقناع والتأثير.

❖ الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.

❖ المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات داخل التنظيم وخارجه.

❖ الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.

¹ بشير علاق: القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص، 18.

² بشير علاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، المرجع السابق، ص، 285.

- ❖ وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه على العمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.
 - ❖ الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة.
 - ❖ الأمانة والشجاعة الأخلاقية والاستقامة.
 - ❖ الثقة بالنفس والإتمام بالقيم.
 - ❖ الاستقرار والنضج العاطفي والعقلي.
 - ❖ المهارة الإدارية التي تتجلى القدرة على المحتوى والمبادرة والتخطيط والتنظيم واختيار المرؤوسين وقدرتهم على الفصل في منازعاتهم.¹
- المطلب الثالث: أنماط القيادة.**

1. القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية:

تأخذ هذه القيادة اتجاهها استبداديا وإرغاميا وتسلطيا، ويظهر ذلك في العلاقة بين كل من القائد والأتباع والمناخ الاجتماعي السائد.²

وغالبا ما تطلق صفة "الرئيس" على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة القائد، وبذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم، ويضع حظه لهم منفردا ويعيدا عنهم، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملي عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية، دون نقاش، بل يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكيمية مسيطرة.

ويطلق على القائد المستبد لفظ المستبد ولفظ أوتوقراطي لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلا كأن يكون مديرا له خبرة عريقة أو قوة شخصية) والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصرامة والموضوعية وهو يعرف بالضبط ما يريد وما يفعل ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية:

- ❖ الثقة المطلقة بالنفس.
- ❖ التفاخر بنفسه وبإنجازاته.
- ❖ عدم الاعتراف بأخطائه.

¹ منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الدامعي الحديث، دط، دس، ص، 114.

² بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص: 179.

❖ الكبرياء.

ومن أهم عيوب هذا النمط:

- ❖ التركيز على استخدام السلطة استخداما تحكما في إجبار المرؤوسين على تنفيذ ما يصدر إليهم من قرارات دون مناقشة وإقناع.
- ❖ القضاء على روح التجديد والابتكار لدى العاملين وتغلب الطابع الروتيني في تنفيذ الأعمال.
- ❖ عدم أخذ وجهات النظر المختلفة والمتعارضة وبالتالي احتمال عدم أخذ الاعتبارات التنفيذية المؤثرة في الحسبان.
- ❖ تفشي روح المعارضة السلبية.
- ❖ عدم المقدرة على خلق قيادات إدارية جديدة أو العمل على اكتشافها هذا الجانب سعى بعض المرؤوسين للتقرب للقائد عن طريق تأييده في كل ما يصدره سعيا وراء كسب رضائه.
- ❖ تأثير إنتاجية المرؤوسين بشخصية القائد خاصة عند غيابه وارتفاع معدلات الجزاء والعقاب.¹

2. القيادة الديمقراطية:

في هذا النمط من القيادة، يعطي المدير أهمية كبيرة لمرؤوسيه، ويعتمد في قيادته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على التهيب والتهديد واستخدام السلطة الإدارية بمفاعيلها العقابية. ويحرص المدير الديمقراطي على تفهم حاجات مرؤوسيه ومتطلباتهم، ويوفق بينها وبين متطلبات المنظمة وأهدافها ويشعرهم دائما بأهميتهم في العمل عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم.²

فالقائد الديمقراطي يهتم بآراء الآخرين، ويفتح المجال أمامهم دون مجاملة، فهو أمر أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته، إنما جل تركيزه على تفاعل المجموعة معا، فهو يعيش واقعهم، مما يساهم في توفير أكبر عدد من الأفكار والآراء، ويعتقد البعض أن القيادة الديمقراطية بطيئة في الوصول إلى القرارات، ولكن مع هذا البطء تكتسب تجاوب الأفراد وقناعتهم بما سوف يفعلونه ويتحمسون للمشاركة في التنفيذ.

¹ سيد صابر تغلب: اتخاذ القرارات الإدارية، نظم ودعم، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011، ص، 87.

² نزيه كباره: المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال، المؤسسة الحديثة للكتاب: 2010، ص، 97.

وهي تعتمد على الإشراف العام أكثر من الإشراف والرقابة المستمرة وإقامة العلاقات الإنسانية والمشاركة في القرارات ولهذا النظام ثلاثة أركان هي:¹

❖ سيادة الشعب.

❖ المساواة والعدل.

❖ الحرية الفردية والكرامة الإنسانية.

ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج وفي هذا النمط يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه تنفيذا سليما. فتتعدد نماذج القيادة الديمقراطي إلى:

❖ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.

❖ نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها، والقائد الديمقراطي يعطي مرؤوسيه قدرا من الحرية في اتخاذ القرار.

❖ نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار، ويكون في الغالب عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

❖ نموذج القائد الديمقراطي التي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في تحديد كيفية تنفيذ القرار.²

3. القيادة الفوضوية:

القائد في هذا النمط متساهل، يظهر سلوكا معينيا في تعامله مع الأعضاء للمؤسسة يعلمنا على الاعتقاد بفقدانه الطابع القيادي وذلك لرغبة هذا القائد منح الأعضاء هيئة التدريس، وعدم للتدخل في أعمالهم

¹ عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للبشر والتوزيع، عمان، 2013، ص، 67.

² عادل عبد الرزاق هاشم: المرجع السابق، ص، 61.

وواجباتهم، أو الحد من حريتهم لأنه يجب أن يرى كل فرد مسؤولاً عن نفسه في أداء عمله دون نقد أو توجيه.¹

حيث يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويتترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحولهم.² ويؤدي هذا الأسلوب الفوضوي في القيادة إلى عدم الاكتراث للأعضاء لما تقوم به لجماعة، ويعبرون في مظاهر كثيرة من ملل ملحوظ ينتمي في الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر حماس حقيقي للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وقناعة بعمل هزيل وضعيف.

ومن أبرز السمات الشخصية للمدير في هذا النمط:

- ❖ ضعف الشخصية.
- ❖ التذبذب الدائم في اتخاذ القرار.
- ❖ قلة التوجيه للعاملين.
- ❖ التهرب من محاولة إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور.
- ❖ عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين، على الرغم من ترك لهم في العمل.³

المطلب الرابع: نظريات القيادة.

1. نظرية السمات:

تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل المجموعة، التي تجعل منه قائداً عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة، يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

¹ أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص، 174.

² بشير علاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، المرجع السابق، ص 287.

³ أسامة خيرى: المرجع السابق، ص 175.

حيث أن مفهوم القيادة في النظرية يقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، وأن توفر هذه السمات شخص يجعل منه قائدا ناجحا وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف ووجهات النظر تتعدد إلا أنه تمكن إجمالها في السمات التالية:

- ❖ المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
- ❖ القدرة على الإقناع والتأثير.
- ❖ القدرة على التعليم والقدرة على التنسيق، وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- ❖ المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه.
- ❖ الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- ❖ المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسب اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.
- ❖ القدرة على تفهم الموقف، النضج العاطفي، الثقة بالنفس والإيمان بالقيم.
- ❖ فمن خلال هذا العرض يبين أنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإذا كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد، إلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلهام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه.¹
- ❖ حيث يقوم الافتراض الرئيسي لهذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصير قائدا.²
- ❖ كما تستند هذه النظرية إلى عملاء النفس خاصة المهتمين بدراسة سيكولوجية الشخصية على تحديد سمات شخصيته وتحليل عواملها، سعي تصنيف الناس والتعرف على السمات التي تحدد سلوكهم والتي يمكن قياسها والتنبؤ بها.
- من إيجابيات النظرية نذكر:
- ❖ كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم: المرجع السابق، ص، 42.

² حسن عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع السابق: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، ص، 49.

- ❖ وضفت عددا من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها لاختيار القادة.
- ❖ ساهمت في تطوير الفكر القيادي، وكانت النظرية الأولى التي مهدت السبيل أمام النظريات الأخرى لترى النور.
- بما أن لنظرية السمات إيجابا لما أيضا عدد من السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير المنهج القيادي الذي يميز القادة:
- ❖ حددت هذه النظرية عدد من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة أبدا.
- ❖ كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع، إذ أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي أوردتها النظرية وقد كانوا ناجحين.
- ❖ ركزت هذه النظرية على القائد وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.¹

2. النظرية التفاعلية:

تفسر هذه النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية، القائد والمرؤوسين والموقف، سعيا لتحقيق أهداف القائد والمرؤوسين والتنظيم الإداري.

ويرى مؤيدو هذه النظرية أن التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات المرؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة في مركز هذه النظرية.

وإذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق أهدافهم، فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على إحداث تكامل في سلوك الجماعة كلها وإنما يعني قدرته على إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة، ومن خلال هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، لآخذا في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها.²

لقد أسهمت النظرية التفاعلية أيضا في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس أبعاد ثلاثة، تتمثل: القائد، الموقف، الجماعة "المرؤوسين" وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية

¹ عادل عبد الرزاق هاشم: المرجع السابق، ص، 43.

² عادل عبد الرزاق هاشم: المرجع السابق، ص، 48.

للقيادة، كما يظهر دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين، فالقائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه، وأن يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون على تحقيقها.

3. النظرية الموقفية:

وتقترح هذه النظرية أن القيادة تعتمد على الموقف وأن العوامل المؤثرة في الموقف وطبيعة الموقف هي التي تحدد نوعية القائد.

وتخلص هذه النظرية على أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل التي لا تهتم في اختيار النمط القيادي الملائم للموقف.

1. سمات القائد الشخصية وقدراته التامة.

2. سمات الاتباع والمرؤوسين واستعداداتهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

3. سمات الموقف وأهميتها: مثل نمط التنظيم وفلسفته ومدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف وطبيعة المشكلة أو الظروف التي أوجدت الموقف ودرجة تقدمها.

وتشير هذه النظرية إلى أن أي عضو من أعضاء الجماعة يصبح قائدها في موقف يستطيع القيام بوظائف القائد المناسبة لهذا الموقف، وتقول هذه النظرية أيضاً أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف والمواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية.¹

وهذه النظرية تركز على خصائص العاملين في تحديد سلوك القيادة الملائم حيث أن العامل الأساسي فيها هو مستوى الاستعداد، الذي يختلف فيه العاملون وحسب هذه النظرية فإن مستوى الاستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة أو التدريب أو الاحساس بالأمان في العمل.

كما استندت النظرية إلى أساس يشير إلى أن خصائص القيادة غير مرتبطة بالسمات والخصائص الشخصية ولكنها مرتبطة بالموقف، فمتطلبات القيادة تختلف من مجتمع إلى آخر.

فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى القيادة ومثال ذلك: إن الاتفاق في القيم والمذاهب والعادات والدين في الدول العربية لم تمنع اختلاف نظرتها لخصائص القيادة وهو اختلاف واضح، فالقيادة

¹ أمل أحمد طمعه: المرجع السابق، ص، 55.

غير المتخصصة في الإدارة والسياسة تتمتع بمكانة مرموقة في الكويت، في حين نجد أن الخبرة المتخصصة تعد من المتطلبات اللازمة للقيادة في مصر على سبيل المثال.¹

فمن مميزات هذه النظرية:

❖ أن السمات المطلوبة ليست سمات عامة اغتما هي سمات ترتبط بموقف معين وهذا يقودنا إلى أنه يجب العمل على الموقف للكشف عن الخصائص التي يراعي توفرها في القيادة.

4. النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن للقيادة وظيفة تؤدي وهي القيام بتلك الأعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف، والقائد هنا ما هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الوظائف المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف القيادي.

كما تركز النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها ودور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، أي أن هذه النظرية تهتم بدراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة في وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة.

فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتعيين نوع التفاعل بين الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة وتوفير المصادر المختلفة لها.

والقيادة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى.²

¹ أمل أحمد طمعه: المرجع نفسه، ص، ص، 60، 61.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الناشر، مؤسسة شباب

الجامعة، 2010، ص، 81.

المطلب الخامس: العوامل التي تتحكم في اختيار النمط القيادي.

بعد التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة يصبح من المهم أن نعرف ما هي العوامل و القوى التي ينبغي أن يأخذها المدير في الحسبان عند اختيار هذه الأنماط، مع العلم أن كل قوة منها تختلف عن الأخرى، وتحكم المدير بها يساعده على تقييم المشاكل التي تواجهه وتحديد النمط القيادي المناسب.

1. القوى المتعلقة بالمدير (القائد):

يتوقف سلوك المدير في المنظمة على القوة المتعلقة بشخصيته، فهو يدرك مشاكل كل قيادته بطريقة فريدة على أساس خلفيته ومعرفته وخبرته ومن بين القوى الداخلية التي تؤثر فيه ما يلي:

❖ نظام خاص به.

❖ درجة ثقته في مرؤوسيه.

❖ الميول القيادية الخاصة بالشخص، فهنا نجد نوعان من المديرين:

• نوع يشرك مرؤوسيه في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

• ونوع لا يشركهم.

❖ درجة الشعور بالأمان في المواقف التي تتسم بعد التأكيد، فالمدير الذي يفرط في عملية اتخاذ

القرارات يقلل من درجة إمكانية التنبؤ بها.

❖ مدى إحساس المدير بمسئوليته نحو تنمية كفاءات المرؤوسين وإعدادها للمستقبل.¹

2. القوى المتعلقة بالمرؤوسين:

قبل أن يحدد المدير الطريقة أو النمط الذي يقود به المجموعة فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، بالإضافة إلى هذا أن المرؤوس له توقعات معينة متعلقة بالطريقة التي يعامله بها رئيسه، وكلما زاد فهم المدير لهذه العوامل كان بإمكانه أن يحدد بدقة نوع السلوك الذي يمكن عن طريقه دفع المرؤوسين للعمل بكفاءة.

وبصفة عامة يستطيع المدير أن يسمح لمرؤوسيه بدرجة أكبر من الحرية إذا توافرت الظروف

الأساسية:

¹ أسامة خيربي: الإدارة العامة: المرجع السابق، ص، 41.

- ❖ إذا زادت حاجة المرؤوسين إلى درجة الإشراف التي يريدونها.
- ❖ إذا كان استعدادهم كبير لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.
- ❖ إذا زادت قدرتهم على التعامل مع المواقف الغامضة.
- ❖ عندما يملكون المعرفة والخبرة اللازمة والتي تمكنهم في التعامل مع المشكلة.
- ❖ وقد يميل المدير إلى الاعتماد على نفسه في اتخاذ القرارات ما لم تتوافر الشروط السابقة إذ يصبح هذا الاختيار الوحيد أمامه.

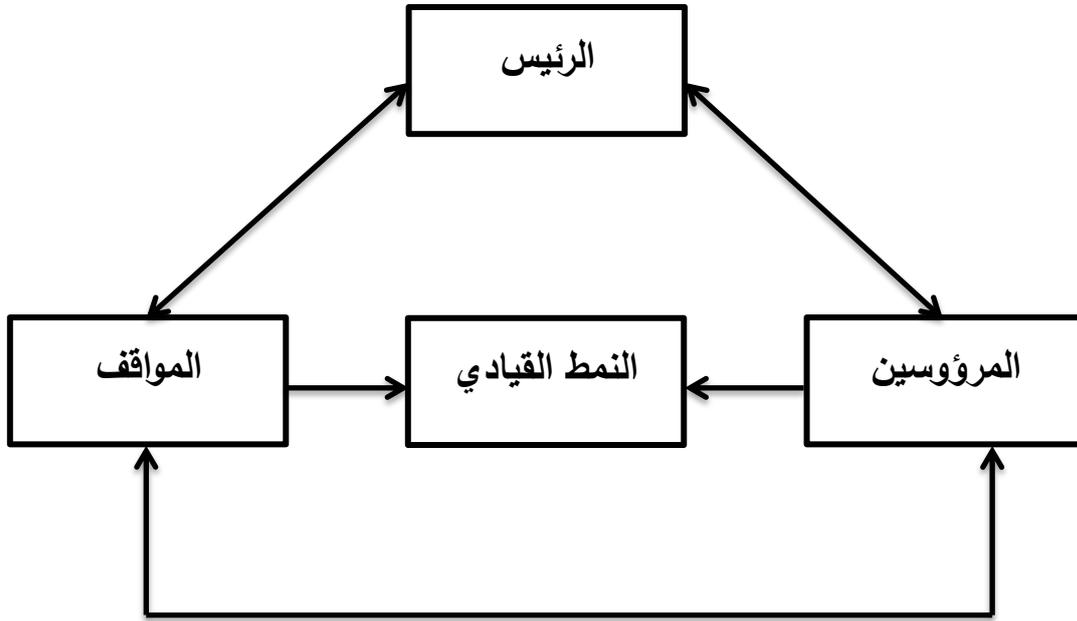
3. القوى المتعلقة بالموقف:

من بين القوى المتعلقة بالموقف والتي تحيط بالمدير تلك التي تتبع من المنظمة وهي:

- ❖ نوع المنظمة فالمنظمات مثل الأفراد لها ثقافتها وقيمتها وتقاليدها التي تؤثر دون شك في سلوك من يعملون بها.
- ويتم توصيل هذه الثقافة التنظيمية أو القيم والتقاليد خلال أكثر من قناة للاتصال مثل السياسات المعلنة.¹
- ❖ فعاليات الجماعة: فقبل أن يفوض المدير سلطته اتخاذ القرار إلى الجماعة التي يرأسها يجب عليه أن يتأكد من مدى ترابط أفراد الجماعة وعملهم معا موحدة واحدة.
- ❖ المشكلة نفسها فطبيعة المشكلة تحدد درجة السلطة التي ينبغي أن يفوضها المدير إلى مرؤوسيه.
- ❖ ضغط وضيق الوقت، فكلما زاد شعوره بالحاجة إلى قرار فوري، كلما أصبح من الصعب أن يفوض سلطته لاتخاذ القرار للآخرين.

¹ أسامة خيرى: المرجع نفسه، ص 42.

والشكل التالي يوضح هذه القوى الثلاث عندما يتمتع بنفس الأهمية:¹



شكل رقم (01): يوضح القوى الثلاث للقيادة.

¹ أسامة خيرى: المرجع نفسه، ص 43.

خلاصة الفصل الثاني:

نستخلص مما سبق أن الإتصال والقيادة لهما أهمية ودور في المؤسسة سواء أسلوب رسمي أو غير رسمي، ولكي تكون هناك فعالية في الإتصال والقيادة في المؤسسة يجب أن تكون هناك علاقة قائمة بين الإتصال والقيادة داخل التنظيم.

الفصل الثالث

الإتصال القيادي بالمؤسسة الجامعية



تمهيد الفصل الثالث

المبحث الأول: ماهية الإتصال القيادي وأساسياته

المطلب الأول: مفهوم الإتصال القيادي

المطلب الثاني: مهارات القائد الاتصالية

المطلب الثالث: مبادئ الإتصال القيادي الناجح

المطلب الرابع: أنواع الإتصال القيادي

المطلب الخامس: نمط القيادة بناء على نوع الإتصال

المطلب السادس: علاقة القيادة بالإتصال

المطلب السابع: معوقات الإتصال القيادي

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الجامعية ووظائفها

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الجامعية

المطلب الثاني: وظائف المؤسسات الجامعية

المطلب الثالث: مهام المؤسسة الجامعية

المطلب الرابع: أهداف الجامعة

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد

المؤسسة الجامعية هي مؤسسة تعليمية تضم فئة النخبة تسعى نحو التقدم والتطور على مستوى وظائفها ومهامها بتطبيق مختلف الأساليب والطرق التي تحسن وتفعّل الإتصال داخل كيانها وخارجها والإتصال القيادي من أنواع الإتصال الذي تسعى المؤسسات بإدراجه والتعامل به لأهميته ودوره في إنجاح العملية الإتصالية من خلال الاستخدام الأمثل للقيادة.

المبحث الأول: ماهية الإتصال القيادي وأساسياته.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال القيادي.

1. مفهوم الإتصال القيادي: قبل التطرق الى تعريف الإتصال القيادي نوضح مفهومي الإتصال والقيادة باختصار (التوضيح أكثر في الإتصال والقيادة في الفصل الثاني).

• **الإتصال:** عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال المعلومات والبيانات ببعضهم البعض.¹

• **القيادة:** هي قدرة القائد أو المدير في التأثير في المرؤوسين لإنجاز عمل أو نشاط معينة داخل المنظمة وتحقيق الأهداف.²

ويمكن تعريف الإتصال القيادي على أنه نوع من أنواع الإتصال تخص فئة هامة من فئات المجتمع وهي فئة النخبة أو الصفوة التي غالبا ما تمثل القلة في أي منظمة او مؤسسة أو جماعة أو مجتمع، ويمكن تسمية "الإتصال النخبوي"، ونجد هذا النوع من الإتصال في قمة هرم المؤسسة أو المجتمع وهو سلوك يمارسه من يحتلون المراكز القيادية في المؤسسات على اختلاف أنواعها السياسية، الإدارية، العسكرية، الدبلوماسية، الأكاديمية، الدينية، الاجتماعية، الثقافية، الإعلامية، الدولية.

ويعرف أيضا بأنه تلك العملية الديناميكية التفاعلية التي يقوم بها القائد من خلالها يتبادل الرموز والمعلومات والحقائق والآراء والرسائل مع المرؤوسين والأتباع قصد توجيههم وإرشادهم وإقناعهم وضبطهم والتحكم فيهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة المشتركة بين القائد والأتباع، وتختلف طبيعة الإتصال القيادي ونوعيته وكثافته باختلاف الأنماط القيادية، فهو يقل أو يكاد ينعدم في القيادة المستبدة أو المتسلطة، وإن وجد فهو يتميز بالجنود وعدم المرونة، بسبب تفرد القائد في اتجاه القرارات واحتكاره للمعلومات وتجاهله لأداء ورغبات المرؤوسين أو الأتباع في هذه الحالة إلا لإصدار الأوامر والتعليمات بشدة وصرامة دون

¹ فانتن عبد الحميد وآخرون: المهارات القيادية في إدارة المعرفة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 89.

² مجدي عوض مبارك: الريادة في الأعمال المفاهيم والمخارج والمداخل العلمية، طبع بدعم وزارة الثقافة، 2009، ص 44.

استعمال للاتصال والحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر وهو غالبا ما يكون في اتجاه واحد هابط من القائد نحو المرؤوسين ويقبل فيه أو يغيب عنصر التغذية العكسية من قبل القائد.¹

المطلب الثاني: مهارات القائد الاتصالية.

هناك مهارات معينة على القائد أن يتسم 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.
- ❖ دريه.
- ❖ أرشده.
- ❖ تفهم تفرده.
- ❖ اتصل به.
- ❖ أكرمه.²

✓ **مهارة الإنصات:** تعتبر مهارة الإنصات من المهارات والكفايات الضرورية للعملية القيادية ويؤكد الباحثين بأن من أهم مهارات الاتصال الناجح للقائد الفعال أن يستمع أكثر مما يتكلم حيث تؤكد دراسات علم النفس ومدارس الإدارة بأن الاستماع رسالة صامتة تحمل مدلولات في غاية العمق

¹ قواسم بن عيسى: الإتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد، 24، 2014، ص 224.

² سعاد بن صدفة مراد: المرجع السابق، ص ص 220، 220، 221.

والفاعلية حيث تشير إلى التقدير واحترام من القائد لمرؤوسيه،¹ وهناك نقاط مهمة للقائد في الإنصات، نذكرها:

❖ استعمال سياسة الإفصاح عن طريق إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة والكاملة لإبداء آراءه وإيصال الرسالة التي يرغب بها دون مقاطعة أو عدم اهتمام.

❖ استعمال لغة الإشارة المناسبة وذلك نت خلال الإيحاء للمتحدث من خلال النظر إليه وإشعاره بقبول الحديث وتفهمه والعمل على مواصلة وتوجيه بعض الاسئلة التي قد تشبع المتحدث في الحديث وإبداء الرأي.²

مهارة الحديث المؤثر والإقناع: حيث يستطيع المدير (القائد) التأثير في العاملين من خلال الحديث معهم وإيصال الرسالة المراد إيصالها وإقناعهم بفكرته، في مهارة الحوار والإقناع على القائد مراعاة النقاط التالية:

❖ الصدق.

❖ تقدير الطرف الآخر واحترامه.

❖ الإلتزام بوقت محدد في المحاورة وعدم الاستنفار في الكلام والإطالة على حساب الآخرين مما يترك أقرأ سلبيا عليهم.

❖ دعم الفكرة بأدلة علمية وعملية وأبحاث وإحصائيات.

❖ التعرف على أسلوب المرؤوسين والنظر إلى كلامهم.

¹ فؤاد بن صدفة مرداد: المرجع السابق، ص 221.

² محمد عمر الرعبي/محمد تركي البطانية: المرجع السابق، ص 152.

✓ مهارة العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية تلعب دوراً أساسياً في نجاح القيادة والاتصال، فهي تلغي الحاجز بين الرئيس ومرؤوسيه،¹ فالقائد من خلال علاقته الإنسانية مع المرؤوسين يقوم بتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، فمن أخطر المعاملات التي يخسر فيها القائد فريق عمله أسلوب التواصل العدواني.²

المطلب الثالث: مبادئ الإتصال القيادي الناجح.

يمكن ذكر جملة من المبادئ للإتصال القيادي على النحو التالي:

- ❖ وضع هدف للإتصال والأخذ في الاعتبار مستوى المرسل إليه، والكفاءة في استعمال وسائل وتقنيات الإتصال وتحرير الرسائل.
- ❖ البساطة والوضوح والشفافية وعدم إخفاء المعلومات أو احتكارها.
- ❖ استعمال الوسيلة الفعالة واختيار الوقت الأنسب لإرسالها.
- ❖ التكرار والتذكير في حالة الحاجة إلى ذلك.
- ❖ في حالة الاجتماعات أو غيرها على القائد اعتماد تقنية الإصغاء وإظهار الاهتمام بآراء ومواقف الآخرين.³
- ❖ اختيار النمط القيادي الذي يسمح بتحقيق التعاون والترابط وتحقيق الأهداف.
- ❖ الإتصال الجيد يخلق قيادة جيدة.

¹ محمد بن عابد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 131.

² فؤاد بن صدقة مرداد: المرجع السابق، ص 224.

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

المطلب الرابع: أنواع الإتصال القيادي.

1. الإتصالات القيادية الرسمية: وهي الإتصالات التي تأخذ شكلا رسميا داخل القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وقواعد نظم العمل الرسمية، وتتم الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة الرسمية والمسؤولية لمختلف المستويات القيادية، ولعل من أهم مسؤوليات القائد في المؤسسة توفير نظام رسمي مناسب للإتصال، ويتكون هذا النظام عادة من قنوات ووسائل الإتصال ويجب تنظيم الإتصال الرسمي بدقة في ضوء الغرض الذي يستخدمه، كما يجب أن تقوم عملية الإتصال الرسمي على أساس يسمح بتدفق حر للمعلومات والأفكار وكل الإتجاهات الضرورية وللإتصال القيادي الرسمي عدة إتجاهات نذكرها:

1.1: الإتصال القيادي الهابط: وهو الرسائل الموجهة من القيادة العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، ينحصر في 05 جوانب حسب (Katz ,kahn):

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

2.1: الإتصال 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.

¹ قاسم بن عيسى، المرجع السابق، ص 229.

- المقترحات والشكاوي.
- الإحصائيات والبيانات والردود على الاستفسارات القيادية.
- المبادرات والأفكار المبتكرة.

ويعتبر هذا النوع من الإتصال مهما لتنمية المنظمة، فهو يعمل على توفير فرص الشعور بالقيمة لدى المرؤوسين، وتخلصهم من الصراعات النفسية والضغط.

3.1: الإتصال القيادي الأفقي: يقصد به الإتصال بين المرؤوسين المتماثلين في نفس المستوى

الوظيفي، مثل الإتصال بين رئيس قسم ورئيس قسم آخر بهدف التشاور والتنسيق والتطوير، كما يساعد هذا الإتصال القائد في ممارسة مهامه الاتصالية والقيادية.¹

2. الإتصالات القيادية غير الرسمية: تعد الإتصالات القيادية غير الرسمية مكملة للإتصالات

الرسمية، فهي تقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المؤسسة، وتتركز حول الأهداف الشخصية أكثر، فالإتصال غير الرسمي يتناول العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم.

وتعتبر الإتصالات غير الرسمية أقوى من الإتصالات الرسمية في كثير من الأحيان، لذلك ينبغي الاجتماع بها لتفسير بشكل سليم بعيدا عن الشائعات والأكاذيب، فهي تعين القائد على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين، إضافة إلى رغباتهم واتجاهاتهم ومطالبهم، كما أنها تساهم في تقوية أوامر العلاقات بين أعضاء المؤسسة وتشجع على التعاون والعمل الجماعي.²

المطلب الخامس: نمط القيادة بناء على نوع الإتصال:

ويبين نوع الإتصال ماهية القيادة المستخدمة فمثلا تمثل الإتصال الشفوي ما يسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة حيث يفضل القائد هنا المواجهة لمرؤوسيه والمحاورة وجها لوجه دون استخدام أية معيقات وحواجز بينهم، أما الإتصالات المكتوبة فهي ثلاثم القائد الحريص على تدوين الأحداق والتعليقات حفاظا على العمل والمرؤوسين والتنظيم على حد سواء، وأما الإتصالات الإلكترونية فتمثل القيادة المبتكرة والحديثة والتفاعل بدنياميكية مع مرؤوسيه وذلك باستخدام الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني (Email) واجتماعات عبر

¹ نفس المرجع، ص 230.

² نفس المرجع، ص 231.

الفيديو (Video conference) وتتسم هذه الاتصالات بالجرأة العالية والنظرة الثاقبة الجريئة، وأما الإتصال غير اللفظي (لغة الجسد) فنوعية القيادة هنا لا تتسم بالشفافية العالية لأن فهم الإتصال الجسدي تتطلب مهارات عالية وهي ليست بالعملية السهلة وقد يكون القائد تسلطي يركز على صوته ونبراته ويعطي إشارات لا تكون مفهومه، بينما الإتصالات الصاعدة فهي تمثل القيادة المشجعة على المشاركة باتخاذ القرارات المساهمة في تعزيز روح التعاون من الجميع والعمل بروح الفريق وأما الإتصالات 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 لأعضاء الفريق في حل القضايا وخاصة المعقدة منها.¹

يسمح القائد الديمقراطي بالاتصال بين المرؤوسين ويكثف الإتصالات معهم نظرا للحاجة المستمرة إلى المعلومات وإلى مناقشتها خاصة لما تكون هذه المعلومات جديدة، غير أن عدم عدالة الرئيس في الإتصال بمرؤوسيه يؤدي للتفرقة بينهم، وأما القيادة المتسامحة فهي أيضا تفتح المجال للعملية الاتصالية أفقيا وعموديا بينما كثافة الإتصال تكون أقل في النمط الديمقراطي، بينما القيادة الفوضوية فإنها تجعل القائد في نفس خط الإتصال مع مرؤوسيه مما يعطيهم شعورا بالقرب منهم، وبزوال الكثير من الحواجز والعوائق الاتصالية ويعطيهم حرية أكبر في الإتصال به والتعبير عن مواقفهم وانطلاق مبادراتهم.²

المطلب السادس: علاقة القيادة بالاتصال.

يأخذ الإتصال داخل المؤسسة طابعا رسميا وغير رسمي ويرتبط بالمستويات التنظيمية والهيكلية التي تميز المؤسسة، حيث يعبر الإتصال الرأسي والعمودي على تدفق الإتصالات من قمة التنظيم إلى قاعدته، ويشير الإتصال الأفقي إلى تبادل المعلومات في المستوى التنظيمي المماثل، أما الإتصال الصاعد فهو يشير إلى انتقال وتبادل المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء.

¹ محمد عمر الأعبي ومحمد تركي البطانية: المرجع السابق، ص 156، 157.

² ناصر قاسمي: المرجع السابق، ص 91.

ويقدر ما يرتبط بالاتصال داخل المؤسسة بالجوانب التقنية والتكنولوجية بقدر ما يرتبط بالإيديولوجية، وبالمنظّم القيادي الذي تتبناه المؤسسة. فالمنظّم القيادي الأوتوقراطي بفضل احتكار المعلومة ومراقبتها والتحكم في توزيعها ويتحدد لمرؤوسيه نشاطهم الاتصالي في تلقي الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها مباشرة.¹

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 للقيام بالمهام والأعمال والوظائف وتكون مهمة القائد إصدار الأوامر واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المهام لكل 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.²

المطلب السابع: معوقات الاتصال القيادي.

هناك عوائق تسبب في فشل الاتصال وعرقلة فهم الرسالة المراد إيصالها من وإلى القيادة:

1. **العوائق التنظيمية:** تكون الاتصالات القيادية عادة أسهل في التنظيمات صغيرة الحجم لأنها تصعب كلما كبر حجم التنظيم، وانتشرت أقسامه وتعددت مستوياته الإدارية وامتدت فروعه في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي، فتعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال بين المستويات العليا والدنيا والعكس، كما أن بعد القيادة عن العاملين يجعل الاتصال الشخصي أمراً متعذراً.

2. **العوائق النفسية:** عدم اهتمام القائد بأحاسيس المرؤوسين حول الموضوع الذي يعرضه مما يجعل المرؤوسين أقل تقبلاً للمعلومات والتوجيهات التي يقدمها له القائد وعليه فإن للمرؤوس أو التابع الحق في

¹ فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، 2003، ص 147.

² بشير علاق: القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 183.

تقدير مشاعره واحترام أحاسيسه، مما يحتم على القائد البعد عن الاتصالات اللفظة والمبنية على الترهيب والعنف بل احترام وجهات نظر المرؤوسين ومداهم بالمعلومات القيمة.

وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه، فبعض القادة يتحاشون الإتصال بمرؤوسيهم بشكل طبيعي خوفا من أن يفقدوا هيبتهم وفي الوقت ذاته يخشى المرؤوس الإتصال برئيسه خوفا من عدم الحصول على موافقته خشية أن يغضبه تجاوز المرؤوس¹ لرئيسه المباشر، هذا إضافة إلى المشاحنات والصراعات التي قد تكون موجودة بين القائد ومرؤوسيه.

ميل بعض القيادات إلى استقبال الأخبار الإيجابية والمفرحة دون السلبية وغير السارة وهذا يؤثر على عملية الإتصال، حيث ترفع للقائد للتقارير التي تحتوي على الأخبار المفرحة حول الانتاج والتقدم الذي تحرزه المؤسسة بينما تحجب عنه الأخبار المزعجة كالمشاكل والنواقص والخلافات وما إلى ذلك بمعنى تصله الأخبار التي يجب أن يسمعها وليس تلك التي يجب أن يسمعها وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى القائد قد تكون شخصية القائد انطوائية أو انعزالية أو أنانية وهذا يعود إلى تنشئة القائد أو خبراته أو ضعف مهارات الإتصال لديه فقد يحجب بعض المعلومات الهامة عن مرؤوسيه مما يجعلهم في حيرة وتساؤل إضافة إلى أن اتجاهاته السلبية لا تشجع المرؤوسين للاتصال به.²

3. **الفروق الفردية والتخصص:** تتباين درجات استيعاب وفهم الأتباع أو المرؤوسين للرسائل الاتصالية التي تردهم من القيادة، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في الثقافة أو في الفهم، وقد يستعمل القائد كلمات أو عبارات غامضة أو غير مرتبة، وربما غير واضحة للجميع مما يسبب عائقا اتصاليا، فمعظم المشكلات والعوائق الاتصالية التي تحدث في المؤسسة إنما هي نتيجة للفروق الفردية والتعاون في الخبرات والتخصصات.

¹ قاسم بن عيسى: المرجع السابق، ص 132.

² نفس المرجع، ص 232.

4. افتقار القائد إلى مهارة الإنصات.

5. عدم توفر الشخصية الاتصالية: يتم اختيار بعض القادة دون توعي الدقة في قدرتهم الاتصالية ومهاراتهم في تبادل الرسائل الشفهية وغير الشفهية.

6. عدم ثقة القائد بمرؤوسيه.

7. المركزية الشديدة وعدم التفويض.¹

¹ نفس المرجع، ص 133.

المبحث الثاني: ماهية المؤسسة الجامعية ووظائفها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الجامعية.

1. تعريف المؤسسة الجامعية:

أ- المؤسسة: تعرف بأنها منظمة عامة أو خاصة، تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية لتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات أو خدمات موجهة نحو السوق خاضعة لقانون المنافسة وقد تكون تجارية أو صناعية أو إدارية.¹

وتعرف أيضا على أنها وحدة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة.²

ب- تعريف الجامعة: يعرفها الخطيب بأنها مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومناورة للإشعاع الثقافي والفكري وهي نظام ديناميكي متحرك وهي كل متفاعل العناصر ومجمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل،³ كما تعرف كذلك بأنها تلك المنظمة التي تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا.⁴

ويعرفها عبد الله محمد عبد الرحمان على أنها إحدى المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية فهي بمثابة تنظيمات معقدة تتميز بصفة مستمرة مع طبيعة المجتمع المحلي أو ما يسمى بالبيئة الخارجية.⁵

ج- 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.⁶

¹ سيف الاسلام شويه: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، ديوان المطبوعات، جامعة قسنطينة، 2006، ص 15.

² طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 09.

³ أميمة عناب: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البولقي، 2013-2014، ص، ص 43، 54.

⁴ أميمة عناب: المرجع نفسه، ص 45.

⁵ يسمينة حذنة: واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 19.

⁶ نوال نمور: كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 14.

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.¹

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.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسات الجامعية:

وجدت الجامعة كمؤسسة تعليمية لتحقيق ثلاث وظائف رئيسية في حياة الشعوب والأمم وهي:²

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 وتسهل على تنمية ازدهارها، إضافة إلى دورها الترشيد والتنقيف وخلق الاتجاهات والقيم الأساسية الحضارية المرغوبة في المجتمع.

3. 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 تنظيما موجه إلى اكتشاف وتنمية كيان معرفي منظم تقوم على التحليل المنظم والموضوعي الذي يعتمد على تسجيل ملاحظات، وتجميع البيانات التي تقوم

¹ نوال نمور: المرجع نفسه، ص 15.

² هيال عبد المالك: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016، ص، 203.

إلى تنمية التعميمات والمبادئ والنظريات، والنتائج التي تساعد على التنبؤ والتحكم القريب في الأحداث والظواهر.

من التعريفين السابقين نجد أن البحث العلمي نشاط إنساني يهدف إلى:

❖ اكتشاف معارف جديدة أو اختراع وابتكار أشياء حديثة.

❖ الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وتنفيذها.¹

المطلب الثالث: 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.²

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة الجامعية.

للجامعة العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:

❖ التركيز على قابلية المعرفة العامة.

❖ القابلية لحل المشاكل.

❖ تحصيل المعارف الخاصة.

❖ البحث ورفع المستوى الثقافي للمجتمع.

¹ هبال عبد المالك: مرجع نفسه، ص 204.

² أميمة عناب: المرجع السابق، ص 47.

❖ السعي وراء البحث العلمي والفكري.

❖ المشاركة في النشر العام للمعارف.

❖ تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية.¹

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية.

الهيكل التنظيمي لدى مؤسسة جامعية هو مجموعة القواعد والأجهزة التي يتم بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم، ويمكن اعتبار الجامعة إحدى التنظيمات المعقدة نسبيا وذات ثقافة تنظيمية وأسلوب إداري خاصين، لها أثر على فعالية تسييرها، وتنقسم إلى قسمين، نجد تنظيم إداري مركزي لهياكل الجامعة وتنظيم قاعدي لهياكل الجامعة.²

أولا: التنظيم الإداري المركزي لهياكل الجامعة.

يقصد بالتنظيم الإداري المركزي كافة الهيئات والمديريات بها إدارة الجامعة بكل جوانبها كهيئات الجامعة ومديرية الجامعة.

1- هيئات الجامعة: تظم الجامعة هيئتين أساسيتين هما مجلس إدارة الجامعة والمجلس العلمي للجامعة.

1. مجلس إدارة الجامعة:

يقوم في كل مؤسسة عامة جهاز تقريري يؤمن الإدارة العامة فيها، يسمى مجلس الإدارة ويعتبر هذا المجلس عنصر أساسي في تنظيم المؤسسات العامة، وهو السلطة العليا المهيمنة على شؤون المؤسسة العامة وتصريف أمورها واقتراح السياسة العامة التي تسيير عليها، وله أن يصدر ما يراه مناسب من القرارات لتحقيق أغراضها وذلك في الحدود التي يرسمها قانون إنشائها.

¹ أيمن يوسف: تطور التعليم العالي، الإصلاح والآفاق السياسية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص 35.

² رشيد بوبكر: المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، المؤسسات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه، جامعة الجزائر 01، بن يوسف بن خدة، 2015-2016، ص-ص، 42-47.

2. المجلس العلمي للجامعة:

المجلس العلمي على عكس مجلس إدارة الجامعة يمثل مفهوم المشاركة المقتصرة على فئات معينة من أفراد المجتمع الأكاديمي، وتقتصر صلاحيته على إصدار القرارات المرتبطة بالجانب البيداغوجي والبحث العلمي وبرامج الشراكة العلمية مع القطاعات الاقتصادية.

2- مديرية الجامعة:

1. مدير الجامعة:

هو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئات أخرى، يتولى تمثيل الجامعة أمام القضاء، وفي جميع الحياة المدنية تمارس السلطة السليمة على جميع المستخدمين، كما له أن يبرم أي صفقة أو اتفاقية في إطار يسمح به القانون، كما يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس، كما أنه يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه، كما يعتبر المسؤول الأول عن حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة، ويمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي، يضمن حفظ الأرشيف وصيانتته.¹

2. نيابة مدير الجامعة:

نظرا لكثرة الأعباء الملقاة على عاتق الرئيس تم استحداث مناصب نواب الرئيس، حيث نائب المدير يساعد مديري الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديره يضم نائب رئيس الجامعة وعمداء الكليات، ومديري المعاهد والملحقات إن وجدت.

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم الالي بعد أخذ رأي مدير الجامعة من بين الاساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين وإن لم يوجد أساتذة محاضرين الاستشفائيين الجامعيين.²

¹ رشيد بوبكر: مرجع نفسه، ص 51.

² رشيد بوبكر: مرجع نفسه، ص 52.

3. الأمين العام:

توضع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، كما يتلقى الأمين العام بهذه الصفة تفويض بالإمضاء من مدير الجامعة، ولم يحدد القانون نوع هذا التفويض ولا حدوده ويبقى الأمر بيد سلطة رئيس الجامعة ويعين الأمين العام بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي مدير الجامعة من بين الموظفين المنتمين على الأقل إلى رتبة متصرف أو ما يعادلها والذين يثبتون خمس سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.¹

4. المكتبة المركزية:

توضح المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها، ويتلقى بهذه الصفة تفويضا من مدير الجامعة، كما يعين مدير المكتبة المركزية للجامعة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير الجامعة من بين المحافظين الرئيسيين أو المحافظين الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية لهذه الصفة.²

ثانيا: التنظيم القاعدي لهياكل الجامعة.

يقصد بالتنظيم القاعدي لهياكل الجامعة تلك الهيئات الموجودة على مستوى الكليات والمعاهد والملحقات.³

1- الكلية:

هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلوم والعرفة، كما تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص واحد وتعمل الكلية على ضمان تكوين في التدرج وما بعد التدرج، ضمان نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

¹ رشيد بوبكر: مرجع نفسه، ص 53.

² رشيد بوبكر: مرجع نفسه، ص 54.

³ رشيد بوبكر: مرجع نفسه، ص 56.

1. مجلس الكلية:

تحتوي الكلية على مجلس الكلية، يتشكل من عميد الكلية كرئيس، رئيس المجلس العلمي للكلية، رؤساء الأقسام، مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت بالإضافة إلى الممثلين اثنين عن الاساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة ذوي مصف الأستاذية وممثلين 02 منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين، وممثل منتخب عن الطلبة عن كل قسم، وكذلك ممثلين منتخبين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات، كما يمكن لنواب العميد والأمين العام وكذلك مسؤول المكتبة حضور اجتماعات مجلس الكلية بصوت استشاري، كما أن تشكيل المجلس من مكونات الأسرة الجامعية من ممثلين للإدارة والأساتذة والموظفين الإداريين والطلبة يوص بتكريس المشرع لمبدأ المشاركة في تسيير الكلية كما هو حاصل في تسيير هياكل الجامعة ككل حتى ولو كان رأيهم استشاري.¹

2. المجلس العلمي للكلية:

المجلس العلمي للكلية لا يصدر قرارات وإنما يبدي آراء استشارية في مسائل بيداغوجية مثل: تنظيم التعليم ومحتواه، تنظيم أشغال البحث كما يكلف المجلس العلمي للكلية زيادة على ذلك باعتماد مواضيع البحث في ما بعد التدرج، ويقترح لجان مناقشتها واقتراح لجان التأهيل الجامعي إضافة على دراسة حامل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته.²

3. المجلس العلمي للمعهد:

إضافة إلى مجلس المعهد يحتوي المعهد على مجلس علمي يتشكل زيادة من مساعدي المدير، ورؤساء الأقسام، مدير أو مديري وحدات البحث، ممثلين عن أساتذة المعهد، منتخبين عن سلك الاستاذية المساعدين من كل قسم، إضافة إلى مسؤول مكتبة المعهد، ويتم تحديد القائمة الإسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، من بين مهام المجلس العلمي للمعهد، فهي عبارة عن آراء وتوصيات في مسائل بيداغوجية بحثية، اقتراح فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها أو غلقها.³

¹ رشيد بوبكر: مرجع نفسه، ص 56.

² رشيد بوبكر: مرجع نفسه، ص 59.

³ رشيد بوبكر: المرجع نفسه، ص 65.

4. مدير المعهد:

هو المسؤول عن سير المعهد ويضمن تسيير وسائله البشرية والمادية والمالية، بهذه الصفة هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها إياه مدير الجامعة، كما يتولى السلطة السلمية وتمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.¹

2- الملحق:

الملحق وحدة للتعليم دون البحث نشأت الكلية والمعهد، كما أن جعلها متصلة بالكلية أو المعهد يجعلها غير مستقلة من الناحية البيداغوجية، غير أنها تتمتع باستقلالية مالية إدارية نظرا لاستقلال هيكلها خاصة مع وجودها خارج الجامعة.²

¹ رشيد بويكر: المرجع نفسه، ص 65.

² رشيد بويكر: المرجع نفسه، ص 66.

خلاصة الفصل الثالث

نستخلص مما سبق أن الإتصال القيادي عملية استبيان المعلومات والأفكار والاتجاهات من القائد نحو أتباعه بغية إقناعهم وتوجيههم لتحقيق الهدف المسطر من طرف المؤسسة.

الفصل الرابع

واقع الإتصال القيادي بالمؤسسة الجامعية



تمهيد الفصل الرابع

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية لجامعة العربي التبسي "تبسة"

المطلب الثاني: مهام جامعة العربي التبسي

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية

المطلب الثاني: البيانات المتعلقة بأنواع الإتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية

المطلب الثالث: البيانات المتعلقة بالنمط القيادي السائد في الإتصال بالمرؤوسين

إدارة الجامعة المركزية

المطلب الرابع: البيانات المتعلقة بمساهمة الإتصال القيادي في ربط العلاقة بين

القادة والمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية

النتائج الجزئية والعامة للدراسة

تمهيد

بعد التطرق إلى الفصل المنهجي والفصلين الثاني والثالث، اللذين تناولوا الدراسة النظرية، سنتطرق هذا الفصل للدراسة الميدانية بغرض تفصي واقع الإتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي من خلال الإستعانة بأداة جمع البيانات الإستمارة التي ساعدتنا في إتمام الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية لجامعة العربي التبسي "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 92/297 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل إسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي لتبسي تيمنا بما يحمله هذا الإسم من دلالات العلم والإتصال.

وفي إطار الهيكل الجديدة للمراكز الجامعية تمت هيكلة المؤسسة بإعتماد تقسيم جديد المصالح الإدارية وتنويع الأقسام والمعاهد في 16 أوت 2006.

وفي حفل الإفتتاح 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 وإمكاناتها 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.

المطلب الثاني: مهام جامعة العربي التبسي.

تعتبر جامعة تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثائقي ومهني تنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وتوضع تحت وصايته، كما يحدد هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات التي تتكون منها.

من مهام الجامعة في مجال التكوين العالي نذكر:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للبلاد.
- المساهمة في نشر العلم والمعارف.
- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي نذكر:
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- المساهمة في ترفيه الثقافية الوطنية ونشرها.
- نشر الإعلام العلمي والتقني.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة العامة.

1/ المديرية العامة: تتكون من المديرية العامة من

نيابات المديرية.

الأمانة العامة.

المكتبة المركزية.

المصالح المشتركة.

2/ المدير العام للجامعة: هو مسؤول الأول عن التسيير العام للمؤسسة في إطار المهام التالية:

- يمارس الصلطة على جميع المستخدمين.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بها في مجال التعليم.
- يسهر على إحترام النظام الداخل للجامعة.
- يكون مسؤولاً على الأمن والإنضباط فقط داخل المركز الجامعي ويساعده في ذلك:
- نائب مدير الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل للشهادات ومن مهامه نذكر:
- متابعة المسائل المتعلقة بتسيير التعليم.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل.

- متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل.
- اشتملت هذه المديرية على ثلاث مصالح:
 - مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
 - مصلحة التكوين المتواصل.
 - مصلحة الشهادات والمؤهلات.
- نائب مدير الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: من مهامه:
 - متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج.
 - تحسين علاقات المؤسسة مع محيطه الإجتماعي والإقتصادي.
 - القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي تنجزها الجامعة، وتشمل على ثلاث مصالح:
 - مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
 - مصلحة التأهيل العلمي.
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
- نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية: ويتكفل ب
 - القيام بأعمال التنشيط والإتصال.
 - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
 - متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة وتشمل على مصلحتين هما:
 - مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
 - مصلحة التنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية.
- نائب مدير الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه ويتكفل بما يلي:
 - جمع العناصر الضرورية للتنمية والإشراف والتجيه.

▪ ترقية نشاطات إعلام الطلبة.

متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالإتصال بالمصالح التالية:

▪ مصلحة الإحصاء والإستشراق.

▪ مصلحة التوجيه والإعلام.

▪ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

2/ الامانة العامة: توضع الامانة اعامة للمركز تحت مسؤولية الأمين العام المكلف بالتسيير الإداري

والمالي للهيكل والمصالح الإدارية والتقنية التابعة له، حيث يتكفل الأمين العام بما يلي:

▪ السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة.

▪ تحضير مشروع الميزانية ومتابعة التنفيذ.

▪ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.

▪ السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة.

كما تشمل الأمانة العامة على ثلاث مديريات فرعية وهي:

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: لما تحمله من مهام

• ضمان تسيير مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

• تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

ولهذه المديرية الفرعية ثلاث مصالح هي:

• مصلحة مستخدمي الأساتذة.

• مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

• مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تتكفل ب

• تحسين محاسبة الجامعة.

- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- ومن مصالح هذه المديرية نذكر منها:
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

أما بالنسبة للمديرية الفرعية للوسائل والصيانة تقوم بالمهام التالية:

- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- وتتضمن هذه المديرية على:
- مصلحة الوسائل والجرد.
- مصلحة النظافة والصيانة.
- مصلحة الأرشيف.

المكتبة المركزية: تعتبر المكتبة المركزية من أهم الدعائم البيداغوجية نظرا للمهام المنوطة بما في

مجال التحصيل العلمي للطلبة ومن مهامها:

- إقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالإتصال مع مكتبات المعاهد.
- وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مسك بطاقة رسائل مذكرات ما بعد التدرج.

ولها ثلاث مصالح:

- رئيس مصلحة الإقتناء.

- رئيس مصلحة البحوث البيداغوجية.
 - رئيس مصلحة التوجيه.
- المصالح المشتركة: تشمل على المصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي
- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والإتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:
- النمو التكنولوجي.
- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والإتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد تكمن مهامه:
- استغلال الشبكات وإدارتها.
 - متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
 - الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
 - تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.
- النمو التكنولوجي: يتمثل دوره في:
- تأمين الجانب التقني المعاهد في سير وتنظيم الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التقنية.
 - تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية للسير الحسن للأعمال التطبيقية والموجهة.*

* وثيقة مقدمة من رئيسة مصلحة الإعلام والتوجيه، جامعة تبسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: البيانات الشخصية.

جدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	17	%37.8
أنثى	28	%62.2
المجموع	45	%100

يمثل الجدول رقم 01 توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس حيث جاءت فئة الذكور بتكرار 17 وفئة أنثى بتكرار 28 فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين إناث بنسبة قدرت بـ62.2%، أما بقية المبحوثين فقد كانوا ذكور وذلك بنسبة 37.8%، وعليه يمكن القول أن فئة الإناث تغلب على فئة الذكور في مناصب العمل بإدارة الجامعة المركزية ولعل ذلك راجع لغالبية الفئة النسوية على الفئة الذكورية بإدارة الجامعة المركزية.

وعليه نستنتج أن أكبر نسبة نالها جنس الإناث بإدارة الجامعة وهذا يعود إلى أن أغلب خريجي الجامعات من جنس إناث.

جدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين وفق متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	%8.9
من 31-40 سنة	27	%60
41-50 سنة	13	%28.9
أكثر من 50 سنة.	1	%2.2
المجموع	45	%100

يمثل الجدول رقم 02 الخاص بتوزيع المبحوثين وفق متغير السن أن الفئة العمرية أقل من 30 جاءت بتكرار 04 أما الفئة العمرية من 31 إلى 40 كانت بتكرار 27 أما بالنسبة للفئة العمرية من 41 إلى 50 فقد حصلت على تكرار 13 والفئة العمرية الأخيرة أكثر من 50 سنة كان تكرارها 01، فمن خلال هذا

الجدول أن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الفئة التي إحتلت المرتبة الأولى بنسبة 60%، أما الفئة التي تليها هي فئة عمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 28.9% ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 8.9% ثم في الفئة الأخيرة فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 2.2%.

وعليه نستنتج أي أن فئة الشباب هي الفئة الأكثر والأغلب على الفئات الأخرى بإدارة الجامعة المركزية وهذا يؤدي إلى خلق روح العمل والتطور والنشاط.

جدول رقم (03): يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى الدراسي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	9	ثانوي
40%	18	ليسانس
20%	9	ماستر
15.5%	7	ماجستير
4.5%	2	دكتوراه
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 03 الخاص بتوزيع الباحثين حسب مستوى الدراسة أن المستوى التعليمي الثانوي حاز على تكرار 09 أما المستوى التعليمي ليسانس كان 18 والماستر تكراره 9، أما بالنسبة للمستوى التعليمي بتكرار 07 والدكتوراه بتكرار 02، ف خلال هذا الجدول تبين أن أول مرتبة على مستوى الدراسي للمبشرين هي ليسانس بنسبة 40%، أما المرتبة التي تليها فكانت الثانوي وماستر بنسبة قدرت ب20%، أما المرتبة الثالثة فقد كانت ماجستير بنسبة 15.5% والأخيرة فئة الدكتوراه بنسبة 4.5% من مجموع الباحثين، وعليه نستنتج أن فئة المستوى التعليمي ليسانس هي الأكثر فئات توظيفاً بإدارة الجامعة المركزية.

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
20%	9	أقل من 5 سنوات
28.9%	13	5-10 سنوات
51.2%	23	أكثر من 10 سنوات
100%	45	مجموع

يمثل الجدول رقم 04 الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل، يتضح لنا أن فئة المبحوثين أقل من 5 سنوات بتكرار 09 أما فئة المبحوثين من 5 إلى 10 سنوات بتكرار 13 أما الفئة الأخيرة أكثر من 10 سنوات كانت بتكرار 23، فمنه يتضح لنا أن أول مرتبة نالها المبحوثين الذين لهم أكثر من 10 سنوات أقدمية في العمل بنسبة 51.2%، أما المرتبة التي لحقتها كانت من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28.9% والفئة الأخيرة الأقل من 5 سنوات أقدمية في العمل بنسبة 20%، وعليه نستنتج أن أكبر نالها المبحوثين الذين لهم أقدمية في اعلم أكثر من 10 سنوات بإدارة الجامعة المركزية وهذا لما له من دراية وإحاطة بكل ما يحدث داخل المؤسسة الجامعية من أعمال واتصالات.

المطلب الثاني: تفرغ البيانات المتعلقة بأنواع الإتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية

جدول رقم (05): يبين غالبية علاقات المرؤوسين مع القائد

النسبة	التكرار	الإجابة
53.3%	24	غالبية العلاقات رسمية.
4.5%	2	غالبية العلاقات غير رسمية
42.2%	19	الإثنين معا
100%	45	مجموع

يمثل الجدول رقم 05 غالبية علاقات المرؤوسين مع القائد حيث حصلت فئة غالبية العلاقات الرسمية على تكرار 24 أما فئة العلاقات الغير الرسمية فكان تكرارها 02 أما فئة الإثنين معا فكان تكرارها 19، فمن خلال هذا الجدول اتضح لنا أن أغلب العلاقات بين الموظفين وقاداتهم برئاسة الجامعة هي علاقات رسمية بنسبة قدرت بـ 53.3% في حين صرح البعض على أن العلاقات الرسمية والغير الرسمية مع هي أغلب

علاقتهم فيما بينهم وبين القادة بنسبة 42.2% بين صرح موظفان أن أغلبية العلاقات هي علاقات غير رسمية بنسبة 4.5 .

وعليه نستنتج أن أغلب الموظفين بإدارة الجامعة المركزية يعتمدون على العلاقات الرسمية في تواصلهم مع قاداتهم، وهذا راجع إلى أن أغلب الاتصالات بإدارة الجامعة هي اتصالات رسمية.
جدول رقم (06): يوضح الوسائل التي يعتمدها القائد للإتصال بالمرؤوسين.

النسبة	التكرار	الإجابة
15.6%	7	إتصال شخصي
0	0	هاتف
0	0	بريد إلكتروني
9	4	وثائق مكتوبة
4.4%	2	إتصال شخصي + هاتف
6.7%	3	إتصال شخصي + بريد إلكتروني
2.2%	1	إتصال شخصي + وثائق مكتوبة
4.4%	2	هاتف + بريد إلكتروني
4.4%	2	بريد إلكتروني + وثائق مكتوبة
2.2%	1	إتصال شخصي + هاتف + بريد إلكتروني
6.7%	3	إتصال شخصي + هاتف + وثائق مكتوبة
13.3%	6	إتصال شخصي + بريد إلكتروني + وثائق مكتوبة
31.1%	14	جميع الوسائل
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 06 الوسائل التي يعتمدها القائد للإتصال بالمرؤوسين، حيث صرح أغلب الباحثين بأن الوسائل المعتمدة تمثله في جميع الوسائل التي اقترحت عليهم إتصال شخصي، هاتف، بريد إلكتروني، وثائق مكتوبة بنسبة 31.1% وهذا راجع إلى تنوع وسائل الإتصال بإدارة الجامعة المركزية منها الوسائل التقليدية كالإتصال الشخصي ووسائل حديثة تكنولوجية، بينما نسبة 15.6% كانت للإتصال الشخصي، تليها وسيلة إتصال شخصي، بريد إلكتروني، وثائق مكتوبة بنسبة 13.1% تليها وثائق مكتوبة

بنسبة 9%، تليها كل من إتصال شخصي، بريد إلكتروني وإتصال شخصي، هاتف، بريد إلكتروني و بريد إلكتروني ووثائق مكتوبة بنسبة متعادلة قدرت ب4.4%، تليها وسيلة الإتصال شخصي، بريد إلكتروني وإتصال شخصي، هاتف، وثائق مكتوبة بنسبة متعادلة 3% تليها إتصال شخصي، هاتف وهاتف، بريد إلكتروني و بريد إلكتروني، وثائق مكتوبة بنسبة متعادلة قدرت ب4.4%، تليها وسيلة إتصال شخصي أو وثائق مكتوبة وإتصال شخصي، هاتف، بريد إلكتروني بنسبة 2.2% متعادلة.

جدول رقم (07): يوضح لجوء الموظفين للإستفسار وحل المشاكل حول مهامهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
11.1%	5	زملائك في العمل
24.5%	11	قائدك (مديرك)
64.4%	29	معا
100%	45	مجموع

يمثل الجدول رقم 07 لجوء الموظفين للإستفسار وحل المشاكل حول مهامهم، حيث كانت الإجابة بزملائك في العمل بتكرار 05 والإجابة بقائدك بتكرار 11، أما الإجابة بمعا فكانت بتكرار 29، فمن خلال هذا الجدول اتضح لنا أن غالبية الموظفين بإدارة الجامعة يلجؤون في حل مشاكلهم حول مهامهم إلى الزملاء في العمل والقائد (معا) بنسبة 64.4%، أما الموظف يلجأون للزملاء في العمل فكانت بنسبة 11.1%، وباقي الموظفين الذين كانت إجابتهم بقائدك قدرت 24.5%.

وعليه نستنتج أن الموظفين بإدارة الجامعة المركزية يلجأون للإستفسار وحل المشكل حول المهام إلى زملائهم في العمل وإلى قائدهم مع ولعل ذلك راجع إلى أسلوب القائد في التشارك والتحاور مع أتباعه.

جدول رقم (08): يوضح حديث القائد مع الموظفين خارج نطاق العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	27	نعم
40%	18	لا
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 08 حديث القائد مع الموظفين خارج نطاق العمل، فمن خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي كانت إجابتهم بنعم تكررها قدر بـ 27 أما الفئة التي كانت إجابتهم بلا كان بتكرار 18، فمن خلال معطيات الجدول أعلاه تبين لنا أن الإجابة بنعم إحتلت المرتبة الأولى بنسبة 60% ، وهذا ما يدعمه الجدول 02 الذي يبين لنا إعتقاد القائد في إتصاله على الإتصال الشخصي مما يتيح عنه التحدث في مواضيع مهنية وأخرى خارج العمل، بينما تأتي الإجابة بـ لا المرتبة الثانية بنسبة 40%، هذا يبين لنا أن القائد لا يتحدث خارج نطاق العمل هذه القيمة تدعم الجدول 01 الذي كانت معطياته أن أغلبية العلاقات بإدارة الجامعة علاقات رسمية.

وعليه نستنتج أن معظم العلاقات بإدارة الجامعة هي علاقات قائمة على الرسمية أكثر منها على الغير الرسمية.

جدول رقم (09): يوضح كيفية إيصال الموظفين الشكاوي لقادتهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
53.3%	24	مباشرة
46.7%	21	عن طريق كتابة وثيقة رسمية
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 08 كيفية إيصال الموظفين الشكاوي لقادتهم، حيث كانت الإجابة مباشرة بتكرار 24 أما الإجابة بعن طريق كتابة وثيقة رسمية بتكرار 21، فمن هنا تبين لنا أن كيفية إيصال الموظفين أن شكاويهم للقائد تكون مباشرة وهذا ما يبينه الجدول أعلاه بنسبة 53.3% وهذا راجع إلى إعتقاد القائد في اتصاله مع الموظفين مع الإتصال، وهذا ما يبينه لنا الجدول 02، أما بالنسبة لكيفية إيصال الموظفين لشكاويهم للقائد كانت عن طريق كتابة وثيقة رسمية بنسبة 46.7%.

وعليه نستنتج أن الموظفين بإدارة الجامع المركزية يعتمدون عند إيصال شكاويهم لقاداتهم على الإتصال المباشر أكثر من اعتمادهم على وثائق كتابية.

جدول رقم (10): يبين كيف يكون إتصال الموظفين مع قاداتهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
46.7%	21	دائما
15.1%	23	أحيانا
2.2%	01	نادرا
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 10 كيفية إتصال الموظفين مع قاداتهم، حيث كانت الإجاب بدائما بتكرار 21، أما الإجابة بأحيانا بتكرار 23، والإجابة بنادرا بتكرار 01، فمن خلال الجدول يتضح لنا أن أغلب الموظفين يتصلون مع قاداتهم دائما بنسبة %، ثم تليها نسبة 15.1% من المبحوثين الذين أجابوا أنهم يتصلون مع قاداتهم أحيانا، أما أخ نسبة فكانت للمبحوثين الذين أجابوا على اتصالاتهم بقاداتهم بنادرا بنسبة 2.2% .

وعليه نستنتج أن أكبر نسبة في اتصال الموظفين بقاداتهم بصفة دائمة بإدارة الجامعة المركزية وهذا يرجع إلى أن هناك اتصال صاعد ونازل بإدارة الجامعة.

جدول رقم (11): يبين أغلب المسائل التي يتناولها الزملاء في العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
48.9%	22	مسائل مهنية
0	0	مسائل شخصية
0	0	مسائل عامة
17.7%	8	مسائل مهنية + مسائل شخصية
26.7%	12	مسائل مهنية + مسائل عامة
0	0	مسائل شخصية + مسائل عامة
6.7%	3	مسائل مهنية + مسائل شخصية + مسائل عامة
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 11 أغلب المسائل التي يتناولها زملاء العمل وعليه فالمسائل المهنية قدرت بنسبة 48.9% ربما هذا راجع لغلبة نوع الإتصال القيادي الرسمي على الأنواع الأخرى، لكن هذا لا تنفي وجود الإتصال القيادي غير الرسمي وهذا ما يؤكد نسبة المسائل المهنية، المسائل العامة بنسبة 26.7% أي ما يعادل 12 مبحوث من أصل 45، بينما ما نسبته 17.7% تمثلت في مسائل مهنية ومسائل شخصية تليها مسائل مهنية ومسائل شخصية، مسائل عامة بنسبة 6.7%.

جدول رقم (12): يوضح أغلب المسائل التي يتحدث فيها القائد مع موظفين.

النسبة	التكرار	الإجابة
82.2%	37	مسائل حول العمل المهام
0	0	مسائل ودية
2.2%	01	مسائل إجتماعية
15.6%	07	معا
100%	45	مجموع

يمثل الجدول رقم 12 توضيح أغلب المسائل التي يتحدث فيها القائد مع الموظفين، حيث كانت مسائل حول عمل المهام بتكرار 37، أما المسائل الودية تكرارها 0 أما بالنسبة للمسائل الإجتماعية كانت بتكرار 01، ومعا بتكرار 07، فمن هنا يتضح لنا أن أغلبية المسائل التي يتحدث فيها القائد مع موظفين هي مسائل حول عمل المهام وهذا طبيعي إذ يتوجب عليه التحدث فيما يخص إنشغالهم بالعمل وهذا ما كانت نسبته 82.2%، مما يدعمه الجدول رقم 01 على أن غالبية العلاقات الرسمية في حين ما نسبته 15.6% لكل من مسائل حول العمل والمهام، مسائل الودية ومسائل إجتماعية (معا)، وهذا ما تحمله الطبيعة الإنسانية التي جعلت من القائد يخوض في مسائل كهذه بينما ما نسبة 2.2% أما بالنسبة للمسائل الودية كانت معدومة و0.

وعليه نستنتج أن المسائل التي يتحدث فيها القائد مع الموظفين بإدارة الجامعة المركزية هي مسائل حول عمل مهام.

المطلب الثالث: تفريغ البيانات بالنمط القيادي السائد في الإتصال بالمرؤوسين بإدارة الجامعة

المركزية

جدول رقم (13): يمثل طريقة إتصال القائد مع المرؤوسين.

النسبة	التكرار	الإجابة
%15.6	7	عن طريق المراسلات
%2.2	1	عن طريق اللقاءات والإجتماعات
%17.8	8	عن طريق الإتصال الشخصي (وجه لوجه)
%8.9	4	عن طريق المراسلات + عن طريق اللقاءات والإجتماعات
%13.2	6	عن طريق المراسلات + عن طريق الإتصال الشخصي
%26.7	12	عن طريق اللقاءات والإجتماعات + عن طريق الإتصال الشخصي
%15.6	7	عن طريق المراسلات + عن طريق اللقاءات والإجتماعات + عن طريق الإتصال الشخصي.
%100	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 13 طريقة اتصال القائد مع الالمرؤوسين حيث تبين أن القائد يعتمد في الإتصال بالمرؤوسين طريق اللقاءات والإجتماعات والإتصال الشخصي على الأغلب وهذا بنسبة %26.7، تليها طريقة الإتصال الشخصي بنسبة %17.8 تليها نسبة %15.6 لكل من طريقة المراسلات وطريقة جميع الطرق بنسبة متعادلة، ثم طريقة المراسلات والإتصال الشخصي بنسبة %13.2 ثم تليها طريقة المراسلات واللقاءات بنسبة %2.9 ثم نسبة %2.2 عن طريق اللقاءات والإجتماعات.

جدول رقم (14): يبين أسلوب القائد في التعامل مع المرؤوسين.

النسبة	التكرار	الإجابة
20%	9	الأمر والنهي
80%	36	الحوار
0	0	أخرى
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 14 أسلوب القائد في التعامل مع المرؤوسين، حيث كان إقتراح الأمر والنهي بتكرار 9، بينما اقترح الحوار كان بتكرار 36 فمن هنا تبين لنا من خلال هذه المعطيات أسلوب القائد في تعامله مع أتباعه يضيفي عليه التهاور والتهاور في أمور العمل وذلك نسبة الحوار كانت 80%، وهذا راجع لإتصال القائد بمرؤوسيه وجها لوجه، بينما يأتي الأمر والنهي في المرتبة الثانية بنسبة 20% وإقتراحات أخرى ب0%.

وعليه نستنتج أن أسلوب القادة بإدارة الجامعة المركزية يقوم على الحوار.

جدول رقم (15): يوضح تعمد القائد عند القيام بإتخاذ القرارات بالمشاركة أم التفرد أم ترك الحرية التامة.

النسبة	التكرار	الإجابة
73.3%	33	المشاركة معكم في إتخاذ القرارات
26.7%	12	إتخاذ القرارات بمفرده
0	0	ترك الحرية التامة في إتخاذ القارارات دون مشاركته.
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 15 اعتماد القائد عند القيام بإتخاذ القرارات بالمشاركة أم التفرد أم ترك الحرية التامة، حيث نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة التي أجابت بمشاركة معكم في إتخاذ القرارات كانت بتكرار 33، أما إتخاذ القرارات بمفرده قدر تكراره ب12، أما الفئة التي أجابت بترك الحرية التامة في إتخاذ القرارات كانت بتكرار 0، حيث اتضح لنا أن القائد يقوم بمشاركة أتباع في إتخاذ القرارات والتدابير حيث كانت نسبة هذا الإقتراح 73.3% بينما يأتي كانت الإجابة إتخاذ القرارات من طرف القائد بمفرده بنسبة 26.7%، في حين كانت ترك الحرية التامة في إتخاذ القرارات بنسبة 0 بالمئة.

وعليه نستنتج أن القائد بإدارة الجامعة المركزية لا يترك الحرية التامة دون مشاركة أتباعه في إتخاذ القرارات.

جدول رقم (16): يوضح توزيع ممارسة المهام الموكلة للمرؤوسين.

النسبة	التكرار	الإجابة
22.2%	10	بحرية تامة
75.6%	34	إستقلالية (حرية متوسطة).
2.2%	1	تحت الضغط والرقابة.
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 16 توزيع ممارسة المهام الموكلة للمرؤوسين، حيث كانت الفئة التي أجابت بحرية تامة بتكرار 10، أما بالنسبة للفئة التي كانت إجابتهم بإستقلالية (حرية متوسطة) تكرارها 34، والإجابة الأخيرة تحت الضغط والرقابة بتكرار 01، فمن هنا يتبين لنا أن من خلال هذا الجدول ان المرؤوسين يمارسون مهامهم وفق حرية متوسطة حيث قدرت نسبة 75.6%، في حين قدرت نسبة ممارسة المهام بحرية تامة 22.2%، بينما الإجابة تحت الضغط والرقابة بنسبة 2.2% .

وعليه نستنتج أن ممارسة المهام الموكلة للمرؤوسين بإدارة الجامعة هي مهام قائمة على الحرية والاستقلالية أي أنا المرؤوسين بإدارة الجامعة لهم الحرية التامة في ممارسة مهامهم.

جدول رقم (17): يوضح تصرف القائد عند تأخير أتباعه لمهامهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
6.7%	3	العقاب.
2.2%	1	لا يكثر ذلك.
91.1%	41	إعطائك فرصة أخرى.
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 17 تصرف القائد عند تأخير أتباعه لمهامهم، حيث قدر تكرار الإجابة بالعقاب 3، والإجابة لا يكثر ذلك بتكرار 01، أما إعطاءك فرصة أخرى بتكرار 41، فمن خلال معطيات هذا الجدوب تبين لنا المرتبة الأولى احتلتها إجابة إعطاء فرصة أخرى بنسبة 91.1% في حين تأتي العقاب فقي

المرتبة الثانية بنسبة 6.7%، أما بالنسبة لإجابة بلا يكثر ذلك كانت نسبته 2.2%، وعليه نستنتج أن تصرف القائد عند تأخير أتباعه لمهامهم بإدارة الجامعة المركزية هو إعطائهم فرصة أخرى لتقديم مهامهم، ولعل هذا يرجع إلى أن المؤسسات الجزائرية والإدارة الجزائرية لم تعد تتبنى البيروقراطية في النظام وذلك يرجع للإفتاح والتقدم نحو الأفضل في تسيير عمل الإدارة.

جدول رقم (18): يوضح إهتمام القائد بمشاكل شخصية وأسرية للمرؤوسين.

النسبة	التكرار	الإجابة
55.6%	25	نعم
44.4%	20	لا
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 18 إهتمام القائد بمشاكل شخصية وأسرية للمرؤوسين، حيث كانت تكرر الفئة التي أجابوا بنعم 25، أما الفئة التي كانت إجابتهم بلا بتكرار 20، فمن خلال هذه المعطيات اتضح لنا أن القائد على إهتمام بمشاكل مرؤوسيه الشخصية والأسرية وذلك من خلال إجابات المبحوثين حيث قدرت الإجابة ب نعم بنسبة 55.6% كأعلى درجة بينما الإجابة لا قدرت بنسبة 44.4% وهي نسبة لا تبعد كثيرا عن النسبة الأولى.

وعليه نستنتج أن القيادة بإدارة الجامع المركزية تهتم بمشاكل المرؤوسين الشخصية والأسرية إلى حد بعيد ولكن لم توفق في تدارك حل مشاكل الموظفين (المرؤوسين).

جدول رقم (19): يوضح تطبيق القائد للقوانين والأنظمة حرفيا.

النسبة	التكرار	الإجابة
77.8%	35	نعم
22.2%	10	لا
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 19 تطبيق القائد للقوانين والأنظمة حرفيا، حيث كانت إجابة الفئة بنعم بتكرار 35، أما الفئة التي أجابت بلا بتكرار 10، فمن هنا تبين لنا أن الإجابة بنعم احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرت 77.8% والتي توضح تطبيق القائد للقوانين والأنظمة حرفيا وهذا راجع لصرامة القائد في تطبيق القوانين،

بينما نالت الإجابة بلا في المرتبة الثانية بنسبة 22.2% وهذه النسبة توضح أن القائد لا يطبق القوانين حرفياً.

وعليه نستنتج أن القائد بإدارة الجامعة المركزية يطبق القوانين والأنظمة حرفياً وهذا راجع لصرامته في تطبيق القوانين.

جدول رقم (20): يبين علاقة المرؤوسين مع قاداتهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
0	0	الصراع
64.4%	29	الإحترام
0	0	الصداقة
35.6%	16	العمل فقط
0	0	أخرى
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 20 علاقة المرؤوسين مع قاداتهم حيث لم تكن هناك إجابة حول علاقة المرؤوسين مع قاداتهم القائم على الصراع بينما كانت إجابة بعض الفئات باحترام وهذا بتكرار 29، ولم تكن هناك إجابات حول العلاقات القائمة على الصداقة وعلاقات أخرى، بينما كانت الإجابة بعلاقات العمل فقط بتكرار 16، فمن هنا يتبين لنا أن علاقة المرؤوسين مع قاداتهم القائم مبنية على الإحترام وذلك ما نسبته 64.4%، أما العلاقات المبنية على العمل فقط قدرت نسبتها 35.6%، في حين النسبة في إجابة المبحوثين في علاقتهم مع قاداتهم على نحو الصداقة والصراع.

وعليه نستنتج أن علاقة المرؤوسين مع قاداتهم بإدارة الجامعة المركزية علاقة قائمة على الإحترام أكثر من أنها قائمة على العمل فقط.

جدول رقم (21): يبين تقدير القائد لإنجازات المرؤوسين وشكره لهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
86.7%	39	نعم
13.3%	6	لا
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 21 تقدير القائد لإنجازات المرؤوسين وشكره لهم، حيث تكرر الفئة التي أجابت بنعم 39، بينما تكرر الفئة التي كانت إجابتهم 6، ومن هنا يتضح أن أعلى نسبة نالتها الفئة التي صرحت أن قائدهم يقدر إنجازاتهم ويشكرهم عليها بـ 86.7%، بينما كانت نسبة المبحوثين الذي صرحوا بلا ما نسبته 13.3%.

وعليه نستنتج أن القادة بإدارة الجامعة المركزية يعملون على تحفيز مرؤوسيهم ودفعهم نحو الأفضل والإستمرار في التقدم وهذا من خلال تقديرهم على إنجازاتهم وشكرهم عليها.

جدول رقم (22): يبين سماع القائد لرأي أتباعه.

النسبة	التكرار	الإجابة
91.1%	41	نعم
8.9%	4	لا
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 22 سماع القائد لرأي أتباعه، حيث كانت إجابة المبحوثين بنعم بتكرار 41، بينما كانت إجابة البعض بلا بتكرار 4، ومن هنا يتضح لنا من خلال معطيات أن القائد يستمع لرأي أتباعه وذلك من خلال إجابة المبحوثين بمقترح نعم بنسبة 91.1%، كأكبر نسبة ، بينما قدرت النسبة الثانية بـ 8.9% عكس الأولى أي أنها تصرح أن القائد لا يستمع لرأيهم.

وعليه نستنتج أن القادة بإدارة الجامعة المركزية يستمعون لرأي أتباعهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعمل الإدارة.

المطلب الرابع: تفريغ بيانات متعلقة بمساهمة الإتصال القيادي في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية.

جدول رقم (23): يبين يوضح حل المشكلات لمن يعود.

النسبة	التكرار	الإجابة
13.3%	6	القائد
40%	18	القائد والمرؤوسين
46.7%	21	حسب الموقف
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 23 لمن يعود حل المشكلات حيث صرح بعض المبحوثين بمقترح القائد بتكرار 6، بينما كان مقترح القائد والمرؤوسين بتكرار 18، أما معظم المبحوثين صرحوا بنفس الموقف بتكرار 21، حيث تبين لنا من خلال معطيات هذا الجدول أن حل المشكلات يعود حسب الموقف الحاصب بنسبة 46.7% كأكبر نسبة ثم تليها الإجابة بالقائد والمرؤوسين بنسبة 40%، بينما كانت نسبة مقترح القائد في حل المشكلات بنسبة 13.3%

وعليه نستنتج حل المشكلات بإدارة الجامعة المركزية يكون حسب الموقف الحاصل، كأكبر نسبة وكذلك يرجع حل المشكلات للقائد والمرؤوسين معا.

جدول رقم (24): يبين يوضح إقتناع المرؤوسين بكلام قائدهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
82.2%	37	نعم
17.8%	8	لا
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 24 الخاص إقتناع المرؤوسين بكلام قائدهم، حيث كان إجابة معظم المبحوثين بنعم بتكرار 37، بينما كانت إجابة البعض منهم بلا بتكرار 8، فمن خلال هاته المعطيات يتضح لنا أن أغلب المرؤوسين يقتنعون بكلام قائدهم وهذا ما أكدته أعلى نسبة والتي قدرت بـ 82.2%، ثم تليها إجابة لا بنسبة 17.8% الذين صرحوا أن كلام قائدهم غير مقنع.

وعليه نستنتج المرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية أغلبهم يقتنعون بكلام قائدهم وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بينهم القائمة على التفاهم.

جدول رقم (25): يبين كيفية موعد إتصال الأتباع مع القائد.

النسبة	التكرار	الإجابة
%55.6	25	أي وقت
%44.4	20	وقت محدد
%100	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 25 موعد اتصال الاتباع مع القائد حيث صرح معظم المبحوثين باقتراح في أي وقت بتكرار 25، في حين صرح البعض الآخر بوقت محدد بتكرار 20، فمن خلال هذا الجدول اتضح أن موعد الاتصال مع القائد من طرف اتباعه تكون في أي وقت وذلك لما حققته النسبة الأعلى درجة والتي قدرت ب 55.6% ولعل هذا يرجع لاستخدام القائد للأسلوب المباشر في الاتصال وذلك حسب المعطيات في الجداول التالية (الجدول رقم 13)، والذي يبين طريقة الاتصال مع الأتباع عن طريق الاتصال الشخصي بشكل أكثر (جدول 6) والذي يبين الوسائل الأكثر والأغلب استعمالا من طرف القائد وهي الاتصال الشخصي وجها لوجه، سواء كان رسمي أو غير رسمي بينما كان اتصال الأتباع مع القائد في وقت محدد بنسبة 44.4%. وعليه نستنتج أن طريقة اتصال الأتباع مع قائدهم بإدارة الجامعة تكون معظمها في أي وقت.

جدول رقم (26): يبين رغبة المرؤوسين في استمرار المرؤوسين في العمل مع قائدهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
%80	36	نعم
%20	9	لا
%100	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 26 رغبة المرؤوسين في استمرار المرؤوسين في العمل مع قائدهم، حيث صرح معظم المبحوثين بنعم بتكرار 36، أما البعض الآخر فكانت إجابتهم ب لا بتكرار 9، فمن هنا يتضح لنا أن نسبة 80% صرحوا بنعم على حب الاستمرار في العمل مع القائد وهذا راجع إلى العلاقة الحسنة المبنية

على الاحترام كما وضحته معطيات (الجدول رقم 20)، حيث وضع لنا أن القائد وأتباعه على علاقة إحترام متبادل، أما بنسبة للذين صرحوا ب لا فكانوا بنسبة 20% على عدم الاستمرار مع قائدهم في العمل. وعليه نستنتج أن رغبة المرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية هي حبهم للاستمرار في العمل مع قائدهم وهذا من خلال علاقتهم المبنية على الاحترام والتفاهم.

جدول رقم (27): يبين ثقة المرؤوسين بقائدهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
88.9%	40	نعم
11.1%	05	لا
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 27 ثقة المرؤوسين بقائدهم حيث صرح معظم المبحوثين بنعم بتكرار 40، في حين كانت إجابة البعض منهم بتكرار 05، فمن خلال هذه المعطيات الموضحة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بتقنتهم في قائدهم بنسبة 88.9% كأكبر نسبة، بينما البعض الآخر صرحوا ب لا بنسبته 11.1%. وعليه نستنتج أن هناك ثقة كبيرة بين القائد والمرؤوسين بإدارة الجامعة.

جدول رقم (28): يبين ردود الأفعال إزاء إصدار تعليمات صارمة لا تخدم مصالح المرؤوسين.

النسبة	التكرار	الإجابة
0	0	اللجوء للإضراب عن العمل (رفض القرار).
88.9%	40	فتح نقاش للفهم مع القائد.
11.1%	5	المطالبة بتغيير القرار دون فهم السبب.
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 28 ردود الأفعال إزاء إصدار تعليمات صارمة لا تخدم مصالح المرؤوسين، حيث صرح معظم المبحوثين بفتح نقاش للفهم مع القائد بتكرار 40، بينما صرح البعض بالمطالبة بتغيير القرار دون فهم السبب بتكرار 05، حيث تبين لنا من خلال هذه المعطيات أغلب المرؤوسين يلجأون لفتح نقاش مع القائد والفهم إزاء التعليمات التي لا تخدم مصالحهم بنسبة 88.9% وهذا التصرف من المرؤوسين قد لا يكون نتيجة جديدة ولهذا ما يبينه لنا (الجدول 14)، الذي يوضح أن أسلوب القائد يتميز بالحوار والنقاش كل هذا من شأنه الإستمرار في حسن العلاقة ووجود البدائل والحلول ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن

البعص صرحوا بمطالبة تغيير القرار دون فهم للسبب بنسبة 11.1%، بينما انعدمت النسبة في اللجوء إلى الإضرابات ورفض العمل. وعليه نستنتج أن الحوار يخلق حلول للأزمات المرتقبة بإدارة الجامعة المركزية.

جدول رقم (29): يبين القائد للمرؤوسين صلاحيات دون توجيههم.

النسبة	التكرار	الإجابة
57.8%	26	نعم
42.2%	19	لا
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 29 تبيان للقائد للمرؤوسين صلاحيات دون توجيههم، حيث صرح معظم المبحوثين بنعم بتكرار 26، أما البقية فكانت إجابتهم ب لا بتكرار 19، حيث أتضح لنا من خلال معطيات هذا الجدول أن القائد يفوض للمرؤوسين صلاحيات دون توجيههم نسبة قدرت ب 57.8% بينما صرح البعض الآخر ب لا بنسبة 42.2% على عدم تفويض القائد للمرؤوسين. وعليه نستنتج أن القادة بإدارة الجامعة المركزية يفوضون للمرؤوسين صلاحياتهم دون توجيههم.

جدول رقم (30): يبين تصرف القائد إزاء وقوع حدث مفاجيء للإدارة.

النسبة	التكرار	الإجابة
66.6%	30	إعلامهم بالأمر
15.6%	7	طلب الحلول منكم
17.8%	8	لا يخبركم بالأمر ويتخذ إجراءاته بمفرده
100%	45	المجموع

يمثل الجدول رقم 30 تصرف القائد إزاء وقوع حدث مفاجيء للإدارة، حيث صرح أغلبية المبحوثين إعلامهم بالأمر بتكرار 30، أما البعض الآخر صرحوا بطلب الحلول منكم بتكرار 07، والباقي صرحوا ب لا يخبركم بالأمر ويتخذ إجراءاته بمفرده بتكرار 08، فمن خلال هذه المعطيات تبين لنا أن النسبة الأكثر والمقدرة ب 66.6% والتي تخص إعلامهم بالأمر فيما يخص وقوع أمر مفاجيء بإدارة الجامعة، بينما النسبة الثانية قدرت ب 17.8% مثلت لا يخبرهم بالأمر ويتخذ إجراءاته بمفرده في حين مثلت نسبة طلب الحلول

منهم ب 15.6%. وعليه نستنتج أن القادة بإدارة الجامعة المركزية عند وقوع حدث مفاجئ يلجأون إلى إعلام مرؤوسيهم بالأمر وهذا لتفادي المشاكل التي قد تحدث.

نتائج الدراسة

• نتائج جزئية.

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

1/ الخصائص السوسيو ديموغرافية:

- أغلب المبحوثين من أفراد عينتنا إناث وقد بلغ عددهم 28 من مجموع 45 وقدرت نسبتهم ب 62.2%.
- أغلبية المبحوثين من أفراد عينتنا من فئة الشباب الذين يتراوح أعمارهم 31-40 سنة والبالغ عددهم 27 فردا (إناث وذكور) بنسبة 60%.
- أغلب المبحوثين أفراد العينة لديهم شهادة ليسانس بنسبة 40%.
- أغلب المبحوثين أفراد العينة لهم أقدمية في العمل أكثر من 10 سنوات بنسبة 51.2%.

النتائج الخاصة بالمحور: أنواع الإتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

أوضحت نتائج الجدول 01 الذي يبين غالبية العلاقات مع القائد والأتباع وكانت النتيجة أن أغلب العلاقات الرسمية بنسبة 53.3% مما يؤكد أن نوع الإتصال بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي إتصال قيادي رسمي في الغالب.

أوضحت نتائج الجدول 02 الذي يبين وسائل إتصال القائد التي يعتمدها، فكانت النتيجة أن القيادة بإدارة للجامعة المركزية العربي التبسي تعتمد على الإتصال الشخصي الرسمي في الإتصال بالمرؤوسين بنسبة 31.7%، وفي المرتبة الثانية وسيلة الوثائق المكتوبة بنسبة 24.8% ثم الهاتف بنسبة 22.1% والبريد الإلكتروني بنسبة 21.3% كوسائل إتصال معتمدة من طرف القائد مع أتباعه في الإتصال بهم.

نستنتج من خلال الجدول 03 الذي وضح لجوء الموظفين لحل مشاكلهم والإستفسار حول المهام وكانت النتيجة أنهم يلجأون للزملاء في العمل والقائد معا بنسبة 64.4% مما نستنتج عقب هذه النتيجة أن إدارة الجامعة المركزية تتبنى نوع الإتصال القيادي الأفقي.

أوضحت نتائج الجدول 04 الذي يبين تحدث القائد مع أتباعه خارج نطاق العمل وكانت النتيجة أن القائد يتحدث مع الموظفين خارج نطاق العمل بنسبة 53.3% ولهذا يوحى بأن إدارة الجامعة تمارس أيضا نوع الإتصال القيادي غير الرسمي.

جدول رقم 05 الذي يبين كيفية إيصال الموظفين الشكاوى لقائدهم وكانت النتيجة أن الموظفين يقومون بإيصال شكاويهم مباشرة لقاداتهم وذلك حسب النسبة التي قدرت ب 53.3% أي ما يعادل 24 مفردة من المبحوثين أجمعوا على مباشرة، ومنه نستنتج أن إدارة الجامعة المركزية تتبنى نوع الإصال القيادي الصاعد. من خلال الجدول رقم 06 الذي أسفرت نتائجه على أن إيصال المرؤوسين بقائدهم يكون أحيانا بنسبة 51.1% في حين صرح مبحوثين آخرين ب دائما بنسبة 46.7%.

أوضحت نتائج الجدول 07 الذي يبين أغلب المسائل التي يتناولها زملاء العمل وكانت النتيجة أن أغلبها مسائل مهنية بنسبة 66.2%.

يوضح الجدول رقم 08 أغلب المسائل التي يتحدث فيها مع مرؤوسيه، وكانت النتيجة أنه على العموم والأغلب يتحدث القائد في المسائل حول العمل والمهام بنسبة 82.2% ومنه نلاحظ ان نوع الإتصال القيادي من خلال النتيجة أنه رسمي.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية نستخلص جواب التساؤل الأول الذي كان: "ما أنواع الإتصال القيادي المتبعة بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي؟" الجواب هو:

الإتصال القيادي الرسمي كنوع سائد ومتبع في أغلب العلاقات وبشكل ثانوي الإتصال القيادي غير الرسمي.

النتائج الخاصة بالمحور الثاني: النمط القيادي السائد في الإتصال بالمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

جدول 09 وضح طريقة إتصال القائد مع الموظفين بإدارة الجامعة المركزية وكانت نتيجة عن طريق الإتصال المباشر بنسبة 38.7%.

من خلال الجدول رقم 10 الذي يوضح أسلوب القائد في التعامل، وكانت النتيجة أن أسلوب القائد في تعامله مع مرؤوسيه يعتمد على الحوار بنسبة 80%.

من خلال الجدول رقم 11 الذي يبين اعتماد القائد في إتخاذ القرارات، وكانت النتيجة أنه يعتمد إلى مشاركة المرؤوسين في اتخاذه للقرارات بنسبة قدرت ب 73.3%.

أوضحت نتائج الجدول 12 الذي يبين كيفية ممارسة المهام الموكلة للمرؤوسين، وكانت النتيجة أن مهام المرؤوسين الموكلة إليهم تمارس بإستقلالية بنسبة 75%.

أوضحت نتائج الجدول 13 الذي يبين تصرف القائد إزاء تأخير المهام من طرف المرؤوسين، وكانت النتيجة أن عند تأخيرهم للمهام يعتمد القائد بإعطاء فرصة ثانية لهم بنسبة 91.1% ما يعادل 41 مفردة من المبحوثين من أصل 45.

أوضحت نتائج الجدول 14 الذي يبين مدى اهتمام القائد بمشاكل المرؤوسين، وكانت النتيجة أن القائد يهتم لمشاكل مرؤوسيه الشخصية والأسرية بنسبة 55.6% أي ما يعادل 25 مفردة من أصل 45، في حين ما يعادل 20 مفردة صرحوا بعدم اهتمام القائد للمشاكل الأسرية والشخصية بنسبة 44.5%.

من خلال الجدول 15 الذي يبين تطبيق القائد للقوانين والأنظمة حرفيا وكانت النتيجة بأنه يقوم بتطبيقها حرفيا بنسبة 77.8%.

من خلال جدول 16 نتوصل لنتيجة أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين مبنية على الإحترام وذلك بنسبة 64.4%.

يبين الجدول 17 تقدير القائد لإنجازات المرؤوسين وشكره لهم، فكانت النتيجة ان ما نسبته 86.7% إجابة نعم أي ان القائد يقدر ويشكر إنجازات الاتباع على أدائهم.

أوضحت نتائج الجدول 18 سماع القائد لرأي أتباعه حيث كانت النتيجة ان القائد يسمع لرأي اتباعه وذلك بحسب إجابات المبحوثين ب نعم بنسبة 91.1%.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تخص النمط القيادي السائد في الإتصال بالمرؤوسين نستخلص الجواب التالي: النمط القيادي الديموقراطي بشكل سائد وعلى العموم كما نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها ملامح نمط القيادة الصريحة، وعليه فإن إدارة الجامعة المركزية العربي التبسي تتبنى نمط القيادة الديموقراطي ونمط القيادة الأبوية.

النتائج الخاصة بالمحور الثالث: مساهمة الإتصال القيادي في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين.

أوضحت نتائج الجدول 19 التي يبين لمن يعود حل المشكلات، وكانت النتيجة حسب الموقف أي إذا كان الأمر يعود للقائد، وإذا كان يعود للمرؤوسين فلهم دور في حل المشكلات، لذلك إختار المبحوثين "حسب الموقف" نسبة 46.7%.

أوضحت نتائج الجدول 20 والذي يبين مدى إقتناع المرؤوسين بكلام قائدهم فكانت النتيجة ان المرؤوسين يقتنعون بكلام قائدهم بنسبة 82.2%.

أوضحت نتائج الجدول 21 الذي يبين موعد إتصال مع القائد، فكانت النتيجة أن إتصال الأتباع بقائدهم يكون في أي وقت بنسبة 55.6%.

الجدول 22 نتائجه بينت ان المرؤوسين لديهم حب الإستمرار في العمل مع قائدهم بنسبة 80% أي ما يعادل 36 مفردة من أصل 45.

أوضحت نتائج الجدول 23 ثقة المرؤوسين بقائدهم، فكانت النتيجة أنهم يثقون في قائدهم بنسبة 89.9%.

أوضحت نتائج الجدول 24 ردود الأفعال إزاء إصدار تعليمات صارمة لا تخدم مصالح المرؤوسين، توصلنا لنتيجة أن المرؤوسين يفتحون نقاش مع القائد للفهم أكثر بنسبة 88.9%.

من خلال الجدول 25 الذي يبين مدى تفويض القائد صلاحيات لمرؤوسيه دون توجيههم، فكانت النتيجة أنه يقوم بنفويض صلاحيات لمرؤوسيه دون توضيحه لهم بنسبة 57.8%.

أوضحت نتائج جدول 26 الذي يبين تصرف القائد جراء وقوع حدث مفاجئ، كانت النتيجة بأنه يقوم بإعلامهم بالأمر بنسبة 66.7%.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تخص مساهمة الإتصال القيادي في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية نستخلص أن: "هناك علاقة ساهم الإتصال والقيادة في خلقها بين القادة والمرؤوسين تمثلت في الثقة بينهم وتجنب الصراعات داخل بيئة العمل.

نتائج عامة:

تعتمد إدارة الجامعة المركزية العربي التبسي على إتصال القيادي الرسمي كنوع من أنواع الإتصال القيادي بشكل أولي، والإتصال الغير رسمي كشكل ثانوي.

الإتصال الشخصي هو الطريقة التي يعتمدها القائد مع مرؤوسيه في أغلب إتصاله بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

النمط الذي تتبناه إدارة الجامعة المركزية في إتصالها بالمرؤوسين هو النمط الديموقراطي.

يسود النمط الديموقراطي والإتصال القيادي الرسمي بإدارة الجامعة المركزية ولعل هذا الأسلوب قد يساعد في وزن الأمور، مما يقلل من وجود عيوب على مستوى نمط القيادة السائد، وعلى مستوى نوع الإتصال.

يعمل الإتصال القيادة على خلق علاقة بين القائد والأتباع.

يساهم الإتصال القيادي في توطيد العلاقة بين الموظفين بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.



خاتمة



من خلال الدراسة التي تناولت موضوع الإتصال القيادي الذي يعتبر مهماً وضروري في أي مؤسسة تسعى لتطوير وتحسين أعلى درجات المردودية والفعالية، ذلك أن الإتصال القيادي يركز إلى العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأساسي لخلق أي نجاح، باعتباره عنصر لا يمكن الإستغناء عنه في أي مؤسسة فمن خلال هذه الدراسة المقسمة بجزء منهجي ونظري وتطبيقي بغرض التوصل إلى النتائج المرجوة من الدراسة اتضح ومن خلال هذه الأخيرة أن إدارة الجامعة المركزية يتواجد بها أنواع الإتصال القيادة الرسمية وغير الرسمية إلا أن الإتصال القيادي غير الرسمي كان استخدامه على نطاق ضيق، عكس الإتصال القيادي الرسمي وهذا ما أسفرت عليه نتائج الدراسة.

كما اتضح من خلال الدراسة أن النمط القيادي السائد في الإتصال بالمرؤوسين تبين أنه يتواجد بها النمط القيادي الديمقراطي والذي يدعو للمشاركة والحوار.

من جهة أخرى تبين أيضاً جلاء الدراسة الميدانية أن الإتصال القيادي يساهم في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين.

وانطلاقاً من الزيارة الميدانية والنتائج المتحصل عليها توجب علينا إقتراح النقاط التالية.

- إنشاء دورات تدريبية في مجال القيادة و الإتصال.
- الإهتمام بالإتصال القيادي وتطبيقه بشكل فعال على أوسع نطاق داخل المؤسسة.
- إدراج التكنولوجيا الحديثة وتطبيقه بشكل فعال على أوسع نطاق داخل المؤسسة.
- إدراج التكنولوجيا الحديثة في الإتصال والقيادة من أجل التسهيل والتطوير

التوصيات:

- ضرورة الإهتمام بالقيادة والإتصال على نطاق واسع ومكثف.
- تدريب القيادات على مهارات الإتصال ومهارات القيادة.
- زيادة وفعالية الإتصال القيادي بالمؤسسة الجامعية.
- إدراج التقنيات الحديثة في الإتصال بالمرؤوسين وعدم الإعتماد على الإتصال الشخصي فقط.
- الإصغاء الجيد للمرؤوسين، والإهتمام الجيد بظروفهم الشخصية.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً، المراجع

1- الكتب

- ✓ أحمد رشوان (حسين عبد الحميد) ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2010.
- ✓ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
- ✓ بلخيري(رضوان)، مدخل إلى اتصال المؤسسات، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015.
- ✓ بن عيسى (قواسم)، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد، 24، 2014.
- ✓ بن مرسل، (أحمد)، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- ✓ جلدة (سليم بطرس)، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ✓ حجازي(مصطفى)، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1990.
- ✓ حمدة (بوصالح وآخرون)، نظريات القيادة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2015.
- ✓ خضرة (عمر المفلح)، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- ✓ خير الله(هشام رشدي)، نظريات الإعلام، جامعة المونوتيه، دون، د س ن، ص.
- ✓ خيربي (أسامة)، الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- ✓ خيربي (أسامة)، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2012.
- ✓ د.م، المنجد في اللغة، ط6، دار المشرق، بيروت، 1986.
- ✓ دانيا (عبد المعز)، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2011.
- ✓ دويدي (رجاء وحيد)، البحث العلمي أساساته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر، دمشق، 2000.

- ✓ سعيد عشير (نادية)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- ✓ السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري ودارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
- ✓ سيد تعلق (صابر)، اتخاذ القرارات الإدارية، نظم ودعم، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011.
- ✓ الشليخي (عبد القادر)، البحث العلمي بين الحرية والمؤسسة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2، 2001.
- ✓ شهرزاد (محمد شهاب)، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد، الحادي عشر.
- ✓ شويه (سيف الاسلام)، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، ديوان المطبوعات، جامعة قسنطينة، 2006.
- ✓ صبحي (حمودي)، المنجز في اللغة العربية المعاصرة، ط2، بيروت، دار المشرق، 2001.
- ✓ صخري (عمر)، اقتصاد المؤسسة، الديوان للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
- ✓ طلعت (إبراهيم لطفى)، علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
- ✓ طلعت محمود (منال)، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الدامي الحديث، ط2، دس.
- ✓ طلعت محمود (منال)، مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2002.
- ✓ طمعة (أحمد أمل)، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ديوانو للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2010.
- ✓ عادل عبد الرزاق (هاشم)، القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- ✓ عبد الحميد (محمد)، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- ✓ عبد المجيد إبراهيم (مروان)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
- ✓ العدوان (عزات كريم)، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للبشر والتوزيع، عمان، 2013.
- ✓ العلق (بشير)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- ✓ عليان رحي (مصطفى) / محمد غنيم (عثمان)، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- ✓ عليان ربحي (مصطفى)، البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليب إجراءاته، بين الأفكار الدولية، عمان، د س ن.
- ✓ عوض مبارك (مجدي)، الريادة في الأعمال المفاهيم والمخارج والمداخل العلمية، طبع بدعم وزارة الثقافة، 2009.
- ✓ عيوي (زيد منير)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012.
- ✓ فاتن (عبد الحميد وآخرون)، المهارات القيادية في إدارة المعرفة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- ✓ فيليب (سادلر)، القيادة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- ✓ قاسمي (ناصر)، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، ددن، 2016.
- ✓ كباره (نزيه)، المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال، المؤسسة الحديثة للكتاب، 2010.
- ✓ محمد بن عابد المشاوية (الدوسري)، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ✓ مدن محمود عباصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ✓ المساعدة (ماجد عبد المهدي وآخرون)، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- ✓ المشاقبة (عبد الرحمان)، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- ✓ موريس (أنجرس)، ترجمة بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004.
- ✓ نجم عبود (نجم)، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- ✓ النخلة (وفيق)، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- ✓ نهر (هادي)، أحمد خطيب، إدارة الاتصال والتواصل النظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.

2- المجالات والمقالات

- ✓ محمد العتبي(عالية)، تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التجريبية، العدد الحادي عشر، 2016.
- ✓ بن صدقة مرداد(فؤاد)، 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.
- ✓ معتوق(جمال)، قراءة نقدية لازمة التعليم العالي بالجزائر، الجامعة الجزائرية، والتحديات الراهنة، دفاتر مخبر، جامعة بسكرة.

3- الأطروحات والرسائل

أ- الأطروحات

- ✓ رماش(صيرينة)، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ ، رسالة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، علم الاجتماع والديموغرافيا كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

- ✓ هيال (عبد المالك)، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016.

ب- الرسائل

- ✓ أيمن (يوسف)، تطور التعليم العالي، الإصلاح والآفاق السياسية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008.

- ✓ حذنة(بسمينة)، واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

- ✓ عبد الله ثاني (محمد النذير)، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2009، 2010.

- ✓ نمور(نوال)، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.

- ✓ عناب(أميمة)، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البولقي، 2013-2014.
- ✓ بوبكر(رشيد)، المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، المؤسسات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراه، جامعة الجزائر 01، بن يوسف بن خدة، 2015-2016.



الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان لدراسة بعنوان

واقع الاتصال القيادي في المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية بإدارة الجامعة المركزية - العربي التبسي - تبسة

تحية طيبة مباركة:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال تنظيمي، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة خاصة بالبحث العلمي في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي، نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة ونؤكد لكم ان المعلومات لا توظف الا لغرض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

أميرعلي فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتين:

جلاليلية نوال

فيسح حسناء

السنة الجامعية 2021/2020

I. البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر انثى

2- السن :

- اقل من 30 سنة

- من 31-40 سنة

- من 41-50 سنة

- اكثر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي :

- ثانوي

- ليسانس

- ماستر

- ماجستير

- دكتوراه

4- الأقدمية في العمل

- اقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات الى 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

المحور الاول : انواع الاتصال القيادي المتبعة بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي

5- كيف تتم غالبية علاقتكم مع قائدكم ؟

- غالبية العلاقات رسمية

- غالبية العلاقات غير رسمية

- معا

6- ماهي وسائل الاتصال التي يعتمدها القائد؟ (يمكن اختيار أكثر من اقتراح)

- الاتصال الشخصي (وجه لوجه) - الهاتف

- البريد الالكتروني - وثائق مكتوبة

- وسائل اخرى اذكرها :

7- الى من تلجأ للإستفسار وحل مشاكلك حول مهامك ؟

- زملاءك في العمل - قائدك (مدير)

- معا

8- هل يتحدث قائدك معك خارج نطاق العمل ؟

نعم لا

9- كيف تقوم بإيصال شكاويك لقائدك ؟

- مباشرة

- عن طريق كتابة وثيقة رسمية

10- كيف يكون اتصالك مع قائدك ؟

- دائما

- احيانا

- نادرا

11- ماهي اغلب المسائل التي تتناولها مع زملاء العمل؟ (يمكن اختيار أكثر من اقتراح)

- مسائل مهنية - مسائل شخصية

- مسائل عامة (كرياضة وغيرها)

12- ماهي اغلب المسائل التي يتحدث فيها قائدك معك ؟

- مسائل حول العمل والمهام - مسائل ودية - اجتماعية - معا

المحور الثاني : النمط القيادي السائد في الاتصال بالمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية

13- ماهي طريقة اتصال القائد معكم ؟ (يمكن اختيار أكثر من اقتراح)

- عن طريق المراسلات - عن طريق اللقاءات والاجتماعات

- عن طريق الاتصال الشخصي (وجها لوجه)

- اخرى اذكرها

14- ما هو اسلوب قائدك في التعامل ؟

- الامر والنهي

- الحوار

- اخرى اذكرها

15- عند القيام باتخاذ القرارات يعتمد القائد الى :

- المشاركة معكم في اتخاذه

- يتخذ القرارات بمفرده

- يترك لكم الحرية التامة في اتخاذ القرارات دون مشاركته

16- كيف تمارس مهامك الموكلة اليك ؟

- بحرية تامة

- بإستقلالية (حرية متوسطة)

- تحت الضغط والرقابة

17- عند التأخر في انجاز مهمتك كيف يتصرف قائدك معك ؟

- العقاب - لا يكثر لذلك - اعطائك فرصة اخرى

18- هل يهتم قائدك لمشاكلك الشخصية والاسرية؟

- نعم - لا

19- هل يطبق قائدك القوانين والانظمة حرفيا ؟

- نعم - لا

20- علاقتك مع القائد مبنية على :

- الصراع - الاحترام
- الصداقة - العمل فقط
- اخرى اذكرها.....

21- هل يقدر قائدك انجازك ويشكرك عليه ؟

- نعم - لا

22- هل يسمع قائدك لرايك ؟

- نعم - لا

المحور الثالث : مساهمة الاتصال القيادي في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين بإدارة الجامعة

المركزية العربي تبسي

23- الى من يعود حل المشكلات ؟

المدير (القائد فقط)

- القائد والمرؤوسين

- حسب الموقف

24- هل يقنعك كلام قائدك ؟

- نعم - لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

- قدرته على التأثير - الإقناع - مهاراته في الاتصال - علاقتي الجيدة معه

25- كيف يكون موعد الاتصال مع قائدك ؟

- أي وقت - وقت محدد

26- هل تحب الاستمرار في العمل مع قائدك

- نعم - لا

27- هل تثق في قائدك ؟

- نعم - لا

28- عند إصدار تعليمات صارمة لا تخدم مصالحكم كيف تكون ردد أفعالكم ؟

- اللجوء للإضراب عن العمل (رفض القرار)

- فتح نقاش مع قائدك للفهم أكثر

- المطالبة بتغيير القرار دون فهم السبب

29- هل يفوض قائدك صلاحيات مهمة للقيام بها دون توجيهك

- نعم - لا

30- عند وقوع موقف (حدث) مفاجئ بالادارة كيف يتصرف قائدك ؟

- اعلامكم بالامر

- طلب الحلول منكم

- لا يخبركم بالأمر ويتخذ اجرائته بمفرده

الملخص

نستخلص من هذه الدراسة التي تناولت موضوعا مهما هدف لمعرفة موضوع واقع الإتصال القيادي بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي، والتي إعتمدت على المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات الإستبيان، وقد تمثلت عينة الدراسة في مرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية وقد كانت 45 مفردة، وقد خلصت بنتائج تمثلت في إعتقاد المؤسسة مكان الدراسة في إنجاز مهامها واتصالها على الإتصال القيادي الرسمي وغير الرسمي كنوع من انواع الإتصال. كما تعتمد هذه المؤسسة على النمط القيادي الديمقراطي في الإتصال داخل بيئة العمل مما ساهم في ربط العلاقة بين القادة والإتباع من خلال الثقة والإحترام وغياب الصراعات. الكلمات المفتاحية: الإتصال القيادي، المؤسسة الجامعية.

Résumé

We draw from this study, which dealt with an important topic aimed at knowing the subject of the reality of leadership contact with the department of the Central Arab University Tebsi, which relied on the descriptive curriculum and the data collection tool questionnaire, and the sample of the study was represented by subordinates in the management of the Central University and was 45 individuals, and concluded with the results of the institution's reliance on the place of study in the completion of its tasks and its connection to the official and informal leadership communication as a kind of communication.

This institution also relies on the democratic leadership pattern of communication within the working environment, which has contributed to linking the relationship between leaders and followers through trust, respect and the absence of conflicts.

Keywords: Leadership Communication, University Foundation.