



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال



عنوان الأطروحة:

توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات

دراسة مسحية على عينة من الموظفين بالولاية - بسكرة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

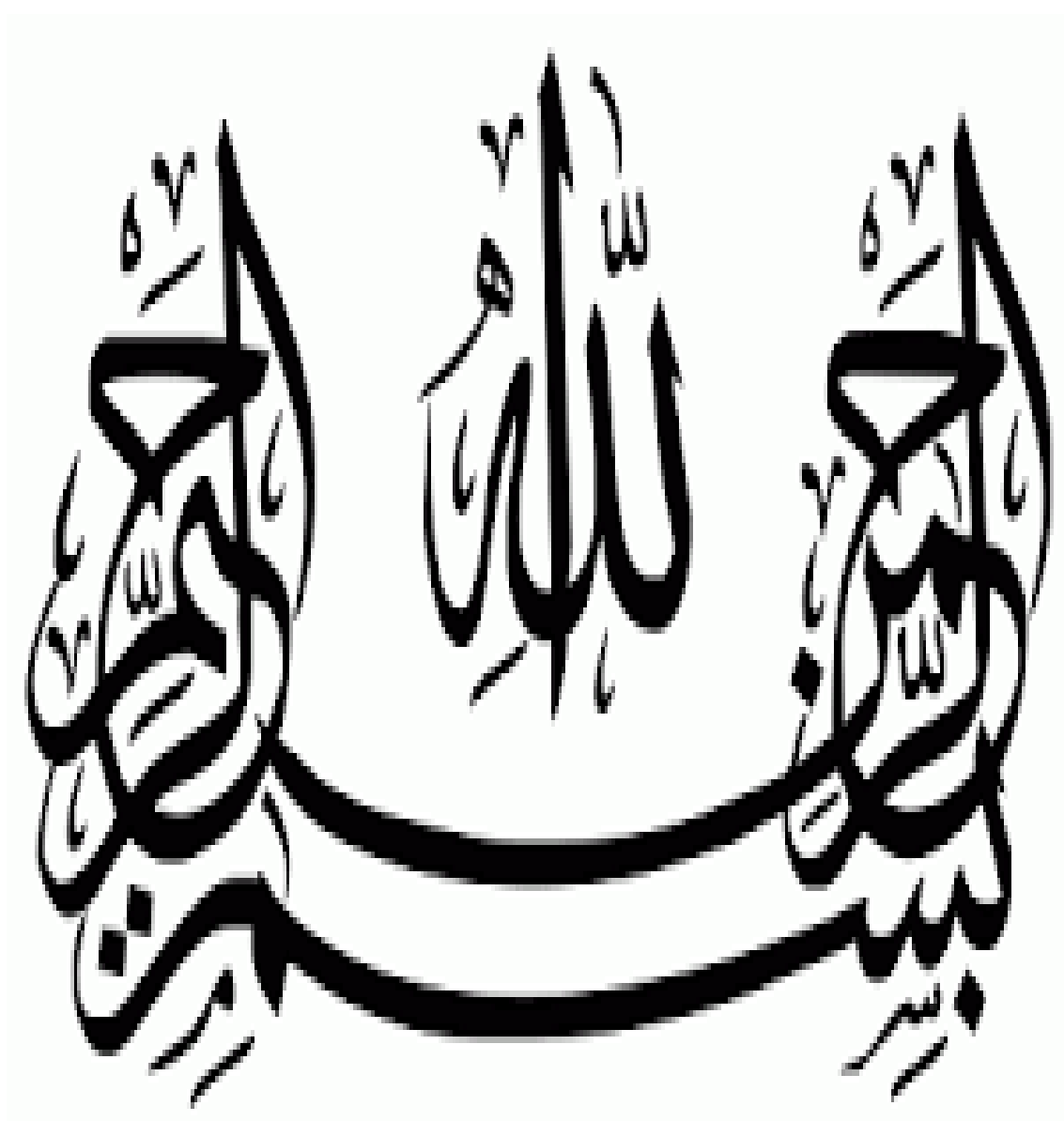
تحت إشراف الدكتور:
د. فرزولي مختار

من إعداد الطالبة:
نزيهة بن الشارف

أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة الأصلية
أحمد أمين فورار	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
مختار فرزولي	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
مسعودة طلحة	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة بسكرة
محمد طه فريجة	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة بسكرة
عبد الكريم تفرقنيت	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة الجزائر -3-
أحمد شريف بسام	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	جامعة المدية

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وعرّفان

بعد الصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم أقول:

أيّا خالقي الشُّكر والعرّفان لك أولاً، ثمّ سندي في الحياة والديّ وعائلتي وبالأخص أخي "بن الشارف شوقي"، وأخص بالشكر والعرّفان مُشرفي "د. مختار فرزولي"، فأساتذتي من تهلّت من جَوهَر عِلْمهم واستزّدت من نُور رُوحهم الطيبة طيلة مشواري الدراسي بجميع مُستوياته، فَمِنْهُمْ مَنْ جَعَلَهُ طريقاً سهل المَسِير، وَمِنْهُمْ مَنْ جَعَلَهُ سِرَاطاً يُثَابِرُونَ لَأَنَّهُمْ قَوْمُنِي عَلَى الْمُنْحَى البعيد في مساري العلمي الذي خُصّت غِماره طيلة مشواري فطوباً لكم لما قدمتم.

كما أخص العرّفان لأساتذتي في قسم الإعلام والاتصال كُل برتبتّه ومقامه حيث أذكر منهم: الأستاذة جفال سامية، الأستاذ بخوش رحمه الله، الأستاذ بوزيد رملي، الأستاذة طلحة مسعودة، الأستاذة سراي سعاد، الأستاذة رحمانى أمال، الأستاذة قوراري صونيا، الأستاذة رمضان الخامسة، الأستاذة نهلة حفيظي، الأستاذ مرغاد بشير، الأستاذ فورار أحمد أمين، صديقاتي الأستاذات اللاتي سبقنني في هذا المجال واللاتي شاركنني المسار البحثي...

نعم العرّفان لكم جميعاً فلولاً لحظات الفشل والإخفاق والنجاح ما صَنَعْتَ مِنْ نَفْسِي ما أَنَا عَلَيْهِ الآن فالكل ساهم وصنع ولو قليلاً مما أَنَا عَلَيْهِ اليوم.

علمتني الحياة الشكر والعرّفان لكل من شارك ولو بجزء من نجاحي

فشكراً لكم على كل شيء..

قال تعالى: {وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ}

صدق الله العظيم

الإهداء

مَنابر العلم تتجلى بِشَهد الأبحاث والدراسات، ومن هذا المنبر أُهدي ثمرة جهدي "لنفسي" ثم "قارئِي"
فعائلتي الصغيرة" بن الشارف" من كبيرهم لصغيرهم، ثم إنِّي أُهدي هذا الزاد العلمي لكل من سار معي في
طريق طلب العلم، ومن كان معي في درب هذه الرحلة، من جعل نفسي ترتقي للعزة والتواضع، لزُملاء
الجامعة بكل تخصصاتهم ومكانتهم خاصة أساتذتي وزميلاتي من قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية وقسم
اللغة الفرنسية وقسم اللغة العربية، فطوب لمن كان معي في مشواري العلمي وشهد نجاحي.
كما أُهدي هذا النجاح لجامعتي جامعة "محمد خيضر - بسكرة" فهي المنارة التي جعلتنا نرتقي في سماء
العلم ونوره بتوفير جميع التسهيلات سواء المادية أو المعنوية لنحظى بتجربة مُلهمة بالنسبة لنا.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات:
/	شكر وعرفان
/	الإهداء
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ - ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
06	تمهيد
11 - 6	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
12 - 11	2- فرضيات الدراسة
12	3- أهمية الدراسة
13 - 12	4- أهداف الدراسة
14 - 13	5- أسباب اختيار الموضوع
15	6- حدود الدراسة (الحدود البشرية والمكانية، الحدود الزمنية)
23 - 15	7- تحديد مفاهيم الدراسة
41 - 23	8- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
55 - 42	9- الدراسات السابقة
59 - 55	10- المنظور العلمي للدراسة
59	خلاصة
61	الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات
63	أولاً: القيادة الإدارية
63	تمهيد
64 - 63	1- المنطلقات التاريخية للقيادة
69 - 64	2- مفهوم القيادة الإدارية
71 - 69	3- أهمية القيادة الإدارية
75 - 71	4- عناصر القيادة وأسسها وأنماطها
78 - 75	5- جوهر القيادة وتقنياتها
80 - 79	6- القيادة الإدارية ووظائفها
86 - 81	7- صفات القائد الإداري وسمات الشخصية القيادية

فهرس المحتويات

93-86	8- نظريات القيادة
94-93	9- مشكلات القيادة الخاصة في صنع القرارات
95	ثانيا: الأزمة داخل المؤسسة
98-95	1- تعريف الأزمة والتطور التاريخي لها
101-98	2- المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الأزمة
104-101	3- أسباب وقوع الأزمات في المؤسسات
108-104	4- أنواع الأزمات، خصائصها ومتطلباتها
109-108	5- مراحل تكون الأزمات داخل المؤسسة
112-110	6- علاقة القائد بإدارة الأزمات
114-112	7- دور القائد في التعامل مع الازمة في جميع مراحلها
114	ثالثا: اتصال الأزمة
115-114	1- مفهوم اتصال الأزمة
116-115	2- دوافع الاهتمام باتصال الأزمة
116	3- أهداف اتصال الأزمة
117	4- وظائف اتصال الأزمة داخل المؤسسة
221-118	5- الاتصال خلال جميع مراحل الأزمة
121	خلاصة
123	الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)
125	تمهيد
125	أولا: الإطار المفاهيمي حول المهارة
127-125	1- مفهوم المهارة
128-127	2- خصائص المهارة
131-128	3- خطوات اكتساب المهارة
131	4- تعريف مهارة الاتصال
132	ثانيا: مهارة الإصغاء
132	تمهيد
135-132	1- تعريف مهارة الإصغاء وأغراضه وأنواعه
139-136	2- أهمية الإصغاء

فهرس المحتويات

143-139	3- مستويات عملية الإصغاء وأبعاده
147-143	4- مراحل الإصغاء وكيفية تنمية مهاراته
152-148	5- خطوات مهارة الإصغاء ومعوقاته
153	خلاصة
153	ثالثا: مهارة التفكير الاستراتيجي
153	تمهيد
155-153	1- مفهوم التفكير وأساليبه
162-155	2- التفكير الاستراتيجي
163	3- أهمية التفكير الاستراتيجي
164	4- أبعاد التفكير الاستراتيجي
166-165	5- خصائص وسمات التفكير الاستراتيجي للقيادة
167-166	6- العلاقة بين التفكير الاستراتيجي ومهارات الاتصال ودوره في تطوير المؤسسة
169	خلاصة
170	رابعا: مهارة التحدث كفن تطبيقي علمي اتصالي
170	تمهيد
170	1- تعريف مهارة التحدث
173-171	2- علاقة التحدث بمفاهيم أخرى (الكلام، التعبير الشفوي، الحوار، الحديث)
176-173	3- أهمية مهارة التحدث
180-177	4- مهارات مهارة التحدث وسمات المتحدث (القائد الإداري) أثناء الحديث
182-180	5- العلاقة بين مهارة الإصغاء والتحدث
182	خلاصة
184	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية
185	أولا: عرض البيانات وتحليلها
185	1- عرض وتحليل بيانات الأداة المساعدة
189	2- عرض تحليلي كمي وكيفي لاستمارة الاستبيان (الأداة الرئيسية)
267	3- مناقشة وتحليل البيانات في ظل فرضيات الدراسة
282	ثانيا: نتائج الدراسة البحثية
282	1- النتائج العامة
283	نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

فهرس المحتويات

285	ثالثا: التوصيات
286	خلاصة
288	الخاتمة
297-290	قائمة المصادر والمراجع
213-299	الملاحق
215-213	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجداول:
29	الجدول رقم (01): يمثل تفسير معامل الارتباط بيرسون.
29	الجدول رقم (02): بدائل ودرجات الاستبيان.
30	الجدول رقم (03): تصنيف اتجاهات المبحوثين وفق المتوسطات الحسابية لكل عينة من الدراسة.
30	الجدول رقم (04): مستوى موافقة المبحوثين وفق المتوسطات الحسابية الكلية حسب كل محور.
30	الجدول رقم (05): يمثل مفتاح الجداول (اختصارات الترميز: تكرار/ ت، النسبة / ن).
32	الجدول رقم (06): حساب اتساق المحور الثاني؛ مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات.
33	الجدول رقم (07): حساب اتساق المحور الثالث؛ مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.
34	الجدول رقم (08): معامل الاتساق الداخلي للمحور الرابع؛ مستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.
35	الجدول رقم (09): معامل اتساق للمحور الرابع مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث لدى القائد الإداري أثناء معالجته للموقف الأزموي بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.
35	الجدول رقم (10): يختص هذا الجدول بصدق الأداة ككل والتي تتكون من خمسة محاور باستخدام الصدق التمييزي Ttest.
36	الجدول رقم (11): يمثل ثبات المحاور باستخدام "آلفا كرونباخ".
38	الجدول رقم (12): يوضح حجم مجتمع البحث.
41	الجدول رقم (13): يمثل المتوسط المرجح.
78	الجدول رقم (14): يبين الفرق بين الإدارة والقيادة.
93	الجدول رقم (15): يبين الفرق بين مداخل القيادة الإدارية.
168	الجدول رقم (16): يمثل دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات.
185	الجدول رقم (17): عرض وتحليل بيانات الأداة المساعدة.
189	الجدول رقم (18): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.
190	الجدول رقم (19): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي
192	الجدول رقم (20): توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الإدارية.

فهرس الجداول

193	الجدول رقم (21): توزيع المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
194	الجدول رقم (22): إجابة المبحوثين حول فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات.
211	الجدول رقم (23) مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء للقائد الإداري أثناء معالجته الأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.
224	الجدول رقم (24): مستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي للقائد الإداري أثناء معالجته الأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.
-237 238	الجدول رقم (25): مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث للقائد الإداري أثناء معالجته الموقف الأزموي بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.
252	الجدول رقم (26) يمثل العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وأبعاد مهارة الإصغاء.
-252 254	الجدول رقم (27): يبين العلاقة بين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وأبعاد مهارة الإصغاء (الفهم، الاستيعاب، التذكر، التدوق) حسب مقياس بيرسون.
256	الجدول رقم (28): يمثل العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وأبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي.
-257 258	الجدول رقم (29): يبين العلاقة بين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وأبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي (التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير الشمولي، التفكير في الوقت المحدد) حسب مقياس بيرسون.
260	الجدول رقم (30): يمثل العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وأبعاد مهارة التحدث.
-261 262	الجدول رقم (31): يبين العلاقة بين فاعلية القيادة الإدارية وأبعاد مهارة التحدث (الاستثارة، التفكير، الصياغة، النطق) حسب مقياس بيرسون.
-264 265	الجدول رقم (32): معامل الارتباط بيرسون بين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب متغير الجنس.
266	الجدول رقم (33): العلاقة الارتباطية حسب بيرسون بين فاعلية القيادة الإدارية ومستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب متغير المستوى الدراسي.
267	الجدول رقم (34): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب متغير الرتبة الإدارية.
-268 269	الجدول رقم (35): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

فهرس الجداول

270- 271	الجدول رقم (36): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين حسب متغير الجنس.
271- 272	الجدول رقم (37): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وبين توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي حسب متغير المستوى التعليمي.
273	الجدول رقم (38):معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين حسب متغير الرتبة الإدارية.
274- 275	الجدول رقم (39): معامل الارتباط بيرسون بين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
276- 277	الجدول رقم (40): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب متغير الجنس.
277- 278	الجدول رقم (41): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب متغير المستوى التعليمي.
279	الجدول رقم (42): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب متغير الرتبة الإدارية.
280- 281	الجدول رقم (43): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط بياني يمثل العلاقة بين محاور الدراسة في شكله المختصر	39
02	مخطط يمثل العلاقة بين محاور الدراسة بشكل دقيق	40
03	نظرية الشبكة الإدارية	90
04	رسم تخطيطي يمثل أسباب حدوث الأزمات في المؤسسات	104
05	رسم تخطيطي يوضح العلاقة بين الإنصات والتحدث	182
06	رسم بياني يوضح توزيع نسبة المبحوثين حسب متغير الجنس	190
07	رسم بياني يوضح توزيع نسبة المستوى التعليمي للمبحوثين	191
08	رسم بياني يمثل توزيع نسبة المبحوثين حسب متغير الرتبة الإدارية	192
09	رسم بياني يمثل توزيع نسبة المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخبرة	193
10	تعتبر القيادة بالنسبة لك تشريفا	195
11	القيادة وفق منظور تكليف	196
12	القيادة تكون فطرية	197
13	القيادة تكون عن طريق التدريب	198
14	القيادة هي القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم بما يخدم المؤسسة	199
15	هناك رضا في ظل القيادة السائدة داخل المؤسسة	200
16	يوجد استقرار في ظل القيادة السائدة في المؤسسة	201
17	يوجد تكامل بين مراكز القرار الإدارية داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات	202
18	الأزمة هي الموقف طارئ يغير سير العمل داخل المؤسسة	203
19	اتصال الأزمة يهدف لدعم قوة المؤسسة وكسب ثقة جماهيرها	204
20	للقائد خبرة في التعامل مع الموظفين خلال إدارة الموقف الأزموبي داخل المؤسسة	205
21	المقومات الشخصية للقائد تساعد في إدارة الموقف الاتصالي أثناء الأزمة	206
22	المقومات السلوكية للقائد الإداري تساهم في إدارته للأزمة من الناحية الاتصالية	207
23	القائد الإداري يجب أن يمتلك مهارات اتصالية إقناعية أثناء اتخاذ القرارات	208
24	موقف القائد التفاعلي أثناء التواصل مع الموظفين يساهم في السيطرة على مجريات الأحداث داخل المؤسسة	209
25	المهارات الاتصالية للقائد تسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة	210
26	للقائد الإداري القدرة على الاستعداد لفهم الموظفين أثناء إدارته الأزمة	212

213	يمتلك القائد قدرة على التركيز لما يستمع إليه من الموظفين وقت الأزمة	27
214	يستخدم القائد الإداري سياقات صوتية كدلالة على فهم ما يقوله الموظف أثناء إدارته الأزمة	28
215	للقائد الإداري القدرة على تلخيص المسموع أثناء إدارته للأزمة	29
216	القائد الإداري له القدرة على التمييز بين الحقيقة مما يقال وقت إدارته للأزمة	30
217	يستطيع القائد الإداري إدراك الأفكار التي تعرض لها أثناء إصغائه للموظف وقت إدارته للأزمة	31
218	للقائد الإداري القدرة على التذكر من خلال التعرف على الجديد في المسموع وقت الأزمة	32
219	القائد الإداري له مقدرة على الربط بين الجديد المكتسب حول الأزمة والخبرات السابقة أثناء إدارته للأزمة	33
220	يستطيع القائد الإداري الاحتفاظ بالأفكار في الذاكرة أثناء إدارته للأزمة	34
221	امتلاك القائد الإداري حسا إصغائي يسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة	35
222	قدرة القائد الإداري على مشاركة الموظفين مشاعرهم يؤثر على إدارته للأزمة	36
223	قدرة القائد الإداري على التنبؤ بما سينتهي إليه الحديث مع الموظفين يسهل تحكمه في إدارة الأزمة	37
225	تطوير قدرات القائد الإداري على استقراء المستقبل يؤثر على الموظفين أثناء الأزمة	38
226	قدرة القائد على تحديد مجريات التغييرات البيئية وقت الأزمة يزيد من تفاعل الموظفين معه	39
227	تمكن القائد الإداري من فرز الفرص الناجحة عن غيرها يؤثر على إدارته للأزمة	40
228	تطور قدرات القائد التفاعلية يشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة	41
229	تطور قدرة القائد على الاتصال الفعال يؤثر على الموظفين خلال الأزمة	42
230	القائد الذي يساهم في بناء نظم التحفيز الصحيحة يؤثر على الموظفين وقت الأزمة	43
231	قدرة القائد على تحليل الموقف أثناء الأزمة يؤثر على الموظفين	44
232	تمكن القائد من طرح العديد من الحلول وقت الأزمة يؤثر على الموظفين أثناء إدارة الأزمة	45
233	القائد الذي يستطيع مجابهة المشكلات وقت الأزمة له تأثير على الموظفين	46
234	يستطيع القائد الإداري استثمار الوقت بكفاءة أثناء إدارة الأزمة داخل المؤسسة	47

48	التزام القائد بتطبيق خطة لإدارة الوقت أثناء الأزمة يحقق الأهداف المرجوة	235
49	تخصيص المؤسسة الوقت اللازم لعملية التفكير الاستراتيجي للقائد أثناء إدارة الأزمة تزيد من فعاليته في وضع الحلول	236
50	المثير الداخلي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين وقت الأزمة	239
51	المثير الخارجي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين أثناء الأزمة	240
52	سرعة تلاحق الأحداث تؤثر على عملية تحدث القائد الإداري مع الموظفين أثناء الأزمة	241
53	إلحاح الموظف على فكرة معينة يؤثر على حديث القائد أثناء إدارته للأزمة	242
54	القائد الإداري يفكر فيما سيقوله قبل أن يتحدث وقت الأزمة	243
55	تسرع القائد الإداري في الحديث خلال إدارة الأزمة يؤثر على الموظفين	244
56	جمع الأفكار بالنسبة للقائد الإداري ثم التحدث مؤثر على الموظفين وقت الأزمة	245
57	اختيار اللفظ المناسب للقائد يؤثر على قدرته في التحدث خلال إدارة الأزمة	246
58	إيصال المعنى للموظف دون تعقيد يساهم في نجاح القائد في إدارته للأزمة	247
59	صياغة القائد الإداري السليمة للرسالة تؤثر على الموظفين أثناء الأزمة	248
60	النطق السليم مظهر حقيق لعملية التحدث بالنسبة للقائد الإداري	249
61	النطق السليم للقائد أثناء الحديث مؤثر على الموظفين وقت إدارة الأزمة	250
62	النطق السليم للرسالة يخفف الضغوط النفسية على القائد أثناء إدارته للأزمة	251

مقدمة

المؤسسات بطبيعتها البنائية بيئة ذات طابع تفاعلي جُمع فيها العديد من العناصر المتفاعلة داخلها والمتمثلة في الكادر البشري والمادي، فهذا العنصر البشري الذي يجب أن تعتمد عليه المؤسسة وجب عليه التحلي بعدد من المقومات التي تسمح له باحتلال موقع استراتيجي لكي يشغله خاصة من ناحية المهارات التي وجب تَمَنُّعه بها وهنا نقصد المهارات الاتصالية للقيادة الإدارية.

وتُعتبر القيادة الإدارية بالنسبة للمؤسسات بكل أنواعها واختصاصاتها هي الديناميكية المُحرَّكة لأي مؤسسة تسعى لفرض وجودها في ظل المنافسة، حيث لم تكن هناك حاجة لقيادة فعالة في وقت سابق أهم من الوقت الحالي، فالوقت الراهن يفرض على قادة المؤسسات أن يمتلكوا مهارات اتصالية عالية لضمان التنسيق الجيد داخل التنظيم؛ وبالتالي القيام بهذا العمل المُهم المُتمثل في توظيف المهارة الاتصالية المناسبة وتنفيذها وفق المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة، فضلا عن فرص تحقيق مستويات النجاح التي يريدها كل أصحاب المصلحة داخل المؤسسات.

وإنَّ الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بالمهارات الاتصالية للقيادة الإدارية في المؤسسات سواء العامة منها أو الخاصة؛ راجع للأزمات والتحديات غير المسبوقة التي تواجهها هذه الأخيرة في كافة المجالات، فمعظم هذه المؤسسات الناجحة تعتمد على مهارة وكفاءة القيادة لبقائها وثُموها لمدة طويلة أي توفر هؤلاء القادة على سمات تُميزهم عن باقي الموظفين؛ لأنَّ القادة الإداريين هم من يسعون لمساعدة المؤسسة، وذلك من خلال انصهارهم داخل التنظيم ومحاولة توجيههم لبيتها الداخلية مع تفهمهم المحيط الخارجي المنافس للمؤسسة قصد تحقيق الأهداف والطموحات المستقبلية.

وبما أنَّ المؤسسة هي الكيان التنظيمي الذي يقف أمام عدد كبير من التهديدات التي صَعُبَ في الوقت الحالي وصفها بدقة؛ فقد أولت أهمية بالغة للقيادة الإدارية وهذا حتى تستطيع هذه المؤسسات مواجهة التغيرات والتحديات التي ظهرت في البيئة الخارجية وكذلك لتستطيع إدارة البيئة الداخلية بكل كفاءة وفعالية

لابد لها من التحكم في السلطة والموظفين في التنظيم، فنجاح المؤسسة يتوقف على فعالية القيادة الإدارية، أما القيادة الغير فعالة فلا بد أن تُعتبر من بين أهم أسباب فشل المؤسسة.

وبالتالي القيادة الإدارية أصبحت ضرورة حتمية في كل المؤسسات مهما كان طابعها أو نوعها؛ سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية...، فهي تعتبر المعالج لمشاكل المؤسسات سواء في الحالات العادية أو في حالات الأزمات والطريقة الرئيسية والأساسية لنجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي، فنجاحها هو نجاح للمؤسسة وفسادها هو هلاك لها.

ونرى أيضا بأن القيادة الإدارية مُهمّة في علاقتها بالاتصال داخل المؤسسات؛ حيث أصبح لهذا الأخير دور كبير وفعال في مساعدة القادة الإداريين في إدارة المؤسسة، وهذا عن طريق تبني اتصال فعال ونمط قيادي مُحقق لأهداف المؤسسة خاصة من ناحية اتخاذ القرارات؛ لأن صنع القرار يتطلب في الغالب قادة إداريين لهم من الكفاءة ما يخولهم لذلك العمل؛ لأن هذا الشيء هو جوهر العملية الإدارية وأن هذه العملية تُركز على سلامة المعلومات التي تكون متاحة لصناع القرار في جل المستويات الإدارية، وهذه المعلومات لا يمكن أن تتوفر إلّا من خلال عملية الاتصال مهما كان شكله أو نوعه.

يُعد توظيف المهارات الاتصالية المتمثلة في الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث لدى القائد الإداري من الضروريات خاصة في ظل الظروف الاستثنائية كالأزمات داخل المؤسسات، ولهذا أصبح هناك حاجة لقيادات تتجاوز الوصف الوظيفي للقادة الإداريين خاصة من ناحية التعامل مع هذه الأزمات؛ أي قيادات ذات مهارات مميزة تُمكنهم من التعامل مع جُلّ المواقف ويتفاعلون معها وفق ما هو مطلوب لتحقيق الأهداف المحددة وهذا ما نطمح لدراسته بمقر ولاية بسكرة.

ومما سبق ذكره تبرز لنا أهمية موضوع توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات، وللبحث في هذا الإطار وتحقيق أهدافه وكشف جوانبه تم اتباع الخطة المصممة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛ تتضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، أسباب اختيار الموضوع، حدود الدراسة (البشرية، المكانية، الزمنية)، مفاهيم الدراسة، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، الدراسات السابقة والمنظور العلمي للدراسة.

الفصل الثاني: احتوى البناء النظري لفعالية القائد الإداري أثناء الأزمات وذلك من خلال محاولة جمع ما أمكن من المعلومات حوله بما يُفيد البحث وذلك من خلال نقاط ثلاث مهمة تمثلت النقطة الأولى في القيادة الإدارية، ثانياً: الأزمة داخل المؤسسة، ثالثاً: اتصال الأزمة

الفصل الثالث: انضوى هذا الفصل على مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) لدى القائد الإداري، وقد عولج فيه الإطار النظري لجل هذه المهارات وفق ما سمحت به الدراسة.

الفصل الرابع: الفصل الميداني فقد تم فيه عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها والوصول لنتائج الدراسة وأهم التوصيات.

لنصل في الأخير إلى وضع الخاتمة التي تضمنت فيها الخلاصة النهائية للدراسة المنجزة.

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- حدود الدراسة (الحدود البشرية والمكانية، الحدود الزمنية)
- 7- تحديد مفاهيم الدراسة
- 8- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
- 9- الدراسات السابقة
- 10- المنظور العلمي للدراسة

خلاصة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

يرى الدارسون في علوم الاعلام والاتصال إلى أنه مهما كانت رؤيتنا عن المؤسسة كنظام سواء كان مفتوحا أو مغلقا، فالواقع أن مختلف الأبحاث الامبريقية بحقائقها المتوصل إليها تبقى قائمة، وهي ضرورة وجود ترابط بين "توظيف المهارات الاتصالية" و"القيادة الإدارية أثناء الأزمات" داخل المؤسسة مهما كان نوعها سواء كانت عمومية أو خاصة.

وستتطرق في هذه الدراسة لأحد المواضيع التي جلبت الاهتمام ولا تزال تشغل فكر الباحثين في علوم الاعلام والاتصال وهو موضوع "المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات"، حيث يمكن القول بأن "توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري" هو جوهر العملية الإدارية في أبعادها المختلفة.

من هذا المنطلق سيتم عرض مشكلة الدراسة التي تتضوي في المجلد على الإشكالية، مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، العينة، الدراسات السابقة، مفاهيم ومصطلحات الدراسة، هذه النقاط في مجملها تشكل منطلق الدراسة التي سوف نقوم خلالها بمحاول اخضاع تساؤلاتها للتحقق الميداني.

إشكالية الدراسة:

يُنظر للاتصال بأنه العملية التي يتم بها نقل أو تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد أي مجتمع مع بعضهم البعض سواء أكانت ذات طبيعة علمية أو عملية أو اجتماعية أو ثقافية، وتتبع حاجة الأفراد إلى الإصغاء والحديث قصد التفاعل مع الآخرين إذ يقضي الموظف الكثير من وقت العمل في عملية الاتصال حيث تزيد كثيرا في الأفراد الذين يعملون في الاتصال الجماهيري وهذا النوع من المهارات الاتصالية هو أسلوب رباني راق علمه سبحانه وتعالى لنبيه الكريم صلى الله عليه وسلم ليتعامل به مع الناس وذلك في قوله تعالى { ولو كنت فضا غليظ القلب لانفضوا من حولك } "سورة آل عمران 159".

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

وعليه فإن الاتصال يلعب دورا محوريا وأساسيا في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة ولذلك يُعد مهارة يتعين على العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية اكتسابها وتطبيقها ليصلوا لتحقيق مهامهم المنوطة بهم، ويتميز هذا الأخير بالإدراك والوعي وبالمقدرة على توصيل الفكرة للطرف المقابل وتحقيق الأهداف.

كما برز وشكل موضوع مهارات الاتصال اهتماما بالغا للعديد من الباحثين، حيث يُعد من المواضيع الحيوية والمركزية المهمة كونه يتناول الجانب الوظيفي التفاعلي لدى الأفراد داخل المؤسسة من حيث أنهم يقضون جزءا هاما من حياتهم في العمل، إضافة لذلك أن المهارات الاتصالية في كثير من الأحيان يُنظر إليها على أنها موضوع فردي لأن مهارة الأفراد تختلف من شخص لآخر وذلك بسبب اختلاف سمات الأفراد فما بالك لو كان هؤلاء الأفراد هم " قادة إداريون " داخل المؤسسة، وهذه الأخيرة التي يتضمنها المجتمع بدورها تتأثر بجميع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الموجودة في المجتمع لذا فإن المؤسسة تتلقى أهدافها المحددة من أهداف المجتمع الذي هي متواجدة فيه.

أما المهارات الاتصالية إلى جانب كونها موهبة كذلك هي مهارة مكتسبة تلعب فيها العوامل الاجتماعية والثقافية دورا مهما في كيفية اكتساب الفرد لها، فكم من مُحدث كثر مستمعيه وآخر أخذ مستمعوه بالتناقص قبل أن ينتهي من التحدث، ومهارات الاتصال لا تتجلى فقط في الحركات واختلاف نبرات الصوت بل يربط مهارة الإصغاء والتفكير الاستراتيجي والتحدث مع بعضهم البعض لخلق التفاعل المناسبة في الحياة العملية كل ذلك مهارات يتمتع بها بعض القادة الإداريين وحرّم منها آخرون، وهي ما يجب أن يتحلى بها القائد الإداري، فكلما نجح في إتقان هذه المهارات كانت درجة الاستجابة لدى الموظفين أكبر، إن استخدام الوسائل المتاحة سيساعد في تقريب الفجوات الناتجة عن الفروق الفردية بين الموظفين؛ لأنه لكي نتواصل مع الآخرين بفعالية لابد لنا من اتقان أساسيات التواصل والقيام ببناء الركن الرئيسي للاتصال الفعال وهو كسب

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الثقة والمصداقية لدى من نتعامل معهم، إذ لن يتواصل المصنعي أبداً مع المتحدث إذ لم يثق به ويعتقد أن حديثه مصداقية بما يقوله.

ونقول بأن الإدارة تعتمد في نجاحها إلى حد كبير على قدرة القائد الإداري على تفهم العمال داخل المؤسسة وعلى مقدرة هؤلاء على تفهم قائدهم، وليس هناك مبالغة في الطرح إن قلنا إن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بفضلها توحيد النشاط المنظم وفي أي مؤسسة مهما كان نوعه فإن نقل المعلومات من فرد لآخر تعد من الضروريات الجوهرية بواسطة هذا النقل يمكن تغيير وتعديل السلوك وإحداث التغييرات المرجوة وتحقيق الأهداف والطموحات.

كما يعتمد نجاح القائد على قدراته الاتصالية ويساعده الاتصال الجيد وبكفاءة على أداء الأعمال بطريقة أفضل ووصوله للحصول على القبول واكتساب التعاون من العمال الآخرين، وجعل الأفكار والمعلومات تُفهم بسهولة وبالتالي إحداث التغييرات المرغوبة في الأداء تعتمد كلها على الاتصال الكفء.

يحتاج الاتصال في المواقف العملية داخل المؤسسة أو خارجها إلى تهيئة الجو المناسب لانتقال الرسالة من القائد الإداري إلى العامل مما يؤدي إلى وضوح وسهولة فهم الرسالة ولذلك من الضروري مراجعة ووضع حلول مناسبة لبعض العوائق التي قد تؤدي لفشل وإتمام العملية الاتصالية بكفاءة وفعالية.

إذ يُعد القائد الإداري الذي تغلب عليه مهارة الإصغاء في عملية استقبال المعلومات له مقدرة فائقة على الاستماع دون مقاطعة ويهتم كثيراً باختيار الألفاظ والعبارات وتجده حديثه بطيئاً ويُرکز في نبرات صوته عند التحدث، كما أن الفرد المصنعي يتأني في اتخاذ القرار ويجمع قدراً من المعلومات قبل اتخاذها ويحاول أن يقلل درجة مستوى المخاطر حيث قال أحد الحكماء: "المستمع الجيد خطيب جيد".

من جهة أخرى إن القائد الإداري الذي يتحلى بأسلوب مؤثر في مهارة التحدث وهنا لا نقصد فقط الكلمات فطريقة الكلام وأسلوب الحوار قد يحدث اختلافاً واضحاً من خلال التحكم في تقنيات التي تساعد على

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

امتلاك صوت مؤثر كالحديث بحماس واهتمام إذا استدعى الأمر، مع تغيير نبرة الصوت لتتناسب مع الموقف والحديث ببطء وهدوء حتى يتمكن المصغي من متابعة الحديث مع تجنب البطء الممل، بالإضافة للتوقف لحظات أثناء الحديث فمن خلال التوقف تمنح المصغي وقتا كافيا لاستيعاب ما تقوله؛ أي أنه يُشغل التفكير المناسبة قصد الرد بالحديث المناسب، عندما تنتهي من فكرة ما توقف للحظات كما لو كنت تنهي جملتك، ومن جهة أخرى تحدث بصوت واضح يسهل سماعه فالتحدث بصوت منخفض أمر فيه إزعاج وتشويش للفرد المصغي، حيث أن أهم جوانب السلوك الإنساني لدى القائد قدرتهم على إخراج ما في داخل نفوس مرؤوسيههم بالإنصات إليهم الأمر الذي يُولد عندهم رغبة في طاعة القائد، يقول "هارمان": "إنَّكَ تَظفر باكتساب معرفة الناس ولا تُجيد تعلم أسلوب هذا الاكتساب إلا إذا استطعت أن تمد جسور التفاهم الفعال مع الإنسان، فكثيرون يتكلمون عن مدّ جسور الاتصال والتفاهم ولكن القليل من العناصر القيادية يُحسن هذا التفهم والاتصال مع الموظفين" (نور برت هارمان، 2003، صفحة 123).

من جهة أخرى القيادة أحد العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمة وخلق التوازن بينها وبين الموظفين وتسعى دائما لتوفير مناخ مناسب للعاملين مما يشعرهم بالأهمية وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وهذا وفق ما تتمتع به المنظمات من إمكانيات وفرص، فالعمل بقيادة متميزة وكفاءة ومبدعة لما تمتلكه من خصائص أخلاقية ومعرفية بالإضافة للنمط الذي تسلكه في أدوارها المنوطة بها والمهام التي تقوم بها تستطيع مجابهة الأزمات التي قد تتعرض لها.

حيث ينظر للأزمات بأنها تأتي في أشكال متعددة ولها درجات متفاوتة من الخطر الذي قد يُهدد المؤسسة، وقد يكون بعضها داخلي لا يلاحظ خارجيا مع أنه قد يُسبب ضررا جسيما داخليا كما قد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ مجالا واسعا، غير أنه ومهما كان شكل الأزمة وما أفرزته سرعان ما يصاب الأفراد داخل المؤسسة أو خارجها بالارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير، وأنهم ينتظرون التوجيه الذي يجب

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أن يوفره صوت من القمة والذي بدوره بإمكانه توفير قدر من الأمان والهدوء، وأن كل شيء سوف يتم عمله من أجل حل تلك الأزمة.

وبالتالي إن القيادة الإدارية تُمثل الركيزة الأساسية في النهوض بالجهاز الإداري الذي تتولاه على اعتبار أن أهمية هذه الأخيرة تتمثل في كونها تقوم بدور فعال في جوانب العملية الإدارية ووظائفها المختلفة فهي تجعل من هذه العملية أكثر ديناميكية وفعالية؛ كما تعمل كوسيلة محركة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن هذا المنظور ولأن المؤسسة لا يمكنها العمل بشكل يَحيد عن التأثيرات الداخلية والخارجية المختلفة المتوقعة والغير متوقعة، وأمام التحديات والعوائق التي قد تواجه المؤسسات على اختلاف أشكالها في سبيل تحقيق مخططاتها والحفاظ على استمراريته وبقائها وحتى تطورها ونموها، ارتأينا أن يكون طرح الإشكال الرئيسي كالتالي:

ما مستوى توظيف المهارات الاتصالية (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

وبعد طرح التساؤل الرئيسي وجب الإجابة عن الإشكال المحوري من خلال الإجابة بالتدرج عن الأسئلة الفرعية الرئيسية التالية:

ما مستوى توظيف مهارة الإصغاء بأبعاده (الفهم، الاستيعاب، التذكر، التنويع) لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة؟

ما مستوى توظيف مهارة التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير الشمولي، التفكير في الوقت المحدد) لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة؟

ما مستوى توظيف مهارة التحدث بأبعادها (الاستثارة، التفكير، الصياغة، النطق) لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة؟

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ما العلاقة بين توظيف المهارات الاتصالية بأبعادها المذكورة وفعالية القيادة الإدارية أثناء معالجتها للأزمات بالنسبة للموظفين داخل مقر ولاية بسكرة؟

فرضيات الدراسة:

شملت دراستنا البحثية ثلاث فرضيات رئيسية وجب الخوض فيها للوصول للنتائج بدقة وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة؛ وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين مستوى فعالية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين تعزى للمتغيرات (الجنس، المستوى الدراسي، الرتبة الإدارية، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين مستوى فعالية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة الإدارية، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة الرئيسية:

يوجد اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين مستوى فعالية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين؛ تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة الإدارية، عدد سنوات الخبرة).

4- أهمية الدراسة:

لقد تم اختيار موضوع توظيف المهارات الاتصالية (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) لدى القائد الإداري أثناء الأزمات، إيماناً من الباحثة بمكانة وأهمية القيادة الإدارية في أي مؤسسة وما تلعبه من أدوار

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مركزية في نجاحها أو فشلها، حيث تعتبر القيادة الناجحة والفعالة بوصلة تسيير بالمؤسسة إلى الهدف الذي رسمته، وللوصول لتحقيق ذلك لابد من محاولة تذليل الصعوبات وإزالة العقبات والحواجز قصد التخفيف من حدة الأزمات أو تجنبها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، ومُحاولة توضيح شكل هذا التوظيف من خلال وضعه في قالب علمي بناءً على قُدرة الباحثة في جمع الإسهامات التي قدمها الدارسون والمفكرون حول هذا الموضوع محاولة بسيطة كإثراء علمي من خلال هذا المجهود، والذي نأمل أن يكون مفيداً لمن أراد البحث والاطلاع في هذا الموضوع؛ وبالتالي سنوضح الأهمية في شقين رئيسيين هما القيمة العلمية والعملية للموضوع ونعرض ذلك كالتالي:

أ. من الناحية النظرية:

- تتضمن هذه الدراسة متغيرات مهمة بالنسبة للمؤسسة والفرد؛ حيث تتناول موضوع المهارات الاتصالية بأبعادها التي نسعى للكشف عن مستوى توظيفها في تحقيق فعالية القيادة الإدارية أثناء الازمات.
- وتزيد أهمية الموضوع لأنه مرتبط بالقيادة الإدارية داخل المؤسسات في شقه الاتصالي وهي سمة تتميز بالتطور وفق متغيرات العصر الحديثة.
- كما أن الموضوع يبين أهمية الكادر البشري داخل المؤسسات، وضرورة الاستغلال الأمثل له في التسيير الإداري في شقه الاتصالي أثناء الأزمة بصورة خاصة.
- تبرز أهمية الموضوع كونه يسعى للبحث عن أهم عوامل ومؤشرات المهارات الاتصالية (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) والتي تحقق الفعالية القيادية أثناء الأزمات، وهو من أبرز الأشياء التي تسعى المؤسسات لتعزيزها لتحقيق قدر من الكفاءة والجودة في الأداء لتحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ب. الأهمية العملية:

- تتمثل الأهمية العلمية للموضوع في كون الدراسة تهدف للكشف عن موضوع المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء محاولته معالجة الأزمات ميدانياً، من خلال تطبيق مناهج وأدوات البحث العلمي، ويعد من الدراسات المهمة في مجال الاتصال الإداري، حيث يعد من الأساليب الحديثة لتحقيق التميز داخل المؤسسات، كما يساعد في كسب الفرص والمنافسة والدراسات الميدانية حول الموضوع قليلة حسب الاطلاع.
- وتزيد أهمية الموضوع كونه يحاول الكشف عن مستوى توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري في المؤسسات الجزائرية، وأهم المعوقات التي تعترض توظيف هذه المهارات الاتصالية.
- محاولة تقديم توصيات جادة نحو توظيف المهارات الاتصالية للقائد الإدارية وذلك لرفع فعالية وكفاءة القيادة أثناء الأزمات.

5- أهداف الدراسة:

- تتمثل في الغاية التي تسعى لها الدراسة؛ حيث تهدف دراستنا إلى:
- التعرف على مستوى توظيف مهارة الإصغاء بأبعاده (الفهم، الاستيعاب، التذكر، التدفق) لدى القائد الإداري أثناء الأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة.
- معرفة مستوى توظيف مهارة التفكير الإستراتيجي بأبعاده (التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير الشمولي، التفكير في الوقت المحدد) لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة.
- التوصل لمعرفة مستوى توظيف مهارة التحدث بأبعادها (الاستثارة، التفكير، الصياغة، النطق) لدى القائد الإداري أثناء معالجة الأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- الوصول لتفسير للعلاقة بين توظيف المهارات الاتصالية بأبعادها المذكورة وفاعلية القيادة الإدارية أثناء معالجتها للأزمات بالنسبة للموظفين داخل مقر ولاية بسكرة.

وكذا محاولة الوصول "لنموذج اتصالي" فعال بواسطة توضيح أحسن استغلال للعلاقة بين هذه المهارات وفق منظور علمي بحت يُمكن أن يعتمد عليه كل قائد إداري في إدارة الأزمات بمختلف أنواعها في المؤسسات، ولأنَّ القيادة الإدارية وتسيير الأزمات تقع في حدود التخصص العلمي الذي تُزاوله الباحثة في دراستها، فإنَّ التطرق لكذا موضوع هو بمثابة إثراء معرفي وعلمي يمكن أن تفيد الباحثة في مشوارها العلمي والعملية مستقبلًا.

6- أسباب اختيار الموضوع:

المبررات الذاتية:

كون الباحثة لها فُضول في صَبَر أغوار المهارات الاتصالية (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) للقيادة في المؤسسة، وكذا فهم العديد من الجوانب التي تتعلق بهذه الجزئية المهمة في أيِّ مؤسسة، والتي يُمكن أن تكون عُرضة للمشاكل الإدارية أو الأزمات في أي وقت من الأوقات، وهو ما حرك الفضول نحو معرفة كيف يُؤثر ويتأثر الأفراد داخل الجماعة مع قائدهم، بالأخص في الأوقات التي تتعرض المؤسسات لمشاكل وضغوطات داخلية وخارجية.

كما أنَّ القيادة الإدارية من وجهة نظرنا هي الرَكيزة الأساسية التي تُحرك التنظيم داخل المؤسسة بصورته التفاعلية المنوطة به، وكذا في المواقف المحددة التي تُواجهه خاصة عند تعرض هذه المؤسسات للأزمات لأنَّ هذه الأخيرة وفق جميع الدراسات المطلع عليها؛ هي حالة مُفاجئة وَجب التنبُّ بها قصد بلورة استراتيجيات دفاعية وفق المنظور الاتصالي الإداري للقيادة القائمة في المؤسسات بصفة خاصة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أيضا محاولة رصد التذبذب الحاصل في السيطرة على الأزمات في مؤسساتنا ومحاولة مُعالجتها في جُزئية الدراسة التي سنقوم بها والمُتمثلة في؛ ما مستوى توظيف المهارات الاتصالية للقائد الإداري التي إختارناها للمعينة أثناء الأزمات وفق منظور علمي بحت.

المبررات الموضوعية:

قد يرى العديد من الدارسين والباحثين الذين تتوضع القيادة وإدارة الأزمات ضمن حقول دراستهم؛ بأن هذه المواضيع قد تم تطرق إليها في العديد من المرات، غير أنّ تلك الدراسات ليست فقط مجهودات يُثار فيها الجدل حول أحد المفاهيم السالفة الذكر أو التي لها صلة بها، بل جُلها مواضيع تستدعي البحث المستمر والدراسة والمناقشة سواء بربطها بمتغيرات جديدة أو من خلال طرح أفكار جديدة، ومن الملاحظ ازدياد الأزمات سواء داخل المؤسسة أو خارجها بشكل كبير، فقد ارتأت الباحثة أن تتناول دور أكثر العناصر أهمية في إدارة الأزمات وذلك من خلال التركيز على المهارات الاتصالية (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي والتحدث) للقائد الإداري في تصديه للأزمات داخل المؤسسة.

كما أن الحقل الدراسي الذي ننتمي إليه هو علوم الإعلام والاتصال وبالتالي ليس بغريب أن نخوض غمار البحث في أحد المجالات الخاصة بتخصصنا، محاولة منا لبعث النشاط في هذه الجُزئية التي قد يمرُّ عليها بعض الدارسين في حقول أخرى مرورا سطحيا والمتمثلة في مهارات الاتصال للقائد الإداري داخل المؤسسة كمهارة الإصغاء والتفكير الاستراتيجي والتحدث، رأينا بأن "علم النفس تنظيم وعمل" يخوض فيها بدراسات متخصصة به وكذلك "قسم الأدب" بالإضافة "لقسم الاقتصاد" لذلك توجب علينا نحن أيضا التخصيص لا التعميم لنكون موضوعيين في دراستنا هذه وليستفيد غيرنا من نفس التخصص من هذه المادة العلمية بشكل خاص.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

7- حدود الدراسة:

الحدود البشرية والمكانية:

لقد أولينا في هذه الدراسة التركيز على الموظفين؛ بالتحديد على عينة من الموظفين الإداريين في مقر ولاية بسكرة محل الدراسة (وسيتم التفصيل في هذا ضمن عنصر تحديد عينة الدراسة بشكل خاص). أما بالنسبة للحدود المكانية فاقترنت الدراسة على مقر ولاية بسكرة الذي يقع وسط المدينة؛ حيث يتواجد على مساحة قدرها 97.10856 م وقد تم تشييد أول جناح في المقر في سنة 1982 م وهو جناح الإدارة المحلية، وخلال سنتي 1986-1989 م تم إنشاء جناح المجلس الشعبي الولائي وجناح الديوان والأمانة العامة، أما في سنة 1992 م تم تشييد جناح التنظيم والشؤون العامة، آخر ما تم تشييده بالمقر هي قاعة الاجتماعات والمداولات خلال سنة 1995 م، كما يتشكل ويتركز جهاز هيئة إدارة وتسيير الولاية من ثلاث أجهزة وهيئات إدارية أساسية هي: المجلس الشعبي الولائي، المجلس التنفيذي، الوالي. (فاطمة دريدي و محمد الأمين قرواني، 2015، الصفحات 787-797) كما ستنم الإحاطة بالتقسيم الإداري داخل مقر ولاية بسكرة وقف الملحق رقم (05).

الحدود الزمنية:

إذا تطرقنا للجانب النظري في دراستنا فقد باشرنا في البحث منذ شهر جويلية من سنة 2021، أما بالنسبة للجانب الميداني للدراسة فستكون فترته الزمنية ممتدة من شهر ديسمبر من عام 2023 إلى شهر جوان من سنة 2024.

8- تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر المفهوم عبارة عن بناءات منطقية ورموز لفظية الغرض منها التعبير عن الأشياء معنويا أو ماديا حيث وجب تحديده قبل كل شيء؛ إذ تعتبر المفاهيم هي المنطلقات الرئيسية للبحوث والدراسات وتُساهم في

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إعطاء صورة موضوعية عن البحث وتساعد الباحث على حصر الإطار العام للإشكال المطروح وسنقوم في هذه النقطة بفك رموز المفاهيم الرئيسية التي تضمنها موضوع الدراسة.

تَوْظِيفُ: (أحمد مختار عمر، 2008، صفحة 2464)

وَوَظَّفَ، يُوْظَفُ، تَوْظِيفًا، فهو مُوْظَفٌ، والمفعول موظف، وَظَّفَ أخاه: أسند إليه وظيفة أو عملاً معيناً وظفه في بلدية/ مصرف حكومي.

وَوَظَّفَ عليه العمل أو الخراج أو نحو ذلك: قدره وعينه على الصبي جزءاً من القرآن كل يوم يحفظه.

مهارات الاتصال:

المهارة في التعريف اللغوي تعني "الحذق في الشيء"، و"الماهر" الحاذق بكل عمل، والجمع "مهرة"، ويقال مَهَرَ الشيء ومَهَرَ فيه وبه أي أحكمه وصار به حاذقاً فهو ماهر، وفي الحديث النبوي الشريف: {مَثَلُ الْمَاهِرِ بِالْقُرْآنِ مَثَلُ السَّفَرَةِ}: الماهر هنا: الحاذق بالقراءة. (أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم ابن منظور، 1997، صفحة 104)

من وجهة نظر علم الاجتماع عُرفت المهارة بأنها: "تنظيم معقد للسلوك (الفيزيقي أو اللفظي) تطوّر من خلال عملية التعلّم واتجه إلى هدف معين، إذ تُركّز على نشاط محدد. يُستعمل المصطلح في بعض الأحيان للدلالة على المهارات الاجتماعية أو المهارة في تقييم المواقف والتأثير في سلوك الآخرين". (محمد عاطف غيث، 2005، صفحة 410)

من خلال تحليل التعريفين السابقين نستشف بأن المهارة هي عبارة عن خبرات وسلوكات مكتسبة من طرف الإنسان وذلك خلال عملية التعلّم والتدريب عليها في عمله أو حياته الاجتماعية بشكل عام.

وفي رؤيا أخرى المهارة هي "القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على التكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة". (فيصل محمود الغرابية، 2009، صفحة 6)

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

كما وضع " محمد فتحي " تقسيما للمهارات نوضحه كالتالي: (766 مصطلح إداري، 2003، الصفحات 23-24)

مهارات عقلية: تتضمن قيام الموظفين بتحديد أو تبويب أو حل مشكلات تشمل عمليات عقلية؛ وتضم تحديد الرموز وتبويب الأشياء والمفاهيم واستخدام المبادئ والقواعد أو التمييز أو استخلاص الفروق أو استخدام المعلومات اللغوية أو صنع القرارات وحل المشاكل.

المهارات الحركية: تتمثل في قيام العامل بأداء أنشطة جسمية أو يدوية؛ إذ تتضمن المهارات الحركية العامة والحركات الخاصة بالتوجيه والإرشاد وترتيب وتوصيل الأصوات.

التعريف الإجرائي:

هي تلك المهارات التي تستعمل في عملية الاتصال داخل "مقر ولاية بسكرة"؛ إذ بموجبها يقوم الفرد بنقل الأفكار، المعاني، المعلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصحوبة بتعابير الوجه ولغة الجسد وكذلك عبر وسيلة اتصال تنقل تلك الأفكار للفرد الآخر وهذا الأخير يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب طريقة فهمه لها.

كما أن المهارة هي قدرة القائد الإداري داخل المؤسسة في التفاعل والاتصال بسلاسة ودقة من أجل الهدف المنوط به والذي هو مجابهة الأزمات داخل التنظيم، بالإضافة للتكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة.

مهارة الإصغاء/ الإنصات :listening:

هو الاستماع للمتحدث ولهُ؛ أي استمع لهُ وإليه، لأن الاستماع له بحاسة الأذن، أما الاستماع إليه يعد في حاسة العين (الرؤية) لأن العين تنقل للمصغي التعابير التي يرغب المتحدث الإدلاء بها بواسطة حركاته التعبيرية بالوجه أو الأطراف...إلخ. (مهارات الإصغاء والحوار، 2022، صفحة 228)

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

كما يعرف بأنه "الوسيلة الرئيسية التي نتعلم ونتعرف من خلالها على الحقائق والناس والاحداث والمشكلات؛ وينعكس على جوانب العمل ولذا يسهم الاصغاء بدور حيوي في الاتصال في منظمات الأعمال". (حسين حريم، 2009، صفحة 295)

أي أن هنالك تزايد كبير في الاعتماد على الاتصالات الشفهية في العمل لذلك يصبح الاصغاء أهم مجالات الاتصال ولكنه لا يحظى بالاهتمام اللازم.

التعريف الإجرائي للإصغاء:

هو عملية الفهم والاستيعاب والتذكر والتذوق لما يقوله المتحدث؛ وارسال استجابة بناءة من المستمعين (الموظفين) نحو المتحدث (القائد الإداري) تُساعد هذا الأخير على التعبير عن أفكاره وأحاسيسه ومشاعره لتترجم لسلوك معين، مع إيلاء الاهتمام لكل شيء يقال وليس لما يريد أن يستمع له فقط، حيث أن نجاح هذه العملية راجع لتحكم القائد الإداري في الموقف الذي وضع فيه وتفاعله مع الأفراد نتيجة لسمات تميزه عن غيره من الموظفين كقائد إداري.

مهارة التفكير الاستراتيجي:

" يُعرف التفكير في أبسط صوره بأنه سلسلة من النشاطات العقلية المستمرة التي يقوم بها الدماغ عند تعرضه لمثير قادم من الحواس والتي لا تتوقف طالما أن الإنسان في حالة يقظة". (مصطفى قسيم الهيلات، 2015، صفحة 15)

ويرى بُول " paul " بأنَّ "هناك مستويات من التفكير؛ البسيط والذي ينضوي على مهارات مثل الملاحظة واكتساب المعرفة وفهمها وتذكرها وإجراء المقارنات والتصنيفات ومهارات التحليل والتركيب البسيطة، والمستوى المركب الذي يتضمن النقد وإصدار الأحكام، وإعطاء وجهات النظر والآراء واتخاذ القرار، والإبداع في الأفكار وحلول وبدائل والقيام بعمليات تنظيم وإدارة التفكير وحل المشكلات". (مصطفى قسيم الهيلات، 2015، صفحة 16)

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

وبلاحظ أنَّ التفكير لا يُستثنى إلاَّ من خلال مَوْقف أو مُشكلة تتحدى عقل الفرد وتُحفزه وتحركه فيكون له دافع للتفكير ومحاولة إيجاد حل للمشكلة.

من مُنطلق آخر هو "أسلوب مُتعدد الرؤى والزوايا؛ يتطلب النظر للأمام في فهمه ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، يلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير انساني وتفاؤلي يؤمن بطاقات الانسان وقدراته العقلية". (الدوري، زكرياء وأحمد، علي صالح، 2009، صفحة 30)

التعريف الإجرائي للتفكير الاستراتيجي:

وفق ما سبق ذكره نستشف بأن التفكير هو عبارة عن عملية عقلية يقوم بها القائد الإداري أثناء الأزمات تعتمد على التفكير القصدي واقتناص الفرص والتفكير الشمولي بالإضافة للتفكير في الوقت المحدد، وكل هذا يعتمد على السمات الشخصية للقائد وقدرته على إحداث تفاعل وإيجاد تكامل بين الأفراد في ظل ظروف ومواقف معينة.

تعريف التحدث:

هو عملية يتم من خلالها إنتاج الأصوات مضافا إليها تعبيرات الوجه المصاحبة للصوت والتي تساهم في عملية التفاعل مع المستمعين؛ إذ تعد هذه العملية معقدة تتطلب العديد من الأنظمة منها: النظام الصوتي والدلالي والنحوي، يقصد بها نقل المشاعر والأفكار من المتحدث إلى الآخرين. (Winddowzon,H,G, 1978, p. 59)

كما يرى من وجهة آخر بأن التحدث أو ما يسمى ب التعبير الشفهي هو الكلام المنطوق الذي يعبر به المتحدث عما في نفسه من خاطرة أو هاجس، وما يجول من أحاسيس ومشاعر وما يزرع به العقل من أفكار ورأي؛ وما يريد أن يزود به غيره من معلومات ونحو ذلك في طلاقة وانسياب مع صحة في التعبير وسلامة الأداء. (محمد صلاح الدين علي مجاور، 1983، صفحة 233)

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

هو ذلك المزيج بين التفكير كعملية عقلية واللغة كصياغة للمشاعر والأفكار على شكل كلمات، والصوت كعملية حاملة للأفكار والكلمات بواسطة أصوات ملفوظة للآخرين؛ والفعل أو الحدث كهيئة جسمية واستجابة واستماع، فالحديث يُعد فن نقل العواطف والاعتقادات والاتجاهات والمعاني والأفكار والأحداث من المتحدث إلى الآخرين. (الناقاة، محمود كامل وحافظ،، وحيد السيد، 2002، صفحة 173)

ومن التعريفات السابقة نستشف بأن المتحدث عملية عقلية وفيزيولوجية؛ تتضمن نقل المشاعر والأحاسيس والمعتقدات والخبرات والمعلومات والمعارف والأفكار والآراء ووجهات النظر وغيرها، من المتحدث إلى الآخرين (المخاطبين أو المستمعين) نقلاً يَفْعُ مِنْهُمْ موقع الفهم والقبول والتفاعل والاستجابة مع طلاقة وانسياب في النطق وصحة التعبير وسلامة الأداء. أي هو عملية عقلية إدراكية تتضمن دافعا واستثارة نفسية للمتحدث؛ ثم أفكارا أو مضمونا يعبر عنه ثم نظاما لغويا ناقلا لهذه الأفكار أو التصور يترجم هذه الأفكار في شكل كلام منطوق.

التعريف الإجرائي للحديث:

التحدث هو عملية تتم نتيجة إستثارة القائد الإداري بمثير داخلي أو خارجي بالإضافة لحسن تفكيره في معالجة الموقف الأزموبي وتفاعله معه، كما أن سلامة صياغة القائد الإداري للرسالة الشفوية أثناء نطقها سيؤثر على نظرة الموظفين له خلال إدارته للأزمة داخل المؤسسة.

القيادة:

لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت في كلمة قُودَ وقِيدَ أي حبل يُقَادُ به؛ وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي فيه القائد. (صباحي حمودي، 2001، صفحة 479)

عرف ابن المنظور القيادة على أنها مصدر القائد من جبل أنفه؛ ومسناة كان مستطيل على وجه الأرض، فهو قائد وظهر من الأرض يقود وينقاد ويتقاود كذا وكذا ميلا، قيادة: رأسه دبر أمره. (ابن المنظور، 1994،

صفحة 371)

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

اصطلاحاً: عرفها كونتز وأدونيل KUNTZ، ODONNEL القيادة بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم للقيام بنشاط متعاون" (نعيم نصير، 2005، صفحة 44)

من وجهة نظر أخرى "القيادة تعتبر عملية لها عدد من العناصر الأساسية؛ التي تقوم بشكل كامل على فكرة تنظيم فرد لأنشطة وممارسات مجموعة من الأفراد الآخرين محاولة منه لتحقيق هدف مشترك يجمعهم". (نزيهة بن الشارف و مختار فرزولي، 2023، الصفحات 122-137)

ومنه القيادة هي مصطلح جَمع بين العديد من العناصر المتمثلة في التأثير الإقناعي المُوجه من طرف القائد نحو مرؤوسيه لحثهم للقيام بنشاطات فعالة تحقق المصالح المشتركة والوصول للهدف المحدد.

القائد:

هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف؛ والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية. (فاتن عوض الغزو، 2010، صفحة 27)

كما يرى كوهين قائد متقاعد بالقوات الجوية الأمريكية في كتابه "فن القيادة" أن القائد هو من لا يستطيع تحقيق أصعب الأهداف وأهمها بمساعدة الآخرين، وأن يحقق النجاح والتألق من خلال ممارسة القيادة الجيدة ومساعدة الآخرين على تحقيق أهدافها، أما من منظور خضير وآخرين القائد Leader هو الشخص الذي يؤثر إيجابياً في سلوك الآخرين دون استخدام قوة الإكراه أو الإكراه وأن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائداً لهم. (فاطمة بن عمر، 2022، صفحة 58)

التعريف الإجرائي:

هو فرد داخل التنظيم (مقر ولاية بسكرة) له قدرات تختلف عن بقية الأفراد يتسم بالقدرة على التأثير على المجموعة التي ينتمي لها، تتنل الصعاب بقراراته ويوجه سلوك الآخرين بطريقة مميزة دون اللجوء للقوة،

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

كما يحقق أهداف المؤسسة بأسهل الطرق الممكنة له طموح يتناسب مع أهداف المؤسسة، وبالتالي "كل قائد هو رئيس وليس كل رئيس هو قائد".

القيادة الإدارية:

يقصد بالقيادة الإدارية مدى قدرة القائد على استعمال ما لديه من أنواع للسلطة أو المهارة أو القوة التي يستطيع بواسطتها التأثير على المرؤوسين، وكسب ثقتهم في ظل مقتضيات المتطلبات والمواقف، حيث يمكنه تحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، كما يستطيع تقديم لهم الرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أحسن وجه لتحقيق الأهداف في فترة زمنية قصيرة وبفعالية. (سيد قنديل علاء محمد، 2010، صفحة 19)

وفي جل الأوقات يتطلب تحقيق الأهداف الإدارية القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم بشكل طوعي وتعاوني لتحقيق هدف مشترك تحت موقف ما، إذ يعتبر القائد الإداري هو الشخص المسؤول والقادر على التأثير في الآخرين وببيده سلطة إدارية. (أبو زيد فهمي مصطفى و عثمان حسين، 2003، صفحة 105)

التعريف الإجرائي:

تعد القيادة الإدارية هي مقدرة الفرد الفكرية والسلوكية التي تتمثل في مهاراته لتسيير الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، من خلال توجيه المرؤوسين والتأثير عليهم بما يخدم المنظمة بطريقة ترضي الطرفين للوصول للهدف الذي يلبي طموحات الجميع.

مفهوم الأزمة:

الأزمة في اللغة العربية هي الضيق والشدة؛ وفي معنى آخر هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. (أحمد فهد الشعلان،

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

2002، صفحة 26) كما يستخدم الصينيون منذ القديم الكلمة (Weiji) تعبيراً عن لفظ "أزمة"؛ وهي جمع كلمتين هما الخطر والفرصة. (أميمة الدهان، 1996، صفحة 203)

كما رَجَّحَ بعضهم مصطلح الأزمة بأنه تمت استعارته من المصطلحات التكنولوجية الطبية؛ إذ يرجع للمصطلح اليوناني "كرينو" ويعني " نقطة تحول وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة. (معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، 2008، صفحة 75)

مما سبق يمكننا أن نستشف بأن الأزمة هي حالة من التوتر وهي نقطة تحول قد تكون إلى الأسوأ أو الأحسن وهي بالتالي تحمل إمكانية الخطر والفرصة في آن واحد.

أما بالنسبة للأزمة على مستوى المؤسسة فهي تعرف بأنها موقف محدد يهدد مصالح المؤسسة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي. (زيد منير عبوي، 2006، صفحة 19)

التعريف الإجرائي:

يمكننا القول بأن الأزمة على مستوى المؤسسة (مقر ولاية بسكرة) هي ظاهرة معقدة لها أسبابها المتعددة كما أنها حالة طبيعية يمكن أن تحدث لأي مؤسسة، إذ أنها نقطة تحول في حياة المؤسسة نحو الأسوأ أو الأحسن وكذا موقف طارئ وحالة من عدم الاستقرار يحدث فيه تغيير في سير العمل في المؤسسة، وتتطلب سرعة في التعامل مع هذه المواقف باتخاذ قرارات مركزية قد تؤدي للنتائج المرغوبة أو غير مرغوبة.

9- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

9-1 المنهج المستخدم:

يُعد البحث العلمي والسعي لاكتساب المعارف من أعظم الوسائل للزُّقي بالفكر، إذ لم يعد هناك شك في أنَّ البحث العلمي هو الطريق الأمثل والوحيد للتقدم وحل المشكلات في شتى المجالات، حيث أكد الإسلام أنَّ

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

طلب العلم من أشرف المقاصد وأسمى الغايات التي على الإنسان أن يسعى إليها قال الله تعالى: {هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ} [الزمر: آية 9]، وبالتالي لطلب العلم وجب إتباع الطريق الصحيح للوصول للمقاصد وكل هذا يؤدي إلى السير وفق منهج متخصص يُسهل عمل الباحث في الوصول للحقائق والطموحات المرجوة.

9-2 تعريف المنهج Method:

المنهج هذا اللفظ ترجمة للكلمة *méthode* الفرنسية ونظائرها في اللغات الأجنبية الأخرى وكلها تعود في النهاية إلى الكلمة اليونانية *méthodos*؛ وهي كلمة نرى أفلاطون يستعملها بمعنى البحث أو النظرة أو المعرفة، كما نجدها كذلك من منظور أرسطو أحيانا كثيرة بمعنى (البحث)، والمعنى الاشتقاقي الأصلي لها يدل على الطريق أو المنهج المؤدي إلى الغرض المطلوب، خلال العقبات والمصاعب. (عبد الرحمان بدوي، 1977، صفحة 3)

ويُعرف من وجهة نظر أخرى بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة. (عبد الرحمان بدوي، 1977، صفحة 5)

وفي رؤية أخرى هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مُشكلة والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج، ونظرا لأهمية المنهج أو الأسلوب المستخدم في الدراسة أيّا كان نوعها. (عبد الفتاح العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي، 1997، صفحة 13)

9-3 المنهج الوصفي:

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت لهذا المنهج ولكننا سنكتفي بالتعريف الذي يُعتبر من وجهة نظرنا كافيا ومستوفيا لما نريده حيث نقول بأن هذا المنهج؛ "يُعد طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول لأغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (صلاح الدين شروخ، 2003، صفحة 147)

مما لا شك فيه أن "من أهم أهداف هذا المنهج فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل وتوجيهه فهو يوفر معلوماته وحقائقه واستنتاجاته بوصفها خطوات تمهيدية للتحويل نحو الأفضل." (محمد عبد السلام، 2020، صفحة 163)

وبطبيعة الحال يعتمد المنهج الوصفي على العديد من الأساليب المختلفة من أبرزها أسلوب المسح، إذ يُعتبر من الأساليب الأكثر شيوعاً في البحوث الوصفية حيث يعرف بأنه "دراسة شاملة مستعرضة ومحاولة منظمة لجمع المعلومات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين". (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 51)

وفي دراستنا هذه سنعمد أسلوب "المسح" المنضوي تحت المنهج الوصفي وبالتدقيق في فرع "تحليل العمل" الذي يُعرف بأنه "يتناول مسحا شموليا للواجبات والمسؤوليات والممارسات في الواقع للعاملين في قطاعات العمل المختلفة" (حاتم أبو زائدة، 2018، صفحة 46)؛ كأسلوب للدراسة البحثية العلمية التي سنقوم بها وذلك لملائمتها لنا كمادة علمية مساعدة في ميداننا البحثي، حيث سنركز على مسح عناصر العينة المقصودة والمحددة في الدراسة والمتمثلة في الموظفين الإداريين بصفة خاصة.

علما أن "الدراسات المسحية تندرج تحتها فروع عديدة متمثلة في: المسح التربوي، تحليل العمل، دراسات تحليل المضمون، دراسة الحالة". (مناهج البحث العلمي، 2018، صفحة 46)

9-4 أدوات الدراسة:

تختلف وتتعدد أدوات الدراسة التي يستخدمها الباحثون في بحوثهم وفق طبيعة البحث والأداة الأكثر ملائمة له، لأن الأداة يجب أن تكون وسيلة مساعدة للباحث لا مثبدا له وبالتالي ارتأينا استخدام الأدوات المتمثلة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في الملاحظة بالمشاركة واستمارة الاستبيان لمناسبتها وملاءمتها لمسارنا البحثي الذي نحن بصدد الخوض فيه وكذلك كون الدراسة تحتوي على طريقتين الكمية والكيفية التي لا تزال طريقة معتمدة في الدراسات وملائمة خاصة لمجتمعنا البحثي الذي سنخوض فيه.

9-4-1 الملاحظة العلمية:

تهدف الملاحظة العلمية لتحقيق الهدف العلمي المحدد منها؛ حيث أنها تُسجل السلوك بما يتضمنه من مختلف العوامل في نفس الوقت الذي يتم فيه هذا الأخير، بالإضافة لكونها تعتمد على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث من خلال تسجيل الملاحظات وتجميعها لإستخلاص المؤشرات منها، حيث تعرف على أنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة مع طبيعة الظاهرة، وتستخدم في الدراسات الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الدراسات النظرية. (سعد سلمان المشهداني، 2019، الصفحات 150-151)

تُعتبر الملاحظة أول أدوات البحث العلمي استخداماً لها من الأهمية البالغة؛ ما يجعل الباحثين لا يستغنون عنها فهي تُقيم السلوك من خلال ردة فعل الأفراد حول موضوع معين، تُستخلص منها مؤشرات لتسهيل تفكيك ودراسة الظاهرة وهي جيدة في اقتناص البيانات التي يتعذر الوصول إليها عن طريق الجانب النظري. ومما سبق نجد أن للملاحظة شروط أساسية وهي إعداد شبكة ملاحظة تهدف لتسهيل الدراسة البحثية فيما يراد ملاحظته حيث من أهم ما يجب ملاحظته التالي:

عدد الملاحظات.

يوم إجراء الملاحظة.

وقت الملاحظة.

مكان الملاحظة.

تحديد السلوكيات الملاحظة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ولقد اتخذنا خطوات منهجية أساسية في بناء شبكة ملاحظتنا اعتمادا على أطروحة دكتوراه "أميرة سابق" والهدف منها تدوين السلوكيات الملاحظة قصد تحليلها وتفسيرها واستنتاج منها؛ إذ أن البيانات المستمدة منها تتخذ اشكال مختلفة. (أميرة سابق، 2023، صفحة 165)

2-4-9 استمارة الاستبيان:

هي نموذج يضم العديد من الأسئلة التي يقوم بالبحث بتحديددها وتوجه بشكل خاص للأفراد الذين يقعون ضمن عينة البحث من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة أو موضوع أو موقف، وتنفيذ عن طريق مقابلة شخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد الإلكتروني. (رشيد زرواتي، 2004، صفحة 108)

تُستعمل بصورة كبيرة في البحوث الكشفية لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، كما تستخدم أكثر كفاءة في البحوث الوصفية لتقرير ما توجد عليه الظاهرة في الواقع. (عبد الله عبد الرحمان و محمد علي بدوي، 2002، صفحة 371)

من الناحية المنهجية استمارة الاستبيان هي أسلوب لجمع المعلومات، تستهدف استثارة المبحوثين بأسلوب منهجي ومقنع لتقديم حقائق وأفكار وآراء معينة في إطار المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها. أما شكلا فهي عبارة عن مطبوع يحوي ضمنه مجموعة من الأسئلة الموجهة للعينة المراد دراستها حول الموضوعات التي ترتبط بأهداف الدراسة. (محمد عبد الحميد، 2000، صفحة 353)

وقد توصلنا في حدود الشكل النهائي لإستمارتنا لتقسيمها إلى خمسة محاور رئيسية تناسب تساؤلات الدراسة متمثلة في:

المحول الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: عبارات تقيس مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات، ويضم 16 سؤال (1-16).

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المحور الثالث: عبارات تقيس مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة، ويضم 12 سؤال (17-28).

مستوى "الفهم" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات؛ الأسئلة من (17-19)

مستوى "الاستيعاب" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات؛ الأسئلة من (20-22)

مستوى "التذكر" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات؛ الأسئلة من (23-25)

مستوى "التنوق" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات. الأسئلة من (26-28)

المحور الرابع: مستوى توظيف أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة ويضم 12 سؤال (29-40).

مستوى "التفكير القصدي" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات؛ الأسئلة من (29-31)

مستوى "التفكير الفرصي" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات؛ الأسئلة من (32-34)

مستوى "التفكير الشمولي" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات؛ الأسئلة من (35-37)

مستوى "التفكير في الوقت المحدد" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للالتزامات؛ الأسئلة من (38-40)

المحور الخامس: مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث للقائد الإداري أثناء معالجته للموقف الأزموي بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة ويضم 13 سؤال (41-53)

مستوى "الاستئارة" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للموقف الأزموي؛ الأسئلة من (41-44)

مستوى "التفكير" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للموقف الأزموي؛ الأسئلة من (45-47)

مستوى "الصياغة" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للموقف الأزموي؛ الأسئلة من (48-50)

مستوى "النطق" لدى القائد الإداري أثناء معالجته للموقف الأزموي؛ الأسئلة من (51-53)

وقد اعتمدنا في تحليلنا الإحصائي لمحاوِر استمارتنا على التالي:

الإحصاء الوصفي: بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لوصف مجتمع البحث.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

حساب الانحراف المعياري لمعرفة درجة تشتت بين إجابات المبحوثين.

معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronback)؛ بهدف التأكد من صدق وثبات استمارة الاستبيان.

حساب الصدق التمييزي Ttest.

حساب ارتباط بيرسون (peerson)؛ لمعرفة العلاقة بين محور الدراسة الثاني وباقي المحاور بالترتيب؛

ولتفسير معامل الارتباط نقترح الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : تفسير معامل الارتباط ($Sing > 0.05$ نقبل وجود العلاقة، $Sing < 0.05$ نرفض

وجود العلاقة)

نوع الارتباط	قيمة الارتباط
منعدم	$R = 0$
طردى ضعيف	$0.00 \leq R \leq 0.25$
طردى متوسط	$0.25 \leq R \leq 0.75$
طردى قوي	$0.75 \leq R \leq 1$
طردى تام	$R = 1$

المصدر: من إعداد الباحثة

درجات الاستبيان:

حدد الاستبيان بخمسة بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) أي أنها صممت

وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي تم إعطاء كل اختبار درجة معينة نذكرها بالترتيب على النحو التالي

(1، 2، 3، 4، 5) والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (02): بدائل ودرجات الاستبيان

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أما لتحديد نتائج المتوسطات الحسابية للتعليق على مستوى اتجاه المبحوثين، يجب أولاً حساب حدود الدراسة والتي تحسب وفق المعادلة الآتية:

(الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد مستويات الاتجاهات = تفسير مستوى النتيجة.
(1-5) / 5 = 0.8. ومن خلال هذا نجد:

جدول رقم (03): تصنيف اتجاهات المبحوثين وفق المتوسطات الحسابية لكل عينة من الدراسة

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط الحسابي	5 - 4.2	4.2 - 3.4	3.4 - 2.6	2.6 - 1.8	1.8 - 1

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (04): مستوى موافقة المبحوثين وفق المتوسطات الحسابية الكلية حسب كل محور

المستوى الموافقة	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
المتوسط الحسابي	5 - 4.2	4.2 - 3.4	3.4 - 2.6	2.6 - 1.8	1.8 - 1
الوزن النسبي	من 84% إلى 100%	من 68% إلى 84%	من 52% إلى 68%	من 36% إلى 68%	أقل من 36%

المصدر: من إعداد الباحثة

ولغرض بناء الجداول التي ستعرض لنا معطيات مجتمع البحث من تكرارات ونسب وكذا الانحراف المعياري لكل عبارة وتحديد مستوى الاتجاه؛ لغرض عرضها وتحليلها تم اعتماد مجموعة من الرموز كاختصارات وهي موضحة ما يلي:

جدول رقم (05): مفتاح الجداول

المعنى	التكرار	النسبة
الاختصار	ت	%

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الخصائص السيكمترية للاستبيان:

اختبار الصدق وثبات:

ويُراد منه اختبار صدق أداة جمع المعلومات والبيانات وقدرتها على قياس ما نسعى لقياسه فعلا حيث تتطابق المعلومات التي قمنا بجمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية بحيث تعكس لنا المعنى الفعلي والحقيق الموجود بالدراسة بدرجة كافية، أي أن هذا الاختبار يُراد به تأكيد صحة أداة البحث المستعملة في الدراسة ومدى صلاحيتها سواء في جمع البيانات أو قياس المتغيرات بدرجة كبيرة من الدقة والكفاءة. (سمير محمد حسين، 2006، صفحة 314)

تم توزيع الاستبيان بعد تحكيمة وتعديله في شكله التجريبي على حوالي 10 أفراد للتأكد من وضوح الأسئلة وفهمها بدقة وسهولة الإجابة عليها لمساعدة المبحوثين على تقديم أفضل الإجابات، الأمر الذي سمح بإضافة بعض النقاط وإعادة صياغة كيفية طرح بعض الأسئلة لتحقيق الهدف المرجو منها.

وهنا لقياس مدى ثبات الاستبيان وصدقه تم توزيع الاستمارات بعد إعادة بنائها بشكلها النهائي على عينة الدراسة لقياس درجات التشتت والانحراف في إجابات المبحوثين؛ للتأكد من أن الأسئلة واضحة ولها نفس المعنى والفهم لدى جميع المبحوثين وبعدها تم حساب الثبات وفق الفا كرونباخ ونوضح ذلك كالتالي:

الصدق الظاهري:

الغرض منه التأكد من أن العبارات وأسئلة أداة جمع المعلومات يمكن أن تؤدي لجمعها بدقة أو قياس المتغيرات بشكل صحيح، وهو ما يتم عن طريق دراسة محتويات أداة جمع المعلومات أو القياس وتقويمها، وبغرض التحقق من صدق استمارة الاستبيان تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين ملحق رقم (03)؛ حيث يُشهد لهم بالكفاءة والدراية كل في مجال تخصصه، حيث تكمن أهمية هذه المرحلة في التأكد من صحة الإعداد والصياغة من حيث المحتوى والسلامة اللغوية، إذ تم الأخذ بملاحظات واقتراحات الأساتذة المحكمين والأستاذ المشرف حيث تفضل الأساتذة المحكمين بوضع العديد من الملاحظات على

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أسئلة الاستمارة من حيث اقتراحاتهم حول بعض الأسئلة بتعديلها بأسئلة ثلاث البُعد المراد دراسته وكذا حذف أسئلة أخرى بالإضافة لإعادة صياغة بعض المصطلحات لتتناسب فهم المبحوثين، كما تم إعادة تقديم محور على حساب محور آخر حيث كانت الاستمارة الأولى تحتوي على خمس محاور إذا تم احتساب محور المعلومات الشخصية و 61 سؤال، ثم تم تقليصها حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية حسب الملحق (رقم 01).

الصدق التمييزي:

هو أحد الأنواع التي يتم الاعتماد عليها حيث يقوم هذا الاختبار باستخدام " T تاست "؛ ويقام في حالة رغبة الباحث في التعرف على مدى قدرة الأداة على التمييز ما بين المستويات الدنيا والعليا، حيث يمكن أن تتضمن افتراضات السمة وجود مجموعات مختلفة في درجة امتلاكها لتلك السمة التي يقيسها الاختبار؛ وعند القيام بالاختبار وتم التوصل لوجود فروق ما بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا هذا يعني أن هذا القياس يتمتع بالصدق. (بشّة حنان و بوعموشة نعيم، 2020، الصفحات 117-133)

صدق المحور الثاني:

جدول رقم(06): حساب اتساق المحور الثاني؛ مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات.

فيما يخص المحور الثاني اعتمدنا على الصدق التمييزي بحساب الفروق بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا للإجابات وتوصلنا للنتائج التالية:

الطرفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الدرجات الدنيا	3.90	0.31	18	3.67	0.000	0.05
الدرجات العليا	4.50	0.40				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spssv22

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يلاحظ من خلال الجدول في الأعلى وجود فروق دالة إحصائية بين الدرجات الدنيا والدرجات العليا لمحور مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات، حيث قدرت قيمة "ت" بـ (3.67) عند درجة حرية 18 وقيمة احتمالية قدرت بـ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.001) وهذا يعني أن المقياس يميز بين أفراد الدرجات والدرجات الدنيا، وهذا يعني أن المحور صادق ويمكن إجراء الدراسة به.

صدق المحور الثالث:

جدول رقم (07): حساب اتساق المحور الثالث؛ مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.

فيما يخص المحور الثالث اعتمدنا على الصدق التمييزي بحساب الفروق بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا للإجابات وتوصلنا للنتائج التالية:

الطرفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الدرجات الدنيا	2.85	0.41	18	8.33	0.000	0.05
الدرجات العليا	4.50	0.47				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج spssv22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات الدنيا والعليا لمحور مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة؛ حيث قدرت "ت" بـ (8.33) عند درجة حرية 18 وقيمة احتمالية تقدر بـ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.001) ويقصد بهذا أن المقياس يُميز بين أفراد الدرجات العليا والدرجات الدنيا، وبالتالي إن المحور صادق ويمكن إجراء الدراسة به.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

صدق المحور الرابع:

جدول رقم (08): معامل الاتساق الداخلي للمحور الرابع؛ مستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي

لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.

فيما يخص المحور الربع اعتمدنا على الصدق التمييزي بحساب الفروق بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا

للإجابات وتوصلنا للنتائج التالية:

الطرفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الدرجات الدنيا	2.95	0.55	9.00	11.78	0.000	0.05
الدرجات العليا	5.00	0.00				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spssv22

نلاحظ في الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين كل الدرجات العليا والدرجات الدنيا للمحور مستوى توظيف أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة؛ حيث بلغت قيمة "ت" (11.79) عند درجة حرية 9 وقيمة احتمالية قدرت بـ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.001) ويقصد بهذا أن المحور يميز ما بين أفراد الدرجات العليا والدرجات الدنيا وبالتالي المحور صادق.

صدق المحور الخامس:

جدول رقم (09): معامل اتساق للمحور الرابع مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث لدى القائد الإداري

أثناء معالجته للموقف الأزموي بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.

يختص هذا الصدق بالمحور الخامس؛ مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث لدى القائد الإداري أثناء

معالجته للموقف الأزموي بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة جاءت نتائجه كالتالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الطرفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الدرجات الدنيا	3.10	0.73	9.00	8.14	0.000	0.05
الدرجات العليا	5.00	0.00				

من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spssv22

يلاحظ من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الدرجات الدنيا والدرجات العليا لمحور مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث لدى القائد الإداري أثناء معالجته للموفق الأزموي بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة، قدرت قيمة "ت" بـ (8.14) عند درجة حرية 9 وبقيمة احتمالية تقدر بـ (0.000) وهي أقل من (0.001) وهذا يعني أن المحور يميز ما بين أفراد الدرجات العليا والدرجات الدنيا وبالتالي المحور صادق.

صدق الأداة الكلي:

الجدول رقم (10): يختص هذا الجدول بصدق الأداة ككل والتي تتكون من خمسة محاور؛ وبعد تطبيقنا

للصدق التمييزي توصلنا للنتائج الموضحة فيما يلي:

الطرفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الدرجات الدنيا	3.35	0.63	18	6.79	0.000	0.05
الدرجات العليا	4.77	0.18				

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spssv22

يلاحظ من خلال الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات الدنيا والدرجات العليا للمقياس الكلي توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات؛ حيث قدرت قيمة "ت" بـ (6.79) عند درجة حرية 18 كما أن القيمة الاحتمالية قدرت بـ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.001) وهذا يعني أن المقياس يتمتع بالصدق.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ثبات المحاور:

يُعتبر ثبات الأداة المتمثلة في استمارة الاستبيان التي يعتمد عليها الباحث في دراسته الميدانية من الضروريات لأن الثبات يحكم على جودة الأداة وقوتها وكونها صادقة علمياً، والثبات يهتم بالنتائج، كما أنه يتحقق إذا تحقق الصدق، كما الثبات يركز على اتساق الأداة والظاهرة التي سيقوم الباحث بدراستها، وضمن دراستنا هذه قمنا بقياس ثبات محاور أدواتنا باستخدام " ألفا كرونباخ " وتم التوصل للنتائج الموضحة في الجدول رقم (11):

المحاور	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
محور مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات	16	0.776
محور مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء	12	0.769
محور مستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي	12	0.843
محور مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث	13	0.844
المجموع الكلي للمقياس	53	0.914

من أعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spssv22

من خلال ملاحظتنا للجدول يتضح أن قيمة معامل الثبات لمحور الثاني مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات المقدر بـ 0.776، وقيمة معامل ثبات المحور الثالث مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء المقدر بـ 0.769، وقيمة معامل ثبات المحور الرابع المتمثل في مستوى توظيف أبعاد التفكير الاستراتيجي التي قدرت بـ 0.843، وقيمة معامل ثبات المحور الخامس المسمى مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث قدرت بـ 0.844، هي قيم جد ممتازة ويمكن قبولها لأنها مرتفعة عن الحد الأدنى للقبول للثبات المقدر بـ 0.60 وعليه بإمكاننا أن نقول بأن المحاور تتمتع بالثبات،

وقيمة معامل ثبات محاور الاستبيان ككل قدرت بـ 0.914 وهي قيمة مقبولة لاعتماده.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

9-5 مجتمع البحث وعينة الدراسة:

ويقصد به الأفراد الذين ستجرى الدراسة عليهم وحسب "مادلين قرافيت" فإن مجتمع البحث هو "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تُميّزها عن العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث والتقصي". (موريس أنجرس، 2006، صفحة 62)

هذا التعريف واضح في شرحه لمجتمع البحث بطريقة بسيطة؛ حيث تطرق له على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يملكون السمات المشتركة التي يبحث عنها الباحث بصفة خاصة ليقوم بدراسته.

فيما يخص "العينة" فتعرف بأنها "مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسات التحليلية أو الميدانية؛ وهي تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً ومتكافئاً مع المجتمع الأصلي ويمكن تعميم نتائجها عليه". (سعد سلمان المشهداني، 2019، صفحة 85)

أما في تعريف آخر فالعينة هي "مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائص المجتمع؛ تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتُعني الباحث عن مشقة دراسة المجتمع الأصلي". (وسام فاضل راضي، 2023، صفحة 7)

وحسب دراستنا هذه فإن مجتمع البحث يتكون من 637 عامل إداري داخل مقر ولاية بسكرة مكان الدراسة ارتأينا استخراج؛ " عينة قصدية لما تتميز به هذه الأخيرة في سهولة البحث وقلة التكلفة بالإضافة لحساسية مجتمع الدراسة". (مصطفى بابكر، 2004، صفحة 112) وقد تم التركيز على العمال الإداريين الدائمين.

ولقد قمنا باستخراج العينة باستخدام المعادلة المنسوبة لكير جيسي ومورجان Kergcie & Morgan:

$$N = \frac{x^2 np(1-p)}{d^2(n-1) + x^2 p(1-p)}$$

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

حيث يمكن شرح عناصر المعادلة كالتالي:

N حجم العينة المطلوب

n حجم مجتمع الدراسة

p مؤشر السكان (0.05)

d نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له (0.05)

X^2 قيمة كا² لدرجة حرية واحدة (3.841) عند مستوى ثقة (0.95)²

ومنه يمكننا توضيح العملية الحسابية لاستخراج العينة المطلوبة للدراسة كالتالي:

$$N = \frac{x^2 np(1-p)}{d^2(n-1) + x^2 p(1-p)}$$

$$N = \frac{(3.841) (637) (0.05) (1-0.05)}{(0.0025) (637-1) + (3.841) (0.05) (1-0.05)}$$

$$N = 106.648485 / 2.3949475$$

$$N = 65.569 = 66$$

الجدول رقم (12) يوضح حجم مجتمع البحث:

عدد مجتمع البحث	عدد المفقودات	العدد المستبعد	العينة المعنية بالدراسة
637	00	00	66

المصدر: حسب من إعداد الباحثة

9-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة (22) في استخراج

نتائج الدراسة فقد تم الاعتماد على أنماط إحصائية تمثلت فيما يلي:

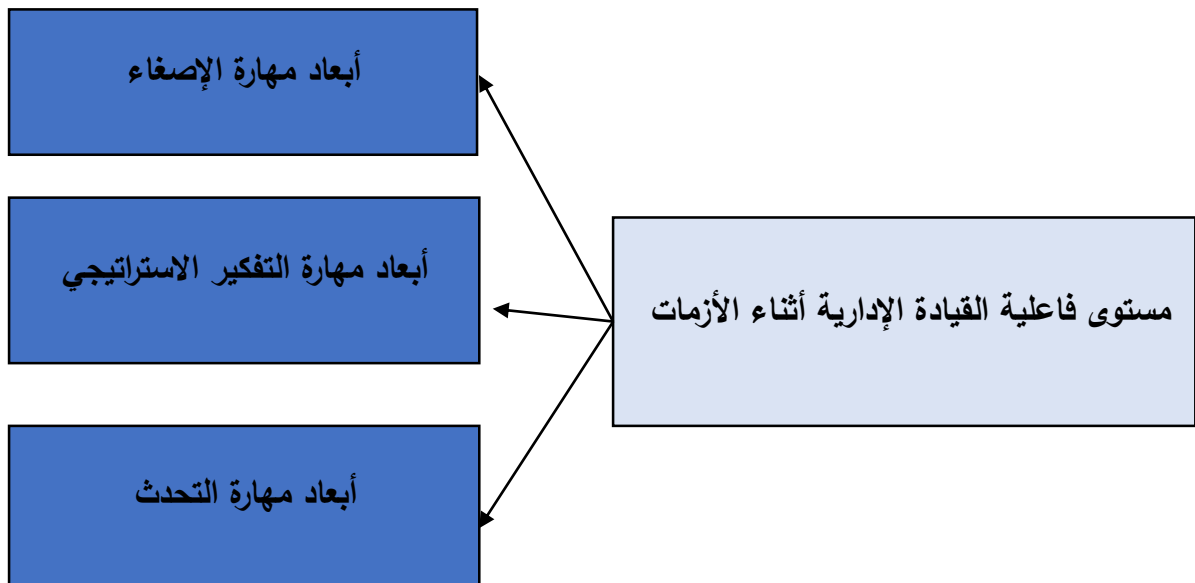
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

حساب التكرار والنسبة المئوية للتعرف على مستوى توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات.

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

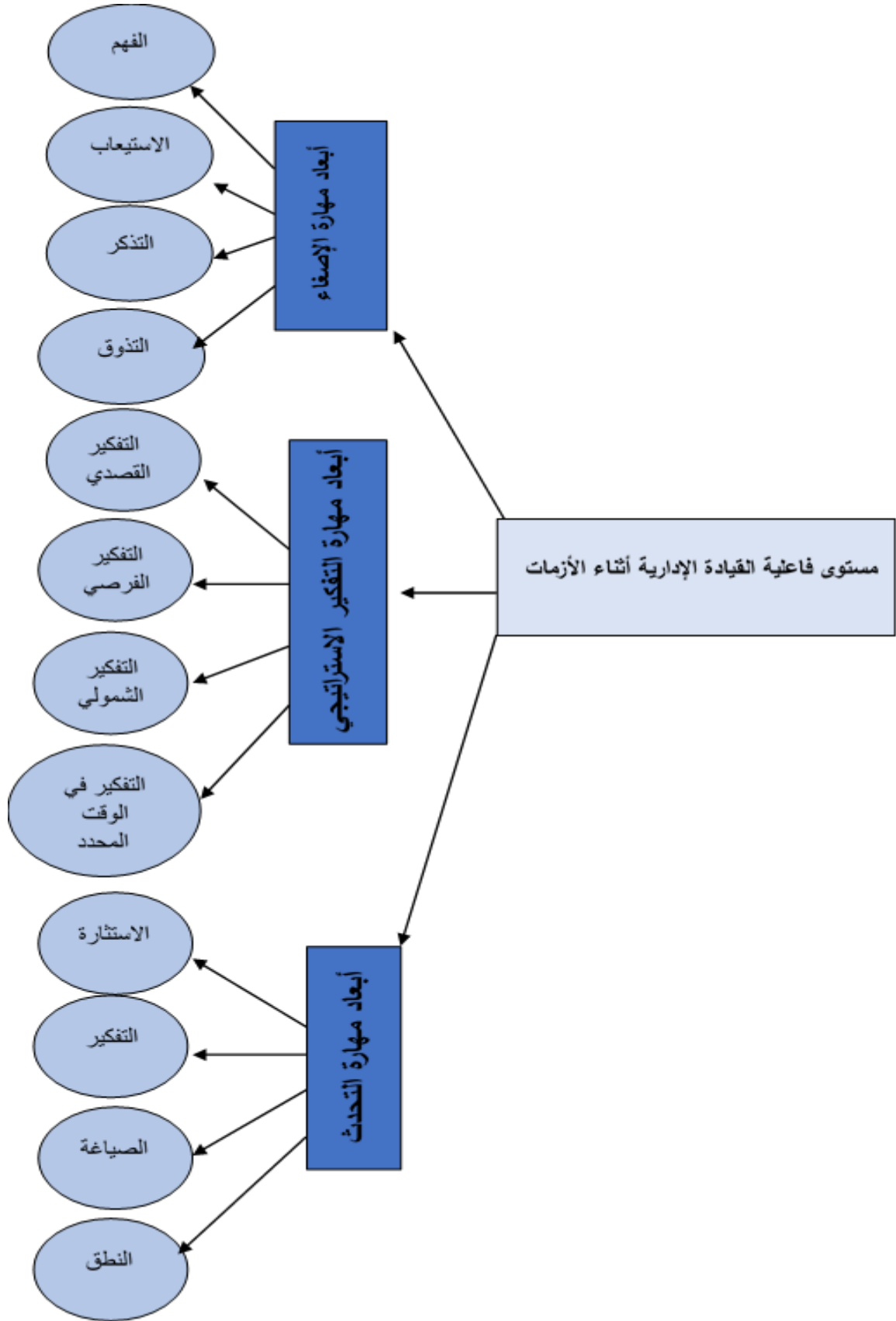
اختبار بيرسون لرصد إذا كانت هناك علاقة بين محور " مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات " وباقي المحاور بالترتيب وفق التالي:

المصدر: من إعداد الباحثة



الشكل رقم(01): مخطط بياني يمثل العلاقة بين محاور الدراسة في شكله المختصر

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة



الشكل رقم (02): مخطط يمثل العلاقة بين محاور الدراسة بشكل دقيق (المصدر: من إعداد الباحثة)

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

كما أننا قمنا باستخدام مقياس ليكارت الخماسي في دراستنا:

شرح مقياس ليكارت الخماسي: لقد اعتمدنا عليه في جميع محاور استمارة الاستبيان بما أن المتغير يُعبر عن الخيارات (موافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مقياس ترتيبية، والأرقام التي تم إدخالها في البرنامج هي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)، وتم التعبير عن الأوزان والمتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) وتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً؛ وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تتمثل في عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، من 2 إلى 3 مسافة الثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة الثالثة، من 4 إلى 5 مسافة رابعة)، العدد (5) يمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم (13): المتوسط المرجح

غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	1.8 إلى 2.6
محايد	2.6 إلى 3.4
موافق	3.4 إلى 4.2
موافق بشدة	4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة

7-8 الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

تُعد دراستنا البحثية من الدراسات المسحية التي تُعنى بمسح عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين الإداريين لرصد آرائهم حول مستوى توظيف المهارات الاتصالية (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) لدى القائد الإداري أثناء معالجته الأزمات بمقر ولاية بسكرة نموذجاً.

أما المجال الزمني فقد أشرنا له سابقاً وقد كانت الانطلاقة الفعلية للدراسة سنة 2021 إلى 2023 والمتمثلة في البحث النظري، أما الجزء التطبيقي تم إنجازه في الفترة من شهر ديسمبر 2023 إلى شهر جوان 2024، وقد تم اختيار هذه الفترة لملائمتها لنا من ناحية الوقت والإمكانيات المادية والنفسية بشكل خاص.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

9- الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

قام العديد من الباحثين بدراسات متنوعة ومتعددة تناولوا من خلالها موضوع مهارات الاتصال وكذا القيادة الإدارية بالإضافة لموضوع الأزمة "داخل المؤسسة"؛ من خلال التطرق لمختلف الجوانب ذات الصلة بهذه المواضيع حيث توصلوا لنتائج كثيرة ساهمت بشكل ملحوظ في تطوير وتنمية مجتمعاتهم وتقدمها، وهنا سنتطرق لبعض هذه الدراسات المتصلة بمهارات الاتصال لدى القائد الإداري أثناء الأزمات وسنعرض ما توصلت إليه من نتائج، كما أننا سنتناول الدراسات التي اتبعت منهج الوصفي التحليلي وذلك لتشابه طبيعة هذه الدراسات مع الدراسة الحالية ولكي تكون انطلاقتنا تتسم بالدقة والشمولية إذ أن القصد من هذا الإحاطة بموضوع بحثنا بشكل جيد ومتقن.

الدراسة الأولى: (محمد الباز عفاف، 2001)

دراسة للباحثة "عفاف محمد الباز" سنة 2001 بعنوان: دور القيادة في إدارة الأزمات إذ تطرقت الباحثة في هذه الدراسة لماهية الأزمة وأهم مراحلها وأيضاً لتحليل آليات إدارة الأزمات؛ وكذلك محاولة التعرف على خصائص القيادة وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، حيث تطرقت لأزمة بنك الاعتماد والتجارة المصري وأكدت هذه الباحثة أن الأزمات تأتي متعاقبة وهي من صنع البشر؛ وأن المؤسسات لا تسعى فقط للمواجهة وإنما تسعى لمنع حدوثها؛ ومن جهة أخرى أكدت الباحثة على أن للقيادة غير التقليدية أهمية في إدارة الأزمات وجعل مؤسساتها جاهزة ومستعدة للأزمات وليست هدفاً لها، لأن القيادة الإبداعية هي القادرة على التعامل مع موقف الأزمات؛ وقد طرحت الباحثة بعض الاستراتيجيات لتفعيل دور القيادة في الأزمات وتبقى مجرد رؤيا اجتهادية من الباحثة.

المناقشة:

لقد ساهمت هذه الدراسة في توضيح بعض الغموض المعلوماتي لدينا؛ حيث تطرقت لعنصرين مهمين في دراستنا وهما " القيادة " و "إدارة الأزمات " غير أنها خاضت في القيادة الإبداعية كنوع من التخصيص في

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إدارة الأزمات فهناك العديد من الأنواع القيادية، وأنَّ الأزمات داخل المؤسسات بطبيعة الحال تكون نتيجة لتدخل بشري وبالتالي هي طرحت بعض الإستراتيجيات لتفعيل هذا النوع من القيادة قصد محاولة التصدي للأزمات أو التقليل من حدتها بصورة خاصة.

الدراسة الثانية: (عبد الله ثاني محمد النذير، 2009)

هذه الدراسة من إعداد "عبد الله ثاني محمد النذير" سنة 2009 بعنوان: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر - نموذجاً - ، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال في جامعة السانية وهران سنة 2009/2010، وقد حاولت هذه الدراسة معالجة الاشكال التالي: هل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نفطال أنموذجاً)؟

حيث لحل هذا الاشكال طرح الباحث العديد من التساؤلات تمثلت فيما يلي:

ما هو مفهوم اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟

كيف تطورت نظرية القيادة الإدارية؟

ماهي إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية في التنظيمات البشرية؟

هل يؤثر الجانب المهماتي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال؟

هل يؤثر الجانب العلائقي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نفطال؟

هل هناك عقبات تواجه مؤسسة نفطال في تطبيق مشروع إستراتيجية الاتصال؟

كما صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات لتدعيم أسئلته وإشكاليته باحثاً عن التأكيد أو النفي والتي يمكن ذكرها كما يلي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرضية الرئيسية تركز على فعالية القيادة الإدارية ومساهمتها في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بمؤسسة نפטال، لتتطوي تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات ثانوية متمثلة في: الفرضية الأولى تركز على مقارنة تأثير القيادة الإدارية بالجانب المهماتي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال، أما الفرضية الثانية فتتركز على مقارنة تأثير القيادة الإدارية بالجانب العلائقي على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الجزائرية، بينما الفرضية الثالثة تركز على أن القيادة الإدارية تواجه عقبات لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة الجزائرية العمومية والتأثير بمؤسسة نפטال.

تعتبر الدراسة من البحوث والدراسات الوصفية حيث اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة كما استخدم الباحث في دراسته أداة المقابلة المقننة والتي تحتوي على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة، وقد توصلت نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية بمؤسسة نפטال تولي إهتمام كبير للجانب المهماتي من أجل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

المناقشة:

عالجت هذه الدراسة "الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة" وهي من بين النقاط الهامة التي يمكن أن تساهم في إثراء بحثنا وذلك لعلاقتها بالقيادة الإدارية التي تم التطرق إليها أيضا في مسار هذا البحث كأحد المتغيرات الرئيسية في الدراسة، حيث من وجهة نظرنا تتناسب مع منظورنا البحثي إذ سنقوم باستخدام استمارة الاستبيان خلافا لهذه الدراسة التي استخدمت استمارة المقابلة لتسهيل عملنا وعمل العينة المستهدفة محل الدراسة من قبلنا في مقر ولاية بسكرة وذلك نظرا لحساسية المكان محل الدراسة كونه مركز القرار للولاية ويضم القادة الإداريين المراد ادخالهم في المهمة البحثية وفق توجهاتنا البحثية، أما من ناحية المنهجية المتبعة فقد اتبع الباحث أسلوب طرح الأسئلة وطرح الفرضيات، وهو ما يتشابه مع ما ساقوم به كباحثة استخدام الأسئلة ووضع الفرضيات وبالتالي سنتشابه في بعض العناصر المنهجية، وهذا ما يتسم به البحث العلمي حيث تتلاقى الرؤى في نقاط وتختلف في نقاط أخرى، غير أن الجوهر الرئيسي لمسار البحث العلمي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يبقى ثابتاً وهو محاولة إثراء الرصيد العلمي وإثارة قضية أخرى في نفس مجال البحث تكون انطلاقة لبحوث ودراسات أخرى.

الدراسة الثالثة: (أمنية قهواجي، 2015، الصفحات 298-330)

دراسة الدكتور قهواجي أمينة سنة 2015 بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات وقد طرحت الاشكال المتمثل في: ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات؟ بالإضافة لمحاولتها معالجة فرضيتين إثنين تمثلت الأولى في: تلعب القيادة دوراً أساسياً في تحديد معالم وحيثيات الأزمة وإيجاد الحلول الناجعة للتعامل معها. أما الفرضية الثانية فتتمثل في: يعد حسن اختيار القائد أحد المقومات الأساسية في إدارة الأزمات بنجاح، هذه الدراسة عبارة عن مقال عالجت فيه الباحثة القيادة بمفهومها وأهم عناصرها التي تؤثر على مسار الأزمات في المؤسسات كونها العنصر المركزي والعقل المدبر فيها، وذلك كونها تمتلك القدرة على جعل المؤسسات في حالة جهوزية تامة لمواجهة الأزمات بكل كفاءة، كما تطرقت في دراستها لدور القائد في إدارة الأزمة في جل مراحلها بالإضافة ل طرحها لفكرة أن براعة القائد تكمن في تحويله للأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول بطريقة إبداعية.

المناقشة:

تطرقت هذه الدراسة لعنصرين مهمين أيضاً لدراستنا وهما القيادة الإدارية وإدارة الأزمات حيث تطرقت لدور القائد في إدارة الأزمة في جميع مراحلها بالإضافة لتركيزها على براعة القائد أثناء الأزمة في إيجاد الحلول يمكن اعتماد هذه الدراسة كدليل معرفي توجيهي في بعض النقاط التي تهتم دراستنا من حيث التركيز على أهم الصفات التي يجب أن تكون لدى القائد الإداري وكيفية تمكنه من بلورة معارفه ومهارته في تفسير الأزمة في جميع مراحلها.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الرابعة: (بهية صادق، 2017)

هذه الدراسة من إعداد الباحثة بهية صادق 2017 بعنوان: القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، جامعة الجزائر 2، وهي رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم؛ حيث طرحت الإشكال التالي: هل هناك علاقة بين القيادة وكل من الالتزام التنظيمي والرضا لدى الإطارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديدًا في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء؟ وهل توجد فروق بين هذه المتغيرات وبعض العوامل الشخصية (السن، الأقدمية، الجنس)؟ وللاجابة عن هذه الإشكالية قامت الباحثة بطرح العديد من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- هل توجد علاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي عند الإطارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء)؟

- هل توجد علاقة بين القيادة والرضا الوظيفي عند الإطارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء)؟

- هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي عند الإطارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة تعزي للعوامل الديمغرافية لأفراد العينة (السن، الأقدمية، الجنس) فيما يخص متغيرات البحث (القيادة والالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي)؟

أما بالنسبة للفرضيات فقط فقد تبلورت لديها الفرضية الرئيسية التالي: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

وقد توصلت الباحثة في دراستها للعديد من النتائج ممثلة في:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

-وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة والالتزام التنظيمي وبكل ابعاده (العاطفي المستمر والمعياري) والرضا الوظيفي لدى إطارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

-وجود علاقة دالة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الإطارات.

-عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزي للعوامل الديمغرافية فيما يتعلق بمتغير القيادة (السن والجنس والأقدمية).

-عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزي لعاملي الجنس والأقدمية فيما يتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي بينما هناك فروق ذات دلالة فيما يتعلق عامل السن.

-عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزي لعاملي الجنس والأقدمية فيما يتعلق بمتغير الرضا الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة فيما يخص عامل السن.

المناقشة:

ركزت هذه الدراسة على عُنصرين هما القيادة والرضا الوظيفي اللذين يربط بينهما الالتزام التنظيمي لدى الإطارات في الشركة المذكورة، وعلى علاقة هذه المتغيرات ببعض العوامل الشخصية المتمثلة في (السن، الأقدمية، الجنس)، وقد استخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة على خلاف دراستنا التي ستقوم على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أننا سنستفيد من هذه الدراسة من خلال الجانب المعرفي الذي ينضوي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الإطارات لمحاولة دراسة والالمام بجميع المعارف التي قد يكون وجود خلل بها سبب مُثبط لمسار إدارة الأزمة داخل المؤسسة بالنسبة للقيادة بصفة خاصة، لأن كل من هاذين العنصرين مهمين جدا لقيادة ناجعة وفعالة في آن واحد؛ أي أن عدم وجود رضا وظيفي والالتزام تنظيمي قد يعيق مسار العملية القيادية داخل المؤسسة أثناء وقوع الأزمات وبالتالي فشل في العملية القيادية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الخامسة: (بن عبد الله بثنينة و قشي الهام، 2021، الصفحات 55-70)

دراسة الباحثين " بن عبد الله بثنينة و " قشي الهام " سنة 2021 بعنوان: مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة، حيث تطرقت هذه الدراسة في معالجتها لهذا الموضوع للإشكال التالي: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تطرقت الباحثين للإجابة عن التساؤلين الفرعيين التاليين:

ما هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة لإدارة الصراع التنظيمي؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة؟

أما بالنسبة للفرضية المطروحة من قبلهما فطرحنا كالتالي:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

وتكونت عينة الدراسة من 30 موظفا إداريا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي أما الأداة المستخدمة في هذه الدراسة كانت عبارة عن استبيانين، استبيان مهارات الاتصال واستبيان إدارة الصراع التنظيمي، وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداما من طرف الموظفين الإداريين لإدارة الصراع التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون،

الحل الوسط، المنافسة، التجنب) لدى الموظفين الإداريين.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التنازل لدى الموظفين الإداريين.

المناقشة:

تناولت هذه الدراسة البحثية نقطة هامة حيث عالجت العلاقة بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين والذي يُعد من النقاط الهامة التي سنعالجها كون هذا الصراع سيدخل ضمن معوقات الاتصال التي قد تساهم في عرقلة العمل الاتصالي التفاعلي داخل المؤسسة، كما أن المنهج والأداة التي صاحبت هذه الدراسة متناسبة مع عملنا البحثي كنموذج باعتبارها دراسة ميدانية، أما بالنسبة للعينة فقد كانت صغيرة نوعا ما غير أنها معبرة حسب الدراسات العلمية، ومن منظورنا فهذه الدراسة مهمة وستساهم في تذليل بعض الغموض الذي كان يكتنف دراستنا البحثية والمتمثلة في "توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات" من حيث الجانب المعرفي للدراسة المتمثل في العناصر المعالجة في هذه الدراسة وكذا الجانب المنهجي من خلال طريقة استخدام أداة الدراسة.

الدراسة السادسة: (الطاهر خامرة و جيلالي بهاز، 2021، الصفحات 289-307)

هذه الدراسة من إنجاز " الطاهر خامرة" و"جيلالي بهاز" سنة (2021) بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الازمات في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، تهدف هذه الدراسة لفهم أسس النظرية للقيادة الإدارية من خلال تطرق الباحثين للمقاربات والمناهج المفسرة لها، وكيفية معالجة الازمات من خلال عرض أساليب القيادة الإدارية بمختلف مراحلها للخروج من هذه الأخيرة وتحقيق أهدافها مما قد يسمح بتطبيق ذلك في المستقبل في منظمات الاعمال الجزائرية، أما بالنسبة للإشكال المراد معالجته في هاته الدراسة تمثل في: كيفية مساهمة القيادة الإدارية لمواجهة الأزمات في منظمات الاعمال؟

وقد تفرع هذا الإشكال للعديد من التساؤلات الفرعية التي يمكن عرضها كالتالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- ما هي السمات الواجب توفرها في القائد الإداري؟

2- ماهي العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية في منظمات الاعمال؟

3- ماهي أنواع القيادة الإدارية لإدارة الأزمات في منظمات الاعمال؟

4- ما هي أسس تعامل القائد الإداري مع الأزمات وإستراتيجية مواجهتها؟

وقد تضمنت هذه الدراسة أيضا أربع فرضيات نذكرها كما يلي:

-توجد العديد من السمات التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري الناجح، منها ما هي شخصية ومنها ما

هي موضوعية، ويمكن ملاحظتها من خلال تصرفاته وأفعاله.

-هناك عدة عوامل تؤثر على القيادة الإدارية في منظمات الأعمال، منها ما هي متعلقة بالقائد وأخرى

متعلقة بالمرؤوسين، ومنها ما هي متعلقة بالمنظمة في حد ذاتها.

-تختلف أنواع القيادة الإدارية المستخدمة في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال باختلاف شخصية القائد

الإداري، فمنها التشاورية ومنها المستبدة ومنها المتسببة.

-يرجع أساس معالجة الأزمات في منظمات الأعمال في المقام الأول إلى طبيعة القائد الإداري، من خلال

وضع إجراءات إدارية معينة في مختلف مراحل الأزمة.

وقد توصلت هذه الدراسة لنتيجة مفادها أنه على الرغم من تعدد المناهج المفسرة للقيادة الإدارية تبقى السمات

الشخصية للقائد مهمة لتطبيق أساليب القيادة الإدارية، ويختلف سلوكه في إدارة الأزمات باختلاف أنماط

القيادة المعتمدة في المنظمة وهو ما يعزز نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة، كما أوصى أصحاب

هذه الورقة البحثية بمحاولة التنبؤ المبكر بالأزمات من خلال التحليل المستمر للمعلومات المتوفرة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المناقشة:

على الرغم من التشابه الحاصل بين الدراسات حول هذا الموضوع ولكننا استفدنا من جُلهم في وضع خُطة عمل جديدة تُكملُ هذا الطرح، أو يُمكننا القول استفدنا من العناصر التي تم ذكرها؛ ففي هذه الدراسة استفدنا من النتائج التي توصل لها الباحثان من حيث السمات الشخصية للقائد وأهميتها في تطبيق أساليب القيادة الإدارية، بالإضافة لإختلاف السلوك في إدارة الأزمات حسب نمط القيادة المُعتمد في المؤسسة، أما عملية التنبؤ المبكر بالأزمات فهي نتيجة حتمية وجب الاهتمام بها وذلك بواسطة التحليل المستمر للمعلومة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

الدراسة الأولى: (Syed Athar Masood, Neil D. Burns, Samir Dani, & C J Backhouse, 2006, pp. 941-949)

"Transformational leadership and organizational Culture: The Situational Strength Perspective.

تهدف هذه الدراسة التي تُترجم باللغة العربية للعنوان التالي: "القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية؛ منظور القوة الظرفية"؛ للكشف على العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية عن طريق فحص أبعاد العلاقة بين جميع الأنماط القيادية وتأثيراتها المختلفة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية.

استعمل الباحث المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي المعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد استخلص العديد من النتائج نذكرها كما يلي:

نمط القيادة التحويلية من أهم طرق إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.

يساعد نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية مما يؤثر إيجابيا على أداء العاملين.

هناك تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية إذ يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية ويتأثر بها.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

القيادة التي تعتمد المشاركة تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية وتجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

المناقشة:

تقاطعت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المتبع بالإضافة للتحديد الدقيق للطريقة المتبعة داخل هذا المنهج وهي "المسح"، وكذا استخدام الاستبانة في جمع المادة العلمية من الأفراد لتسهيل عملية البحث، ومُعالجتها لنوع من الأنماط القيادية التي كنا قد تطرقنا لها بشكل جزئي في دراستنا (القيادة التحويلية)، بالإضافة لتأثيرها على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات خاصة من ناحية أداء الموظفين الذي ينعكس بالصورة إيجابية على هذه الأخيرة.

الدراسة الثانية: (Mohammad N. D. Al.marshad, 2019)

بعنوان: Strategic Thinking in Jordan: Still Crafting the Architecture ?

هذه واحدة من أولى الدراسات لممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي في الأسواق الناشئة؛ إذ تهدف هذه الدراسة لدراسة ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل الشركات الصناعية الأردنية المسجلة في بورصة عمان والعلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وبعض الخصائص التنظيمية (العمر والحجم ونوع الملكية)، وقد تم إجراء مراجعة للأدبيات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي ومهارات التفكير الاستراتيجي في كل من الأسواق المتقدمة والناشئة، كما تم إجراء مسح استبائي لثلاثة مستويات للإدارة في كل شركة صناعية أردنية، وتم تحقيق معدل استجابة قدره 52 %. والنتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي أنّ الشركات الصناعية الأردنية تتخبط في التفكير الاستراتيجي باستخدام مهارات التفكير وإعادة الصياغة والتفكير المنظومي لدى مديري هذه الشركات على ثلاثة مستويات مختلفة؛ مواقف إيجابية اتجاه ممارسة التفكير الاستراتيجي ويؤمنون بفعالية معظم مهارات التفكير الاستراتيجي التي شملها الاستطلاع، كما أنّ هناك علاقة إيجابية كبيرة بين استخدام مهارات التفكير المنظومي ونوع الملكية ولكن هناك علاقة أقل وضوحاً مع عمر وحجم الشركة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

بالإضافة لهذا إن استخدام مهارات التفكير الانعكاسي له علاقة غير واضحة بحجم الشركة ولا يرتبط بالعمر ونوع الملكية، وإنَّ استخدام مهارات إعادة صياغة التفكير له علاقة غير واضحة بالعمر ونوع الملكية ولا يرتبط بحجم الشركة، كما يُمكن إجراء البحوث المستقبلية باستخدام أنواع متعمقة من الدراسة التي تركز على عدد أقل من المستجيبين، بالإضافة إلى عدد أقل من هذه الشركات يجب أن تُبحث الأبحاث المستقبلية في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وثقافة وهيكـل وأداء وصنع القرار للشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة في الأردن.

المناقشة:

غدت هذه الدراسة فضولنا حول التفكير الاستراتيجي الذي هو جزء مهم من دراستنا خاصة أن هذا النوع من التفكير مُتعلق بشكل جوهري بالقائد الإداري، كما أنها رتبت بعض من أفكارنا وتوجهاتنا في هذا الاتجاه من الناحية العلمية والمعرفية بصورة خاصة، فقد ركزت على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي المستخدم في الشركات الصناعية بالأردن المسجلة في بورصة عمان والعلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وبعض الخصائص التنظيمية (العمر والحجم ونوع الملكية)؛ أي أن هذه الدراسة حللت بعضا من الواقع المؤسسي الذي يستخدم التفكير الاستراتيجي وعلاقته ببعض الخصائص التنظيمية.

الدراسة الثالثة: (Yanhong Ding & Jiehua Dai, 2018)

عنوان الدراسة:

What are the Cognitive Elements in Strategic Thinking: A comparative study of students and professionals in Computer Science and Engineering.

ترجمتها: "ما هي العناصر المعرفية في التفكير الاستراتيجي: دراسة مقارنة للطلاب والمهنيين في علوم وهندسة الكمبيوتر". الغرض منها هو: المساهمة في فهم العناصر أو المكونات المعرفية في التفكير الاستراتيجي، لتحقيق هذا الغرض، نهدف إلى جمع بيانات المسح والمقابلات من الطلاب الذين يدرسون

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

علوم الكمبيوتر والهندسة في جامعة "لوند"، والمهنيين مع التخصصات المقابلة مع عدة سنوات من الخبرة في العمل في الصناعات، وقد تضمنت هذه الدراسة الأسئلة التالية:

1. ما هي العناصر المعرفية التي يمكن تحديدها في تفسيرات التفكير الاستراتيجي الطلاب الذين يدرسون علوم الكمبيوتر والهندسة؟

2. ما هي العناصر المعرفية التي يمكن تحديدها في تفسيرات التفكير الاستراتيجي المهنيين مع خلفية تعليمية مماثلة مع الطلاب؟

3. هل هناك أي أوجه تشابه أو اختلافات بين العناصر المعرفية التي تم تحديدها في الطلاب والمهنيين؟

كما تستند هذه الدراسة إلى مزيج من النهج الاستنتاجي والاستقرائي بالإضافة لذلك؛ تتضمن هذه الدراسة متعددة الأساليب مسحا ومقابلة وأداة تحليل نص محوسبة - بيرتكس. في الخطوة الأولى؛ الطلاب الذين يدرسون علوم الكمبيوتر والهندسة والمهنيين مع طلب من التخصصات المقابلة كتابة نص حول عملية التفكير الاستراتيجي التي تؤدي إلى قرار مهم في الوضع غير المؤكد، تم تحليل نصوص المشاركين بواسطة بيرتكس. ومن ثم أجريت مقابلات منظمة بما في ذلك أسئلة عامة ومحددة بين هؤلاء المشاركين. تم تحليل بيانات المقابلة حسب المحتوى.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

للطلاب الذين يدرسون علوم وهندسة الكمبيوتر والعناصر التحليلية والإبداعية أيضا كعنصر جديد-تكرارية يُمكن التعرف عليها في تفسيراتهم للتفكير الاستراتيجي. وقد صُنفت العناصر التكاملية من أهم العناصر في التفكير الاستراتيجي على أنها عنصر تحليلي في سؤال المقابلة الثاني، ولكن لم يتم تحديدها في بيرتكس الطلاب وسؤال مقابلة تحليل واحد مباشرة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

للمهنيين ذوي التخصصات المقابلة من الطلاب، عناصر تحليلية، إبداعية، مرنة، موجهة نحو المستقبل، شاملة، موجهة نحو العملية، عاكسة، تركيبية، ذات رؤية، بالإضافة إلى عنصرين جديدين عناصر-تكرارية وتفاعلية يمكن تحديدها في تفسيراتهم للتفكير الاستراتيجي.

فيما يتعلق بأوجه التشابه بين الطلاب والمهنيين، كان العنصر التحليلي تم تحديده كعنصر مهم في كل من تفسيرات الطلاب والمهنيين للاستراتيجية التفكير، وقد تم تحديد العنصر الحدسي كعنصر غير مهم في كلا الطالبين والمهنيين، يمكن التعرف على العناصر الإبداعية والتكرارية في كل من الطلاب والمهنيين.

فيما يتعلق بالاختلافات، يظهر المحترفون فهما أكثر تعقيدا للكثيرين عناصر في التفكير الاستراتيجي، في حين أن الطلاب لديهم فهم مبسط للاستراتيجية التفكير، مع التركيز فقط على عدد قليل من العناصر المرنة، موجهة نحو المستقبل، شاملة، عملية المنحى، يمكن التعرف على العناصر الاصطناعية والبصرية والتفاعلية في المتخصصين في هذه الدراسة، ولكن ليس في الطلاب.

المناقشة:

هذه الدراسة مختلفة من حيث المنهج فهي إتبع المنهج "المقارن" ولكنها عالجت من منظورنا المعرفي "التفكير الاستراتيجي" من حيث أنها أوضحت العناصر المعرفية له، وهذا مهم لدراستنا باعتبارنا نُعالج أيضاً هذا المنحى ولكن من منطلقات فكرية محددة قصد رصد الجوهر من هذا الكم المعرفي الكبير خاصة لكثرة تفرعاته وتوجهاته العلمية وتفاعلاته الموقفية والوظيفية من خلال رصد علاقاته بتخصصات كثيرة ومتفرعة تخدم الإطار العام لبحثنا بصفة خاصة.

10- المنظور العلمي للدراسة: (هبة علي عبد العزيز علي، 2021، الصفحات 97-144)

نظرية السمات Trat Teories:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات محدد تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، حيث أنَّ توفر هذه السمات في الشخص تجعل منه قائدا ناجحا.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تركز هذه النظرية على السمات الشخصية التي تصنع القائد الناجح، وأن هذا النوع من القيادة يتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة تجعل منهم قادة لغيرهم من الأشخاص، والرجل العظيم باستطاعته أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كان مستعد لتقبلها.

هذه النظرية هي أولى من حيث المحاولات في إطار المدخل الفردي لتفسير "القيادة" والكشف عن الصفات المشتركة للقادة الناجحين، وإن كانت الدراسة التي أجراها أنصار النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل القرن الماضي، فإنها اتسعت لتصبح أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية فقد توصل "رالف ستو جديل" من خلال تقديمه لأكثر من 15 دراسة ميدانية إلا أن أهم السمات التي تجعل من الفرد قائداً ناجحاً هي: الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، العدالة، المعرفة الواسعة، روح المشاركة، والقدرة على تفهم الموقف والمكانة الاجتماعية، كما توصل "سيسيل جود" إلى بعض هذه السمات المتمثلة في: القدرة على التعبير، النضج العقلي والعاطفي، المهارة الإنسانية والاجتماعية، المهارة الإدارية، القدرة على التعبير عن أفكاره، توفر الدافع الذاتي للتحضير.

من وجهة نظر الباحثة النظرية تعرضت للكثير من النقد من كتاب الإدارة وعلم النفس؛ لأنها حسبهم فشلت في تحديد نمط مُتسق يُمكن تطبيقه بصفة عامة لتمييز القادة، أما عن افتراض أنصار هذه النظرية فإن هذه السمات لا توجد إلا في القادة وقد تتوفر في القادة وغير القادة، وقد تجاهلت هذه النظرية طبيعة الموقف.

2- النظرية الموقفية Situational Theory:

يرى "كنعان" بأن هذه النظرية ظهرت كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة؛ لأن السمات التي تُعد ضرورية في جماعة معينة قد لا تكون ضرورية في جماعة أخرى، هذه النظرية أكثر انتشاراً من نظرية السمات وتعتبر المدخل السيكولوجي لدراسة القيادة خاصة في الجماعات الصغيرة وظهور القائد وتصرفاته؛ تأتي نتيجة لصفة معينة يَتميز بها شخص ما وتتوقف على المواقف التي تجعل وتسمح بأن تكون القيادة فعالة، حيث أن مُلابسات المَوقف هي التي تتطلب صفات

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

خاصة في القائد الذي يتولى قيادة المجموعة، فهناك مواقف وظروف معينة تهيء لأفراد معينين ليكونوا في مرتبة قيادية.

3- النظرية التفاعلية Interactive theory:

هذه النظرية تقوم على الجمع بين النظريتين السابقتين "نظرية السمات" و"نظرية الموقفية" من خلال المدخل التوفيقي، حيث أنَّ القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أنَّ القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها الفرد، وليست نتاج موقف وحده وإنما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة.

فالقيادة الناجحة من وجهة نظر هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، لكن تعتمد على القدرة القائد في التعامل مع أفراد المجموعة؛ فالسمات التي يمتلكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل من اقتناع المجموعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي باستطاعته إحداث تفاعل وإيجاد التكامل بين الأفراد؛ وهذا لا يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات المجموعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق المتطلبات.

جانب الاستفادة من المنظور العلمي للدراسة:

تُعد الانطلاقات البحثية دائماً ما تُركز على شيء لتتطلق منه كوسيلة مُساعدة أو مُحفزة خاصة في المجال الأدبي الذي نحن نَنتمي إليه؛ الذي هو علوم الاعلام والاتصال فمن البديهي أن يُأسس الباحث أنطلاقة بشكل علمي سليم.

ولذلك وجب الأخذ بالحسبان أنَّه لتأسيس عمليتنا البحثية ينبغي أن تكون لنا ركيزة نَنطلق منها في هذا الصدد؛ فالنظريات الثلاث مُكملة لبعضها البعض وملائمة لبلورة وتأطير هذا البحث العلمي، ومن وجهة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نظرنا فَعنوانه كفيل بتوجيهنا لإستراتيجية إنتقاء هذه النظريات بطبيعة الحال وفق نظرة علمية موضوعية بَحَثْ، لِأَنَّ مهارات الاتصال وتوظيفها من قِبَلِ القائد الإداري تتطلب التفاعل من مُنطلق الموقف الذي سيكون فيه هذا الأخير؛ الذي بدوره وجب أَنْ يَتَحَلَّى بسمات تُميزه عن غيره من الموظفين الإداريين داخل المؤسسة.

ولا يفوتنا التَّنويه بأنَّ هذا المزيج العلمي المُركَّز المُسمى "بالتفاعلية الموقفية" هو تَطَوُّر لنظرية الوظيفية التي تَعتمد على البُنَى التنظيمية في المؤسسات بصورة خاصة، ولأن مجال البحث هو عينة من الموظفين الإداريين في المؤسسة وبالأخص أثناء الأزمات، فالشروط التي نراها قد كانت كفيلة بتوجيهنا لإختيار هذه النظريات فَقَدْ توفر شرط التفاعل من خلال "مهارات الاتصال" المتمثلة في؛ الإصغاء، مهارة التفكير الاستراتيجي، ومهارة التحدث، بالإضافة للموقف وهو "أثناء الأزمات" وكذا السمات من خلال البحث حول سمات القائد الإداري.

إن هذا النوع من البحوث يتطلب التدقيق فيه ومحاولة الخروج بنتائج تُساعد على تطوير البيئة المؤسساتية من خلال تطوير الكادر البشري في جزئياته لأن الجزء مع الجزء يعطينا الكُل؛ الذي نحن نهدف للوصول لتحقيقه وتعميمه إنَّ أَمَكَن ذلك خِدْمَة للصالح العام، لِأَنَّ الفرد هو جَوْهر المؤسسة إِذَا إستطعنا الإستثمار فيه بتوفير الإمكانيات المتاحة والتوجيه الصحيح لها؛ سيكون لدينا فرد ذو كفاءة عالية يستطيع أَنْ يُغير واقع المؤسسات للأفضل في أصعب الظروف والمتمثلة في الأزمات مثلاً.

وتجدر الإشارة إلى أَنَّ التفاعل البناء الذي يُؤدي وظيفة فعالة هو الذي يكون في الوقت المناسب والمكان المناسب مِنْ شخص مُميز في الوظيفة المناسبة، وهذا لا يتوفر إِلَّا لدى قائد إداري يتحلى بسمات ومهارات اتصالية تسمح له بتوظيف قدراته لإدارة المؤسسة مع الموظفين الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهدافه وأهداف الموظفين بصورة خاصة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

وبما أن المؤسسة هي عبارة عن بنية وظيفية متناسقة النظم وعصبها الحيوي هو الكادر البشري فالنظريات الثلاث المذكورة سابقا هي الأنسب لدراستها من خلال دراسة الكادر البشري الذي سنجري عليه الدراسة بصفة خاصة لتحليل الوضع السائد داخلها ومحاولة منا لمعالجة النقائص وتثمين المميز فيها وتشجيع تطويرها للأحسن.

خلاصة:

لقد تم انجاز هذا الفصل من خلال عرض المشكلة البحثية وتحديد جوانبها بدقة، وكذا محاولة معالجة مختلف الخطوات اللازمة لإطار الموضوع عامة، حيث قمنا بتحديد الغايات البحثية وأهميته بصفة خاصة وهذا بقصد الالمام بمشكلة البحث لصياغتها في شكل أسئلة تستحق البحث والنقضي وتكون قابلة للاختبار ميدانيا، وأيضا محاولة الإجابة على الفرضيات التي تم تحديدها من طرف الباحثة، أما الدراسات السابقة فتم الاستعانة بها وعرضها لتبيان جوانب الاستفادة منها، ثم في خطوة أخرى تم ممارسة الاقتراب النظري بين المنظور العلمي للدراسة البحثية وواقع وميدان الدراسة.

الفصل الثاني:

البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الفصل الثاني: البناء النظري للقيادة الإدارية أثناء الأزمات

تمهيد

أولاً: القيادة الإدارية

- 1- المنطلقات التاريخية للقيادة
- 2- مفهوم القيادة الإدارية
- 3- أهمية القيادة الإدارية
- 4- عناصر القيادة واسسها وأنماطها
- 5- جوهر القيادة وتقنياتها
- 6- القيادة الإدارية ووظائفها
- 7- صفات القائد الإداري وسمات الشخصية القيادية
- 8- نظريات القيادة
- 9- مشكلات القيادة الخاصة في صنع القرارات

ثانياً: الأزمة داخل المؤسسة

- 1- تعريف الأزمة والتطور التاريخي لها
- 2- المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الأزمة
- 3- أسباب وقوع الأزمات في المؤسسة
- 4- أنواع الأزمات، خصائصها ومتطلباتها
- 5- مراحل تكون الأزمات داخل المؤسسة
- 6- علاقة القائد بإدارة الأزمات
- 7- دور القائد في التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

ثالثاً: اتصال الأزمة

- 1- مفهوم اتصال الأزمة
- 2- دوافع الاهتمام باتصال الأزمة
- 3- أهداف اتصال الأزمة
- 4- وظائف اتصال الأزمة داخل المؤسسة
- 5- الاتصال خلال جميع مراحل الأزمة

خلاصة

أولاً: القيادة الإدارية

تمهيد:

يُعد التطرق لموضوع القيادة لما له من أهمية كبيرة؛ إذ تناوله العديد من المؤرخين والفلاسفة منذ القدم واستمر البحث وكذا الدراسات في هذا المجال إلى وقتنا هذا، وكان إشكال القيادة من بين اهتمامات الأفراد والتاريخ الذي يحتفل بقصص الفشل والنجاح لجهود هؤلاء الأفراد في القيادة خير دليل على ذلك، فهذه الأخيرة أصبحت تمتلك من الأهمية ما جعلها حيوية وحساسة في هذا الزمن الذي يشهد العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة في جل الميادين؛ نذكر منها الأزمات والحروب والكوارث، والتنافس الحاد وتزايد المشكلات وتعقيداتها. يمكننا أن نشير بوضوح لهذه الأهمية من خلال الدور القيادي في المؤسسات واستبدال القادة في بعضها حين تصل لمرحلة الإخفاق والأزمات والتدهور بقيادة آخرين؛ فجورها يتمثل في العنصر البشري؛ وكل هذا مؤشر أو اعتراف بأن نجاح المؤسسة يتوقف كثيراً على دور القائد.

ومما سبق سنطرح في هذا الفصل كل ما يتعلق بالمنظور التاريخي للقيادة ثم سنحيط بمصطلح القيادة؛ إذ سنوضح مفهوم القيادة الإدارية والذي سيتمثل في تعاريف لمجموعة من الباحثين في هذا المجال، وكذا بعض المعلومات ذات العلاقة التي يُمكن أن توضح الرؤية في هذه النقطة المهمة والجوهرية وتستعرض الميدان النظري العلمي لها.

المنطلقات التاريخية للقيادة:

مرت القيادة في رحلتها التاريخية بثلاث مراحل رئيسية تتمثل فيما يلي: (صلاح هادي الحسيني و اعتصام الشكرجي، 2015، صفحة 59)

1 مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: امتازت هذه الفترة من القيادة بالنظرة الطقوسية، العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية والمُسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وإن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

مرحلة الثورة الصناعية: هذه المرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى، ولكن ضغوط الانفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة والمحاورة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: تفجرت هذه المرحلة بالإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفعاليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وآرائهم، فظهر فكرة القائد الميداني والقائد التحويلي والقائد الفاعل والقائد الرشيد، والتي كانت من نتائج هذه المراحل أي أنها بحداتها أكدت على الدور الإنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة.

وفي مُجمل القول ليس من الضروري أن تتفصل مرحلة من هذه المراحل عن بعضها البعض في التداخلات مع ما سبقها، حيث مرحلة ما قبل الثورة الصناعية التي تميزت بالدكتاتورية ليس بالضرورة أن تخلوا من الممارسة الديمقراطية والتشاركية، ولكن ما تم ذكره هو موجز لتلك المراحل، بالإضافة لأن المرحلة التي نتعايش معها الآن وما تُضمّره في طياتها من شعارات حقوق الإنسان والديمقراطية وحرية التعبير، إلا أنها أنتجت قيادات دكتاتورية أساءت من حيث لا تدري لمفاهيم الإنسانية الراقية المتمثلة في المشاركة وحرية التعبير والابداع.

مفهوم القيادة الإدارية:

التعريف اللغوي:

القيادة كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل أو {يَقُومُ بِمُهِمَةٍ مَّا}؛ القِيَادَةُ وفق رأي " أرندت " تقوم على علاقة تبادلية اعتمادية بين مَنْ يَبْدَأُ الفِعْلَ وَمَنْ يُنْجِزُهُ، أَمَّا فِي المَعْنَى اللُّغَوِي العَرَبِي: فالقُودُ هو نَقِيضُ السَّوْقِ، يَقُودُ الدَّابَّةَ مِنْ أَمَامِهَا وَيَسُوقُ مِنْ خَلْفِهَا، والانقياد يَعْنِي الخُضُوعُ، وَجَمَعَ قائد قادة. (منال أحمد

البارودي، 2015، صفحة 28)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

التعريف الاصطلاحي:

القيادة هي "عملية تأثير شخصي يمارس في موقف معين، ويدار عن طريق الاتصالات نحو الوصول إلى هدف معين أو محدد، فالقيادة تُمثل محاولة من جانب القائد الذي يُؤثر في السلوك العام للتابعين." (غراب و كامل، 1987، صفحة 18)

ركز هذا التعريف على أن القيادة هي عبارة عن تأثير خَصَصَهُ لِيَكُونَ "شَخْصِي" وحدد أنه يَتِمُّ في موقف معين وتَتِمُّ إدارته بواسطة الاتصالات للوصول للهدم المرسوم، وبالتالي القيادة من خلال وجهة النظر هذه هي عبارة عن عملية تأثيرية من قبل القائد على سلوك التابعين.

كما أنها أيضا تُعتبر عملية إلهام للأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، ووفقا لما قاله "وارين بنيس وبيرت نانوس" فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة". (أرمسترونج، 2001، الصفحات 23-24)

حدد "أرمسترونج" القيادة في كونها عبارة عن إلهام وتحفيز للأفراد قصد تحقيق الشيء الأسمى هنا وهي "النتائج"، من خلال التوجيه والحصول على التزام هؤلاء؛ ومن خلال هذا الطرح وضح الفرق بين المديرين الذين يعملون "بطريقة صحيحة" أما القادة فحدد بأنهم يعملون الأشياء "الصحيحة".

تعددت مفاهيم القيادة وتنوعت طبقا لخلفية صاحب المفهوم المُعرف وكذلك وفقا للنظرية التي يعتنقها، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم في إطار مفهوم القيادة.

تُعرف من وجهة نظر أخرى بأنها "التأثير التوجيهي في سلوك العاملين أفراد وجماعات وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، والقائد الكفء؛ هو الذي يُمكنه استمالة وتحفيز معاونيه وبث روح الفريق بينهم بما يضمن تجاوبهم واحترامهم لقيادته.

(أحمد، رداح، و وجيه، 1998، صفحة 74)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

ركز أحمد الخطيب وآخرون في وجهة نظرهم حول تعريف القيادة أنها التوجيه الذي يؤثر على العمال من خلال سلوكياتهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات بواسطة التنسيق بينهم وإعطائهم الأمثلة حول التصرفات والأفعال التي يمكن أن تحقق الأهداف المسطرة، كما بينوا بأن القائد يكون كفاءً إذا تمكن من تحفيز واستمالة مساعديه وبث روح الفريق التي تُعتبر المركز الرئيسي في التواصل والتفاعل بينهم قصد ضمان تجاوبهم الإيجابي واحترامهم لقائدهم.

كما تطرق في تعريفها البعض الآخر بأنها أسلوب يعمد إلى حث وإثارة وتحقيق رضا ورغبات الموظفين - في بيئة من الصراع والمنافسة أو التغيير - والتي تبدو من خلال الموظفين في اتخاذ خطوة نحو العمل، وتحقيق رؤية مشتركة من الأهداف. (بلانشارد، ديربازيجامي، و آخرون، 2006، صفحة 205)

أجمع هنا كل من Ken Blanchard وآخرون على أن القيادة هي أسلوب الحث والإثارة قصد تحقيق الرغبات والرضا الوظيفي حتى وإن كانت البيئة مملوءة بالمنافسة والتغيير والصراع ويتجلى ذلك في اتخاذ قرار العمل للوصول للأهداف المشتركة وتحقيق الرؤية المنشودة.

عرف "Bass" القيادة بأنها: "عملية يتم بواسطتها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجهاتهم في الاتجاه المرغوب". (هايل عبد المولى طشطوش، 2014، الصفحات 22-23)

كما عرفها "كارتر" و "همفيل" 1952: بأنها القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظاماً من التفاعل بين أفراد الجماعة ويكون هذا النظام مساعداً للجماعة في الوصول لحل مشكلاتها العامة". (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، صفحة 18)

ركز كل من الباحثين في هذا التعريف على نتيجة "الفعل" والتي ستكون عبارة عن "نظام" يخلق نوعاً من "التفاعل" بين أفراد الجماعة، بحث يكون هذا النظام وسيلة للوصول به لحل مشكلاتها العامة.

أما وفق منظور آخر فتُعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (عليوة، 2001، صفحة 45)

في هذا المقام يُفسر "عليوة" القيادة الإدارية بكونها نشاط ممارسا من قبل القائد الإداري يختص في اتخاذ وإصدار الأوامر والقرارات وكذا الإشراف على الأفراد مستخدما سلطته الرسمية، بالإضافة للتأثير والاستمالة بهدف تحقيق الشيء المطلوب؛ وبالتالي استشف هذا الأخير بأن القيادة الإدارية هي مزيج جمع استخدام السلطة الرسمية والتأثير على سلوك الأفراد واستمالتهم كنوع من التعاون لتحقيق الأهداف.

من وجهة نظر أخرى ترى فاطمة بن عمر بأن القيادة حسب Flumer هي "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها". (فاطمة، 2022، صفحة 51)

أما "فاطمة بن عمر" فركزت في هذا التعريف على كون القيادة تكمن في مهارة إقناع الآخرين قصد الوصول للأهداف المسطرة وأيضا مهارة الوصول لتحقيقها.

عرفها كل من M C share and Glinow, 2007, Cullen and parboteeah على أنها "قدرة الفرد للتأثير والتحفيز وتمكين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح". (إحسان داهش، 2011، صفحة 467)

من خلال تفسيرنا لمضمون التعريف السابق القيادة هي مهارة التأثير على الأفراد والقدرة على تحفيزهم بهدف بلوغ فعالية تنظيمية تُوصل لتحقيق النجاح.

عرفها ورين بنس Warren Bennis بأنها "عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة. (فاتن عوض، 2010، صفحة 12)

ينضوي التعريف السابق على أن القيادة هي فن من فنون التوجيه والتنسيق بين الأفراد داخل العمل عن طريق التحفيز والتشجيع كل هذا من أجل تحقي الأهداف المنشودة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

كما عرفها خضير، اللّوزي، الشهابي بأن القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (الفريجات، اللّوزي، و الشهابي، 2009، صفحة 237)

هذا التعريف ينطبق مع تعريف "عليوة" حرفيا في طرحه لتعريف القيادة الإدارية من " القيادة الإدارية هي النشاط... حتى تحقيق هدف معين"، غير أن عليوة أضاف تفسيراً ملخصاً لتعريف القيادة الإدارية والذي شرحناه سابقاً.

من جهة أخرى يرى عدنان العتوم وقاسم كوفجي بأن القيادة هي القدرة التأثيرية على سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة أو من خلال تحريك الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المجموعة والأفراد. (العتوم و كوفجي، 2011، صفحة 21)

القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة؛ وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة. (Rensis, 1981, p. 30)

نرى هناك اتفاقاً بين العديد من الدكاترة في تعريفهم للقيادة من بينهم نذكر كل من "عدنان وقاسم" و "أحمد الخطيب وآخرون" وكذلك "M C share and Glinow, Cullen and parboteeah" و Rensis على أن القيادة هي المهارة التأثيرية للقائد على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف أو تحريك هؤلاء باتجاه تحقيقها للمجموعة أو للأفراد بصفة خاصة.

يعرفها جان موتون وروبرت بليك Mouton and Robert Blake على أنها " النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفع الروح المعنوية و الرضا. (Holt, 1993, p. 440)

ركز هذا التعريف على أن القيادة هي نشاط إداري يهدف لتعظيم الإنتاجية في المؤسسة وبعث نشاط الابتكار لحل المشكلات ورفع الروح المعنوية مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعمال.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

القيادة الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها. (Warn, Bennis,

Joan, & Goldsmith, 1997, p. 15)

يظهر لنا هنا بأن القيادة هي مركز التوازن داخل المؤسسة وذلك من حيث خلق موازنة بين حاجات الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها بصورة تدفعهم للولاء والإنتاجية بصورة ترضي طموح الطرفين.

يرى هوارد كارليس Haward M. Carlisle أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة وذلك أن الإدارة Management تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي التخطيط والتوجيه والمتابعة في حين أن القيادة؛ تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة؛ إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر هي معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً؛ فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة. (Carlisle, 1987,

p. 1)

أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة أهمية كبيرة في كونها صورة فعالة لربط الأفراد والمصادر المتوفرة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الانساني بشكل عام وفي سلوك الإداري بشكل خاص وحيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى (ص142) قيادة تهتم بالقيم الانسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على ايجاد بيئة العمل للمساعدة على الإبداع والتميز وتحمل المخاطر؛ وتفويض السلطات فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط؛ وهنا تظهر أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه.

وتتجلى أهمية مكانة القيادة ودورها بكونها تقوم بدور محوري يسري في كل جوانب العملية الإدارية مما يجعل الإدارة أكثر مرونة وفاعلية وتعمل كوسيلة محركة لها لتحقيق أهدافها؛ حيث يمكننا القول بأن القيادة

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري. وقد ذكر حسين (2006) خمسة عوامل رئيسية

كمبرر لوجود القيادة في المؤسسة وأهميتها: (السعود و حسنين، 2016، الصفحات 143-144)

عدم شمولية تصميم المؤسسة: إن الواقع العملي بتعقيده وتنوع مجالاته يحتاج إلى ممارسة قيادية لتطبيق السياسات والأنظمة ومراعاة الهيكل التنظيمي وفقا للتصميم النظري والشامل للمؤسسة.

مرحلة إدارة الأداء: تتميز هذه المرحلة بالاستمرار والتجديد والتخطيط للتطوير وتتعلق بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والمساندة والتقويم لأداء مختلف عناصر المؤسسة وتأكيد جودة ذلك الأداء وتوافقه مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛ وهذا يؤكد على أهمية القيادة ودورها الفاعل في تحسين وتطوير العمل ودعم مساندة العاملين بصورة مستمرة.

تغيير بيئة المؤسسة: بما اننا في عصر التغيير المستمر وتعاقب المستجدات؛ وإن البيئة المحيطة هي الأخرى تحدث فيها تغيرات متلاحقة فإن هذا يستوجب ادخال بعض التغييرات في المؤسسة التي تعد نظاما اجتماعيا مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به؛ وهذا يستدعي وجود قيادة واعية تتمكن من إحداث ذلك التفاعل الاجتماعي.

ديناميكية المؤسسة: قد تحتاج المؤسسة إلى إحداث تغيير أو تطوير بسبب عوامل داخلية؛ إذ أنها تحتوي على مكونات وعناصر متفاعلة.

طبيعة الأفراد في المؤسسة: يعتبر العنصر البشري في المؤسسة الدعامة الرئيسية لها؛ ولكن هنالك فرق فردية متباينة فالأفراد لا يتشابهون في الاتجاهات والميول والدوافع والقدرات مما يتطلب وجود قيادة واعية لتوجيه الأفراد والاستفادة من قدراتهم وخبراتهم.

يعتبر فهم القيادة أمرا مساعدا بالضرورة والقائد أو كل من أراد أن يتدرب على مهارات القيادة أن يكون سلوكه متماشيا ومناسبا مع مستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه وشخصيته واعتقاداته بالإضافة إلى أن يكون سلوكه متماشيا مع متطلبات الظروف التي تعيشها المؤسسة. إن هذا الفهم يؤكد على أهمية الحاجة

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

للقيادة ولذا يمكن أن نستشف مجموعة من العوامل الرئيسية التي يتوجب وجودها في القيادة الفعالة في المؤسسات إذ نذكرها على النحو التالي:

تُعد الطبيعة الديناميكية للمؤسسات تستوجب وجود قيادة فعالة وقادرة على التنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات المناسبة وفق متطلبات الظروف.

يُعتبر النظر للمؤسسة من زاوية نظرية النظم يؤكد أهمية القيادة لقيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن النظر للمؤسسات على أنها أنظمة ذات طبيعة بشرية يلزم وجود قيادة لإحداث التغيير المناسب لإشباع الحاجات البشرية المختلفة لاسيما أن العاملين في المؤسسات يتطلعون دائما للقيادة لإشباع حاجاتهم.

4- عناصر القيادة وأسسها وأنماطها:

عناصر القيادة:

هناك أربعة عناصر أساسية للقيادة يمكن تسليط الضوء عليها، حيث هي متمثلة فيما يلي:

القائد الإداري: وهو الفرد الذي يتميز عن زملائه الموظفين الآخرين ويتصف بقدرته على التأثير فيهم وفي قيادتهم؛ إذ أن من له دور القيادة يتفوق على مجموعته من حيث السمات المتمثلة في الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية، حيث نجد بأن المهارات والصفات المطلوبة في القائد تتوقف بدرجة كبيرة على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة، والقائد الناجح هو من يعرف كيف يعمل على زيادة فعالية الموظفين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل. (محمد حسنين العجيمي ، 2008، صفحة 175)

المرووسين: وهم مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة (الموظفين) ولديهم الاستعداد التام لإطاعة القائد، كما لا يُشترط أن يمتلك هؤلاء بصفات خاصة سائدة بينهم؛ بل النقيض من ذلك فهم أفراد غير متجانسين من حيث الميول والاتجاهات والقيم والمعتقدات؛ ومن هنا تبدو الفروق الفردية بين المرووسين،

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

حيث تلعب هذه الأخيرة دوراً هاماً في تحديد درجة تطور ونضوج المجموعة، وبالتالي تُعرض الأفكار والآراء المختلفة دون حرج والنزول عند رغبة الجماعة رغم الاختلاف عن وجهة النظر الشخصية، وحين تُستعرض الآراء المختلفة تظهر أهمية قدرة القائد في التحقيق التوازن بينها واختيار القرار الملائم للموقف الذي يهدف لتحقيق صالح الجماعة وأهدافها. (أحمد حسين عبد الحميد رشوان، 2010، صفحة 209)

التأثير: قدرة القائد على تحريك وتفعيل المرؤوسين (الموظفين) وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة لهم وصولاً للأهداف المسطرة، حيث إن الحاجة للقيادة أصبحت ضرورة ملحة اقتضتها مصالح الحياة الإنسانية في جُلّ الجوانب والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود تنسيق منظم للجهود وتحريك الطاقات باتجاه الوصول للغايات باعتبارها وفق وجهة نظر "Stogdill" بأنها " عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها". (عادل عبد الرزاق هاشم، 2019، صفحة 176)

الهدف المشترك: ويقصد به الغاية التي يسعى الأفراد جميعاً بما فيهم القائد إلى تحقيقها عن طريق التأثير في سلوكهم.

الموقف: وهو بيئة الموقف الذي تمارس فيه القيادة إذ لا بد من وجود موقف أو مناسبة لممارسة القائد دوره في قيادة هذه المجموعة من الأفراد وفي هذا الموقف تحدث عملية التأثير، فظهور القائد يكون من خلال اتخاذ قرار في موقف ما. (وسيلة واعر، 2014-2015، صفحة 6)

أهم أسس القيادة الإدارية: يُمكن القول بأنها تتجلى في النقاط التالية: (محمد، 2004، صفحة 38)

1* إعطاء المرؤوسين قدراً أكبر من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف.

2* الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها.

3* القيادة المتمركزة حول الجماعة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

ج- أنماط القيادة داخل المؤسسة: يتضح من خلال العديد من الدراسات والأبحاث أن أداء المؤسسة أنه يرتبط بشكل أساسي ووثيق مع نمط القيادة داخلها، وهي متعددة نذكر الأنماط الرئيسية التالية: (ناسو صالح سعيد علي و حسين وليد حسين عباس، 2016، الصفحات 50-51)

القيادة الموجهة: "القائد هو مركز اتخاذ القرار حيث يستغل السلطة الممنوحة له وفق اللوائح والإجراءات الرسمية، وهذا النوع لا يعتمد على المشاركة مع الآخرين ويركز على الإنتاج فقط وهو غير ناجح في المؤسسات الحديثة؛ يظهر ذلك في عدم إعطاء القائد الصلاحيات المطلقة فيها".

القيادة المشاركة: "يستخدم أسلوب الترغيب هنا فهو يشارك ويناقش الأمور مع المرؤوسين في إتخاذ القرار، وبالتالي هناك إنعدام للعداء بين الموظفين وهناك قبول للقائد وليس للسلطة الممنوحة له وبالإمكان القول بأن هذا النمط دائما ناجح لأنه يسمح بمشاركة العدد الأكبر من الموظفين في وضع حلول للمشكلات المتعلقة بالمؤسسة".

القيادة المتساهلة: "القيادة لدى هذا النوع هي شكلية فقط القرارات فيها دائما مؤجلة، لا توجد تغذية عكسية كما لا يوجد تحفيز للمرؤوسين أو إدراك لحاجاتهم وإشباعها، بكل بساطة يتبنى هذا النوع مواقف التجنب كلما ازدادت أهمية القضايا التي تواجهه".

القيادة الافتراضية: "نقصد بها العمل عبر فضاء الأنترنت أي وجود بيئة عمل افتراضية وليست فعلية، وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقا ويتسم هذا النوع بالعديد من الإشكالات المتمثلة في كيفية التأكد من أن المطلوب من العاملين ينجز خاصة في غياب الرقابة والإشراف المباشر بالطرق المعروفة، وبالتالي يجب أن تتوفر لدى هذا النوع من القادة الافتراضيين العقلية المنفتحة والمرونة وكذا توظيف التكنولوجيا وفق بيئة وطبيعة العمل المنوط بهم".

القيادة الخدمائية: "يُنظر للقيادة هنا بشكل مقلوب حيث مهمة القائد هي خدمة الآخرين والمؤسسة، وأن القيادة الخدمائية تنطلق في عملها من مستويين هما: المستوى الأول يتمثل في إنجاز حاجات وأهداف

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

المروّوسين من أجل هدف هو تحقيق رسالة المؤسسة ومبرر وجودها، أما المستوى الثاني هو إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز". (ناسو صالح سعيد علي و حسين وليد حسين عباس، 2016، صفحة 52)

القيادة التبادلية: "يستخدم هنا المديرون الصلاحيات الرسمية في التأثير على المروّوسين، حيث يؤثر كل منهم في الآخر بحيث يحصل كلا من الفريقين على شيء ذي قيمة، بتفسير آخر يقدم الرئيس للمروّوسين شيئاً يريدون الحصول عليه مثل الحصول على المكافآت بالمقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغب بها كزيادة الإنتاجية والولاء".

القيادة التحويلية: وهي "عملية تبادل يسعى من خلالها القائد والتابعون للنهوض عبر تظافر الجهود ومساعدة أحدهم الآخر للوصول لأعلى مستوى من الدافعية والأخلاق، كما يسعى هذا النوع من القيادة للنهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام للأفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية". (ناسو صالح سعيد علي و حسين وليد حسين عباس، 2016، صفحة 53)

ومن الملاحظ أن هناك العديد من الأنماط الأخرى التي يمكن طرحها على سبيل المعرفة لا على سبيل الحصر، ومنها ما يُصنّفه عليوة "القيادة" إلى نوعين هما: (عليوة، 2001، صفحة 46)

1 * القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهماتها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهماته من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2 * القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الغدارة التنفيذية أو الإدارية المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

يجعل منه قائد ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المؤسسات.

5- جوهر القيادة وتقنياتها:

جوهـر القيادة: (ماكس لاندزبيرغ، 2003، صفحة 20)

الرؤية هي الصورة الإيجابية لما ستكون عليه المؤسسة وطريقاً لتلك الغاية، ولإيجاد رؤية مشتركة يحتاج القادة دائماً لأفكار جديدة تُلائم استراتيجية المؤسسة؛ بالإضافة لأن يكون هذا الأخير ذكياً لالتقاط الجيد منها لذلك وجب أن يكون فنانياً بارعاً لبلورة تلك الأفكار إلى تصورات قابلة للتحقيق وذات مغزى.

الإلهام هو المحرك الذي يجعل الأفراد يعملون حيث يستعمل القائد مهاراته الشخصية لإثارة الذين معه بالعمل، كما يُساعدهم على رؤية كيفية الاستفادة من أنفسهم من نقطة الانطلاق حتى نقطة الوصول.

زخم مشاريع المؤسسة ومبادراتها هو من يوصلها لغاياتها المنشودة، كما يُبقي القائد هذه المهمة في طريقها الصحيح من خلال استخدام قدراته ومهاراته في حل المشكلات.

إن هذه الأبعاد الثلاثة هي التي تجعل القادة الحقيقيين يعملون بقوة؛ حيث أنه ليس كل من يتمتع بالرؤية "قائد" إذ لم يستطع الإلهام، والذي يمتلك الزخم ليس بقائد إذ لم يستطع خلق رؤية مشتركة.

نستنتج من هذا أن القيادة = الرؤية × الإلهام × الزخم.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

تقنيات القيادة: (ماكس لاندزبيرغ، 2003، صفحة 29)

للقيادة تقنيات وجب التعرف عليها لفهم الديناميكية التي تعمل بها في ظل الزخم المعرفي الموجود في هذا الإطار ولتوجيه بحثنا للطريق المراد؛ قصد الوصول لصورة أوضح حول الموضوع في جانبه التخصصي؛ وبالتالي سنعرض مجموعة منها على المنوال التالي:

خلق المعنى من خلال التخيلات.

زرع الأفكار واختبارها.

التأكد من أن الرؤية سيكون لها تأثيرها على المهارات.

إظهار الجاذبية أثناء بناء الثقة.

لفت انتباه الأفراد وتوحيد الأقسام.

تكرار الرسالة وتعزيزها.

تشجيع المبادرة.

الحث على التقدم وتمهيد الطريق.

تأسيس الشعور بالإلحاح والاحتفال.

التلاؤم مع القيم الموروثة في الرؤية.

تجميع الانتباه من أجل التغييرات اللازمة.

ومن منظورنا الإدارة هي نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية من خلال توجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المثمر؛ إذ تتم هذه الأخيرة في شكل عملية مستمرة ومتداخلة تتركب من العديد من العمليات الجزئية الممثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتم ممارستها من طرف مديرين متخصصين ويعملون في تناسق

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

وتكامل للوصول إلى الأهداف العامة، كما تتجه في الأساس نحو المستقبل لتكييف الأوضاع بما يتناسب والظروف البيئية المحتملة.

أما بالنسبة لمفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة تعد من أبرز العوامل المساعدة في تحقيق الأهداف المنشودة للمجتمع؛ يمكننا القول بأن تطور هذه المفاهيم والأساليب الإدارية خلال السنوات الماضية صارت تمثل علما قائما بذاته يوفر للقائد الإداري في مواقع العمل أدوات صالحة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي يقلل الحاجة للاعتماد على التقدير الشخصي أو الخبرة المحدودة ويجعل عملية الإدارة نشاطا موضوعيا يقوم على المنطق السليم.

وجب علينا في هذا الصدد الإجابة عن التساؤل ما هي الإدارة؟ وما مدلولها العلمي الصحيح؟ من غير الممكن أن نستعرض هنا جل التعريفات والآراء المختلفة التي تشمل هذا المجال؛ ولكن سنتطرق لتعريف عام للإدارة يضم العديد من نقاط الاتفاق بين المفكرين والممارسين، وي طرح هذا التعريف على أن الإدارة: "عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة بأقصى درجة من الكفاءة وذلك على ضوء ظروف موضوعية قائمة أو محتملة". (السلمي، 1988، صفحة 13)

إذن فالإدارة هي نشاط إنساني هادف تقوم به مجموعة أو الأفراد يتميزون بخصائص معينة والغرض من ممارسة هذا النشاط الوصول لنتائج معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي تمارس الإدارة عملها في إطارها؛ أي أن هذه الأخيرة لا تتجاهل ما يحيط بها من ظروف وأحداث اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية؛ إذ أن هذه الظروف تعد بحد ذاتها مؤثر على قدرة الإدارة في تحقيق أهدافها المسطرة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

جدول رقم (14) يبين الفرق بين الإدارة والقيادة

النشاط	الإدارة	القيادة
1- تصميم برنامج جدول الأعمال	- التخطيط وإعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.	- تحديد الاتجاه تتمية سلوكيات مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤيا.
2- تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	التنظيم والحصول على الأفراد وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين. -وضع نظام رقابة.	-توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجية وقبولها.
3- تنفيذ الخطط	-الرقابة وحل المشكلات. مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.	-التحفيز والتشجيع. حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.
4- النتائج	-تحقيق نتائج متوقعة. لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.	-إحداث التغيير. ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة.

المصدر: (بطرس حلاق، 2020، صفحة 19)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

القيادة الإدارية ووظائفها:

هناك العديد من الوظائف المنوطة بالقائد الإداري القيام بها داخل المؤسسة المُنتسب لها بشكل خاص حيث سنتطرق لبعض هذه الوظائف وفق ما ستسمح به لنا المادة العلمية التي تحصلنا عليها في بحثنا في هذا المجال وبالتالي نحن سنقوم بطرحها كالتالي؛ وفق وجهة نظرنا:

الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية: (بطرس حلاق، 2020، صفحة 22)

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها: **توفير المعلومات:** إذ يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.

توفير الخبرة: القيادة يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.

رسم استراتيجيات المؤسسة: هنا تتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.

التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

الحفاظ على الاخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المؤسسة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقُدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

التمثيل الخارجي للمؤسسة: القيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المؤسسة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المؤسسة.

الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.

بالإضافة للنقاط السابقة نذكر أيضاً "تطوير الموظفين": (جون إتش زينجر و جوزيف فولكمان، 2011، صفحة 51)

إنَّ أحد أهم الأدوات الفعالة في عملية تطور شخصية القائد هي تطوير الموظفين الذين يعمل معهم؛ لأنَّ هذه النقطة تُعتبر سلوك مُهم للقائد، وهذا ليس فقط مُفيداً للموظفين ولكنه سلوك سيترك أثراً واضحاً على المؤسسة، كما أنَّ تطوير الآخرين ينقل الفرد من كونه مهنيًا مهتمًا بنفسه فقط إلى قائد حقيقي يلعب دوره المنوط به بشكل جيد من حيث تطوير قدرات الشركة البشرية.

ومن بين الاستراتيجيات التي ستساعد القائد لتطوير موظفيه ما يلي:

الإيمان بقدرات الموظفين سيرفع من مستوى التحدي والعطاء.

حدوث التغيير يكون من بين أهم التوقعات؛ لأن جوهر القيادة هو التغيير لتكون هذه الأخيرة ناجحة.

تطبيق مُعتقداته لأن عملية التطبيق هي عملية تعليمية بدرجة أولى للموظفين داخل المؤسسة.

كما نرى بأن العمل ضمن الفرق يُؤدي إلى: (زيد سلمان، 2014، صفحة 159)

الوصول لنتائج متميزة للفرد (القائد الإداري) والفريق (الموظفين) والمؤسسة.

تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد.

إدراك مدى الطاقة المخزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.

التعلم على العمل الجماعي بمتعة.

تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

صفات القائد الإداري وسمات الشخصية القيادية:

صفات القائد الإداري:

توجد الكثير من الصفات التي توصلت إليها البحوث والدراسات والتي أولت اهتماما بظاهرة القيادة وهي:

(محمد البدوي الصافي خليفة، 2001، صفحة 188)

1-**التفاعل الاجتماعي:** على القائد الإداري التمتع بروح المشاركة الإيجابية الاجتماعية في تعامله مع

الجماعة لتحقيق التعاون، والحرص للتكيف مع الجماعة سعيا لحل لمشاكلها حتى يحظى بالقبول لديهم.

2-**اليقظة:** يجب أن يتسم القائد الإداري باليقظة لمواجهة أي ظرف طارئ تواجهه الجماعة.

3-**الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** يكون هذا بالتخطيط الجيد واستمرارية المتابعة لتنفيذ هذه

المخططات وتقويم النتائج التنفيذية لتجنب السلبيات وتقويم الأخطاء.

4-**الشجاعة:** الجرأة يجب أن تكون من الصفات التي يتمتع بها القائد، بالإضافة للقدرة على التغلب على

الخوف من مواجهة المشكلات والصعوبات التي قد تعترض الجماعة.

5-**الحماس والايجابية والمبادأة:** يتجلى ذلك في المساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة مع تفعيل المثابرة

والطموح وكذا القدرة على الابتكار والغيرة على العمل وحسن التصرف في الأوقات الصعبة.

6-**قوة الشخصية:** القوة من السمات التي يجب ان تكون لدى القائد الإداري لأنها ستمكنه من السيطرة على

تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون إلغاء شخصيتهم.

7-**التنظيم:** ونقصد به وضع خطط محدد بفترة زمنية لبلوغ أهداف الجماعة.

8-**قوة التحمل:** من الصفات الضرورية من النواحي العقلية والجسدية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.

9-**التمثيل الخارجي للجماعة:** وهنا يتوجب على القائد أن يكون مثالا أو نموذجا مُشرفا لجماعته لدى

الجماعات الخارجية الأخرى؛ حيث في كل المجالات يحقق أهداف هذه الأخيرة، كما يجب أن يكون نموذجا

يحتذى به في التصرفات.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

10-**الذكاء:** عنصر مهم يجب أن يتصف به القائد ليتمكن من إيجاد الحلول لكل المشكلات التي قد تواجه جماعته.

11-**التخطيط:** يتوجب على القائد وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية لجماعته في العمل وكذا التنسيق والتوجيه لجهود الجماعة.

12-**الحكمة:** وهي القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول لقرارات واقعية وموضوعية.

13-**العلاقات العامة:** العلاقات السليمة التي يقيمها القائد مع الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر غرضها تحقيق التماسك الاجتماعي.

14-**التواضع:** هو البعد عن الغرور والغطرسة والترفع من قبل القائد الإداري اتجاه الجماعة.

15-**الروح المرحّة:** ويقصد بها تقبل المشاكل برحابة صدر وروح مرحّة مع العمل على خلق جو من البهجة مع الجماعة مما يجعلهم أكثر تقبل وتعاون له.

16-**العدل:** على القائد الإداري التعامل مع الجميع بعدل ومساواة دون تحيز لأي جهة وفي مسألة العقاب والثواب.

17-**التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:** ويكون ذلك بتوفير جو من الاحترام المتبادل والمحبة بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.

18-**الولاء:** ويكون ذلك للوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.

19-**الإنتاج:** ويعني القدرة على العمل وتشجيع الآخرين عليه من خلال متابعة عطائهم وحماسهم ودعمهم للمثابرة والتحلي بالإدارة القوية.

20-**الثقافة:** يعمل القائد على بثّ ونشر وتعميم الأفكار التي تتوافق وأهداف الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

- 21- الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: نقصد بها حل النزاعات بين الجماعة ومحاولة تخفيف حدة التوتر بينهم؛ من خلال مشاركتهم مشاعرهم سواء كانت أفراحهم أو أحزانهم وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- 22- التوافق الاجتماعي النفسي: هنا نتحدث عن الثبات والرزانة ورد الفعل الذي يناسب المواقف المختلفة.
- 23- القيم الدينية: يمكن القول في هذا المقام بأنها تعني الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين وكذا الإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.
- 24- النزاهة والأمانة: يجب أن تكون تصرفات القائد تتسم بالأمانة والنزاهة.
- 25- الديمقراطية: ونقصد إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
- 26- إنكار الذات: وهي البعد عن الأنانية؛ أي عدم التركيز على المصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
- 27- الامتياز الفردي: ونقصد بها أيضا البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
- 28- اللباقة: وهي القدرة على التعامل بشكل لائق ومناسب في التعامل مع الجميع داخل المؤسسة.
- 29- العمل لصالح الجماعة: وهي تغليب مصلحة الجماعة على المصلحة الشخصية.
- 30- إيجاد التعبير والخطابة: وجب تمتع القائد الإداري بملكة المخاطبة مع الجماعة وذلك بتوصيل ما يرغب في إيصاله لهم بعبارات ملائمة وواضحة للموضوع، وكل هذا يتطلب أن يكون على درجة عالي من الثقافة.

سمات الشخصية القيادية: (موقع فرصة، 2023)

في ظاهر الأمر يبدو أن القادة الناجحين قد ولدو بهذه الموهبة بالفطرة؛ ولكن الواقع يقول عكس ذلك تماما لأن جل السمات القيادية تكتسب ويمكن تعلمها وتطويرها مع الوقت من خلال التدريب عليها باستمرار، ومن الصفات التي يمكن العمل عليها وتطويرها هي:

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

1- القدرة على إدارة الذات:

من أهم الواجبات التي يجب أن يتحلى بها القائد القدرة على إدارة فريقه في العمل، فإن لم يستطع إدارة ذاته فلن ينجح في إدارة غيره حيث يقصد بهذه الأخيرة المقدرة على تحديد أهدافه وترتيبها حسب الأولوية، ومن ثم تحمل مسؤولية قراراته كلها أو جزء كبير منها للوصول للأهداف التي سطرها.

2- التصرف الاستراتيجي:

العقل والذهنية المتفتحة والتفكير الاستباقي من ضروريات نجاح الشخص القيادي بشكل خاص، لأنه وحسب تقرير من كلية هارفرد للأعمال أن القائد الناجح لا بد من أن يمتلك القدرة على التصرف الاستراتيجي؛ أي أن يكون مستعداً في كل وقت لتغيير استراتيجيته من أجل الحصول على فرصة جديدة بقصد التغلب على العراقيل والتحديات التي قد تواجهه.

3- التواصل الفعال:

للقيادة القدرة على معرفة متى يتعين عليهم الحديث ومتى يجب الالتزام بالصمت، هم يتواصلون بشكل فعال وقادرون على الشرح للعمال بإيجاز ووضوح جميع الأمور، ابتداءً من أهداف المؤسسة ووصولاً للمهام المتخصصة والمحددة.

4- مسؤولون يمكن الاعتماد عليهم:

السلطة؛ يعرف الشخص صاحب الخصائص القيادية كيف يستخدم سلطته بطريقة مناسبة من دون أن يشد قبضته على موظفيه أو يرخيها أي أنه "يخلق نوعاً من التوازن"، فهو شخصية يمكن الاعتماد عليها وقادر على تحمل مسؤولياته بشكل كامل كما أنه يتوقع أن يفعلوا مثله.

5- امتلاك رؤية واضحة للمستقبل:

للقيادة الناجحين القدرة على النظرة المستقبلية لمؤسساتهم أو المؤسسات التي يعملون بها، ومن خلال هذا يقومون بوضع أهداف تكون واضحة وملموسة قابلة للتطبيق وبالتالي يحققون النجاح المطلوب.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

6-سرعة التعلم:

القائد الناجح يعرف جيدا أن قوة قيادته تكمن في قدرته على التكيف السريع مع التغيرات من حوله، وبالتالي معرفة الوقت المناسب للاستفادة من الفرص المتاحة أمامه؛ كما أنه يسعى دائما للتعلم واكتساب مهارات جديدة تساعد في عمله.

ج- مقومات القيادة: (بسمينة القفل، 2016، الصفحات 77-92)

المقومات الشخصية: وهي المتعلقة بالمقومات التي تتعلق بشخصية القائد؛ حيث تعتبر مقومات أساسية للقيادة الإدارية ويمكن جمعها في النقاط التالية:

-**الإيمان بأهداف المنظمة:** القائد الإداري الذي لا يؤمن بهدف لا يستطيع أن يكون أهلا للقيادة، لأن هذا الأخير يجب أن يؤمن بأهمية العمل وفائدته والغاية التي يسعى لها.

-**العلم:** العلم هو وسيلة يحقق بواسطتها القائد أهدافه بفعالية وكفاءة عالية، ولذا يجب أن يهتم القائد بتطوير معارفه ومعلوماته وقدراته، وذلك بالمطالعة المستمرة للمستجد في ميدانه والاستمرار في التعلم بجميع وسائل تحصيل العلم.

-**فصاحة اللسان وطلاقة الحديث:** هي التعبير بأسلوب حسن وسهل، حيث تعتبر فصاحة اللسان وطلاقة من أهم المقومات الواجب امتلاكها من طرف القائد، لأن معظم سوء التفاهم الذي قد يحصل بين القائد ومروؤسيه هو عدم فهم أحد الطرفين لما يريده الآخر، وبالتالي تعد فصاحة اللسان عنصر أساسي لنجاح عملية الاتصال بين القائد والمروؤوس.

-**حسن الأخلاق والشخصية السوية:** يقصد بحسن الأخلاق السجية من أجل اكتساب الثقة والمصادقية والمبادرة لأداء المهام بأحسن صورة، وهي من بين أهم الصفات التي تطرق إليها العلماء المسلمون والغربيون في حديثهم، أيضا هو الالتزام بالخلق الحسن قوة وعملا، وبُعد ركيزة أساسية تؤهل الفرد لاكتساب الأتباع وبالطبع ضمان تقانيهم واخلاصهم.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

-**الانتماء:** هو الانتساب؛ من أهم المقومات القيادية يجعل من القائد أكثر قدرة على القيادة وأكثر تفهما لتقاليدها، بالإضافة لجعله متفهما لمشاعر مرؤوسيه، هذا القائد ناجح في تحقيق أهدافه لأن العلاقة بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التعاون والثقة والمحبة، كما يجعل الانتماء قويا ودائما حيث لم يكتشف علماء النفس شعورا سلبي محطما للمعنويات ومحبطا بقدر الشعور بالعزلة والإتراب ولم يكتشفوا ما يعزز المشاعر بقدر الانتماء والتلاحم.

2- **المقومات السلوكية:** ونقصد بها ما تعلق بسلوك القائد الإداري؛ والتي تكون بع انعقاد القيادة له وتُعد هذه المقومات ضرورية ليستطيع هذا القائد تحقيق أهداف المنظمة وترسيخ الأتباع لتحقيقها، ومن بين هذه المقومات السلوكية نذكر؛ المشاركة والمبادرة وروح الإبداع، القدرة على التعليم.

نظريات القيادة:

للقيادة العديد من النظريات التي ظهرت نتيجة لاستقطاب هذا المفهوم العديد من الباحثين في مختلف المجالات المتمثلة في علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع؛ الذين أنتجوا لنا من وجهات النظر المختلفة لهم العديد من النظريات نستعرض أهمها والتي تناولت موضوع القيادة كالتالي:

7-1 المدخل الفردي ونظرياته:

من أهم النظريات التي جاءت في هذا المدخل نذكر ما يلي:

نظرية الرجل العظيم: بداياتها كانت في العهد الاغريقي واليوناني، حيث الاعتقاد السائد بأن القيادة فطرية لأن القادة يولدون قادة؛ وأنهم يمتازون بسمات عقلية ونفسية وجسمية تؤهلهم ليكونوا قادة، واعتبرت هذه السمات القيادية موروثا ومن أتباع هذه النظرية "Chisile" حيث بنيت أبحاثه التي اجراها لاختبار النظرية على توفر سمات قيادية تمثلت في: القدرة الإشرافية، الحسم، الذكاء، الإنجاز، الثقة بالنفس، المبادرة. ومن بين خصائص القائد وفق هذه النظرية الثقة بالنفس والذكاء والسيطرة، وبعد النظر (الرؤية المستقبلية)،

الشجاعة والعدل. (فيصل خليفة الزغبى، 2015، صفحة 39)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

وبالرغم من البريق الذي لاقتته هذه النظرية ولكن هناك العديد من اعترض عليها لأنها تؤمن بعدم جدوى برامج تنمية المهارات القيادية، ولأن القادة يولدون ولا يصنعون ولكن نتائج دراسات أخرى أثبتت بأنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم، ويمكنهم فيما بعد بفضل الرعاية المستمرة أن يصبحوا ناجحين في هذا المجال " القيادة". (رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، 2016، صفحة 50)

نظرية السمات: انصب تركيز هذه النظرية على دراسة مميزات القادة ومميزات مرؤوسيه من النواحي العقلية والجسمية والسمات الشخصية، حيث من ناحية العقلية تمثلت الصفات في الذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف وطلاقة اللسان والسرعة، أما الجسمية فتتمثلت في الطول والقوة والحيوية وحسن التصرف والمظهر.

أما "Cecil" يرى بأن القيادة لا ترتبط كلية بالقائد بل هي ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة، حيث يرى الكثير من الباحثين ومن بينهم " ستوكدل" حاولوا البحث والدراسة حول مدى وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات تفرض وجودهم بين المرؤوسين لكنهم عجزوا عن الوصول لاتفاق على سمات يتميز بها القائد حتى تجعله أهلا للقيادة في جميع المواقف والظروف، كما لم يتم تحديد قائمة ثابتة تصلح لتمييز القادة عن غيرهم.

وقد وجهت بطبيعة الحال انتقادات لهذه النظرية من حيث؛ أنه يمكن أن يصبح جميع الأفراد الذين يملكون هذه السمات قادة بل القائد هو وليد الظروف الاجتماعية، بالإضافة لأن القائد في موقف معين ليس من الضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر مهما كانت له من سمات. (شهرزاد محمد شهاب، 2010، الصفحات

(99-131)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

المدخل السلوكي ونظرياته:

في هذا الإطار اتجه علماء السلوك خلال الستينات من ذلك القرن للبحث والدراسة في مدى تأثير سلوك القائد على إنتاجية الموظفين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين ركزوا على سلوك القائد أي ما الذي يفعله القائد الفعال ولا يفعله القائد العادي. (أحمد السيد مصطفى ، 2003، صفحة 232)

وهذا المدخل تميزه العديد من النظريات نذكر منها الآتي:

دراسة جامعة ميتشجان:

من أبرز باحثيها Kahn , Ransis Likert, Kats الذين بدأوا دراستهم لموضوع القيادة نهاية الأربعينات، وقد استهدفت دراساتهم التعرف على سلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة ومحاولة مقارنتها بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة، وتوصلت أبحاثهم لنتائج هي كالتالي: (وسيلة واعر، 2014-2015، صفحة 15)

للقيادة بعدين أساسيين هما " بعد الاهتمام بالإنتاج " وبعد الاهتمام بالمرؤوسين".

القادة الأكثر فعالية هم الذين يجمعون بين البعدين السابقين.

تتناقص فعالية القيادة عند الاهتمام ببعد دون الآخر.

وقد أوضح " ليكارت " أربعة أنماط للقيادة ممثلة فيما يلي: (هاشم حمدي رضا، 2010، الصفحات 91-

92)

نمط تسلطي؛ يعني أن القادة لا يميلون للتفويض ولا يثقون في المرؤوسين ويوصف هذا النوع من القيادة بالأوتوقراطية أي الفردية.

نمط نفعي؛ هذا النوع يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار ولكنه يميل إلى أن يكون ذلك تحت إشرافه ويمكن

القول بأنها تسمى النظرية البيروقراطية في الإدارة وفي مجال التخطيط بنظرية الإدارة بالأهداف.

نمط استشاري؛ يعتمد على القيادة التكنوقراطية ويتميز بثقة ملموسة بين القائد والمرؤوسين.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

نمط يتسم بالمشاركة بين القائد والمرؤوسين تفوق الاستشارة ويتسم هذا النوع بوجود ثقة عالية بين القائد والمرؤوسين.

وبالتالي يمكن ان يسمى بالقيادة الديمقراطية، كما يضيف " ليكارت" بأن القادة الذين ينتهجون النمطين الثالث والرابع يتصفون بالإنتاجية المرتفعة.

دراسة ايوا (IOWA):

قام بها كل من " Lewin, Leppit & Wite" إذ اقترحوا ثلاث أنماط من القيادة يمكن عرضها وفق منظورهم كالتالي:

النمط الاستبدادي؛ وهذا النوع يكون فيه القائد مركزا على العمل ويقوم باتخاذ القرارات بشكل فردي.
النمط الديمقراطي؛ يركز القائد فيه على نقطتين في آن واحد هما العمل والأفراد ويشاركهم في اتخاذ القرار.
النمط الفوضوي؛ هنا القائد يترك الأمور تجري لوحدها ولا يتدخل ولا يهتم بالعمل ولا بالأفراد.

ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي:

الجماعات التي يقودها النوع المستبد من القادة تكون أكثر إنتاجية ولكن برضا ودافعية للعمل اقل وقدرتها الإبداعية ضعيفة.

الجماعات التي يقودها قائد ديمقراطي انتاجيتها تكون أكثر استقرارا والدافعية للعمل وقدرتها على الابداع عالية، ويتمتع أفرادها بالرضا الوظيفي.

الجماعات التي يقودها قائد فوضوي معدلها منخفض على جميع المستويات والمناخ السائد داخل العمل هو الفوضى وعدم الجدية.

ج- نظرية الشبكة الإدارية:

هذه النظرية تطورت على يد كل من " روبرت و بليك جون ماتون" على الرغم من أن الشبكة

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الإدارية تظهر تنوعا في السلوك القيادي، وتعتمد على المستويات مختلفة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج فإن المؤيدين، ولهذه النظرية أصحاب يؤكدون على أنَّ نجاح يكون حليف من يركز على الأفراد ويولي اهتماما كبيرا للإنتاج. (هاشم حمدي رضا، 2010، صفحة 91)

شكل رقم (03) يمثل نظرية الشبكة الإدارية.

1.9	القائد الاجتماعي					قائد الفريق	9.9
			القائد المعتدل				
			5.5				
	القائد الضعيف					القائد المتشدد	
1.1							9.1

المصدر: (هاشم حمدي رضا، 2010، صفحة 92)

القيادة هنا غير مهتمة بالأفراد وأهداف المنظمة وتقوم بأعمال تساعد على الاحتفاظ بمكانتها.

الموقع 1.9: يشير هذا المكان لدرجة اهتمام عالية بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأفراد والإشراف في هذا الموقع يكون متسلطا يؤمن بالنظرة الآلية للكادر البشري، همه الوحيد الكفاءة الإنتاجية وعليه فطريقة الإدارة هنا أوتوقراطية.

الموقع 9.9: يمثل درجة عالية من الاهتمام بالأفراد والإنتاجية معاً فالقائد يسعى هنا لتحقيق إنتاجية كبيرة من خلال مشاركة المرؤوسين؛ ويسعى لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة عن طريق خلق التكامل بينهما، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الموقع هو النمط الأمثل في القيادة الديمقراطية.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الموقع 9.1: هذا الموقع يعني أن الغدارة تؤمن بالنظرة الحسنة والمعاملة الطيبة للكادر البشري فكل اهتمامها منصب نحو الأفراد على حساب الجانب المادي.

الموقع 5.5: هذا الموقع يشير لأن الإدارة تؤمن بالحل الوسطي، بحيث تعطي تركيزاً متوسطاً على الإنتاج وكذلك الأفراد.

ومن الملاحظ أن الأنسب من بين المواقع السابقة هو "الموقع 9.9" لأنه يركز على الأفراد والإنتاج معاً.

المدخل الموقفي:

عند أصحاب هذه النظرية القيادة ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل فيه القائد وجماعته والظروف المحيطة بهم ويمكن تلخيص نظرية المواقف كما يلي:

يُعد القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه من حيث ملائمته للجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين "قائداً ناجحاً". (هاشم حمدي رضا، 2010، صفحة 93)

ونستهل هنا ذكر أهم النظريات في القيادة التي تتوافق مع هذا المدخل كالتالي:

نظرية فيدلر (Fiedlers): (فيصل خليفة الزغبى، 2015، صفحة 42)

يرجع الفضل لجهود "فيدلر" في وضع "نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة" جمع فيه جزئين أساسيين هما؛ نمط القيادة والمواءمة الموقف القيادي نفسه، ويطرح رؤياً هنا أن للنمط القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية:

علاقة القائد بالجماعة (الموظفين) وتبرز مدى تقبل هؤلاء لقائدهم وهو العامل الأول.

هيكلية المهام وتبيين تحديد المهام بدقة وإمام فريق العمل بأبعادها وهو العامل الثاني.

درجة القوة ومنصب القائد وتستمد من السلطات المخولة لشاغل المنصب وهو العامل الثالث تأثيراً وترتيباً وأهمية.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

نظرية هيرسي -بلانشارد: (حسين حريم، 2006، الصفحات 228-229)

تطورت هذه النظرية في القيادة من طرف الكاتبين "Paul Hersey & Kenneth Blanchard" وحددت

النظرية نضج واستعداد المرؤوس المتغير الموقفي واقترحت أربع أساليب تتمثل فيما يلي:

أسلوب الأخبار؛ يهتم بالعمل بدرجة كبيرة والعلاقات بدرجة أقل، يتناسب مع الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض.

أسلوب الإقناع؛ يهتم بالإثنين العمل والعلاقات بشكل كبير يُشكل أفضل طريقة للأفراد ذوي النضج المنخفض إلى المتوسط.

أسلوب المشاركة؛ يهتم بدرجة عالية بالعلاقات والعمل بدرجة أقل وهو الأفضل للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.

أسلوب التفويض؛ يهتم بالعلاقات والعمل بدرجة منخفضة وهو مناسب للأفراد أصحاب الدرجة العالية من النضج.

وهنا تقترح هذه النظرية بأنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الافراد لإنجاز العمل وجب على القائد إعطاء المزيد من الاهتمام للأفراد والعلاقات وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل، حيث إذا بلغ مستوى نضج الأفراد فوق المتوسط فيجب على هذا الأخير تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حدٍ سواء.

المدخل التفاعلي: (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، صفحة 279)

أساس هذا المدخل هو الجمع بين نظريتين هما " نظرية السمات ونظرية الموقف"، من حيث محاولة التوفيق بينهما وذلك بالنظر للقيادة بأنها "عملية تفاعل اجتماعي"، وأنه لا يمكن ولا يكفي النجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

جدول رقم (15) يبين الفرق بين مداخل القيادة الإدارية.

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمؤسسة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده.	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه.
الموقفي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المؤسسة.	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي إشباعها من قبل القائد.	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا.
التفاعلي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتناسب الموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به.	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها.	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين.	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

المصدر: (بطرس حلاق، 2020، الصفحات 42-43)

8- مشكلات القيادة الخاصة في صناعة القرارات: (توماس ل. ساعاتي، 2000، الصفحات

338-340)

من واجب القادة الاستعداد لمعالجة البعض من المشاكل مثل: عدم تساوي القدرات والخبرات بين أفراد المجموعة، وكذا الاختلاف في الرغبات في التعبير عن الأمور المفضلة لديهم، بالإضافة لإخفاء البعض منهم إظهار أولوياتهم الحقيقية؛ وسنشرح هذا في النقاط التالية:

1- عدم تساوي القوى والخبرة: منطقياً المجموعة تتكون من أفراد بمستويات مختلفة من ناحية المعرفة والخبرة والمستوى الاجتماعي، وبالتالي إحدى طرق معالجة هذا الإشكال هو إعطاء وزن للأصوات حسب

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الأهمية أو خبرة المشاركين؛ حيث يمكن تصميم شكل هرمي للحكم على سلطة واستحقاق الأفراد، ولكن يسقط هذا الحل إذا اقترنت عملية "التفاعل" في حد ذاتها بمعرفة المشاركين لبعضهم البعض؛ إذ يُسمح للأفراد بممارسة تأثيرهم من خلال المناقشة المنطقية بالرغم من أن الأصوات سيكون لها نفس الوزن.

المشاركة في صناعة القرار تسمح للقادة بالاطلاع على جميع وجهات النظر المختلفة أكثر مما يصلهم عبر القنوات الإدارية التقليدية؛ وبالتالي عملية التحليل الهرمي تقوم بوظيفة تجميع الذكاء المفيد.

2- **أفضليات متباينة:** إن المجموعات التي تكون بصدد اتخاذ القرارات حيال عدد كبير من المواضيع المختلفة؛ غالبا ما يكون أفرادها مهتمين أكثر بمواضيع عن مواضيع أخرى، هؤلاء الأشخاص يكونون مستعدون للمساومة للحصول على الأصوات؛ إذ تُساعد هذه المساومات في الوصول لإتفاق أسرع في عملية صناعة القرار؛ حيث يجب على المجموعة الاهتمام الإيجابي في فهم تعقيدات المشكلة والطرق المتباينة لحلها.

3- **تغيير الأفضليات:** المعلومات الجديدة أو تغيرات العوامل الخارجية كالحالة الاقتصادية قد تُغير من رأي الأفراد وأحكامهم؛ وبالتالي هذا التغير قد يُوجد مُشكلات في التخطيط وتوزيع الموارد والتنبؤ بتصرفات الأفراد والمنظمات ويُعد في المجل صعبا ومعقدا.

4- **عدم الرغبة في إظهار الأفضليات:** يُضمر بعض الأفراد أحيانا أفضلياتهم ومدى القوة التي يعطونها لهذه الأولويات، حتى أنهم قد يرغبون في إخفاء أهم موضوع على جدول أعمالهم لأن التصريح به قد يؤدي لمحاربته ويجعله محط أنظار الجهة المعارضة؛ لذلك الأفراد غير مستعدين بعد للتصريح بأولوياتهم.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

ثانياً: الأزمة داخل المؤسسة

تعريف الأزمة والتطور التاريخي لها:

تعريف الأزمات:

ليس هناك خلاف على أن الأزمة جزء مهم ورئيسي في حياة الأفراد والمؤسسات مما يجعل التفكير الجاد في طريقة مواجهة هذه الأخيرة ومحاولة التعامل معها بشكل فعال يوصل للحد من النتائج السلبية، والاستفادة بكل الطرق الممكنة من النتائج الإيجابية.

ذكر العديد من الباحثين ومن مدخلات عديدة تعريفات للأزمة نذكر منها المدخل الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والنفسي والإعلامي حيث أشار كل منهم بما يختص به على النحو التالي:

وفق المدخل الاجتماعي عرفت الأزمة على أنها " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة كثر ملائمة". (السيد عليوة، 2002، صفحة 13)

أما حسب عباس رشدي عماري فهي " مرحلة من مراحل الصراع والمقصود بذلك مختلف مظاهر الصراع الإنساني وفي كل مجال من مجالاته، وعلى أي مستوى من مستوياته ابتداء من الصراع النفسي الذي يفقد الإنسان توازنه النفسي عند ذروة احتدامه، والصراع بين الإنسان وأخيه الإنسان داخل مجتمعه بمستوياته المختلفة من الأسرة للقبيلة للعشيرة للدولة، وبين الدولة وغيرها من الدول". (إدارة الأزمات في عالم متغير، 1993، صفحة 13)

أما وفق المدخل السياسي فقد كان العريف على الشكل التالي: " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ القرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا أو سياسيا أو نظاميا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو ثقافيا". (السيد عليوة، 2002، صفحة 13)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

من ناحية المدخل الإعلامي فيعرفها حسن عماد مكاوي بأنها "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق، من وسائل الاعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والنقابيين والتشريعيين، بالإضافة لكونها عبارة عن حادث خطير يؤثر على سبيل المثال في أمن الناس والبيئة ويؤدي لتهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره". (الإعلام ومعالجة الازمات، 2003، صفحة 49) من خلال التعاريف التي تم عرضها وفق المداخل السابقة الذكر حول مفهوم الأزمة فبالإمكان القول بأن الازمة هي عبارة عن مرحلة أو حدث أو موقف يحتدم فيه الصراع بين طرفين سواء داخل المنظمة أو الدولة... إلخ، وبالضرورة يؤدي لتوتر في العلاقات بين هاذين الطرفين وينتج عن ذلك تهديدات متنوعة تنتم بعنصر المفاجئة وضيق الوقت؛ مما يضع متخذ القرار في حيرة من أمره ويتوجب عليه إيجاد الحلول المناسبة للخروج من هذه الأزمة وإيقاف الصراع وتهديته.

1-2 التطور التاريخي لمفهوم الأزمة:

يعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم القديمة فهذا المصطلح عرفه القدماء من اليونانيين والاعريقين وتطور عبر العصور؛ "فالأزمة كلمة قديمة ترجع أصولها التاريخية للطب الاعريقي وتعني نقطة تحول فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الانسان ثم انتقلت الكلمة بعد ذلك لمختلف فروع العلم الإنساني، وأصبحت تعني مجموعة الظروف والاحداث المفاجئة التي تنضوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر بطبيعة الأشياء". (عادل صادق، 2007، الصفحات 83-84)

كما تعني الازمة في الثقافة اليونانية tragédie grecque " الحدث الصارم والمحكوم عليه يجمع في آن واحد كلا من الماضي ومستقبل الفعل الذي يخصه". (ليلي حرشب، 2007/2006، صفحة 25)

"وانتشر استعمال مصطلح الازمة في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية وقد انتقل في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وتواتر استعماله في القرن التاسع عشر للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تكون فاصلة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

والسياسية، ولم يكن من المستغرب استعمال علماء الطب النفسي لمصطلح الازمة في بحوثهم منذ مطلع القرن التاسع عشر وحتى الآن؛ عند حديثهم عن الانعكاسات النفسية للازمات على الفرد والمجتمع او حديثهم عن أزمة الهوية، كما انتشر أيضا استخدام المصطلح ذاته في مجال الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية". (حمدي محمد شعبان، 2005، الصفحات 84-85)

وحتى في بداية القرن التاسع عشر مصطلح الأزمة "يُعبّر عن عشوائية المجتمعات، أزمات سياسية 1814، أزمة مالية 1823، أزمة تجارية 1867، الازمة العالمية 1929، أزمات فلاحية كالتّي تسببت في المجاعة وهجرة معظم المواطنين في سنة 1848، أزمة اقتصادية 1873 وغيرها من الازمات، أما حاليا مصطلح الأزمة يستخدم للتعبير عن أي نوع من الوضعيات الكثيرة الاضطراب كأزمة الشرق الأوسط، أزمات في المؤسسات". (إيلي حرشب، 2006/2007، صفحة 26)

وقد تمت استعارة هذا المصطلح مرة أخرى في سنوات الثلاثين من القرن العشرين للتعبير عن وضعيات عرفها العالم نذكر منها "الكساد والدمار الاقتصادي الذي ساد العالم وتسبب في صراعات سياسية دولية بلغت شدتها في الحرب العالمية الثانية؛ أما في الخمسينات من القرن نفسه أصبح المصطلح مستعملا من قبل علماء النفس لوصف حالة التفسخ الأخلاقي والاجتماعي الذي أصاب المجتمعات الصناعية بالأخص بعد الحرب العالمية الثانية، وفي السبعينات أطلقه الديمغرافيون على الانفجار السكاني، أما في الثمانينات استعاره علماء الاجتماع لوصف الصراعات الاجتماعية التي نشأت عن تنامي مجتمع الرأس مالية مما أدى لشعور بعض الطبقات الاجتماعية بالاعترا ب داخل مجتمعاتها". (خالد بن مسفر آل مانع، 2010، صفحة 135)

استخدم مفهوم الأزمة في العديد من الحقول المعرفية حيث تطور تدريجيا ولم يعد مختصا بعلم بعينه ويرجع ذلك للازمات الكثيرة التي عرفها العالم بالأخص خلال القرن العشرين، فمن مرحلة الحرب العالمية الأولى إلى الأزمة الاقتصادية لسنة 1929 ثم الحرب العالمية الثانية لتليها الحرب الباردة بالإضافة لمختلف

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الكوارث والأزمات الإنسانية التي مست البشرية جمعاء كالأزمات الفتاكة والحروب؛ وبهذا الاختلاف في الأزمات أصبح الحديث عن أزمات اقتصادية واجتماعية وسياسية أو أزمات داخلية أو خارجية...إلخ.

المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الأزمة:

يجب التعريف الدقيق للأزمة وذلك لتداخل هذا المصطلح مع مفاهيم أخرى ذات الصلة، والتي هي مختلفة عنها في الجوهر لذا وجب علينا ضبط معالم المفهوم وإظهار هذا التداخل: (طليب نسيم، 2018، الصفحات 20-25)

1-الأزمة **Crisis**: يعرف قاموس راندوم The Random House Dictionary الأزمة "بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير. بالإضافة لكونها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة بالمؤسسة، نتيجة لقصور عمدي أو غير عمدي، فقد تكون نتائج تغيرات بيئية مولدة للأزمات، لأن الأزمة هي لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها؛ أي مشكلة صعوبات حادة أمام متخذ القرار (القائد الإداري) بسبب عدم التأكد وقصور المعرفة وكذا اختلاط الأسباب وتداعي كل منها في شكل متلاحق."

2-الكارثة **Disaster**: تنتج الكارثة عن تطور الأزمة وتفاقمها إن لم تتم معالجتها بشكل سريع وعاجل، كما يمكن أن يكون سببها الكوارث الطبيعية المسببة لأزمات المؤسسات نتيجة كشفها لغش في معايير انجاز المشاريع مثلاً؛ فالكارثة هي تغير مفاجئ وحاد في الأثر يحدث تغيرات أهمها انهيار التوازن، فالكارثة هي حالة حدث فعلا وقد تكون طبيعية أو فنية مصدرها الإنسان.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

3-المشكلة **Problem**: تتمثل في الفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون كما تُمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة للصعوبات في تحقيق الأهداف؛ أي عندما تعجز المؤسسة في الحصول على النتائج المرجوة من أعمالها، وهي نقطة سابقة للأزمة إذ اتخذت مسار حاد ومُعقد يصعب حسمه.

ومما سبق ذكره يمكن أن نستشف ما يلي:

الأزمة عبارة عن حدثٍ أو موقف فُجائي يُحدد مصير المؤسسة قد يكون غير متوقع أو متوقع، أيضا أهمية الوقت والتحكم به وما يَنجم عنه من مخاطر في القرارات وعدم التأكد من صحتها، بالإضافة لذلك الأزمة تتولد عن ظروف طبيعية أو بشرية متغيرة تتسبب في الضرر للمؤسسة معنويا وماديا، تتجلى فيها مَحَدودية المعلومات حول الوضع الراهن والمرتبب، هي نقطة تحول للأسوأ أو الأفضل بالنسبة للمؤسسة.

كما أن هناك العديد من المفاهيم الأخرى ذات الصلة بالأزمة نوضحها في النقاط التالية: (بداني أمينة نزيهة و بلحضري بلوفة، 2018، الصفحات 122-134)

4-الحادث: " يُعبر الحادث عن شيء مفاجئ غير متوقع، يتم بشكل سريع وينقضي أثره حال انتهائه ولا تكون له صفة الاستمرار بعد حدوثه الفجائي العنيف".

5-الطارئ: "عبارة عن حدث مفاجئ يتطلب اهتمام فوري وفي حالة تكرار حدوثه قد يتسبب في تهديد سمعة المؤسسة؛ إذا تداولته الجماهير ووسائل الإعلام".

6-القضية: "تظهر القضية نتيجة تطور الخلافات حول مسألة ما وتتضوي على آراء متعارضة وتنشأ القضية نتيجة الفجوة بين سلوكيات المؤسسة وتوقعات قطاع أو أكثر من جماهيرها، وإذا استمرت القضايا دون علاج يُمكن أن تؤثر على وظائف المؤسسة وتطوراتها المستقبلية، وتختلف إدارة القضايا عن إدارة

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الأزمات في كون الأولى ذات طبيعة وقائية أما الثانية ذات طبيعة علاجية، كما هناك اختلاف بينهما في المدى الزمني فالأزمة تتطلب الاستعجال في اتخاذ القرارات بينما القضية تتأني في طريقة المعالجة".

7-الواقعة: "تعرف بأنها شيء حدث وانتهى أثره؛ وهي خلل في الكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر مثل ذلك حدوث خلل في أحد الصمامات أو المولدات في مفاعل نووي لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله خاصة وقد تم إصلاح العطل".

8-الصدمة: " تعبر عن شعور مفاجئ حاد وتتأبعت إما أنها غير مُتوقعة أو غير مرغوبة أو غير مسلم بإمكانية وقوعها؛ وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف، وقد تكون الصدمة أحد عوارض الأزمة أو إحدى نتائجها.

9-النزاع: يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه قد يؤدي لأزمة".

وحسب دراستنا سنعرض بعض المعاني اللغوية والاصطلاحية اللازمة؛ كما سنتطرق لمفاهيمها وفق الطرح التالي:

الأزمة لغة: "تعني الشدة والقحط والأزمة هو المضيق ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم". (محمد بن أبي بكر الرازي، 1967، صفحة 15)

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق من الكلمة اليونانية (Kipview) أي بمعنى لتقرر (To decide). (حفيان عبد الوهاب، 2015، الصفحات 274-299)

تعريف الأزمة اصطلاحاً: هي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة". أما من وجهة نظر رضا رضوان فهي " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلا أو تغييرا فوريا". (حفيان عبد الوهاب، 2015، الصفحات 274-299)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

أما من وجهة نظر أخرى " تُعد نقطة تحول أو موقف مفاجئ وتحدث نتائج غير مرغوب فيها في مدة قصيرة، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في مدة تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة. (رضا عبد الحكيم رضوان، 1419هـ، صفحة 44)

كما نرى بأن أحد وزير خارجية الولايات المتحدة "هنري كيسنجر" عرف الأزمة بأنها "عرضاً Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة على الانفجار مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها". (حفيان عبد الوهاب، 2015، الصفحات 274-299)

ومن جل التعريفات السابقة يمكن أن نستشف العديد من النقاط المشتركة التي تتضوي تحتها تعريفات الأزمة وهي تتمثل فيما يلي:

- التوتر والخلل الموجود في العلاقات.
- اتخاذ القرار كحاجة ملحة.
- التنبؤ الدقيق بالأحداث المستقبلية نسبي ولا توجد قدرة بشرية تستطيع ذلك.
- النقطة الفاصلة بين التحول للأسوأ أو الأفضل.
- أهمية الوقت الجوهرية.

أسباب وقوع الأزمات في المؤسسات:

تتفاوت أسباب الأزمات من حيث درجة ظهورها ووضوحها حيث تجد مثلاً أن الأسباب التكنولوجية تُعتبر أكثر وضوحاً لأنها ملموسة ويُمكن رؤيتها وملاحظتها بسهولة، في حين نجد أن هناك أسباب أخرى تُعتبر من أصعب الأسباب التي يُمكن الوصول إليها والاهتمام بها نظراً لأنها غير ملموسة وغير ظاهرة بالوضوح وبالتالي تحتاج لمجهود ووقت وتكلفة أكبر. (محمد الشافعي، 2001، صفحة 46)

وعلى العموم من أسباب نشوء الأزمات الإدارية والتنظيمية يُمكن أن تكون على النحو التالي: (السيد عليوة، 2002، صفحة 16)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

أسباب خارجة عن إدارة المؤسسة: مثل الزلازل والبراكين والاعاصير والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي من الصعب التكهّن بها والتحكم بأبعادها.

ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمة: يؤدي لتفاقم الأزمات وتحولها لكوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة.

تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير لإمكانية حدوث الأزمة: مثل شكاوى العملاء المماثلة التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في المنظمة ككل.

كما يمكننا التطرق للعديد من الأسباب وقف المنظور التالي: (محمد الشافعي، 2001، صفحة 46)

عدم وضوح أهداف المؤسسة وما يترتب على ذلك من:

عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.

عدم موضوعية تقييم الأداء وسلبية الاستعداد وعدم المواجهة.

الخوف الوظيفي وما ينتج عليه:

عدم تشجيع العاملين على بدأ آرائهم ومقترحاتهم.

عدم اعتراف العاملين بأخطائهم.

وجود حالة من اليأس لدى العاملين.

ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين.

أما من وجهة نظر أخرى نذكر الأسباب التالية: (سليم بطرس جلد، 2010، صفحة 22)

صراع المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من:

عدم وجود فرص عمل فعالة.

انهيار نظام الاتصال داخل المنظمة.

عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

عدم التعاون والنزاع الهدام.

القناعة الإدارية غير الكفاءة وما يترتب على ذلك من:

سوء استخدام المديرين للقوى العاملة وعدم اهتمامهم بدافعية العاملين.

عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.

عدم ثقة المديرين في مرؤوسيهـم.

ضعف العلاقات بين العاملين:

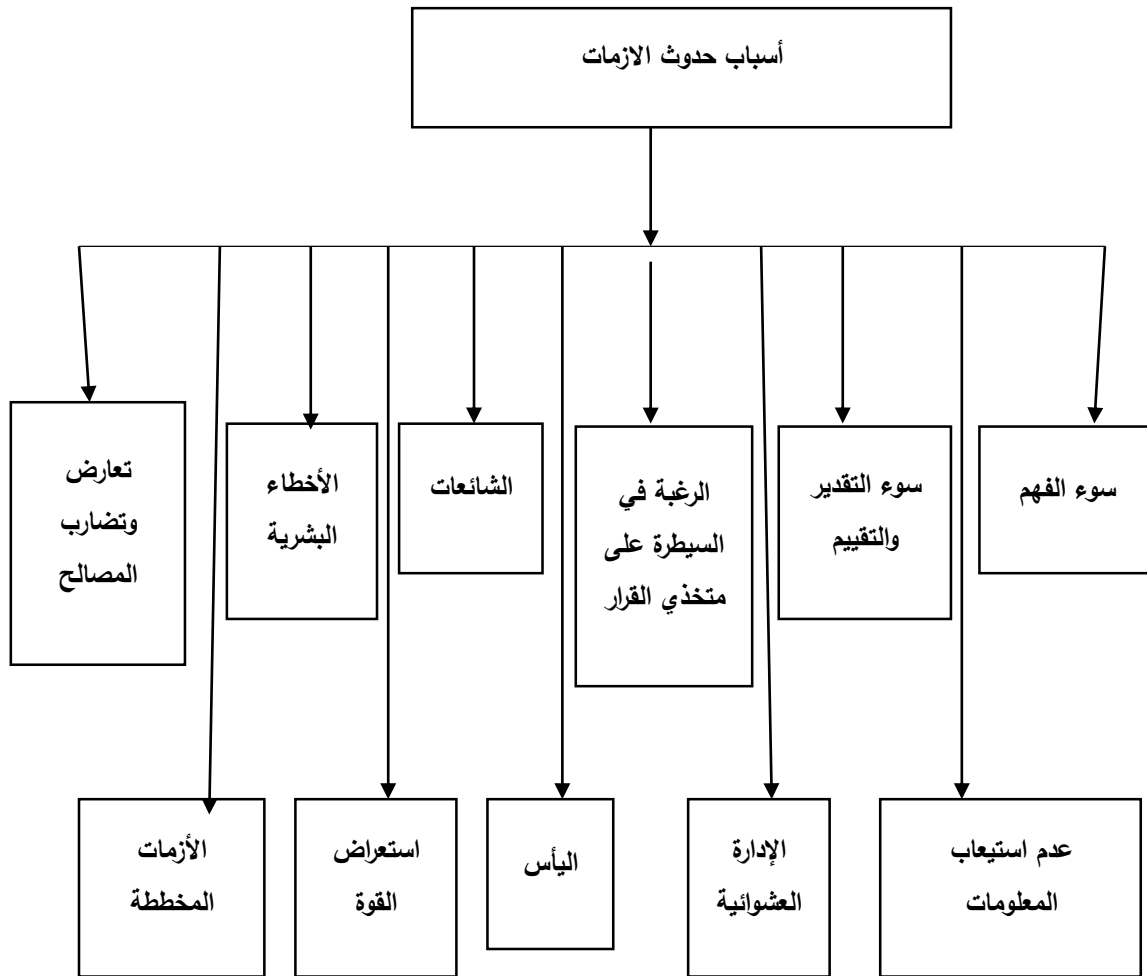
عدم الثقة والمساندة.

عدم تفهم وجهات النظر الآخرين بشأن حل الأزمات.

عدم وجود تخطيط مشترك من أجل المستقبل.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الشكل رقم (04): رسم تخطيطي يمثل أسباب حدوث الأزمات في المؤسسات.



المصدر: سليم بطرس جلدة، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ص 24.

أنواع الأزمات، خصائصها ومتطلباتها:

1-3 أنواع الأزمات:

هناك العديد من التقسيمات الخاصة بالأزمات، وفي دراستنا هذه ارتأيت اختيار التقسيم الموالي لأنه يناسب

منهجية بحثنا العلمي وبالتالي سنعرضه كالآتي: (غول فرحات، 2014، الصفحات 59-90)

الأزمات وفق درجة شدتها: وتنقسم وفق ما يلي:

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الأزمات ذات التأثير الهامشي (أزمات خفيفة): هذا النوع من الازمات له تأثير محدود على البيئة الداخلية والخارجية (يعد أزمة عابرة)؛ حيث يمكن إدارتها بسهولة والتعامل معها ومعالجتها بسرعة، وذلك بعد معرفة مسبباتها الحقيقية وتحدث لظروف لحظية وأنية كأزمة انقطاع سلع ما ثم إيجاد بديل لها بشكل سريع.

الأزمات العنيفة: تعتبر أزمات شديدة تؤثر بشكل قوي في كل مكونات المؤسسة، لها تأثير جوهري في هيكل المؤسسة كما تؤثر بصورة واضحة على وظائفها الأساسية، وبالإمكان أن تشكل تهديدا لبقاء المؤسسة أو جزء منها، وبإمكان المؤسسة إدارتها بنجاح من خلال التركيز على إبقائها قوة دفعها الخاصة بها والعمل على تجزئتها وتفكيكها للتعامل مع كل جزء بالتكتيكات والاستراتيجيات والسياسات التي تتناسب معها.

الأزمات وفق معدل تكرارها: وتتمثل فيما يلي:

الازمات الدورية: الأسباب الخارجية هي سبب حدوثها عادة، ويكون معظمها لأسباب اقتصادية، وبالضبط بسبب الدورات الاقتصادية كالركود والانكماش والانتعاش والرواج.

الأزمات غير الدورية: هي التي تحدث نتيجة لأسباب عشوائية يصعب توقعها؛ مما يستوجب على المؤسسة استخدام نظام فعال لتوقع الأزمات والتي تكون عادة مفاجئة دون سابق انذار واضح، كالأزمات الناتجة عن الأحوال الجوية السيئة مثل الزلازل والبراكين وكذا الأزمات الناجمة عن الفضائح والرقابة المالية.

أزمات وفق موضوع الأزمة (المحتوى): نعددها في الأنواع التالية:

الأزمات المادية الملموسة: تتمثل في الأزمات ذات موضوع مادي ملموس كأزمة نقص العمالة أو زيادتها. الأزمات المعنوية: تختص بالجانب غير الملموس إذ يجري الإحساس بها من خلال إدراك مضامينها الأزمية وكمثال عليها: أزمة الولاء التنظيمي، وأزمة الثقة، وأزمة المصادقية.

الأزمات المادية والمعنوية: تجمع الجانبين السابقين معا؛ كأزمة السرقة من مال المؤسسة: حيث هنا تتضمن المادية سرقة الأموال أما المعنوية فتتمثل في تأثر سمعة المؤسسة.

أزمات الأعمال: بإمكان المؤسسة التعرض لمجموعة من الأزمات من هذا الصنف وهي كالتالي:

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

أزمة الصورة الذهنية العامة للمؤسسة.

أزمة علاقات العمل.

أزمة استبدال المديرين في الإدارات العليا.

أزمة تغيير النظم القانونية للعمل.

أزمة نقدية.

أزمة الحوادث الصناعية.

أزمة الأقسام والفروع الدولية للمؤسسة.

3-2 خصائص الأزمة:

للأزمات العديد من الخصائص يتوجب توافرها في الحالة التي تواجه متخذ القرار (القائد الإداري) حتى يكون

بالإمكان إطلاق عليها "أزمة"، ومن المفاهيم المتعددة للأزمة يمكن استنتاج هذه الخصائص وهي كالتالي:

(عمروش فريدة، 2019، الصفحات 124-140)

وجود العديد من القوى الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار فيه (القائد الإداري)، لفرض إرادتها

بأشكال مختلفة كالضغوط النفسية أو المادية أو الاجتماعية أو الإنسانية وتشكل تيارا من الضغط عليه.

تشكل الأزمة نقطة تحول مركزية تحوي درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطر.

لمواجهتها تتطلب قرارات مصيرية.

تحتوي على عنصر المفاجأة ولذلك ينتج عنها توتر عصبي وتشتت ذهني لمتخذ القرار.

تهدد أهداف المؤسسة والقيم العليا وسمعة وكرامة متخذ القرار.

أحداثها تتصف بالديناميكية والسرعة وقد يفقد أحد طرفي الازمة أو كلاهما السيطرة على مجرياتها.

تتطلب الأزمة لمعالجتها إمكانيات كبيرة وأنماط تنظيمية غير مألوفة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

ما يميزها هو التشابك والتعقيد والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها.

الدرجة العالية من العمل والأداء من متطلبات المشاركين في حلها.

الأزمة من تهديدات استقرار المؤسسة.

لمجابهة الازمة وجب توفر درجة عالية من التحكم بالإمكانيات والطاقات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي.

إمكانية اكتساب الخبرات والاستفادة من المواقف.

3-3 متطلبات إدارة الأزمة:

للتعامل مع الأزمات وجب توفر العديد من المتطلبات وذلك لضمان نجاعة إدارتها ومحاولة التخفيف منها أو الحد منها، لما لهذه النقطة من أهمية استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة خاصة والعاملين بها بشكل عام: (حدادي وليدة و ساعد كريمة، 2018، الصفحات 37-49)

عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة: لأن المؤسسة تحتاج للسرعة في انجاز الأعمال ومعالجة المشكلات، وبالتالي فهي تولي أهمية بالغة للوقت في هذا السياق.

التخطيط الجيد: إذ تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير الموظفين إزاء أداء أعمالهم، واتجاه التعامل مع الأزمات؛ فاستخدام التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرار.

التنسيق الفعال: لا بد من وجود انسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة؛ وذلك من أجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم ومعالجة الأزمة يحتاج لجهود الجميع وتضافرهم لحل الأزمة، حيث أنّ الازدواجية في أداء الأعمال ووجود صراع بين أعضاء الفريق يؤدي لإعاقة عمل الفريق، وربما يؤدي لتفاقم الآثار السلبية للأزمة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

التواجد المستمر: يُعد من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة، لأن التواجد المستمر يؤدي لإكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق، ويستدعي الأمر في بعض الأحيان لتدخلهم الفوري والمباشر.

تفويض السلطة: هذه العملية تعتبر أمراً في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات فقد تضطر الأحداث لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع ودون انتظار لحين حضور الفرد المسؤول، والذي يعتبر هذا القرار ضمن اختصاصه، وتفويض السلطة يراد به نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس للمرؤوسين وإعطائهم السلطة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة معينة، وتفويض السلطة في هذا الميدان أمر حتمي وضروري خاصة إذا ما كانت الأزمة قد حدثت في أماكن متباعدة عديدة ومتفرقة.

مراحل تكون الأزمات داخل المؤسسة:

تعتبر الأزمة ظاهرة اجتماعية تتكون خلال مراحل متتابعة ومختلفة وتشهد تفاعلات داخلية تنبئ لبداية تكونها وأطوار النضج المتعاقبة، وتشكل متابعة هذه المراحل أهمية خاصة لمتخذ القرار (القائد الإداري) الذي يمكنه التنبه لوجودها وظهورها، وتكوّن العوامل المساعدة على نضجها، فيكون له المقدرة على مواجهتها.

تمر الأزمة من لحظة نشأتها وحتى اضمحلالها بخمس مراحل تتمثل فيما يلي: (قدري علي عبد المجيد،

2011، الصفحات 115-118)

مرحلة النشوء:

وفيها يكون هناك إحساس مُبهم بوجود شيء غير متوقع يلوح في الأفق وينذر بخطر غير محدد الاتجاه، أو المدى الذي سيصل إليه، ويعود اتساع نطاق المجهول في الأزمة لعدم وجود معلومات كافية عن أسبابها واحتمالات تطورها والأضرار التي تسببها، لذلك تكون خبرة متخذ القرار (القائد الإداري) وكفاءته من بين العوامل المهمة والأساسية في التعامل معها ومواجهتها أثناء مرحلتها المتقدمة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

مرحلة النمو:

تكون هذه المرحلة حينما يَنتبه متخذ القرار لخطر الأزمة في مرحلة نشوئها؛ حيث يَطْرُدُ نُموها بالاعتماد على محفزات ناتجة من الأزمة نفسها وأخرى خارجية كانت قد إستقطبتها وتفاعلت معها ما زادها قدرة على النمو. وفي هذه المرحلة يتعاضد إحساس متخذ القرار وشعوره بوجود الأزمة فتبدأ المحاولات الجادة لمواجهتها وإلا فإنها ستعكس بالسلب خلال هذه المرحلة على الكيان كله وتتفاقم لتبلغ مرحلتها التالية.

مرحلة النضج:

تصل الأزمة لهذه المرحلة لعدم كفاءة الإدارة وجهلها فتزداد عوامل تفاقمها التي تمدها بالقوة المؤثرة اللازمة لبلوغها أقصى درجاتها شدة وعنفًا، ما يجعل التحكم فيها أمراً مستحيلاً، إلا من خلال مصادمتها صداماً عنيفاً قد ينتهي لتدمير الكيان أو المشروع الذي نشأت فيه.

مرحلة الانحسار:

هي المرحلة التي تصل لها الأزمة بعد تحقيق أهدافها خلال الاصطدام العنيف، إذ تفقد جزءاً كبيراً من قوتها فتبدأ في الانحسار، ويعد فشل الاصطدام في تقليصها أو تبديدها من أسباب تجددتها وأخذها شكل موجات متلاحقة ترزعزع استقرار الكيان (المؤسسة)، الذي يدخل مرحلة الانكماش والتقلص حتى يصل لدرجة الاختفاء.

مرحلة التلاشي والاضمحلال:

عند فقد الأزمة لقوة دفعها تتلاشى مظاهرها ويدفع اختفاؤها الكيان الذي نشأت فيه لإعادة البناء وعلاج الآثار المترتبة عليها، ويستعيد أدائه وفعاليته بعد اكتسابه الخبرة والمناعة في التعامل مع هذه الأزمات التي أَلَمَّتْ به.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

علاقة القائد بإدارة الأزمات:

تُعد إدارة الأزمات والتفاعل والتعامل معها هي محصلة لتفاعل عوامل متعددة ذاتية وموضوعية، كما يوجد دور كبير وتأثير للقيادة في إدارة الأزمات، لأن الأزمة لها تأثير كبير على القائد قد يؤدي هذا التأثير سلبيا وذلك مرتبط بطريقة تعامله معها وإدارته لها؛ حيث توجد علاقة تأثير متبادل بين القائد والأزمة فكل منهما يؤثر ويتأثر بالآخرين. وفي هذه النقطة تتجلى أهمية القادة ودورهم الرئيسي في مسار الأزمة وتطوراتها المختلفة، ويطرح موضوع أن هناك مجموعة من العوامل التي قد تفعل هذا الدور أو تقلل من أهميته ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي: (زيد منير عبوي، 2006، الصفحات 46-47)

شخصيته: وتشمل العديد من السمات الشخصية التي يمتلكها كالإبداع والذكاء والعقلانية والثقافة الواسعة والاستيعاب والحكمة؛ كما يتمثل دور القائد في إدارة الأزمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحرر من القيوم التي تعيق تحركاته، بالإضافة لأنه يؤثر في المجتمع بقدر إدراكه لرغبات الأفراد وأحيانا يتخطى لحدود جغرافية إقليمية ودولية، ويجب على القادة أن تكون لهم عقلية تاريخية التي باستطاعتها تقديم خبرات نظرية وعلمية التي تفيد في التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد، بالإضافة للتحلي بقوة الإدارة وأن تتحول لأفعال وتصرفات محددة في إطار الأزمة.

درجة اهتمامه بالأزمة: مختلفة من قائد لآخر حيث توجد عدة عوامل تشكل دافع لاهتمام القائد بالأزمة نطرحها بالشكل التالي:

قد يرى القائد في الأزمة بأنها عبارة عن وسيلة لتوسيع شعبيته.

قد ينظر القائد للأزمة بأنها تشكل تهديدا خطيرا للأمن القومي للدولة.

قد يرى القائد فيها وسيلة لتحقيق الأهداف المحددة للدولة من الأزمة.

تتمثل درجة اهتمام القائد بالأزمة بمقدار مشاركته الفعالة في إدارتها؛ فمشاركة هذا الأخير في اتخاذ القرارات

المتعلقة بالأزمة تزيد فرص تأثير خصائصه فيها بشكل عام من حيث الإبداع وتفعيل القدرات.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

خبرته في التعامل مع الأزمات: للخبرات لدى القائد دورا جوهري ومؤثر في التعامل مع الازمة، إذ يُعد التدريب من أهم العوامل الرئيسية التي تساهم في تراكم الخبرة اللازمة لقائد الأزمة وتسهم عملية التدريب فيما يلي:

اكتساب الخبرات والمهارات التي تمكن القائد من تفسير الظواهر المختلفة المتعلقة بالأزمة وتحديد أسبابها. اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات من خلال فهمها وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة. التدريب يساعد في كيفية معالجة الأزمة بموضوعية وعقلانية.

عملية التدريب تساهم في بناء الثقة بالنفس وتنمية حس المسؤولية ورفع الروح المعنوية وتعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية وتقليل المخاطر. (زيد منير عبوي، 2006، صفحة 48)

تساهم عملية التدريب في تقديم الخبرات وتعلمها من الأزمات السابقة بما تحتويه من إيجابيات وسلبيات. (زيد منير عبوي، 2006، الصفحات 48-49)

عقلانية ومرونة: يجب توفر الابتكار والمرونة للقيادة في وقت الأزمات، لأن القائد يجب أن يكون مستعدا لإظهار المرونة وأن يكون أكثر إنفتاحا على الاقتراحات والوسائل والصيغ حول كيفية التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول الناجعة لها، إن القائد الناجح هو من يعرف إلى أي مدى يستطيع الدخول في الاتجاه الذي يريد مع الاحتفاظ بتأييد الداخل، ويجب عليه لكي يضمن النجاح في غدارة الازمة أن يحيط بتعقيداتها ولجانب تمتعه بالذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات المستمرة.

درجة إدراكه: الإدراك هو تعبير عن الإنسان بالقضايا الموضوعية المتصلة بموقف معين؛ وبالإمكان تحديد ثلاث عناصر أساسية في إدراك القائد للأزمة وهي تتمثل في التالي:

إدراك القائد لأهمية الأزمة فكلما زاد هذا الإدراك زادت رغبته في التعامل معها.

إدراك القائد لأثر الازمة على أهداف الدولة حيث يتم النظر عليها في أنها وسيلة لتحقيق أهداف الدولة.

إدراك القائد لعنصر الوقت؛ بمعنى إدراكه للوقت اللازم والمتاح للتصرف واتخاذ القرار إزاء الازمة القائمة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

البيئة النفسية للقائد: تُأثر في سلوكه خلال الأزمة فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية في الأزمة

ترتبط بطبيعة وعي القائد وإدراكه كما يلي:

حجم الإمكانيات والقدرات الموجودة وطبيعتها.

الطرق والوسائل التي يبدعها القائد ويستخدمها في عملية تفعيل القدرات المتوافرة.

الوسيلة التي يُوظف من خلالها القائد هذه القدرات بشكل أمثل.

دور القائد في التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها:

تعد المؤسسة ناجحة حين تستطيع أن تسير العمل وفق ما خططت له، لتحقيق الأهداف المرسومة بجهد

وتكلفة أقل، إذ هذا يتطلب تمتع القائد بقدرة مهنية عالية حتى يستطيع التصرف مع الأحداث واتخاذ القرارات

السريعة والهادفة والتي بإمكانها ضمان عودة المؤسسة لمرحلة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة،

ولهذا يبرز دور القائد الإداري في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة فيما يلي: (كامل

عبد الوهاب، 2003، الصفحات 18-22)

قبل حدوث الأزمة:

وضع استمارات تحتوي على جميع المعلومات عن المؤسسة ومشكلاتها ومخاطرها والزمن المتوقع للأزمة

بالتقريب.

بناء قاعدة معلومات جيدة حول المؤسسة دون الاعتماد على الشائعات والآراء العشوائية والذاتية.

بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقا لكل

توقع يتحدد فيه الدور بدقة تامة.

تعيين وتحديد وسائل الاتصال بدقة.

إعداد فريق المواجهة في ظل خبرات القادة والأفراد الموجودين في المؤسسة.

وضع احتمالات واضحة للمؤسسات المحيطة بالمؤسسة والتي يمكن أن تقدم المساعدة في حالة وقوع الأزمة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

وضع برنامج تدريبي واضح؛ إذ يتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة.

عمل تحليل كمي وكيفي للمعلومات على أن يتم تقدير الموقف في حدود المقاييس العلمية المندرجة على

الأخص في احتمالات وقوع الأزمة والإمكانيات المتاحة.

إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات.

أثناء وقوع الأزمة:

تقدير الموقف بدقة والاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلا أثناء الأزمة مهمته إنشاء غرفة عمليات سريعة

لتحديد حجم واتجاه وملاسات الأزمة ومتابعة تطورها.

الاتصال بسرعة بالمؤسسات والهيئات المحيطة بالمؤسسة والمحتمل أن تساعد فعلا مع تقليل مخاطر وآثار

الأزمة.

استخدام معلومات الوعي الوقائي لحفظ التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.

اتخاذ القرارات سريعة وفعالة في ظل الشروط الضاغطة.

استخراج الخطط الموجودة للمواجهة سريعا، وعمل التعديل المناسب.

الاتصال الجيد بالإعلام وتحديد مسؤولية الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة.

المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتسيير وسائل الاتصال المستمرة لضمان

خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة.

بعد حدوث الأزمة: (أحمد إبراهيم أحمد، 2008، الصفحات 204-207)

تصنيف وتحديد درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمؤسسة.

استرجاع الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة لتكون محورا لإنطلاق وتطوير الأداء بالمؤسسة.

اتخاذ الإجراءات العلاجية؛ العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات القلق والرعب التي أصابت الأفراد.

استئثار مشاركة الأفراد للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من وقع الأزمة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

وضع برنامج إدارة الأزمات وإعداد فريق من الأفراد يتم اختيارهم لتدريبهم لاستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات.

الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء استخدامه. محاربة الاتكالية والتفكير الخرافي؛ لأن التفكير العلمي في حد ذاته يساهم في التقليل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوع الأزمات.

ثالثاً: إتصال الأزمة

1- مفهوم اتصال الأزمة:

يُنظر إليه بأنه النافذة التي من خلالها تقوم المنظمة بالاتصال والتواصل مع الجماهير التي حددتها لإعطائها المعلومات بكل مصداقية وشفافية في وقت ومكان مناسب؛ لأن غياب المصداقية قد يسبب ضرراً للمؤسسة خاصة من ناحية صورتها الذهنية لدى جماهيرها، والذي هو جوهرها وأساس وجودها. (فريال بن مزارى، 2020، الصفحات 246-263)

هنا ركزت الباحثة على أن اتصال الأزمة هو المنفذ الذي تتخذه المؤسسة لمعالجة أزمته من خلال إتاحة المعلومات حول الموضوع كما تطرقت لنقطتين هامتين هما الصدق والشفافية في إعطاء المعلومة، وذلك كُله من أجل صورة المؤسسة لأن الهدف الرئيسي هو حماية صورة المؤسسة.

من وجهة نظر محمد شومان اتصال الأزمة هو " كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها". (سعيد عبد الرزاق، 2019، الصفحات 174-188)

ركز هذا التعريف على الشمولية بين الأنشطة والأدوار التي يتمتع بها هذا النوع من الاتصالات أثناء مراحل الأزمة، كما شدد على استخدام جميع أنواع الاتصال أثناء القيام بهذه النشاطات.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

كما يُرى بأنّه كُلّ الآليات الاتصالية التي توضع للرد على تغيير مفاجئ للرأي العام اتجه صورة مؤسسة أو إدارة ما غالبا ما تتناقله وتغذيه وسائل الاعلام والاتصال، أو قد يأخذ بُعدا استباقيا يتم من خلاله وَضع حُطّ بديلة في حال الأزمات، وما ينبغي على المؤسسة اتخاذه من قرارات، حيث تُترجم في سلسلة خطوات ونشاطات اتصالية قبل أثناء وبعد الأزمة المفترضة والمتوقعة مستقبلا. (مي العبد الله و عبد الكريم شين، 2014، صفحة 21)

وقد عرفه أيضا محمد منير حجاب بأنه عملية التفاعل اللفظي والشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها وذلك باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات للجماهير قبل وأثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة، حيث أن هذا النوع من الاتصال صُمم خصيصا لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة. (فريال بن مزارى، 2020، الصفحات 246-263)

ومما سبق نستخلص بأنه عبارة عن اتصال المؤسسة تم بلورته وتكييفه أثناء الأزمات؛ حيث يكون مرتبط بواقع المؤسسة ومراحل تحضيرها لمواجهة الأزمة ويُحدد في ظلّه الإطار العام لاتصال سواء داخليا أو خارجيا؛ حيث يكون مسخرا في جميع مراحل الأزمة بشكل مقصود من أجل إعادة الوضع كما كان عليه.

2- دوافع الاهتمام باتصال الأزمة:

هناك العديد من الرؤى حول أهمية الاتصال في كل مراحل الأزمة؛ ولهذا زاد الاهتمام بهذا النوع من الاتصالات، ولأن التغيرات المفاجئة التي عرفتّها البيئة المؤسّساتية جعلت هذه الأخيرة تتعرض للعديد من الأزمات الفجائية برزت دوافع للاهتمام باتصالات الأزمة نذكر منها ما يلي: (حسن عماد مكاي، 2003، الصفحات 70-71)

- التأثير العميق لهذه الأزمات مما يشكل عقبة على سمعة وصورة المؤسسة الذهنية.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

- ارتفاع عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات في السنوات الأخيرة، مما يخلق سخطا عليها من طرف الجماهير كمقاضاتها قانونيا حول منتجاتها وتصرفاتها.
- زيادة اهتمام وسائل الإعلام بتغطية الأزمات التي تقع فيها المؤسسات وتأثيرها على الجماهير من خلال تقارير تقصي الحقائق.
- تُعطى الأزمات من طرف وسائل الإعلام بشكل كبير باعتبارها أخبار سلبية تحقق انتشارا لوسائل الإعلام وتلبي حاجة الجماهير لأي معرفة وحب الاطلاع. (ريهام علي حامد نوير، 2017، الصفحات 144-145)

- تأثير الأزمة ومردود سلبي لا يقف على مؤسسة محددة؛ بل يمكن أن يتجاوز قطاع كاملا في البيئة أو الاقتصاد. (عبد الرزاق الدليمي، 2015، صفحة 271)

حسب ما تم التطرق له اتصال الأزمة يُعد مهما جدا خاصة في السنوات الأخيرة؛ التي تشهد تَغيرات كبيرة ومعقدة سواء في البيئة الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، مما خلق للمؤسسات نظرة مستقبلية لاتصال الأزمة بأنه من الركائز التي يجب تبنيتها في عمليات التخطيط الاتصالية؛ كإستراتيجية وقائية تتخذها المؤسسة لحماية صورتها الذهنية لدى الجماهير؛ وهذا من خلال التعامل مع الأزمات بفعالية باستخدام اتصال الأزمة قبل وأثناء وبعد الأزمة، خاصة في ظل الانتشار السريع لأخبار الأزمات سواء وطنيا أو دوليا وظهور مواقع التواصل الاجتماعي التي معها تزيد من متابعة هذه الأخبار مرحلة تلو مرحلة.

3- أهداف اتصال الأزمة:

المؤسسات تهتم دائما بإيجاد الحلول للأزمات التي قد تصيبها؛ ولأنّ هذا الموضوع تم التركيز عليه بشكل كبير، ازداد الاهتمام به من ناحية الجانب النظري والتطبيقي خاصة في نقطة الأهداف المرجوة منه حيث هناك العديد من أهداف اتصالات الأزمة والتي تم تلخيصها من طرف "محمود يوسف" في النقاط التالية:

(ريهام علي حامد نوير، 2017، الصفحات 116-117)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

- منع حدوث الأزمة إن أمكن ذلك من طرف المؤسسة.
- محاولة التصدي الفوري والفعال للأزمة عند وقوعها.
- توفير الموارد والإمكانيات لمواجهة الأزمة مع توزيع الدوار على مختلف الأجهزة داخل المؤسسة.
- السرعة في الاستجابة أثناء وقوع الأزمة قد تقلل من الخسائر لأقصى حد.
- محاولة زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع الإعلام سواء محليا أو وطنيا أو إقليميا أو دوليا.
- التقليل من الآثار السلبية للأزمة على الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية.
- التعلم والاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع وقوع أزمات مماثلة إن أمكن ذلك.
- تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي مع جماهير المؤسسة.

4- وظائف اتصال الأزمة داخل المؤسسة: (محمد حمدي شعبان، 2008، الصفحات 231-233)

هناك العديد من الوظائف التي يتسم بها اتصال الأزمة داخل المؤسسة لما له من أهمية جوهرية حيث يمكن عرضها وفق المنظور التالي:

الوظائف الاتصالية الداخلية:

إعلام جميع الموظفين في جميع المستويات بحدوث الأزمة، كما يجب رفع درجة الاستعداد وتوجيه الأفراد المتواجدين في كل مستوى؛ من خلال استعداد هؤلاء لأداء مهمته الموكلة لهم في السيناريوهات التي تم التدريب عليها.

إصدار البيان يكون دقيق وموجز حول نوع الأزمة والإجراءات التي يجب اتخاذها بسرعة كإجراء أولي لمحاولة محاصرة الأزمة، بالإضافة للإجراءات المطلوب القيام بها مستقبلا وفق السيناريو المعد مسبقا. إصدار تعميم رسمي بسرعة حيث يتم بثه من خلال أجهزة الفاكس المشفرة تحتوي على المعلومات السابق تحديدها في البيان.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

التأكيد على أن المؤسسة وفريق أزمته مهتمون بتقديم المعلومات للموظفين بصورة منتظمة وتوضيح كل المستجدات، بالإضافة لإشعارهم بأنهم أفضل سفراء للمؤسسة لأنهم سيكونون مقصد لوسائل الإعلام للحصول على المعلومة، ومن ثم وجب توفير معلومات واضحة وصادقة لهم.

الوظائف الاتصالية الخارجية:

إزالة الغموض حول الأزمة منعا للشائعات وحماية لصورة المؤسسة وسمعتها.

الذكاء في التعامل مع وسائل الإعلام للتقليل أو الحد من سلبيتها وإشباع حاجتها للمعلومات حول الأزمة بطريقة تجعل الأزمة لا تتصاعد.

إعطاء وسائل الإعلام المعلومات حول الموقف وتطوراته والجهود المبذولة للتعامل معه.

اختيار آلية للرد على استفسارات الجمهور حول ما يخص تطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

تكثيف العمل لتجاوز المؤسسة الساعات الأولى للأزمة بتماسك، لأن جهود الاتصال تهدف لدعم قوة المؤسسة وكسب ثقة الجمهور.

5- الاتصال خلال جميع مراحل الأزمة:

5-1 الاتصال في مرحلة ما قبل الأزمة: (حسن عماد مكاي، 2003، الصفحات 115-118)

اعداد مجموعة الخطط الإعلامية في ظل الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة وتوجهات السياسة العامة.

ينضوي التخطيط مراحل الأزمة الثلاثة ما قبل، وأثناء وبعد الأزمة حيث تكون لكل واحدة منطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.

تحديد الجمهور المستهدف في كل مرحلة من مراحل الأزمة والاستراتيجيات الإقناعية المناسبة، ضمن خطاب إعلامي لإدارة الأزمة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الخطة الإعلامية يجب أن تتميز بالدقة بالشمولية ووضوح الوسائل والأهداف، كما يجب أن تتصف بالمرونة وتستجيب لما قد يطرأ في مسار الازمة من تطور.

محاولة الحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة في جميع المراحل.

التعامل بمصادقية وموضوعية مع وسائل الإعلام بشأن الأحداث دون مبالغة واختيار الوقت المناسب لذلك بصورة غير مؤثرة سلبيا على سير إدارة الأزمة.

جلب خبراء ومختصين في تنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الازمة.

أما الدليمي فقد وضع في هذه المرحلة مجموعة من النقاط الواجب اتباعها متمثلة في: (الإعلام وإدارة

الأزمات، 2012، صفحة 277)

وضع خطة للاتصال في هذا الموقف.

مسح بيئي للأحداث ذات الصلة.

تعيين متحدث رسمي لإدارة الأزمة.

عند غياب البيان الرسمي أو الناطق الرسمي بصفة خاصة وجب التركيز على وسائل الإعلام والمؤتمرات الإعلانية.

مأهم الضروريات وجود متحدث رسمي لإدارة الأزمة؛ حيث من مهامه تقديم بيان رسمي بخصوص الأزمة.

5-2 الاتصال في مرحلة الأزمة:

5-2-1 الاستحواذ على الحدث:

القاعدة البسيطة للتعامل مع الأزمة هي تخيل نفسك في موقف جماهيري، وتفكر إذا ما كنت في وضع

هؤلاء الأفراد: ماذا تتوقع من المؤسسة أن تفعل وتقول؟ (فريد عيشوش، 2011، صفحة 137)

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

5-2-2 إصدار البيان:

هنا يكون من خلال شرح ما يحدث والذي يمكن القيام به في هذا الموقف، حيث تصرح بما تعرفه فقط، وتتحدث بعبارات عامة حتى تكون المعلومات أكثر متوفرة لديك، بالإضافة لتسليم هذا البيان لوسائل الإعلام وطرح الأسئلة هذه هي مسؤولية القائد المتحدث الذي يتمتع بمصداقية أكبر مع الجمهور.

(Thenelle, 2014, p. 54)

5-2-3 اجتماع فريق الأزمة:

يُعد إصدار البيان السابق فرصة لاجتماع فريق إدارة الأزمة لأنه منطقيا لا يجب أن نتوقع جاهزية جميع أفراد الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة الأزمة، كما يجب أن يتم ذلك بسرعة وفي مكان بعيد عن الحدث ما أمكن، حتى يكون لهذا الفريق رؤية فاحصة لما يحدث ويستطيع بذلك تطوير استراتيجية للمواجهة.

(فريد عيشوش، 2011، صفحة 138)

5-2-4 إقرار استراتيجية التعامل مع الأزمة:

تهدف الاستجابة للأزمة التقليل من حدتها بأسرع وقت ممكن إلى جانب نوع الأزمة الديناميكي المتطور وعدم اليقين، وعوامل أخرى مثل استعداد المؤسسة وتصورات أصحاب المصلحة تعزز من الاستجابة مع

الأزمة. (Olga Bloch, 2014, p. 172)

5-2-5 تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال:

تبحث المؤسسة القائمة الجماهير التي تستهدفها في عملية الاتصال في هذه الأزمة من خلال تحديد أولويات الاتصال على الشكل التالي: (حسن عماد مكاوي، 2003، صفحة 158)

المتأثرون بالأزمة بصورة مباشرة أو الضحايا سواء بقصد أو عن غير قصد.

المتأثرون وأهمهم الموظفين في المؤسسة وأحيانا يكونون ضحايا للأزمة أيضا والداعمون للمؤسسة.

الفصل الثاني: البناء النظري لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

وسائل الإعلام؛ تحديد أولويات الاتصال من العناصر المهمة عند وقوع الأزمة لأن الوقت عنصر حاسم، حيث ترتيب الأولويات الاتصالية يسهل التحكم في الأزمة والتقليل من مخاطرها عند المواقف الطارئة التي قد تنعكس بالسلب على سمعة المؤسسة وصورتها.

5-3 الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

تشكل هذه المرحلة المحطة النهائية للتحكم في الأزمة ويحدث نوع من العلاج لآثار الأزمة وتداعياتها كما تشمل تقويما لها من خلال مراحل التعامل معها؛ وذلك بهدف الاستفادة ما أمكن من تلك الدروس ومعالجتها مستقبلا. (فريد بن مزاري، 2020، الصفحات 246-263)

خلاصة:

ومن هذا المنظور اتصال الازمات له دور كبير في إدارة الأزمة التي تحدث في المؤسسة حيث تُعد هذه الاتصالات عنصر استراتيجي للسعي والحفاظ على مكانة المؤسسة وجمهورها، ولأن اتصالات الأزمة جد حساسة لا يمكن الخطأ في رسالتها وأهدافها فهي صورة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتكون مخططة في جميع مراحل الأزمة من أجل التنبؤ والاستعداد القبلي؛ لذا يلعب القائد الإداري دورا هاما ومحوريا في هذه العملية الاتصالية ويجب أن يتمتع بالعديد من المهارات الاتصالية أهمها "الإصغاء والتفكير الاستراتيجي و التحدث " التي بدورها تخوله لتمثيل المؤسسة في مخاطبة الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة بما يحقق أهدافها التي تطمح إليها.

الفصل الثالث:

مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، الحديث)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، الحديث)

تمهيد

أولاً: الإطار النظري المفاهيمي حول المهارة

مفهوم المهارة

خصائص المهارة

خطوات اكتساب المهارة

تعريف مهارة الاتصال

ثانياً: مهارة الإصغاء

تمهيد

تعريف الإصغاء، أغراضه وأنواعه

أهمية مهارة الإصغاء

مستويات عملية الإصغاء وأبعاده

مراحل الإصغاء وكيفية تنمية مهاراته

خطوات مهارة الإصغاء الفعال ومعوقاته

خلاصة

ثالثاً: مهارة التفكير الاستراتيجي

تمهيد

مفهوم التفكير وأساليب التفكير

مفهوم التفكير الاستراتيجي

أهمية التفكير الاستراتيجي

خصائص وسمات التفكير الإستراتيجي للقيادة

العلاقة بين مهارة التفكير الاستراتيجي ومهارة الإصغاء

خلاصة

رابعاً: مهارة التحدث

تمهيد

تعريف مهارة التحدث

علاقة التحدث بمفاهيم أخرى (الكلام، التعبير الشفوي، الحوار، الحديث)

أهمية مهارة التحدث

خصائص فن التحدث

العلاقة بين مهارة الإصغاء والتحدث

خلاصة

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

تمهيد:

يُنظر العديد من الباحثين في مجال الاتصال على أن هذا الأخير لا يعتبر علماً فقط؛ ولكنه فنٌّ تطبيقي يعتمد المهارة إذ باكتساب القائم بعملية الاتصال المهارة وكذا الخبرة تزيد من فاعليته في الوصول للأهداف التي يطمح لتحقيقها، ومن بين الأشخاص الذين يستخدمون الاتصال في مجال عملهم المعلمون والإعلاميون والسياسيون بالإضافة للقادة الإداريين، حيث أن جُلَّ المهن الإنسانية تستعمل الاتصال كوسيلة للوصول للأهداف المسطرة بما فيهم القيادة الإدارية باعتبارها مهنة تتطلب التفاعل مع الفرد والجماعة والمجتمع إن تطلب الأمر ذلك، أي أن القائد الإداري الممارس للعمل لا بد له من اكتساب مهارات تمكنه من التواصل مع الأشخاص داخل محيطه وخارجه في إطاره العملي ومن هذه المهارات: المهارة في الإصغاء، المهارة في الحديث، وربط هاتين المهارتين بمهارة التفكير كآلية مساعدة لتنظيم هاتين المهارتين وحسن استغلالهما بطريقة أمثل؛ وبالتالي استخدام معارفه وقدراته في تحقيق أهداف العملية الاتصالية بأحسن الطرق الممكنة ومن خلال هذا الطرح سنتناول في هذا الفصل مهارات الاتصال لدى القائد الإداري كما يليك

أولاً: الإطار النظري المفاهيمي حول المهارة:

1- مفهوم المهارة:

لغة: أُشير لتعريف المهارة لُغويًا؛ مَهَر الشيء وفيه، وبه، يَمُهرُ، مهارة: أحكمه، وصار به حذقًا، فهو ماهر، يقال مَهَرَ في العلم، وفي الصناعة، وغيرها. وحذق فيه، فهو مَتَمَّهَرٌ، ويقال تَمَهَّرَ في العلم وتطبيقاته. (مجمع اللغة العربية، 2005، صفحة 925)

والمهارة؛ الحِذْقُ في الشيء، والماهر: الحاذق بكل عمل. ويُقال مَهَرْتُ بهذا الأمر أَمُهرُ به مَهارةً؛ أي صرْتُ به حذقًا. وقال ابن سيده: وقد مَهَرَ الشيء وفيه وبه يَمُهرُ مَهراً، ومهوراً، ومهارةً، ومِهارةً. (إيناس درويش معوض ملهط، 2021، صفحة 96)

اصطلاحاً: (نجلاء محمد صالح، 2012، الصفحات 116-117)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

وفق قاموس علم الاجتماع تعرف المهارة بأنها تنّظيم مُعقد للسلوك تَطور مِن خلال عملية التعلم والاتجاه نحو هدف محدد أو التركيز على نشاط معين.

أيضا هي القدرة على تطبيق المعلومات والمبادئ وفهم العوامل المختلفة التي تؤثر في المواقف القيادية وتظهر أثناء أداء المستويات المهنية.

وحدد إبراهيم مرعي مفهوم المهارة وفق منظوره من خلال توضيحها في مجموعة من النقاط نذكرها كما يلي:

- القدرة والكفاءة والفعالية على أداء المهارة، كما يمكن تعلمها بواسطة التدريب والبناء المعرفي.
- وقد عدد مجموعة من الصفات متمثلة في حسن الأداء والدقة والسرعة والإبداع الموضوعي والذاتي.
- المعرفة المهنية من خلال القدرة على تطبيقها.
- هي الاستعداد الشخصي والخصائص الموروثة والمكتسبة.

تُرى أيضا المهارة من وجهة نظر أخرى على "أنها الأداء المتميز ذو المستوى الرفيع في كافة مجالات الحياة وهو بذلك يشمل كافة الأداءات الناجحة للتوصل إلى أهداف سبق تحديدها شريطة أن يتميز هذا الأداء بالدقة والإتقان". (بثينة بن عبد الله و سهام قشي، 2021، الصفحات 55-70)

ركزت الباحثتان على أن المستوى الرفيع في جميع مجالات الحياة يأتي من التميز في أداء الفرد وبالتالي الوصول لجميع الأهداف التي سطرتهن ووضعتا له شرطان رئيسيان وجب تحققهما تمثلا في الدقة والإتقان في العمل.

وتُعرف بأنها دمج المعارف والخبرات بطريقة أداء أكثر سرعة وجودة في الإنجاز في مجال معين، ما يعكس تميز الفرد القائم بالأداء وتفوقه وخصوصيته. (قاسم محمد، 2005، صفحة 10)

في هذا التعريف طُرحت فكرة الدمج المعرفي للخبرات وذلك بالتركيز على السرعة والجودة في إتمام هذا العمل المُنحصر في مجال معين مثلاً؛ ما يجعلنا نرى تميز القائم بالأداء وتفوقه وخصوصيته التي يتمتع بها في أدائه لمهامه.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

أما إذا ارتأينا الطرح من وجهة نظر (بيك Buck) المهارة هي القدرة النوعية للتعامل مع الآخرين بفاعلية في مواقف معينة. (Buck R, temperament 1991, p. 87)

بمعنى أن هذا الطرح خصص نقطتان هامتان في عرضه لتعريف المهارة تمثلتا في النوعية والفعالية في التعامل مع الطرف الآخر وفق موقف معين.

أما بالنسبة لـ Gerald R. ferris فالمهارة هي القدرة على -نحو فعال- فهم الآخرين واستخدام تلك المعرفة في التأثير على الآخرين لتحقيق أحد الأهداف التنظيمية أو الشخصية. (إيناس درويش معوض ملهط، 2021، صفحة 97)

ذكر هذا التعريف نقطتان هامتان أيضا تتميز بها المهارة وهي القدرة على الفهم، استخدام المعرفة للتأثير على الآخرين قصد الوصول للأهداف التنظيمية والشخصية، ففعالية هاتان الميزتان هي التي تحدد النتائج المراد الوصول إليها من طرف الفرد.

2- خصائص المهارة:

ما يميز المهارة القيادية مجموعة من الخصائص يمكن عرضها كالتالي:

- المهارة تجمع بين الكفاءة والخبرة في أداء الفرد لنشاطاته القيادية وجل أشكال تفاعلاته مع الآخرين.
- المهارة القيادية هي المقدرة على الوصول لنتيجة فعالة من خلال التفاعل الوظيفي الذي يؤدي بدوره للوصول للهدف المرغوب.
- المهارة القيادية تعني قدرة الفرد على الضبط المعرفي لسلوكه.
- تتحدد المهارة القيادية على ضوء جوانب معينة من سلوك الفرد وخصاله وكل ذلك في إطار ملامتها للموقف القيادي.
- يهدف الفرد من خلال سلوكه الحصول على الدعم والتفاعل داخل بيئة العمل بالشكل الذي يُحقق له التوافق النفسي والاجتماعي.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

يتضح لنا أن المهارة كقدرة أدائية أولتها العديد من العلوم الإنسانية الاهتمام ومنها علوم الإعلام والاتصال تحديداً؛ حيث أن تحقيق الأهداف المهنية يتوقف على قدرات ومهارات القادة الإداريين في مواقف التدخل المهني مع الفرد والجماعة والمجتمع للوصول للتغييرات المرغوبة، ولذا هناك حتمية ضرورية لاكتساب القائد الإداري لمهارات الاتصال كونها عملية اتصالية من العمليات الرئيسية والأساسية التي تسهم في سُمُو كفاءة وقدرات الممارسة المهنية من العديد من الجوانب حيث يمكن التطرق لها فيما يلي:

- قدرات القائد الإداري في استخدام وسائل الاتصال التي تتناسب مع محتوى الرسالة وخصائص مستقبلها.
- قدرات القائد في القيام بالعملية الاتصالية داخل التنظيم وخارجه سواء مع فرد أو جماعة ومجتمعات.
- قدرة القائد على تحقيق هدف الاتصال المتمثل في التأثير في شخصية المخاطب وإكسابه اتجاهات وسلوكيات إيجابية وتعديل الاتجاهات السلبية.
- المقدرة على التعرف على معوقات الاتصال واتخاذ الإجراءات المناسبة لزيادة فعالية العملية الاتصالية والحد من ظهورها إن أمكن ذلك.
- قدرة القائد على تحقيق وظائف الاتصال واستخدام التكنولوجيا لتدعيم تدخله مع الأفراد في المجالات المختلفة للممارسة العمل.
- مقدرة القائد على اكتساب المهارات الاتصالية كمهارة الإصغاء والحديث والتواصل ومهارة في تكوين علاقات... وغيرها.

3-خطوات اكتساب المهارة: (نجلاء محمد صالح، 2012، الصفحات 119-121)

يمكن للقائد الإداري اكتساب مهارات الاتصال من خلال الخطوات التالية:

تحديد الغرض من تعلم المهارة:

الغرض من العملية الاتصالية سواء تعلق الأمر بأهداف الفرد أو بالمؤسسة أو بالمجتمع يتم تحديده؛ بناء على الأهداف تحدد المهارة التي يتوجب اكتسابها للقائد الإداري أو القائم بالاتصال كأن تهدف عملية

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

الاتصال إلى توجيه القادة الإداريين إلى كيفية التعامل مع الموظفين، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بُد للقائد أي القائم بعملية الاتصال أن يكتسب المهارة في الإصغاء وآلية التفكير والمهارة في الحديث للتواصل مع الآخرين.

2- تجميع المعلومات والبيانات:

يُمكن تجميع المعلومات والبيانات عن المهارة من جوانب مختلفة سواء الاجتماعية والنفسية والعلمية؛ حيث أن لكل مهارة أساسا معرفيا وقواعد تُوجه ممارستها ويكمن ذلك في القراءة عن المهارة في المراجع العلمية والدراسات والبحوث المتعددة المتعلقة بموضوع المهارة.

من خلال المثال السابق يقوم القائم بالاتصال بجمع المعلومات عن المشكلات التي يتعرض لها القادة الإداريين في تعاملاتهم مع الموظفين والمعلومات عن خصائص الموظفين... وغيرها.

3- تحديد مجالات الممارسة المهنية:

وجب على القائم بالاتصال تحديد المجال الذي يمارس فيه عملية الاتصال، وهناك الكثير من مجالات الممارسة كالقيادة منها المجال التعليمي والمجال الإعلامي والسياسي وكذا الإداري، حيث تختلف مهارات الاتصال التي يكتسبها الفرد القائم بالاتصال وفقا لمجال ممارسته، على سبيل المثال في المجال الإداري يحتاج المرسل إلى اكتساب المهارة في الإصغاء والتفكير والحديث والقناع بهدف التوجيه لطريق أسهل لتحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة.

4- تحديد إجراءات المهارة:

يجب معرفة وتحديد ما يجب عمله في كل خطوة إلى أن تكتسب المهارة؛ فكل مهارة تتضمن مجموعة من الخطوات الواجب التعرف عليها قبل التدريب على ممارستها، فمثلا الخطوات اللازمة لمهارة المقابلة تختلف عن خطوات اكتساب مهارة الحوار والملاحظة... وغيرها.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

5- التدريب على استخدام المهارة:

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

6- ممارسة المهارة:

يقوم القائم بالاتصال بتطبيق المهارة التي قام بالتدرب عليها حيث أن جمع المعلومات عن المهارة والتدريب عليها لا يكفي لاكتسابها وتتم الممارسة تحت اشراف المدرب لتصحيح جوانب الخطأ في ممارسة المهارة كأن يقوم الممارس بالتحدث إلى مجموعة من الموظفين لإقناعهم بشيء معين.

7- ممارسة المهارة في مجال محدد

نقصد بذلك أن هناك تخصصية في استخدام المهارة وقد ظهرت التخصصية نتيجة للتطور السريع والانتشار الثقافي الناتج عن العولمة، فقد نجد أن هناك من له مهارة إدارة الحوار ومن لديه مهارة التعامل مع الآخرين ومهارة الإصغاء للأفراد... وهكذا.

8- تقويم استخدام المهارة

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

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

9- التأكد من تطبيق النظريات والحقائق من خلال استخدام المهارة

مهارة الاتصال تنتج من ثلاث عمليات متداخلة متمثلة في الاختيار الواعي للبناء المعرفي والمعلومات الخاصة بالمهارة، ثم تفاعل هذه المعرفة مع البناء القيمي للممارسة ثم يليه تحديد المهارة الأنسب التي تسمح بالتدخل الوظيفي للقيام بعملية الاتصال الناجحة.

4- تعريف مهارة الاتصال:

تُعرف مهارة الاتصال على أنها "قدرة الفرد على التفاعل الملائم والفعال الذي يظهر من خلال أداء الفرد أو من خلال وصف وملاحظة الآخرين لهذا الأداء، إذ هي أداء الفرد في عملية الاتصال بحيث ينعكس على مشاعر الفرد نفسه وعلى مشاعر الآخرين". (بثينة بن عبد الله و سهام قشي، 2021، الصفحات 55-70)

حيث تُفسر الباحثتان هنا مهارات الاتصال على أنها عملية تفاعلية وفق منظور يتلاءم مع أداء الشخص بشكل يكون فعالاً أو من خلال وجهة نظر الآخرين لهذا الأداء عن طريق ملاحظتهم له، كما ذكرنا بأن هذا الأداء ضمن هذه العملية يجب أن ينعكس على مشاعر هذا الشخص ومشاعر الآخرين.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

ثانياً: مهارة الإصغاء:

تمهيد:

إنَّ كان الفرد متحدثاً جيداً لابد أن يكون لديه في نفس الوقت القدرة على الإصغاء بشكل جيد إلى ما يُؤلي الآخرون رغبة في الاستماع إليه، العلاقة هنا تبادلية ومرنة بين هاتين المهارتين فلكي تستطيع أن تُقنع الطرف الآخر ممن تتعامل معه في العمل بأهمية الإصغاء لما تتحدث به وأن تنتهياً لما يرغب في سماعه لابد أن تُكوّن لديه الانطباع بالاستعداد للإصغاء إليه، لأن الإصغاء هام جداً في عملية التعامل مع الموظفين من خلال الاستماع إلى طلباتهم ومعرفة رغباتهم وتوجهاتهم وكذا مشاكلهم، أيضاً تلقي ردود أفعالهم اتجاه الأوامر والتعليمات.

تبرز الحاجة في التعامل مع المرؤوسين لمهارة الإصغاء لدى القيادة الإدارية لما لهذه المهارة من قدرة على تحفيز فرق العمل، لأن شعور المرؤوس باستعداد القائد الدائم للاجتماع بهم والإصغاء إلى شكاوهم ومحاولة حلها من خلال مناقشتها بشكل جدّي، كل هذا يحفز المرؤوسين على بذل الجُهد والعطاء في العمل والإبداع أحياناً بإخراج أفضل قدراتهم، وهنا نقول بأنه قد تولدت لديهم القناعة بأن عملهم وجهدهم محل تقدير وأن آراءهم مرحب بها من طرف قادتهم وأن شكاوهم لها من الأهمية ما يُزكيها لدى القيادات العليا، وللتعرف على هذه المهارة (الإصغاء) سنقوم بالتعمق فيها من خلال دراستها من جميع النواحي العلمية المتاحة قصد تذليل فهمها والخوض في تفاعلاتها الوظيفية وفق مواقف محدد داخل البيئة العملية.

1- مهارة الإصغاء وأغراضه وأنواعه:

1-1 تعريف مهارة الإصغاء:

لابد من تحديد التعريفات اللغوية؛ للاستماع والإنصات والإصغاء فالاستماع هو إدراك ما يقوله المتحدث بحاسة السمع؛ وهي الأذن أما الإنصات فيقصد به السكوت للاستماع للمتحدث، فقد ورد في سورة الأعراف

الآية 204 "إِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا". (القرآن الكريم، 1435هـ - 2014م، صفحة 176)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

كما أن الإنصات يستوجب من المنصت تركيزاً أكبر لما يقال؛ حيث أن الفرد يُمكنه الاستماع لأكثر من متحدث ويمكنه الاستماع وهو يتحدث أو شارد الذهن، أو أن يكون مشغول الفكر بأمر غير تلك التي يسمعها. إذ يشترك الاستماع والإنصات بإمكانية تحقيقهما دون مشاهدة المتحدث؛ حيث يمكن أن نستمع إلى الراديو وننصت له أو نستمع لمحدث في غرفة مجاورة.

أما إذا أردنا أن نركز على الإصغاء فهو الاستماع (للمتحدث) وله؛ أي استمع له وإليه فالاستماع له بحاسة الأذن أما بخصوص الاستماع إليه فهو في حاسة العين لأن العين تنقل للمصغي التعبيرات التي يرغب المتحدث الإدلاء بها عن طريق حركاته التعبيرية بالوجه أو الأطراف... إلخ. (227 دار مهارات التعامل مع الغير، صفحة 128)

من خلال ما تطرقنا له سابق يمكن القول بأن تعريف الإصغاء هو التوجه نحو الآخرين ونحو ما يحاولون التعبير عنه ويبدأ بتفهم الإطار العام لما يُدلي به المتحدث وما يتضمنه هذا الإطار داخلياً، وإرسال استجابات بناءً من المصغي تساعد المتحدث على التعبير عن أفكاره ومشاعره وأحاسيسه مع التركيز على الاستماع لكل شيء يقال وليس إلى ما تريد أن تسمعه فقط.

وهي أيضاً تُعد مهارة من المهارات الرئيسية الواجب على الموظف (القائد الإداري) اكتسابها في القطاع العام لتلبية احتياجات وطلبات الموظفين الآخرين، حيث أنه للشخص المستقبل (القائد الإداري) دور كبير في عملية الإصغاء لكونه المتلقي لمحتوى الرسالة الواجب إدراكها وفهمها وتوفير التغذية الراجعة للمرسل (الموظفين) لإنجاح الاستقبال.

ومنه تعتبر مهارة الإصغاء سر نجاح العديد من أنواع الاتصال في الحياة العملية على وجه التحديد؛ فمن المناسب الحديث عن هذه المهارة حيث عرفها Oluwakemi and Oduolowu بأنها "العملية التي يتم عن طريقها الحصول على المعلومات ومحاولة فهم هذه المعلومات من قبل المستمع". (محمد بن سعيد

العمرى، 2016، الصفحات 627-666)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

1-2 أغراض الإصغاء:

يرى محمد عبد الكريم يوسف بأنه يمكن تصنيف أغراض الإصغاء ومستوياته وفقاً لما يلي: (مهارات الإصغاء، 2023)

1-الإصغاء العرض: يعرف بأنه استماع غير إرادي وغير هادف وينفذ مباشرة دون تدخل العقل والإرادة كأصوات الطيور والرياح ... فهذه تفرض وجودها على أذن الإنسان دون عقله.

2-الإصغاء التعليمي والتثقيفي: هدفه نقل المعلومات والأفكار والمهارات الجديدة لمن لهم حاجة لها، ويتم ذلك بأشكال عديدة كالدروس والمحاضرات والاجتماعات أو عن طريق وسائل الاتصال الجماهيري ففي هذه الحالات يعتمد الاستماع على محاولة فهم الرسائل التي تحوي المعلومات والحقائق المراد توصيلها للمستمعين.

3-الإصغاء التوجيهي: هدفه التوجيه والإرشاد من أجل التأثير على المستمعين وفي الغالب هذا النوع يمثل حديث المدير أو الرئيس أو المعلم أو القائد ... لمستمعيه؛ فهو ينصبُّ جُلَّ اهتمام المُتحدِّث إليه أو (المستقبل) على نقاط الارشاد والتوجيه أو التعرف على التعليمات والأوامر المراد تنفيذها.

4-الإصغاء الترفيهي: يهدف هذا النوع إلى الترفيه عن المستمعين أو الاستمتاع بوقت الفراغ فضلاً عن إراحة الأعصاب وإدخال السرور للنفس، ويتمثل في الإصغاء للموسيقى والسينما والمسرح والشعر...إلخ.

5-الإصغاء التقييمي: يعتمد على محاولة تقييم حديث المرسل (القائد مثلاً) الذي يحاول فيه التأثير في اتجاهات وتصرفات مستمعيه؛ فتتم عملية الإصغاء بطريقة تقييمية أي بإمعان الفكر والتخيل لما يقال بغرض التمكن من إصدار أحكام منطقية عن مثل هذا النوع من الرسائل، مثال ذلك دائماً في الاجتماعات التفاوضية أو السياسية أو حتى الإعلانات التلفزيونية.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

1-4 أنواع الإصغاء: (علي بن راشد المحري المهندي، 2022)

المتحدث الجيد مستمع جيد ومن لا يحسن الإصغاء لا يحسن الحديث؛ فالإصغاء هو عملية تحويل اللغة المسموعة إلى معنى ما في العقل لذلك فإن الإصغاء يمثل: الإحساس والتفسير والتقييم والاستجابة. وفن الإصغاء هو الحصول على معلومات من المتحدث أو الآخرين مع التزام الهدوء وعدم إصدار الأحكام المسبقة، وإشعار المتحدث بالاهتمام مع التعليق بصورة موجزة ومحددة على ما يقوله المتحدث شريطة محاولة تدعيم أفكاره وآرائه.

فهذه المهارة (الإصغاء) لها ثلاثة أنواع يمكن التطرق إليها على النحو التالي:

الإصغاء الذاتي: هو الإصغاء الداخلي لعملية التحدث مع النفس أو التفكير التأملي لاختيار الأفكار والآراء التي تستحق أن تُقدّم للآخرين، ولهذا يعتبر الإصغاء الظاهري في كثير من الحالات ليس إصغاء مطلقاً بل هو إصغاء ظاهري في كثير من المواقف ولا يعكس ما بداخل الإنسان من انفعالات وأحاسيس ومشاعر؛ ولذلك فإن الفرد بحاجة لوجود تناغم بين التفكير الشعوري واللاشعوري في عملية الإصغاء.

الإصغاء بين شخصين: ويتم أثناء تبادل الحديث في أمور الحياة المختلفة ويتبادلان الحديث بتلقائية وودّ بعيداً عن الكلفة؛ أما عندما يكون التحدث بين متحدث ومستمع فإن عملية الإصغاء تتجه نحو فحص المشكلة والتعمق فيها، فهي تختلف عن المحادثة بين الرئيس والمرؤوسين أو القائد وأتباعه لأن الحديث يأخذ شكل الأوامر والنواهي والانصياع التام للرئيس والقائد.

الإصغاء الجماعي: هو الذي يكون بين الفرد والمجموعة مثل: المحاضرات والندوات والمؤتمرات ويهدف هذا النوع إلى التأثير في المستمعين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي يكونون في أمس الحاجة إليها.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

أهمية الإصغاء:

الإصغاء جزء مهم من الاتصالات الإنسانية الفعالة إذ يُعد مهارة هامة لتحقيق اتصال جيد ومعرفة قدرات الآخرين ورفع معنوياتهم والتخفيف، والتعرف على الحقائق الهامة من خلال الإصغاء إلى حديث طويل. حيث يمكننا أن نقول بأنه لا يُمكن تحقيق اتصال جيد إلا بالإصغاء الجيد لأن الاتصال هو الطريقة التي يتم بها تبادل الأفكار والمعاني والأحاسيس والمشاعر أو إرسالها؛ لذلك لا يمكن تحقيق اتصال جيد بدون إصغاء جيد والقائد الإداري يحتاج عند التخطيط واتخاذ القرارات إلى معرفة آراء وأفكار ومشاعر العاملين معه ولا يمكن الوصول لذلك إلا بالإصغاء الجيد؛ إن أن التحقيق من غضب الآخرين ومروؤسيهم أو المواطنين أو أبناء أو آباء يبدأ بالإصغاء إليهم وإشعارهم بأن ما يقولونه هو موضع اهتمام المصغي ولا يمكن التوصل للتفاهم إذا كان أحد الأطراف في حالة غضب. (بن شدة مليكة و محرزي مليكة، 2021، الصفحات 239-250)

تُعد إجادتنا لمهارة الإصغاء أو الإنصات الفعال من الأركان المحورية لنجاح أية عملية اتصال نشترك كطرف رئيسي فيها؛ حيث إذا كان أحدنا يحتاج لمهارة الكلام والقدرة على الإقناع كي ينجح كمرسل، فوجب عليه لكي ينجح كمستقبل أن تكون لديه مهارة عالية في الإصغاء تمكنه من الفهم الصحيح لمحتوى الرسالة الاتصالية لأن مهارة الإنصات الجيد لمن نتصل بهم تعتبر آليتنا السرية التي نتعامل بها مع الآخرين. ومن الملاحظ بأنه وعلى الرغم من أهمية هذه المهارة كي نكون أفراد فاعلين في مجتمعاتنا وناجحين في جُل علاقاتنا إلا أن اهتمامنا بتنمية هذه المهارة لا يرقى للمستوى الذي تستحقه، حيث إذا ركزنا في معظم المواقف الاتصالية التي تحدث حولنا نلاحظ أن قلة فقط من المتصلين يُجيدون مهارة الإنصات مع المتحدثين إليهم، والدليل على ذلك أنه مع الانتهاء من الحديث الذي قد يكون استمر لمدة خمس دقائق فإننا لا نتذكر إلا الشيء القليل أو نصف ما قيل ما بالك إذا كانت عدة أيام ففيها نكون قد نسينا معظم الكلام الذي قيل

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

في ذلك الوقت أو في الحالة الأسوأ ننسى كل الكلام وبالتالي نكون قد فقدنا تبعاً لذلك كل الأفكار والمعاني و الأحداث التي تكمن وراء الحديث الذي قيل.

لقد فرق الدكتور أحمد ماهر (أحمد ماهر، 2002) بين السمع والإنصات؛ فالسمع أو السماع هو عملية الإحساس بالموجات الصوتية عن طريق الأذن، أما عملية الإنصات فهي تتجاوز مرحلة السماع إلى مرحلة ترجمة الموجات المتلقاة إلى كلمات ذات معاني ودلالات محددة فعملية الإنصات تتضوي على عملية وعي وفهم للمعاني التي تتضمنها الرسالة التي تصل إلينا من المرسل.

وتُعد مهمة تنمية قدرات الإنصات شيئاً حيويًا ومهما للدور الذي يلعبه في حياتنا من حيث تقوية درجة فهمنا وتعاوننا وتفاعلنا مع الآخرين من حولنا، فالفرد العادي يقضي معظم وقته أحياناً يستمع للآخرين وكما كانت له قدرة عالية على الإنصات كلما كبر الدور الذي سيلعبه في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه. ومع كل ذلك لا وجود لإنسان وقد ولد ولديه مقدرة عالية على الإنصات لأن مهارة الإنصات هي مهارة يكتسبها الفرد من تعلمها وتتم تنميتها في مراحل حياته المختلفة، وتعد أحسن طريقة لمساعدتنا في تنمية هذه المهارة هي أن نفترض دائماً أن محدثنا وبغض النظر عن عمره أو مستواه التعليمي أو الاجتماعي يتمتع بالذكاء وعنده شيء مهم يريد قوله، وبالتالي هو جدير بأن نصغي له ونمنحه اهتمامنا

يمكن أن نجزم بأن عملية الإصغاء تتأثر بعناصر الرسالة المستمع إليها والتي تتكون من عناصر لفظية (الألفاظ والتراكيب اللغوية المنطوقة والصياغات، نبرة الصوت وحدته ودرجة التركيز في الحوار حول موضوع محدد) والعناصر الغير لفظية (حركة الجسم وتعابير الوجه، وعناصر بيئة النقاش). إذ أن إتقاننا لمهارة الإصغاء الجيد يعتمد على درجة فهمنا للمستويات والمراحل المختلفة التي تمر بها عملية الإنصات ومعوقاتها ووسائل تنميتها وتطويرها.

حسب وجهة نظر أخرى فقد عُرضت أهمية مهارة الإصغاء بالنسبة لكل من طرفي العملية الاتصالية على شكل نقاط رئيسية تم شرحها وفق منظور علمي يساعد في فهم أعمق لأهمية هذه المهارة كجزء رئيسي في

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

العملية الاتصالية بشكلها المبسط والذي يساهم في إيضاح الغموض الذي يكتنف هذه المهارة حيث تمثلت فيما يلي: (نجلاء محمد صالح، 2012، الصفحات 129-130)

1-الإصغاء وسيلة لفهم الذات:

الإصغاء الفعال يُمكن المرسل من الحصول على مردود صادق بحيث يفهم رأي الآخرين فيه وبالتالي يتمكن من تطوير نفسه، كما أن المستقبل المصغي يمتنع عن الدخول في مواقف دفاعية ولكنه يتقبل جميع المعلومات التي يحصل عليها من المرسل.

2-الإصغاء وسيلة لفهم الآخرين:

في هذه الحالة يتمكن القائم بعملية الاتصال حين يصغي للآخرين من فهم مشاعرهم واحترامها حيث لا يركز على مشاعره واهتماماته الشخصية.

3-الإصغاء وسيلة لمساعدة الآخر على التنفيس:

هذه المهارة لا تهدف إلى تصحيح سلوك الآخر أو تقديم نصائح له، ولكنها تهدف إلى فهمه ومساعدته على التنفيس والتعبير عما يضايقه وبالتالي يُمكن اعتبارها وسيلة علاجية أو وسيلة تستعمل لتحقيق هدف علاجي فحينما يقوم القائد الإداري باعتباره مرسلًا بمقابلة الموظف يُصغي إليه ويساعده على البوح بمشاعره السلبية حتى يتحرر منها كالقلق، والخوف والتوترات الناتجة عن المشكلة التي يعاني منها.

4-الإصغاء وسيلة للاحترام والتقبل:

عدم الإصغاء للآخر هو نوع من عدم الاحترام؛ حيث إننا حين نصغي للآخر يعتبر هذا دلالة على الاهتمام بما يقوله كما يعكس مدى تقبلنا له وهذا يعطيه مزيداً من الثقة بالنفس.

5-الإصغاء وسيلة للتقريب بين وجهات النظر:

الإصغاء يساهم في فهم الجماعات المختلفة التي يتعامل معها القائم بالعملية الاتصالية؛ حيث يستطيع القائد الإداري أن يتعامل مع موظفين لهم صفات وخصائص مختلفة، ولكي يساعدهم لابد أن يتفهم مشاعرهم

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

واحتياجاتهم؛ فمثلا إذا طُلب من القائد الإداري أن يتفهم مشكلة موظف فواجب عليه أن ينصت له حتى يتفهم موقفه ودوره في هذه المشكلة.

وبالتالي فإنه من وجهة نظرنا نتفق مع وجهة نظر "جمال الدين الخزندار" إذ نرى بأن أهمية مهارة الإصغاء تكمن في كونها عنصر من العناصر الرئيسية في عملية الاتصال الإداري الفعال، لما يُؤديه من زيادة في درجة الفهم والاستيعاب للقادة الإداريين والمرؤوسين على حد سواء؛ إذ يُساعد الإصغاء الناجح مختلف أطراف العملية الاتصالية (القادة والمرؤوسين) في ممارسة الوظائف الموكلة لهم بشكل جيد ودقيق، وتعتبر مهارة الإصغاء من أهم المهارات اللازمة في عملية الاتصال ذلك لما ينتج عنها من أثر في التفاعل الاتصالي. (جمال الدين الخزندار، 1995، الصفحات 169-209)

مستويات عملية الإصغاء وأبعاده:

مستويات عملية الإصغاء (الإنصات): أحمد ماهر 2000 (أحمد ماهر، 2002)

للإنصات ثلاث مستويات تتدرج تنازليا حسب درجة فاعليتها وفقا للترتيب التالي:

1- مستوى الإنصات الأول: ويشمل الإنصات العاطفي ناحية المتحدث بصورة كلية دون الحكم المسبق على ما سيقوله، مع محاولة جادة لاستيعاب مشاعره ومقاصده وذلك من خلال التركيز الكلي ومتابعة ما يصدر عنه من ألفاظ وتعبيرات وإيماءات وحركات (الرسائل اللفظية وغير اللفظية). فالمستمع هنا يقوم بعملية الإنصات والتجاوب بكل من العقل والقلب لاستيعاب كلمات المتحدث واستخلاص معاني كلماته وسبر أغواره.

2- مستوى الإنصات الثاني: وينضوي على سماع الكلمات التي يتلفظ بها المتحدث دون بذل جهد يذكر لاستيعاب مقاصد المتحدث مع التظاهر والإيحاء للمتحدث بالمتابعة، فالمستمع علاوة على التظاهر بالاستماع لإيهام المتحدث بأنه يستسيغ السمع لما يقوله فإنه قد ينتقي من كلام المتحدث ما يثير اهتمامه أو يعجبه فقط ويتجاهل بقية الحديث.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

مستوى الإنصات الثالث: ويتضمن مجرد السماع الصوري لكلمات المتحدث مع الحكم المسبق على ما سيقوله بدون أي جهد لمتابعة ما يقوله المتحدث مع قيام المتلقي بمقاطعة المتحدث أثناء الحديث.

ب- أبعاد الإصغاء:

تنقسم الأبعاد إلى ثلاث نذكرها كما يلي: (عماد عبد العزيز عيد القصبي النجار، 2021، الصفحات 553-602)

1- البعد المعرفي Cognitive Dimension: يُقصد بهذا البُعد عملية جمع المعلومات والتي يُدرك من خلالها الفرد أو القائد الإداري ما يدور في بيئته المحيطة بشكل عام أو ما يتضمّنه العُنصر البشري داخل المؤسسة من صِفات وخصائص بشكل خاص من حيث مهارة الإصغاء، والمعلومات التي يتم جمعها تُعتبر هي الأساس الذي يبنى عليه هذا القائد تصوراتهِ الذهنية حول الكادر البشري للمؤسسة ومؤهلاتهِ وكلما زادت دقة المعلومات عن هؤلاء الأفراد وعن المؤسسة زادت دقة الصورة الذهنية المُكوّنة عنهما بشكل عام؛ إذ أن نظرة القائد الإداري للكادر البشري داخلها (الموظفين) وما يُقدمه هؤلاء من خدمات تُؤثر على مصداقية المؤسسة المبنية على أساس الاعتقاد بأمانة الموظفين ومقدار خبرتهم والقدرة على توفير الخدمات المطلوبة منهم لأن هذه المصداقية والثقة تؤثر في النهاية على الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة سواء للمؤسسة أو الشخصية.

2- البعد الوجداني Affective Dimension: يتّصل هذا البعد بالمشاعر والعواطف اتجاه قضية معينة أو خدمة أو فرد أو مؤسسة ويكون إما في صورة سلبية أو إيجابية، ويتكون البعد الوجداني مع البعد المعرفي وتتلاشى المعلومات عند القائد الإداري التي كونها عن الأفراد (الموظفين) وعن المؤسسة وأنشطتها مع مرور الوقت ويبقى البعد الوجداني لمدة طويلة لذا فالجانب الوجداني له التأثير الأكبر في نفسية القائد الإداري وهو الذي يحدد سلوكه ويساعده في تشكيل قراراتهِ تبعاً لمصادر المعرفة المتاحة والتجارب التي خاضها.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

3- البعد النفسي أو السلوكي Behavioral Dimension: يَعمس هذا البُعد ميول القائد الإداري اتجاه الموظفين و الخدمات التي يُقدمونها داخل المؤسسة، وبالتالي يُؤثر السلوك الذي يمارسه القائد الإداري لإشباع حاجاته ورغباته من خلال الحصول على تلك الخدمات التي طلب من الموظفين تحقيقها على شكل أوامر، فيظهر سلوك هذا القائد الإداري اتجاه الموظفين والمؤسسة وفقاً لطبيعة الصورة الذهنية المكونة لديه عن الموظفين والمؤسسة على حدٍّ سواء، حيث أن الصورة الذهنية تمكن من التنبؤ بسلوكيات القائد الإداري، ومنطقياً سلوكيات القائد ما هي إلا انعكاس لاتجاهاته الناتجة عن الصورة الذهنية المتشكلة لديه عن الموظفين ومهاراتهم وعن المؤسسة.

كما أن هناك تُعدد في أبعاد الإصغاء نذكر منها ما أُشير إليه من طرف (رائد اسماعيل عابنة و أحمد عبد الحليم، 2008، الصفحات 219-279):

- تعظيم المعلومات ويقصد بها قدرة المستمع على استخدام الأسئلة والأساليب التي تشجع المتكلم على الحديث للحصول على المعلومات كما ونوعاً.

- استخدام التعابير اللفظية والحركات الجسدية ويقصد بها قدرة المستمع على استخدام العبارات اللفظية والايماات المشجعة للمتكلم للاسترسال بالحديث.

- توفير البيئة المناسبة للاستماع ويقصد بها البيئة التي تعمل على تشجيع المتكلم للتحدث وتقليل عوائق الاتصال بأنواعه المختلفة.

- الانتباه والاهتمام ويقصد بها درجة اليقظة والانتباه من المستمع لما يقال من المتكلم للدلالة على الاهتمام والتركيز بالموضوع مدار الحديث.

من منظور آخر هناك أبعاد أخرى للإصغاء نذكرها كالتالي: (بن شدة مليكة و محزري مليكة، 2019، الصفحات 78-102)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

1- مهارة الفهم ودقته؛ حيث تتناول العناصر الآتية:

- الاستعداد للإصغاء بفهم.
- القدرة على حصر الذهن وتركيزه فيما يستمع إليه.
- إدراك الفكرة العامة والأفكار الأساسية التي يدور حولها الحديث.
- استخدام إشارات السياق الصوتية للفهم.
- القدرة على متابعة تعليمات شفوية وفهم المقصود منها.

2- مهارة الاستيعاب؛ وتندرج تحتها العناصر التالية:

- القدرة على تلخيص المسموع.
- التمييز بين الحقيقة والخيال مما يقال.
- القدرة على إدراك وتصنيف الأفكار التي تعرض لها المتحدث.

3- مهارة التذكر؛ وتتضمن تحتها النقاط التالية:

- القدرة على التعرف على الجديد في المسموع.
- ربط الجديد المكتسب بالخبرات السابقة.
- القدرة على اختيار الأفكار الصحيحة والاحتفاظ بها في الذاكرة.

4- مهارة التدفق؛ وترتبط بها العناصر الآتية:

- حسن الإصغاء والتفاعل مع المتحدث.
- القدرة على مشاركة المتحدث عاطفياً.
- القدرة على التنبؤ بما سينتهي إليه الحديث.

وهذه الأبعاد (الفهم، الاستيعاب، التذكر، التدفق) المتعلقة بمهارة الإصغاء لدى القائد الإداري؛ هي التي تم اختيارها لقياس مؤشراتنا على الموظفين أثناء الأزمة داخل المؤسسة المراد إجراء الدراسة الميدانية فيها

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

وذلك لسهولة ومرونة دراستها داخل هذا التنظيم بفضل فهم المبحوثين لها من جهة، ولأنها تلبي احتياجاتنا البحثية التي نهدف للوصول إليها؛ والمتمثلة في قدرة الموظفين على التفاعل مع المادة العلمية الموزعة عليهم ممثلة في استمارة الاستبيان.

4- مراحل الإصغاء وكيفية تنمية مهاراته:

4-1 مراحل عملية الإصغاء:

تمر عملية الإصغاء بالعديد من المراحل والتي سنذكرها وفق المنظور التالي: (رنا حمادي، 2021)

السمع: ويقصد به التركيز التام لسماع رسالة المتحدث تعتبر الأذن أهم أداة لتحقيق هذه المرحلة لأنها تعتبر الأداة الأساسية لبدأ المرحلة الأولى في عملية الإصغاء.

الفهم: في هذه المرحلة يحاول المصغي فهم المغزى مما يقال؛ حيث لا يُعد الأمر سهلاً دائماً محاولة فهم المعنى الحقيقي لما يقال.

التذكير: تعتمد هذه المرحلة على عملية الاستماع إذ لم يستطع المستمع تذكر ما قيل ربما لم يستمع له بفعالية، ومع ذلك حتى لو استمع لما قيل بانتباه فهناك أحاديث لا يمكن فهمها بسهولة لأن بعض الأحاديث تحمل رسائل معقدة وتفاصيل كثيرة تتطلب مهارة إصغاء متطورة.

التقييم: تختلف مرحلة تقييم المعلومات أو الأحاديث من شخص لآخر؛ لأن هذه المرحلة تتم داخل الدماغ بالإضافة لمرحلة الفهم والتذكر.

الاستجابة: هي آخر مراحل عملية الإصغاء تمثل رد الفعل على الأحاديث والمعلومات التي نصغي إليها والتي يمكن أن تكون ردود فعل فكرية أو عاطفية وفي معظم الأحيان يتم تمثيل هذه المرحلة بردود فعل لفظية وكذا ردود غير لفظية.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

ومن خلال رؤيا أخرى إن مراحل عملية الإنصات تتمثل في العمليات العقلية المعقدة والمتراصة مع بعضها البعض لمحاولة الوصول للمعنى الذي تقصده الرسالة، والتحقق من مدى صحتها وكذا الاستجابة لها أو

إهمالها؛ ونذكر هذه العمليات كالتالي: (الجامعة الإلكترونية السعودية، 2012، صفحة 43)

التفسير: يقوم العقل بعملية تفسير معاني الكلمات ودلالات الحروف التي يستمع إليها الفرد من خلال الربط بين ما يسمع وما هو متراكم في المخزون العقلي ليجد لها نظيرا في خبراته السابقة والوصول لمعانيها المقصودة.

التحليل: وهنا يقوم العقل بتحليل وتفكيك الكلمات والألفاظ إلى عناصرها الأولية البسيطة وردها لأصلها.

التركيب: يقصد به إعادة ترتيب الحروف والكلمات بطريقة مختلفة للوصول لمعاني جديدة مناسبة للخبرات السابقة؛ وهذا من خلال الربط بين الكلمات والعبارات المترادفة معا وتجميع المترادفات والربط بين الموافق المتشابهة.

التقويم: يقوم العقل بعملية الحكم على الكلمات والعبارات والمواقف بناء على خبراته السابقة والمواقف المتشابهة، حيث يرفض المخالف لخبراته السابقة ويقبل المتفق مع خبراته.

الاستجابة: يتم في هذه المرحلة تحويل الفكرة إلى سلوك وقد يكون هذا السلوك قولي أو فعلي؛ من أمثلة السلوك القولي ذكر الآراء أو طرح الاستفسارات أو أخبار المتحدث بمدى فهم محتوى الرسالة، أما السلوك الفعلي رفع اليد والابتسامات أو الذهاب بعيدا عن القاعة أو التوجيه إلى مكان ما.

التذكر: آخر مرحلة يقوم المستقبل باستعادة ما سمع من المرسل واستخدامه في المواقف الأخرى المشابهة عند تكرار حدوثها.

4-2- كيفية تنمية مهارات الإصغاء (الإنصات): (JOHN C, 2009, pp. 47-52)

لكي تصبح مصغيا جيدا يجب أن تكون لديك الرغبة في الإصغاء، ولكنك تحتاج أيضا لبعض المهارات لمساعدتك؛ وفيما يلي تسع اقتراحات لمساعدتك على أن تصبح مصغيا جيدا:

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

1. انظر للمتحدث: تبدأ عملية الإصغاء بأكملها بمنح الفرد الآخر كل انتباهك؛ وفي أثناء التعامل مع فرد

ما لا تشغل نفسك أبدا بعمل آخر، أو تقلب الأوراق التي أمامك، أو تشاهد التلفزيون. خصص وقتا للتركيز على الفرد الآخر وحده، وإذا لم يكن لديك وقت كافٍ في نفس اللحظة، فرتب موعدا في أقرب وقت ممكن.

2. لا تقاطع: معظم الأشخاص يستجيبون بشكل سيء للمقاطعات؛ فالمقاطعة تجعلهم يشعرون بفقد الاحترام؛

يقول المؤلف روبرت مونتيجمري في كتابه Listening Made Easy: "أن تدوس على أفكار الناس شيء

فظ تماما كأنك تدوس على أقدامهم". والأفراد الذين يميلون لمقاطعة الآخرين غالبا ما يفعلون ذلك لأحد

الأسباب التالية:

أنهم لا يُقدرون قيمة ما يريد الفرد الآخر قوله.

أنهم يريدون التأثير على الآخرين عن طريق إظهار مدى ذكائهم وصدق حدسهم.

أنهم متحمسون جدا للمحادثة لدرجة أنهم لا يستطيعون ترك الشخص الآخر ينهي حديثه.

إذا كانت لديك عادة مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم؛ ففكر في دوافعك واتخذ قرار بتغيير هذه العادة؛ منح

الناس الوقت الكافي الذي يحتاجونه للتعبير عن أنفسهم، ولا تشعر أن أحدكم ينبغي أن يتحدث طوال الوقت

سوف تمنحك فترات السكوت فرصة للتفكير في الرد حتى تتمكن من الرد بالشكل المناسب.

3- ركز على الفهم: أكد "هيرب كوهين" قائلا: "الإنصات الفعال يتطلب ما هو أكثر من مجرد سماع

الكلمات، فهو يتطلب أن تبحث عن المعنى وتفهم ما يقال فعلى أي حال المعاني ليست في الكلمات وإنما

في الأشخاص.

4- حدد الحاجة في هذه اللحظة: عندما تستطيع تحديد حاجة الأشخاص الذين تتعامل معهم في الوقت

الحالي، ستمكن من وضع ما يقولونه، أيما كان في سياقه المناسب وسوف تتمكن من فهمهم بشكل أفضل.

5- افحص مشاعرك: جُل الناس يسرون وهم يحملون عبئا ثقيلا من المشاعر التي تجعلهم يفعلون على

الأشخاص ومواقف معينة؛ أي في أية لحظة قد تجد نفسك أصبحت شديد الانفعال أثناء استماعك لشخص

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

ما، افحص مشاعرك خاصة إذا كانت ردود أفعالك تبدو أقوى مما يقتضيه الموقف. إنك لا ترغب بالتأكد في التنفيس عن غضبك في وجه شخص ليس لديه أدنى فكرة عما يزعجك ولا يتوقع منك إساءة، إلى جانب ذلك حتى إذا كانت ردود أفعالك ليست نتيجة حدث في ماضيك، وينبغي عليك دائما ان تسمح للآخرين بالانتهاء من شرح وجهات نظرهم وافكارهم ومعتقداتهم، قبل أن تبدأ في عرض وجهات نظرك وأفكارك ومعتقداتك الشخصية.

6- تمهل في الحكم: هل سبق لك أن بدأت في سماع شخص يحكي قصة، ثم قاطعته بالرد قبل حتى أن ينهيها؟ كلنا تقريبا مررنا بهذا الموقف ولكن الحقيقة هي أنك لا تستطيع القفز إلى الاستنتاجات وتكون منصتا جيدا في الوقت نفسه، عندما تتحدث مع شخص آخر انتظر لتسمع القصة كاملة قبل ان ترد فإذا لم تفعل فربما يفوتك أهم شيء يريد قوله.

7- لخص ما قيل في لحظات السكوت: أحد أساليب الإنصات الفعال هو أن تلخص ما يقوله الطرف الآخر في فترات السكوت الطويلة، فعندما ينتهي المتحدث من أحد الموضوعات أعد صياغة النقاط أو الأفكار الأساسية التي ذكرها قبل أن يبدأ في الموضوع التالي، وتأكد من أن الرسالة الصحيحة وصلت عندما تفعل ذلك سيطمن الطرف الآخر وكذلك ستمكن من الحفاظ على التركيز على الرسالة التي يحاول توصيلها لك.

8- ا طرح الأسئلة طلبا للتوضيح: إذا أردت أن تكون منصتا فعلا ينبغي أن تكون مذيعا جيدا وليس من أولئك الذين يلصقون الميكروفون بأفواههم، ينبغي أن تطرح أسئلة المتابعة بلطف وتطلب التوضيح من الشخص الذي تحاوره فإذا أظهرت للناس مدى اهتمامك وطرحت الأسئلة بأسلوب لا ينطوي على التهديد فسيدعشك كم المعلومات الذي سيخبرونك به.

9- اجعل الإنصات في مقدمة أولوياتك دائما: الكثير من الناس يستهينون بالقدرة على الإنصات ومعظمهم يعتبرون الإنصات مهمة سهلة ويعتبرون أنفسهم منصتين جيدين جدا، ولكن على الرغم من أن معظم الناس

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

يستطيعون السمع فعدد قليل جدا منهم يستطيع الإنصات. ومع ذلك فإن الأوان لا يفوت أبدا أن يصبح منصتا جيدا من الممكن أن يُغير هذا حياتك وحياة المحيطين بك.

ونرى هنا تقاطع في الرؤى بين " JOHN C, MAXSWELL " و "علي بن راشد المحري المهندي" حيث يظهر أن لهم نفس النظرة إذ هذا الأخير طرحها في شكل نقاط مقارنة للطرح الأول حيث ذكرها بشكل مختصر إذ يقول بأنه بالإمكان تطوير مهارات الإصغاء والتدرب عليها حتى نتمكن من اتقانها من خلال إتباع النصائح المتمثلة فيما يلي: (علي بن راشد المحري المهندي، 2022)

- توقف عن الكلام؛ فأنت لا تسمع وأنت تتكلم.
- قم بمحاولة إراحة المتحدث؛ أعطه الفرصة أن يتكلم وشجعه لكي يعبر عن نفسه.
- قم بإظهار اهتمامك للمتحدث بأنك تود الاستماع إليه واجعل تعبيرات وجهك وتصرفاتك توحى أنك مهتم بالاستماع إليه، استمع لكي تتفهم الموقف لا لترفضه.
- لا تقم بالتشويش على عملية الاستماع بأن تقرأ أوراقك أو تعبت بأصابعك فهذا أمر غير مقبول وينم عن قلة وعيك بالأهمية البالغة لهذه العملية.
- ضع نفسك مكانه وتصور أنك المتكلم حتى تتعاطف معه وتحس بمشاكلته.
- كن صبوراً بأن تعطي المتحدث وقتاً كافياً ولا تقاطعه ولا تهتم بتركه كأن تتجه إلى الباب وهو يتحدث إليك؛ لأن حديثه معك يعني أنه أعطى أهمية لرأيك في الموضوع الذي هو يتحدث به معك ووضع ثقته بما ستقوله له بعد إصغائك له.
- احتفظ بهدوءك فالشخص الغاضب يقع في خطأ المعاني ويتصيد الكلمات السيئة للمتحدث.
- تقبل المناقشة والانتقادات لأن ذلك يؤدي إلى هدوئه ولا تجادل فالجدال خسارة للطرفين.
- إسأل فهذا يُشجعه ويظهر له أنك مستمع جيد مما يمكنك من الحصول على معلومات أكثر ورؤية واضحة.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

5- خطوات مهارة الإصغاء ومعوقاته:

5-1 خطوات الإصغاء الفعال: للقيام بعملية الإصغاء الفعال خطوات وجب إتباعها للوصول للأهداف

المنشودة والطموحات المسطرة نذكر البعض منها كالتالي: (نورا سلطان، 2021)

أُصغِ بنيةً الفهم: يُقصد بهذا أن يُشارك الشخص في المحادثة باهتمام حقيقي لفهم ما يريد المتحدث إيصاله واليقظة لتلقي جميع الإشارات من المحادثة.

قل من استعمال المقاطعات دَعِ المتحدث يوصل فكرته كاملة قبل مقاطعته بالأسئلة.

عالج ما سمعته: تدور معالجة ما تم الاستماع له حول سؤال نفسك ما إذا كانت وجهة نظرك تُشكل ما يقوله الشخص الآخر.

رِدِّدِ الحديث مرة أخرى.

قَلِّلْ من عوامل الإلهاء: قلل المشتتات، من الهواتف المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي أو برامج تلفزيونية أو موسيقية؛ فحاول الحد من عوامل الإلهاء وتدريب على التركيز على شيء واحد عندما يتحدث شخص ما معك.

ليكن التواصل البصري جيداً.

كن فضولياً فعندما تصبح فضولياً؛ ستكون حريصاً على الحصول على مزيد من المعلومات وتنتبه إلى

الخفايا والرسائل كلها، ويستمر العقل الفضولي في معالجة ما سمعه حتى عندما تنتهي المحادثة.

ضع نفسك مكان الشخص الآخر واشعر بما يشعر به؛ بمعنى الإصغاء الجيد ينمي التعاطف مع المتحدث، وسيكون الإصغاء بانتباه أسهل عندما تتخيل مواجهة الحياة من خلال وجهة نظر المتحدث.

لا تطلق الأحكام المسبقة قبل أن تفهم ما يقوله الشخص الآخر.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

دَوْن الملاحظات ولا تقاطع الشخص في أثناء التحدث؛ إذ تسمح لك الملاحظات بالاحتفاظ بأفكارك الخاصة، ومعرفة المجالات التي تتابعها مع المتحدث بالإضافة إلى أنها توصل للشخص الذي تتحدث معه أنك تُصغي لما يقوله.

التخلي عن كونك محقاً بالضرورة وأعطي الآخرين وقتاً لإبداء آرائهم.

5-2 معوقات مهارة الإصغاء:

يُلاحظ بأنَّ قلة قليلة التي تتمتع أو تجيد مهارة الإصغاء فالكثير يميلون إلى سماع ما يريدونه فقط وذلك من خلال عملية الانتقاء لأن الأشخاص بطبعهم يُريدون سماع مُختصر الحديث الذي يهتمهم بشكل خاص ولا يحبون الإكثار منه، لأن الحديث بالنسبة لهم عملية تفاعلية بسيطة وجب عليها أن تؤدي الغرض الدقيق المنتظر منها؛ وبالتالي التركيز في عملية الإصغاء يكون أكثر مرونة، أما الاسترسال في الحديث بطريقة غير منظمة ومُخططة ستخلق هناك مجموعة من المشكلات للمصغي (المستقبل)؛ ومن بين الاشكالات التي تُعوق الإصغاء الفعال ويُمكن التطرق لها في النقاط التالية: (نجلاء محمد صالح، 2012، الصفحات 130-131)

1-عدم التعود على الإصغاء منذ الصغر:

مهارة الإصغاء تكتسب عن طريق التنشئة الطفل الصغير يمكننا تعويده على الإصغاء من خلال التعود على احترام الرأي الآخر والتعبير عن رأيه وتعويده على ضبط النفس والصبر.

2-عملية الانتقاء:

يسعى الكثير من الأفراد في جميع حالاتهم إلى سماع ما يريدونه وما يهتمهم من خلال القيام بتصنيف المعلومات المتاحة لهم، فصفة الانتقاء ستكون الميزة التي يختلف فيها الفرد عن الفرد الآخر فهي تدخل في الذوق والاهتمام الخاص وفق منصور فكري مختلف باختلاف إدراك الفرد للشيء المهم والشيء الأهم للإصغاء له من قبلهم.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

3- عدم الاهتمام والانشغال في أمور أخرى:

وتحدث خلال عرض موضوع ما خاصة إن كان لا يهتم به المستمع يقوم بالانشغال في موضوعات أخرى أو التركيز في أمور خارج نطاق محتوى الرسالة.

4- سيادة المشاعر السلبية على المستمع (المستقبل):

وتكون حينما يشعر المستقبل (الموظف) بمشاعر القلق والخوف وغيرها من المشاعر السلبية الأخرى مما يؤدي إلى الانشغال في هذه المشاعر بعيدا عن الرسالة.

5- بعض الصفات الشخصية للمستقبل (الموظف):

يتصف بعض الأفراد بسمات معينة منها المعارضة؛ حيث يأخذ المستقبل موقف المعارض بصورة دائمة من الآخرين (المتحدثين) مما يؤدي إلى التقليل من شأن كل ما يتحدث به ويقدمه هؤلاء من معلومات حيث يمكننا القول هنا بأن هذا قد يشكل نقطة تحسب عليه لا له من حيث كونها معيقا للعملية الاتصالية.

6- عدم الثقة في المرسل (القائد الإداري):

عدم ثقة المستقبل (الموظف) في المرسل (القائد الإداري) أو في أقواله وما يقدمه من أفكار ورسائل، وقد يكون عدم الثقة ناجما عن التجارب أو المواقف التي سبق وتعرض لها.

في طرح آخر من عوائق الإصغاء الجيد نقول بأنه قد تنشأ عوائق أو معوقات تمنع المستمع من الإصغاء الجيد للمتحدث خاصة إذا قلنا بأن المتحدث الجيد بإمكانه أن يصنع مستمعا جيدا ويمكن تلخيص هذه

العوائق في النقاط التالية: (محمد عبد الكريم يوسف، 2023)

1- سطحية الحديث قد تكون بسبب سوء الإعداد أو تفاهة الحديث؛ لأن المتحدث نفسه غير متحمس لحديثه.

2- فقدان الهدف يكمن في الشعور بعدم فائدة هذا الأخير (الحديث)، أو أن يكون الحديث لا يضيف شيئا جديدا ولا يساعد على توضيح المشكلة.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

- 3- التشويش ويقسم إلى قسمين: تشويش ميكانيكي؛ كالضوضاء الخارجية، ضعف حاسة السمع، الإصابة بالأمراض، أو في حالة الاستماع لأكثر من شخص واحد يتحدثون في وقت واحد، أما القسم الثاني التشويش الآلي؛ ويكون بسبب وجود أسباب خاصة بالمتحدث كعدم انتباهه أو انشغاله بقضايا خارجية.
- 4- الشرود هو نوع من أنواع التشويش العقلي ويحدث حينما يكون المتحدث مشغولاً أو مشوشاً عاطفياً غارقاً في تخیلاته، مما قد يشكل صعوبة لمتابعة ما يجري حوله من حديث.
- 5- اللامبالاة تُعد شكلاً من أشكال عدم الاهتمام إما لتحامل (القائد الإداري) على (الموظف) أو لعدم قناعة (الموظف) بالقائد أو عدم احترامه له.
- 6- عدم الصبر ويتمثل ذلك في المستمع القلق أو المستعجل للانصراف؛ فإننا نقول بأنه لا يهتم بالحديث بل يركز على مقاطعة المتحدث وقد ينصرف قبل نهاية الحديث.
- 7- الميل للانتقاد والسخرية يظهر ذلك في الشخص الذي يمتلكه السلوك النقدي والعجرفة حيث يوجه جل اهتمامه نحو النقد أكثر من الإنصات إذ يتحين الفرص لإظهار أكبر قدر ممكن من الانتقادات للمتحدث.
- 8- عوائق جسمية وهنا تتمثل في الإعاقة السمعية واللفظية أو الإصابة ببعض الأمراض التي تعوق القدرة على التركيز والإنصات.
- 9- الشعور بالملل وينشأ هذا عندما يكون الإنسان مُجبِراً على الاستماع فيميل للشرود الذهني بطبيعة الحال وفقدان الانتباه والاهتمام.
- 10- ضعف الصوت حيث يمكن أن يكون المتحدث خفيف الصوت خلقياً مما يستلزم الانتباه والتركيز الشديدين من المستمعين، حيث أن هذا الوضع قد يؤدي للإرهاق الذهني وصعوبة الاستمرار في عملية الإصغاء.
- 11- الأنانية وتتمثل في الميل إلى تلقي المعلومات التي تتفق وميول المستمع ورغباته واتجاهاته؛ فهو يفهم تلك المعلومات بصورة مشوشة ويحاول تفسيرها بما يتفق مع آرائه ويتجاهل الآراء التي لا تتفق معه.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

12-محتوى الحديث يمكن توقع أن مضمون الحديث ومحتواه لا يشجع على الاستماع؛ مثل عدم أهمية الموضوع وسطحية الأسلوب ولجوء المتحدث لاستخدام صيغة الأمر أو النقد أو الكلمات المنفرة وغير المألوفة.

ومما سبق ذكره نقول بأن الإصغاء هو أحد الوسائل البالغة الأهمية لتبادل المعلومات بين المتحدث والمستمع في شكل تفاعل وظيفي يخدم الطرفين وفق موقف محدد سلفاً، إذ يُساعد على التركيز والانتباه بين هذان الطرفين (المرسل) و (المستقبل) كما يقوم بتشجيع المتحدث على الاستمرار في الحديث، حيث أن من مميزات الاستماع "إصغاء" دعم الصراحة والانطباعات بين المتحدث والمستمع إلى جانب كل هذا يُساعد في اكتساب الخبرات والمعلومات وذلك عن طريق التعلم من الآخرين، بالإضافة لجانب القدرة على قراءة الأفكار وما بين السطور فنقول بأن هذا الشخص قاب قوسين أو أدنى من التفاهم الخلاق.

5-2 معوقات الاستماع:

هناك العديد من المعوقات التي تعوق عملية "الاستماع" مثل عملية "الإصغاء" منها ما يتعلق بالمستمع ومنها ما يتعلق بالمتحدث أو ما يتعلق بعملية الاستماع ونورد فيما يلي بعضاً من هذه المعوقات:

ما يتعلق بالمستمع: من العوائق هنا الأعراض المرضية أو الجسمية مثل ضعف السمع أو الأعراض العقلية مثل قلة الإدراك. (ألاء جرار، 2017)

ما يتعلق بالمتحدث: من العوائق عدم توفر العديد من العناصر ومنها اللباقة والإقناع وقوة الشخصية وعنصر التفاعل بين الطرفين والمصادقية والتمكن من خلفية الحديث المطروح.

ما يتعلق بعملية الاستماع: ومن أهم عوائقها التشتت في عملية الاستماع والملل والتعامل والنقد. (محسن علي عطية، 2008، صفحة 402)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

خلاصة:

من خلال ما تم ذكره سابقا نقول بأننا؛ تطرقنا في هذه الجزئية المعرفية للعديد من النقاط الهامة المتمثلة في للإطار النظري لمهارة الإصغاء من خلال، تعريفه والتطرق لأغراضه وأنواعه، بالإضافة لأهميته وكذا مستويات عملية الإصغاء وأبعاده، كما تم توضيح مراحل الإصغاء وكيفية تنمية هذه المهارة وخطوات الفعالة لتكون هذه المهارة فعالة وأخيرا تم توضيح معوقاته.

ثالثا: مهارة التفكير الاستراتيجي

تمهيد

يُعد التفكير من أبرز العمليات التي تساهم في مساعدة الفرد على التكيف في حياته، باعتباره عملية ذهنية تعكس البنية الإدراكية للفرد ويظهر ذلك في أسلوب حياة الفرد الذي يُميزه؛ أي أنّ أسلوب هذا الأخير التفكير يتحدد بأسلوبه في الحياة.

وبالتالي هناك العديد من المفاهيم لـ "التفكير" و "أسلوب التفكير" وجب توضيحها لإختيار المناسب لدراستنا البحثية قصد إنطلاقة علمية ناجعة تُفيد ما نَصَبُوا للوصول إليه وبالتالي التركيز على التخصيص لا على العموميات مما يجعل العملية مرّة وذات منفعة من وجهة نظرنا.

مفهوم التفكير وأساليبه:

مفهوم التفكير:

توجد العديد من التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون حسب توجهاتهم النظرية؛ حيث ليس هناك شك بأن لكل باحث أسلوبه في التفكير ومن بين أهم هذه التعريفات نذكرها كالتالي:

"يرى ديبونو (Debono) التفكير بأنه عملية يمارس الذكاء عن طريقها نشاطه مُعتمدا على الخبرة؛ أي استخدام الذكاء الموروث بإخراجه لأرض الواقع من أجل الوصول للهدف المنشود. أما كوستا (Costa) فينظر له بأنه معالجة عقلية للمدخلات الحسية الهدف منها تشكيل الأفكار من أجل إدراك المثيرات الحسية

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

والحكم عليها. من منظور آخر باريل (Barell) يعرفه بأنه مجموعة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عند التعرض لمثير ما؛ بعد استقباله طبعا عن طريق أحد الحواس الخمس، أما معناه الشامل فهو عملية البحث عن المعنى في الموقف أو الخبرة. أما بالنسبة لـ "قطاعي" التفكير هو عبارة عن عملية ذهنية يتطور فيها المتعلم بواسطة عمليات التفاعل الذهني بين الفرد وما يكتسبه من خبرة، والهدف من هذا هو تطوير البناء المعرفي والوصول للافتراضات والتوقعات الجديدة." (عدنان العتوم، 2007، صفحة 214)

التفكير هو "عملية ذهنية وظاهرة إنسانية وضرورة حياتية داخلية في جميع العلوم فنجد أن المفهوم قد أدرك على نحو متقدم ومتنوع فنجد أن مُعجم الفلسفة يُعرف التفكير بأنه "مجرى معين بين المعاني والرموز العقلية التي تثير مشكلة أو يقتضيها موقف للوصول إلى نتيجة ما"، أما علماء المنطق فقد عمدوا إلى القول "بأن قوامها الوصول من المقدمات إلى النتائج"، ويراد بالمقدمات الملاحظات التي يقع عليها حس الإنسان أو تلك الأفكار التي يبدئها، أما النتائج فهي الأحكام التي تستخلص من العلاقات والأفكار وعرف بعض علماء البيولوجيا التفكير "بدلالة المعادلات التي يبذلها الكائن الحي عندما يُحاول أن يحل ما يُواجهه من المشكلات في بيئة أو يتغلب على ما يواجهه من صعاب كي يتمكن من فهم هذه البيئة والسيطرة عليها والتكيف لها.

(تلا عاصم فائق، 2010، الصفحات 326-350)

أساليب التفكير : Styles thinking

اتفق العديد من الباحثين (لي وتاسي tasi & Lee)، وزوهانج Zhang وأيضا سيفال Seval على المقصود بأسلوب التفكير بأنه "السُّبل التي يفضلها الشخص أو الفرد في توجيه وتوظيف قدراته العقلية ومكتسباته المعرفية في تفاعلاته اليومية مع البيئة". كما جمعت رؤيا أخرى مفهوم أسلوب التفكير كل من "ايبستين وآخرون ومجدي عبد الكريم ومحمد عمار على تعريف "هاريسون وبرامسون" بأن أسلوب التفكير " هو الطريقة التي يفضلها الفرد في معالجة المعلومات أثناء حل المشكلات". (محمد حسن حسن صبح، 2015، الصفحات 844-871)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

كما عرف فروم (Fromm) أساليب التفكير بأنها "استراتيجيات مكتسبة لمواجهة المشكلات اليومية المختلفة، يُمكن الحكم على المُستخدم منها عن طريق نتائجها؛ البعض منها يساعد في التوصل لحلول للمشكلات، وآخر لا يتوصل من خلالها لأي حل، حيث يعتمد ذلك على ملاءمة الأسلوب المُستخدم في مواجهة الموقف الذي تُواجهه الفرد". (مصطفى قسيم الهيلات، 2015، صفحة 23)

نلاحظ أنَّ هذا الطرح ركز على أنَّ هذا الأسلوب هو نوع من الاستراتيجية التي تُستخدم لمواجهة المُشكلات المطروحة، يُحكم عليها وفق نتائجها من حيث إختيار الأنسب منها لحل ومواجهة هذه المواقف. أما أساليب التفكير التي تهمنا هي الأساليب التي يُمكن أن تُساعد الموظفين في عملهم داخل المؤسسة وبالتالي توجيهِ هذه الأخيرة لتكون أساليب اتصالية إدارية، بصفة خاصة سنذكر أسلوب التفكير الذي سنعالج به دراستنا البحثية هذه ونركز عليه من جميع الجوانب قصد توضيح سير عملنا وفق منظورنا العلمي الذي سننتهجه كهزمة وصل بين مهارة الإصغاء ومهارة الحديث للقائد الإداري أثناء الأزمات.

التفكير الاستراتيجي:

2-1 المنظور التاريخي للتفكير الاستراتيجي:

أجمع العديد من الباحثين والدارسين على أن هذا النوع من التفكير ظهر وتجسد في محطات يمكن عرضها على النحو التالي:

المحطة الأولى: الاستراتيجية في العلوم العسكرية: (خن فارس، 2016، صفحة 5)

إذا تم استثناء العالم الروماني واليوناني لا يوجد مفاهيم تشرح مصطلح الاستراتيجية حتى في المجتمعات التي كانت تتميز بالعمق والتجربة الكبيرة في الفن العسكري؛ الاستثناء الوحيد هو في الصين مع الاستراتيجي الصيني "Sun Tze" والذي قام بوضع (bing-fa) والذي قام المترجمون المعاصرون لترجمته بالاستراتيجية؛ وإن كان هذا المصطلح له مفهوم أوسع من مفهوم الأساليب العسكرية أو فن الحرب.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

ونذكر بأن "Sun Tze" اشتهر بمؤلف "فن الاستراتيجية في الإدارة والسياسة والحرب"؛ هذا المؤلف الذي عرض فيه "Sun" الاستراتيجيات المتكاملة والمتدرجة لتحقيق النصر، بوضع شرح لمراحل التحليل والتخطيط والتمركز بالإضافة للمواجهة، وكذلك الأساليب الحربية كالتخفي والايهام والاستعلام موضحا الفرق فيه بشكل واضح بين ما يندرج ضمن المجال التكتيكي.

المحطة الثانية: الاستراتيجية في علوم التسيير

ظهرت الاستراتيجية عبر مراحل في هذا العلم مما مكن هذا الأخير من وضع حدود فاصلة بين مفهوم الاستراتيجية في علوم التسيير ومختلف المجالات الأخرى كما يلي:

ظهور الاستراتيجية: ظهرت بشكل واضح في مجال الأعمال في سنة 1951 عندما أشار New Man إلى أهمية وطبيعة الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وتعد أعمال Chandler 1962, Learned et al 1965, Ansoff 1965, أولى الأبحاث في مجال علم التسيير.

التخطيط الاستراتيجي: مر هذا التخطيط بمرحلتين هما كالتالي: (صبرينة ترغيني، 2014، صفحة 75) **مرحلة التخطيط:** هذا النوع من التخطيط ليس جديدا وإنما عرفه هنري فايول (Henry Fayol) 1916 كواحد من الوظائف الإدارية للمؤسسة والذي سبق المستقبل وتحضيره.

مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

بداية 1960 بدأ النظام التخطيطي مسيرا أكثر توازنا من النظام السابق وسمي بالنظام الجديد "بالتخطيط الاستراتيجي" وبناء على النجاح الكبير الذي حققه دعا الرئيس "ليندون جونسون" في أوت 1965 إلى اصدار توجيهات بتطبيقه في كل الأجهزة الفدرالية للحكومة الأمريكية تحت مسمى نظام التخطيط والبرامج الموازنة.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

مرحلة التسيير الاستراتيجي:

الأزمة العالمية 1973 إلى 1975 والتي كانت بسبب ارتفاع أسعار النفط أحدثت موجة من التشكيك في التخطيط الاستراتيجي التي صاحبتهما النظرة السلبية له، وهذا نظرا لبوادر الفشل في الميدان، بادر أنسوف "Ansoff" للتفكير في التفكير الاستراتيجي كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الاستراتيجي وينقذ الاستراتيجية من الإفراط في العقلانية.

المحطة الثالثة: المقارنة الهيكلية:

أتم بورتر "Porter" سنة 1985 تحليله من خلال ادماج ثلاث استراتيجيات هي السيطرة بالتكليف، التمييز، التكتيف؛ والتي من افتراضاتها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية مثلما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيم الممكن الاستناد إليها لاختيار استراتيجية قاعدية، وبذلك يكون "بورتر" ربط بين تشكيل وتشغيل والاستراتيجية.

المحطة الرابعة: نظرية الموارد والمهارات

هذه النظرية هي عبارة عن التوجيهات النظرية التي تطورت بالتراكم في الأبحاث؛ إذ يعود أصل هذه المقارنة لأعمال كل من "Say, 1803" و "David Ricardo, 1817"، حيث يرى "Say" أن الإنتاج يؤدي منطقيا لخلق الطلب على المنتجات ذلك لأن عملية تشكل المنتج من شأنها أن تفتح في نفس اللحظة منفذا لمنتجات أخرى. أما أعمال "David Ricardo" تتمثل في امتلاك موارد نادرة يمكن أن تعود بالفائدة لمالكها.

المحطة الخامسة: التفكير الاستراتيجي (صبرينة ترغيني، 2014، صفحة 7)

موضوع يتميز بالحدثة على مستوى التصنيف والتأطير ويعتبر من الموضوعات الحديثة والتي لا تزال تراوح المحدودية والندرة؛ مما جعل مفاهيمه وأبعاده لم تحسم بعد بشكل دقيق على المستوى الفكري والتنظيري. أما من وجهة نظر أخرى فمراحل تطور الفكر الاستراتيجي مر بمرحلتين حاسمتين تمثلتا فيما يلي: (مصطفى

يوسف كافي، 2024، الصفحات 28-30)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

المرحلة الأولى: تطور الفكر الاستراتيجي حسب تصور الاستراتيجية:

وفي هذه المرحلة أيضا ظهر تصور الاستراتيجية حول التفكير الاستراتيجي منضوي ضمن مرحلتين مهمتين تمثلتا في الآتي:

مرحلة التناسب الاستراتيجي: تعد المرحلة الأولى التي عرفها هذا النوع من التفكير الحديث حيث كانت النظرة السائدة حينها أن الاستراتيجية؛ هي الطريقة التي تبحث من خلالها المؤسسة أن تتجاوب مع البيئة، أي تتناسب مع محيطها فكان النموذج يركز على البيئة.

كما عرفت مرحلة التناسب الاستراتيجي أيضا فترتين هما: نموذج سووت SWOT ثم تليها فترة سيطرت عليها فترة التنافس.

فترة نموذج SWOT: كانت بدايات هذه الفترة خلال سنة 1965 مع ظهور النموذج الذي أتى به مجموعة من الأساتذة المنتمين لجامعة هارفرد Harvard في كتبهم Textand Cases و Business Polycy. وهذا النموذج يقترح أربعة عناصر أساسية هي:

التحليل الخارجي للمؤسسة.

التحليل الداخلي.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

قيم المديرين.

وفي نهاية الستينات بدأ نوع جديد من النماذج يظهر عرفت هذه النماذج بنماذج المصفوفات وكان أولها نموذج BCG.

فترة الميزة التنافسية: أتى ميشال بورتر Michael Porter بمصطلح الميزة التنافسية الذي كان له الأثر الكبير في إعطاء دفعة قوية للفكر الاستراتيجي، لأن هذه الميزة لا تزال لليوم حجر الأساس في الفكر الاستراتيجي.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

مرحلة البنية الاستراتيجية: هي المرحلة الثانية بدأت بداية الثمانينيات حين ظهرت الأبحاث الأولى التي تهتم ببناء الاستراتيجية التي تُركّز على موارد المؤسسة، لكن هذه المقاربة عرفت خلال التسعينيات تطور كبير حيث ظهرت مقاربة أخرى عرفت بمقاربة التحول.

الاستراتيجية على أساس الموارد: بدايات هذه المقاربة كانت تعود لأبحاث Wernefelt التي نشرت سنة 1984 وأبحاث Barney التي تم نشرها في سنة 1986، كانت انشغالات هذه المقاربة تدور حول تساؤل بسيط؛ إذا كان للبيئة الأهمية الأولى في أداء المؤسسة، فكيف يُفهم أن المؤسسات تنشط في نفس البيئة ولكنها لا تحقق نفس الأداء.

وقد أجاب أصحاب هذه المقاربة بأن الاختلاف في الأداء لا يكون من البيئة وإنما من اختلاف الموارد المتاحة للمؤسسة، ومنه أصبح لزاما الاعتناء بالموارد كعنصر مركزي في بناء الاستراتيجية حتى أصبحت تتموقع في مكانة مهمة في مجال الفكر الاستراتيجي.

استراتيجية التحول: من الملاحظ أن الفكر الاستراتيجي من بداياته يدور حول فكرة تخصيص الموارد من أجل الوصول لأفضل أداء للمؤسسة، لكن التطور السريع للبيئة جعل سرعة رد الفعل المتعلق بالمؤسسة العامل الرئيسي في مسايرة المحيط والبقاء في الوسط الذي هي فيه، فأصبحت مسألة تحول المؤسسة مسألة حيوية تعود لبدايات فترة استراتيجية التحول لنهايات التسعينيات وبدايات الألفية الثالثة.

المرحلة الثانية: الفكر الاستراتيجي حسب صيغة العمل الاستراتيجي:

هناك أربعة مراحل تميز تطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات تتمثل فيما يلي:

مرحلة الرقابة: ظهرت مطلع القرن العشرون حيث في هذه المرحلة يتم التأكيد على التقليل من الأخطاء بواسطة وضع موازنات تسوية للأقسام المختلفة، ومحاولة تصحيح هذه الأخطاء على تلك الموازنات وتقوم على أساس الماضي يعيد نفسه.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

مرحلة التخطيط طويل المدى: ظهر هذا التصور بداية الخمسينات يُركز على استشراف النمو وإدارة التعقيدات، إذ يقوم الافتراض الأساسي لهذا المفهوم بأن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف يستمر في الحدوث مُستقبلاً.

التخطيط الاستراتيجي: ظهر في الفترة ما بين 1965 و 1975 في الولايات المتحدة الأمريكية له اهتمام بالتغيرات التي تحدث في القرارات والمهام الاستراتيجية؛ يقوم على أن التفسيرات التي تقوم على الماضي ليست كافية لذلك سوف يتم الخروج من ذلك التصور نتيجة التغير في القرارات أو الظروف المحيطة. **الإدارة الاستراتيجية:** يُركز هذا المفهوم على الافتراض الذي يقول بأن دور التخطيط الاستراتيجي غير كاف للتعامل مع التغيرات السريعة في البيئة التي تواجهها المؤسسة، ولكن يحدث توافقه مع المفاجئات الاستراتيجية والتهديدات السريعة والفرص؛ فإن القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط.

2-2 مفهوم التفكير الاستراتيجي:

ترى الدكتورة "نسمة طويل" (دراسات في الفكر الإستراتيجي، 2017، الصفحات 14-15): أن نعرف "التفكير الاستراتيجي" تعريفاً دقيقاً يستوجب تعريف المكونات المركبة لهذا المفهوم؛ فالفكر هو تلك العمليات العقلية التي يتحلى صاحبها بالإدراك العالي وشدة الإحساس وأصالة الأفكار؛ ويكون ذلك من خلال الاستنتاج باستخدام الاستنباط والاستقراء وصولاً لإتخاذ القرار الحكيم على هذا الأساس.

أما بالنسبة للإستراتيجية فتعرف بأنها توفير مُخطط متماسك يُجسد الفراغ بين الموقع اليومي والمرغوب مستقبلاً، وعند المزوجة بين "الفكر" وعملياته العقلية التحليلية مع "الاستراتيجية" في مصطلح "الفكر الاستراتيجي" ينتج فن إجادة وصف الواقع وتحليله بمعطياته المختلفة الاجتماعية والثقافية، والسياسية لتسفير الأهداف المستقبلية وفق الإمكانيات المتاحة، أما بالنسبة لهذا النوع من التفكير فهو يتمتع بخصائص تتمثل في الشمولية، التعقيد والعملياتية.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

ركز هذا التعريف على تحليل المصطلح وشرح كل مفردة؛ "قال فكر" إعتد على العمليات العقلية كالاستنباط والاستقراء للوصول للاستنتاج الصحيح، أما " الاستراتيجية" فهي فنّ تطبيقي تعتمد التخطيط أمّا دمج هذان المصطلحان يُعطينا نظرة عن كيفية استغلال المعطيات المتاحة قصد وضع الأهداف المستقبلية.

في تعريف آخر للتفكير الاستراتيجي: هو محاولة التنبأ بما سيكون عليه الواقع (المستقبل المرن) بجُلّ أبعاده ومعاييره والتأثير فيه؛ أي ذلك النمط من التفكير الذي يَستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لاستغلال الفرص والتغيرات المستقبلية، كما أنه يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تُحول رؤيتها إلى واقع. (أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، 2020، صفحة 285)

كما أنّه " نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع خطط عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود؛ فهذا النوع من التفكير يؤدي للتخطيط السليم لأن عملية التخطيط هي عملية لاحقة للتفكير الاستراتيجي الناضج ولا يمكن أن يكون هناك تخطيط استراتيجي دون أن يكون هناك تفكير سابق لما نريد أن نخطط له، والتفكير الاستراتيجي هو مسار فكري تخطيطي يستبق الأحداث وينطلق من استقراء الماضي وتحليل الحاضر واستشراف معالم المستقبل ". (شريف محمد محمد يوسف، 2023، الصفحات

115-135)

فهذا النوع من التفكير يختلف من حيث الأبعاد والعمق والمؤثرات التي له وعليه فإطاره الإبداع والتّميز والإبتكار ومداه يرتكز على أسس وقواعد البحث العلمي التي تركز على دقة التوقعات والتنبؤات والاحتمالات وإيجاد فرضيات متوافقة مع الواقع. (أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، 2020، صفحة 285)

يرى "فرج" بأن التفكير الاستراتيجي هو عملية عقلية الهدف منها حل مشكلة أو تفسير ظاهرة محددة أو اكتشاف أسلوب جديد لإحداث تغيير ما؛ وهذا يتم وفق سلسلة من العمليات العقلية غير المرئية وغير

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

الملموسة التي يقوم العقل بها عندما يتعرض لمثير عبر الحواس أو عند التعرض لموقف معين يجعله يبحث عن حل ومخرج لهذا الموقف. (2017، الصفحات 125-135)

أما "الموسمي" فيعرف التفكير الاستراتيجي بأنه " ممارسة سلوكية إبداعية وسمة مميزة للقادة المبدعين القائمة على وضوح الرؤية ومرونة التفكير؛ فالقادة المبدعين لهم القدرة على تغيير طرائق تفكيرهم وراؤهم وفقا للحالة التي يجب أن تدار بها، وتصرفاتهم تتصف بالانفتاح وحب الطلاع والانتقاد والتحليل والثبات والتوجيه نحو الأهداف وبناء الاستراتيجية وبالتالي الإقلاع". (عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، 2018، صفحة 39)

وفي رؤية أخرى التفكير الاستراتيجي هو "الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة". (مصطفى يوسف كافي، 2024، صفحة 101)

نرى من خلال التعاريف السابقة اتفاق على المفهوم العام للتفكير الاستراتيجي حيث أن جُل الباحثين الذين تم التطرق لدراساتهم ركزوا على عملية "التنبؤ" ثم عملية "التخطيط" كنوع من الخطوات الاستباقية لمجابهة أي مخاطر، كما ينضوي ضمنه كلمتان عمليتان مهمتان تتمثلان في "الابداع والابتكار" وفق الأسس العلمية الدقيقة؛ وبالتالي هذا النوع من التفكير وجب أن يتحلى به القادة الإداريون أو إكتسابه عن طريق التدريب لأنه جَوهَر إدارة الازمات في المؤسسات بشكل خاص، ولأن المؤسسات واقعا تفتقر لهذا النوع من التوجه الفكري الاستراتيجي إذ يَجِب دعمه وتوجيهه فيما يُحقق الصالح العام للمؤسسات سواء الخاصة أو العمومية لتطوير القطاع بشكل محدد.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

أهمية التفكير الاستراتيجي:

تتجلى أهمية هذا النوع من التفكير في كونه له أهمية بالغة لدى القادة الإداريين لما يلعبه من دور في جعلهم أكثر نجاحاً في التحكم في تحقيق المصالح للمؤسسة وللموظفين وله بشكل خاص؛ حيث التطرق للأهمية كما يلي: (أحمود نافذ أحمود الوحيدي، 2020، الصفحات 16-17)

بناء الرؤية المستقبلية فهو يعتمد على التركيز في طرح الأسئلة الصحيحة أكثر من الحصول على إجابات صحيحة.

طريقة استخدام التفكير وتنميته لمجابهة المخاطر والمشاكل الطارئة وتفسير الظواهر التي قد تواجه المؤسسة. يعتمد على اقتناص الفرص المتاحة والتصدي للعديد من التهديدات بسرعة وفي الوقت المناسب.

له القدرة على المساعدة في امتلاك قدرات استشرافية؛ بالإضافة لمساعدته الإدارة العليا في المؤسسة بتحليل المواقف الغامضة التي قد تتعرض لها، وكذا المشاكل والتهديدات المحتملة داخل بيئة العمل ورسم خطط مناسبة للتغلب عليها.

يساعد هذا الأسلوب من التفكير في تطوير استراتيجيات تدعم رسالة المؤسسة.

يساهم هذا النوع من التفكير في الموازنة بين إمكانيات المؤسسة وتسييرها أثناء الظروف الطارئة.

أما "الهللأوي" يعرض أهمية التفكير الاستراتيجي في مجموعة من النقاط تتمثل فيما يلي: (خن فارس، 2016، صفحة 3)

حسن التعامل مع الأحداث من خلال استغلال الوقت والاستعداد بالإمكانيات الكافية الفكرية المادية والبشرية.

وضوح الرؤية إذ يُعدُّ كالبصر والبصيرة للإنسان.

له المقدرة على تشكيل المستقبل.

تحديد وترتيب الأولويات وإشاعتها بين العاملين.

التعامل مع المواقف ونسبة الخطأ تكون ناقصة خاصة عند اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

من وجهة نظر "الغالبى" قد ذكر أهمية التفكير الاستراتيجى كالتالى: (الغالبى إدريس، 2007، الصفحات 62-63)

يساهم هذا التفكير فى تقوية الانتماء والولاء والرضا الوظيفى وشدهم نحو الغايات والأهداف الاستراتيجية. تمكين القيادات من إشراك الجهة العاملة والمتعاملة بالإضافة للمستفيدة فى طرح الرؤية ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المؤسسات والمجتمع المدنى لتحقيق الأهداف المشتركة. التفكير الاستراتيجى يُساعد على إشاعة ثقافة الحوار والمصارحة والمشاركة والشفافية والتفاؤل فى أجواء المؤسسات وتعميق المسؤوليات والرقابة الذاتية بشكل خاص.

أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجى:

تعددت الآراء ووجهات النظر حول أبعاد هذا التفكير وفقا لاختلاف الرؤى والمنهجيات والمجال البحثى لكل منهم، ولكن هناك نقطة التقاء بينهم على عدة أبعاد "للتفكير الاستراتيجى" وقد إعتدنا فى دراستنا على هذه الأبعاد فى قياس التفكير الاستراتيجى وهى موضحة كالتالى: (أحمود نافذ الوحيدى، 2020، الصفحات 18-19)

التفكير القصدى: يشير هذا المفهوم إلى أن الهدف الاستراتيجى يجب أن يكون مفهوما بسهولة من قبل كل الموظفين داخل المؤسسة، وذلك ليستطيعوا العمل نحو هدف ثابت وواضح برؤية مستقبلية للأهداف الاستراتيجية التى تسعى المؤسسة لتحقيقها.

التفكير الفرصى: هو إعطاء الفرصة لمكونات العقل الاستراتيجى لاستخدام قدراته الأربعة (الحدس، والتحليل المنطقى، والعاطفة، والتخطيط المنظم) كأساس للربط مع التحديات البيئية المحيطة وتحليلها والاستفادة منها عن طريق خلق الفرص ومواجهة هذه التحديات.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

التفكير في الوقت المناسب: هو التفكير الذي يُمكن المؤسسة من تحديد الاستراتيجية المناسبة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل الحرج المقصود، من خلال التفكير في الوقت الملائم، كما أنه التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم بناء منظورات التغيير. **التفكير الشمولي:** ينظر هذا التفكير للمؤسسة نظرة شمولية بكل مكوناتها، حيث أن أي تغيير في أي جانب من جوانب المؤسسة يؤثر في كافة جوانبها، فهو يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للمؤسسات.

خصائص وسمات التفكير الاستراتيجي للقيادة:

4-1 خصائص التفكير الاستراتيجي: (حمزة ديب، 2009، الصفحات 64-66)

هناك خمسة خصائص حددها " لاديتكا " حيث تُعد رؤية جديدة للتفكير الاستراتيجي نذكرها وفق المنظور التالي:

التفكير الاستراتيجي نظمي المنظور:

بمعنى أن هذا النوع من التفكير يُبنى على نماذج ذهنية يبدأ منها المفكرون الاستراتيجيون لتفسير وتوضيح الكيفية التي ستُعمل بها النظام بمكوناته الداخلية والخارجية والتي تتفاعل معه وترتبط به.

التفكير الاستراتيجي الذي يركز على المقاصد:

من خلال مجارة جميع مراحل عملية صنع الاستراتيجية التي هدفها بناء تصور طويل الأجل؛ يهتم بتحديد نقاط بعيدة في المستقبل القصد من ذلك توجيه المؤسسة واهتمام وجهود الموظفين نحوها وبالتالي يكون هذا التركيز مقصودا صوب النقطة الهدف ما يدفع الموظفين ناحيتها.

التفكير الاستراتيجي الذكاء في انتهاز الفرص:

لإيجاد البدائل وإدخال وتحسين وتطوير المؤسسة؛ وجب عليها اقتناص الفرص والتجارب الجديدة التي تسمح لها بالمضي قدما وفق الأهداف التي تريد تحقيقها.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

التفكير الاستراتيجي هو التفكير في عنصر الزمن:

بمعنى خلق حلقة متوازنة للربط بين الماضي والحاضر، والتحكم بجميع موارد هما المتاحة سواء كانت المادية أو البشرية لتحقيق الأهم وهو الانطلاق بهما إلى المستقبل بغرض تحقيق الطموحات والأهداف.

التفكير الاستراتيجي موجه بالفرضيات:

يفسر ذلك بكون التفكير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه منهجية علمية تسمح له بتوليد وتعميم الفرضيات واختبارها من بين أنشطته وعملياته الرئيسية؛ قد تكون هذه صعوبة تواجهها جُل القيادات والسبب هو نقص البيانات وعدم كفاية الوقت المسموح للقيام، ومن ذلك نرى بأن مهمة اشتقاق الفرضيات تترك لمراكز البحوث والمختصين في هذه المهمة لتلتقي مهارات عديدة تتمثل في مهارة التحليل والحدس والإبداع.

4-2 سمات التفكير الاستراتيجي: (صبرينة ترغيني، 2014، صفحة 78)

هنا العديد من النقاط التي تشرحها يمكن عرضها كآلاتي:

الاعتماد على الابداع والالهام المبني على الإدراك والوعي.

الإبداع كحاجة مركزية.

النظر من الأعلى إلى الأسفل بما يسمى النظرة الشمولية.

النظر دوماً إلى الأمام أو التوجه المستقبلي.

اقتحام مجالات جديدة من خلال تحديد القضايا والفرص الرئيسية.

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي ومهارات الاتصال ودوره في تطوير المؤسسة:

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي ومهارات الاتصال:

تعتبر مهارة التفكير الاستراتيجي من المهارات التي يصعب التمتع بها لأنها تقتصر على صانعي السياسات أو المديرين التنفيذيين بصفاتهم الوحيدين الذين هم بحاجة، لكن يمكن لأي فرد اكتساب هذا النوع من

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

المهارة في التفكير لأنها كفاءة مطلوبة إداريا في الوقت الراهن، كما هو معلوم بأن الموظفين القادرين على التفكير المنطقي والنقدي والاستراتيجي بالإمكان أن يكون لهم فعالية تأثيرية على مسار العمل.

ومن الملاحظ بأن مهارات التفكير الاستراتيجي تنضوي على مهارات التفكير النقدي في حل المشكلات والتخطيط للمستقبل والتي تتمثل في: (عاطف عوض، 2023)

المهارات التحليلية: لوضع تصور إستراتيجي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، لا بد من أن يكون الفرد (القائد) قادرا على تحليل مجموعة مختلفة من المدخلات والبيانات ومؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمؤسسة.

مهارات الاتصال: من بين أهم الأمور الأساسية للتفكير الاستراتيجي هي القدرة على إيصال الأفكار المعقدة؛ من حيث التحكم في مهارة "الإصغاء" ومهارة "التحدث" لينتج تعاون مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وبناء توافق الآراء والتأكد من توافق الجميع والعمل نحو الأهداف المشتركة.

مهارات حل المشكلات: هذا يتطلب تنفيذ استراتيجية تتناول التحدي الأساسي الذي تواجهه أن تفهم أولا المشكلة وحلولها المحتملة، وبعدها بالإمكان صياغة استراتيجية تحلها.

مهارة التخطيط والإدارة: بمجرد تحليل البيانات وفهم المشكلة وتحديد حل، تحتاج إلى مهارات تخطيط وإدارة قوية لتجميع كل شيء معا.

ب- دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسة: (خرموش منى و بحري صابر، 2021، الصفحات 264-276)

يُعد التفكير الاستراتيجي أسلوب يسمح للقادة من توجيه مؤسساتهم والانتقال بها من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الأزمات لرؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية؛ القادرة على تحقيق تغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجهها فعالا بصورة أفضل لمؤسساتهم بحيث يصبح المنظور الجديد للمستقبل. حيث تشير دراسة "اليدتكا" إلى أن التفكير الاستراتيجي هو مصطلح أكثر ملاءمة لاستخدامه

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

لمواكبة متطلبات الحاضر وصولاً لرسم صورة مستقبلية للمؤسسة تتناسب متطلبات القرن الواحد والعشرين، وبالإمكان القول بأن التفكير الاستراتيجي تمهيد لتحديد التصرف المطلوب اتجاه الموقف ووضع سبل التفاعل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار المؤسسة.

ومن الملاحظ بأن حاجة المنظمات الحديثة للقيادة التي بإمكانها المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية، بجانب العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية، وبالتالي لا يطغى ما هو عاجل على ما هو آجل، وأصبحت هناك قناعة كاملة لدى الخبراء المتخصصين بالإدارة على أن التفوق في المنافسة في السنوات القادمة يعني ضرورة وضع المستقبل على قائمة الاهتمامات.

وبالتالي التفكير الاستراتيجي اليوم يُمكن القائمين على المؤسسة من توجيهها التوجيه الصحيح أين يرسم لها المسار الذي يُمكنها من تحقيق التطور وفق خطوات مدروسة مسبقاً، لذلك أضحت من المهم الاهتمام بهذا النوع من التفكير من قبل المؤسسات اليوم، ولعل اقتراح وضع لجان أو مصالح للتفكير الاستراتيجي إن لم يحقق للمؤسسة التطوير للأفضل فهو يوجهها في الطريق الصحيح الذي بالتأكيد يوصلها للنجاح مستقبلاً.

جدول رقم (16): يمثل دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات.

دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات	
الدور	الطريقة
تحقيق المواءمة بين الواقع المؤسسة والمحيط الخارجي	دراسة العلاقات في المؤسسة
تطوير مستقبل المؤسسة	قراءة المؤسسة
الانفتاح على الآخر	الاستفادة من التجارب السابقة
توجيه المؤسسة	القيادة الفعالة

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

القرارات الاستراتيجية	تحقيق النجاح في ظل المنافسة
تفعيل مشاركة الأفراد	توسيع المشاركة
مواكبة التغيرات الطارئة	تطوير الهيكل التنظيمي
توفير المعلومات اللازمة	اتخاذ القرارات في المؤسسة
استغلال الفرص المتاحة	تدعيم الفاعلية التنظيمية
التخطيط الاستراتيجي	الميزة التنافسية
الرؤية	الإبداع

المصدر: (خرموش منى و بحري صابر، 2021، الصفحات 264-276)

وخلاصة القول في هذه النقطة هو أن التفكير الاستراتيجي يُعد من بين أهم الاستراتيجيات التي بإمكان المؤسسات الاعتماد عليها لتطوير نفسها، وهذا ما جعل القائمين على المؤسسات على اختلافها سواء خاصة أو عمومية يُولون أهمية بالغة لها، ولأن الملاحظ للأثر الذي تُحدثه التغيرات اليوم على المؤسسات، يُعتبر استخدام مدخل التفكير الاستراتيجي لمواجهة حتمية ضرورة لدى كل المؤسسات؛ لما له من دور ناجع في إحداث القفزة النوعية التي يصبوا إليها خاصة في اتخاذ القرارات المصيرية من خلال استغلال الفرص بطريقة مبدعة وبرؤية مستقبلية ذات تخطيط استراتيجي تنافسي وفعال.

خلاصة:

بالنسبة لجزئية الجانب النظري لمهارة التفكير الاستراتيجي فقد تم عرض مفهوم التفكير وأساليبه، وكذا مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته، بالإضافة لخصائصه وسمات هذا النوع من التفكير للقيادة، وأخيرا العلاقة بين مهارة التفكير الاستراتيجي ومهارة الإصغاء

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

رابعاً: مهارة التحدث كفن تطبيقي علمي اتصالي:

تمهيد:

تُعد مهارة التحدث فناً من فنون اللغة التي أُستغلت في مجالات عديدة مثل علوم الإعلام والاتصال إذ تأتي بعد مهارة الاستماع والإنصات؛ كما أنها من الأساليب المهمة لنقل الأفكار والتعبير بها، حيث في هذا المقام سنتطرق لمفهوم التحدث ومهاراته وأسس تعلمه بالنسبة للقائد الإداري بصفته مركز البحث هنا.

1- تعريف التحدث:

قبل توضيح تعريف التحدث وجب علينا أولاً الإشارة لمعناه اللغوي كتوضيح لكي نتمكن من فهم معناه الاصطلاحي.

يمكننا القول بأن التحدث في اللغة من الجذر اللغوي (ح د ث) ونذكر من المعاجم التي ذكر بها لفظ التحدث معجم لسان العرب: المُحَادَثَةُ، التَّحَادُثُ، التَّحْدِيثُ: معروفات، وقولهم: لا تَأْتِنِي فَتَحَدَّثَنِي، قال كأنك قُلْتَ ليس يكون منك إتيان فَحْدِيث، فوضع الاسم موضع المصدر، لِأَن مَصْدَرَ حَدَّثَ إِنَّمَا هُوَ التَّحْدِيثُ، فأما الحديث فليس بمصدر، وقوله تعالى: {وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ} سورة الضحى الآية 11 (القرآن الكريم، سورة الضحى، 1435هـ-2014م، صفحة 596).

بمعنى بَلَغَ مَا أُرْسِلْتُ بِهِ، وحدث بالنبوة التي آتاك الله وهي أَجَلُ النِّعَمِ. (أبو الفضل جمال الدين ابن المنصور، 1968، صفحة 133)

أما بالنسبة لمعجم الوسيط فيرى التالي: حَدَّثَ: تَكَلَّمَ وَأَخْبَرَ، وَالتَّحَدَّثَ: تَكَلَّمَ وَيُقَالُ تَحَدَّثَ إِلَيْهِ؛ تَحَادَثَ الْقَوْمُ: تَحَادَثُوا. (معجم اللغة العربية، 2004)

يُنظر في المفهوم الاصطلاحي حسب الاختلاف من حيث الدارسين إذ يرى كل واحد فيهم مفهوماً حسب وجهة نظره والمنطلقات الفكرية له حيث سنرصد بعض هذه المفاهيم بطرحها كالتالي:

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

يرى حمدي الفرماوي بأن التحدث هو " مهارة إبداعية إنتاجية تعتمد إخراج الأصوات اللغوية وفهمها ويتصل ذلك بعدة عمليات فسيولوجية كالتنفس وتذبذب أو سكون النّأيا الصوتية الموجودة في الحنجرة، كما تعتمد على حركة اللسان الذي يشكل مع الأسنان والشفاه الحلق الصوت في صورته النهائية". (2006، صفحة 28)

يمكننا أن نستشف من هذا التعريف بأن التحدث هو عملية إنتاجية إبداعية بدرجة أولى حيث تُنتج الأفكار ويمكن التعبير عنها بالاعتماد على مخارج الأصوات، كما ركز الباحث على كون هذه المهارة تتصل بالعمليات الفسيولوجية ولا يمكن أن تتم إلا بصحة وسلامة الجهاز النطقي للإنسان. أما حسن الدليمي فيعرف التحدث بأنه " العملية المُعقدة التي تؤثر فيها عوامل عديدة منها؛ الحالة النفسية للمتحدث والموقف الاجتماعي أثناء عملية الإرسال، يضاف لذلك التعبير الشفوي الذي يعد الحصلة النهائية لتعلم اللغة العربية، ففنون اللغة بجميع فروعها ووسائلها تُساعد على إتقان عملية التعبير ببعدها الشفوي والكتابي". (2009، صفحة 132)

من خلال هذا التعريف نستطيع تحديد العديد من النقاط التي ركز عليها حسين الدليمي مُتمثلة في أنّ التحدث عملية تتسم بالتعقيد وكذا التركيب، كما تؤثر العوامل النفسية والمواقف الاجتماعية على المتحدث أثناء هذه العملية، كما نضيف بأن التحدث من فنون اللغة هدفه التواصل والتعبير بين الأفراد.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ اشتراكها في العديد من وجهات النظر والتي يمكن تلخيصها كما يلي: إنّ التحدث من فون اللغة ومن أبرز نشاطاتها، يتسم بكونه عملية مُعقدة مُتأثرة بالعوامل المختلفة النفسية والاجتماعية، بالإضافة لكونه مهارة تواصل لتحقيق الأهداف المسطرة.

2- علاقة التحدث بمفاهيم أخرى (الكلام، التعبير الشفوي، الحوار، الحديث):

تُوجد العديد من المصطلحات المتشابهة لكلمة "الحديث" إذ نذكر من بين هذه المفاهيم ما يلي:

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

الكلام Speech: (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، صفحة 103)

يُعتبر الكلام هو مجموعة الوحدات اللغوية سواء الصغيرة منها أو الكبيرة والمستخدمة لأغراض معينة؛ فالكلام اسم جامع لكل النصوص المكتوبة والمنطوقة على حدٍّ سواء. ويُنظر للكلام على أنه حركة واللغة نظام هذه الحركة؛ بالإضافة لكونه هو المظهر الخارجي للغة بجانبها الشفوي والكتابي ومن ثم فإن التحدث وفق هذا المعنى جزء من الكلام لأنه يقتصر على الجانب الصوتي للغة دون الكتابي.

التعبير الشفهي Oral Expression: (معجم اللغة العربية، 2004، صفحة 601)

بالنسبة للتعبير الشفوي فكلمة "التعبير" مأخوذة من الفعل عَبَرَ أيْ أَعْرَبَ وبين بالكلام، والعبارة هي الكلام الذي يوضح فيه ما في النفس من معاني. ويتضمن التعبير الشفوي على نفس المراحل التي يمر بها فن الحديث وهي:

وجب التفكير قبل البدء في التحدث؛ وذلك من خلال تحديد الأفكار الرئيسية التي يرغب المتحدث في النطق بها ونقلها.

تحديد الكلمات التي تتقل المعنى المعبر للفكرة والتي يجيد المتحدث النطق بها نطقاً صحيحاً وفق قواعد الدقة اللغوية.

التوسع في استخدام المفردات اللغوية التي تعين على إفهام المستمع للمعنى الذي يُريدُه المتحدث.

النطق بالكلمات باللهجة الصحيحة وبمزيد من الثقة دون خوف أو قلق.

مما سبق التعبير الشفوي يُرادف في المعنى والمبنى فن التحدث؛ ومن الملاحظ بأنهما يَمْران بنفس العمليات العقلية وعليه فهما مصطلحان مُترادفان.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

ت- الحوار Dialogue: (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، صفحة 108)

الحوار في اللاتينية Dialogue مأخوذ من الكلمة الإغريقية Dialogos وهي الموضوع المكتوب؛ يقوم في شخصان أو أكثر بالحوار والمناقشة لموضوع ما، والحوار بوصفه لوناً أدبيا يكون عرضاً منظماً تنظيمياً دقيقاً عن طريق المحادثة التي يتم تأليفها، فالحوار بمعنى المحاور والمجاوبة ومراجعة الكلام يدخل تحت معنى الرجوع باعتبار أن مراجعة الكلام من المستمع إلى المتحدث هو نوع من الحوار أو الرجوع؛ فالحوار لا يكون إلا بين طرفين.

الحديث: (أبو عثمان عمرو بن بحر الجاحظ، 1968، صفحة 70)

الحديث هو منتج عملية التحدث؛ حيث أن هذا الأخير هو ظاهرة اجتماعية نشأت كما نشأ غيرها من الظواهر الاجتماعية وهو نظام من العلامات والرموز القابلة للاستخدام وذلك للتقاهم بين البشر. وحسب الجاحظ فإن الحديث هو الناتج النهائي لعملية التحدث؛ هذا الناتج الذي يتلقاه المستمع بالاستحسان والقبول أو الاعراض عنه والنفور منه.

3- أهمية مهارة التحدث:

يُعتبر التحدث من أهم مهارات اللغة وأكثرها استخداماً؛ إذ يستخدم الأفراد هذه المهارة في التعبير عن الرغبات والمطالب التي يسعون إليها، وبالإمكان توضيح هذه المهارة من خلال علي سامي الحلاق الذي يرى بأن مهارة التحدث يمكن توضيحها كالتالي:

" التحدث هو الطريقة السهلة والسريعة التي يستعملها الأفراد في علاقتهم مع الآخرين، وهو أيضاً من يرسم الصورة الشخصية في ذهن الآخرين، كما أنه الشكل الرئيسي للاتصال اللغوي لأي فرد وأهم جزء فيه".

(علي سامي الحلاق، 2010، الصفحات 153-154)

من خلال وجهة النظر السابقة يمكن القول بأن مهارة التحدث تجعل الروابط الفكرية والاجتماعية بين الأفراد قوية وتُساعدهم على تحقيق شخصيتهم وذلك من خلال التعبير عن أفكارهم وذاتهم.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

تُعد القدرة على الحديث بشكل جيد إحدى المهارات الأساسية التي يجب توفرها لدى (القادة الإداريين)، بالإضافة لكونها في نفس الوقت أحد الأسباب التي قد تؤدي إلى ترقية بعض المديرين (القادة) وثبوؤهم مراكز عالية ومرموقة داخل المؤسسة التي يعملون بها دون مديرين آخرين قد يسبقونهم في الخبرة من حيث الممارسة والاقدمية، ومن أهمية مهارة الحديث أيضا أن هؤلاء المديرين التنفيذيين الذين يتصفون بالقيادة يحتاجون هذه المهارة عند التعامل مع الأعضاء المُكونين لمجلس إدارة المؤسسة التي يعملون بها، أي أن هؤلاء الأفراد بأيديهم سلطة تعيين وإعفاء المديرين التنفيذيين من مناصبهم وهم من يضعون الخطط التنفيذية للمؤسسة، ويسمحون أو يرفضون خطط الإنتاج والتطوير التي يعرضها المديرون. (زيد منير عبوي، 2008، صفحة 125)

وظيفة مهارة التحدث تظهر في كونها المهارة التي يمارسها الفرد في فترة مبكرة من حياته، إذ تتجلى أهمية فن التحدث في التمكن من الكفاءة الاتصالية Communicative Compétence ونذكر أن هذه الكفاءة تتمثل في تمكين الفرد مما يلي: (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 90-91)

الجوانب اللغوية: وينضوي تحتها التالي:

علم الأصوات وعلم الإملاء Phonology and Orthography: إن التحدث يساعد (الفرد) على اكتساب أصوات اللغة من الجماعة التي ينتمي لها، بالإضافة لتعوده على طريقة التحدث وفق النظام العُرفي الذي تواضعت عليه الجماعة اللغوية أو ما يدعى باللهجة، علاوة على ربط بين الصورة الصوتية للحروف والكلمات وبين صورتها الإملائية ورسم تلك الصورة في الذاكرة السمعية والبصرية في المخ لحين استدعائها، وينضوي علم الأصوات على نقطتان هامتان تمثلتا فيما يلي:

- التعرف على الأصوات المسموعة والتمييز بينها.

- إنتاج الأصوات المميزة للغة ما، وتتمثل في إنتاج الحروف الساكنة، حروف العلة، التنغيم المناسب للموقف، وإيقاع التحدث من حيث سرعة الكلام أو بطئه أو ما يسمى بالإيقاع.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

النحو Grammar: يكتسب (الفرد) النظام القاعدي للغة الشفوية من خلال اكتسابه الفطري لآليات التركيب "للجمل والعبارات" التي يتحدث بها، بالإضافة لدلالاتها والمعنى الذي يريد إبلاغه للآخرين.

المفردات Vocabulary: يبدأ (الفرد) منذ بداية تعلمه للغة في اكتساب العديد من المفردات اللغوية التي يسمعها من والديه أو من المحيطين به، ويقوم مُح الإنسان بتصنيف المفردات اللغوية في حقول دلالية، لكل حقل مجاله اللغوي الذي يندرج تحته.

الخطاب (النصية) Discourse (Textual): الخطاب قول ذو خصائص نصية لكنه يُمثل في نفس الوقت نشاطا يجب أن يخصص انطلاقا من بعض شروط الإنتاج الموجهة سياقيا، فالخطاب نصٌ مُوجه بسياق اجتماعي وثقافي يوجه (الفرد) في اختيار عباراته وكلماته عند تواصله مع الآخرين.

الجوانب الواقعية: وتتمثل هذه الأخيرة في التالي:

الوظائف Functions: وتمثل تلك الوظائف الغايات التي يسعى (الفرد) لتحقيقها من جراء عملية التواصل مع الآخرين، أي بمعنى آخر الغرض الأساسي الذي يكمن خلف عملية الاتصال؛ هل لطلب شيء أو الاعلام بأمر أو اكتساب خبرة... إلخ.

الاختلافات Variations: وتبرز في قدرة الفرد على التمييز بين المعاني المختلفة بناءً على التنوع اللغوي الموجودة في الحديث الذي يقال، علاوة على قدرة الفرد على تحديد المعنى العام للموضوع.

المهارات التفاعلية Interactional Skill: تتمثل في تبادل الرسائل اللفظية بين الطرفين وذلك من خلال استعمال اللغة المنطوقة أو من خلال استخدام العلامات الإشارية المُعينة على بلوغ الرسالة، فضلا عن استخدام أجزاء الجسم المختلفة في تدعيم هذا التواصل من حيث تركيز بصر المستمع على المتحدث، واستعمال تعبيرات الوجه وإيماءات الرأس في التعبير عن الاستحسان أو الاستهجان لما يقوله المتحدث، أو لترغيبه في مزيد من الحديث أو عكس ذلك.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

الكفاءة الثقافية Cultural Competence: تُشير إلى قدرة الفرد على فهم السلوك من وجهة نظر أعضاء الجماعة وما تحمله من ثقافة مميزة لها عن بقية الجماعات الأخرى، ونرى بأن الكفاءة الثقافية تركز على البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها وكذا ما تحمله من قيم ومعتقدات وأنماط سلوك وكافة أنواع الأشكال الثقافية الحاكمة لسلوك هذه الجماعة.

4- أبعاد مهارة التحدث (الاستثارة، التفكير، الصياغة، النطق): تتجلى أبعاد الحديث وفق هذا المنظور

المطروح كالتالي: (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 130-131)

1-الاستثارة: وتتمثل في وجود دافع يحث المتكلم على الحديث وهي نوعان:

-كأن تلح على المتحدث فكرة ما يريد التحدث عنها.

-مثيرات خارجية: أن يُطلب من الفرد أن ينتج لغة شفوية كرد على سؤال طرح أو تعليق على حديث شخص آخر أمامه من خلال اتصال لغوي مباشر.

2-التفكير: بعد أن يستثار الفرد للتكلم يبدأ في التفكير فيما سيقوله للآخر وما سيعرضه على أسماعهم، فيجمع الأفكار ويرتبها.

3-الصياغة: يبدأ المتحدث بعد المرحلتين السابقتين فيما سيقوله وانتقاء الرموز اللغوية واختيار اللفظ المناسب للمعنى، يوصل هذا المعنى للسامع من أقصر الطرق دون تعقيد.

4-النطق: هي المرحلة الأخيرة حيث لا يكفي أن يكون لدى المتكلم دافع للكلام، وأن يفكر ويرتب أفكاره وينتقي ألفاظه مع ما يتناسب مع هذه الأفكار، فهذه كلها عمليات داخلية تحدث داخل الفرد ذاته حيث أن النطق السليم هو المظهر الحقيقي لعملية التحدث.

ومن هنا نقول بأن هذه الأبعاد المتعلقة بمهارة التحدث لدى القائد الإداري هي التي تم وضعها لقياس مؤشرات داخل المجال الميداني المراد دراسته لتحقيق الأهداف المسطرة من هذا البحث العلمي.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

4- مهارات مهارة التحدّث وسمات (المتحدّث) القائد الإداري أثناء الحديث:

4-1 مهارات التحدّث:

تحتوي مهارة التحدّث مهارات فرعية نرى بأنّ "فراس السليتي" يحددها في كتابه استراتيجيات التعلم والتعليم (النظرية والتطبيق) كالتالي: (2008، صفحة 203)

المقدرة على تحديد الهدف من التحدّث.

المقدرة على استعمال عبارات المجاملة والتحية استعمالا صحيحا.

المقدرة على استخدام الايماءات وايصال أفكار منظمة.

المقدرة على جذب انتباه المستمع وتغيير مجرى الحديث بكفاءة عندما يستدعي الأمر ذلك.

المقدرة على الحوار والمشاركة والمناقشة الجماعية.

المقدرة على التركيز على الأجزاء المهمة بالموضوع.

4-2 سمات المتحدّث (القائد الإداري) أثناء الحديث:

إنّ من سمات المتحدث الجيد؛ فن الحديث وهو الكلام والألفاظ التي يقولها الفرد أمام مجموعة من الأشخاص، حيث يكون لهذا الحديث معنى وإفادة، فالإنسان على مر السنين وهو يحاول بكل جهد إتقان فن الخطاب ووضوح الحديث لما للكلام من أهمية بالغة في هذه الحياة، إذ يُعتبر الرسل والأنبياء عليهم السلام من أكثر البشر إتقاناً لهذا الفن، فهم كانت لهم غاية إبلاغ رسالة الله سبحانه وتعالى للبشر، والجدير بالذكر أن المتحدث قد يكون محاضراً أو معلماً أو متحدثاً رسمياً أو قائداً إدارياً، وبالرغم من اختلاف هؤلاء إلّا أن لديهم صفات مشتركة تميزهم عن غيرهم.

نستطيع القول بأنّ هناك العديد من الصفات التي وجب توفرها في المتحدث (المرسل) حتى يجذب ويلفت

الانتباه لحديثه وبالتالي يكون متحدثاً ناجحاً، ومن هذه السمات نذكر ما يلي: (فرح العبادلة، 2023)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

الوضوح: بمعنى على كلام المتحدث أن يكون واضحا، مفهوما وبعيدا عن المصطلحات والكلمات المعقدة التي يصعب استيعابها وفهما، أي استخدام كلمات بسيطة وسهلة حتى تجذب انتباه المستمع. الموضوعية والحيادية والصدق.

يجب على المتحدث أن يتحدث بصوت مرتفع حتى يستمع الآخرون لما يقوله بوضوح. أيضا من سمات المتحدث أن يتحدث بتوسط بين السرعة والبطء.

كما أن من سمات المتحدث سرعة البديهة وسرعة التصرف والرد في بعض المواقف المهمة؛ فهذه المواقف هي التي تبرز شخصيته.

حسن المظهر: مظهر المتحدث له تأثير كبير على الأفراد فنظافة وأناقة وتناسق الثياب يعزز ثقة الفرد بنفسه، فأكثر الناس يقتنعون بالفكرة إن اقتنعوا بمن يوردها لأن المضمون قد يرفض إذا قُدم بشكل مزر، وعصرنا اليوم هو عصر صورة وشكل وتنظيم لذا يجب مراعاة هذه الوضعية وأخذها بعين الاعتبار.

التحكم بالوقت من خلال الانتباه لحديثه بأن لا يكون طويلا مملا ولا قصيرا فيه خلل.

الثقة بالنفس: من أبرز السمات فعلى المتحدث أن يكون واثقا من نفسه لأن هذا يزيد من إصغاء الأفراد له بخلاف إذا كان خائفا ومرتبكا فلن يصغي لحديثه أحد.

القدرة على إيصال المعلومات والتعبير.

من الأفضل أن يتحدث المتحدث (المرسل) في أمور هامة حتى يستمع له الأفراد وينعكس ذلك على نجاح حديثه.

ومن هنا نرى بأنّ التحدث والكلام في الواقع سهل ولكن لكي يكون المتحدث ناجحا ومتميزا هي بالتأكيد مهمة ليست متاحة للجميع لإتقانها، ولكي يتقنها أي شخص وجب الالتزام والتقيد بسمات المتحدث الجيد التي سبق التطرق لها.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

بالإضافة للتعبير الغير لفظي لأنه ومهما بلغت درجة البلاغة فهي بالتأكيد لن تضمن قطعا قبول الأفكار؛ إذ تبقى الحاجة للتدعيم من خلال وضعية المتحدث وهيئته وجلسته والسامع هنا على حق في ذلك، لأن جُل المصادقية تُستمد من انسجام وضعيتنا العامة مع ما نقوله. وفي هذا الإطار هناك دراسة للأستاذ "ألبرت مهربان" حول الاتصال المرئي، حيث رصد دور المعطيات غير اللفظية في قبول الكلام والافتناع به، حيث يرى بأن الرسالة يُمكن أن تدرك بثلاث طرق هي: (عبد الكريم بكار، 2010، الصفحات 29-36) مرئي باللغة الجسدية تأثيرها (55%).

صوتي من خلال النغمة ونبرات الصوت ويبلغ تأثيرها (28%).

شفهي وهي دلالة اللفظ على المعنى ويبلغ تأثيرها (7%).

ويفسر ذلك بأن 90% من التأثير يعود للغة الجسد ونغمة الصوت، والبعض يرى بأن قياس التأثير بهذه الطريقة فيه مبالغة لحد كبير.

من جهة أخرى يرتاح الأفراد لوضعية شخص ويبدوون البحث عن الإيجابيات في شخصيته وحين يعجبون به يلتصقون فيه العناصر التي منحتهم الجاذبية، وحين يحدث ذلك تكتسب كلماته دلالات أكثر لمعانا، وبداية الطريق نحو ترك انطباع إيجابي لدى المستمعين.

من الأمور المهمة أيضا الاعتدال في الحركة أثناء الحديث فقلة الحركة قد يعبر عن التمكن في الموضوع والرزانة، قديما كان يعاب على الخطيب الحركة ولكن في الزمن الحالي بعض الحركة المعتدلة مقبولة كي لا يبدو المتحدث بدون روح.

هناك أيضا العين التي تسمى مرآة الروح لأن "النظر" له أهمية بالغة في توضيح المعاني وإيصال الرسائل للسامعين، لأنه هام في عملية التفاعل بين المتحدث والمستمعين غير أنه وجب عدم التحيز نحو جهة النظر في شخص معين أو مجموعة معينة أثناء التفاعل.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

وفي الأخير للوصول لأفضل تواصل وتفاعل للمتحدث مع من يتحدث إليهم هو بحاجة لإنسجام انفعالاته وعواطفه مع الكلمات التي تصدر منه، لأن الأفراد يهتمون بمعرفة موقف المتكلم مما يقوله ومدى قناعته به.

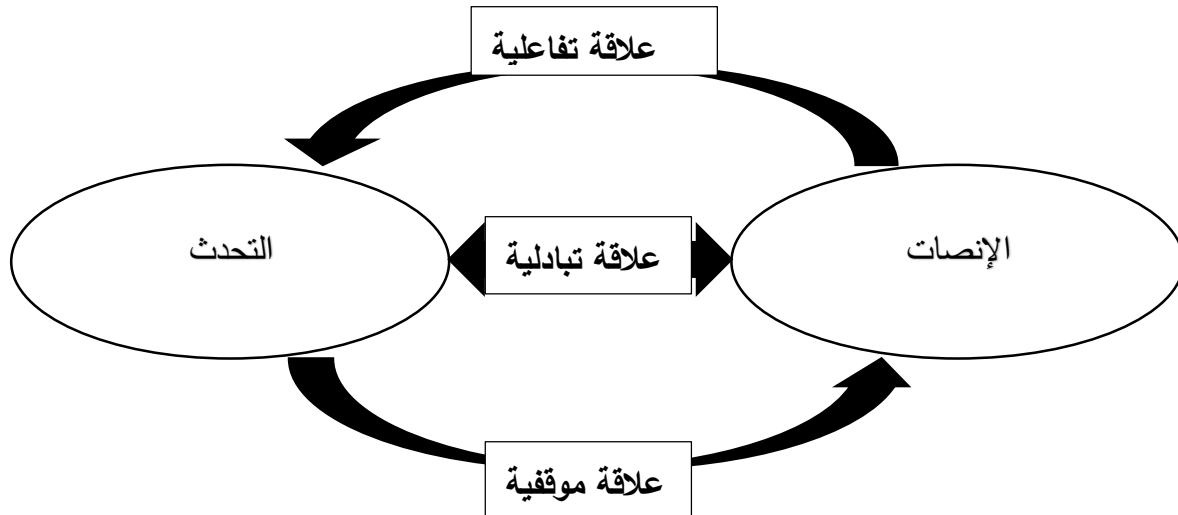
5- العلاقة بين مهارة الإصغاء والتحدث:

تظهر وتتضح العلاقة بين الإصغاء والتحدث كمهارتين في أنهما يعملان معا بالتبادل وتكمل كل مهارة منهما الأخرى، وأن نُمُو أحدهما بالضرورة يعني نمو المهارة الأخرى؛ ومن خلال التدريب يحصل (القائد الإداري) على كفاية فيهما، ومن الملاحظ أن فُرصة تَعَلُّم الإصغاء تتواجد في كل مواقف التحدث لأنَّ هناك علاقة بينهما تُعرضُ على أنَّها علاقة تفاعلية، وبالتالي الإصغاء الجيد من العوامل الأساسية في القدرة على التحدث؛ حيث لا يستطيع (القائد الإداري) أن يَنطق الكلمات نُطقاً سليماً إلا إنْ كان قد أنصت إليها جيداً؛ فعلاقة الإصغاء بالتحدث علاقة "تبادلية وتفاعلية موقفية" قائمة على التأثير والتأثر. (رافد الصباح التميميم

و بلال إبراهيم يعقوب، 2022، الصفحات 265-298)

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي لمهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث)

المصدر: من إعداد الباحثة يوم 2023/08/25.



➤ الشكل رقم (05) رسم تخطيطي يوضح العلاقة بين عملية الإنصات والتحدث

خلاصة:

نستشف من مهارة التحدث العديد من النقاط التي تم التطرق لها في هذه الجزئية والمتمثلة في تعريف مهارة التحدث، العلاقة بين التحدث والمفاهيم المشابهة له، بالإضافة لذكر أهمية مهارة التحدث بالنسبة للقائد الإداري وخصائصها، وكذا التطرق للعلاقة بين مهارة الإصغاء والتحدث.

الفصل الرابع:

الإطار الميداني للدراسة البحثية

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

- 1- عرض وتحليل بيانات الأداة المساعدة
- 2- عرض تحليلي كمي وكيفي لاستمارة الاستبيان (الأداة الرئيسية)
- 3- مناقشة وتحليل البيانات في ظل فرضيات الدراسة

ثانياً: نتائج الدراسة البحثية

- 1- النتائج العامة
- 2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: التوصيات

خلاصة

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

عرض وتحليل بيانات الأداة المساعدة:

الجدول رقم (17): عرض وتحليل بيانات الأداة المساعدة

عدد الملاحظات	تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة	السلوك الملاحظ
01	2023/12/25	المدخل العام لمقر الولاية (بسكرة)	ملاحظة مبدئية؛ لقد قمنا بزيارة لمقر الولاية (بسكرة) يوم الاثنين 2023/12/25 وهو اليوم المصادف لاستقبال المواطنين، أي أنه يوم مفتوح حيث استقبلنا بشكل جيد من طرف أعوان الحراسة وتم توجيهنا للمكان الذي نقصده وهو الإدارة المحلية وذلك بإعطائنا "بادج"؛ بطاقة للدخول تحت مسمى "مديرية الإدارة المحلية". توجهنا للإدارة بعد الاستفسار عن الطابق الذي توجد به من طرف موظف الاستقبال الذي وجهنا بدوره للطابق الأخير. لوحظ في هذا اليوم زيارة مكثفة للمواطنين لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم وكانت المؤسسة في حالة من النشاط من حيث تنظيم سير دخول المواطنين للمسؤول الإداري، حيث هناك نوع من التنسيق الجيد بين الموظفين الإداريين والمسؤول الإداري من ناحية التواصل خاصة حين يتم الاتصال بالمسؤول للتنسيق لاستقبال المواطن فهنا تكون عملية الاصغاء والتفكير قبل التحدث بالاستقبال لأنه في بعض الحالات حتى المسؤول يكون مشغولاً باجتماعات مصغرة مع موظفين من مصالح أخرى وتكون مفاجئة ويجب الاهتمام بها نظراً لأهميتها في العمل، مما يخلق نوعاً من التذبذب في عملية الاستقبال وبالتالي لوحظ عدم رضا من طرف بعض المواطنين الذين قدموا من أماكن بعيدة نوعاً ما. أما نحن فقمنا بانتظار دورنا في الزيارة مع المواطنين ثم تم استقبلنا من طرف "مدير الإدارة المحلية"؛ حيث قدمنا طلب المساعدة العلمية الذي تحصلنا عليه من رئيس مكتب ما بعد التدرج لكليتنا، وتم الاستفسار حول موضوع البحث "نوع الدراسة الميدانية" وكذا الجامعة التي ننتمي إليها؛ كل هذا تم تحت أنظار مديرة التسيير التي كانت تدون طلباتنا، وأهم جزء هو السماح لنا بتوزيع استمارة الاستبيان الخاصة بمشروع بحثنا، وتمت الموافقة على الطلب وحدد موعد لنا مع مديرة التسيير يوم 2023/12/26 وذلك بإعطائنا رقم هاتف المعنية للتنسيق. الوقت المستغرق في اليوم الأول (08:30 إلى 12:30).

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

02	2023/12/26	مديرية الإدارة المحلية	يوم الثلاثاء 2023/12/26 تم استقبالنا على الساعة 09:00 صباحا من طرف مديرة التسيير التي كانت جد متعاونة وقد وجهتنا للمصلحة التي أمدتنا بعدد العمال والرتب الموجودة بمقر الولاية (بسكرة)، وكذا تم طبع مخطط إداري للولاية لنا، وبعدها توجهنا مع مديرة التسيير التي أشرفت بنفسها على تعريفنا للموظفين الإداريين وحثهم على التعاون والإجابة على استمارة الاستبيان. تم توزيع 66 استمارة استبيان في يوم واحد؛ واسترجع في نفس اليوم 50 استمارة وقد تم توزيع جميع الاستمارات على الموظفين الإداريين المحددين في عينة الدراسة، حيث تم الجلوس مع بعض الموظفين ولوحظ وجود نوع من الحساسية في القيادة وطريقة تطبيقها لقراراتها مع الموظفين. الوقت المستغرق لليوم الثاني هو: (09:00 إلى 13:30).
03	2023/12/27	مديرية الإدارة المحلية	تم يوم الأربعاء 2023/12/27 التوجه لمقر الولاية (بسكرة) فوجدنا نفس الاستقبال والتسهيلات حيث تم جمع الاستمارات المتبقية والتي تتكون من 13 استمارة، كما تم لقاء مع مدير مصلحة الموارد البشرية "جمال جلول" الذي استفسر عن موضوع الأطروحة وتم الشرح له، أما بعض الإداريين التقنيين فبالنسبة لهم الموضوع صعب حسب رأيهم لأن تخصصهم تقني. أما من ناحية التواصل الموظفين مع المسؤولين (القادة الإداريين) فهي لا تتقطع أبدا نظرا لكثرة العمل وسيره بوتيرة سريعة نوعا ما، وأحيانا يتم تجاوز الرتب الإدارية لتسهيل سيرورة العمل وبالتالي هناك تفاعل إيجابي ملاحظ من ناحية العمل بين الطرفين أي الإصغاء للموظف كل حسب الوقت المتاح له، أما من ناحية المشاكل الإدارية تجد القائد الإداري حريص على الاستفسار والاجتماع برؤساء المصالح أو بالموظفين العاديين كل حسب طبيعة عمله وفق ما لوحظ، كما أن هذا لا ينفي وجود بعض التعارض في التعامل الغير مسؤول بالنسبة للقادة الإداريين مع بعض من مرؤوسيه من ناحية الإصغاء لهم والتفكير قبل التحدث

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

إليهم مما يخلق انزعاجا للموظف الإداري ويجعله يعمل بغير راحة خاصة من الناحية النفسية.			
كما أوصت مديرة التسيير بالحصول على (CD) للأطروحة باعتبار الموضوع مهما جدا في نظر القادة الإداريين خاصة أن مقر ولاية بسكرة هو مركز القرارات الإدارية للولاية (بسكرة)، أما الوقت المستغرق كان (09:00 إلى 12:00).			

قراءة تحليلية لشبكة الملاحظة:

هدف الملاحظة: معرفة مستوى توظيف المهارات الاتصالية (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) لدى

القائد الإداري بمقر ولاية بسكرة من خلال التركيز على أبعاد هذه المهارات والمتمثلة فيما يلي:

أبعاد مهارة الإصغاء: الفهم، الاستيعاب، التذكر، التدقيق.

أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي: التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير الشمولي، التفكير في الوقت

المحدد.

أبعاد مهارة التحدث: الاستئثار، التفكير، الصياغة النطق.

وكذا معرفة مستوى ارتباط هذه المهارات الاتصالية مع فعالية القيادة الإداري أثناء معالجتها للأزمات بالنسبة

للموظفين بمقر ولاية بسكرة.

القائم بالملاحظة: اعتمدنا كالباحثين هنا على استخدام الملاحظة بالنزول للميدان بصفة شخصية؛ حيث

كان الهدف هو التعرف على أبعاد الظاهرة في المكان المراد إجراء الدراسة به والتعرف على مجتمع البحث،

بالإضافة لذلك المؤسسة ذات حجم يُسهل التنقل داخلها ومنه جُل هذه العوامل تسمح للباحث بتطبيق

الملاحظة بنفسه.

نوع الملاحظة: ملاحظة مباشرة.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الأدوات المطبقة في الملاحظة: يمكن أن يستعين الباحث بالعديد من الأدوات لإجراء ملاحظته كالكاميرات وغيرها، لكن في دراستنا البحثية هذه اعتمدنا على الملاحظة العينية المجردة للمكان وسلوكيات المبحوثين. **فترات الملاحظة:** تمت الملاحظة في فترات متتالية ومقصودة حيث كان يوم استقبال المواطنين هاما جدا في الدراسة وذلك نظرا للكثافة التي تشهدها هذه المؤسسة من مواطنين قصد طرح مشاكلهم وانشغالاتهم للمسؤولين وبالتالي يمكن أن نلمس هنا في هذا الموقف الدور القيادي وفعاليته بتوظيف مستوى من المهارات الاتصالية المنوطة به، أما الأيام المبرمجة فكانت لملاحظة أي تغيير في السلوكيات حسب الظاهرة المراد دراستها للوصول للحقائق المرجوة.

تصميم الشبكة: صممت الشبكة وفق منهجية البحث العلمي وذلك بتوضيح: عدد الملاحظات، تاريخها، مكان الملاحظة، السلوك الملاحظ وهي من أهم المرتكزات التي يجب أن تكون في كل ملاحظة على اختلاف نوعها.

مركز التقنية في الدراسة: استعملت الملاحظة كتنقية مساعدة لأداة أخرى هي استمارة الاستبيان، ويُستعان بها في تحليل نتائج الاستمارة وبالرغم من أنها الأداة الثانية لكن هذا لا يقلل من أهميتها ودورها في الدراسة؛ بل لها دور فاعل في كشف صدق المبحوثين في اجاباتهم وكذلك الكشف عن جوانب قد لا تفي الاستمارة بالوصول إليها.

النتائج المستخلصة من شبكة الملاحظة: من الملاحظات التي تم إجراؤها نستخلص التالي:

لوحظ أن هناك نوع من التعاون والتفاعل بين القادة الإداريين والموظفين ما يدل على أن الوظيفة تكاملية بينهم، كما أن هناك حرص على التنسيق والدعم في المستويات الوظيفية وفي موافق مختلفة خاصة أثناء الأزمات وهو ما يدعم توافق ميدان الدراسة مع مقاربتنا النظرية التي تم تبنيها.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

لاحظنا وجود مستوى من مهارة الاصغاء في العلاقة بين القادة الإداريين والموظفين داخل المؤسسة في معالجة المواقف الطارئة في الوقت المحدد خاصة في اتخاذ القرارات العلاجية للأزمات وهو جانب إيجابي في الدراسة.

من الملاحظ أن هناك حرص من طرف القائد الإداري على تبني التفكير الاستراتيجي قبل اتخاذ القرارات الإدارية أثناء محاولة حل الأزمات داخل المؤسسة؛ كونه جزء من سمات القادة وهو جانب جيد لدراستنا البحثية.

لاحظنا حرص القائد الإداري على توظيف مستوى من مهارة التحدث مع الموظفين أثناء محاولة معالجة الأمور داخل المؤسسة.

عرض تحليلي كمي وكيفي لاستمارة الاستبيان (الأداة الرئيسية)

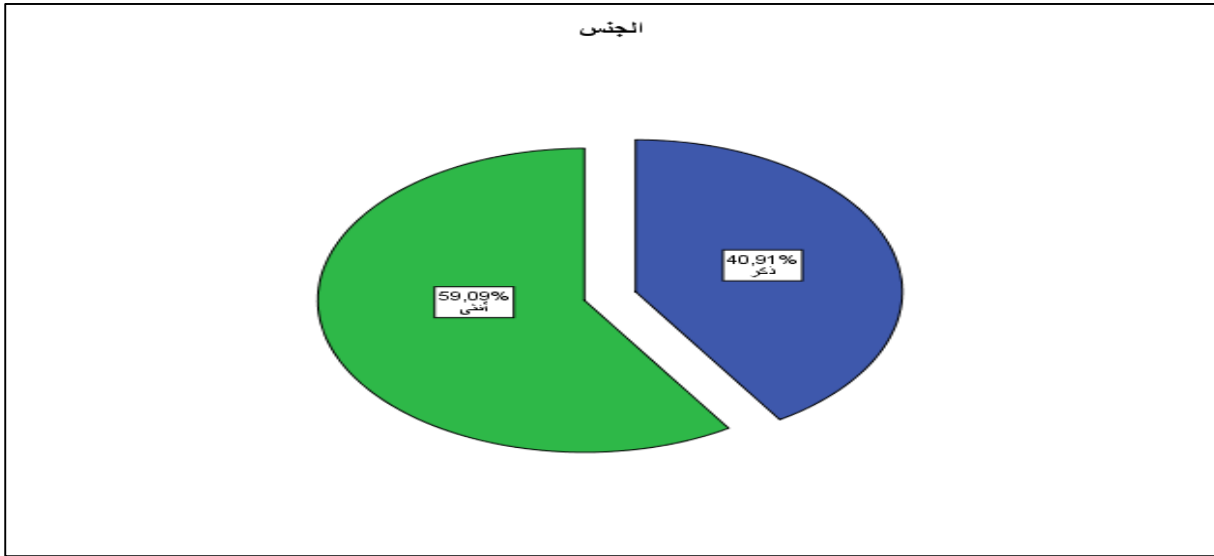
الجدول رقم (18): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	الجنس
الذكور	27	40.91%	
الإناث	39	59.09%	
المجموع	66	100%	

المصدر: من إعداد الباحثة وفق مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (06): رسم بياني يوضح توزيع نسبة المبحوثين حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة من مخرجات برنامج spss v22

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين المعنية بالدراسة " مستوى توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات" كبيرة حسب متغير الجنس، حيث أن نسبة الإناث قدرت ب 59.09% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور المقدرة ب 40.91%، وهذا راجع حسب ملاحظة الوسط الذي تمت به الدراسة عموماً أن عدد الإناث كبير في المراكز الإدارية وكذلك في مختلف المناصب بمقر ولاية بسكرة، كما أن رأيهم في هذا الموضوع مؤثر جداً وذلك لتعاملهم في بيئة إدارية تتسم بالتعامل بمهارات الاتصال من طرف القائد الإداري مهما كان مركزه ومسؤوليته.

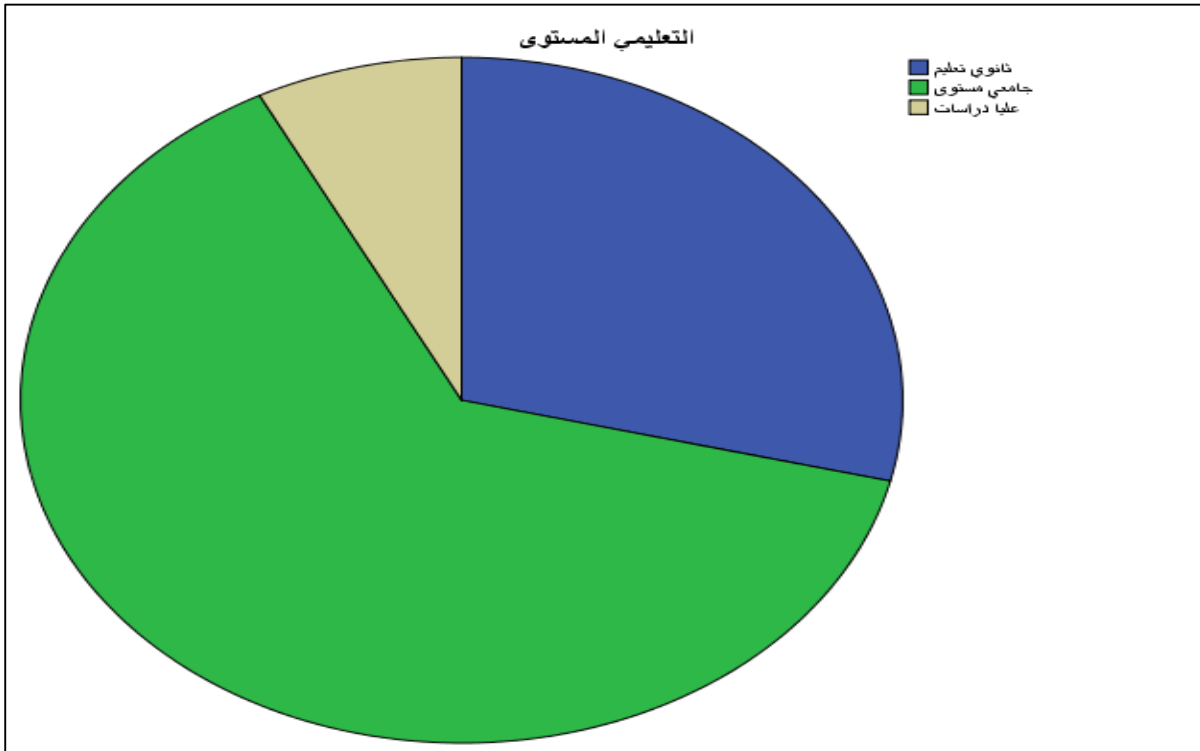
الجدول رقم (19): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	المستوى التعليمي
28.8 %	19	تعليم ثانوي	
63.6 %	42	مستوى جامعي	
7.6 %	5	دراسات عليا	
100 %	66	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة وفق برنامج spss v22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (07): رسم بياني يوضح توزيع نسبة المستوى التعليمي للمبحوثين



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين المعنية بدراسة مستوى توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات ذوي المستوى الجامعي أكبر من المستويات الأخرى، حيث قدرت نسبة الموظفين من هذه الفئة بـ 63.6% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الموظفين ذوي التعليم الثانوي والتي قدرت بـ 28.8%، أما النسبة التي احتلت المركز الثالث والأخير هي نسبة الموظفين من الدراسات العليا والتي قدرت بـ 7.6% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بباقي النسب؛ ويعود ذلك لحركة التوظيف التي تمت في السنوات الأخيرة والتي سمحت للجامعي بتقلد منصب إداري داخل مقر ولاية بسكرة حسب الاستحقاق، ولإجاباتهم أهمية بالغة لأن لهم من الوعي الفكري ما يمكنهم من التمييز والإجابة عن الموضوع المطروح حول رأيهم في ممارسة المهارات الاتصالية من طرف القائد الإداري داخل المؤسسة ومدى تمكنه من مواجهة الأزمات وإدارتها وفق المنحى الذي تتطلبه، كما أن الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي يتعزز رؤاهم وإجاباتهم نظرا لخبرتهم وتجاربهم في بيئة العمل، أما بالنسبة لمستوى الدراسات العليا ذوي النسبة الضعيفة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

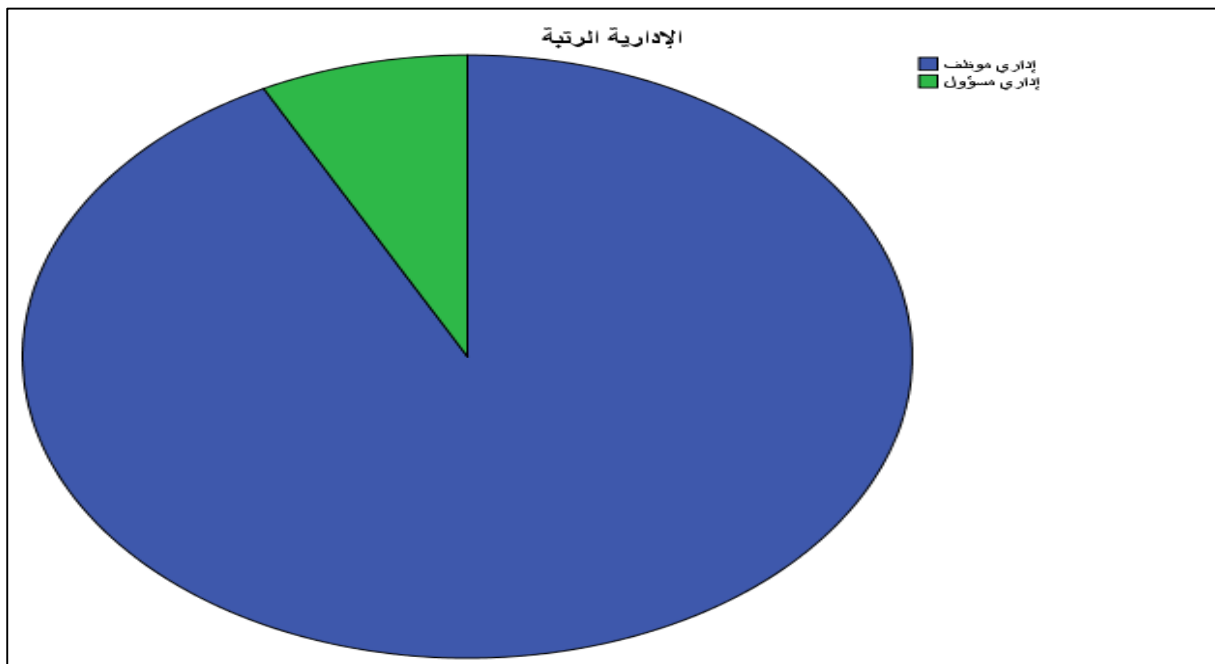
فيعدون خبراء كل في مجاله رغم التواجد العدي الضعيف لهم، وما يعزز هذا الطرح هو الشكل البياني للدائرة النسبية وتقسيمات النسب.

الجدول رقم (20): توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الإدارية

الرتبة الإدارية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
	موظف إداري	61	92.4 %
	مسؤول إداري	5	7.6 %
	المجموع	66	100 %

المصدر: من اعداد الباحثة وفق مخرجات برنامج spssv22

الشكل رقم (08): رسم بياني يمثل توزيع نسبة المبحوثين حسب متغير الرتبة الإدارية



المصدر: من اعداد الباحثة وفق مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال الجدول أن الموظفين المعنيين بالدراسة مستوى توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات حسب الرتبة الإدارية، الموظف الإداري نسبته مرتفعة جدا قدرت ب 92.4% وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة رتبة مسؤول إداري والتي قدرت ب 7.6% وهذا الاختلاف لأن الاستمارة وجهت

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

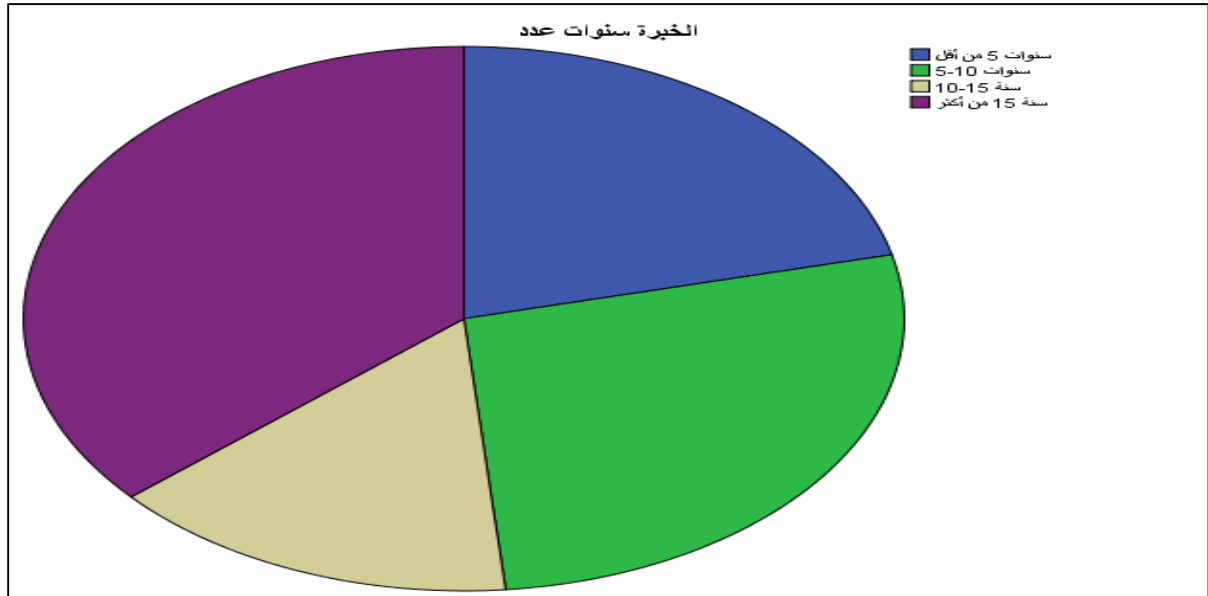
للموظف الإداري بشكل خاص في العينة القصدية وذلك لנأخذ رأيه في مدى توظيف القائد الإداري للمهارات الاتصالية المتمثلة في مهارة الإصغاء ومهارة التفكير الاستراتيجي ومهارة التحدث والذي تم تحديده بشكل خاص في أن كل قائد هو مسؤول إداري وليس كل مسؤول إداري يمكن أن يكون قائد، والرسم البياني للدائرة النسبية يشكل تعزيزًا لظهور النسب وفق النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم(21): توزيع المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

عدد سنوات الخبرة	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	14	21.2 %	
5-10 سنوات	18	27.3 %	
10-15 سنة	10	15.2 %	
أكثر من 15 سنة	24	36.4 %	
المجموع	66	100 %	

المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الشكل رقم(09): رسم بياني يمثل توزيع نسبة المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين المعنيين بالدراسة المتمثلة في مستوى توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات لدى ذوي سنوات الخبرة "أكثر من 15 سنة" نسبته هي الأكبر

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

وقد رت ب 36.4% لتليها نسبة سنوات الخبرة من "5-10 سنوات" والتي قدرت ب 27.3% ثم نسبة الذين لهم سنوات خبرة من "أقل من 5 سنوات" حيث قدرت ب 21.2% وأخيرا نسبة الذين عدد سنوات خبرتهم "10-15 سنة" إذ قدرة ب 15.2% وتعود هذه النسب كون الكادر الإداري يتكون من موظفين يغلب عليه السن المرتفع أي المخضرمين في الإدارة، رغم الطموح الواضح في توظيف الشباب في جل المناصب داخل مقر ولاية بسكرة وهذا موضح في النسب المبينة خاصة بين السنوات من أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات، والرسم البياني للدائرة النسبية مُعزز لتوزيع النسب الموضحة في الجدول.

الجدول رقم (22): إجابة المبحوثين حول فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
01	04	6.1	18	27.3	20	30.3	14	21.2	10	15.2	2.87	1.15	محايد
02	24	36.4	28	42.4	07	10.6	06	9.1	01	1.5	4.03	0.99	موافق
03	09	13.6	24	36.4	14	21.2	17	25.8	02	03	3.31	1.09	محايد
04	18	27.3	37	56.1	06	9.1	05	7.6	00	00	4.03	0.82	موافق
05	26	39.4	35	53	03	4.5	01	1.5	01	1.5	4.27	0.75	موافق بشدة
06	07	10.6	29	43.9	19	28.8	11	16.7	00	00	3.48	0.89	موافق
07	06	9.1	38	57.6	11	16.7	11	16.7	00	00	3.59	0.87	موافق
08	05	7.6	31	47	16	24.2	14	21.2	00	00	3.40	0.91	موافق
09	12	18.2	40	60.6	07	10.6	07	10.6	00	00	3.86	0.83	موافق
10	07	10.6	39	59.1	16	24.2	04	6.1	00	00	3.74	0.72	موافق
11	17	25.8	41	62.1	06	9.1	02	03	00	00	4.10	0.68	موافق
12	24	36.4	39	59.1	02	03	01	1.5	00	00	4.30	0.60	موافق بشدة
13	21	31.8	41	62.1	02	03	02	03	00	00	4.22	0.65	موافق بشدة
14	31	46.9	32	48.4	03	4.5	00	00	00	00	4.42	0.58	موافق بشدة
15	22	33.3	40	60.6	03	4.5	01	1.5	00	00	4.25	0.61	موافق بشدة
16	24	36.4	39	59.1	02	03	01	1.5	00	00	4.30	0.60	موافق بشدة
المتوسط الكلي = 3.88													

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spssv22

نُلاحظ من خلال الجدول أعلاه عند تحليلنا لعبارات المحور الثاني التي تعبر عن استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات؛ وذلك من خلال حساب تكرارات ونسب مئوية لكل عبارة،

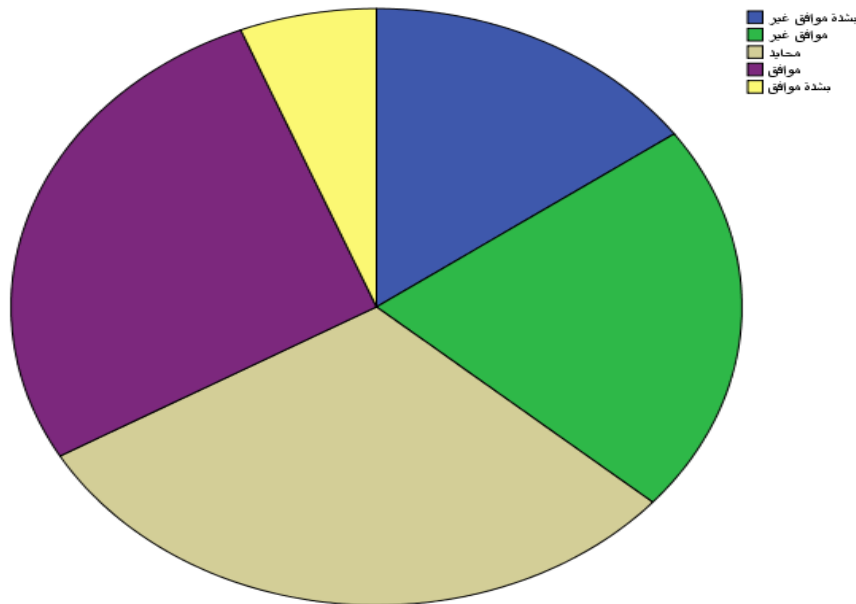
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

مع احتساب متوسطاتها الحسابية بالإضافة لحساب الانحرافات المعيارية والاعتماد على مجموعة من النظريات والدراسات السابقة.

حيث أثبتت الكثير من الدراسات من بينها "محمد الباز عفاف" بعنوان دور القيادة في إدارة الأزمات والتي تم اعتمادها كدراسة سابقة أن القيادة الإبداعية هي القادرة على التعامل مع الموقف الأزموبي؛ وذلك بطرحها بعض الاستراتيجيات لتفعيل دور القيادة في الأزمات، وهذا ما يعزز مستوى فعالية القيادة الإدارية أثناء الأزمات.

تهدف عبارات المحور الثاني لقياس مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات حيث؛ ومن خلال قراءتنا للجدول ومشاهدتنا للأشكال الموضحة نصل لما يلي:

الشكل رقم (10): تعتبر القيادة بالنسبة لك تشريفا



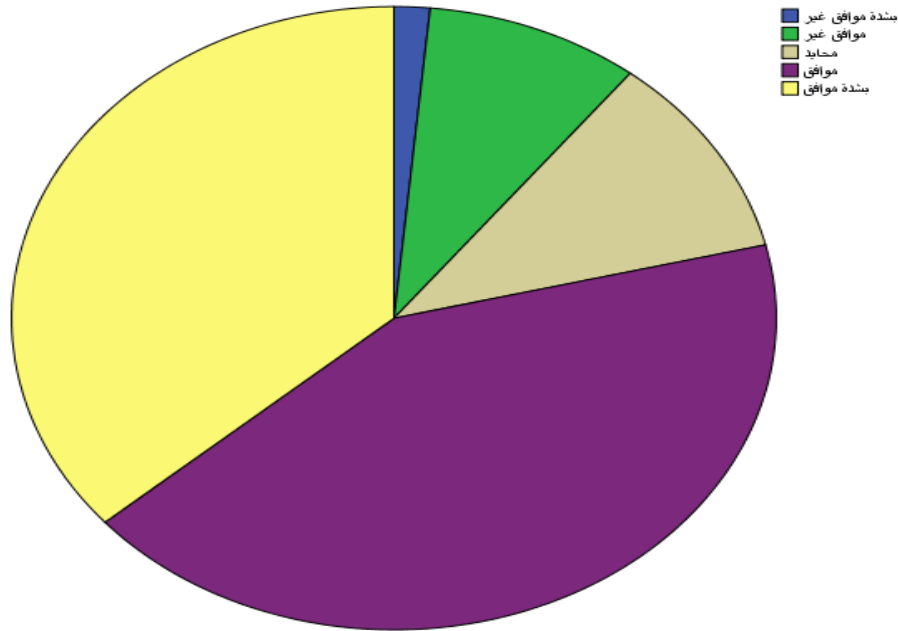
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

العبارة رقم 01 تنص على أن "تعتبر القيادة بالنسبة لك تشريفا" حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.87 وقدر الانحراف المعياري بـ 1.15 بتقدير مستوى الاتجاه محايد وتشنت كبير بين المبحوثين حيث قدرت نسبة الرفض بـ 36.4% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 21.2%، غير موافق بشدة 15.2%)، تليها نسبة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

القبول بـ 33.4% وهي مجموع النسبتين (موافق 27.3%، موافق بشدة 6.1%)، تليها اختيار محايد 30.3%؛ وهذا يعني أن الموظفين لا يعتبرون القيادة مركزا تشرفي بل هو مركز مهم أكثر من ذلك لأنه مركز لاتخاذ القرارات الهامة داخل النظام العملي بالنسبة للمؤسسة، فالقيادة هي قوة مركزية تسعى للتحكم بإدارة الأزمات وفق منظور علمي وعملي متقن ووفق المتاح من إمكانيات وخبرات داخل البناء التنظيمي للمؤسسة وأخص بالذكر الكادر البشري المؤهل والذي بفضل تزايد فرصة النجاح في محاولة معالجة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة والمتمثلة في المواقف الطارئة التي قد تكون مفاجئة في صورتها العامة.

الشكل رقم (11): القيادة وفق منظور تكليف



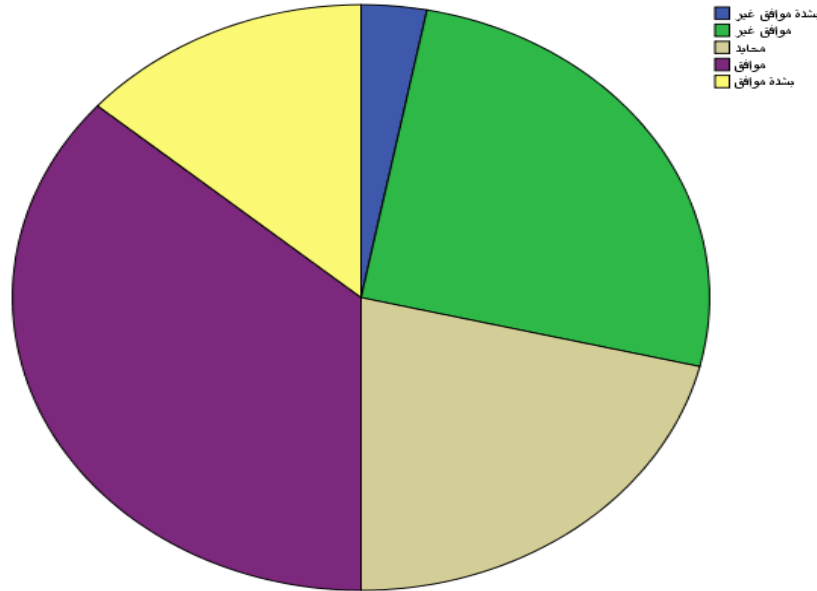
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

أما العبارة رقم 02 والشكل التي تنص على أن " القيادة وفق منظور تكليف " بلغ متوسطها الحسابي 4.03 وقدر انحرافها المعياري بـ 0.99 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بين المبحوثين حيث قدرت نسبة القبول بـ 78.8% وهي مجموع النسبتين (موافق 42.4%، موافق بشدة 36.4%)، تليها نسبة الرفض بـ 11.1% وهو مجموع النسبتين (غير موافق 9.6%، غير موافق بشدة)، تليها اختيار محايد بنسبة 10.6%؛ وهذا يعني بأن القيادة هي تكليف من وجهة نظر المبحوثين لأنها تتعلق بالقدرة على توجيه الأفراد

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

للتحرك في الاتجاه السليم حيث عبر عن ذلك أيضا " وارين بنيس نانوس " حين قال بأن " المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة". (أرمسترونج، 2001، الصفحات 23-24) كما اتفق هذا النهج مع رؤية Ken Blanchard وآخرين في شرحهم للقيادة بكونها أسلوب حث وإثارة القصد منه تحقيق الرغبات والرضا الوظيفي حتى وإن كانت البيئة مملوءة بالمنافسة والصراع ويظهر هذا في اتخاذ قرارات العمل للوصول للأهداف المشتركة وتحقيق المرغوب. (بلانشارد، ديربازيجامي، وآخرون، 2006، صفحة 205)، وبالتالي هي معيار يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم.

الشكل رقم (12): القيادة تكون فطرية



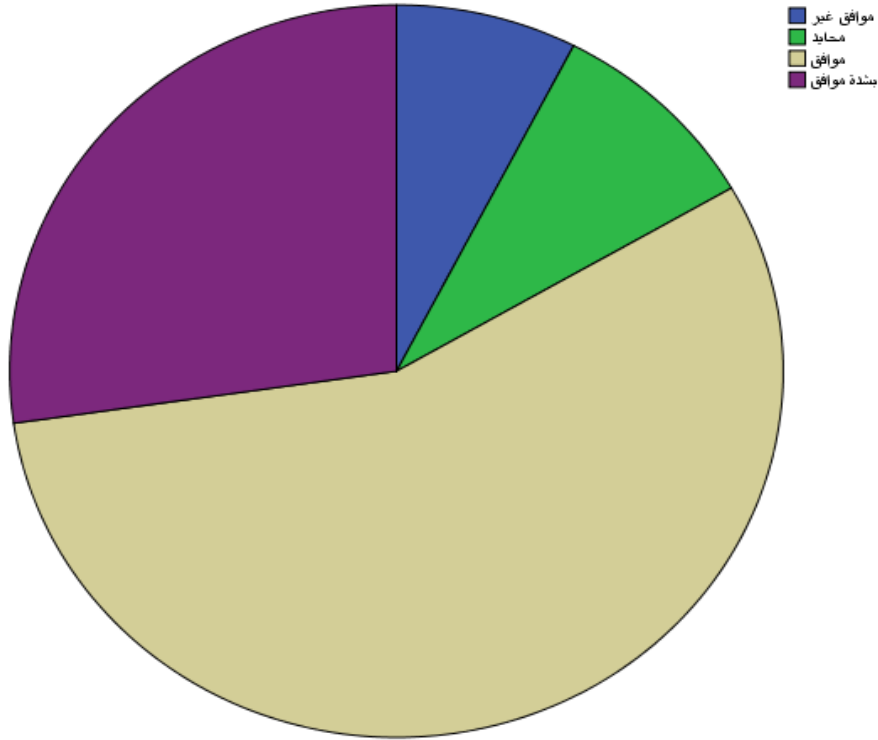
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

ونلاحظ بأن العبارة رقم 03 التي تنص على "القيادة تكون فطرية" جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 3.31 كما قدر انحرافها المعياري 1.09 بتقدير مستوى اتجاه محايد وتشنت كبير بين المبحوثين حيث قدرت نسبة القبول بـ 50% وهي مجموع النسبتين (موافق 36.4%، موافق بشدة 13.6%)، وتليها نسبة الرفض المقدرة بـ 28.8% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 25.8%، غير موافق بشدة 3%)، لتحل المرتبة الأخيرة نسبة محايد المقدرة بـ 21.2%؛ هذا ما يفسره "محمد حسين العجيمي" الذي وضع بأنه من أهم عناصر "القيادة" القائد الإداري الذي يجب أن يتصف بسمات مميزة تتمثل في الذكاء والقدرة العلمية والاستقلالية في

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

تولي المسؤولية. (محمد حسنين العجيمي ، 2008، صفحة 175)، كما أن بيئة الموقف هي من تساهم في معرفة الصفات القيادية في اتخاذ القرارات وهذا من وجهة نظر أخرى. (وسيلة واعر، 2014-2015، صفحة 6)، وبالتالي هناك يمكننا أن نستشف "الحياد" في الاتجاه من خلال هذا الطرح كان لأن القيادة من حيث أنها فطرية هي طرح نسبي لأن هناك ما يسمى بتدريب الفرد ليكون قائد.

الشكل رقم (13): القيادة تكون عن طريق التدريب



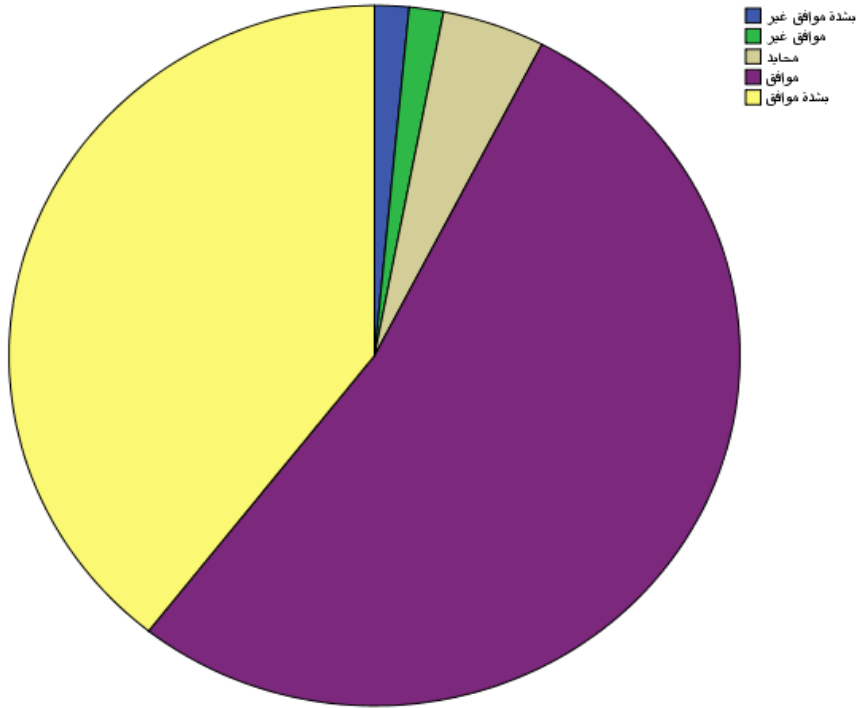
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

كذلك العبارة رقم 04 التي تنص على "القيادة تكون عن طريق التدريب" قدر متوسطها الحسابي بـ 4.03 وقدر الانحراف المعياري بـ 0.82 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بين المبحوثين حيث قدرت نسبة القبول بـ 83.4% وهو مجموع النسبتين (موافق 56.1%، موافق بشدة 27.3%) ثم نسبة الحياد بـ 9.1% لتليها نسبة الرفض التي بلغت 7.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 7.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ وهنا يُعتبر فهم القيادة أمراً مساعد وضروري لأن القائد أو أي فرد داخل المؤسسة أراد أن يتدرب على مهارات القيادة يجب أن يكون سلوكه مناسباً مع مستوى مسؤولية ومتطلبات الظروف التي تعيشها

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

المؤسسة؛ لأن العنصر البشري في المؤسسة هو الداعم الرئيسي لها رغم وجود الفروق الفردية بين الأفراد؛ فهم لا يتشابهون في الاتجاهات والميول والدوافع وكذا القدرات، مما يستلزم قيادة واعية توجه الأفراد للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وهذا الطرح من أهم عوامل مبرر وجود القيادة داخل المؤسسة والمندرج ضمن عنصر "طبيعة الأفراد في المؤسسة". (السعود و حسنين، 2016، الصفحات 143-144)

الشكل رقم (14): القيادة هي القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم بما يخدم المؤسسة



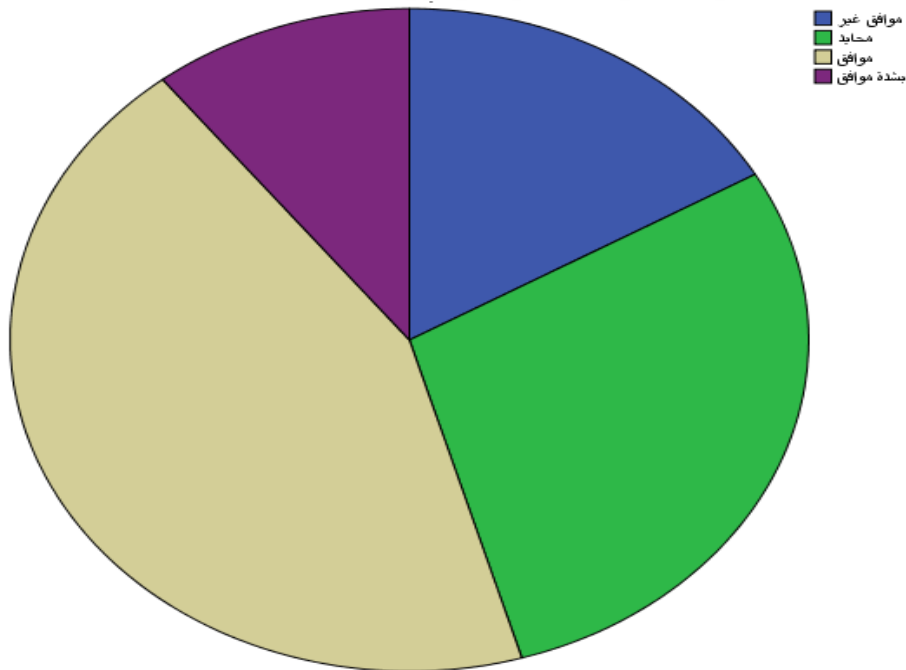
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ أيضا العبارة التي تحمل رقم 05 والتي نصها كالتالي "القيادة هي القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم بما يخدم المؤسسة" قدر متوسطها بـ 4.27 أما انحرافها المعياري قدر بـ 0.75 بتقدير مستوى موافق بشدة ونسبة تشتت ضعيفة بين المبحوثين حيث قدرت نسبة القبول بـ 92.4% وهي مجموع النسبتين (موافق 53%، موافق بشدة 39.4%)، ثم نسبة الحياد المقدرة بـ 4.5%، وأخيرا نسبة الرفض المقدرة بـ 0.3%، وهي مجموع النسبتين (غير موافق 1.5%، غير موافق بشدة 1.5%)؛ وهذا المنظور يتوافق مع تعريف القيادة بأنها "محاولة من جانب القائد الذي يؤثر في السلوك العام للتابعين عن طريق عملية تأثير

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

شخصي في موقف معين وتتم إدارتها بواسطة الاتصالات للوصول للهدف المحدد". (غراب و كامل، 1987، صفحة 18)، أما "أرندت" فيعارض هذا الطرح في تعريفه حيث يرى بأن "القيادة هي عملية تبادلية اعتمادية بين من يبدأ الفعل ومن يُنجزه". (منال أحمد البارودي، 2015، صفحة 28) وبالتالي يمكننا المزج بين هاذان الرأيان بقولنا بأن القيادة هي فعل الغرض منه التأثير المتبادل مع الطرف الآخرين قصد تحقيق الأهداف المرجوة داخل المؤسسة.

الشكل رقم (15): هناك رضا في ظل القيادة السائدة داخل المؤسسة



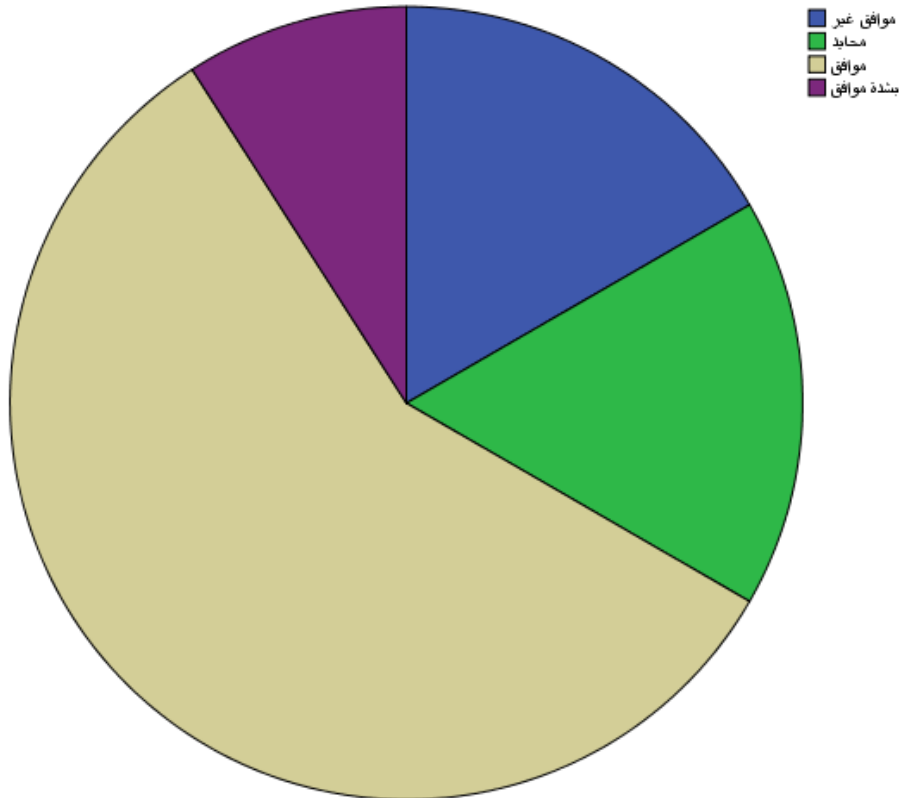
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

يلاحظ من العبارة رقم 06 التي تنص على أن "هناك رضا في ظل القيادة السائدة في المؤسسة" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.48 وانحرافها المعياري بـ 0.89 بتقدير مستوى اتجاه موافق ونسبة تشتت ضعيفة بالنسبة للمبحوثين حيث قدرت نسبة القبول بـ 54.5% وهي نسبة مجموع (موافق 43.9%، موافق بشدة 10.6%)، ثم نسبة الحياد التي قدرت بـ 28.8%، لتليها نسبة الرفض بـ 16.7% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 16.7%، غير موافق بشدة 00%)؛ يمكننا أن نستشف هنا بأن القائد الكفاء هو من يُمكنه استمالة وتحفيز العاملين معه وبث روح الفريق بينهم ما يضمن تجاوبهم واحترامه لقيادته. (أحمد، رداح،

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

و وجيه، 1998، صفحة 74) ويتفق معه في هذا الموضوع "هايل عبد المولى طشطوش" حين قال بأن القيادة عرفها Bass بأنها " عملية يتم بواسطتها اثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجهاتهم في الاتجاه المرغوب. (أساسيات في القيادة والإدارة، 2014، الصفحات 22-23)

الشكل رقم (16): يوجد استقرار في ظل القيادة السائدة في المؤسسة



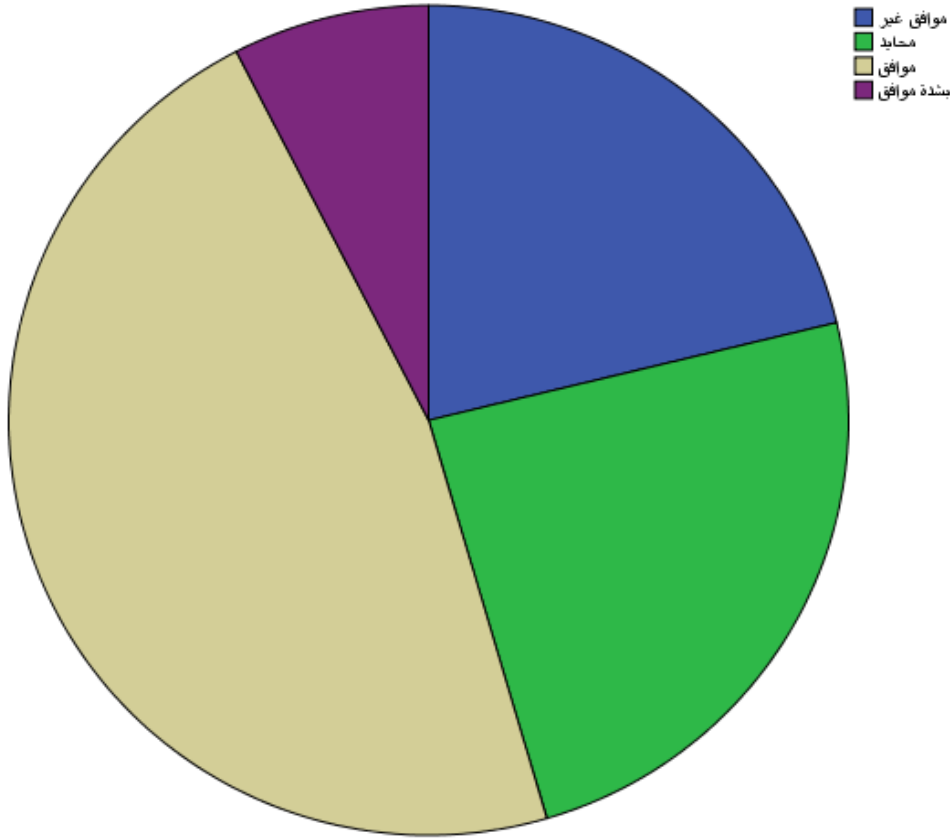
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نرى من خلال العبارة رقم 07 التي نصها "يوجد استقرار في ظل القيادة السائدة في المؤسسة" إذ قدر متوسطها الحسابي بـ 3.59 وانحرافها المعياري بـ 0.87 بتقدير مستوى اتجاه موافق ونسبة تشتت ضعيفة بالنسبة للمبحوثين حيث قدرت نسبة القبول بـ 66.7%؛ وهي مجموع النسبتين (موافق 57.6%، موافق بشدة 9.1%)، ثم نسبة الحياد بـ 16.7%، وأخيرا نسبة الرفض التي قدرت بـ 16.7% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 16.7%، غير موافق بشدة 00%)؛ ونحن نتفق هنا مع الرؤية التي تقول بأن القيادة هي

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

"القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظاما من التفاعل بين الأفراد ويكون هذا النظام مساعدا للجماعة في الوصول لحل لمشكلاتها العامة. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، صفحة 18)

الشكل رقم (17): يوجد تكامل بين مراكز القرار الإدارية داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات



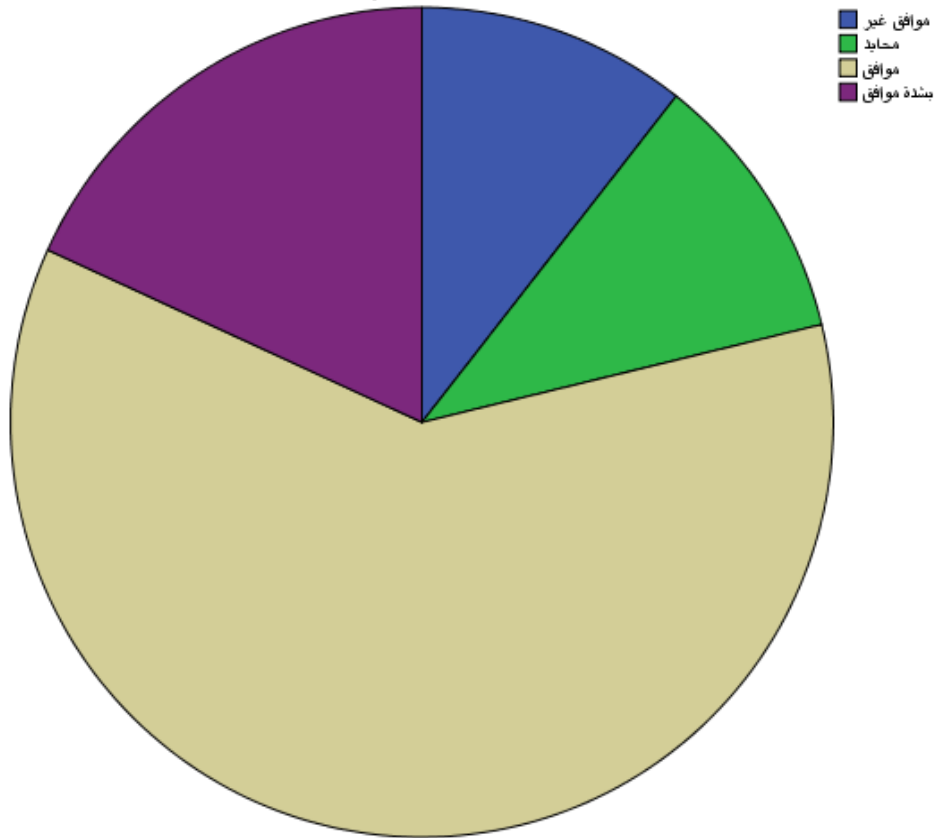
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من العبارة رقم 08 التي تنص على "يوجد تكامل بين مراكز القرار الإدارية داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات" حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.40 وقدّر انحرافها المعياري بـ 0.91 بتقدير مستوى اتجاه موافق ونسبة تشتت ضعيفة بين للمبحوثين، إذ قدرت نسبة القبول بـ 54.6% وهي مجموع النسبتين (موافق 47%، موافق بشدة 7.6%)، ثم نسبة الحياد المقدرة بـ 24.2%، لتليها نسبة الرفض المقدرة بـ 21.2% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 21.2%، غير موافق بشدة 00%)؛ نستشف هنا بأن القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف؛ حيث يرى "الدكتور عليوة" بأن النشاط الذي يُمارسه القائد الإداري في اتخاذه واصداره للقرارات والأوامر والاشراف

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الإداري على الآخرين يحدث باستخدام السلطة الرسمية وكذلك عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق الأهداف المحددة. (تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، 2001، صفحة 45)

الشكل رقم (18): الأزمة هي الموقف طارئ يُغير سير العمل داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

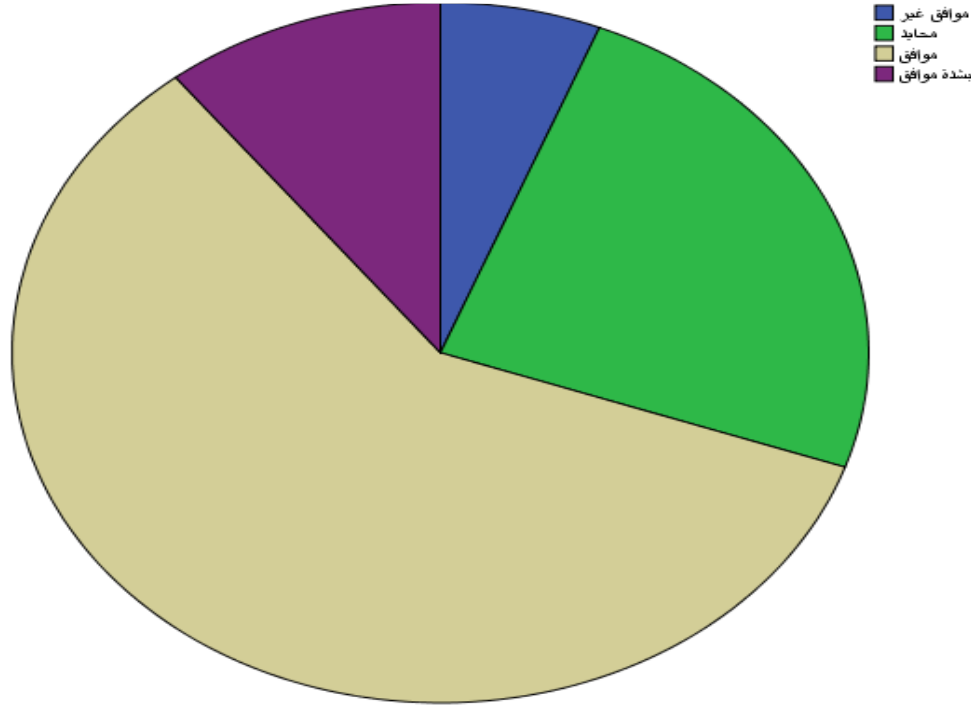
نلاحظ من العبارة رقم 09 التي نصها "الأزمة هي موقف طارئ يُغير سير العمل داخل المؤسسة"؛ أن متوسطها الحسابي قدر بـ 3.86 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.83 بتقدير مستوى اتجاه موافق ونسبة تشتت ضعيفة بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 78.8% وهي مجموع النسبتين (موافق 60.6%، موافق بشدة 18.2%)، ثم نسبة الحياد التي قدرت بـ 10.6%، وأخيرا نسبة الرفض المقدرة بـ 10.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 10.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ يمكننا الجزم هنا بأن الأزمة هي لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها (طيلب نسيم، 2018، الصفحات 20-25)، وهي أيضا موقف فُجائي يُحدد مصير المؤسسة وهي نقطة تحول للأسوأ أو الأفضل بالنسبة للمؤسسة،

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

أما ضمن قاموس "راندوم" فالأزمة هي ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي لتغير كبير. (الاتصال الفعال أساس إدارة الازمات في المؤسسة الاقتصادية،

2018، الصفحات 20-25)

الشكل رقم (19): اتصال الأزمة يهدف لدعم قوة المؤسسة وكسب ثقة جماهيرها



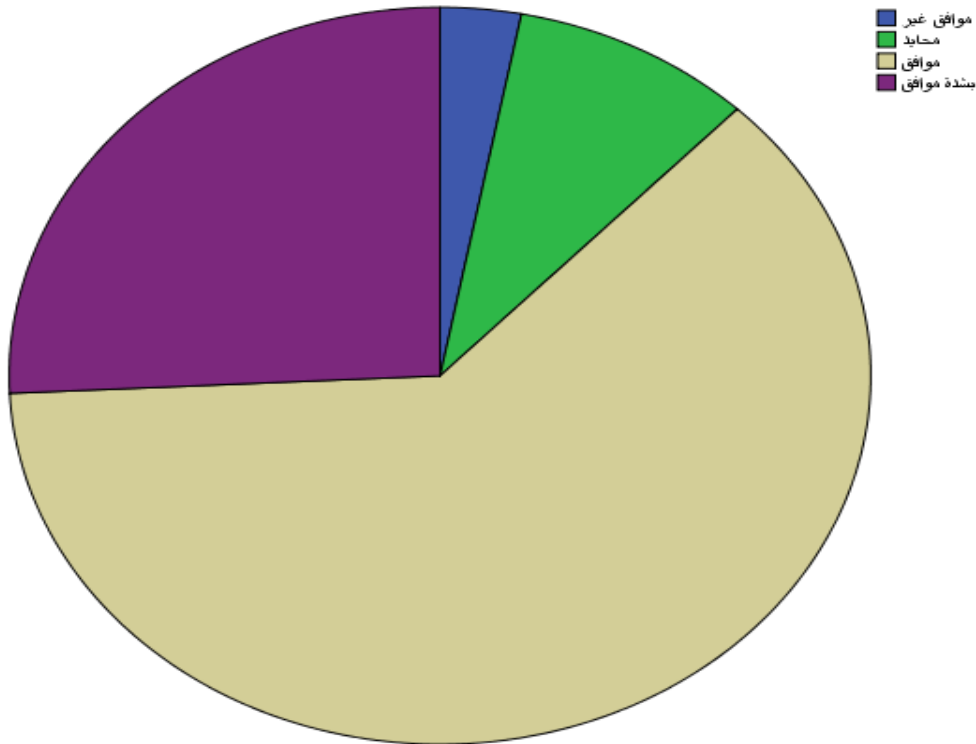
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ أيضا من العبارة رقم 10 التي تنص على "اتصال الأزمة يهدف لدعم قوة المؤسسة وكسب ثقة جماهيرها"؛ بأن متوسطها الحسابي قدر بـ 3.74 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.72 بتقدير مستوى اتجاه موافق ونسبة تشتت ضعيفة بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 69.7% وهي مجموع النسبتين موافق 59.1%، موافق بشدة 10.6%)، ثم نسبة الحياد المقدر بـ 24.2%، وأخير انسبة الرفض المقدر بـ 6.1% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 6.1%، غير موافق بشدة 00%)؛ وبالتالي اتصال الأزمة هو "النافذة التي من خلالها تقوم المنظمة بالاتصال والتواصل مع الجماهير التي حددته لإعطائها المعلومات بكل مصداقية وشفافية في المكان والوقت المناسب". (فريال بن مزارى، فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

المؤسسات "المنطلقات والأسس"، 2020، الصفحات 246-263) كل هذا لأن هذا النوع من الاتصال هو المنفذ الذي تتجه إليه المؤسسة لمعالجة أزمته ومحاولة حلها، إذ أن القصد منه صورة المؤسسة لأن الهدف الرئيسي هو حماية صورة المؤسسة؛ وقد صمم هذا الاتصال خصيصا لتقليل الاضرار الواقعة على سمعة المؤسسة حسب منير حجاب. (2020، الصفحات 246-263)

الشكل رقم (20): للقائد خبرة في التعامل مع الموظفين خلال إدارة الموقف الأزموي داخل المؤسسة



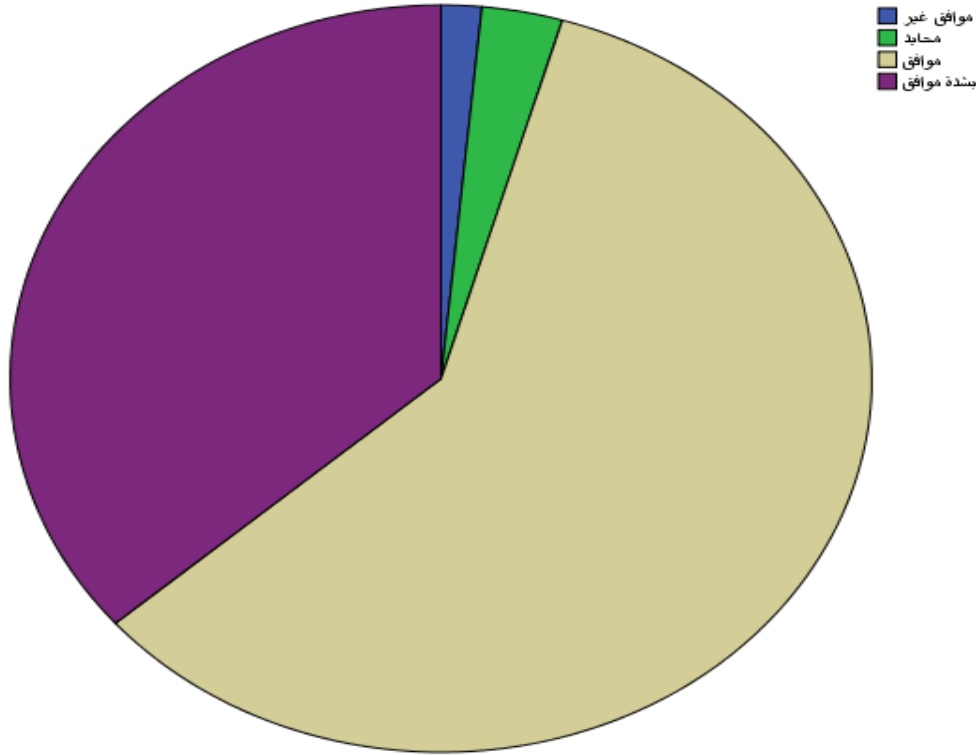
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال العبارة رقم 11 التي تنص على "للقائدة خبرة في التعامل مع الموظفين خلال إدارة الموقف الأزموي داخل المؤسسة"؛ أن متوسطها الحسابي قدر بـ 4.10 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.68 بتقدير مستوى اتجاه موافق ونسبة تشتت ضعيفة بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 87.9% وهي مجموع النسبتين (موافق 62.1%، موافق بشدة 25.8%)، ثم نسبة الحياد المقدرة بـ 9.1%، وأخيرا نسبة الرفض المقدرة بـ 3% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 3%، غير موافق بشدة 00%)؛ نقول هنا بأنه على القائد التمتع بقدرة مهنية عالية حتى يستطيع التصرف مع الاحداث واتخاذ القرارات السريعة والهادفة لضمان

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

عودة المؤسسة لمرحلة التوازن أثناء تعرضها للآزمات ويبرز دور القائد في التعامل مع الآزمات قبل واثاء وبعد حدوث الآزمة. (كامل عبد الوهاب، 2003، الصفحات 18-22)

الشكل رقم (21): المقومات الشخصية للقائد تساعده في إدارة الموقف الاتصالي أثناء الآزمة



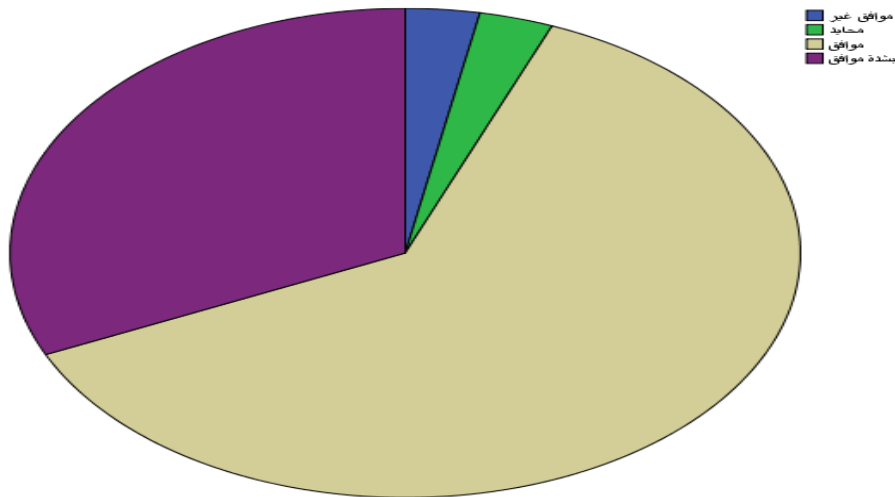
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ العبارة رقم 12 التي نصها "المقومات الشخصية للقائد الإداري تساعده في إدارة الموقف الاتصالي أثناء الآزمة"؛ قد قدر متوسطها الحسابي بـ 4.30 وانحرافها المعياري بـ 0.60 بتقدير مستوى اتجاه موافق بشدة وتشنت ضعيف بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 95.5% وهي مجموع النسبتين (موافق 59.1%، موافق بشدة 36.4%)، ثم نسبة الحياد المقدرة بـ 3%، وأخيرا نسبة الرفض التي قدرت نسبته بـ 1.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 1.5%، غير موافق بشدة 00%)؛ يلاحظ هنا وجود

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

علاقة تأثير متبادل بين القائد والأزمة فكل منهما يتأثر ويتأثر بالآخر؛ حيث يرى في هذه النقطة "زيد منير عبوي" بأن أهمية القيادة تتجلى في دورها الرئيسي في مسار الأزمة وتطوراتها المختلفة؛ حيث طرح موضوع أن هناك العديد من العوامل التي تفعل هذا الدور أو تقلله متمثلة في: شخصيته، درجة اهتمامه بالأزمة، خبرته في التعامل مع الأزمات، عقلانية ومرونته، درجة إدراكه للموقف الأزموي، البيئة النفسية للقائد. (زيد منير عبوي، 2006، الصفحات 46-47)، وبالرغم من تعدد المناهج المفسرة للقيادة تبقى السمات الشخصية للقائد مهمة لتطبيق أساليب القيادة الإدارية. (الطاهر خامرة و جيلالي بهاز، 2021، الصفحات 289-307)

الشكل رقم (22): المقومات السلوكية للقائد الإداري تساهم في إدارته للأزمة من الناحية الاتصالية



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

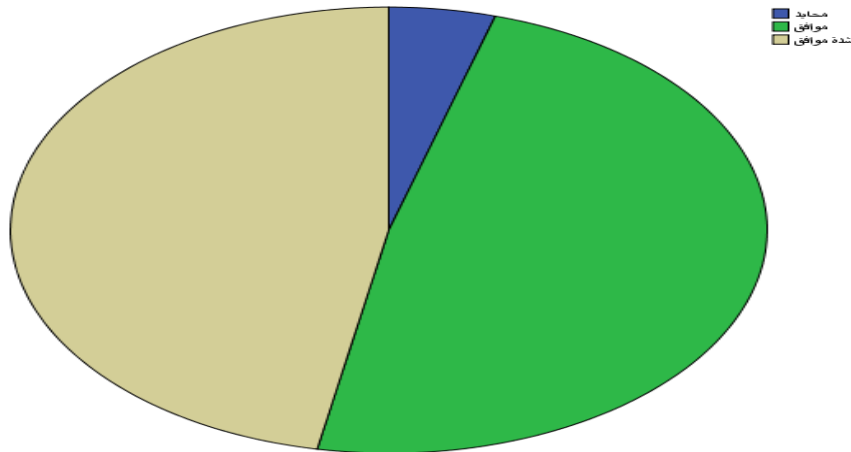
نلاحظ من خلال العبارة رقم 13 التي تنص على أن "المقومات السلوكية للقائد الإداري تساهم في إدارته للأزمة من الناحية الاتصالية"؛ بأن متوسطها الحسابي قدر بـ 4.22 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.65 بتقدير مستوى اتجاه موافق بشدة وتشنت ضعيف بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 93.9% وهي نسبة مجموع (موافق 62.1%، موافق بشدة 31.8%)، ثم تليها نسبة الحياد بـ 3.9%، ثم نسبة الرفض التي قدرت بـ 3.9% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 3.9%، غير موافق بشدة 0.0%)؛ هنا في مرحلة قبل الأزمة يجب على القائد أن يكون قد قام بتحديد وسائل الاتصال التي تلزمه لمعالجة الأزمة، ويتضح ذلك

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

في تقدير الموقف بدقة من طرف القائد كالاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلا أثناء الأزمات؛ الذي من مهامه إنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتجاه الأزمة ومتابعة تطورها. (كامل عبد الوهاب، 2003، الصفحات 18-22)، وأيضا الاتصال بسرعة بالمؤسسات والهيئات المحيطة بالمؤسسة والمحتمل أن تساعد فعلا مع تقليل مخاطر وآثار الأزمة، وبالتالي اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال في ظل الظروف الضاغطة. وقد اتفق مع هذا الطرح دراسة "الطاهر خامرة" و"جيلالي بهاز" المعنونة بدور القيادة في إدارة الأزمات في المؤسسة - جامعة قاصدي مرباح - والتي خلصت لأنه يختلف السلوك القائد الإداري في إدارة الأزمات باختلاف أنماط القيادة المعتمدة في المنظمة. (الطاهر خامرة و جيلالي بهاز، 2021، الصفحات 289-

(307)

الشكل رقم (23): القائد الإداري يجب أن يمتلك مهارات اتصالية إقناعية أثناء اتخاذه القرارات



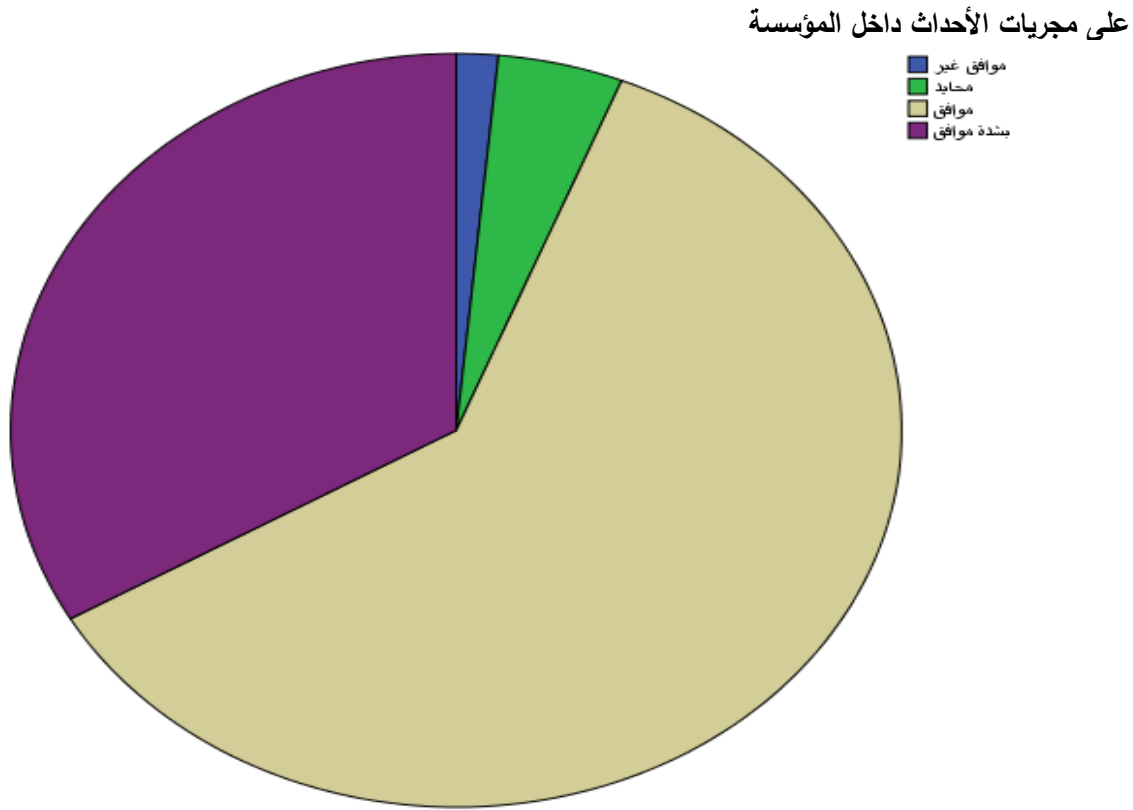
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من العبارة رقم 14 التي نصها "القائد الإداري يجب أن يمتلك مهارات اتصالية إقناعية أثناء اتخاذ القرارات"؛ أن متوسطها الحسابي قدر بـ 4.42 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.58 بتقدير مستوى اتجاه موافق بشدة ونسبة تشتت ضعيفة بين المبحوثين، إذ قدرت نسبة القبول بـ 95.3% وهي مجموع النسبتين (موافق 48.4%، موافق بشدة 46.9%)، ثم نسبة الحياد التي قدرت بـ 4.5% وأخيرا الرفض التي كانت منعدمة حيث قدرت بـ 00%؛ هنا وجب على القائد الإداري تقديم المعلومات للموظفين بصورة منتظمة وتوضيح

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

كل المستجدات واشعارهم بأنهم عنصر مهم في هذا الموقف (محمد حمدي شعبان، 2008، الصفحات 231-233)؛ أي التعامل بصدق ومصداقية معهم بشأن الأحداث ووضع استراتيجية اقناعية مناسبة في خطابه لإدارة الأزمة معهم. (حسن عماد مكاوي، 2003، الصفحات 115-118)

الشكل رقم (24): موقف القائد التفاعلي أثناء التواصل مع الموظفين يساهم في السيطرة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

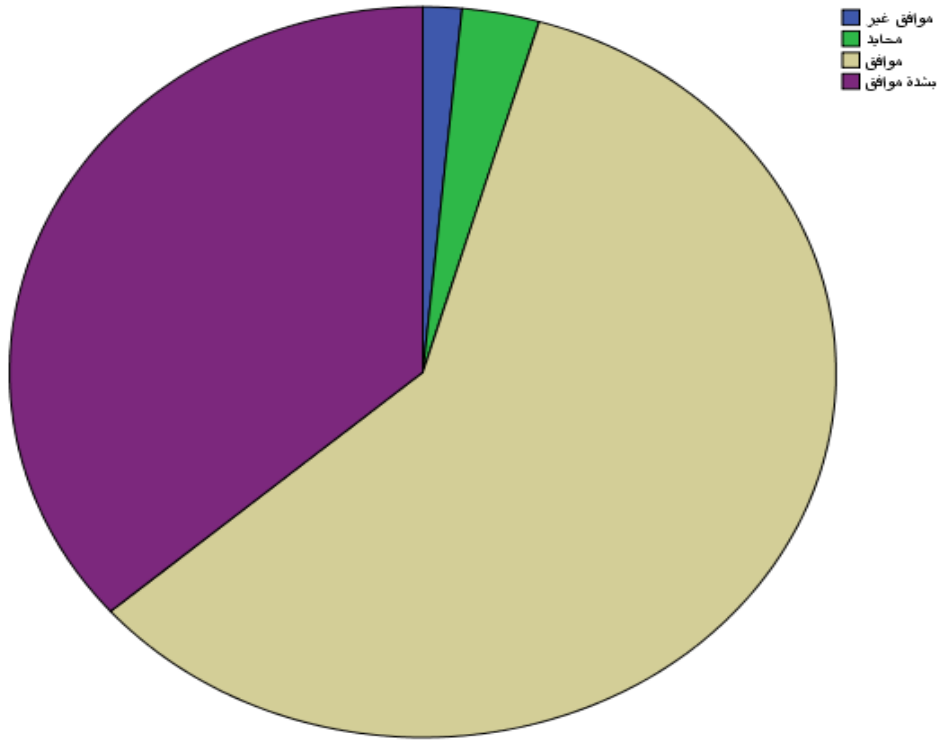
يلاحظ من العبارة رقم 15 التي نصها "موقف القائد التفاعلي أثناء التواصل مع الموظفين يساهم في السيطرة على مجريات الأحداث داخل المؤسسة"؛ بأن متوسط الحسابي قدر بـ 4.25 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.61 بتقدير مستوى اتجاه موافق بشدة وتشتت ضعيف بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 94.1% وهي مجموع النسبتين (موافق 60.6%، موافق بشدة 33.5%)، ثم نسبة محايد التي قدرت بـ 4.5%، لتليها نسبة الرفض المقدرة بـ 1.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 1.5%، غير موافق بشدة 0.0%); نقول هنا بأن إزالة الغموض حول الأزمة من طرف القائد يمنع الشائعات داخل المؤسسة ويحمي صورتها

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

بصفة خاصة، وما تكثيف العمل لتجاوز المؤسسة الساعات الأولى من الأزمة بتماسك سوى جهد اتصالي هدفه دعم قوة المؤسسة بجميع مكوناتها البشرية وبالتالي السيطرة على الموقف بشكل جيد. (محمد حمدي

شعبان، 2008، الصفحات 231-233)

الشكل رقم (25): المهارات الاتصالية للقائد تسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من العبارة رقم 16 في الجدول والتي تنص على "المهارات الاتصالية للقائد تسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة"؛ أن متوسطها الحسابي قدر ب 4.30 وانحرافها المعياري ب 0.60 وبتقدير مستوى اتجاه موافق بشدة وتشتت ضعيف بين المبحوثين، حيث كانت نسبة القبول كبيرة وقدرت ب 95.5% وهي مجموع النسبتين (موافق 59.1%، موافق بشدة 36.4%)، ثم يليها نسبة الحياد التي قدرت ب 3.6%، وأخيرا نسبة الرفض المقدرة ب 1.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 1.5%، غير موافق بشدة 0.0%)؛ نركز هنا على قدرة القائد الإداري على الاستحواذ على الحدث (فريد عيشوش، 2011، صفحة 137)، وإصداره للبيان (Thenelle, 2014, p. 54) وكذا اجتماعه بفريق الأزمة (فريد عيشوش، 2011، صفحة 138)،

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

ثم إقرار استراتيجية التعامل مع الأزمة (Olga Bloch, 2014, p. 172)، وتحديد الجماهير المستهدفة للاتصال بصفة خاصة. (حسن عماد مكاي، 2003، صفحة 158)

الجدول رقم (23): مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء للقائد الإداري أثناء معالجته الأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة.

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
17	09	13.6	42	63.6	10	15.2	04	6.1	01	1.5	3.81	0.80	موافق
18	10	15.2	39	59.1	12	18.2	05	7.6	00	00	3.81	0.78	موافق
19	07	10.6	24	36.4	21	31.8	11	16.7	03	4.5	3.31	1.02	محايد
20	10	15.2	42	63.6	09	13.6	05	7.6	00	00	3.86	0.76	موافق
21	08	12.1	34	51.5	10	15.2	14	21.2	00	00	3.54	0.96	موافق
22	02	03	49	74.2	08	12.1	07	10.6	00	00	3.69	0.70	موافق
23	05	7.6	44	66.7	14	21.2	03	4.5	00	00	3.77	0.65	موافق
24	07	10.6	46	69.7	07	10.6	06	9.1	00	00	3.81	0.74	موافق
25	06	9.1	41	62.1	09	13.6	10	15.2	00	00	3.65	0.85	موافق
26	19	28.8	38	57.6	06	9.1	03	4.5	00	00	4.10	0.74	موافق
27	08	12.1	34	51.5	12	18.2	09	13.6	03	4.5	3.53	1.02	موافق
28	11	16.7	41	62.1	10	15.2	03	4.5	01	1.5	3.87	0.79	موافق
المتوسط الكلي 3.72													

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

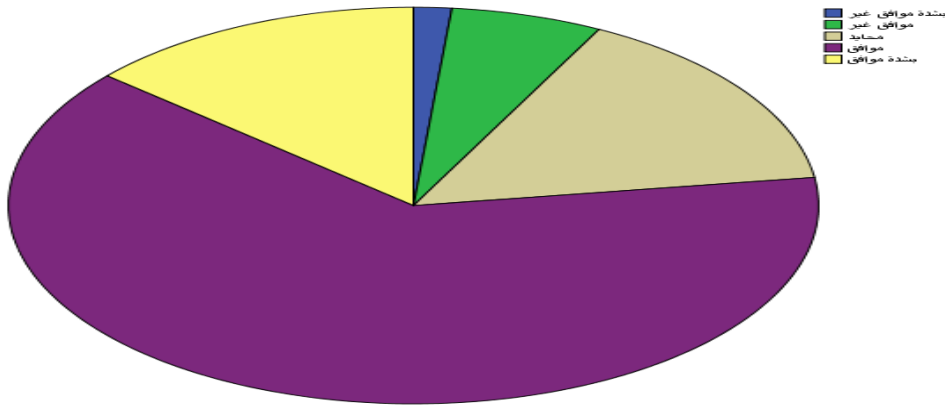
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه عند تحليلنا لعبارات المحور الثالث التي تعبر عن استجابات المبحوثين حول مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء للقائد الإداري أثناء معالجته الأزمات داخل المؤسسة؛ وذلك بحساب متوسطاتها وحساب انحرافاتها المعيارية والاعتماد على مجموعة من النظريات والدراسات السابقة. قد أثبتت الكثير من هذه الدراسات من بينها؛ دراسة "بن عبد الله بثينة وقشي إلهام" بعنوان مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، والتي اعتمدت كدراسة سابقة أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداما من طرف الموظفين

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الإداريين لإدارة الصراع، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين وبالتالي هناك مستوى من توظيف مهارات الاتصال في معالجة الأزمات، وهذا ما يُعزز مستوى توظيف مهارة الإصغاء كأحد مهارات الاتصال لدى القائد الإداري أثناء معالجته الأزمات داخل المؤسسة بالنسبة للمبحوثين.

تهدف عبارات المحور الثالث لقياس مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء للقائد الإداري أثناء معالجة الأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة حيث؛ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والأشكال الموائية ما يلي:

الشكل رقم (26): للقائد الإداري القدرة على الاستعداد لفهم الموظفين أثناء إدارته الأزمة



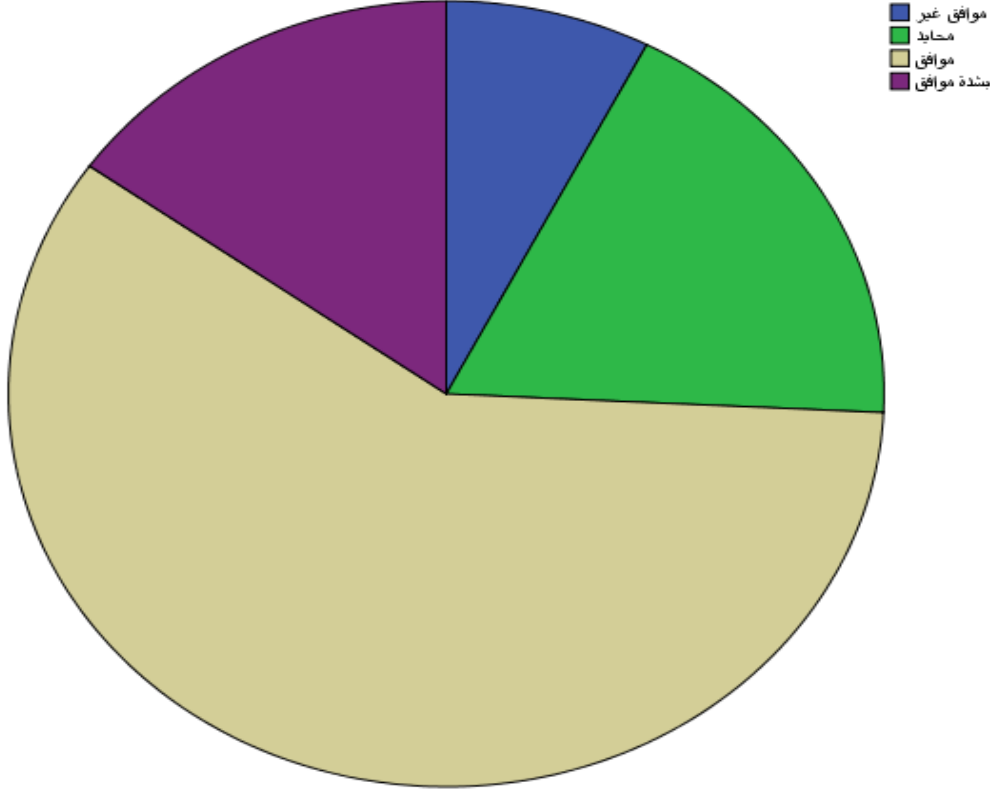
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

أن العبارة رقم 17 والتي تنص على "للقائد الإداري قدرة على الاستعداد لفهم الموظفين أثناء إدارة الأزمة"، أن متوسطها الحسابي قدر بـ 3.81 وانحراف معياري قدر بـ 0.80 وبتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت ضعيف بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 77.2% فهي مجموع النسبتين (موافق 63.6%، متشدد موافق 13.6%)، ونسبة حياد قدرت بـ 15.2%، وتليها نسبة الرفض المقدر بـ 7.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 6.1%، غير موافق بشدة 1.5%)؛ حيث أن القائد الإداري حين يُصغي للموظفين يبدأ بتفهم الإطار العام لما يدلي به المتحدثون وما يتضمنه هذا الإطار؛ أي التركيز على الاستماع لكل شيء يُقال وليس إلى ما يريد أن يستمع له فقط. (227 دار مهارات التعامل مع الغير، صفحة 128) وبالتالي يجب

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

على القائد التمتع بهذه المهارة أو اكتسابها لتلبية احتياجات الموظفين داخل المؤسسة ولأن القائد الإداري هو مستقبل الرسالة وجب عليه إدراكها وفهمها لتغذية رجع الصدى نحو الموظفين لتتجج العمية الاتصالية.

الشكل رقم (27): يمتلك القائد قدرة على التركيز لما يستمع إليه من الموظفين وقت الأزمة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

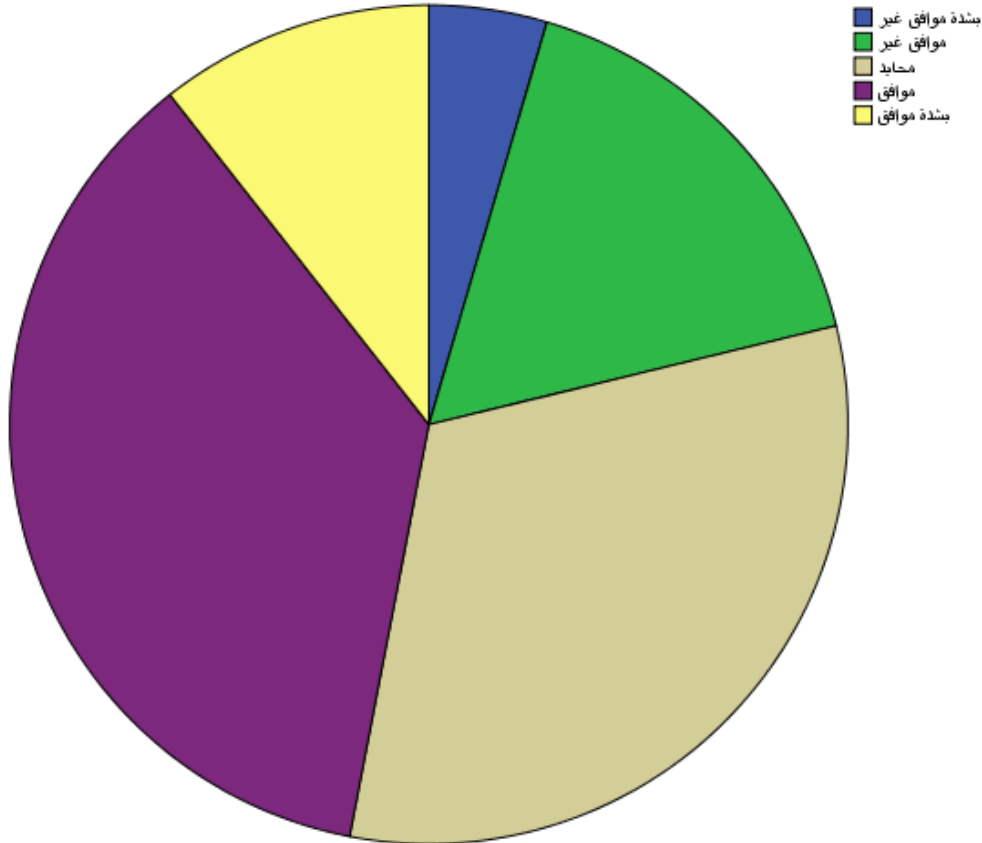
نلاحظ أن العبارة رقم 18 التي تنص بأن " يمتلك القائد القدرة على التركيز لما يستمع إليه من الموظفين وقت الأزمة"؛ أن متوسطها الحسابي قد بلغ 3.81 وانحراف معياري قدر بـ 0.78 وبتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت ضعيف بين المبحوثين، إذ قدرت نسبة القبول بـ 74.3% والتي مجموع النسبتين (موافق 59.1%، موافق بشدة 15.2%)، ثم نسبة الحياد المقدرة بـ 18.2%، لتكون في الأخير نسبة الرفض مقدرة بـ 7.6% والتي هي مجموع النسبتين (غير موافق 7.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ يعتبر الاصغاء من أهم مهارات الاتصال وبالتالي تركيز القائد الإداري على الرسالة الموجهة نحوه من طرف الموظفين من أهم عوامل نجاح هذه العملية حيث عرفها "Oluwakemi and Oduolowu"؛ العملية التي يتم عن

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

طريقها الحصول على المعلومات ومحاولة فهم هذه المعلومات من قبل المستمع". (محمد بن سعيد العمري،

2016، الصفحات 627-666)

الشكل رقم (28): يستخدم القائد الإداري سياقات صوتية كدلالة على فهم ما يقوله الموظف أثناء إدارته الأزمة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

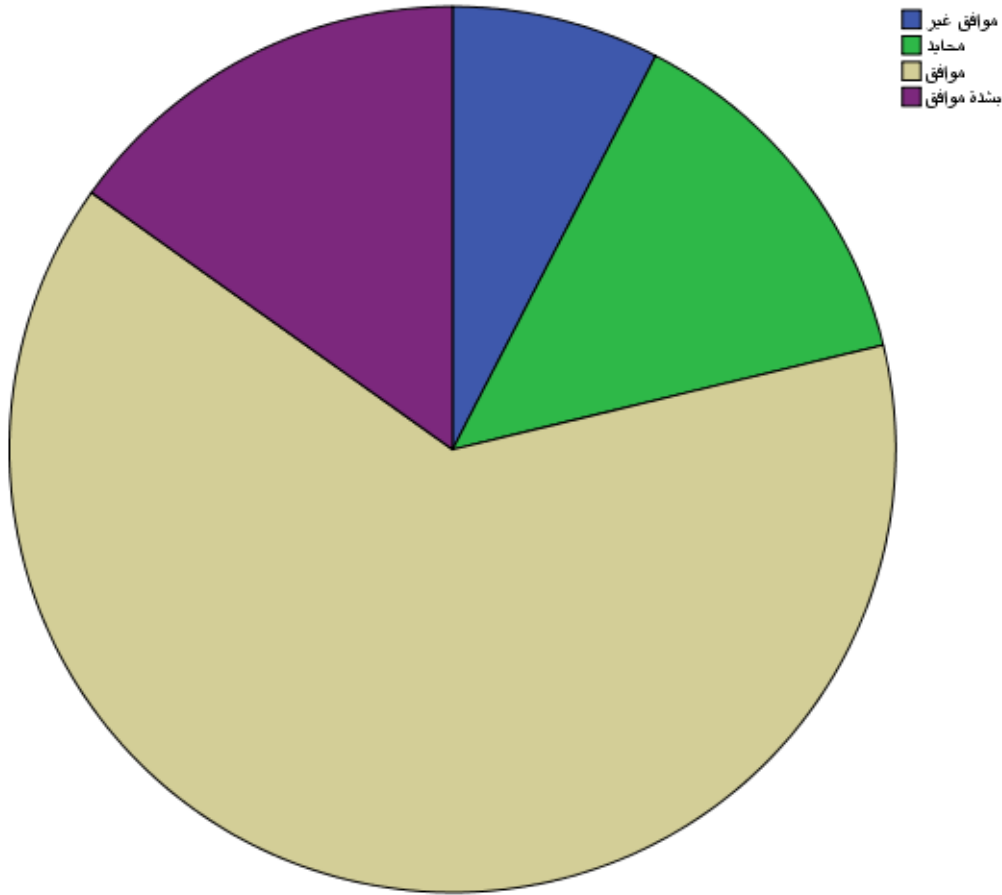
يلاحظ أن العبارة رقم 19 التي نصها "يستخدم القائد الإداري سياقات صوتية كدلالة على فهم ما يقوله الموظف أثناء إدارته الأزمة"؛ أنها تظهر متوسط حسابي قدرت قيمته بـ 3.31 وانحراف معياري 1.02 ويتقدير مستوى اتجاه محايد وتشنت كبير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 47% وهي مجموع النسبتين (موافق 36.4%، موافق بشدة 10.6%)، ثم نسبة الحياد التي قدرت بـ 31.8%، ثم تليها نسبة الرفض التي قدرت بـ 21.2% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 16.7%، غير موافق بشدة 4.5%)؛ وهنا عملية الإصغاء تتجه نحو فحص المشكلة والتعمق فيها فكل محادثة تختلف حيث تختلف بين الرئيس

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

والمرؤوسين أو القائد وأتباعه؛ لأن الحديث يأخذ شكل الأوامر والنواهي والانصياع التام للرئيس والقائد.

(علي بن راشد المحري المهندي، 2022)

الشكل رقم (29): للقائد الإداري القدرة على تلخيص المسموع أثناء إدارته للأزمة



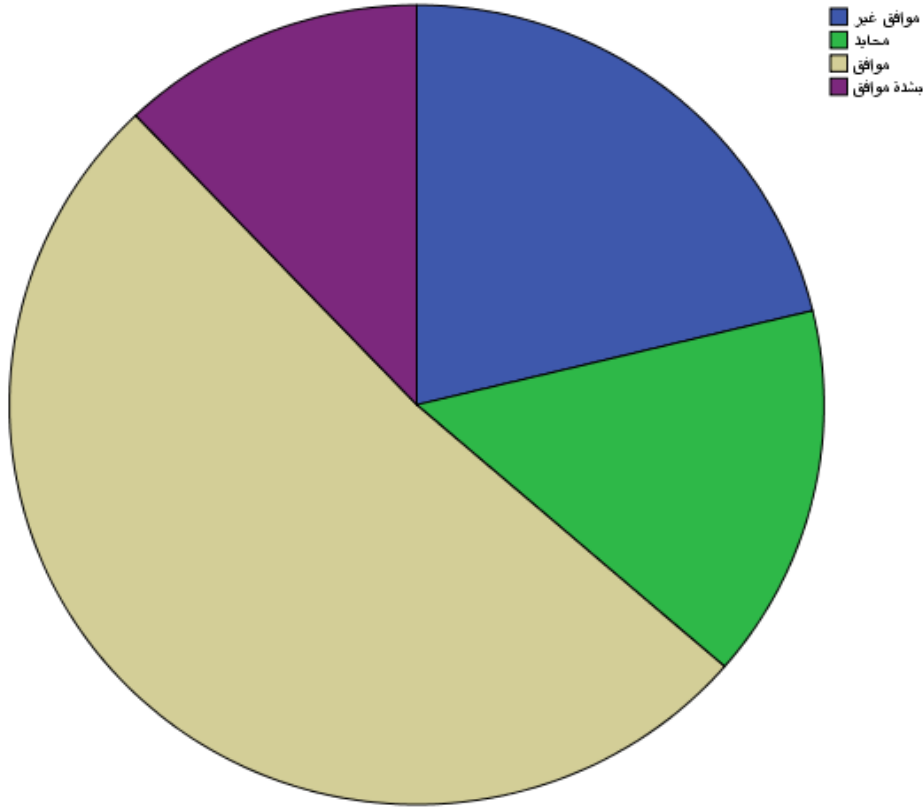
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال العبارة أعلاه رقم 20 التي نصها "للقائد الإداري القدرة على تلخيص المسموع أثناء إدارته للأزمة"؛ أن متوسطها الحسابي قدر بـ 3.86 وانحراف معياري قدر بـ 0.76 وبتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 78.8% وهي مجموع النسبتين (موافق 63.6%، موافق بشدة 15.2%)، تليها نسبة محايد التي قدرت بـ 13.6%، ثم نسبة الرفض التي قدرت بـ 7.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 7.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ الانصاف من الأركان الرئيسية لنجاح عملية الاتصال المشترك بين كل من القادة الإداريين والموظفين؛ كون هذه المهارة يجب أن يتمتع بها القائد

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

كمستقبل ليستطيع الفهم الصحيح للرسالة الاتصالية، وبالتالي القائد الإداري هو شخص مميز من ناحية القدرات العقلية في فحوى هذا الطرح؛ لأن تركيزه يجب أن يكون عالي جدا حين يكون هناك موقف اتصالي مع الموظفين أثناء إدارته للأزمة.

الشكل رقم (30): القائد الإداري له القدرة على التمييز بين الحقيقة مما يقال وقت إدارته للأزمة



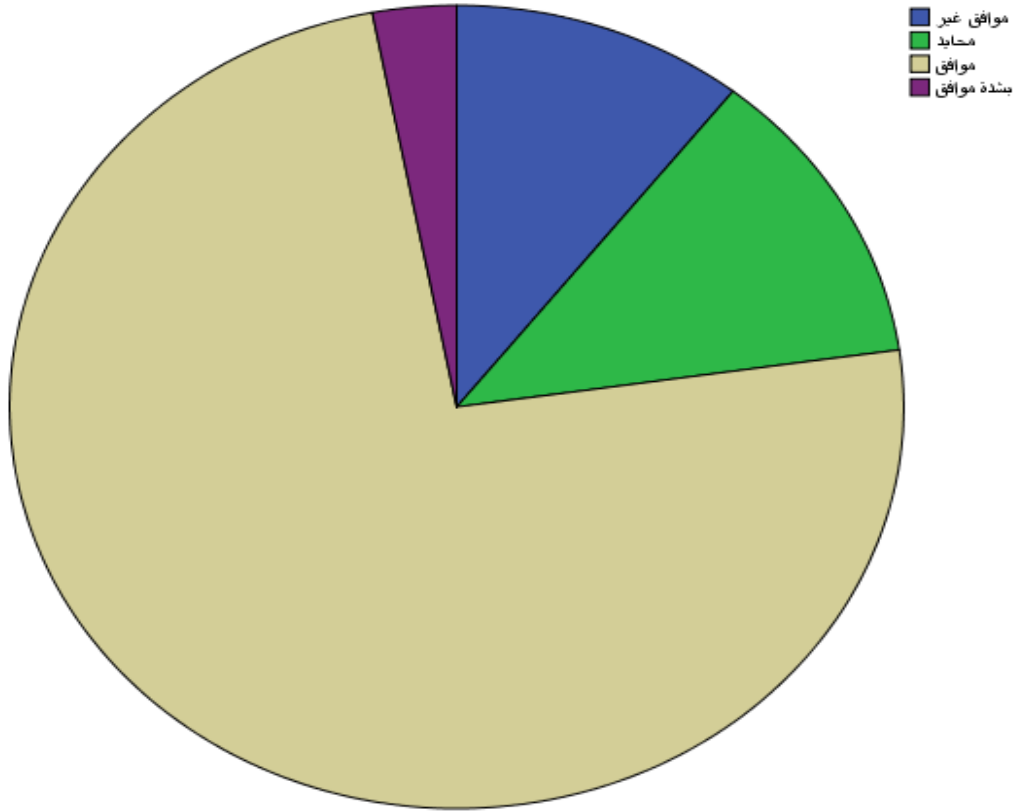
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من العبارة ذات الرقم 21 التي تنص على أن "القائد الإداري له القدرة على التمييز بين الحقيقة مما يقال وقت إدارته للأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.54 وانحراف معياري 0.96 وبتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 63.6% وهي مجموع النسبتين (موافق 51.5%، موافق بشدة 12.1%)، ثم نسبة الرفض المقدرة بـ 21.2% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 21.2%، غير موافق بشدة 00%)، وأخيرا نسبة الحياد التي تقدرت بـ 15.2%؛ هنا عملية الاصغاء تتأثر بعناصر الرسالة المستمع إليها من حيث نبرة الصوت وحِدته وحركات الجسم وتعبيرات الوجه وغيرها؛ وهذا يرجع أيضا لخبرة القائد في تحليل شخصية الفرد الذي يتحدث معه ويتطلب هذا الشيء مهارة ودقة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

عالية في التحليل، وللوصول لهذه الدرجة يجب على القائد الإداري التدريب لتنمية قدراته التحليلية خاصة في ظل الظروف التي يفرضها الوقت الحالي.

الشكل رقم (31): يستطيع القائد الإداري إدراك الأفكار التي تعرض لها أثناء إصغائه للموظف وقت إدارته للأزمة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

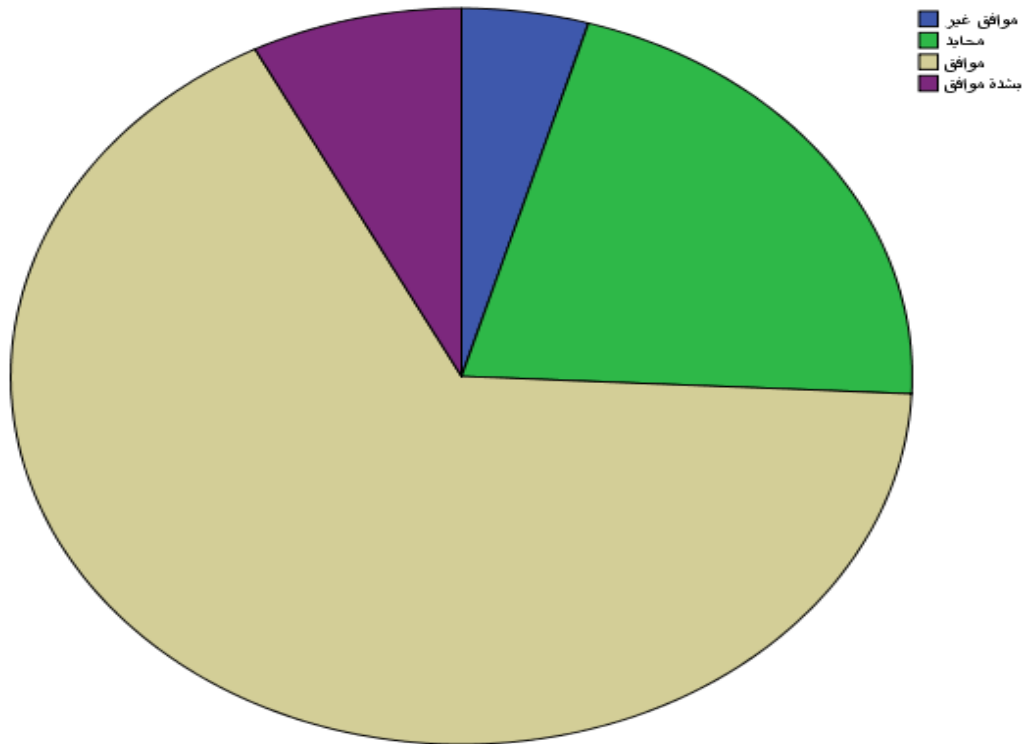
نلاحظ من العبارة رقم 22 التي نصها "يستطيع القائد الإداري إدراك الأفكار التي تعرض لها أثناء إصغائه للموظف وقت إدارته للأزمة"؛ حيث قدر متوسطها بـ 3.69 وانحراف معياري قدره 0.70 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 77.2% وهي مجموع النسبتين (موافق 74.2%، موافق بشدة 3%)، ثم نسبة الحياد المقدرة بـ 12.1%، ثم نسبة الرفض التي تقدر بـ 10.6% التي هي مجموع النسبتين (غير موافق 10.6%، غير موافق بشدة 0%)؛ نستطيع القول بأن اتقان مهارة الاصغاء الجيد تعتمد بدرجة كبيرة على فهم المستويات والمراحل المختلفة التي تمر بها هذه العملية ومعوقاتا ووسائل تطويرها وتنميتها للأفضل من طرف القائد الإداري، لأن أهمية هذه المهارة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

بالنسبة لكل طرف من اطراف العملية الاتصالية يُشكل نقطة مركزية ورئيسية في العملية الاتصالية بشكلها البسيط مما يساهم في إيضاح الغموض بين الطرفين". (نجلاء محمد صالح، 2012، الصفحات 129-

(130)

الشكل رقم (32): للقائد الإداري القدرة على التذكر من خلال التعرف على الجديد في المسموع وقت الأزمة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

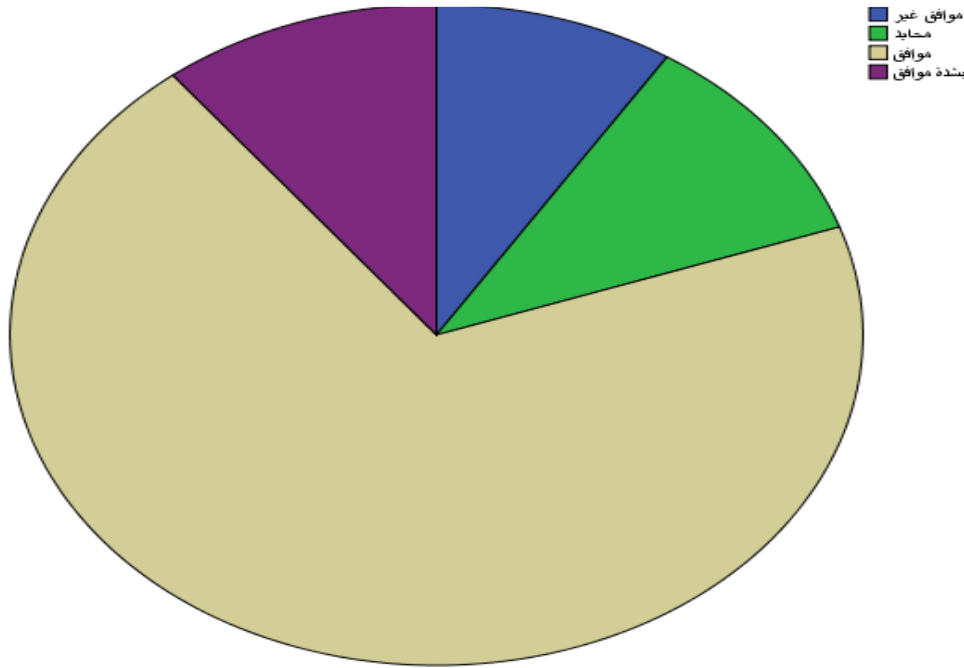
نلاحظ من خلال العبارة التي رقمها 23 والتي تنص على أنّ "القائد الإداري القدرة على التذكر من خلال التعرف على الجديد في المسموع وقت الأزمة"؛ قد قدر متوسطها الحسابي بـ 3.77 وقدّر انحرافها المعياري بـ 0.65 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 74.3% وهي مجموع النسبتين (موافق 66.7%، موافق بشدة 7.6%)، ثم نسبة محايد التي قدرت بـ 21.2%، لتليها نسبة الرفض التي قدرت بـ 4.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 4.5%، غير موافق بشدة 0.00%)؛ من الملاحظ بأن هناك بعض التقصير في تنمية مهارة الإصغاء وقليل جدا من يتمتع بها ويُجيدونها والدليل على هذا هو؛ أنه عند الانتهاء من الحديث الذي قد يكون استمر لدقائق فقط لا نستطيع

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

التذكر إلا شيئاً قليلاً فما بالك لو طالّت المدة في الموقف الاتصالي، ومنه شدد الدكتور أحمد ماهر على أن الفرد كلما كانت قدرته عالية على الانصات كلما كبر الدور الذي سيلعبه داخل الوسط الذي يعيش فيه.

(أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، 2002)

الشكل رقم (33): القائد الإداري له مقدرة على الربط بين الجديد المكتسب حول الأزمة والخبرات السابقة أثناء إدارته للأزمة

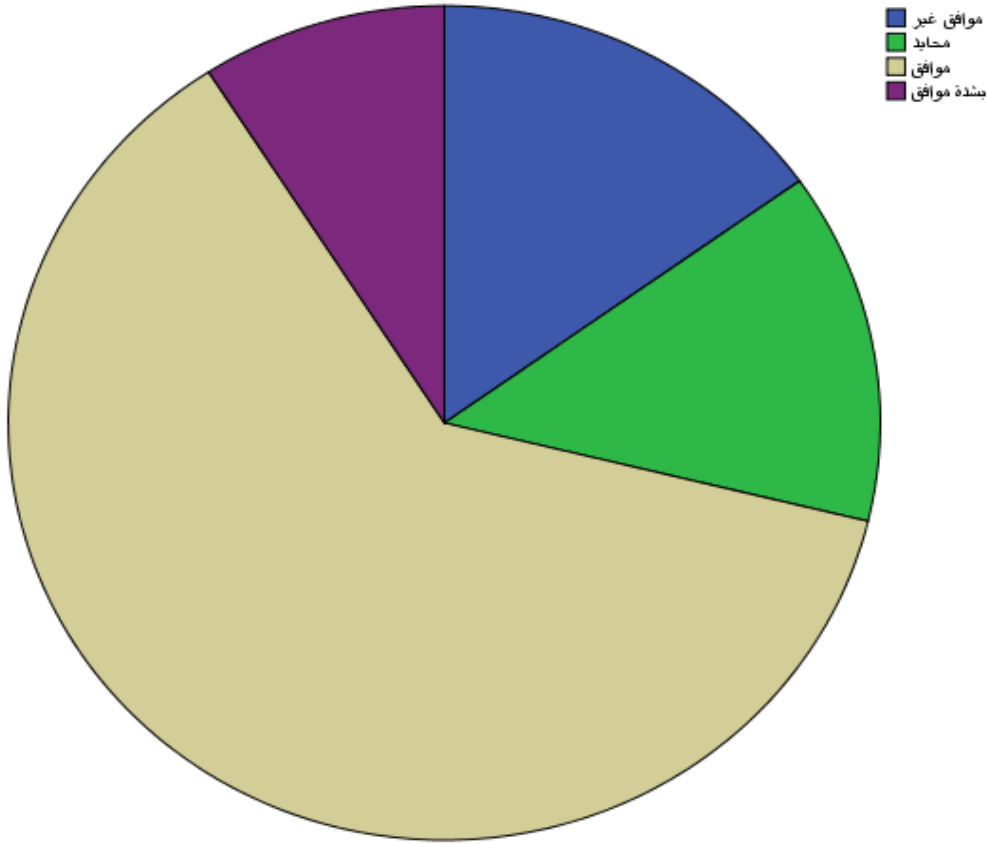


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

أما العبارة رقم 24 والتي نصها "القائد الإداري له مقدرة على الربط بين الجديد المكتسب حول الأزمة والخبرات السابقة أثناء إدارته للأزمة"، فقد قُدر متوسطها الحسابي بـ 3.81 وقدر انحرافها المعياري بـ 0.74 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 80.3% وهي مجموع النسبتين (موافق 69.7%، موافق بشدة 10.6%)، ثم نسبة محايد التي قدرت بـ 10.6% لتليها نسبة الرفض بـ 9.1% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 9.1%، غير موافق بشدة 0.0%); وهنا حسب رؤية الدكتورة نجلاء محمد يُمكن التركيز على فكرة الانتقاء حيث هذه الميزة تختلف بين الأفراد فهي تدخل في الاهتمام الخاص وفق منضور فكري مختلف باختلاف إدراك الفرد للشيء المهم والأهم للإصغاء له من طرف القائد الإداري. (نجلاء محمد صالح، 2012، الصفحات 130-131)

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (34) يستطيع القائد الإداري الاحتفاظ بالأفكار في الذاكرة أثناء إدارته للأزمة



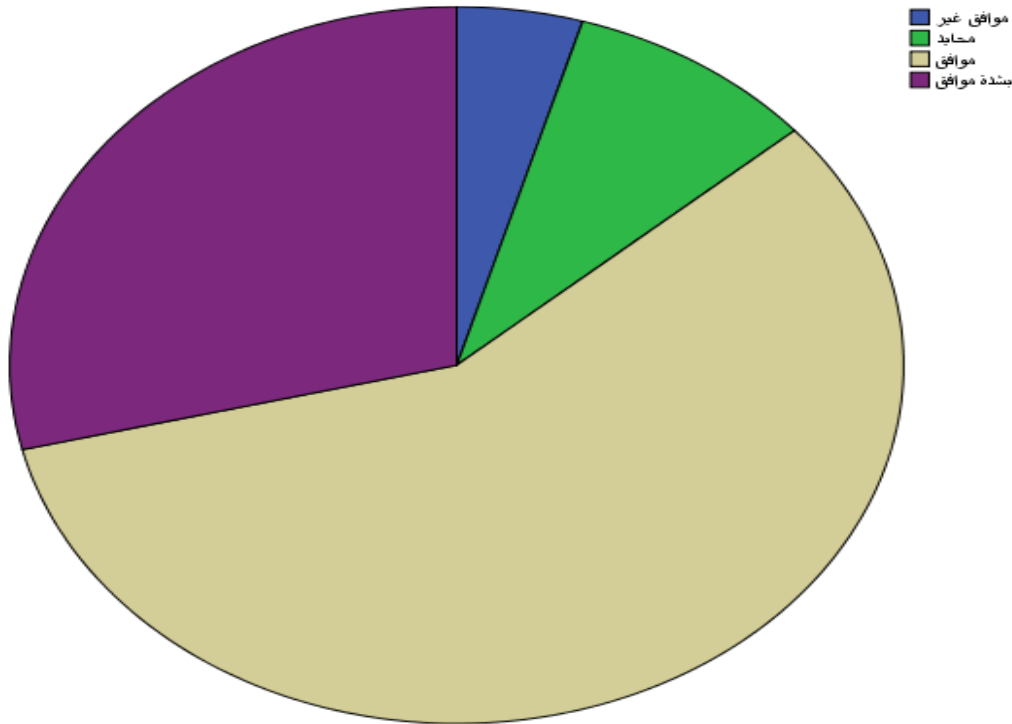
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ أن العبارة رقم 25 التي تنص على "يستطيع القائد الإداري الاحتفاظ بالأفكار في الذاكرة أثناء إدارته للأزمة"، قد قدر متوسطها الحسابي ب 3.65 انحرافها المعياري قدر ب 0.85 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول ب 71.2% وهي مجموع النسبتين (موافق 62.1%، موافق بشدة 9.1%)، ثم تأتي نسبة الرفض بنسبة قدرها 15.2% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 15.2%، غير موافق بشدة 00%) ثم أخيرا نسبة الحياد التي قدرت ب 13.6%؛ وهذا يتشابه مع الرؤية التي أكدها "هيرب كوهين" حين قال بأن : الانصات الفعال يتطلب ما هو أكثر من مجرد السماع للكلمات، بل يتطلب البحث في المعنى وفهم ما يقال لأن المعاني ليست في الكلام بل في الأشخاص". (JOHN C, 2009, pp. 47-52)، وبالتالي يجب على القائد أن تكون له ذاكرة جيدة لتذكر ما سمعه من طرف

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الموظفين خاصة حول الحلول المقترحة من طرفهم؛ لأن النقاش أكيد سيسفر عن مجموعة كبيرة من الأفكار التي قد تشوش إدراكه العقلي.

الشكل رقم (35): امتلاك القائد الإداري حسا إصغائي يسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

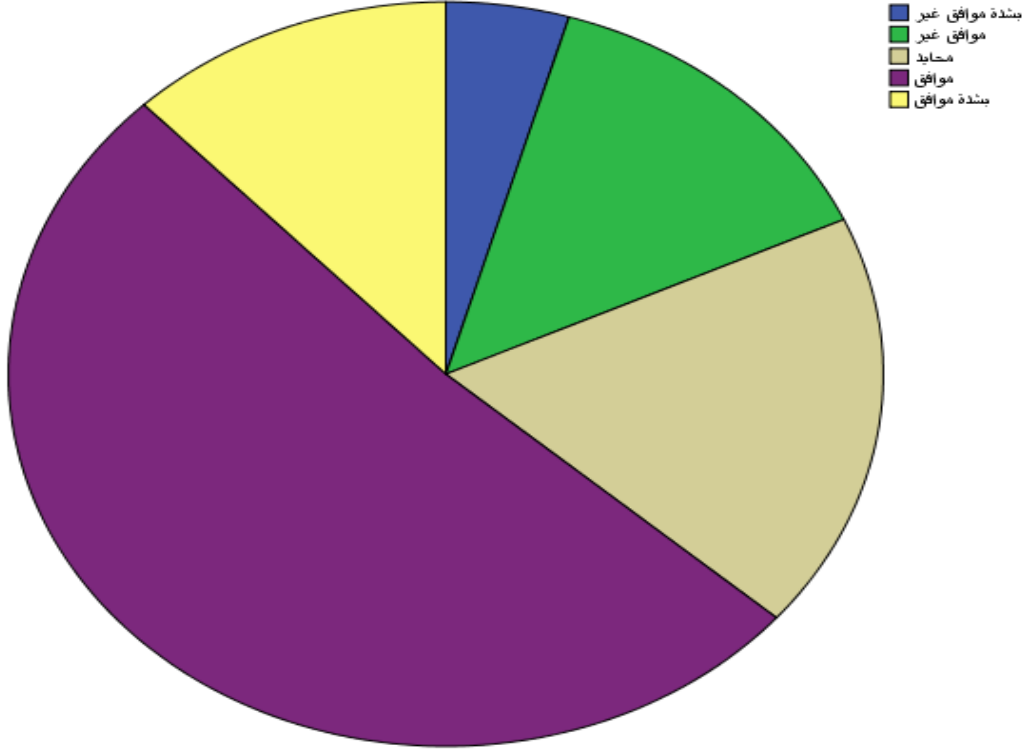
من خلال العبارة رقم 26 التي نصها "امتلاك القائد الإداري حسا إصغائي يسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة"، قد قدر متوسطها الحسابي ب 4.10 وانحرافها المعياري ب 0.74 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول ب 86.4% وهي مجموع النسبتين (موافق 57.6%، موافق بشدة 28.8%)، ثم نسبة محايد التي قدرت ب 9.1% تليها نسبة الرفض المقدرة ب 4.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 4.5%، غير موافق بشدة 00%)؛ ونقصد هنا بأن على القائد منح المتحدث كل انتباهه وأن لا يشغل نفسه بعمل آخر وكذلك أن لا يقاطعه لأن مقاطعة

الأشخاص قد تكون له استجابة سيئة؛ فهي تجعلهم يشعرون بعدم احترام آرائهم حيث يقول "روبرت مونتجومري": "أن تدوس على أفكار الناس شيء فظ تماما كأنك تدوس على أقدامهم. (JOHN C,

2009, pp. 47-52)

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (36): قدرة القائد الإداري على مشاركة الموظفين مشاعرهم يؤثر على إدارته للأزمة

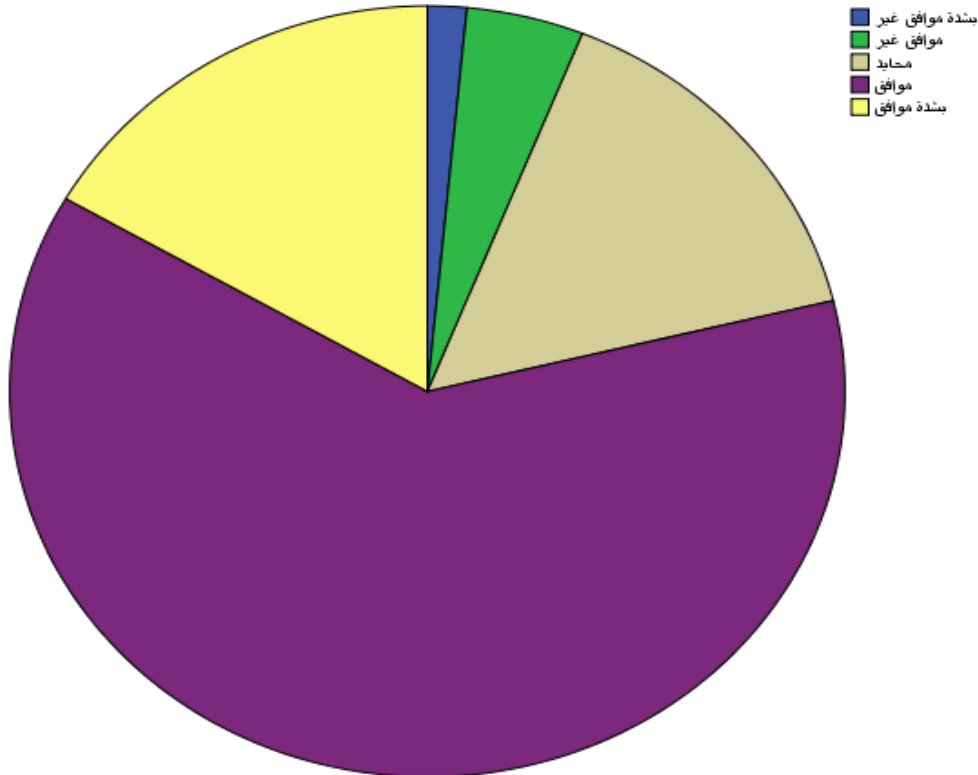


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال العبارة رقم 27 التي نصها "قدرة القائد الإداري على مشاركة الموظفين مشاعرهم يؤثر على إدارته للأزمة"، أنه قد قدر متوسطها الحسابي 3.53 وانحراف معياري قدر ب 1.02 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت متوسط بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول ب 63.6% وهي مجموع النسبتين (موافق 51.5%، موافق بشدة 12.1%) ثم نسبة الحياد التي قدرت ب 18.2% ثم نسبة الرفض التي قدرت ب 18.1% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 13.6%، غير موافق بشدة 4.5%)؛ لأننا نلاحظ بأن كل الأفراد يسيرون وهم يحملون عبئا ثقيلا من المشاعر التي قد تجعلهم ينفعلون على الأشخاص في مواقف معينة؛ أي يجب على القائد الإداري الانتباه لردة فعله في التنفيس عن غضبه خاصة إذا كان الطرف الآخر ليس له أدنى فكرة عما يزعج هذا الأخير وبالتالي لا يتوقع منه الإساءة بل يتوقع منه الإصغاء لشرحهم ووجهات نظرهم وأفكارهم. (JOHN C, 2009, pp. 47-52)

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (37): قدرة القائد الإداري على التنبؤ بما سينتهي إليه الحديث مع الموظفين يسهل تحكمه في إدارة الأزمة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال العبارة رقم 28 التي تنص على أن " قدرة القائد الإداري على التنبؤ بما سينتهي إليه الحديث مع الموظفين يُسهل تحكمه في الإدارة الأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.87 وانحرافها المعياري 0.79 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول 78.8% وهي مجموع نسبتيين (موافق 62.1%، موافق بشدة 16.7%) ثم نسبة محايد التي قدرت بـ 15.2% وأخيرا نسبة الرفض التي قدرت بـ 6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 4.5%، غير موافق بشدة 1.5%)؛ يجب على القائد الإداري التمكن من تحديد حاجة الأشخاص الذين يتعامل معهم في الوقت الحالي وهذا ما سيساعده في وضع ما يقولونه في السياق المناسب ويستطيع فهمهم بشكل افضل، كما يجب عليه تقبل المناقشة والانتقادات لأن ذلك بطبيعة الحال يهدئ الأجواء ولا يكون هناك جدال يؤدي لخسارة الطرفين؛ وهذا ما يسهل عملية التنبؤ بما سيحدث ويسهل التحكم في تسيير الأزمة. (علي بن راشد المحري المهدي،

(2022)

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الجدول رقم (24): مستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي للقائد الإداري أثناء معالجته

الأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
29	06	9.1	35	53	16	24.2	09	13.6	00	00	موافق
30	07	10.6	44	66.7	12	18.2	03	4.5	00	00	موافق
31	14	21.2	35	53	10	15.2	07	10.6	00	00	موافق
32	11	16.7	43	65.2	07	10.6	05	7.6	00	00	موافق
33	13	19.7	39	59.1	04	6.1	09	13.6	01	1.5	موافق
34	19	28.8	38	57.6	03	4.5	04	6.1	02	03	موافق
35	12	18.2	36	54.5	09	13.6	09	13.6	00	00	موافق
36	16	24.2	34	51.5	11	16.7	04	6.1	01	1.5	موافق
37	21	31.8	36	54.5	05	7.6	04	6.1	00	00	موافق
38	16	24.2	37	56.1	10	15.2	03	4.5	00	04	موافق
39	22	33.3	36	54.5	07	10.6	01	1.5	00	00	موافق
40	19	28.8	35	53	05	7.6	07	10.6	00	04	موافق
المتوسط الكلي 3.91											

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن عبارات المحور الرابع التي تعبر عن استجابات المبحوثين حول مستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي للقائد الإداري أثناء الأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة؛ وذلك من خلال حساب متوسطاتها الحسابية وحساب انحرافات المعيارية والاعتماد على مجموعة من النظريات والدراسات السابقة.

أثبتت العديد من الدراسات من بينها؛ دراسة Mohammad N. D. Al.marshad المعنونة بـ Strategic Thinking in Jordan: Still Crafting the Architecture والتي تُعد من الدراسات الأولى التي اعتمدتها كدراسة سابقة لتركيزها على ممارسة التفكير الاستراتيجي في الشركات الصناعية بالأردن المسجلة في برصة عمان، لأنها طرحت العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وبعض الخصائص التنظيمية (العمر

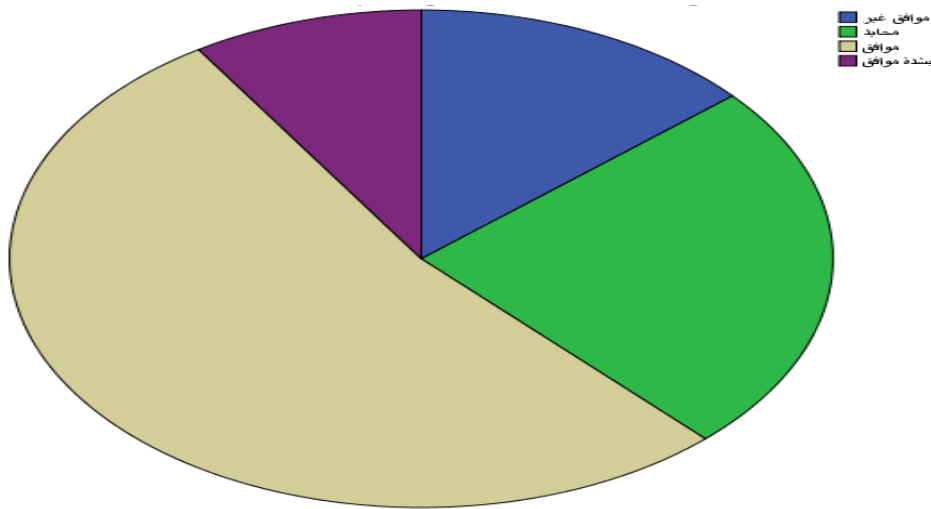
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

والحجم ونوع الملكية)، وهذا ما يعزز مستوى توظيف أبعاد التفكير الاستراتيجي كمهارة اتصالية للقائد الإداري أثناء الأزمات بالنسبة للموظفين.

ومن خلال قراءتنا للجدول أعلاه نصل إلى ما يلي:

تهدف عبارات المحور الرابع لقياس مستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي للقائد الإداري أثناء الأزمات بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة حيث؛ نلاحظ من خلال الجدول والأشكال التالي:

الشكل رقم (38) تطوير قدرات القائد الإداري على استقراء المستقبل يؤثر على الموظفين أثناء الأزمة



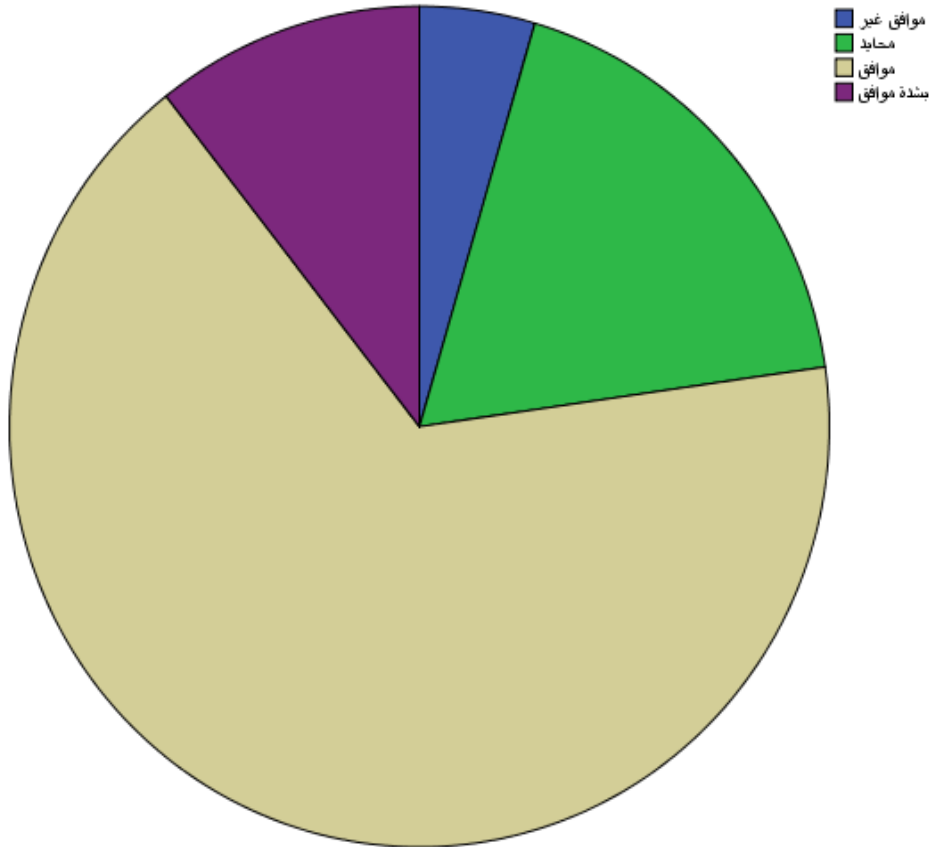
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

العبارة رقم 29 التي تنص على أن "تطوير قدرات القائد الإداري على استقراء المستقبل يؤثر على الموظفين أثناء الأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي 3.57 وانحرافها المعياري 0.84 بتقدير مستوى اتجاه موافق ونشتت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 59% وهي مجموع النسبتين (موافق 53%، مواف بشدة 6%)، ثم نسبة الحياد المقدرة بـ 24.2% لتليها نسبة الرفض المقدرة بـ 13.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 13.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ يُعد التفكير عملية ذهنية تعكس القدرات الإدراكية للفرد كقائد وتجعله مميز، لأن التفكير حسب "باريل" هو عملية البحث عن المعنى في الموقف أو الخبرة، أما بالنسبة لـ "قطامي" هي عبارة عن عملية ذهنية يتطور فيها المتعلم بواسطة التفاعل الذهني بين الفرد

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

وما يكتسبه من خبرة، الهدف من ذلك هو تطوير البناء المعرفي وصولاً لافتراضات وتوقعات الجديدة". (عدنان العتوم، 2007، صفحة 214)؛ وكذلك في تعريف آخر بأن هذا النمط من التفكير يستشرف المستقبل ويُحدد اتجاهها يقود المؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة والتغيرات المستقبلية (أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، 2020، صفحة 285)، وهذا ما يؤثر على الموظفين أثناء الأزمة.

الشكل رقم (39): قدرة القائد على تحديد مجريات التغيرات البيئية وقت الأزمة يزيد من تفاعل الموظفين معه.



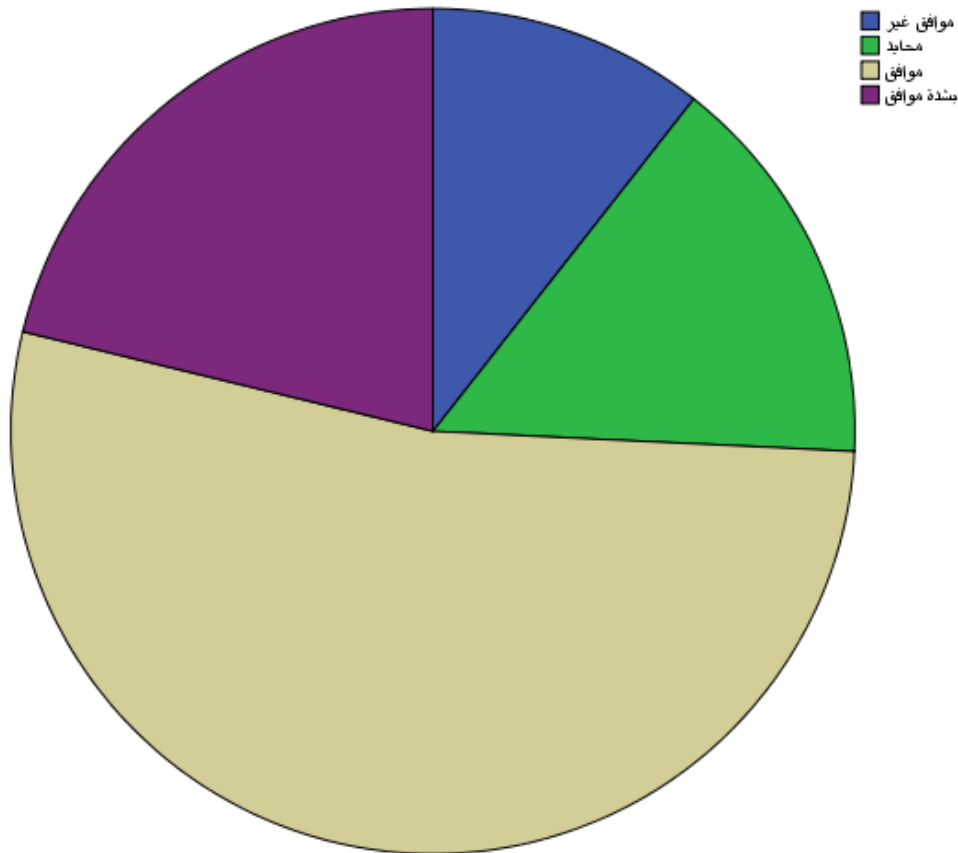
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ العبارة رقم 30 التي نصها "قدرة القائد على تحديد مجريات التغيرات البيئية وقت الأزمة يزيد من تفاعل الموظفين معه"؛ حيث قدر متوسطها ب 3.83 وقدر انحرافها المعياري ب 0.66 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت ضعيف بالنسبة للمبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول ب 77.3% وهي مجموع النسبتين (موافق 66.7%، موافق بشدة 10.6%)، ثم نسبة الحياد التي قدرت ب 18.2% لتليها نسبة الرفض التي

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

قدرت ب 4.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 4.5%، غير موافق بشدة 00%)؛ تتفق هذه العبارة مع الرؤيا التي يركز عليها علماء البيولوجيا حول التفكير حيث هو التفكير بدلالة المعادلات التي يبذلها الكائن الحي عندما يُحاول أن يحل ما يُواجهه من مشكلات في بيئة أو يتغلب على ما يواجهه من صعاب كي يتمكن من فهم هذه البيئة والسيطرة عليها والتكيف لها. (تلا عاصم فائق، 2010، الصفحات 326-350)؛ كما اتفق مع هذا النهج كل من الباحثين "لي وتاسي tasi & Lee" وآخرين بأن أسلوب التفكير هو: "السُّبُل التي يفضلها الفرد أو الشخص في توجيه وتوظيف قدرته العقلية ومكتسباته المعرفية في تفاعلاته اليومية مع البيئة". (محمد حسن حسن صبح، 2015، الصفحات 844-871)؛ وبالتالي بالإسقاط نجدها تلائم العبارة بشكل متطابق كون قدرة القائد على التكيف مع مجريات التغيرات البيئية وقت الأزمة يزيد من قدرته التأثيرية ويزيد من تفاعل الموظفين معه.

الشكل رقم (40): تمكن القائد الإداري من فرز الفرص الناجحة عن غيرها يؤثر على إدارته للأزمة

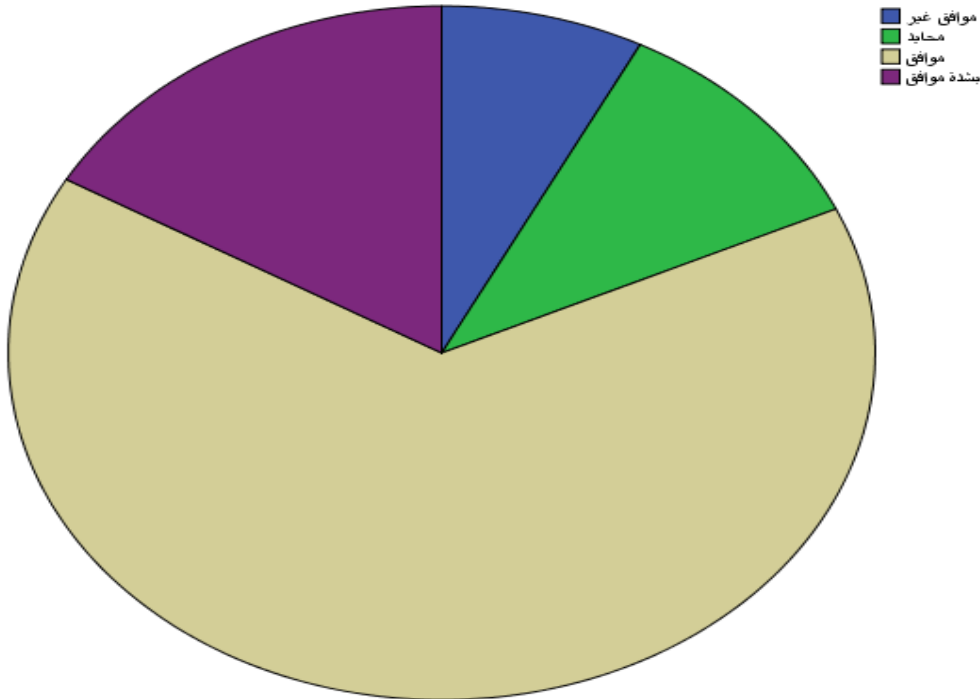


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

نلاحظ أن العبارة رقم 31 في الجدول التي تنص على "تمكن القائد الإداري من فرز الفرص الناجحة عن غيرها يؤثر على إدارته الأزمة"، أن متوسطها الحسابي قدر ب 3.84 وانحراف معياري قدر ب 0.88 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول ب 74.2% وهي مجموع النسبتين (موافق 53%، موافق بشدة 21.2%)، ثم نسبة الحياد التي تقدر ب 15.2% وأخيرا نسبة الرفض التي تقدر ب 10.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 10.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ وهنا يتفق هذا الطرح مع ما جاء به فروم Fromm؛ حيث قال بأن أساليب التفكير يُمكن الحكم على المُستخدم منها عن طريق نتائجها فالبعض منها يساعد في التوصل لحلول للمشكلات وآخر لا يُتوصل من خلالها لحلول، وبالتالي يُعتمد ذلك على ملائمة الأسلوب المستخدم في مواجهة المواقف التي تواجه القائد. (مصطفى قسيم الهيلات، 2015، صفحة 23) وبالتالي فرز الفرصة الناجحة هو ما يؤثر على إدارة القائد للأزمة.

الشكل رقم (41): تطور قدرات القائد التفاعلية يشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة

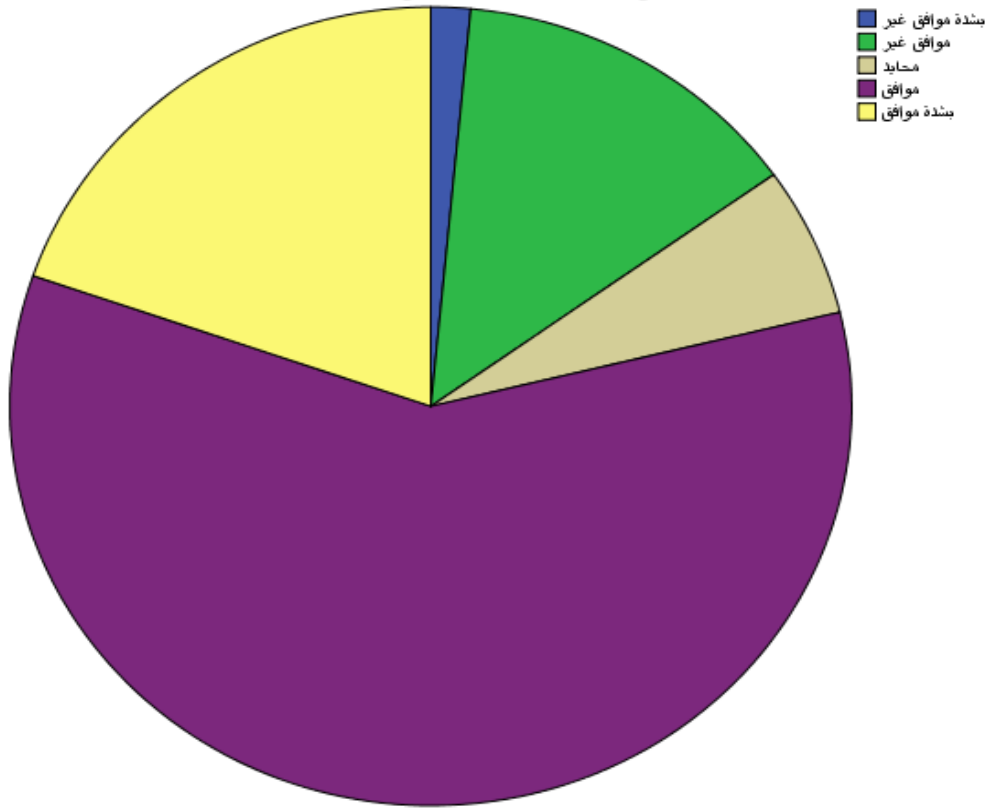


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

يُلاحظ العبارة رقم 32 التي تنص على "تطور قدرات القائد التفاعلية يشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.90 وانحرافها المعياري بـ 0.75 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 81.9% وهي مجموع النسبتين (موافق 65.2%، موافق بشدة 16.7%)، ثم نسبة محايد التي قدرت بـ 10.6%، لتليها نسبة الرفض التي قدرت بـ 7.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 7.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ وهنا نتفق مع ما جاءت به الدكتورة "نسمة طويل" بأن التفكير الاستراتيجي هو تلك العمليات العقلية التي يتحلى بها صاحبها بالإدراك العالي وشدة الإحساس وأصالة الأفكار، حيث يكون من خلال الاستنتاج باستخدام الاستنباط والاستقراء وصولاً لاتخاذ القرار الحكيم على هذا الأساس. (دراسات في الفكر الاستراتيجي، 2017، الصفحات 14-15) مما يشجع تفاعل ومشاركة الموظفين القائد في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة.

الشكل رقم (42): تطور قدرة القائد على الاتصال الفعال يؤثر على الموظفين خلال الأزمة

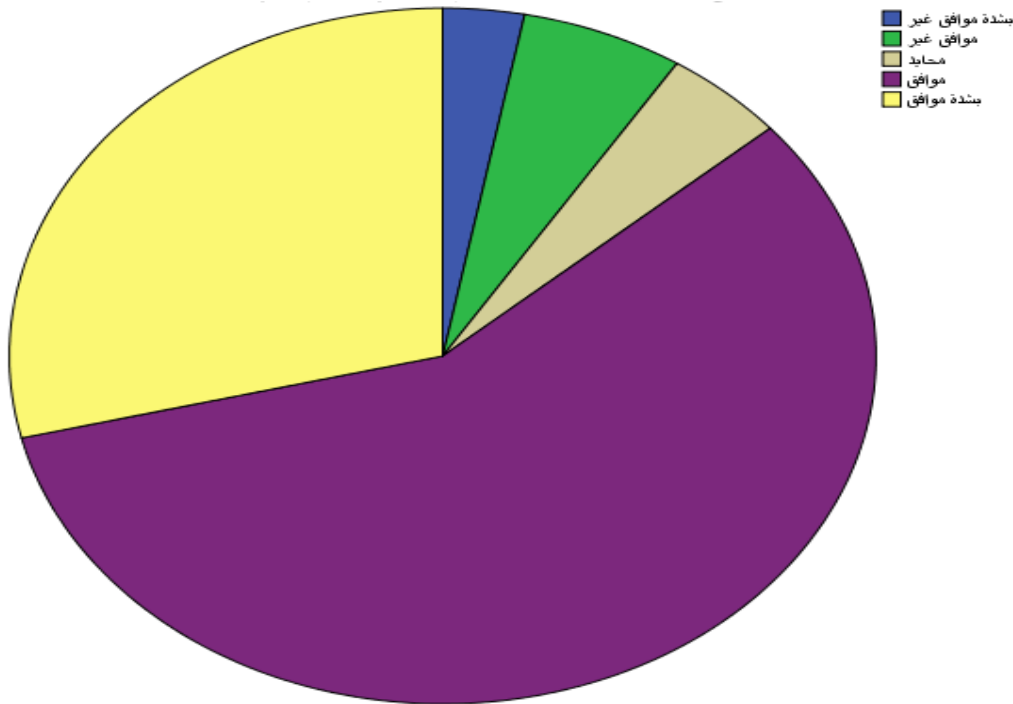


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

العبارة رقم 33 التي تنص على "تطور قدرة القائد على الاتصال الفعال يؤثر على الموظفين خلال الأزمة"، قد قدر متوسطها الحسابي بـ 3.81 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.95 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بين المبحوثين؛ حيث كانت نسبة القبول تقدر بـ 78.8% وهي مجموع النسبتين (موافق 59.1%، موافق بشدة 19.7%) وتليها نسبة الرفض التي قدرت بـ 14.1% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 13.6%، غير موافق بشدة 1.5%) وأخيرا نسبة الحياد التي قدرت بـ 6.1%؛ وهنا يتفق "الموسمي" مع هذا الطرح في قوله بأن: التفكير الاستراتيجي هو ممارسة سلوكية إبداعية وسمة مميزة للقائد المبدع القائمة على الوضوح ومرونة التفكير، لأن هؤلاء القادة لهم القدرة على تغيير طرائق تفكيرهم وفقا للحالة التي يجب أن تدار بها الأمور، وتصرفاتهم منفتحة ولهم حب الاطلاع والتحليل والانتقاد والتوجيه والثبات نحو الأهداف وبناء استراتيجية وبالتالي الإقلاع. (عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي، 2018، صفحة 39) وهو ما يدعم التفكير لفرصي كبعد للتفكير الاستراتيجي التي ينتهجها القائد الإداري كمهارة اتصالية.

الشكل رقم (43): القائد الذي يساهم في بناء نظم التحفيز الصحيحة يؤثر على الموظفين وقت الأزمة

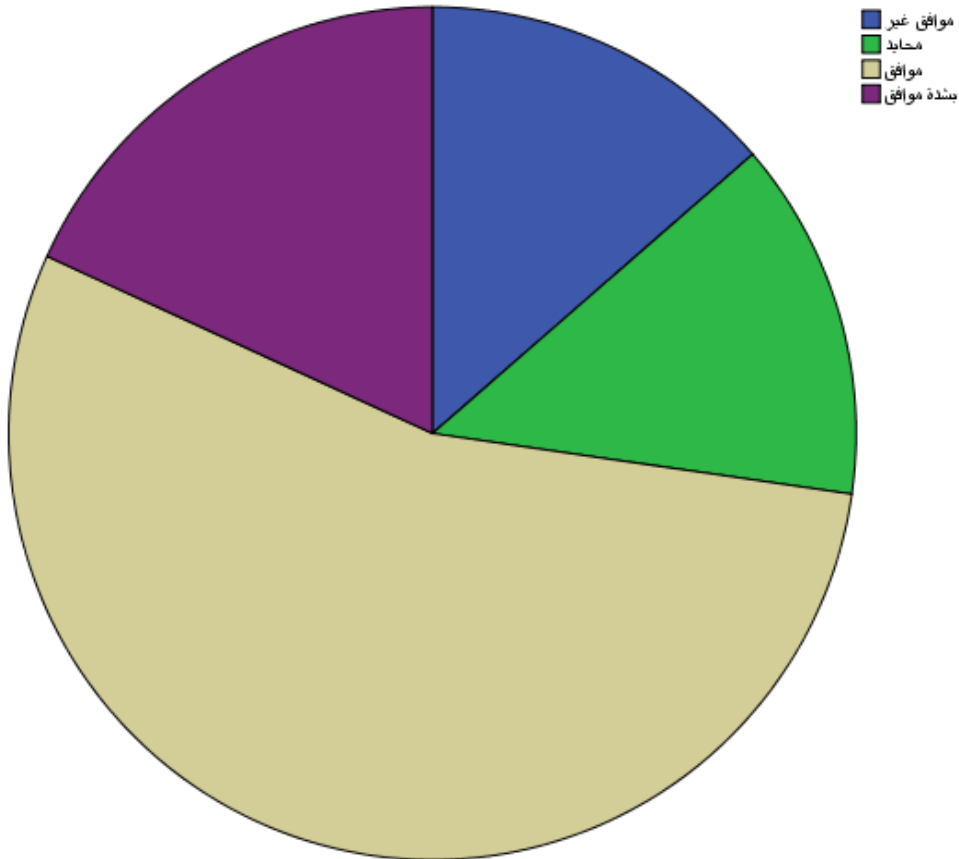


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

نلاحظ العبارة رقم 34 التي نصها "القائد الذي يساهم في بناء نظم التحفيز الصحيحة يؤثر على الموظفين وقت الأزمة"، قد قدر متوسطها الحسابي ب 4.03 وانحرافها المعياري 0.92 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بالنسبة للمبحوثين؛ إذ قدرت نسبة القبول ب 85.8% وهي مجموع النسبتين (موافق 57.6%، 28.2%) ثم نسبة الرفض التي قدرت ب 9.1% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 6.1%، غير موافق بشدة 3%)، يليها نسبة الحياد التي تقدر ب 4.5%؛ حيث يُراد بهذا النوع من التفكير - الفرصي - الموازنة بين إمكانيات المؤسسة وتسييرها أثناء الظروف الطارئة (أحمود نافذ أحمود الوحيدي، 2020، الصفحات 16-17)، وهو ما يتوافق معه "الهلباوي" حين عرض أهمية التفكير الاستراتيجي في نقطة مهمة تمثلت في حسن التعامل مع الأحداث من خلال استغلال الوقت والاستعداد بالإمكانيات الكافية الفكرية المادية والبشرية (خن فارس، 2016، صفحة 3).

الشكل رقم (44): قدرة القائد على تحليل الموقف أثناء الأزمة يؤثر على الموظفين

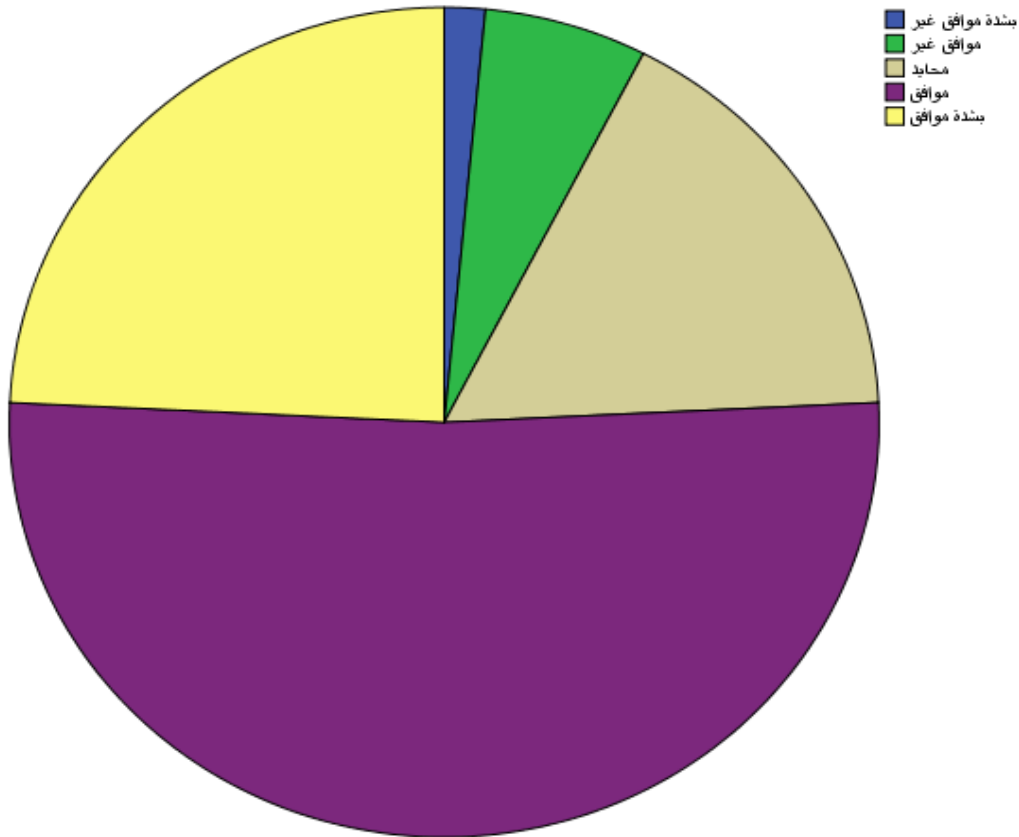


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

العبارة رقم 35 التي تنص بأن "قدرة القائد على تحليل الموقف أثناء الأزمة يؤثر على الموظفين"؛ قد قدر متوسطها الحسابي بـ 3.77 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.90 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 72.7% وهي مجموع النسبتين (موافق 54.5%، موافق بشدة 18.2%) ثم نسبة محايد التي قدرت بـ 13.6%، ثم نسبة الرفض التي قدرت بـ 13.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 13.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ حيث نقول هنا بأن التفكير الاستراتيجي يجب أن يتصف "بالشمولية" كونه يتصف بأنه مسار فكري تخطيطي يستبق الاحداث وينطلق من استقراء الماضي وتحليل الحاضر واستشراف معالم المستقبل. (شريف محمد محمد يوسف، 2023، الصفحات 115-135)، وبالتالي قدرة القائد على تحليل الموقف أثناء إدارة الأزمة يؤثر على الموظفين بطبيعة الحال.

الشكل رقم (45): تمكن القائد من طرح العديد من الحلول وقت الأزمة يؤثر على الموظفين أثناء إدارة الأزمة

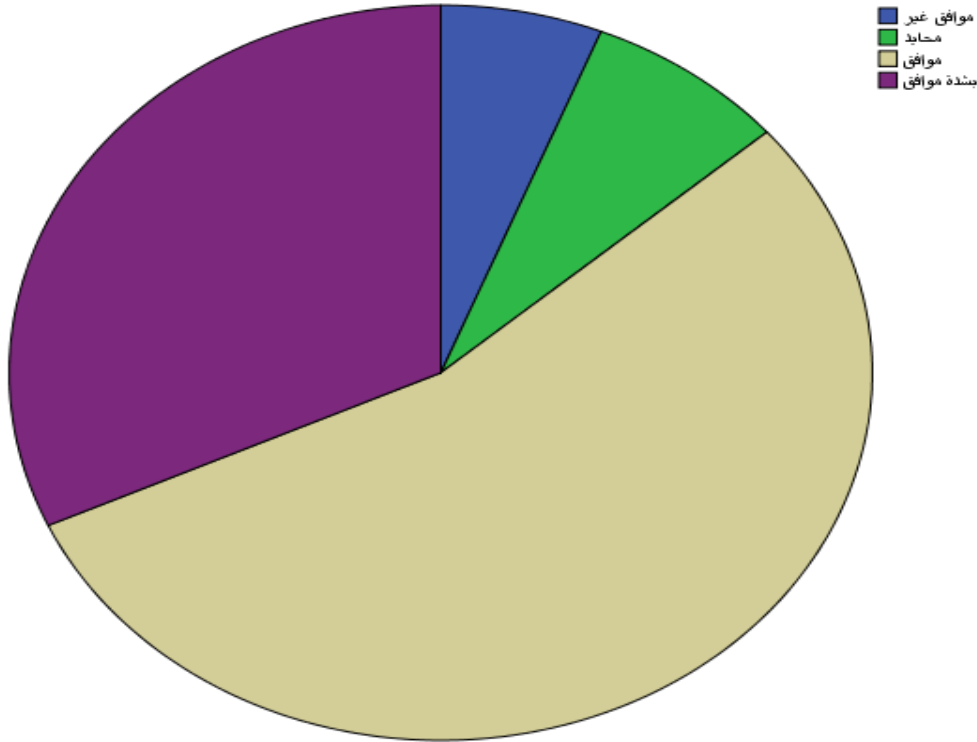


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

نلاحظ أن العبارة رقم 36 التي نصها "تمكن القائد من طرح العديد من الحلول وقت الأزمة يؤثر على الموظفين"؛ أن متوسطها الحسابي قدر ب 3.90 وانحرافها المعياري قد قدر ب 0.88 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول ب 75.7% وهي مجموع النسبتين (موافق 51.5%، موافق بشدة 24.2%)، ثم نسبة الحياد المقدرة ب 16.7% بعدها تأتي نسبة الرفض التي قدرت ب 6.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 6.1%، غير موافق بشدة 1.5%)؛ حيث أن تمكين القيادات من اشراك الجهة العاملة والمتعاملة بالإضافة للمستفيد في طرح الرؤية ووضع التصورات وتوجيه الجهود مع المؤسسات؛ يساهم هذا النوع من التفكير في تقوية الانتماء والولاء والرضا الوظيفي وشدهم نحو الأهداف الاستراتيجية، كما أنه يساعد في إشاعة ثقافة الحوار والمصارحة والمشاركة والشفافية في أجواء المؤسسة وتعميق المسؤوليات والرقابة الذاتية بشكل خاص (الغالبى إدريس، 2007، الصفحات 62-63)

الشكل رقم (46): القائد الذي يستطيع مجابهة المشكلات وقت الأزمة له تأثير على الموظفين

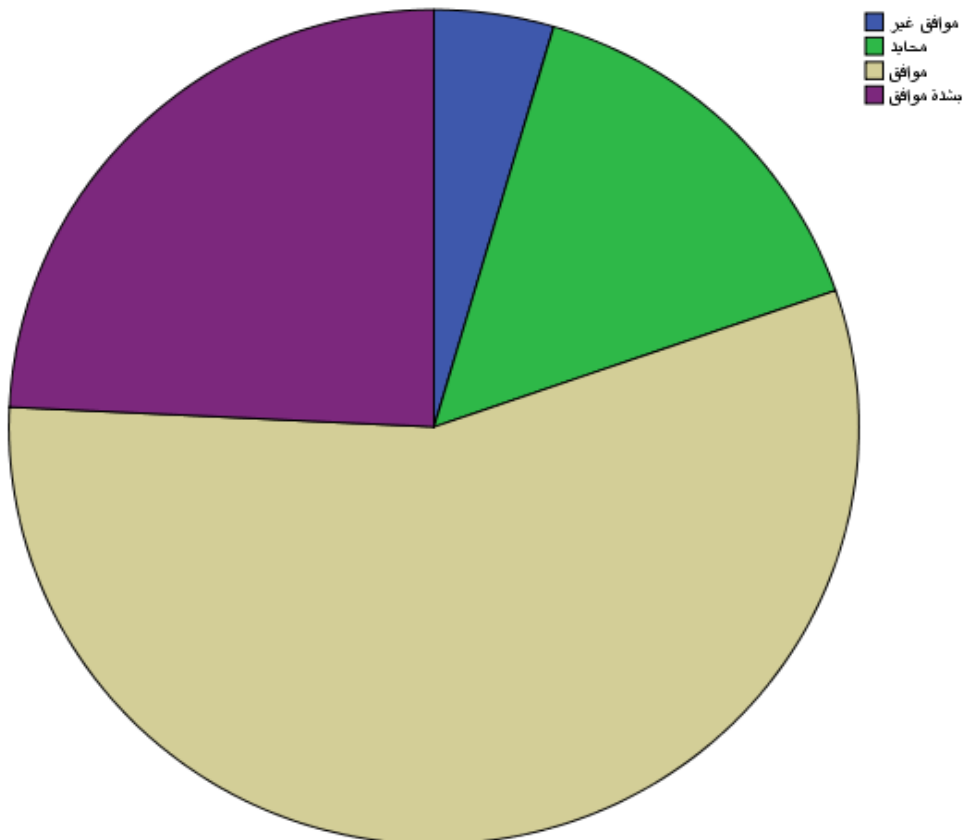


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

نلاحظ ن العبارة التي رقمها 37 نصها "القائد الذي يستطيع مجابهة المشكلات وقت الازمة له تأثير على الموظفين"، قد قدر متوسطها ب 4.12 وانحراف معياري قدر ب 0.79 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول ب 86% وهي مجموع النسبتين (موافق 54.5%، موافق بشدة 31.8%)، ثم نسبة محايد التي قدرت ب 7.6% وبعدها نسبة الرفض التي قدرت ب 6.1% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 6.1%، غير موافق بشدة 00%)؛ حيث إن من مرتكزات هذا النوع من مهارة الاتصالية المتمثلة في التفكير الإستراتيجي للقائد التعامل مع الموافق ونسبة الخطأ تكون ناقصة خاصة عند اتخاذ القرارات. (خن فارس، 2016، صفحة 3)، وبالتالي نستطيع القول بأن له تأثير محتمل على الموظفين.

الشكل رقم (47): يستطيع القائد الإداري استثمار الوقت بكفاءة أثناء إدارة الأزمة داخل المؤسسة

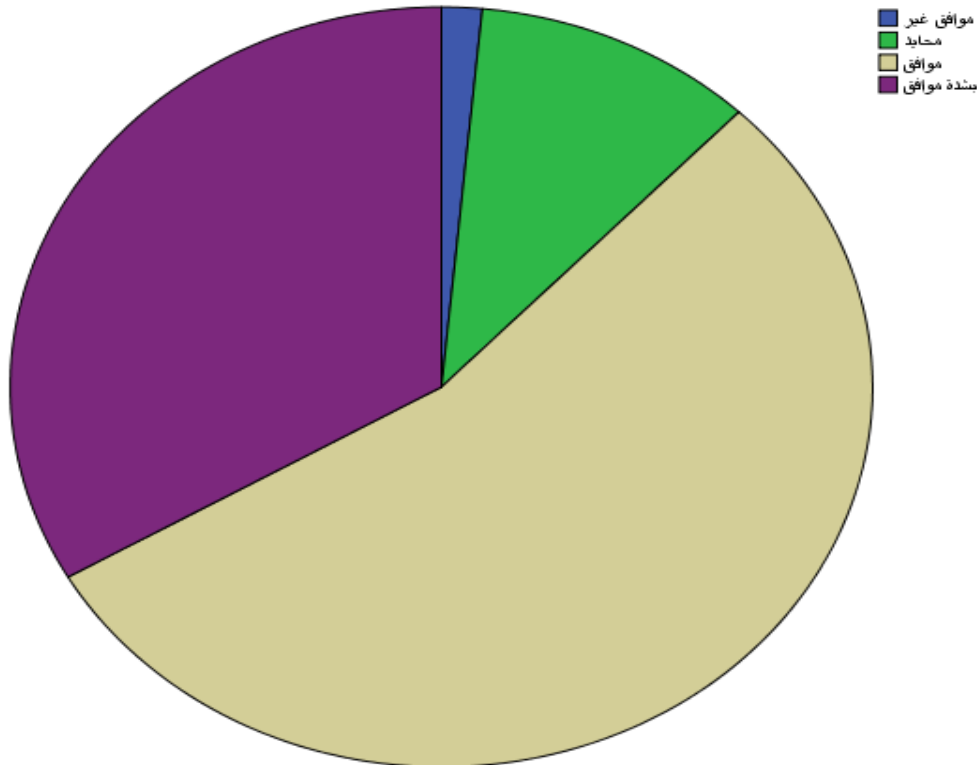


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

العبارة رقم 38 أعلاه التي كان نصها كالتالي " يستطيع القائد الإداري استثمار الوقت بكفاءة أثناء إدارة الأزمة داخل المؤسسة"؛ قد قدر متوسطها الحسابي ب 04 وانحرافها المعياري قدر ب 0.76 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت ضعيف بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول ب 80.3% وهي مجموع النسبتين (موافق 56.1%، موافق بشدة 24.2%)، ثم نسبة الحياد التي قدرت ب 15.2%، وأخيرا نسبة الرفض التي قدرت ب 4.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 4.5%، غير موافق بشدة 00%)؛ أي التركيز على عنصر الزمن هنا من طرف "لادينكا" لأن أهم ما جاء في خصائص التفكير الاستراتيجي في هذه النقطة هو محاولة خلق حلقة متوازنة للربط بين الماضي والحاضر والتحكم بجميع مواردهما المتاحة سواء كانت المادية أو البشرية لتحقيق الانطلاق بهما نحو المستقبل لتحقيق الأهداف والطموحات (حمزة ديب، 2009، الصفحات 64-66). وهو ما يتناسب وطموحات القائد الإداري أثناء إدارته للأزمة.

الشكل رقم (48): التزام القائد بتطبيق خطة لإدارة الوقت أثناء الأزمة يحقق الأهداف المرجوة

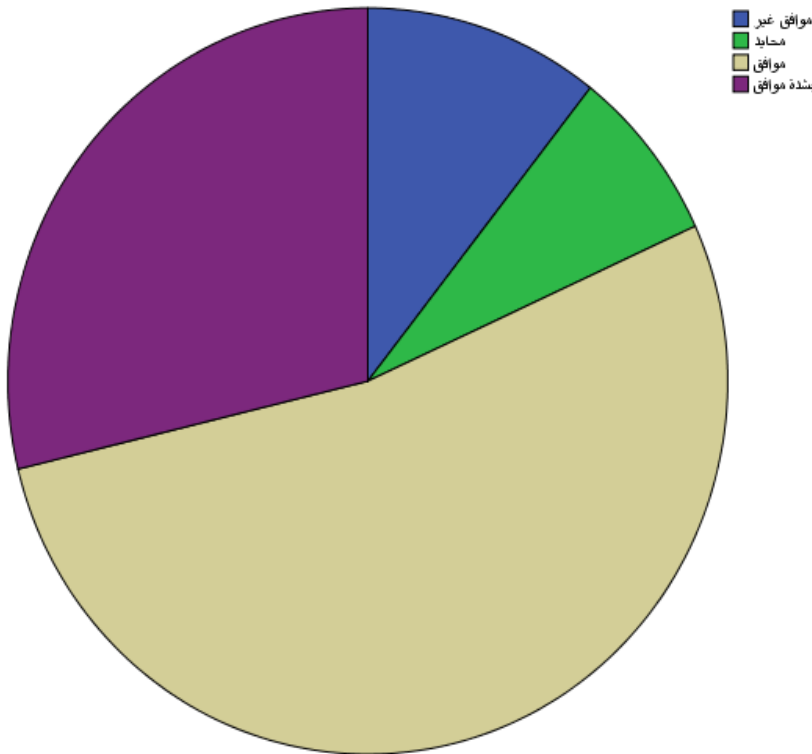


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

نلاحظ بأن العبارة رقم 39 التي تنص على "التزام القائد بتطبيق خطة لإدارة الوقت أثناء الأزمة يحقق الأهداف المرجوة"، حيث قدر متوسطها الحسابي 4.19 وانحرافها المعياري قدر ب 0.68 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بالنسبة للمبحوثين؛ إذ قدرت نسبة القبول ب 87.8% وتعبّر عن مجموع النسبتين (موافق 54.5%، موافق بشدة 33.3%)، ثم نسبة محايد التي قدرت ب 10.6%، ثم نسبة الرفض التي قدرت ب 1.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 1.5%، غير موافق بشدة 00%)؛ حيث يجب على القائد مجاراة جميع مراحل عملية صنع الاستراتيجية- إدارة الوقت أثناء الأزمة- التي تهدف لبناء تصور طويل الأجل، إذ يهتم بتحديد نقاط بعيدة في المستقبل القصد منها توجيه المؤسسة واهتمام وجهود الموظفين نحوها. (حمزة ديب، 2009، الصفحات 64-66)

الشكل رقم (49): تخصيص المؤسسة الوقت اللازم لعملية التفكير الاستراتيجي للقائد أثناء إدارة الأزمة تزيد من فعاليته في وضع الحلول



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

نلاحظ العبارة رقم 40 التي نصها "تخصيص المؤسسة الوقت اللازم لعملية التفكير الاستراتيجي للقائد أثناء إدارة الأزمة تزيد من فعاليته في وضع الحلول"، أنّ متوسطها الحسابي قد قدر ب 04 وانحرافها المعياري قدر ب 0.89 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول ب 81.8% وهي مجموع النسبتين (موافق 53%، موافق بشد 28.8%) ثم في المرتبة الثانية نسبة الرفض التي قدرت ب 10.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 10.6%، غير موافق بشدة 00%)، تليها نسبة محايد التي قدرت ب 7.6%؛ حيث أنّ التفكير الاستراتيجي يُمكن القائمين على المؤسسة من التوجيه الصحيح لها برسم مسار يُمكنها من التطور والنجاح (خرموش منى و بحري صابر، 2021، الصفحات 264-276)؛ هنا الأهمية الجوهرية تكمن إذا أعطت المؤسسات الفرصة لهذا النوع من التفكير أثناء إدارة الأزمات، لأنه بطبيعة الحال ستكون له فعالية في إيجاد حلول ناجعة من طرف القادة الإداريين داخل المؤسسة، لأن مهارة حل المشكلات تتطلب استراتيجية تتناول التحدي الأساسي المتمثل في فهم المشكلة ثم وضع حلول محتملة لها وبعدها بالإمكان صياغة استراتيجية تحل هذه المشاكل أي -عنصر الوقت اللازم- مهم جدا في وضع الاستراتيجيات والخروج بالحلول.

الجدول رقم (25): مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث للقائد الإداري أثناء معالجته الموقف الأزمو

بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
41	09	13.6	26	39.4	19	28.8	10	15.2	3.45	1.01	موافق
42	05	7.6	27	40.9	20	30.3	13	19.7	3.33	0.93	محايد
43	14	21.2	34	51.5	10	15.2	07	10.6	3.80	0.94	موافق
44	07	10.6	30	45.5	13	19.7	14	21.2	3.39	1.03	محايد
45	21	31.8	29	43.9	09	13.6	07	10.6	3.96	0.94	موافق
46	19	28.8	37	56.1	06	9.1	04	6.1	4.07	0.79	موافق
47	16	24.2	36	54.5	08	12.1	06	9.1	3.93	0.85	موافق

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

موافق	0.84	4.19	1.5	01	03	02	9.1	06	47	31	39.4	26	48
موافق بشدة	0.75	4.28	00	00	03	02	9.1	06	43.9	29	43.9	29	49
موافق	0.74	4.06	00	00	4.5	03	10.6	07	59.1	39	25.8	17	50
موافق	0.86	4.12	00	00	7.6	05	9.1	06	47	31	36.4	24	51
موافق	0.67	4.18	00	00	1.5	01	10.6	07	56.1	37	31.8	21	52
موافق	0.81	4.04	00	00	7.6	05	7.6	05	57.6	38	27.3	18	53
المتوسط الكلي = 3.90													

المصدر: من مخرجات برنامج (spss22) إعداد بن الشارف نزيهة

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن عبارات المحور الخامس التي تعبر عن استجابات المبحوثين حول مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث للقائد الإداري أثناء الموقف الأزموي بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة؛ وذلك من خلال حساب متوسطاتها الحسابية وحساب انحرافاتها المعيارية والاعتماد على مجموعة من النظريات والدراسات السابقة.

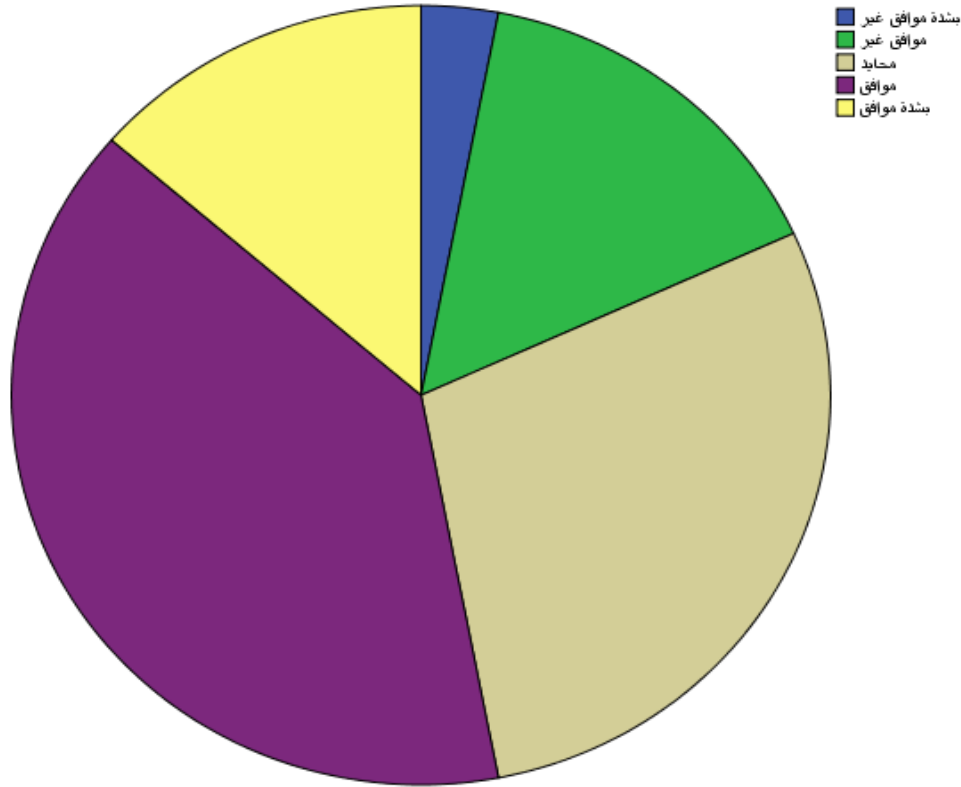
أثبتت العديد من النظريات من بينها؛ نظرية السمات التي تركز على أن أساس نجاح القيادة هو سمات محددة يجب أن يمتاز بها هذا الأخير عن غيره؛ من حيث الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، العدالة، المعرفة الواسعة، روح المشاركة والقدرة على تفهم الموقف (هبة علي عبد العزيز علي، 2021، الصفحات 97-144)، والتي تُعد من النظريات الأولى التي اعتمدناها كأحد النظريات المؤطرة للدراسة لأنها طرحت ممارسة جوانب من مهارة التحدث وعلاقتها بفعالية مستوى القيادة؛ وهذا ما يعزز مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث كمهارة اتصالية للقائد الإداري أثناء الأزمات بالنسبة للموظفين.

ومن خلال قراءتنا للجدول أعلاه وللأشكال الموالية نتحصل على ما يلي:

تهدف عبارات المحور الخامس لقياس مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث للقائد الإداري أثناء الموقف الأزموي بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة حيث؛

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (50): المثير الداخلي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين وقت الأزمة



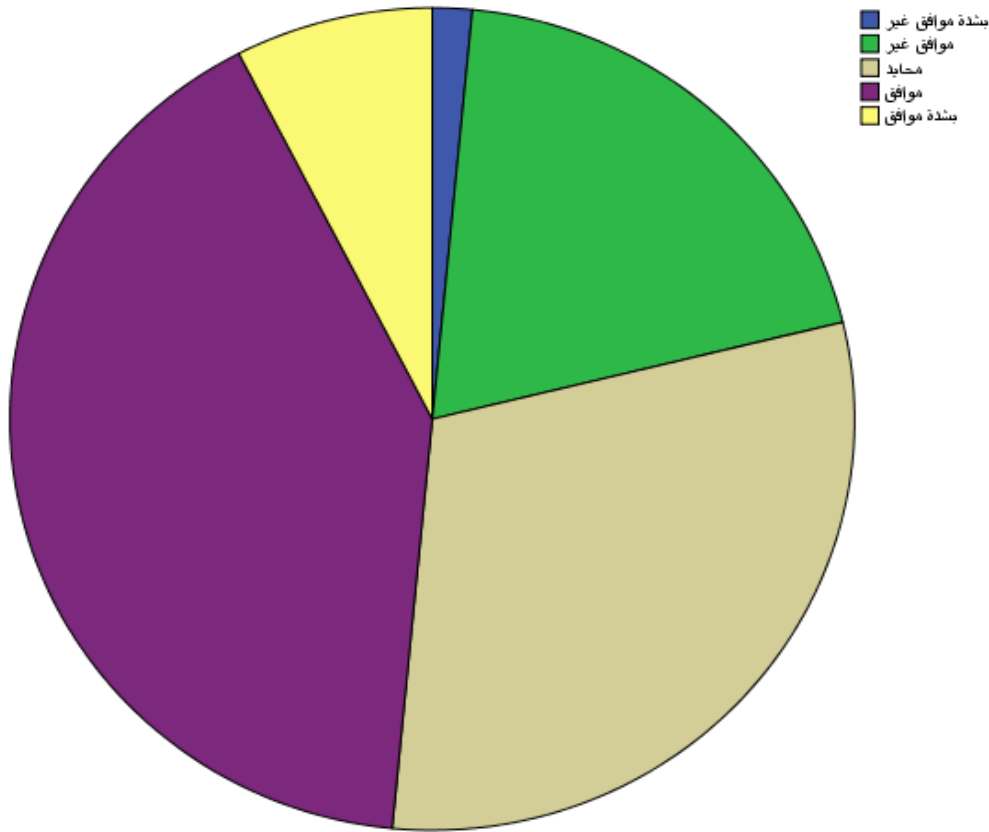
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال العبارة رقم 41 التي تنص على "المثير الداخلي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين وقت الأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي ب 3.45 وانحراف معياري قدر ب 1.01 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت متوسط بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول ب 53% وهي مجموع النسبتين (موافق 39.4%، موافق بشدة 7.6%)، ثم نسبة محايد التي قدرت ب 28.8%، تليها نسبة الرفض المقدر ب 18.2% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 15.2%، غير موافق بشدة 3%)؛ حيث يُقصد هنا وجود مُثير داخلي (الدافع) لدى القائد يحثه على التكلم والحديث حول فكرة ما مع الموظفين أثناء إدارته للأزمة مما، قد يُؤثر على طريقة تفاعله معهم حسب درجة الاستثارة التي تلقاها هذا القائد الإداري من هذا العنصر.

(ماهر شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 130-131)

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (51): المثير الخارجي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين أثناء الأزمة



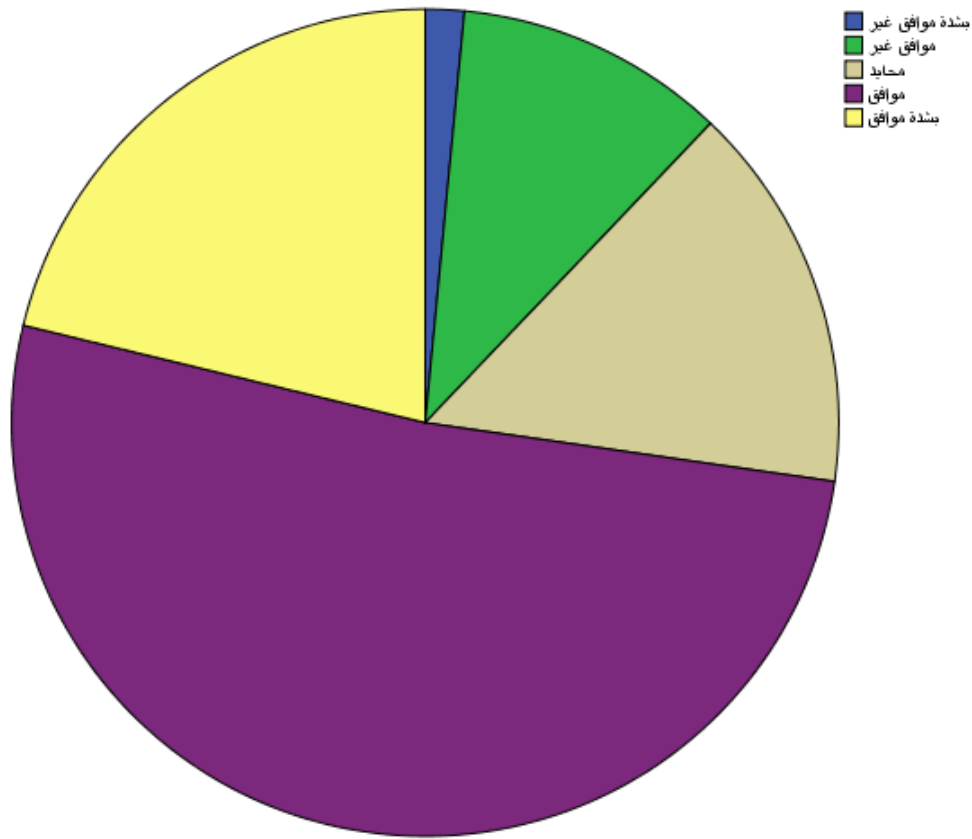
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

يُلاحظ من العبارة رقم 42 التي تنص بأن "المثير الخارجي يُؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين أثناء الأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.33 وانحراف معياري قدر بـ 0.93 بتقدير مستوى اتجاه محايد وتشنت كبير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 48.5% وهي مجموع النسبتين (موافق 40.9%، موافق بشدة 7.6%)، ثم نسبة محايد التي قدرت بـ 30.3%، ثم نسبة الرفض التي قدرت بـ 21.2% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 19.7%، غير موافق بشدة 1.5%)؛ من وجهة نظر أخرى هنا تؤثر المثيرات الخارجية على القائد أثناء إدارته للحديث مع الموظفين أثناء الأزمة ويفسر ذلك؛ بأن يُطلب من هذا الفرد أن يُنتج لغة شفوية كرد على سؤال طرح أو تعليق على حديث شخص آخر أمامه -الموظف- من خلال اتصال لغوي مباشر. (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 130-

(131)

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (52): سرعة تلاحق الأحداث تؤثر على عملية تحدث القائد الإداري مع الموظفين أثناء الأزمة

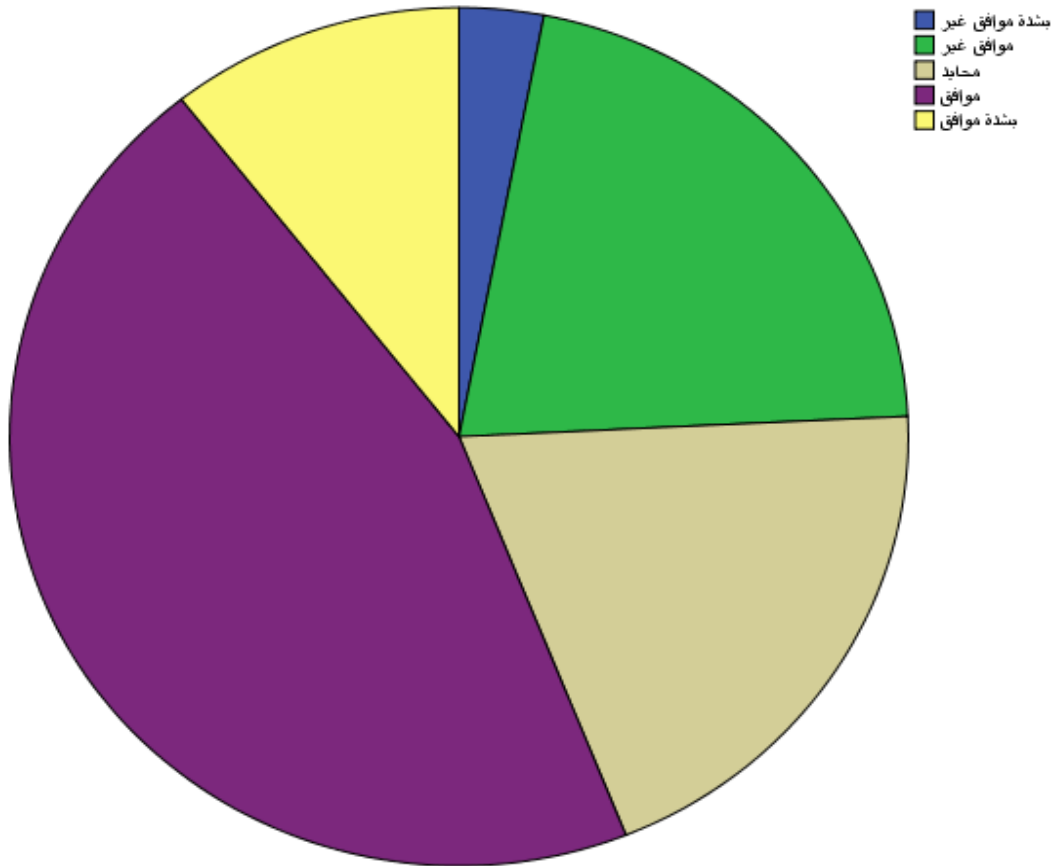


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

العبارة رقم 43 التي نصها كالتالي "سرعة تلاحق الأحداث تؤثر على عملية تحدث القائد الإداري مع الموظفين أثناء الأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي ب 3.80 وانحرافها المعياري ب 0.94 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغیر بین المبحوثین؛ حيث قدرت نسبة القبول ب 72.7% وهي مجموع النسبتين (موافق 51.5%، موافق بشدة 21.2%)، ثم تليها نسبة محايد التي قدرت ب 15.2%، ثم نسبة الرفض التي قدرت ب 11.1% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 10.6%، غير موافق بشدة 1.5%)؛ حيث تركز هذه النقطة على أن يتسم المتحدث-القائد الإداري- بسرعة البديهة والتصرف في بعض المواقف المهمة لأن هذه المواقف هي التي ستعزز وتبرز شخصيته القيادية (فرح العبادلة، 2023)، لأن سرعة تلاحق الأحداث تؤثر على عملية تحدث التي يقوم بها القائد مع الموظفين أثناء إدارته اللازمة.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (53): إلاحاح الموظف على فكرة معينة يؤثر على حديث القائد أثناء إدارته للأزمة

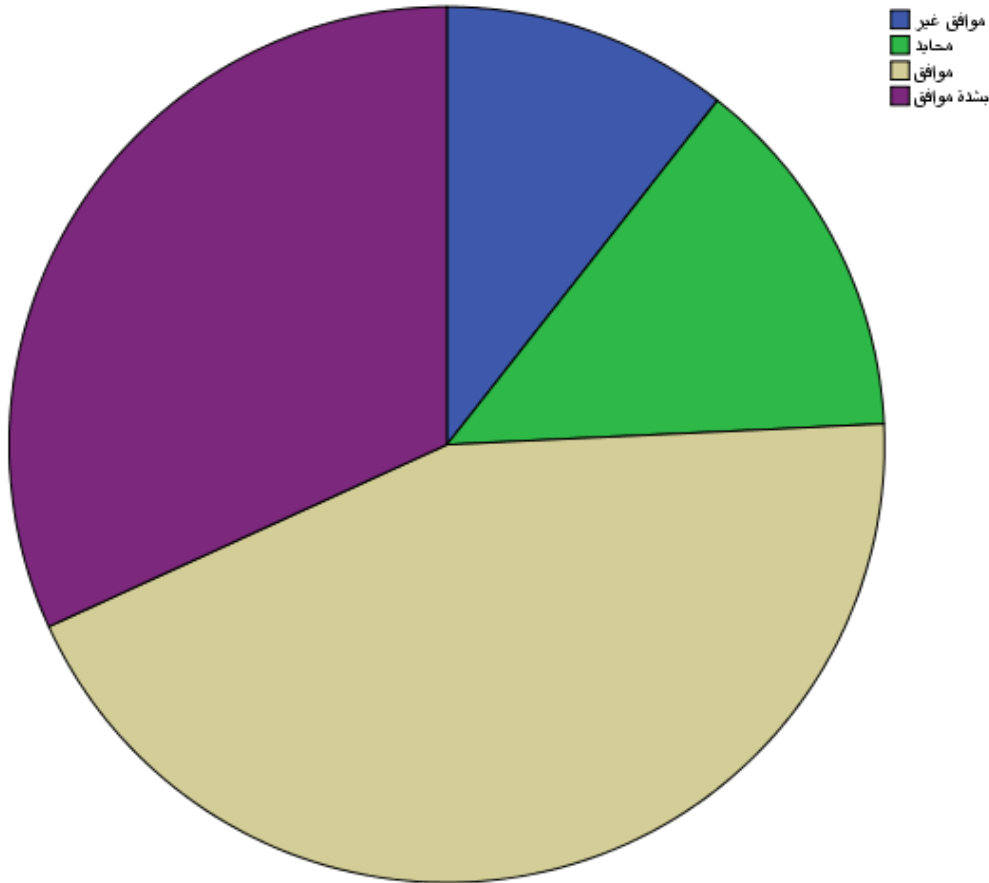


المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال العبارة رقم 44 التي نصها "إلاحاح الموظف على فكرة معينة يُؤثر على حديث القائد أثناء إدارته للأزمة"؛ حيث قدر متوسطها الحسابي ب 3.39 وانحراف معياري قدر ب 1.03 بتقدير مستوى اتجاه محايد وتشنت كبير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول ب 56.1% وهي مجموع النسبتين (موافق 45.5%، موافق بشدة 10.6%) ثم نسبة الرفض التي قدرت ب 24.2% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 21.2%، غير موافق بشدة 3%)، وأخيرا نسبة الحياد التي قدرت ب 19.7%؛ حيث إنه يمكن لإلاحاح الموظف حول فكرة معينة التأثير على حديث القائد الإداري أثناء عملية إدارته للأزمة، ولذلك على هذا القائد أن يكون واثقا من نفسه غير خائف ومرتبك لكي يصغي لحديثه مرؤوسه وذلك بإبراز قدرته على إيصال المعلومات والتعبير عنها مما ينعكس على نجاح حديثه. (فرح العبادلة، 2023)

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الشكل رقم (54): القائد الإداري يفكر فيما سيقوله قبل أن يتحدث وقت الأزمة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

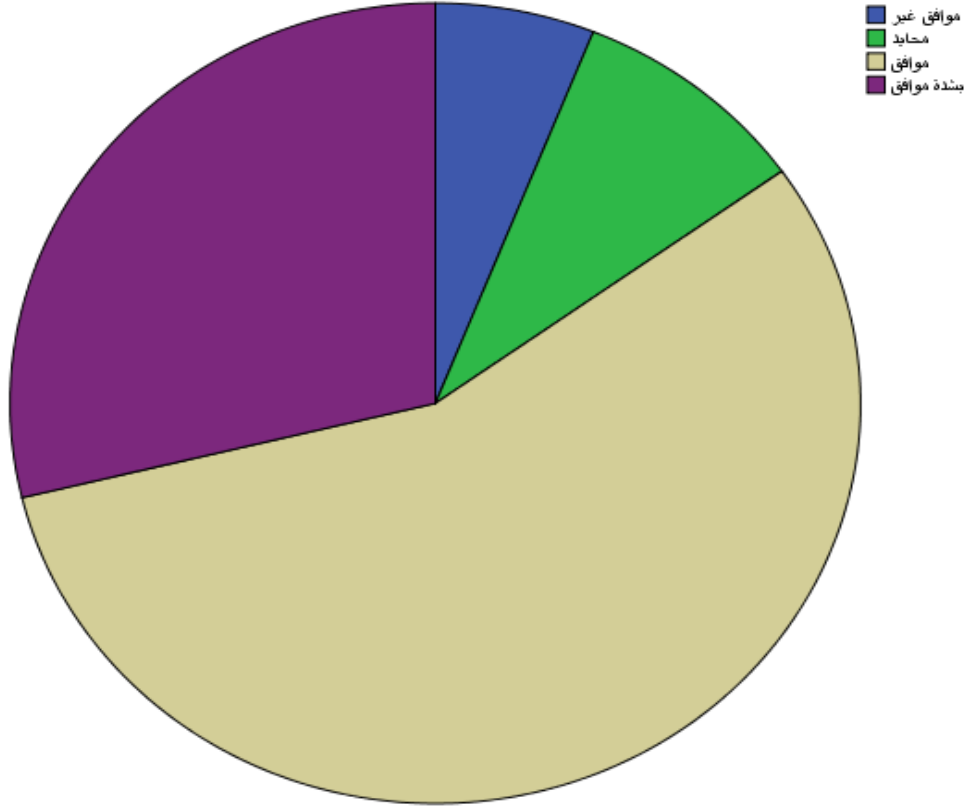
العبارة رقم 45 التي تنص على أن " القائد الإداري يفكر فيما سيقوله قبل أن يتحدث وقت الأزمة"؛ حيث قدر متوسطها الحسابي ب 3.96 وانحرافها المعياري قدر ب 0.96 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول ب 75.7% وهي مجموع النسبتين (موافق 43.9%، موافق بشدة 31.8%) ثم نسبة محايد تحتل المرتبة الثانية ب 13.6%، ثم نسبة الرفض التي قدرت ب 10.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 10.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ حيث من أبرز المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد هي القدرة على "التفكير" لأنه وبعد أن يستثار القائد الإداري بالإصغاء للموظفين للتكلم يبدأ في التفكير فيما سيقوله لهم وما سيعرضه على اسماعهم وذلك بجمع تلك الأفكار وترتيبها ثم يتحدث

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

عملية التحدث وهذا مهم في وقت الأزمات خاصة صفة الحرص على ترتيب الأفكار قبل قولها. (ماهر

شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 130-131)

الشكل رقم (55): تسرع القائد الإداري في الحديث خلال إدارة الأزمة يؤثر على الموظفين



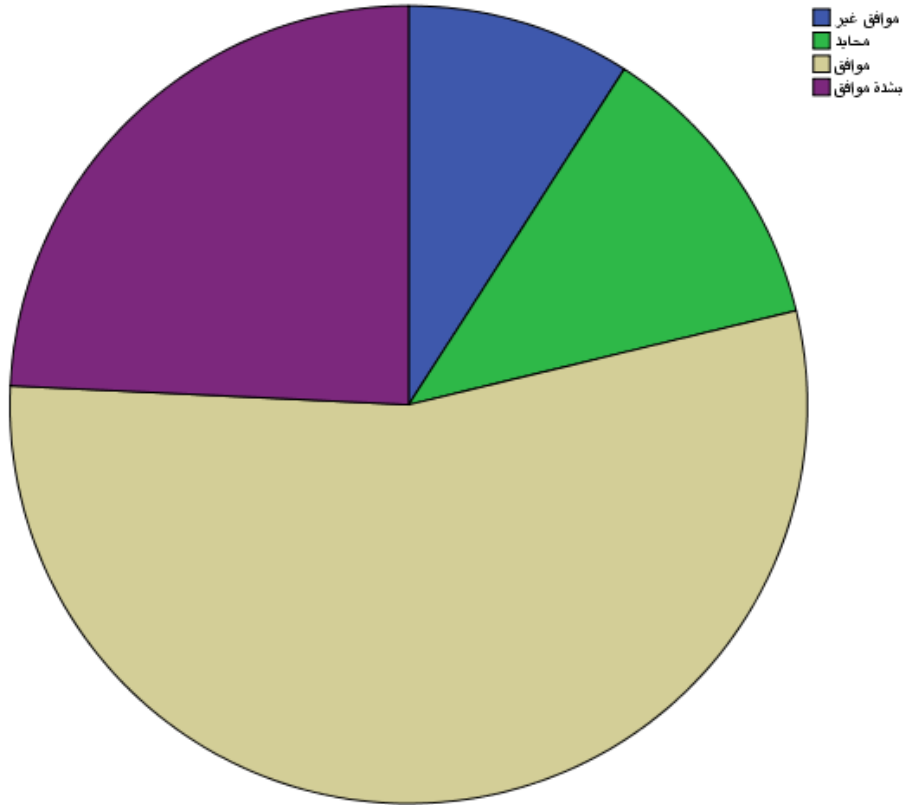
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

العبارة رقم 46 التي كان نصها كالتالي "تسرع القائد الإداري في الحديث خلال إدارة الأزمة يؤثر على الموظفين"؛ حيث قدر متوسطها الحسابي ب 4.07 وانحرافها قد قدر المعياري ب 0.79 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنتت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول ب 84.9% وهي مجموع النسبتين (موافق 56.1%، موافق بشدة 28.8%)، ثم نسبة الحياد التي قدرت ب 9.1% وتليها نسبة الرفض التي قدرت ب 6.1% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 6.1%، غير موافق بشدة 00%)؛ حيث يجب على القائد الإداري عدم التسرع في الحديث؛ لأن ذلك قد يُغير من مجريات الحديث ويؤثر على الموظفين بصورة غير ملائمة، ولأن هذا القائد يجب أن يتمتع بسمعة القدرة على جذب انتباه المستمع وتغيير مجرى الحديث

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

بكفاءة عالية عندما يتطلب الأمر، ذلك كون الكفاءة تكمن في القدرة على الحوار والمشاركة والمناقشة الجماعية.

الشكل رقم (56): جمع الأفكار بالنسبة للقائد الإداري ثم التحدث مؤثر على الموظفين وقت الأزمة



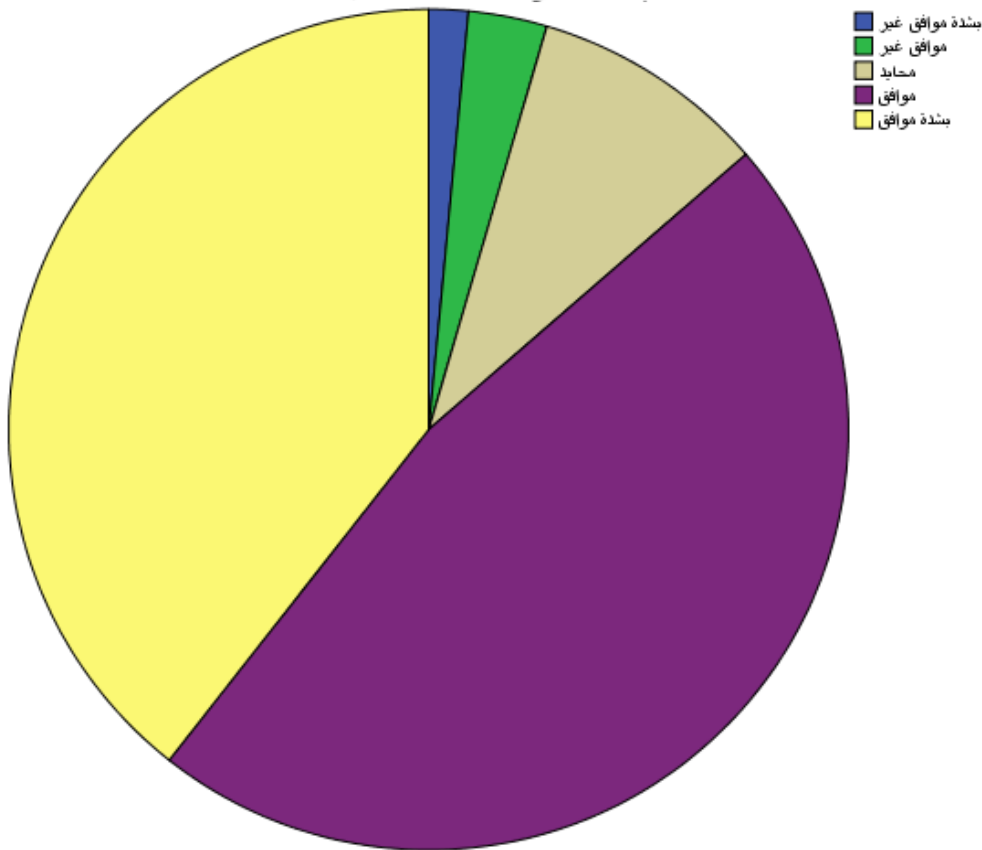
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ من خلال العبارة رقم 47 التي تنص على " جمع الأفكار بالنسبة للقائد الإداري ثم التحدث مؤثر على الموظفين وقت الأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.93 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.85 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 78.7% وهي مجموع النسبتين (موافق 54.5%، موافق بشدة 24.2%)، ثم نسبة محايد التي قدرت بـ 12.1%، ثم نسبة الرفض المقدرة بـ 9.1% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 9.1%، غير موافق بشدة 00%)؛ حيث من سمات المتحدث الجيد فن الحديث والمتمثلة في الكلام والالفاظ التي يقولها الفرد أمام مجموعة من الأشخاص ليكون لهذا الحديث معنى وفائدة؛ ممكن أن يُعبر عنه بفن وضوح الحديث-فن الخطابة- وما جمع الأفكار

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

من طرف القائد الإداري والقدرة على التحكم فيها إلا ميزة تمكنه من أن يكون مؤثر على الموظفين وقت الازمة.

الشكل رقم (57): اختيار اللفظ المناسب للقائد يؤثر على قدرته في التحدث خلال إدارة الأزمة



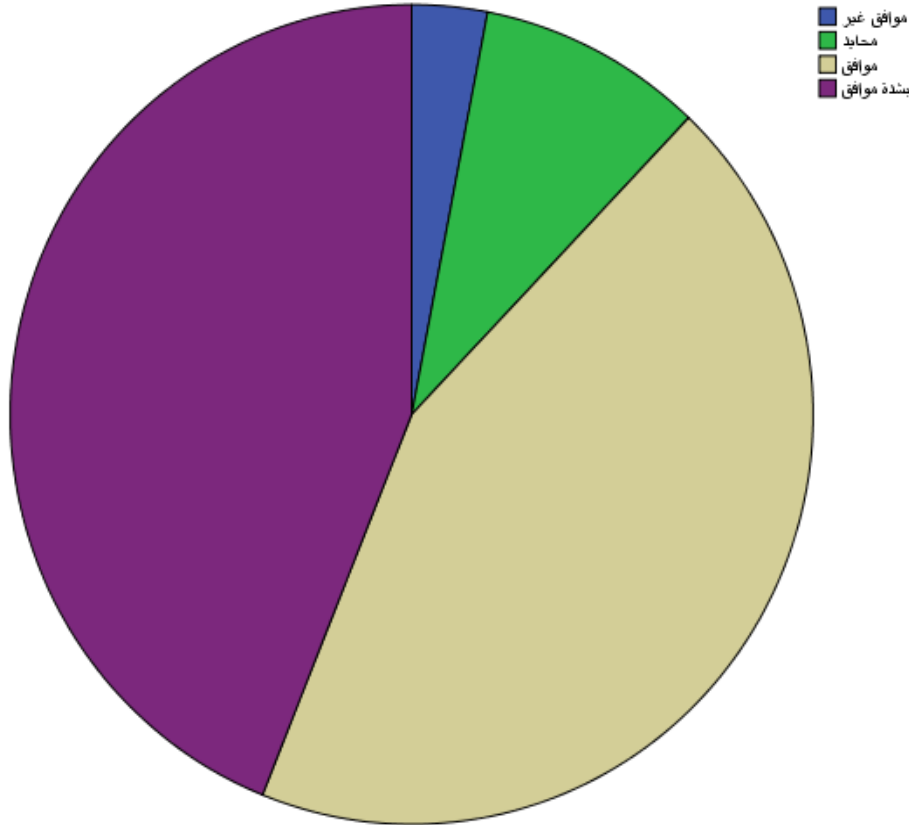
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

العبارة رقم 48 التي نصها "اختيار اللفظ المناسب للقائد يؤثر على قدرته في التحدث خلال إدارته الأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي ب 4.19 وانحرافها المعياري قدر ب 0.84 بتقدير مستوى اتجاه موافق ونشتت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول ب 86.4% وهي مجموع النسبتين (موافق 47%، موافق بشدة 39.4%)، ثم تليها نسبة محايد التي قدرت ب 9.1%، ثم نسبة الرفض التي قدرت ب 4.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 3%، غير موافق بشدة 1.5%)؛ حيث يجب أن يركز القائد الإداري هنا على الأمور الهامة حتى يستمع له الموظفون وينعكس ذلك على نجاح حديثه، لكن أيضا لا تغفل على الاتصال الغير اللفظي لأنه مهما بلغت بلاغة الفرد وجب تدعيم هذا الشيء بوضعية المتحدث المتمثلة في

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

هيئته وجلسته والسامع على حق هنا (عبد الكريم بكار، 2010، الصفحات 29-36)، لأن اختيار اللفظ المناسب للقائد الإداري في التحدث خلال إدارة الأزمة مؤثر مع بعض الدعائم التي وجب وجودها كما سبق الذكر.

الشكل رقم (58): إيصال المعنى للموظف دون تعقيد يساهم في نجاح القائد في إدارته للأزمة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

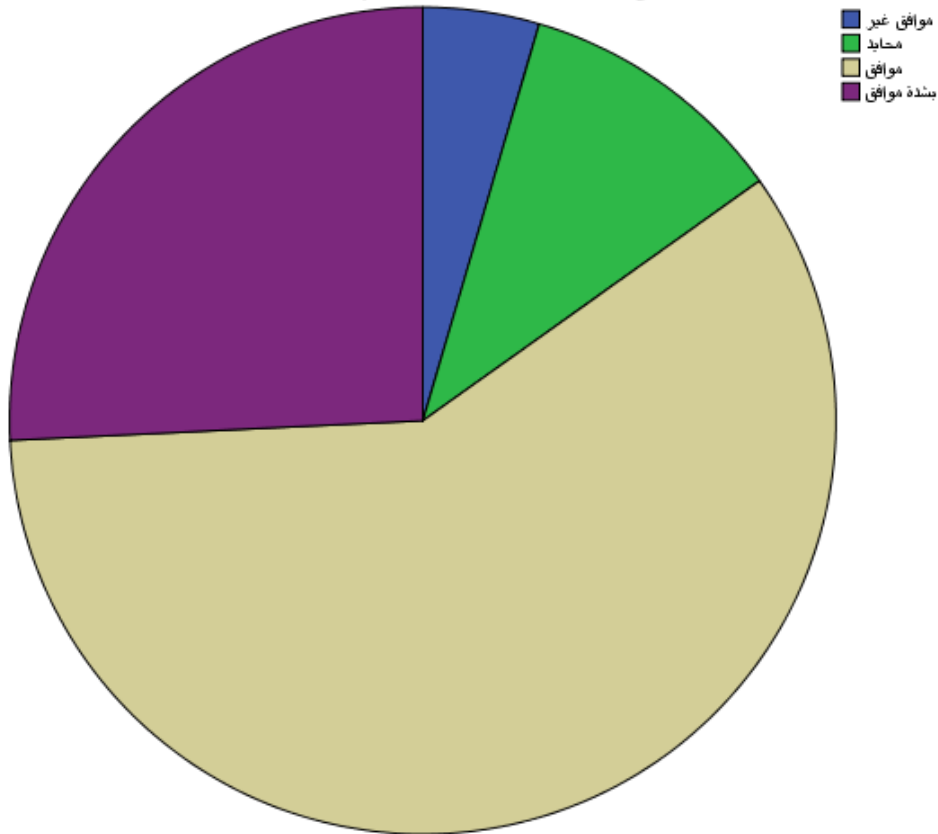
نلاحظ أن العبارة رقم 49 التي تنص على "إيصال المعنى للموظف دون تعقيد يساهم في نجاح القائد في إدارته للأزمة"؛ حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 4.28 وانحراف معياري قدر بـ 0.75 بتقدير مستوى اتجاه موافق بشدة وتشنت ضعيف بين المبحوثين، إذ قدرت نسبة القبول بـ 87.8% وهي مجموع النسبتين (موافق 43.9%، موافق بشدة 43.9%)، ثم تأتي في الرتبة الثانية نسبة محايد التي قدرت بـ 9.1%، تليها نسبة الرفض التي قدرت بـ 3% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 3%، غير موافق بشدة 00%)؛ حيث توضيح المعاني وإيصال الرسائل للمستمعين هام في عملية التفاعل بين المتحدث والمستمع ويجب أن تتمتع بالسلاسة

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

والسهولة هذا ما سيساهم في نجاح القائد الإداري في إدارته للآزمة بشكل جيد وتحقيق الأهداف المرادة.

(عبد الكريم بكار، 2010، الصفحات 29-36)

الشكل رقم (59): صياغة القائد الإداري السليمة للرسالة تؤثر على الموظفين أثناء الأزمة



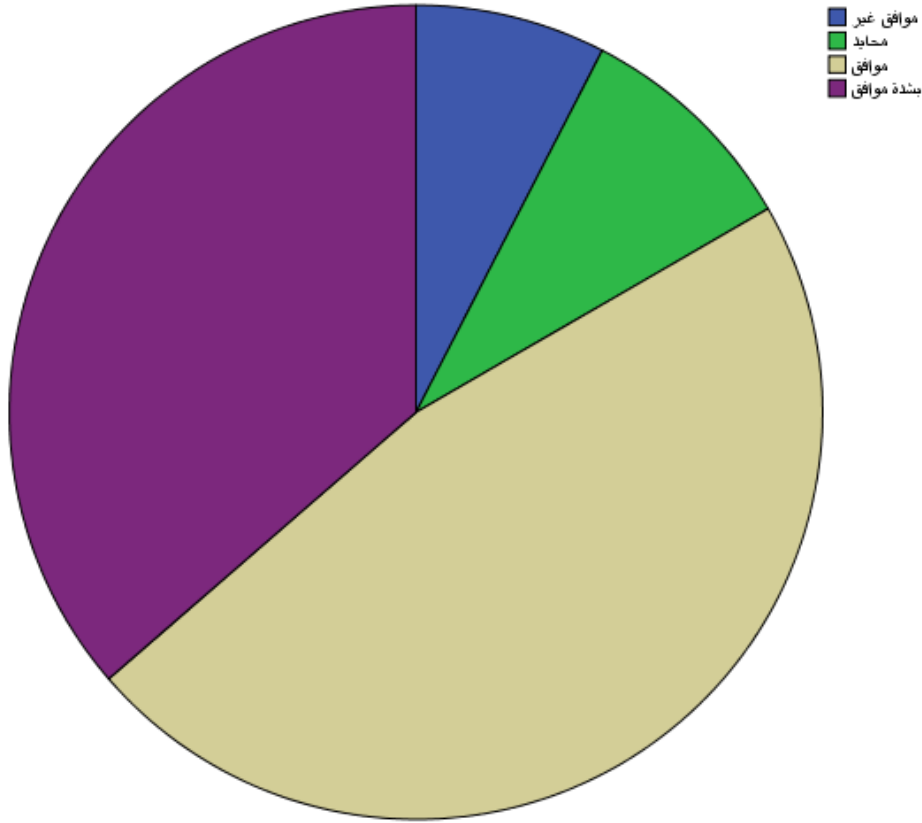
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ بأن العبارة رقم 50 التي كان نصها "صياغة القائد الإداري السليمة للرسالة تؤثر على الموظفين أثناء الأزمة"؛ حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 4.06 وانحراف معياري قدر بـ 0.74 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 84.9% وهي مجموع النسبتين (موافق 59.1%، 25.8%)، ثم نسبة الحياد التي قدرت بـ 10.6%، ثم نسبة الرفض التي قدرت بـ 4.5% وهي نتيجة الجمع بين النسبتين (غير موافق 4.5%، غير موافق بشدة 00%)؛ حيث حسب "ألبرت مهربان" يجب أن يُركز القائد الإداري هنا على الوصول لأفضل تواصل وتفاعل كمتحدث مع من يتحدث إليهم وهو

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

بحاجة أيضا لانسجام انفعالاته وعواطفه مع الكلمات التي تصدر منه، كون الأفراد يهتمون بمعرفة موقف المتكلم مما يقوله ومدى قناعته به.

الشكل رقم (60): النطق السليم مظهر حقيق لعملية التحدث بالنسبة للقائد الإداري



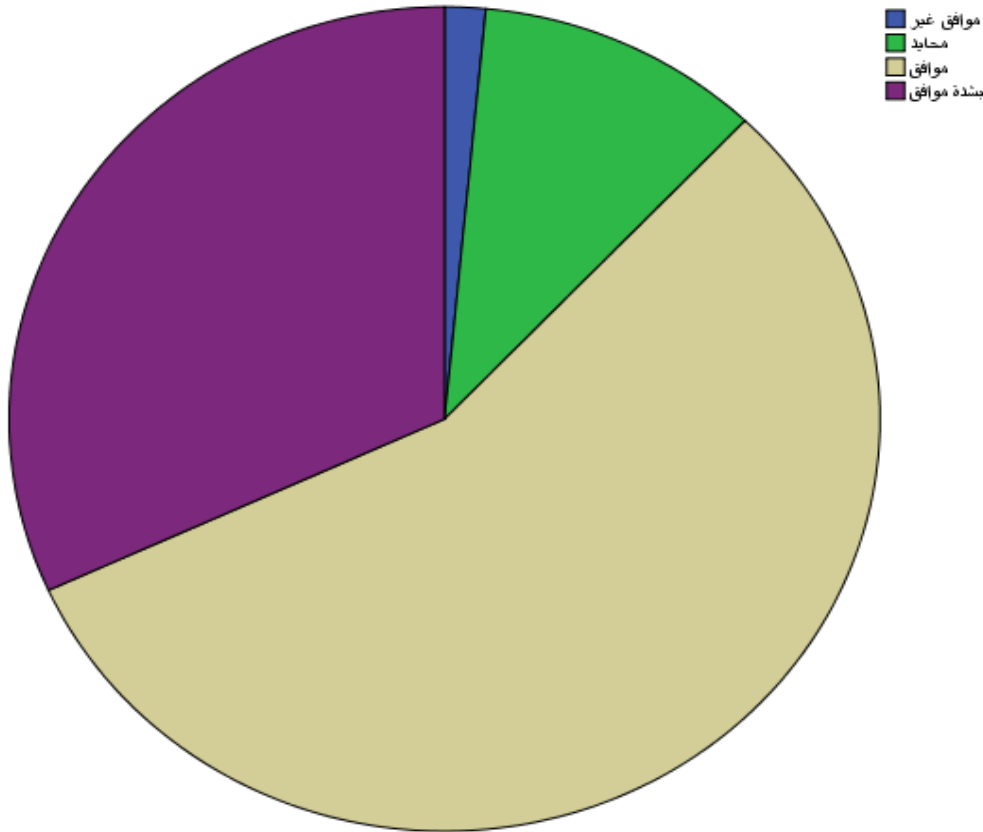
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

العبارة رقم 51 التي تنص على أن "النطق السليم مظهر حقيقي لعملية التحدث بالنسبة للقائد الإداري"؛ حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 4.12 وانحراف معياري قدر بـ 0.86 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشنت صغير بين المبحوثين، حيث قدرت نسبة القبول بـ 83.4% وهي مجموع النسبتين (موافق 47%، موافق بشدة 36.4%)، تليها نسبة محايد التي قدرت بـ 9.1%، ثم نسبة الرفض التي قدرت بـ 7.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 7.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ تكون عملية النطق هي المرحلة الأخيرة إذ لا يكفي وجود دافع للمتحدث كي يتحدث، بل يُفكر ويرتب أفكاره وينتقي ألفاظه مع ما يناسب الموقف - الأزمة- لأن هذه كلها عمليات تكون داخلية تحدث داخل "الفرد" ذاته حيث أنّ النطق السليم هو مظهر

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

حقيق لعملية التحدث. (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 130-131)، كما أن تمظهر النطق السليم بأنه شيء حقيقي في عملية التحدث هو من المؤشرات المهمة لقياس مستوى توظيف مهارة التحدث لدى القائد الإداري.

الشكل رقم (61): النطق السليم للقائد أثناء الحديث مؤثر على الموظفين وقت إدارة الأزمة



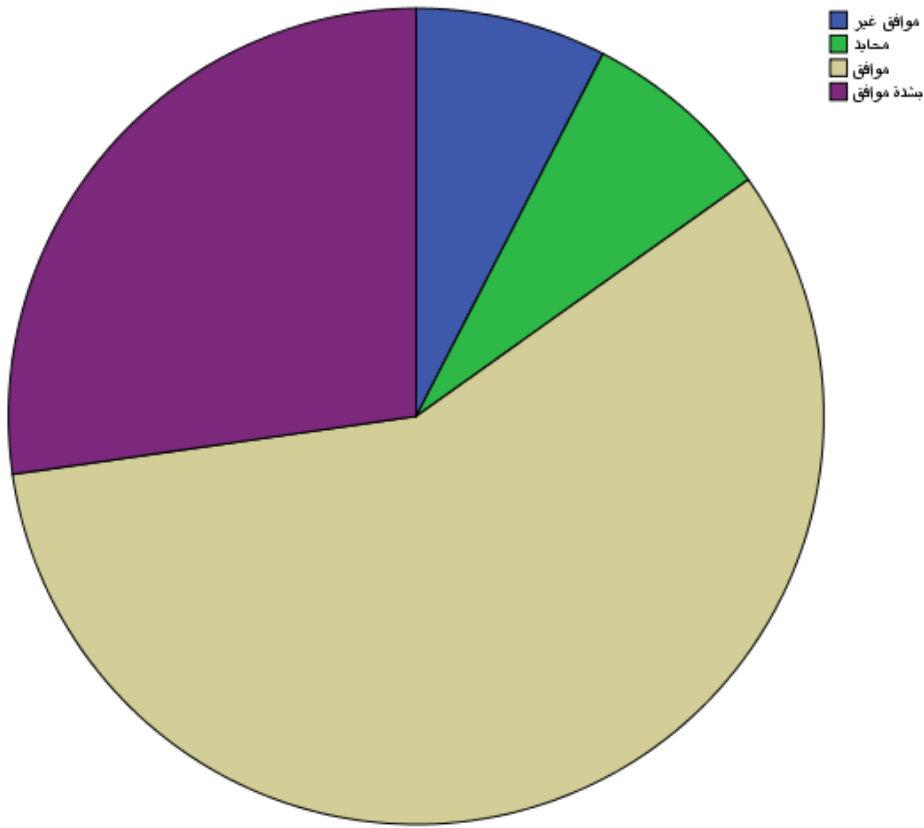
المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

نلاحظ العبارة رقم 52 التي نصها "النطق السليم للقائد أثناء الحديث مؤثر على الموظفين وقت إدارة الأزمة"، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 4.18 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.67 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت صغير بين المبحوثين؛ حيث قدرت نسبة القبول بـ 87.9% وهي مجموع النسبتين (موافق 56.1%، موافق بشدة 31.8%)، ثم نسبة محايد التي قدرت بـ 10.6%، ثم نسبة الرفض التي كانت تقدر بـ 1.5% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 1.5%، غير موافق بشدة 0.0%)؛ حيث إن من مهارات التفاعل هي تبادل الرسائل بين الطرفين القائد الإداري والموظفين، وذلك من خلال لغة منطوقة وسليمة ومن خلال تدعيم ذلك

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

باستعمال العلامات الاشارية المُعيّنة على بلوغ الرسالة؛ حتماً هو مؤثر على الموظفين وقت الأزمات ويدعم ذلك كون الكفاءة الثقافية الاتصالية تسمح للفرد بفهم السلوك من وجهة نظر أعضاء الجماعة وما تحمله من ثقافة مميزة لها من بقية الجماعات الأخرى. (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 90-91)، وتكمن الأهمية هنا في كون النطق السليم أثناء الحديث من مؤشرات نجاح عملية الحديث بالنسبة للقائد من وجهة نظر الموظفين.

الشكل رقم (62): النطق السليم للرسالة يخفف الضغوط النفسية على القائد أثناء إدارته للأزمة



المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spssv22

العبارة رقم 53 في الجدول التي نصها "النطق السليم للرسالة يُخفف الضغوط النفسية على القائد أثناء إدارته للأزمة"، حيث قدر متوسطها بـ 4.04 وانحرافها المعياري بـ 0.81 بتقدير مستوى اتجاه موافق وتشتت ضعيف بين المبحوثين، حيق قدرت نسبة القبول بـ 84.9% وهي مجموع النسبتين (موافق 57.6%، موافق بشدة 27.3%)، ثم تلتها نسبة الحياد بـ 7.6%، ثم نسبة الرفض التي قدرت بـ 7.6% وهي مجموع النسبتين (غير موافق 7.6%، غير موافق بشدة 00%)؛ حيث تُعتبر القدرة على النطق السليم للرسالة أثناء التحدث من المهارات الأساسية التي يجب توفرها لدى القائد؛ لأنها تُعد من بين الأسباب التي يمكن أن تؤدي لترقية

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

بعض المديرين، كما أنها تساعدهم في تخفيف الضغط النفسي عليهم أثناء تعاملهم مع بقية الأعضاء - الموظفين داخل المؤسسة-، بالإضافة لكونها مؤشر على مستوى توظيف مهارة التحدث بفعالية من طرف القائد الإداري.

ثانيا: تفسير العلاقة الارتباطية حسب مقياس بيرسون بين محاور الدراسة:

جدول رقم(26): يمثل العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وأبعاد مهارة الإصغاء:

العلاقة الارتباطية			
أبعاد مهارة الإصغاء		مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات	
مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات	Corrélation de Pearson	2	,496**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	66	66
أبعاد مهارة الإصغاء	Corrélation de Pearson	,496**	3
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	66	66

**, La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج (spss22) إعداد بن الشارف نزيهة

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين محور مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومحور أبعاد مهارة الإصغاء المتمثلة فيما يلي: الفهم، الاستيعاب، التذكر، التدفق. حيث ($R = 0.496^{**}$) ولتفسير ذلك أكثر لاحظ الجدول الموالي.

الجدول رقم (27): يبين العلاقة بين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وأبعاد مهارة الإصغاء (الفهم،

الاستيعاب، التذكر، التدفق) حسب مقياس بيرسون (من إعداد الباحثة).

فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات												الفهم			الاستيعاب			التذكر			التدقيق		
س17	س18	س19	س20	س21	س22	س23	س24	س25	س26	س27	س28	س17	س18	س19	س20	س21	س22	س23	س24	س25	س26	س27	س28
0,15	0,14	0,13	0,12	0,19	0,22	0,10	0,02	0,00	0,08	-0,10	0,03	0,15	0,14	0,13	0,12	0,19	0,22	0,10	0,02	0,00	0,08	-0,10	0,03
0,20	0,24	0,27	0,33	0,11	0,07	0,39	0,82	0,97	0,49	0,42	0,78	0,20	0,24	0,27	0,33	0,11	0,07	0,39	0,82	0,97	0,49	0,42	0,78
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	0,10	-	,301*	0,02
0,01	0,01	0,22	0,03	0,13	,27*	0,01	0,01	0,01	0,08	0,08	4	0,01	0,01	0,22	0,03	0,13	,27*	0,01	0,01	0,01	0,08	0,08	4
0,92	0,92	0,07	0,77	0,29	0,02	0,91	0,91	0,40	0,48	0,01	0,84	0,92	0,92	0,07	0,77	0,29	0,02	0,91	0,91	0,40	0,48	0,01	0,84

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,20 4	0,107	,371 **	- 0,16	0,05 3	,253 *	- 0,21	- 0,00	0,05 3	- 0,10	,301 *	- 0,02	Corrélation de Pearson	3
0,10	0,39	0,00	0,20	0,67	0,04	0,08	0,95	0,67	0,40	0,01	0,86	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,02 9	-0,07	0,12	,257 *	,312 *	0,12 8	,417 **	0,21 2	0,17 9	,317 **	0,22 4	0,24 2	Corrélation de Pearson	4
0,81	0,55	0,33	0,03	0,01	0,30	0,00	0,08	0,15	0,01	0,07	0,05	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,15 8	0,009	0,22 1	,270 *	0,22 7	,315 **	0,1	- 0,06	0,14 6	,284 *	0,16 3	0,08 3	Corrélation de Pearson	5
0,20	0,943	0,07	0,02	0,06	0,01	0,42	0,63	0,24	0,02	0,19	0,50	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,04	0,051	0,01 4	0,10 4	- 0,00	0,00 7	0,06 6	0,15 2	- 0,08	0,16 4	0,14 9	- 0,13	Corrélation de Pearson	6
0,74	0,68	0,91	0,40	0,97	0,95	0,59	0,22	0,51	0,18	0,23	0,29	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,19 3	0,194	- 0,00	0,07 4	- 0,16	0,13 1	0,17 1	,377 **	- 0,01	0,18 1	,271 *	0,06 8	Corrélation de Pearson	7
0,12	0,11	0,98	0,55	0,19	0,29	0,17	0,00	0,9	0,14	0,02	0,59	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,21 8	0,143	0,22 9	0,08 8	- 0,07	0,13 3	0,14 9	,303 *	- 0,00	0,23 7	,279 *	0,10 3	Corrélation de Pearson	8
0,07	0,25	0,06	0,48	0,57	0,28	0,23	0,01	0,95	0,05	0,02	0,40	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
- 0,07	-0,14	0,07 3	0,19 1	0,03 4	0,05 5	- 0,07	- 0,07	0,06 7	0,01 5	0,00 9	0,00 8	Corrélation de Pearson	9
0,56	0,23	0,56	0,12	0,78	0,66	0,56	0,53	0,59	0,90	0,94	0,94	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,21 1	0,08 2	,390* *	-0,14	0,225	,328* *	- 0,03	- 0,01	0,102	0,05	0,24	0,12 9	Corrélation de Pearson	10
0,09	0,51	0,00	0,23	0,07	0,00	0,78	0,89	0,41	0,69	0,05	0,30	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,16 6	0,07 2	,370 **	0,09 1	,312 *	0,19 4	,293 *	,308 *	,413 **	,281 *	,325 **	0,09 2	Corrélation de Pearson	11
0,18 3	0,56 4	0,00 2	0,46 6	0,01 1	0,12	0,01 7	0,01 2	0,00 1	0,02 2	0,00 8	0,46 3	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,14 1	0,03 4	,267 *	- 0,06	0,09	0,21 6	- 0,10	0,00 2	0,12 4	- 0,05	0,21 5	0,17 8	Corrélation de Pearson	12

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

0,25 8	0,78 4	0,03	0,62 9	0,47 2	0,08 2	0,39 6	0,98 5	0,32 1	0,64 1	0,08 3	0,15 2	Sig. (bilatérale)	13
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,11 3	- 0,02	,266 *	0,11 7	,309 *	,341 **	- 0,01	0,06 9	0,12 5	0,07 4	0,02 2	0,11	Corrélation de Pearson	
0,36	0,86	0,03	0,34	0,01	0,00	0,90	0,58	0,31	0,55	0,86	0,38	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	14
0,14 6	0,05 5	0,17 8	- 0,07	0,03 9	,298 *	- 0,17	- 0,17	- 0,00	0,00 2	0,07	0,13 5	Corrélation de Pearson	
0,24	0,65	0,15	0,57	0,75	0,01	0,17	0,16	0,96	0,98	0,57	0,28	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,22 2	0,14 6	0,24 1	,351 **	0,20 5	,340 **	0,11 2	0,17 5	0,14 2	0,01 4	0,19 5	,283 *	Corrélation de Pearson	15
0,07	0,24	0,05	0,00	0,09	0,00	0,36	0,16	0,25	0,90	0,11	0,02	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,14 1	- 0,04	0,16 6	- 0,00	,363 **	,255 *	- 0,17	- 0,18	0,19	0,06 5	,247 *	0,17 8	Corrélation de Pearson	
0,25	0,75	0,18	0,99	0,00	0,03	0,15	0,14	0,12	0,60	0,04	0,15	Sig. (bilatérale)	16
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
 **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج (spss22) إعداد بن الشارف نزيهة

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف "الفهم" كبعد من أبعاد مهارة الإصغاء حيث ($0.224 < R < 0.317^{**}$)؛ وهذا ما تدعمه "ايناس درويش معوض" إذ استندت على رأي Gerald R. ferris بأن المهارة هي القدرة على نحو فعال؛ ترتكز على فهم الآخرين واستخدام تلك المعارف في التأثير عليهم للوصول لأهداف المؤسسة أو الأهداف الشخصية خاصة وقت الأزمات، لأن الغرض من هذه المهارة هو توجيه القادة الإداريين لكيفية التعامل مع الموظفين ولتتم هذه العملية بنجاح وجب على القائم بالعملية الاتصالية -القائد- أن يكون كفء في الممارسة الاتصالية التفاعلية. وهنا تطرق أيضا "غراب وكامل" للقيادة بأنها تأثير خصصه ليكون شخصي وحدده ليتم في موقف معين، وبالتالي هي عملية تأثيرية يقوم بها القائد تعتمد على فهم الموظفين قصد توجيههم من حيث السلوك نحو الطريق الصحيح، إذا يمكننا تلخيص ذلك في كون الفعالية تكون عندما يكون القائد الإداري له مقدرة على تفهم الموظفين ويستطيع التركيز على ما يقولونه، واستخدامه السياقات الصوتية كدلالة على الفهم شيء مدعم للعملية الاتصالية التي يقوم بها القائد مع مرؤوسيه.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

أما بالنسبة لبعد "الاستيعاب" أيضا هناك علاقة ارتباط طردية بينه وبين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ($0.179 < R < 0.417^{**}$)؛ تتوافق الرؤية وتتقاطع بين "أحمد الخطيب وآخرون" حيث تكمن فاعلية القيادة في التوجيه الذي يؤثر على العمال من خلال سلوكياتهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات بواسطة عنصر التنسيق بينهم، وكذا اعطائهم الأمثلة حول الأفعال والتصرفات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة لتمكن القائد من بث روح الفريق التي تعتبر جوهر التواصل والتفاعل بينهم بقصد ضمان تجاوبهم الإيجابي واحترامهم له، أما "بلانشارد، ديريازي جامي وآخرون" ففسروها القيادة الفعالة بأنها في هذا الإطار: أسلوب حث وإثارة وتحقيق رضا ورغبات الموظفين - في بيئة من الصراع والتنافس - التي تبدو من خلالها اتخاذ خطوة نحو العمل لتحقيق رؤية مشتركة من الأهداف. هذا ما يفسر العلاقة بين الاستيعاب وفعالية القيادة حيث على القائد الإداري التمكن من تلخيص ما يسمع له من الموظفين والتمييز بين الحقيقي منه وغير الحقيقي بقصد إدراك الأفكار التي تعرض عليه أثناء إصغائه لمؤوسيه وقت إدارته للأزمة.

من منظور آخر هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ويعد "التذكر" ($0.227 < R < 0.315^{**}$)؛ حيث في المواقف الاتصالية نجد بأن المنصتين الجيدين المتمثلين في القادة الإداريين يتذكرون ما يُقال لهم من طرف الموظفين وبالتالي فهم يميزون الجديد فيما يستمعون له من طرفه هؤلاء ، كما أن لهم القدرة على الربط بين الجديد الذي اكتسبوه من عملية الانصات حول الموقف الأزموي وخبراتهم التي يمتلكونها أثناء إدارة الأزمة، بالإضافة لإستطاعتهم الاحتفاظ بالأفكار في ذاكرتهم أثناء إدارة هذه الأخيرة. لأن عملية الانصات مختلفة عن عملية الاستماع من حيث أن الأولى تتجاوز الثانية إلى ترجمة الموجات المتلقات لكلمات ذات معاني ودلالات معينة ترسم منظورا للوعي وفهم المعاني التي تتضمنها الرسالة التي ستصل للمتلقين من المرسل أي أن تذكرها يكون مُحقق (أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، 2002).

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

كما نلاحظ أيضا وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وبعد "التدوق" ($0.024 < R < 0.301^{**}$) حيث أنه على القائد الإداري امتلاك حس إصغائي يُسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة، كما يجب أن تكون لدى القائد الإداري المقدرة على مشاركة الموظفين مشاعرهم؛ لأن هذا سيأثر على نظرتهم له وبالتالي يؤثر على عمله معهم في إدارة الموقف الأزمو، إضافة لوجوب امتلاكه القدرة على التنبؤ بما سينتهي إليه الحديث مع الموظفين يسهل تحكمه في إدارة الأزمة؛ لأن "فن الاصغاء هو الحصول على المعلومات من الآخرين مع التزام الهدوء وعدم اصدار الأحكام المسبقة واشعارهم بالاهتمام وكذا التعليق بصورة محددة ومحاولة دعم أفكارهم بما أمكن". (علي بن راشد المحري المهندي، 2022)

الجدول رقم (28): يمثل العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وأبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي:

العلاقة الارتباطية			
أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي	مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات		
,316**	2	Corrélation de Pearson	مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات
,010		Sig. (bilatérale)	
66	66	N	
2	,316**	Corrélation de Pearson	أبعاد مهارة التفكير الإستراتيجي
	,010	Sig. (bilatérale)	
66	66	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المصدر: من مخرجات برنامج (spss22) إعداد بن الشارف نزيهة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يلخص مستوى العلاقة الارتباطية الطردية بين محور مستوى

فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومحور أبعاد مهارة التفكير الإستراتيجي المتمثلة في: التفكير

القصدي، التفكير الفرصي، التفكير الشمولي، التفكير في الوقت المحدد حيث ($R = 0.316^{**}$) ومنه

يمكن شرحه أكثر وتحليله وفق ما يلي:

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الجدول رقم (29): يبين العلاقة بين فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات و أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي (التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير الشمولي، التفكير في الوقت المحدد) حسب مقياس بيرسون.

التفكير القصدي												التفكير الفرصي			التفكير الشمولي			التفكير في الوقت المحدد			فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات	
29س	30س	31س	32س	33س	34س	35س	36س	37س	38س	39س	40س											
0,15	0,23	-	0,12	0,07	-	-	-	-	0,01	-	0,08	Corrélation de Pearson	1س									
0,22	0,06	0,32	0,30	0,54	0,51	0,74	0,04	0,05	0,89	0,82	0,47	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,21	-	-	0,10	,248	,250	0,11	,247	,366	0,06	0,10	-	Corrélation de Pearson	2س									
0,07	0,13	0,04	6	*	*		*	**	1	4	0,03	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,01	-	0,08	-	0,12	0,03	0,10	0,00	0,20	-	0,14	-	Corrélation de Pearson	3س									
0,90	0,93	0,51	0,45	0,30	0,77	0,40	0,99	0,10	0,18	0,26	0,25	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,17	,261	0,24	,350	0,20	0,2	0,23	-	0,08	0,19	0,09	,439	Corrélation de Pearson	4س									
0,16	0,03	0,05	0,00	0,10	0,10	0,05	0,89	0,48	0,11	0,43	0	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
,30*	0,12	0,13	,259	,324	,427	,406	,335	,252	0,16	0,22	,273	Corrélation de Pearson	5س									
0,01	0,33	0,28	0,03	0,00	0	0,00	0,00	0,04	0,2	0,07	0,02	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,11	0,11	-	-	0,10	0,16	0,09	-	-	-	-	-	Corrélation de Pearson	6س									
0,36	0,37	0,62	0,84	0,40	0,11	0,42	0,98	0,08	0,28	0,14	0,76	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,07	-	-	0,03	0,09	0,11	-	0,01	-	-	-	-	Corrélation de Pearson	7س									
0,55	0,91	0,19	0,77	0,45	0,37	0,62	0,93	0,08	0,58	0,16	0,63	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,10	0,23	0,00	0,18	0,12	,295	-	-	-	0,04	-	0,13	Corrélation de Pearson	8س									
0,38	0,05	0,98	0,13	0,33	0,01	0,47	0,25	0,57	0,72	0,09	0,29	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,02	-	0,13	-	0,06	0,18	0,16	,272	0,21	0,19	0,15	0,10	Corrélation de Pearson	9س									
0,83	0,58	0,26	0,58	0,71	0,14	0,19	0,02	0,09	0,12	0,21	0,41	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

0,118	0,134	0	0,161	-	0,16	,284	,306	0,179	,249	,288*	0,12	Corrélation de Pearson	10
0,346	0,284	1	0,197	0,63	0,18	0,02	0,01	0,15	0,04	0,019	0,338	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
,378*	,284*	0,23	,373*	0,14	0,23	,287	0,19	,346*	0,10	0,073	0,16	Corrélation de Pearson	11
*		6	*	3	8	*	4	*	4			Sig. (bilatérale)	
0,002	0,021	0,05	0,002	0,25	0,05	0,02	0,11	0,004	0,40	0,561	0,2	N	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66		12
0,085	,336*	,298	,369*	0,10	0,15	0,22	0,17	0,128	0,00	-	0,195	Corrélation de Pearson	
	*	*	*	9	5	9	5		1	0,101		Sig. (bilatérale)	
0,497	0,006	0,01	0,002	0,38	0,21	0,06	0,15	0,308	0,99	0,42	0,116	N	13
0,158	,312*	0,12	,303*	0,01	0,21	0,09	0,19	0,074	0,11	-	,291*	Corrélation de Pearson	
		4		9	9				4	0,159		Sig. (bilatérale)	
0,204	0,011	0,32	0,014	0,93	0,07	0,47	0,12	0,557	0,36	0,203	0,018	N	14
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66		
,265*	,250*	0,20	,286*	0,16	0,15	0,09	0,14	0,088	0,03	-	,247*	Corrélation de Pearson	
		7		4	6				7	0,052		Sig. (bilatérale)	15
0,031	0,043	0,09	0,02	0,18	0,21	0,47	0,26	0,48	0,76	0,676	0,046	N	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66		
,252*	,353*	,294	,250*	0,07	0,05	0,17	0,08	,545*	0,04	0,143	0,095	Corrélation de Pearson	16
	*	*		2	1	5	1	*	5			Sig. (bilatérale)	
0,042	0,004	0,01	0,043	0,56	0,68	0,16	0,52	0	0,72	0,252	0,446	N	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66		17
0,198	,484*	0,23	,401*	0,16	,294	0,12	0,12	0,094	0,05	-	,346*	Corrélation de Pearson	
	*	2	*	6	*		3		8	0,101	*	Sig. (bilatérale)	
0,11	0	0,06	0,001	0,18	0,01	0,33	0,32	0,452	0,64	0,42	0,004	N	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66		

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
 ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر: من مخرجات برنامج (spss22) إعداد بن الشارف نزيهة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات ومستوى توظيف بعد "التفكير القصدي" حيث ($0.12 < R < 0.30^{**}$)؛ إذ أنَّ هذا النوع من التفكير يُركز على قدرة القائد الإداري على تطوير قدراته على استقراء المستقبل مما يؤثر ذلك على الموظفين أثناء الأزمات، كما أنَّ قدرة القائد على تحديد مجريات التغييرات البيئية وقت الأزمة يزيد من تفاعلهم معه، بالإضافة لكون فرز الفرص الناجحة عن غيرها مؤثر على إدارته للأزمة. حيث يشير هذا البعد إلى أنَّ الهدف

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الاستراتيجي يجب أن يكون محدد ومفهوم من قبل كل الموظفين داخل المؤسسة وذلك لتوجيه العمل نحو هدف ثابت وواضح حتى تحقق المؤسسة ما تسعى إليه؛ وهذا وفق "أحمود نافذ الوحيدي".

أيضا نلاحظ وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية ومستوى توظيف بعد "التفكير الفرصي" حيث $(0.427^{**} < R < 0.259^*)$ والذي جوهره يتمثل في كون تطور قدرات القائد التفاعلية يشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة، وكذا تطور قدرات القائد على الاتصال الفعال يؤثر على الموظفين خلال الأزمة أيضا، بالإضافة إلى أن القائد الذي يساهم في بناء نظم التحفيز الصحيحة يؤثر على الموظفين وقت الأزمة. هنا يرى "أحمد نافذ" بأن هذا التفكير يعنى بإعطاء الفرصة لمكونات العقل الاستراتيجي لاستخدام قدراته الأربعة المتمثلة في الحدس، التحليل، العاطفة، التخطيط، كركيزة للربط مع التحديات البيئية المحيطة عن طريق خلق الفرص ومجابهة التحديات. (أحمود نافذ الوحيدي، 2020، الصفحات 18-19)

من الملاحظ وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف بعد "التفكير الشمولي" حيث $(0.406^{**} < R < 0.252^*)$ ونفسر ذلك من منطلقات هذا البعد المتمثلة في أن قدرة القائد على تحليل الموقف أثناء الأزمة ويؤثر على الموظفين، كما أن تمكنه من طرح العديد من الحلول وقت الأزمة يؤثر على الموظفين أثناء إدارة الأزمات، ومجابهة هذا القائد للمشكلات وقت الأزمة له تأثير على الموظفين داخل المؤسسة. وهو ما اتفق معه "شريف محمد" حيث قال بأن هذا النوع من التفكير هو نشاط ابداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والابعاد. (شريف محمد محمد يوسف، 2023، الصفحات 115-135)

الملاحظ للجدول يرى أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات ومستوى توظيف بعد "التفكير في الوقت المحدد" حيث $(0.439^{**} < R < 0.096)$ الذي يُحدد مرتكزاته في أن يستطيع القائد الإداري استثمار الوقت بكفاءة أثناء إدارة الأزمة داخل المؤسسة، وأن التزامه

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

بتطبيق خطة لإدارة الوقت أثناء الأزمة يُحقق الأهداف المرجوة وهو ما اتفقت معه "أحمد محمد فهمي" حيث قال بأن هذا النوع من التفكير يقودنا لرسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها للواقع (أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، 2020، صفحة 285)، كما أن تخصيص المؤسسة الوقت اللازم لعملية التفكير الاستراتيجي للقائد أثناء إدارته الأزمة تزيد من فعاليته في وضع الحلول، أما "أحمد نافذ الوحيدي" فقد أعطى وجهة نظر شاملة لهذا البعد بقوله بأنه التفكير الذي يمكن المؤسسة من تحديد الاستراتيجية المناسبة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل من خلال التفكير في الوقت المناسب. (أحمد نافذ الوحيدي، 2020، الصفحات 18-19)

الجدول رقم (30): يمثل العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وأبعاد مهارة التحدث:

العلاقة الارتباطية			
أبعاد مهارة التحدث	مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات		
,367**	2	Corrélacion de Pearson	مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات
		Sig. (bilatérale)	
		N	
,002	66	Corrélacion de Pearson	أبعاد مهارة التحدث
		Sig. (bilatérale)	
		N	
66	2	Corrélacion de Pearson	
2	,367**	Sig. (bilatérale)	
66	,002	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج (spss22) إعداد بن الشارف نزيهة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين محور الأول مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات والمحور الخامس أبعاد مهارة الحديث المتمثلة في: الاستثارة، التفكير، الصياغة، النطق حيث ($R = 0.367^{**}$)؛ وللتعمق أكثر في التحليل لاحظ الجدول الموالي:

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الجدول رقم (31): يبين العلاقة بين فاعلية القيادة الإدارية وأبعاد مهارة التحدث (الاستشارة، التفكير، الصياغة، النطق) حسب مقياس بيرسون (من إعداد الباحثة)

فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات													الاستشارة		التفكير			الصياغة			النطق		
س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12	س13											
0,166	-	0,02	-	0,203	0,236	0,044	0,117	0,151	0,128	0,116	0,183	0,107	0,088	Corrélation de Pearson	1								
0,182	0,88	0,874	0,101	0,056	0,727	0,351	0,227	0,307	0,353	0,141	0,392	0,483	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
,247*	0,238	0,186	,318*	-	0,017	0,165	,341*	0,152	,248*	0,014	0,106	-	0,116	Corrélation de Pearson	2								
0,046	0,054	0,134	0,009	0,362	0,894	0,185	0,005	0,224	0,044	0,914	0,396	0,352	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
-	0,008	0,15	0,002	0,172	-0,02	0,149	,299*	0,197	0,11	0,07	-0,17	0,024	-	Corrélation de Pearson	3								
0,952	0,229	0,987	0,167	0,872	0,232	0,015	0,113	0,38	0,574	0,172	0,845	0,096	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,15	-	0,033	0,126	0,004	,378*	0,138	0,068	0,191	,257*	0,224	,447*	,321*	,367*	Corrélation de Pearson	4								
0,23	0,79	0,313	0,976	0,002	0,268	0,587	0,125	0,037	0,071	0	0,008	0,002	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,158	,262*	0,162	0,097	,249*	,248*	,264*	,252*	,424*	,382*	,301*	0,232	,280*	Corrélation de Pearson	5									
0,206	0,034	0,194	0,441	0,044	0,044	0,033	0,041	0	0,002	0,014	0,06	0,023	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,143	,336*	0,114	0,073	-	-	-	-	-	-	0,071	-	-	-	Corrélation de Pearson	6								
0,251	0,006	0,363	0,562	0,769	0,348	0,197	0,71	0,828	0,573	0,354	0,441	0,561	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,022	0,226	-	0,023	-0,22	0,177	0,136	0,076	0,051	0,032	0,156	0,158	-	-0,19	Corrélation de Pearson	7								
0,86	0,069	0,732	0,854	0,076	0,156	0,277	0,542	0,682	0,797	0,211	0,206	0,127	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
0,096	0,235	0,166	-0,01	-	-	-	0,086	0,108	0,014	0,094	0,053	0,027	-	Corrélation de Pearson	8								
0,445	0,057	0,183	0,934	0,65	0,389	0,493	0,914	0,453	0,947	0,672	0,828	0,97	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										
-	0,118	0,236	,257*	0,131	,271*	,266*	,299*	,328*	,458*	0,171	,288*	0,145	Corrélation de Pearson	9									
0,674	0,346	0,056	0,037	0,296	0,028	0,031	0,015	0,007	0	0,17	0,019	0,246	Sig. (bilatérale)										
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N										

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

0,124	0,158	0,074	0,228	,247*	0,233	0,196	- 0,019	0,16 7	0,197	0,059	0,15 1	0,07 8	Corrélacion de Pearson	10
0,322	0,204	0,553	0,065	0,046	0,06	0,115	0,88	0,18	0,112	0,638	0,22	0,53 5	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
,324* *	,357* *	,341* *	,261*	,415* *	0,097	0,116	0,07	0,05 3	0,136	0,009	0,01 6	- 0,02 6	Corrélacion de Pearson	11
0,008	0,003	0,005	0,034	0,001	0,44	0,352	0,574	0,67	0,277	0,943	0,89	0,83 4	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
,253* *	,388* *	0,192	,403* *	,542* *	,362* *	,302* *	0,208	0,09 7	0,174	,319* *	0,19 9	0,14 8	Corrélacion de Pearson	12
0,041	0,001	0,123	0,001	0	0,003	0,014	0,094	0,43	0,162	0,009	0,10	0,23 5	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
,358* *	0,219	,250*	,321* *	,612* *	0,225	,356* *	0,205	0,23 6	0,184	0,074	0,22 8	0,07 4	Corrélacion de Pearson	13
0,003	0,078	0,043	0,009	0	0,07	0,003	0,099	0,05	0,138	0,557	0,06	0,55 3	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,154	,464* *	,322* *	,295*	,484* *	,327* *	,268* *	,330* *	0,10 7	0,203	0,126	0,16	0,16 4	Corrélacion de Pearson	14
0,218	0	0,008	0,016	0	0,007	0,03	0,007	0,39	0,102	0,315	0,19	0,18 9	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
,346* *	,440* *	,401* *	,370* *	,563* *	,285* *	,263* *	0,212	0,22 5	- 0,017	0,062	0,19 6	,304* *	Corrélacion de Pearson	15
0,004	0	0,001	0,002	0	0,02	0,033	0,087	0,06 9	0,893	0,621	0,11 4	0,01 3	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	
0,159	,350* *	0,221	,369* *	,542* *	,392* *	,391* *	,304* *	0,15 1	,272* *	0,079	0,06 3	0,12 3	Corrélacion de Pearson	16
0,202	0,04	0,074	0,002	0,000	0,001	0,001	0,013	0,22	0,027	0,531	0,61	0,32 5	Sig. (bilatérale)	
66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	N	

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج (spss22) إعداد بن الشارف نزيهة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية

أثناء الأزمات ومستوى توظيف بعد " الاستثارة" حيث ($0.073 < R < 0.336^{**}$)؛ إذ نوه هذا البعد

على أن المثير الداخلي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين وقت الأزمة، وأن المثير

الخارجي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين أثناء الأزمة، وإلحاق الموظفين على حديث

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

لقائد أثناء إدارته للأزمة. وحسب تعريف الاستثارة فهي تتوافق مع ما لعرض لأنها تتمثل في وجود دافع يَحْتُ المتحدث على الحديث.

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف بعد " التفكير " حيث $(0.068 < R < 0.378^{**})$ ؛ ونتج عن هذه العلاقة أن القائد الإداري يفكر فيما سيقوله قبل أن يتحدث وقت الأزمة، وأن تسرع القائد الإداري في الحديث خلال إدارة الأزمة يُؤثر على الموظفين، وما جمع الأفكار بالنسبة للقائد ثم التحدث إلا عملية مؤثرة على الموظفين وقت الأزمة. حسب هذا الطرح فإن "التفكير يأتي بعد الاستثارة وبالتالي قبل أن يفكر الفرد يجب أن يُستثار ليفكر بما سيقوله للموظفين وما سيعرضه على أسمعهم"؛ وفق ماهر شعبان. (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 130-131)

يُلاحظ من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف بعد "الصياغة" حيث $(0.563^{**} < R < 0.263^{*})$ ؛ لأن اختيار اللفظ المناسب للقائد يؤثر على قدرته في التحدث خلال إدارته للأزمة، وإيصال المعنى للموظف دون تعقيد يساهم في نجاح القائد في إدارته للأزمة، كذلك صياغة القائد الإداري السليمة للرسالة تؤثر على الموظفين أثناء الأزمة. ونركز هنا بأن عملية الصياغة تأتي بعد العمليتين الاستثارة والتفكير وذلك بالتركيز على ما سيقوله القائد وانتقائه للرموز اللغوية واختيار اللفظ المناسب للمعنى لكي يصل لهذا المستقبل بسهولة وهذا وفق رؤية " ماهر شعبان". (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 130-131)

نلاحظ من خلال الجدول في الأعلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف بعد "النطق" حيث $(0.154 < R < 0.464^{**})$ ؛ وهنا يُتفق على أن النطق السليم مظهر حقيقي لعملية التحدث بالنسبة للقائد الإداري، وكذلك أن النطق السليم للقائد الإداري أثناء الحديث يؤثر على الموظفين وقت إدارة الأزمة، حيث النطق السليم للرسالة يخفف الضغوط النفسية

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

على القائد أثناء إدارته للأزمة. حيث يدعم هذا "ماهر شعبان عبد الباري" حين قال بأن النطق هو "المظهر الحقيقي لعملية التحدث". (ماهر شعبان عبد الباري، 2011، الصفحات 130-131)

3- مناقشة وتحليل البيانات في ظل فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين تعنى للمتغيرات (الجنس، المستوى الدراسي، الرتبة الإدارية، عدد سنوات الخبرة).

وللإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى وجب الإجابة عن الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية الأولى:

لا يوجد اختلاف في العلاقة الارتباطية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء من وجهة نظر الموظفين حسب جنسهم.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتبيان الارتباط بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء من وجهة نظر الموظفين حسب جنسهم:

جدول رقم (32): معامل الارتباطية بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب متغير الجنس.

الجنس (ذكور = 27 / الإناث = 39)		الجنس	م2	م3
ذكر	الجنس	Corrélation de Pearson	. ^a	. ^a
		Sig. (bilatérale)	.	.
		N	27	27
	م2	Corrélation de Pearson	. ^a	. ^a
		Sig. (bilatérale)	.	.029
		N	27	27
	م3	Corrélation de Pearson	. ^a	. ^a
		Sig. (bilatérale)	.	.029
		N	27	27
أنثى	الجنس	Corrélation de Pearson	. ^a	. ^a

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

.	.	.	Sig. (bilatérale)		
39	39	39	N		
,465**	1	. ^a	Corrélation de Pearson	2م	
,003		.	Sig. (bilatérale)		
39	39	39	N		
1	,465**	. ^a	Corrélation de Pearson	3م	
	,003	.	Sig. (bilatérale)		
39	39	39	N		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.					

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22.

يُبين الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وبين مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء (الفهم، الاستيعاب، التذكر، التدقيق) عند الذكور والإناث حيث كانت درجة الارتباط متوسطة عند الذكور وقدرت ب ($R = 0.420^{**}$)، ودرجة الارتباط عند الإناث ب ($R = 0.465^{**}$). ومنه لا يوجد اختلاف في العلاقة الارتباطية من وجهة نظر الموظفين حسب متغير الجنس (علاقة ارتباطية ذات درجة متوسطة).

الفرضية الجزئية الثانية:

هناك علاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب مستواهم الدراسي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتبيان الارتباط بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء من وجهة نظر الموظفين حسب مستواهم الدراسي:

جدول رقم (33): العلاقة الارتباطية حسب بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية ومستوى توظيف أبعاد

مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب متغير المستوى الدراسي:

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

المستوى التعليمي			المستوى التعليمي	م2	م3
تعليم ثانوي	المستوى التعليمي	Corrélation de Pearson	.a	.a	.a
		Sig. (bilatérale)	.	.	.
		N	19	19	19
	م2	Corrélation de Pearson	.a	1,453	1
		Sig. (bilatérale)	.	,051	
		N	19	19	19
	م3	Corrélation de Pearson	.a	1	,453
		Sig. (bilatérale)	.	,051	
		N	19	19	19
مستوى جامعي	المستوى التعليمي	Corrélation de Pearson	.a	.a	.a
		Sig. (bilatérale)	.	.	.
		N	42	42	42
	م2	Corrélation de Pearson	.a	1,494**	1
		Sig. (bilatérale)	.	,001	
		N	42	42	42
	م3	Corrélation de Pearson	.a	1	,494**
		Sig. (bilatérale)	.	,001	
		N	42	42	42
دراسات عليا	المستوى التعليمي	Corrélation de Pearson	.a	.a	.a
		Sig. (bilatérale)	.	.	.
		N	5	5	5
	م2	Corrélation de Pearson	.a	1,919*	1
		Sig. (bilatérale)	.	,028	
		N	5	5	5
	م3	Corrélation de Pearson	.a	1	,919*
		Sig. (bilatérale)	.	,028	
		N	5	5	5
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.					

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22.

يبين الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء عند فئة الموظفين ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا حيث كانت درجة الارتباط قوية وبلغت ($R = 0.919^*$) لتكون في المرتبة الثانية درجة الارتباط المتوسطة من ذوي المستوى الدراسي جامعي حيث قدرت ب ($R = 0.494^{**}$) عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$)، ثم درجة الارتباط كانت متوسطة أيضا لذوي المستوى التعليمي ثانوي وقدرت

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

ب ($R = 0.453$). ومنه توجد علاقة ارتباطية من وجهة نظر الموظفين لكنها تختلف في الدرجة حيث تكون قوية عند المستوى التعليمي العالي ومتوسطة كلما كان المستوى التعليمي أقل.

الفرضية الجزئية الثالثة:

هناك اختلاف في العلاقة الارتباطية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب الرتبة الإدارية

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان الارتباط بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء من وجهة نظر الموظفين حسب الرتبة الإدارية:

جدور رقم (34): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب متغير الرتبة الإدارية

الرتبة الإدارية			الرتبة الإدارية	موظف إداري	
3م	2م	الرتبة الإدارية	Corrélation de Pearson		الرتبة الإدارية
.a	.a	.a	Sig. (bilatérale)		
.	.	.	N		
61	61	61	Corrélation de Pearson		2م
,462**	1	.a	Sig. (bilatérale)		
,000	.	.	N		
61	61	61	Corrélation de Pearson		3م
1	,462**	.a	Sig. (bilatérale)		
.	,000	.	N		
61	61	61	Corrélation de Pearson	مسؤول إداري	
.a	.a	.a	Sig. (bilatérale)		
.	.	.	N		
5	5	5	Corrélation de Pearson		2م
.a	.a	.a	Sig. (bilatérale)		
.	.	.	N		
5	5	5	Corrélation de Pearson		3م
1	.a	.a	Sig. (bilatérale)		
.	.	.	N		
5	5	5	Corrélation de Pearson		
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.					

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

يبين الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء من وجهة نظر الموظفين حسب الرتبة الإدارية حيث كانت درجة الارتباط متوسطة وبلغت عند رتبة موظف إداري ($R = 0.462^{**}$)، وهناك علاقة ارتباطية قوية بالنسبة لرتبة مسؤول إداري وهذا؛ لأن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي ($a = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a = 0.01$) وهذا لوجود متغير ثابت، ومنه هناك اختلاف في العلاقة الارتباطية وفق درجتها فهي طردية تامة عند المسؤولين ومتوسطة عند الموظفين الإداريين.

الفرضية الجزئية الرابعة:

هناك اختلاف في علاقة الارتباط بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين وفق عدد سنوات الخبرة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لبيان الارتباط بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء من وجهة نظر الموظفين حسب عدد سنوات خبرتهم: **الجدول رقم (35):** معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة
أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة
Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N
Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N
Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N
Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N
Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

18	18	18	N		
1	,330	. ^a	Corrélation de Pearson	3م	
	,182	.	Sig. (bilatérale)		
18	18	18	N		
. ^a	. ^a	. ^a	Corrélation de Pearson	عدد سنوات الخبرة	سنة 10-15
.	.	.	Sig. (bilatérale)		
10	10	10	N		
,745*	1	. ^a	Corrélation de Pearson	2م	
,013		.	Sig. (bilatérale)		
10	10	10	N		
1	,745*	. ^a	Corrélation de Pearson	3م	
	,013	.	Sig. (bilatérale)		
10	10	10	N		
. ^a	. ^a	. ^a	Corrélation de Pearson	عدد سنوات الخبرة	أكثر من 15 سنة
.	.	.	Sig. (bilatérale)		
24	24	24	N		
,329	1	. ^a	Corrélation de Pearson	2م	
,117		.	Sig. (bilatérale)		
24	24	24	N		
1	,329	. ^a	Corrélation de Pearson	3م	
	,117	.	Sig. (bilatérale)		
24	24	24	N		
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.					

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22

يبين الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين الذين يمتلكون عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) حيث قدرت درجة الارتباط ب ($R = 0.828^{**}$) وهي قوية، وذوي عدد سنوات الخبرة (10-15 سنة) بلغت درجة الارتباط ($R = 0.745^{*}$)، أما الموظفين الذين عدد سنوات خبرتهم من (5-10 سنوات) بلغت نسبة الارتباط ($R = 0.330$) وفي الأخير ذوي عدد سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) درجة الارتباط قدرت ب ($R = 0.329$) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$) وهي درجة متوسطة، وبالتالي توجد اختلافات في درجة العلاقة الارتباطية هذه وكانت بين المتوسطة والقوية

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

فالأقل خبرة يرى بأنها علاقة ارتباطية قوية وكلما زادت سنوات الخبرة كانت الإجابة بأن العلاقة الارتباطية المطروحة درجتها متوسطة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات ومستوى توظيف ابعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة الإدارية، عدد سنوات الخبرة).

وللإجابة عن هذه الفرضية يجب الإجابة على الفرضيات الفرعية الموالية:

الفرضية الجزئية الأولى:

لا يوجد اختلاف في العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات وتوظيف ابعاد مهارة التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين حسب جنسهم.

لتوضيح هذه العلاقة الارتباطية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون وفق التالي:

الجدول رقم(36): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين حسب متغير الجنس.

الجنس		الجنس	م2	م4
ذكر	الجنس	Corrélation de Pearson	.a	.a
		Sig. (bilatérale)	.	.
		N	27	27
	م2	Corrélation de Pearson	.a	,516**
		Sig. (bilatérale)	.	,006
		N	27	27
	م4	Corrélation de Pearson	.a	1
		Sig. (bilatérale)	.	,006
		N	27	27
أنثى	الجنس	Corrélation de Pearson	.a	.a
		Sig. (bilatérale)	.	.
		N	39	39
	م2	Corrélation de Pearson	.a	,487**
		Sig. (bilatérale)	.	,002
		N	39	39

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

39	39	39	N		4٠	
1	,487**	. ^a	Corrélation de Pearson			
	,002	.	Sig. (bilatérale)			
39	39	39	N			
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.						

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي عند الذكور والإناث، حيث قدرت عند الذكور ب ($R = 0.516^{**}$)، وعند الإناث ب ($R = 0.487^{**}$) وهي علاقة ارتباطية متوسطة على العموم لكلا الجنسين وبالتالي ليس هناك اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية.

الفرضية الجزئية الثانية:

يوجد اختلاف في العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر الموظفين حسب مستواهم التعليمي.

للإجابة عن هذه العلاقة الارتباطية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لبيان الارتباط حسب المستوى التعليمي وفق ما يلي:

الجدول رقم(37): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وبين توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	المستوى التعليمي	2م	4م
تعليم ثانوي	المستوى التعليمي		
	Corrélation de Pearson	. ^a	. ^a
	Sig. (bilatérale)	.	.
2م	N	19	19
	Corrélation de Pearson	. ^a	,461 [*]
	Sig. (bilatérale)	.	,047
4م	N	19	19
	Corrélation de Pearson	. ^a	,461 [*]
	Sig. (bilatérale)	.	,047

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

19	19	19	N		
.	.	.	Corrélation de Pearson	المستوى التعليمي	مستوى جامعي
.	.	.	Sig. (bilatérale)		
42	42	42	N		
,498**	1	.	Corrélation de Pearson	2م	
,001		.	Sig. (bilatérale)		
42	42	42	N		
1	,498**	.	Corrélation de Pearson	4م	
	,001	.	Sig. (bilatérale)		
42	42	42	N		
.	.	.	Corrélation de Pearson	المستوى التعليمي	دراسات عليا
.	.	.	Sig. (bilatérale)		
5	5	5	N		
1,000**	1	.	Corrélation de Pearson	2م	
,000		.	Sig. (bilatérale)		
5	5	5	N		
1	1,000**	.	Corrélation de Pearson	4م	
	,000	.	Sig. (bilatérale)		
5	5	5	N		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.					

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22

يبين الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي عند الموظفين ذوي المستوى التعليمي دراسات عليا حيث قدرت درجة الارتباط ب ($R = 1.000^{**}$) وهي علاقة طردية تامة، أما بالنسبة للموظفين ذوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي فقد كانت درجة الارتباط طردية متوسطة وقدرت بالترتيب وفق التالي؛ التعليم الجامعي ($R = 0.498^{**}$) و التعليم الثانوي ($R = 0.461^{*}$) وهذا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a = 0.05$). وبالتالي هناك اختلاف في العلاقة الارتباطية حسب المستوى التعليمي فهي علاقة طردية تامة عند في المستوى التعليمي العالي أما المستويات الأخرى فالعلاقة متوسطة.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الفرضية الجزئية الثالثة:

هناك اختلاف في العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي وفق رأي الموظفين حسب الرتبة الإدارية.

لكي تتم الإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان الارتباط من وجهة نظر الموظفين حسب متغير الرتبة الإدارية:

الجدول رقم (38): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين حسب متغير الرتبة الإدارية.

الرتبة الإدارية	الرتبة الإدارية	م2	م4		
موظف إداري	الرتبة الإدارية	. ^a	. ^a	Corrélation de Pearson	
		.	.	Sig. (bilatérale)	
		61	61	N	
	م2	. ^a	1	. ^a	Corrélation de Pearson
		.			Sig. (bilatérale)
		61	61	61	N
	م4	. ^a	. ^a	Corrélation de Pearson	
		.	. ^a		Sig. (bilatérale)
		61	61	61	N
مسؤول إداري	الرتبة الإدارية	. ^a	. ^a	Corrélation de Pearson	
		.	.	Sig. (bilatérale)	
		5	5	5	N
	م2	. ^a	. ^a	Corrélation de Pearson	
		.			Sig. (bilatérale)
		5	5	5	N
	م4	. ^a	. ^a	Corrélation de Pearson	
		.	.		Sig. (bilatérale)
		5	5	5	N

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22

يبين الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

نوي الرتبة الإدارية "موظف إداري" حيث قدرت درجة الارتباط ب ($R = 0.479^*$)، أما الرتبة الإدارية مسؤول إداري فالعلاقة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($a = 0.01$) وهذا لوجود متغير ثابت، وبالتالي وجود اختلاف في العلاقة الارتباطية حسب درجتها متوسطة وقوية حسب متغير الرتبة الإدارية.

الفرضية الجزئية الرابعة:

يوجد اختلاف في العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

ل للوصول لإجابة حول هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتبيان الارتباط من وجهة نظر الموظفين حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم(39): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة		عدد سنوات الخبرة	2م	4م	
أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	Corrélation de Pearson	. ^a	. ^a	
		Sig. (bilatérale)	.	.	
		N	14	14	
	2م	Corrélation de Pearson	. ^a	1	,895**
		Sig. (bilatérale)	.		,000
		N	14	14	
	4م	Corrélation de Pearson	. ^a	,895**	1
		Sig. (bilatérale)	.	,000	
		N	14	14	
سنوات 5-10	عدد سنوات الخبرة	Corrélation de Pearson	. ^a	. ^a	
		Sig. (bilatérale)	.	.	
		N	18	18	
	2م	Corrélation de Pearson	. ^a	1	,367
		Sig. (bilatérale)	.		,134
		N	18	18	
	4م	Corrélation de Pearson	. ^a	,367	1
		Sig. (bilatérale)	.	,134	
		N	18	18	

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

سنة 10-15	عدد سنوات الخبرة	. ^a	Corrélation de Pearson	. ^a	
		.	Sig. (bilatérale)	.	
		10	N	10	10
	2م	.527	Corrélation de Pearson	. ^a	1
		.117	Sig. (bilatérale)	.	
		10	N	10	10
	4م	1	Corrélation de Pearson	. ^a	.527
			Sig. (bilatérale)	.	.117
		10	N	10	10
أكثر من 15 سنة	عدد سنوات الخبرة	. ^a	Corrélation de Pearson	. ^a	
		.	Sig. (bilatérale)	.	
		24	N	24	24
	2م	.354	Corrélation de Pearson	. ^a	1
		.089	Sig. (bilatérale)	.	
		24	N	24	24
	4م	1	Corrélation de Pearson	. ^a	.354
			Sig. (bilatérale)	.	.089
		24	N	24	24

****.** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22

يبين الجدول وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) حيث ($R = 0.895^{**}$)، أما ذوي الخبرة (5 - 10 سنوات) فالعلاقة الارتباطية إيجابية متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) حيث بلغت درجة الارتباط ($R = 0.367$)، بالإضافة لأن العلاقة الارتباطية لذوي سنوات الخبرة من (10 - 15 سنة) بلغت الدرجة ($R = 0.527$) وهي ذات درجة متوسطة أيضاً، وأخيراً درجة ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) فدرجة الارتباط قدرت ب ($R = 0.354$)، وبالتالي هناك اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين المتوسطة والقوية بالنسبة للموظفين حسب متغير عدد سنوات الخبرة .

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الفرضية الثالثة الرئيسية:

يوجد اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين؛ تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة الإدارية، عدد سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذه الفرضية يجب الإجابة عن الفرضيات الجزئية الآتية:

الفرضية الجزئية الأولى:

هناك اختلاف في العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وتوظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب جنسهم.

للإجابة عن هذه الفرضية فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتبيان هذا الارتباط من وجهة نظر الموظفين حسب جنسهم

الجدول رقم (40): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات ومستوى توظيف

أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب متغير الجنس

الجنس	الجنس	الجنس	م2	م5
ذكر	الجنس	Corrélation de Pearson ^a	^a .	^a .
		Sig. (bilatérale)	.	.
		N	27	27
	م2	Corrélation de Pearson ^a	1	,872**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	27	27
	م5	Corrélation de Pearson ^a	,872**	1
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	27	27
أنثى	الجنس	Corrélation de Pearson ^a	^a .	^a .
		Sig. (bilatérale)	.	.
		N	39	39
	م2	Corrélation de Pearson ^a	1	,665**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	39	39

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

1	,665**	. ^a	Corrélation de Pearson	مح5	
	,000	.	Sig. (bilatérale)		
39	39	39	N		
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.					

المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22

يبين الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات وتوظيف أبعاد مهارة التحدث عند الذكور والاناث حيث بلغت درجة الارتباط بالترتيب وفق الآتي: الذكور ($R = 0.872^{**}$)، الإناث ($R = 0.665^{*}$). ومنه هناك اختلاف في درجة العلاقة الارتباط فهي قوية عند الذكور ومتوسطة عند الاناث.

الفرضية الجزئية الثانية:

لا يوجد اختلاف في العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وتوظيف ابعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب مستوى تعليمهم.

للوصول لنتيجة لهذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان الارتباط من وجهة نظر الموظفين حسب مستوى تعليمهم:

الجدول رقم (41): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات ومستوى توظيف

أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المستوى التعليمي	م2	مح5
تعليم ثانوي	المستوى التعليمي	. ^a	. ^a
	Corrélation de Pearson	.	.
	Sig. (bilatérale)	19	19
م2	N	1	,809**
	Corrélation de Pearson	.	,000
	Sig. (bilatérale)	19	19
مح5	N	1	,809**
	Corrélation de Pearson	.	,000
	Sig. (bilatérale)	19	19
المستوى الجامعي	المستوى التعليمي	. ^a	. ^a
	Corrélation de Pearson	.	.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

			Sig. (bilatérale)		
42	42	42	N		
.726**	1	.	^a Corrélation de Pearson	2م	
.000		.	Sig. (bilatérale)		
42	42	42	N		
1	.726**	.	^a Corrélation de Pearson	5مح	
	.000	.	Sig. (bilatérale)		
42	42	42	N		
.	.	.	^a Corrélation de Pearson	المستوى التعليمي	دراسات عليا
			Sig. (bilatérale)		
5	5	5	N		
1,000**	1	.	^a Corrélation de Pearson	2م	
.000		.	Sig. (bilatérale)		
5	5	5	N		
1	1,000**	.	^a Corrélation de Pearson	5مح	
	.000	.	Sig. (bilatérale)		
5	5	5	N		
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.					

المصدر: من اعداد الباحثة وفق مخرجات برنامج spss v22

يبين الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وتوظيف أبعاد مهارة التحدث عند فئة الموظفين ذوي مستوى التعليم العالي حيث قدرت درجة العلاقة الارتباطية بـ ($R = 1.000^{**}$) وهي علاقة طردية تامة، أما بالنسبة للمستويات التعليمية الأخرى فكانت العلاقة الارتباطية قوية عند ذوي المستوى التعليمي جامعي والثانوي؛ وقدرت درجة الارتباط بالترتيب وفق التالي: مستوى تعليمي جامعي ($R = 0.726^{**}$)، المستوى التعليمي ثانوي ($R = 0.809^{**}$). وبالتالي لا يوجد اختلاف كبير في العلاقة الارتباطية فهي إما طردية تامة أو علاقة قوية حسب المستوى التعليمي للموظفين.

الفرضية الجزئية الثالثة:

يوجد اختلاف في العلاقة الارتباطية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وتوظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب رتبهم الإدارية.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

للإجابة عن هذه الفرضية تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لبيان الارتباط من وجهة نظر الموظفين حسب رتبتهم الإدارية:

الجدول رقم (42): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الازمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب متغير الرتبة الإدارية

الرتبة الإدارية	الرتبة الإدارية	م2	مح5
موظف إداري	الرتبة الإدارية	Corrélation de Pearson	. ^a
		Sig. (bilatérale)	.
		N	61
	م2	Corrélation de Pearson	1
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	61
	مح5	Corrélation de Pearson	.723**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	61
مسؤول إداري	الرتبة الإدارية	Corrélation de Pearson	. ^a
		Sig. (bilatérale)	.
		N	5
	م2	Corrélation de Pearson	. ^a
		Sig. (bilatérale)	.
		N	5
	مح5	Corrélation de Pearson	. ^a
		Sig. (bilatérale)	.
		N	5

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

المصدر: من اعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وتوظيف أبعاد مهارة التحدث عند فئة الموظفين ذوي الرتبة الإدارية "موظف إداري" حيث بلغت درجة الارتباط ($R = 0.723^{**}$) وهي علاقة ذات درجة متوسطة، أما فئة الموظفين ذوي رتبة مسؤول إداري فقدرت درجة الارتباط قوية عند مستوى الدلالة ($a = 0.000$) وهي اقل من مستوى

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

الدلالة ($a = 0.01$) وذلك لوجود متغير ثابت، وبالتالي يوجد اختلاف في درجة الارتباط بين الموظفين حسب رتبهم الإدارية بين المتوسطة والقوية.

الفرضية الجزئية الرابعة:

لا يوجد اختلاف في العلاقة بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وتوظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين حسب عدد سنوات خبرتهم.

للإجابة على هذه الفرضية تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون لبيان الارتباط من وجهة نظر الموظفين حسب عدد سنوات خبرتهم:

الجدول رقم (43): معامل ارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية اثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة
أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة	عدد سنوات الخبرة
2م	2م	2م	2م	2م	2م
5مح	5مح	5مح	5مح	5مح	5مح
سنوات 5-10	سنوات 5-10	سنوات 5-10	سنوات 5-10	سنوات 5-10	سنوات 5-10
سنة 10-15	سنة 10-15	سنة 10-15	سنة 10-15	سنة 10-15	سنة 10-15

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

م2	Corrélation de Pearson	. ^a	1	,851**
	Sig. (bilatérale)	.		,002
	N	10	10	10
مح5	Corrélation de Pearson	. ^a	,851**	1
	Sig. (bilatérale)	.	,002	
	N	10	10	10
عدد سنوات الخبرة	Corrélation de Pearson	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (bilatérale)	.	.	.
	N	24	24	24
م2	Corrélation de Pearson	. ^a	1	,685**
	Sig. (bilatérale)	.		,000
	N	24	24	24
مح5	Corrélation de Pearson	. ^a	,685**	1
	Sig. (bilatérale)	.	,000	
	N	24	24	24

أكثر من 15 سنة

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات برنامج spss v22

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.01$) بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية وتوظيف أبعاد مهارة التحدث عند فئة الموظفين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) حيث قدرت درجة الارتباط بـ ($R = 0.928^{**}$) وهي درجة ارتباطية قوية، لتليها فئة الموظفين (من 10 - 15 سنة) بدرجة ارتباط قدرها ($R = 0.851^{**}$) وهي درجة ارتباط قوية، ثم فئة الموظفين ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) بدرجة ارتباط قدرت بـ ($R = 0.685^{**}$) وهي درجة متوسطة، وفي الأخير فئة الموظفين ذوي الخبرة (من 5 - 10 سنوات) إذ قدرت درجة الارتباط بـ ($R = 0.652^{**}$) وتعد درجة ارتباطية متوسطة أيضاً، ومنه هناك اختلاف في درجة قوة العلاقة حسب متغير عدد سنوات الخبرة بالنسبة للموظفين.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

ثانياً: نتائج الدراسة البحثية

النتائج العامة

توصلت الدراسة للإجابة عن التساؤلات للنتائج التالية:

هناك مستوى قوي عند الدلالة الإحصائية "0.01" في توظيف المهارات الاتصالية (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة، يعزى هذا لأهمية هذه المهارات وكيفية استخدامها داخل مقر ولاية بسكرة من طرف المعنيين ونقصد القادة الإداريين المؤثرين في القرارات المهمة داخل التنظيم بصورة واضحة وصريحة وقت الأزمة.

يوجد مستوى قوي ذو دلالة إحصائية "0.01" في توظيف مهارة الإصغاء بأبعاده (الفهم، الاستيعاب، التذكر، التذوق) لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة، وهذا راجع لجوهر هذه المهارة وكيفية توظيفها بطريقة سليمة ونافعة من طرف القادة الإداريين ذوي التأثير المباشر وغير المباشر لمصلحة مقر ولاية بسكرة أثناء معالجة الأزمات.

يلاحظ وجود مستوى قوي ذو دلالة إحصائية "0.01" في توظيف مهارة التفكير الاستراتيجي بأبعاده التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير الشمولي، التفكير في الوقت المحدد) لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة، يعود هذا لمعرفة كيفية بلورة هذه المهارة بما يخدم مصلحة المؤسسة (مقر ولاية بسكرة) من طرف القادة الإداريين خاصة أثناء الظروف الطارئة كالأزمة.

هنالك مستوى قوي ذو دلالة إحصائية "0.01" في توظيف مهارة التحدث بأبعاده (الاستئثار، التفكير، الصياغة، النطق) لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة، هذا راجع لكون هذه المهارة مساهمة بشكل كبير في سيرورة العمل داخل مقر ولاية بسكرة بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين فيها بشكل خاص أثناء المواقف الأزمومية.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

هناك علاقة ارتباطية إيجابية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين (0.05 و 0.01) بين توظيف مهارة الإصغاء بأبعاده (الفهم، الاستيعاب، التذكر، التدقيق) وفاعلية القيادة الإدارية أثناء معالجتها للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة، ولذلك وجب التحلي بالمسؤولية اتجاه توظيف هذه المهارة خاصة من قبل القادة الإداريين مع الموظفين لرفع كفاءة مواجهة الأزمات داخل المؤسسة.

توجد علاقة ارتباطية إيجابية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين (0.05 و 0.01) بين توظيف مهارة التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير الشمولي، التفكير في الوقت المحدد) وفاعلية القيادة الإدارية أثناء معالجتها للأزمة بالنسبة للموظفين بمقر الولاية (بسكرة)، لأنه من الصعب تجاوز بعض العراقيل في استخدام هذه المهارة لأنها تستوجب مهارات عقلية وتركيز عالي من قبل القادة الإداريين أثناء محاولة معالجة الأزمات.

هناك علاقة ارتباطية إيجابية طردية متوسطة عند الدلالة الإحصائية (0.05 و 0.01) بين توظيف مهارة التحدث بأبعاده (الاستثارة، التفكير، الصياغة، النطق) وفاعلية القيادة الإدارية أثناء معالجتها للأزمات بمقر ولاية بسكرة بالنسبة للموظفين، وهذا راجع لنوع قدرات القادة الإداريين في مهارة التحدث التي تتطلب أيضا الدقة والسلاسة في التحكم في ميكانيزماتها أثناء معالجة الأزمات داخل مقر ولاية بسكرة بشكل خاص.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

هناك اختلاف درجة العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء بالنسبة للموظفين؛ تعزى للمتغيرات (الجنس بين "0.05 و 0.01"، المستوى الدراسي بين "0.05 و 0.01"، الرتبة الإدارية "0.01"، عدد سنوات الخبرة بين "0.05 و 0.01"). وبالتالي نسبة الخطأ ضعيفة في الوصول لتحقيق الهدف من هذه الجزئية من الدراسة؛ وكذلك توضيح أن العوامل الشخصية مؤثرة جدا في درجة العلاقة الارتباطية وهذا لوجود فروقات لا يجب تجاهلها عند البحث

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

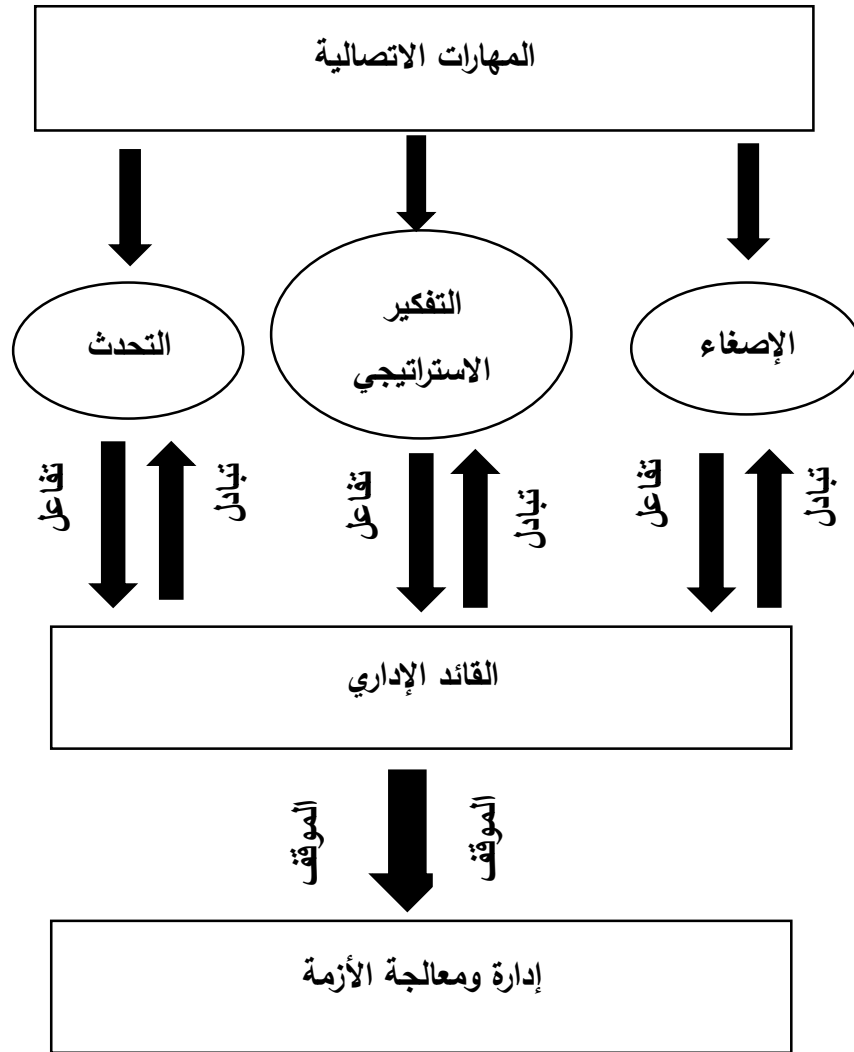
عن علاقة ارتباطية تؤثر على فاعلية شيء أمام شيء آخر، وهنا نقصد أبعاد مهارة الاصغاء مع فاعلية القيادة الإدارية بمقر ولاية بسكرة أثناء معالجة الأزمات بالنسبة للموظفين.

يوجد اختلاف درجة العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي بالنسبة للموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس "0.01"، المستوى التعليمي بين "0.05 و 0.01"، الرتبة الإدارية "0.01"، عدد سنوات الخبرة "0.01").
تعبّر هذه الدلالة على ضعف نسبة الخطأ في هذه النقطة من الدراسة، أيضا هي توضح بأن الاختلافات من ناحية المتغيرات الشخصية مؤثر على درجة العلاقة الارتباطية ومستواها خاصة عند معالجة موقف أزموي داخل مؤسسة من طرف القادة الإداريين من وجهة نظر الموظفين.

يوجد اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات ومستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث بالنسبة للموظفين؛ تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس "0.01"، المستوى التعليمي "0.01"، الرتبة الإدارية "0.01"، عدد سنوات الخبرة "0.01"). دلالات إحصائية معبرة عن مصداقية في الحسابات العلائقية التي نهدف للوصول لها من خلال هذه الدراسة، ومنه المتغيرات الشخصية توضح لنا الفروق في درجة العلاقة الارتباطية ومستوى فاعلية القادة الإداريين بالنسبة للموظفين داخل مقر ولاية بسكرة أثناء معالجة الأزمات وتسهل الوصول للأهداف المحددة.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

النموذج الاتصالي المحقق من الدراسة: من إعداد بن الشارف نزيهة



الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

ثالثاً: التوصيات

ضرورة الاهتمام بتوظيف مهارة الإصغاء لدى القائد الإداري للزيادة من فاعليته أثناء إدارته للأزمات داخل المؤسسات سواء الخاصة أو العامة.

محاولة تطوير مهارة التفكير الاستراتيجي لدى القائد الإداري لتفعيل دوره بشكل جيد في الموقف الأزموي داخل المؤسسات.

الاهتمام بتطوير قدرات القائد الإداري في توظيف مهارة التحدث؛ لأنها فن تطبيقي يُسهل على القائد إدارة الموقف الأزموي والتفاعل معه بقصد تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة بشكل عام والموظفين بشكل خاص. تعزيز قدرات القائد الإداري في توظيف المهارات الاتصالية من خلال التدريب؛ لأننا نتفق بأن المهارة وإن كانت فطرية يجب صقلها بشكل جيد للوصول للصفات القيادية المميزة التي تساهم كثيراً في نجاح تسيير المؤسسات وتحقيق الطموحات.

الحرص على التوظيف الفعال لمهارات الاتصال من طرف القائد الإداري بقصد التأثير على الموظفين أثناء اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

محاولة تعزيز العلاقة الثلاثية بين المهارات الاتصالية (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) لدى القادة كعلاقات تبادلية وتفاعلية موقفية لمعالجة الأزمات.

ضرورة تمكّن القائد من مهارات الاتصال وأخلاقيات التواصل مع الموظفين بغرض توجيههم والتأثير فيهم أثناء اتخاذ القرارات المشتركة خلال معالجة الأزمات داخل المؤسسات.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة البحثية

خلاصة:

تُعتبر مرحلة عرض وتحليل البيانات من المراحل الأخيرة للدراسة؛ حيث مكنتنا هذه المرحلة من استخلاص النتائج ومناقشتها بطريقة علمية قائمة على ما جاء في الجانب النظري من معارف ودراسات سابقة ونظريات، واسقاطها ومقارنتها مع نتائج البحث لغرض مناقشتها في ضوء كل الدراسات السابقة، والمقاربة النظرية والإجابة عن التساؤلات، ولا يكون ذلك إلا بتطبيق العديد من أدوات التحليل الإحصائي التي ستقدم لنا استجابات مفردات الدراسة مع الموضوع المدروس؛ لهذا في هذا الفصل تمت محاولة تطبيق ودمج نوعين من طرق التحليل الكمية والكيفية معا.

الختامة

خاتمة

المهارات الاتصالية عنصر جوهري يجب أن يتوفر لدى الكادر البشري داخل المؤسسات، وبالأخص إذا كان هذا الكادر هو القائد الإداري داخل المؤسسة؛ الذي يُعد المسؤول عن توجيه وإدارة الموظفين داخل بيئة العمل أثناء معالجة الأزمات بشكل خاص، فالمهارات التي يجب تحليها بها هي نتيجة لسمات تميزه عن غيره من الأفراد إما بكونها فطرية أو مكتسبة، ومن المهم توظيفها لتُوصل صاحبها للأهداف التي يرغب بالوصول إليها وتحقيق المطلوب منه.

ومن خلال معالجتنا لمجموعة من المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري بمقر ولاية بسكرة المتمثلة في كل من مهارة الإصغاء ومهارة التفكير الاستراتيجي ومهارة التحدث وفق نظرة الموظفين في هذه المؤسسة العمومية من حيث فاعليتها في معالجة الأزمات، رأوا بأنها بالغة الأهمية خاصة في كونها تخلق نوعاً من الجو التفاعلي في إطار مواقفها المحددة التي تُستغل لها، كما تخلق نوعاً من التفتح مع وجهات النظر في اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة والاشتراك في إيجاد الحلول الممكنة لمحاولة معالجة الأزمات، فالهدف من هذا هو محاولة تطوير البيئة الداخلية للمؤسسات من حيث محاولة الغوص في الجزئيات المتعلقة بالفرد داخل المؤسسة كونه هو المحرك الرئيسي لها لذا يجب أن يكون على كفاءة عالية بحيث يستطيع التوضيح في كل الظروف خاصة إذا كانت أزمات. وبالتالي نقول بأننا توصلنا لوجود مستوى قوي في توظيف هذه المهارات لدى القائد الإداري أثناء معالجته للأزمات بالنسبة للموظفين بمقر ولاية بسكرة، كما أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين توظيف المهارات الاتصالية للقائد الإداري وفاعلية معالجة الأزمات بمقر الولاية بالنسبة للموظفين، أما من ناحية اختلاف درجة العلاقة التي تُعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة الإدارية، عدد سنوات الخبرة فوجدنا اختلاف في درجة العلاقة الارتباطية لفاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف أبعاد هذه المهارات الاتصالية، ومنه يجب الحرص على التوظيف الفعال لهذه المهارات ما أمكن.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم.

القواميس والمعاجم:

1. ابن المنظور. (1994). *لسان العرب* (الإصدار 2، المجلد 3). بيروت، لبنان: دار صابر.
2. أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم ابن منظور. (1997). *لسان العرب* (المجلد 6). بيروت، لبنان: دار صادر.
3. أحمد مختار عمر. (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة* (الإصدار 01، المجلد 01). القاهرة، مصر.
4. صبحي حمودي. (2001). *المنجد في اللغة العربية* (الإصدار 2). بيروت، لبنان: دار المشرق.
5. الفيروز أبادي، و مجد الدين محمد بن يعقوب. (بلا تاريخ). *قاموس المحيط* (الإصدار 3). بيروت، لبنان: مؤسسة الرسالة.
6. محمد بن أبي بكر الرازي. (1967). *مختار الصحاح*. بيروت: دار الكتاب العربي.
7. محمد عاطف غيث. (2005). *قاموس علم الاجتماع*. مصر: دار المعرفة الجامعية.
8. مي العبد الله، و عبد الكريم شين. (2014). *المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال* (الإصدار 01). بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

الكتب:

1. أبو زيد فهمي مصطفى، و عثمان حسين. (2003). *الإدارة العامة*. القاهرة، مصر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
2. أحمد ابراهيم أحمد. (2008). *إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج*. القاهرة: دار الفكر العربي.
3. أحمد السيد مصطفى. (2003). *إدارة البشر الأصول والمهارات*. القاهرة: جامعة بنها.
4. أحمد بن مرسل. (بلا تاريخ). *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال* (الإصدار 1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
5. أحمد حسين عبد الحميد رشوان. (2010). *القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي*. الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
6. أحمد فهد الشعلان. (2002). *إدارة الأزمات: الأسس، المراحل والآليات*. الرياض، السعودية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
7. أرمسترونج، م. (2001). *إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً* (1. éd.). م. ا. والتوزيع (Trad. , السعودية: مكتبة الجريد.
8. أميمة الدهان. (1996). *نظريات منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: مطبعة الصدف للنشر.
9. بن عمر فاطمة. (2022). *البنية العاملة لمقياس القوة التنظيمية للقادة الإداريين* (الإصدار ب د). عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

10. توماس ل. ساعاتي. (2000). صناعة القرار للقيادة عملية التحليل الهرمي لقرارات في عالم معقد. (سهام على محمد همشري، و أسماء محمد أحمد باهرمز، المترجمون) الرياض: معهد الإدارة العامة.
11. جلاب إحسان داهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان، الأردن: دار الصفاء.
12. جون إتش زينجر، و جوزيف فولكمان. (2011). كتاب القادة 24 درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الجبرير.
13. حاتم أبو زائدة. (2018). مناهج البحث العلمي (الإصدار 2). الإمارات: مركز أبحاث المستقبل.
14. حسن عماد مكاي. (2003). الإعلام ومعالجة الأزمات (الإصدار 1). القاهرة، مصر: عالم الكتب.
15. حسين حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
16. حسين حريم. (2009). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
18. حمدي محمد شعبان. (2005). الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
19. خالد بن مسفر آل مانع. (2010). دور المواطن في مواجهة الكوارث والأزمات في عصر المعلومات. الرياض: دار النحوي للنشر والتوزيع.
20. خضير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، و أنعام الشهابي. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
21. الخطيب أحمد، الخطيب رباح، و الفرح وجيه. (1998). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة). الأردن: دار الأمل للنشر و التوزيع.
22. الدوري، زكرياء وأحمد، علي صالح. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. عمان، الأردن: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
23. راتب سلامة السعود، و إبراهيم علي حسنين. (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية (اتجاهات معاصرة). عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
24. رشيد زرواتي. (2004). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الإصدار 1). الجزائر: دار الكتاب الحديث.
25. رضا عبد الحكيم رضوان. (1419هـ). الأمن والحياة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
26. ريهام علي حامد نوير. (2017). العلاقات العامة وإدارة الأزمات. العين: دار الكتاب الجامعي.
27. زيد سلمان. (2014). إدارة إختيار الموظفين (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
28. زيد منير عبوي. (2006). إدارة الأزمات. عمان: دار كنوز المعرفة.
29. زيد منير عبوي. (2006). إدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

30. سليم بطرس جلدة. (2010). *الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير*. عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع.
31. سمير محمد حسين. (2006). *دراسات في مناهج البحث العلمي بحوث الإعلام*. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
32. السيد عليوة. (2001). *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: دار السماح.
33. السيد عليوة. (2002). *إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي* (الإصدار 2). القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
34. سيد قنديل علاء محمد. (2010). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
35. صلاح الدين شروخ. (2003). *منهجية البحث العلمي للجامعيين*. عنابة، الجزائر: دار العلوم.
36. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
37. صلاح هادي الحسيني، و اعتصام الشكرجي. (2015). *القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا* (الإصدار 1). عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
38. عادل صادق. (2007). *الصحافة وإدارة الأزمات مدخل نظري تطبيقي*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
39. عادل عبد الرزاق هاشم. (2019). *القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. الرياض: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
40. عامر مصباح. (2008). *منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام* (الإصدار 1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
41. عباس رشدي عماري. (1993). *إدارة الأزمات في عالم متغير* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
42. عبد الرحمان بدوي. (1977). *مناهج البحث العلمي*. الكويت: وكالة المطبوعات شارع فهد السالم.
43. عبد الرزاق الدليمي. (2012). *الإعلام وإدارة الأزمات* (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
44. عبد الرزاق الدليمي. (2015). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات* (الإصدار 02). عمان، الأردن: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
45. عبد الفتاح العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي. (1997). *مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث*. الإسكندرية: دار الراتب الجامعية.
46. عبد الله عبد الرحمان، و محمد علي بدوي. (2002). *مناهج وطرق البحث الاجتماعي*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
47. عدنان العتوم، و قاسم كوفجي. (2011). *القيادة والتغيير (الطريق نحو النجاح)* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

48. على السلمي. (1988). السلوك التنظيمي *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. الاسكندرية، مصر: مكتبة غريب.
49. عمار بوحوش، و محمد محمود الذنيبات. (1999). *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
50. غراب & كامل، ا. (1987). *القيادة الإدارية رؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية*. السعودية: مركز البحوث في كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود.
51. الغزو فاتن عوض. (2010). *القيادة والإشراف الإداري* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
52. فاتن عوض الغزو. (2010). *القيادة والإشراف الإداري*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
53. فاطمة بن عمر. (2022). *البنية العالمية لمقياس القوة التنظيمية للقيادة الإداريين*. عمان، الأردن: دار الأيام.
54. فريد عيشوش. (2011). *الاتصال وإدارة الأزمات: حوادث المرور نموذجاً*. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
55. فيصل خليفة الزغبى. (2015). *أثر الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وعلاقة القادة الإداريين بالتابعين على عملية اتخاذ القرار*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
56. فيصل محمود الغرابية. (2009). *مهارات العمل الاجتماعي*. الأردن: دار وائل.
57. قدري علي عبد المجيد. (2011). *اتصالات الازمة وإدارة الأزمات*. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
58. كامل عبد الوهاب. (2003). *سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية*. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
59. كين بلانشارد، ديريازي جامي، و آخرون. (2006). *القائد الذي بداخلك* (الإصدار 1). مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المترجمون) السعودية: مكتبة جرير.
60. ماكس لاندزبيرغ. (2003). *أدوات القيادة: الرؤية المبادرة، الزخم* (الإصدار 1). (غادة الشهابي، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
61. محمد البدوي الصافي خليفة. (2001). *المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي*. الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
62. محمد الشافعي. (2001). *استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث*. القاهرة، مصر: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
63. محمد حسنين العجيمي . (2008). *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق* (المجلد 1). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
64. محمد حمدي شعبان. (2008). *وظيفة العلاقات العامة: الأسس ومهارات*. القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة.
65. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). *مناهج البحث العلمي* (الإصدار 3). صنعاء، اليمن: دار الكتب.

66. محمد صلاح الدين علي مجاور. (1983). *تدريس اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية: أسسه وتطبيقاته* (الإصدار ط4). الكويت: دار القلم.
67. محمد عبد الحميد. (2000). *البحث العلمي في الدراسات الإعلامية*. القاهرة: عالم الكتب.
68. محمد عبد السلام. (2020). *مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية*. مكتبة نور.
69. محمد فتحي. (2003). *766 مصطلح إداري*. الأردن: دار صفاء.
70. محمد، ح. م. (2004). *القيادة: أساسيات ونظريات*. (1. éd.) الأردن: دار الكندي.
71. مصطفى بابكر. (2004). *جمع البيانات نظرية المعاينة* (الإصدار ب ط). الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
72. مصطفى قسيم الهيلات. (2015). *مقياس هيرمان لأنماط التفكير* (الإصدار 1). عمان، الأردن: مركز ديبونو لتعليم التفكير.
73. معن محمود عياصرة، و مروان محمد بني أحمد. (2008). *إدارة الصراع والالتزام وضغوط العمل*. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
74. منال أحمد البارودي. (2015). *الفائد المتميز وأسرار الابداع القيادي* (المجلد 1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
75. *مهارات الإصغاء والحوار*. (2022). دار التعامل مع الغير.
76. موريس أنجرس. (2006). *منهجية البحث في العلوم الإنسانية*. (بوزيد صحراوي وآخرون، المترجمون) الجزائر: دار القصبة.
77. ناسو صالح سعيد علي، و حسين وليد حسين عباس. (2016). *الشخصية القيادية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
78. الناقه، محمود كامل وحافظ، وحيد السيد. (2002). *تعليم اللغة العربية في التعليم العام: مداخله وفنائه*. مصر: مطبعة الإخلاص للطباعة والنشر.
79. نعيم نصير. (2005). *دراسة مقارنة بين القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة* (الإصدار 1). عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
80. نور برت هارمان. (2003). *الإدارة بالتوافق* (الإصدار 01). (هاني صالح، المترجمون) الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان.
81. هاشم حمدي رضا. (2010). *إدارة التحول والقيادة الفعالة* (المجلد 1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
82. هایل عبد المولى طشطوش. (2014). *أساسيات في القيادة والإدارة* (المجلد 1). عمان: دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع.

المقالات:

1. الطاهر خامرة، و جيلالي بهاز. (27 سبتمبر، 2021). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة. *مجلة إضافات اقتصادية*، 5(2)، الصفحات 289-307. تاريخ الاسترداد 27 جانفي، 2023

2. أمينة قهواجي. (31 ديسمبر، 2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. *مجلة أبعاد إقتصادية*، 5(1)، الصفحات 298-330. تاريخ الاسترداد 11 نوفمبر، 2022
3. بداني أمينة نزيهة، و بلحضري بلوفة. (30 جانفي، 2018). الإعلام وإدارة الأزمات. *مجلة التدوين*، 1(10)، الصفحات 122-134. تاريخ الاسترداد 30 جويلية، 2023، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/377/10/1/44673>
4. بشتة حنان، و بوعموشة نعيم. (30 جوان، 2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والمجتمع* (02)، الصفحات 117-133. تاريخ الاسترداد 16 فيفري، 2024
5. بن عبد الله بثينة، و قشي الهام. (03 فيفري، 2021). مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة. *مجلة التنظيم والعمل*، 9(2)، الصفحات 55-70. تاريخ الاسترداد 29 جانفي، 2023
6. حدادي وليدة، و ساعد كريمة. (30 ديسمبر، 2018). أخصائي العلاقات العامة وإدارة الأزمات: الادوار والاستراتيجيات. *مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية*، 2(8)، الصفحات 37-49. تاريخ الاسترداد 9 أوت، 2023، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/212/2/4/71502>
7. حفيان عبد الوهاب. (1 جوان، 2015). فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 4(2)، الصفحات 274-299. تاريخ الاسترداد 27 أفريل، 2023، من
8. سعيد عبد الرزاق. (29 ماي، 2019). واقع اتصال الأزمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر: دراسة حالة ملبنة عريب. *المجلة الجزائرية للاتصال*، 17(28)، الصفحات 174-188. تاريخ الاسترداد 07 ديسمبر، 2023
9. شهرزاد محمد شهاب. (تموز، 2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. *مجلة دراسات تربوية*، 3(11)، الصفحات 99-131. تاريخ الاسترداد 20 جويلية، 2023، من <https://www.iasj.net/iasj/download/0b46c6b5ac6dddba>
10. طيلىب نسيمية. (1 جانفي، 2018). الاتصال الفعال أساس إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 10(19)، الصفحات 20-25. تاريخ الاسترداد 30 جويلية، 2023، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/552/10/1/73996>
11. عمروش فريدة. (29 ماي، 2019). مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول. *المجلة الجزائرية للاتصال*، 17(28)، الصفحات 124-140. تاريخ الاسترداد 30 جويلية، 2023، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/437/21/1/93546>
12. غول فرحات. (1 ديسمبر، 2014). إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة. *مجلة المناجر* (1)، الصفحات 59-90. تاريخ الاسترداد 28 جويلية، 2023، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/451/1/1/73006>

13. فاطمة دريدي، و محمد الأمين قرواني. (30 جوان، 2015). تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة. *مجلة العلوم الإنسانية*، 15 (01)، الصفحات 787-797. تاريخ الاسترداد 26 أبريل، 2024، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88191>
14. فريال بن مزارى. (15 06، 2020). فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس". *مجلة سوسيولوجيا*، الصفحات 246-263.
15. فريال بن مزارى. (15 06، 2020). فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس". *مجلة سوسيولوجيا*، الصفحات 246-263.
16. نزيهة بن الشارف، و مختار فرزولي. (31 مارس، 2023). تأصيل المهارات الاتصالية للقيادة الإدارية الأكاديمية أثناء الأزمات. *مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية*، 07 (01)، الصفحات 122-137. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/212/7/1/218828>
17. هبة علي عبد العزيز علي. (أوت، 2021). المهارات القيادية لدى معلمات رياض الاطفال في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية. *دراسات تربوية واجتماعية*، 27 (ج3)، 97-144. تاريخ الاسترداد 6 جويلية، 2023، من https://jsu.journals.ekb.eg/article_236286_6eb70e7e400f39025c2f03973e2b6271.p
df
18. وسام فاضل راضي. (2023). *العينات في بحوث الاعلام* (الإصدار 1). بغداد: مكتب سنتر العلوم. تاريخ الاسترداد 8 جويلية، 2023
19. يسمينة القفل. (16 نوفمبر، 2016). إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، 4 (8)، الصفحات 77-92. تاريخ الاسترداد 19 جويلية، 2023، من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/200/4/8/8519>

الأطروحات:

1. أميرة سابق. (2023). *دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة -ولاية بسكرة- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية. بسكرة: جامعة محمد يضر بسكرة.*
2. بهية صادق. (2017). *القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر 2 كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس.*
3. رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس. (2016). *فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية والعسكرية في محافظات غزة أطروحة لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. غزة: جامعة الأقصى.*
4. عبد الله ثاني محمد النذير. (2009). *القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نפטال الجزائر - نموذجاً - . وهران، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية.*

5. ليلي حرشب. (2007/2006). *تسيير المؤسسة في حالة أزمة مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية*. بومرداس، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة.
6. محمد الباز عفاف. (2001). *دور القيادة في إدارة الأزمات رسالة ماجستير*. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة كلية العلوم الاقتصادية قسم الإدارة العامة.
7. وسيلة واعر. (2015-2014). *دور الانماط القيادية في تنمية الابداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال بسكرة رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات*. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

ورقة في موقع الكتروني:

1. بطرس حلاق. (2020). *القيادة الإدارية*. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية. تم الاسترداد من
https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2859/mod_resource/content/3/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9.pdf
2. كمال أبو شديد. (26 جويلية، 2019). *دراسة الحالة: عناصرها، أنواعها، ومنهجيتها*.
doi:10.13140/RG.2.2.29728.12807

موقع الكتروني:

1. موقع فرصة. (19 جوان، 2023). *ما هي المهارات القيادية وكيف اطورها؟* شوهذ يوم 25 جوان 2023،
<https://www.for9a.com/learn>

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Carlisle, H. M. (1987). *Management Essenlials*. USA: Concept For productivity and innovation- science research Association.
2. Holt, D. (1993). *Management (principles and practices)* (éd. 3). Englewood: N J.
3. Olga Bloch. (2014). *Corporate identify and crisis response strategies: chalanges and opportunities of communication in imes of crisis*. Frankfurt, Germany.
4. Rensis, L. (1981). *New patterns of Management* (éd. 3). MC Graw- Hill Boook.
5. Thenelle, J. (2014). *the library's crisis communication planner:A*. Chicago, united state of America: America Library's Association.
6. Warm, Bennis, Joan, & Goldsmith. (1997). *Learning to lead*. Nicholas Brely, London: A Workbook on becoming a leader.
7. Winddowzon, H, G. (1978). *Teaching language as communication*. Oxford: Oxford University Press.

8. Yanhong Ding & Jiehua Dai. (2018). *What are the Cognitive Elements in Strategic Master's Programme in Management*. carolina: KUND UNIVERSITY. Récupéré sur <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8945361&fileId=8946086>

المقالات:

1. Mohammad N. D. Al.marshad. (2019, September 30). Strategic Thinking in Jordan: Still Crafting the Architecture? *European Journal of Business and Management*, 11(26), ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online). doi:10.7176/EJBM/11-26-08
2. Syed Athar Masood, Neil D. Burns, Samir Dani, & C J Backhouse. (2006, February 6). Transformational leadership and organizational. *Proc. IMechE*, 220(Part B: J. Engineering Manufacture), pp. 941-949. doi:DOI: 10.1243/09544054JEM499

الملاحق الدراسة

ملاحق

الملحق رقم(1): يمثل الاستمارة الأولية للدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الإنسانية -

تخصص اتصال وعلاقات عامة



استبانة الدراسة حول:

توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات

دراسة مسحية على عينة من الموظفين بالولاية (بسكرة)

تحية طيبة:

نقوم بإجراء دراسة حول مهارات الاتصال (التفكير الاستراتيجي، الإصغاء، التحدث) لدى القائد الإداري أثناء الأزمات، استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الإعلام والاتصال؛ تخصص اتصال وعلاقات عامة، ولهذا نضع بين أيديكم الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات بدقة وذلك بوضع علامة (×) في المربع الذي يتناسب مع قناعاتكم.

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطالبة:

أ. د / فرزولي مختار

نزيهة بن الشارف

الموسم الجامعي: 2023-2024

ملاحق

بيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى التعليمي: تعليم أساسي ☐ تعليم ثانوي ☐ مستوى جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الرتبة الإدارية: موظف إداري ☐ مسؤول إداري ☐

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور تمهيدي: القيادة الإدارية واتصال الأزمة

الرقم	المؤشر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة الإدارية واتصال الأزمة	القيادة	تعتبر القيادة بالنسبة لك تشريفا					
		القيادة وفق منظور تكليف					
		القيادة تكون فطرية					
		القيادة تكون عن طريق التدريب					
		القيادة هي القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم بما يخدم المؤسسة					
		هناك رضا في ظل القيادة السائدة داخل المؤسسة					
		يوجد استقرار في ظل القيادة السائدة في المؤسسة					
		يوجد تكامل بين مراكز القرار الإدارية داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات					
	اتصال الأزمة	الأزمة هي موقف طارئ يُغير سير العمل داخل المؤسسة					
		اتصال الأزمة يهدف لدعم قوة المؤسسة وكسب ثقة جماهيرها					
		للقائد خبرة في التعامل مع الموظفين خلال إدارة الموقف الأزموي داخل المؤسسة					
		المقومات الشخصية للقائد تساعد في إدارة الموقف الاتصالي أثناء الأزمة					
		المقومات السلوكية للقائد الإداري تساهم في إدارته للأزمة من الناحية الاتصالية					
		القائد الإداري يجب أن يمتلك مهارات اتصالية إقناعية أثناء اتخاذ القرارات					

ملاحق

					موقف القائد التفاعلي أثناء التواصل مع الموظفين يساهم في السيطرة على مجريات الأحداث داخل المؤسسة			
					المهارات الاتصالية للقائد تسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة			

المحور الثاني: مستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي للقائد الإداري أثناء الأزمات داخل المؤسسة.								
الرقم	المؤشر	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
مهارة التفكير الاستراتيجي	التفكير القصدي	تطوير قدرات القائد الإداري على استقراء المستقبل يؤثر على الموظفين أثناء الأزمة						
		قدرة القائد على تحديد مجريات التغييرات البيئية وقت الازمة يزيد من تفاعل الموظفين معه.						
		تمكن القائد الإداري من فرز الفرص الناجحة عن غيرها يؤثر على إدارته للأزمة.						
		تطور قدرات القائد التفاعلية يشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أثناء الازمة						
	التفكير الفرصي	تطور قدرة القائد على الاتصال الفعال يؤثر على الموظفين خلال الأزمة						
		القائد الذي يساهم في بناء نظم التحفيز الصحيحة يؤثر على الموظفين وقت الأزمة						
		قدرة القائد على تحليل الموقف أثناء الأزمة يؤثر على الموظفين						
		تمكن القائد من طرح العديد من الحلول وقت الأزمة يؤثر على الموظفين أثناء إدارة الأزمة						
	التفكير الشمولي	القائد الذي يستطيع مجابهة المشكلات وقت الأزمة له تأثير على الموظفين						
		يستطيع القائد الإداري استثمار الوقت بكفاءة أثناء إدارة الازمة داخل المؤسسة						

ملاحق

					التزام القائد بتطبيق خطة لإدارة الوقت أثناء الأزمة يحقق الأهداف المرجوة			
					تخصيص المؤسسة الوقت اللازم لعملية التفكير الاستراتيجي للقائد أثناء إدارة الأزمة تزيد من فعاليته في وضع الحلول.			
					المحور الأول: مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء للقائد الإداري أثناء الأزمات داخل المؤسسة			
					للقائد الإداري قدرة على الاستعداد للفهم الموظفين أثناء إدارة الأزمة	القدرة		مهارة الإصغاء
					يمتلك القائد قدرة على التركيز لما يستمع إليه من الموظفين وقت الأزمة			
					يستخدم القائد الإداري سياقات صوتية كدلالة على فهم ما يقوله الموظف أثناء إدارة الأزمة.			
					للقائد الإداري القدرة على تليخيص المسموع أثناء إدارته للأزمة	الاستيعاب		
					القائد الإداري له القدرة على التمييز بين الحقيقة مما يقال وقت إدارته للأزمة			
					يستطيع القائد الإداري إدراك الأفكار التي تعرض لها أثناء إصغائه للموظف وقت إدارته للأزمة			
					للقائد الإداري القدرة على التذكر من خلال التعرف على الجديد في المسموع وقت الأزمة			
					القائد الإداري له مقدرة على الربط بين الجديد المكتسب حول الأزمة والخبرات السابقة أثناء إدارته للأزمة	التذكر		
					يستطيع القائد الإداري الاحتفاظ بالأفكار في الذاكرة أثناء إدارته للأزمة			
					امتلاك القائد الإداري حساً إصغائياً يسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة			
					قدرة القائد الإداري على مشاركة الموظفين مشاعرهم يؤثر على إدارته للأزمة	التفوق		

ملاحق

					قدرة القائد الإداري على التنبؤ بما سينتهي إليه الحديث مع الموظفين يسهل تحكمه في إدارة الأزمة.			
المحور الثالث: تأثير أبعاد مهارة التحدث للقائد الإداري أثناء الأزمات داخل المؤسسة								
مهارة التحدث	الاستشارة				المثير الداخلي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين وقت الأزمة			
					المثير الخارجي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين أثناء الأزمة			
					سرعة تلاحق الأحداث تؤثر على عملية تحدث القائد الإداري مع الموظفين أثناء الأزمة			
					إلحاح الموظف على فكرة معينة يؤثر على حديث لقائد أثناء إدارته للأزمة			
	التفكير				القائد الإداري يفكر فيما سيقوله قبل أن يتحدث وقت الأزمة			
					تسرع القائد الإداري في الحديث خلال إدارة الأزمة يؤثر على الموظفين			
					جمع الأفكار بالنسبة للقائد الإداري ثم التحدث مؤثرة على الموظفين وقت الأزمة			
	الصياغة				اختيار اللفظ المناسب كقائد يؤثر على قدرته في التحدث خلال إدارة الأزمة			
					إيصال المعنى للموظف دون تعقيد يساهم في نجاح القائد في إدارته للأزمة			
					صياغة القائد الإداري السليمة للرسالة تؤثر على الموظفين أثناء الأزمة			
	النطق				النطق السليم مظهر حقيقي لعملية التحدث بالنسبة للقائد الإداري			
					النطق السليم للقائد أثناء الحديث مؤثر على الموظفين وقت إدارة الأزمة			
					النطق السليم للرسالة يخفف الضغط النفسية على القائد أثناء إدارته للأزمة			

شكرا على تعاونكم

ملاحق

الملحق رقم (2): يمثل استمارة الاستبيان النهائية للدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الإنسانية -

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استبانة الدراسة حول:

توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات

دراسة مسحية على عينة من الموظفين بالولاية (بسكرة)

تحية طيبة:

نقوم بإجراء دراسة حول مهارات الاتصال (الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث) لدى القائد الإداري أثناء الأزمات، استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الإعلام والاتصال؛ تخصص اتصال وعلاقات عامة، ولهذا نضع بين أيديكم الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها، كما نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات بدقة وذلك بوضع علامة (×) في المربع الذي يتناسب مع قناعاتكم.

الأستاذ المشرف:

أ. د / فرزولي

من إعداد الطالبة:

نزيهة بن الشارف

مختار

الموسم الجامعي: 2023-2024

ملاحق

بيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى التعليمي: تعليم أساسي ☐ تعليم ثانوي ☐ مستوى جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الرتبة الإدارية: موظف إداري ☐ مسؤول إداري ☐

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور تمهيدي: مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتبر القيادة بالنسبة لك تشريفاً.					
02	القيادة وفق منظورك تكليف.					
03	القيادة تكون فطرية.					
04	القيادة تكون عن طريق التدريب.					
05	القيادة هي القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم بما يخدم المؤسسة.					
06	هناك رضا في ظل القيادة السائدة داخل المؤسسة.					
07	يوجد استقرار في ظل القيادة السائدة في المؤسسة.					
08	يوجد تكامل بين مراكز القرار الإدارية داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات.					
09	الأزمة هي موقف طارئ يُغير سير العمل داخل المؤسسة.					
10	اتصال الأزمة يهدف لدعم قوة المؤسسة وكسب ثقة جماهيرها.					
11	للقائد خبرة في التعامل مع الموظفين خلال إدارة الموقف الأزموي داخل المؤسسة.					
12	المقومات الشخصية للقائد تساعد في إدارة الموقف الاتصالي أثناء الأزمة.					
13	المقومات السلوكية للقائد الإداري تُساهم في إدارته للأزمة من الناحية الاتصالية.					
14	القائد الإداري يجب أن يمتلك مهارات اتصالية إقناعية أثناء اتخاذ القرارات.					

مستوى فاعلية القيادة الإدارية أثناء الأزمات

ملاحق

					موقف القائد التفاعلي أثناء التواصل مع الموظفين يساهم في السيطرة على مجريات الأحداث داخل المؤسسة	15	
					المهارات الاتصالية للقائد تسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة.	16	

المحور الأول: مستوى توظيف أبعاد مهارة الإصغاء للقائد الإداري أثناء الأزمات داخل المؤسسة							
الرقم	المؤشر	العبارات	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	فهم	القائد الإداري قدرة على الاستعداد للفهم الموظفين أثناء إدارة الأزمة.					
18		يمتلك القائد قدرة على التركيز لما يستمع إليه من الموظفين وقت الأزمة					
19		يستخدم القائد الإداري سياقات صوتية كدلالة على فهم ما يقوله الموظف أثناء إدارة الأزمة.					
20	الاستيعاب	للقائد الإداري القدرة على تلخيص المسموع أثناء إدارته للأزمة					
21		القائد الإداري له القدرة على التمييز بين الحقيقة مما يقال وقت إدارته للأزمة					
22		يستطيع القائد الإداري إدراك الأفكار التي تعرض لها أثناء إصغائه للموظف وقت إدارته للأزمة					
23	التنسيق	للقائد الإداري القدرة على التذكر من خلال التعرف على الجديد في المسموع وقت الأزمة					
24		القائد الإداري له مقدرة على الربط بين الجديد المكتسب حول الأزمة والخبرات السابقة أثناء إدارته للأزمة					
25		يستطيع القائد الإداري الاحتفاظ بالأفكار في الذاكرة أثناء إدارته للأزمة					

ملاحق

					امتلاك القائد الإداري حساً إصغائي يسهل إدارته للأزمة داخل المؤسسة	التنوق	26			
					قدرة القائد الإداري على مشاركة الموظفين مشاعرهم يؤثر على إدارته للأزمة		27			
					قدرة القائد الإداري على التنبؤ بما سينتهي إليه الحديث مع الموظفين يُسهل تحكمه في إدارة الأزمة.		28			
المحور الثاني: مستوى توظيف أبعاد مهارة التفكير الاستراتيجي للقائد الإداري أثناء الأزمات داخل المؤسسة.										
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	المؤشر	الرقم	مهارة التفكير الاستراتيجي	
						تطوير قدرات القائد الإداري على استقراء المستقبل يؤثر على الموظفين أثناء الأزمة	التفكير القصدي	29		
						قدرة القائد على تحديد مجريات التغييرات البيئية وقت الأزمة يزيد من تفاعل الموظفين معه.		30		
						تمكن القائد الإداري من فرز الفرص الناجحة عن غيرها يؤثر على إدارته للأزمة.		31		
						تطور قدرات القائد التفاعلية يشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة.	التفكير الفرصي	32		
						تطور قدرة القائد على الاتصال الفعال يؤثر على الموظفين خلال الأزمة.		33		
						القائد الذي يساهم في بناء نظم التحفيز الصحيحة يؤثر على الموظفين وقت الأزمة.		34		
						قدرة القائد على تحليل الموقف أثناء الأزمة يؤثر على الموظفين.	التفكير الشمولي	35		
						تمكن القائد من طرح العديد من الحلول وقت الأزمة يؤثر على الموظفين أثناء إدارة الأزمة.		36		
						القائد الذي يستطيع مجابهة المشكلات وقت الأزمة له تأثير على الموظفين.		37		
						يستطيع القائد الإداري استثمار الوقت بكفاءة أثناء إدارة الأزمة داخل المؤسسة.	التفكير المحدد في الوقت	38		
						التزام القائد بتطبيق خطة لإدارة الوقت أثناء الأزمة يحقق الأهداف المرجوة.		39		

ملاحق

					تخصيص المؤسسة الوقت اللازم لعملية التفكير الاستراتيجي للقائد أثناء إدارة الأزمة تزيد من فعاليته في وضع الحلول.	40	
المحور الثالث: مستوى توظيف أبعاد مهارة التحدث للقائد الإداري أثناء الموقف الأزموي داخل المؤسسة							
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
مهارة التحدث						المثير الداخلي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين وقت الأزمة	41
						المثير الخارجي يؤثر على القائد الإداري أثناء التحدث مع الموظفين أثناء الأزمة	42
						سرعة تلاحق الأحداث تؤثر على عملية تحدث القائد الإداري مع الموظفين أثناء الأزمة.	43
						إحاح الموظف على فكرة معينة يؤثر على حديث لقائد أثناء إدارته للأزمة.	44
						القائد الإداري يفكر فيما سيقوله قبل أن يتحدث وقت الأزمة.	45
						تسرع القائد الإداري في الحديث خلال إدارة الأزمة يؤثر على الموظفين.	46
						جمع الأفكار بالنسبة للقائد الإداري ثم التحدث مؤثرة على الموظفين وقت الأزمة.	47
						اختيار اللفظ المناسب للقائد يؤثر على قدرته في التحدث خلال إدارة الأزمة.	48
						إيصال المعنى للموظف دون تعقيد يساهم في نجاح القائد في إدارته للأزمة.	49
						صياغة القائد الإداري السليمة للرسالة تؤثر على الموظفين أثناء الأزمة.	50
						النطق السليم مظهر حقيقي لعملية التحدث بالنسبة للقائد الإداري	51
						النطق السليم للقائد أثناء الحديث مؤثر على الموظفين وقت إدارة الأزمة.	52
						النطق السليم للرسالة يُخفف الضغوط النفسية على القائد أثناء إدارته للأزمة.	53

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (03): جدول بقائمة محكمي استمارة الاستبيان

أسماء المحكمين والدرجات العلمية والتخصص

ملاحق

الأستاذة المحكمين	التخصص
أ.د/ جفال سامية	اعلام واتصال
أ.د/ جابر نصر الدين	علم النفس
د/ لحرر نبيل	اعلام واتصال
د/ غربي صباح	علم اجتماع
د/ كربوعة سالم	تاريخ
د/ طلحة مسعودة	اعلام واتصال

المصدر: من إعداد الباحثة

الملحق رقم (4): يمثل وثيقة مساعدة علمية لتسهيل الدخول لمقر الولاية (بسكرة)

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
الرقم : 033.50.12.40 / 145 / 2023

Université Mohamed Kheider - Biskra
Faculté des sciences humaines & sociales
Département des sciences humaines

الى السيد الفاضل: مسؤول كلية الإعلام بمقر ولاية بسكرة

الموضوع : طلب مساعدة علمية

تحية طيبة و بعد..

في إطار التعاون بين المؤسسات الجامعية ، فإننا نرجو من سيادتكم انفاضة تقديم التسهيلات الممكنة - في إطار ما يسمح به القانون - للطالب (ة) :

الاسم و اللقب : نزيهة بن الشارف

تاريخ و مكان الازدياد : 1988/03/04 ب : بسكرة - ولاية : بسكرة

السنة : الثالثة دكتوراه LMD تخصص : اتصال وعلاقات عامة

رقم التسجيل : 09/PG/D/LMD/IN.CO/21

وتزويدها بالمادة العلمية . و ذلك قصد استكمال الجانب النظري المتعلق بإنجاز أطروحتها للدكتوراه الموسومة ب :

" توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات "

و نقبلوا منا سيادتكم - فائق التقدير و الاحترام .

بسكرة في : 2023/12/21

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الإنسانية
أ.د. صلاح غربي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية

تعاون : جامعة محمد خيضر بسكرة - ص ب 145 / 033.50.12.40 / 145 / 2023

الملحق رقم (5): يمثل الهيكل التنظيمي لمقر ولاية بسكرة





ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف الدراسة في البحث عن مستوى توظيف المهارات الاتصالية لدى القائد الإداري أثناء الأزمات بمقر ولاية بسكرة من وجهة نظر الموظفين، وكذا العلاقة الارتباطية بين فعالية القيادة الإدارية ومستوى توظيف هذه المهارات المتمثلة في مهارة الإصغاء، التفكير الاستراتيجي، التحدث، والغوص في أبعادهما ودرجة قوة العلاقة الارتباطية بين هذه المهارات من حيث تفاعل هذا القائد الإداري مع المواقف التي قد تواجهه أثناء وقوع الأزمات، والسمات الواجب تحليله بها أو اكتسابها ليكون ذو فعالية لتحقيق الأهداف المرجوة منه، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليل لعينة قصدية عددها 66 فرد باستخدام أداتين هما الملاحظة واستمارة الاستبيان، وكذا استخدام البرنامج الإحصائي Spss v22 في استخراج النتائج الإحصائية وقد توصلنا في دراستنا هذه لمجموعة من النقاط الهامة نذكرها كما يلي:

- يوجد مستوى قوي في توظيف مهارة الإصغاء لدى القائد الإداري أثناء معالجته الأزمات من وجهة نظر الموظفين في مقر الولاية.
 - توجد قوة في مستوى توظيف مهارة التفكير الاستراتيجي لدى القائد الإداري أثناء إدارته للأزمات بالنسبة للموظفين بالولاية.
 - هناك مستوى قوي في توظيف مهارة التحدث لدى القائد الإداري أثناء الأزمات من رأي الموظفين بمقر الولاية.
 - وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين فعالية القيادة الإدارية أثناء الأزمات وتوظيف المهارات الاتصالية، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الرتبة الإدارية، عدد سنوات الخبرة).
 - التوصل لنموذج اتصالي محقق لأهداف هذه الدراسة؛ يربط بين جميع النقاط الجوهرية للدراسة والمتمثلة في المهارات الاتصالية، القائد الإداري، معالجة الأزمات.
- الكلمات المفتاحية:** مهارات الاتصال، الأزمة، اتصال الأزمة، القيادة الإدارية، القيادة.

Abstract:

The study aims at researching the level of employing the communication skills of the administrative leader during crises at Biskra state headquarters from the point of view of employees, as well as the correlation between the effectiveness of administrative leadership and the level of employing these skills, represented by the skill of listening, strategic thinking, speaking, and diving into their dimensions, and the degree of strength of the correlation they are the observation and the questionnaire form 'As well as the use of the statistical program Spss v22 in the extraction of statistical results, we have reached in this study a set of important points, we mention as follows:

- * There is a strong level of employing the listening skill of the administrative leader while dealing with crises from the point of view of employees at the state headquarters.

- * There is strength in the level of employing the strategic thinking skill of the administrative leader during his crisis management for the staff of the state.

- * There is a strong level of employing the speaking skill of the administrative leader during crises from the opinion of the staff at the state headquarters.

- * There is an average direct correlation between the effectiveness of managerial leadership during crises and the employment of communication skills, attributed to personal variables (gender, educational level, managerial rank, number of years of experience).

- * Reaching a communication model that achieves the objectives of this study; linking all the essential points of the study, namely communication skills, administrative leadership, crisis management.

Keywords: Keywords: communication skills, Crisis, Crisis Communication, managerial leadership, leadership.