

## التواصل الفعال واثره في تعزيز مهارات القيادة

دراسة تطبيقية في مؤسسات هيئة التعليم التقني في البصرة

Effective communication and its impact on enhancing the skills of leadership an  
Basrah in institutios empirical study in the technical education

م. د. أسعد غبيش الخفاجي

الكلية التقنية / البصرة

م. علي فباش محمد

الكلية التقنية / البصرة

أ. م. صفاء محمد هادي

الكلية التقنية / البصرة

### المستخلص

المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم افرادا وهؤلاء الافراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من اجل انجاز العمل في جميع مجالات وانشطة المنظمة المختلفة . والعنصر المحوري في حركة وديناميكية الجماعة هو التفاعل -- التواصل -- بين الافراد ( قادة اداريين و عاملين ) . ان البحث في فاعلية التواصل واثره في تعزيز مهارات القيادة جرى عن طريق دراسة ( الصفات السلوكية ) ، وهي متغيرات التواصل الايجابي ( التأييد ، الاستفهام ، الارجاع ، الانتباه ) ومتغيرات التواصل السلبي ( المواجهة بعنف ، الهروب ) ، واثر هذه المتغيرات في تعزيز مهارات القيادة ( البناء ، المبادرة ، الاكتشاف ، الاتصال ) ، وذلك باستخدام استمارة الاستبانة المكونة من ( ٣٢ ) سؤالاً ترتبط بالمتغيرات المشار اليها ، اذ جرى تفريغها باستخدام أنموذج التقييم ، جدول إدراج الارقام في المخططات البيانية ، بعد ذلك تم تعيين القيم على جداول الحوار ، من اجل الوقوف على اثر التواصل الفعال في تعزيز مهارات القيادة في المؤسسات التعليمية . وقد توصلت الدراسة الى ان صفة التأييد هي فعالية في غاية القوة ، ضعف واضح في صفة الارجاع ، اما صفة الانتباه هي واحده من الصفات الاساسية التي تقرر سلوكيات ادارية للقيادة ، تبين اراء القادة عن صفة الاستفهام ، كذلك تبين واضح في ممارسة القادة لصفات التواصل السلبي .

## Abstract

include individuals and these individuals entities Organization is asocial to complete the work in the areas in order to make up the various working groups of organization and activities of the various . the central element in the mobility and dynamics of the group is the interaction – contact – between individuals ( The search in the effectiveness of . ( leaders managers and workers through communication and its impact in the promotion of leadership skills was the communication variables to ( behavioural the study of ( characteristics positive (ADVOCACY , INQUIRY , SUSPENSION , ATTENTION ) , and the the negative (FIGHT , FLIGHT ) , and the impact of communication variables to of leadership skills (BUILD , INITIATE , promotion these variables in the (DISCOVER , CONNECT), by using the form – questionnaire , consisting of (32 related variables referred to . as it was unloaded using the evaluation Quations form , at able for listing the number in chart , was then set the values on the table of dialogue , in order to identify the impact of effective communication in promoting leadership skills in Educational institutions , the study concluded that the character of ADVOCACY is very effective in strength , obvious weakness in the character of SUSPENSION , and the character of ATTENTION is one of the fundamental characteristics that determine behavior of management of the leaders , differing views of leaders around the character of INQUIRY , as well as in the practice of the leaders to communication the negative a clear discrepancy . characteristics

## Introduction

## المقدمة

منذ ثمانينيات القرن العشرين سعت الكثير من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية الاختبار لمن سيخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لاثرها الواضح على سلوك Behaviour الافراد والجماعات ومستوى ادائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الاهداف بشكل مباشر ، وعلى ذلك فالمنظمات تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها Efficiency من خلال معاملة القيادة الادارية للأفراد العاملين ، فكما كانت القيادة كقوة وفاعله سوف ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة و تستطيع تحقيق اهدافها ، وعلى ذلك يجب ان تقوم المنظمات بتقييم امكانيات وصفات التواصل . والاجابة التي تقم فكرنا مباشرة هي التركيز على التعاون collaboration اذ يعني الشراكة والحوار بين منتسبي المنظمة ضمن الهيكل التنظيمي ، ومن الممكن ان تكون هذه الفعالية Efficacy غاية في القوة Powerful action في الميدان المحلي او الدولي . قد لا تكون النتائج التي نحصل عليها من التعاون هي التي نرجوها الا انها تتحكم الى حد ما بقدراتنا على ان نخطو للأمام في اتخاذ قرار مهم Important decision ، وعلى ذلك ان اول ما نكون بحاجة اليه هو بناء شبكة من وسائل التواصل والتي لا تقتصر الاستفادة منها على الاشخاص فقط ولكن للجميع كفريق او كيان او حكومة ، ولا يمكن القول كذلك بان هنالك من يملك مزايا التواصل الفعال ولكن الاعتقاد السائد ان هنالك مقدرة متأصلة في الجميع تؤهلهم في نهاية المطاف الوصول الى النتائج المرغوبة ، ولكن ينبغي اولاً ان تكون لدينا الرغبة والإرادة لتحفيز تلك المقدرة لأن الإرادة هي المادة المحفزة التي تسير العالم ومن دونها لا يمكن المضي قدماً . وقد جاء البحث في اربعة محاور هي :-

المحور الاول : منهجية البحث

المحور الثاني : الجانب النظري

المحور الثالث : الجانب التطبيقي

المحور الرابع : اهم الاستنتاجات والتوصيات

## المحور الاول : منهجية البحث Research method

## اولاً : مشكلة البحث Research problem

ان واحده من اهم المشاكل التي تواجه المنظمات والقادة هي في امكانية ربط مهاراتهم في التواصل بالكيفية التي يستطيعون من خلالها تعزيز مهاراتهم في مكان العمل ، ومن خلال واقع العمل الاداري الحالي نلمس ان هناك ضعفاً واضحاً في عملية التواصل الفعال مع العاملين و انعكاس اثر ذلك على تعزيز مهارات القائد الاداري في المنظمة التعليمية .

## ثانياً : أهداف البحث - Research objectives

- جاء البحث ليغطي مجموعة من الاهداف التالية :-
- اعطاء نظرة واضحة الى مكان القوة والضعف في التواصل مع الاخرين .
  - تركيز انتباه القادة والمديرين على الجزء الذي ينطوي على مميزاتهم التي يمتلكونها لتحقيق الفائدة الاكبر من عملية التواصل التي ستمكنهم من وضع خططهم لتنميتها .
  - قياس الإرادة من خلال تقييم الافعال التي يقوم بها القادة والمديرين بعدهم المادة المحفزة للمساعدة في الحصول على منظور افضل خاص بالنتائج التي يرومون تحقيقها عبر تقييم الذات .
  - تحسين الاداء الحالي للقادة والمديرين في ادوارهم الرئيسية والثانوية من خلال فهم افضل لمتطلبات ومهارات وفنون الادارة الناضجة

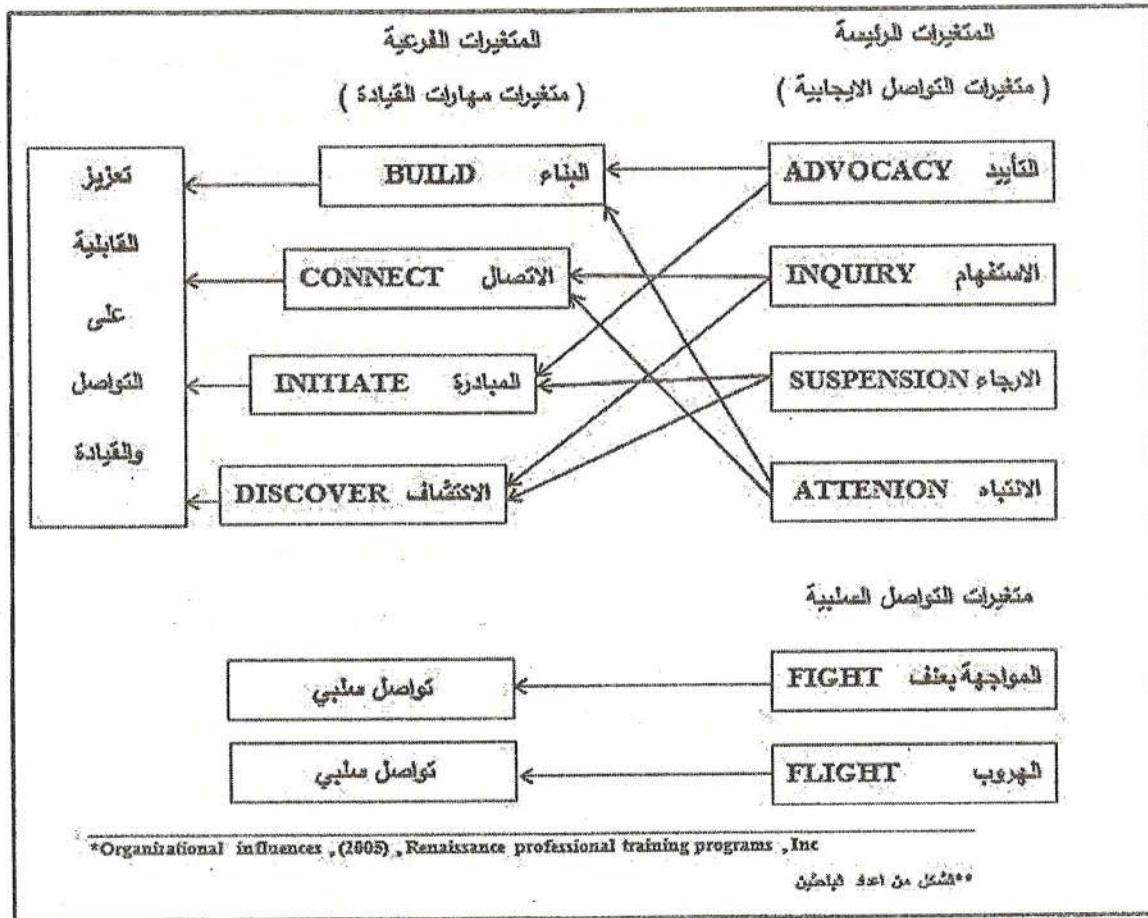
## ثالثاً : اهمية البحث Research Importance

- تتبع اهمية البحث من اهمية التواصل الفعال واثره في تعزيز مهارات القادة وكالاتي :-
- توضيح اهمية التواصل للقادة مع الاخرين وخلق التعاون و الشراكة ضمن الهيكل التنظيمي ووضوح الاهداف والسياسات التي تسعى المنظمات الى تطبيقها وصولاً الى تحقيق النتائج المرجوة .
  - التواصل هو احد الابعاد الاساسية المرتبطة بالقيادة ، فالقائد يجب عليه ان يستوعب البعد الاساسي للتواصل بكل مكوناته ، وان يكتسب المهارات اللازمة لعملية التواصل .
  - لا بد ان يعي القائد ان المعنى الحقيقي لعملية التواصل ، هو انها عملية ارسال واستقبال معلومات ومشاعر واتجاهات وانعكاساتها في صورة انماط سلوكية معينة ، تساعد في رسم الخطط واتخاذ القرارات وصولاً للأهداف المطلوبة .

## رابعاً : منهج البحث Research Manner

اعتمدت طريقة البحث على منهجين :-

- المنهج الوصفي (النظري) في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمفهوم واهمية التواصل الفعال والقيادة ، وكيف تؤثر سياسات التواصل و التقاليد على الإبداع ، الإنتاجية ، سمعة المنظمة ، وما صفات التواصل الايجابي والسلبى ، ومهارات القيادة وذلك من المراجع المختلفة .
- المنهج التطبيقي باستخدام استمارة \*الاستبانة التي تضمنت ( ٣٢ ) سؤالاً مرتبطة بالمتغيرات الرئيسية من متغيرات التواصل (الصفات السلوكية الايجابية) وهي (التأييد ، الاستفهام ، الارجاء ، الانتباه ) وكذلك (الصفات السلوكية السلبية) وهي (المواجهة بعنف ، الهروب) ، فضلاً عن المتغيرات الفرعية (المهارات القيادية) وهي (البناء ، الاتصال ، المبادرة ، الاكتشاف ) ، التي وجهت الى عينة البحث ثم جرى تفرغها وتحليلها باعتماد نموذج التقييم (Self-Assessment Answer key) ، نموذج الادراج للأرقام في المخطط البياني ، نموذج الحوار ، والمرفقة في نهاية البحث للوصول الى النتائج المرجوة من البحث والشكل (١) يوضح طبيعة متغيرات البحث المدروسة .



\*\* شكل (١) يوضح طبيعة متغيرات البحث المدروسة

ان العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (متغيرات التواصل) و المتغيرات الفرعية (متغيرات مهارات القيادة) و النتائج المترتبة عليها يوضحها شكل (٢).

#### خامسا : حدود البحث Research borders

- الحدود العلمية : اقتصر البحث على معرفة اثر التواصل الفعال في تعزيز مهارات القيادة ، الذي جرى تطبيقه في المؤسسات التعليمية .
- الحدود المكانية : طبق البحث في الكلية التقنية الهندسية - البصرة ، الكلية التقنية الادارية - البصرة ، المعهد التقني في البصرة .
- الحدود الزمانية : جرى البحث خلال العام ٢٠١٠ .
- الحدود البشرية : شمل البحث (عمداء المؤسسات التعليمية المعنية و معاونيهم) .

**سادسا : عينة البحث و حدودها Research Sample and Borders**

تم تحديد عينة البحث في الكلية التقنية الهندسية- البصرة ، الكلية التقنية الادارية - البصرة ، المعهد التقني في البصرة التي تشكل الاساس المناسب للبحث ، ان السبب في استخدام اسلوب العينة كونها احد الطرق الاحصائية في البحث لدراسة المتغيرات ودرجة تأثيرها ، ولخصوصية البحث تم اختيار اربعة من القادة الاداريين وذلك لكون البحث ينصب على الانماط السلوكية للقادة الاداريين في جانب التواصل الفعال مع العاملين وتعزيز مهارات القيادة ، والجدول (١) يوضح توزيع عينة البحث حسب فئات العينة .

**جدول (١)****توزيع عينة البحث حسب فئات العينة**

العدد	المستوى العلمي	التحصيل العلمي	المستوى الوظيفي
١	استاذ	دكتوراه	مدير عام
٢	استاذ مساعد	دكتوراه	مدير عام
١	مدرس	دكتوراه	معاون مدير عام
٤	—————	—————	المجموع

**المحور الثاني : الجانب النظري****اولا : مفهوم التواصل Communication Concept**

لما كانت المنظمة عموما هي تجمع واع للأفراد يعمل باتجاه تحقيق اهداف محددة ، فان سعيها نحو تحقيق تلك الاهداف لا يمكن ان يتم الا من خلال ذلك التفاعل الموجه الذي يجسده التواصل بين اعضائها في نقل وتبادل المعلومات والافكار وحتى المشاعر. ان المسؤولية الاساسية للإدارة في المنظمة هي بناء واعداد نظام كفّ للتواصل فيها ، فلا يمكن توجيه مسارات الاداء في المنظمة نحو تلك الاهداف المحددة دونما عمليات للتواصل تعمل بكفاءة في نقل وايصال تلك الافكار و المعلومات وغيرها الى مراكز التنفيذ اولا ومتابعة الاستجابات التي تصل الى الإدارة فيها بعد ذلك .(زياره ، ٢٠٠٩ : ٢٧٣ ) . في ضوء ذلك سوف تستعرض مفاهيم التواصل وكالاتي :-

- في اطار التأكيد على الجوانب السلوكية للتواصل ، ولما للتواصل من تأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره يشير (Luthans) الى ان التواصل هو " الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص اخر، هو السلوك الذي يقوم به - اي ان التواصل التبادلي بين الأفراد توفر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير " . ( ١٩٨٩ : ٥٥٨ ) (Luthans) .
- التواصل " عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الادراك) بين طرفي التواصل و التأثير في السلوك لتحقيق اهداف المنظمة " . (Keith , 1989 : 70) .

- قدم كل من (Hawkins) و (Prestion) تعريف للتواصل هو ان "التواصل هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الاهداف التنظيمية " . ( القريوتي ، ١٩٩٣ : ١٥٧ ) .
- التواصل "عملية ارسال و استلام رموز ذات معاني مرتبطة بها بهدف اعلام الاخر او الطلب منه اجراء عمل او تعديل سلوك معين ، والتواصل الفاعل Effective Communications ارسال رساله بشكل تكون مفهومه بصورة تامه وشاملة كما يراد لها من قبل المستلم ، اما التواصل الكفوء Communication Efficient هو التواصل الذي يتم بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل التواصل " ( العامري وآخرون ، ٢٠٠٨ : ٥٢٢ ) .
- التواصل " بانه تلك العملية التي يتم خلالها تبادل معاني بين طرفين بهدف التأثير في سلوك الطرف الذي يستقبلها او يتلقاها " . (Mullins , 2005 : 559).
- من خلال استعراض المفاهيم السابقة يتضح الاتي :-
- التواصل هو نقل و تبادل للمعلومات والفهم من شخص لأخر وإيصال الافكار والحقائق والآراء والمشاعر والقيم للآخرين من اجل تحقيق التعاون فيما بينهم .
- التواصل عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة والمنظمة ، تساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من اجل الاقتناع والتأثير في سلوك العاملين .
- ان التواصل الفعال يساعد على احداث تغيير وتعديل في سلوك العاملين وادانهم من خلال التأثير فيهم وقيادتهم وتحفيزهم للعمل لتحقيق اهداف المنظمة .

### ثانياً: أهمية التـواصـل Importance of Communication

- ان القائد او المدير في اي موقع ومستوى بحاجة الى ذلك التفاعل مع الاخرين في المنظمة وتبادل الآراء والافكار معهم بمختلف الاشكال والصيغ ، الامر الذي ينعكس على تداوله للمعلومات التي تقوم عليها قراراته ، تلك القرارات التي تشكل صميم العملية الادارية للقائد او المدير في المنظمة ، من هنا يكون تفهم القائد او المدير للآخرين ومعرفة سبل التأثير فيهم هو الطريق الذي ياخذ المنظمة باتجاه تحقيق الاهداف التي جاءت من اجلها ، في ضوء ذلك يمكن تحديد اهمية التواصل بالاتي :- ( زياره ، مصدر سابق ، ص: ٢٧٤ - ٢٧٥ ) .
- تأتي اهمية التواصل من اهمية تحقيق اهداف المنظمة ذاتها . اذ ان التواصل في المنظمة هو ليس غاية بحد ذاته ، وانما هو وسيلة الادارة في احداث تلك التغيرات في سلوك العاملين وادانهم بما يؤدي الى تحقيق تلك الاهداف للمنظمة . من هنا يكون تفهم القائد للآخرين ومعرفة سبل التأثير فيهم هو الوسيلة التي تاخذ المنظمة باتجاه تحقيق تلك الاهداف التي جاءت من اجلها . ان ذلك لا يتم دون نقل وتداول للأفكار والمعلومات ، والذي لا بد له ان يتم بكل كفاءة ممكنه ، ذلك هو التواصل .
  - ان عمليات التواصل الفاعلة في المنظمة هي ما تتيح للقائد بناء علاقات مفتوحة مع العاملين من خلال الحوار والاصغاء لهم ، وهو ما يعني التواصل معهم بشكل موجه ودقيق ، ويزيد ذلك كله من تلك الاهمية للتواصل اذا ما عرفنا ان الابداع بشكل عام وفي شتى المجالات هو نتاج العمل المشترك بين القائد والعاملين والذي يتعزز بالاتصال الفعال بين كل الاطراف المشتركة فيه ، ان نجاح المنظمة

عموما يتعزز بالمحافظة على علاقات عمل ايجابية مع جميع الاطراف في بيئة المنظمة ومحيطها الخاص تلك التي تهتم بفعاليات المنظمة .

• في كل المنظمات يكون التواصل الفعال مهما وضروريا للإدارة و للعاملين فيها ، اذا انه ليس بمهارات التواصل الجيد وحدها ينجح القائد ، لكن افتقار القائد او المدير ، لمثل تلك المهارات الفعالة قد يقود الى الفشل ، فلا قائد جيد ولا مدير جيد دونما ان يكون متصلا جيدا .

• ان مهارات التواصل مهمة للمديرين و العاملين في ان يكونوا متصلين جيدين، فاذا تمكن جميع اعضاء المنظمة من التواصل بفاعلية وبذلك الفهم المنشود فيما بينهم من جهة و بينهم و بين البيئة و المحيط الذي يعملون فيه من الجهة الاخرى ، كان ذلك من علامات النجاح باتجاه تحقيق الاهداف بكفاءة عالية وتحسين مستوى الاداء في المنظمة .

ثالثا : صفات التواصل الفعال ( الصفات السلوكية )

### ( Effective communication characters (Behaviorism characteristics

عندما نقوم بتقييم امكانيات و صفات التواصل الفعال لابد من ان يقوم ذلك على التعاون (Collaboration) . والتعاون يعني الشراكة والحوار بين اقراننا ضمن هيكل تنظيمي ، وانه لمن الممكن ان تكون هذه الفعالية غاية في القوة بالنسبة للمنظمة ، وقد لا تكون النتائج التي نحصل عليها من خلال التعاون هي تلك التي نرجوها الا انها تتحكم بقدراتنا على ان نخطو للأمام في اتخاذ قرار مهم . ان اول ما تكون بحاجة اليه هو بناء شبكة من وسائل التواصل والتي لا تقتصر الراحة المتأتمية منها علينا نحن شخصا ولكن لنا جميعا كفريق عمل داخل المنظمة . (Kegan ، ٢٠٠١ : ٧٤) . وبناء على ذلك لابد من توافر صفات للتواصل الفعال وهذه الصفات هي :- ( Kegan ، ٢٠٠١ : ٧٥) .

#### ١ - التأييد ADVOCACY :

هو عملية دعم مقترح او موقف او سبب ما . والتأييد هو مشاركة ، أفكار ، خبرات ، استنتاجات ، تفسيرات ، مشاعر القائد ، وبالتالي التأييد الفعال هو ذلك الذي يتم بطريقة تتسم بالاحترام ولا تحفز المستمع على الدفاع .

#### ٢ - الاستفهام INQUIRY :

عملية من الممكن ان تكون :-

أ- اختبار الحقائق او المبادئ .

ب- طلب معلومات .

ج- تحقيق نظامي غالبا ما يكون على صلة بقضية راي عام .

والاستفهام هو طرح الاسئلة من اجل التعلم وتوسيع المدارك ولا ينطوي على طرح الاسئلة البلاغية بقصد القاء اللوم او تصغير الاخرين او اضعاف مواقفهم .

#### ٣- الارجاء SUSPENSION :

وهو عملية الإزالة المؤقتة (كأن تكون ازالة من منصب او تجريد من امتيازات ) او الامتناع المؤقت ( كأن تكون عن اعتقاد معين او قرار ) والارجاء يعني تعليق للأفكار الخاصة مؤقتا حتى يكون القائد موضوعيا ومفتحا لاستقبال وجهات نظر أخرى . وعلى هذا فان افكار و معتقدات القائد ومشاعره هي انعكاس واضح لموضوعيته ودرجة ثقته باتخاذ القرار .

#### ٤- الانتباه : ATTENTION

هو عملية الحضور الذهني عن طريق حالة الجهوية لمثل هذا الانتباه عندما يكون متعلقا بتركيز الوعي والاستعداد للتلقي ، والانتباه هو ان يكون القائد مصغيا بعينيه وأذنيه وقلبه وعقله ، اي ان يكون القائد مصغيا بجميع حواسه ، وهذا يتضمن حتى الاصغاء الى نفسه ، اي افكاره الخاصة ومشاعره وانطباعاته .

رابعا : استخدام الاتصال الايجابي لدعم المنظمة

#### Using positive communication to fuel the organization

يمكن استخدام التواصل الايجابي الفعال في دعم موقف المنظمة اتجاه تحقيق اهدافها لكسب رضا منتسبيها وعملاتها ويمكن توضيح ذلك من خلال الاتي : (Jager De ، ٢٠٠١ : ٢٤) .

١- كيف تؤثر سياسات التواصل والتقاليد على الابداع

#### affect creativity traditions How do communication policies and

عادة ما يكون الابداع عملية تعاونية بطريقة ما ، وما يميز المؤسسات المبدعة عن تلك الاخرى ليس عدد الاشخاص المبدعين في الملاك فحسب ، انما العامل المهم هو ان تركز المؤسسة على تشجيع و توظيف الابداع ، اما سياسات التواصل الفعالة والتقاليد فهي تشجع على التفكير الحر ، وفي هذا الصدد يذكر الدكتور ((بول ماريوكي)) في كتابه امور القيادة ان الناس الذين يدارون قد لا يملكون الرغبة الكافية لبذل الجهد الضروري للنجاح الا اذا كان لديهم قادة جيدين يجيدون فن التواصل لتحفيز الاخرين على (الابداع) .

٢- كيف تؤثر سياسات التواصل والتقاليد على الانتاجية

#### .How do communication policies and traditions affect productivity

يؤثر التواصل على الانتاجية بطرق عدة ، اولها هو ان العاملين السعداء هم على الأرجح الاكثر قدرة على الانتاج ، وتعمل تقاليد التواصل الايجابية على رفع المعنويات ، فضلا عن ذلك فان التواصل الفعال هو جزء من الادارة الجيدة وبالتالي سوف يعمل المديرين على ايجاد متطلبات المهمة (العمل) بشكل افضل ، وبالمقابل سوف يقوم اولئك الذين يؤدون العمل على التواصل مع المديرين عند مواجهة مشكلة او عندما تكون هناك حاجة الى المزيد من المعلومات ، و خلاصة القول عندما يتواصل الافراد في المنظمة بفاعلية فمن المحتمل ان يؤدوا اعمال متكررة ومن المحتمل ان يشاركوا بشكل كبير في تنفيذ ذات الاهداف المحددة ، ويوضح أنموذج ((هاوس وايفانس)) المهمة الاساسية للقائد ، من خلال تحديد الاهداف للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع للنتائج ونظريات الحفز . اما العوامل الظرفية في هذا النموذج هي :-

. (<http://www.kenanaonline:83>)

١- بيئة العمل : المهمة ، نظام المكافآت ، والعلاقة بالزملاء .

٢- صفات العاملين : حاجاتهم ، الثقة بالنفس وقدراتهم .

٣- كيف تؤثر سياسات التواصل والتقاليد على سمعة المنظمة

### How do communication policies and traditions affect reputation

ان مميزات التواصل الجيد هو ان المحصلة النهائية للتواصل الجيد هو تقديم خدمة جيدة للعملاء ، كما ان سياسات التواصل تؤثر وبصورة مباشرة على سمعة المنظمة ، فاذا ما اصاب العاملين في المنظمة بالإحباط نتيجة العمل لأوقات طويلة لإنجاز مهام العمل فضلا عن ضعف المشاركة في وضع الاهداف ، فمن المتوقع ان تنتشر اشاعه عن المنظمة مفادها انها منظمة بيروقراطية لا تتمتع بالمرونة ، وبالتالي فإن انماط التواصل السلبية وهي نماذج سلوكية لا تعمل على تعزيز اهداف المنظمة . وعادة ما يكون العاملين ضمن هذا النمط ساخطين وغالبا ما يتناولون المسائل من منطلق الفوز والخسارة .

خامسا : التواصل السلبي واثره على المنظمة

### Negative communication and its affect to the organization

هناك مظاهر للتواصل السلبي الذي قد يلجا اليها القادة في اوقات معينة اذ يتواصل فيها بطريقة سلبية وغير منتجة وان هذه الانماط هي نماذج سلوكية لا تعمل على تعزيز اهداف المنظمة والتي ينبغي الانتباه اليها وايجاد الاسباب الجذرية لتلك المواقف لمعالجتها . ان ما يثير الانتباه هو ان المهارات المتعلقة بتوليد تواصل فعال لا تأتي بصورة طبيعية لمعظم الناس فاما ان يكون الميل الى التواصل بعدوانية شديدة او بسلبية شديدة اعتمادا على شخصية القائد وامكانياته الذهنية ، في ضوء ذلك يمكن توضيح انماط التواصل السلبي وكالاتي :- (Kirkman ، ٢٠٠٠ : ٧٤) .

اولا : المواجهة بعنف (Fight) .

تتضمن النتائج الجوهرية لهذا المظهر السلوكي الافعال التالية :-

- السيطرة : (Dominate) اي امتلاك او ممارسة السيادة او السيطرة او التفوق على الاخرين .
- الاجبار : (Corece) وهي نتيجة اخرى من نتائج المظاهر السلوكية السلبية وتعني السيطرة باستخدام القوة .
- العزله : (Alienate) وتعني الفتور و العدوانية والاختلاف في وجهات النظر حتى ولو كان هناك ارتباط واتفاق ما .
- الرفض : (Reject) وهي عدم قبول او الاخذ بنظر الاعتبار او التقديم لغرض معين او استخدام عبارة ( رفض الاقتراح او رفض الاستماع او الاستقبال او الاقرار ) .

ثانيا : الهروب : Flight

تتضمن النتائج الجوهرية لهذا المظهر السلوكي الافعال التالية :-

- العزلة : (Isolate) اي ان ينسحب الشخص اجتماعيا بمعنى ان ينفصل عن المجتمع وعن الاخرين
- الاخفاء : (Conceal) اي منع الافصاح او الاقرار ( اخفاء الحقيقة ) .
- التجنب : (Avoid) اي الابتعاد عن او تحاشي الافعال الايجابية .
- الانسحاب : (Disengage) اي تجنب المواجهة و الانفصال او الابتعاد .

## سادسا : مفهوم القيادة The leadership concept

إن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقات التفاعلية بين القائد و مرؤوسيه وتابعيه ، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا اذا توفرت القناعة والفهم والادراك للقائد من قبل المرؤوسين ، كما يمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات ، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف والظروف (ديناميكي) إذ تعزى ديناميكية القيادة الى التغيرات في البيئة الخارجية وكذلك ما يرتبط بها من تغيرات في البيئة الداخلية من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية وكذلك التغير في الاحاسيس والمشاعر والتفاعلات الانسانية ، من هذا يتضح بان القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون للقيام بالاعمال والمهام الموكلة اليهم وتوجيه طاقاتهم واستثمارها الى اقصى الدرجات للوصول الى ما تطمح اليه المنظمة وما تضعه من اهداف . ( عباس ، ٢٠٠٤ : ١٢ ) . وفي ضوء ذلك تستعرض مفاهيم القيادة كالآتي :-

• يرى الكاتب (Ivancevich) وزملاؤه بان القيادة هي " المقدرة على التأثير ، من خلال التواصل ومعرفة افعال الاخرين ، افراداً و جماعات ، لتحقيق اهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني " ( John , 1989 ; 296 ) .

• وجود شخص قائد

• وجود مجموعة افراد تتم قيادتهم

• ممارسة مهارات التأثير

• استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف

القيادة " نظام تتم من خلاله عملية التأثير والتغير في سلوك الاخرين في منظمة الاعمال وفي موقف معين لتحقيق اهداف محددة " . ( Kotter ، ٢٠٠١ : ٨٥ ) .

• القيادة : هي بعد مهم لوظيفة التوجيه وتنبه الى ان مسؤوليات اي اداري لا تشمل مهمات فنية فقط ، كالتأكد من اعداد الخطط والانظمة وغيرها ، بل عليه التأكد من حسن فهم وتقبل العاملين للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة والولاء لها ، وغيرها من قضايا تتعلق بخلق رابط وجداني بينه وبينهم يجعلهم يستجيبون لما يريده منهم . و" القيادة Leadership " هي التسمية التي نعطيها للقدرة على خلق هذا الرابط الوجداني . ( برنوطي ، ٢٠٠٨ : ٣٦٣ ) .

• القيادة مصطلح يشير الى (العملية) التي بواسطها يقوم الفرد بتوجيه او بالتأثير في افكار ومشاعر افراد اخرين او في سلوكهم، وهذا التأثير قد يحدث من خلال اعمال الفرد . ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة او القيادة الذهنية . وقد يحدث التأثير عن طرق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص اخرين من خلال الحديث او التخاطب ويطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة او القيادة وجها لوجه . والقيادة ايا كان نوعها تشتمل على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه . فالقيادة هي توجيه لسلوك الاخرين نحو غرض معين . ( عليان ، ٢٠١٠ : ١٦١ ) .

• تعرف القيادة الادارية بانها "النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة

- بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الادارية تجمع في هذا الفهم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الاخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف" . (الدوري ، ٢٠١٠ : ١٨٩) .
- يرى كل من (Kinicki ، Kreitner) ان القيادة " عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول ومهما يكن من امر هذه المفاهيم وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين ان موضوع القيادة يشتمل على العناصر التالية :-
- ان القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على افعال الافراد (المرووسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق اهداف مشتركة مرغوبه ، ويركز بعض الباحثين على اهمية دور المرووس في عملية القيادة .
- القائد الناجح هو الذي يستطيع ايجاد الدافعية و الحماسة والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الافراد والامتثال لرغبات القائد .
- القائد الناجح يتأثر باتباعه مرووسيه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم ، للحصول على مشاركة طوعية من المرووسين لتحقيق اهداف المنظمة .
- ان كل قائد لديه اكثر من قوة يستطيع ان يؤثر بها على الناس التابعين له وذلك من خلال عملية التواصل الفعال .

#### سابعا : اهمية القيادة Importance of Leadership

اهمية القيادة تكمن في :- ( العلاق ، ٢٠١٠ : ٥٢) .

- تُعد القيادة حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- تُعد القيادة المركز الرئيس للمفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية .
- تسهم في تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتعمل على تقليص الجوانب السلبية قُبر الامكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد بعدهم أهم مورد للمنظمة . كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم
- مواكبة التطورات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- تسهم القيادة الناجحة في تسهيل عملية تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة .

#### ثامنا : مهارات القيادة Leadership Skills

حتى يستطيع القائد ان يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المنظمة ، لابد من توفر مهارات وكفايات فنيه وقيادية ، تجعله قادراً على التأثير في سلوك العاملين ، وان تكون لديه القدرة على التجديد والابتكار، والنظرة المستقبلية ، كما تجعله اكثر قدرة على التفاعل و التعاون ومواجهة المواقف الطارئة بفاعلية. (حمادات ، ٢٠٠٥ : ٢٠) . وفي ضوء ما تقدم نستعرض مهارات القيادة وكالاتي :- (Kagan ، ٢٠٠١ : ٩٠) .

• البناء : BUILD

هو نتيجة خلق كتله جماعية من المعلومات ، يجرى تشاطر المعنى والفهم مع الاخرين لخلق مفاهيم جديدة بسبب توسع المدارك .

• الاتصال : CONNECT

وينتج بطرح الافراد للأسئلة والاصغاء للإجابات ، عن طريق تواصل الافراد مع اناس اخرين للحصول على افكار اخرى عندها يصبحوا مدركين للطرق التي يتفق بها او يختلف بها مع اناس اخرين .

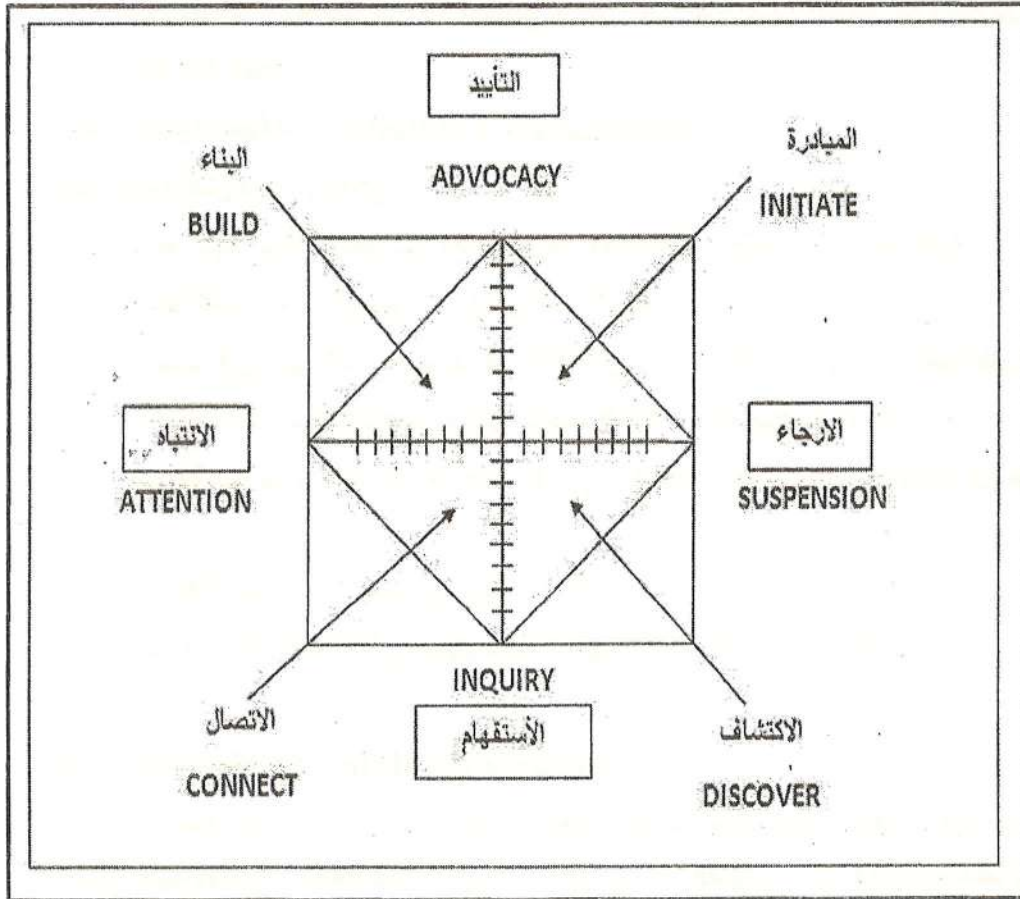
• المبادرة : INITIATE

تبدأ بالحوار وهي تظهر عندما يختار الافراد مشاركة ما يخفون عادة .

• الاكتشاف : DISCOVER

يظهر عندما يتوقف الافراد مؤقتا عند اراء وتجارب الاخرين .

والشكل (٢) يوضح نتائج العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (متغيرات التواصل الفعال) والمتغيرات الفرعية (متغيرات مهارات القيادة)



شكل (٢) يوضح نتائج العلاقة بين المتغيرات الرئيسية و الفرعية

L.(2001,NOV)."The real reason people won't ، Lahey R. and ، kegan : Source .Business Review , P.92 change",Harvard

ان الية عمل المتغيرات الرئيسية (متغيرات التواصل) مع المتغيرات الفرعية (متغيرات مهارات القيادة) تبدأ عندما تندمج مجالات الحوار وتدخل حيز التنفيذ ، كما موضحة في آلية عمل المتغيرات الرئيسية و الفرعية الآتية .

تاسعا : آلية عمل المتغيرات الرئيسية (متغيرات التواصل) و المتغيرات الفرعية (متغيرات مهارات القيادة) ، كما يوضحها الشكل (٢) :-

- عندما يعمل كل من متغيري التواصل (التأييد و الانتباه) معا تبدأ عملية البناء (BUILD) وهي احدى المتغيرات الفرعية للمهارات القيادية .
- عندما يعمل كل من متغيري التواصل (التأييد و الارجاء) معا تبدأ عملية (المبادرة INITIATE) وهي احدى المتغيرات الفرعية للمهارات القيادية .
- عندما يعمل كل من متغيري التواصل (الاستفهام و الارجاء) معا تبدأ عملية (الاكتشاف DISCOVER) وهي احدى المتغيرات الفرعية للمهارات القيادية .
- عندما يعمل كل من متغيري التواصل (الاستفهام و الانتباه) معا تبدأ عملية (الاتصال CONNECT) وهي احدى المتغيرات الفرعية للمهارات القيادية .
- عندما تتفاعل متغيرات التواصل الرئيسية مع متغيرات مهارات القيادة الفرعية وتبدأ عمليات البناء ، المبادرة ، الاكتشاف ، الاتصال ، تتعزز القابلية على التواصل و القيادة .

#### عاشرا : العلاقة المتفاعلة بين التواصل و القيادة

##### The relationship reactive between communication and Leadership

تشير الدراسات و الابحاث في مجال القيادة الى وجود علاقة وثيقة بين التواصل بأنواعه المختلفة و القيادة ، حيث تؤكد هذه الدراسات على ان نوع التواصل المستخدم يؤثر في نوع القيادة واسلوبها او وجود قيادة من عدمها اصلا . (العلاق ، مصدر سابق ، ص : ١٨٣ ) . وفي ضوء ذلك نستعرض طبيعة هذه العلاقة وكالاتي :-

- يرى كاننغهام (Cunningham) ان التواصل الشفوي يوشر نوعا شفافا من القيادة ، او ما يسمى بالقيادة الابوية او الصريحة ، باعتبار ان القائد هنا يفضل مواجهة مرؤوسيه وجها لوجه ، ويحاورهم بشكل مباشر دون الحاجة لأية حواجز تذكر . اما التواصل المكتوب (التحريري) فان (كاننغهام) يعتقد انه يلائم القادة الحريصين على تدوين احداث العمل حماية لمرؤوسيهم بالدرجة الاساس ، وحفاظا على التنظيم . (Cunningham , 2007 : 19) .
- يصدد العلاقة بين القيادة و التواصل غير اللفظي (لغة الجسد) ، يرى كل من ماكلود و بيتي (and Beatty Mclaoud) ان هذا النوع من التواصل يوحى بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية ، لان فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة ، وربما لا يفهمها المرؤوسون ، وبالتالي تتم اساءة فهم اشارات القائد . (Mclaoud , ٢٠٠٨ : ٧٨) .

- اما فارلي (Farley) يرى ان التواصل غير اللفظي قد يؤثر على وجود قيادة تسلطية في اغلب الاحيان ، لان القائد هنا لا يتفاعل بعبارته ونبرة صوته ، وإنما بإشارات قد يفهمها البعض ، وقد لا يفهمها اكثر المرؤوسين . (Farly ، ٢٠٠٧ ، ٢١٨) .
- يلعب التواصل الصاعدة دورا كبيرا في تعزيز علاقة القائد بمرؤوسيه ، إذ يرى جيفلي (Jiffely) ان هذا النوع من التواصل يجد تطبيقاته في منظمات التعليم إذ يقوم القادة بصنع القرارات الاستراتيجية ، وهي قرارات تحتاج الى قدر عالٍ من تعاون الفريق مع قائده ، اما في التواصل النازل ، فهو يؤشر نوعا من القيادة التقليدية التي غالبا ما ترتبط بظروف التأكد او الظروف الطبيعية . (Jiffely ، ٢٠٠٧ : ٦١) .
- وفي ميدان شبكات تواصل الفريق ، يرى هانوفر (Hannovar) ان القيادة المستخدمة في هذا النوع من الشبكات هي القيادة التجديدية او الابتكارية ، سواء أكان التواصل مركزيا أم لا مركزيا . ويرى هانوفر ان القادة يفضلون شبكات تواصل الفريق لأنها تمنحهم قدرا عاليا من القدرة على معالجة اصعب الظروف من خلال تعاون اعضاء الفريق ، إذ تفترض شبكات تواصل الفريق اعلى درجات التعاون و التنسيق بين القائد وفريقه . (العلاق ، مصدر سابق ، ١٨٤) .
- يرى ستيف بادر (Baadir .S) ان التواصل الالكتروني يؤشر نوعا من القيادة المبتكرة ، إذ يلجأ إليها المدير القائد للتفاعل مع الاحداث بديناميكية عالية ، وكذلك للتواصل بأساليب مبتكرة مع المرؤوسين . ولا يستبعد (بادر) ان يكون القائد في هذه البيئة الالكترونية من المجددين ، إذ غالبا ما تتسم قراراتهم بالجرأة العالية والنظرة الاستراتيجية (الثاقبة) . (العلاق ، مصدر سابق ، ص : ١٨٥) .
- التواصل هو احد الابعاد الاساسية المرتبطة بالقيادة والاداري يجب عليه ان يستوعب البعد الاساسي للتواصل بكل مكوناته . وان يكتسب المهارات اللازمة لعملية التواصل ، وان يختار شبكة التواصل الاكثر فعالية تبعا لطبيعة الموقف ذاته فالمفاضلة بين اساليب التواصل تتوقف على الهدف المطلوب تحقيقه من ناحية وعلى مضمون التواصل من ناحية اخرى ، وينبغي على القائد ان يتغلب على معوقات التواصل . (حمادات ، ٢٠٠٧ : ٣٠١) .
- لا بد ان يعي القائد الاداري ان المعنى الحقيقي لعملية التواصل ، هو انها عملية ارسال واستقبال معلومات ومشاعر واتجاهات وانعكاساتها في صورة انماط سلوكية معينة ، تساعد على رسم الخطط واتخاذ القرارات وتوجيه الجهود نحو الاهداف المرجوه ، وقد تحدث الاستجابات اثناء الارسال او بعده بقليل او فتره لاحقه ، وفي حالة عدم حدوث هذه على الادارة اتخاذ الاجراءات اللازمة والسريعة لإصلاحه ، والتواصل هو جزء لا يتجزأ من طبيعة العمل القيادي وعلى القيادة ان تستفيد بأحسن ما في التواصل الرسمي وغير الرسمي . (حمادات ، مصدر سابق ، ص : ٣٠٢) .

### المحور الثالث : الجانب التطبيقي

لقد جرى اختبار وتقييم التواصل الفعال على الهياكل التنظيمية المختلفة وقد اثبتت كونها مفيدة في تنمية المهارات الرئيسية لتعزيز التواصل التنظيمي ، و تعزيز مهارات القيادة ، بمعنى اخر ان هناك علاقة مباشرة بين التواصل الفعال ضمن الهياكل التنظيمية الرسمية من جهة والمهارات القيادية من جهة اخرى سواء اكان هذا التواصل سلبياً او ايجابياً .

وبعد الإجابة على اسئلة الاستبانة المرفقة في نهاية البحث فقد جرى تفريغها في أنموذج التقييم ( Self- Assessment Answer Key ) والمرفق في نهاية البحث ايضا والذي يضم صفات التواصل المرتبة في اعلى أنموذج بشكل (افقي) مع اعمدة تضم صفات التواصل ايضا مرتبه بشكل (عمودي) حتى يتسنى ادخال الاجابات في أنموذج التقييم (Answer Key) ، اما الغرض من هذا فهو السماح بمليء قيمة هي (1) في كل خلية لتتصل بكل صفة ظهرت في استبانة الاستبانة ، والطريقة لفعل هذا هي بالنظر الى عمود المفتاح في استبانة الاستبانة بعناية ويحوي هذا العمود (عمود المفتاح) على اجابتين لكل سؤال تمت الاجابة عنه وبالاعتماد على الشكل البيضوي الذي مليء مسبقا عند الإجابة على الاسئلة في استبانة الاستبانة (اما الشكل البيضوي أ او ب) سنقوم بالنظر الى عمود المفتاح ذو الصلة والتحقق من الإجابة فاذا مليء الشكل البيضوي (أ) فأننا سنتابع الى العمود المعين الذي يحوي ذلك الصنف في أنموذج التقييم وسندخل قيمة هي (1) في تلك الخلية وبعد اكمال جميع الاسئلة نقوم بمليء الخلايا المناسبة ، عندها سنتابع الى الخطوة التالية ، وبعد ادخال الارقام يتم جمعها في اسفل كل عمود من اعمدة أنموذج التقييم (Answer Key) ، وسيتراوح مجموع كل عمود ما بين (0-8) وينبغي ان لا تتجاوز قيمة احد الاعمدة الرقم (8) ، بعدها يتم نقل تلك المجاميع الى ( أنموذج الادراج للأرقام في المخطط البياني ) المدرج في نهاية البحث ، ويضم هذا المخطط البياني اربعة صفات للتواصل (الصفات السلوكية) والتي عند جمعها ستؤدي الى تواصل فعال ، وبعد ذلك ننظر الى اربع صفات سلوكية ايجابية وهي (التأييد ، الاستفهام ، الارجاع ، الانتباه ) ، وكذلك (صفات سلوكية سلبية) من صفات التواصل وهي (المواجهة بعنف ، الهروب ) التي وضحت في الجانب النظري من البحث ، بعد ذلك يتم تعيين القيم التي جمعت من ( أنموذج الادراج للأرقام) على ( أنموذج الحوار) وعندما نقوم بتوصيل جميع النقاط سنحصل على شكل بياني ، وسيدعى هذا الشكل بـ (الشكل الداخلي اي الشكل الفعلي) ، ومن اجل ان نكون قادرين على التفريق بين الشكل الداخلي الذي جاء من مفتاح الاجابات وذلك الخاص (بالشكل المثالي) فأننا سنكون بحاجة اليه ليكون مرجعا لتزويدنا بنقطة مميزة تساعدنا على التفريق او نقطة المرجع والتي يمكن ان يشتمل منها التحليل . ان الحد الاعلى للقيمة التي ستنسب لنقطة التفريق المميزة والتي تشير الى كل صفة من الخطوط الافقية والاعمدة هي (8) سندعو نقطة التفريق المميزة هذه (الشكل الخارجي اي الشكل المثالي).

وفيما يلي الاجابات بالارقام لعينة البحث كما توضحها المخططات البيانية الخاصة بكل فرد من افراد العينة المختاره (النماذج الخاصة بأدراج الارقام في المخطط البياني) وكالاتي :-

• القائد الإداري (١) مدير عام

مجموع نقاط الإعمدة لكل صفة من صفات التواصل السلبي			مجموع نقاط الإعمدة لكل صفة من صفات التواصل الإيجابي		
مجموع النقاط	الصفة	ت	مجموع النقاط	الصفة	ت
صفر	المواجهة بعنف	-١	٨	التأييد	-١
٤	الهروب	-٢	٧	الاستفهام	-٢
٤	المجموع		٧	الارضاء	-٣
			٦	الانتباه	-٤
			٢٨	المجموع	

• القائد الإداري (٢) مدير عام

مجموع نقاط الإعمدة لكل صفة من صفات التواصل السلبي			مجموع نقاط الإعمدة لكل صفة من صفات التواصل الإيجابي		
مجموع النقاط	الصفة	ت	مجموع النقاط	الصفة	ت
٦	المواجهة بعنف	-١	٧	التأييد	-١
٤	الهروب	-٢	٥	الاستفهام	-٢
١٠	المجموع		٥	الارضاء	-٣
			٥	الانتباه	-٤
			٢٢	المجموع	

• القائد الإداري (٣) مدير عام

مجموع النقاط لكل صفة من صفات التواصل السلبي			مجموع نقاط الإعمدة لكل صفة من صفات التواصل الإيجابي		
مجموع النقاط	الصفة	ت	مجموع النقاط	الصفة	ت
٢	المواجهة بعنف	-١	٦	التأييد	-١
٦	الهروب	-٢	٧	الاستفهام	-٢
٨	المجموع		٥	الارضاء	-٣
			٦	الانتباه	-٤
			٢٤	المجموع	

القائد الاداري (٤) معاون مدير عام

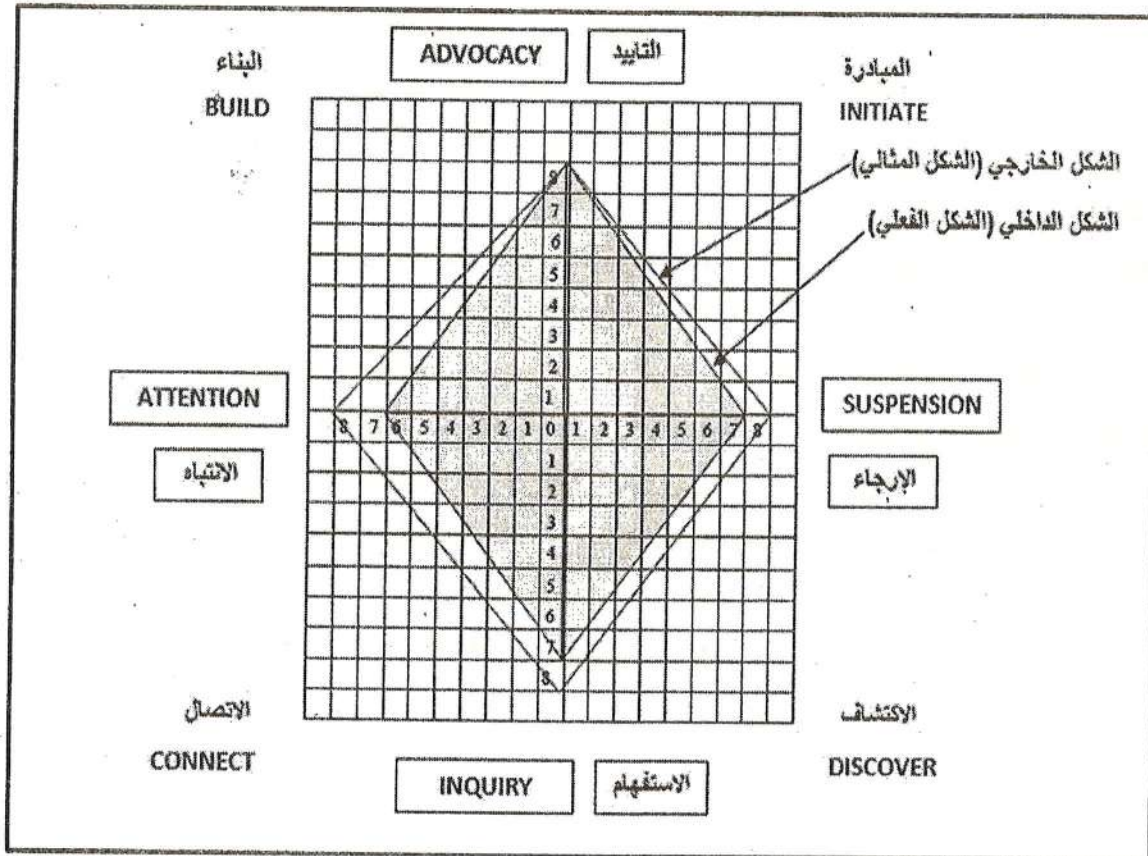
مجموع النقاط لكل صفة من صفات التواصل السلبي			مجموع نقاط الاعددة لكل صفة من صفات التواصل الايجابي		
مجموع النقاط	الصفة	ت	مجموع النقاط	الصفة	ت
٣	المواجهة بعنف	-١	٧	التأييد	-١
٣	الهروب	-٢	٦	الاستفهام	-٢
٦	المجموع		٧	الارجاء	-٣
			٦	الانتباه	-٤
			٢٦	المجموع	

ومن خلال الجداول السابقة يتضح لنا ان هناك تبايناً في مجموع النقاط الخاصة لكل صفة من صفات التواصل الإيجابية والسلبية التي يتمتع بها القادة موضوع البحث وبالإمكان توضيح ذلك من خلال نقل تلك الأرقام (الموجودة في نماذج الادراج للأرقام في المخطط البياني) الى (نماذج الحوار) المعدة لهذا الغرض وكمايلي :-

اولاً :- القائد الاداري (١) / مدير عام

شكل (٣)

أنموذج الحوار الخاص بالقائد الاداري (١)  
يوضح صفات التواصل والمهارات القيادية



من الشكل البياني (٣) الخاص بـ (القائد الإداري ١) نتمكن من ربط مهارات التواصل الإيجابي التي يمتلكها هذا القائد الإداري بعضها مع البعض الآخر للحصول على نتائج (سلوكيات إدارية) متمثلة بمهارات القيادة ، ومن ثم السعي المتواصل الى تعزيز تلك المهارات (مهارات القيادة) ليتمكن من خلالها القائد الإداري قيادة مهامه في موقع العمل من خلال تلك المهارات وفي ضوء ذلك يلاحظ الآتي :-

• ان الجميع بين صفتي التأييد والانتباه معا نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (البناء) ، اذ يلاحظ من خلال الشكل (٣) ان هناك حالة من عدم التطابق بين الشكل المثالي والشكل الفعلي ، الا انه يوشح نوعاً من التقارب بينها والذي يشير الى السلوك الاداري المتعلق بعملية البناء ، والذي هو نتيجة لخلق كتلة من المعلومات نتج عنها توسع في المدارك مما ادى الى خلق مفاهيم جديدة تدفع باتجاه عملية البناء والتطوير ، ان السلوك الاداري هذا يشير الى ان القائد الاداري شارك بأفكاره وخبراته واستنتاجاته الاخرين بطريقة اتسمت بالاحترام وكسب الاخرين . كما تميز بأصغانه الى العاملين في سماع وجهات نظرهم .

• ان الجمع بين صفتي التأييد والارجاء معا نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (المبادرة) التي تشير الى ان هناك بداية للحوار وهي تظهر عندما يختار العاملون مشاركة ما يخفون عادة ، وهذا مؤشر من خلال الرسم البياني والذي يبين من ان هناك تطابق قريب جدا بين الشكل المثالي والشكل الفعلي .

• ان الجمع بين صفتي الارجاء والاستفهام معا نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (الاكتشاف) ، التي يظهر فيها القائد الإداري عندما يتوقف مؤقتا عند اراء وتجارب العاملين ، اذ يتضح من الرسم البياني ان هناك عدم تطابق بين الشكل المثالي و الشكل الفعلي الا انهما متقاربان الى حد ما .

• ان الجمع بين صفتي الاستفهام والانتباه معا نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (الاتصال) ومن خلال ملاحظة الشكل البياني نجد ان هناك حالة من عدم التطابق بين الشكل المثالي والشكل الفعلي وهذا يشير الى ان هناك ابتعاد عن حالة التواصل ومشاركة العاملين في افكارهم والاصغاء لإجاباتهم مما ينعكس سلبا على عملية فهم العاملين واتخاذ القرار المناسب لذلك .

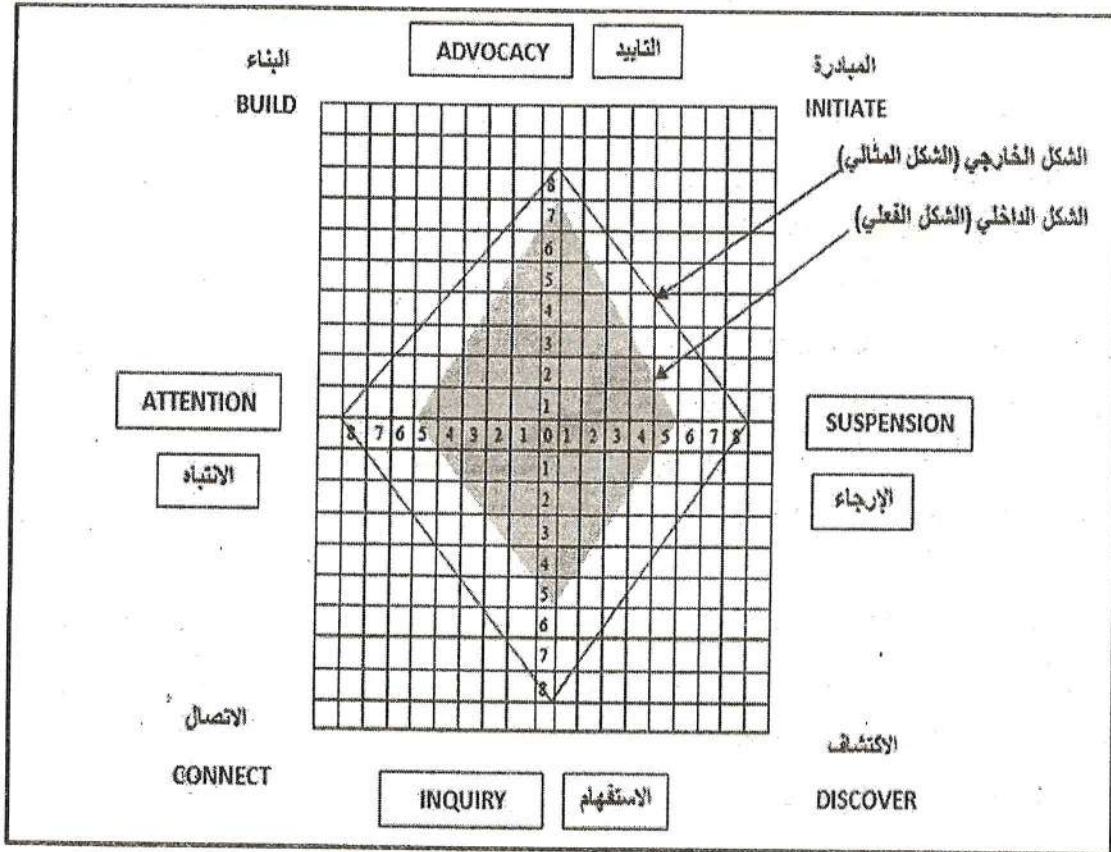
• ان تعزيز المهارات القيادية مرهونة بعملية تحديد مهارات التواصل الإيجابي والسلبى ، وما ذكر في الفقرات السابقة (١،٢،٣،٤) هي لتحديد مزايا التواصل الإيجابي والتي من المفترض ان يكون مجموع نقاطها (٣٢) نقطة الا ان الواقع الفعلي يشير الى ان ما حصل عليه القائد الاداري بالنقاط للتواصل الإيجابي هو (٢٨) فيما سجل التواصل السلبى (٤) نقاط تمثل حالة (الهروب) وهي مظهر سلوكي سلبى قد ينتج عنه أفعال متمثلة بالعزلة عن العاملين ، اخفاء الحقائق ، التجنب اي الابتعاد عن او تحاشي الأفعال الإيجابية واخيرا الانسحاب والذي يعني الانفصال او الابتعاد عن العاملين .

ثانيا : القائد الاداري (٢) / مدير عام

شكل (٤)

أنموذج الحوار الخاص بالقائد الاداري (٢)

يوضح صفات التواصل والمهارات القيادية



من الشكل البياني (٤) الخاص بالقائد الاداري (٢) نتمكن من ربط مهارات التواصل الايجابي التي يمتلكها هذا القائد الاداري بعضها مع البعض الاخر للحصول على نتائج (سلوكيات إدارية) متمثلة بمهارات القيادة ، ومن ثم السعي المتواصل الى تعزيز تلك المهارات (مهارات القيادة) ، ليتمكن من خلالها القائد الاداري قيادة مهامه في موقع العمل من خلال تلك المهارات ، وفي ضوء ذلك يلاحظ الاتي :-

• ان الجمع بين صفتي التأييد والانتباه معا نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (البناء) ، اذ يلاحظ من الشكل (٤) عدم تطابق الشكل المثالي مع الشكل الفعلي ، وهذه الحالة تعود الى ضعف مشاركة الافراد العاملين بأرائهم وخبراتهم وتفسيراتهم مما يعكس على ضعف عملية التأييد الفعال وهذا سببه هو ضعف عملية الاصغاء من قبل القائد الاداري مما يعكس سلبا على عملية البناء نتيجة لعدم توافر كمية جماعية من المعلومات لدى القائد الاداري.

• ان الجمع بين صفتي التأييد والارجاء نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (المبادرة) اذ يلاحظ من الشكل (٤) عدم تطابق الشكل المثالي مع الشكل الفعلي ، كون القائد الاداري لا يمتلك عملية التأييد للعاملين بأفكارهم وخبراتهم وتفسيراتهم واستنتاجاتهم بطريقة تتسم بالاحترام وبالشكل المطلوب مما يعكس سلبا على ضعف عملية المبادرة من قبل العاملين وهذا يعني ايضا ضعف عملية الحوار وعدم تمكن العاملين من البوح بما هو موجود في مكنوناتهم وبالتالي تتوقف عملية المبادرة .

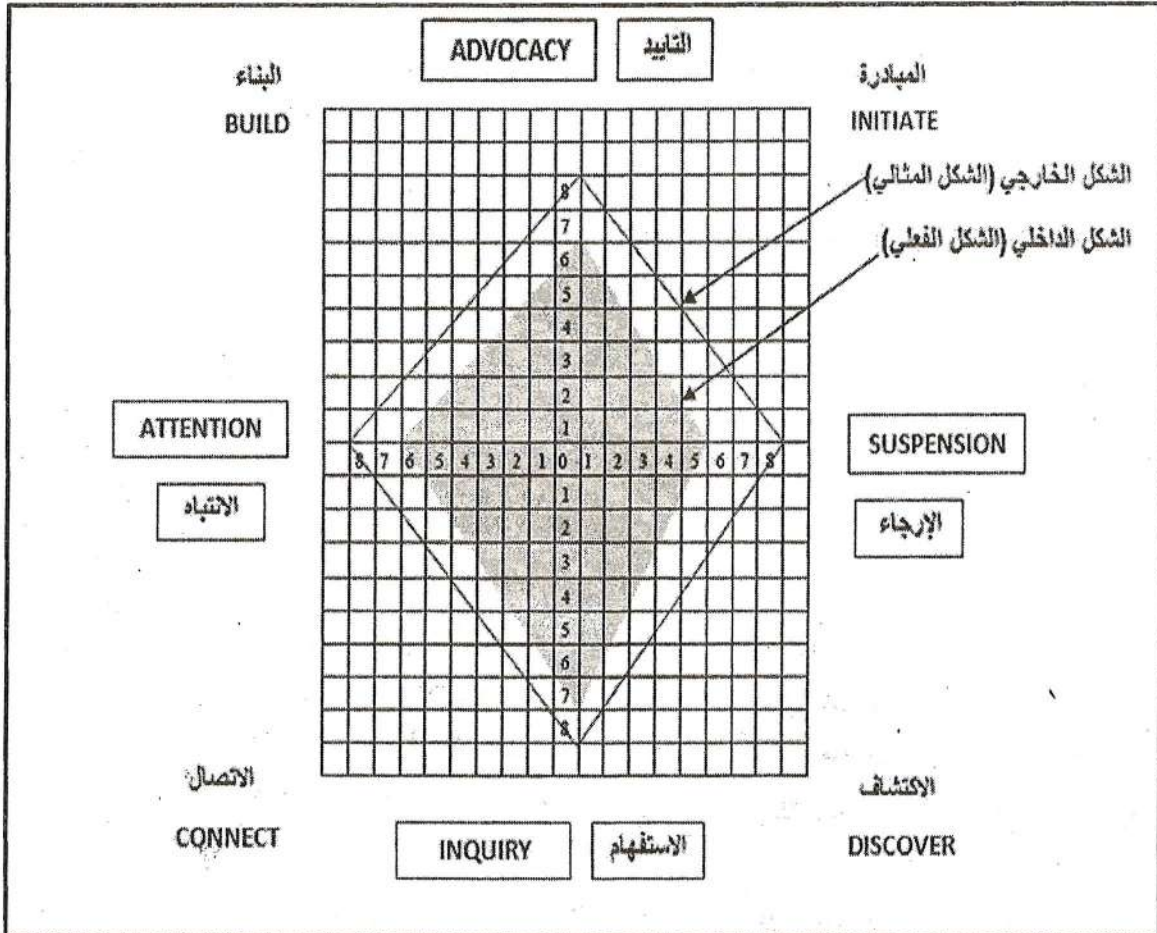
• ان الجمع بين صفتي الارجاء والاستفهام نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (الاكتشاف) ، اذ يلاحظ من الشكل البياني (٤) ، ان هناك عدم تطابق بين الشكل المثالي والشكل الفعلي ، وهذه الحالة تعود الى التطبيق المؤقت للأفكار الخاصة حتى يكون القائد موضوعيا ومتفتحا لاستقبال وجهات نظر اخرى ، مع عدم طرح الاسئلة من اجل التعلم وتوسيع المدارك والقاء اللوم وتصغير العاملين او اضعاف مواقفهم ادى ذلك الى ضعف عملية الاكتشاف لآراء وتجارب الاخرين التي تخدم عملية التطوير وقيادة المنظمة التعليمية نحو تحقيق اهدافها وطموحاتها .

• ان الجمع بين صفتي الاستفهام والانتباه نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (الاتصال) مع الاخرين ، اذ يلاحظ من الشكل البياني (٤) عدم تطابق الشكل المثالي مع الشكل الفعلي ، ويعزى سبب ذلك الى ان القائد الاداري لم يكن مصغيا بجميع حواسه الى آراء وافكار وتجارب العاملين مما ولدت هذه الحالة ضعف واضح في عملية التواصل مع العاملين والاستفادة من افكارهم وطروحاتهم في مجال تطوير العمل وبالتالي التمسك برأيه مما قد يفقد المنظمة التعليمية خاصية الابداع والتطور نحو تحقيق اهدافها وطموحاتها .

• ان مجموع النقاط التي حصل عليها القائد الاداري من خلال الاجابات على مجموعة الاسئلة هي (٢٢) نقطة من المجموع الكلي للنقاط البالغة (٣٢) نقطة التي تمثل الشكل المثالي ، فيما سجلت نقاط التواصل السلبي والمتمثلة بالواجهة بعنف (٦) نقاط مما يعني ان هناك نتائج سلبية بسبب هذا المظهر السلوكي الذي قد يسبب افعال مرفوضة بالمعايير الإدارية والقيادية منها السيطرة ، والاجبار من خلال استخدام القوة ، مما ينتج عنها نوع من الفتور واحيانا العدوانية جراء عملية الرفض المتواصل وعدم القبول والاخذ بنظر الاعتبار آراء العاملين ورفض الاستماع او الاستقبال او الاقرار للأخرين بنضج آرائهم ، فيما شكلت نقاط الهروب البالغة (٤) نقاط مؤشرا على ان هناك نوعاً من العزلة في شخصية القائد وعدم الافصاح او الاقرار بالحقيقة فضلا عن الانسحاب والابتعاد عن مواجهة الواقع الفعلي .

ثالثاً : القائد الإداري (٣) / مدير عام

شكل (٥)  
 نموذج الحور الخاص بالقائد الإداري (٣)  
 يوضح صفات التواصل و المهارات القيادية



من الشكل البياني (٥) الخاص بالقائد الإداري (٣) سوف نتمكن من ربط مهارات التواصل الايجابي التي يمتلكها هذا القائد الإداري بعضها مع البعض الآخر للحصول على نتائج (سلوكيات اداريه) متمثلة بمهارات القيادة ، ومن ثم السعي المتواصل الى تعزيز تلك المهارات (مهارات القيادة) ، ليتمكن من خلالها القائد الإداري قيادة مهامه في موقع العمل من خلال تلك المهارات ، وفي ضوء ذلك يلاحظ الاتي :-

- ان الجمع بين صفتي التأييد والانتباه نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (البناء) ، اذ يلاحظ من الشكل البياني (٥) عدم تطابق الشكل المثالي مع الشكل الفعلي مما يدل على أن هناك ضعفاً واضحاً في عملية البناء و المتمثلة في ضعف القدرة على خلق كتلة جماعية من المعلومات ، والسبب قد يتمثل في ضعف مشاركة العاملين في افكارهم وخبراتهم واستنتاجاتهم وتفسيراتهم فضلاً عن ضعف عملية الاصغاء للعاملين .
- ان الجمع بين صفتي التأييد والارجاء نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (المبادرة) ، والتي تشير الى ان هناك ضعفاً في الحوار وهي تظهر عندما يختار العاملون عدم مشاركة ما يخفون عادة ، وهذا

تمت ملاحظته من خلال الشكل البياني (٥) ، إذ ان هناك حالة من عدم التطابق بين الشكل المثالي و الشكل الفعلي ، مما يشير الى ان المبادرة كانت ضعيفة وسبب ذلك هو ان العاملين لم يظهروا ما يخفون عادة للقائد الاداري وعدم مشاركة القائد الاداري افكارهم و خبراتهم ، فضلا عن ان هناك تأجلاً للكثير من الافكار بسبب قناعة القائد بعدم موضوعيتها ، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على ضعف عملية المبادرة كسلوك قيادي ايجابي يتمثل باندفاع العاملين بأبداء ما يخفون عادة من موضوعات قد تساهم بشكل كبير في تطوير منظمتهم التعليمية والشعور بالانتماء الحقيقي لها .

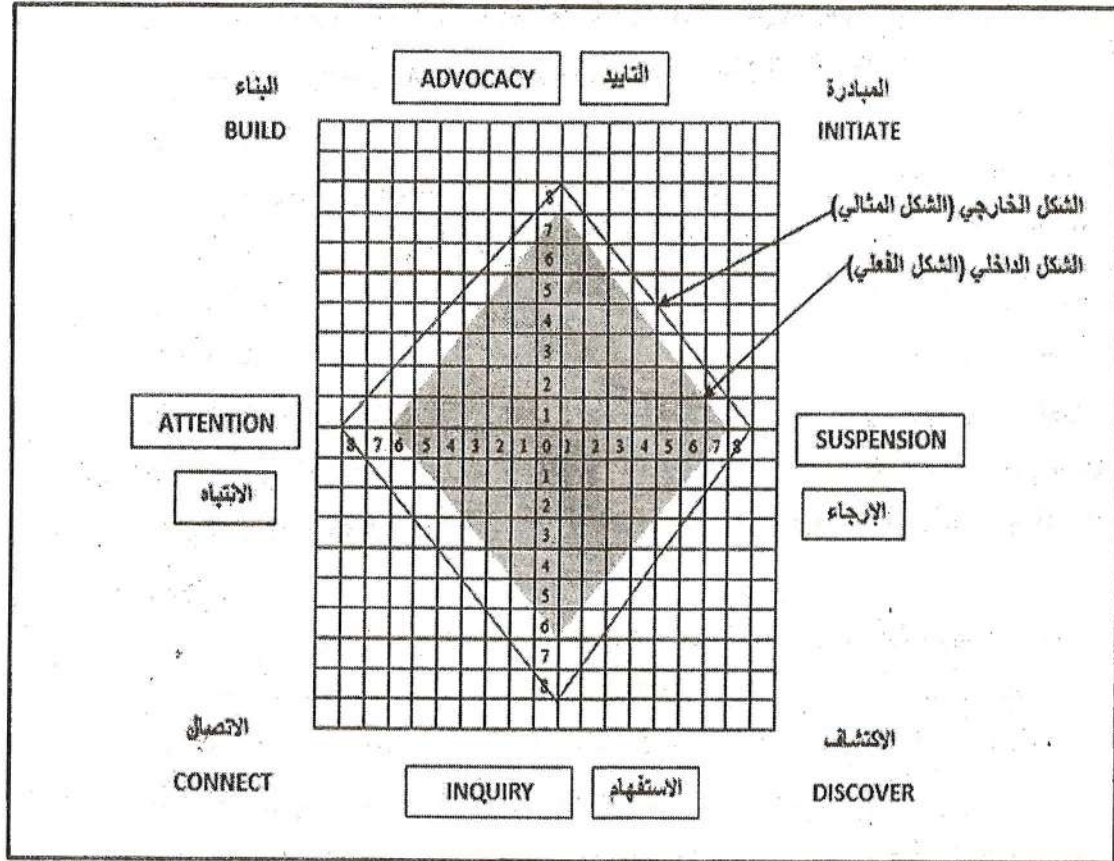
• ان الجمع بين صفتي الارجاء والاستفهام نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (الاكتشاف) ، إذ يلاحظ من الشكل (٥) ، ان هناك عدم تطابق بين الشكل المثالي و الشكل الفعلي وذلك بسبب عملية الارجاء لآراء و تجارب العاملين فضلا عن الضعف الواضح في توسيع المدارك من خلال طرح الاسئلة و الحصول على الإجابة ، مما يشكل اضعاف واضح لمواقف العاملين اتجاه القائد وهذا بدوره ينعكس بشكل سلبي على ضعف الوقوف على آراء وتجارب الاخرين والتي قد تكسب المنظمة التعليمية امكانية التفاعل والاستمرار في عمليات البناء و التطوير .

• ان الجمع بين صفتي الاستفهام والانتباه معا نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (الاتصال) ، قد يشكل الانتباه بعداً حقيقياً من ابعاد التواصل الايجابي ، الا انه من الملاحظ ان هناك ضعفاً في عملية الحضور الذهني ، الاصغاء ، الاستعداد للتلقي ، توسيع المدارك ، جمع المعلومات مما يولد هو الاخر ضعف في السلوك القيادي الايجابي المتمثل بالتواصل مع الاخرين من خلال عملية الفهم وابداء الاستعداد للمشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار والارتقاء بعمل المنظمة التعليمية تحقيقاً لأهدافها الموضوعية ، وهذا ما تمت ملاحظته من الشكل (٥) وذلك بعدم تطابق الشكل المثالي مع الشكل الفعلي .

• ان مجموع النقاط التي حصل عليها القائد الاداري من خلال الاجابات على مجموعة الاسئلة البالغة (٣٢) سؤالاً هي (٢٤) نقطة ، فيما سجلت نقاط التواصل السلبي والمتمثلة بالهروب (٦) نقاط مما نتج عن هذا المظهر السلوكي السلبي (الهروب) مجموعة من الافعال المتمثلة بالعزلة وعدم مشاركة الاخرين افكارهم ، عدم الافصاح عن الحقيقة ، التجنب والانسحاب مما يعني عملية الانفصال والابتعاد عن المرؤوسين ، وهذا يشكل ضعفاً واضحاً في امكانية التواصل مع المرؤوسين ، اما المواجهة بعنف فكان عدد نقاطها (٢) نقطتين مما يعني ان هناك سيطرة على العاملين ، اجبار باستخدام القوة ، اختلاف في وجهات النظر حتى لو كان هناك اتفاق وارتباط ما ، فضلا عن رفض الاقتراح او رفض الاستماع .

رابعاً : القائد الاداري (٤) / معاون مدير عام

شكل (٦)  
 أنموذج الحوار الخاص بالقائد الاداري (٤)  
 يوضح صفات التواصل و المهارات القيادية



من الشكل البياني (٦) الخاص بالقائد الاداري (٤) سوف تتمكن من ربط مهارات التواصل الايجابي التي يمتلكها هذا القائد الاداري بعضها مع البعض الاخر للحصول على نتائج (سلوكيات اداريه) متمثلة بمهارات القيادة ، ومن ثم السعي المتواصل الى تعزيز تلك المهارات (مهارات القيادة) ، ليتمكن من خلالها القائد الاداري قيادة مهامه في موقع العمل من خلال تلك المهارات ، وفي ضوء ذلك يلاحظ الاتي :-

- ان الجمع بين صفتي التأييد والانتباه نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (البناء) ، ومن الشكل (٦) نلاحظ ان هناك تقارباً بين الشكل المثالي و الشكل الفعلي وخاصة في مجال صفة التأييد ، مما يدل على وجود مشاركة لأفكار وخبرات واستنتاجات ومشاعر العاملين ، وهناك تأييد فعال يتسم بالاحترام و التقدير لأفكار العاملين ، اما بالنسبة الى صفة الانتباه هناك عدم تطابق بين الشكل المثالي والشكل الفعلي ، الا انه لا يعني ان القائد الاداري لم يكن مصغياً الى اراء العاملين ولكن بدرجة اقل مما هو

مطلوب وبالتالي تشكل هذه الصفات معياراً للتعرف على عملية البناء فهي تدل على ان القائد لديه كمية من المعلومات يتشاورها مع العاملين لتكوين فكرة جديدة نتجت عن التوسع في المدارك .

• ان الجمع بين صفتي التأييد والارجاء معا نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (المبادرة) ويلاحظ من الشكل (٦) ان هناك تقارباً واضحاً بين الشكل المثالي والشكل الفعلي ، مما يدل على ان الجمع بين صفتي التأييد والارجاء لمثل هذه الحالة يجعل عملية اتخاذ القرار اكثر موضوعية من قبل القائد الاداري وذلك بسبب التمعن بشكل جيد في المعلومات ، وبالتالي انعكس ذلك بشكل ايجابي على سلوك اداري تمثل بالمبادرة والتي تعني الحوار واطهار كل ما يخفيه العاملين عن طريق المصارحة وبناء الثقة واشعار العاملين بأهمية المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار مما شكل منعطفا ايجابيا في السلوك القيادي قد تنعكس اثاره المستقبلية في استمرار نجاح المنظمة التعليمية في تحقيق اهدافها المستقبلية .

• ان الجمع بين صفتي الارجاء والاستفهام نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (الاكتشاف) ، ومن الشكل (٦) نجد ان هناك تقارباً واضحاً بين الشكل المثالي والشكل الفعلي وخاصة في صفة الارجاء كما مر ذكرها في الفقرة (٢) ، بينما قد يبتعد الشكل المثالي عن الشكل الفعلي قليلا في صفة الاستفهام والمتعلقة بمسألة توسيع المدارك من خلال طرح الاسئلة الموضوعية التي تشكل الجانب الاساس في توفير المعلومة التي تخدم عملية اتخاذ القرار ، الا ان ذلك لا يعني ان القائد هنا قد اهل جانب الاستفهام عن المعلومة ، بل نتج عن الجمع بين هاتين الصفتين سلوكا اداريا تمثل (بالاكتشاف) والذي يعني ان هناك توقف بشكل مؤقت عند تجارب وراء الاخرين ، وهذا يشكل بحد ذاته تواصل ايجابي .

• ان الجمع بين صفتي الاستفهام والانتباه نتج عنها سلوك اداري تحدد بعملية (الاتصال) ، ومن الشكل (٦) نلاحظ ان هناك ابتعاداً عن الحالة النموذجية المطلوبة في شكلها المثالي الا ان ذلك لا يعني عدم وجود تواصل بل ان هناك تفاعلاً ولو بدرجة معينة بين سلوك التواصل الاداري مع ما انتهجه القائد الاداري من سلوكيات تتم عن دراية ومعرفة ومشاركة جاده لأفكار وراء العاملين ، الا انه يلاحظ هنا الى ان عملية التواصل قد تفقد بعض فاعليتها وخاصة في مجال ادراك الطرق الكفيلة لكسب رضا الاخرين واسهامهم الجاد في مجال تحقيق اهداف المنظمة التعليمية .

• ان مجموع النقاط التي حصل عليها القائد الاداري من خلال الاجابة على مجموعة الاسئلة البالغة (٣٢) سؤالاً هو (٢٦) نقطة فيما سجلت نقاط التواصل السلبي و المتمثلة بـ (المواجهة بعنف) (٣) نقطة مما يعني ان هناك ممارسة للسيادة والسيطرة من خلال استخدام القوة وقد يوجد هناك نوع من الفتور وعدم القبول ورفض الاستماع للعاملين في احيان اخرى ، اما فيما يخص مجموعة الافعال التي ترتبت على المظهر السلوكي السلبي المتمثل بصفة (الهروب) والبالغة نقاطه (٣) نقطة فيشير الى ان هناك محاولة للقائد بالانسحاب اجتماعيا عن العاملين وفي احيان اخرى قد يكون هناك اخفاء للحقيقة او الابتعاد والانسحاب في احيان اخرى .

**المحور الرابع : الاستنتاجات و التوصيات**

من خلال عملية التحليل لمجموعة صفات التواصل السلوكية الايجابية والسلبية منها وكذلك تعزيز مهارات

القيادة نستنتج الاتي :-

• هناك اجماع لدى القادة الاداريين من ان صفة التأييد القائمة في الاساس على مشاركة العاملين افكارهم ، خبراتهم ، استنتاجاتهم ، تفسيراتهم ، بطريقة تتسم بالاحترام ضمن الهيكل التنظيمي هي فعالية غاية في القوة ، قد لا تكون النتائج التي نحصل عليها من خلال التعاون هي تلك التي نرجوها ، الا انه من الملاحظ ان هذه الصفة تتحكم الى حد ما بقدرات القادة على ان يخطوا للأمام في اتخاذ قراراتهم .

• اما صفة الارجاء فمن الملاحظ ومن خلال عملية التحليل ان هناك ضعفاً واضحاً في عملية تجميع المعلومات والتمعن فيها كي تكون رافداً اساسياً في مجال اتخاذ القرار ودرجة ثقة القائد الاداري بعملية اتخاذ القرار . وان عدم التطابق بين الشكل المثالي والشكل الفعلي لدى القادة الاداريين عينة البحث في هذه الصفة تحديداً يعني ان هناك تسرع في عملية اتخاذ القرار ، كما ان عدم التأجيل وافساح المجال كي يكون القرار اكثر نضوجاً من خلال استقبال وجهات النظر والاعتراف بان افكار ومعتقدات العاملين قد تكون موضوعية يؤدي ذلك الى اضعاف درجة الثقة بالقرار .

• ان صفة الانتباه قد تكون واحده من الصفات الاساسية التي تقرر سلوكيات ادارية للقادة ، ومن خلال عملية التحليل نستنتج ان هناك شبه اتفاق بعدم تطابق الشكل المثالي مع الشكل الفعلي مما يدل على وجود ضعف واضح في عملية الاصغاء للعاملين والاستفادة من الافكار والمعلومات التي قد يبدونها العاملون اتجاه اعمالهم والتي قد تخدم المنظمة التعليمية في مجال صنع القرارات وتحقيق الاهداف الموضوعية .

• اما بالنسبة الى صفة الاستفهام فان الآراء قد تباينت بين القادة في مجال تحديد امكانية الاستفادة من معلومات الاخرين من خلال طرح الاسئلة واكساب المعرفة وتوسيع المدارك مما يدل على ان هناك سلوكيات ادارية متباينة قد لا يتفق عليها اثنان من القادة فقد ذهب بعضهم الى مساله الاستفادة من طرح الاسئلة من اجل التعلم واكساب المعرفة بينما ذهب البعض الاخر الى تجاهل هذه الصفة مما ينعكس سلباً على عملية نمو وتطوير المنظمة التعليمية وقد يكون هذا عاملاً غير مساعد في الحصول على منظور افضل خاص بالنتائج التي يريد القادة تحقيقها من خلال التعاون .

• ان ناتج عملية الجمع لكل صفتين من صفات التواصل الايجابي هو سلوكاً قيادياً ايجابياً تمثل بعملية (البناء ، المبادرة ، الاكتشاف ، الاتصال) نجد ان هناك تبايناً واضحاً في وجهات نظر القادة ازاء هذه المهارات القيادية مما شكل سلوكاً قيادياً متبايناً لكل قائد من القادة موضوع البحث ولربما ينعكس في بعض مفرداته على عملية التعاون و التواصل .

• اما بالنسبة لصفات التواصل السلبي نلاحظ ان هناك تبايناً واضحاً في تعاطي وممارسة القادة لها اذ تراوح مجموع نقاطها لدى البعض (٤) نقطة و البعض الاخر (١٥) نقطة وهي مظاهر يلجا اليها القادة في اوقات معينة اذ يتواصل فيها بطريقة سلبية لا تعمل على تعزيز اهداف المنظمة التعليمية .

## التوصيات

من خلال الاستنتاجات السابقة يمكن تحديد اهم التوصيات وبالشكل التالي :-

- ان الاعتقاد السائد باناه لا يوجد من يملك كل مزايا التواصل ، لكننا نعتقد بوجود قدرة على التواصل في كل من القادة الاداريين قد توهمهم في نهاية المطاف للوصول الى النتائج المرجوة لذا نوصي بتعزيز هذه القدرة من خلال تولد الرغبة الحقيقية لدى القادة للتعاون و المشاركة و الحوار مع العاملين ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة التعليمية .
- ان من الخطأ ان يتصور بعض القادة ان مشاركته للعاملين في الرأي و القرار يقلل من شان القائد الاداري او يقلل من مستواه وهذا مفهوم خاطئ لذا نوصي بالعمل بالروح الجماعية المتفتحة والتي من شأنها ان ترفع من شان القائد و تعطيه قوة و تضفي عليه احتراماً و تقديراً قد لا يحصل عليه الا بهذا الاسلوب .
- ان التواصل مع الاخرين في المنظمة التعليمية وكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل و غير الرسمي الذي يفرضه الشعور و الطموح او المصلحة المشتركة يجعل القائد متفهماً لمطالب العاملين وبذلك يستطيع من احتوائهم نفسياً وفكرياً و تقريب وجهات النظر من خلال شرح رؤيته وبهذا يكون قد ضمن الوحدة و التفاهم و تحقيق النجاح للمنظمة التعليمية .
- ان وضع سياسات التواصل موضع التنفيذ بعدها جزءاً من خطة التغيير الشاملة واجب على كل قائد اداري لدعم هذا التغيير ضمن المنظمة التعليمية .
- على القائد الاداري ان يستوعب البعد الاساسي للتواصل وان يكتسب المهارات اللازمة لعملية التواصل وان يختار الطريقة الاكثر فعالية لتحقيق ذلك التواصل من اجل تركيز و تشجيع و توظيف الابداع ، وزيادة الانتاجية وترسيخ سمعة المنظمة في ذهنية العاملين و العملاء .
- ان مظاهر التواصل السلبي التي قد يلجا اليها القادة في اوقات معينة و يتواصلون فيها بطريقة سلبية لا تعمل على تعزيز اهداف المنظمة لذلك ينبغي الانتباه اليها و ايجاد الاسباب الجذرية لتلك المواقف لمعالجتها ، وان واحده من اهم الاجراءات التي يجب اتخاذها من قبل القائد هو المشاركة الفاعلة لأفكار و اراء العاملين ، و اشراكهم في عملية صنع القرار كي يشعر العاملين بأهميتهم و بانهم جزء من المنظمة التي يعملون فيها .

### المصادر المعتمدة :-

- ١- برنوطي ، سعاد نانف ، (٢٠٠٨) . " الإدارة اساسيات ادارة الاعمال " ، دار وائل للنشر ، الاردن- عمان .
- ٢- حريم ، حسين ، (٢٠٠٩) ، " السلوك التنظيمي : سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان .
- ٣- حمادات ، محمد حسن محمد ، (٢٠٠٧) ، " السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان .
- ٤- حمادات ، محمد حسن محمد ، (٢٠٠٥) ، " القيادة التربوية في القرن الجديد " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان .
- ٥- الدوري ، زكريا ، واخرون ، (٢٠١٠) ، " مبادئ ادارة الاعمال مبادئ ومدخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن- عمان .
- ٦- زياره ، فريد فهمي ، (٢٠٠٩) ، " وظائف الادارة " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان .
- ٧- العامري ، صالح مهدي محسن ، والغالبي ، طاهر محسن منصور ، (٢٠٠٨) ، " الادارة و الاعمال " ، دار وائل للنشر ، الاردن- عمان .
- ٨- عباس ، سهيلة ، (٢٠٠٤) ، " القيادة الابتكارية والاداء المتميز : حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان .
- ٩- العلاق ، بشير ، (٢٠١٠) ، " القيادة الادارية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان .
- ١٠- عليان ، ربحي مصطفى ، (٢٠١٠) ، " العمليات الإدارية " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان .
- ١١- القريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٩٣) ، " السلوك التنظيمي " ، مكتبة دار الشروق ، الاردن- عمان .

Cunningham w.(2007),"word – of – mouth communication in certain -١٢  
. no 6 , Autumn '١٤ vol ' situations", Journal of marketing

P.(2001,May/Jun) ."Resistance to change :anew view of an ' Jager De -١٣  
. Futurist problem".The 'old

organization Behavior " 5th ed. (N.Y:MC" ' (١٩٨٩) ' Luthans Fred -١٤  
.Hill Book co – Graw

K.(2007)"Leader ship and communications :Text and cases", ' Farly -١٥  
.YORK, U.S.A vantage press, NEW

<http://www.kenanaonline.com/pag/83-١٦>

and James 'Jr 'James Donnelly ' Ivancevich John -١٧  
' ed Gibson,(1989),"Management : principles and Functions" , 4th  
.Irwin:١١١ Homwood

Harvard Business "what leader really Do"(٢٠٠١)'J.P.kotter -١٨  
.Review ,December

S.(2007),"Flexible managerial and organizational structures in Jiffely -١٩  
Journal of pioneers , Switzerland spring "Enter prises customer – driven

Human Behavior at "(١٩٨٩) ' W.Newstrom Keith David , and John -٢٠  
.Hill Book co – Graw NEW YOWK :MC. ed Work",8<sup>th</sup>

the Examing 'B.(2000).why do employees resist team' Kirkman -٢١  
"resistance barrier" to work team effectiveness-international Journal of  
. conflicts management

"haviour Mullins ,Laurie J.(2005),"Management organizational -٢٢  
. ed seventh 'Hall England,London:Prentice

. Keegan,Canada.'N. and Beatty, S.(2008), "Leader ship 'Mclaud -٢٣

## استمارة استبانة

ت	العبارة	الاجابة (المفتاح)
١	*انا معروف بانى انادي الشخص الاخر ببعض الاسماء غير اللانقة خلال المحادثة عندما اكون منفعلا. *لا يشكل استخدام الاسماء جزءا من اسلوبي في التواصل عندما احاول التعبير عن وجهة نظري بقوة	أ ب
٢	*وجدت بانى استطيع الوصول الى جوهر مسالة ما من خلال طرحي لأسئلة بسيطة و الانصات الجيد حتى استشف ما لدى الاخرين ليقدموه من معلومات. *وجدت بانى استطيع الوصول الى جوهر قضية ما بطرحي اسئلة صعبة جداً .	أ ب
٣	*بإمكاني ان اسهب في وضع افكاري الخاصة في اثناء استماعي الى وجهات نظر الاخرين. *على الرغم من كوني اظهر الاهتمام بما يقوله الاخرون ووافقهم الرأي فيه فانا غالبا ما اجد نفسي اجادلهم في داخلي .	أ ب
٤	*اقوم بالانسحاب من المحاوره عندما يكون عدم اتفاقنا في الرأي واضحا. *انصت جيدا لأولئك الذي لا يتفقون معي لأنني قد حصلت على نتائج رائعة من خلال الاستماع الى الاخرين و التعلّم منهم .	أ ب
٥	*ابوح عادة بما يجول في خاطري ومع هذا تظل لدى مساحة للاستماع الى وجهات نظر الاخرين. *افضل البقاء صامتا و الاحتفاظ برأيي لنفسي عندما تكون القضايا جدليه او عندما لا تهمني .	أ ب
٦	*ابقي اهتمامي مركزا على المتحدث حتى عندما لا يكون ذلك الشخص بليغا. *في خضم لهفتي لتشارك الافكار اقاطع الناس في بعض الاحيان لاسيما اذا ما كان المتحدث بطيئا .	أ ب
٧	*عند تحدثي الى الاخرين عن موضوع فيه شيء من الحساسية فانا اعكف على وصف ما افكر فيه مع السبب - بتعبير اخر انا اقوم بإعطاء الاخرين رأيي وما يقف خلفه. *ابذل جهدي لأفهام الاخرين وجهة نظري وان لم يك ذلك مجديا فانا الجأ الى السلطة و سياسة الشركة لأقتناع الاخرين بموقفي .	أ ب
٨	*عندما لا يتفق معي احدهم في الاي فانا ابذل جهدي للسؤال عن معلومات جديدة قد تساعدني على فهم سبب الاختلاف في الرأي. *عندما لا يتفق معي شخص ما في الرأي فانا اجنب نفسي العناء بالاحتفاظ برأيي لنفسي .	أ ب
٩	*أخذ عادة الوقت للتفكير في موقف ما قبل مشاركة افكاري. *يصعب على في بعض الاحيان الاحتفاظ ببعض افكاري العنيفة من دون القاها على الاخرين .	أ ب

ت	العبارة	الاجابة (المفتاح)
١٠	* غالباً ما اولي ما يقوله الاخرين الاهتمام الكامل لفهم وجهة نظرهم. * غالباً ما احتفظ بعدم اتفاقي مع الاخرين او بوجهات نظري لنفسي لتجنب الخلاف .	أ ب
١١	* عادة ما اتجنب الخلافات المحتملة في الراي عندما اعلم بانني على صواب باحتفاظي بأفكاري لنفسي. * اعلم بان ليس كل ما اشعر او افكر فيه دقيقاً او مجدداً .	أ ب
١٢	* من اجل تجنب الخلاف فانا اقوم في بعض الاحيان بإسكات او صرف افكاري الخاصة حتى عندما اشعر بانها افضل من تلك التي اسمعها من الاخرين. * اجيد التعبير عن افكاري بثقة و بصراحة .	أ ب
١٣	* اجد في بعض الاحيان اني اقوم بطرح الاسئلة كطريقة لإيصال وجهة نظري. * عندما اقوم بطرح الاسئلة غالباً ما يكون هذا لمساعدتي على الفهم و الايضاح و التعلم .	أ ب
١٤	* اقوم بتقييم سلبيات وايجابيات افكار الاخرين عند استماعي لهم للاستفادة فيها لصالحي. * اركز على فهم ما يقوله هو / هي بدلا من تقييمه مباشرة عندما يقوم ذلك الشخص بتبيان وجهة نظره.	أ ب
١٥	* غالباً ما اضع افكاري جانبا وامنع نفسي من التفكير حتى استطلع افكار الاخرين بشكل افضل. * اجد بان من المفيد الاستفسار عن كل فكرة و انتقادها على حده بدلا من الانتظار حتى نهاية تعليقات تعدد لنقاط اخرى .	أ ب
١٦	* ابدء بطرح اسئلة ليست بذات اهمية عندما اشعر بانني اقل ثقة فيما افكر فيه بدلا من طرح اسئلة مباشرة تتعلق بما يهمني. * غالباً ما ألجأ الى سوال الاخرين عما يعتقدون بخصوص افكاري لمساعدتي على اختبار تفكيري الخاص	أ ب
١٧	* ان بدأ الشخص الذي احاور بالهجوم اقوم بالمثل في الوقت الذي استمر فيه بمحاولة ايضاح وجهة نظري * ان بدأ الناس بالهجوم اعمل جاهدا على فهم وجهات نظرهم قبل طرحي لأرائي .	أ ب
١٨	* احبذ ان يدخل الناس في صلب الموضوع بشكل مباشر دون الحاجة الى التفكير فيما يحاولون قوله. * اجيد ملاحظة ما تقوله نبرة صوت الاخرين و اشاراتهم حتى اتوصل الى ما يحاولون قوله فعلا .	أ ب
١٩	* انصت باهتمام للتأكد من فهمي لوجهة نظر ذلك الشخص ان قال شيء سبق لي ان سمعته. * ان اخبرني احدهم بمعلومات ليست بجديده علي فانا اتصنع الاهتمام احيانا .	أ ب

ت	العبارة	الاجابة (المفتاح)
٢٠	*من الاسهل لي اخذ المعنى الحرفي لكلام الاخرين بدلا من طرح العديد من الاسئلة. *اقوم بطرح الاسئلة التي تساعد الناس على الشعور بالأمان الكافي لطرح ما يفكرون به حتى وان كانت هذه عملية جدليه .	أ ب
٢١	*بدلا من الطرح المباشر لوجهة نظري فأنا اوظف روح الدعابة و السخرية للتعبير عن اختلافي في الرأي. *بسبب الطريقة الصريحة التي استخدم للتعبير عن وجهات نظري فأنا اميل الى التأثير في جهات نظر الاخرين.	أ ب
٢٢	*من الطبيعي بالنسبة لي ان اتخذ قرارا ثم اغير ما افكر فيه بحصولي على بيانات جديدة. *ما ان اتخذ قرارا واطرح وجهة نظري بثبات فاني استخدم السلطة التي استطيع لدعم موقفي .	أ ب
٢٣	*استمع لأفكار الاخرين لدعم وجهة نظري. *استمع يتمعن لما يقوله الاخرون حتى اتوصل الى طرق مفيدة لتوحيد افكارنا.	أ ب
٢٤	*اجمع المعلومات الممكنة من المصادر ذات الصلة حتى تتمكن من الادلاء بمشاركات قيمة للمحاورة. *اقوم بجمع المعلومات من خلف الكواليس حتى يتسنى لي التكهن بما سيقوله الاخرون وكيف لي ان اتحدى وجهات نظرهم .	أ ب
٢٥	*احرص في محاوراتي على بذل جهد حتى يحصل كل منا على وقت يكون فيه "محط الاهتمام". *استمر في تقديم ومناصرة وجهات نظري حتى يقبل بها الاخرون في محاوراتي .	أ ب
٢٦	*اكون في بعض الاحيان عنيفا في كلامي ثم اعود لأندم على ردة فعلي لاحقا. *احاول الانتباه الى مشاعري الخاصة وافكاري وان لا ارد بفظاظة .	أ ب
٢٧	*ابدل جهدا في الاتصال للأخرين بدلا من التكهن بما يحاولون قوله. *غالبا ما اكمل كلام الاخرين بدلا عنهم عندما اكون على علم بما سيحاولون قوله .	أ ب
٢٨	*عادة ما اجد من السهل طرح الاسئلة لأنني فضولي بخصوص ما يعتقد الاخرون. *احب طرح الاسئلة حتى اظهر سذاجة تفكير الاخرين من خلالها .	أ ب
٢٩	*ان كان لدي شيء مفيد و على صلة بالموضوع فأنا لا احتفظ به بنية استخدامه لاحقا كورقة رابحة. *ان كانت هناك مجازفة في مشاركة فكرة ما فقد اجد عذرا لترك المحاورة في هذه الأثناء .	أ ب
ت	العبارة	الاجابة (المفتاح)
٣٠	*عندما يتراجع شخص ما عن البوح بما يود فعلا قوله استطيع عادة اخبارهم بذلك. *من الصعب بالنسبة لي معرفة ما يدور في خلد الاخرين لذا فأنا لا اسأل عادة .	أ ب
٣١	*غالبا ما ينتابني الفضول حيال اي مساله يجري نقاشها. *عندما لا اتفق بالرأي مع ما يجري نقاشه فأنا اتجنب اتخاذ موقف قد يؤدي الى احساس بعدم الراحة لي وللأخرين .	أ ب
٣٢	*احب الاستماع الى ما لدى الاخرين ليقولوه لان هذا يعطيني في بعض الاحيان طرقا جديدة للنظر الى البيانات التي املكها مسبقا. *افضل فهم ما يعتقد الاخرون قبل اظهار وجهات نظري و المجازفة بان اظهر بمظهر الساذج	أ ب

