



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع...../2022

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فردع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر أنماط القيادة التحويلية على تحسين الاتصال الداخلي
في المؤسسة دراسة حالة عينة من آراء مستخدمي
المؤسسات الاقتصادية ميله

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:
-فرحات هولي.

إعداد الطلبة:
-آسية بوالفول.
-زينب بونقطة.

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	فارس ركيمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	فرحات هولي
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	جابر زيد

السنة الجامعية 2022/2021

شُكْرُ وَتَقَاتُكَ

اللهم إن نشهدك أننا سلكنا طريقا نبتغي فيه علما فسهل لنا
ربنا به طريقا للجنة "ربنا أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت
بها علينا وعلى والدينا وان نعمل صالحا ترضاه لنا وأدخلنا
برحمتك > في عبادك الصالحين نحمدك ربي ونسألك ان
تجعل عملنا هذا خالصا لوجهك الكريم"

الحمد لله رب العالمين والسلام على معلم البشرية وهادي
الإنسانية وعلماؤه وصحبه ومناقبهم بإحسان إلى يوم الدين.
نتوجه بشكرنا لله عز وجل الذي أنار لنا الدرب، وفتح لنا
أبواب العلم وأمدنا بالصبر والإرادة.

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "هولي فرحات" الذي
لم يبخل علينا بتقديم النصائح والتوجيهات النيرة التي
بفضلها تمكنا من مواصلة هذا العمل، إضافة إلى دعمه
الشخصي لنا بتشجيعنا وتحفيزنا لتقديم الأفضل.

الإهداء

إلى منارة العلم.

إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيدي الخلق أجمعين إلى رسولنا الكريم
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها.... إلى أصل وجودي إلى أعظم منبع
للحنان والمحبة...إلى أغلى ما لدي في الوجود أُمي الغالية حفظها الله.

إلى من تشهد له جوارحي بكل امتنان ويقر عقلي بعظيم أعماله ونيل
صفاته وتفانيه في تربيته...أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره

إلى من أضاء بعلمه عقولنا، فأظهر بسماحته تواضع العلماء إلى أستاذه
الفاضل (هولي فرحات)

إلى شموعي في هذه الحياة أخواتي

إلى سندي وعزوتي في هذه الحياة إخوتي حسين، أحسن، صلاح الدين
إلى كل هؤلاء أهدي هذا لعمل المتواضع.

زينب

الإهداء

إلى من كان رحمة للعالمين، الذي هو مثالنا وقدوتنا في الدين، إلى من أوصانا بطلب العلم سيدنا وحبیبنا ورسولنا الكريم، الصادق الأمين، محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الطاهرين.

- ❖ إلى من غرست الروح بأفضالها ولا نطمح إلا بإرضائها ... المثل والقذوة...أمي العزیزة "لیلی".
- ❖ إلى نبع العطاء.....ورمز العمل.... إليك يا أعز مخلوق في الدنيا..... أبي الغالي "مصطفى" أطال الله في عمره.
- ❖ إلى أمي الثانية ... زوجة أبي "فتیحة".
- ❖ إلى روح جدي الغالي الذي رغم جهله أوصانا دائما بالعلم والتعلم.
- ❖ إلى من هم سندی..... وهم تكتمل فرحتي.....إخوتي "ياسين، شراف، رمزي".
- ❖ إلى من هن شواطئ دفي أشتاق إليها مهما نأت ...أخواتي.
- ❖ إلى خطيبي الذي كان ولازال سندا وعون لي دائما... محمود.
- ❖ إلى صديقاتي الغاليات وأخص بالذكر خلود وفاطمة.
- ❖ إلى زميلتي في هذا العمل... آية.
- ❖ إلى كل الأهل والأقارب، إلى كل الأصدقاء... أهديكم هذا العمل المتواضع...

آسيا

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الاهداء

فهرس المحتويات

..... قائمة الجداول

..... قائمة الأشكال

..... الملخص

..... مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والإتصال الداخلي

10 تمهيد

11 المبحث الأول: ماهية القيادة في الفكر الإداري

11 المطلب الأول: مفاهيم القيادة.

14 المطلب الثاني: تطور القيادة في ظل المدارس الإدارية.

20 المطلب الثالث: نظريات القيادة.

22 المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

22 المطلب الأول: نشأة وتعريف القيادة التحويلية

24 المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية

29 المطلب الثالث: وظائف ومتطلبات عملية القيادة التحويلية

31 المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

35 المبحث الثالث: الإتصال الداخلي

35 المطلب الأول: مفاهيم أساسية للإتصال الداخلي

45 المطلب الثاني: وسائل الإتصال الداخلي.

48 المطلب الثالث: شروط الإتصال الفعال ومعوقاته

51 خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني:دراسة حالة عينة من آراء موظفي المؤسسات الاقتصادية
53 تمهيد:
54 المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
54 المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
55 المطلب الثاني: منهج الدراسة وأساليب التحليل
59 المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان
59 المطلب الأول: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها
60 المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص العينة
64 المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي للدراسة
64 المطلب الأول: تحليل القيادة التحويلية والاتصال الداخلي
71 المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
77 المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
79 خلاصة الفصل:
80 خاتمة
85 قائمة المراجع
89 قائمة الملاحق

قائمة الجداول

- جدول (1-1) يوضح لنا الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي: 32
- جدول (2-1): سلم ليكرت الخماسي 57
- جدول (2-2): جدول التوزيع لمقياس ليكرت 58
- جدول (2-3): ألفا كرونباخ للمتغيرين التابع والمستقل 60
- جدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الجنس 61
- جدول (2-5): توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر 61
- جدول (2-6): المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة 62
- جدول (2-7): عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة 63
- جدول (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التأثير المثالي 64
- جدول (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحفيز الإلهامي 65
- جدول (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستشارة الفكرية 66
- جدول (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاعتبار الفردي 67
- جدول (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الداخلي 68
- جدول (2-13): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للفرضية الرئيسية 72
- جدول (2-14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد القيادة التحويلية على الاتصال الداخلي... 72
- جدول (2-15): نتائج اختبار الفرضية الأولى 73
- جدول (2-16): نتائج اختبار الفرضية الثالثة. 75
- جدول (2-17): نتائج اختبار الفرضية الرابعة 76

قائمة الأشكال

- شكل (1-1) عناصر القيادة التحويلية: 28
- شكل (1-2) يوضح نمط السلسلة للاتصال: 43
- شكل (1-3) يوضح نمط الدائرة للاتصال 43
- شكل (1-4) يبين نمط العجلة للاتصال 44
- شكل (1-5) يوضح نمط النجمة للاتصال 44
- شكل (2-1): نموذج الدراسة 56

المخلص

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الاتصال الداخلي لدى الموظفين في المؤسسات الاقتصادية، واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة والبرنامج الإحصائي Spss، وقد تم توزيعها على عينة 100 موظف في المؤسسة.

حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة التحويلية والاتصال الداخلي، حيث كان بعد التأثير المثالي الأكثر تأثير على الاتصال الداخلي بالمقارنة مع باقي الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الاتصال الداخلي.

Abstract

Our current study aims to find out how transformative leadership affects intercom improvement We addressed transformative leadership concepts and patterns and tried to reflect these concepts on economic institution in order to learn about the dimensions of transformative leadership, we tried to clarify its impact on internal communication, and we used the analytical descriptive approach, the questionnaire was used as a tool for obtaining the necessary data. It was distributed to a sample of employees of the economic institution in Mila. 100 questionnaires were distributed and statistical methods were used to analyse and interpret the results, Using the programs of the SPSS social science Statistical package, the study found several results, the most important of which is the statistically significant impact of the dimensions of transformative leadership patterns on the internal communication of economic institution with Mila.

Key words: transformational leadership, ideal influence, inspirational motivation, thought counseling, individual consideration, intenal communication.

مقدمة

مقدمة

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة لإدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، تتوفر فيها السمات والسلوكيات القادرة على مواجهة التحديات والى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري تؤمن وتتق بقدرات الآخرين، قيادة قادرة على الهام العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء المتميز، وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، في عصر التميز والتفوق التي اجتاحت العالم لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المنشودة، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل احد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات الاتصال الداخلي في المنظمات وتعتبر من أهم أنماط القيادة الحديثة القادرة على إيجاد التناغم والانسجام بين موارد المنظمة المادية والبشرية من خلال التأثير الايجابي على سلوكيات المرؤوسين وتحفيزهم ونقل اهتماماتهم والعمل على كسب ثقتهم بالتوجيه والتحفيز والدعم المستمر.

وان تحقيق هذه الأهداف يشترط توفر اتصال داخلي جيد بالمنظمات الذي يعتبر أمراً في غاية الأهمية لعملية الاتصال الداخلي تعد من أحد أهم الدعائم التي يسعى القادة من خلالها إلى تحقيق نجاح المنظمات وعامل محوري في تحقيق التمييز والنجاح ومواكبة التغيير ومواجهة التحديات والعراقيل، وانطلاقاً من هذه الأهمية جاءت هذه الدراسة التي تبلورت فكرتها حول البحث في العلاقة التأثيرية بين القيادة التحويلية والاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية

1- الإشكالية:

فمن خلال ماسبق ذكره يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، نوردتها فيما يلي:

- ◀ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير المثالي على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية؟
- ◀ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية؟
- ◀ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية؟
- ◀ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية؟
- 2- فرضيات البحث:**

من اجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، ارتأينا تقديم الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير القيادة التحويلية على الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية.

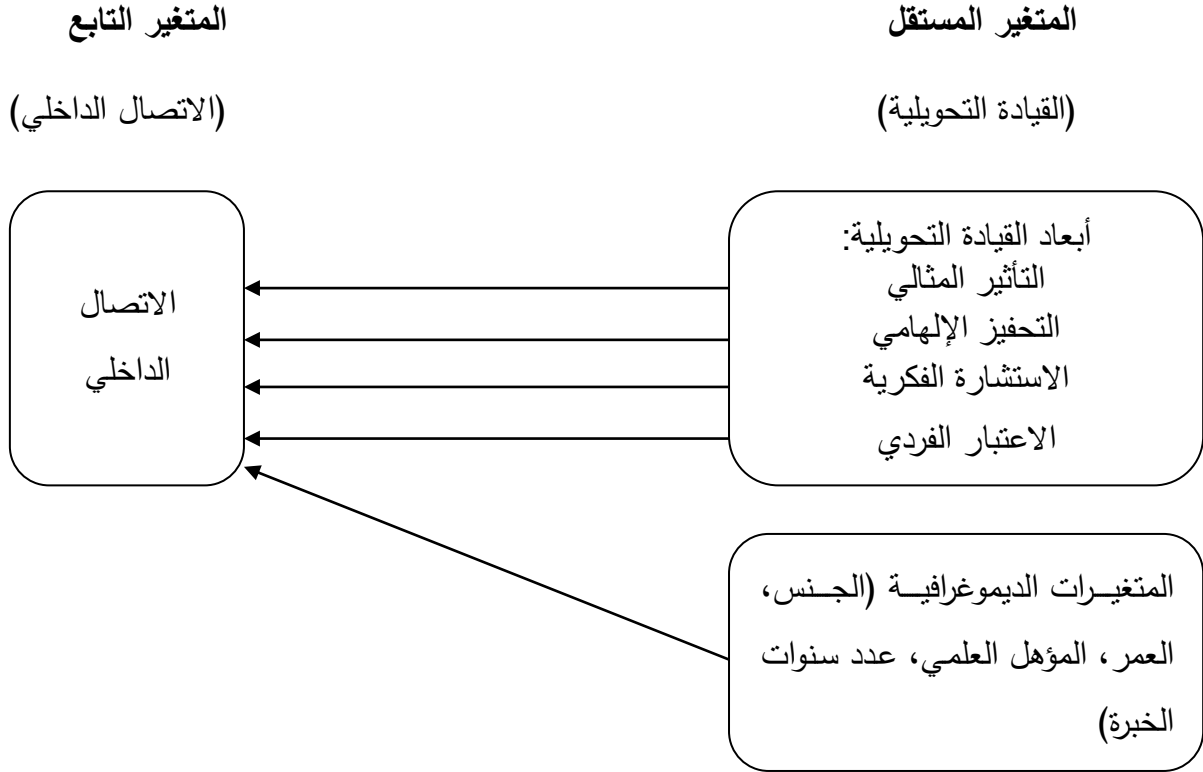
وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية، نوردتها فيما يلي:

الفرضيات الفرعية:

- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير المثالي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز الإلهامي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستشارة الفكرية على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.
- ◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاعتبار الفردي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

3- نموذج الدراسة:

لقد تم تشكيل نموذج دراستنا والمتمثل في متغيرين، المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والذي يحتوي على أربعة أبعاد يتمثلان في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في (الاتصال الداخلي).



المصدر: من إعداد الطالبتين

4 - أسباب اختيار الدراسة:

إن انتقائنا لموضوع هذه المذكرة لم يكن وليد الصدفة وما جاء قرارا متسرعاً، بل نتيجة لبحث معمق وقرارا مدروسا تنوعت دوافعه بين الشخصية منها والموضوعية فيما يلي بعض منها:

← أسباب موضوعية:

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وأثرها في المؤسسات.
- نقص الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية بالرغم من الأهمية البالغة في تحسين سير المؤسسة.
- المكانة التي يحظى بها القائد التحويلي والرجاحة التي يمتلكها في تسييره.

- ضعف الاهتمام بالقيادة التحويلية والاتصال الداخلي خاصة على مستوى المؤسسات الاقتصادية لأهمية الاستراتيجية للموضوع في مجال إدارة الأعمال.

- موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا خاصة وانه يتناول أحد أهم المواضيع في إدارة الأعمال.

← أسباب شخصية:

- الاهتمام بمعرفة كيف تسهم عناصر القيادة التحويلية في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات
- الميول الشخصي نحو المواضيع المندرجة ضمن إدارة الأعمال بصفة عامة، وقد شدنا موضوع القيادة التحويلية على وجه التحديد لما لدراسته من أهمية بالغة على التأثير في تحسين الاتصال الداخلي.
- اعتقادي بان من بين الأسباب التي تحول دون نجاح عملية الاتصال الداخلي يكمن في ضعف القيادة داخل المؤسسات

5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ← تسليط الضوء على أبعاد القيادة وعلاقتها بالاتصال الداخلي للمؤسسة الاقتصادية.
- ← معرفة أي الأبعاد أكثر تأثيرا في الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.
- ← لفت انتباه المؤسسات إلى الأهمية البالغة لموضوع القيادة التحويلية.
- ← دراسة أثر القيادة بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.
- ← التعرف على مدى تبني المديرين العاملين في المؤسسات الاقتصادية لنمط القيادة التحويلية.
- ← اختبار علاقة الارتباط للعبارات لاتصال الداخلي والقيادة التحويلية.

6- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته بمتغير به:

الاتصال الداخلي وما ينطوي عليه من تحسين العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية وموظفيها. والقيادة التحويلية التي تعتبر نمط من أنماط القيادة الحديثة والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المؤسسة

في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية. مما ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة.

7- متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير المستقل: يتمثل في القيادة التحويلية والتي تشتمل على أبعاد هما:

- التأثير المثالي
- التحفيز الإلهامي
- الاستشارة الفكرية
- الاعتبار الفردي

المتغير التابع: يتمثل في الاتصال الداخلي

8- حدود الدراسة:

تم وضع المحددات التي تمحورت في إطارها الدراسة وذلك من خلال البعد الزمني والمكاني كمايلي:

◀ **البعد الزمني:** حيث تمثلت الحدود الزمنية في الوقت المستغرق في الدراسة والبحث الذي كان في

حدود أربعة أشهر من البحث والاطلاع وجمع البيانات وتحليلها.

◀ **البعد المكاني:** يتمثل في المكتبات وقاعات الانترنت والجامعات المجاورة وهذا من اجل البحث

والاطلاع على أكبر عدد ممكن من المراجع المرتبطة بالموضوع بالإضافة إلى الاستبيان الموزع على عينة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية.

9- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من اجل الإحاطة بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي

التحليلي، والذي يعد المنهج الملائم والأنسب لمعالجة مثل هذه المواضيع، فقد استخدمنا المنهج الوصفي في الفصل الأول وذلك من اجل وصف موضوع الدراسة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي والمتمثل في الفصل الثاني فقد استخدمنا المنهج التحليلي في التعليق

والتعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل الأشكال الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات

الاستبيان الموجه لموظفي المؤسسات الاقتصادية بغية الوصول إلى تشخيص أثر القيادة التحويلية في تحسين الاتصال الداخلي.

أما فيما يخص الأدوات المستعملة في الجزء النظري من الدراسة فقد اعتمدنا على مختلف المصادر المكتبية من كتب، ومذكرات والمجلات وغيرها أما بالنسبة للجانب التطبيقي والمتمثل في الفصل الثاني فقد استخدمنا المنهج التحليلي من خلال اعتمادنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ومعالجتها وتحليلها بواسطة برنامج Spss.

أ. مجتمع وعينة الدراسة:

◀ **مجتمع الدراسة:** مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هوجميع الأفراد الذين يكونون موضوع الدراسة وبناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتمثل في موظفي المؤسسات الاقتصادية.

◀ **عينة الدراسة:** تشكلت عينة الدراسة من 100 موظف للمؤسسات الاقتصادية.

ب. **الأساليب الإحصائية المستعملة:** تم الاعتماد على برنامج Spss كأسلوب لمعالجة المعلومات ومن خلاله تم حساب ما يلي:

◀ التكرارات والنسب المئوية وتمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة.

◀ المتوسط الحسابي ويتم استخدامه لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية أفراد عينة الدراسة.

◀ معامل الارتباط بيرسون لإثبات العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

◀ القيمة الاحتمالية (Sig) لمعرفة هل هناك دلالة إحصائية أم لا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

◀ الانحراف المعياري والانحدار البسيط والمتعدد لمناقشة الفرضيات.

10- الدراسات السابقة:

لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع بحثنا ونلخصها فيمايلي:

◀ دراسة الطاهر بن عبد الرحمان: بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي منوجهة نظر العاملين" سنة 2010 وهي عبارة عن مجلة أبحاث وتربوية بجامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة سونلغاز،

والتعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى هذا السلوك عند الرؤساء ومستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وقد تبين من خلال آراء العاملين أن رؤسائهم يتمتعون بمستوى مرتفع نسبيا بسلوكيات القيادة التحويلية، وأن مستوى أدائهم الوظيفي مرتفع نسبيا، كما بينت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية للرؤساء والأداء الوظيفي للمرؤوسين.

◀ دراسة العامري: بعنوان "القيادة التحويلية في المنظمات العامة دراسة استطلاعية لأراء العاملين" سنة 2001، جامعة الملك سعود، السعودية هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمنظمات العامة بسمات القيادة التحويلية، والتعرف على رؤية العاملين عن مدى الحاجة إلى إجراء تغيير في المنظمات العامة، وبيان العلاقة بين اتجاهات العاملين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من عاملي المنظمات العامة نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة وتم اختيار 600 فردا عينة للدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن للقيادة التحويلية آثار ايجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية .

◀ دراسة بيبصار عبد المطلب: بعنوان "اثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين" في جامعة المسيلة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير 2012 تهدف هذه الدراسة إلى تبين اثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين وخلصت الدراسة إلأن عملية الاتصال السليمة تقوم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة للعاملين، ذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل حيث تواجه عملية الاتصال الداخلي مجموعة من المعوقات التي تعرقل السير الحسن لها كما تستخدم الجامعة أساليب الاتصال الإداري التقليدية في ظل توفر تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

◀ دراسة: رضاوية جازية، بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي" في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، سنة 2010-2011 حيث استخلصت هذه الدراسة أن هناك تأثير واضح للاتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي، فاعتماد المؤسسة على نظام فعال للاتصال يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على رفع من معنوياتهم حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام القنوات المفتوحة للاتصال في كل الاتجاهات كلما أحس العمال بالرضا.

11- صعوبات الدراسة:

يتعرض أي باحث لمجموعة من العراقيل سواء عند إعداد الجانب النظري أو الدراسة الميدانية، وفيمايلي أبرز الصعوبات التي واجهناها أثناء العمل على إتمام هاته المذكرة:

- ◀ صعوبة إقناع بعض الموظفين بالتجاوب والإجابة على أسئلة الاستبيان، وهو ما تطلب منا توزيعها بشكل شخصي لضمان الإجابة على جميعها.
- ◀ صعوبة الربط بين متغيرات الدراسة في الجانب النظري.
- ◀ صعوبة التعامل مع برنامج Spss.

12- خطة وهيكل الدراسة:

من اجل التحكم بالموضوع وضمان الإحاطة التامة بكافة جوانبه قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين وخاتمة.

بدأنا بالمقدمة والتي طرحنا فيها إشكالية البحث وصغنا بعد ذلك الفرضيات ووضعنا في المقدمة (الأسباب، الأهمية، الدراسات السابقة، هيكل الدراسة).

الفصل الأول: قد خصص للجانب النظري حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ◀ في المبحث الأول درسنا ماهية القيادة في الفكر الإداري؛
- ◀ في المبحث الثاني تناولنا ماهية القيادة التحويلية؛
- ◀ المبحث الثالث تناولنا الاتصال الداخلي.

الفصل الثاني: يختص بالجانب التطبيقي لدراسة حالة المؤسسات الاقتصادية وقد قسمنا هذا الفصل

إلى ثلاثة مباحث:

- ◀ المبحث الأول: تناولنا فيه تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- ◀ المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى دراسة تحليلية للاستبيان.
- ◀ وأخيرا في المبحث الثالث تطرقنا إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الاطار النظري للقيادة التحويلية والاتصال
الداخلي.

تمهيد

أضحت القيادة محورا هاما تركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان مقصورا على الإدارة فقط، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات. فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، ومتابعة البيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتلاءم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي. فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية. فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنمية، ثقة واحترام بين الطرفين وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة. كما أنها تلعب دور مهما في التأثير على الاتصال الداخلي وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح تأثير القيادة التحويلية على الاتصال الداخلي من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة في الفكر الإداري؛

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية؛

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية القيادة في الفكر الإداري

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع الشائعة في مجال علم الإدارة، فعلى الرغم من قدم هذا الموضوع إلا أنه ما يزال موضوع خصب وفي تطور مستمر، وتجدر الإشارة إلى أن القيادة الإدارية عند ذكرها قد تفهم بمعاني متعددة ومختلفة كثيرة، فقد يقصد بها مالكو المنظمة كما يقصد بها المدراء بأعلى الهيكل التنظيمي أو من يقوم بعملية القيادة (الأفراد) في أي مستوى إداري، أما في هذا المبحث سنتطرق إلى القيادة على أساس أنها سلوك.

المطلب الأول: مفاهيم القيادة.

أولاً: مفهوم القيادة

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري.

ويمكن تعريف القيادة بأنها: عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة. (د. إسماعيل محمود علي الشراوي، 2016، ص128)

وعبر Robbins، عن القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وكذا عرفت من قبل اوندول كونتز (koontz donnel): بأنها الفن او العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق اهداف مشتركة. ويتضح من خلال هذا الجدول كذلك ان القيادة عبارة عن فن تقوم على تأثير القائد الإيجابي في المقودين بحيث يمتثلون لأوامره مما يجعله بمحض ارادته يوجه جهودهم لتحقيق اهداف الصالح العام (H. Koontz,1980,p140)

ويعرفها قيبسون Gibson بأنها "عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لتحفيزهم ودفعهم ليسعوا راغبين في تحقيق أهداف المنظمة، مانحة (القيادة) إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة." في هذا التعريف تعتبر القيادة عبارة عن عملية التأثير وليس القدرة فقط كما يفترض أن هذه العملية لا تكون مستمرة انما تمارس في مواقف معينة، بغية تحفيزهم على تحقيق الأهداف ومساعدة زملائهم .

حسب Netwton& Davis القيادة هي "قدرة فردية في التأثير عليها بحماس وانجاز أهداف متتالية" الآخرين من اجل العمل فوق مستواهم العادي لتحقيق أهداف معينة، كذلك هي نشاط لمساعدة الآخرين في

العمل. حيث نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيادة تعتبر سمة شخصية قد لا تتوفر في أفراد آخرين، كما تتفق مع التعريف السابق في دفعها بالأفراد إلى مستويات أعلى من الأداء الطبيعي لهم. (يوسف عطية، 2022، ص23).

من خلال التعاريف السابقة نعرف القيادة على أنها القدرة بالتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكل فعالية وحماس.

ثانياً: أهمية القيادة :

تعتبر القيادة الأداة الفعالة التي يمكن للمنظمات باستخدامها أن تصل إلى أهدافها المنشودة، وهي التي تعتبر المنسق العام والرابط الرئيسي بين مختلف عناصر المنظمة لتحقيق التكامل الأمثل بين المدخلات المادية والبشرية على الصعيدين الاقتصادي والمالي، وصولاً إلى تحقيق غايات المجتمع وتطلعاته. بالإضافة إلى كونها أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي نظارة في التأثير في الدور الذي يلعبه القادة الآخرين وفي الاهتمام برغباتهم والعمل على تلبيةها لتحقيق النتائج المرجوة. (د. نجم عبود نجم، 2015، ص25، 26)

أن المجتمعات الإنسانية في الوقت الحاضر تسعى جاهدة لكي يظهر من بين العاملين قادة يتصفون بمميزات وخصائص تمكنهم من المشاركة بشكل فعال في تقدم ونهوض ورقي الأمة ورفعها إلى مصاف الدول المتقدمة، وتحمل المسؤولية في القيام بالأعباء القيادية التي تعتبر المؤشر الذي يحدد نجاح أي منظمة إدارية، فالقيادة اليوم تعتبر من الموضوعات الأساسية في معظم الأبحاث والدراسات. كما يمكن تحديد أهمية القيادة في النقاط التالية: (د. هاشم حمدي رضا، 2010، ص21).

1. تعد حلقة الوصل بين العاملين وما تخطط له المنظمة في المستقبل.
2. تعد البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
3. تحدد معالم المنظمة من أجل الوصول للغايات المرجوة.
4. زيادة فعالية القوى الإيجابية في المنظمة والحد من الجوانب السلبية قد المستطاع.
5. السيطرة على مشاكل العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها.
6. تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم المورد الثمن في المنظمة.

ثالثاً: أنواع القيادة:

هناك تصنيفات مشهورة لأنواع القيادة وهي: (د. أسامة خيرى، 2013، ص34، 35)

1. الدكتاتورية: هو الذي يفرض خطته على العاملين ويلزمهم بالتنفيذ دون ابداء الأسباب او النقاش معهم، ويركز على السلطة واتخاذ القرار، ولا يشرك مرؤوسيه في أي منهما. وعلى المرؤوسين أن

ينفذوا الأوامر دون الاقتناع بها. وهذا النوع يمثل القائد الديكتاتور لان مرؤوسيه ينفذوا دون اعتراض وغير آمنين، خائفين من عقابه ونفوذه.

2. **البيروقراطي:** وهذا النوع يلتزم لأقصى درجة بالقوانين واللوائح دون أي مرونة تذكر. وهو بذلك يختصر عملية القيادة في سلسلة من الإجراءات الروتينية. والقوانين هي التي تحدد الالتزامات لمرؤوسين. ويعاقب العامل لو خرج عن حدود اللوائح والقوانين.

3. **المتسبب:** وهو الذي يهرب من المسؤولية بتوزيعها على العاملين ولا يمثل من يقودهم ولا يحاسب عن الخطأ والإنتاجية ضعيفة لديه ولمن يتعامل معهم.

4. **الديمقراطي:** يتفاعل مع العاملين ويصبح واحد منهم، وقريب منهم، ويحاورهم، ويناقشهم، ويختار أفضل الحلول ويدعم أفكارهم، ويشجع على الإبداع والابتكار بقبوله مناقشة الأفكار الجديدة للعاملين معه وتنفيذ الجيد منها، مما يكون حافز قوي لتقديم العمل وبناء روح الانتماء لديهم.

رابعاً: أشكال القيادة:

1. **القيادة الجماعية:** تتضمن القيادة الجماعية توزيع المستويات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم، فالقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ينظم الأعضاء في تنظيم ينبع من تعاون المجموعة في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول إليها وهكذا نجد أن القيادة الجماعية تتبع من المبادئ الديمقراطية.

وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي أي اشتراك القادة للأعضاء في القيادة وبمعنى هذا تحويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع سياسات وإصدار الأوامر وكلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية.

وتحدد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين أعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية بينهم ومراكز القوة فيها وحرية الحركة فيها.

2. **القيادة الإدارية:** المدير في مؤسسة ما ينظر إلى نفسه كونه قائداً وإلى مرؤوسيه بوصفهم أعضاء جماعة يتولى قيادتها، وإن على القائد الإداري أن يدرس جماعته من حيث الأدوار التي يقوم بها أفرادها وتماسك الجماعة وبناء أهدافها، وعليه أن يؤثر في سلوك أعضاء جماعته وتوجيهه لهم في سبيل تحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي. (أ.سلطان المطيري وآخرون، 2022، ص7).

خامساً: مهارات القيادة:

تتعدد المهارات القيادية وتختلف من قائد إلى آخر وتنقسم إلى:

1. **مهارات فطرية:** هي المهارات الذاتية التي تمثل نقطة قوة القائد التي يبني من خلالها جميع المهارات الأخرى، فإذا كان القائد يتميز بتفكير سليم، وعقلمدبر، ويتسم بالتخطيط والإبداع فهذا يحفز من تعلم المهارات الأخرى بكافة الطرق مثل: اتخاذ الدورات التعليمية، والبحث في الكتب الإلكترونية.
2. **مهارات اجتماعية:** وتتمثل في العلاقات الإنسانية المتبادلة بين الأشخاص في المنظمة، وزيادة درجة الفاعلية والمودة بين الموظفين، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المطلوبة على المدى القريب وال المدى البعيد.
3. **مهارات فنية:** وهي المهارات التي قوم القائد باكتسابها من خبرات التعلم، وقد تكون في تخصصات فن اتخاذ القرارات السليمة في الأوقات الصعبة، وحل المشكلات الآتية التي قد تواجه المنظمة ككل وقد تكون في تخصصاتأخر بحيث تعد المهارات الفنية لدى كل قائد. (أ.سلطان المطيري وآخرون، 2022، ص8، 9).

المطلب الثاني: تطور القيادة في ظل المدارس الإدارية.

سننترق في هذا المطلب إلى تطور الفكر الإداري للقيادة الإدارية، ففي هذه المرحلة بالذات أصبح هناك اهتمام كبير بعلاقة القائد الإداري (المدير) بمرؤوسيه، ومجمل الدراسات والبحوث كان هدفها هو وضع السياسة الملائمة التي ينتهجها المدير اتجاه الأفراد للوصول إلى أهداف المنظمة بأقل التكاليف، ومن أهم المدارس في الفكر الإداري الحديث نجد في تطوير مفهوم القيادة الإدارية. المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، وفيما يلي سنحاول عرض إسهامات هذه المدارس.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن 19م بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن الثامن عشر، وقد قامت على أساس افتراضات نظرية مبنية على الرشد والعقلانية، وكان ضمن المدرسة الكلاسيكية ثلاثة المنسوبة لماكس ويبر. اتجاهات رئيسية هي حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، حركة الإدارة الوظيفية لفايول، وكذلك حركة الإدارة البيروقراطية. (د. زكرياء الدوري وآخرون، 2012، ص54).

1. **حركة الإدارة العلمية:** مؤسسها فريدريك تايلور كان يعمل مهندسا في مصانع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية حين واجهته بعض المشاكل، لذلك أخضع كل دراساته وأبحاثه إلى التحليل والقياس وتطبيق الأساليب الهندسية وذلك من اجل زيادة الإنتاج بأفضل الطرق العلمية وفي الأخير توصل إلى أن العملية الإنتاجية تتكون من حركات بسيطة يمكن قياسها وتوقيتها وملاحظتها، حيث يمكن حذف الحركات غير المطلوبة والتوصل إلى ما يسمى الوقت القياسي، وأطلق عليها تسمية "نظريةالوقت والحركة". بالإضافة إلى تايلور يوجد من رواد الإدارة العلمية أيضا هنري جانت، هارتون إسهاماتهم في مجال القيادة هو تركيزهم

على إعطاء نطاق الإشراف أهمية خاصة في تحقيق الأهداف، وهذا يعني تحديد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم كل قائد إداري بغية تحقيق الكفاءة والفعالية، مع ضرورة انتباه القائد للوقت الضائع من خلال أساليب علمية، وتقسيم العمل والتخصص بين الأفراد على أساس كفاءاتهم وخبراتهم، كما ركزت أيضا على أن القائد يجب أن يراقب بطريقة صارمة جميع الأفراد لان الفرد بطبيعته لا يحب العمل ومحاولة إغرائه بالتحفيزات المادية.

2. حركة التقسيم الإداري: مؤسسها هنري فايول 1841-1925 هو مهندس فرنسي ولد وسط عائلة غنية، نصب مديرا على منظمة للتعددين أوشكت على الإفلاس بسبب المشاكل الإنتاجية والتنظيمية لكنه استطاع إنقاذها، وكان الفضل للنظام الإداري الذي استخدمه؛ ورغم أن فايول كغيره من الرواد كان يهتم برفع الكفاءة الإنتاجية إلا انه اختلف عن تايلور وأخريين في تركيزه على الأعمال الإدارية بدلا من الأعمال التنفيذية في الورشة، فبينما اهتم تايلور بتحليل عوامل الحركة والزمن، كانت أفكار فايول تدور حول الإدارة كنظرية يمكن للشخص تعلمها مجموعات هي وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمسة عناصر. وتقوم أفكار هنري فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة؛ يرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة commandement للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير وانه كان يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، وأن الاعتبار جعلت فايول يبرز القيادة كوحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظم.

3. حركة الإدارة البيروقراطية: كلمة البيروقراطية تعود إلى أصل لاتيني مكونة من مقطعين Bureau معناها مكتب، Cratos معناها سلطة، أي سلطة المكتب فالشخص في التنظيمات البيروقراطية يحكم من خلال السلطة التي يمنحها له موقعه في التنظيم وليس من خلال قدرته على الإقناع أو القيادة. ويعود إنشاء هذه الحركة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس وبيروهو عالم اجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، ويرى ويبر عن قناعة راسخة بان الانضباط في العمل و الالتزام بحرفية القواعد والقوانين واللوائح يجنب المرء احتمالات الانزلاق في الخطأ أو الانحراف عن المعايير الموضوعية، ويؤكد ماكس ويبر أيضا أن القوانين واللوائح والتشريعات والقوانين هي أسس رقابية ذاتية لا تحتاج إلى تأويلات واجتهادات، وإنما ينبغي الالتزام بها وتنفيذها بحذافيرها، وإلا حصلت ارتباكات في العمل تؤثر في الإنتاجية عاجلا أم آجلا.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج التون مايو "Mayo Elton George" في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكتروك Electric Western بمصنع هاوثرن Hawthorne الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932م وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن انخفاض الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للأفراد وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية بل بقدراته الاجتماعية، أي انتمائه الاجتماعي؛ ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (عكس توجه النظرية البيروقراطية)، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك الأفراد في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم. (د. أسامة خيرى، 2013، ص57)

إن نظرية العلاقات الإنسانية تتبنى اتجاها إنسانيا في التعامل بين المدير والأفراد وتربط بين القيادة والإنتاج، فالقيادة يجب ألا تمارس من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد مما قد يؤثر سلبيا على معنويات الفرد ورضاه الوظيفي وإنتاجيته، لذلك فالقيادة هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القائد والخاضعين له، بحيث يشارك الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عملية صنع القرار.

ثالثا: المدرسة السلوكية:

ظهر هذا الاتجاه في بداية الخمسينيات واستمر حتى الستينيات، حيث انتقل الاهتمام والتركيز من دراسة العلاقات بين التنظيم و الأفراد إلى دراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية ودوافع السلوك حيث أصبحت هي الأساس، وبدأ يظهر ميل كبير في تطبيق نتائج الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية والتي تتزايد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي والصناعي على حد سواء، وقد كانت المدرسة السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على أن المتغيرات الاجتماعية لها اثر كبير يفوق الاعتبارات المادية ؛ ومن أهم الدراسات في هذا السياق نجد نظرية ماسلو، دوغلاس، ماكريجورو، فريديريك، هرزبرغ على العملية الإنتاجية. (د. عامر عوض، 2008، ص214).

1. مساهمة أبراهام ماسلو (Maslow Abraham): تعد نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو من أكبر المساهمات العلمية في مجال علم الاجتماع عامة وعلم الإدارة خاصة، حيث قام بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم هرمي من القاعدة إلى القمة وذلك على الشكل التالي :

◀ **الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل الحاجات الأساسية للإنسان، ولذلك أعطيت المرتبة الأولى في سلم الحاجات الذي اقترحه ماسلو، وتشمل هذه الحاجات الهواء، الماء، الغذاء، الكساء والمأوى والتي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حيا، وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام الإنسان وتفكيره وتطغى على الحاجات الأخرى إذا لم تكن مشبعة.

◀ **حاجات الأمان والسلامة والاستقرار:** وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو، وتتضمن حماية الفرد من وتوفير ظروف عمل آمنة، واستقرار العمل. الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، ويمكن للقائد أن يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة، واستقرار الأمن.

◀ **الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء):** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات يتفاعل ويتعامل معها، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، الارتباط، التعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية؛

◀ **حاجات الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين، وتأكيد احترام الذات، وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة في النفس واحتراما لذاته وقدراته، ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز، الكفاءة، المنافسة والاستقلالية، ويستطيع القائد المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد؛

◀ **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل أعلى مراحل الإثباع لماسلو، وهي كما يشير تعبر عن حاجات الفرد المتزايدة لان أقصى ما يمكن تحقيقه. يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدرته وكفاءته، أو هي رغبة الفرد في التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه.

حسب هذه النظرية يستطيع القائد أن يوظف حاجات الأفراد لإحداث سلوك مرغوب به اتجاه تحقيق الأهداف العامة، فالحاجات لها دور كبير في المشاكل التي يواجهها القائد الإداري، وعليه أن يكون على دراية وفهم هذه الحاجات ودرجاتها وقوتها وأهميتها للأفراد، وان هناك تبادل وتفاعل بين المسؤوليات والواجبات من جهة وبين الحقوق المترتبة للفرد من جهة أخرى بشكل متصل وعليه فان القادة في مختلف

مواقعهم عليهم احترام حاجات الأفراد، والسعي لإشباعها لان ذلك يساعد بشكل ايجابي في توجيه سلوك الأفراد باتجاه الأهداف المراد تحقيقه.

2. مساهمة دوغلاس ماكجريجور (McGregor Douglas) : أوضح دوغلاس ماكجريجور في كتابه الجانب الإنساني من مجموع الافتراضات التي يتبناها القائد عن اتجاهات الأفراد، وقدم نقدا للمدرسة الكلاسيكية وما تقوم عليه من فرضيات ومسلمات، والتي تعتبر من وجهة نظره خاطئة ولا تساهم في تطور المنظمة، وتتجسد دراسته في النظرية X التي هي عبارة عن تلخيص لما جاءت به النظريات الكلاسيكية، والنظرية Y التي تبناها هو على أساس أنها الواقع والطريقة الأسلم في التعامل مع الأفراد، وستشرحهما كما يلي:

◀ **النظرية X:** إن مدير المنظمة حسب هذه النظرية يستخدم أساليب الإقناع والتعزيز والضغط والعقاب والإجبار بالقوة والرقابة الشديدة في تعامله مع العمال في المنظمة بهدف تحقيق إنتاجية ويعتقد انه بدون هذه الأساليب يكون القائد سلبيا، وتتصف القيادة هنا بالتسلطية والاستبدادية وتفترض أن:

- الفرد العامل سلبي ولا يحب بطبيعته العمل؛
- الفرد العامل لا يحب تحمل المسؤولية في العمل؛
- الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ما يعمل،
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الأفراد إلى العمل؛
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الأفراد لكي يعملوا؛
- الأجر والمزايا هي أهم حوافز العمل؛
- الفرد يقاوم التغيير والتجديد في المنظمة.

هذه النظرية تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية في القيادة، والتي جاءت في آراء تايلور في نظرية الوقت والحركة، ونظام الحوافز التي تثبته هذه الاتجاهات والتي تعتمد على الحوافز المادية والإكراه.

◀ **النظرية y:** يعتبر هذا النموذج مخالفا للنظرية السابقة، حيث تعتبر أن الأفراد ليسوا سلبيين ولا مقاومين لأهداف التنظيم بل هم يحبون العمل ويفضلونه على الفراغ، وهذه النظرية تؤمن بدوافع الأفراد وحاجاتهم وهي تقدم فروض أخرى تفسر سلوكهم، ومنها أن:

- الضغوطات النفسية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود باتجاه الأهداف التنظيمية، فالأفراد قد يديرون على التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف التي تعهدوا بالقيام بها.

- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل؛

- الفرد العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة ليس فقط ليتقبل المسؤولية، إنما ليجتهد عنها؛

- القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه الأفراد تكون من حق الجميع وليست مقصورة على القيادة.

أصبح هذا النموذج القيادي مرغوباً فيه، لأنه يمثل قيادة المشاركة واقتسام السلطة، وقد جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين القادة والأفراد، أو بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد.

3. مساهمة فريدريك هرزبرغ (Herzberg Frederick):

كان جوهر هذه النظرية هو كيفية تحقيق رضا الأفراد وتحفيزهم للعمل من قبل القيادة، فقد قدم فريدريك هرزبرغ ومن اشترك معه نظرية جاءت بنموذج جديد لرغبات الفرد والتي تقوده إلى الرضا أثناء عمله، حيث وجد من خلال هذه الدراسات أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل ومحتواه، وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل، فأطلق على الأولى اسم الدوافع أو الحاجات العلوية المرتبطة بمضمون العمل، وعلى الأخرى بالعوامل الصحية أو الحاجات السفلى.

لقد أسهمت نظرية هرزبرغ في توجيه القادة الإداريين إلى عوامل أخرى غير الراتب وظروف العمل والسياسات، والتي يمكن أن تدفع الأفراد إلى العمل أكثر، وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت للنظرية (تعطي اهتمام أكبر للأفراد على حساب العمل) إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة دافعية الأفراد، والميل نحو استخدام العوامل الدافعة التي اقترحتها النظرية.

تعتبر الإسهامات التي قدمتها المدرسة السلوكية للقيادة الإدارية جد بناءة وملهمة إلا أنها لم تسلم من النقد، وذلك لإفراطها في التعامل مع نفسية الأفراد داخل المنظمة إلى حد الاهتمام بحياتهم خارجها، وهذا الذي قد يولد بعض الأفكار البناءة والمثمرة التي توصلت إليها هذه المدرسة. الإشكالات للقيادة الإدارية والتي هي في غننا عنها، إلا أن هذا لم يمنع النظريات الحديثة في القيادة من الاستفادة من الأفكار البناءة والمثمرة التي توصلت إليها هذه المدرسة. (يوسف عطية، 2022، ص 40).

المطلب الثالث: نظريات القيادة.

مع تزايد الاهتمام بعلم النفس في القيادة على مدى المائة عام الماضية. تم تقديم عدد من النظريات القيادية المختلفة لشرح كيف ولماذا يصبح بعض الناس قادة عظماء.

زيادة الاهتمام بالقيادة خلال الجزء المبكر من القرن العشرين. إذا كنت ترغب في معرفة المزيد عن أسلوب القيادة الخاص بك. يمكن أن يساعدك هذا الاختيار على معرفة المزيد.

في حين ظهرت العديد من نظريات القيادة المختلفة، يمكن تصنيف معظمها على أنها واحدة من ثمانية أنواع رئيسية: (د. إسماعيل محمود علي الشرفاوي، 2016، ص 130، 133).

1. نظريات "رجل عظيم":

تفترض نظريات الرجل العظيم أن القدرة على القيادة متأصلة أي أن القادة الكبار يولدون، لا يصنعون. هذه النظريات غالباً ما تصور قادة عظماء بطوليين، أسطوريين ومقدرين للارتقاء إلى القيادة عند الحاجة. تم استخدام مصطلح "الرجل العظيم" لأنه في ذلك الوقت كان ينظر إلى القيادة في المقام الأول على أنها ذكورة، لاسيما فيما يتعلق بالقيادة العسكرية. (د. ناصر قاسمي، 2013، ص 273).

2. نظريات السمات:

تشبه نظريات السمات بشكل مشابه من بعض النواحي إلى نظريات الإنسان العظيم أن الناس يرثون صفات وسمات معينة تجعلهم أكثر ملائمة للقيادة، عادة ما تحدد نظريات السمات شخصية معينة أو خصائص سلوكية مشتركة بين القادة، على سبيل المثال، السمات مثل الانطواء، الثقة بالنفس، والشجاعة. كلها سمات يمكن أن تكون مرتبطة بقيادة عظماء. (د. عامر عوض، 2008، ص 209)

3. النظرية الموقفية:

في إطار النظريات السابقة بدا واضحاً أن هناك العديد من المتغيرات وتفاعلاتها تحدد كفاءة القيادة وفعاليتها حيث ثقافة المنظمة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل بها وعناصر أخرى كثيرة، فلا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فاعلاً في كل الظروف والأحوال وهذا ما عجزت عنه هذه المجموعة من النظريات التي رأت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم. (نجم عبود نجم، 2015، ص 70)

4. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أساس النكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التالية: (Stoner, J, 2004, p471)

◀ القائد: شخصيته ونشاطه في الجماعة.

◀ الأتباع: اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

◀ الجماعة نفسها: بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها.

◀ المواقف: كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع وإدراك القائد لنفسه وإدراك الأتباع له وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع للجماعة والمواقف.

وهذا يعني أن القيادة تقوم على عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يتفاعل مع الجماعة ويشاركها اتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي.

5. نظرية البعدين:

يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس. وهناك من القادة من يطغى على سلوك البعد الثاني. وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازنا.

6. نظرية التبادلية:

وحسب تقرير القيادة لهومان يمكن استخدام هذه النظرية لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وينفذ هذه النظرية حيث يفكر الفرد بالردود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفا قياديا في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد، ثم يقارن المرءود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

من الأنماط القيادية التي افرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم القيادة التحويلية.

المطلب الأول: نشأة وتعريف القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها لذلك سناحل في هذا المطلب التطرق إلى نشأة القيادة التحويلية ثم نتعرض لأهم المفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلاقي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من انسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفاها قدرة على مواجهة تحدياته.

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (downton) وذلك عام 1973، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماجريجور (Burns McGregor)، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء.

وفي عام 1985 قدم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).

وفي عام 1990 اضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspiration al motivation)، وفي عام 1993 قدم كل من باس وافليو (Bass & Avilio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وتربوية، عامة كانت أو خاصة. (صالح محمد الربيعي، 2010، ص 30).

ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية

لقد تعددت تعريفات القيادة التحويلية وتنوعت وفقا للزاوية التي ينظر من خلالها الدارسون والباحثون لهذا المفهوم من بينها:

عرفها بيرنز (Burns) أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض لكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (ختام زعل محمد المعاينة، 2019، ص6)

عرفها باس (Bass) بأنها: تعمل على تحفيز المرؤوسين ذوي احتياجات عالية المستوى، وبناء جو الثقة المتبادلة وتشجيعهم على العمل لصالح المنظمة قبل مصالحهم الخاصة، وتحقيق أكثر من النتيجة المتوقعة في الأصل، مما يفسر بأنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل. (حياة عبد الباقي، كويد سفيان، 2020، ص42).

حيث يرى (Trofino) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها. (حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012، ص26)

في نظر مينا (Mina) هي تمكين الآخرين لتحرير أفكارهم واستقلالية شخصياتهم ليصبحوا قادرين على ممارسة القيادة أي أن القيادة التحويلية قادرة على بحث روح القيادة في المدراء والمشرفين من أجل ممارسة عملهم بأكثر فعالية كما يمكن القول إن مينا ينظر إلى القيادة التحويلية على أنها نمط يمارسه القادة في المستويات العليا اتجاه قادة في مستويات أدنى. (يوسف عطية، 2018، ص46)

عرفها كونجر بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم المكافأة مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير الأشخاص وتشجيعهم فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة. (زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، 2013، ص22)

من هذه التعاريف نستنتج تعريفا إجرائيا للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية.

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية

يمكن أن تتواجد القيادة التحويلية في أي منظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية سنتطرق في هذا المطلب كل من أهمية القيادة التحويلية ومبادئها التي أوردها كولهر وبانكوسكي:

أولاً: أهمية القيادة التحويلية

استأثرت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد كبير من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي: (عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، 2011، ص21)

◀ القيادة لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

◀ صفات القيادة يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهوا ري حيث يقول لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال انه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الاستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة و المنفذة جيداً، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي.

◀ تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الإلتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

◀ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

وهناك من يقول بان أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:

◀ البيئة المضطربة السريعة التغيير.

◀ المنافسة العالمية.

حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بدل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.

ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية

حددت معظم الدراسات السابقة أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية كما صنفها Bass وهي كالآتي:

1. التأثير المثالي أو النموذجي:

ويطلق عليه أيضا (التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية) ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، اذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للخلاق و القيم ويبدون مشاعر الإعجاب و الاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فان سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه.

كما يشارك القائد التحويلي في الأخطار التي يتعرض لها مرؤوسيه، ويحرص على أن يكون متوافق معهم وليس متسلطا في تصرفاته ومواقفه فضلا انه يعمل على التمسك بالمعايير السلوكية والأخلاقية، ويدعم الجانب المعنوي للعاملين ويتفادى استخدام القوة التي بحوزتهم اجل تحقيق أي مصالح شخصية مما يجعله يحظى باحترام وإعجاب وثقة مرؤوسيه، والذي ينعكس على مستوى أداء العمل ويدفع المرؤوسين للعمل بأقصى طاقاتهم،ويحققوا أكثر مما هو متوقع منهم. (Husein azab ,2009,p503)

2. الحافز الإلهامي:

يخلق القائد رؤية واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق ويعمل على الهام الأتباع واستشارة همهم وتشجيع الحماس لديهم نحو الانجاز وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في أعمال الإبتاع واستشارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الايجابية أي

أن القائد التحويلي يضع تصور للمستقبل يعمل على تعزيز روح الفريق والحماس وإتاحة الفرصة لتحقيق الأهداف المشتركة. (د. حامد محمد وآخرون، 2019، ص392)

ويعرفه (Woods) انه إثارة مشاعر وعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه.

وتشمل الأساليب التحفيزية عند (Avol) عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو النقص وعقد ذلك وسيلة للتعلم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا لحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة. (حداد عفاف، ص83)

3. الاستشارات الفكرية:

وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف، فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وان يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية ويعمل القائد الذي يروج الاستشارة العقلية بين المرؤوسين إلى إعادة فحص الافتراضات النافذة لتحديد فيما اذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات كما يقترح أيضا طرق جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات، ويبحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة (د. منصور عبد القادر منصور عبد اللطيف رجب القانوع، 2016، ص181)

4. الاعتبارات الفردية:

تمثل المكون الرابع للقيادة التحويلية، وتعرف بأنها التركيز على فهم احتياجات الأفراد كلا على حدة، والعمل بشكل مستمر على دفعهم لتطوير إمكانياتهم الذاتية، كما تعرف بأنه أسلوب يستخدمه القادة بغية توفير البيئة الداعمة لاحتياجات الأفراد ومن خلاله يظهرون كمدرّبين وناصحين يساعدون في تحسين قدرات الأفراد مع البيئة المحيطة.

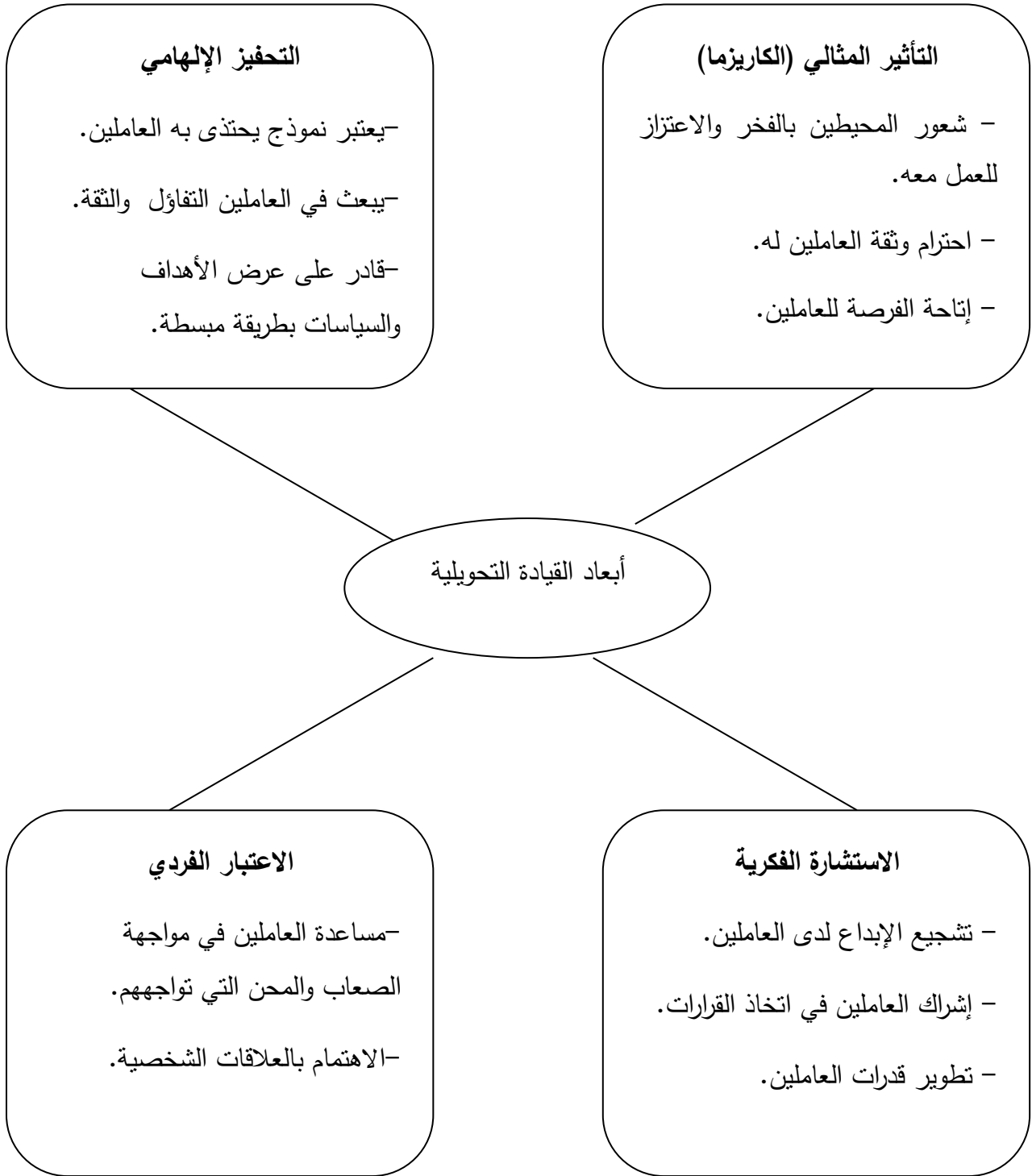
حيث يمكن تمييز القائد الذي يتحلّى هذه السمة حسب كل من افوليو وباس عندما يكون قادرا على إيجاد الفروقات بين مختلف الأفراد، بالإضافة إلى تحديد الأسلوب الذي يمكن من خلاله الأثير بفرد دون غيره من الأفراد فنجد مثلا الفرد الذي يتأثر بالتشجيع، وفرد آخر يحب الاستقلالية كما يوجد بعض الأفراد من ينجزن عن طريق إيكال المهام إليهم مباشرة.

يمكن القول أن تحلي القادة بسمة الاعتبار الشخصي قد يأخذ منهم الكثير من الوقت والجهد نتيجة الاهتمام الفردي بكل عامل وتحديد قدراته الذهنية، العضلية والمهنية، إلا أن العائد قد يكون كبيرا أو مساويا للجهد المبذول على المدى المتوسط، أو الطويل، بل وحتى المدى القصير فالاهتمام الشخصي من القائد بالمناخ الذي يعمل به الأفراد قد يولد شعور بالثقة والالتزام بالعمل، واحترام القواعد والقوانين السارية بالمنظمة ، وبطريقة أخرى يمكن القول أن الاعتبارات الفردية ينجر عنها تفعيل الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتشجيعهم على العطاء خارج المألوف والإبداع، وكل هذا يندرج ضمن الأهداف المراد الوصول إليها من تبني القيادة التحويلية. (يوسف عطية، 2018، ص53)

وقد حدد نموذج الكشف عن نمط القيادة التحويلية فيما يخص المحور المتعلق بالاعتبارات الفردية أربع نقاط أساسية هي كالآتي:

- ◀ الاهتمام بكل فرد على حد
- ◀ التركيز على نقاط القوة لكل فرد
- ◀ التعليم والتدريب عند الحاجة
- ◀ التمييز في التعامل مع الأفراد

ويوضح شكل (1- 1) عناصر القيادة التحويلية:



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: وظائف ومتطلبات عملية القيادة التحويلية

أولاً: وظائف عملية القيادة التحويلية

حدد (الهوري) وظائف القيادة التحويلية بالآتي: (محمد ياسين حسون، 2016، ص44)

1. إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويتجلى ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بضرورة التغيير والحاجة الكبيرة له، وإثارة الرغبة لدى العاملين بتحديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، مما يدفعهم لركوب موجة التغيير وتحسن أهميتها ودعمها، ويعمل القائد التحويلي على النهوض بمرؤوسيه نحو تحقيق إنتاجية عالية تفوق كل التوقعات على المستوى الشخصي ولمنظمي، فالقائد التحويلي يعتبر وكيلا للتغيير وعاشقا للمخاطرة المحسوبة التي تنقل لمنظمة من حالة الاستقرار والركود إلى حالة التطور المستمر.

2. صياغة الرؤية والرسالة:

تعتبر الرؤية التي يمتلكها القائد من أهم مقومات القيادة الناجحة، وتتمثل هذه الرؤية بالعوامل التي تضيف المعنى والغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، وتعتبر هذه الرؤية أساسا لكل عمل يقوم به القادة التحويليين، فإنجاح عملية التغيير يتطلب تشكيل صياغة واضحة وإيصال رؤية ثابتة عن الوضع المستقبلي التي تطمح المنظمة الوصول له.

3. اختيار نموذج التغيير ومسارته:

ويقصد به تلك الأفكار التي سبقت وان جربت في ظروف مشابهة وأثبتت فعاليتها وملائمتها للظروف والواقع العملي التي تمر به المنظمة، حيث تمثل هذه الأفكار النموذج المناسب للتغيير والمسار الفعال الذي يمكن تحديده من خلال وضع الأولويات والاختيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أقصى فعالية ممكنة.

4. صياغة الاستراتيجية الجديدة:

بغية تحقيق الرؤية التي وضعها القائد التحويلي وأداء الرسالة التي أعدها، فلا بد من إتباع استراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار التهديدات المحتملة والفرص المتاحة ونقاط القوة والضعف، وتكون قادرة على مواجهة المنافسين والتغلب عليهم، وتتطلب الاستراتيجية الفعالة خلق نوع من التحالف مع مجموعة من العاملين في المنظمة ومنحهم بعض السلطات لقيادة التغيير والعمل ضمن فريق واحد، إضافة إلى الحاجة إلى تسخير كل الطرق والوسائل بغية إيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية.

5. زيادة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

وهنا يتوجب على القائد التحويلي أن يتمتع بالقدرة على ترويج أفكاره بين العاملين في المنظمة، إضافة إلى الحاجة إلى زرع الحماسة في نفوسهم لتبني تلك الأفكار، وللقيام بذلك لابد من إيجاد ثقافة جديدة تخلق الرغبة لدى العاملين.

ثانيا: متطلبات بناء القيادة التحويلية

يعمل القادة التحويليون دورا محوريا في صياغة قيم وثقافة المنظمة ولكنهم لا يستطيعون القيام بهذا الدور إلا في حالة إثبات مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ومن هذا المنطلق تتحدد متطلبات التي يجب أن تتوفر في القائد التحويلي، ومن أهمها:

- ◀ الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات؛
- ◀ الرؤية المستقبلية المتمركزة نحو مستقبل المنظمة؛
- ◀ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
- ◀ استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل يتناسب مع مبادئ وقيم المنظمة؛
- ◀ توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم تحقيق الأهداف؛
- ◀ القدرة على مواجهة التغيرات وإحداث التطوير الإداري؛
- ◀ القدرة على الابتكار والإبداع الإداري.

ويقدم آخرون مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي:

- ◀ مهارات الوعي بالذات؛
- ◀ مهارات التنظيم الذاتي؛
- ◀ مهارات الطاقة الإيجابية؛
- ◀ مهارات التكامل والالتزام؛
- ◀ مهارات الوعي الاجتماعي؛
- ◀ مهارات العلاقات الإنسانية.

تشير مهارات الوعي بالذات قدرة الفرد على إدراك ذاته فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه.

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييره، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون عليه.

المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

أولاً: مفهوم القائد التحويلي:

عرف Greenberhg Barson القائد التحويلي بأنه: هو الذي يمتلك الكاريزما ويقدم رؤية واضحة ورسالة قوية ويمتلك القدرة على نقل المنظمة ومنحها حياة جديدة. (سمية اوسليمان، 2021، ص565)

عرفه (Bass) على انه: هو الذي يتمتع بلا قدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، والذي يعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلى مستوياته. من خلال تعريفه نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة والقدرة على التغيير من خلال إشباع وتحفيز حاجات الأفراد ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل ويجعلهم بذلك يحسون بأهميتها (صالح بن محمد الربيعة، 2010، ص44).

أما بودي Boddy فقد عرف القائد التحويلي بأنه يتميز بالقدرة على وضع رؤية واضحة وجذابة للمنظمة، وإعادة تقوية القيم في هذه الرؤية، وتمكين العاملين للوصول إلى أفكار جديدة وإبداعية، وتقوية ضمائر العاملين من خلال استحضار القيم والأخلاقيات والمثل العليا لديهم. (سمية اوسليمان، 2021، ص565)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي على انه ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه، فهو قادر على استثارة وتشويق الأفراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من اجل مصلحة المنظمة العليا ويعطي اهتماما كبيرا لهم، يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة.

جدول (1-1) يوضح لنا الفرق بين القائد التحويلي والقائد العادي:

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية >	رؤية متطلعة إلى التغيير الموجب للوضع الراهن	تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكات والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل رؤية ووضعية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل ومواجهة المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل الغير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من اطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لا يركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح استخدام الوسائل القيادية
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المتابعين للسمات المهمة	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي
العلاقة بين القائد والمتابعين	تحويل اتجاهات المتابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الإجماع والآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

المصدر: حداد عفاف، مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة القيس للدراسة النفسية والاجتماعية، العدد الرابع، صفحة 80.

ثانياً: خصائص القائد التحويلي:

يحدد (sandale & Hetland) ست خصائص للقائد التحويلي وهي على النحو التالي: (حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012، ص32،31)

1. القدرة على التركيز والانتباه:

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل انه يعمل على جعل الآخرين ينتبهون لها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول واحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه، وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ بها إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

2. تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا يعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من اجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم الغير ملائم، كما انه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لان الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

3. الثقة بالنفس وبالآخرين:

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون بها بعيداً عن التسلط والدكتاتورية، فسعيه نحو تحقيق الهدف التي يؤمن بها لا ينسبه لإحساس بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق عن طريق تفويض بعض الصلاحيات ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.

4. احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوءها تتشكل أقواله وتصرفاته. ويؤمن دائماً بان الفعل ابلغ من القول، كما انه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير

والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية تغيير، بل أن كثيرا من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5. القدرة على الاتصال:

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بالقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا على ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6. الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا على ذلك فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها.

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي

إن الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة يعد بمثابة آلة في يد الإدارة والتي يتم من خلالها تحقيق وحدة متجانسة وذات كفاءة وفاعلية قدر الإمكان في جميع الأشكال القائمة من الاتصال الداخلي والخارجي على السواء وذلك من أجل خلق قاعدة ايجابية لإقامة العلاقات مع الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة التي تعتمد عليهم المؤسسة، وهو ما يسمى بالجمهور الداخلي بما فيها المجموعات الظرفية التي تنشأ داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للاتصال الداخلي

يساعد الاتصال الداخلي في المنظمة على القيام بمختلف نشاطاتها فهو يتسم بأهمية بالغة ولا يمكن لأي منظمة الوصول إلى أهدافها في ظل غيابه، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم تعاريف الاتصال الداخلي بالإضافة إلى أهميته وأهداف الاتصال الداخلي

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعارف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في جوانب وزوايا محددة وبالتالي يكون من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي من بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرف Alvin Dod الاتصال الداخلي: هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً. (نعيمه بوسوسة، 2005، ص40).

ويعرف Alex Muccheilli بأنه: أداة تسييرية من أجل حل المشاكل المطروحة من خلال التبادل والمشاركة وهو يتضمن شبكة من العلاقات بين الفئات المهنية في السلم الهرمي. (ضاوية جازية، 2011، ص60)

كما يعرفه البون بول هو جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل فعندما يقوم عدد كبير من الأشخاص على قضاء حاجة مشتركة، وخاصة اذا كان هناك تقسيم للعمل (تخصيص الوظائف) تقتضي الحاجة أن يكون كلا واحدا لديه جملة من المعلومات على الأقل حول ما يقوم به الآخرون حتى يكون الهدف الذي يتبعونه منجزاً على الصيغة الأكثر ملائمة. (عزوق فوضيل، 2010، ص29)

وحسب Philippe Détrrie الاتصال الداخلي هو علاقات عمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل بها (بلحمو خولة، 2014، ص33)

مما سبق من التعاريف نستنتج بان لاتصال الداخلي هو العملية التي تتضمن نقل الآراء والأوامر والتقارير والاتجاهات من مستوي إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنظمة إلى آخر بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيمية.

ثانياً: أنواع الاتصال الداخلي

تتعدد أنواع الاتصالات الداخلية وذلك بتعدد واختلاف جهات نظر الباحثين وبناءا عليه سنحاول التطرق إلى أنواع المختلفة للاتصال الداخلي، وذلك انطلاقاً من عدة تقسيمات:

حسب اتجاه الاتصال:

تسير الاتصالات في مختلف المنظمات في ثلاثة اتجاهات وهي اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل واتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى، واتصالات أفقية بين العاملين، وهذه الاتصالات باتجاهاتها الثلاثة ضرورية ولا غنى عنها لأي منظمة تسعى للبقاء والنجاح، وسنسلط الضوء على كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة: (د. سيد سالم عرفة، 2012، ص26، 28).

1.1. الاتصال النازل:

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى العاملين في مستوى أدنى، أي من الرئيس إلى العمال اللذين يتبعون له، وتنساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل المستويات الإدارية الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها للعاملين التابعين لها مباشرة، والمعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا كثيرة ومتنوعة.

كما انه ولكي يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل مقبولاً للأفراد في المنظمة يجب أن تتوفر في القائم بهذا النوع من الاتصال بالشروط التالية:

◀ مقدرة المرسل أن يعطي أو يرسل التعليمات الأخرى

◀ مقدرته على القيام بممارسة سلطته ونفوذه في المستقبل

فالالاتصال النازل يلعب دوراً مهماً في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهيكل التنظيمي وتقسيم العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

◀ تعليمات الوظيفة: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل

◀ **التبرير:** ويرتبط بشرح المرؤوسين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيهـم، ومدى تلاحـم وتكامل مختلف أنشطة المنظمة ككل، وله دورا مهما في عملية الإقناع وتحسين الفرد بأهميته في المنظمة.

◀ **إظهار أهداف واتجاهات المنظمة وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين:** بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

◀ **المعلومات:** وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المنظمة وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر.

◀ **الرد:** وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العمل، فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا، فيحدد ردا على هذه المجهودات أو التباطؤ في العمل، عن طريق الأجر لمن قام بعمله أو ترقيته أو مكافأته وفي حالة العكس بالتوبيخ أو التحذير أو الطرد

2.1. الاتصال الصاعدة:

ويكون هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي، وتتخذ في العادة شكل اقتراحات أو شكاوي أو تقارير عن مدى الانجاز، فعن طريق هذا النوع من الاتصال يتمكن المرؤوسين من نقل آراءهم وملاحظاتهم إلى رؤساءهم سواء فيما يتعلق بالتعليمات الصادرة إليهم أو بطبيعة الأعمال المنوطة بهم والاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عن الاتصالات الهابطة لأنها توضح مدى فهم المرؤوسين للتعليمات التي أصدرتها المستويات الإدارية العليا وكذلك مدى تحقيق هؤلاء المرؤوسين لسياسات المنظمة، كما أنها تتيح لهم الفرصة لإبداء آراءهم والتعبير عن مشاعرهم ونقلها لرؤسائهم ، كما أن الرئيس الذي يشجع تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى تكون له صورة شاملة عن المنظمة وسير العمل بها، كما أن قراراته تصبح أكثر رشدا لأنه يتوفر لديه معلومات مرتدة توضح ردود فعل المرؤوسين وآرائهم والمشكلات التي تواجههم أثناء التنفيذ، وفي العادة فان المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا يكونون أكثر دراية بظروف العمل، إضافة إلى أن الاتصالات الصاعدة تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة فالمرؤوسين عندما تتاح لهم فرصة للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم يشعرون بالاعتزاز بالنفس والأهمية ويزداد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة.

3.1. الاتصال الأفقي:

وهو الاتصال الذي يتم بموجبه نقل المعلومات أو تبادل الآراء بين الأفراد اللذين يشغلون مناصب متساوية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتمثل أغراض الاتصال الأفقي فيما يلي:

◀ التنسيق في العمل، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن المنظمة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل إدارة في تحقيق أهداف المنظمة.

◀ حل المشاكل عن طريق الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل المنظمة.

◀ تبادل المعلومات، وذلك مثل الذي يحدث بالتقاء أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة.

◀ حل الصراع، مثل اللقاءات التي تعد لمناقشة النزاعات التي تنشأ داخل المنظمة.

1. حسب أسلوب الاتصال

ونجد في هذا الإطار الاتصال الكتابي، الاتصال الشفهي والاتصال الغير لفظي، ويمكن توضيح هذه الأنواع كما يلي: (د. بشير العلق، 2009، ص89، 90).

1.2. الاتصال الكتابي:

هو الاتصال الذي يتم بشكل مكتوب ويعد من أفضل أنواع الاتصالات عندما تكون الرسالة مكتوبة معدة جيدا وتم التفكير فيها قبل إرسالها، هنا يقل التشويش المحتمل بين المرسل والمستقبل، والاتصال الكتابي يجب أن يكون واضحا، مختصرا، ينقل القارئ مباشرة إلى الفكرة الرئيسية وتعتبر الاتصالات الكتابية من الوسائل الفعالة والتي تعد على درجة من الأهمية في المنظمات فنجد التقارير والخطابات والأهداف والإجراءات عادة ما تكون مكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها للفحص والإرشاد في حالات الضرورة، وأيضا يفضل أن تكون تلك الأشياء مكتوبة حتى تتم عملية التنفيذ بطريقة موحدة ومنطق عليها حسب القواعد والإجراءات الموضوعية وحتى لا يحدث لبس أو خلاف بين الأفراد وهذا النوع يكثر في حالات الاتصال من أعلى إلى أسفل، حيث يستعمله الرئيس في نقل الأوامر والتعليمات وفي الحالات التي تحتاج إلى تحديد المسؤولية، وفي الأمور التي يتكرر الرجوع إليها في المستقبل، في حين يقل استعماله في الحالات العكسية أي من المرؤوسين إلى الرؤساء وذلك لخوفهم من كتابة المعلومات التي من الممكن أن تستعمل ضدهم فيما بعد أو لأنها تسبب الإزعاج للرئيس أو حتى تغضبه، ويمتاز الاتصال الكتابي بما يلي:

◀ توثيق عملية الاتصال حيث يمكن استعمالها كوسيلة إثبات قانونية

◀ يتيح للمرسل الفرصة للتعبير عن آرائه وأفكاره بشكل جيد

◀ اقل عرضة للتغيير والتبديل

◀ يتيح للمستقبل الوقت الكافي لدراسته وفهمه

◀ إمكانية حفظه لمدة طويلة والرجوع إليه

ولكن الاتصال الكتابي قد يصاحبه بعض العيوب وذلك من خلال:

◀ إعطاء المعاني تركيزا أكبر من الغرض المرغوب من الرسالة.

◀ قد يصاحبه زيادة الوقت المنفق على قراءة الرسالة ومعرفة المقصود منها، بالإضافة إلا أنها تحتاج

إلى وقت أكبر من الاتصالات الشفهية حيث أنها تأخذ وقت في عملية إعدادها وصياغتها.

◀ تحتاج إلى تكلفة مادية حيث أنها تتطلب أموال للصرف على الورق وعلى الآلات الطابعة.

◀ من الممكن أن يفهم بصورة مختلفة عن القصد منها، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الاتصال

للأهداف المنشودة.

2.2. الاتصال الشفهي:

هو نوع من الاتصال يحدث عندما يتبادل الحديث أطراف عملية الاتصال أي من يقوم بعملية الاتصال

والذي يستقبله، وهذا من الممكن أن يحدث في وضع يجتمع فيه الطرفين أو دون أن يرى المتصل به حيث

يكفي سماع الصوت كما يحدث في المكالمات التليفونية ويعتبر هذا الاتصال أكثر أنواع الاتصال نفعا، وعن

طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق، ابسطها واقرصها، الأمر الذي يؤدي إلى

توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصال الأخرى، ويؤدي هذا النوع من الاتصال إلى خلق روح

الصدقة والتعاون وتشجيع الأسئلة والإجابات أو من الممكن والمحتمل أن يكون العكس هو الصحيح، لأنه

يعتبر سهلا وغير مجبر، بمعنى أن الفرد أو المتصل يستطيع أن يقول ما يريد دون أن يخاف من عملية

توثيق ما يقول، فبما أن هذا النوع خالي من التوثيق فإنه يشجع على الصراحة، حيث يسهل على العاملين

ذكر الخلل أو العيوب الموجودة في المنظمة، وفي عمليات التوجيه شفويا، في الوقت الذي لا يملكون

الشجاعة لذكر هذه الجوانب بصورة كتابية، بالإضافة إلى ذلك يتميز الاتصال الشفهي بما يلي:

- ◀ الاقتصاد في الوقت والسرعة في الأداء كونه أسرع من الاتصال الكتابي.
 - ◀ أفضلية مواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تيسير عملية المشاركة في الفهم.
 - ◀ خلق جو من الألفة والصداقة وروح التعاون في العمل.
 - ◀ التدريب على الصراحة في المناقشة.
 - ◀ زيادة درجة المعرفة بأحوال ظروف العمل والعاملين في المنظمات عن طريق تيسير الكشف عن بواطن الأمور وتوضيح ما خفي عنه.
- غير انه يأخذ على الاتصال الشفهي عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعد وأيضا يتطلب الاتصال الشفهي قدرة على الحديث من حيث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصا اذا كانت المسألة معقدة والموضوع شائكا، كما يتطلب خبرة وتجربة وممارسة كما أن الاتصال الشفهي لا يصلح دائما في نقل بعض المعلوماتكالأمور المالية.

3.2. الاتصال غير اللفظي:

هو الاتصال الذي يتم بين طرفي الاتصال باستخدام وسائل أخرى غير الكلمات المنطوقة أو المكتوبة ويشترط في هذا النوع من الاتصال تواجد طرفيه مع بعضهم البعض حتى يلاحظ كل منهم تصرفات الآخر الإرادية وغير الإرادية التي يستشف المستقبل من خلالها نوعية و أهمية الرسالة، والتي تحمل في طياتها الكثير من المعاني التي لا تحملها الألفاظ لذلك سمي بالاتصال غير اللفظي ويشمل هذا النوع من الاتصال تعبيرات الوجه والعيون وحركات الرأس والأيدي ونبرات الصوت وكذلك تصرفات الفرد، ويستخدم هذا الاتصال بقصد التأكيد والتوضيح على المعنى الذي يرغب المتصل في إيصاله إلى المستقبل، غير أن من عيوب الاتصال غير اللفظي التضارب والتناقض الذي ينشا عن استخدامه مع الاتصالات اللفظية والذي يؤدي إلى تشويه المعنى وإرباك العملية الاتصالية مما ينعكس بشكل سلبي على العلاقات بين طرفي الاتصال وبالتالي يؤثر على الأداء بشكل عام.

2. حسب درجة الرسمية:

يمارس العاملون أنواعا متعددة من الاتصالات داخل المنظمة وفي تصنيف الاتصال من حيث درجة الرسمية نجد الأنواع التالية: (د. بلال خلف السكارنة، 2014، ص30، 31).

1.3. الاتصالات الرسمية:

وتتم في إطار بناء تنظيمي يوضح خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل البيانات والمعلومات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة نزولا حتى أدنى المستويات الوظيفية فيها وبالعكس، وأبين المستويات المتشابهة داخل المنظمة، والاتصالات الرسمية تؤكد التسلسل والتدرج الهرمي بحيث لا يتصل المرؤوس مع الرئيس الأعلى للمنظمة دون المرور بالرئيس المباشر كما لا يجوز للرئيس إصدار تعليمات إلى مستويات أدنى منه دون المرور بالمستوى الذي يليه، كما أن الاتصالات الرسمية تتميز بالدقة وبصحة المعلومات التي تنقل عن طريقها بالإضافة إلى وضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي تتبعه ومعرفة أثره ونتائجه، كما انه يمكن تحديد مصدره غير انه يعاب عليه أن يستغرق وقتا وجهدا.

وتهدف الاتصالات الرسمية إلى:

- ◀ نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة
- ◀ إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين
- ◀ إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته
- ◀ إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء للتعرف على مستوى التقدم في العمل

2.3. الاتصالات غير الرسمية:

من سمات الاتصال الرسمي الجدية المستمرة والرقابة والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجزاء والعقاب وهي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يبحثون عن محاولات أخرى لتحقيق اشباعاتهم الشخصية والنفسية، إذا يكون الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يحدثه العاملون من خلال تفاعلهم اليومي لتحقيق اشباعات معينة، وهو بذلك يعتبر عاملا هاما من عوامل تحقيق التوازن داخل المنظمة من خلال تخفيفه للضغوط على العاملين، وهو في الوقت ذاته يحاول إتمام ما لم يقم به الاتصال الرسمي الذي لم يراعي بالشكل الكافي الحاجات الإنسانية، فالاتصال غير الرسمي ينشئ بسبب تكرار وتعدد العلاقات بين العاملين وينشأ بسبب التواجد في نفس المكان والانتماء إلى نفس الفئة المهنية والاشتراك في نفس الخصائص الاجتماعية والشخصية، وكلما زادت هذه العوامل قويت الروابط بين العاملين وبالتالي ازداد احتمال الاتصال غير الرسمي، كما ينشأ الاتصال غير الرسمي بسبب الميل الطبيعي للأشخاص نحو الاتصال باعتباره حاجة

اجتماعية أساسية ويسبب الرغبة في التنفيس عن ضغوط العمل بالإضافة إلى تبادل المعلومات في شتى المواضيع منها الأجور، الترقية، الصداقة، الشاكيات والمعاناة في العمل.

فالاتصالات غير الرسمية تعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، وهي تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

من بين أهم خصائص الاتصالات غير الرسمية نذكر مايلي:

◀ يتميز بسرعه في نقل البيانات والمعلومات

◀ تزداد فاعلية الاتصالات غير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان

◀ تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا

هذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي

ثالثا: أهمية الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي من أهم المواضيع التي أصبح يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال، وللاتصال أهمية بالغة لكونه يفتح المجال للاحتكاك البشري وبيح الفرصة للتفكير والاطلاع في شتى المجالات والميادين وتظهر أهميته فيما يلي: (نور الدين محجوبي، 2018، ص 40، 45)

◀ يولد الإحساس بالتواصل والاستمرار وبالتالي يمكن القول بان حياتنا ماهي إلا سلسلة من الاستجابات لألوان من الدوافع وهنا يصبح النشاط الاتصالي للإنسان على درجة من الأهمية في التعبير عن القوة الدافعة التي تؤثر فيه.

◀ إذا كان الاتصال يمثل أساس بناء القوالب أو الأنماط التي يستخدمها الإنسان في التعامل مع القوى الدافعة التي تؤثر فيه، فإن الاتصال كثيرا ما يكون هو الوسيلة المستخدمة في التعامل معها.

◀ لا يجعل الإنسان مستمعا فقط بل يحثه على المشاركة في الندوات والحوار والمناقشة.

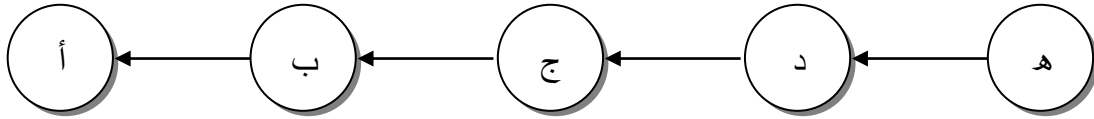
◀ يساعد الأفراد على نقل التقاليد، اللغات والعادات من خلال تبليغ ثقافة المؤسسة ونشرها.

رابعاً: أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة

بالرغم من تأكيد الدراسات على أهمية الاتصالات في المنظمات، إلا انه نادرا ما نجد اهتمام القائمين على المنظمات بتخطيط وبرمجة الاتصالات ووضع الأساليب الفعالة لتوصيل المعلومات الضرورية لمختلف أجزاء المنظمة، وقد قام العالم اليكس بافيلاس بعدة أبحاث بغية التعرف على أنماط الاتصال بين الأفراد الأكثر فعالية، والتي صنفها في أربعة أنماط هي كالتالي: (أم الخير السوفي، 2013، ص 63)

نمط السلسلة: يكون فيه الأعضاء في خط واحد، حيث تنتقل الرسالة من فرد إلى آخر يليه حتى تصل إلى الشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب في المنظمة، ويمكن للفرد الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يمكنهم الاتصال إلا بشخص واحد فقط، ويعد هذا النوع بطيء وغير كفؤ، ويمكن أن نوضح هذا النمط في الشكل التالي:

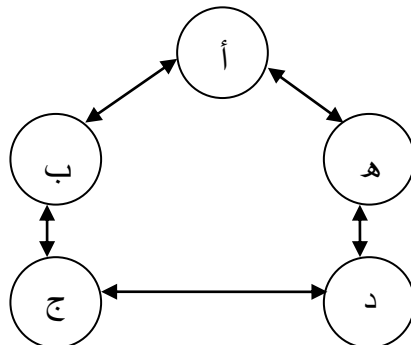
شكل (1- 2) يوضح نمط السلسلة للاتصال:



المصدر: أم الخير السوفي، وسائل الاتصال الداخلي ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، بوزريعة الجزائر، 2013 ص 63.

نمط الدائرة: هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بأي من جاريه أي يكون مرتبط بعنصرين يمكنه الاتصال بهم اتصالا مباشرا، كما يمكنه الاتصال ببقية أعضاء المجموعة عن طريق أحد الأفراد للذين يتصل بهم اتصالا مباشرا، والشكل الموالي يبين نمط الدائرة للاتصال.

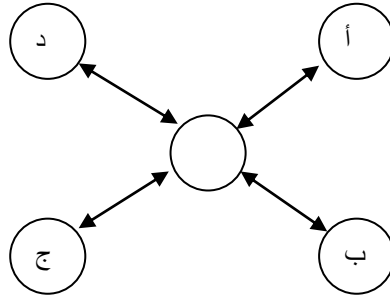
شكل (1- 3) يوضح نمط الدائرة للاتصال



المصدر: أم الخير السوفي، وسائل الاتصال الداخلي ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، بوزريعة الجزائر، 2013، ص64.

1. **نمط العجلة:** وهذا الشخص المحوري (القائد أو الرئيس أو المشرف) والذي يقع في مركز العجلة هو مفتاح الاتصالات، فلا يستطيع أعضاء المجموعة الاتصال المباشر بينهم إلا عن طريق الرئيس، واستخدام هذا النمط يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير، ويمثل هذا النمط في الشكل الآتي:

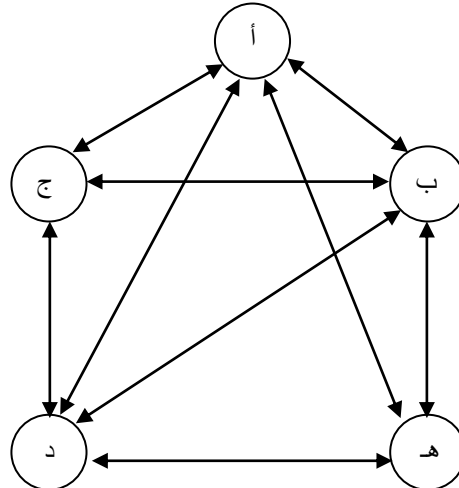
شكل (1- 4) يبين نمط العجلة للاتصال



المصدر: المصدر: أم الخير السوفي، وسائل الاتصال الداخلي ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، بوزريعة الجزائر، 2013، ص64.

نمط النجمة: وفيه يتمتع جميع أعضاء المنظمة بقوة متساوية في الاتصال المباشر مع باقي الأعضاء، حيث يكون الاتصال متجه نحو كل الاتجاهات وبالتالي تكون المعلومات متوفرة لدى جميع الأعضاء ويمثل هذا النمط بالشكل التالي:

شكل (1- 5) يوضح نمط النجمة للاتصال



المصدر: المصدر: أم الخير السوفي، وسائل الاتصال الداخلي ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، بوزريعة الجزائر، 2013 ص65.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الداخلي.

أولاً: نبذة تاريخية عن وسائل الاتصال:

يتميز الإنسان بقدراته على صناعة الآلات والوسائل التي تساعده على التكيف مع بيئته وإيجاد طرق أفضل لتوفير حاجاته ومتطلباته الحياتية في الاتصال ونقل المعلومات، فبعدما كانت مجرد رموز على الجدران والكهوف ظهرت أنظمة الكتابة والتي جعلت من البيانات الرمزية ثابتة وقابلة للنقل، وقد تم اختراع الورق في حوالي عام 100 للميلاد لتظهر فيما بعد الطباعة في أول الأمر في ألمانيا في منتصف القرن 15، وتحدث ثورة في عمليات الاتصال من خلال ارتفاع معدل إنتاج المطبوعات والوثائق والصحف، فظهرت المراسلات البريدية ما بين القرن 17 و 18 لترتبط معظم المدن الكبرى في أوروبا، أما في القرن 19 تم اكتشاف الاتصال البرقي عن طريق استخدام شفرة "مورس" والتي ساهمت في ظهور التقنية الالكترونية، كما سجلت براءات اختراع كل من الآلة الكاتبة وجهاز الهاتف، وفي أواخر السبعينيات وبداية الثمانينات ظهرت عدة اختراعات مثل: الحاسب الآلي المنزلي، التلفزيون السلكي، استخدام قواعد معلومات الحاسب الآلي ومعالجة الكلمات وأنظمة الهاتف التقنية الاتصالات عن بعد، كل هذه الوسائل ساعدت على زيادة قدرة الأشخاص على تكوين المعلومات السمعية والبصرية ونقلها من المصدر الأصلي إلى الهدف (المستقبل) مخترقة حواجز الزمان والمكان .

شكلت الاختراعات والاكتشافات ثورة اتصالية ونقلية نوعية كبيرة في وسائل الاتصال الإنساني من خلال ظهور التلغراف والهاتف، ثم التصوير الفوتوغرافي والفيلم السينمائي، ثم التلفزيون وصولاً إلى الأقمار الصناعية والفاكس والفيديو والانترنت والهاتف النقال وغير ذلك من وسائل الاتصال والإعلام، ثم جاءت مرحلة الاتصال التفاعلي أو ما تسمى بمرحلة الوسائط المتعددة التي تركز في عملها على الحاسبات الالكترونية والألياف الضوئية وأشعة الليزر والأقمار الصناعية هذه الأخيرة التي تزوجت فيما بينها لتنتج نظام الاتصال الرقمي الذي أنجب عصراً جديداً أطلق عليه مجتمع المعلومات. (Philippebeon,1992,p05)

إن لوسائل الاتصال أهمية في تطور المجتمعات ورفقيها، وهذا من حيث أنها تعتبر أداة لنشر المعلومات والتعليم والتنمية وتوجيه الرأي العام بالإضافة إلى كونها جزء لا يتجزأ من سلسلة التطور التكنولوجي

المستمر، مما أدى إلى الاهتمام بمضمونها وبطريقة استخدامها وكذا درجة تأثيرها على مستعملها. (أم الخير السوفي، 2015، ص 81، 82)

يتفق الكثير من المؤلفين والكتاب على أن أهم أهداف الاتصال الداخلي هي:

◀ تعبئة وإدماج الأفراد في سياسة المؤسسة لمواجهة التحديات.

◀ تكوين روح الفريق، وتقوية التماسك والتجانس.

◀ خلق جو من الثقة داخل المؤسسة.

وخدمة لهذه الأهداف، تتعدد الوسائل إلى رسمية وغير رسمية، مكتوبة وغير مكتوبة، شفوية، ظاهرة، وغير رسمية، مستمرة ومتقطعة، فمن الكتاب من يقسم هاته الوسائل حسب طبيعة الاتصال (نعيمة بوسوسة، 2005، ص 51).

ثانيا: الاتصالات المكتوبة:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة الرسائل الإعلامية والمنشورات والتقارير والتعميم والمذكرات والمقترحات... الخ)، وهذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعا C، وهي أن تكون كاملة Complete، مختصرة Cocise، واضحة Claear، صحيحة Correct، لطيفة Courteous . (Marie Helene , 1994, p45)

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكيد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى. (د. بلال خلف السكارنة، 2015، ص 28، 29).

ثالثا: الاتصالات الشفوية:

اتصالات وإعلانات عبر الهاتف، الاجتماعات، الحوارات والمقابلات الفردية واجتماعات حل المشاكل. ومنهم من يقسمها حسب الطرق المستعملة: (أستاذ زكرياء الدوري وآخرون، 2012، ص 216، 217).

1. طرق هرمية تقليدية: اللوائح التابعة للمصالح والإعلانات والتوصيات العملية، اجتماعات العمل، التبادل العفوي في أماكن العمل، اللقاءات والمقابلات الفردية Les entretiens individuels.

2. طرق مستعملة من طرف نظريات المشاركة:

◀ اجتماعات التبادل: دون جدول أعمال أو مضمون للقاء، تجمع المسؤول مع الأفراد المباشرين له، تعالج الآراء، الانتقادات، الاقتراحات وأسئلة العاملين.

◀ مجموعة التدخل، حلقات الجودة .

◀ التكوين الموجه للإطارات والمتعلق بالاتصال، والذي يمكنهم من الاتصال الجيد عن طريق معرفة مختلف المفاهيم المرتبطة بالعملية الاتصالية.

3. طرق لتطوير الثقافة الداخلية:

◀ إجراءات الاستقبال.

◀ الجرائد والدوريات الداخلية: التي تساعد على معرفة التنظيم وتقوية العلاقات بين الأفراد والمصالح الإدارية والتقنية، وتجيء لبعض المشاكل بحثاً عن الحلول.

◀ الإعلانات القصيرة d'informations Flashes التي تكون مختصرة وسهلة للقراءة.

◀ تظاهرات في إطار العمل: الحفلات الداخلية التي تقيمها الإدارة للأفراد، والأفراد لبعضهم البعض في مختلف المناسبات، والتي تسمح لهم بالاجتماع وتبادل الأفكار .

◀ الفرق الرياضية والتظاهرات الثقافية والفنية

◀ الرسائل الفردية.

4. طرق لجلب وتحصيل المعلومات:

◀ استقصائيات للرأي: فعندما تكون فعالة وصادقة تسمح بجمع الآراء المتعلقة بالمشكل، مما يسمح بحله، إضافة إلى تحفيز الأفراد على إبداء آرائهم ومقترحاتهم عن طريق حوافز مادية وغيرها.

◀ الأسئلة الموجهة للإدارة: حيث يتم من خلالها معرفة اهتمامات الأفراد من خلال نوعية وكمية الأسئلة المطروحة (استعمال تقنيات الإحصاء).

5. الوسائل التصويرية: يتم استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة بعدة وسائل كالتلفزيون، الفضائيات، السينما، الانترنت، الصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات، الملصقات واللوحات واليدين والعينين، وطريقة الكلام والجلوس أي ما يسمى بلغة الجسم. (نور الدين محجوب، 2018، ص42).

المطلب الثالث: شروط الاتصال الفعال ومعوقاته

أولاً: شروط نجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعتمد الاتصال الفعال الذي يحقق المشاركة والتأثير على شروط وعوامل أساسية ذات علاقة بعناصره (د. بشير العلق، 2008، ص 310، 311)

1. بالنسبة للمرسل (أو المصدر):

- يجب على المرسل أن يحدد مستقبل الرسالة بمعنى أن يدرك من هو محور التأثير بالأحرى لمن توجه الرسالة فالقائم بالاتصال يسعى إلى التأثير على شخص معين أو جماعة من الناس.
- أن يكون المرسل ملماً برسالة عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدارتها حيث يضمن بهذا نجاح عملية الاتصال.
- يراعي المرسل دائماً مدى استجابة المستقبل لرسالته وهذا ما يطلق عليه بالرجع.
- أن يراعي المرسل أن المستقبل مرتبط بظروف الحياة التي تنتمي إليها، وذلك إذا علمنا أن طبيعة العلاقة بين الاتصال وتغيير اتجاهات أوقيم أو أفكار المستقبل إنما هي محدودة بظروف الجماعة وانتماءات الجماعة للفرد وهنا يكون من المتوقع أن مضمون الاتصال إذا لاقى قبولا واستجابة من قبل الجماعات فإنه سوف يكون أكثر فعالية في التأثير على أعضاء هذه الجماعات أي أن الأمر يتطلب في أول الأمر الموافقة الجماعية أو ملائمة مضمون الاتصال لبناء الجماعة التي ينتمي إليها المستقبل وكذلك قيمتها.

2. بالنسبة للرسالة: هناك شروط لإعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها:

- ينبغي تصميم الرسالة بصورة تجذب انتباه المستقبل لان من الصعب نجاح عملية الاتصال إذا كان المستقبل غير منتبه إلى الرسالة ولذلك يراعي العناصر التالية لضمان انتباه المستقبل للرسالة.
- مدى حاجة المستقبل للرسالة.

- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل ونشوقه لمتابعة الرسالة كإلقاء الأسئلة وإثارة المشكلات المناسبة خلال عملية الاتصال.

- اختيار المكان المناسب لاستقبال الرسالة.

- اختيار الوقت والقدرة المناسبة لاستقبال الرسالة.

- ينبغي أن يصوغ المرسل رسالته صياغة تناسب المستقبل مع استعمال الوسائل والرموز التي يفهمها وتتناسب مع المستقبل.

- ينبغي أن تثير الرسالة في المستقبل الشعور بحاجته إلى موضوع الرسالة وان تقدم له طرقا لمقابلة هذه الحاجة بحيث تتناسب هذه الطرق مع الظروف المحيطة

3. بالنسبة للمستقبل:

المستقبل يتفهم الرسالة في ضوء خبراته السابقة وحاجته وكلما تشابهت خبراته مع خبرات المرسل المتصلة بموضوع الرسالة ازداد فهمه لها، وعلى المرسل أن يراعي بدقة مدى التجاوب أو التوافق بينه وبين المستقبل حتى تتحقق المشاركة المطلوبة وبالتأثير المرغوب.

هناك احتمالات تتوقعها من المستقبل للرسالة تحتاج من المرسل أن يضعها في الحسبان وهي:

- فهم الرسالة فهما كاملا بمعنى مشاركة المستقبل للرسالة في الأفكار والإحساسات التي تم توصيلها

- فهم الرسالة فهما غير كاملا، كان يفهم أجزاء منها دون الأخرى.

- فهم الرسالة فهما خاطا أما بسبب حدوث ما سبق أن أطلق عليه التشويش أو بسبب تفسير

المستقبل للرموز المستخدمة في ضوء خبراته غير المتشابهة لخبرات المرسل.

- عدم فهم الرسالة بسبب استخدام المرسل لرموز غير مألوفة للمستقبل كان يستخدم كلمات صعبة

فوق المستوى اللغوي للمستقبل أو بسبب ظروف خاصة بالمستقبل ويقصد بذلك الظروف الصحية او الانفعالية أو العقلية للمستقبل.

4. الوسيلة:

هي عبارة عن رموز أو شكل أو لغة التي يستخدمها المرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل، وهذه الرسائل

كثيرة ومتنوعة سواء كانت رسائل لفظية منطوقة أو مكتوبة أو رسائل غير لفظية، ولكل وسيلة من وسائل

الاتصال مزايا ونواحي قصور وكلما توفر عدد من هذه الوسائل أتاح ذلك الفرصة للمرسل لان يختار من

بينها الوسيلة أو الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود وتتناسب مع صيغة الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه.

ثانياً: معوقات الاتصال الداخلي:

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية عملية الاتصال أو تحد من إحداث التأثير المرغوب فيه على الرغم اتفاق علماء الإدارة والإعلام على أهمية معرفة معوقات الاتصال وخطورة تأثيرها على تبادل الأفكار والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من مجال إلى مجال آخر ومن بيئة لأخرى، كذلك تختلف تصنيفا وتقسيمات تلك المعوقات من مكان لآخر حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات، ولأن معوقات الاتصال تعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصالات مما يترتب عليه زيادة الفارق في إنتاجية المنظمة وتبديد الوقت والجهد فيما لا طائل منه وبالتالي يؤدي على بطء الأداء وتدني مستواه والمعوقات هي مجموعة من العوامل التي تعوق وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في عملية الاتصال ويتضمن ذلك تحريف المضمون بسبب خواص المستقبل والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية والتوقيت والكم الهائل من المعلومات. يقصد بالمعوقات في عملية اتخاذ القرار تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فاعلية عملية اتخاذ القرار أو على أي مرحلة من مراحل هذه العملية، ويمكن توضيحها فيما يلي: (بوحنية قوي، 2010، ص65، 66).

- عدم استخدام قنوات اتصال تلائم الرسالة أو المستلم أو المستخدم، فكل رسالة قناة معينة تكون أكفاً من غيرها في هذا النوع من الرسائل، وهنا ينبغي تدريب العاملين أو القائمين على عملية الاتصال على الاستخدام السليم للقناة والتعريف بمزاياها ومساوئها .

- ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة وطرق الاستفادة من قدرات هذه القناة المتاحة والكامنة .

- معالجة كل ما يشوب القناة من مشاكل، مثل: معالجة الضوضاء، أو العقبات الفنية أو الوظيفية الطارئة.

- إدراك حقيقة مفادها أن طبيعة المشكلة أو الموقف وما إذا كان روتينياً أو غير روتيني، وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها والتي لها تأثير كبير على العملية الاتصالية. (زاهد محمد الديري، 2011، ص228).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة. ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدارتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى. لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم. إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو الاتصال الداخلي في المنظمة باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة عينة من آراء موظفي

المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية والمتعلقة بمغيرات الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والاتصال الداخلي، ولغرض التأكد من صحة الكلام النظري سوف نحاول القيام خلال هذا الفصل التطبيقي بدراسة أبعاد القيادة التحويلية، ولهذا فقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى متغير مستقل وآخر تابع، من أجل تسيير عملية التحليل.

وتهدف عملية تحليل البيانات واستخراج النتائج المساعدة في إثبات ونفي الفرضيات الخاصة بالبحث، ثم الاعتماد على مناهج وطرق إحصائية معروفة في جمع وتحليل النتائج المتوصل إليها، ومنها الاستبيان الذي يعتبر الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة، من أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة.

وانطلاقاً من هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية؛

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان؛

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم توضيح كل من مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وأنواعها، والأداة المستخدمة، لجمع وتحليل البيانات

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد أو القياسات لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها، ويقسم المجتمع إلى قسمين، إما منتهى وهو الذي يمكن حصر جميع أفراده مثل عدد الطلاب، أو غير منتهى وهو الذي لا يمكن حصر أفراده مثل ذرات الهواء وجزيئات الماء.

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسات الاقتصادية. في ولاية ميله ويشمل مختلف المدراء والمسيرين في الإدارة العليا والوسطى.

ثانياً: عينة الدراسة

العينة عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة، وعملية المعاينة هي عبارة عن مجموعة الخطوات والإجراءات لاختبار هذا الجزء من أجل الحصول على استنتاجات تتعلق بمجتمع الدراسة وأسلوب المعاينة من الأدوات التي يلجا إليها معظم الناس للحصول على فكرة مبدئية وانطباع أولي عن بعض أمور الحياة اليومية، وتنقسم العينات بشكل عام إلى عينات احتمالية وعينات غير احتمالية.

وفي دراستنا تم اختيار العينة العشوائية المقصودة وهي عينة غير احتمالية من مجموعة من موظفي المؤسسات الاقتصادية وهي المنسوبة لموضوع دراستنا.

ثالثاً: حجم العينة

إن تحديد الحجم المناسب لمعينة يعتبر أمراً مهماً إذ يتم الاعتماد على طريقة إحصائية وبعد المراجعة الأولية الاستقصاء وإجراء الفرز الأولي للإجابات المقدمة من طرف الموظفين المستقصى منهم تم الاعتماد في تحليل النتائج على 100 قائمة استقصاء محصلة وهو ما يعادل 100% استمارة موزعة ومسترجعة.

رابعاً: أداة الدراسة

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان باعتباره أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد وتم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

خامسا: وصف محاور الاستبيان

لقد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور رئيسية يمكن تلخيصها وفق ما يلي:

1. المحور الأول: ويتضمن الخصائص العامة لعينة الدراسة، حيث تضمن بيانات عامة حول الأفراد المستجوبين مثل معلومات حول الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
2. المحور الثاني: ويتضمن أسئلة خاصة بالمتغير المستقل وعددها 24 فقرة، وجميعها متعلقة بالقيادة التحويلية، وقد تم تقسيم هذه الأبعاد وفق ما يلي:
 - ◀ البعد الأول: والمتعلق بالتأثير المثالي ويتضمن 6 عبارات.
 - ◀ البعد الثاني: والمتعلق بالتحفيز الإلهامي ويتضمن 6 عبارات.
 - ◀ البعد الثالث: والمتعلق بالاستشارة الفكرية ويتضمن 6 عبارات.
 - ◀ البعد الرابع: والمتعلق بالاعتبار الفردي ويتضمن 6 عبارات.
3. المحور الثالث: ويتضمن أسئلة خاصة بالمتغير التابع للدراسة وهو الاتصال الداخلي عددها 24 عبارة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأساليب التحليل

أولاً: منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولخدمة أغراض هذا المنهج تم استخدام أهم الأدبيات ذات العلاقة بالقيادة التحويلية، حيث يقوم هذا المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوع العلاقة بين المتغيرات وأسبابها واتجاهاتها، كما يعتمد على تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، وتحليل وربط وتفسير واستخلاص النتائج.

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على العديد من المتغيرات هي:

1- المتغير المستقل: القيادة التحويلية ويشمل المتغيرات الفرعية التالية:

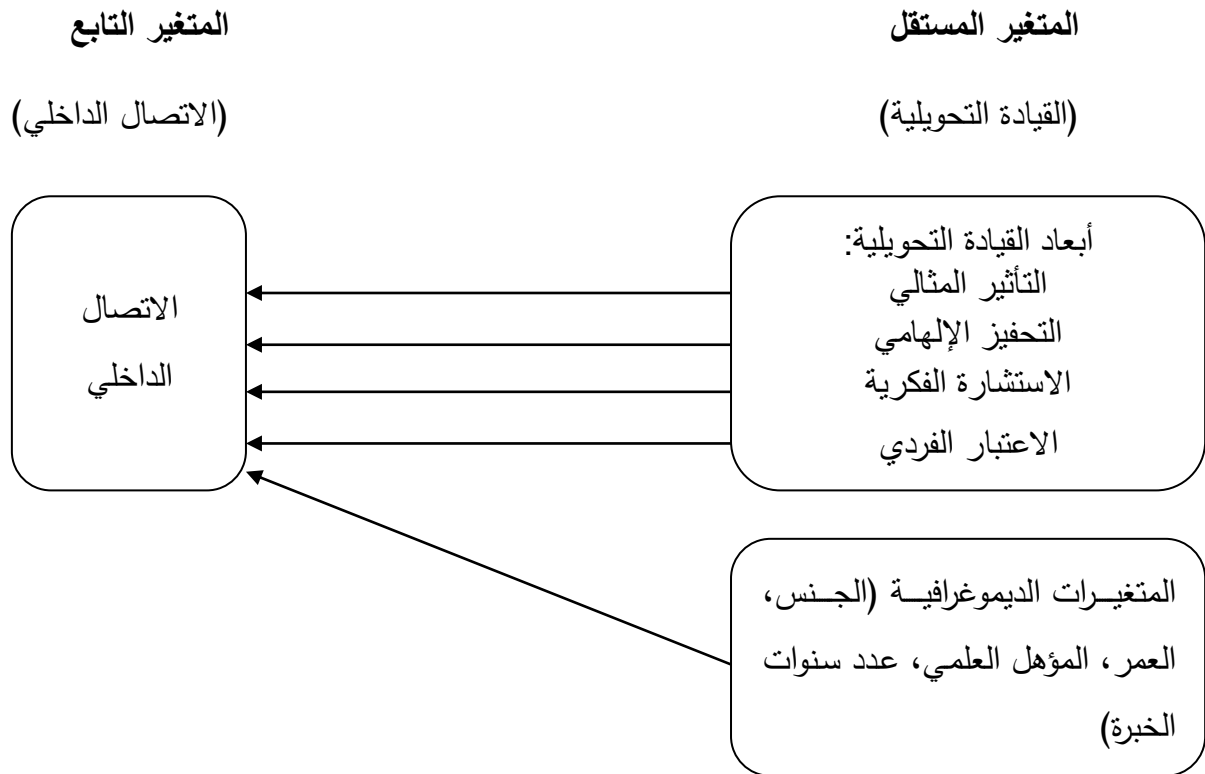
- ✓ التأثير المثالي؛
- ✓ التحفيز الإلهامي؛
- ✓ الاستشارة الفكرية؛

✓ الاعتبار الفردي.

2- المتغير التابع: الاتصال الداخلي

الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (2 - 1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ونظراً لكون الدراسة وصفية تحليلية وعلى أساس تحميل البيانات الدالة على متغيري الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي والاستدلالي اعتماداً على برنامج spss نسخة 22 لتأكيد أو نفي الفرضيات عند درجة معنوية تقدر بـ 0.05 مستوى ثقة 95 % وذلك كما يلي:

1-دراسة مدى إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي.

2-التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد العينة.

3-المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان.

- 4- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة عن وسطها الحسابي.
- 5- اختبار ألفا كرونباخ، وهي الطريقة الأكثر استخداما لمعرفة الانسجام الداخلي للمقياس.
- 6- معامل الارتباط R للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة.
- 7- معامل التحديد من اجل التعرف على دلالة التأثير ودرجة تفسير عناصر القيادة التحويلية على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية؛
- 8- الانحدار الخطي البسيط T والانحدار الخطي المتعدد F.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة

تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (normal distribution)، بالاستناد إلى نظرية النزعة المركزية، والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط حسابي μ والتباين α^2 ، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

خامساً: مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة تدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقياس كما يلي:

جدول (2- 1): سلم ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها وفق المعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات

المدى: يساوي الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس 5-1=4

طول الفئة = المدى / عدد الفئات 4/5=0,8

جدول (2-2): جدول التوزيع لمقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الموافقة
1,8-1	لا أوافق بشدة	منخفضة جدا
2,6-1,8	أوافق	منخفضة
3,4-2,6	محايد	مقبولة
4,2-3,4	أوافق	عالية
5-4,2	أوافق بشدة	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان

يتضمن هذا المبحث الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب والتكرارات، وذلك في ضوء البيانات المجمعة عن العينة، والتي تضمنت 100 موظف بالمؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

بعد انتهائنا من المرحلة الأولى من إعداد الاستبيان وتصميمه في شكله الأولي بالاعتماد على دراسات سابقة ثم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة وذلك لتحكيمه (انظر الملحق رقم 2) وطلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها إلى محورها ومدى ملائمة العبارات التي وضعت لكل محور، وإبداء رأيهم حول شكل الاستمارة بالإضافة إلى حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارات من العبارات وبضوء التوجيهات التي تحصلنا عليها تم إجراء التعديلات الخاصة بالاستبيان وذلك أصبح الاستبيان بصورته النهائية وجاهز لعملية التوزيع.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يتم إجراء هذا النوع من الاختبارات من أجل تحديد مدى الاعتماد على هذه الأداة لجمع البيانات، أي معرفة درجة صدقها أو عطاء نفس النتائج في حالة تم إعادة إجراء الدراسة في نفس الظروف التي تمت فيها.

حيث يتم التأكيد من درجة ثبات الاستبيان وفق قيمة كرونباخ ألفا والتي تدل على مدى تناسق وارتباط عبارات الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2- 3): ألفا كرونباخ للمتغيرين التابع والمستقل

المتغير	عدد المؤشرات	ألفا كرونباخ
عبارات القيادة التحويلية	24	0.884
عبارات الاتصال الداخلي	24	0.764
عبارات الاستبيان الكلي	48	0.888

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) هي 0.884 وهي نسبة جيدة، كما أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغير التابع (الاتصال الداخلي) هي 0.764 وهي جيدة أيضاً، لنخلص في النهاية إلى أن قيمة ألفا كرونباخ للمتغيرين معا هي 0.888 حيث تدل هي الأخرى على ثبات أداة البحث بشكل كبير، علما أن القيمة المرجعية للثبات هي 0.6 وهذا ما يجعل هذه الدراسة على صدق كبير تسمح بتطبيق مختلف الأساليب الإحصائية عليها.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص العينة

بهدف الإحاطة الجيدة بجوانب الدراسة، والاستفادة من المعطيات التي تم الحصول عليها فكان إلزاما علينا التعمق في الدراسة، وتحليل الجزئيات التي تنطوي عليها أداة البحث، ولهذا حاولنا من خلال هذا المطلب استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة، والمتعلقة بالجوانب الشخصية لأفرادها.

في هذا النوع من الدراسات يكون من المهم وصف العينة المدروسة، وذلك من خلال الخصائص الديموغرافية لأفراد هذه الأخيرة حيث يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: الجنس

يعتبر مؤشر الجنس من أكثر المؤشرات استخداما في دراسة الفروقات التي تظهر لدى أفراد العينة.

ويتضح مؤشر الجنس لدى أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول (2- 4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤشر الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	33
أنثى	67	67
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد ذكور عينة الدراسة يمثل 33% وهو ما يمثل 33 فرداً، بينما عدد الإناث يمثل 67% من إجمالي عينة الدراسة وهو ما يعادل 67 فرداً، ومن هنا يتضح لنا أن معظم موظفي المؤسسات الاقتصادية هم إناث.

ثانياً: العمر

يعتبر العمر عامل مهم لدى المؤسسات المعاصرة، حيث أن امتلاك طاقم إداري شاب ولديهم مستوى خبرة مقبول يؤدي في غالب الأحيان إلى النجاح لأن الطاقم الإداري الشاب يضمن الحيوية والنشاط داخل المؤسسة من جهة، والتحكم في التطورات التكنولوجية الحديثة من جهة أخرى، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر.

جدول (2- 5): توزيع أفراد العينة حسب مؤشر العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	12
من 30 إلى أقل من 40 سنة	55	55
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	33	33
أكثر من 51 سنة	00	00
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (2-5) أن أغلبية أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وعددهم 55 ويمثلون 55% من إجمالي موظفي عينة الدراسة، ونلاحظ أن الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة تقدر بـ 33% وهي 33 أفراد من مجموع أفراد العينة، فيما يوجد 12 أفراد أعمارهم أقل من 30 سنة ويمثلون 12% من أفراد العينة.

إذن يمكننا القول إن معظم الموظفين في المؤسسات الاقتصادية من فئة الشباب ثم الكهول

ثالثا: المؤهل العلمي

سننظر هنا للمستوى التعليمي لأفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (2-6): المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
12	12	مستوى ثانوي و أقل
16	16	تقني سامي
52	52	ليسانس
13	13	شهادة دراسات عليا متخصصة
7	7	مهندس
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يمكن القول من خلال الجدول السابق بأن المستوى التعليمي مرتفع بالنسبة لأفراد العينة المدروسة، بحيث أن نسبة أفراد العينة الحاملين لشهادات جامعية (ليسانس) قد وصلت إلى 52% وهي نسبة مرتفعة، ثم تأتي بعدها أفراد عينة الدراسة الحاملين لشهادة تقني سامي بنسبة 16%، ثم بعدها أفراد عينة الدراسة الحاملين لشهادات دراسات عليا متخصصة بنسبة 13% ثم تأتي بعدها أفراد عينة الدراسة الحاملين لشهادة البكالوريا و أقل (دراسات ثانوية) بنسبة 12% وأخيرا نسبة أفراد عينة الدراسة الذين لديهم شهادات مهندس بنسبة 7%.

وهذا ما يضمن تنوع المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة إذ شملت أغلب فئات المجتمع مما يزيد من مصداقية نتائج الدراسة التي بين أيدينا.

رابعاً: عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات عدد سنوات الخبرة

جدول (2-7): عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	15
من 6- إلى أقل من 10 سنوات	19	19
من 6- إلى أقل من 15 سنة	39	39
من 16 سنة فأكثر	25	25

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-7) أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة 6- إلى أقل من 15 سنة بنسبة 39% من عينة الدراسة، ويأتي بعدهم من 16 سنة فأكثر بنسبة 25%، ثم تليها من 6- إلى أقل من 10 سنة بنسبة 19%، وأخيراً نجد عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 15% من مجموع عينة الدراسة.

إذن يمكننا القول إن معظم موظفي المؤسسات الاقتصادية عدد سنوات خبرتهم من 6- سنوات إلى أقل من 15 سنة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي للدراسة

نقوم في هذا المبحث بدراسة وتحليل تمركز وتشتت البيانات على مستوى المتغيرين المستقل والتابع وهما على التوالي، القيادة التحويلية، والاتصال الداخلي، وذلك وفق سلم ليكرت الخماسي الذي تم التطرق إليه سابقاً، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: تحليل القيادة التحويلية والاتصال الداخلي

أولاً: تحليل القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

من أجل وصف وتحليل متوسطات إجابة عينة الدراسة حول المتغير المستقل القيادة التحويلية فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبيان وترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر الأفراد المستجوبين، كما هو موضح فيما سيأتي:

1- وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات القيادة التحويلية

توضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول أبعاد القيادة التحويلية.

جدول (2- 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	ترتيب أهمية العبارة
01	يحظى المدير باحترام الجميع.	4.2500	0.82112	0.000	1
02	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه.	4.1300	0.88369	0.000	2
03	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.	3.5800	1.01683	0.000	5
04	يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء.	3.5700	1.02745	0.000	6
05	يمتلك المدير قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.	3.8000	0.98473	0.000	3
06	يوفر المدير مناخاً يشعر العاملين بالارتياح.	3.4800	1.06818	0.000	4

المجموع	3.7064	0.81113
---------	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (2-8) إجابات أفراد العينة لبعده التأثير المثالي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 3.5700 إلى 4.2500 بمتوسط حسابي كلي قدره 3.7064 على مقياس ليكرث الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات أفراد العينة حول بعد التأثير المثالي،

كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.81113، وقد جاءت عبارة "يحظى المدير باحترام الجميع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.2500، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام المذكور سابقاً، وانحراف معياري قدره ب 0.82112، فيما حصلت العبارة "يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.5700 وانحراف معياري قدره 1.02745.

جدول (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحفيز الإلهامي

الرقم	البعده	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	ترتيباً أهمية العبارة
01	تحفيز الإلهامي	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.	3.4700	1.01956	0.000	4
02		يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها.	2.9000	1.18492	0.000	6
03		تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.	3.3500	1.02863	0.000	5
04		يشعر ك المدير بأهمية العمل الذي تقوم به.	3.6900	1.04151	0.000	2
05		يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين.	3.5200	0.99980	0.000	3
06		يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.	3.8600	0.86480	0.000	1
المجموع			3.465	1.02220		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (2-9) إجابات أفراد العينة لبعد التحفيز الإلهامي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 2.9000 إلى 3.8600 بمتوسط حسابي كلي قدره 3.465 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لإجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز الإلهامي.

كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.02220 وقد جاءت عبارة " يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.8600، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام المذكور سابقا، وانحراف معياري قدر ب 0.86480، فيما حصلت العبارة " يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.9000 وانحراف معياري قدره 1.18492.

جدول (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستشارة الفكرية

الرقم	البعدها	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	ترتيب أهمية العبارة
01	الاستشارة الفكرية	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز طرق العمل.	3.7300	0.86287	0.000	2
02		يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.	3.9300	0.83188	0.000	1
03		يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار.	3.3600	1.03981	0.001	4
04		يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار.	3.2800	1.09249	0.012	5
05		يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.	3.1600	1.15225	0.168	6
06		يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة.	3.4600	1.05811	0.000	3
المجموع			3.4867	0.77114		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(2-10) إجابات أفراد العينة لبعء الاستشارة الفكرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 3.1600 إلى 3.9300 بمتوسط حسابي كلي قدره 3.4867 على مقياس ليكرث الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات أفراد العينة حول بعء الاستشارة الفكرية،

كما بلغ الإنحراف المعياري الكلي 0.77114 وقد جاءت عبارة "يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.9300، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام المذكور سابقاً، وانحراف معياري قدر ب 0.83188، فيما حصلت العبارة "يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.1600 وانحراف معياري قدره 1.15225.

جدول (2- 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاعتبار الفردي

الرقم	البعء	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	ترتيب أهمية العبارة
01	الاعتبار الفردي	يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه.	3.8600	0.9102	0.000	1
02		يغرس المدير الثقة لدى العاملين.	3.5200	0.99980	0.000	4
03		يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه.	3.3900	1.13614	0.001	5
04		يحترم المدير قناعاتك وقناعات العاملين معك.	3.8200	4.18120	0.053	2
05		يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	3.5300	1.09618	0.000	3
06		يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	3.3600	1.11482	0.002	6
المجموع			3.4893	1.24950		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم(2-11) إجابات أفراد العينة لبعد الاعتبار الفردي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 3.3600 إلى 3.8600 بمتوسط حسابي كلي قدره 3.4893 على مقياس ليكرث الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لإجابات أفراد العينة حول بعد الاعتبار الفردي،

كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.24950. وقد جاءت عبارة "يصغي المدير لعاملين عندما يتحدثون معه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.8600، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام المذكور سابقا وانحراف معياري قدر ب 0.9102، فيما حصلت العبارة "يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.36 00 وانحراف معياري قدره 1.11482.

ثانيا: تحليل الاتصال الداخلي(المتغير التابع)

نقوم الآن بدراسة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للاتصال الداخلي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الداخلي

الرقم	عبارات الاتصال الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	ترتيباً أهمية العبارة
01	لا تجد صعوبة في الاتصال برئيسك المباشر في العمل.	4.14	0.984	0.000	3
02	تتوفر لك المعلومات الكافية لتحمل مسؤوليات عملك.	3.81	1.024	0.000	9
03	تستخدم العبارات الواضحة أثناء توجيهك في العمل.	4.09	0.888	0.000	4
04	تصلك المعلومات الضرورية لإنجاز عملك في الوقت المناسب	3.80	4.187	0.059	10
05	تتصل دائما برئيسك في العمل لأداء عملك بشكل جيد.	3.95	1.038	0.000	5

17	0.026	1.281	3.29	06 ترى أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بالمسار الوظيفي كالترقية والعطل وغيرها.
24	0.739	1.196	2.96	07 أنتعلى علم بما يجري داخل مؤسستك (الشفافية)
11	0.062	4.137	3.78	08 القواعد واللوائح المنظمة للعمل ومتطلباته واضحة ومفهومة لجميع العاملين.
8	0.000	1.045	3.83	09 تسير عملية الاتصال بصورة طبيعية في القسم الذي تعمل به
14	0.000	1.122	3.45	10 يلجأ رئيسك في العمل إلى طلب رأيك حول مسائل تخص عملك.
21	0.207	1.101	3.14	11 يشكل الرؤساء والمرؤوسين وحدة واحدة في مؤسستك.
16	0.003	1.131	3.35	12 تتوفر في مؤسستك المهارات الأساسية للاتصال (الاختيار الجيد للكلمات،التفسير الجيد للكلمات...)
23	1.000	1.239	3.00	13 تنتشر الإشاعات بصورة قليلة في مؤسستك.
22	0.329	1.020	3.10	14 تقييم علاقات مع رئيسك وزملائك خارج المؤسسة.
15	0.000	1.131	3.44	15 تستخدم الاجتماعات كأسلوب للاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بينكم وبين رؤسائكم في العمل
6	0.000	1.011	3.87	016 يستخدم الهاتف في نقل المعلومات داخل مؤسستك.
12	0.000	1.006	3.76	17 تستخدم المحادثة الشفوية كوسيلة اتصال داخل

				مؤسستك يتم من خلالها نقل مختلف المعلومات الضرورية.	
13	0.000	1.140	3.65	تستخدم لوحة الإعلانات كوسيلة اتصال داخل مؤسستك.	18
7	0.000	1.111	3.85	تستخدم الأوامر والتعليمات الكتابية بكثرة في الاتصال داخل مؤسستك.	19
19	0.079	1.128	3.20	يستخدم نظام الاقتراحات في الاتصال داخل مؤسستك.	20
18	0.027	1.113	3.25	يستخدم نظام الشكاوي في الاتصال داخل مؤسستك.	21
2	0.001	4.125	4.36	يستخدم أجهزة الفاكس للاتصال في مؤسستك	22
1	0.006	5.223	4.46	يستخدم أسلوب الاتصال الحديث(الانترنت) في مؤسستك.	23
20	0.274	1.461	3.16	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك للإدارة.	24
		1.100	3.35		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول الذي بين أيدينا إجابات أفراد العينة فيما يخص عبارات الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا لمتغير بين 2.96 و 4.46، بمتوسط حسابي كلي قدره 3.35 على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى المستوى المتوسط لإجابات أفراد العينة حول الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية. وانحراف معياري قدره 1.100 إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يستخدم أسلوب الاتصال الحديث في مؤسستك" بمتوسط حسابي بلغ 4.46 وانحراف معياري قدره 5.223 فيما حصلت عبارة "أنت على علم بما يجري داخل مؤسستك" على المرتبة 24 والأخيرة. في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 2.96 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي، وانحراف معياري قدره 1.196.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية نقوم باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي يتم صياغتها وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيات الفرعية، بينما اعتمدنا على الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وبناءا على نتائج هذه الاختبارات، ونتائج الدراسة النظرية ومجمل المعارف المتحصل عليها، يتم بناء نموذج فرضي للدراسة، مع العلم أن التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة سوف يعتمد على قاعدة مفادها: ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة $(\alpha \leq 0.05)$ وتقبل البديلة، بينما تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة $(\alpha \geq 0.05)$ و ترفض الفرضية البديلة.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية: على ضوء ما سبق نقوم باختبار الفرضية الرئيسية والتي نصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية."

وبناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجداول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليها:

جدول (2- 13): نتائج اختبار القدرة التفسيرية للفرضية الرئيسية

النموذج	R	R ² معامل التحديد	R-deux ajuste	معامل التباين F	مستوى المعنوية Sig	القرار الإحصائي
القيادة التحويلية	0,681	0,464	0,442	20,567	0,000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

جدول (2- 14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختيار أبعاد القيادة التحويلية على الاتصال الداخلي

النموذج	معامل الانحدار		الخطأ المعياري Er	قيمة T	مستوى المعنوية Sig
	المستقل	التابع			
الاتصال الداخلي	التأثير المثالي	0.368	0.121	3.039	0.003
	التحفيز الإلهامي	0.173	0.172	1.001	0.319
	الاستشارة الفكرية	0.218	0.169	1.291	0.200
	الاعتبار الفردي	0.276	0.089	3.111	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن هناك علاقة ايجابية متوسطة بين كلا من القيادة التحويلية والاتصال الداخلي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.681$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.464$ وذلك يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها قدرة تفسيرية على المتغير التابع قيمتها 46% وتبقى ما نسبته 54% تفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة.

وما يؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة 20.567 هي أكبر من قيمة F الجدولية والمقدرة بـ 2.7581 وهذا عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبناء على ذلك نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

كما يتضح أن كل من المتغيرين (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) له تأثير ذو دلالة إحصائية على الاتصال الداخلي، حيث بلغت قيمة اختبار T على التوالي: 3,039 ، و 3,111، وهي ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0,003، و 0,000 على الترتيب. في حين أن بعدي التحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية غير دال إحصائياً لأن قيمة المعنوية أكبر من 0,05، المعتمدة في دراستنا. ومن هنا يمكن القول أن التأثير المثالي، والاعتبار الفردي لهم قوة تفسيرية أكبر لهذا النموذج.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتأثير المثالي على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية

ومناجل تقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتأثير المثالي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتأثير المثالي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليه:

جدول (2- 15): نتائج اختبار الفرضية الأولى

النموذج	R	معامل التحديد R ²	R- deux ajust	B	Beta	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	القرار الإحصائي
التأثير المثالي	0.498	0.248	0.240	0.675	0.498	5.679	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-15) إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين التأثير المثالي والاتصال الداخلي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.498$ ، وان قيمة معامل التحديد $R^2=0.248$ ، وذلك يعني أن التأثير المثالي له قدرة تفسيرية على الاتصال الداخلي بقيمة 49% وتبقى ما نسبته 51% تفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة. وهذا ما يدل على أهمية ممارسة بعد التأثير المثالي على الاتصال الداخلي للمؤسسة، وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة T المحسوبة وبالغة 5.679 وهي أكبر من قيمة T الجدولية وبالغة 1.96 عند مستوى معنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية ومن أجل تقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التحفيز الإلهامي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التحفيز الإلهامي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الثانية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول التالي توضح مختلف النتائج المتوصل إليه:

جدول (2-16): نتائج اختبار الفرضية الثانية

النموذج	R	معامل التحديد R^2	R- deux ajust	B	Beta	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	القرار الإحصائي
التحفيز الإلهامي	0.556	0.310	0.303	0.793	0.556	6.631	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-16): إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة جيدة بين التحفيز الإلهامي والاتصال الداخلي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.556$ ، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0.310$. وذلك يعني أن التحفيز الإلهامي له قدرة تفسيرية على الاتصال الداخلي بقيمة 55% وتبقى ما نسبته 45% تفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة، وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة T المحسوبة والبالغة 6.631 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 1.96 عند مستوى معنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

ومن أجل تقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الاستشارة الفكرية على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الاستشارة الفكرية على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الثالثة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول التالي توضح مختلف النتائج المتوصل إليه:

جدول (2-17): نتائج إختبار الفرضية الثالثة.

النموذج	R	معامل التحديد R^2	R- deux ajust	B	Béta	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	القرار الإحصائي
الاستشارة الفكرية	0.540	0.291	0.284	0.770	0.540	6.349	0.000	دال إحصائياً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(2-17): إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة وجيدة بين الاستشارة الفكرية على الاتصال الداخلي حيث بلغت $R=0.540$ ، وان قيمة معامل التحديد $R^2= 0.291$ وذلك يعني أن الاستشارة الفكرية لها قدرة تفسيرية على الاتصال الداخلي بقيمة 54% وتبقى ما نسبته 46% تفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة، وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة T المحسوبة والبالغة 6.349 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 1.96 عند مستوى معنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعنى قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

4-إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي على تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

ومن أجل تقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الاعتبار الفردي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) الاعتبار الفردي على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الرابعة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) والجدول التالي توضح مختلف النتائج المتوصل إليه:

جدول (2- 18): نتائج إختبار الفرضية الرابعة

النموذج	R	معامل التحديد R^2	R- deux ajust	B	Béta	قيمة T	مستوى المعنوية Sig	القرار الإحصائي
الاعتبار الفردي	0.573	0.328	0.321	0.504	0.573	6.919	0.000	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-18): إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة وجيدة بين الاعتبار الفردي على الاتصال الداخلي حيث بلغت $R=0.573$ ، وان قيمة معامل التحديد $R^2=0.328$ وذلك يعني أن الاعتبار الفردي له قدرة تفسيرية على الاتصال الداخلي ب قيمة 57% وتبقى ما نسبته 43 %تفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسة، وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة T المحسوبة والبالغة 6.919 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 1.96 على الاتصال الداخلي للمؤسسة، وما يؤكد هذا الأثر هو قيمة T المحسوبة والبالغة 6.919 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والبالغة 1.96 عند مستوى معنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة الفكرية على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

في إطار الدراسة التحليلية والاحصائية للاستبيان من اجل معرفة مدى أثر القيادة التحويلية على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية والعلاقة بين هذا المفهوم وابعاد قيمة المؤسسة من جهة أخرى، تم التوصل الى مجموعة من النتائج الميدانية والتي تتماشى مع ما تطرق له اليه في الجوانب النظرية.

- أظهرت نتائج تحليل القيادة التحويلية للمؤسسات الاقتصادية أن نظرة الموظفين لعبارات بعد التأثير المثالي هو نظرة جيدة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.7064 من مقياس ليكرت وهذا يشير إلى إمكانية القائد أن يقود العاملين ويجعلهم مستعدين لإتباعه من خلال غرس روح الثقة والاحترام فيهم.

- أما بعد التحفيز الإلهامي فقد أكدت الدراسة وجود نظرة متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.0465 على مقياس ليكرت، وهذا ما يدل على وجود تأثير متوسط من قبل المدير على الموظفين داخل المؤسسة.

- أما البعد الثالث الاستشارة الفكرية هو أيضا بمستوى متوسط حيث بلغ متوسط حسابها 3.4869 على مقياس ليكرت، تعتبر عبارة " يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل" وهي أكبر العبارات في هذا البعد ولهذا البعد أهمية كبيرة في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة لأن هذا البعد م الأساس يشير إلى أن القائد يستمع لأفكار ومقترحات الموظفين وفتح المجال للمناقشة والحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول.

- أخيرا بعد الاعتبار الفردي كان بمتوسط حسابي قدره 3.4869 على مقياس ليكرت، حيث تعتبر عبارة "يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه" وبذلك فهو يعمل على بناء علاقات أساسية طيبة مع العاملين والسلوك الحسن في التعامل معهم.

- أما نتائج الدراسة فيما يخص المتغير التابع فقد خصت إلى وجود اتجاه متوسط لبعد المتغير، وعلى الرغم من إجابات العينة حول الاتصال الداخلي كانت إيجابية احتلت المراتب الأولى، إلى أن عملية الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية يبقى نوعا ما منخفض، وهذا يبقى من واجب المؤسسة الاهتمام أكثر بجانب تحسين أساليب الاتصال الداخلي في المؤسسات.

- أما بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم صياغة هذه الفرضيات وفق منظور متكامل ومتسلسل، حيث كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

-بالنسبة للفرضية الرئيسية ا فقد أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين القيادة التحويلية والاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية حيث بلغت قيمة هذا الارتباط 0.681، مع وجود قوة تفسيرية أكبر من قبل التأثير المثالي والاعتبار الفردي على الاتصال الداخلي.

-بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود العلاقة بين التأثير المثالي والاتصال الداخلي محل الدراسة لأنها تلعب دور كبير في تحقيق الأهداف المهمة.

-بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والتي تركز على العلاقة بين التحفيز الإلهامي والاتصال الداخلي، فقد لخصت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بالإضافة إلى إختبار الانحدار الخطي البسيط الذي أكد وجود دلالة إحصائية فإن من الواضح أن وجود قائد يرفع من روح التحدي في العمل إلى جانب بناء علاقات قوية بين العاملين وبت روح التفاؤل والتشجيع على الصمود امام المصاعب، محدد رئيسي لتحسين عملية الاتصال الداخلي بأي مؤسسة فمن الواجب على المرؤوسين تبني هذا النوع من القيادة.

-بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على العلاقة بين الاعتبار الفردي والاتصال الداخلي وهذا ما أكدته هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة ولهذا يمكن القول أن عند إصغاء المدير للعاملين واحترام قناعاتهم والعاملين وغيرها من الجوانب كلها عوامل محددة وبصورة مباشرة لتحسين العملية الاتصالية الداخلية.

-بالنسبة لفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود العلاقة بين الاستشارة الفكرية والاتصال الداخلي وهذا ما أكدته هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة، فالقائد الذي يعمل على حل مشكلات الموظفين بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحصول وإيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل مما يؤدي إلى تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

احتوى هذا الفصل على الدراسة التطبيقية لعينة من آراء موظفي المؤسسات الاقتصادية. تضمنت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة.

حيث تم التوجه إلى عدد من المؤسسات الاقتصادية، وقد قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة من الموظفين تكونت من 100 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ المعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية وتحليل النتائج.

حيث أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية بميلة.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة عموماً والقيادة التحويلية خصوصاً، حيث تعرض في الفصل الأول إلى مفهوم القيادة الإدارية وتطوره عبر الزمن مروراً بالمدارس الإدارية إلى غاية النظريات الحديثة، وقد تم تبويب أهم النظريات في أربع مداخل أساسية هي المدخل الفردي السلوكي، الموقفي، وأهم النظريات الحديثة، وقد تم التركيز كذلك في هذا الفصل على القيادة التحويلية بمختلف أبعادها وكيف يمكن أن تؤثر إيجابياً على الأفراد لتعزيز أدائهم وأداء المنظمة ككل.

تطرقنا كذلك إلى مفهوم الاتصال الداخلي ووسائله وشروطه ومعوقاته وأشرنا إلى أهمية القيادة التحويلية، وبغية إثبات فرضيات الدراسة والتحقق من قدرة القيادة التحويلية على لعب دور مهم في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسات ثم تحديد مجموعة من العبارات التي من شأنها التعرف على مدى توفر متغيرات الدراسة على أرض الواقع، ومن ثم التحقيق إحصائياً من وجود علاقات بينهما وتحديد قوتها ونوعها وكذلك استخراج حجم التأثير، ومن أجل ذلك تم جمع البيانات من عينة تحتوي على 100 فرداً ينتمون إلى منظمات اقتصادية.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج النظرية

◀ يتصرف المديرون العاملون في المؤسسات الاقتصادية بأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير العاملين تحت قيادتهم

◀ القيادة هي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين ومعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم

◀ تساهم القيادة التحويلية بشكل واضح في بناء رؤية مستقبلية، وتحفيز المرؤوسين على العطاء

المستمر

◀ للقيادة التحويلية أربعة أبعاد تتمثل في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار

الفردي

◀ يعتبر الاتصال الداخلي عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف

والخبرات بين طرفين أو أكثر، عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمان والظروف

◀ يعرف الاتصال الداخلي على أنه مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى:

- تشجيع سلوك الاستماع

- تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات

- تدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية
 - ترقية قيم المؤسسة من خلال تداولها وترسيخها
- ◀ الاتصال الداخلي ضروري في المنظمة لتحقيق أهدافها حيث يعمل على تسهيل سير المعلومات وتبادلها، فهو يزود العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ولإيجاد فهم مشترك بينهم.

النتائج التطبيقية:

- لخصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج التطبيقية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ◀ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الاتصال الداخلي.
 - ◀ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في المؤسسات الاقتصادية كان مرتفعاً نوعاً ما.
 - ◀ أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية على الاتصال الداخلي للمؤسسات الاقتصادية
 - ◀ كشف نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والاتصال الداخلي من خلال معاملات الارتباط، وهذا يعني اهتمام العينة المبحوثة بطبيعة متغيرات الدراسة وحسب قوة العلاقة وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.
 - ◀ واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية هو واقع مقبول بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الكلي للاتصال الداخلي 3.35 من مقياس ليكرث الخماسي.
 - ◀ أن المؤسسة محل الدراسة تطبق القيادة التحويلية وأبعادها بمستوى جيد كما أن قادتها يمتلكون بعض صفات القائد التحويلي.

توصيات الدراسة:

- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:
- ◀ ضرورة اهتمام المؤسسات وعلى رأسها المؤسسات الاقتصادية بالقيادة التحويلية التي تعتبر عنصر هام وفعال.
 - ◀ الاهتمام أكثر بتحسين وتطوير وسائل الاتصال داخل المؤسسة.
 - ◀ محاولة عقد تدريبات وندوات تكوينية للمديرين والمسيرين في تكوين القيادات التحويلية إضافة إلى باقي الأنماط القيادية والأساليب الفعالة لتحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسات.

◀ من الضروري أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة.

◀ حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار والآراء وتقبل الآراء المختلفة وذلك لتحسين عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسات.

◀ الاهتمام بالاتصال الداخلي بمختلف أشكاله لاسيما الاتصال الصاعد وذلك قصد معرفة احتياجات وتطلعات الأفراد وتقليل اعتمادهم على الاتصالات الغير رسمية.

◀ نوصي دراسة المعوقات والصعوبات التي تقف أمام الاتصال الداخلي وإيجاد الحلول المناسبة لها.

◀ نوصي بضرورة إدراك المدير لأهمية التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية.

◀ ضرورة اختيار القيادات ذات الشخصيات الكاريزمية التي تتوافر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية، للمنظمة وأن تكون ذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع المرؤوسين وتنمية وتطوير قدراتهم، ومهاراتهم وإشباع حاجاتهم المختلفة.

◀ آفاق الدراسة:

◀ إجراء المزيد من البحوث والدارسات الميدانية للتعرف أكثر على القيادة التحويلية.

◀ إجراء دارسات مماثلة للدارسة الحالية في القيادة التحويلية بمؤسسات أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع

◀ مساهمة القيادة التحويلية في التحليل الاستراتيجي

◀ دور القيادة التحويلية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة

◀ مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- د. إسماعيل محمود علي الشرفاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيدا للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015.
- 2- د. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2015.
- 3- د. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010.
- 4- د. أسامة خيرى، الإدارة العامة، دار الراية العامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013.
- 5- أ. زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 6- د. بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 8- د. سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2012.
- 9- د. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- د. بلال خلف السكارنة، مهارات الاتصال، مدار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015.
- 11- د. عامر عوض، السلوك التنظيمي الغدادي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2008.

12-د. ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، القاهرة، 2012.

13- سلطان المطيري، القيادة والتفكير المذكرة التربوية للتربوي للوظائف الاشرافية، 2022.

ثانيا: المذكرات، الرسائل والأطروحات

1-يوسف عطية، دور القيادة التحويلية وفي إدارة التغيير، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.

2-ختام زعل محمد المعايطه، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس جماعة البيت، رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية، تربية قسبة الزرقاء، 2019.

3-حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

4-زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

5-محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016.

6-نور الدين محجوب، الاتصال الداخلي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2018.

7-نعيمة بوسوسة، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.

8-أم الخير السوفي، وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 3، بوزريعة، 2013.

9-سبتي ذهبية، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.

قائمة المراجع

- 10- بلحمو خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أطلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
- 11- صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.

ثالثا: المجالات والمقالات.

- 1- حداد عفاف، مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد الرابع.
- 2- حياة عبد الباقي، كوديد سفيان، أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين، مجلة الابتكار والتسويق، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2020.
- 3- سمية أو سليمان، القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة الخدمات، مجلة أبحاث، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، المجلد 6، العدد 1، 2021.
- 4- د. منصور عبد القادر، أ. عبد اللطيف رجب القانون، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية، مجلة رؤى اقتصاديه، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 10، جوان 2016.
- 5- العربي تيقاوي، نوال بوغلاق، إسهام القيادة في إنجاح التغيير في المنظمات، رؤى اقتصاديه، جامعة أحمد دراية بأدرار، جامعة الشيخ العربي بتبسة، الجزائر، مجلد 11، عدد 1، 2021.
- 6- عبد الرحمان رزق الله، حمزة طيبي، واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، جوان 2019.
- 7- د. حامد محمد وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بالصراع التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، مجلد 12، عدد 1، 2019.

1-H. koontz, o, O'donnell, Management t, principes et méthodes de gestion, Megra, Hill Montréal canada 1980.

2-Husein azab, the status Quo of transformational leadership in social security sector in jorrdan, employers' perspectives, dirast, administrative, sciences ,2009.

3-Philippe Beon, devlopper la communication interne, Nathan,1992

Marie Helene Westphalen, la comminication edition Dunod,1994.

4-Stomer, J, Freeman, E, andGilbert, j, D. Management, India baba Barkha Nath printers.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

السنة الثانية ماستر

الاستمارة

موجهة لعمال المؤسسات الاقتصادية

ملحق رقم (01)

استبيان حول

تأثير القيادة التحويلية على الاتصال الداخلي في المؤسسة

دراسة عينة من آراء عمال المؤسسات الاقتصادية

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، راجيننا لإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علماً أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

من اعداد الطالبتين:

السنة الجامعية: 2021-2022

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في مؤسسات اقتصادية بميلة، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة - فأكثر

المستوى التعليمي: مستوى ثانوي وأقل تقني سامي ليسانس

شهادة دراسات عليا متخصصة مهندس

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 - إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة.

قائمة الملاحق

- المحور الأول: القيادة التحويلية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يحظى المدير باحترام الجميع.					
02	يتمتع المدير بثقة عالية في نفسه.					
03	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.					
04	يشجع المدير على تحقيق التميز في الأداء.					
05	يمتلك المدير قدرة على مواجهة المواقف الصعبة.					
06	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته.					
07	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين.					
08	يعترف المدير بأخطائه عند اكتشافها.					
09	تنسجم أقوال المدير مع أفعاله.					
10	يشعر كالمدير بأهمية العمل الذي تقوم به.					
11	يقوم المدير بإيصال توقعاته العالية اتجاه العمل للعاملين من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف.					
12	يعمل المدير بحماس وتفاؤل.					
13	يقترح المدير طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.					
14	يصف المدير الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل.					
15	يشجع المدير العاملون على المشاركة في صناعة القرار.					
16	يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار.					
17	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه.					

قائمة الملاحظات

					يساعد المدير العاملون على تطبيق الأفكار الجديدة.	18
					يصغي المدير للعاملين عندما يتحدثون معه.	19
					يغرس المدير الثقة لدى العاملين.	20
					يعبر المدير عن تقديره لإنجازات العاملين معه.	21
					يحترم المدير قناعاتك وقناعات العاملين معك.	22
					يشجع المدير على تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم.	23
					يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	24

المحور الثاني: الاتصال الداخلي

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات، وذلك بغرض معرفة واقع الاتصال الداخلي في مؤسستك.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
01	لا تجد صعوبة في الاتصال برئيسك المباشر في العمل.				
02	تتوفر لك المعلومات الكافية لتحمل مسؤوليات عملك.				
03	تستخدم العبارات الواضحة أثناء توجيهك في العمل.				
04	تصلك المعلومات الضرورية لإنجاز عملك في الوقت المناسب.				
05	تتصل دائماً برئيسك في العمل لأداء عملك بشكل جيد.				
06	ترى أن هناك سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بالمسار الوظيفي كالترقية والعطل وغيرها.				
07	أنت على علم بما يجري داخل مؤسستك (الشفافية).				
08	القواعد واللوائح المنظمة للعمل ومتطلباته واضحة ومفهومة لجميع العاملين.				
09	تسير عملية الاتصال بصورة طبيعية في القسم الذي تعمل به.				
10	يلجأ رئيسك في العمل إلى طلب رأيك حول مسائل تخص				

قائمة الملاحظات

					عملك.
					11 يشكل الرؤساء والمرؤوسين وحدة واحدة في مؤسستك.
					12 تتوفر في مؤسستك المهارات الأساسية للاتصال (الاختيار الجيد للكلمات، التفسير الجيد للكلمات....).
					13 تنتشر الإشاعات بصورة قليلة في مؤسستك.
					14 تقيم علاقات مع رئيسك وزملائك خارج المؤسسة.
					15 تستخدم الاجتماعات كأسلوب للاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بينكم وبين رؤسائكم في العمل.
					16 يستخدم الهاتف في نقل المعلومات داخل مؤسستك.
					17 تستخدم المحادثة الشفوية كوسيلة اتصال داخل مؤسستك يتم من خلالها نقل مختلف المعلومات الضرورية.
					18 تستخدم لوحة الإعلانات كوسيلة اتصال داخل مؤسستك.
					19 تستخدم الأوامر والتعليمات الكتابية بكثرة في الاتصال داخل مؤسستك.
					20 يستخدم نظام الاقتراحات في الاتصال داخل مؤسستك.
					21 يستخدم نظام الشكاوي في الاتصال داخل مؤسستك.
					22 يستخدم أجهزة الفاكس للاتصال في مؤسستك.
					23 يستخدم أسلوب الاتصال الحديث (الانترنت، الانترنت) في مؤسستك.
					24 تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك للإدارة.

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر ب تخصص إدارة اعمال	ركيمة فارس	01
أستاذ مؤقت تخصص إدارة اعمال	محمد جوال	02

الملحق رقم (03): معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	48

الملحق رقم (04): مؤشر الجنس

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نكر	33	33,0	33,0	33,0
أنثى	67	67,0	67,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): مؤشر العمر

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	12	12,0	12,0	12,0
	سنة 40 سنة إلى 30 من	55	55,0	55,0	67,0
	سنة 50 سنة إلى 40 من	33	33,0	33,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): مؤشر المؤهل العلمي

		العلمي. المؤهل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستو ثانوي أو أقل	12	12,0	12,0	12,0
	تقني سامي	16	16,0	16,0	28,0
	ليسانس	52	52,0	52,0	80,0
	شهادة دكتوراسات عليا متخصصة	13	13,0	13,0	93,0
	مهندس	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): مؤشر عدد سنوات الخبرة

		الخبرة. سنوات. عدد			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	15	15,0	15,0	15,0
	سنوات 10 الناقل من 6 من	19	19,0	19,0	34,0
	سنة 15 الناقل من 10 من	39	39,0	39,0	73,0
	سنة فأكثر 16 من	25	25,0	25,0	98,0
	5,00	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد التأثير المثالي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المثالي.التأثير 1	100	4,2500	,82112	,08211
المثالي.التأثير 2	100	4,1300	,88369	,08837
المثالي.التأثير 3	100	3,5800	1,01683	,10168
المثالي.التأثير 4	100	3,5700	1,02745	,10275
المثالي.التأثير 5	100	3,8000	,98473	,09847
المثالي.التأثير 6	100	3,4800	1,06818	,10682
المثالي.التأثير	100	3,7064	,81113	,08111

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilateral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المثالي.التأثير 1	15,223	99	,000	1,25000	1,0871	1,4129
المثالي.التأثير 2	12,787	99	,000	1,13000	,9547	1,3053
المثالي.التأثير 3	5,704	99	,000	,58000	,3782	,7818
المثالي.التأثير 4	5,548	99	,000	,57000	,3661	,7739
المثالي.التأثير 5	8,124	99	,000	,80000	,6046	,9954
المثالي.التأثير 6	4,494	99	,000	,48000	,2680	,6920
المثالي.التأثير	8,709	99	,000	,70643	,5455	,8674

الملحق رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستشارة الفكرية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الفكرية.الاستشارة 1	100	3,7300	,86287	,08629
الفكرية.الاستشارة 2	100	3,9300	,83188	,08319
الفكرية.الاستشارة 3	100	3,3600	1,03981	,10398
الفكرية.الاستشارة 4	100	3,2800	1,09249	,10925
الفكرية.الاستشارة 5	100	3,1600	1,15225	,11522
الفكرية.الاستشارة 6	100	3,4600	1,05811	,10581
الفكرية.الاستشارة	100	3,4867	,77114	,07711

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1الفكرية الاستشارة	8,460	99	,000	,73000	,5588	,9012
2الفكرية الاستشارة	11,180	99	,000	,93000	,7649	1,0951
3الفكرية الاستشارة	3,462	99	,001	,36000	,1537	,5663
4الفكرية الاستشارة	2,563	99	,012	,28000	,0632	,4968
5الفكرية الاستشارة	1,389	99	,168	,16000	-,0686	,3886
6الفكرية الاستشارة	4,347	99	,000	,46000	,2500	,6700
الفكرية الاستشارة	6,311	99	,000	,48667	,3337	,6397

الملحق رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الفردي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1الفردى الاعتبار	100	3,8600	,91032	,09103
2الفردى الاعتبار	100	3,5200	,99980	,09998
3الفردى الاعتبار	100	3,3900	1,13614	,11361
4الفردى الاعتبار	100	3,8200	4,18120	,41812
5الفردى الاعتبار	100	3,5200	1,09618	,10962
6الفردى الاعتبار	100	3,3600	1,11482	,11148
الفردى الاعتبار	100	3,4893	1,24950	,12495

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1الفردى الاعتبار	9,447	99	,000	,86000	,6794	1,0406
2الفردى الاعتبار	5,201	99	,000	,52000	,3216	,7184
3الفردى الاعتبار	3,433	99	,001	,39000	,1646	,6154
4الفردى الاعتبار	1,961	99	,053	,82000	-,0096	1,6496
5الفردى الاعتبار	4,744	99	,000	,52000	,3025	,7375
6الفردى الاعتبار	3,229	99	,002	,36000	,1388	,5812
الفردى الاعتبار	3,916	99	,000	,48930	,2414	,7372

الملحق رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال الداخلى

Statistiques sur échantillon uniques

قائمة الملاحظات

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1.الداخلي.الاتصال	100	4,1400	,98494	,09849
2.الداخلي.الاتصال	100	3,8000	1,02494	,10249
3.الداخلي.الاتصال	100	4,0900	,88871	,08887
4.الداخلي.الاتصال	100	3,8000	4,18752	,41875
5.الداخلي.الاتصال	100	3,9500	1,03840	,10384
6.الداخلي.الاتصال	100	3,2900	1,28153	,12815
7.الداخلي.الاتصال	100	2,9600	1,19697	,11970
8.الداخلي.الاتصال	100	3,7800	4,13797	,41380
9.الداخلي.الاتصال	100	3,8300	1,04500	,10450
10.الداخلي.الاتصال	100	3,4500	1,12254	,11225
11.الداخلي.الاتصال	100	3,1400	1,10115	,11011
12.الداخلي.الاتصال	100	3,3500	1,13150	,11315
13.الداخلي.الاتصال	100	3,0000	1,23909	,12391
14.الداخلي.الاتصال	100	3,1000	1,02000	,10200
15.الداخلي.الاتصال	100	3,4400	1,13101	,11310
16.الداخلي.الاتصال	100	3,8700	1,01160	,10116
17.الداخلي.الاتصال	100	3,7600	1,00624	,10062
18.الداخلي.الاتصال	100	3,6500	1,14040	,11404
19.الداخلي.الاتصال	100	3,5800	1,11174	,11117
20.الداخلي.الاتصال	100	3,2000	1,12815	,11282
21.الداخلي.الاتصال	100	3,2500	1,11351	,11135
22.الداخلي.الاتصال	100	4,3600	4,12560	,41256
23.الداخلي.الاتصال	100	4,4600	5,22314	,52231
24.الداخلي.الاتصال	99	3,1616	1,46181	,14692
الداخلي.الاتصال	100	3,3544	1,10019	,11002

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1.الداخلي.الاتصال	11,574	99	,000	1,14000	,9446	1,3354
2.الداخلي.الاتصال	7,805	99	,000	,80000	,5966	1,0034
3.الداخلي.الاتصال	12,265	99	,000	1,09000	,9137	1,2663
4.الداخلي.الاتصال	1,910	99	,059	,80000	-,0309	1,6309
5.الداخلي.الاتصال	9,149	99	,000	,95000	,7440	1,1560
6.الداخلي.الاتصال	2,263	99	,026	,29000	,0357	,5443
7.الداخلي.الاتصال	-,334	99	,739	-,04000	-,2775	,1975
8.الداخلي.الاتصال	1,885	99	,062	,78000	-,0411	1,6011
9.الداخلي.الاتصال	7,943	99	,000	,83000	,6226	1,0374

قائمة الملاحق

10 الداخلي.الاتصال	4,009	99	,000	,45000	,2273	,6727
11 الداخلي.الاتصال	1,271	99	,207	,14000	-,0785	,3585
12 الداخلي.الاتصال	3,093	99	,003	,35000	,1255	,5745
13 الداخلي.الاتصال	,000	99	1,000	,00000	-,2459	,2459
14 الداخلي.الاتصال	,980	99	,329	,10000	-,1024	,3024
15 الداخلي.الاتصال	3,890	99	,000	,44000	,2156	,6644
16 الداخلي.الاتصال	8,600	99	,000	,87000	,6693	1,0707
17 الداخلي.الاتصال	7,553	99	,000	,76000	,5603	,9597
18 الداخلي.الاتصال	5,700	99	,000	,65000	,4237	,8763
19 الداخلي.الاتصال	5,217	99	,000	,58000	,3594	,8006
20 الداخلي.الاتصال	1,773	99	,079	,20000	-,0238	,4238
21 الداخلي.الاتصال	2,245	99	,027	,25000	,0291	,4709
22 الداخلي.الاتصال	3,296	99	,001	1,36000	,5414	2,1786
23 الداخلي.الاتصال	2,795	99	,006	1,46000	,4236	2,4964
24 الداخلي.الاتصال	1,100	98	,274	,16162	-,1299	,4532
الداخلي.الاتصال	3,221	99	,002	,35437	,1361	,5727

الملحق رقم (12): اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,681 ^a	,464	,442	,82219

a. Prédicteurs : (Constante), الفردي.الاعتبار, المثالي.التأثير, الفكرية.الاستشارة, الإلهامي.التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	55,612	4	13,903	20,567	,000 ^b
Résidus	64,219	95	,676		
Total	119,831	99			

a. Variable dépendante : الداخلي.الاتصال

b. Prédicteurs : (Constante), الفردي.الاعتبار, المثالي.التأثير, الفكرية.الاستشارة, الإلهامي.التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

قائمة الملاحق

	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,323	,467		-,691	,491
المثالي.التأثير	,368	,121	,271	3,039	,003
الالهامي.التحفيز	,173	,172	,121	1,001	,319
الفكرية.الاستشارة	,218	,169	,153	1,291	,200
الفردى.الاعتبار	,276	,089	,313	3,111	,002

a. Variable dépendante : الداخلي.الاتصال

الملحق رقم (13): اختبار الفرضية الفرعية الاولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,498 ^a	,248	,240	,95917

a. Prédicteurs : (Constante), المثالي.التأثير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,853	,451		1,892	,061
المثالي.التأثير	,675	,119	,498	5,679	,000

a. Variable dépendante : الداخلي.الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	29,670	1	29,670	32,250	,000 ^b
Résidus	90,161	98	,920		
Total	119,831	99			

a. Variable dépendante : الداخلي.الاتصال

b. Prédicteurs : (Constante), المثالي.التأثير

1

الملحق رقم (14): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,310	,303	,91875

a. Prédictors : (Constante), الالهامي. التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	37,109	1	37,109	43,964	,000 ^b
Résidus	82,721	98	,844		
Total	119,831	99			

a. Variable dépendante : الداخلي.الاتصال

b. Prédictors : (Constante), الالهامي. التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,632	,421		1,501	,137
الالهامي. التحفيز	,793	,120	,556	6,631	,000

a. Variable dépendante : الداخلي.الاتصال

الملحق رقم (15): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,540 ^a	,291	,284	,93079

a. Prédictors : (Constante), الفكرية. الاستشارة

ANOVA^a

قائمة الملاحق

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	34,926	1	34,926	40,313	,000 ^b
	Résidus	84,905	98	,866		
	Total	119,831	99			

a. Variable dépendante : الداخلي.الاتصال

b. Prédictors : (Constante), الفكرية.الاستشارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,669	,433		1,544	,126
	الفكرية.الاستشارة	,770	,121	,540	6,349	,000

a. Variable dépendante : الداخلي.الاتصال

الملحق رقم (16): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,573 ^a	,328	,321	,90637

a. Prédictors : (Constante), الفردي.الاعتبار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39,322	1	39,322	47,866	,000 ^b
	Résidus	80,508	98	,822		
	Total	119,831	99			

a. Variable dépendante : الداخلي.الاتصال

b. Prédictors : (Constante), الفردي.الاعتبار

Coefficients^a

قائمة الملاحظات

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,594	,270		5,904	,000
الفردى. الاعتبار	,504	,073	,573	6,919	,000

a. Variable dépendante : الداخلى.الاتصال