



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علوم الاعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي من
وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الجزائرية
دراسة حالة بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

اشراف الأستاذة: لكحل سعاد

اعداد الطالبتين:

سرقمه سمية

غانمي هاجر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
قشار بكير	جامعة غرداية	رئيسا
لكحل سعاد	جامعة غرداية	مشرفة مقرر
كانون جمال	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 1445_1446هـ/2023_2024م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علوم الاعلام والاتصال

دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي من
وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الجزائرية
دراسة حالة بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

اشراف الأستاذة الدكتورة: لكحل سعاد

اعداد الطالبتين:

سرقمه سمية

غانمي هاجر

الموسم الجامعي:

2024_ 2023/هـ146_1445م

شكر و عرفان

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً فيه، نحمدك ربي ونشكركَ على أن يسّرت لنا إتمام هذا البحث على الوجه الذي نرجو أن ترضى به عنا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة " لكحل سعاد" على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا، فلها منا خالص الشكر والامتنان ونتمنى لها دوام الصّحة والعافية وجزاها الله كل خير.

كما لا ننسى أن نوجه شكرنا لكل أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- غرداية. على ما قدموه لنا من جهود ونصائح. وندعو الله سبحانه وتعالى أن يوفقهم ويزيد في ميزان حسناتهم.

إهداء

لا شيء أعز من رب الكون الذي لم ييخل علي برحمته ونعمته، لهُ الشكر والحمد حمداً كثيراً لا نهاية لهُ.

ها هي ذي رحلتي الجامعية قد شارفت على الانتهاء. وأنا ممتنة لكل من كان له فضل في مسيرتي، ولكل من ساعدني ولو باليسير.
أسأل الله أن يجعل من عملنا هذا نفعا ينتفع به.



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى التي اعطتني الأمل الذي أعيش له، إلى التي حمّنتني ومنحتني الحياة وأحاطتني بحنانها وحرصت على تعليمي بصبرها وتضحيتها، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي "والدي الغالية" أطال الله في عمرها.

إلى من رباني، وكان وراء كل خطوة خطوتها في طريق العلم "والدي العزيز" حفظه الله ورعاه.
إلى اخواتي وإخواني الكرام حفظهم الله.
إلى كافة أصدقائي وزملائي ورفاق الدراسة وفقكم الله.
إلى من كان لهم أثر في حياتي.
إلى كل من نصحتني ووجهني ودعمني.
وكل من ساهم في إتمام هذا البحث.
جزاكم الله عنى كل خير.



هَاجِر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار. وتم استخدام منهج دراسة حالة، واستخدمنا على عدد من الأساليب الإحصائية في برنامجي SPSS و APSS وقد اعتمدنا على أداة الاستبيان الإلكتروني كوسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار والبالغ عددهم 572 موظف، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة منهم تمثلت في 80 مبحوث من موظفي مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار والمؤسسات التابعة لها. وبعد تحليلنا للبيانات الميدانية خلصنا الى أن الاتصال القيادي له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

الكلمات المفتاحية: الدور، الاتصال القيادي، الأداء الوظيفي، المؤسسة العمومية الجزائرية.

abstract

This study aims to know the role that leadership communication plays in improving job performance at the Diwan of Youth Institutions Foundation of Adrar Province. A case study approach was used, and we used a number of statistical methods in SPSS and APSS. We relied on the electronic questionnaire tool as a means of collecting information from the respondents, and the study population was represented by the employees of the Diwan of Youth Institutions Foundation in the state of Adrar, who numbered 572 employees. The questionnaire was distributed to a sample of 80 respondents from the employees of the Diwan of Youth Institutions Foundation of Adrar and its affiliated institutions. After analysing the field data, we concluded that leadership communication has a major role in improving the job performance of employees within the Diwan of Youth Institutions Foundation in Adrar Province.

Keywords: role, leadership communication, job performance, Algerian public institution

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

III	شكر وعرافان
IV	إهداء
VI	الملخص:
Erreur ! Signet non défini.	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول
XV	قائمة الصور
أ	مقدمة:
ب	الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة
- 4 -	إشكالية الدراسة:
- 4 -	التساؤلات الفرعية:
- 5 -	فرضيات الدراسة:
- 5 -	أسباب اختيار الموضوع:
- 5 -	أسباب موضوعية:
- 6 -	أهمية الدراسة:
- 6 -	أهداف الدراسة:
- 6 -	حدود الدراسة:
- 7 -	منهج الدراسة:
- 8 -	مجتمع البحث وعينة الدراسة:
- 8 -	أسباب اختيار العينة:

أدوات جمع البيانات:	8 -
تحديد المصطلحات:	9 -
الدراسات السابقة:	12 -
مقاربات الدراسة:	17 -
الفصل الثاني: الاطارالنظري: الاتصال القيادي:	18.....
تمهيد:	22.....
<u>1 مفهوم الاتصال القيادي:</u>	23.....
<u>1-1 المهارات الاتصالية القيادية للقائد:</u>	24.....
<u>2-1 مبادئ الاتصال القيادي:</u>	27.....
<u>3-1 أنواع الاتصال القيادي:</u>	28.....
<u>4-1 نمط القيادة بناء على نوع الاتصال:</u>	29.....
<u>5-1 العلاقة بين الاتصال والقيادة:</u>	30.....
<u>6-1 معيقات الاتصال القيادي:</u>	30.....
خلاصة:	32.....
الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي	9
تمهيد:	35.....
<u>1-1 تعريف الأداء الوظيفي:</u>	36.....
<u>2-1 أنواع الأداء الوظيفي:</u>	37.....
<u>3-1 أهمية الأداء الوظيفي:</u>	37.....
<u>4-1 تقييم الأداء الوظيفي:</u>	38.....
<u>5-1 تحسين الأداء الوظيفي:</u>	39.....
<u>6-1 أهداف تحسين الأداء الوظيفي:</u>	39.....

40	7-1 دور المدير في تحسين الأداء الوظيفي:
42 خلاصة:
43 الفصل الرابع: الجانب الميداني
45 تمهيد:
46	1- 1 تعريف المؤسسة المستقبلية:
49	2-1 عرض وتحليل نتائج الدراسة
71	3-1 استخلاص النتائج:
75 خاتمة
76 قائمة المصادر والمراجع
85 الملاحق

1.1 قائمة الجداول

- الجدول رقم: (1) يوضح بيانات الاستثمارات الموزعة والمستردة. 50.....
- الجدول رقم: (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بديوان مؤسسات الشباب لولاية
أدرار. 51.....
- الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن بديوان مؤسسات الشباب لولاية
أدرار. 51.....
- الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بديوان مؤسسات
الشباب لولاية أدرار. 52.....
- الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة المهنية بديوان مؤسسات
الشباب لولاية أدرار. 52.....
- الجدول رقم (6): يوضح درجات مقياس ليكرت الحماسي. 53.....
- الجدول رقم: (7) يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما فيديوان مؤسسات الشباب
لولاية أدرار. 53.....
- الجدول رقم (8): المهارات الاتصالية التي يعتمدها ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار
54.....
- الجدول رقم (9): يوضح الاعتماد على التواصل المكتوب الفعال والواضح بديوان مؤسسات
الشباب لولاية أدرار. 55.....
- الجدول رقم (10) يوضح مساهمة الاتصال في تنمية مهارات الانصات التي يتميز بها
القائديديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار. 55.....
- الجدول رقم: (11): يوضح تطور ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار من خلال حضور
موظفيها للقاءات الرسمية وغير الرسمية بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار. 56.....
- الجدول رقم (12): يوضح مساهمة الاتصال بين الموظفين في انسياب المعلومات بديوان
مؤسسات الشباب لولاية أدرار. 56.....

- الجدول رقم (13): يوضح محافظة الاتصال الشفوي على سرية المعلومات بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار 57
- الجدول رقم: (14): يوضح مساهمة العلاقة الاتصالية بين المدير وموظفيه في تحسين العمل بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار: 58
- الجدول رقم (15): يوضح تقديم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار. 58
- الجدول رقم (16): يوضح الدور الذي يلعبه اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، للدفع بهم لتحسين أدائهم الوظيفيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار 59
- الجدول رقم (17): يوضح مناقشة الأنشطة والأهداف الخاصة بالمؤسسة مع المدير وتبادل النصائح والارشادات بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار. 60
- الجدول رقم (18): يوضح تقييم الادارة لموظفيها من خلال تحقيق الأهداف بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار 61
- الجدول رقم (19): يوضح حرص المدير على تحفيز الموظفين بغية تحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار..... 61
- الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الموظفين على أساس التعاون والمنافسة الإيجابية بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار..... 62
- الجدول رقم (21): يوضح مساهمة الاتصال بين الموظفين في زيادة الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار. 63
- الجدول رقم: (22): يوضح مستويات الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي 63
- الجدول رقم (23): يوضح علاقة الاتصال القيادي بالأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار: 64
- الجدول رقم(24): يوضح التحليل الوصفي لعلاقة الاتصال القيادي بالأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار 66

الجدول رقم (25): يوضح نتائج تحليل المتوسط العاملديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار

67.....

قائمة الصور

- 104 الصورة رقم 1 تمثل مقر ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- 104 الصورة رقم 2 تمثل شعار ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- 105 الصورة رقم 3 تمثل الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

يعتبر المورد البشري عنصر حيوي ومحرك أساسي في المنظمات، هذه الأخيرة تحتاج الى مسؤولين يقومون بتسييرها لضمان تحقيق أهدافها، وحتى تتمكن الموارد البشرية من تأدية مهامها على أتم وجه، فلا بد لها من وجود قياديين قادرين على التأثير في سلوك الآخرين، عن طريق انسياب المعلومات بينهم. فتلجأ المنظمات الى الاتصال القيادي، هذا الأخير يعتبر بمثابة الشرايين التي تربط بين الموظفين في المنظمات، ويكون ذلك من خلال مختلف الأنشطة من أجل تحقيق الترابط والتواصل بينهم مما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي. ولكل قائد نخط أو طريقة يسير بها مؤسسته. كيف لا ونحن في عصر المنافسة الشرسة، وكذا التقنيات المتطورة. وأصبحت مرتبطة بالقيادة، لذلك نجد المجتمعات توليها اهتماما كبيرا، بغية تحقيق أهدافها. وحتى تتمكن المؤسسات من تلبية رغبات زبائنها التي لطالما أصبحت في ازدياد متواصل، ومواجهة منافسيها، فالمؤسسات تحتاج إلى الاتصال القيادي من أجل تحقيق أهدافها فلا تستطيع أي مؤسسة أن تحافظ على مكانتها من خلال الاكتفاء بنفس المستوى من الأداء الوظيفي مما يضطرها إلى العمل على تحسين أدائها بشكل أكبر.

وقد قمنا بتقسيم هذا البحث الى جانبين: الأول نظري والأخر تطبيقي، فكانت فصولهما كالتالي:

- **الفصل الأول:** قمنا بتخصيصه للجانب المنهجي.
- **الفصل الثاني:** تمحور حول التعريف بظاهرة الاتصال القيادي وأنماطه المختلفة، وأهم الوسائل المستخدمة فيه.
- **الفصل الثالث:** تم تخصيصه للأداء الوظيفي، وذلك بعرض التعريف به وكيف يتم تحسينه.
- **الفصل الرابع:** خصصناه للجانب التطبيقي وتحليل أجوبة الباحثين والغوص فيه لنصل الى النتائج وقمنا بدراسة العلاقة بين الاتصال القيادي وتحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

الجانب المنهجي للدراسة

الإجراءات المنهجية

تمهيد

1. إشكالية الدراسة
2. التساؤلات الفرعية للدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أسباب اختيار موضوع الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. أهداف الدراسة
7. حدود الدراسة
8. منهج الدراسة
9. مجتمع البحث وعينة الدراسة
10. أدوات جمع البيانات
11. تحديد مصطلحات الدراسة
12. الدراسات السابقة للدراسة
13. مقارنة الدراسة

يعتبر المورد البشري عنصر حيوي ومحرك أساسي في المنظمات وحتى تتمكن الموارد البشرية من تأدية مهامها على أتم وجه، فلا بد لها من وجود قياديين قادرين على التأثير في سلوك الآخرين، عن طريق انسياب المعلومات بينهم. فتلجأ المنظمات الى الاتصال القيادي، هذا الأخير يعتبر بمثابة الشرايين التي تربط بين الموظفين في المنظمات، ويكون ذلك من خلال مختلف الأنشطة من أجل تحقيق الترابط والتواصل بينهم مما يساعد على تحسين الأداء الوظيفي. ولكل قائد نمط أو طريقة يسير بها مؤسسته. كيف لا ونحن في عصر المنافسة الشرسة، وكذا التقنيات المتطورة. وحتى تتمكن المؤسسات من تلبية رغبات زبائنها التي لطالما أصبحت في ازدياد متواصل، ومواجهة منافسيها، فالمؤسسات تحتاج إلى الاتصال القيادي من أجل تحقيق أهدافها فلا تستطيع أي مؤسسة أن تحافظ على مكانتها من خلال الاكتفاء بنفس المستوى من الأداء الوظيفي مما يضطرها إلى العمل على تحسين أدائها بشكل أكبر. وقد قمنا بتقسيم هذا البحث الى جانبين: الأول نظري والآخر تطبيقي، فكانت فصولهما كالتالي:

- **الفصل الأول:** قمنا بتخصيصه للجانب المنهجي.
- **الفصل الثاني:** تمحور حول التعريف بظاهرة الاتصال القيادي وأنماطه المختلفة، وأهم الوسائل المستخدمة فيه.
- **الفصل الثالث:** تم تخصيصه للأداء الوظيفي، وذلك بعرض التعريف به وكيف يتم تحسينه.
- **الفصل الرابع:** خصصناه للجانب التطبيقي وتحليل أجوبة المبحوثين والغوص فيه لنصل الى النتائج وقمنا بدراسة العلاقة بين الاتصال القيادي وتحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

1.2 الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال عنصر ضروري ومهم في الحياة اليومية للإنسان وعن طريقه يتم نقل وتبادل المعارف والمعلومات والخبرات وحتى المشاعر، وقد يكون ذلك بين طرفين أو عدة أطراف. لتكوين علاقات انسانية وإحداث تفاعل للوصول الى الهدف المراد، فالاتصال من الأمور الأساسية لكل فرد من أفراد المجتمع باعتباره هو المسؤول عن العمليات الاتصالية بصفة دائمة. سواء في المنزل، المجتمع، المؤسسات. وباعتبار أن الفرد له دور حيوي ومهم في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها واستمرارها وزيادة فاعليتها. ولضمان السير الحسن للمؤسسة ظهر الاتصال القيادي، وهو الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه من خلال مجموعة من المهارات (مهارة الاقناع، التحدث، التأثير، القدرة على القيادة) كما نجده حاضرا في أعلى الهرم عند الفئة القيادية في المؤسسة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، عمومية هذه الأخيرة كغيرها من المؤسسات لا تستطيع أن تقوم بمهامها ووظائفها وتحقيق أهدافها إلا عن طريق الاتصال القيادي. إضافة الى كفاءات تسهر على تنظيم وتسيير الوظائف داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومؤسسة ديوان مؤسسات الشباب على غرار باقي المؤسسات العمومية الأخرى تستعمل الاتصال القيادي في اتصالها مع موظفيها لتحقيق أهدافها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يؤدي الاتصال**

القيادي الى تحسين الأداء الوظيفي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي الكيفية التي يتفاعل عن طريقها المدير مع موظفيه بغية تحقيق أهداف مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار؟
- هل تلعب اللغة دور مهم في التواصل بين المدير وموظفيه من أجل تحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار؟
- هل يؤدي ضعف تبادل الرموز بين المدير والموظفين الى تدني الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان الشباب لولاية أدرار؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال القيادي وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار؟

فرضيات الدراسة:

- يتفاعل المدير مع الموظفين عن طرق طرح الأسئلة والاستفسارات وردود الفعل من أجل تحقيق أهداف مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- للغة دور فعال في احداث تفاعل بين المدير والموظفين بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- ضعف تبادل الرموز بين المدير والموظفين يؤدي الى تدني الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- توجد علاقة بين الاتصال القيادي وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

أسباب اختيار الموضوع:

أ) أسباب ذاتية:

- قرب المؤسسة من مقر اقامتنا.
- معرفة النمط القيادي السائد في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار مؤسسة تستقطب الطلبة الراغبين في التربص بها سواء من الجامعات أو مراكز التكوين وحتى المعاهد.

أسباب موضوعية:

- معرفة أهمية الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان الشباب - أدرار.
- كون أن تخصصنا في مجال الاتصال، فقد ارتأينا أن يكون موضوع دراستنا مرتبط بمجال الاتصال.

أهمية الدراسة:

نظرا لحاجة الجزائر لتطوير قطاع التوظيف، وخلق ثروة ومناصب عمل أكثر، فان المؤسسات العمومية في أشد حاجة لأن تتوفر لديها قيادة تجمع أنماط الاتصال القيادي المختلفة. لضمان التواصل بين الأفراد الفاعلين في المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

أهداف الدراسة:

- معرفة الوسائل الاتصالية التي تعتمد في تحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- معرفة النمط القيادي المتبع والغالب في تحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- التعرف على المهارات الاتصالية التي تؤدي الى زيادة الأداء الوظيفي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.
- التعرف على ما إذا كان يمكن الاستغناء عن الاتصال القيادي أم هو ضروري لتحسين الأداء الوظيفي في ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

حدود الدراسة:

(أ) المجال البشري: تم إجراء الدراسة على عينة قدر عددها ب: 80 مفردة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

(ب) المجال الزمني: يتمثل في الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية بهدف جمع المعلومات من مفردات العينة التي تم اختيارها للدراسة.

فقد تمت دراستنا في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار على فترتين:

❖ الفترة الأولى: كانت في 2024/05/13 حيث قمنا بتخصيص وقت للقيام ببعض

اللقاءات مع بعض رؤساء المؤسسة للتداول والحصول على بعض المعلومات الهامة لإعداد الاستمارة.

❖ الفترة الثانية: ثم ارسال الاستمارة الالكترونية الى الموظفين من 2024/05/16 الى غاية 2024/05/19 ليتم بعد ذلك جمعها وتفريغها في جداول إحصائية والخروج باستنتاجات.

❖ الفترة الثالثة: من 2024/05/20 الى غاية تاريخ 2024/08/21، قمنا بتحليل إجابات المبحوثين واستكمال جوانب وفصول المذكرة، والخروج بها في صورتها النهائية. **ج) المجال المكاني:** يتمثل في البيئة الجغرافية التي تمت فيها الدراسة؛ أي المكان الذي تم فيه توزيع استمارة الاستبيان حول موضوع الدراسة؛ الذي تمثل في "دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، وعليه تم تحديد مكان إجراء موضوع الدراسة في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ادرار.

منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.¹ وتندرج هذه الدراسة ضمن منهج "دراسة حالة"؛ هو المنهج الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة، سواء كانت فردا او مؤسسة او نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول الى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المشابهة.²

وعرف بأنه "عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول الى تعميمات، الى ما هو واسع عن طريق دراسة نموذج مختار".³ وتم اختيار مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ادرار كنموذج لدراسة الاتصال القيادي بها.

¹ محمد سرحان علي الحمودي، **مناهج البحث العلمي**، دار الكتب الجمهورية اليمنية، ط3، صنعاء، 2019، ص35.

² علي معمر عبد المؤمن، **البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، منشورات جامعة 7 أكتوبر، 2008، ص315.

³ عمار بوحوش، محمد الذنبيات، **مناهج البحث العلمي**، طرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4،

الجزائر، 2007، ص130

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

نقصد بمجتمع البحث: هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

ويقصد به جميع مفردات او وحدات الظاهرة تحت البحث، فقد يكون المجتمع مكونا من مكان مدينة أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما، أو مجموع العمال الذين يعملون في شركة معينة.¹

وعليه فإن مجتمع بحثنا مجموع المفردات المتمثلة في الموظفين بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية بأدرار.

عينة الدراسة:

هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد او الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث² قدر عدد مفردات العينة ب: (80) موظف وكانت نوع العينة "قصدية" كون الدراسة فرضت ذلك؛ وتم قصد الموظفين الذين لديهم قادة يقومون بتوجيههم وإرشادهم والتحكم فيهم.

أسباب اختيار العينة:

- اختيار الموظفين كمبحوثين وذلك من أجل الإجابة على التساؤلات وامدادنا بالمعلومات أكثر حول موضوع الاتصال القيادي، وأيضا باعتبارهم الطرف الأكثر تلقي للاتصال من رؤسائهم.

أدوات جمع البيانات:

الأداة هي الوسيلة التي يقوم الباحث من خلالها بجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة البحثية، وأدوات البحث متعددة وكثيرة، وتتمثل في: الاستبيان، المقابلة والملاحظة العلمية.¹

¹ محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق، غازي جمال خليفة، طرق ومناهج البحث العلمي، د. ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2015، ص77.

² رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000، ص305.

ومن أهم الأدوات التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة ماي لي:

استمارة الاستبيان الالكتروني: أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة، وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استمارة الاستبيان الإجابة عليها إلكترونياً.

كما تعني مجموعة من الأسئلة التي يقوم المبحوث بالإجابة عنها، وهي أداة أكثر استخداماً في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آراءهم واتجاهاتهم.² وقد اعتمدنا في صياغة الاستبيان على أسئلة نصف مغلقة، وذلك بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة تسهل عملية تفرغها وتبويبها في جداول احصائية لتحليلها.

وقد تكونت استمارة الاستبيان الخاصة بموضوع الدراسة من ثلاث محاور، وهي كالتالي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: الاتصال القيادي.
- المحور الثالث: الأداء الوظيفي.
- المحور الرابع: علاقة الاتصال القيادي بالأداء الوظيفي.

تحديد المصطلحات:

1- القيادة:

لغة: من قاد يقود قوداً وقياداً ومقادة: مشى أمامها آخذاً بقيادها، والقائد جمع قواد وقود وقادا وقادات: من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة.³

اصطلاحاً: هي "فن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين مع المنظمة، وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الأهداف المنشودة، وذلك وفق تصور ورؤية شاملة تقوم على البحث واستخدام الأسلوب العلمي، فالقيادة ترى

¹ مسعود حسن التائب، البحث العلمي قواعده، اجراءاته، مناهجه، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2018، ص324.

² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019، ص170، ص171.

³ د. م، المنجد في اللغة، ص660.

الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين مما يسهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه.¹

القيادة "هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تتسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح."²

اجرائياً: شخص أو مجموعة أشخاص يتأسون مجموعة من الموظفين بهدف تحقيق أهداف مشتركة.

2-الاتصال القيادي:

"هو قدرة القائد على امتلاك وتطبيق مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل لطريقة تحقيق الانسجام والتواصل بين أفراد الفريق بما يساهم في تحقيق أهدافهم"³

اجرائياً: قدرة القائد أو الفريق القيادي بتبادل المعارف والمعلومات مع المرؤوسين قصد توجيههم واقناعهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

3-الأداء الوظيفي:

لغة: أداء، تأدية أوصله، وقضاه وهو أدى للأمانة من غيره وتأدية له من حقه أي قضيته.⁴

اصطلاحاً: "الأداء ما هو إلا ذلك الناتج الذي يحققه العامل، يمثل محصلة تفاعل بين الجهد، القدرات وإدراك الدور، وبعبارة أخرى يمثل الأداء سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة في أقصر وقت وبأقل تكلفة. وبالتالي الأداء هو محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها،

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، د. ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص15.

² عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الادارية، د.ط، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، د.م، د.س، ص12.

³ فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2018، ص9.

⁴ مجد الدين محمد الفيروز، القاموس المحيط، دار الكتاب العلمية، بيروت، 1987، ص1642.

هذه العناصر تساهم في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك الفرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى.¹

4- الأداء الوظيفي: "هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة."²

اجرائيا: مجموعة النتائج والغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال الأعمال التي يقوم بها الفرد وينفذها داخل المؤسسة. بهدف الوصول الى الأهداف المرجوة

5- المؤسسة العمومية:

المؤسسة:

لغة: يشير الى أن أسس، انش، بنى، أرسى أساسا لشيء.³

اصطلاحا: هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

المؤسسة: هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.⁴

- تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.⁵

اجرائيا: المؤسسة هي كيان يحوي على موارد مالية وأفراد لديهم كفاءات وخبرات، هدفها تحقيق أرباح تضم مجموعة من الموظفين الذين يشتركون في اتخاذ القرارات فيها بغية الوصول الى أهدافها.

¹ عدان نبيلة، ضغوط العمل والاداء الوظيفي، د. ط، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص51.

² بشار حزي، الاتصال التنظيمي، د. ط، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020،

³ خليل أحمد خليل، معجم مفاهيم علم الاجتماع، معهد الانماء العربي، بيروت، 1996، ص106.

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص24،25.

⁵ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، د. ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص8.

العمومية: من فعل عم، يقال "عم المطر الارض"؛ أي بمعنى شملها، وعمم ضد خصص والعام خلاف الخاص، يقال "جاء القوم عامة" أي جميعا.¹

المؤسسة العمومية:

- يعرف الدكتور "ناصر لباد" المؤسسة العمومية" بأنها شخص معنوي، الهدف من انشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة او المجموعات المحلية".²
 - وتعرف أيضا: بأنها المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء والتأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية.³
 - وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة، وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي الى تحقيق مصلحة المجتمع وغيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (ربما تريح وربما تخسر أيضا)، وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح.⁴
- اجرائيا: كيان إداري تابع للدولة، تهدف الى تحقيق منفعة عامة للمجتمع وأيضا تسعى الى تحقيق أرباح.

الدراسات السابقة:

بما أن الدراسات السابقة مهمة جدا في البحث العلمي، فهي عبارة عن مجموعة من البحوث القديمة التي تدور حول نفس الموضوع، كما تساعد الباحث في تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الباحثون قبله، وقمنا في هذه الدراسة بعرض 3 دراسات متشابهة، قريبة من دراستنا،

¹ المنجد في اللغة العربية، ص528.

² ناصر لباد، الأساس في القانون الاداري، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، الجزائر، د.س، ص160.

³ وسيلة واعرن، اقتصاد المؤسسة، د.ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2019، ص28.

⁴ عمر صخري، المرجع نفسه، ص29.

جمعت بين متغيري الاتصال القيادي والأداء الوظيفي، كما تم ادراجها حسب الزمن من الأقدم الى الأحدث، وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: 2018

لفؤاد بن صدقة، بعنوان "دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين"، دراسة ميدانية على عينة من موظفين جامعة الملك عبد العزيز، هدفت هذه الدراسة الى: تحسين وتطوير مهارات القائد في مجال الاتصال، وذلك من خلال إبراز العلاقة بين التمكين في مجال الاتصال القيادي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للفريق العمل والآثار والثمرات من وراء ذلك في تحقيق النجاح والإنتاجية العالية لتلك المنشآت. تمثلت عينة هذه الدراسة في 202 موظف، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالاعتماد على المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- ان مهارة الإنصات من المهارات الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.
- أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع في زيادة الرضا الوظيفي؛ إذ باعتبارها مكون أساسي لنجاح القائد في الاتصال بفريقه.
- أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي كبيرا جدا من وجهة نظر الموظفين.

أوجه الاستفادة:

- افادتنا في تحديد بعض مصطلحات الدراسة "الاتصال القيادي" وكذا ارشادنا الى مراجع.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

أوجه التشابه:

- تتشابه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيرات الدراسة، وأيضا في تطبيق استمارة الاستبيان في الحصول على البيانات.

أوجه الاختلاف:

- الاختلاف من حيث تحديد الهدف من الدراسة.
- الاختلاف من حيث المجال المكاني.

الدراسة الثانية: 2021/ 2020

جلايلية نوال، فيسح حسناء، بعنوان "واقع الاتصال القيادي في المؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة
الماستر

بجامعة العربي التبسي - تبسة.

إشكالية الدراسة: تمثل السؤال الرئيسي في: "ما واقع الاتصال بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي؟"

وتفرعت عنه مجموعة من التساؤلات:

- ماهي أنواع الاتصال القيادي المتبعة بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي؟
- ما النمط القيادي السائد في الاتصال بالمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية؟
- كيف يساهم الاتصال القيادي في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أنواع الاتصال القيادي السائد بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.
- التعرف على النمط القيادي الغالب بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.
- محاولة لمعرفة مساهمة الاتصال القيادي في ربط العلاقة بين القائد وأتباعه بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

وقد تمثلت عينة الدراسة في 45 مرؤوسين، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والحصول على الحقائق وفق المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه -الدراسة ما يلي:

- تعتمد إدارة الجامعة المركزية العربي التبسي على الاتصال القيادي الرسمي كنوع من أنواع الاتصال القيادي بشكل أولي، والاتصال غير الرسمي بشكل ثانوي.

- الاتصال الشخصي هو الطريقة التي يعتمدها القائد مع مرؤوسيه في أغلب اتصالاته بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.
- النمط الذي تتبناه إدارة الجامعة المركزية في اتصالاتها بالمرؤوسين هو النمط الديمقراطي.
- يسود النمط الديمقراطي والاتصال الرسمي بإدارة الجامعة المركزية ولعل هذا الأسلوب قد يساعد في وزن الأمور، مما يقلل من وجود عيوب على مستوى نمط القيادة السائد، وعلى مستوى نوع الاتصال.
- يعمل الاتصال القيادي على خلق علاقة بين القائد والأتباع.
- يساهم الاتصال القيادي في توطيد العلاقة بين الموظفين بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

أوجه الاستفادة:

- افادتنا هذه الدراسة في التعرف على مفهوم "الاتصال القيادي" بدقة وعمق، وأيضاً توجيهنا الى بعض المراجع التي تخص الموضوع.
- علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:

أوجه التشابه:

- كلا الدراستين تناولتا "الاتصال القيادي".
- التشابه في الأداة المستخدمة في جمع المعلومات.

أوجه الاختلاف:

- الاختلاف من المجال المكاني؛ حيث أن الدراسة تمت بإدارة الجامعة المركزية تبسة، أما الدراسة الحالية فهي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب أدرار.
- الاختلاف في المنهج المعتمد.

الدراسة الثالثة: 2022/2021

محي الدين نورة، اومدور مفيدة، بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال"، دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

تمثلت إشكالية الدراسة في: "ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال؟"

وقد انبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
- ماهي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعمال؟
- هل هناك علاقة بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على واقع استخدام الاتصال الداخلي في المؤسسة.
 - التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العاملين.
 - التعرف على واقع الأداء الوظيفي في ظل استخدام وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.
 - التحقق من صحة الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة حول الموضوع.
- وقد تمثلت عينة الدراسة في 47 عاملاً، واعتمدت هذه الدراسة: الملاحظة، المقابلة واستمارة الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات من المبحوثين وفق المنهج الوصفي التحليلي.
- ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:
- نستنتج أن تواصل المبحوثين مع الإدارة متمحور حول العمل ومستجداته بالدرجة الأولى.
 - الاتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في تسهيل مهام العمال من خلال تبادلهم الخبرات والمعلومات.
 - نستنتج أن المؤسسة تفتح المجال للعمل بكل حرية كما تسمح لهم بأبداء آراءهم وأخذها بعين الاعتبار، وهذا ما أدى الى تحسين وتيرة العمل وجعلهم أكثر أريحية ورضا في العمل، وبالتالي تحفيزهم على الالتزام والعمل بجدية.
 - علاقة العمال مع بعضهم ومع رؤسائهم هي علاقة جيدة يسودها الاحترام والتقدير.

- أكثر وسائل الاتصال استخداما في المؤسسة هو الاتصال الشفوي المباشر، كما نجد أن الاتصال الرسمي وغير الرسمي يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، حيث يتيح لهم الفرصة لإبداء آراءهم ورفع انشغالاتهم وبالتالي مناقشة الأخطاء مما يخلق نوع من الثقة بين العمال والرؤساء.
 - الاتصال الداخلي في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم، ففوة الاتصال تشكل تحفيز لدى العاملين وتشعرهم بحس المسؤولية والقيمة، مما يجعلهم أكثر مثابرة في العمل.
- أوجه الاستفادة:**

- أفادتنا في فهم عنصر الأداء الوظيفي، وأيضا في ضبط بعض معالم خطة بحثنا فيما يخص عنصر "الأداء الوظيفي".
- علاقة الدراسة الحالية بالدراسة المشابهة:**
- أوجه التشابه:**

- تتشابه مع هذه الدراسة في متغير الأداء الوظيفي.
- أوجه الاختلاف:**

- اختلفت معها في متغير الاتصال الداخلي حيث أننا ربطنا الأداء بالاتصال القيادي.
- وأيضا اختلاف في المنهج المستخدم في الدراسة.

مقاربات الدراسة:

النظرية التفاعلية الرمزية

انبثقت النظرية التفاعلية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية. وتستند النظرية التفاعلية الى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ولا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ويرى أنصار هذه النظرية بأن ظهور القادة مرهون بمدى التفاعل والتكامل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة، وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية.

والنظرية التفاعلية لا تنكر الإسهامات التي قدمتها كل من "نظرية السمات ونظرية الموقف

"لتحديد خصائص القيادة الإدارية، ولكنها ترى عدم كفاية كلا منهما لتحديد خصائص القيادة الفعالة كما يرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة، وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه وهناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين، وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف. وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وأنها أسهمت إيجابياً في تحديد خصائص القيادة إلا أن التطورات الحديثة في أعمال الإدارة كشفت عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية¹

¹ يوسف مظهر الدهمسي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 32، ص 2011

الفصل الثاني: ماهية الاتصال القيادي

تمهيد

1. تعريف الاتصال القيادي
2. المهارات الاتصالية القيادية للقائد
3. المهارات الاتصالية
4. أنواع الاتصال القيادي
5. الاتصالات الرسمية
6. نمط القيادة بناء على نوع الاتصال

خلاصة

1.3 تمهيد:

يعتبر الاتصال من الركائز المهمة داخل المؤسسة؛ إذ أن أي مؤسسة مهما كان نوعها أو عملها تحتاج الى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل وتبادل المعارف والآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، إذ أن هذا الأخير بحاجة ماسة الى أوامر وتعليمات من طرف قائدهم للقيام بمهامهم والأعمال التي على عاتقهم، كما يكون دور القائد هو إصدار الأحكام والقرارات وتأذية مهامه القيادية، حيث أن هذا الاتصال بينهم يضمن الاستمرارية والسير الحسن للمؤسسة للقيام بمختلف الأعمال والنشاطات لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

وستتطرق في هذا الفصل أولاً الى ماهية الاتصال القيادي؛ حيث سنقوم بمعالجة ما يلي:

- تعريف كل من الاتصال والقيادة.
- تعريف الاتصال القيادي، ومبادئه.
- إبراز العلاقة بين الاتصال والقيادة ومن ثم نختتمها بمعيقات الاتصال القيادي.

مفهوم الاتصال القيادي:

قبل التطرق الى تعريف الاتصال القيادي نوضح مفهومي الاتصال والقيادة:
الاتصال: يعرفه "فليبو" بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب.

يمكن تعريف الاتصال على أنه العملية الهادفة الى نقل المعلومات وتبادلها التي على أساسها

توحيد الفكر وتتفق فيها المفاهيم.1

وأيضاً يمكن تعريف الاتصال بأنه نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية.2

القيادة: هي عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف

المنشودة.3

ويمكن تعريف القيادة بأنها عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويديرها، والقيادة الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل.4

والقيادة في معناها العام كما عرفها "أوردويتيد": هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.5

1 محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص10.

2 عاطف عدلي العبد، نهي عاطف العبد، مدخل الى الاتصال، د.ط، دار الفكر، القاهرة، 2010، ص17.

3 بطرس حلاق، القيادة الادارية، د. ط، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص12.

4 عاطف عبد الله المكاي، القيادة الادارية، د. ط، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، د. م، د. س، ص12

5 نواف كنعان، القيادة الادارية، د. ط، دار الثقافة، عمان، 2009، ص90.

ويمكن تعريف الاتصال القيادي على أنه (كما يرى ابن عيسى) نوع من أنواع الاتصال يخص فئة من فئات المجتمع وهي فئة النخبة، ويعرف بأنه تلك العملية الديناميكية التفاعلية التي يقوم القائد من خلالها بتبادل الرموز والمعلومات والحقائق والأراء والوسائل مع المرؤوسين أو الأتباع قصد توجيههم وإشادتهم وإقناعهم وضبط والتحكم فيهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة المشتركة بين القائد والأتباع.1

ومنه نخلص إلى أن الاتصال القيادي بأنه عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه يتم من خلالها تبادل الأراء والخبرات والمعلومات؛ بحيث تكون مهمة القائد في هذه العملية هو التحكم والسيطرة والتأثير والتوجيه من أجل القيام بوظائفهم الأساسية.

المهارات الاتصالية القيادية للقائد

المهارات الاتصالية:

هناك مهارات محددة يجب أن يتسم بها القائد ليكون قائدا اتصالي، وهي كالتالي:
-أستمع اليه، أحترم شعوره، حرك رغبته، قدر مجهوده، مده بالأخبار، دربه، تفهم تفردته، أتصل به، أكرمه.2

مهارة الإقناع:

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

والإقناع إحدى المهارات اللازمة لأي فرد وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشاد والحديث مع القيادات والمسؤولين.3

1 فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الشارقة لعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد16، العدد2، 2018، ص09.
2 فؤاد بن صدقة مرداد، نفس المرجع، ص13.
3 مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص168.

مهارة السمع:

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

كذلك هناك من يعرف الإنصات بأنه تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسمية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن الوصول إلى اتجاهات المتحدث. 1
كما أن للإنصات أهمية كبيرة في تحقيق التواصل مع الناس ومساعدتهم، وتوصيل الشعور بتقبلهم، والتجاوب معهم، والاحترام لهم، بل أن الإنصات الجيد للآخرين يساعدك على إقناع الآخرين بأرائك وأفكارك، بعد معرفة موقفهم تجاه موضوع النقاش. 2.

مهارة الكتابة:

وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل. 3.
كما يمكن ألا يتقن الشخص المرسل الكتابة فيكتفي فقط بأن يكتب الكلمات التي يريد إرسالها إلى الشخص المستقبل وتكون هي المعلومات التي تنتقل إلى الشخص المستقبل.
وتعتبر الكتابة مهارة تمكن مالكها من تحويل أفكاره ومعلوماته إلى نص مكتوب لحفظها، ونشرها، والتواصل بها مع الآخرين، وهي مهارة تعتمد على المهوبة والتدريب والممارسة، ويملك بعض الأشخاص قدرة على ترجمة الأفكار بطريقة مبدعة تجذب القارئ للغوص في حروفها دون ملل أو سأم، ولا يعني ذلك أن من لا يملك المهوبة النفسية لن يتمكن من ممارسة هذه المهارة بالقدرة نفسها، فالتدريب والممارسة كفيلاً أن يجعل أي شخص كاتباً متألقاً في عالم الكتب. 4.

مهارة العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وذلك يتطلب وجود الثقة والفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين ومعرفتهم لأراهم

1مدحت أبو النصر، نفس المرجع، ص151.

2نفس المرجع، ص153.

3محمود فتوح محمد سعادت، مهارات الاتصال الفعال، (د.ط)، (د.د)، (د.م)، (د.س)، ص27.

4إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص37.

وميوهم واتجاهاتهم، ومن أخطر المعاملات التي يخسر فيها القائد فريق العمل أسلوب التواصل العدواني السليبي.1

2.2.1- المهارات القيادية:

المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.2

المهارة الإنسانية: تتجسد هذه المهارة في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من العمل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين كأفراد أو جماعات والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم.3.

كما أن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر وإجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة.4

المهارة الفكرية: وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.5

المهارة الفنية: وتتطلب معرفة القائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة المنظمة، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة أيضاً في هذا التخصص.6

1فؤاد بن صدقة مرداد، المرجع السابق، ص16.

2عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الادارية، المرجع السابق، ص19.

3عمر محمد دره، مدخل الى الادارة، دراسة مكملة لشهادة الماجستير ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص56.

4بطرس حلاق، مرجع سابق، ص89.

5نفس المرجع، ص89.

6محمود حسن الهواسي، حيدرشاكرالبرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، (د.ط)، (د.د)، (د.م)، 2014، ص116.

المهارة الذاتية: تتمثل هذه المهارات بالقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها: السمات العقلية والابتكار وضبط النفس، ويرى البياع بأنها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل وتشمل مجموعة السمات منها: التحمل الصبر ونكران الذات والاندفاع العالي والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية.1

المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.2

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأيضا قدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.3 ونستخلص من ذلك أن هناك مهارات اتصالية يجب أن يتميز بها القائد حتى يصبح قائدا إيجابيا كمهاراته في القدرة على التأثير والإقناع باستعمال العقل والفكر لتغيير الآراء والسلوكيات، وأيضا في كيفية التعامل مع الآخرين وكسب ثقتهم لخلق روح التعاون والعمل الجماعي، وذلك من خلال العلاقات المبنية على الاحترام والصدق والأمانة والاخلاق الحميدة، إضافة إلى مهارة الحوار والسمع والإنصات الجيد، وكذلك مهاراته في الكتابة. وبالتالي فان هذه المهارات تعتبر عنصرا مهما في تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات.

مبادئ الاتصال القيادي:

- وضع هدف للاتصال والأخذ في اعتبار مستوى المرسل اليه، والكفاءة في استعمال وسائل وتقنيات الاتصال وتحرير الرسائل.
- البساطة والوضوح والشفافية وعدم إخفاء المعلومات واحتكارها.
- استعمال الوسيلة الفعالة واختيار الوقت الأنسب لإرسالها.
- التكرار والتذكير في حالة الحاجة إلى ذلك.

1 صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد12، 2005، ص53.

2 بطرس حلاق، القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص89.

3 محمد عبد الهادي حسين، القيادة الذكية، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، د. م، 2011، ص119.

- في حالة الاجتماعات أو غيرها على القائد اعتماد تقنية الإصغاء وإظهار الاهتمام بأراء ومواقف الآخرين.

- اختيار النمط القيادي الذي يسمح بتحقيق التعاون والترابط وتحقيق الأهداف.

- الاتصال الجيد يخلق قيادة جيدة.1

أنواع الاتصال القيادي:

أ) الاتصالات الرسمية:

ويقصد بها تلك الاتصالات التي تأخذ شكلا رسميا داخل القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وقواعد وأنظمة العمل الرسمية، ودور القائد في هذا النوع توفير نظام رسمي مناسب للاتصال وذلك من خلال القنوات ووسائل ومهارات واضحة في فريق العمل.

1. الاتصال القيادي الصاعد (من المرؤوس الى الرئيس):

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا في المناصب القيادية وتتمثل في توفير معلومات وتحديد احتياجات، وكذلك عرض المشكلات الشخصية، بالإضافة الى رفع التقارير المختلفة عن سير العمل والمتضمن الإحصائيات والبيانات وتكون أحيانا، فيشكل الرد على الاستفسارات من القيادة ونحوها.2

2. الاتصال القيادي النازل (من الرئيس الى المرؤوس):

وهو الاتصال الذي يتم فيه إرسال الرسائل من المستويات القيادية العليا إلى المستويات الدنيا في فريق العمل، ويساعد هذا المستوى من الاتصال على تفعيل بعض البرامج الجارية بالمؤسسة وذلك بإعلام العاملين بها، وكذلك شرح آلية التعامل مع هذه البرامج، ومن نماذج هذا النوع من الاتصال القرارات والتوجيهات ونحوها.

3. الاتصال التبادلي الأفقي (بين الزملاء في نفس المستوى):

ويقصد به الاتصال بين مرؤوسين متماثلين في المستوى الوظيفي، مثل الاتصال بين رئيس قسم برئيس قسم آخر بهدف التشاور أو التنسيق أو التطوير، ويساعد هذا النوع على منح فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة في المنظمة ورؤسائها بشكل يخدم أهداف المؤسسة وينهي التضارب والازدواجية.

1 ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، د.م، 2016، ص65.

2 فؤاد بن صدقة مرداد، مرجع سبق ذكره، ص ص12، 11.

ب) الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء داخل المؤسسة أكثر من قيامها على أساس السلطة والمراكز الوظيفية، ولذلك عادة ما تدور هذه الاتصالات على الأهداف الشخصية بعيدا عن أهداف المؤسسة، وأن كانت تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال ترابط الفريق وتماسكه، حيث تشجع هذه العلاقات على التعاون والعمل الجماعي وتدعم مبدأ العلاقات الإنسانية في المؤسسة.¹

ونستنتج من خلال ما تم تقديمه أن هناك نوعين من أنواع الاتصال القيادي تتمثل في الاتصالات غير الرسمية والاتصالات الرسمية وهذه الأخيرة بدورها تنقسم الاتصال القيادي الصاعد ويتمثل في الرسائل الآتية من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى مما يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي ترد من المرؤوسين كالاقتراحات والشكاوى. الاتصال القيادي الهابط من الأعلى الى الأسفل ويتمثل في القوانين والقرارات والأوامر التي يجب على المرؤوسين الالتزام بها. إضافة الى الاتصال الافقي وهو الاتصال الذي يتم بين الموظفين أو كاتصال مثلا رئيس قسم برئيس قسم آخر.

نمط القيادة بناء على نوع الاتصال:

ويبين نوع الاتصال ماهية القيادة المستخدمة فمثال يمثل الاتصال الشفوي ما يسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة؛ حيث يفضل القائد هنا المواجهة لمرؤوسيه والمحاورة وجها لوجه دون استخدام أية معيقات وحواجز بينهم، أما الاتصالات المكتوبة فهي تلائم القائد الحريص على تدوين الأحداق والتعليقات حفاظا على العمل والمرؤوسين والتنظيم على حد سواء، وأما الاتصالات الإلكترونية فتمثل القيادة المبتكرة والحديثة والتفاعل بديناميكية مع مرؤوسيه وذلك باستخدام الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني واجتماعات عبر الفيديو، وتتسم هذه الاتصالات بالجرأة العالية والنظرة الثاقبة الجريئة، وأما الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) فنوعية القيادة لا تتسم بالشفافية العالية لأن فهم الاتصال الجسدي تتطلب مهارات عالية وهي ليست بالعملية السهلة وقد يكون القائد تسلطي يركز على صوته ونبراته

ويعطي إشارات لا تكون مفهومة بينما الاتصالات الصاعدة فهي تمثل القيادة المشجعة على المشاركة باتخاذ القرارات المساهمة في تعزيز روح التعاون من الجميع والعمل بروح الفريق، وأما الاتصالات النازلة فتمثل القيادة التقليدية والتي تستخدم في صنع القرار وفي حال استخدام شبكات اتصال الفريق

1فؤاد بن صدقة مرداد، مرجع سبق ذكره، ص12.

القيادي المستخدمة في هذا المضمار قيادة تجديدية ابتكارية من خلال التعاون والتنسيق لأعضاء الفريق في حل القضايا وخاصة المعقدة منها.1

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

العلاقة بين الاتصال والقيادة:

القيادة الناجحة هي تلك التي تهتم بالعلاقات الاتصالية وتلقى المعلومات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، فالاتصال الذي يربط بينهم هو الذي يحدد العلاقات التي تربط القادة مع مرؤوسيه، فغالب الأحيان يكون المرؤوسين بحاجة إلى تعليمات وأوامر للقيام بالمهام والأعمال والوظائف، وتكون مهمة القائد إصدار القرارات وتلقيها وتنفيذها عن طريق الاتصال المتبادل وهو الاتصال الرسمي بين الرئيس ومرؤوسيه مباشرة.

يساعد الاتصال القائد في تولى مهامه بشكل سليم، كما يقوم بالاتصال المتبادل بين القائد والتابعين له بتوضيح الأمور التي تحدث في المنظمة والقائد الكفاء هو الذي يعمل على تحقيق الاتصال داخل التنظيم كما يدعم الاتصال غير الرسمي في مساعدته على تأدية مهامه القيادية وهو من يحدد نوع ودرجة الاتصال في المنظمة.3

معيقات الاتصال القيادي:

1. عوائق تنظيمية: تكون الاتصالات القيادية عادة أسهل في التنظيمات صغيرة الحجم لأنها تصعب كلما كبر حجم التنظيم، وانتشرت أقسامه وتعددت مستوياته الإدارية وامتدت فروعها في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي، فتعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال بين

1 محمد عمر الاعبي ومحمد تركي البطانية، القيادة الادارية، د.ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، صص 156، 157.

2 ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

3 بشير العلاق، القيادة الادارية، د. ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 183.

المستويات العليا والدنيا والعكس كما أن بعد القيادة عن العاملين يجعل الاتصال الشخصي أمرا متعذرا.

2. **عوائق نفسية:** عدم اهتمام القائد بأحاسيس المرؤوسين حول الموضوع الذي يعرضه مما يجعل المرؤوسين أقل تقبلا للمعلومات والتوجيهات التي يقدمها له القائد، وعليه فإن للمرؤوس أو التابع الحق في تقدير مشاعره واحترام أحاسيسه، مما يحتم على القائد البعد عن الاتصالات اللفظة والمبنية على التهيب والعنف بل احترام وجهات نظر المرؤوسين ومداهم بالمعلومات القيمة.

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

3. **الفروق الفردية والتخصص:** تتباين درجات استيعاب وفهم الأتباع أو المرؤوسين للرسائل الاتصالية التي تردهم من القيادة، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في الثقافة أو في الفهم، وقد يستعمل القائد كلمات أو عبارات غامضة أو غير مرتبة، وربما غير واضحة للجميع مما يسبب عائقا اتصاليا، فمعظم المشكلات والعوائق الاتصالية التي تحدث في المؤسسة إنما هي نتيجة للفروق الفردية والتعاون في الخبرات والتخصصات. 1

4. **افتقار القائد إلى مهارة الإنصات.**

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

6. **عدم ثقة القائد بمرؤوسيه.**

7. **المركزية الشديدة وعدم التفويض.** 2

1 قواسم بن عيسى، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 24، 2014، ص 132.

2 قواسم بن عيسى، نفس المرجع، ص 133.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد أن الاتصال القيادي يعتبر أحد أهم الركائز لتسيير أي نشاط لأي مؤسسة، فالاتصال القيادي بأنواعه سواء الاتصال الرسمي أو الاتصال غير الرسمي يعتبر ضروري للمؤسسة، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تبلغ أو تحقق أهدافها دون وجود قيادة تعمل على توجيه المرؤوسين والتأثير على سلوكهم وبانعدامها لا تحقق المؤسسة تلك الأهداف المرسومة التي تسعى إليها.

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد

1 تعريف الأداء الوظيفي

2 أنواع الأداء الوظيفي

3 أهمية الأداء الوظيفي

4 تقييم الأداء الوظيفي

5 تحسين الأداء الوظيفي

6 أهداف تحسين الأداء الوظيفي

7 دور المدير في تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

تولي المنظمات (المؤسسات) اهتماما كبيرا للأداء الوظيفي، من أجل تحقيق أهدافها. وقد نال هذا الموضوع نصيبا وافرا في البحوث والدراسات خلال العقود الماضية، ورغم ذلك لازال يشوبه بعض الغموض لاختلاف المفكرين والباحثين حول إيجاد تعريف له. لذلك حرصنا على أن يكون موضوع هذا الفصل لتوضيح ماهيته؛ من خلال التطرق الى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، وكذلك مختلف جوانبه، والعمل على تحسينه، بهدف الإلمام أكثر بهذا الموضوع. وتمت معالجة هذا الفصل في المحاور التالية:

- تعريف الأداء الوظيفي.
- تقييم الأداء الوظيفي.
- تحسين الأداء الوظيفي.

ماهية الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي:

جاء في معجم الوسيط بالمعنى الاتي: أدى الشيء قام به والدين قضاءه والصلاة قام بها لوقتها، والشهادة أدلى بها. والشيء أوصله اليه.

والأداء: التأدية والتلاوة. 1

الأداء: هو مدى قيام الأفراد أو المنظمات بمسؤولياتهم واستخدام المصادر المتاحة بأفضل صورة ممكنة.²

يراد بالأداء لغة: إتمام، اجراء، انجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. ان جملة هذه المعاني تستند في الأصل الى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الانجليزية (performe) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

أما الأداء فهو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف. والأداء على مستوى الفرد: هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المنظمة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمنظمة نتيجة للعمل المؤدى.³

وكتعريف اجرائي؛ نرى بأن الأداء هو: قيام الفرد بمجموعة من الأعمال والمهام التي توكل اليه. أما **الأداء الوظيفي** فيعرف بأنه: نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة المخصصة له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.⁴

وقد عرف بأنه: سلوك موجه نحو أهداف محددة مسبقا. يقوم بها الموظف خلال فترة زمنية معينة، كما أنه نتيجة ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة.⁵

1 مجمع اللغة العربية، (الإدارة العامة للمعجمات وحياء التراث)، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط 4، مصر، 2005، ص 10

2 أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان ص269

3 مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2020، ص29

4 صالح سالم الخنيفي، (المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، المجلد الثالث، العدد الثاني، البحث الأول، 2019، ص05

5 عبد العزيز علي مرزوق، (المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية: أثر ملائمة الأفراد لمنظمتهم على الأداء الوظيفي)، المجلد الأول، العدد الثاني، الجزء الأول، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2020 ص271

كتعريف اجرائي للأداء الوظيفي نقول بأنه: نشاط يقوم به الموظف من خلال؛ الأعمال التي تكلفه بها المؤسسة التي ينتمي إليها. بغية تحقيق أهداف يتم تحديدها مسبقا.

أنواع الأداء الوظيفي:

"المؤسسات تمارس عادة نشاطاتها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي:

- (1) الأداء الاقتصادي: يتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
- (2) الأداء الاجتماعي: وهو أساسي لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية.
- (3) الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.
- (4) يتمثل في زيادة معدل العائد، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير اداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة الخفض في توقعات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية.
- (5) الأداء الفني(التكنولوجي): ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة، بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل، أعداد الخدمات التي تم التحول الى تقديمها من خلال الأنترنت والأنترنت".1

أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فاذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حيث يكون أداء العاملين متميزا. ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها. بمستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها، لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة

أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها (مرحلة الظهور مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) اذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما. انما يعتمد على مستوى الأداء بها.

. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في

الدولة.1

اذن تتبلور أهمية الأداء الوظيفي في التالي:

- يساعد في استقرار المنظمة وجعلها تستمر لفترات أطول.
- الأداء يعكس قدرات الموظفين ورؤسائهم.
- يساهم الأداء في نجاح تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- يعد أداة لقياس قدرة الفرد على أداء مهامه في الحاضر والمستقبل.

تقييم الأداء الوظيفي:

تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

هناك تعريف اخر لتقييم الأداء الوظيفي: هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة، ودورية تحديد كفاءاتهم في أداء أعمالهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال الملاحظة المباشرة من قبل المدير المباشر في غالب الأحيان. ويترب على ذلك اصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف، من خلال حضور برامج تدريبية، أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.2

ونظر بعض الباحثين الى تقييم الأداء الوظيفي بأنه: عملية ضرورية لا غنى عنها في أية منظمة

تسعى للنمو والتميز في الأداء. 3

1علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، (الجزائر، مجلة القبس للدراسات النفسية

والاجتماعية، العدد الثامن، 2020)، 102-103

2 فتحى الوشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية . استراتيجيات التغيير)، ط 1، القاهرة، 2013، ص83

3 نسرين محمد عمر، أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، (رسالة ماجستير، إدارة الأعمال)، كلية

الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص28

ويعرف أيضا تقييم الأداء الوظيفي على أنه: قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.1

كتعريف اجرائي لتقييم الأداء: مقارنة وقياس الإنجازات بالمعايير التي تم تحديدها مسبقا. والعمل على تحديد المشكلات، والتخطيط للحلول وتطوير الإنتاج وتحسين الأداء.

تحسين الأداء الوظيفي:

تعريف تحسين الأداء الوظيفي:

يعرف على أنه: عملية مستمرة قبل وأثناء اسناد العمل، متكاملة، نظام مفتوح، مترابطة مع غيرها من العمليات، نظام فرعي في نظام إدارة الموارد البشرية.2
يوجد تعريف اخر لتحسين الأداء الوظيفي: الاهتمام بقدرات الموظفين وتشجيع كفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري. بالتركيز على برامج التحفيز والتطوير.3
التعريف الاجرائي لتحسين الأداء: عبارة عن عملية يتم من خلالها تشجيع الموظفين، والعمل على تطوير كفاءاتهم، من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

أهداف تحسين الأداء الوظيفي:

ان الهدف من تحسين الأداء الوظيفي هو الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة. وذلك من خلال اجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة من خلال اتباع الاليات التالية:

- _ استخدام تقنية المقارنة المرجعية للبحث عن أفضل التطبيقات والممارسات ما بين المؤسسات المتنافسة بما يحقق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.
- _ يفيد في الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس.
- _ تحسين العمليات بكفاءة وفعالية وقابلية للتعديل.

1 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، د ط، د م، 1997، ص4

2 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة، ص293

3 عائشة يوسف الشميلي، برامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2017، ص104

__ يفيد في الفحص المستمر للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليصها والتخلص منها.

__ توقع احتياجات متلقي الخدمة لأجراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول الى تحقيق رضاه.1

اذن فأهداف تحسين الأداء الوظيفي تتمثل في: مراقبة سير العمليات، كما يساعد على معرفة الأنشطة الغير مفيدة والتخلي عنها. وهناك هدف أسمى وهو تحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية. ويتمثل جوهر عملية تحسين الأداء في الاعتماد على المقارنة بين المؤسسات.

تعريف الدور:

لغة: " يمكن فهم كلمة الدور بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة.

وهي مشتقة من الفعل دار، دوران دورانا، بمعنى طاف حول الشيء، ويقال أيضا دار حوله، وبمن وعليه، وعاد الى الموضوع الذي ابتدأ منه"²

اصطلاحا: عرف "أحمد زكي بدوي" الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة "³

دور المدير في تحسين الأداء الوظيفي:

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية:

❖ تحديد المشكلة وتحليل الموقف.

❖ طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.

1 منذر صبحي عبد الله السقا، عبد الرحمن محمد، عبد الله حمدي، أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي

الحكومي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد السابع، العدد الثالث، 2023، ص45

² (ينظر) إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، 1972، ص302

³ أحمد زكي بدوي -معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية -مكتبة لبنان-بيروت -1993- ص395.

- ❖ وضع وتحديد الأهداف.
 - ❖ تحديد المدخلات اللازمة.
 - ❖ التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي).
 - ❖ المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.
- دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.1

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل، تم تناول الأداء الوظيفي الذي هو عبارة عن؛ مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها الموظف لإنجاز الأعمال المسندة اليه، من أجل بلوغ أهداف المؤسسة التي ينتمي اليها. مع التطرق الى مختلف جوانبه، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء؛ هذه الأخيرة التي نوصي المختصين وذوي الخبرة غي هذا المجال بالقيام بإجراءاتها. لما لها من أثر على الموظف، وكذا انعكاساتها على مستوى أدائه بصفة خاصة وعلى المؤسسة التي ينتمي اليها بصفة عامة، وهي عملية ضرورية للتعرف على مدى كفاءة الموظف والعمل على تحسين أدائه للوصول الى الأهداف والغايات المنشودة.

الجانب الميداني

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1 تقديم مؤسسة ديوان الشباب لولاية أدرار.

2 عرض وتحليل نتائج الدراسة.

3 استخلاص النتائج.

تمهيد:

بعد التطرق الى الفصل المنهجي والفصلين الثاني والثالث اللذان تناولوا الجانب النظري، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بداية بالتعريف بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب والتطرق إلى مهامها وهيكلها التنظيمي، يليها عرض وتحليل بيانات نتائج الدراسة الميدانية. حيث جاءت الدراسة النظرية مفصلة لمختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال القيادي من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى، وبيان دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي. وسيتم في هذا الفصل، اسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني، بهدف معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال القيادي والأداء الوظيفي، وللوصول الى ذلك اخترنا ديوان مؤسسات الشباب بأدرار مكانا للدراسة الميدانية.

ومن هذا المنطلق سوف يتناول هذا الفصل، تقديم لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، كما جاء فيه كذلك بيان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بالإضافة لطرح فرضيات الدراسة مع عرض ومناقشة النتائج بعد اختبار الفرضيات، وكل هذا في العناصر التالية:

❖ تقديم المؤسسة محل الدراسة.

❖ عرض وتحليل نتائج الدراسة.

❖ استخلاص نتائج الدراسة.

تعريف المؤسسة المستقبلية:

ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار: هي مؤسسة شبانية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة. أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/07 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1427 هجري الموافق ل: 06 يناير سنة 2007 والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة تنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب وهي تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة

الاسم : ديوان مؤسسات الشباب - أدرار. والمعروفة باختصار **Odej**

- عنوان المقر الاجتماعي للمؤسسة: الحي الإداري، تيليلان

- الهاتف: 049362267

- الفاكس: 049362279

- البريد الإلكتروني: adrarodej@gmail.com

تاريخ الانشاء: 2007

الجنسية: جزائرية.

الصورة رقم 1 تمثل مقر ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

الصورة رقم 2 تمثل شعار ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

(I) مؤسسات الشباب تحت الوصاية:

- دور الشباب.
- بيوت الشباب.
- القاعات المتعددة النشاطات.
- المراكز الثقافية.
- المركبات الرياضية الجوارية.

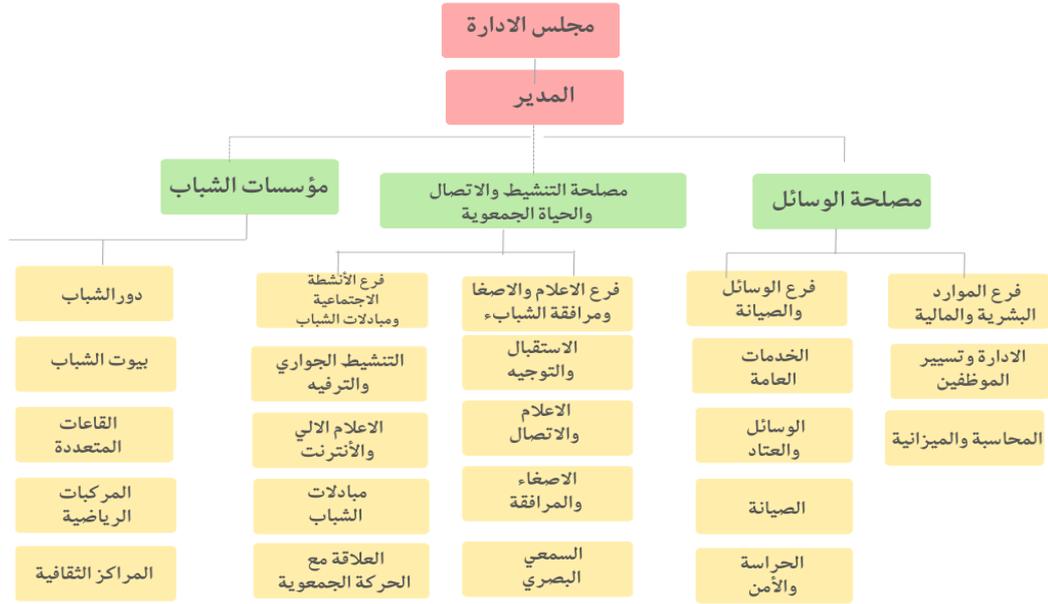
(II) مهام ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

- يتولى الديوان مهام الإعلام والاستقبال، الإصغاء، الاتصال، التوجيه، التنشيط، التكوين، الإدماج.
- تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب.
- تنظيم وتشجيع نشاطات الهواة الطلق.
- تنظيم التظاهرات الثقافية والعلمية.
- تنظيم برامج وعمليات الوقاية والتربية الصحية والإصغاء النفسي.
- تطوير النشاط الجوّاري.
- وضع بنك للمعلومات يحتوي على رصيد إعلامي يستجيب لحاجيات الشباب.
- إدماج الشباب في الميادين الاجتماعية.
- المساهمة في ترقية البرامج الموجهة للطفولة.
- التنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات والهيئات والحركة الجمعوية.
- توفير فضاءات للجمهور العريض.
- ترقية الممارسة الرياضية الجوّارية في الأحياء والبلديات.

(III) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي، الى نجاح نشاطها. حيث أن ارتباط الوظائف مع نمط التسيير والاستراتيجية المتبعة، يؤدي الى تطورها وازدهارها الأمر الذي يسمح بمسايرة المحيط الذي نعيش فيه. لهذا فان ديوان مؤسسات الشباب، تهتم بهذا التنظيم من خلال اجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات ومستجدات النشاط، وهذا بتوظيف اطارت ذوي كفاءة للمساهمة في رفع انتاجيتها. لضمان استمراريتها ونجاحها.

الصورة رقم 3 تمثل الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق خاصة بالمؤسسة

عرض وتحليل نتائج الدراسة

لدراسة ومعرفة دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب-أدرار ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع، واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packages for Social Sciences Program)

، والذي يتم اختصاره بالرمز: (SPSS) وأيضا برنامج المعالج العربي للإحصاء الاجتماعي، والذي يرمز له اختصارا بالرمز: (APSS) وهما برنامجان يحتويان على كميات كبيرة من الاختبارات الإحصائية، التي تندرج ضمن الإحصائيات الوصفية، كالتكرارات والمتوسطات، والانحرافات. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، والتحقق من فرضياتها تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية: استخدمناها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: تم الاعتماد عليه لمعرفة الرأي العام المتفق عليه من طرف أفراد عينة الدراسة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه لتوضيح التشتت في استجابات الأفراد، حيث كلما اقتربت من الصفر دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت إجابات الأفراد.

(I) تحليل وتفسير البيانات.

يعتمد نجاح أي دراسة على مدى تطبيقها لمنهجية سليمة في تحديد العوامل والوصول إلى النتائج وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأساليب المعتمدة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال:
يتميز مجتمع الدراسة بالخصائص التالية:

الجدول رقم: (1) يوضح بيانات الاستثمارات الموزعة والمستردة.

عدد الاستثمارات	البيان
96	الاستثمارات الموزعة
94	الاستثمارات المسترجعة
14	الاستثمارات الملغاة
80	الاستثمارات الصالحة للدراسة

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستثمارات.

بعد الحصول على الموافقة من طرف الأستاذة تم توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والبالغ عددها (96) استمارة استبانة، استردنا منها (80) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وهو ما يشكل نسبة من العدد الإجمالي للعينة، حيث وجدت (2) استبانة غير مسترجعة.

، ويشير ذلك لإهتمام الباحثين بموضوع الدراسة.

(II) عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة:

تتمثل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الاستبيان، في شكل بيانات نوعية وكمية في التالي: الجنس، السن، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم: (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
41.2 %	33	ذكر
58.8 %	47	أنثى
100 %	80	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستمارات.

يظهر لنا الجدول أعلاه جنس المبحوثين حيث ان الإناث يمثلن العدد الأكبر من أفراد العينة، عينة الدراسة بنسبة بلغت 58.5%، يليها الذكور بنسبة 41.2%، ويتبين من خلال المعطيات إقبال الإناث على التواصل وكذلك الاقبال الكبير للإناث على الوظائف الإدارية فهي لا تتطلب جهدا عضليا ولا قوة بدنية، وهذا راجع الى أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسبة المئوية	التكرار	السن
6.3 %	5	من 20 الى 29
60 %	48	من 30 الى 39
33.8 %	27	من 40 فما فوق
100 %	80	المجموع

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستمارات.

من الجدول أعلاه والمتمثل لسن المبحوثين يتضح لنا ان الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 الى 39 سنة أكثر استخداما للاتصال بنسبة 60% وبتكرار 48، يليها أفراد العينة الذين يتراوح سنهم من 40 سنة فما فوق ممثلين بنسبة 27%، أما الفئة الأخيرة من 20 الى 29 وجدت نسبة

6.3%، إذ تدل هذه النتائج على أن هم من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة فديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار تهتم بالفئة الشبانية بنسبة كبيرة حيث نجد أكثر من نصف عينة الدراسة هي فئة شبانية بامتياز،

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.2 %	9	متوسط
11.3 %	5	ثانوي
82.5 %	66	جامعي
100 %	80	المجموع

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستمارات.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة التي مستواه التعليمي عال النسبة هي الفئة الجامعية بنسبة 82.5% وبتكرار 66، يليها أفراد العينة الذين مستواهم ثانوي بنسبة 11.3%، أما الفئة الأخيرة من بنسبة 6.2% وجدت بتكرار 5 إذ تدل هذه النتائج على أن معظم الموظفين في هم فئة ذات المستوى الجامعي، باعتبار أنها فئة لديها خبرة أكثر في مجال الاتصال.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة على حسب متغير الخبرة المهنية بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
25 %	20	أقل من خمس سنوات
50 %	40	من 6 إلى 12 سنة
15 %	12	من 13 إلى 19 سنة
10 %	8	أكثر من 20 سنة
100 %	80	المجموع

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة صاحبة الاقدمية هي فئة 6-12 بتكرار 40 والذي تقدر نسبته ب: 50 % بنسبة 82.5 % ، يليها أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وبتكرار بلغ عدده 20 و بنسبة مئوية قدرت ب: 25 ، أما الفئة الأخيرة فهي فئة أكثر من 20 سنة وجدت بتكرار 8 مرات. إذ تدل هذه النتائج على أن معظم الموظفين لديهم خبرة مهنية معتبرة وهذا ما يساعد على تحقيق الانسجام بين الموظفين حيث يستفيد الموظفون من تجارب الموظفين ذوي الخبرة العالية وذلك من خلال تبادل وتشارك في الآراء فهو يخلق نوع من العلاقات الجيدة في العمل بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

عرض وتحليل المحور الثاني: الاتصال القيادي.

الجدول رقم (6): يوضح درجات مقياس ليكرت الحماسي لأسئلة المحور الثاني:

الخيار	الدرجة
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول رقم: (7) يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما فيديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

الوسائل الاتصالية	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الشخصي	35	43.8 %
الاتصال المكتوب	22	27.5%
الهاتف	23	28.7 %
المجموع	80	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول استخدام الوسائل الاتصالية حيث أشارت النتائج الى أن جميع أفراد عينة الدراسة يستخدمون الاتصال الشخصي بنسبة 43.8% بتكرار 35 فرد ونرى بأن الاتصال المكتوب 27.5% في حين أن العينة التي تستخدم الهاتف وسيلة للاتصال بنسبة 28.7% وتخص وسيلة الاتصال الشخصي كأفضل وسيلة بنسبة 43.8% لأنها أصبحت ضرورية ومهمة في عصرنا الحالي، في التواصل مع الموظفين والاطلاع على ثقافتهم ومعرفة كل ما هو جديد بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

الجدول رقم (8): المهارات الاتصالية التي يعتمدها ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسبة المئوية	التكرار	المهارات الاتصالية
13.75 %	11	مهارات الاقناع والحوار
63.75 %	51	مهارات العلاقات الإنسانية (الاحترام، عدم التعالي)
22.5 %	18	مهارات الاستماع والانصات
100 %	80	المجموع

الشكل رقم (08): يوضح استخدام المبحوثين للمهارات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة، فقد تبين ان المهارة الأكثر استخداما هي مهارات العلاقات الإنسانية حيث قدرت بنسبة 63.75% بتكرار 51، أما مهارات الاستماع والانصات قدرت بنسبة 22.5، تليها مهارات الاقناع والحوار بنسبة 13.75.

الجدول رقم (9): يوضح كيف يتم الاعتماد على التواصل المكتوب الفعال والواضح بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسب المئوية (%)	التكرارات	درجة الموافقة	العبرة
3.8 %	3	غير موافق بشدة	يتم الاعتماد على التواصل المكتوب الفعال والواضح في
1.3 %	1	غير موافق	
7.5 %	6	محايد	

60 %	48	موافق	ديوان مؤسسات
27.5 %	22	موافق بشدة	الشباب
100 %	80	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن غالبية المبحوثين موافقين على أن التواصل المكتوب هو المعتمد في المؤسسة بنسبة 60% من مجموع الإجابات وهذا راجع الى أن العمال يناسبهم استعمال التواصل المكتوب بالمؤسسة كون أنه يكسب الثقة بين العمال.

، مقابل فئتين قياسية (4 أشخاص) متقاربتين فيما بينهما على أن الاتصال المكتوب ليس وسيلة تعتمد في هذه المؤسسة بنسبة 3.8 (غير موافق بشدة) ونسبة 1.3 (غير موافق)، في حين أن الفئة الثالثة موافق بشدة لاستعمال هذا النوع من التواصل (التواصل المكتوب) بنسبة قدرت بـ 27.5% من مجموع الاجابات، وأخيرا نجد نسبة 7.5% من المبحوثين حيادين على أن يكن التواصل المكتوب هو الوسيلة المعتمدة للتواصل مع الزملاء.

الجدول رقم (10): يوضح مساهمة الاتصال في تنمية مهارات الانصات التي يتميز بها القائد بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسب المئوية (%)	التكرارات	درجة الموافقة	العبرة
2.4 %	2	غير موافق بشدة	يساهم التواصل في
1.3 %	1	غير موافق	تنمية مهارات
1.3 %	1	محايد	الانصات التي يتميز
55 %	44	موافق	بها القائد الاتصالي
40 %	32	موافق بشدة	
100 %	80	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستمارات.

نلاحظ من خلال رقم (10) أن اغلب المبحوثين موافقين على أن التواصل يساهم في تنمية مهارات الانصات بنسبة 55%، يليها نسبة 40% من المبحوثين موافقين بشدة بتكرار 32 مبحوث، في حين نجد نسبة 2.4% غير موافق بشدة من اجابات المبحوثين، وأخير نجد

الاجابتين (غير موافق، محايد) نسبة 1.3%، والتي تتوفر أو يتميز بها القائد الاتصالي؛ مما يعني أن المؤسسة تعتمد هذا الأسلوب من الأساليب دون غيرها لترسيخ مفهوم التواصل لتنمية هذه المهارة.

الجدول رقم: (11) يوضح تطور ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار من خلال حضور موظفيها للقاءات الرسمية وغير الرسمية:

النسب المئوية (%)	التكرارات	درجة الموافقة	العبارة
2.5 %	2	غير موافق بشدة	يحرص الموظفون على حضور اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لتنمية وتطوير المؤسسة
1.3 %	1	غير موافق	
1.3 %	1	محايد	
55 %	44	موافق	
40 %	32	موافق بشدة	
100 %	80	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) نجد ان غالبية المبحوثين بنسبة 55% موافقين على حضور اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية لتنمية وتطوير المؤسسة، ونسبة 40% من المبحوثين أقلهم درجة (موافق بشدة)، وتساوي الفئتين (غير موافق، محايد)، فيما يتبقى مبحوثين اجابتهما غير الموافقة بشدة بنسبة 2.5%.

وهذا راجع الى استغلال اللقاءات والاجتماعات كفرصة لتكوين الموظف وتطوير المؤسسة سواء كان ذلك في إطار مع جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية. لأنهم يرونها هي الوسيلة الأفضل لمزاولة العمل. الجدول رقم (12): يوضح مساهمة الاتصال بين الموظفين في انسياب المعلومات بديوان مؤسسات الشباب بولاية أدرار:

النسب المئوية (%)	التكرارات	درجة الموافقة	العبارة
5 %	4	غير موافق بشدة	يساهم الاتصال بين الموظفين في انسياب المعلومات وتسهيل
8.8 %	7	غير موافق	
7.5 %	6	محايد	

37.5 %	30	موافق	مهام العمال.
41.3 %	33	موافق بشدة	
100 %	80	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن فئة من المبحوثين موافقين بشدة على وجود الاتصال بين الموظفين بنسبة قدرت ب: 41.3 %، في حين نجد أن نسبة 37.5% من المبحوثين موافقين على الاتصال وتسهيل مهام العمال وزملاءهم، تليها نسبة 8.8% من المبحوثين غير موافقين على ذلك، ونجد نسبة 7.5% من المبحوثين محايدين على الاتصال، بينما بلغت نسبة 5% من المبحوثين غير موافقين بشدة على وجود وسهولة الاتصال بين الزملاء الموظفين.

والسبب راجع الى أن العمال منسجمين في العمل والتواصل فيما بينهم، حيث يعتبر التواصل وسيلة لتسهيل الأعمال.

الجدول رقم (13): يوضح محافظة الاتصال الشفوي على سرية المعلومات بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسب المئوية (%)	التكرارات	درجة الموافقة	العبرة
8.8 %	7	غير موافق بشدة	الاتصال الشفوي يحافظ على سرية المعلومات
8.8 %	7	غير موافق	
36.3 %	29	محايد	
46.3 %	37	موافق	
00 %	0	موافق بشدة	
100 %	80	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستمارات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 64 % من المبحوثين يرون أن هناك اهتمام كبير من طرف الموظفين على ممارسة عملهم بسرية، تليها نسبة 36.3% من المبحوثين محايدين بأن هناك اتصال شفوي يحافظ على سرية المعلومات، مقابل الفئتين (غير موافق، غير موافق بشدة) نسبة 8.8 % بأن هناك سرية في المعلومات من خلال التواصل الشفوي.

وهذا راجع الى أن الموظفين في المؤسسة من واجبهم التقيد بالسرية المعلوماتية.

الجدول رقم: (14) يوضح مساهمة العلاقة الاتصالية بين المدير وموظفيه في تحسين أداء العمل بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسب المئوية	التكرارات	درجة الموافقة	العبارة
3.8 %	3	غير موافق بشدة	يتحسن العمل عندما يكون الاتصال رسمي بين المدير وموظفيه
10 %	8	غير موافق	
7.5 %	6	محايد	
20 %	16	موافق	
58.8 %	47	موافق بشدة	
100 %	80	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستثمارات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 58.8% من المبحوثين موافقين بشدة على أن يكون الاتصال الرسمي بين المدير وبقية الموظفين أسلوب منتهج في المؤسسة، تليها نسبة 20% من المبحوثين موافقين على أن الاتصال الرسمي يقدم ميزة اضافية في تحسين العمل، تليها نسبة 10% من أفراد العينة مغير موافقين، في حين فئة غير موافقين بشدة نلحدها بنسبة 3.8% من أفراد العينة غير موافقين بشدة على أن تكون نسبة 7.5 من الفئة المحايدة.

وسبب ذلك راجع الى أن معظم الموظفين يدعمون عملهم من خلال الاتصال الرسمي بين المدير وموظفيه من خلال اجتماعات العمل، والمذكرات ومناقشة ما يجري داخل المؤسسة.

(III) عرض وتحليل المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 15: يوضح تقديم الموظفين مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.

النسب المئوية (%)	التكرارات	درجة الموافقة	العبارة
-------------------	-----------	---------------	---------

25 %	20	موافق بشدة	يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم
47.5 %	38	موافق	
11.3 %	9	محايد	
12.5 %	10	غير موافق	
3.8 %	3	غير موافق بشدة	
100 %	80	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن معظم المبحوثين موافقين على تفضيل أولوية المصلحة العمل عن مصالحهم بنسبة قدرت ب 47.5% من مجموع الاجابات، اضافة نسبة 25% من المبحوثين موافقين بشدة على أن المصلحة في المؤسسة تكون أولويتها للعمل، في حين نجد نسبة 12.5% من المبحوثين غير موافقين، تليها نسبة 11.3% محايدين على تفضيل أولوية مصلحة العمل، وأخيرا نسبة 3.6% غير موافقين بشدة على تسبيق أولوية المصلحة الشخصية.

وسبب ذلك راجع الى أن غالبية المبحوثين يفضلون استباق مصلحة المؤسسة والعمل على مصالحهم الشخصية.

الجدول رقم (16): يوضح الدور الذي يلعبه اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، للدفع بهم لتحسين أدائهم الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسب المئوية (%)	التكرارات	درجة الموافقة	العبارة
52.5 %	42	موافق بشدة	تعتقد بأن اشراكك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يمنحك دافع لتحسين أدائك الوظيفي
41.3 %	33	موافق	
3.8 %	3	محايد	
1.3 %	1	غير موافق	
1.3%	1	غير موافق بشدة	
100 %	80	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن معظم المبحوثين موافقين بشدة على اشراكهم في اتخاذ القرارات في المهنة وهو ما يكسب الفرد خبرة ويمنحه الدافع لتحسين العمل وذلك بنسبة 52.5 وفي حين رأت فئة موافق والمقدرة بنسبة ب 41.3 من مجموع الاجابات هو أداء لتعزيز الخبرات، والمحايدين قدرت نسبتهم ب: 3.8، بمقابل نسبة 1.3% بنسبة متساوية يرون أن الاشراك في اتخاذ القرارات لا يدفع بالفرد الى التحسن.

الجدول رقم (17): يوضح مناقشة الأنشطة والأهداف الخاصة بالمؤسسة مع المدير وتبادل النصائح والارشادات بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

العبرة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية (%)
يقوم الموظفون بمناقشة أنشطة وأهداف المؤسسة مع زملائهم أو المدير، ويهتمون بالنصائح والارشادات	موافق بشدة	24	30 %
	موافق	47	58.8 %
	محايد	5	6.3 %
	غير موافق	2	2.5 %
	غير موافق بشدة	2	2.5 %
	المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ان معظم المبحوثين موافقين على تفضيلات حول مناقشة الأنشطة والأهداف مع الزملاء ومع مدير المؤسسة بنسبة قدرت ب 58.8% من مجموع اجاباتهم، مقابل نسبة 30% من المبحوثين موافقين بشدة على أن هناك تفضيلات حول مناقشة الأهداف والأنشطة بالتشاور مع المدير هو الأنسب إليهم، في حين نجد نسبة 6.3% من المبحوثين محايدين، تليها نسبة 2.5% غير موافقين بشدة على تفضيل مناقشة أهداف العمل والنسبة نفسها لفئة غير موافق.

والسبب راجع الى أن العمل التشاركي داخل المؤسسة دائما عمل ناجح من جميع النواحي فهو العمل على ترتيب وتقدير الجهود التي يسخرها كل موظف.

الجدول رقم (18): يوضح تقييم الادارة لموظفيها من خلال تحقيق الأهداف بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

العبرة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية (%)
تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء موظفيها سعيا منها لتحقيق الاهداف المرجوة	موافق بشدة	21	26.3 %
	موافق	43	53.8 %
	محايد	7	8.8 %
	غير موافق	6	7.5 %
	غير موافق بشدة	3	3.8 %
	المجموع	80	100 %

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستثمارات. نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن معظم المبحوثين موافقين على تقييم أداء الموظفين بنسبة قدرت ب 53.8% من مجموع اجاباتهم، بينما نسبة 26.3% من المبحوثين موافقين بشدة على أن هناك تفضيلات حول تقييم الأداء الوظيفي ومناقشة الأهداف المطروحة، في حين نجد نسبة 8.8% من المبحوثين محايدين، تليها نسبة غير موافقين على تفضيل مناقشة أنشطة بنسبة 7.5% والعمل مع الزملاء في تقييم أداءهم، وأخيرا نسبة 3.8% غير موافقين بشدة على تقييم الأداء وأهداف العمل. وذلك لأن التقييم يعتبر خطوة ضرورية لأي مؤسسة حتى تستطيع معرفة النقاط التي تم الوصول اليها، فتحدد بعدها نقاط الضعف وتعمل على التغلب عليها من أجل الوصول الى أهدافها.

الجدول رقم (19): يوضح حرص المدير على تحفيز الموظفين بغية تحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

العبرة	درجة الموافقة	التكرارات	النسب المئوية %
هل توجد تحفيزات من المسؤولين من اجل تحسين ادائكم الوظيفي	موافق بشدة	22	27.5 %
	موافق	32	40 %
	محايد	9	11.3 %
	غير موافق	11	13.8 %
	غير موافق بشدة	6	7.5 %
	المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن معظم المبحوثين موافقين على أنه يوجد تحفيزات من طرف المسؤولين لتحسين أداهم الوظيفي بنسبة قدرت ب 40% من مجموع اجاباتهم، في حين نسبة 27.5% من المبحوثين موافقين بشدة على ذلك، بينما نجد نسبة 13.8% من المبحوثين غير موافقين، تليها نسبة 11.3% محايدين، وأخيرا نسبة 7.5% غير موافقين بشدة على أنه لا توجد تحفيزات من المسؤولين من أجل تحسين أدائهم.

والسبب راجع الى أن الأداء الوظيفي يستحسن من طرف الموظفين بمنحهم تحفيزات سواء كانت مادية أو معنوية.

الجدول رقم: (20) يوضح العلاقة بين الموظفين على أساس التعاون والمنافسة الإيجابية بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسب المئوية (%)	التكرارات	درجة الموافقة	العبارة
52.5 %	42	موافق بشدة	تقوم العلاقة بين الموظفين على اساس التعاون والمنافسة الإيجابية
35 %	28	موافق	
3.8 %	3	محايد	
8.8 %	7	غير موافق	
0 %	0	غير موافق بشدة	
100 %	80	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستمارات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن معظم المبحوثين موافقين بشدة على فعالية التنافس والتعاون بين الموظفين بنسبة قدرت ب 52.5% من مجموع اجاباتهم، يليها نسبة 35% من المبحوثين موافقين على ذلك، في حين نجد نسبة 8.8% من المبحوثين غير موافقين، تليها نسبة 3.8% محايد.

وسبب ذلك راجع الى أن غالبية المبحوثين يجدون متعة العمل في جو يسوده التنافس والتعاون لما لهما من أثر ايجابي.

الجدول رقم (21): يوضح مساهمة الاتصال بين الموظفين في زيادة الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

النسب المئوية	التكرارات	درجة الموافقة	العبرة
47.5 %	38	موافق بشدة	يساهم الاتصال بين الموظفين في زيادة الاداء الوظيفي
41.3 %	33	موافق	
7.5%	6	محايد	
0 %	0	غير موافق	
3.8 %	3	غير موافق بشدة	
100 %	80	المجموع	

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستمارات.

نلاحظ من خلال الجدول (21) أن المبحوثين موافقين بشدة على أن الاتصال يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للمؤسسة بنسبة قدرت ب 47.5%، في حين نجد أن نسبة 41.3% من المبحوثين موافقين، تليها نسبة 7.5% محايدين، مقابل نسبة 3.8% من المبحوثين غير موافقين بشدة على أن الاتصال يساهم في زيادة الأداء الوظيفي، وأخيرا نجد نسبة 0% من المبحوثين غير موافقين. وذلك راجع الى فعالية الاتصال بين الموظفين، الأمر الذي جعل الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة في تحسن.

عرض وتحليل وتفسير بيانات المحور الرابع:

الجدول رقم: (22) يوضح مستويات الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2	الفئة
-------	---------	---------	---------	-------	-------

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS و APSS

الجدول رقم (23): يوضح علاقة الاتصال القيادي بالأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار:

رقم	درجة الموافقة العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط
16	يقوم المدير بتوفير ودعم فرص تطوير الموظفين.	27	37	7	6	3	80	3.9
17	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات ويعمل على متابعة النتائج	26	48	2	4	0	80	4.2
18	عدم التعاون بين المدير والموظفين في المؤسسة يؤثر سلبا على كفاءة الأداء الوظيفي.	42	28	2	2	6	80	5.5

4.08	80	1	6	14	23	36	يدعم المدير فريقه ويشجعه على تحقيق الأهداف حتى في الظروف الصعبة.	19
4.3	80	2	4	2	28	44	يؤدي صراع بين المرؤوسين والرؤساء الى تدني مستوى الاداء في المؤسسة.	20
4.4	80	0	1	6	30	43	يسهل تعاون الموظفين وتبادلهم للخبرات في تأدية العمل المطلوب	21
5.5	80	2	4	22	50	2	ينعكس أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.	22
4.4	80	0	3	4	25	48	اهتمام المدير باقتراحات الموظفين يشجعهم على الرفع من أدائهم الوظيفي.	23
4.5	80	1	0	2	25	52	عملية تقييم أداء الموظفين تحسن من الأداء الوظيفي.	24

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات عملية توزيع واسترجاع الاستمارات.

لحساب المتوسط الحسابي، وكذا الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اتجاه العينة، لمختلف أسئلة المحور الرابع من خلال الاعتماد على القوانين التالية:

قانون حساب: المتوسط الحسابي: مجموع (لتكرار × الدرجة)

حجم العينة

قانون حساب الانحراف المعياري: مجموع مربع الدرجة × التكرار - مربع المتوسط × حجم العينة

حجم العينة - 1

قانون حساب النسبة المئوية: المتوسط الحسابي × 100

أكبر درجة

قانون حساب: اتجاه العينة: أكبر درجة - أقل درجة

أعلى درجة

في كل مرة نضيف 0.8 كي نحدد اتجاه العينة كما يلي:

$$0.8 + 5/1 - 5$$

الجدول رقم (24): يوضح نتائج تحليل علاقة الاتصال القيادي بالأداء الوظيفي

إتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	حجم العينة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البنود
موافق	79.8%	1.03	3.99	80	3	6	7	37	27	1
موافق بشدة	84%	0.71	4.2	80	0	4	2	48	26	2
موافق بشدة	84.4%	1.13	4.22	80	6	2	2	28	42	3
موافق	81.8%	1.01	4.09	80	1	6	14	23	36	4
موافق بشدة	87%	0.94	4.35	80	2	4	2	28	44	5
موافق بشدة	88.8%	0.69	4.44	80	0	1	6	30	43	6
موافق	71.6%	0.74	3.58	80	2	4	22	50	2	7

8	48	25	4	3	0	80	4.47	0.76	%89.4	موافق بشدة
9	52	25	2	0	1	80	4.59	0.67	%91.8	موافق بشدة

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS و APSS

الجدول رقم (25): يوضح نتائج تحليل المتوسط العام

الاتجاه العينة	النسبة المئوية	انحراف معياري	متوسط حسابي	المتوسط العام
موافق بشدة	% 84.2	0.92	4.21	للمحور ككل

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSS و APSS

❖ التحليل الكيفي للمحور الرابع من الاستبيان

1. المتوسط الحسابي:

2. نلاحظ بأن: أعلى قيمة سجلت فيه هي: 4.59 حيث تم رصدها في إجابات المبحوثين حول السؤال رقم: 9، فيما قدرت أقل درجة ب: 3.58 في السؤال رقم: 7، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل قيمة 4.21

▪ فنستنتج بأن: مدى تركز القيم حول القيمة الوسطية التي قدرت ب: 4.21 مما يعكس الرأي العام المتفق عليه من طرف موظفي ديوان مؤسسات الشباب – أدرار.

3. فيما يخص الانحراف المعياري: نلاحظ بأن أكبر قيمة بلغت 1.13 للسؤال رقم: 3، وأقل قيمة قدرت ب: 0.67 وذلك في السؤال رقم: 9، بينما الانحراف المعياري للمحور ككل فقد بلغ قيمة 0.92

▪ فنستنتج بأن: بأن هناك اتفاق كبير بين آراء الموظفين بديوان مؤسسات الشباب – أدرار، ولا يوجد تشتت كبير بين مدى انحراف القيم عن المتوسط الحسابي.

4. أما فيما يتعلق ب: النسبة المئوية: نستنتج بأن أفراد العينة متفقين حول أسئلة المحور الرابع، وبنسبة أقل ما يقال عنها أنها جيدة، حيث قدرت ب: %84.2.

▪ فنستنتج بأن:

5. فيما يخص اتجاه العينة: نلاحظ بأن غالبية الأسئلة تم الإجابة عنها ب: موافق بشدة،

■ فنستنتج بأن: الموظفين بديوان مؤسسات الشباب – أدرار موافقين وبشدة على أسئلة المحور ككل.

يتضح من خلال الجدول علاقة الاتصال القيادي بأداء العاملين وهو ما يبينه المتوسط العام لاتجاهات المبحوثين الذي يقع في الفئة الدالة على تأثير قوي والمحصورة بين 1.8 و5.5، حيث يرى العاملين على امكانية تواصل مع زملائهم فأنا نقيس أثر الاتصال القيادي لتحقيق التفاهم وتحقيق المرونة والفعالية في العمل. ويشير المتوسط الحسابي ذو القيمة 4.6 الى أن هناك تأثير قوي.

استخلاص نتائج الدراسة:

من خلال تحليل مختلف الجداول السابقة، سمح لنا ذلك بإدراج النتائج التالية:

❖ نتائج المحور الأول للاستبيان:

1. بالنسبة للسؤال الأول: وجدنا بأن الموظفين في ديوان مؤسسات الشباب أغلبهم اناث بنسبة 58.8%، وذلك حسب طبيعة العمل في هذه المؤسسة ذات الطابع الإداري.
2. بالنسبة للسؤال الثاني: تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة اختلفت فئاتهم العمرية. ويمكن ارجاع ذلك الى عدم وصول العديد من الموظفين الى السن المطلوب للتقاعد.
3. بالنسبة للسؤال الثالث: استنتجنا بأن غالبية العمال جامعيين، وعليه يمكن القول بأن العينة المدروسة مؤهلة علميا. وهذا يعتبر عامل إيجابي بالنسبة لديوان مؤسسات الشباب – أدرار.
4. بالنسبة للسؤال الرابع: وجدنا بأن هناك اختلاف في عدد سنوات الخبرة المهنية، فأغلب الموظفين لهم خبرة معتبرة في الوظيفة التي يشغلونها.

❖ نتائج المحور الثاني للاستبيان:

- 1) الاتصال الشخصي هو أكثر الوسائل استخداما في ديوان مؤسسات الشباب – أدرار. ونعزي ذلك الى أنه يسير في اتجاهين مختلفين، ويساعد على تبادل المعلومات. كما يقوم على التفاعل والمواجهة.
- 2) مهارات العلاقات الإنسانية هي أكثر المهارات التي يتم الاعتماد عليها في ديوان مؤسسات الشباب – أدرار. ويتجسد ذلك من خلال التعاون القائم بين الموظفين بعضهم ببعض، وبين الموظفين ورؤسائهم. مما يسهل سيرورة العمل.

(3) الموظفون موافقون على اعتماد التواصل المكتوب الفعال والواضح في ديوان مؤسسات الشباب- أدرار. ويساعد الموظفين على الاطلاع على المهام التي تتعلق بمهامهم وبأهداف المؤسسة.

(4) المساهمة الفعالة للتواصل في تنمية مهارات الانصات التي يتميز بها القائد الاتصالي، من خلال الاستماع الى انشغالات وارهء الموظفين، فهذه المهارة تساعد في تعزيز الفهم المتبادل، وتعزيز التفاهم بين الموظفين والرؤساء، وحل المشكلات. وبالتالي تحقيق الأهداف والنجاح المهني.

(5) أغلب الموظفون يحرصون على حضور اللقاءات والاجتماعات مع جماعات العمل الرسمية، وغير الرسمية، من أجل تنمية وتطوير المؤسسة مما يسهل تأدية المهام.

(6) يساهم الاتصال بين الموظفين في انسياب المعلومات وتسهيل مهام العمل، ويعود ذلك الى أن المعلومات وبفضل الاتصال تناسب في اتجاهات مختلفة، مما يساعد في تأدية المهام.

(7) توصلنا الى أن 46.3% موافقين على أن الاتصال الشفوي يحافظ على سرية المعلومات أثناء القيام بمختلف العمليات الاتصالية. ويعود سبب لك الى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في المجتمع الجزائري، حيث ينفر الكثيرون من قيود الكتابة.

(8) موافقة الموظفين وبشدة على أن العمل يتحسن عندما يكون الاتصال رسمي بين المدير والموظفين. ونعزي ذلك الى قدرة الاتصال الرسمي على تلبية الاحتياجات المعلوماتية للموظفين وكذا رؤسائهم.

❖ نتائج المحور الثالث:

- الموظفون يقدمون مصلحة العمل على حساب مصالحهم الشخصية، وهذا ما يؤكد حرص الموظفين على تحمل المسؤولية في العمل، حسب طبيعة الأنشطة والمهام الخاصة بالمؤسسة. وبالتالي تحسين الأداء، ومن خلاله يتم تحقيق الأهداف المنشودة.

- اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة يمنحهم دافعا لتحسين أدائهم الوظيفي. ويعود سبب ذلك الى اهتمام القادة باقتراحات المرؤوسين. وهذا راجع الى الأنماط القيادية التي يتبعها الرؤساء، والتي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي.

- الموظفون يقومون بمناقشة أنشطة وأهداف المؤسسة مع زملائهم والمدير. ويهتمون بالنصائح والارشادات ونعزي ذلك الى الأهمية البالغة التي يلعبها تبادل الخبرات والمهارات بين الموظفين، ومناقشة أنشطة وأهداف المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها.
- إدارة المؤسسة تقوم بتقييم أداء الموظفين سعياً منها لتحقيق الأهداف المرجوة. حيث أن عملية تقييم الموظفين تتم حسب السياسات الداخلية التي تدعم عمليات تقييم أداء الموظفين بديوان مؤسسات الشباب، من أجل قياس مدى كفاءة المؤسسة، وتبيان مدى التقدم في الأداء. والتقييم مرتبط بأهداف المؤسسة، ويكون ذلك من خلال وضع معايير لكيفية تحقيق النتائج الجيدة وتطوير أساليب تحسين الأداء الوظيفي. ومنه تتضح أهمية الاتصال القيادي في إدارة التغيير.
- توجد تحفيزات من المسؤولين من أجل تحسين الأداء الوظيفي، فتحفيزات المسؤولين تساهم في الرفع من مستوى الأداء المطلوب.
- العلاقة بين الموظفين تقوم على التعاون والمنافسة الإيجابية بين الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب - أدرار. حيث أن تبادل الخبرات، والمهارات بين فريق العمل بغية تأدية الأعمال المطلوبة منهم، وبالتالي الوصول وتحقيق الأهداف المرجوة.
- الاتصال يساهم في زيادة الأداء الوظيفي. ونعزي ذلك الى الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والرؤساء، وعليه نستنتج بأن وجود التواصل بين الرئيس وموظفيه هو من الصفات المميزة للعلاقات، مما يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.

❖ نتائج المحور الرابع للاستبيان:

- (1) المدير يقوم بتوفير ودعم فرص تطوير الموظفين، حيث أنهم يعتبرون مورداً مميزاً، وله دور كبير في الارتقاء بأداء مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار على اعتبار أن الأداء هو الفيصل ما بين المؤسسات. لذلك ينبغي تطوير إمكانيات الموظفين.
- (2) اهتمام الرؤساء بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين يمنحهم دوراً قيادياً بارزاً واستراتيجياً، من خلال المشاركة العالية في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط والعمليات. وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

- (3) عدم التعاون بين المدير والموظفين بديوان مؤسسات الشباب، يؤثر سلبا على كفاءة الأداء الوظيفي. وهذا راجع الى أن الرؤساء لا يأخذون شكاوى الموظفين بعين الاعتبار، وكذلك سماع اقتراحاتهم لحل المشاكل. وكذلك عدم اختيار الموظفين على أساس الخبرة والكفاءة والمعرفة والتخصص، وكذلك السيطرة على تقنيات إدارة الموارد البشرية، هذه تعتبر أهم الأسباب التي تؤثر سلبا على كفاءة الأداء الوظيفي.
- (4) تبين لنا أن المدير يقوم بدعم فريقه وتشجيعه على تحقيق الأهداف حتى في الظروف الصعبة. عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري، والتفكير والتخطيط للبدائل والخيارات الملائمة بغية التغلب على المشاكل والظروف الصعبة.
- (5) صراع المرؤوسين مع رؤسائهم يؤدي الى تدني الأداء في ديوان مؤسسات الشباب – أدرار. فبعض الرؤساء يهتمون فقط بإصدار الأوامر، غير ابين بضرورة الاستماع الى اراء الموظفين فتجدهم يحصلون على التعليمات بصورة ديكتاتورية، حيث أن انسياب المعلومات يكون باتجاه واحد؛ من اعلى الى أسفل.
- (6) يسهل تعاون الموظفين وتبادلهم للخبرات في تأدية العمل المطلوب، من خلال خلق قنوات للتواصل الدائم بين الموظفين والرؤساء، كما يساهم في خلق جو من الترابط والتكامل والتوافق بين الموظفين أثناء أداء مهامهم من أجل الوصول الى الأهداف.
- (7) ينعكس أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بديوان مؤسسات الشباب – أدرار. بسبب تشجيع الافراد على الاندماج في مجموعات العمل.
- (8) اهتمام المدير باقتراحات الموظفين يشجعهم على الرفع من أدائهم الوظيفي. ونعزي ذلك الى اهتمامهم بتجديد الطاقات الفكرية للمرؤوسين، بغية تحقيق أهداف المؤسسة، واكتشاف بعض القدرات القيادية والتسيرية والتخطيطية. ويعتبر ذلك حافزا لدى بعض الموظفين لإبراز كفاءاتهم.
- (9) عملية تقييم أداء الموظفين تحسن من الأداء الوظيفي. وكفي يكون الأداء عالي، لابد من متابعة نشاط الموظفين وتنظيمه والعمل على التقييم المستمر، حتى يتم تحسين أداء الموظفين. من خلال متابعة القائد الإداري وحرصهم على مراقبة مصالحهم.

استخلاص النتائج:

I. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج المتواصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال القيادي والأداء الوظيفي بالمؤسسة ديوان مؤسسة الشباب بأدرار، ومع العلم أن موضوع الاتصال القيادي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية والقيادية لأي مؤسسة إنتاجية أو خدمية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال ادائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وقد تم التوصل الى وجود علاقة بين الاتصال القيادي والأداء الوظيفي،

فالنسبة للفرضية الأولى: استنتجنا بأن تفاعل المدير مع الموظفين يؤدي الى خلق انسجام والتماسك بينهم، من أجل تحقيق الأداء المطلوب، وهذا راجع الى أن المدير يقوم بأخذ اراء الموظفين بعين الاعتبار من أجل اتخاذ قرارات سليمة، تساعد في الوصول الى الغايات والأهداف المطلوبة، كما أن اشراكهم في اتخاذ القرارات يجعلهم أكثر أريحية، فيشعرون بالتقدير، مما يحفزهم على العمل أكثر. وذلك بناء على نتائج الجدول رقم 15 و 19 و 21 وكذا الجدول رقم 22

أما بالنسبة للفرضية الثانية: فقد خلصنا الى أن اللغة دور فعال في احداث تفاعل بين المدير والموظفين بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار. فاللغة تساعد على التفاهم والوصول الى أفضل الحلول، حتى يكون هناك نوع من التالف بين الموظفين، كما تساهم في إيصال التعليمات والتوجيهات لتسهيل العمل. وقد تبين ذلك من خلال نتائج الجدول رقم 12 بالنسبة للفرضية الثالثة: توصلنا الى أن ضعف تبادل الرموز بين المدير والموظفين يؤدي الى تدني الأداء الوظيفي، بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار. وهذا راجع الى عدم السماح للموظفين بإبداء آرائهم، وكذلك عدم مناقشة الأخطاء يساهم في اختلال الثقة بين الموظفين والمدير مما يخلق فجوة بينهم فتتفكك الروابط المهنية، فغياب التفاهم والتقارب الفكري يؤدي الى تذبذب الأداء.

أما بالنسبة للفرضية الرابعة: "توجد هناك علاقة طردية بين الإتصال القيادي وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار. وهذا راجع الى أن الاتصال القيادي يساهم في توطيد العلاقة بين الموظف والمدير، كما يعمل على محاولة انسياب المعلومات بينهم.

II. النتائج العامة للدراسة

لقد حاولنا في دراستنا هذه معرفة هل الاتصال القيادي له علاقة بالأداء الوظيفي في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بأدرار وقد حظي هذا الموضوع باهتمامنا نظرا لأهميته، حيث ان عمال المؤسسة لم يخلوا علينا بتزويدنا بالمعلومات الضرورية وسخروا لنا كل الامكانيات التي تساهم في نجاح بحثنا، فاستخلصنا النتائج التالية:

1. أن نمط الاتصال القيادي السائد في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بأدرار هو الاتصال الشخصي. وهو ما يثبت النمط البيروقراطي للتسيير هذه المؤسسة.
2. التفاعل بين المدير والموظفين يساهم في بناء بيئة عمل وخلق التحفيز المتبادل والثقة بينهم كما يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف المشتركة.
3. يساهم نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة بشكل كبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك من خلال التشارك وتبادل المعلومات والخبرات بين القائد ومرؤوسيه وأيضا اقتراح الأفكار واتخاذ القرارات السليمة فيما بينهم.
4. يساهم نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة بشكل كبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك من خلال التشارك وتبادل المعلومات والخبرات بين القائد ومرؤوسيه وأيضا اقتراح الأفكار واتخاذ القرارات السليمة فيما بينهم. يعتبر الاتصال القيادي من الأساليب المفيدة للمؤسسة حيث تنعكس نتائجه ايجابيا على المؤسسة وتحقيق انتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل، مما يحقق الدافعية وتحقيق التفاهم والاداء الجيد.
- 4- بالإضافة الى ذلك فان المؤسسة تقوم باشارك عمالها في تسطير برامج خاصة ببعض المشاريع أي تشجيع الاتصال فيما بينهم، وذلك بهدف أن يكونوا جماعات متماسكة ومحبة لعملها.
- 5- كما يساعد الاتصال القيادي على تحسين العلاقات وتنظيمها بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي يؤدي الى حل المشاكل التي قد تواجه المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

تناولنا في هذه الدراسة دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي، وقد حاولنا فيها الكشف عن الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال القيادي في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. وقد خلصنا إلى أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مرتبط على مدى نجاحها في عملية اتصال القائد بمرؤوسيه، حيث يعتبر الاتصال القيادي عملية ضرورية ومهمة؛ فهي عملية تقوم على توجيه وإرشاد العاملين وتكوين علاقات إنسانية معهم، وأيضاً تساعد القائد في اتخاذ القرارات السليمة، وفهم أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيقها، ومنه يتم الوصول إلى أداء وظيفي مميز. ومن خلال النتائج التي تم الوصول إليها نجد أن مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار تعتمد على الاتصال القيادي باعتباره له أهمية كبيرة في نجاح العمل داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

المعاجم والقواميس:

- الشيخ محمد عبد القادر الرازي، معجم مختار الصحاح، ط10، دار عمار، 1996.
- خليل أحمد خليل، معجم مفاهيم علم الاجتماع، معهد الانماء العربي، بيروت، 1996.
- د. م، المنجد في اللغة، ص660.
- د.م، مجمع اللغة العربية، (الإدارة العامة للمعجمات و احياء التراث) ،
- معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط 4، مصر، 2005.
- مجد الدين محمد الفيروز، القاموس المحيط، دار الكتب العلمية، بيروت، 1987.

الكتب:

- 1- رانيا عبد المعز الجمال، الادارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، د ط، الإسكندرية، 2011.
- 2- رحيمة الطيب عيساني، مدخل الى الاعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الاعلامية، د. ط، عالم الكتب الحديث، الجزائر، د.س.
- 3- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د ط، القاهرة.
- 4- علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، منشورات جامعة 7 أكتوبر، 2008.
- 5- عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007.
- 6- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 7- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي، وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010.

- 8-فتححي الوشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية . استراتيجية التغيير)، ط 1، القاهرة، 2013.
- 9-محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق، غازي جمال خليفة، طرق ومناهج البحث العلمي، د. ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان،2015.
- 10- محمد عمر الاعبي ومحمد تركي البطانية، القيادة الادارية، د. ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،2014.
- 11- نوال يونس محمد المراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها، دار غيداء، للنشر والتوزيع، ط 1، اليمن، 2013.
- 12- وسيلة واعرن، اقتصاد المؤسسة، (د،ط)، دار الخلدونية، الجزائر،2019.
- 13- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000.
- 14- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، د.د، ط1، د. م، 2006.
- 15- سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2019.
- 16- عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الادارية، د. ط، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، د، م د.س.
- 17- عاطف عدلي العبد، نهي عاطف العبد، مدخل بالاتصال، د،ط، دارالفكر، القاهرة،2010
- 18- عائشة يوسف الشميلي، برامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2017.

- 19- عبد الرزاق رمضان شبشابة، (إدارة الأعمال المبادئ المفاهيم الوظائف الاتجاهات الحديثة)، دار حميثرا للنشر، ط 1، مصر، 2022.
- 20- عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، د. ط، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
- 21- علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 22- علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 23- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 24- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، د. ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 25- كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018.
- 26- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2020.
- 27- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.
- 28- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب الجمهورية اليمنية ط3، صنعاء، 2019.
- 29- محمد صبري الحوت، مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم، (سلسلة التربية والمستقبل العربي)، مكتبة الأنجلو المصرية، د ط، مصر.

- 30- محمد عبد الغني حسن، إدارة الجودة وتقييم الأداء، دار الكتب المصرية، ط 1، مصر، 2016.
- 31- محمد عبد الهادي حسين، القيادة الذكية، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، د.م، 2011.
- 32- محمد عمر زيان، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 33- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن)، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- 34- محمود حسن الهواشي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، (د ط)، (د. د)، (د. م) 2014.
- 35- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات (في ظل معايير الأداء المتوازن)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، مصر، 2013
- 36- محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال، (د. ط)، (د. د)، (د.م)، (د. س).
- 37- مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
- 38- مسعود حسن التائب، البحث العلمي قواعده، اجراءاته، مناهجه، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2018.
- 39- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017.

- 40- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس، ط1، الأردن، 2018.
- 41- منى عطية خزام خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، دار الكتب للوثائق القومية، ط1، 2013.
- 42- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
- 43- ناصر لباد، الأساسي في القانون الإداري، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، الجزائر، (د.س).
- 44- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، ط1، عمان، 2015.
- 45- نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ط1، (د، م)، 2009.
- 46- نواف كنعان، القيادة الادارية، (د. ط)، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 47- ايمان أحمد يوسف، المهارات الادارية وطرق تنميتها، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 48- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- 49- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، د. ط، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 50- بشير العلاق، القيادة الادارية، د. ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 51- بطرس حلاق، القيادة الادارية، د. ط، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

- 52- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار النهضة العربية، د ط، د م، 1997.
- 53- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، د. ط، مؤسسة الشباب الجامعة، د. م، 2010.
- 54- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
- 55- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، د. ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 56- عيد عبد النبي محمد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، دار الكتب المصرية، (د ط)، مصر، 2019.
- 57- يوسف حجمي الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015.
- الأطروحات والرسائل الأكاديمية:**
- 1- ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، (رسالة ماجستير: علم النفس العام)، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- 2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ط 1، 2004.
- 3- عمر محمد دره، مدخل الى الادارة، دراسة مكملة لشهادة الماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009.

- 4- محمد مبارك محمد الرشيدى، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (رسالة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.
- 5- نسرين محمد عمر، أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، (رسالة ماجستير، إدارة الأعمال)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- 6- يوسف مظهر الدهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الادارة العامة للمرور، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 7- يوسف مظهر الدهمشي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الادارة العامة للمرور، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

المجلات:

- 1- حنان صادق العمودي، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، (تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، المجلد الثاني، العدد الأول، البحث الثالث.
- 2- صالح سالم الخنيفي، (المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، المجلد الثالث، العدد الثاني، البحث الأول، 2019.
- 3- صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في المحافظة ديالي، مجلة الفتح، العدد 12، 2005.
- 4- عبد العزيز علي مرزوق، الهام السيد فهم خطاب، (المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ)، المجلد الأول، العدد الثاني، الجزء الأول، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، 2020.

- 5- علي حماش، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، (الجزائر، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الثامن
- 6- غربي محمد، قلواز إبراهيم، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية مجلة التمكين الاجتماعي، العدد3، الجزائر،2019.
- 7- فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الشارقة لعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد16، العدد2، 2018.
- 8- قواسم بن عيسى، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد،24،2014.
- 9- منذر صبحي عبد الله السقا، عبد الرحمن محمد، عبد الله حمدي، أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد السابع، العدد الثالث،2023.
- 10- يحي درار، متطلبات جودة التدريب وأثره في تحسين أداء المنظمة، (الجزائر، مجلة المعيار، المجلد السادس والعشرون، العدد ثلاثة وستون، 2022).
- 11- الطاهر غراز، ايمان تريمه، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الأداء المتميز للموارد البشرية، (الجزائر، مجلة ابن خلدون للأبداع والتنمية، المجلد الرابع ن العدد الثاني، 2022).

الكتب المعربة:

- 1- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، ت جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة،1991.
- 2- جاري ديسلر، محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

الملاحق

استمارة استبانة

- جامعة غرداية
- كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
- قسم علوم الاعلام و الاتصال
- تخصص اتصال و علاقات عامة
- استمارة استبانة بعنوان:

دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية(دراسة حالة في ديوان مؤسسات الشباب - أدرار) .
أخي الموظف أختي الموظفة . في اطار انجاز مذكرة التخرج من أجل نيل شهادة الماستر في تخصص اتصال و علاقات عامة ,نضع بين أيديكم هذا الاستبيان
والذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول دور الاتصال القيادي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية .
نرجو منكم قراءة الأسئلة واختيار الاجابة التي ترونها مناسبة ,كما نحيطكم علما بأن اجاباتكم ستحظى بسرية تامة و لن تستعمل الا في خدمة البحث العلمي,و
شكرا على تعاونكم و تفاهمكم .

* تشير إلى أن السؤال مطلوب

المحور الأول : البيانات الشخصية

يرجى اختيار الاجابة المناسبة

1. * يرجى تحديد جنسك *

حدد كل الإجابات الملائمة

ذكر

أنثى

2. * رجااء قم باختيار الفئة العمرية التي تنتمي إليها *

حدد دائرة واحدة فقط

من 20 إلى 29 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 سنة فما فوق

3. * ما هو مستواك التعليمي ؟ *

حدد دائرة واحدة فقط

متوسط

ثانوي

جامعي

4. * الخبرة المهنية *

حدد دائرة واحدة فقط

أقل من خمس سنوات

من 6 إلى 12 سنة

من 13 إلى 19 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : الإتصال القيادي

قم باختيار الاجابة التي تراها مناسبة

5. * ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسساتكم ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

الرسائل الكتابية

التقارير الادارية

الاعلانات الحائطية

6. * ما هي المهارات الاتصالية التي تؤدي الى زيادة الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

مهارات الاقتناع و الحوار

مهارات العلاقات الانسانية (الاحترام ،عدم التعالي)

مهارة الاستماع و الانصات

7. * يتم الاعتماد على التواصل المكتوب الفعال و الواضح في ديوان مؤسسات الشباب - أدرار؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

8. * يساهم التواصل في تنمية مهارات الانصات التي يتميز بها القائد الاتصالي

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

9. * يحرص الموظفون على حضور اللقاءات و الاجتماعات مع جماعات العمل الرسمية و غير الرسمية لتنمية و تطوير المؤسسة ؟

حدد دائرة واحدة فقط

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

10. * يساهم الاتصال بين الموظفين في انسياب المعلومات و تسهيل مهام العمال ؟

حدد دائرة واحدة فقط

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

11. * الاتصال الشفوي يحافظ على سرية المعلومات ؟

حدد دائرة واحدة فقط

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

12. * يتحسن العمل عندما يكون الاتصال رسمي بين المدير و موظفيه ؟

حدد دائرة واحدة فقط

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

. يرجى إختيار الإجابة التي ترونها مناسبة

13. *يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

14. *تعتقد بأن إشراكك في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة يمنحك دافع لتحسين أدائك الوظيفي ؟

حدد كل الإجابات الملائمة.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

15. *يقوم الموظفون بمناقشة أنشطة و أهداف المؤسسة مع زملائهم أو المدير، و يهتمون بالنصائح و الارشادات ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

16. *تقوم ادارة المؤسسة بتقييم أداء موظفيها سعيا منها لتحقيق الأهداف المرجوة ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

21. *يقوم المدير بتفويض الصلاحيات و يعمل على متابعة النتائج ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

22. *عدم التعاون بين المدير و الموظفين في المؤسسة يؤثر سلبا على كفاءة الأداء الوظيفي ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

23. *يدعم المدير فريقه و يشجعه على تحقيق الأهداف حتى في الظروف الصعبة ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

24. *الاعتماد على النمط الحر في ادارة المؤسسة يجعل الفوضى تسودها و يفقدها توجهها السليم و الرقابة المعالة ؟

حدد دائرة واحدة فقط.

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

25. *يسهل تعاون الموظفين وتبادلهم للخبرات في تأدية العمل المطلوب؟

حدد دائرة واحدة فقط

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

26. *ينعكس أثر العمل الجماعي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟

حدد دائرة واحدة فقط

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

27. *اهتمام المدير باقتراحات الموظفين يشجعهم على الرفع من أدائهم الوظيفي؟

حدد دائرة واحدة فقط

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

28. *عملية تقييم أداء الموظفين تحسن من الأداء الوظيفي؟

حدد دائرة واحدة فقط

موافق بشدة

موافق

محايد

غير موافق

غير موافق بشدة

Google. لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل

نماذج Google

انتہی