

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الإنسانية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: إتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالبين:

فنيش توفيق وعبد العالي لحسن

بعنوان:

أثر الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي
دراسة حالة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني
محمد الشريف مساعدي - غرداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024-09-17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ سعدي رفيقة..... - جامعة غرداية رئيسا
الدكتور/ مهيري دليلة..... - جامعة غرداية مشرفا
الدكتور/ شريطي فوزي..... - جامعة غرداية مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الإنسانية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: إتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالبين:

فنيش توفيق وعبد العالي لحسن

بعنوان:


أثر الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي
دراسة حالة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني
محمد الشريف مساعدي - غرداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024-09-17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ سعدي رفيقة..... - جامعة غرداية رئيسا
الدكتور/ مهيري دليلة..... - جامعة غرداية مشرفا
الدكتور/ شريطي فوزي..... - جامعة غرداية مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة

للعالمين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

عملا بقوله تعالى " وإذ تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم... "

نشكر الله على النعمة التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل، نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة مهيري دليلة التي شرفتنا بقبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمها وتوجيهاتها القيمة فجزاها الله خير الجزاء.

كما يسرنا أن نوجه أسمى آيات التقدير والعرافان إلى أساتذتنا الكرام الذين درسونا، على إرشادهم وأرائهم.

فجزاهم الله كل خير.

وقبل وبعد فالشكر لله ولله الحمد في الأول والأخير.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي أسديه مع أسى عبارات

الحب والامتنان:

إلى من حصدوا الأشواك عن دربنا ليمهدوا لنا طريق العلم

إلى أباءنا وأمهاتنا حفظهم الله ورعاهم وأطال في أعمارهم

إلى زملائنا في العمل وأصدقائنا وكل من ساهم في نجاحنا من قريب أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

إلى الذين كان لهم الفضل في هذا الانجاز وأخص بالذكر السادة:

صالح بلخديم، يعقوب عبد الحكيم، الطاهر ودان

ولمين سويلم

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة



ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة تحديد أثر الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي للموظف بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بغيرداية، وذلك بهدف مساعدة القياديين على تطوير الاتصال داخل المؤسسة وتطوير مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة مكونة من 52 إداري موزعة على مختلف مصالح المعهد وتوزيع استبيان عليها قصد جمع نتائج الدراسة، وبالاعتماد على المنهج التحليلي توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة تأثير بين الاتصال القيادي والأداء الوظيفي من جهة، ومن جهة أخرى توجد علاقة تأثير بين المهارات، الصفات، الأنماط القيادة والأداء الوظيفي، كما أن القيادة بالمؤسسة تتطلب تطوير أساليب الاتصال لديها مع الموظفين وذلك من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال القيادي - الأداء الوظيفي - الموظفين - المؤسسة - المهارات القيادية - الصفات القيادية - الأنماط القيادية.

Abstract :

This study dealt with determining the impact of leadership communication on the employee's job performance at the National Institute specialized in vocational training in Ghardaia, in order to help leaders develop communication within the organization and develop the level of job performance in the organization. In order to achieve the objectives of the study, an intentional sample was selected from the study community consisting of 52 managers distributed among the various interests of the Institute and a questionnaire was distributed to them in order to collect the results of the study. based on the analytical approach, the study found that there is an impact relationship between leadership communication and job performance on the one hand, and on the other hand there is an impact relationship between skills, qualities, leadership styles and job performance. the leadership of the institution requires the development of its communication methods with employees in order to achieve a high level of job performance.

Keywords: leadership communication-job performance-Employees-Organization – leadership skills – leadership qualities-leadership styles.



قائمة المحتويات والأشكال

البيانية

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصارات والرموز
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة	
4	1. تحديد مشكلة الدراسة
5	2. فرضيات الدراسة
5	3. أسباب اختيار الموضوع
6	4. الدراسات السابقة
7	5. أهمية الدراسة
8	6. أهداف الدراسة
8	7. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
9	8. الإطار النظري للدراسة
33	9. الإجراءات المنهجية للدراسة
33	أولاً: منهج الدراسة
33	ثانياً: أدوات جمع البيانات

35	ثالثا: مجتمع البحث وعينة الدراسة
35	رابعا: مجال الدراسة
36	خامسا: الخصائص السيكومترية للدراسة
38	سادسا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
39	10. صعوبات الدراسة
40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
42	تمهيد
43	1. بطاقة تقنية للمؤسسة محل الدراسة
46	2. عرض البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
52	3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول
58	4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني
61	5. عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات
68	6. النتائج العامة للدراسة
71	7. الخاتمة
72	8. توصيات الدراسة
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
34	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول (1)
34	اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي	الجدول (2)
36	يوضح الاتساق الداخلي للمحور الأول للاستبيان	الجدول (3)
37	يوضح الاتساق الداخلي للمحور الثاني للاستبيان	الجدول (4)
38	اختبار الصدق ألفا كرونباخ	الجدول (5)
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول (6)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول (7)
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	الجدول (8)
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	الجدول (9)
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول (10)
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	الجدول (11)
52	تحليل فقرات البعد الأول (المهارات القيادية)	الجدول (12)
54	تحليل فقرات البعد الثاني (الصفات القيادية)	الجدول (13)
56	يمثل تحليل فقرات البعد الثالث (الأنماط القيادية)	الجدول (14)
58	يمثل تحليل فقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)	الجدول (15)
62	نتائج تحليل الإنحدار للاتصال القيادي على الأداء الوظيفي	الجدول (16)
62	نتائج تحليل الإنحدار لتأثير للاتصال القيادي على الأداء الوظيفي	الجدول (17)
63	نتائج تحليل الإنحدار لبعده المهارات القيادية على الأداء الوظيفي	الجدول (18)
64	نتائج تحليل الإنحدار لتأثير المهارات القيادية على الأداء الوظيفي	الجدول (19)
65	نتائج تحليل الإنحدار لبعده الصفات القيادية على الأداء الوظيفي	الجدول (20)
65	نتائج تحليل الإنحدار لتأثير الصفات القيادية على الأداء الوظيفي	الجدول (21)
66	نتائج تحليل الإنحدار لبعده الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي	الجدول (22)
67	نتائج تحليل الإنحدار لتأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي	الجدول (23)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	يمثل دورة تقييم الأداء الوظيفي	الشكل (1)
46	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل (2)
47	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الشكل (3)
48	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	الشكل (4)
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	الشكل (5)
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل (6)
51	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	الشكل (7)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	نموذج الإستبيان	الملحق (1)
81	مخرجات البرنامج الإحصائي spss.v29	الملحق (2)

قائمة الاختصارات والرموز

الإختصار	أصل الإختصار	الرقم
ص	صفحة	(1)
ط	طبعة	(2)
تر	ترجمة	(3)
د.ط	دون طبعة	(4)
د.س	دون سنة النشر	(5)
د.ب	دون بلد النشر	(6)



مقدمة

مقدمة:

الاتصال، كما يُقال، هو عملية اتصالية، ولا يمكن أن يستمر المجتمع الإنساني دون وجود نظام فعال للاتصال، الذي يُعتبر شرطاً أساسياً لبقاء الكائن البشري. تاريخ البشرية، منذ عصور النقش على الحجر وحتى عصر بث الأقمار الصناعية، يمكن تتبعه بالتوازي مع تطور وسائل الاتصال التي تربط الأفراد والجماعات. لذا، يُعتبر الاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع الآخرين ومع البيئة المحيطة به، مما يمكنه من الاستمرار والعيش في سعادة وفهم وسلام. ومع تزايد موجات التطور والتقدم في مجالات الإنسانية والتكنولوجيا، أصبحت الحاجة ملحة لتعزيز التواصل بين الأفراد في مختلف أنحاء العالم. وقد تطورت وسائل الاتصال استجابةً للأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية التي تسهم في زيادة التفاعل الإنساني وتبادل الأفكار والمعلومات، مما يساعد على تحقيق فهم شامل لمحتوى وأطر عمليات الاتصال.

والقيادة في المؤسسات تعد من أهم العناصر التي تسهم في نجاحها وتطورها. فهي القوة الدافعة التي توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء المؤسسي، فهي لا تقتصر فقط على توجيه الموظفين أو إصدار الأوامر، بل تشمل القدرة على إلهام الآخرين، وتحفيزهم، وتمكينهم من استخدام إمكانياتهم لتحقيق أفضل النتائج، ولهذا يتطلب القائد المؤسسي رؤية واضحة وخطة استراتيجية توازن بين تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين، مع قدرته على اتخاذ قرارات فعّالة وحل المشكلات بشكل مبتكر، حيث تلعب القيادة دوراً أساسياً في بناء ثقافة تنظيمية قوية، فهي تساهم في تحديد القيم والمبادئ التي تسيّر عليها المؤسسة.

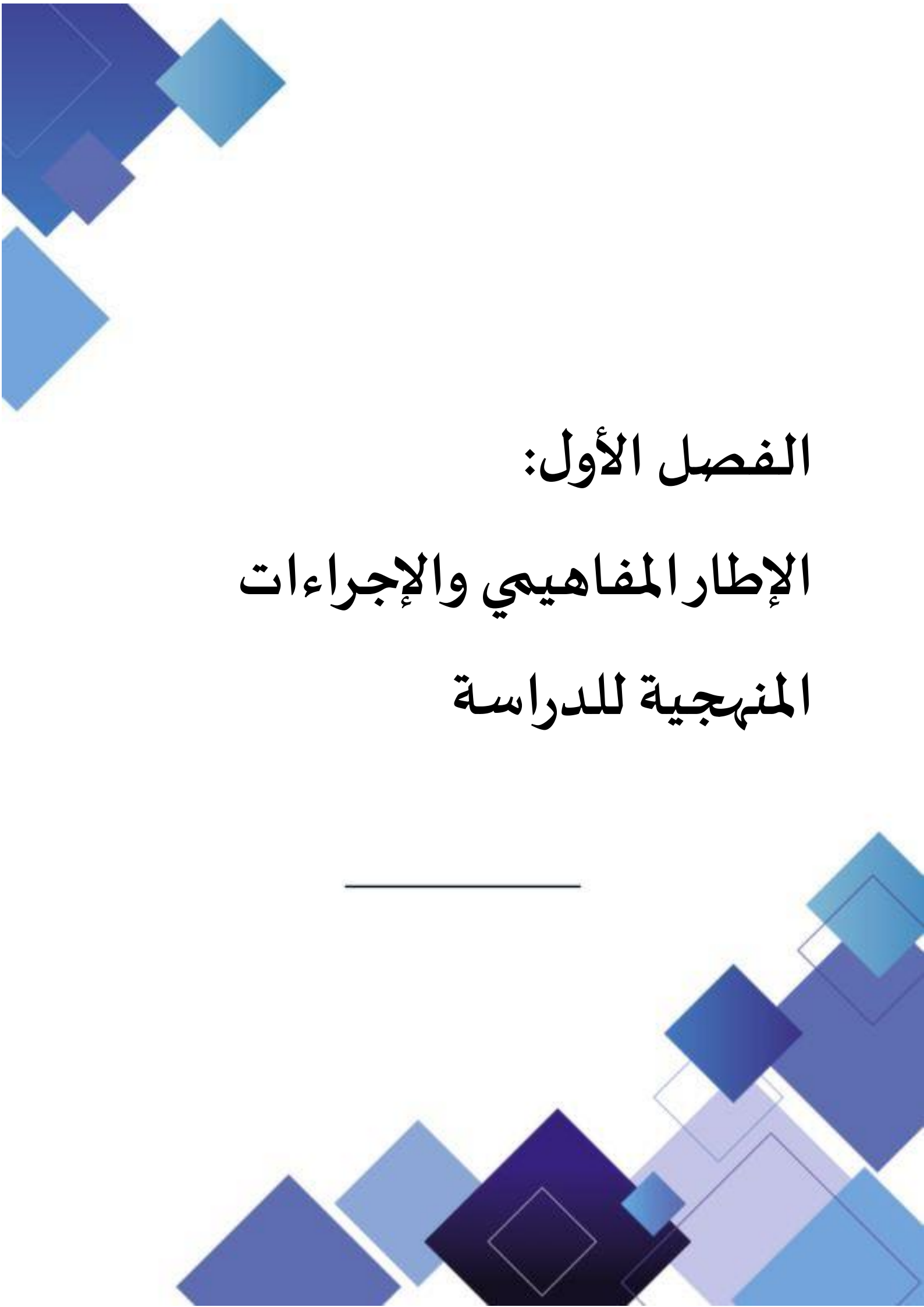
إن القادة الفعّالون يعززون مناخاً يشجع على الابتكار والتطوير المستمر، ويعملون على تحسين علاقات العمل وبناء الثقة بين الأفراد. كما أنهم يساهمون في تنمية قدرات الموظفين من خلال تقديم الدعم والتوجيه المستمرين، مما يخلق بيئة عمل محفزة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو المستدام من خلال الاتصال. وهنا تظهر أهمية الاتصال القيادي في تحقيق الأهداف داخل المؤسسات.

مقدمة

ومن هذا المنبر ونظرا للأهمية البالغة للاتصال القيادي في تحسن الأداء الوظيفي فإننا تطرقنا إلى دراسة هذا الموضوع بإتخاذنا معهد التكوين والتمهين "شريف مساعدية بغرداية" نموذجا وذلك بإعداد الهيكل الدراسي التالي:

تكون الدراسة من فصلين، حيث جاء الفصل الأول بعنوان: "الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة" والذي تضمن من خلاله طرح إشكالية وفرضيات الدراسة، والتطرق إلى أهمية وأهداف وأسباب اختيارنا لموضوع الدراسة، مع التطرق إلى أهم الأدبيات التي تخص مصطلحات الدراسة، مع تحديد الخصائص السيكومترية وخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في هذا البحث. أما الفصل الثاني فقد حمل عنوان "الدراسة الميدانية" حيث تمت فيه مناقشة وتحليل وتفسير محاور الاستبيان وفرضيات الدراسة المطروحة مسبقا، لنتوصل في الأخير إلى النتائج العامة.

ثم اختتمنا دراستنا بخاتمة تضم أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم مجموعة من التوصيات وآفاق الدراسة.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

1. تحديد الإشكالية:

تُعتبر المؤسسة كنسق اجتماعي مفتوح يتفاعل مع محيطه، فهي ليست مجرد وحدة اقتصادية، بل هي فضاء يجتمع فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية بهدف تحقيق غرض معين. وقد شهد مفهوم التنظيم داخل المؤسسة تطوراً ملحوظاً مع تغير فهم العلاقات التفاعلية ووسائل الاتصال بين الأفراد، وهو ما تؤكدته مدرسة العلاقات الإنسانية. في المقابل، ينظر الاتجاه التقليدي إلى التنظيم على أنه هيكل بنائي نموذجي يركز على البناء الرسمي للمنظمة وتنسيق الأعمال من خلال استخدام السلطات والصلاحيات المحددة في التنظيم.

ويرى الاتجاه السلوكي في التنظيم أن المنظمة تنشأ أساساً من تفاعل الأفراد وتعاونهم، حيث يرتبط هؤلاء الأفراد بمجموعة من الحاجات والاهتمامات المشتركة. ويتأثر سلوك الأفراد بعوامل متعددة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم الهيكل التنظيمي. تشير الدراسات المتعلقة بالاتصال إلى أن نجاح المؤسسة واستمراريتها يعتمد على فعالية القيادة الإدارية وقدرتها على التواصل، من خلال توفير الظروف والإمكانيات المادية والمعنوية التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. لذا، يجب أن يبقى موضوع الاتصال القيادي محور اهتمام القادة، إذ يعد بمثابة الجهاز العصبي لكل مؤسسة. تسعى المؤسسات إلى تطوير وتحسين أنظمتها الاتصالية لمواكبة التطورات التكنولوجية وأنماط الإدارة الحديثة. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة تأثير الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي، حيث اخترنا هذا الموضوع ليكون محور بحثنا، مع أخذ المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني محمد الشريف مساعدي بغيرداية كنموذج للدراسة. وعليه، تم صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

ما مدى تأثير الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي للموظفين؟

ومن خلال الإشكالية المطروحة مسبقاً، يندرج من خلالها التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر مهارات القائد على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة؟
- هل تؤثر صفات القائد على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة؟
- هل يمكن أن يؤثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة؟

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

ومن هذا المنطلق يتم طرح فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر الإتصال القيادي على الأداء الوظيفي للموظفين.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر مهارات القائد على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

- تؤثر صفات القائد على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

- يؤثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيارنا لدراسة موضوع " أثر الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي للموظف

دراسة حالة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني محمد الشريف مساعدي -

غرداية- إلى أسباب ذاتية وموضوعية والمتمثلة في النقاط التالية:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في فهم كيفية تأثير الأساليب القيادية على الأداء الوظيفي للموظفين.

- العمل تحت قيادة ضعيفة مما دفعنا للبحث في هذا الموضوع لفهم كيفية تحسين الأداء

الوظيفي.

- الدافع القوي لإحداث تأثير إيجابي على زملاء العمل من خلال تحسين استراتيجيات

الاتصال.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الاتصال القيادي كونه يؤثر بشكل كبير على كيفية فهم الموظفين لأهداف المنظمة

واحتياجاتهم، مما ينعكس على أدائهم.

- فهم العلاقة بين الاتصال القيادي والأداء يمكن أن يساعد في تصميم استراتيجيات فعالة

لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

- اثرء المكتبة العلمية والأبحاث الأكاديمية كيفية تأثير الاتصال القيادي على الأداء

الوظيفي.

4. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة (محمد عزوز، 2009) بعنوان "دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية - دراسة ميدانية بمقر إدارة ولاية الجلفة". الجزائر وأعدت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التغيير الاجتماعي، وجاء السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي: ما هو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال؟

وقد اعتمدت الدراسة على المناهج التالية: (دراسة الحالة المنهج التحليلي، المنهج الكمي) من خلال اداتي استمارة المقابلة والوثائق والسجلات والتي تم إجراءها على عينة قصدية متمثلة في (130) مبحوثا موزعين على ثلاث فئات. ومن خلال إجابات أفراد العينة توصل الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها ان الاتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، وأن هناك عوامل غير ذاتية تؤثر ايجابيا على عملية الاتصال في الادارة المحلية وأن هناك عوامل غير ذاتية تؤثر هي الأخرى إيجابا على العملية الاتصالية، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال، وحرية التعبير وقرب الادارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال، ووضوح الاجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الادارة.

ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من النقاط التي ساعدتنا في موضوعنا رغم بعض الاختلافات من الناحية النظرية، وقد كانت لنا هذه الدراسة مرجعا مهما في الكثير من عناصر بحثنا، وقد افادتنا أيضا من الناحية التطبيقية.

الدراسة الثانية:

دراسة (بوعطط جلال الدين، 2009)، بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز"، الجزائر.

وأعدت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا بجامعة منتوري محمود قسنطينة، وجاء السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؟

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

وللإجابة على فرضيات الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي على عينة تمثلت في 197 عامل منفذا واخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي واعتبر ذلك الحجم لضمان التمثيلية أكثر وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود الاتصال المساعد يعتمد على العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم على الاتصال ومقابلة المدير المباشر يبين أن المؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والمساعد طبقا لطبيعة الإدارة والعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ووجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال المساعد والأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة (الصالح جيلح، 2004)، بعنوان "أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة مجمع صيدال"، الجزائر
وأعدت هذه الدراسة لنيل مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وتوصلت الدراسة إلى أن يفضل أغلب قادة صيدال يفضلون في عملهم أو عمل المرؤوسين الالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع على المبادرة والإبداع. كذلك توافر المهارات الإدارية إلى حد ما لدى قادة صيدال مما يجعلهم أقرب إلى المدراء منهم إلى القادة، حيث نرى تركيزهم على أعمال التنظيم والتخطيط والرقابة أكثر من توجيه وتحفيز قيادة العاملين.

5. أهمية الدراسة:

- إن لموضوع دراستنا أهمية كبيرة تتمثل في النقاط التالية:
- فهم كيفية تحسين التواصل القيادي يمكن أن يؤدي إلى تحسين نتائج الأداء الوظيفي، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.
 - الدراسة توفر قاعدة بيانات أكاديمية ونصائح لتطوير استراتيجيات تواصل أكثر فعالية من قبل القادة، مما يساهم في تحسين جودة القيادة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

- تساعد نتائج الدراسة في تحسين برامج التدريب والتطوير للقادة، مما يعزز من قدراتهم على التواصل بفعالية مع فرقهم.

6. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة دور الاتصال القيادي في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة.
- معرفة دور مهارات القائد في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة؟
- معرفة دور صفات القائد في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة؟
- معرفة دور تأثير النمط القيادي في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة؟

7. تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم التي يستعملها الباحث لغة أساسية في أي دراسة أو بحث علمي ولعل من أكبر الصعوبات التي يواجهها الباحث في ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية هي كثرة المصطلحات نظرا لتداخلها وطغيان النزعة الأدبية عليها، لهذا على كل باحث أن يحدد في بداية كل عمل علمي المصطلحات تحديدا واضحا حتى يتسنى له فهم الظاهرة التي يدرسها ولهذا قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية الضرورية التي استخدمناها وفي الدراسة كما يلي:

مفهوم الاتصال:

لغة: إن كلمة الاتصال communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل communicante بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية communs ومعناها commun بمعنى عام أو مشترك".

اصطلاحا: هو عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة كما يؤثر على استجاباتهم السلوكية¹.

التعريف الإجرائي: الاتصال هو عملية ووسيلة لتبادل ونقل المعلومات داخل وخارج المؤسسة.

¹ بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 35.

مفهوم القيادة:

لغة: عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي القود نقيض السوق: يقال يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها.

اصطلاحاً: هي الجسر الذي يستخدمه المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد وهي في مجملها اتجاه الفرد مسؤولية اتجاه المجموعة".

التعريف الإجرائي: القيادة هي عملية والدور الذي يقوم به القائد مع مرؤوسيه من أجل الوصول لأهداف المؤسسة وكذلك توجيه وإرشاد وتحفيز المرؤوسين.

مفهوم الأداء:

لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء، أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.¹

اصطلاحاً: عرف "عاطف محمد عبير" الأداء على أنه: عندما نعطي للعمال أعمالاً يقومون بها فإنهم يظهرون أثناءها سلوكيات وتصرفات كما يظهرون أثناءها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل.²

التعريف الإجرائي: الأداء هو مدى قدرة الفرد أو المجموعة على تحقيق الأهداف والمهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، حيث يتضمن الأداء الجيد تنفيذ العمل وفقاً للمعايير المحددة، والتفوق في النتائج، والابتكار، وإدارة الوقت والموارد بفعالية.

8. الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال القيادي

يعتبر الاتصال القيادي من الأسس الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم أو منظمة، بغض النظر عن حجمها أو نوعها. يتم هذا الاتصال عبر مختلف المستويات الإدارية، ويشمل نوعين: الرسمي وغير الرسمي. يسهم الاتصال القيادي في

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص 26.

² عاطف محمد عبير، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، مصر، 1964، ص 47.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

تحقيق أهداف التنظيم، كما يؤثر على العاملين والموظفين من خلال تبادل المعلومات والمنافع بينهم.

أولاً: تعريف الاتصال

تم وضع العديد من التعاريف والمفاهيم للاتصال، حيث يركز كل تعريف على جانب معين له أهمية في تحقيق عملية الاتصال. حيث يعتبر البعض الاتصال عملية تتضمن إرسال واستقبال المعلومات بين الأفراد. ويعرف ميلر الاتصال بأنه يحدث عندما تكون المعلومات موجودة لدى شخص ما ويرغب في نقلها إلى شخص آخر أو إلى مكان آخر.¹

مفهوم الاتصال داخل المؤسسة: تُعتبر عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة وخارجها وسيلة فعّالة لتبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضاء التنظيم. هذه العملية تعزز من الترابط والتماسك بين الأفراد، مما يساعد الرئيس الأعلى ومعاونيه على التأثير في توجيه الجماعة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.²

وعرف سارلز موريس مصطلح الإتصال على أنه يستخدم ظرف يتوفر فيه عدد من الأفراد في امر معين ولكن موريس يقتصر الاتصال على استخدام الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى.³

كذلك عرف إنجل باركنسون الاتصال بأنه عملية منظمة ونظامية وعفوية في الوقت نفسه، تتضمن إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من طرف إلى آخر، بشرط أن تكون هذه البيانات والمعلومات مفهومة ومقبولة من قبل المستهدفين.⁴

¹ سعيد بن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، القاهرة، (د.ط)، 2000، ص26.

² فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مخبر على اجتماع جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، (د.ط)، 2003، ص83.

³ رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصالات والعلاقات العامة، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013، ص

12.

⁴ حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري، (د.ب)، (د.س)، ص 18.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

ويمكن تعريف الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات ونقل المعاني. كما يمكن اعتباره تبادل الآراء والمعلومات بهدف تحقيق تفاهم وثقة متبادلة، أو لتعزيز علاقات إنسانية إيجابية.¹

ويعتبر ريتشارد ايتال القيادة على أنها تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.²

يمكن تعريف الاتصال القيادي بأنه نوع خاص من الاتصال يخص فئة مهمة من المجتمع، وهي فئة النخبة أو الصفوة، التي تمثل غالباً القمة في أي منظمة أو مؤسسة أو جماعة أو مجتمع. يُعرف هذا النوع من الاتصال أيضاً بـ "الاتصال النخبوي"، ويظهر في قمة هرم المؤسسة أو المجتمع. يُمارس هذا السلوك من قبل الأفراد الذين يشغلون المراكز القيادية في مختلف أنواع المؤسسات، سواء كانت سياسية، إدارية، عسكرية، دبلوماسية، أكاديمية، دينية، اجتماعية، ثقافية، أو حتى على المستوى العالمي والدولي، أو أنه تلك العملية الديناميكية التفاعلية التي يمارسها القائد، حيث يتبادل الرموز والمعلومات والحقائق والآراء والرسائل مع المرؤوسين والتابعين، بهدف توجيههم وإرشادهم وإقناعهم وضبطهم والتحكم فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة المتفق عليها بين القائد والتابعين.³

ومنه يمكننا القول بأن الاتصال القيادي هو عملية تبادل المعلومات والتوجيهات بين القائد وفريقه، تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة وتعزيز الأداء، حيث يتضمن هذا النوع من الاتصال نقل الرؤية والاستراتيجية، تحفيز الموظفين، تقديم التغذية الراجعة، وحل المشكلات.

¹ محمد القدومي وآخرون، مفاهيم إدارية حديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 241.

² شهدان عادل الغرباوي، القيادة الإدارية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، (د.س)، ص 15.

³ عيسى بن قواسم، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مؤسسة كنوز الحكمة لمنشر والتوزيع، العدد 24، 2014،

ثانياً: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

تنقسم أنواع الاتصالات الإدارية إلى أربع أنواع رئيسية:

1. الاتصال الرسمي: وهي الاتصالات التي تتم من خلال قنوات اتصال محددة ووسائل محددة ووقت.¹

ومكان محدد، حيث يتم الاتصال الرسمي من خلال خطوط السلطة والمؤسسات التي يحددها التنظيم والتي تتضمن لوائح وتعليمات من أعلى الهرم حتى القاعدة.²

2. الاتصال الصاعد: يمثل هذا النوع من الاتصالات تدفق المعلومات من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى في المؤسسة، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء. تُعتبر هذه الاتصالات ضرورية ومهمة لكل من المرسل (المرؤوسين) والمستقبل (الرئيس)، حيث تساعد الرؤساء في أداء مهامهم ومسؤولياتهم من خلال فهم مدى استعداد المرؤوسين لتقبل القرارات والتعليمات، والتأكد من فهمهم للاتصالات النازلة بشكل صحيح. كما يساهم هذا النوع من الاتصالات في تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم لتحسين العمل والأداء.³

3. الاتصال الأفقي: تُعتبر هذه العملية تفاعلاً يحدث بين الأفراد الذين يشغلون نفس المستوى، حيث يتم من خلالها التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات. ويُسهّم هذا الاتصال في تعزيز الانسجام والتماسك بين الجماعات المهنية المتنوعة، التي تتبع قواعد وأساليب تعاون خاصة بها.⁴

4. الاتصالات غير الرسمية: تستند هذه العلاقات إلى الروابط الشخصية والاجتماعية بين الأفراد ومجموعات العمل المتنوعة، حيث يتم هذا الاتصال خارج نطاق

¹ رضوان بلخيري، مدخل الاتصال المؤسسي، دار القرطبة، للنشر والتوزيع، (د.ط)، (د.س)، ص 21

² أحمد فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 122.

³ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، (د.س)، ص 23.

⁴ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، (د.ب)، 2016، ص 11.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

قنوات الاتصال الرسمية، ولا يتبع التسلسل الهرمي للسلطة التنظيمية، بل يتم بشكل غير مخطط له.¹

ثالثا: أهمية وأهداف الاتصال القيادي داخل المؤسسة

1. الاتصال بين المدير ومرؤوسيه:

- توجيه الموظفين وتزويدهم بتعليمات محددة تتعلق بأداء مهامهم.
- تقديم معلومات للموظفين حول الإجراءات والممارسات المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى إطلاعهم على مدى تقدمهم في إنجاز المهام.
- توضيح كيفية تنفيذ العمل للموظفين وبيان العلاقة بين مهامهم وبقية الأعمال داخل المؤسسة.

2. الاتصال الذي يحدث بين الزملاء:

- تعزيز التعاون بين الزملاء أو الوحدات.
- تنسيق الجهود بين الزملاء أو الوحدات بشأن كيفية تنفيذ العمل المشترك وتبادل المعلومات المهمة التي ينبغي نشرها.²
- الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل.³

3. الاتصال بين المرؤوسين والمدير:

- الاستفسار حول الخطوات اللازمة لأداء المهام وكيفية تنفيذها، بالإضافة إلى تقديم المعلومات والتقارير المتعلقة بما تم إنجازه.
- عرض معلومات حول التحديات التي تواجه العمل وطرق معالجتها.⁴

رابعا: المهارات الاتصالية القيادية للقائد:

هناك مهارات معينة على القائد أن يكتسب بها كي يكون قائدا يتمتع بالقدرة على الاتصال مع مرؤوسيه أثناء العمل أو حتى خارج نطاق العمل وهي كالتالي:

¹ أحمد فتحي، مرجع سابق، ص 122.

² عمر طراونة، استراتيجية الإدارة الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 02.

³ فريد كورتل، الاتصال واتخاذ القرارات، تر: إلهام بوغليطة، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 47.

⁴ عمر طراونة، مرجع سابق، ص 02-11.

1. مهارة الإقناع:

الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين ليتقبلوا رأياً أو فكرة أو يقوموا بعمل معين. يعتمد الإقناع على استخدام العقل والمنطق والمعرفة لتغيير آرائهم أو سلوكياتهم. يُعتبر الإقناع مهارة أساسية تتطلب مهارات اتصال، ويُستخدم في المقابلات، المناقشات، الاجتماعات، التفاوض، وبرامج التوعية والإرشاد.¹

2. مهارة السمع:

الإنصات هو عملية عقلية شاملة تتضمن استيعاب الرسائل المستقبلية، تفسيرها، تقييمها، وربطها بمواضيع أخرى قبل الاستجابة، حيث يركز الإنصات على فهم أفكار ومشاعر الآخرين من خلال تحليل كلماتهم وتعبيراتهم، ويعتبر أكثر عمقاً من الاستماع الذي يتم عبر الأذن. فالإنصات ضروري في عملية الاتصال، حيث يسهم في فهم الرسائل بدقة من خلال الاستقبال والانتباه والتحليل.

3. مهارة الكتابة:

قد لا يتمكن الشخص المرسل من إتقان الكتابة، لذا يكتفي بكتابة الكلمات التي يرغب في إرسالها إلى الشخص المستقبل، والتي تتضمن المعلومات التي يريد نقلها إليه.² لا شك أن الكتابة قد أحدثت تحولاً كبيراً في العالم، حيث أثرت بشكل عميق على أساليب التواصل وحفظ المعلومات واسترجاعها. كما وفرت إمكانيات غير محدودة في معالجة المعلومات من خلال الدراسة والتحليل، وابتكار أساليب جديدة في المنطق والتفكير.³ وتعتبر المقارنة والنقد والتطبيق من العناصر الأساسية التي ساهمت بشكل كبير في تشكيل المناهج. ومن المهم أن ندرك قيمة الكتابة في مجال القيادة، خاصة عندما نعلم أن الله سبحانه وتعالى أقسم بالقلم، كما جاء في قوله عز وجل: «والقلم وما يسطرون».⁴ ونبه على أهمية القلم، أي الكتابة بقوله تعالى:

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط2، 2009، ص168.

² إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2020، ص 37.

³ عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال، أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 19.

⁴ سورة القلم: الآية 1.

"الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم" الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم".¹

4. مهارة العلاقات الانسانية:

تشير العلاقات الإنسانية إلى قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، مما يساهم في تعزيز روح العمل الجماعي بينهم. ويتطلب ذلك بناء الثقة والفهم المتبادل بين القائد وفريقه، بالإضافة إلى معرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم. ومن أبرز الأساليب التي قد تؤدي إلى فقدان القائد لثقلته بفريق العمل هو استخدام أسلوب التواصل العدواني السلبي.²

5. المهارات الفنية:

المهارة الفنية هي المعرفة والتقنيات المتخصصة اللازمة لنجاح العمل الإداري، وتشمل فهم الأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في معالجة المواقف. تُكتسب المهارة الفنية من خلال الدراسة والخبرة والتدريب، وتتسم بتحمل المسؤولية، الفهم العميق، الحزم، والإيمان بالهدف.

6. المهارات الذهنية:

تُعَدُّ قدرة المدير أو القائد على رؤية وفهم التنظيم الذي يقوده من الأمور الأساسية، حيث تشمل هذه القدرة إدراك الترابط بين أجزائه ونشاطاته، كما تتعلق بقدرته على تصور العلاقات المتعددة مع التنظيم والأفراد والمجتمع. حيث ترتبط هذه المهارة بخصائص الابتكار في الأفكار، والتعرف على المشكلات والإحساس بها، والسعي لإيجاد حلول، بالإضافة إلى القدرة على تحليل المواقف واستنتاج النتائج.³

المهارات الذاتية:

تتجلى هذه المهارات في القدرات الضرورية لتشكيل شخصية الأفراد وتحويلهم إلى قادة، وتشمل السمات العقلية، والمبادرة، والابتكار، وضبط النفس. ويعتبر البياع أن هذه المهارات تمثل مجموعة من الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل، حيث تتضمن سمات

¹ سورة القلم: الآية 4-5.

² فؤاد بن صدقة مرداد، مرجع سابق، ص 224.

³ صبري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد

22، 2005، ص 44-45.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

مثل التحمل، والصبر، ونكران الذات، والاندفاع العالي، والتضحية بالعديد من الأمور الشخصية.

المهارات الانسانية:

المهارات الإنسانية هي القدرة على التعامل بفعالية مع المرؤوسين، تنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي، حيث تساعد هذه المهارات في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز التفاعل الإيجابي والتعاون، وهي ضرورية في جميع المستويات الإدارية، فتشمل القدرة على بناء علاقات إنسانية وفهم مشاعر وحاجات المرؤوسين.¹

خامسا: مبادئ الاتصال القيادي

يمكن ذكر جملة من المبادئ لاتصال القيادي على النحو التالي:

- ✓ تحديد هدف للتواصل مع مراعاة مستوى المتلقي والقدرة على استخدام وسائل وتقنيات الاتصال بشكل فعال، بالإضافة إلى مهارات تحرير الرسائل.²
- ✓ يجب أن تكون المعلومات بسيطة وواضحة وشفافة، دون إخفاء أو احتكار.
- ✓ من الضروري استخدام الوسائل الفعالة واختيار الوقت المناسب للتواصل.
- ✓ ينبغي التكرار والتذكير عند الحاجة لذلك.
- ✓ في الاجتماعات وغيرها، يجب على القائد اعتماد تقنية الاستماع وإظهار الاهتمام بآراء ومواقف الآخرين.

✓ يجب اختيار نمط قيادي يعزز التعارف والترابط ويساعد في تحقيق الأهداف.

✓ الاتصال الجيد يسهم في خلق قيادة فعالة.³

سادسا: أنواع الاتصال القيادي

يوجد نوعين للاتصال القيادي واحد رسمي والآخر غير رسمي وتتمثل في:

1. الاتصالات القيادية الرسمية: تتم عبر القنوات المحددة في الهيكل التنظيمي الرسمي وتشمل مسؤوليات القائد في توفير نظام مناسب للتواصل. يجب أن يتم تنظيم الاتصال

¹ صبري عبد الجبار محمد، مرجع نفسه، ص 45.

² ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 65.

³ مرجع نفسه، ص 65.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

الرسمي لضمان تدفق المعلومات والأفكار بشكل فعال. يتضمن الاتصال القيادي الرسمي عدة اتجاهات، منها:

- الاتصال القيادي الهابط: هو الرسائل من القيادة العليا إلى المستويات الدنيا، ويتضمن:
 1. تعليمات أداء العمل.
 2. معلومات حول أهمية أدوار المرؤوسين.
 3. ردود الفعل على أداء المرؤوسين.¹

• الاتصال القيادي الصاعد: يتضمن مشكلات شخصية، صراعات بين الزملاء، تقارير سير العمل، مقترحات وشكاوى، بيانات، واستجابات للاستفسارات القيادية. يعتبر هذا النوع مهمًا لتنمية المنظمة وتحسين الشعور بالقيمة لدى المرؤوسين.

- الاتصال القيادي الأفقي: يتم بين الموظفين في نفس المستوى الوظيفي للتشاور والتنسيق، مما يعزز فعالية القيادة ويطور الأداء التنظيمي.²
- 2. الاتصالات القيادية غير الرسمية:

تعتبر الاتصالات القيادية غير الرسمية مكملة للاتصالات الرسمية، حيث تعتمد على العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المؤسسة وتركز على الأهداف الفردية. يتناول الاتصال غير الرسمي العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم .

وفي كثير من الأحيان، تكون الاتصالات غير الرسمية أكثر تأثيرًا من الاتصالات الرسمية، لذا من الضروري التعامل معها بشكل صحيح لتجنب الشائعات والأكاذيب التي قد تعيق القائد عن فهم المشاعر الحقيقية للمرؤوسين، بالإضافة إلى رغباتهم واتجاهاتهم ومطالبهم. كما تساهم هذه الاتصالات في تعزيز العلاقات بين أعضاء المؤسسة وتشجيع التعارف والعمل الجماعي.³

¹ قاسم بن عيسى، مرجع سابق، ص 229.

² مرجع نفسه، ص 230.

³ مرجع نفسه، ص 231.

سابعاً: أنماط القيادة

أهم الأنماط القيادية فيما يلي:

1. نمط القيادة الأوتوقراطية

القيادة التسلطية، المعروفة أيضاً بالقيادة الاستبدادية، تركز على تركيز السلطة في يد القائد الذي يتخذ القرارات بمفرده ويحدد المشكلات وحلولها دون مشاركة من الآخرين. حيث يُبلغ القائد مرؤوسيه بأوامره التي يتعين عليهم تنفيذها بدون مناقشة، ويعتمد على أسلوب التحفيز السلبي من خلال التهديد والتخويف.¹

2. نمط القيادة الديمقراطية

يعتمد هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز رئيسية: العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة. فالقائد الديمقراطي يركز بشكل أساسي على بناء علاقات إنسانية سليمة مع مرؤوسيه، مما يسهم في تلبية احتياجاتهم وتعزيز التعاون بينهم وحل مشكلاتهم. كما تساهم القيادة الديمقراطية في تطوير أساليب الإقناع، مع الأخذ بعين الاعتبار مشاعر الأفراد وكرامتهم.

3. النمط القيادة الفوضوية

تُعرف هذه النوعية من القيادة أيضاً بـ "القيادة الحرة" و"غير الموجهة" و"المنطلقة" و"المتساهلة". فيعتمد هذا النمط على منح الأفراد حرية كاملة في اتخاذ القرارات والتصرف كما يشاءون، حيث يتراجع القائد عن التأثير على مرؤوسيه.

ثامناً: العلاقة بين الاتصال والقيادة

القيادة الناجحة تعتمد على أهمية العلاقات الاتصالية وتبادل المعلومات بين القادة والمرؤوسين. فالاتصال الذي يربط بين الطرفين هو ما يحدد طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه. غالباً ما يحتاج المرؤوسون إلى توجيهات وأوامر لأداء مهامهم، وتكون مسؤولية القائد هي إصدار هذه الأوامر واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المهام. وتتم هذه العملية من خلال إصدار القرارات وتلقيها وتنفيذها عبر الاتصال المتبادل، وهو الاتصال الرسمي المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يساهم الاتصال الفعال في تمكين القائد من أداء مهامه

¹ بريكة صالح، بوخملة عفاف، أنماط القيادة وتأثيرها على الإتصال التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2023، ص54-55.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

بشكل صحيح، كما يساعد الاتصال غير الرسمي في توضيح الأمور الجارية داخل المنظمة. القائد الكفاء هو من يسعى لتحقيق تواصل فعال داخل التنظيم ويدعم الاتصالات غير الرسمية، مما يعزز قدرته على أداء مهامه القيادية، وهو من يحدد نوعية ودرجة الاتصال داخل المنظمة.¹

تاسعا: معوقات الاتصال القيادي

- 1. المعوقات النفسية والاجتماعية:** تأثير الحالة النفسية والدوافع الشخصية على تفسير الرسائل وتفسير الأفراد للكلمات يختلف حسب عواطفهم ومشاعرهم، ويؤثر أيضاً اختلاف المستويات الإدارية والمناصب على فهم الرسائل.
- 2. كثرة المعلومات:** وجود كم كبير من المعلومات يجعل من الصعب فهمها ومتابعتها، خاصة بالنسبة لأولئك الذين يعانون من نقص في الوقت والطاقة، مما قد يؤدي إلى إجابات غير دقيقة.
- 3. الاختلاف في الموقف:** تردد المساعدين في أن يكونوا صرحاء ومنفتحين مع مشرفيهم الأقوياء يؤدي إلى عدم تلقي المدراء معلومات دقيقة.²
- 4. المعوقات التنظيمية:** تشمل المشاكل المتعلقة بالهيكل التنظيمي، مثل غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، مما يؤثر على فعالية الاتصالات الرسمية. قد يؤدي ذلك إلى بطء في التواصل وارتفاع احتمالات ضياع المعلومات.
- 5. ازدحام قنوات الاتصال:** يؤدي ازدحام القنوات، سواء الإلكترونية أو التقليدية، إلى مشاكل فنية وإدارية، مما يسبب تعطل المعلومات أو وصولها بشكل مشوه.
- 6. بعد المسافة التنظيمية:** تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول المسافة بين القاعدة والقمة، مما يعرض المعلومات للتحريف أو الحذف أثناء انتقالها، كما أظهرت الدراسات أن المعلومات يمكن أن تختزل إلى 30% عند انتقالها من المكتب الرئيس إلى العاملين.³

¹ بشير العلاق، القيادة الادارية دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 183.

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 76-78.

³ نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 14-15.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

لقى موضوع الأداء الوظيفي إهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات، وقد أجمعوا على أن الإهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة، يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فإن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدنا لتحقيق ميزة تنافسية ومن أبرز هذه الموارد المورد البشري الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذين يملكون القدرة على إستيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية.

أولاً. مفهوم الأداء:

الأداء يُعرف كنتيجة للجهد المبذول من قبل الفرد أو الفريق، سواء كان ذلك جهداً بدنياً أو عقلياً، مع استخدام آلات أو بدونها، خلال فترة زمنية محددة أثناء تنفيذ المهام المخصصة لهم. يُفهم مصطلح الأداء كت تحقيق أو إكمال الأهداف المحددة، ويختلف هذا الهدف تبعاً لاختلاف أصحاب المصلحة في المنظمة. يعود أصل كلمة "الأداء" إلى الكلمة الإنجليزية "performance" التي تشير إلى التنفيذ والنتائج، وبالتالي، يُفهم الأداء كت تنفيذ الأنشطة وفقاً لأهداف معينة مع مراعاة النتائج المحتملة لتلك الأنشطة.¹

والأداء يعرف على أنه تحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس، ويتم تقييمه بناءً على معايير محددة مسبقاً أو المستوى المتوقع من الدقة والاكتمال. عندما يقوم الموظفون بأداء مهامهم بالمستوى المطلوب، يُمكن اعتبارهم أصحاب أداء جيد، ويُعرف الأداء أيضاً بمدى نجاح الشخص في إتمام مهمة معينة بالإضافة إلى الفهم الذي يظهره لهذه المهمة من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لابد من النظر إلى مفهومه القديم والجديد.²

ومن خلال التطرق إلى تعريف الأداء فيتم تعريف الأداء الوظيفي بناءً على قدرة الموظف على إنجاز المهام المكلفة له في مكان العمل، ويرتبط بتحقيق الأهداف الوظيفية

¹ خواص عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال جامعة بومرداس، الجزائر، 2022، ص38.

² بلحاج طارق، كورتل فريد، بولصباغ محمود، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2021، ص295.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

المحددة. يُفهم الأداء بمجموع الجهود التي يبذلها الفرد، بدءًا من قدراته وفهمه للمسؤوليات والمهام الموكلة إليه، وصولاً إلى قدرته على إتمام هذه المهام بنجاح. ويمكن تعريفه بالنتائج المرغوبة المحققة نتيجة للسلوك الذي يظهره الموظف، فيُفهم الأداء الوظيفي كمجموعة من السلوكيات التي يظهرها الفرد في موقع عمله، والتي تعكس مدى فعاليته وكفاءته في أداء واجباته الوظيفية.¹

ويُعرّف الأداء الوظيفي بما يحققه الموظف من نتائج عند إتمامه لمهامه، إذ يُمثّل هذا الناتج الجهد الذي يبذله الفرد في تنظيم عمله وإتمام مسؤولياته الوظيفية بكفاءة ودقة في أقل وقت وجهد ممكن.²

ولهذا فإننا نعرف الأداء الوظيفي هو مجموعة من الأنشطة والمهارات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في سياق عمله لتحقيق أهداف محددة وتلبية متطلبات الوظيفة التي يشغلها. ويُعرف الأداء الوظيفي بمدى كفاءة وفعالية الفرد في أداء مهامه وواجباته بشكل متكرر ومستمر.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

بما أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد، القدرات، وإدراك الدور، ولهذا فإننا نفضل محددات الأداء الوظيفي كالاتي:

1. الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه، وهو الناتج من تحفيزه وتشجيعه على العمل بشغف وحماس. يعبر ذلك عن درجة الرغبة والإقبال على القيام بالأنشطة التي تتماشى مع ميوله واتجاهاته.

¹ ريهام الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين السوريين، رسالة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في علم النفس جامعة سوريا، سوريا، 2016، ص72.

² قشوع إسراء، واقع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الحكومية في طولكرم، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 10، العدد 2، لبنان، 2021، ص106.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

2. القدرات: تمثل الخصائص الشخصية والمهارات التي يستخدمها الفرد في أداء الوظيفة، وتبقى ثابتة عبر الزمن القصير. تشمل القدرات المعرفية والمهارات العملية التي يمتلكها الفرد.

3. إدراك الدور: يعبر عن مدى وعي الفرد بالدور الوظيفي الذي يقوم به وأهمية الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد أنها مهمة لأداء مهامه بشكل فعال. يرتبط إدراك الدور بفهم الفرد لمسؤولياته وأهداف المنظمة، وتوجيه جهوده وطاقته نحو تحقيق هذه الأهداف¹. وهناك وجهات نظر أخرى من بعض الباحثين تفسر أداء الفرد في العمل على أنه نتيجة لتفاعل ثلاثة محددات رئيسية:

1. القدرة: تعبر عن قدرة الموظف على أداء واجباته بشكل مطابق للمعايير والمتطلبات المهنية، وتتألف القدرة من مجموعة من العوامل بما في ذلك المعرفة والمهارة. فهي تعتبر نتيجة لتفاعل هاتين العنصرين المهمين.

2. الرغبة: تمثل هذه الجانب الآخر من معادلة الأداء وتشمل دوافع الموظف، حيث تكون أكثر شمولاً من القدرة بمفرداتها ومعالجاتها وتوقعاتها. تتضمن الرغبة عدة جوانب تتداخل مع بعضها البعض، مثل:

- **الاتجاهات:** وتشمل الأفكار والآراء التي يحملها الموظف تجاه عمله والظروف المحيطة به، مثل العملاء والزملاء والبيئة العملية.
- **مناخ العمل والأسرة:** ويتأثر أداء الموظف بالبيئة التي يعمل فيها والبيئة الأسرية، حيث يمكن أن يكون لهذه البيئتين تأثير إيجابي أو سلبي على أدائه.

¹ خبار عبد الغاني، عزيز قودة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 4، الجزائر، 2022، ص49.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

- **التكنولوجيا:** تشمل الأفكار والتصاميم التي تهدف إلى حل المشكلات مسبقاً، وتحويل هذه الأفكار إلى معدات وتقنيات تُستخدم في عمليات العمل¹.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال وما يتمتع به من مهارات معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً في أي منظمة، حيث يمثل النتيجة النهائية لمجموع الأنشطة التي تُمارس فيها، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل أو حتى الدولة. حيث تكتسب المنظمة استقراراً وطول بقاء أكبر عندما يتمتع العاملون بأداء متميز. وبالتالي، يمكن القول إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء غالباً ما يكون أكبر من اهتمام العاملين أنفسهم.

وعليه، فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها، لا يعكس فقط قدرات ودوافع القادة والرؤساء، بل يتجاوز ذلك. تكمن أهمية الأداء من منظور المنظمة في ارتباطه بمراحل حياتها المختلفة، والتي تشمل مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، وأخيراً مرحلة الريادة. لذا، فإن قدرة المنظمة على تجاوز مرحلة معينة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً تعتمد بشكل كبير على مستويات الأداء السائدة فيها.²

¹ خواص عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 44.

² الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2004، ص 70.

رابعاً: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته، يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع هذا الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية. ويمكن تقسيمه كما يلي:

✚ حسب معيار المصدر، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ. **الأداء الداخلي:** يُعرف بأداء الوحدة، حيث ينتج من موارد المؤسسة نفسها، ويشمل:

1. **الأداء البشري:** وهو الأداء الذي يظهره أفراد المؤسسة، والذي يُعتبر مورداً استراتيجياً يُسهم في خلق القيمة وتحقيق التنافسية من خلال مهاراتهم.
2. **الأداء التقني:** وهو القدرة على استخدام الموارد التقنية بفعالية.
3. **الأداء المالي:** ويتعلق بفعالية استخدام وتوجيه الموارد المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** ينجم عن المتغيرات الخارجية التي لا يتسبب فيها المؤسسة، ولكنها تؤثر عليها، ويظهر هذا النوع من الأداء عادة في النتائج الجيدة التي تحققها المؤسسة، مثل ارتفاع أسعار البيع¹.

✚ حسب معيار الشمولية، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ. **الأداء الكلي:** يتمثل في الإنجازات التي تم تحقيقها بجهود مشتركة من جميع عناصر ووظائف أو الأنظمة الفرعية في المؤسسة. لا يمكن نسب إنجازاتها إلى عنصر معين بدون مساهمة باقي العناصر. يشمل هذا النوع من الأداء تحقيق أهداف المؤسسة الشاملة مثل الاستمرارية والشمولية والربح والنمو، ويعكس الأداء الكلي تفاعل أداء أنظمة المؤسسة الفرعية.

¹ جمعة العربي، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية جامعة غرداية، الجزائر، 2016، ص22.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

ب. الأداء الجزئي: يتمثل في الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية في المؤسسة، ويتنوع حسب المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة. يمكن تقسيمه حسب المعيار الوظيفي إلى عدة أنواع مثل أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق¹.

حسب المعيار الوظيفي

أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في ضمان سلامة وسير دقيق ومنظم للعمليات المالية والمحاسبية، بما يتضمن تجنب التزوير والاختلاس وضمان الاستخدام الفعال والشرعي للأموال والامتثال للقوانين والتنظيمات المالية.

ب. أداء وظائف الإنتاج: يتجلى في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، مع الحفاظ على جودة المنتجات أو الخدمات وفقاً للمعايير المحددة. يُعد حجم الإنتاج ونوعيته مؤشراً هاماً يوضح مدى كفاءة الأداء في المؤسسة، وهي تسعى لتلبية الاحتياجات المجتمعية بشكل فعال وتحقيق المصلحة العامة.

ج. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في تعريف الجمهور بالمنتجات أو الخدمات وتيسير عمليات البيع أو الشراء. يهدف إلى تحقيق التواصل بين المنتج والعميل بهدف تلبية الاحتياجات وتحقيق المزيد من المبيعات أو الخدمات.

د. أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية الناجحة أساسية لنجاح المنظمة، حيث يتمثل أدائها في المساهمة الفعالة لجميع أفراد المنظمة في تحقيق أهدافها وتطويرها، بغض النظر عن الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة².

خامساً: أبعاد الأداء

المعايير التي يتم قياس تقييم أداء العاملين، التي يُقارن من خلالها أداؤهم الفعلي، تتكون هذه المعايير مما يلي:

¹ جمعة العربي، مرجع سابق، ص 23.

² زرنوح، الأداء في المنظمة، جامعة الجلفة، (د.س)، ص 34-35.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

العناصر: تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه لضمان نجاح أدائه وكفاءته، مثل الإخلاص، والتعاون، والمواظبة. يُحكم على كفاءة العامل بناءً على مدى توفر هذه العناصر لديه وطريقة تطبيقها.

معدلات الأداء: تُعبر عن ميزان يمكن من خلاله للمقوم قياس إنتاجية الموظف وكفاءته في العمل، سواءً من حيث الكمية أو الجودة، خلال فترة زمنية محددة. يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف بالمعدل المحدد لتقييم مستوى إنتاجه.

وفي النهاية، يجب مراعاة المجالات الثلاث التالية في عملية قياس تقييم الأداء الوظيفي:

كمية الجهد المبذول: وتعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، لقياس سرعة أو كمية العمل .

نوعية الجهد المبذول: وهي تعبير عن مدى الدقة والجودة في الأداء والجهد، ومدى مطابقته للمواصفات المحددة مسبقاً.

نمط الأداء: الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، لقياس المهارة والفعالية في تنفيذ المهام¹.

سادساً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

وتنقسم طرق قياس تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات إلى حديثة وتقليدية والتي سنذكرها في النقاط التالية:

طرق تقييم الأداء الوظيفي التقليدية:

¹ الحراحشة محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص106-

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

1. قائمة المعايير للتقييم: تشكل قائمة المعايير جدولاً يصنف فيه مجموعة من المعايير التي تحدد مدى توافرها في أداء الفرد. يتم تقييم الفرد بشكل شامل عن طريق جمع المقاييس المحددة لكل معيار والتحقق من توافرها في أدائه.

2. المقارنة الزوجية بين الموظفين: تتيح هذه الطريقة مقارنة الأداء لكل موظف داخل القسم مع زملائه بشكل فردي، وليس على أساس المجموعات. تُجمع المقارنات ثم يتم ترتيب الأفراد حسب أدائهم بشكل تنازلي. ومع ذلك، يُعتبر استخدام هذه الطريقة صعباً في الأقسام ذات العدد الكبير من الموظفين.

3. طريقة التوزيع الإجباري: تتضمن هذه الطريقة توزيع مرؤوسي المدير وفقاً لدرجات محددة من قبل المنظمة. تُعين درجة وسيطة تصنف بها غالبية الموظفين، ثم يتم توزيع الباقي في درجات أقل من الدرجة الوسيطة.¹

4. طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على تحقيق النتائج كمعيار للأداء بمرورها بالخطوات التالية:

✚ تحديد الأهداف المستهدفة لقياس الأداء.

✚ متابعة تقدم تحقيق الأهداف خلال فترة التنفيذ، مع تقديم المساعدة اللازمة من قبل الرئيس للتعامل مع أي تأخيرات غير متوقعة.

✚ مراجعة النتائج الفعلية مع الأهداف المخططة خلال عملية تقييم الأداء.

5. طريقة قوائم المراجعة: هي آلية تتضمن تعاوناً بين إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، وتركز على الجوانب السلوكية والشخصية أكثر من الجوانب الموضوعية. تقوم الإدارة بتحديد تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، ثم تسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يملأها بنفسه. بعد ذلك، يتم مطابقة القوائم مع النسب والتقييم النهائي يتم بناءً على هذه المقارنة، وتُعرف هذه الطريقة أيضاً بالملاحظة السلوكية.²

¹ اللبدي نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص22.

² مرجع نفسه، ص23.

طرق تقييم الأداء الوظيفي الحديثة:

1. طريقة التقرير الحر: يشار إلى طريقة التقرير الحر أحيانًا باسم "لوحة الورقة البيضاء"، حيث لا يُستخدم في هذه الطريقة أي نماذج محددة. بدلاً من ذلك، يُطلب من المقوم التعبير عن تقييمه لأداء مرؤوسيه وقدراتهم باستخدام عباراته الخاصة. يتميز هذا النهج بالبساطة والسهولة. ومن بين العيوب التي قد تواجهها هذه الطريقة، أنها غير منظمة بشكل ثابت؛ حيث يمكن للمقوم أن يغير في المعلومات والتقييمات بما يتناسب مع وجهة نظره. قد تزداد المعلومات وتصبح مكثفة، أو قد تقل دون جدوى. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب هذا النهج مهارات عالية في الكتابة والتعبير عن الآراء، وقد يكون ذلك تحديًا لبعض الأشخاص¹.

2. طريقة التقييمات: وتشمل:

✚ طريقة التقييم الذاتي: تتضمن طلب الموظف ملء نموذج التقييم الذاتي، حيث يقوم بتقييم مدى تحقيقه للأهداف المحددة. بعد ذلك، يقوم المدير بمراجعة التقييم وإجراء التعديلات اللازمة.

✚ نظام التقييم من خلال المرؤوسين: يشمل تقييم المرؤوس لرئيسه المباشر باستخدام نموذج تقييم محدد. وفي معظم المنظمات، يتولى قسم الموارد البشرية تنظيم هذه العملية ومتابعتها، وهذا النظام معتمد في شركة مايكروسوفت.

✚ نظام التقييم من خلال زملاء العمل: يهدف إلى التدريب والتطوير، حيث يتولى الموظف دور المدير ويختار بعض الزملاء لتقييم أداء بعضهم البعض.

3. طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء: لا تقتصر على الرقابة فقط، بل تركز أيضًا على الجوانب السلوكية والكمية، وتسعى لتحسين المنتج والاهتمام براحة العامل.

4. طريقة بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بربط المعطيات المالية والربحية من جهة، بالعمليات التشغيلية والتنفيذية من جهة أخرى. تعتمد فكرة البطاقة على محاور الزمن (الماضي، الحاضر، والمستقبل)، حيث يتم مراقبة العمليات اليومية للمنظمة، ولكن بشكل محدد

¹ بوكميش علي، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، المجلد 9، العدد 4 جامعة أدرار، الجزائر، 2019، ص97.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

بمقاييس ومعايير توجيهية تهدف إلى تحقيق أفضلية في الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية.¹

سابعاً: خصائص عملية تقييم الأداء:

تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص رئيسية، نذكر منها:

- ✓ أنها عملية إدارية منظمة ومخطط لها بشكل رسمي.
- ✓ تعتبر عملية إيجابية، حيث لا تركز فقط على كشف العيوب، بل تهتم أيضاً بنقاط القوة.
- ✓ تشمل قياس مدى التزام الموظف بالسلوكيات المطلوبة، وليس مجرد إنجاز المهام.
- ✓ تتميز بأنها شاملة وعامة في آن واحد.
- ✓ هي عملية مستمرة تُجرى يومياً، رغم أن النتائج النهائية تُستخرج على فترات متباعدة.²

ثامناً: العوامل المحددة لنظام التقييم

تختلف أنظمة التقييم للمؤسسات تبعاً لعوامل متعددة تساهم في تحديد إعدادها، ومضامينها، وتنفيذها، ومن بين تلك العوامل نذكر:

1. **تاريخ وثقافة المؤسسة:** ترتبط عملية التقييم بالمفاهيم الثقافية والتاريخية للمؤسسة، بالإضافة إلى القيم الأساسية التي يدافع عنها أعضاؤها. ويواجه نظام التقييم الذي يسعى إلى تجاهل تاريخ وثقافة المؤسسة سوء فهم كبير، بل وقد يواجه معارضة من قبل العاملين.
2. **حجم وقطاع المؤسسة:** يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية من السابقين، حيث يؤثران بشكل مباشر على ممارسة التقييم. فحجم المؤسسة وقطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه يلعبان دوراً مهماً في دفع المؤسسة نحو البحث عن تقييم أكثر فعالية لأفرادها.

¹ زهري أحمد، الطنطاوي أحمد، العوامل الهامة في قياس أداء العاملين في الفنادق من وجهة نظر الخبراء والمدراء، الجريدة المصرية للسياحة، مصر، 2018، ص55.

² عقلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، حلب، ط1، 2005، ص363.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

3. التوجيهات الاستراتيجية (اقتصادية، تكنولوجية، إنسانية): تُعتبر التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة، لأنها تحدد معايير الفعالية والأداء المعتمدة على الأفراد، كما تحدد الأنماط اللازمة من القدرات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق التطور المستقبلي للمؤسسة.¹

4. أسلوب الإدارة العامة المعتمد: يُعتبر عنصراً أساسياً في عملية التقييم، وله تأثير كبير على طبيعة النظام المستخدم في المؤسسة. حيث يحدد أسلوب الإدارة المتبع شكل ومحتوى التقييم، ولا يُعتبر مجرد تعبير عن الجمود.

5. أسلوب إدارة الموارد البشرية المعتمد: يُفهم نظام التقييم في سياق النظام الشامل لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويحدد سماته بناءً على الواقع الفعلي للتقييم.

6. طبيعة العلاقات الاجتماعية: تؤثر العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الممثلين النقابيين والعمال على تطور التقييم. حيث يتطور تقييم العاملين بشكل تدريجي وسريع وفقاً لدرجة التوافق والانسجام السائدة في المؤسسة.²

تاسعا: أخطاء تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأخطاء التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

1. الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: يحدث عندما يميل المشرف لتقييم جميع الموظفين كمتوسطين لتجنب الانتقادات، بدلاً من إعطاء تقديرات ضعيفة أو ممتازة عند استحقاقها.

2. خطأ التأثير بالهالة: يحدث عندما يؤثر جانب واحد من أداء الموظف (إيجابي أو سلبي) على التقييم العام لأدائه، مما يؤدي إلى تقييم مبالغ فيه أو ناقص.

¹ مرعي محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية دار الرضا للنشر، برج الفردوس، ط1، 1999، ص 235.

² مرجع نفسه، ص 236-235.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

3. خطأ التأثير بالأداء الحديث: يحدث عندما يركز المقيم فقط على أداء الموظف في الأسابيع الأخيرة، متجاهلاً أداءه السابق، مما يؤدي إلى تقييم منحاز.
4. خطأ التحيز الشخصي: يحدث عندما يتأثر تقييم المقيم بصفات شخصية مثل الصداقة أو الكراهية لأسباب مثل اللون أو العقيدة، مما يؤثر على تقييم أداء الموظفين.
5. خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: يحدث عندما يمنح المشرف تقديرات متساهلة أو مشددة، مثل منح تقييمات عالية لموظفين متوسطين أو تقييمات متوسطة لموظفين ضعيفين.
6. خطأ اختلاف فهم المعايير: يحدث عندما يفسر المقيمون معاني المعايير مثل "جيد" أو "ممتاز" بطرق مختلفة، مما يؤدي إلى تقييمات غير متسقة.¹

عاشرا: طرق تحسين الأداء

تحقيق تحسين الأداء يتطلب دراسة شاملة للعناصر ومستويات الأداء، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة، والبحث عن أساليب فعالة للتطوير. تركز فلسفة تحسين الأداء في المنظمات الحديثة على التحسين المستمر في جميع مستويات المنظمة. وفقاً لـ "هايز"، هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء:

1. تحسين الموظف:

- ✓ التركيز على نواحي القوة: تحسين الأداء يبدأ بالتركيز على نواحي القوة لدى الموظف وتنمية مواهبه، بدلاً من محاولة القضاء على جميع نقاط الضعف.
- ✓ التوازن بين الرغبات والأداء: تعزيز الأداء من خلال تحقيق التوازن بين ما يرغب الموظف في عمله وما يؤديه بكفاءة.

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009، ص15

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

✓ ربط التحسين بالأهداف الشخصية: تحسين الأداء يجب أن يتماشى مع أهداف الموظف الشخصية، مما يعزز من تحقيق التحسينات المرجوة.¹

2. تحسين الوظيفة:

يُعتبر تغيير مهام الوظيفة وسيلة فعّالة لتحسين الأداء، حيث يمكن أن تؤدي محتويات الوظيفة التي تتجاوز مهارات الموظف إلى تراجع أدائه. لذا، فإن تحسين الوظيفة يُعزز من دافعية الفرد للاستمرار في عمله وتحقيق الأداء المطلوب. كما يُساهم ذلك في رفع مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال تشجيعهم على التدوير الوظيفي لفترة معينة، مما يساعد على تقليل الشعور بالملل ويعود بالنفع على الموظف.²

3. تحسين الموقف:

يتطلب تعديل البيئة التي تؤدي فيها الوظائف لتحسين الأداء، من خلال تقييم تنظيم المستويات، وضوح خطوط الاتصال، والمسؤوليات، وفعالية التفاعل مع الإدارات والجمهور. يشير عزت عبد المنعم إلى مدخل برمجة تحسين الأداء الذي يتضمن:

1. مرحلة الإعداد: توفير خلفية نظرية عن المدخل وفلسفته لرفع مستوى الأداء.
2. مرحلة الفحص والتنقيب: دراسة نظم العمل وأهداف المنظمة لتحديد جوانب القوة والضعف.
3. مرحلة التطبيق: تحديد مجالات العمل والأهداف قصيرة الأجل ومعايير الأداء.
4. مرحلة وضع الاستراتيجية: تطوير استراتيجية لتحسين الأداء مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية.
5. مرحلة التنفيذ: تشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق البرامج بفعالية.

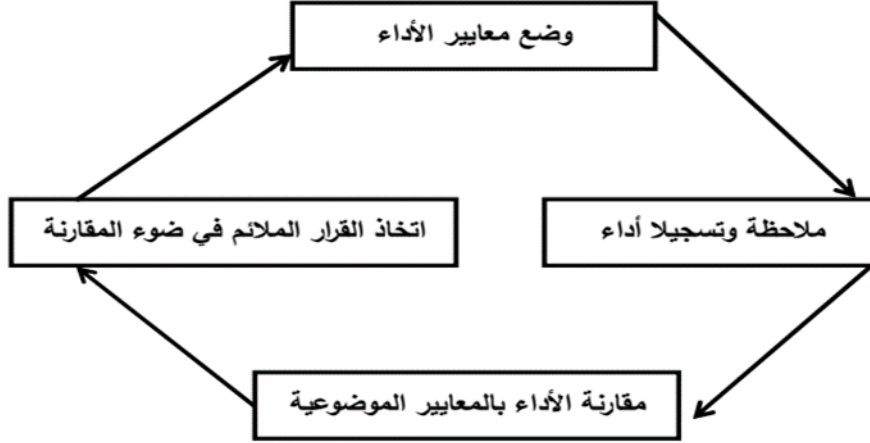
¹ العجلة توفيق، عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، 2009، ص 70-69.

² مرجع نفسه، ص 70-71.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

6. مرحلة المراجعة والمتابعة: مراجعة وتقييم تنفيذ البرامج وتعديل الخطة بناءً على النتائج.¹

شكل يبين دورة عملية تقييم الأداء



الشكل (1): يمثل دورة تقييم الأداء الوظيفي

9. الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

لابد من الباحث العلمي قبل القيام بأي بحث علمي أن يختار المنهج الصحيح وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فالمنهج يعد الطريق الذي يسهل على الباحث للوصول إلى نتائج صحيحة، ونظراً لطبيعة موضوعنا والمتمثل في "أثر الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي للموظف" فإننا قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب طبيعة دراستنا لوجود علاقة تأثير بين الاتصال القيادي والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

فالمنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهدفه الأساسي هو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات

¹ سلمان زيد منير، إدارة اختيار الموظفين دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 47-48.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات.¹

ثانياً: أدوات جمع البيانات

بهدف إجراء الدراسة تحت صياغة استبيان إلكتروني حول أثر الاتصال القيادي

على الأداء الوظيفي للموظف تم تقسيمه إلى جزئين:

- الجزء الأول: ويضم البيانات الشخصية الذي شمل:
 - الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة
 - الجزء الثاني: والذي ضم محاور الدراسة والذي ينقسم بدوره الى محورين:
 - المحور الأول: ضم التحول والذي يتضمن 12 فقرة قسم إلى ثلاث أبعاد
 - البعد الأول: المهارات القيادية
 - البعد الثاني: الصفات القيادية
 - البعد الثالث: الأنماط القيادية
 - المحور الثاني: وقد تطرق إلى الأداء الوظيفي والذي احتوى على 10 فقرات
- ولقد تم بناء الاستبيان باتباع الخطوات التالية:
- الاطلاع على المفاهيم النظرية للموضوع والدراسات السابقة والاستفادة من فقرات البيانات المستعملة فيها.
 - بتوجيه من الأستاذ المشرف قمنا بتحديد فقرات الاستبيان ومحاوره
 - تم بعدها وضع المحاور والفقرات التي تدخل تحت كل محور
 - تم تنقيح الاستبيان من طرف الأستاذ المشرف
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان حسب الجدول التالي:

¹ سيبوكر إسماعيل، نجلاء ناجحي، أهمية المنهج الوصفي في البحث في العلوم الإنسانية، مجلة مقاليد، العدد 16، الجزائر، 2019، ص46.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: مقياس ليكرت الخماسي

الجدول (2): اتجاه الرأي حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه الرأي	المتوسط
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: مقياس ليكرت الخماسي

وعند تصميم الاستبيان وجب التأكد من صدق الاستبيان وثباته، حيث أن تحليل صدق الاستبيان المستخدم يعني أن المقياس المستخدم يمكن أن يقيس بالفعل ما يطلب قياسه وعليه من أجل تحقيق ذلك وجب الحرص على شمول الاستبيان على جميع العناصر ووضوح فقراتها ومفرداتها. وعليه قمت بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحورين.

ثالثاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة

1. مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من إداريي وأساتذة وعمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني محمد الشريف مساعديّة بغرداية، وهذا يساعدنا على اختيار العينة.

2. عينة البحث

نظراً لطبيعة الموضوع المختار للدراسة استلزم منا أن نقوم بتحديد العينة بدقة من مجتمع البحث البالغ عددهم 117 موظف موزعة كالتالي 75 دائمون و 42 مؤقتين وذلك

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

للوصول إلى التقديرات التي تتطابق مع مجتمع البحث الأصلي فانصب اختيارنا على الإداريين الدائمون البالغ عددهم 75 فهذه العينة هي تمثيلية للمجتمع المستهدف، ولهذا الغرض قمنا باختيار عينة قصدية من إداريي وأساتذة المعهد الدائمين، فقمنا بتوزيع 75 استمارة استبيان عليهم وتم استرجاع 52 استمارة فقط، لتصبح عينة البحث تتكون من 52 فردا إداريا وأستاذا.

رابعا: مجال الدراسة

الحدود الموضوعية: والتي تمثلت في تسليط الضوء على مفهومي الاتصال القيادي والأداء الوظيفي.

الحدود الزمانية: من 2024/5/9 إلى 2024/6/6

الحدود البشرية: تمثلت الفئة المستهدفة من هذه الدراسة من إداريي وأساتذة معهد التكوين شريف مساعدية بغرداية

خامسا: الخصائص السيكومترية للدراسة

1. **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

- **صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: (الاتصال القيادي)**

الجدول رقم (3): يوضح الاتساق الداخلي للمحور الأول (الاتصال القيادي)

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	sig
الفقرة 1	0.910	0.000
الفقرة 2	1.000	0.000
الفقرة 3	1.000	0.000
الفقرة 4	1.000	0.000

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

0.000	1.000	الفقرة 5
0.000	0.991	الفقرة 6
0.000	1.000	الفقرة 7
0.000	0.791	الفقرة 8
0.000	1.000	الفقرة 9
0.000	1.000	الفقرة 10
0.000	1.000	الفقرة 11
0.000	1.000	الفقرة 12

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول (3) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور

الاتصال القيادي دالة معنويا ($sig=0.000$) كما أن الارتباطات قوية فهي أكبر من 0.7

وتساوي 1 ولهذا يمكن القول إن فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: (الأداء الوظيفي)

الجدول رقم (4): يوضح الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	sig
الفقرة 13	1.000	0.000
الفقرة 14	0.912	0.000
الفقرة 15	0.936	0.000
الفقرة 16	1.000	0.000
الفقرة 17	0.745	0.000
الفقرة 18	0.941	0.000
الفقرة 19	1.000	0.000

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

0.000	1.000	الفقرة 20
0.000	1.000	الفقرة 21
0.000	1.000	الفقرة 22

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون لفقرات الأداء الوظيفي دالة معنويا ($\text{sig}=0.000$) وأن أغلب الارتباطات قوية تفوق 7 وتساوي كذلك 1 وبناء على نتائج الاختبار فإن فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا.

الجدول (5): اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.932	22

المصدر: (مخرجات spss.29)

من خلال الجدول (5) الذي يمثل صدق وثبات فقرات الاستبيان، نلاحظ من خلال اختبار ألفا كرونباخ أن قيمة الثبات تساوي (0.932) ويشير هذا إلى مستوى قوي لثبات ومصداقية الاستبيان.

سادسا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

تحليل البيانات التي تم جمعها من الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.29، وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، وهي:

- اختبار ثبات الإستبيان (الفا كرونباخ)
- اختبار بيرسون للصدق الداخلي لفقرات الإستبيان
- التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والإجراءات المنهجية للدراسة

- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى انخفاض وارتفاع آراء أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة
- الانحراف المعياري لمعرفة وتقييم درجة استقامة آراء أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة ومدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

10. صعوبات الدراسة

تعتبر صعوبات الدراسة جزءاً لا يتجزأ من كل بحث علمي، ولهذا فلم تخلو دراستنا أيضاً من صعوبات دراسية، ومن أبرز هذه الصعوبات التي تلقيناها هو استغراق وقت طويل في استرجاع الاستبيان من طرف الإداريين والأساتذة، كون طبيعة عمل الإداريين والأساتذة في المعهد تتسم بضيق أوقات الفراغ.

خلاصة الفصل:

الاتصال القيادي هو عملية تبادل المعلومات والتوجيه بين القائد ومرؤوسيه، ويشمل توضيح الأهداف، تقديم التغذية الراجعة، وبناء الثقة من خلال التواصل الفعال. وتختلف أنماط الاتصال القيادي بين الاتصال الهابط الذي ينقل التوجيهات والمعلومات من القيادة العليا إلى الموظفين، والاتصال الصاعد الذي يعكس شكاوى، مقترحات، وتقارير من الموظفين إلى القيادة، والاتصال الأفقي الذي يحدث بين الموظفين على نفس المستوى لتنسيق الجهود وتعزيز التعاون. فالعلاقة بين الاتصال القيادي والأداء الوظيفي هي علاقة إيجابية قوية؛ حيث يُعتبر الاتصال الجيد محركاً رئيسياً لتحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة وضوح الأهداف، تعزيز التحفيز، وتحسين بيئة العمل. وبالتالي، يبرز أن تحسين استراتيجيات الاتصال القيادي يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء الوظيفي، مما يعكس أهمية التركيز على تطوير مهارات القيادة في هذا المجال.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري والمنهجي لدراستنا، ففي هذا الفصل سنقوم بتقديم بطاقة تقنية حول المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في معهد التكوين الوطني شريف مساعديه بغرداية، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها لتقديم نتائج عامة حول مدى تأثير الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي للموظفين.

1. بطاقة تقنية للمؤسسة:

انشئ المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني محمد الشريف مساعدي غرداية بموجب المرسوم رقم: 2000/239 المؤرخ في 15 أوت 2000 وهو مؤسسة ذات طابع إداري توجهها تكويني، يتربع على مساحة قدرها 08 هكتارات منها 05 هكتارات مبنية، يبعد عن مقر الولاية بـ 18 كلم، إفتتح في شهر سبتمبر 2001.

■ عدد العمال والأساتذة:

- الأساتذة: 49

- العمال الدائمون: 20

- العمال المتعاقدون: 42

- المجموع الكلي للعمال: 111

■ التوجه التكويني:

✓ - شعبة الفلاحة - شعبة الكهرباء والإلكترونيك

✓ - شعبة الإدارة - شعبة الفنون والصناعات المطبعية

■ تعداد المتربصين:

- طاقة الإستيعاب النظرية 600 متربص

- عدد المتربصين: إلى غاية 10 نوفمبر 2014

- نمط الإقامي: 538

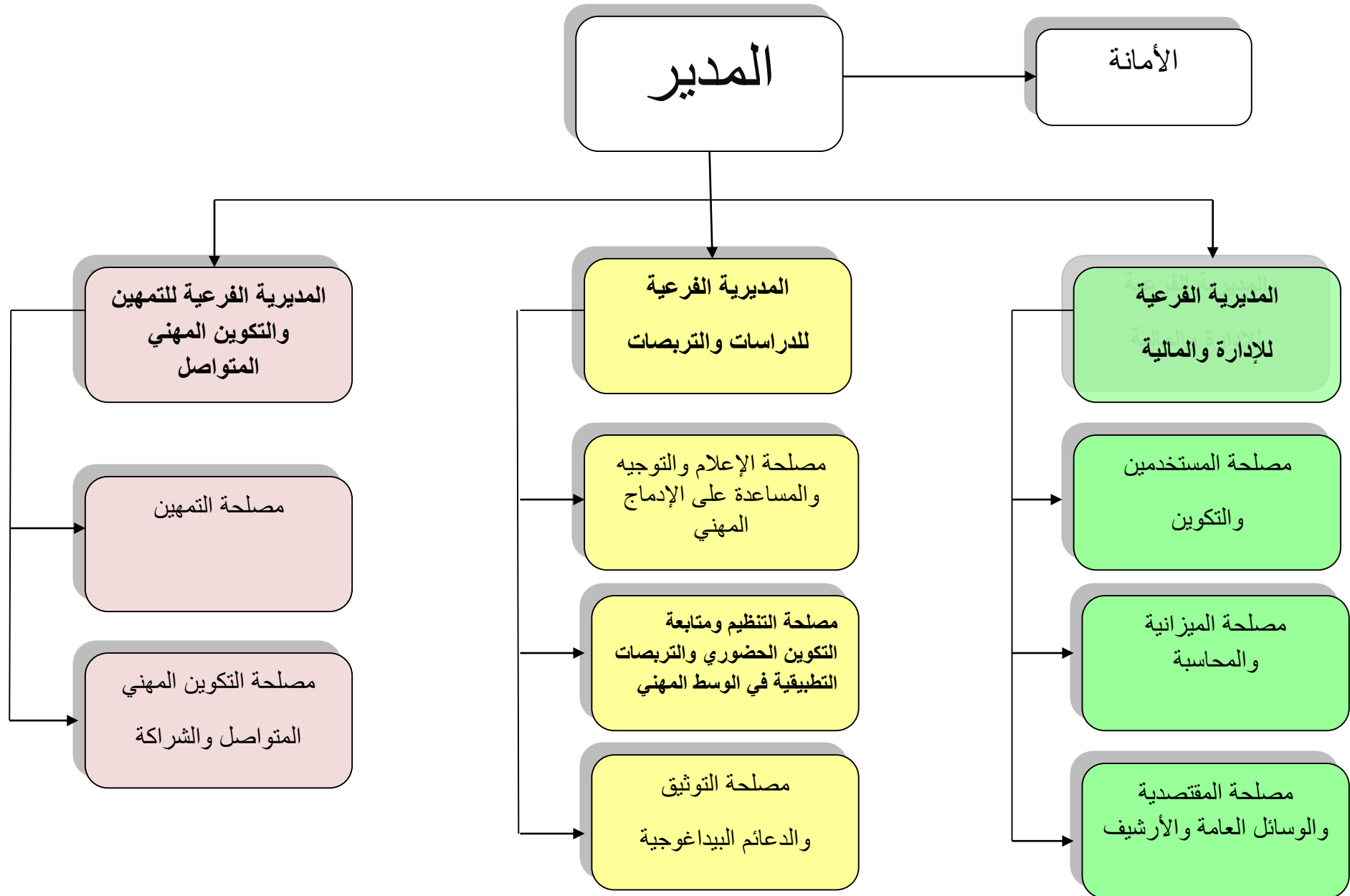
- نمط الإقامي فروع منتدبة: 682

- الدروس المسائية: 149

- تمهين: 341

- المعابر: 305
- التأهيلي: 75
- المجموع العام: 2090
- هياكل المؤسسة:
- عدد قاعات الدراسة: 14
- عدد الورشات: 07
- عدد المخابر: 02
- قاعة المحاضرات: 01
- المدرجات: 02
- قاعة متخصصة: 02
- الداخلية:
- الذكور: 100 سرير
- الإناث: 100 سرير
- مكتبة
- مكتبة إلكترونية
- مطعم - نادي ملعب من نوع ما تيكو: 02

الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني محمد الشريف مساعدي غرداية



2. عرض البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

تم استهداف عينة قدرت بـ 52 فردا تم توزيع استبيان عليهم، وتمثلت خصائص

العينة كالتالي:

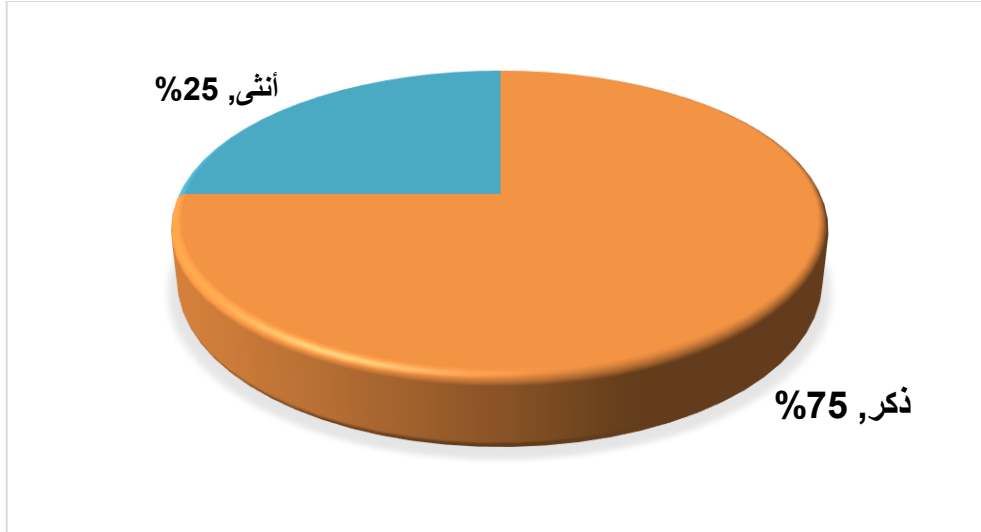
- الجنس

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

	Frequency	Percent
Valid ذكر	39	75.0
Valid أنثى	13	25.0

المصدر: (مخرجات Spss 29)

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الممثل أعلاه (6) أن الفئة الغالبة من أفراد العينة هم الذكور بنسبة 75 %، أما باقي أفراد العينة فهي تمثل فئة النساء بنسبة 25 % . ويمثل الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



الشكل (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

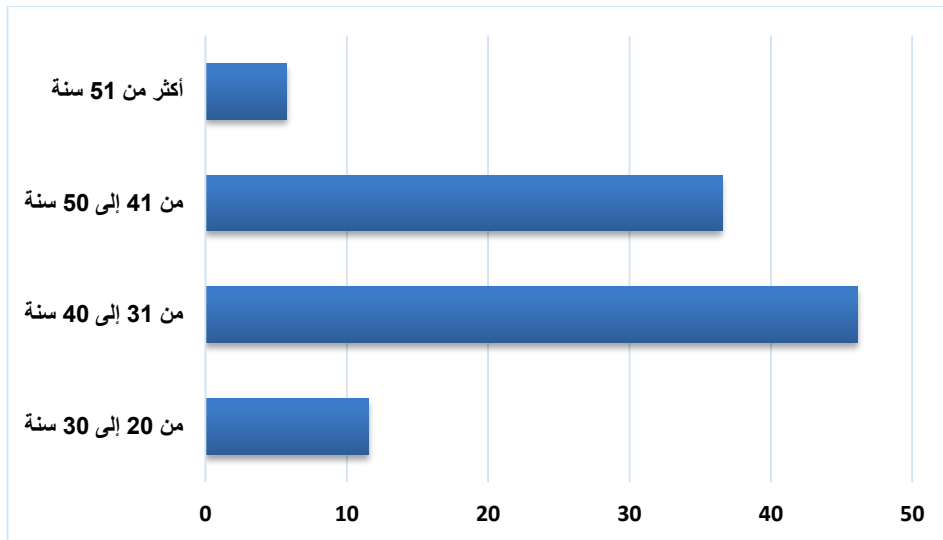
- السن:

الجدول(7): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

	Frequency	Percent
من 20 إلى 30 سنة	6	11.54
من 31 إلى 40 سنة	24	46.15
Valid من 41 إلى 50 سنة	19	36.54
أكثر من 51 سنة	3	5.77
Total	52	100.0

المصدر: (مخرجات Spss 29)

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الممثل أعلاه (7) أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 46.15 %، لتليها نسبة 36 % وهي تمثل سن أفراد العينة الذين يتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة، كما نلاحظ أنه يوجد من أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 11.54 % والذين يتجاوز سنهم 51 سنة بنسبة 5.77 %، وفي الشكل الموالي نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب السن.



الشكل (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

- الحالة الاجتماعية:

الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent
أعزب	16	30.77
Valid متزوج	36	69.23
Total	52	100.0

المصدر: (مخرجات Spss 29)

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الممثل أعلاه (8) أن أفراد العينة معظمهم متزوج وذلك بنسبة وذلك بنسبة 69.23 %، لتمثل باقي النسبة أفراد العينة الذين في حالة عزوبية بنسبة 30.77 % وفي الشكل الموالي نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



الشكل (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

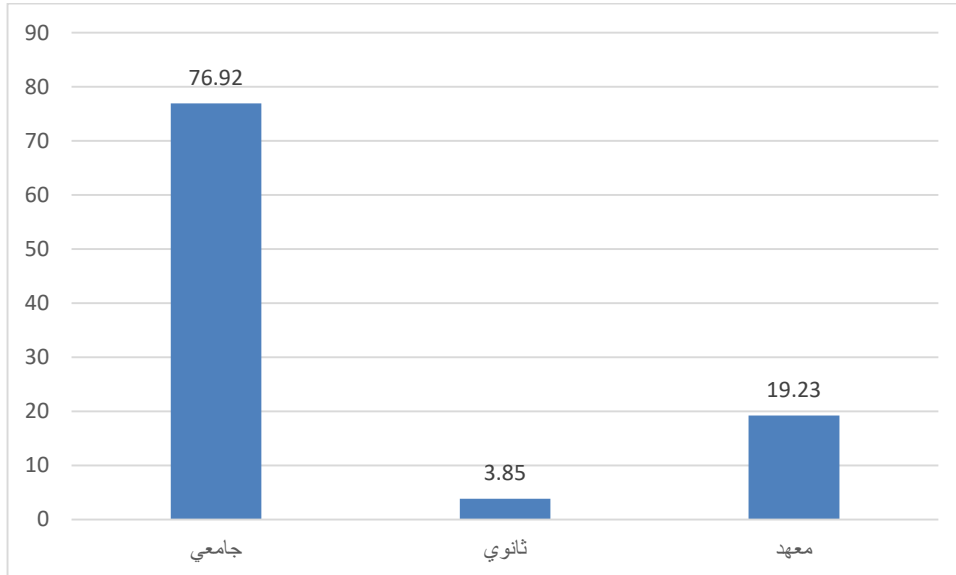
- المستوى التعليمي

الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

	Frequency	Percent
جامعي	40	76.92
ثانوي	2	3.85
معهد	10	19.23
Total	52	100.0

المصدر: (مخرجات Spss 29)

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الممثل أعلاه (9) أن أغلب أفراد العينة يمتلكون شهادة جامعية بنسبة 76.92 %، لتليها الأفراد الذين لهم شهادات صادرة عن المعاهد الوطنية بنسبة 19.23 %، أما باقي أفراد العينة فلهم مستوى ثانوي بنسبة 3.85 %، وفي الشكل الموالي نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



الشكل (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

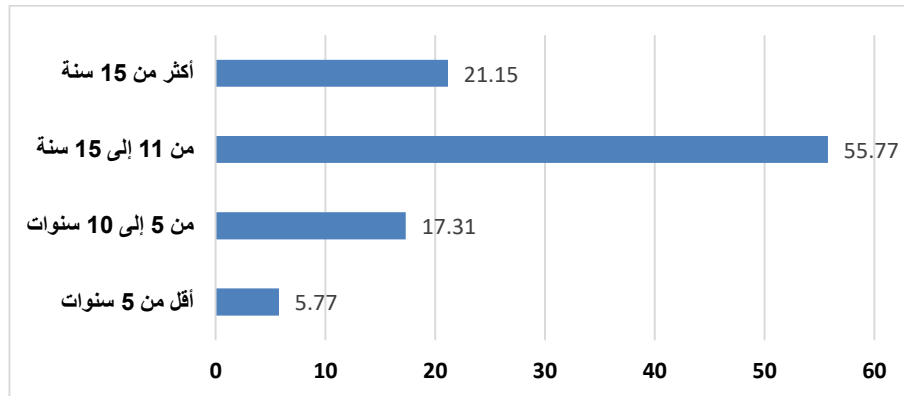
- الخبرة المهنية:

الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

	Frequency	Percent
أقل من 5 سنوات	3	5.77
من 5 إلى 10 سنوات	9	17.31
Valid من 11 إلى 15 سنة	29	55.77
أكثر من 15 سنة	11	21.15
Total	52	100.0

المصدر: (مخرجات Spss 29)

يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الممثل أعلاه (10) أن أغلب أفراد العينة لهم خبرة عملية تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 55.77 %، لتليها نسبة 21.15 % والتي تمثل أفراد العينة الذين لهم خبرة عملية أكثر من 15 سنة، ونلاحظ أن 17.31 % من أفراد العينة لديهم خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، ليظل فئة من أفراد العينة لهم خبرة عملية أقل من 5 سنوات بنسبة 5.77 %، وفي الشكل الموالي نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



الشكل (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

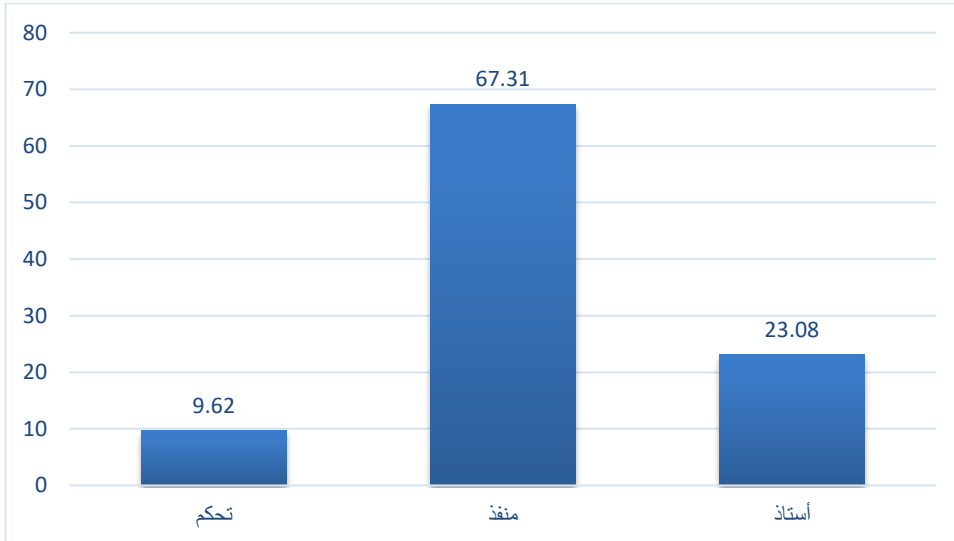
- المسمى الوظيفي:

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent
تحكم	5	9.62
Valid منفذ	35	67.31
أستاذ	12	23.08
Total	52	100.0

المصدر: (مخرجات Spss 29)

يظهر من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول الممثل أعلاه (11) أن أغلب أفراد العينة هم الإداريين الذين لهم مهام التنفيذ بنسبة 67.31 %، أما الفئة التي احتلت المرتبة الثانية من حيث الوظيفة هم الأساتذة بنسبة 23.08 %، أما باقي أفراد العينة فقد تمثلت في عدد قليل من الرؤساء بنسبة 9.62 %، وفي الشكل الموالي نلاحظ توزيع أفراد العينة من حيث المسمى الوظيفي.



الشكل (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

3. عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (الاتصال القيادي)

البعد الأول: المهارات القيادية

الجدول (12): تحليل فقرات البعد الأول (المهارات القيادية) لمحور الإتصال القيادي

الاتجاه العام	اتجاه العينة	الانحراف المعياري العام	الانحراف المعياري	المتوسط العام	المتوسط الحسابي	العبارة
غير موافق	محايد	0.304	0.321	2.235	3.13	يستطيع القائد أن يوضح الأهداف والمهام بشكل واضح ومفهوم؟
	غير موافق		0.349		2.52	يملك القائد مهارات فعالة في الاستماع والتفاعل مع مشكلات وملاحظات الموظف؟
	غير موافق بشدة		0.201		1.61	يستخدم القائد مهاراته في التواصل لتحفيز الفريق وزيادة التفاعل الإيجابي؟
	غير موافق		0.345		1.99	يحترم القائد مشاعر وآراء الموظف؟

المصدر: (مخرجات Spss 29)

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن أفراد العينة كانوا محايدين على أن القائد يستطيع أن يوضح الأهداف والمهام بشكل واضح ومفهوم بمتوسط حسابي قدر ب (3.13). وأغلبيتهم من أفراد العينة غير موافقين على أن القائد يملك مهارات فعالة في الاستماع والتفاعل مع مشكلات وملاحظات الموظف بمتوسط حسابي قدر ب (2.52). كما أن أغلب أفراد العينة كانوا غير موافقين بشدة على أن القائد يستخدم مهاراته في التواصل لتحفيز الفريق وزيادة التفاعل الإيجابي بمتوسط حسابي قدر ب (1.61). كما أن أفراد العينة كانوا غير موافقين على أن القائد يحترم عادة مشاعر وآراء الموظفين بمتوسط حسابي قدر ب (1.99).

كما أن الاتجاه العام لبعد المهارات القيادية لأفراد العينة كان غير موافقين بمتوسط حسابي بلغ (2.235).

ونفسر حياد أفراد العينة حول قدرة القائد على توضيح الأهداف والمهام على أنه هناك بعض الالتباس أو عدم اليقين حول وضوح التواصل المتعلق بالأهداف بين القائد والموظفين. كما أن اتجاه أفراد العينة كانوا غير موافقين حول مهارات القائد في الاستماع والتفاعل مع الموظفين وهذا نفسره إلى ضعف المهارات القيادية لدى الرؤساء للتواصل مع الموظفين بالمؤسسة، كما نفسرها إلى أن القائد قد لا يكون متجاوبًا بشكل كافٍ مع مشكلات الموظفين أو ليس لديه مهارات كافية للتفاعل بشكل بناء، مما يؤثر سلبيًا على بيئة العمل والعلاقات بين القائد والموظفين.

كما يفسر المتوسط المنخفض لاستخدام القائد لمهارات التواصل للتحفيز إلى أن القائد لا يستخدم مهاراته في التواصل بشكل فعال لتحفيز الفريق وزيادة التفاعل الإيجابي، قد يفسر هذا إلى نقص في استراتيجيات التحفيز أو عدم القدرة على خلق بيئة عمل محفزة، مما يمكن أن يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية والإنتاجية في الفريق. أما فيما يتعلق باحترام مشاعر وآراء الموظفين فإن انخفاض هذا المتوسط يفسر على أن القائد قد لا يكون حساسًا لمشاعر وآراء الموظفين، مما يشير إلى نقص في التعامل بمرونة واحترام مع أعضاء الفريق، فعدم احترام مشاعر وآراء الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تآكل الثقة والالتزام لديهم، وبالتالي التأثير السلبي على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة.

وتشير هذه النتائج المنخفضة إلى أن هناك حاجة لتحسين مهارات القيادة المتعلقة بالتواصل، الاستماع، التحفيز، واحترام مشاعر وآراء الموظفين، فتعزيز هذه الجوانب يمكن أن يساعد في تحسين العلاقات بين القائد والموظفين وزيادة فعالية الأداء داخل المنظمة.

البعد الثاني: الصفات القيادية

الجدول (13): تحليل فقرات البعد الثاني (الصفات القيادية) للمحور الأول (الإتصال القيادي)

الاتجاه العام	اتجاه العينة	الانحراف المعياري العام	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	المتوسط الحسابي العام	العبارة
غير موافق	غير موافق	0.317	0.204	2.49	1.83	يتمتع قائدك بالصدق والنزاهة في التواصل مع الموظفين؟
	غير موافق		0.392		2.40	للقائد قدرة على بناء الثقة من خلال التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين؟
	محايد		0.411		3.33	يتسم القائد بالاحترام والتقدير لآراء وأفكار الموظفين؟
	غير موافق		0.263		2.40	يعتبر القائد مرناً وقادراً على التكيف مع تغييرات ومتطلبات التواصل المختلفة مع الموظفين؟

المصدر: (مخرجات Spss 29)

نلاحظ من خلال الجدول (13) أن أغلبية أفراد العينة كانوا غير موافقين على أن القائد يتمتع بالصدق والنزاهة في التواصل مع الموظفين بمتوسط حسابي قدر بـ (1.83). وأن أفراد العينة كانوا غير موافقين على أن القائد له القدرة على بناء الثقة من خلال التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين بمتوسط حسابي قدر بـ (2.40). وأن أفراد العينة كانوا محايدين حول أن القائد يتسم بالاحترام والتقدير لآراء وأفكار الموظفين بمتوسط حسابي قدر بـ (3.33). كذلك، أفراد العينة كانوا غير القائلين دائماً قادراً على التكيف مع تغييرات ومتطلبات التواصل المختلفة مع الموظفين بمتوسط حسابي قدر بـ (2.40).

يفسر اتجاه أفراد العينة غير موافق حول صدق ونزاهة القائد في التواصل مع الموظفين إلى أنهم لا يعتبرون أن قائدهم صادقاً أو نزيهاً في تواصله، ويفسر هذا إلى مشكلة في كيفية تعاطي القائد مع المعلومات أو في سلوكه الأخلاقي، وعدم الصدق والنزاهة يمكن أن يسبب فقدان الثقة ويؤثر سلباً على العلاقات المهنية داخل المنظمة. كما

يفسر اتجاه أفراد العينة غير الموافق للثقة التي يسعى في بنائها القائد من خلال التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين إلى أنه يمكن القائد أن يكون غير فعال في توفير المعلومات أو في خلق بيئة تشجع على التواصل المفتوح، مما يؤدي إلى ضعف الثقة بينه وبين الموظفين.

ويفسر المتوسط المحايد حول الاحترام القائد وتقديره لآراء وأفكار الموظفين على أن الأفراد ليسوا متأكدين مما إذا كان القائد يظهر احترامًا وتقديرًا لآراء وأفكار الموظفين، فقد يكون القائد مزيجًا من الاحترام وعدم الاحترام حسب الموقف أو التفاعل، مما يجعل من الصعب تقييمه بوضوح في هذا الجانب.

ويفسر المتوسط المنخفض واتجاه أفراد العينة غير الموافق في إمكانية القائد في التكيف مع تغييرات ومتطلبات التواصل إلى أن القائد لا يتكيف بفعالية مع التغييرات ومتطلبات التواصل المختلفة، هذا قد يعني أن القائد يواجه صعوبة في تعديل أساليب التواصل لملاءمة الظروف المختلفة أو في التعامل مع احتياجات متنوعة للموظفين، مما يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في التواصل الفعال.

فتفسر هذه النتائج أن القائد يواجه تحديات كبيرة في مجالات الصدق والنزاهة، وبناء الثقة من خلال الشفافية، والاحترام لآراء الموظفين، والتكيف مع تغييرات التواصل، حيث تحتاج هذه المجالات إلى تحسينات كبيرة لضمان فعالية التواصل وبناء علاقات قوية وثقة مع الفريق.

البعد الثالث: النمط القيادي

الجدول (14): يمثل تحليل فقرات البعد الثالث (النمط القيادي) للمحور الأول (الإتصال القيادي)

الاتجاه العام	اتجاه العينة	الانحراف المعياري العام	الانحراف المعياري	المتوسط العام	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	موافق	0.481	0.541	4.078	4.08	تلاحظ أن قائدكم يمارس السياسة الإستبدادية والتسلطية للتواصل مع الموظفين؟
	موافق		0.509		4.08	تلاحظ أن قائدكم يحتكر سلطة اتخاذ القرار وينفرد في إيجاد الحلول بنفسه؟
	موافق		0.422		3.97	تلاحظ أن قائدكم حازم بشكل كبير عند تحقيق الأهداف؟
	موافق		0.451		4.18	تلاحظ أن قائدكم يتفرد بشؤون التنظيم ويحاول دائما توسيع نطاق سلطته؟

المصدر: (مخرجات Spss 29)

نلاحظ من خلال الجدول (14) أن أفراد العينة كانوا موافقين على أن قائدكم يمارس السياسة الإستبدادية والتسلطية للتواصل مع الموظفين بمتوسط حسابي قدر بـ (4.08). كذلك كان أفراد العينة موافقين على أن قائدكم يحتكر سلطة اتخاذ القرار وينفرد في إيجاد الحلول بنفسه بمتوسط حسابي قدر بـ (4.08)، ونلاحظ أن أفراد العينة كانوا موافقين على أن قائدكم حازم بشكل كبير عند تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي قدر بـ (3.97)، وأن أفراد العينة كانوا موافقين على أن قائدكم يتفرد بشؤون التنظيم ويحاول دائما توسيع نطاق سلطته بمتوسط حسابي قدر بـ (4.18).

يفسر المتوسط العالي واتجاه أفراد العينة الموافقين حول استبداد القائد في التواصل إلى أن القائد يُمارس سياسة استبدادية وتسلطية في تواصله مع الموظفين، هذا يعني أن القائد يعتمد على الأساليب القسرية والتحكمية في إدارة التواصل، مما قد يحد من حرية

التعبير ويخلق بيئة عمل تتسم بالخوف وعدم الارتياح، وهذه الأساليب قد تؤدي إلى تقليص الإبداع والابتكار بين الموظفين، وتعزز من الإحساس بالضغط والإكراه. كما يفسر اتجاه أفراد العينة الموافقين على احتكار سلطة القرار لقائدهم إلى أن القائد ينفرد باتخاذ القرارات ولا يشارك الآخرين في عملية اتخاذ القرار، هذا الاحتكار يمكن أن يخلق شعورًا بالإقصاء بين الموظفين، حيث يشعرون بأنهم ليس لديهم تأثير على النتائج أو القدرة على المشاركة في الحل، وهذا قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.

كذلك نفسر اتجاه العينة الذين اتفقوا علواً على أن قائدهم يتسم بالصرامة والحزم عند تحقيق الأهداف، إلى أن الحزم يمكن أن يكون أمرًا إيجابيًا في بعض السياقات، إلا أن الإفراط في الحزم قد يؤثر سلبًا على البيئة التنظيمية، حيث قد يؤدي إلى توتر وقلق بين الموظفين، ويفتقر إلى المرونة في التعامل مع التحديات والأوضاع غير المتوقعة.

كما نفسر اتجاه العينة على أنهم كانوا موافقين على تفرد قائدهم بشؤون التنظيم وتوسيع نطاق السلطة على أن القائد يسعى لتوسيع نطاق سلطته والتفرد بشؤون التنظيم، وهذا يفسر أيضا أن القائد يركز على تعزيز سلطته الشخصية على حساب توزيع المسؤوليات والسلطة، إلا أن هذا الأمر يعزز من أسلوب القيادة الاستبدادي ويقلل من فرص الموظفين للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

فتشير نتائج هذا البعد (الأنماط القيادية) إلى أن القائد يتبع نمطا قياديا استبداديا وتسلطيا، حيث يميل إلى احتكار السلطة، فرض الحزم الشديد، وتوسيع نطاق سلطته الشخصية، هذه الأنماط يمكن أن تخلق بيئة عمل غير داعمة وتؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي والابتكار، وقد يكون من الضروري تعديل أساليب القيادة لتشجيع المشاركة، وتحسين التواصل، وتخفيف القيود المفروضة على الموظفين، مما قد يعزز من فعالية الفريق ورضا الموظفين.

4. عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

الجدول (15): يمثل تحليل فقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي)

اتجاه العام	اتجاه العينة	الانحراف المعياري العام	الانحراف المعياري	المتوسط العام	المتوسط الحسابي	العبارة
غير موافق	غير موافق	0.325	0.351	2.571	2.51	يساعدك التواصل الفعال مع القيادة في إدارة وقتك وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية؟
	غير موافق		0.351		2.51	تحتزم القيادة آرائك وأفكارك فيما يتعلق بأداء العمل؟
	غير موافق		0.302		2.08	تشعر أن القيادة تتعامل مع مشكلات الأداء بمرونة وبأسلوب يتناسب مع احتياجاتك؟
	محايد		0.419		3.31	تساهم وسائل الاتصال المستخدمة من قبل القيادة في نقل المعلومات المهمة؟
	غير موافق		0.252		2.13	تشعر أن القيادة تنظر إلى مشاكلك الشخصية المتعلقة بالعمل بجدية؟
	موافق		0.406		4.02	تشعر أن مستوى التحفيز العالي للقيادة لك يعمل على تحقيق الأداء العالي؟
	غير موافق		0.212		1.99	تشعر أن القيادة تقدم لك التغذية الراجعة المفيدة لتحسين أدائك؟
	غير موافق		0.212		1.99	تتلقى الدعم الكافي من القيادة في تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية؟

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

غير موافق	0.331	2.12	تشعر أن تواصل القيادة يساعدك في فهم مسؤولياتك ومهامك اليومية بشكل أفضل؟
محايد	0.422	3.05	تشعر أن القيادة تساهم في تطوير مهاراتك وقدراتك من خلال التواصل المستمر والتوجيه؟

المصدر: (مخرجات Spss 29)

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن أفراد العينة كانوا غير موافقين على أن التواصل الفعال مع القيادة في إدارة وقتهم وتحقيق التوازن بين العمل وحياتهم الشخصية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.51). كما نلاحظ أن أفراد العينة كانوا غير موافقين على أسلوب القيادة في احترام آرائهم وأفكارهم عندما يتعلق الأمر بالأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدر بـ (2.51). كذلك نلاحظ أن أفراد العينة كانوا غير موافقين على أن القيادة تتعامل مع مشكلات الأداء بمرونة وبأسلوب يتناسب مع احتياجاتك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.08).

ومن خلال نتائج الجدول تبين لنا أن أفراد العينة كانوا غير موافقين على أن وسائل الاتصال المستخدمة من قبل القيادة تساهم في نقل المعلومات المهمة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.13). ونلاحظ أيضا أن أفراد العينة كانوا محايدين حول أن القيادة تنظر إلى مشاكل الموظفين الشخصية المتعلقة بالعمل بجدية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.31). وأن أفراد العينة كانوا موافقين على أن مستوى التحفيز العالي للقيادة يعمل على تحقيق الأداء العالي للموظفين بمتوسط حسابي قدر بـ (4.02).

نلاحظ أن أفراد العينة كانوا غير موافقين على أن القيادة تقدم التغذية الراجعة المفيدة لتحسين أداء الموظفين بمتوسط حسابي قدر بـ (1.99). كما نلاحظ أن أفراد العينة كانوا غير موافقين على أن تواصل القيادة يساعدهم في فهم مسؤولياتهم ومهامهم اليومية بشكل أفضل بمتوسط حسابي قدر بـ (2.12). وأن أفراد العينة كانوا محايدين على أن القيادة تساهم في تطوير مهاراتك وقدراتك من خلال التواصل المستمر والتوجيه بمتوسط حسابي قدر بـ (3.05).

ونفسر الاتجاه العام لأفراد العينة حول التواصل الفعّال مع القيادة في إدارة وقتهم وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية على أن القيادة الحالية لا تقدم دعماً كافياً أو توجيهاً فعالاً في هذا الجانب. ويمكن أن يكون هناك نقص في المبادرات أو السياسات التي تهدف إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، مما يساهم في شعورهم بالضغط أو عدم الرضا. أما فيما يخص اتجاه أفراد العينة الذين كانوا غير موافقين حول احترام القيادة لآراء وأفكار الموظفين عندما يتعلق الأمر بالأداء الوظيفي فهذا يفسر أن القيادة بالمؤسسة قد لا تكون مستمعة جيدة أو لا تأخذ في اعتبارها ملاحظات الموظفين واقتراحاتهم، مما يؤدي إلى شعور بعدم التقدير أو نقص في المشاركة الفعّالة في تحسين الأداء. هذا قد يؤثر سلباً على التفاعل الإيجابي بين الموظفين والقيادة.

وعندما نلاحظ اتجاه أفراد العينة حول تعامل القيادة مع مشكلات الأداء بمرونة وبأسلوب يتناسب مع احتياجات الموظف بأنهم كانوا غير موافقين فهذه النتيجة نفسرها على أن القيادة قد تكون غير مرنة في معالجة مشكلات الأداء، أو قد تتبع أساليب صارمة أو غير مخصصة لتلبية احتياجات الأفراد. مما قد يشير إلى نقص في الاستجابة الفردية والتكيف مع الظروف الخاصة للموظفين، وهذا يمكن أن يؤدي إلى مشكلات في الأداء وزيادة التوتر بين الموظفين.

وأظهرت النتائج أن أفراد العينة كانوا غير موافقين حول وسائل الاتصال المستخدمة من قبل القيادة إذا ما كانت تساهم في نقل المعلومات المهمة مما يعني ذلك أن وسائل الاتصال التي يعتمدها القادة بالمؤسسة قد تكون غير فعالة، هذه النتيجة تعكس نقصاً في الكفاءة في كيفية توصيل القيادة للمعلومات، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء والرضا الوظيفي. ويشير المتوسط المحايد إلى أن أفراد العينة لديهم رأي متباين حول مدى جدية القيادة في التعامل مع مشاكل الموظفين الشخصية المتعلقة بالعمل إلى أن هناك مستوى متوسط من الاستجابة من القيادة لهذه المشكلات، أو أن القيادة قد تتعامل مع بعض المشكلات بجدية أكبر من غيرها. هذه النتيجة تفسر إلى أن هناك مجالاً لتحسين كيفية معالجة القيادة لمشاكل الموظفين الشخصية، مما قد يتطلب مزيداً من الجهود لتوفير الدعم المناسب والاهتمام الفردي.

إن موافقة أفراد العينة لمستوى التحفيز العالي في القيادة يعمل على تحقيق الأداء العالي للموظفين تفسر إلى أن أساليب التحفيز والتقدير من قبل القيادة لها تأثير إيجابي على دافع الموظفين ونتائج الأداء، فالتحفيز العالي يمكن أن يكون عاملاً مهماً في تحسين الالتزام والإنتاجية بين الموظفين، ولهذا فيجب الاعتماد على سياسة التحفيز من قبل القائد بالمؤسسات. ونفسر عدم موافقة أفراد العينة على أن القيادة توفر تغذية راجعة فعالة لتحسين أداء الموظفين بأن القيادة لا تقدم ملاحظات بناءة أو مفيدة بعد تقييم أداء الموظفين، أو أن التغذية الراجعة المقدمة ليست ملائمة أو قابلة للتنفيذ بشكل كافٍ، فنقص التغذية الراجعة المفيدة يمكن أن يؤدي إلى ضعف في تحسين الأداء وتطوير مهارات الموظفين، مما يؤثر سلباً على نتائج العمل والتطور الوظيفي.

كذلك أفراد العينة يشعرون بأن التواصل مع القيادة لا يساهم بشكل كبير في مساعدتهم على فهم مسؤولياتهم ومهامهم اليومية. قد يكون هذا نتيجة لعدم وضوح الأدوار أو عدم كفاية المعلومات المقدمة من القيادة حول مهام العمل، فضعف فهم المسؤوليات والمهام يمكن أن يؤدي إلى عدم الكفاءة في الأداء ويزيد من الالتباس والتباين في كيفية أداء العمل. وأظهر اتجاه أفراد العينة كان محايداً حول ما أن القيادة تساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التواصل المستمر والتوجيه ويفسر هذا أن القيادة قد تقدم بعض الجهود في هذا المجال، ولكن التأثير ليس قوياً أو واضحاً بشكل كافٍ، ونفسر كذلك إلى وجود مجال للتحسين في كيفية استخدام القيادة للتواصل والتوجيه لتعزيز تطوير الموظفين، مما يمكن أن يتطلب استراتيجيات أكثر فعالية وتفاعلاً.

5. عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

1.5. اختبار الفرضية الرئيسية:

H1 : يوجد تأثير دال إحصائياً للاتصال القيادي على الأداء الوظيفي.

H0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للاتصال القيادي على الأداء الوظيفي.

ومن أجل التحقق من هذه الفرضية نعلم على اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، من خلال الجدول التالي:

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي

sig	R	R ²	الاتصال القيادي
0.000	0.421	0.64	

المصدر: (مخرجات Spss 29)

يوضح الجدول (16) أن المتغير المستقل (الاتصال القيادي) يرتبط بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0.421 وهو ارتباط موجب ولكن متوسط بين الاتصال القيادي والأداء الوظيفي، حيث أن تحسين الاتصال القيادي يرتبط بزيادة في الأداء الوظيفي للموظفين. لكن، هذا الارتباط ليس مثاليًا، مما يعني أن الاتصال القيادي ليس العامل الوحيد المؤثر على الأداء الوظيفي. كما نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) يساوي 64% حيث نفسر هذا التباين على أن الأداء الوظيفي يتم شرحها بالاتصال القيادي بنسبة 64%، هذا يعني أن الاتصال القيادي يلعب دورًا كبيرًا في تحديد مدى جودة الأداء الوظيفي للموظفين، وهو تأثير واضح. و36% تفسرها باقي العوامل الأخرى، وهذه العوامل يمكن أن تشمل: الدافع الشخصي للموظفين، الخبرات السابقة، بيئة العمل، نظام الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير، السياسات الإدارية، الثقافة والقيم التنظيمية وغير ذلك.

ولتوضيح تأثير الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي يتم وضع الجدول التالي:

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار لتأثير الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي

VIF	(Sig)	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
1.00	0.000	1.727	0.900	0.376	0.474	CONSTANT
		12.718		3.377	0.517	الاتصال القيادي

(مخرجات Spss 29)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (17) أن قيمة ميل الانحدار بلغت (0.517) وهذا يشير إلى الأثر الإيجابي بين المتغير المستقل (الاتصال القيادي) والمتغير التابع

(الأداء الوظيفي)، أي كل زيادة في قيمة الاتصال القيادي بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي بنسبة (52%)، ويفسر هذا: إذا تحسن الاتصال القيادي، فإن الأداء الوظيفي للموظفين يتحسن بشكل ملحوظ، فالعلاقة الإيجابية تعني أن تحسين الاتصال القيادي يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي. بإضافة إلى أن قيمة Beta تساوي (0.700)، وهي تعبر عن معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة إيجابية بين الاتصال القيادي والأداء الإداري، ويفسر هذا إلى أن تحسين الاتصال القيادي سيؤدي بشكل كبير إلى تحسين الأداء الوظيفي. ونلاحظ أن مستوى الدلالة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هنا يمكننا القول إن الاتصال القيادي له تأثير على الأداء الوظيفي. ومنه نرفض الفرضية المعدومة التي تقول إنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً للاتصال القيادي على الأداء الوظيفي. ونقبل بالفرضية الرئيسية التي تقول: أنه يوجد تأثير دال إحصائياً للاتصال القيادي على الأداء الوظيفي.

تفسر النتائج إلى أن الاتصال القيادي له تأثير إيجابي جيد على الأداء الوظيفي، حيث كل زيادة في الاتصال القيادي تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الأداء الوظيفي بنسبة 51.7% ومعامل الانحدار Beta يعكس تأثيراً كبيراً، ومستوى الدلالة يثبت أن هذا التأثير دال إحصائياً، فبناءً على هذه النتائج، من الواضح أن هناك علاقة إيجابية هامة بين الاتصال القيادي والأداء الوظيفي، مما يبرز أهمية تحسين استراتيجيات الاتصال القيادي لتعزيز الأداء في بيئة العمل.

2.5. اختبار الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

H1 : يوجد تأثير دال إحصائياً للمهارات القيادية على الأداء الوظيفي.

H0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للمهارات القيادية على الأداء الوظيفي.

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار لبعد المهارات القيادية على الأداء الوظيفي

المهارات القيادية	R ²	R	sig
	0.513	0.602	0.000

المصدر: (مخرجات Spss 29)

يوضح الجدول (18) أن المتغير المستقل (المهارات القيادية) يرتبط بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0.602 وهو ارتباط موجب ومتوسط، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي $R^2 = 0.513$ ويفسر هذا أن المهارات القيادية تفسر 51% من الأداء الوظيفي وهذا يدل على أن المهارات القيادية تلعب دورًا كبيرًا في تحديد مستوى الأداء الوظيفي. بمعنى آخر، ما يقرب من نصف التباين في الأداء الوظيفي يمكن أن يُعزى إلى مدى فعالية المهارات القيادية في القيادة. و49% تفسرها باقي العوامل الأخرى حيث يمكن أن تشمل هذه العوامل عوامل أخرى مثل البيئة التنظيمية، الحوافز، التدريب، أو المهارات الفردية للموظفين.

ولتوضيح تأثير المهارات القيادية على الأداء الوظيفي يتم وضع الجدول التالي:

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد المهارات القيادية على الأداء الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	(Sig)	VIF
CONSTANT	0.482	0.376	0.602	1.708	0.000	1.00
المهارات القيادية	0.680	0.385		10,857		

المصدر: (مخرجات Spss 29)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (19) أن قيمة ميل الانحدار بلغت (0.680) وهذا يشير إلى الأثر الإيجابي بين المتغير المستقل (المهارات القيادية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، أي كل زيادة في قيمة المهارات القيادية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي بنسبة (68%) بمعنى كلما تحسنت المهارات القيادية، يزداد الأداء الوظيفي بشكل كبير. بالإضافة إلى أن قيمة Beta تساوي (0.602)، وهي تعبر عن معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة إيجابية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي، وهذا يعزز فكرة أن المهارات القيادية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، ونلاحظ أن مستوى الدلالة $sig=0.000$ وهي أقل من 0.05 هنا يمكننا القول أن المهارات القيادية له تأثير على الأداء الوظيفي. ومنه نرفض الفرضية المعدومة التي تقول إنه لا يوجد تأثير دال

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

إحصائياً للمهارات القيادية على الأداء الوظيفي. ونقبل بالفرضية الفرعية الأولى التي تقول: أنه يوجد تأثير دال إحصائياً للمهارات القيادية على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثانية:

H1 : يوجد تأثير دال إحصائياً للصفات القيادية على الأداء الوظيفي.

H0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً للصفات القيادية على الأداء الوظيفي.

جدول (20): نتائج تحليل الإنحدار للصفات القيادية على الأداء الوظيفي

sig	R	R ²	الصفات القيادية
0.000	0.711	0.631	

المصدر: (مخرجات Spss 29)

يوضح الجدول (20) أن المتغير المستقل (الصفات القيادية) يرتبط بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0.711 وهو ارتباط موجب وقوي، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي $R^2 = 63\%$ ويفسر هذا أن الصفات القيادية تفسر 63% من الأداء الوظيفي و38% تفسرها باقي العوامل الأخرى.

والنتائج تفسر أن هناك علاقة قوية وموجبة بين الصفات القيادية والأداء الوظيفي. الصفات القيادية تفسر 63% من التباين في الأداء الوظيفي، مما يدل على أهميتها الكبيرة في تحسين الأداء. ومع ذلك، يجب مراعاة أن 37% من الأداء الوظيفي يمكن أن تعزى إلى عوامل أخرى، مما يستدعي النظر في هذه العوامل عند تحليل الأداء الوظيفي بشكل شامل. ولتوضيح تأثير الصفات القيادية على الأداء الوظيفي يتم وضع الجدول التالي:

جدول (21): نتائج تحليل الإنحدار لتأثير الصفات القيادية على الأداء الوظيفي

VIF	(Sig)	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
1.000	0.000	3.75	0.661	0.361	1.210	CONSTANT
		9.523		0.413	0.689	الصفات القيادية

المصدر: (مخرجات Spss 29)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (21) أن قيمة ميل الانحدار بلغت (0.689) وهذا يشير إلى الأثر الإيجابي بين المتغير المستقل (الصفات القيادية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، أي كل زيادة في قيمة الصفات القيادية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء الإداري بنسبة (68%)، هذا يفسر أن تعزيز الصفات القيادية لدى القادة أو المديرين يمكن أن يحسن بشكل ملحوظ أداء الموظفين. فالتأثير الإيجابي الكبير يشير إلى أن الصفات القيادية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى أن قيمة Beta تساوي (0.661)، وهي تعبر عن معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة إيجابية بين الصفات القيادية والأداء الوظيفي، ونلاحظ أن مستوى الدلالة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 هنا يمكننا القول أن الصفات القيادية لها أثر على الأداء الوظيفي، حيث تؤكد قيمة Beta الإيجابية أن الصفات القيادية هي عامل مهم في تحسين الأداء الوظيفي، وهي تعزز العلاقة التي نراها في ميل الانحدار. ومنه نرفض الفرضية المعدومة التي تقول إنه لا يوجد تأثير دال إحصائي للصفات القيادية على الأداء الوظيفي. ونقبل بالفرضية الفرعية الثانية التي تقول: أنه يوجد تأثير دال إحصائي للصفات القيادية على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

H1 : يوجد تأثير دال إحصائي للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي.

H0 : لا يوجد تأثير دال إحصائي للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي.

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار لبعد الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي

الأنماط القيادية	R ²	R	sig
	0.709	0.801	0.000

المصدر: (مخرجات 29 Spss)

يوضح الجدول (22) أن المتغير المستقل (الأنماط القيادية) يرتبط بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بمقدار 0.802 وهو ارتباط موجب وقوي، فكلما تحسن أو تغير نمط القيادة، من المحتمل أن يتغير الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، فالارتباط القوي يدل على أن الأنماط القيادية لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي. كما نلاحظ أن معامل التحديد

يساوي $R^2 = 70\%$ ويفسر هذا أن الأنماط القيادية تفسر 71% من الأداء الوظيفي وهذا يفسر على أن تحسين الأنماط القيادية يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء الوظيفي. و29% تفسرها باقي العوامل الأخرى، بينما الأنماط القيادية لها تأثير قوي على الأداء الوظيفي، يجب أن نأخذ في الاعتبار أن الأداء الوظيفي يتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل الظروف الشخصية للموظف، بيئة العمل، أساليب الإدارة الأخرى، وممارسات الموارد البشرية.

ولتوضيح تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي يتم وضع الجدول التالي:

جدول (23): نتائج تحليل الانحدار لتأثير بعد الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي

VIF	(Sig)	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
1.00	0.000	1.788	0.792	0.377	0.432	CONSTANT
		9,866		0.385	0.780	الأنماط القيادية

المصدر: (مخرجات 29 Spss)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (23) أن قيمة ميل الانحدار بلغت (0.780) وهذا يشير إلى الأثر الإيجابي بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، أي كل زيادة في قيمة الأنماط القيادية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي بنسبة (78%)، فإذا قام القادة بتطبيق أنماط قيادية أكثر فعالية، فإن ذلك سيؤدي إلى تحسن ملحوظ في أداء الموظفين. الميل العالي للانحدار يدل على أن الأنماط القيادية تلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء الوظيفي، مما يفسر إلى أن تحسين هذه الأنماط يمكن أن يكون له تأثير كبير على مدى فعالية الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى أن قيمة Beta تساوي (0.792)، وهي تعبر عن معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، فالتحسين في الأنماط القيادية يقترن بتحسين كبير في أداء الموظفين. ونلاحظ أن مستوى الدلالة $sig=0.000$ وهي أقل من 0.05 هنا يمكننا القول أن الأنماط القيادية لها تأثير على الأداء الوظيفي. ومنه نرفض الفرضية المعدومة التي تقول أنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي. ونقبل

بالفرضية الفرعية الثالثة التي تقول: أنه يوجد تأثير دال إحصائياً للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي.

6. النتائج العامة للدراسة

من النتائج والتفسيرات التي تحصلنا عليها في هذه الدراسة، تمكنا من استخراج مجموعة من النتائج العامة والمتمثلة في النقاط التالية:

- هناك عدم وضوح أو تشوش في كيفية توضيح القائد للأهداف والمهام، مما يعكس حاجة لتحسين وضوح وفعالية التواصل بين القائد والموظفين.
- القائد بالمؤسسة يفتقر إلى مهارات الاستماع والتفاعل الفعالة مع الموظفين، مما يشير إلى ضعف في مهارات القيادة التي تؤثر على جودة التفاعل مع القضايا والملاحظات المقدمة من الموظفين.
- القائد لا يستخدم مهاراته في التواصل بشكل فعال لتحفيز الفريق، مما يدل على نقص في استراتيجيات التحفيز أو القدرة على خلق بيئة عمل تحفز التفاعل الإيجابي والروح المعنوية.
- هناك حاجة ملحة لتحسين مهارات القيادة المتعلقة بالتواصل، الاستماع، التحفيز، واحترام مشاعر وآراء الموظفين، لتعزيز العلاقات بين القائد والموظفين وزيادة فعالية الأداء الوظيفي.
- القائد غير فعال في بناء الثقة من خلال التواصل المفتوح والشفاف، مما يؤدي إلى ضعف الثقة بينه وبين الموظفين.
- القيادة الحالية لا تقدم دعماً كافياً أو توجيهاً فعالاً في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يساهم في شعور الموظفين بالضغط وعدم الرضا.
- القيادة قد تكون غير مرنة أو تتبع أساليب صارمة في معالجة مشكلات الأداء، مما يشير إلى نقص في التكيف مع احتياجات الأفراد وقد يؤدي إلى زيادة التوتر ومشكلات الأداء.
- القيادة تتعامل مع مشكلات الموظفين الشخصية بشكل غير متساوٍ، مما يعكس وجود مجال لتحسين كيفية معالجة القيادة لهذه المشكلات وتوفير الدعم المناسب.

- هذه النتائج تشير إلى الحاجة لتحسين عدة جوانب في القيادة، بما في ذلك دعم التوازن بين العمل والحياة، احترام آراء الموظفين، المرونة في معالجة مشكلات الأداء، فعالية وسائل الاتصال، والاستجابة لمشاكل الموظفين الشخصية.
- النتائج تبرز أهمية تحسين استراتيجيات الاتصال القيادي كوسيلة فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي في بيئة العمل، مما يشير إلى ضرورة التركيز على تحسين المهارات والصفات والأنماط القيادية من قبل القيادة لتحقيق نتائج أفضل في الأداء الوظيفي.



خاتمة

خاتمة

ختاما لدراستنا والتي كانت بعنوان "أثر الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي للموظف بالمؤسسة-دراسة حالة معهد التكوين الوطني شريف مساعديه بغرداية" توصلنا إلى أن الاتصال القيادي هو عملية يتم فيها تبادل المعلومات والتوجيهات بين القائد ومرؤوسيه، ويشمل توضيح الأهداف، ويختلف نمط الاتصال القيادي بين الاتصال الهابط، الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي. ويمكننا القول إن العلاقة بين الاتصال القيادي والأداء الوظيفي علاقة إيجابية وقوية؛ حيث يساهم الاتصال الفعال في تحسين الأداء من خلال خلق بيئة عمل أفضل بين القائد والموظفين التي تكون مبنية على أساس التفاهم والاحترام المتبادل. بناءً على ذلك، فإن تطوير استراتيجيات الاتصال القيادي يُعد مفتاحًا لتحسين الأداء الوظيفي، مما يبرز أهمية التركيز على تنمية مهارات القيادة في هذا المجال.

وبناءً على النتائج العامة المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة فإننا نقول بأن:

- الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن الاتصال القيادي يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة مقبولة.
- الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن المهارات القيادية تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة مقبولة.
- الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن الصفات القيادية تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة مقبولة.
- الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أن الأنماط القيادية تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة مقبولة.

ومما سبق فإننا نقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم ولو بالقليل في تحسين أساليب واستراتيجيات الاتصال القيادي والمتمثلة في النقاط التالية:


- يجب على الإدارة الاهتمام بتحسين مهارات القادة في التواصل من خلال تدريبهم على هذه المهارات حتى يساعد في تحسين جودة التواصل بين القيادة والموظفين.

خاتمة


- ضرورة التعامل بمرونة وحساسية تجاه مشاكل الموظفين حتى يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الالتزام والرضا.
- يجب أن يكون القادة قادرين على التكيف مع تغييرات متطلبات التواصل وظروف العمل المختلفة.
- تقديم برامج تدريبية منتظمة للقادة لتعزيز مهاراتهم في القيادة والتواصل.
- تنفيذ نظام تقييم أداء شامل يشمل تقييمات دورية للقيادة والموظفين.
- تشجيع القادة والموظفين على المشاركة في ورش العمل والندوات التعليمية لتعزيز المعرفة والمهارات اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.
- إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات الهامة والتخطيط الاستراتيجي.
- تعزيز بيئة عمل صحية وداعمة من خلال توفير الموارد اللازمة، وتقليل التوتر، وتقديم دعم نفسي واجتماعي للموظفين.
- إعداد خطط إدارة التغيير لضمان تكيف القيادة والموظفين مع التغييرات التنظيمية بشكل سلس، مما يساعد في تحسين استجابة الموظفين.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بُذلت لإنجاز هذا البحث، إلا أن هناك بعض الجوانب التي لم نتمكن من تناولها بشكل شامل، مما يُعتبر نقصاً في الدراسة. ومع ذلك، يمكن أن يُعتبر هذا البحث نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية، حيث يمكن إدخال مستجدات وتوسيع نطاق البحث، مما يعزز الموضوع ويُشكل أساساً لأبحاث أخرى. ومن الممكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على القضايا التالية:

- تأثير استراتيجيات التحفيز القيادي على الأداء الوظيفي.
- دور الاتصال القيادي في تعزيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين.
- تأثير الاتصال القيادي على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
2. أحمد فتحي، الشفافية والقيادة في الإدارة الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
3. ايمان أحمد يوسف، المهارات الادارية وطرق تمميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، 2020.
4. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
5. بشير العلق، القيادة الادارية دار اليازوري، العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
7. الحراحشة محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
8. حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري، (د.ب)، (د.س).
9. رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصالات والعلاقات العامة، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013.
10. رضوان بلخيري، مدخل الاتصال المؤسسي، دار القرطبة، للنشر والتوزيع، (د.ط)، (د.س).
11. سعيد بن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، القاهرة، (د.ط)، 2000.
12. سلمان زيد منير، إدارة اختيار الموظفين دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
13. شهدان عادل الغرباوي، القيادة الادارية، دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر، (د.س).
14. عاطف محمد عبير، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، مصر، 1964.
15. عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال، أمواج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
16. عقلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، حلب، ط1، 2005.
17. عمر طراونة، استراتيجية الادارة الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
18. فريد كورتل، الاتصال واتخاذ القرارات، تر: إلهام بوغليطة، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
19. فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مخبر على اجتماع جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، (د.ط)، 2003.
20. اللبدي نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
21. محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، (د.س).

قائمة المراجع

22. محمد القدومي واخرون، مفاهيم إدارية حديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
23. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط2، 2009.
24. مرعي محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية دار الرضا للنشر، برج الفردوس، ط1، 1999.
25. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، (د.ط).

الرسائل الجامعية

أطروحات الدكتوراه:

1. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009.

رسائل ماجستير:

1. ريهام الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين السوريين، رسالة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في علم النفس جامعة سوريا، سوريا، 2016.
2. الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2004.
3. العجلة توفيق، عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، 2009.
4. نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

رسائل ماستر:


1. جمعة العربي، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية جامعة غرداية، الجزائر، 2016.
2. خواص عبد اللطيف، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال جامعة بومرداس، الجزائر، 2022.

المقالات العلمية


1. بلحاج طارق، كورتل فريد، بولصباح محمود، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2021.

قائمة المراجع

2. بوكميش علي، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة، المجلد 9، العدد 4 جامعة أدرار، الجزائر، 2019.
3. خبار عبد الغاني، عزيز قودة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 4، الجزائر، 2022.
4. زهري أحمد، الطنطاوي أحمد، العوامل الهامة في قياس أداء العاملين في الفنادق من وجهة نظر الخبراء والمدراء، الجريدة المصرية للسياحة، مصر، 2018.
5. صيري عبد الجبار محمد، المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالي، مجلة الفتح، العدد 22، 2005.
6. عيسى بن قواسم، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مؤسسة كنوز الحكمة لمنشر والتوزيع، العدد 24.
7. قشوع إسرائ، واقع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الحكومية في طولكرم، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 10، العدد 2، لبنان، 2021.



قائمة الملاحق





جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة وفي إطار التحضير لموضوع المذكرة تحت عنوان "أثر الاتصال القيادي على الأداء الوظيفي للموظف - دراسة حالة" يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم هذا الاستبيان راجين منكم التجاوب مع هذه الأسئلة من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية علماً بأن هذه المعلومات المعبئة من طرفكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العملي فقط.

من إعداد الطالبين: فنيش توفيق وعبد العالي لحسن

تحت إشراف:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وذلك لتحليلها وتفسير بعض النتائج المرتبطة بموضوع دراستنا، نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 25 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

الحالة الاجتماعية: أعزب (ة) متزوج (ة)

المستوى التعليمي: جامعي معهد ثانوي

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي: تحكم منفذ أستاذ

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

محور الاتصال القيادي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المهارات القيادية						
1	يستطيع القائد أن يوضح الأهداف والمهام بشكل واضح ومفهوم؟					
2	يملك القائد مهارات فعالة في الاستماع والتفاعل مع مشكلات وملاحظات الموظف؟					
3	يستخدم القائد مهاراته في التواصل لتحفيز الفريق وزيادة التفاعل الإيجابي؟					
4	يحترم القائد مشاعر وآراء الموظف؟					
الصفات القيادية						
5	يتمتع قائدك بالصدق والنزاهة في التواصل مع الموظفين؟					
6	للقائد قدرة على بناء الثقة من خلال التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين؟					
7	يتسم القائد بالاحترام والتقدير لآراء وأفكار الموظفين؟					
8	يعتبر القائد مرناً وقادراً على التكيف مع تغييرات ومتطلبات التواصل المختلفة مع الموظفين؟					
الأنماط القيادية						
9	تلاحظ أن قائدكم يمارس السياسة الإستبدادية والتسلطية للتواصل مع الموظفين؟					
10	تلاحظ أن قائدكم يحتكر سلطة اتخاذ القرار وينفرد في إيجاد الحلول بنفسه؟					
11	تلاحظ أن قائدكم حازم بشكل كبير عند تحقيق الأهداف؟					
12	تلاحظ أن قائدكم يتفرد بشؤون التنظيم ويحاول دائماً توسيع نطاق سلطته؟					

محور الأداء الوظيفي:

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يساعدك التواصل الفعال مع القيادة في إدارة وقتك وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية؟					
14	تحتزم القيادة آرائك وأفكارك فيما يتعلق بأداء العمل؟					
15	تشعر أن القيادة تتعامل مع مشكلات الأداء بمرونة وبأسلوب يتناسب مع احتياجاتك؟					
16	تساهم وسائل الاتصال المستخدمة من قبل القيادة في نقل المعلومات المهمة؟					
17	تشعر أن القيادة تنظر إلى مشاكلك الشخصية المتعلقة بالعمل بجدية؟					
18	تشعر أن مستوى التحفيز العالي للقيادة لك يعمل على تحقيق الأداء العالي؟					
19	تشعر أن القيادة تقدم لك التغذية الراجعة المفيدة لتحسين أدائك؟					
20	تتلقى الدعم الكافي من القيادة في تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية؟					
21	تشعر أن تواصل القيادة يساعدك في فهم مسؤولياتك ومهامك اليومية بشكل أفضل؟					
22	تشعر أن القيادة تساهم في تطوير مهاراتك وقدراتك من خلال التواصل المستمر والتوجيه؟					

جداول الصدق الداخلي

Correlations

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	الاتصال القيادي
س1	Pearson Correlation	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	0.991**	1.000**	0.791**	0.910**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
س2	Pearson Correlation	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	52	20	20	52	26	26	26	26
س3	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	52	26	26	52	26	26	26	26
س4	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	20	20	20	20	20	20	20	20
س5	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	52	26	26
س6	Pearson Correlation	0.991**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	26	20	20	20	20	20	20	20	20
س7	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	26	26	26	52	52	26	26	52	52
س8	Pearson Correlation	0.791**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	26	26	26	26	26	52	26	52	52

س9	Pearson Correlation	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26
س10	Pearson Correlation	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	52	26	26	52	26	26	26
س11	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	52	26	26	26	26	26	26
س12	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000

N

62

26

26

26

26

26

26

26

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		من13	من14	من15	من16	من17	من18	من19	من20	الأداء الوظيفي
من13	Pearson Correlation	1	0.912**	0.936**	1.000**	0.745**	0.941**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26
من14	Pearson Correlation	0.912**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	52	20	20	52	26	26	26	26
من15	Pearson Correlation	0.936**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	52	26	26	52	26	26	26	26
من16	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	20	20	20	20	20	20	20	20
من17	Pearson Correlation	0.745**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	52	26	26
من18	Pearson Correlation	0.941**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	26	20	20	20	20	20	20	20	20
من19	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	26	26	26	52	52	26	26	52	52
من20	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	26	26	26	26	26	52	26	52	52

من21	Pearson Correlation	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26
من22	Pearson Correlation	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	26	52	26	26	52	26	26	26

جدول اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	22

جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

	Frequency	Percent
Valid ذكر	39	75.0
Valid أنثى	13	25.0

جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

	Frequency	Percent
Valid من 20 إلى 30 سنة	6	11.54
Valid من 31 إلى 40 سنة	24	46.15
Valid من 41 إلى 50 سنة	19	36.54
Valid أكثر من 51 سنة	3	5.77
Total	52	100.0

جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent
Valid أعزب	16	30.77
Valid متزوج	36	69.23
Total	52	100.0

جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

	Frequency	Percent
جامعي	40	76.92
ثانوي	2	3.85
معهد	10	19.23
Total	52	100.0

جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

	Frequency	Percent
أقل من 5 سنوات	3	5.77
من 5 إلى 10 سنوات	9	17.31
من 11 إلى 15 سنة	29	55.77
أكثر من 15 سنة	11	21.15
Total	52	100.0

جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

	Frequency	Percent
تحكم	5	9.62
منفذ	35	67.31
أستاذ	12	23.08
Total	52	100.0

sig	R	R ²	الاتصال القيادي
0.000	0.421	0.64	

VIF	(Sig)	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
1.00	0.000	1.727	0.900	0.376	0.474	CONSTANT
		12.718		3.377	0.517	الاتصال القيادي

sig	R	R ²	المهارات القيادية
0.000	0.602	0.513	

VIF	(Sig)	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
1.00	0.000	1.708	0.602	0.376	0.482	CONSTANT
		10,857		0.385	0.680	المهارات القيادية

sig	R	R ²	الصفات القيادية
0.000	0.711	0.631	

VIF	(Sig)	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
1.000	0.000	3.75	0.661	0.361	1.210	CONSTANT
		9.523		0.413	0.689	الصفات القيادية

sig	R	R ²	الأنماط القيادية
0.000	0.801	0.709	

VIF	(Sig)	T	Beta	الخطأ المعياري	B	النموذج
1.00	0.000	1.788	0.792	0.377	0.432	CONSTANT
		9,866		0.385	0.780	الأنماط القيادية