

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماسترفي علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع الاتصال
بعنوان:

دور القيادة والاتصال وانعكاساتها على كفاءة العاملين
-دراسة ميدانية لدى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-

تحت إشراف الأستاذ:
محمد دفون

إعداد الطلبة:

- يوسف جبايلي.
- شمس الدين عسنون.

لجنة المناقشة:

| الصفة | مؤسسة الانتساب | اسم ولقب الأستاذ |
|----------------------|----------------|------------------|
| أستاذ محاضر أ. | جامعة الطارف | د. ندير بوحنيكة |
| أستاذ التعليم العالي | جامعة الطارف | أ.د. محمد دفون |
| أستاذ التعليم العالي | جامعة الطارف | أ.د. سارة زويطي |

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذنا القدير "دفون محمد"
الذي أشرف على إنجاز مذكرتنا، وكما يسرنا أن نتقدم لأساتذتنا الأفاضل
أعضاء لجنة المناقشة وإلى جامعة الشاذلي بن جديد،
كما لا ننسى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أعضاء البحث

إهداء

نهدي ثمرة جهدنا هذا وعملنا إلى الوالدين العزيزين
وإلى كافة الأهل والأقارب، وإلى كل من علمنا حرفاً. وإلى جميع الأصدقاء
والأحباب الذين عرفناهم طيلة المشوار الدراسي أو خارجه.
وإلى كل زملائنا طلبة الماستر تخصص علم الاجتماع الاتصال.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة والاتصال وانعكاساتها على كفاءة العاملين لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف مكان الدراسة الميدانية .
واخترنا عينة مكونة من 100 فردا حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في تحليل نتائج الدراسة، إضافة إلى الاستمارة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، وخلصنا في الأخير بشكل عام بأن القيادة والاتصال تلعب دورا كبيرا وانعكاس بشكل واسع في تسهيل أداء العاملين لدى عمال جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

Résumé

A travers cette étude, nous avons cherché à identifier le rôle du leadership et de la communication et leur impact sur l'efficacité des salariés à l'Université Chadli Benjedid El-Tarf, lieu de l'étude de terrain .

Nous avons choisi un échantillon de 100 individus et nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive pour analyser les résultats de l'étude, en plus du questionnaire et de l'observation comme outils de collecte de données. Enfin, nous avons conclu de manière générale que le leadership et la communication jouent un rôle majeur. et se reflètent largement dans la facilitation de la performance des travailleurs de l'Université Chadli Benjedid El Tarf.

Summary

Through this study, we sought to identify the role of leadership and communication and their impact on employee effectiveness at Chadli Benjedid El-Tarf University, location of the field study .

We chose a sample of 100 individuals and relied on the descriptive approach to analyze the results of the study, in addition to the questionnaire and observation as data collection tools. Finally, we generally concluded that leadership and communication play a major role. and are largely reflected in the facilitation of the performance of workers at Chadli Benjedid El Tarf University.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الرقم | المحتوى | الصفحة |
|--|--|--------|
| | شكر وتقدير | |
| | إهداء | |
| | ملخص الدراسة | |
| | فهرس المحتويات | |
| 1 | مقدمة | |
| الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي | | |
| 1 | إشكالية الدراسة | 4 |
| 2 | أسباب اختيار الموضوع | 5 |
| 3 | أهمية الدراسة | 6 |
| 4 | أهداف الدراسة | 6 |
| 5 | فرضيات الدراسة | 7 |
| 6 | تحديد مفاهيم الدراسة | 7 |
| 7 | الدراسات السابقة | 9 |
| الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية | | |
| | تمهيد | 17 |
| | أولاً: أساسيات حول القيادة | 18 |
| 1 | أهمية القيادة خصائصها وعناصرها | 18 |
| 2 | أنواع وأنماط القيادة. | 20 |
| 3 | مصادر ووظائف القيادة | 24 |
| 4 | صفات ومهارات القائد | 26 |
| 5 | العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة. | 27 |
| 6 | سلبيات مواقع التواصل الاجتماعي | 28 |
| | ثانياً: أداء الموارد البشرية. | 29 |
| 1 | أهداف ومحددات الأداء. | 29 |
| 2 | أهمية وفوائد تحسين أداء الموارد البشرية | 30 |
| 3 | إجراءات تحسين الأداء. | 31 |
| 4 | علاقة القيادة بأداء الموارد البشرية. | 32 |

فهرس المحتويات

| | |
|--|------------------------------------|
| 33 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الاتّصال في المؤسسة | |
| 35 | تمهيد |
| 36 | أولاً: الاتّصال بالمؤسسة |
| 37 | 1 عناصر الاتّصال |
| 37 | 2 أنواع الاتّصال |
| 38 | 3 وسائل الاتّصال. |
| 39 | 4 وظائف الاتّصال. |
| 40 | 5 معوقات الاتّصال. |
| 40 | ثانياً: عموميات حول الاتّصال |
| 40 | 1 نماذج الاتّصال |
| 41 | 2 خصائص الاتّصال الفعال |
| 42 | 3 أهمية الاتّصال في المؤسسة |
| 42 | 4 الأهداف الأساسية للاتّصال |
| 43 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع: الجانب التطبيقي | |
| 45 | أولاً: الإجراءات الميدانية للدراسة |
| | 1 منهج الدراسة |
| | 2 أدوات جمع البيانات |
| | 3 عينة الدراسة |
| | ثانياً: جدولة وتحليل النتائج |
| | ثالثاً: النتائج العامة للدراسة |
| 60 | خاتمة |
| 62 | قائمة المراجع |
| 66 | الملاحق |

مقدمة

تعتبر القيادة والاتصال من الثنائيات المهمة والهامة لاي تنظيم اداري وخاصة في العصر الحالي فمنذ الثمانينات من القرن العشرين بدأت العديد من المنظمات بالعمل وتحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الافراد والجماعات و مستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف فالقيادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت فالقائد الإداري الناجح هو الذي يتبع الموظفين على المشاركة والاجماع في عملية وضع الأهداف وعملية اتخاذ القرار .

وتعتبر القيادة من الوسائل الهامة و الضرورية في التنظيمات المعاصرة وإذ يعتبر الاتصال عملية محورية تشكل جميع نواحي المجتمع، اذ يكمل الوسيلة التي يتم من خلالها نقل و استقبال المعلومات والفهم من شخص الى اخر او من جماعة الى أخرى، كما ان عناصر و اركان هاته العملية تتغير بتغير الزمان و المكان و تتغير في المجالات و المواقف المختلفة، والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال، وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين مميزات عديدة غير مسبوقه حيث ساهمت في سهولة انسياب المواد الاتصالية و المعرفية في العالم، و اصبح العالم اشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء و حيث سعت الدول النامية و منها الجزائر الى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي و الصناعي من الناحية المحلية و العالمية و كما تسهم عملية الاتصال في تنظيم المجتمع من خلال استخدامها لأطلاق الطاقات لدى الافراد و المجموعات المختلفة في المجتمع فتعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم مما يدفعهم للمشاركة المجتمعية و تزيد في عملية تبادل الأفكار و الآراء مع المجتمعات الأخرى و كما يساهم الاتصال في بناء علاقات جيدة و مثمرة مع الاخرين و هو من الركائز المهمة في هذا العصر.

الافراد داخل أي منظمة او مؤسسة عامة او خاصة يعتبرون اللبنة الأساسية و حجر الأساس في نجاح العملية النفعية لهاته المنظمة وهذا عبر مختلف الجهودات و النشاطات التي يسعون في تطويرها والقيام بها على أكمل وجه وذلك تسعى الدراسة الحالية على التعرف على دور القيادة والاتصال وانعكاساتها على كفاءة العاملين دراسة ميدانية لدى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف من خلال أربعة فصول:

- الفصل الأول:** بعنوان مرتكزات الدراسة وإطار المفاهيمي تتناول الإشكالية وأهمية وأسباب اختيار الموضوع واهداف الدراسة وفرضياتها وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.
- الفصل الثاني:** يتناول القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية.
- الفصل الثالث:** حول الاتصال في المؤسسة.
- الفصل الرابع:** بعنوان عرض و تحليل البيانات و استخلاص النتائج متاولا فيه مختلف الإجراءات الميدانية للدراسة ثم جدولة و تحليل النتائج و أخيرا النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: تحديد المفاهيم

خامساً: الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

شهد العصر الحالي مجموعة من التطورات والتحويلات في كافة المجالات والميادين وأبرزها التطور الواسع والانتشار الكبير لمنظومة الاتصال، فأصبح الاتصال في الوقت الراهن أداة مهمة وفعالة في مختلف جوانب الحياة، وإذ يعتبر الاتصال من السلوكيات الإنسانية المعقدة حيث تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في آن واحد استعمالاً متناسقاً ومنسجماً حتى يتم تبليغ واستلام الرسالة، وإذ يعتبر أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع والمؤسسة وبدونه لا يمكن تصور أي حركة اجتماعية، وأي شكل من أشكال التبادل ونصبح أمام حالة صامتة تجتهد فيها لفهم وفك الرموز¹.

حيث يعد الاتصال عملية وظيفية هامة ضمن الوظائف الأساسية الفعالة، حيث تحولت المؤسسات الحديثة من الاستثمار في الطاقة التي تبدو أهميتها كبيرة إلى الاستثمار في مجال المعلومات والاتصال نظراً لمجالها المفتوح واللا محدود في البحث والاكتشاف، ونظراً لأن الفعالية لا حدود لها أيضاً ونظراً للمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات العالمية المختلفة، ويعتبر الاتصال أنه تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى وإن التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميزهم الاتصال عن مفهوم الإعلام، ويجعل مصطلح الإعلام معبراً عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد فالإتصال أيضاً يعتبر أنه العملية التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو جماعتين أو فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين، وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة، بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل².

والذي قد يكون إخبارياً أو اقناعياً أو استعلامياً أو إصدار أوامر أو غيرها والاتصال بالمؤسسة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي الذي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين

¹ أستاذ رزيق، محاضرات في مقياس الاتصال، جامعة أعلي محمد أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محاضرات منشورة في موقع www.scrib.com

² أستاذ رزيق، محاضرات في مقياس الاتصال، جامعة أعلي محمد أولحاج البويرة كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، محاضرات منشورة في موقع www.scribd.com

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم الغير رسمي، ولا يمكن أن نتصور مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تعمل بين الأفراد داخل التنظيم، حتى أنه أعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الجديدة¹.

حيث يرتبط الاتصال ارتباطاً وثيقاً بمفهوم القيادة ويحدث انسجاماً وتفاعلاً قوياً بين الطرفين، ويمكن أن نشير إلى أن القيادة عبارة عن تلك المجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً وهي الجسر الذي يستعمل المسؤولون ليؤثروا على سلوكيات وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم، والقيادة كذلك هي عبارة عن التأثير على الآخر و تنسيق جهودهم وعلاقاتهم لتحقيق الولاء والأهداف المحددة وهي شكل من أشكال قائد التعامل الاجتماعي، وكما لا توجد قيادة بدون تبعية بحيث يجب على المرؤوسين إتباع قائدهم ورئيسهم والقيادة السليمة والجيدة تؤثر بشكل كبير وواسع على الكفاءة ونجاح العمال².

وبناء على ما سبق ذكره نطرح إشكالية الدراسة:

● ما هو دور القيادة والاتصال على الكفاءة المهنية للعاملين لدى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف؟

ومن خلال هذا التساؤل ينبثق عليه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- هل للقيادة د
- ور في رفع الأداء الوظيفي للعمال؟
- هل الاتصال يساهم في رفع الكفاءة المهنية للعاملين؟
- هل تحقق الجودة وتعدد وسائل الاتصال انعكاس على الكفاءة المهنية للعاملين؟.

2. أسباب اختيار الموضوع أو الدراسة:

1.2 الأسباب الذاتية:

¹ المرجع نفسه.

² نوال زغبنة، مطبوعة بيداغوجية موسومة بالقيادة والاتصال المؤسساتي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع وديموغرافيا، جامعة باتنة 1، السنة الجامعية 2022/2021

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- الرغبة الشخصية في معالجة وتحليل موضوع دور القيادة والاتصال وانعكاساتها على كفاءة العاملين.
- الاهتمام الشخصي بموضوع تطوير وإصلاح كفاءة العاملين لدى جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف).
- محاولة فهم ما يدور في المؤسسات العمومية وخاصة كيف يساهم الاتصال والقيادة في أداء وكفاءة العاملين.

2.2. الأسباب الموضوعية:

- إثراء المكتبة الجامعية ببحث علمي يتناول موضوع دراستنا، وكيف يساهم في الأداء لدى العمال.
- يعتبر الاتصال والقيادة متلازمتين ثنائيتين لتطوير الإدارة.
- الخروج بمعطيات ونتائج حول تأثير القيادة والاتصال على الكفاءة المهنية.

3. أهداف الدراسة:

- معرفة دور القيادة والاتصال في تحسين الخدمة.
- التعرف على أنماط استخدام القيادة والاتصال في جامعة الشاذلي بن جديد.
- التعرف على مختلف المعوقات التي تواجه القيادة والاتصال في جامعة الشاذلي بن جديد.

4. أهمية الدراسة:

الموضوع ذو أهمية بالغة نبرزها فيما يلي:

1. تسعى الدراسة إلى توضيح وإبراز تأثير القيادة والاتصال على العمال وكفاءتهم المهنية حيث تسعى كذلك إلى تحسين قدرات المؤسسات العمومية والإدارات والمرافق العامة وكذلك حل المشاكل التي تقف أمام السير الحسن للمؤسسات العمومية.
2. تساهم القيادة والاتصال في مواكبة التطورات التي حصلت على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية ودور القيادة والاتصال وأهميتهما في تطوير المؤسسات وأداء الموظفين إلى مستوى متميز وجيد.

5. فرضيات الدراسة:

إن الإجابة عن الإشكالية العامة والأسئلة الفرعية السابقة الذكر وموضوعنا ككل يدفعنا إلى صياغة الفرضيات التالية:

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- للقيادة والاتصال دور في رفع الأداء الوظيفي للعمال.
- نمط القيادة والاتصال المتبع في جامعة الشاذلي بن جديد له بتأثير على كفاءة العمال..
- القيادة الإدارية وجودتها وتعدد وسائل الاتصال في جامعة الشاذلي بن جديد له دور وانعكاس على الكفاءة المهنية للعاملين.

6. تحديد المفاهيم:

القيادة :

لغة: كما قال ابن منظور: القود: نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك على القيادة¹.

اصطلاحا: وبالنسبة للتعريف الموضوعي المفهوم القيادة فقد قيل بشأنه ما يلي: يرى "تيد" بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين، ويقول "نيومان" أن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا وإقناع لتحقيق الأهداف، وتعرف القيادة كذلك بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين².

التعريف الإجرائي للقيادة:

القيادة هي قدرة الفرد في إقناع الجماعة وتوجيه سلوكياتهم نحو هدف معين وقدرة الرئيس في التأثير على مرؤوسيه نحو أهداف مشتركة بينهما.

تعريف الاتصال:

لغة: إن كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل" والذي يحمل معنيين الأول هو الربط بين كائنين أو شخصين أم إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، أما المعنى الثاني فهو يشير إلى

¹ على مكيد جامعة المدينة، فاطمة بلقرع جامعة الجلفة، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسة اقتصادية -، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص373

² مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال، علي مكيد جامعة المدينة، فاطمة بلقرع، جامعة الجلفة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة، وعليه فإن الاتصال في اللغة العربية يدل على الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة¹.

اصطلاحاً: يرى عالم الاجتماع "تشارلز كولي" بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف².

التعريف الإجرائي للاتصال:

عملية تتم بين شخصين أو أكثر حيث يتم تبادل الآراء والأفكار عن طريق استخدام العديد من وسائل الاتصال المنطوقة، كالكلام الذي يدور بين شخصين مباشرة أو اتصال غير منطوق الذي يكون على شكل إشارات أو إيماءات تحمل غاية ما، أو قد يكون اتصال مكتوب كاللوحات التي تكون في الطرقات.

تعريف الكفاءة:

لغة: جاء في لسان العرب لابن منظور كافأه على الشيء مكافأة وكفاء: جازاه والكفاء النظير، والكفاء: النظير والمساوي أما كلمة "الكفاءة" فهي مشتق من فعل كفى يكفي إذا قام بالأمر وكفى الرجل كفاءة فهو كاف ومعناه اضطلع، وفي قاموس المنهل لسهيل ادريس نجد أن الكفاءة تعني الجدارة والأهلية³.

اصطلاحاً: يعرفها "جواكيم دولز" بأنها شبكة المكونات المعرفية والوجدانية والاجتماعية والحس حركية وتطبيقها داخل فئة من الوضعيات وتوجهها نحو غاية محددة، فهذا التعريف يرى بأن الكفاءة شبكة متضافرة من المكونات المختلفة التي تتسم جميعاً في مجابهة وضعية ما وتوجهها نحو هدف معين ليتم

¹ زى داني حليلة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، مقياس تقنيات اتصال، قسم القاعدة المشتركة، محاضرات طلبة السنة الأولى، ص20، السنة 2024/2023، مذكرة في موقع elearning-univ-msila.dz أطلع عليها 2024/04/15 على الساعة: 12:25.

² مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، 2002، ص12

³ - موقع الكتروني: Socioclub.net، مفهوم الكفاءة، اطلع عليه بتاريخ: 2024/04/27 على الساعة 13:00.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تحقيقه، ويرى "كزافيي روجبي" أن الكفاءة هي إمكانية تجنيد الفرد لمجموعة مدمجة من الموارد في أفق حل وضعية مسألة تنتمي الى فئة من الوضعيات¹.

التعريف الإجرائي: مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك وترتقي بالأداء الى مستوى التمكن التي تسمح بممارسة العمل بسهولة ويسر.

تعريف العمل:

لغة: الفعل بقصد وعمل عملا صنع ومهن وكما يقول "برغسون" أن عقل الإنسان لم يتطور إلا لأن له يدين تصنعان الآلات وحمل على المتصوفة الذين يحتقرون العمل، وقال كلمته المشهورة العمل جوهر الوجود².

اصطلاحا:

العمل هو ذلك النشاط الذي يستهدف إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد الآخرين، يهدف العمل إلى تلبية احتياجات المجتمع بصرف النظر عن الأسلوب الذي يتم به النشاط سواء في نظم الإنتاج التقليدية أو المؤتمنة، فضلا عن نوعية النشاط وأهدافه العمل هو ذلك الجهد البشري الموجه نحو إنتاج أثر نافع³.

التعريف الإجرائي للعمل:

كل جهد بدني أو فكري من أجل الوصول لغاية ما وإحداث التغيير والتحول من حالة الى حالة.

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسة الأولى:

¹ أحمد صيد، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر، مفهوم الكفاءة وأنظمة بنائها في المقاربة بالكفاءات، مجلة الباحث المدرسة العليا للأساتذة الشيخ العلامة مبارك بن محمد ابراهيمي الميلي الجزائري بوزريعة الجزائر، المجلد 15، العدد 1، السنة 2023، ص41-42.

² ربيعة جعفرور، الزهرة باعمر، مفهوم العمل لدى الأساتذة الجامعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة الجزائر، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل حزيران، 2018، العدد 39، ص709.

³ إبراهيم حاج عمر، محاضرات في مقياس سوق لعمل في الجزائر، موجهة لطلبة ثانية ماستر التنظيم والعمل، جامعة غرداية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع وديمغرافيا، السنة الجامعية 2020/2019

الفصل الأول: موضوع الدراسة

فرح رانية مذكرة ماستر بعنوان "دور الاتصال المؤسساتي في أداء العمال" دراسة ميدانية حول الإدارة المحلية لبلدية بئر العاتر، هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في أداء العمال للإدارة المحلية لبلدية بئر العاتر، وقد تم طرح الأسئلة التالية:

- فيما تتمثل ماهية الاتصال المؤسساتي ببلدية بئر العاتر؟
 - ما هي المعوقات التي تواجه الاتصال المؤسساتي ببلدية بئر العاتر؟
 - كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء ببلدية بئر العاتر؟
 - كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في تحسين جودة الأداء ببلدية بئر العاتر؟
- وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق لموضوع الدراسة واستخدمت الطالبة من أدوات جمع البيانات الاستبيان (الاستمارة) واستخدمت العينة القصدية وتم تحديد نسبة 50% من أفراد المجتمع الأصلي على النحو التالي:
- تتم المجتمع الأصلي بنسبة 100% والعدد 170 فرد وعينة الدراسة 25% والعدد 42 فرد وبالتالي فالعينة تتكون 42 مفردة من موظفي البلدية في مختلف مصالحها وقد خلصت الدراسة بالنتائج التالية:
 - تتم عملية الاتصال بالبلدية لكن تختلف من حين لآخر حسب متطلبات الموظفين وحسب ظروف العمل.

- الاتصال الشفهي هو الأداة الغالبة بالنسبة للاتصال المؤسساتي بالبلدية محل الدراسة.
- تتوافق الوسيلة الاتصالية مع طبيعة العمل التي تفرض على الموظف بالمؤسسة.
- العلاقات مع الزملاء لا تتأثر في أداء الموظف لوظيفته بالمؤسسة.
- تواصل مع الآخرين يكتسي العديد من المميزات من بينها تفعيل التجاوب الإيجابي نحو الوظيفة وكذا مع الموظفين¹.

الدراسة الثانية:

بختي أمال (2016/2015) مذكرة ماستر بعنوان "القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة" دراسة حالة بمؤسسة نفطال مغنية، هذه الدراسة جاءت لتعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على الاتصال

¹ فرح رانية، دور الاتصال المؤسساتي في أداء العمال دراسة ميدانية حول الإدارة المحلية لبلدية بئر العاتر مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة العربي التبسي، تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2022/2021، ص10

الفصل الأول: موضوع الدراسة

سواء كان إيجاباً أو سلباً فقيادة المؤسسة تكون ناجحة إلا من خلال فتح قنوات الاتصال والحوار المتميز بين الأقسام، ومن خلال هذه المذكرة طرحت الطالبة الأسئلة التالية¹:

- ما المقصود باتصال القيادة الإدارية.
- ما هي إستراتيجية الاتصال القيادي في المؤسسة.
- هل يؤثر الاتصال على القيادة في مؤسسة نفطال.
- وقد اعتمد الطالبة على الفرضيات التالية:
- دور القيادة الإدارية له تأثير على عملية الاتصال بمؤسسة نفطال.
- شخصية وتصرفات القيادة الإدارية هي التي تحكم في العملية الاتصالية بمؤسسة نفطال.
- نمط القيادة المتبع في مؤسسة نفطال له تأثير على الاتصال بين الموظفين.
- والمنهج الذي تم استخدامه من قبل الطالبة حيث اعتمدت على منهجين وهما المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التطبيقي واستعملوا الاستبانة في أدوات جمع البيانات والصعوبات التي واجهتها الطالبة نحو إعداد المذكرة قلة وندرة المراجع بالغة العربية أو بالغة الفرنسية التي تعرض إلى جوهر العلاقة بين القيادة الإدارية والاتصال والنتائج المتوصل إليها:
- ان مؤسسة نفطال تعتمد استراتيجية الاتصال بينها وبين الموظفين.
- لديها اتصال غير رسمي داخل المؤسسة وهذا يكون لديه تأثير إيجابي بين العاملين.
- شخصية القيادة داخل المؤسسة هي التي تساعد على الانضباط والعمل بجدية وبالتالي ابتكار وإبداع في العمل.
- القيادة الذكية هي التي تضع ثقتهما في العاملين وهذا سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة.
- المعاملة الطيبة من طرف القيادة الإدارية العاملين دون تمييز تساهم اهم في تحفيزهم على العمل.
- المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى النمط الديمقراطي في التعامل والاتصال مع الموظفين.

الدراسة الثالثة:

بلحجار حياة (2013/2014) مذكرة ماستر بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة" دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة حيث هذه الدراسة

¹ بختي أمال، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة نفطال مغنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2015/2016.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

جاءت لتلقي الضوء كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤدي دوراً فعالاً في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة ومن خلال هذه الدراسة تم طرح الأسئلة التالية:¹

- هل يساعد الاتصال الداخلي أفراد العاملين على تحقيق التفاعل والتماسك فيما بينهم وبين مكونات المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟

- ما هي المعايير الواجب استعمالها عند تقييم أداء العنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية؟

- هل العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة تظهر من خلال أداء العنصر البشري؟

- ما هو واقع الاتصال الداخلي لوحدة غاز البترول المميع وما هي الإستراتيجية الاتصالية الداخلية الواجب إتباعها من أجل تحسينه؟

حيث اعتمدت الطالبة على الفرضيات التالية:

- اتصال داخلي يساهم في انتقال المعلومات لخلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تحقق أهدافها.

- أداء العاملين الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية والمعايير المحددة لتقييمه يعتبر أداء مناسباً وناجحاً.

- العلاقة بين اتصال داخلي والأداء في المؤسسة يظهر من خلال أداء العنصر البشري.

- وضع استراتيجية اتصالية ضرورية من أجل تحقيق أداء فعال وأحسن للعنصر البشري وللمؤسسة ككل.

والصعوبات التي واجهتها الطالبة للقيام ببحثها تتمثل في نقص الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع أي دور اتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري فمعظم الدراسات والبحوث وحتى المراجع تتطرق للاتصال بشكل عام سواء كان داخلياً أو خارجياً ولا يدرسون اتصال الداخلي كعنصر تحفيزي للعاملين مثل العوامل الأخرى في المؤسسة كالأجر أو الترقية.

صعوبة الحصول على معلومات متعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة بسبب خوفهم على هذه المعلومات من التسرب إلى المحيط الخارجي وإطلاع الغير على أسرارها.

¹ بلحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة ألكلي محمد أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2013/2014.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- والمنهج الذي استخدمته الطالبة للقيام ببحثها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي واستخدمت الاستبانة ضمن أدوات جمع البيانات وتوصلوا الى النتائج التالية:
- يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بدناميكية العمل من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم باستعمال الوسائل المختلفة لذلك.
 - الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ أعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة الا أنه في المؤسسات الجزائرية يعتبر فقط لتسهيل أعمال ولم يرقى إلى اعتباره وظيفة داخل المؤسسة تهتم بتخطيط وتطوير العملية الاتصالية بها.
 - إن للعنصر البشري دور افعالاً في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها وينطلق ذلك من تحسن آداءه أولاً الذي هو مجموعة من الجهود والقدرات وإدراك الفرد لدوره.
 - باعتبار بار الاتصال الداخلي عاملاً مؤثراً في أداء العاملين وتفعيله داخل المؤسسة ويظهر ذلك من خلال عدة مظاهر تتمثل في تحفيز وتنشيط وإدماج العاملين وتحقيق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، واكتساب المعرفة، والمهارة والخبرة.

الدراسة الرابعة:

توفيق درويش (2007/2006) فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء مذكرة لنيل شهادة الماجستير في عالم الاجتماع تنظيم وعمل جاءت هذه الدراسة لتتناول أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال وكذلك الوقوف على أسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف أداء العمال في المؤسسات الجزائرية وإعطاء الحلول التي أثبتت نجاعتها عند تطبيقها في مؤسسات الدول المتقدمة، حيث قام الطالب في طرح أسئلة متمثلة على النحو الآتي¹:

- ما هو نمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال.
- ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال.

¹ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2006، ص21.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

وعليه فقد قام الباحث بطرح العديد من الفرضيات والتي تتجسد على النحو الآتي:

الفرضية العامة:

- للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال.

الفرضية الجزئية:

- للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة اتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.

- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء ونخص بالذكر التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة وحيث اعتمد الطالب للقيام ببحثه المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات استخدم المقابلة الاستمارة التحليل الاحصائي والنتائج المتوصل إليها تتمثل في:

- أن القيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإدارة دافعية للعمال لتحسين أدائهم وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، لهم والأقدمية في العمل.

- أن الذكور أكثر إلى النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي الي مقارنة بالإناث إذ نجدهن أكثر ميل إلى النمط الأبوي المعتمد على السلطة والمشاورة.

- لعامل السن والمستوى التعليمي والمنصب المشغول في المؤسسة والأقدمية في العمل أهمية في اختيار النمط القيادي الملائم لتحقيق فعالية القيادة الإدارية.

- تساهم عملية الرقابة في تحسين الأداء وذلك إذا استخدمت بطريقة جيدة وفعالة حيث لا يتصور أن تسيير مؤسسة بدون أن يكون هناك جهـاز رقـابي.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: أساسيات حول القيادة

1. أهمية القيادة، خصائصها، عناصرها
2. أنواع وأنماط القيادة
3. مصادر ووظائف القيادة
4. صفات ومهارات القائد
5. العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

ثانياً: أداء الموارد البشرية

1. أهداف ومحددات الأداء
2. أهمية وفوائد تحسين أداء الموارد البشرية
3. إجراءات تحسين الأداء
4. علاقة القيادة بأداء الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إنّ العملية القيادية عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فهي تمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها فإن ذلك دفع بالعديد من الباحثين إلى الاهتمام بهذا الموضوع منذ القدم، ومع تطور العالم وظهور التعقيدات الإدارية أصبحت الإدارة بحاجة إلى قادة فاعلين ذوي كفاءات ومهارات عالية وهذا ما أدى إلى تطور المعرفة حول مفهوم القيادة الإدارية والأسس الضرورية التي تقوم عليها.

أولاً: أساسيات حول القيادة

1. أهمية القيادة، خصائصها، عناصرها:

1.1. أهمية القيادة.

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور اهتمام في المؤسسة وأهم مورد من مواردها ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، تظهر حاجة المؤسسة إلى شخص يستطيع قيادة المؤسسة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي¹:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها.
- تساهم القيادة في رسم إستراتيجيات المؤسسة.
- كون السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً.

2.1. خصائص القيادة العامة:

تتشكل خصائص القيادة فيما يلي²:

- الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية.
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التقييم الصحيح للعمليات المعقدة.

¹ أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص21.

² قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2010، ص22.

3.1. عناصر القيادة:

يعتبر تحديد العناصر شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم الموضوع القيادة جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من فهمنا لموضوع القيادة الإدارية يتضح لنا أنها تتشكل من عناصر أساسية لا بد من وجودها وتوفرها لوجود عملية القيادة، وبالتالي هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها تتمثل فيما يلي¹:

- وجود جماعة من الناس: أي أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف ونميز نوعين من الجماعة في التنظيم²:

الجماعة الرسمية: يقوم التنظيم بتحديد وظائفها ومهامها.

الجماعة غير الرسمية: وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد

فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمؤسسة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح، ولذا يعتبر المرؤوسين والجامعة العاملة في المؤسسة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.

- وجود القائد: يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من قدرات ومهارات وصفات شخصية أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تتبع مما يمتلكه من سمات شخصية، قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والاستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح إذ لا بد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة³.

- الهدف: وهو الأساس المشترك ما بين العمال والقائد الإداري وهو ما سعى كل منهم إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها وهو هنا يكون مقبولاً تلقائياً من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقته الجيدة بأعضائها فتختاره قائداً لها⁴.

¹ عدي عطاء الله حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البلدية، ط1، الأردن 2013، ص20.

² عدي عطا حمادي، المرجع السابق، ص23

³ عدي عطا حمادي، المرجع نفسه، ص24.

⁴ نواف كنعان، المرجع السابق، ص65

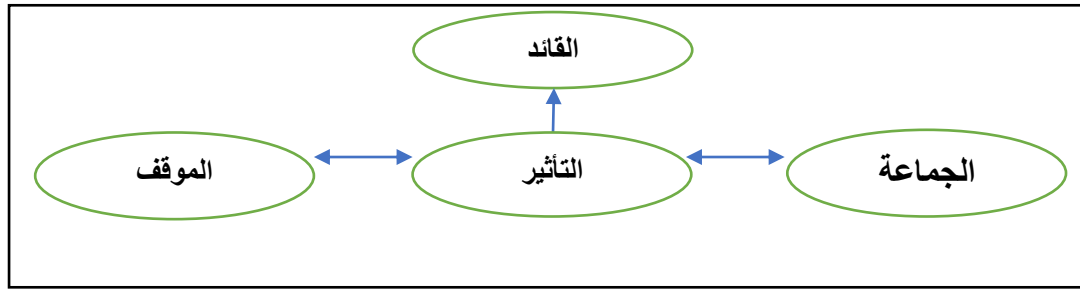
الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

- **التأثير:** تعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم حيث تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة¹.

- **الموقف:** إذ لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمرؤوسين في المؤسسة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض، ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي لينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المؤسسة في بلوغ هدفها الرئيسي².

والشكل التالي يوضح عناصر القيادة الإدارية

الشكل (01) يوضح عناصر القيادة الإدارية



المصدر: سعاد نايف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص253.

يوضح الشكل أعلاه بأن القيادة الإدارية لا تقوم الا بوجود القائد واتباعه، وهذه مشترك مطلوب تحقيقه إطار موقف معين، كما يفهم من خلال المقدم أن القيادة تضم ثلاث عناصر أساسية يلعب فيها القائد دورا محوريا أساسيا.

2. أنواع وأنماط القيادة؟

1.1. أنواع القيادة:

يمكن تصنيف القيادة إلى نوعين هما:

- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من

¹ خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، ط1، الأردن 2013، ص50

² - المرجع نفسه، ص51.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها...، كما أن القادة الرسميين هم الذين يعينون مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة السلطة التي تخولها لهم تلك المناصب تيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم...، و يعرف "وليام سكوت" القائد الرسمي أنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة، ويهدف هذا القائد إلى تحفيز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم وإتاحة فرص الاتصال بينهم، وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات، ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المؤسسة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيه لهم¹،...

ومن مظاهر القيادة الرسمية ما يلي:

قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس.

قوة الإكراه: مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد أي أنه إذا أهمل عمله وواجباته سيترتب عليه نوع من العتاب².

القيادة غير الرسمية

تظهر القيادة غير رسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تحدثها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، وبالتالي فالقادة غير الرسميين هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات بدرجات متفاوتة في الأعمال القيادية، دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشرة...، والملاحظ أن الجماعات غير الرسمية يكون لها أيضا قادة تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية، المؤهلات، أو المكانة المتركمة التي يملكها الافراد.

اذن عملية اختيار القادة غير الرسميين مبني على أساس عقلي، إلا أنه في الكثير من الأحيان يكون مبنيًا على شعور أفراد الجماعة وأحاسيسهم وخبراتهم واعتقاداتهم بأن هذا الفرد يتمتع بمزايا تمكنه من تحقيق رغباتهم وإشباعها ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009، ص197.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص160.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالقائد كونه ذو مؤهلات شخصية اجتماعية تؤهله للدفاع أو التعبير عن الصالح العام¹.

الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية

الجدول رقم (01): يبين أوجه المقارنة بين القيادة الرسمية وغير الرسمية

| القيادة غير الرسمية | القيادة الرسمية |
|--|--|
| - القائد الغير الرسمي تختاره الجماعة - القائد غير الرسمي يسعى لتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى، ولو كان ذلك على حاجات الأهداف العامة. - سلطة القائد غير الرسمي شخصية تتضمن الاحترام والتشجيع أو عدم الاحترام وفقد الثقة - يستمد القائد غير الرسمي سلطة من مصادر أخرى قد تكون شخصية في معظمها. | - يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة المتخصصة. - يهتم القائد بمختلف الأهداف العامة، ويعتبر إشباع حاجات العاملين وسيلة لتحقيق أهداف العاملين - يتمتع القائد الرسمي بسلطة رسمية على مرؤوسيه، تمكنه من ممارسة سلطتي الثواب والعقاب. - يستمد القائد الرسمي سلطته من مكانته الوظيفية. |

المصدر: خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، ط65، عمان، 2005، ص120

2.2. أنماط القيادة:

تصنف القيادة الى عدة أنماط، ومن بينها ما يلي:

النمط الأوتوقراطي: القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين، ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد

¹ كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص251

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

أوجه نشاط المؤسسة، ويعتبر القائد هنا أقرب للرئيس لأنه يتحكم في المرؤوسين بغير ارادتهم ويعتبر مركز اتخاذ القرارات، ولا يعطي اهتماما كبير لآراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم...، والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصرامة والإيجابية بالصرامة والموضوعية وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحيز السلبي القائم على التهديد والعقاب والقائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية...، ويقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية تتمثل فيما يلي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المؤسسة.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة السلطة الجزاء ثوبا وعقابا.
- اتخاذ السلطة الرسمية كأداة لفرض القوانين ومنح العقوبات والضغط على العالميين¹.

النمط الديمقراطي:

تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها، وفيما يمثل الأعضاء الاعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات واشتراكهم فيها، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون و المناقشة الجماعية، فنجد القائد الإداري الديمقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة و التعاون ويشاركهم الرأي والأعمال وفسح المجال لهم للإبداع و التطوير وتقدير جهودهم، كما يمنح لهم السلطات في وضع الأهداف و التخطيط و التنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم وأكثر ما يميز القائد الديمقراطي هنا هو ابتعاده عن أساليب التهديد والعقاب، بل يحاول علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين...، ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة².

النمط الحر أو الفوضوي:

ويطلق عليه أيضا اسم القيادة التراسلية أو المتساهلة وفي ظل هذا الأسلوب تجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهامات وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك

¹ بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص149

² نواف كنعان، المرجع السابق، ص184.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

وأن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد، كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونه، فهم من يحددون الأهداف وهم من يختارون طرق الوصول إليها... ومن أهم مميزات القائد في هذا النمط ما يلي:

- ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المؤسسة.
- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليها.
- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.
- ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم.
- إتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات¹.

3 مصادر ووظائف القيادة:

1.3.1 مصادر القيادة:

إن للقيادة مصادر قوة وأدوات تأثير وخريج من العناصر الشخصية، وأخرى تخص القائد وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المؤسسة، ومن مصادرها ما يلي:

- القوة الرسمية والسلطة (الشرعية القانونية): تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس الذاتية التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر فإن المرؤوس ملزم قانونيا أن يقبل به... والقوة الشرعية في القدرة الممنوحة والمستمدة على سند قانوني شرعي وتتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب ومنهم عدم إطاعته لهم لم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة وأن المركز الوظيفي يشكل أحد المصادر القيادية، وتتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تتحمله تلك الصلاحيات وكذلك المهارة والفن والخبرة التي تتوفر في الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء حيث يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته².

¹ فاروق عبده فلييه، وعبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2005، ص239

² عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2014، ص270

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

- المصادر الشخصية والذاتية: يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية أثرا محببا للمرؤوسين، حيث تشكل مصدرا وإشعاعا جاذبا بالمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيهه وتذليل الصعوبات التي يواجهها في العمل كلها عوامل تؤثر في قدرة القائد على قادة مجموعته.

الخبرة: أساسها المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه والصفة عن غيره من الأفراد مما تجعل هذا القائد يمارس نوعا من القوة على الموارد البشرية بالمؤسسة.
قوة التأثير أي القدرة على إحداث تغيير وهي مرتبطة بالشخص ومن مظاهرها قوة المكافأة، النفوذ القيادي وقوة الإعجاب¹.

2.3. وظائف القيادة:

تتمثل وظائف القيادة فيما يلي:

- توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة.
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءاً بالرسالة، أو العمل أو النشاط السياسي أو الاقتصادي.
- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها.
- تحديد وتوجيه المسؤوليات الجماعة نحو إنجاز العمل.
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيراً أهداف المؤسسة².

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، ط30، الأردن، 2010، ص259.

² زيد منير عبودي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص82

صفات ومهارات القائد:

يتمتع القائد الا بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات وقد ركزت على الصفات التالية:

الصفات الشخصية: وتتمثل عموماً بالصفات الشخصية أو الجسمية التي ورثها القائد وهي:

- أن يتمتع القائد الله بمستوى من الذكاء العالي ويبرز ذلك من خلال القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات.
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- أن يتمتع بطلاقة اللسان وحيث التعبير والثقة بالنفس، أي أنه لا بد أن يكون القائد واثقاً من قدرته وإمكانات عماله على القيام بمختلف الأعمال على الوجه المطلوب للوصول للأهداف.
- التمكين عندما يشارك القائد مع أتباعه جهود وعمليات التأثير والسيطرة.
- أن يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث.
- الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
- سرعة البديهة والمرونة والانفعالية والنزاهة.
- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
- أن يتمتع القائد بصفات بدنية خالية من أي تشوه أو عيب جسمي أو خلقي¹.

1.4. الصفات القيادية:

تتمثل صفات القائد القيادية فيما يلي:

- القدرة على التأثير والإقناع والتخطيط.
- القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم حيث يحتاج القائد الإداري الى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة.
- القدرة على اتخاذ القرار وكذا الحرص على الصالح العام.
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين.
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.

¹ موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص136.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

- الحزم والمرونة أي تكون الصرامة للمساعد الأول للقائد الإداري في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف المسطرة وفرض نوع من الانضباط على العمال في المؤسسة بينما يفضل أن يكون القائد الإداري مرناً في تعاملاته مع عماله من أجل كسب ثقتهم وتحفيزهم للعمل أكثر¹.

2.4. مهارات القائد:

تتعهد المهارات للقيادة وتختلف من باحث لآخر وتعددت بتعدد الشخصيات الممارسة للعملية القيادية ولكل شخصية مميزاتها الخاصة بها ويمكن حصرها ما فيما يلي:

المهارات الفنية:

وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من إلهام وفهم لجوانب العمل الإداري وقدرة الأداء والإنجاز المميز وأن تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات، كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا.

المهارات الإدارية:

يجب على القائد أن تكون له القدرة والقابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من الوظائف، والعمل على متابعتها وتقييمها وأن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط وأن تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ.

المهارة الإنسانية:

وتتجلى في قدرة القائد على التعامل مع العمال وجماعة العمل والتفاعل معهم وفهم مشاكلهم ودوافعهم وأدائهم مع مراعات حاجاتهم الشخصية النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية وتعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على خلق ما يعرف بتوازن السلوك وضرورة على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم.

مهارة الاستقرار والموضوعية:

تعني قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة وأفراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم كذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليل بعيداً عن التحيز حتى يستطيع الوصول الى القرار الرشيد².

¹ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، ط1، عمان، 2011، ص12.

² ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية "مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص180.

5. العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة التي يتعرض لها كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم نفسه وفيما يلي سيتم عرضها كالآتي:

عوامل تخص القائد:

من العوامل التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- قدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة والقلقة.
- خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى¹.

العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

- يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية.
- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
 - مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة.
 - مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله ومحاولة حلها.
 - مدى فهم الأهداف المنظمة والاتساق بينها وبين أهدافهم المراد تحقيقهم².

متغيرات الموقف والعوامل البيئية:

إن البيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة الاستعداد من أجل التكيف ومواكبة كل التغيرات مع المواقف المختلفة، إذ لا بد على القادة إتباع وأخذ كل المواقف الراهنة ولا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المؤسسة من نمط قيادي وإلا

¹ عبد الرحمان سيار، المرجع السابق، ص270.

² عبد الرحمان سيار، المرجع السابق، ص271.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

واجه كثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل ولهذا نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي يتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين¹:

وعليه يتضح لنا أن القيادة الإدارية تعتبر من أبرز العناصر المؤثرة في التنظيم فهي تهدف إلى توجيه وتغيير سلوكيات العاملين وإقناعهم بتحقيق الأهداف فنجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاحهم وكذلك ينبغي على القائد التمتع بقوة الشخصية وقدرة على اتصال وإقناع.

ثانياً: أداء الموارد البشرية:

1. أهداف ومحددات الأداء:

بما أن أداء الموارد البشرية هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تحقق الأهداف المسطرة والتي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء.

1.1. أهداف الأداء:

لأداء الموارد البشرية عدة أهداف نذكر منها ما يلي:

- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد.
- القدرة السريعة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب.
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل².

2.1. محددات الأداء:

يمكن النظر لأداء الموارد البشرية على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل فيما يلي:

¹ محمد قاسم القريبوتي: مبادئ الإدارة "النظريات والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2019، ص272-273

² قديري عائشة: العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة مساتر في علوم التسيير، جامعها المسيلة، الجزائر، 2016، ص29.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

- **الجهد:** وهي الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة من طرف الفرد من أجل القيام بالمهام والإجراءات والمسؤوليات الموكلة له وقد تدفع إلى بذل جهد أكبر في سبيل إتمام وإنجاز مهام وظيفته المستتدة له وهناك وظائف تتطلب طاقات جسمية وأخرى تتطلب مجهود عقلي¹.

- **إدراك الدور:** ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه².

- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله وهي قدرات عقلية ذهنية ترتبط بالقدرة على أداء المهام الذهنية التي تتطلب التفكير بعناية ودقة ومن أهم هذه القدرات العقلية الذكاء سرعة الإدراك وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب التعلم ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة وتجدر الإشارة إلى نوعان وهما:

- قدرات ذهنية ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الذكية، قابلية الحساب³.

- قدرات بدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية⁴.

-**الدافعية:** ويقصد بها الرغبة في إشباع حاجات معينة وأنها تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية أو شدة السلوك⁵.

دافعية الإنجاز: رغبة الفرد وميالة لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يحوز على رضا رؤسائه وتنتفتح سبل زيادة الدخل وسبل الترقية والتقدم⁶.

2. أهمية وفوائد تحسين أداء الموارد البشرية:

1.2. أهمية تحسين الموارد البشرية:

¹ هايتز ماريون، إدارة الأداء، ترجمة: محمد موريس، معهد الإدارة الكاملة، السعودية، 2010، ص275.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2012، ص108

³ محمد سعيد أنور سلطان، المرجع نفسه، ص109

⁴ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دت، ص83.

⁵ فرح عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، مصر، 2013، ص352.

⁶ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص108.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

تكمن أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية:

- تساهم عملية تحسين الأداء في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة..
- تقوم عمليات تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأرباح تستثمر في خدمة الأفراد، وذلك من خلال توفير الخدمات.
- مواجهة التحديات التي تقابلها المؤسسة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم.

- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد¹.

2.2. فوائد تحسين الأداء:

تكمن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة عنا صرت أهمها:

- التخطيط لحسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بطريقة مثلى.
- استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهلة.
- يعمل على إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم.
- تطوير أداء العاملين يساعد على اختيار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم.
- تحسين الأداء بالعمل على توفير الوقت المهدور والمبدول في نشاطات غير إنتاجية².

3. إجراءات تحسين الأداء:

من أهم الأهداف العملية لتحقيق الأداء هي تحسينه من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء والتقليل من الصراعات بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الأسباب المؤدية الى انخفاض أدائه.

¹ قرماش وهيبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص90

² قرماش وهيبية، المرجع السابق، ص32.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعالمين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات والآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء¹.
- الاتصال المباشر: يعد الاتصال المباشر بين المشرفين والموظفين ذو أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ان هذه التحديات بنوعها الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسة التجاوب معها من خلال تحسين أدائها يصبح مرنا ومتكيفاً مع التغيرات السريعة في محيطها فهذا التحسن يجب أن يتمثل في:
 - خططا مرنة تشمل مجالات تغيير الأداء المخطط وفق تغيرات المحيط.
 - نوعية فريق العمل بضرورة التجديد والابداع لرفع مستوى الأداء الفعلي.
 - تحديد المستوى الفعلي للأداء التالي مقارنة مع أفضل المؤسسات المتميزة لتوضيح التطوير اللازم.
 - الاهتمام بالجودة كعامل أساسي في التحسين فهي تلعب الدور العام في الارتقاء بمستوى أدائها².

4. علاقة القيادة بأداء الموارد البشرية:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين والعلماء فهي تتعلق بتوجيه الأفراد العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة وذلك من خلال اهتمامها بالموارد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المؤسسة بالنسبة لها إذ لا بد من الاهتمام به من خلال البحث عن الطرق والأساليب الناجعة التي تساعد القادة والمسؤولين في الرفع من معنوياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي فلقد جاءت أغلب الدراسات والنظريات التي أكدت على الاهتمام بالعنصر البشري أنه يمثل محور العملية الإنتاجية³.

فالقائد الجيد يسعى دائما لتقديم الحوافز لجماعات العمل، ويعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها ورفع مردوديتها باعتبارها باعتباره العنصر المحرك في المؤسسة والقادر على الابداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعى جل المؤسسات الى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري

¹ قديري عائشة: المرجع السابق، ص35

² محمد الصرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2007، ص77.

³ قديري عائشة، المرجع السابق، ص40

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

نجد التحفيز بمختلف أشكاله وأنواعه المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة¹.

خلاصة الفصل:

لقد نالت القيادة اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية كونها تشكل محوراً هاماً تتركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة التي تميزت تناميها وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم الاستقرار في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التطوير والتغيير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية بهدف إنجاز أعمال المؤسسات لتكون في منافسة مستمرة مع غيرها.

ويمكن القول إنَّ عملية تحسين الأداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته في المستقبل وهي واحدة الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، تقوم على مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظاماً متكاملًا لتحسين الأداء.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 327.

الفصل الثاني: القيادة ودورها في تحسين الموارد البشرية

الفصل الثالث : الاتصال بالمؤسسة

تمهيد للفصل

أولاً: الاتصال بالمؤسسة

1. عناصر الاتصال

2. أنواع الاتصال

3. وسائل الاتصال

4. وظائف الاتصال

5. معوقات الاتصال

ثانياً: عموميات حول الاتصال

1. نماذج الاتصال

2. خصائص الاتصال الفعال

3. أهمية الاتصال في المؤسسة

4. الأهداف الأساسية للاتصال

خلاصة الفصل

تمهيد:

يلعب الاتصال دور كبير في بناء الحياة الاجتماعية خاصة وانه وسيلة لتبادل الافكار والاتجاهات ويهدف بالدرجة الأولى إلى تغيير السلوك لماله من قوة تأثير على المستقبل خاصة إذا كان المرسل يتمتع بالكفاءة في ارسال الرسالة وله القدرة على تحريك الذات الانسانية لدى المستقبل عبر هذه الرسالة التي تكون بدورها ذات قيمة فكرية كبيرة لذا فان الاتصال هو تلك العملية الحيوية التي تدور بين شخصين وأكثر عبر وسيلة يراد من خلالها توصيل فكرة هدفها التأثير في سلوك المستقبل.

أولاً: الاتصال بالمؤسسة

1. عناصر الاتصال

(أ) المرسل: هو مصدر المعلومة ونقطة انطلاقها، ويعتبر الطرف الأول في عملية الاتصال ويعمل على إصدار المعلومات والرسائل وتوجيهها إلى المتلقي في انتظار رد فعله وقد يكون المرسل شخصاً عادياً أو معنوياً (شركة مؤسسة، إدارة، وزارة).¹

(ب) الرسالة: وهو المضمون الذي يهدف المرسل إيصاله إلى المتلقي وهو عبارة عن تحويل الأفكار يأخذ أشكالاً عديدة منها: الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف.

(ج) قناة الاتصال والوسيلة: هو الوسيلة أو المادة التي يتم بها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وقد تكون الرسالة لفظية، أو إشارات أو صور أو حركات.

وقنوات الاتصال إما أن تكون فردية كالزيارات الشخصية أو الجماعية وكذلك المؤتمرات الاجتماعية الرحلات أو جماهيرية كالتلفزيون الصحف.

(د) المستقبل: وهو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل وهو الذي تستهدفه الرسالة التي يصدرها المرسل قصد إشراكه فيها وقد يكون المرسل إليه أو المستقبل إما فرداً أو جماعة أو فئة معينة من الجمهور.

(هـ) الردّ ورجع الصدى: يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات بالإضافة الإدراكية وفهمه وتفسيره لجاء بالرد على ما تلقاه من معلومات مستخدماً وسائل معينة و يتكرر هنا في الإرسال والاستقبال²

2. أنواع الاتصال

للاتصال عدة أنواع نذكرها فيما يلي:

(أ) الاتصال الداخلي الرسمي: وتقوم به المؤسسات من خلال وضعها لقنواته ومضمونه فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية تسيّر وفقها وتكون واضحة ومبنية لجميع أفراد المؤسسة لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية فهو يعتمد على المذكرات والتقارير الاجتماعية

¹ عبد الله ابن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، ط1، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 1995، ص22.

² محمد محمود الحيلة، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق، دار للنشر والتوزيع والطباعة، 1998، ص93

الفصل الثالث: الاتصال بالمؤسسة

الرسمية والخطابات وما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين والعلاقات في هذا النوع من الاتصال يتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة، وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات ويقسم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصالها في جهة أخرى.¹

وكما قلنا تؤخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

(ب) الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل): ويتم هذا الاتصال من المستويات الإدارية العليا تكون فيه المادة المنقولة عبارة عن أوامر وبلاغات وقرارات، ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً في المؤسسة لأنه جاء استجابة لضرورة فرضتها المؤسسة المعاصرة التي تتسم في أغلب الأحيان بكبر حجمها إذا تم استغلال الاتصال النازل بصفة جيدة أو بمعنى آخر إذا كان يقبل المناقشة على القرارات الصادرة من القيادة يؤدي دوراً بارزاً في بث شعور بتكامل النشاطات وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل واتقانه وتكوين علاقات إنسانية سليمة بين المستويات الإدارية والدنيا.²

أما إذا كان العكس وكان رافضاً لكل أنواع المناقشة والمشاركة في اتخاذ القرارات فإن أي

اتصال يفشل في إيصال المعلومات والقرارات، وبالتالي يسبب التنافر المعرفي في المستقبل.³

(ج) الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى): ويتم هذا الاتصال من المستويات العليا في المؤسسة وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها وتكون المادة المنقولة أو المرسلّة من القاعدة إلى القيادة عبارة عن تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا رغم الأهمية الكبرى لهذا النوع من الاتصال الداخلي إلا أنه توجد مشاكل وعقبات حيث غالباً ما يحول بعض الآراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، بالإضافة إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.⁴

¹ ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصال، ط، دار صفاء، عمان، 1999، ص 77

² محمد مزيان، الاتصال المؤسساتي (الأنواع والأنماط) الجزء 1، العدد 11، جامعة الجزائر، دار الحكمة الجزائر 1998، ص 103.

³ محمد مزيان، المرجع السابق، ص 107.

⁴ ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 77.

الفصل الثالث: الاتصال بالمؤسسة

د) الاتصال الأفقي: ويتم هذا الاتصال بين افراد المؤسسة لهم نفس المستويات كالاتصال بين الموظفين او الاتصال بين رؤساء الاقسام او بين الآراء ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحلّ المشكلات وتبادل الافكار والآراء ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية ويتم هذا الاتصال عن طريق اللقاءات تبادل الزيارات الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة اثناء العمل.¹

ه) الاتصال الداخلي غير الرسمي: يتم هذا الاتصال بصفة غير رسمية أو تلقائية بين الافراد داخل المؤسسة وخارجها وهو لا يخضع لقواعد واجراءات وقوانين منبثقة ومكتوبة ورسمية وإنما ينشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية والثقة المتبادلة بين مختلف أطراف العملية الاتصالية والاتصال غير رسمي له طابعات.

***طابع ايجابي:** يتمثل في خلق روح التماسك والالفة بين الافراد مما يسهل العمل داخل المؤسسة وهذا النوع من الاتصال يسمح للعمال في المؤسسة الواحدة ان يتحدثوا عن مختلف المشاكل التي تعترضهم اثناء اداء مهامهم

***طابع سلبي:** يتجلى ذلك في انعدام العدالة واحتكار السلطة من قبل المسؤول الاول الذي لا يفتح المجال للنقاش وهذا الواقع يؤثر سلبيًا على نجاعة الاتصال الرسمي بحيث لا يتحقق فيه حاجات العمال المهنية والاجتماعية.²

3. وسائل الاتصال

للاتصال مجموعة من الوسائل نوجزها فيما يلي:

1- الوسائل الشفوية: ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة او غير مباشرة اي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة ويعتبر هذا الاسلوب سهل وأكثر اقناعا مقارنة بالكتابي الا انه يتعرض احيانا الى التحريف او سوء الفهم او عدم التعبير الجيد عن الحالة ويتحقق هذا النوع من الاتصال من خلال الصور التالية:

(ا) التعليمات والوامر: تصدر من الرئيس الى مرؤوسيه في شكل اوامر في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما فهو يتأثر بنوع التنظيم المتبع.

¹ محمد مزيان، المرجع السابق ص 111.

² محمد مزيان المرجع نفسه ص113.

الفصل الثالث: الاتصال بالمؤسسة

ب) الاستعارة: قد تعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسة وربما تكون هذه المشاكل مادية او اجتماعية او فنية.

ج) التقارير: حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والافكار والآراء حول الموضوع الذي ينظمه التقرير المكتوب.

د) الاقتراحات والشكاوى المكتوبة: وتقوم هذه الوسيلة على تدفق الآراء والافكار من القاعدة الى القمة.¹

2. وسائل الاتصال السمعية البصرية : وتتمثل فيما يلي:

ا) الملصقات: توحد بمعظم المؤسسات لوحات تلتصق عليها الصور والرسومات لنقل افكار معينة او معلومات خاصة بالمؤسسة الى العاملين وتعتبر الملصقات وسيلة قيمة لاتصال العاملين خاصة إذا وضعت في المكان الملائم وتزداد فعاليتها عند مشاركة مجموعات العاملين مع الادارة في اعدادها.

ب) الرسوم البيانية والخرائط: تساهم الخرائط البيانية في توضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين وذلك من خلال صور او رسم بياني واحد مبسط يسهل استيعابه وفهمه.

ج) الانترنت: ادى التطور التكنولوجي للإنترنت الى ظهور الانترنت كشبكة معلوماتية خاصة تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات متعلقة باتصالها الداخلي بصورة أسهل وأسرع.²

4. وظائف الاتصال:

للاتصال مجموعة من الوظائف نحددها فيما يلي:

1) وظيفة الانتاج: لا يمكن الفصل بين الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المنظمات الاقتصادية عن عملية الانتاج وذلك لان عملية الاتصال هي التي تحدد الانتاج من حيث نوعيته وكميته.

2) وظيفة الابداع: المقصود بالإبداع هو انشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة حيث يرتبط الابداع ببعدين هما بحسب الوظيفة الأساسية:

البعد الاول: هو عملية تقديم الافكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة

¹ محمد علي القوزي، نشأة وسائل اتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص50.

² محمد علي القوزي، مرجع سبق ذكره، ص 51

البعد الثاني: يمثل عملية تطبيق البعد الاول وبطبيعة الحال فان الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين، وذلك بوضع برامج تهدف الى القضاء على كل عملية المقاومة وبضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل في ابتكار الاساليب الجديدة في مختلف المجالات.¹

5. معوقات الاتصال الداخلي:

هناك عدة عوامل تؤدي الى فشل العملية الاتصالية في المؤسسات فبالنسبة للاتصال الداخلي للمؤسسة فقد قسمت بسبب فشل الاتصال في المؤسسات إلى نوعين:

* النوع الاول: عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أضعف وسائل الاتصال وهو ما يدعو إلى الاهتمام أكثر في اختيار الوسيلة المستعملة في الاتصال.

* النوع الثاني: يربط بعوائق تنظيمية واخرى نفسية واجتماعية.

(1) العوائق التنظيمية: عدم التطابق بين التنظيم المخطط والتنظيم الهيكلي المطبق نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، عدم وجود قنوات واضحة تسير بها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

(2) العوائق النفسية والاجتماعية: عبر العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم، نقص الفهم لدى افراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل.²

ثانيا: عموميات حول الاتصال

1. نماذج الاتصال

* نموذج أرسطو: وهو من أقدم النماذج في عملية الاتصال، بل إن أول من وضع نماذج لاتصال هو أرسطو وتكون نموذجه من ثلاث مراحل أساسية:

(1) المرسل أو المتحدث أو المصدر.

(2) المضمون أو النقص أو الرسالة.

(3) المتلقي أو المستقبل.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1993، ص142.

² أشرف فهمي خوخة، إدارة المؤسسات الصحفية، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 2001

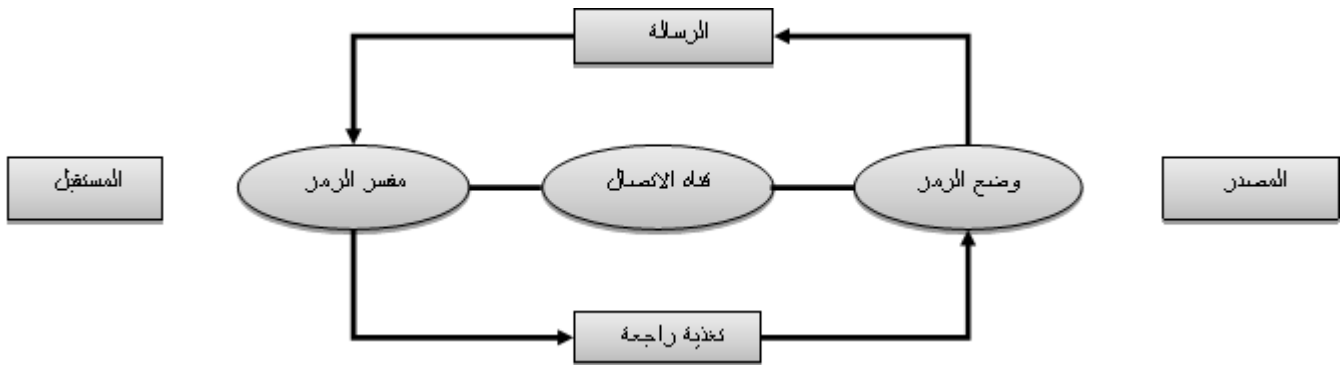
الفصل الثالث: الاتصال بالمؤسسة

هذا وقد اعتبر العلماء ان نموذج أرسطو قدم توصيفا وتوضيحا للحدث الاتصالي بلغة عصره بالرغم من ان نمودجه بدائي لكنه لامس مفهوم العملية الاتصالية
أما عن النماذج الحديثة: نموذج شانون ونموذج فينر
*نموذج شانون: من النماذج الاولى نجد شانون قد قدم نمودجا للاتصال وبنى نظرية حول المعلومات ونمودجه يتكون من العناصر مرسل ومستقبل وقناة ورموز ورسالة

حيث يوضح نموذج شانون في الشكل التالي:

مرسل ← ترميز ← رسالة ← حل الرمز ← مستقبل¹

*نموذج ولبرشام: قام بنشر كتابه في عام 1954 عنوانه "كيف يعمل الاتصال" قدم فيه نمودجا عن ديناميكية الاتصال بصور فيه: الرسالة المستقبل رجع الصدى والتغذية الرجعية ويمكن تصوير هذه الدورة الاتصالية على النحو الاتي:¹



2. خصائص الاتصال الفعال:

يمكن الوصول لمرحلة الاتصال الفعال بتطبيق ما يلي:
- يمكن طلب توضيح الرسالة عند الضرورة في حال عدم الفهم الكافي لها فهذا يضمن ان عملية الاتصال بين الطرفين قد تمت بالشكل المرغوب.

¹ بلحجار حياة، دور اتصال داخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013، ص21.

الفصل الثالث: الاتصال بالمؤسسة

يجب معرفة كيفية ضبط الرسائل غير اللفظية اي لغة الجسد فهي تساهم بنسبة كبيرة في عملية الاتصال ومنها التواصل بالعين.¹

ومن بين خصائص الاتصال كذلك نذكرها على النحو الاتي:

*الاتصال عملية مستمرة: نظرا لان الاتصال يشتمل على سلسلة من الافعال التي ليس لها بداية او نهاية محددة فإنها دائمة التغيير والحركة ولذلك يستحيل باي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته ولو اراد ان يفعل ذلك لتغيير الاتصال.

*الاتصال يشكل نظاما متكاملًا: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من المرسل والمستقبل ورسائل رجع الصدى والبيئة الاتصالية وإذا غابت بعض العناصر او لم تعمل بشكل جيد فان الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

*الاتصال غير قابل للتراجع او التفادي غالبا: إذا ما قدر لشخص ان يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه فانه لا يمكنه ذلك فقد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو اصلاح ما أفسده الاتصال او حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن مسحه او الظن بأنه لم يحدث².

3. أهمية الاتصال في المؤسسة:

- عدم تقيدها بالحدود الزمنية والمكانية.
- عامل اساسي في تكوين القرارات الناجحة والتي تشكل حجر الاساس في العملية الادارية.
- تساعد في تحقيق الاداء الامثل لباقي عناصر العملية الادارية من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- معالجة المواقف الطارئة التي لم يكن لها حساب على جدول الاعمال.
- يوفر الاتصال الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم انجازه او بما لم يتم انجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ او الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها.

4. الأهداف الاساسية للاتصال:

- نقل المعلومات والافكار والرؤى بين الافراد او المؤسسات.
- تحسين التفاعل والتواصل بين الافراد والمؤسسات.
- بث الرسائل الترويجية والتسويقية للمنتوجات والخدمات المقدمة.

¹ موقع الكتروني mawdoo3.com الساعة 20:30 تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/02/06.

² موقع الكتروني Recherche fseg.univ-tlemcen.dz، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/02/06 الساعة 20:45

الفصل الثالث: الاتصال بالمؤسسة

- تشجيع التغيير وتحسين ادارة العلاقات بين الافراد في المجتمع.
- تحسين جودة وفعالية العمليات الادارية داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

للاتصال أهمية كبيرة تتمثل في قيام المؤسسات صار حقيقة لا يمكن غض النظر عنها خاصة فيما يتعلق بالمشاكل الداخلية وترسيخ الثقة بين الإدارة والمستخدمين، وذلك لضمان نجاح أعمالها وتحقيق الانسجام بين مختلف مستوياتها، أيضا يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى خلق علاقات مستمرة بين الأشخاص، وتحقيق تواصل فيما بينهم يحقق الاستقرار، والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة، وكذا الزيادة في الانتاج رغم بعض العوائق التي تصعب هذه العملية في بعض الأحيان.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

أولاً: الإجراءات الميدانية للدراسة

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- عينة الدراسة

ثانياً: جدولة وتحليل النتائج

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

. المنهج المستخدم:

تعريف المنهج:

قد عرفت القواميس اللغوية العربية مثل لسان العرب، القاموس المحيط، المعجم الوسيط كلمة المنهج على أنها مأخوذة من نهج ومناهج بمعنى الطريق الواقع ويعزز هذا المعنى ما جاء هو في المعجم الوسيط: أن أصل كلمة المنهج هو نهج ويقال نهج فلان الأمر نهجا أي أبانه وأوضحه ونهج الطريق سلكه¹.

ولمعالجة موضوعنا وللإجابة عن إشكالتنا اعتمدنا على المنهج الوصفي.

تعريف المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها². وأدوات جمع البيانات التي نريد أن نستخدمها في بحثنا هذا وتتمثل فيما يلي:

الاستمارة والملاحظة:

تعريف الاستمارة:

صيفة أو نموذج مطبوع يملأه طالب العمل أو صاحب المعاملة فيه ونفيه اسمه وعنوانه وغيرهما³.

تعريف الملاحظة:

وسيلة قديمة لجمع المعلومات تتميز بالملاحظة العلمية التي يعتمد عليها علم الاجتماع بأنها تسعى إلى تحقيق هدف علمي واضح وبأنها تحدث عن قصد وبصورة منظمة وبأن نتائجها تسجل بانتظام وفي ترابط وتناسق هادفين⁴.

¹ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة النشر والتوزيع ط 2019، ص115

² محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 2019 ص46.

³ موقع الكتروني: <https://almaany.com> التاريخ: 02/03/2024، الساعة: 10:45

⁴ موقع الكتروني: <https://univ.chlef.dz> التاريخ: 03/03/2024، الساعة: 09:16

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تعريف المقابلة: هي أداة من أدوات المنهج النوعي يستخدمها الباحثون في دراستهم البحثية بهدف التوصل الى معلومات مفصلة و عميقة عن الظاهرة التي يدرسونها.

3. عينة الدراسة: قمنا باللجوء الى العينة العشوائية التي تعتبر أداة مهمة و التي تتماشى مع طبيعة دراستنا حول دور القيادة و الاتصال وانعكاساتها على كفاءة العاملين لدى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

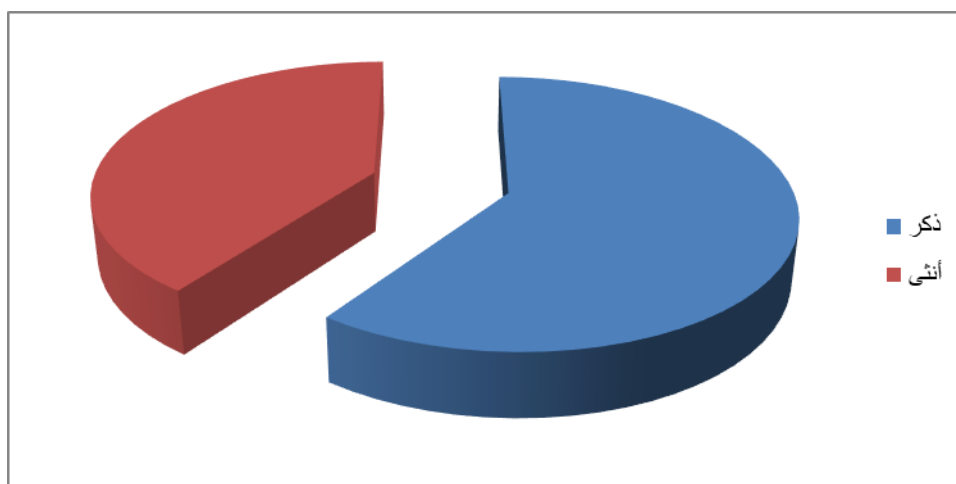
الفصل الرابع:

البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | ذكر | أنثى | المجموع |
|--------|-----|------|---------|
| العدد | 60 | 40 | 100 |
| النسبة | %60 | %40 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع مفردات العينة حسب الجنس كانت نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث بعض الشيء إذ قدرت نسبة الذكور بـ 60% و نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور إذ قدرت بنسبة 40% و من خلال الجدول الموالي سنتطرق الى متغير السن لأفراد العينة



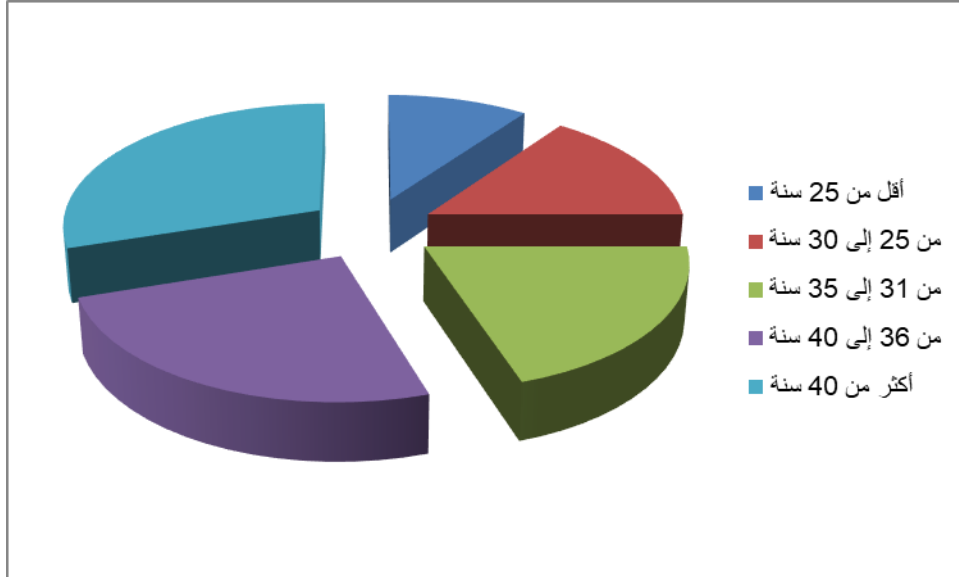
الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن | أقل من 25 سنة | من 25 إلى 30 سنة | من 31 إلى 35 سنة | من 36 إلى 40 سنة | أكثر من 40 سنة | المجموع |
|--------|---------------|------------------|------------------|------------------|----------------|---------|
| العدد | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 100 |
| النسبة | %10 | %15 | %20 | %25 | %30 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان أعلى نسبة لتوزيع أفراد العينة حسب السن سجلت لدى الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 30% ثم تليها بعد ذلك الفئة من 36 الى 40 سنة التي قدرت بنسبة 25% ثم تليها الفئة العمرية من 31 الى 35 سنة بنسبة 20% ثم تليها الفئة من 25 الى 30 سنة بنسبة

الفصل الرابع:

15% ثم تليها في الأخير الأقل من 25 سنة بنسبة 10% و يتضح من خلال هذا أن النسبة العمرية الغالبة كانت لأكثر من 40 سنة

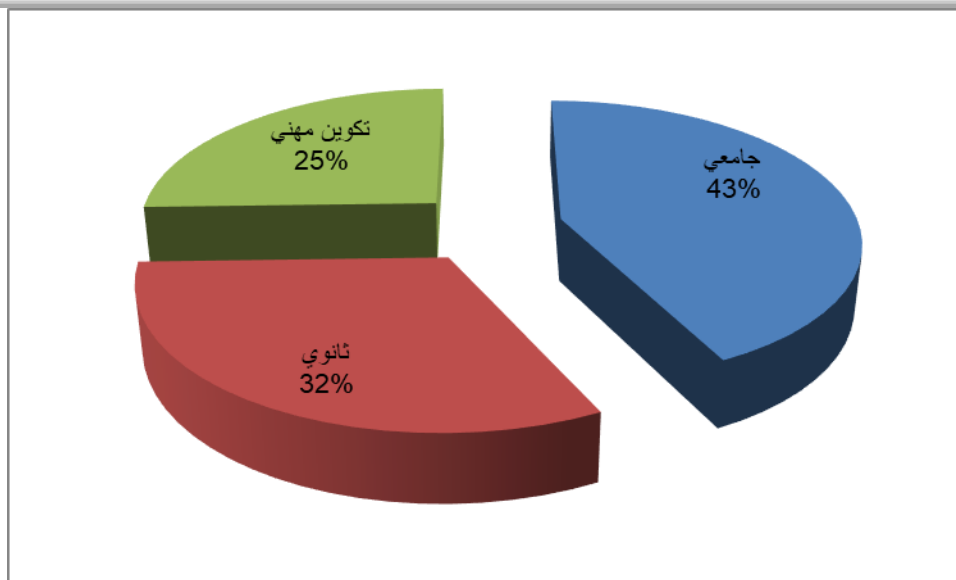


الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| المجموع | تكوين مهني | ثانوي | جامعي | المؤهل العلمي |
|---------|------------|-------|-------|---------------|
| 100 | 28 | 35 | 47 | العدد |
| %100 | 28 | %35 | %47 | النسبة |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن أعلى نسبة كانت للمستوى التعليمي الجامعي بنسبة 47% ثم تليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 35% و في الأخير تليها المستوى التعليمي للتكوين المهني بنسبة 28% و من خلال هذا يتبين أن أعلى نسبة لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي كانت للمؤهل العلمي الجامعي.

الفصل الرابع:

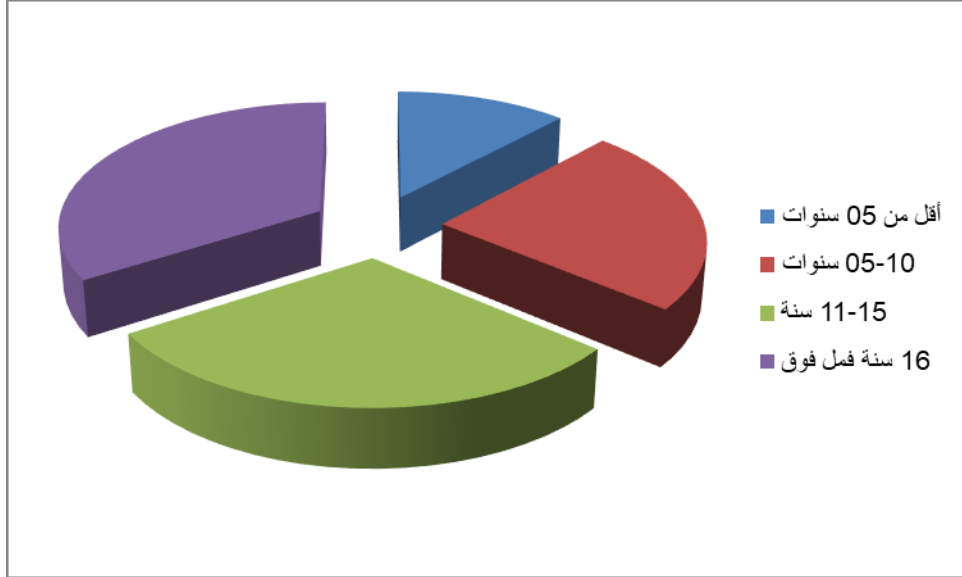


الجدول رقم 04: تمثيل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| الخبرة المهنية | أقل من 05 سنوات | 10-05 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فما فوق | المجموع |
|----------------|-----------------|-------------|-----------|----------------|---------|
| العدد | 12 | 24 | 30 | 34 | 100 |
| النسبة | 12% | 24% | 30% | 34% | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية كانت لـ 16 سنة فما فوق بنسبة 34% ثم تليها الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 30% ثم تليها الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة قدرت بـ 24% ثم تليها أخيراً الخبرة المهنية لأقل من 5 سنوات بـ 12% و من هنا يتضح لنا أن الخبرة المهنية الأكثر كانت لـ 16 سنة فما فوق حيث تسعى الجامعة للحفاظ على هذه الفئة بحكم الخبرة و التجربة وإذ تمثل العمود الفقري للجامعة.

الفصل الرابع:



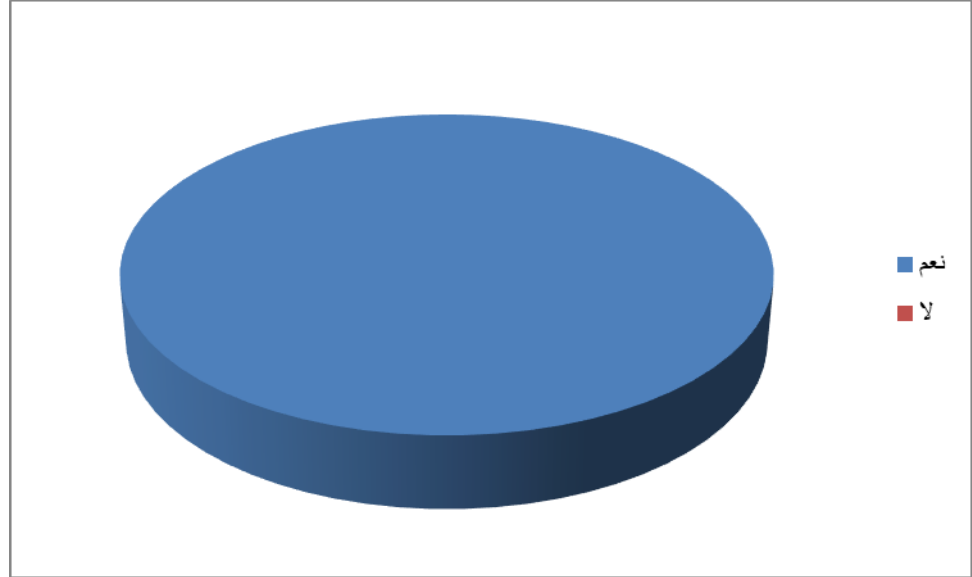
المحور الأول: دور القيادة في رفع الأداء الوظيفي للعمال:

الجدول رقم 05: تمثيل مساهمة نصائح قائدك في زيادة معرفتك بمجال عملك

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|------|-----|---------|
| العدد | 100 | 00 | 100 |
| النسبة | %100 | %00 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابة العمال بنعم قد سجلت بـ 100% حيث أن القيادة تؤثر بشكل كبير في تحسين أداء العمال و يزيد من معرفتهم بمجال عملهم و يرفع من جودة كفاءتهم المهنية.

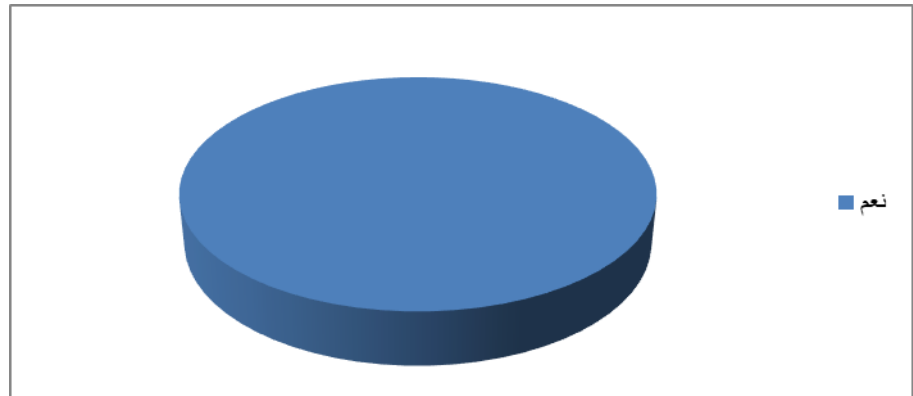
الفصل الرابع:



الجدول رقم 06: توزيع آراء أفراد العينة الالتزام بالتوجيهات الإدارية يساعدك في رفع أداءك الوظيفي

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|------|-----|---------|
| العدد | 100 | 00 | 100 |
| النسبة | %100 | %00 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العمال كلهم متفقين بنسبة 100% بأن الالتزام بالتوجيهات الإدارية يساعد في رفع الأداء الوظيفي و أن القيادة تساهم في رفع مستواهم الوظيفي للأفضل.

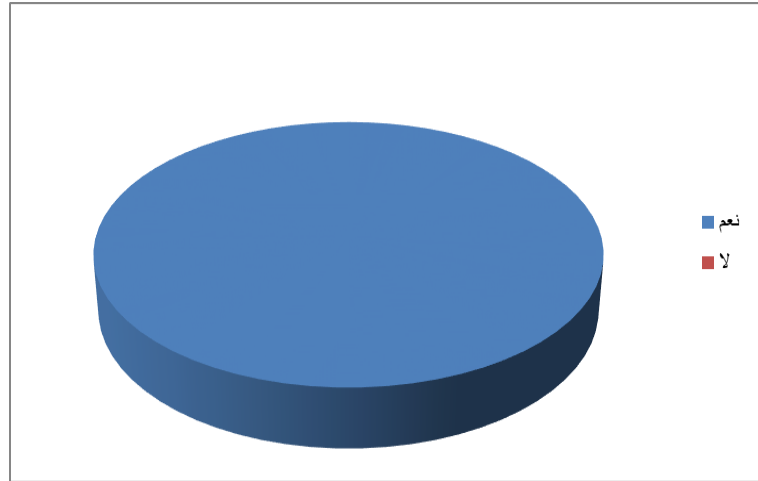


الفصل الرابع:

الجدول رقم 07: توزيع آراء أفراد العينة هل التوجيهات التي تصدر من قائدك تجعلك تقوم بعملك بجدارة وإخلاص

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|------|----|---------|
| العدد | 100 | 00 | 100 |
| النسبة | %100 | %0 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل العمال و العاملين بنسبة 100% متفقين على أن التوجيهات التي تصدر من القائد تجعل العامل يقوم بمهامه بكل إخلاص وجدارة و هو ما يستدعي القول بأن القائد يساهم بشكل كبير في نجاح العمال.

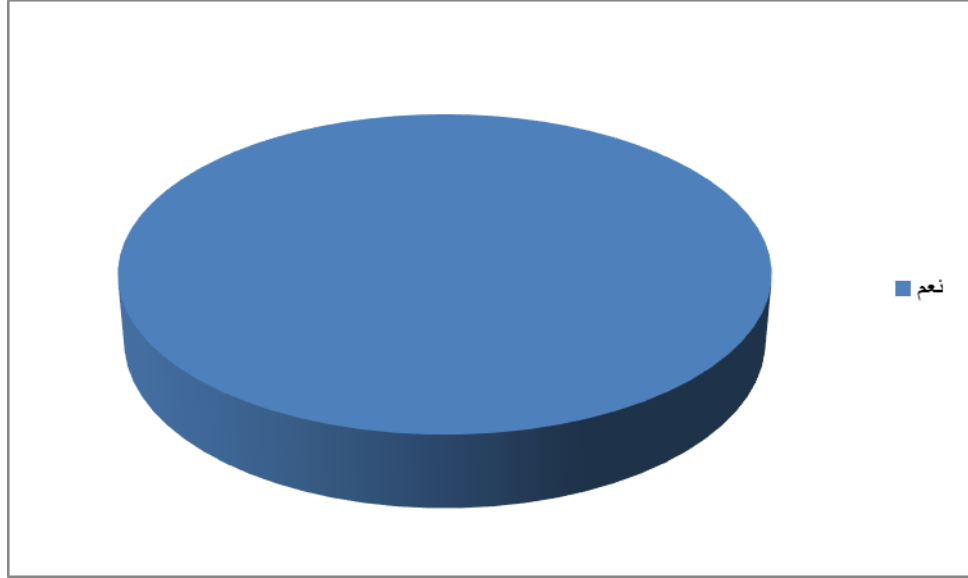


الجدول رقم 08: توزيع آراء أفراد العينة هل أسلوب القيادي المتبع في مؤسستك يساعدك على تنويع وتجديد المعلومات المتعلقة بعملك

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|------|-----|---------|
| العدد | 100 | 00 | 100 |
| النسبة | %100 | %00 | %100 |

الفصل الرابع:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه و بنسبة 100% من إجابات العمال ان الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة الجامعية يساعد على تنويع وتجديد المعلومات المتعلقة بالعمل وذلك عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد مع كل فرد.

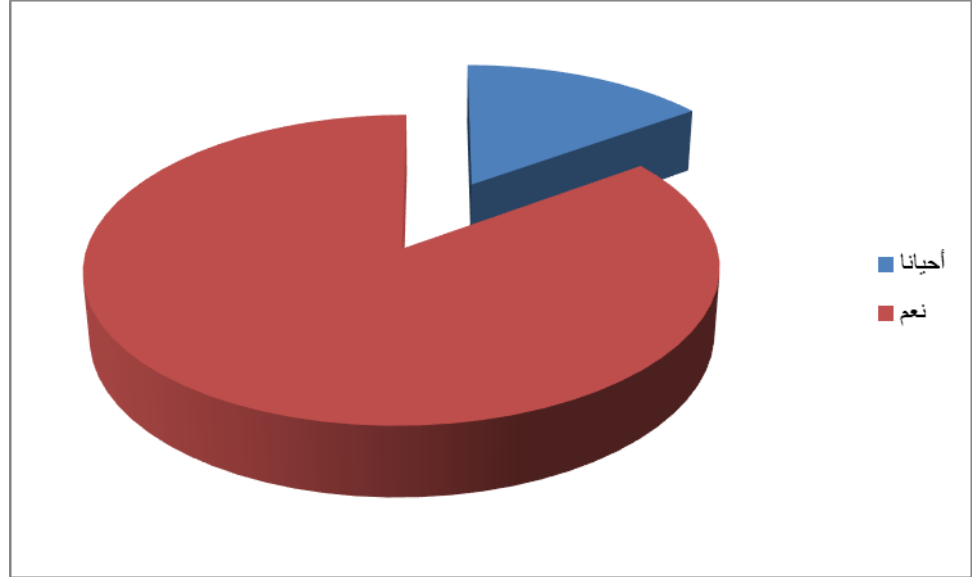


الجدول رقم 09: توزيع آراء أفراد العينة هل ترى بأن فريق عملك يساهم ويعين في تسهيل المهام الصعبة

| الإجابة | نعم | أحيانا | المجموع |
|---------|-----|--------|---------|
| العدد | 85 | 15 | 100 |
| النسبة | 85% | 15% | 100% |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 85% من إجابات العمال ترى بأن فريق العمل يعين و يساهم في تسهيل المهام الصعبة ثم تليها نسبة 15% من إجابات أفراد العينة التي ترى أحيانا بأن فريق العمل يساهم و يعين في تسهيل المهام الصعبة.

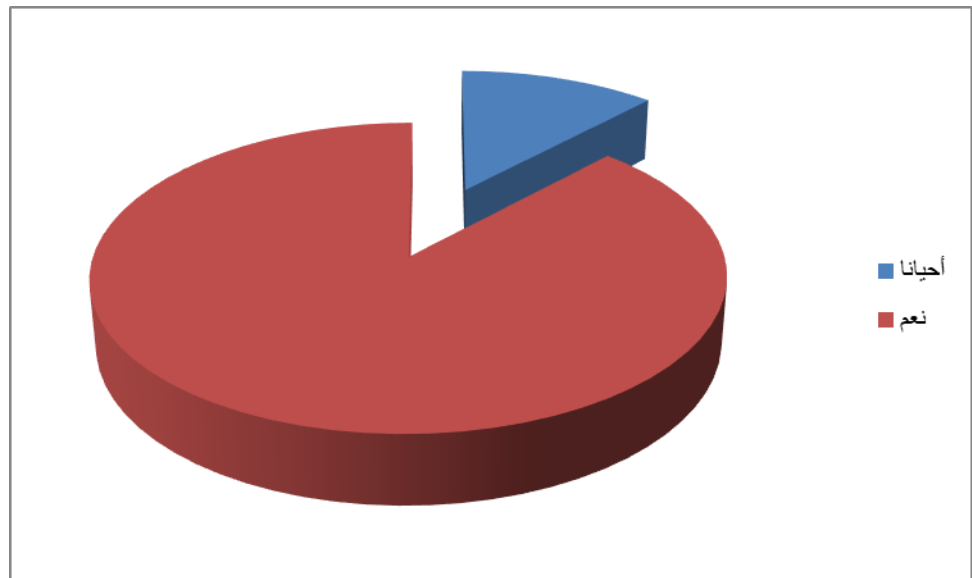
الفصل الرابع:



الجدول رقم 10: توزيع آراء أفراد العينة هل يساهم الزملاء في تحسين و رقي مؤسستكم

| الإجابة | نعم | أحيانا | المجموع |
|---------|-----|--------|---------|
| العدد | 88 | 12 | 100 |
| النسبة | %88 | %12 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة و الفئة الغالبة بنسبة %88 ترى أن الزملاء يساهمون في تحسين و رقي المؤسسة بينما الفئة الأخرى بنسبة %12 ترى أن أحيانا أن الزملاء يساهمون في تحسين و رقي المؤسسة.

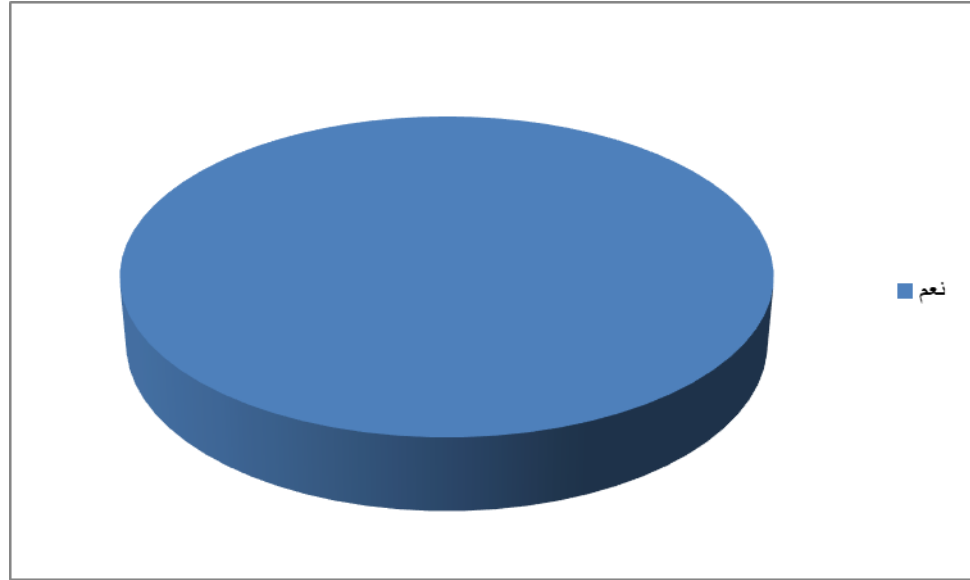


الفصل الرابع:

الجدول رقم 11: توزيع آراء أفراد العينة هل عندما يشجعك قائدك بمنحك حافز وقوة لإنجاز عملك بكفاءة

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|------|-----|---------|
| العدد | 100 | 00 | 100 |
| النسبة | %100 | %00 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يرى العمال و بنسبة 100% بأن تشجيع القائد يمنحهم حافز وقوة لإنجاز عملهم بكل كفاءة وجودة حيث أن القائد يساهم وبشكل كبير في التشجيع و التحفيز وهو ما يعطي طاقة إيجابية إضافية للعمال.



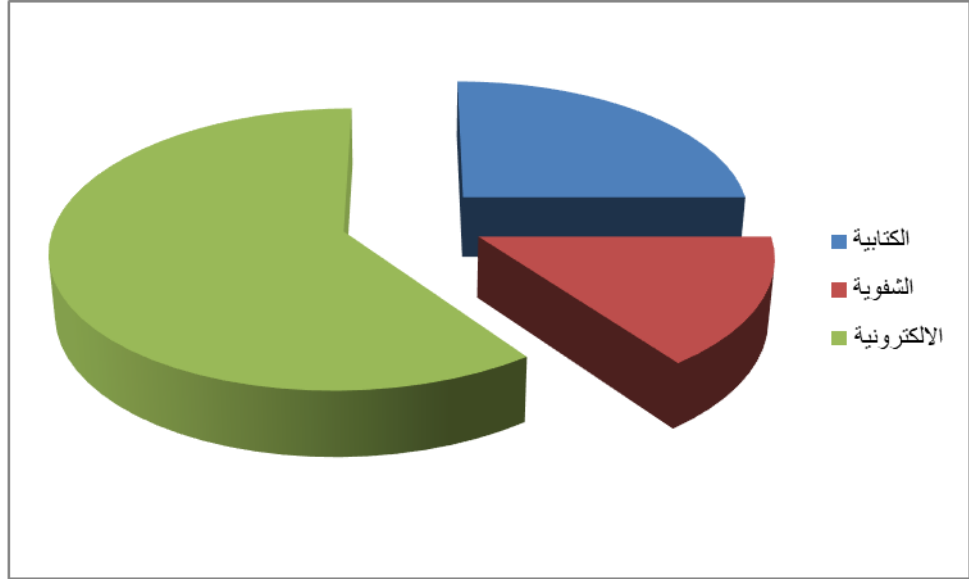
المحور الثاني: مساهمة الاتصال في الكفاءة المهنية للعاملين

الجدول رقم 12: توزيع آراء أفراد العينة حول أنواع الاتصال المستعمل بشكل كبير

| الإجابة | الكتابية | الشفوية | الإلكترونية | المجموع |
|---------|----------|---------|-------------|---------|
| العدد | 25 | 15 | 60 | 100 |
| النسبة | %25 | %15 | 60 | %100 |

الفصل الرابع:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أنواع الاتصال المستعمل بشكل كبير نلاحظ أن الاتصال الالكتروني يسجل المرتبة الأولى بنسبة 60% ثم يليها الاتصال الكتابي بنسبة 25% ثم أخيرا الاتصال الشفوي بنسبة 15% ومن هنا يتضح أكثر أن الاتصال الالكتروني هو المستعمل بشكل كبير وهو راجع لطبيعة العصر الحالي ومن التطور العلمي و التكنولوجيا وما يتيح من سهولة وسرعة في الأداء.

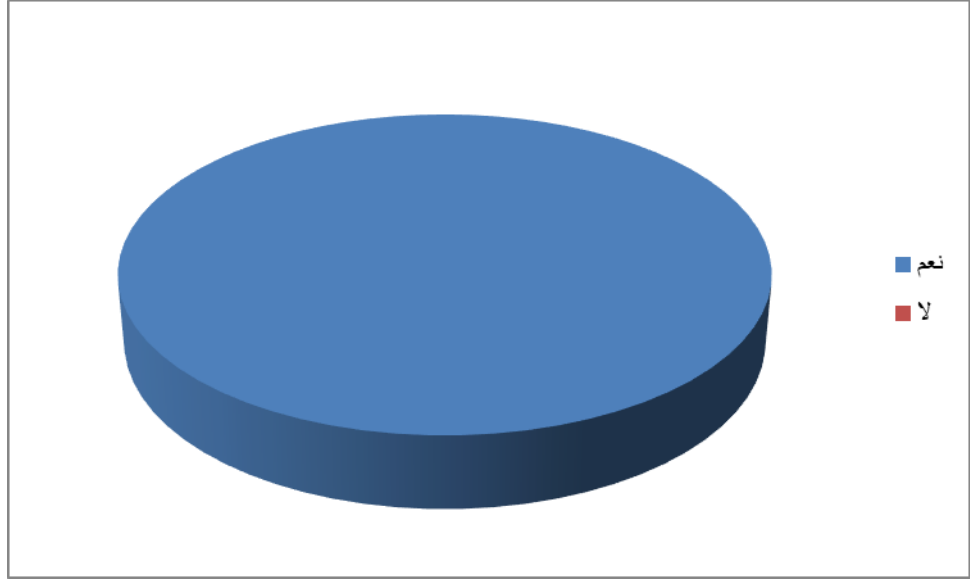


الجدول رقم 13: توزيع اراء أفراد العينة حول هل هناك تواصل بين الموظفين في جامعة الشاذلي بن جديد

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|------|-----|---------|
| العدد | 100 | 00 | 100 |
| النسبة | %100 | %00 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يتضح و بنسبة 100% من إجابات العمال ترى بأن هناك تواصل بين الموظفين وهذا من شأنه أن يعزز العلاقات فيما بينهم و تحسين وتطوير جودة مهامهم

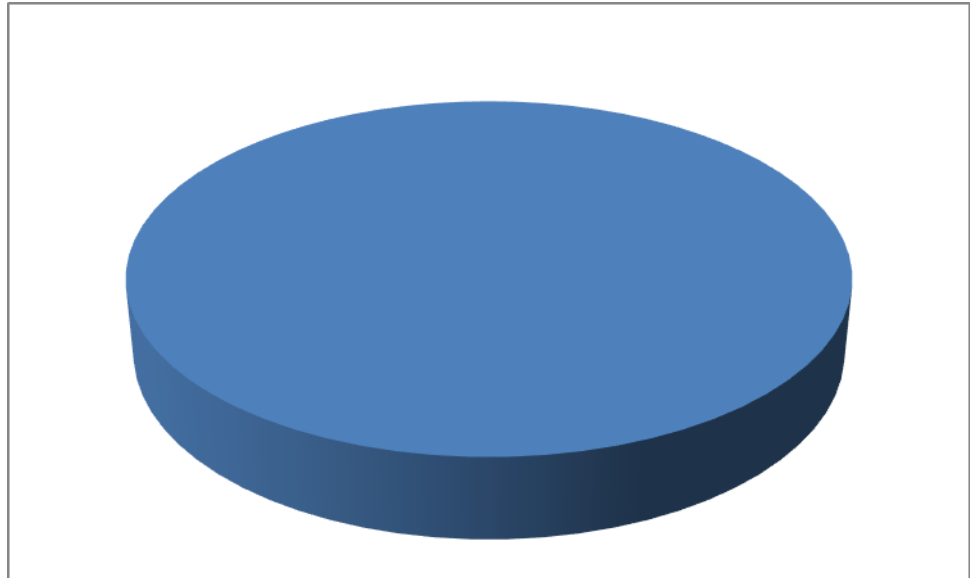
الفصل الرابع:



الجدول رقم 14: توزيع آراء أفراد العينة هل تتصل الإدارة بالموظفين أثناء قيامه بعمله بطريقة

| الإجابة | منظمة | عشوائية | لا ابدا | المجموع |
|---------|-------|---------|---------|---------|
| العدد | 100 | 00 | 00 | 100 |
| النسبة | %100 | %0 | %0 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات العمال وبنسبة 100% ترى أن الإدارة تتصل بالموظفين أثناء قيامه بعمله بطريقة منظمة وهذا من شأنه تعزيز العلاقة بين الإدارة و الموظف.

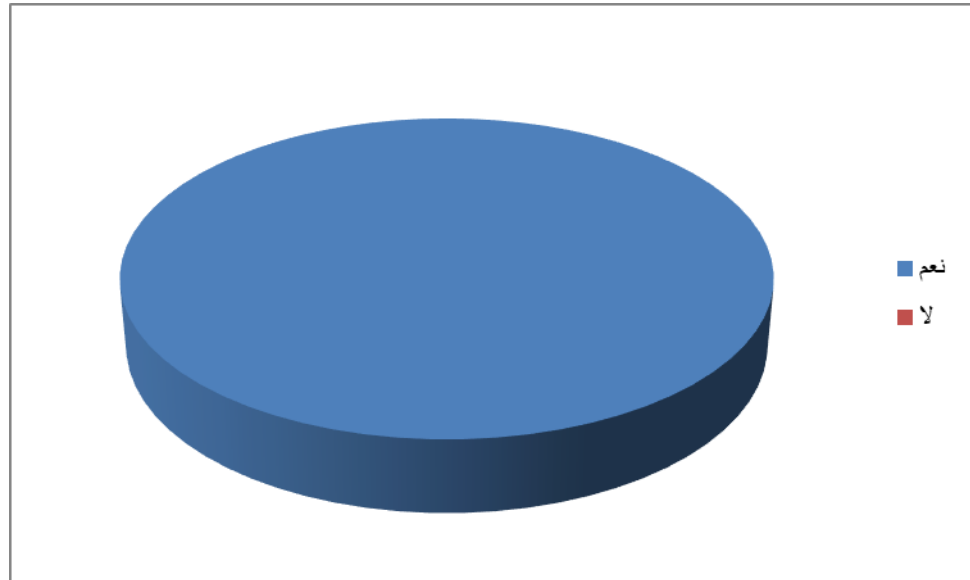


الفصل الرابع:

الجدول رقم 15: توزيع آراء أفراد العينة فيما يخص مساهمة التواصل مع الزملاء والإدارة

| المجموع | تطوير القدرات الخاصة بمزاولة العمل | تبادل النصائح والخبرات | إتمام المهام على أتم وجه | الإجابة |
|---------|------------------------------------|------------------------|--------------------------|---------|
| 100 | 100 | 100 | 100 | العدد |
| %100 | %100 | %100 | %100 | النسبة |

من خلال الجدول أعلاه و بنسبة 100% من إجابات المبحوثين ترى بأن مساهمة التواصل مع الزملاء و الإدارة يساهم في إتمام المهام على أتم وجه و يساهم في تبادل النصائح و الخبرات و تطوير القدرات الخاصة بمزاولة العمل وهذا من شأنه خلق بيئة ملائمة وجيدة للقيام بالمهام الموكلة وتطوير المؤسسة.



الجدول رقم 16: توزيع آراء أفراد العينة حول التواصل بين الموظفين فيما بينهم هل ينمي مختلف

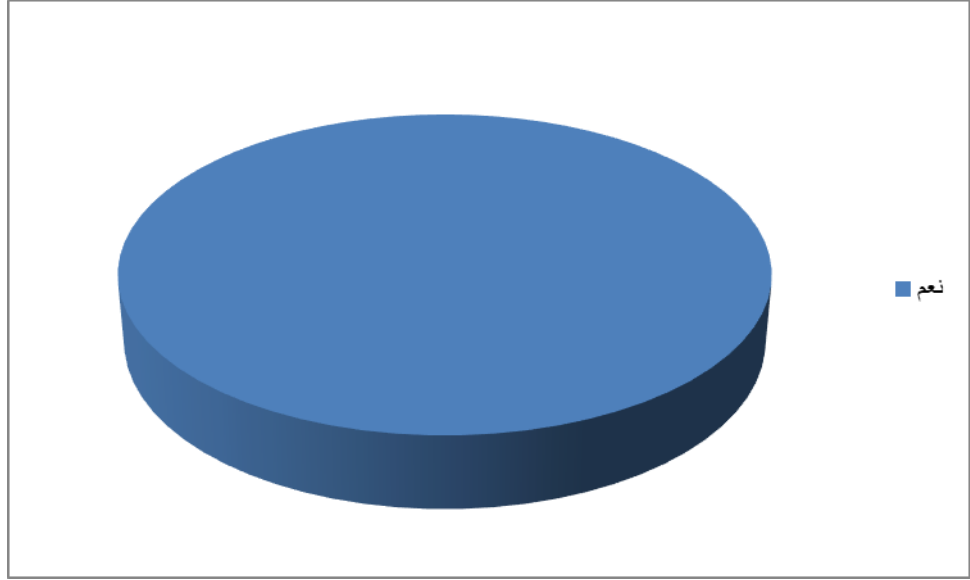
كفاءتهم

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|-----|----|---------|
| العدد | 100 | 00 | 100 |

الفصل الرابع:

| | | | |
|--------|------|-----|------|
| النسبة | %100 | %00 | %100 |
|--------|------|-----|------|

من خلال الجدول أعلاه و بنسبة 100% من إجابات أفراد العينة يتضح لنا أن أفراد العينة يرون أن التواصل بين الموظفين في ما بينهم ينمي مختلف كفاءتهم و هذا من خلال تبادل مختلف المعلومات و الأفكار و هذا مما يساهم في تطوير كفاءتهم المهنية.



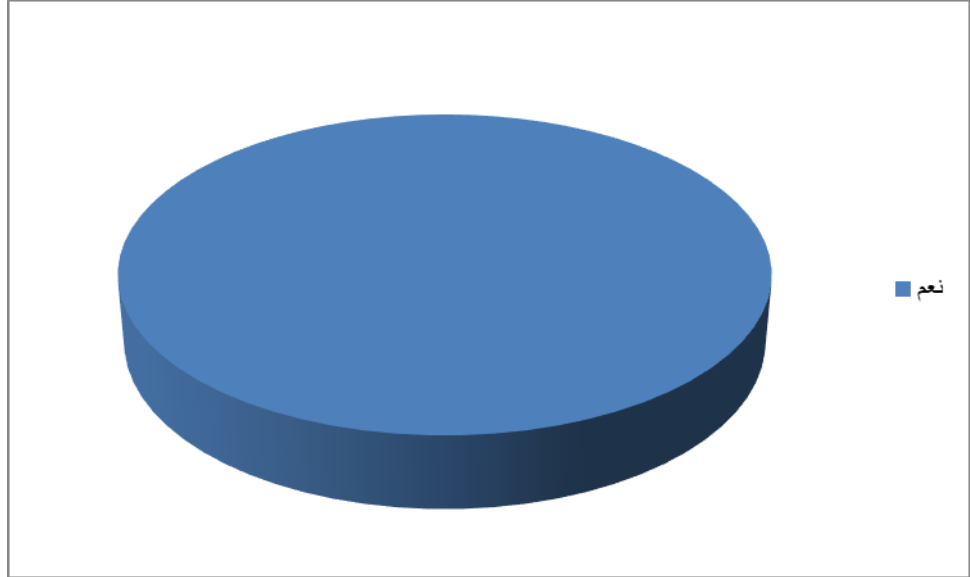
الشكل البياني لإجابات أفراد العينة حول التواصل بين الموظفين فيما بينهم هل ينمي مختلف كفاءتهم

الجدول رقم 17: توزيع آراء أفراد العينة هل هناك تواصل منظم وبدون مشاكل بين العاملين

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|------|-----|---------|
| العدد | 100 | 00 | 100 |
| النسبة | 100% | 00% | 100% |

من خلال الجدول أعلاه من إجابات أفراد العينة وبنسبة 100% ترى بأن هناك تواصل منظم وبدون مشاكل بين العاملين وهذا له أثر إيجابي وجيد ومما يساهم و بشكل كبير في نجاح المؤسسة و تطوير كفاءة العاملين.

الفصل الرابع:



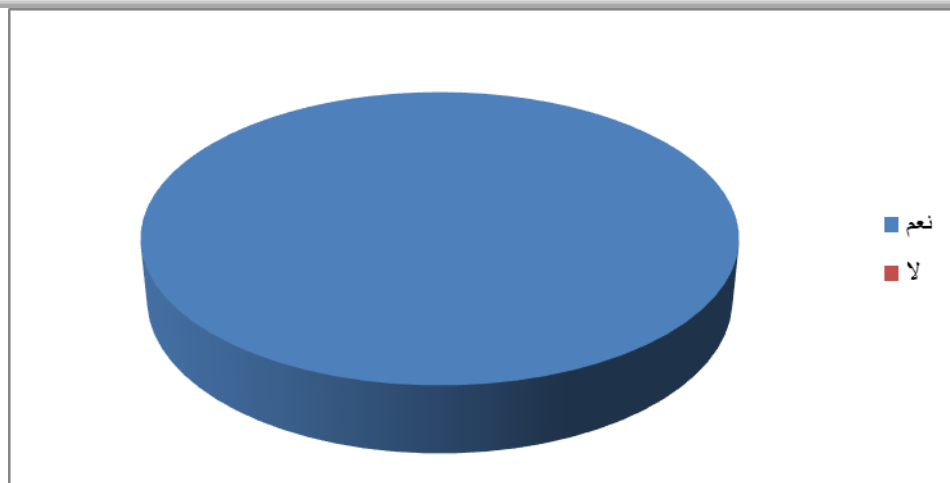
الشكل البياني لإجابات أفراد العينة حول نوع التواصل فيما بينهم

الجدول رقم 18: توزيع آراء أفراد العينة حول المسافة بين الإدارة والعمال هل يشكل عائقاً في عملية الاتصال

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|------|-----|---------|
| العدد | 100 | 00 | 100 |
| النسبة | %100 | %00 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه وبنسبة 100% من إجابات أفراد العينة ترى وتؤكد أن المسافة بين الإدارة و العمال تشكل عائقاً في عملية الاتصال.

الفصل الرابع:



المحور الثالث: دور جودة وتعدد وسائل الاتصال وانعكاسه على كفاءة العاملين لدى جامعة الشاذلي بن جديد

الجدول رقم 19: الوسيلة الاتصالية المستعملة تتلاءم مع طبيعة العمل

| الإجابة | دائماً | أحيانا | أبدأ | المجموع |
|---------|--------|--------|------|---------|
| العدد | 58 | 32 | 10 | 100 |
| النسبة | %58 | %32 | 10% | %100 |

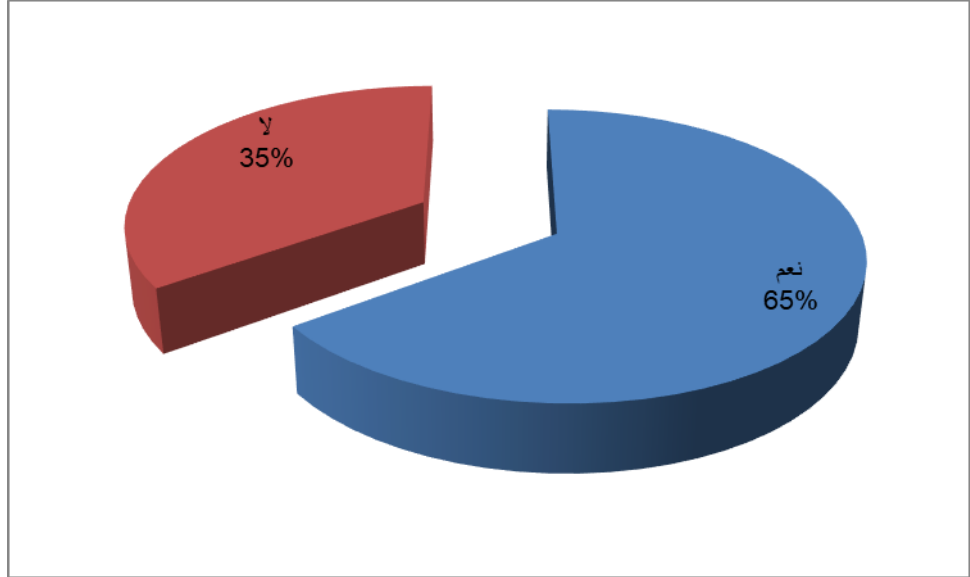
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 58% من إجابات العمال ترى بأن الوسيلة الاتصالية المستعملة تتلاءم مع طبيعة العمل ثم تليها أحيانا بنسبة 32% ثم أخيرا أبدا بنسبة 10% وهذا يدل على أن الوسيلة المستعملة تتلاءم مع طبيعة العمل حسب رأي أغلبية إجابات العمال

الجدول رقم 20: شبكة الانترنت المستخدمة تتماشى مع طبيعة عملك

| الإجابة | نعم | لا | المجموع |
|---------|-----|-----|---------|
| العدد | 65 | 35 | 100 |
| النسبة | %65 | %35 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه من إجابات العمال يتضح لنا أنه بنسبة 65% ترى بأن شبكة الأنترنت المستخدمة تتماشى مع طبيعة عملهم ثم تليها نسبة 35% التي ترى بأن شبكة الانترنت المستخدمة لا تتماشى مع طبيعة عملهم

الفصل الرابع:



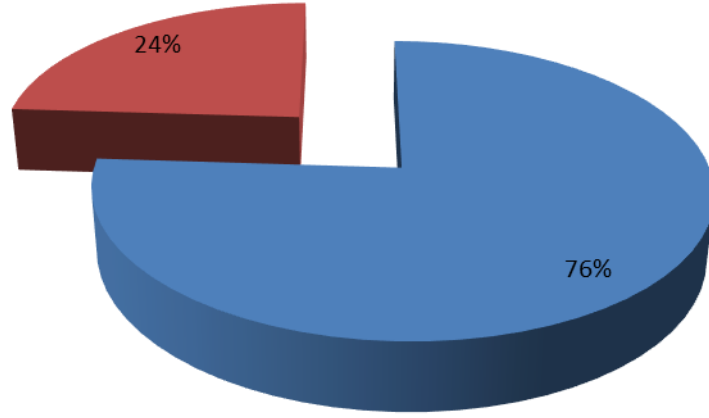
من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن 65% من العمال المؤسسة الجامعية شبكة الانترنت المستخدمة تتماشى مع طبيعة عملهم

الجدول رقم 21: الهاتف والفاكس المستعمل يعزز التواصل وتسهيل العمل

| الإجابة | دائما | احيانا | ابدأ | المجموع |
|---------|-------|--------|------|---------|
| العدد | 76 | 24 | 00 | 100 |
| النسبة | %76 | %24 | %0 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 76% من إجابات العمال ترى بأن الهاتف والفاكس المستعمل يعزز التواصل وتسهيل العمل ثم تليها نسبة 24% من إجابات العمال التي ترى أن الهاتف و الفاكس المستعمل يعزز التواصل وتسهيل العمل ومما لا شك فيه أن مختلف وسائل التواصل الحديثة تعزز وتسهل التواصل وتسهيل المهام لدى العمال.

الفصل الرابع:



من خلال الجدول 21 نلاحظ أن 76% من إجابات أفراد العينة على يقين بان الهاتف والفاكس المستعمل يعزز التواصل وتسهيل العمل

النتائج العامة للدراسة:

- يتضح لنا أن القيادة تساهم في رفع الكفاءة المهنية لعمال جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
- وكذلك يتبين لنا أن الاتصال يساهم وبشكل كبير في رفع الكفاءة المهنية لعمال جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
- أن وسائل الاتصال المستخدمة من طرف عمال جامعة الشاذلي بن جديد الطارف تنعكس بشكل إيجابي في كفاءتهم المهنية.

خاتمة

نستخلص من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، بأن القيادة والاتصال لهم تأثيرهم على أداء الموظفين والعاملين على حد سواء، فالقيادة الجيدة والسليمة تشجع وتحفز العاملين على أداء مهامهم بشكل جيد وتخلق لهم الظروف الملائمة والجيدة للقيام بمهام بشكل مطلوب، وكذلك الاتصال فقد أصبح له تأثير قوي في عصرنا هذا، وهذا مما يتيحه وسائل وأدوات تساعد على القيام بوظائف المهنية وكذلك تبادل المعلومات، وفتح المجال للحوار والتناقش وتنوع الآراء ومعالجة مختلف الانشغالات وتحسين بيئة العمل لعمال جامعة الشاذلي بن جديد الطارف .

التوصيات:

من بين جملة التوصيات التي تقترحها ما يلي:

- ضرورة تشجيع عملية الاتصال في البيئة الوظيفية لدى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف والتحسين المستمر لمختلف أدواته.

قائمة المصادر والمراجع

❖ الكتب:

1. مدخل الاعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع الأردن 2002 ص12.
2. عبد الله ابن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، ط1، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 1995، ص 22.
3. محمد محمود الحيلة، تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق دار النشر والتوزيع والطباعة 1998 ص93.
4. ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصال، ط1، دار صفاء، عمان 1991، ص 77.
5. محمد مزيان، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط، الجزء1، العدد11، جامعة الجزائر، دار الحكمة الجزائر، 1998، ص107.
6. محمد علي القوزين، شاة وسائل الاتصال وتطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2007، ص 50
7. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1993 ص 142.
8. أشرف فهمي خوخة، إدارة المؤسسات الصحفية ندار النهضة للنشر والتوزيع القاهرة، ص2001.
9. أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2013، ص21.
10. فنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة ابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن 2010، ص 22.
11. عدي عطاء الله حمادي، العيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية دار البلدية، ط1، الأردن 2013، ص20.
12. موفق حديد محمد، الإدارة العامة دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص136.
13. ضرار العتيبي وآخرون، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 180.
14. عبد الرحمان السيار، القيادة الفعالة، دار وفاء للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2014، ص 270.

قائمة المصادر والمراجع

15. هايتر ماريون، إدارة الأداء معهد الإدارة الكاملة السعودية، 2010، ص 275.
 16. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2012 ص 108.
 17. فرح عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء مصر، 2013، ص 352.
 18. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 327.
 19. حسين حريم، السلوك التنظيمي دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009، ص 197.
 20. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1 2006، ص 5.
 21. فاروق عبده فيله، وعبد المجيد محمد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، لبنان 2005، ص 239.
 22. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال دار وائل للنشر والطباعة، ط3 الأردن، 2010، 259.
 23. زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2007، ص 82.
 24. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب ط2019، ص 115.
- ❖ الرسائل الجامعية:
1. قرماش وهيبه، علاقة الأنماط القيادية بأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية أطروحة دكتوراه علوم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3 الجزائر 2015، ص 90.
- ❖ المقالات العلمية:
1. نوال زغينة، مطبوعة بيداغوجية موسومة بالقيادة والاتصال المؤسساتي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع وديمغرافيا، جامعة باتنة 1، السنة الجامعية 2021-2022.
 2. على مكيدة، جامعة المدية فاطنة بالفرع جامعة الجلفة القيادة بالتمكين في منظمات الاعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 373.
 3. زيداني حليلة، معهد تسيير تقنيات حضرية مقياس تقنيات اتصال قسم قاعدة مشتركة، محاضرات طلبة سنة أولى ص 02، السنة الجامعية 2023-2024.

قائمة المصادر والمراجع

4. احمد صيد، جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر، مفهوم الكفاءة وأنظمة بناؤها في المقاربة بالكفاءات، مجلة الباحث المدرسة العليا للأساتذة الشيخ العلامة مبارك بن محمد إبراهيم الميللي الجزائر بوزريعة، المجلد 15، العدد01، السنة الجامعية 2023، ص 41-43.

5. ربيعة جعفرور، الزهر باعمر، مفهوم العمل لدى الأساتذة الجامعية جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل حيروان 2018، العدد 39 ص 709.

6. إبراهيم حاج عمر، محاضرات في مقياس سوق العمل في الجزائر موجهة لطلبة ثانية ماستر تنظيم وعمل، جامعة غرداية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع وديموغرافيا، السنة الجامعية 2019-2020.

❖ المذكرات الجامعية:

1. فرح رانية، دور الاتصال المؤسسي في أداء العمال دراسة ميدانية حول الإدارة المحلية لبلدية بئر العاشرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي، قسم علوم الاعلام والاتصال جامعة العربي التبسي تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2021-2022، ص10.

2. بختي امال، القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة نفضال مغنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بالقنايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2015-2016.

3. بلحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة دراسة حالة وحدة غاز البترول المميع GPL البويرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية جامعة اكلي محمد اولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، السنة الجامعية 2013-2014.

4. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي لمدينة بوفاريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2006-2007.

❖ المواقع الالكترونية:

1. <http://socloclub.net>
2. <https://rerecherchefseg.univ-tlemcen.dz>
3. <https://cte.univ-setife.dz>
4. <https://www.ejaba.com>
5. <https://aimaaNY.com>
6. <https://univ-chlf.dz>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

استمارة بحث حول:

دور القيادة والاتصال وانعكاساتها على كفاءة العاملين
-دراسة ميدانية لدى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع الاتصال

تحت إشراف الأستاذ:

محمد دفون

إعداد الطلبة:

- يوسف جبايلي.
- شمس الدين عسنون.

الرجاء منكم الإجابة على أسئلة الاستمارة بصدق وأمانة، علما أن الإجابات ستعامل بسرية تامة وستوظف لأغراض علمية بحثية فقط، لذا أرجو منكم التعاون معنا وشكرا جزيلا

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة

السنة الجامعية: 2024/2023

البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر أنثى

2 السن

أقل من 25 سنة 30 - 25 سنة 35 - 31 سنة
40 - 36 سنة أكثر من 40 سنة

3. المؤهل العلمي:

جامعي ثانوي تكوين مهني

4. الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات
11 - 15 سنة 16 سنة فما فوق

المحور الأول دور القيادة في رفع الأداء الوظيفي للعمال

5. هل تساهم نصائح قائدك في زيادة معرفتك بمجال عملك

نعم لا أحيانا

6. هل التزامك بالتوجيهات الإدارية يساعدك في رفع أدائك الوظيفي

نعم لا أحيانا

7. هل التوجيهات التي تصدر من قائدك تجعلك تقوم بعملك بجدارة وإخلاص

نعم لا أحيانا

8. هل أسلوب القيادي المتبع في مؤسستك يساعدك على تنويع وتجديد المعلومات المتعلقة بعملك

نعم لا أحيانا

9. هل ترى بأن فريق عملك يساهم ويعين في تسهيل المهام الصعبة

نعم لا أحيانا

10. هل يساهم الزملاء في تحسين ورفي مؤسستكم

نعم لا أحيانا

11. هل عندما يشجعك قائدك يمنحك حافز وقوة لإنجاز عملك بكفاءة

نعم لا أحيانا

المحور الثاني: مساهمة الاتصال في الكفاءة المهنية للعاملين

12. ما هي أنواع الاتصال المستعمل بشكل كبير

الكتابية الشفوية الالكترونية

13. هل هناك تواصل بين الموظفين في جامعة الشاذلي بن جديد

نعم لا أحيانا

14. هل تتصل الإدارة بالموظفين أثناء قيامه بعمله بطريقة

عشوائية منظمة لا تتصل أبدا

15. يساهم التواصل مع الزملاء والإدارة في:

إتمام المهام على أتم وجه

تبادل النصائح والخبرات

تطوير القدرات الخاصة بمزاولة العمل

16. التواصل بين الموظفين فيما بينهم ينمي مختلف كفاءتهم

دائما أحيانا أبدا

17. هناك تواصل منظم وبدون مشاكل بين العاملين

نعم لا أحيانا

18. هل ترى بأن بعد المسافة بين الإدارة والعمال يشكل عائقا في عملية الاتصال

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل يؤثر ذلك على أداء العمال

نعم لا

المحور الثالث: دور جودة وتعدد وسائل الاتصال وانعكاسه على كفاءة العاملين لدى

جامعة الشاذلي بن جديد

19. الوسيلة الاتصالية المستعملة تتلاءم مع طبيعة العمل

أبدا

أحيانا

دائما

20. شبكة الانترنت المستخدمة تتماشى مع طبيعة عملك

لا

نعم

21. الهاتف والفاكس المستعمل يعزز التواصل وتسهيل العمل

أبدا

أحيانا

دائما

