

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية العلوم الإنسانية
قسم علوم الاعلام والاتصال



الموضوع

دور الاتصال القيادي في تعزيز الأداء المهني بمؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالاغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت اشراف الدكتور:

من اعداد الطالبين:

- شربالي حسين

- صدام جرادة

- عقون علي ضياء الحق

السنة الجامعية 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم
على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل
فنحمد الله ونشكره على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى
ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبه وخليفه الأمين عليه
أزكى الصلاة والسلام

والشكر للوالدين الحبيبين على تفضلهما علينا ورعايتهم لنا
الشكر والتقدير للأستاذ والدكتور الفاضل ذو العقل الراجح

شربالي حسين

لتفضله بالإشراف على هذا البحث وسعة صدرها وعلى حرصه أن
يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوبه نقص ، نسأل الله أن
يجزيه عنا كل خير

والشكر موصول لك الأساتذة الذين تكونوا تحت إشرافهم عبر كل
المراحل التعليم .

إهداء

إلى الوالدة رحمها الله وأسكنها فسيح جناته ،
إلى من كانت دعواتها نوراً يضيء دربي ، وحنانها سكناً يملأ قلبي ، رحمك الله
يا أغلى ما فقدت .
إلى الوالد أطل الله في عمره ،
سندي في الحياة ، ومصدر قوتي وعزيمتي ، الذي لم يبخل عليّ يوماً بالنصح والدعم .
إلى إخوتي وأخواتي ،
رفقاء دربي ، الذين كانوا دائماً إلى جانبي في كل خطوة .
إلى أساتذتي الكرام ،
الذين أناروا طريقي بالعلم ووجهوني نحو الأفضل .
إلى كل من دعمني وساعدني من قريب أو بعيد ،
وإلى كل من كان له أثر في مسيرتي الدراسية .
أهدي هذا العمل المتواضع ، راجياً من الله التوفيق والسداد .

صدام

إهداء

إلى روح والدي الطاهرة، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته،
إلى من كان لي سندًا في الحياة، وغرس فيّ قيم الجد والاجتهاد، سيبقى ذكرك حيًا في قلبي ما
حييت.

إلى أمي الحبيبة، حفظها الله وأطال في عمرها،
نبع الحنان والعطاء، وصاحبة الفضل الكبير فيما وصلت إليه، أسأل الله أن يحفظك ويديمك
تاجًا فوق رأسي.

إلى إخوتي وأخواتي،
الذين كانوا دائمًا مصدر دعم وتشجيع.
إلى أساتذتي الأفاضل،
عرفانًا بجهودهم وتوجيهاتهم القيمة.
إلى كل من ساندني ووقف بجانبي في مشواري الدراسي،
أهدي هذا العمل المتواضع، راجيًا من الله التوفيق والسداد.

ضياء الحق

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء المهني بمؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط. وقد انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن فعالية الاتصال بين القيادات الإدارية والموظفين تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المهني وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة الجامعية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بالمؤسسة. وقد ركزت على أبعاد الاتصال القيادي، مثل وضوح الرسائل، والتغذية الراجعة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وأثرها على مختلف جوانب الأداء المهني كالكفاءة، والالتزام، والرضا الوظيفي.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية الاتصال القيادي وتحسين الأداء المهني، حيث يساهم التواصل الفعال في تعزيز التنسيق بين العاملين، وتحفيزهم، وتقليل الصراعات التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء داخل المؤسسة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات الاتصال لدى القيادات الإدارية، وتبني أساليب تواصل حديثة قائمة على الشفافية والمشاركة، بما يحقق تطوير الأداء المهني والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الاتصال القيادي، الأداء المهني، مؤسسات التعليم العالي.

Study Abstract:

This study aims to highlight the role of leadership communication in improving professional performance in higher education institutions, through a field study conducted at Ammar Thelidji University in Laghouat. The study is based on the main hypothesis that the effectiveness of communication between administrative leaders and employees directly contributes to enhancing professional performance and improving the quality of work within the university institution.

The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool from a sample of university staff. It focused on key dimensions of leadership communication, such as clarity of administrative messages, feedback, and participation in decision-making, and their impact on various aspects of professional performance, including efficiency, job commitment, and job satisfaction.

The results revealed a positive relationship between effective leadership communication and the improvement of professional performance. Effective communication was found to enhance coordination among staff, increase motivation, and reduce organizational conflicts, which in turn positively affects the overall quality of performance within the institution.

In light of these findings, the study recommends strengthening communication skills among administrative leaders and adopting modern communication methods based on transparency and participation, in order to improve professional performance and enhance the level of higher education institutions.

Keywords: leadership communication, professional performance, higher education institutions,



فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
البسمة	
شكر وعرفان	
الاهداء	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
1. الاشكالية	05
2. فرضيات الدراسة	06
3. أسباب اختيار الموضوع	06
4. أهداف الدراسة	06
5. أهمية الدراسة	07
6. مفاهيم الدراسة	07
7. منهج الدراسة	09
8. أداة الدراسة	11
9. مجالات الدراسة	11
10. الدراسات السابقة	12
الإطار النظري	
الفصل الثاني: الاتصال القيادي	
تمهيد	17
1- مفهوم الاتصال القيادي	18
2- المهارات الاتصالية القيادية للقائد	18
3- مبادئ الاتصال القيادي	19
4- أنواع الاتصال القيادي:	23
5- نمط القيادة بناءا على نوع الاتصال:	24
6- العلاقة بين الاتصال والقيادة	26
7- معوقات الاتصال القيادي	26

29	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث الاداء المهني
30	تمهيد
31	1- ماهية الأداء المهني في المؤسسة.
32	2- أنواع الأداء في المؤسسة:
33	3-عناصر الأداء المهني في المؤسسة:
35	2- عوامل ومظاهر وقياس ومعوقات الأداء في المؤسسة .
35	2- مظاهر الأداء في المؤسسة:
43	3- قياس ونمط ومعوقات الأداء في المؤسسة:
45	3- تقييم الأداء .
51	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي للدراسة
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
54	تحليل المحور الاول: البيانات الشخصية
57	تحليل نتائج المحور الثاني
63	تحليل نتائج المحور الثالث
70	الاستنتاج العام
79	الخاتمة
	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق
	الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
54	الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب السن
55	الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
55	الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
57	الجدول رقم (4): هل يحرص المسؤول المباشر على توضيح المهام المطلوبة منك بشكل واضح؟
58	الجدول رقم (5): هل يتم إبلاغك بالقرارات الإدارية في الوقت المناسب؟
59	الجدول رقم (6): هل تشعر أن الاتصال المستمر مع القيادة يزيد من حماسك للعمل؟
59	الجدول رقم (7): هل يسهم وضوح التعليمات الإدارية في رفع مستوى التزامك المهني؟
60	الجدول رقم (8): هل يساعدك التواصل المنتظم مع القيادة على أداء عملك بكفاءة أكبر؟
61	الجدول رقم (9): هل ترى أن غموض الاتصال القيادي يؤثر سلبًا على دافعيّتك للعمل؟
63	الجدول رقم (10): هل يتم إبلاغك بالمستجدات والقرارات الإدارية في الوقت المناسب؟
64	الجدول رقم (11): هل توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين مثل الاجتماعات أو المراسلات أو المنصات الإلكترونية؟
65	الجدول رقم (12): هل يتم التواصل بين القيادة والموظفين بصورة منتظمة وليس فقط عند حدوث مشكلات؟
66	الجدول رقم (13): هل يتم تعميم المعلومات المهمة على جميع المعنيين دون تمييز؟
67	الجدول رقم (14): هل يسهم التواصل المستمر داخل المؤسسة في تنظيم العمل

	وتنسيق المهام؟
68	الجدول رقم (15): هل يؤثر التأخر في وصول المعلومات سلبًا على إنجاز الأعمال؟
70	الجدول رقم (16): هل يؤدي ضعف الاتصال مع القيادة إلى حدوث أخطاء في العمل؟
71	الجدول رقم (17): هل يسبب غياب التواصل الواضح مشكلات إدارية داخل الكلية أو المصلحة؟
72	الجدول رقم (18): هل تشعر أن ضعف الاتصال يؤثر سلبًا على مستوى أدائك المهني؟
72	الجدول رقم (19): هل يؤدي سوء التواصل إلى توتر في العلاقات بين الموظفين والإدارة؟
73	الجدول رقم (20): هل يساهم ضعف الاتصال القيادي في تأخر إنجاز الأعمال؟
74	الجدول رقم (21): هل ترى أن تحسين الاتصال القيادي يقلل من المشكلات التنظيمية؟

مقدمة

مقدمة:

تُعد مؤسسات التعليم العالي من أبرز المؤسسات الاستراتيجية في أي مجتمع، لما لها من دور محوري في إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة، وإنتاج المعرفة العلمية، وتطوير البحث العلمي، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، خاصة ما يرتبط بالعولمة والتطور التكنولوجي والتحول الرقمي، أصبحت هذه المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى برفع كفاءة أدائها وتحسين جودة مخرجاتها، بما يضمن قدرتها على مواكبة هذه التحولات والاستجابة لمتطلبات سوق العمل والمجتمع.

وفي هذا السياق، لم يعد تحسين الأداء المهني داخل مؤسسات التعليم العالي مرتبطاً فقط بتوفر الموارد المادية أو الهياكل التنظيمية، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على العوامل البشرية والتنظيمية، وفي مقدمتها فعالية الاتصال داخل المؤسسة، وخاصة الاتصال القيادي. إذ يُعتبر الاتصال القيادي أحد العناصر الجوهرية في العملية الإدارية، كونه الوسيلة التي يعتمد عليها القادة الإداريون والأكاديميون في نقل الرؤى والتوجيهات، وتنسيق الجهود، واتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ويمثل الاتصال القيادي عملية ديناميكية مستمرة تتجاوز مجرد نقل المعلومات، لتشمل بناء علاقات تفاعلية قائمة على الفهم المتبادل والثقة والاحترام، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة الجامعية. فكلما كان هذا الاتصال واضحاً وفعالاً، انعكس ذلك بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة والموظفين، وعلى جودة الأداء المهني من حيث الالتزام، والإنتاجية، والابتكار في العمل.

كما أن ضعف الاتصال القيادي أو غيابه يؤدي في كثير من الأحيان إلى سوء الفهم، وتضارب القرارات، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة. لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بهذا الجانب باعتباره أداة استراتيجية لتحسين التسيير الإداري وتطوير الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء المهني داخل مؤسسات التعليم العالي، من خلال التطرق إلى مفهومه، وأبعاده، وآلياته، والكشف عن مدى تأثيره في رفع مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية داخل الجامعة، باعتبارها فضاءً علمياً وإدارياً يتطلب قدراً عالياً من التنسيق والتواصل الفعال بين مختلف الفاعلين.



الإطار المنهجي

للدراصة



الفصل الأول

الاجراءات المنهجية

للدراصة

أولاً: إشكالية الدراسة :

تعتبر عملية الاتصال من أهم الظواهر الإنسانية التي تقوم عليها العلاقات بين الافراد والمجتمعات وحتى في صورة المؤسسات حيث أنها تمثل الوسيلة الأساسية لتبادل المعلومات الأفكار، القيم، والتوجيهات بين الأفراد، فالقدرة على التواصل الفعال تعد من العوامل الجوهرية لنجاح أي مؤسسة مهما كانت، إذ يساهم الاتصال في توضيح الأهداف، تسهيل التعاون وضمان تسيير الموارد البشرية بكفاءة، وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، مثل الجامعات والكليات، يكتسب الاتصال أهمية أكبر، نظرا لتعدد الجهات الفاعلة داخليا، وتداخل المهام الأكاديمية والإدارية، مما يتطلب شبكة اتصال متينة وفعالة لضمان سير العملية التعليمية والإدارية بشكل سلس.

أما فيما يخص الاتصال القيادي فهو عبارة عن شكل من أشكال الاتصال الذي يمارسه القادة داخل المؤسسة بغرض توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وتحفيزهم على الأداء المتميز، وبناء بيئة عمل تتسم بالتعاون والثقة. هذا ويعد الاتصال القيادي في الجامعات أداة أساسية لتعزيز الالتزام الأكاديمي والإداري، وتحسين جودة الأداء المهني للهيئة التدريسية والإدارية، من خلال تبادل المعلومات، توفير التغذية الراجعة، وتشجيع الابتكار والمبادرة.

اما الأداء المهني فهو يمثل مقياسا لقدرة الأفراد على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية، وجودة وفي الوقت المناسب، وهو يتأثر بشكل مباشر بأسلوب الاتصال القيادي المتبع داخل المؤسسة. فكلما كان القائد قادراً على التواصل بوضوح وفاعلية، كلما انعكس ذلك إيجابيا على مستوى الالتزام، الإنتاجية، والتحفيز لدى الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية، مما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وجودة مخرجاتها التعليمية والبحثية.

في ذات السياق يمكن القول بان أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين الاتصال القيادي والأداء المهني داخل مؤسسات التعليم العالي، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه الجامعات مثل التطور التكنولوجي، متطلبات الجودة الأكاديمية،

وضغط المخرجات البحثية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم تصور علمي يمكن من خلاله تطوير أساليب الاتصال القيادي لتعزيز الأداء المهني وتحقيق أهداف الجامعات بكفاءة. في ضوء ما سبق، تطرح الدراسة الإشكالية التالية:

ما دور الاتصال القيادي في تعزيز الأداء المهني داخل مؤسسات التعليم العالي؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

- الاتصال القيادي الواضح والمستمر يسهم في زيادة تحفيز العاملين وتحسين التزامهم المهني.

- تؤثر فعالية قنوات الاتصال القيادي في سرعة تدفق المعلومات داخل الجامعة

- ضعف الاتصال القيادي يؤدي إلى انخفاض الأداء المهني وزيادة المشكلات التنظيمية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- الملاحظة الميدانية المباشرة للواقع الإداري والأكاديمي بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، وما يُلاحظ من تأثير سلبي للفجوات التواصلية بين المستويات القيادية والكادر الوظيفي على انتظام المهام وسير العمل اليومي.

- القناعة الشخصية الراسخة بأن تحسين الأداء المهني في المؤسسات التعليمية لا يتحقق إلا من خلال قيادة قادرة على صياغة رؤية واضحة ونشرها عبر قنوات اتصال شفافة ومفتوحة.

- الرغبة الأكاديمية في الإسهام المباشر في تطوير البيئة الجامعية المحلية وتقديم مقترحات عملية تستند إلى تشخيص علمي دقيق للواقع الاتصالي السائد.

- الاهتمام البحثي الشخصي بدراسة التفاعلات السلوكية والقيادية داخل المؤسسات، واعتبار الاتصال القيادي جسراً يربط بين الجانب الإداري والجانب النفسي والتنظيمي.

- السعي لصقل المهارات البحثية الميدانية من خلال تطبيق أدوات القياس والتحليل الإحصائي على عينة حقيقية من بيئة أكاديمية مألوفة للباحث.

الأسباب الموضوعية :

- تأكيد الأدبيات الإدارية الحديثة على أن نجاح مؤسسات التعليم العالي في ظل التحولات المعرفية والرقمية لم يعد يعتمد على البنية التحتية فحسب، بل على كفاءة الشبكات الاتصالية الداخلية وقدرة القيادة على إدارة المعلومات وتوجيه الجهود.
- طبيعة التحولات الهيكلية التي تشهدها الجامعات الجزائرية في إطار إصلاحات الجودة والاعتماد الأكاديمي والنظام الرقمي، والتي تتطلب منظومة اتصالية قيادية مرنة لتقليل مقاومة التغيير وضمان الانسجام المؤسسي.
- ندرة الدراسات الميدانية التجريبية التي تناولت العلاقة بين الاتصال القيادي والأداء المهني في السياق الجامعي الجزائري، وخاصة في جامعات الأقاليم الداخلية، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي المعالجة العلمية.
- تعقيد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وتعدد أطرافها الفاعلة من إداريين وأساتذة وباحثين، مما يجعل تدفق المعلومات وتنسيق المهام تحدياً إدارياً يتطلب نماذج اتصالية مؤسسية فعالة.
- الأثر المباشر والملموس لجودة الاتصال القيادي على مؤشرات الأداء المهني وجودة المخرجات التعليمية والبحثية، حيث يؤدي ضعف التوجيه أو غياب التغذية الراجعة إلى تراجع التحفيز الوظيفي وزيادة الهدر الإداري.
- الحاجة الماسة لتطوير مؤشرات أداء اتصالية قابلة للقياس داخل الجامعات، وربطها بأنظمة التقييم والترقية، مما يعزز الشفافية والمساءلة ويدعم اتخاذ القرارات الإدارية القائمة على الأدلة.

الثا : أهداف الدراسة:

- التعرف على متغيرات الدراسة
- التعرف على دور الاتصال القيادي الواضح والمستمر في زيادة مستوى تحفيز العاملين وتعزيز التزامهم المهني.
- الكشف عن أثر فعالية قنوات الاتصال القيادي في سرعة تدفق المعلومات داخل الجامعة
- دراسة تأثير ضعف الاتصال القيادي على مستوى الأداء المهني وازدياد المشكلات التنظيمية
- اقتراح توصيات عملية للقيادات الأكاديمية والإدارية لتعزيز بيئة الاتصال المؤسسي.

رابعا : أهمية الدراسة

- تكمّن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على الدور الاستراتيجي للاتصال القيادي في تحسين الأداء المهني، ما يساعد الجامعات على:
- تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي.
- رفع مستوى التحفيز والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.
- تطوير أساليب الإدارة الجامعية بما يتوافق مع معايير الجودة الأكاديمية.

خامسا : مفاهيم الدراسة

- لكل دراسة مفاهيم توجه الباحث وتحدد اساليب دراسته ومفاهيم دراستنا هي :
- الاتصال - الاتصال القيادي - الأداء المهني - مؤسسات التعليم العالي

1- الاتصال

تعريف الاتصال لغة:

الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل والذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ¹

التعريف الاصطلاحي للاتصال:

الاتصال هو العملية أو الميكانيزم الذي من خلاله توجد علاقات الاجتماعية وتتطور ويشمل كل الرموز التي يختار العقل وكذلك وسائل نقلها والاحتفاظ بها كما يتضمن تعبيرات الوجه والاتجاه والإشارات ونقمة الصوت.²

ويعني الاتصال تبادل الأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والصور والرسوم والرموز المختلفة، ويحدث الاتصال لجميع الأفراد في كل الأوقات.³

والاتصال هو تلك العملية التي يعبر فيها الإنسان عن أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير فيهم وتعديل اتجاهاتهم، أو الإبقاء عليها⁴.

التعريف الإجرائي :

الاتصال هو نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء وهو عبارة عن تبادل المعلومات والمهارات.

2-الاتصال القيادي

1 - القيادة:

لغة: من قاد يقود قودا وقيادا ومقادة مشى أمامها أخذا بقيادها، والقائد جمع قواد وقود وقادا وقادات: من يقود فوجا من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة.⁵

¹ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائل، ط1 ، القاهرة، دار الفجر، 2003، ص 15

² عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 2010، ص 20

³ حسن عماد مكاي، محمود علاء الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 65.

⁴ -صالح بن نوار، فاعلة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 74.

⁵ المنجد في اللغة ، ص 660.

اصطلاحاً هي من اقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين مع المنظمة، وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الأهداف المنشودة وذلك وفق تصور ورؤية شاملة تقوم على البحث واستخدام الأسلوب العلمي، فالقيادة ترى الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين مما يساهم في ايجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه.¹

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

اجرائيا :

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

2- الاتصال القيادي:

هو قدرة القائد على امتلاك وتطبيق مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل الطريقة تحقيق الانسجام والتواصل بين أفراد الفريق بما يساهم في تحقيق أهدافهم³

اجرائيا:

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

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 15.

² عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2001، ص 12.

³ فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضى الوظيفي لدى المرؤوسين، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2018، ص 9.

3-الأداء المهني

لغة: أداء، تأدية أوصله، وقضاه وهو أدى للأمانة من غيره وتأدية له من حقه أي قضيته¹.

اصطلاحا:

"الأداء ما هو إلا ذلك الناتج الذي يحققه العامل، يمثل محصلة تفاعل بين الجهد، القدرات وإدراك الدور، وبعبارة أخرى يمثل الأداء سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة في أقصر وقت وبأقل تكلفة. وبالتالي الأداء هو محصلة تفاعل عدة عناصر متداخلة فيما بينها، هذه العناصر تساهم في بلورة النتائج والأهداف، والتي تظهر من خلال سلوك الفرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى.²"

سادسا-منهج الدراسة:

يعرف المنهج في البحث العلمي بأنه مجموعة من القواعد والخطوات المنظمة التي يعتمد عليها الباحث من أجل دراسة ظاهرة معينة دراسة علمية دقيقة، بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها.³

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الموسوم بـ " دور الاتصال القيادي في تعزيز الأداء المهني بجامعة عمار ثليجي بالأغواط " والذي يهدف إلى وصف وتحليل واقع الاتصال القيادي في الجامعة ودوره في تعزيز الأداء المهني للموظفين، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

¹ محمد الدين محمد الفيروز، القاموس المحيط دار الكتاب العلمية، بيروت، 1987، ص 1642

² عدان نبيلة، ضغوط العمل والاداء الوظيفي د. ط مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 51.

³ - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه المنهج الذي يهتم بـ وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها من أجل الوقوف على خصائصها وأبعادها المختلفة، دون التدخل في تغييرها.¹

سابعا-مجتمع الدراسة وعينته

1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة الأفراد أو الوحدات التي تشترك في خصائص معينة، ويهتم الباحث بدراستها، وتسحب منها عينة البحث.² وانطلاقاً من موضوع الدراسة الموسوم بـ " دور الاتصال القيادي في تعزيز الأداء المهني بجامعة عمار ثليجي بالأغواط " يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي كليات الجامعة.

ويهدف اختيار هذا المجتمع إلى الإحاطة بمختلف وجهات النظر حول الاتصال القيادي. في الجامعة ودوره في تعزيز الأداء المهني للموظفين

2- عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها جزء ممثل من مجتمع الدراسة يتم اختياره وفق أسس علمية، بهدف تعميم نتائج البحث على المجتمع الأصلي.³ واعتمدت هذه الدراسة على عينة قصدية (عمدية)، والتي تعرف بأنها نوع من العينات غير الاحتمالية، يقوم فيها الباحث باختيار مفردات العينة بشكل مقصود، اعتماداً

¹ - عبد الرحمن بدوي، *مناهج البحث العلمي*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص 112.

² - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 72.

³ - عبد الرحمن بدوي، مرجع سابق، ص 159.

على خبرته ومعرفته بطبيعة مجتمع الدراسة، بحيث تضم الأفراد الأكثر صلة بموضوع البحث والأقدر على تزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة.¹

تم اختيارها لكونها الأكثر ارتباطا بموضوع البحث، وتتوفر على الخبرة والمعرفة اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقد اقتصرَت العينة على موظفي كليات جامعة الأغواط والبالغ عددهم.....

ثامنا-أدوات الدراسة:

تعرف أداة الدراسة بأنها الوسيلة أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.² وتختلف أدوات الدراسة باختلاف طبيعة البحث والمنهج المعتمد فيه، فقد تكون استبياناً أو مقابلة أو ملاحظة أو تحليل مضمون.

وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة، التي تسعى إلى التعرف على دور الاتصال القيادي في تعزيز الأداء المهني بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، تم الاعتماد على أداة الاستبيان.

تاسعا-حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في جامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط،
- 2- الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على موظفي كليات جامعة عمار ثليجي بالأغواط

¹ - محمد عبد الحميد، البحث الإعلامي، عالم الكتب، القاهرة، 2015، ص 94.

² - عبد الله العساف، مناهج البحث في العلوم السلوكية، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 119.

3-الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية المخصصة لإعداد البحث، والتي تمتد خلال السنة الجامعية 2026/2025 في الفترة الممتدة من شهر ديسمبر الى شهر افريل

اشرا -الدراسات السابقة

دراسة سرقمه سمية، غانمي هاجر ، دور الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة حالة بديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار ، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاتصال والعلاقات العامة، جامعة غرداية، 2023-2024 تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال القيادي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار وتم استخدام منهج دراسة حالة، واستخدمنا على عدد من الأساليب الإحصائية في برنامجي SPSS و APSS وقد اعتمدنا على أداة الاستبيان الالكتروني كوسيلة الجمع المعلومات من المبحوثين، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار والبالغ عددهم 572 موظف.

حيث تم توزيع الاستمارة على عينة منهم تمثلت في 80 مبحوث من موظفي مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار والمؤسسات التابعة لها. وبعد تحليلنا للبيانات الميدانية خلصنا إلى أن الاتصال القيادي له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية أدرار.

الدراسة الثانية:

دراسة الفؤاد بن صدقة، بعنوان دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين"، دراسة ميدانية على عينة من موظفين جامعة الملك عبد العزيز ، 2018.

هدفت هذه الدراسة الى: تحسين وتطوير مهارات القائد في مجال الاتصال، وذلك من خلال إبراز العلاقة بين التمكين في مجال الاتصال القيادي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للفريق العمل والآثار والثمرات من وراء ذلك في تحقيق النجاح والإنتاجية العالية لتلك المنشآت تمثلت عينة هذه الدراسة في 202 موظف، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات بالاعتماد على المنهج الوصفي.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

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

الدراسة الثالثة: دراسة جلايلية نوال فيسح حسناء، بعنوان واقع الاتصال القيادي في المؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر، بجامعة العربي التبسي - تبسة 2021-

2022

إشكالية الدراسة تمثل السؤال الرئيسي في: "ما واقع الاتصال بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي؟ وتفرعت عنه مجموعة من التساؤلات

ماهي أنواع الاتصال القيادي المتبعة بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي؟

ما النمط القيادي السائد في الاتصال بالمرؤوسين بإدارة الجامعة المركزية؟

كيف يساهم الاتصال القيادي في ربط العلاقة بين القادة والمرؤوسين بإدارة الجامعة

المركزية العربي التبسي ؟

هدفت هذه الدراسة إلى:

معرفة أنواع الاتصال القيادي السائد بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

التعرف على النمط القيادي الغالب بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

محاولة لمعرفة مساهمة الاتصال القيادي في ربط العلاقة بين القائد وأتباعه بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي.

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

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



الإطار النظري



الفصل الثاني

الاتصال القيادي

تمهيد :

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

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

-تعريف كل من الاتصال والقيادة.

-تعريف الاتصال القيادي، ومبادئه.

إبراز العلاقة بين الاتصال والقيادة ومن ثم نختمها بمعيقات الاتصال القيادي.

1- مفهوم الاتصال القيادي

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

يمكن تعريف الاتصال على أنه العملية الهادفة الى نقل المعلومات وتبادلها التي على
أساسها توحيد الفكر وتتفق فيها المفاهيم.¹

وأيضاً يمكن تعريف الاتصال بأنه نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى
آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية²
القيادة هي عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف
المنشودة³

ويمكن تعريف القيادة بأنها عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، يكون الرئيس خلالها
قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها
ويديرها، والقيادة الناجحة هي التي تتسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل
وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل⁴ .
والقيادة في معناها العام كما عرفها "أوردويتيد": هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير
في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه⁵ .

ويمكن تعريف الاتصال القيادي على أنه كما يرى ابن عيسى نوع من أنواع الاتصال
يخص فئة من فئات المجتمع وهي فئة النخبة، ويعرف بأنه تلك العملية الديناميكية

¹ أحمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص 10.

² عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد، مدخل الى الاتصال، د. ط دار الفكر القاهرة، 2010، ص 17

³ بطرس حلاق القيادة الادارية د. ط الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 12

⁴ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الادارية د. ط مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، د. م، د. س، ص 12

⁵ نواف كنعان، القيادة الادارية د. ط دار الثقافة، عمان، 2009، ص 90.

التفاعلية التي يقوم القائد من خلالها بتبادل الرموز والمعلومات والحقائق والأراء والوسائل مع المرؤوسين أو الأتباع قصد توجيههم وإشادتهم وإقناعهم وضبط والتحكم فيهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة المشتركة بين القائد والأتباع.¹

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

3- المهارات الاتصالية القيادية للقائد

2-1: المهارات الاتصالية:

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

- **مهارة الإقناع:** الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم، فالإقناع عملية يهدف منها جعل طرف آخر (شخص / جماعة) من أن يقبل رأي معين أو فكرة معينة أو يقوم بعمل معين.

أي أن الإقناع هو محاولة الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلون تغيير أراءهم واتجاهاتهم أو سلوكياتهم.

والإقناع إحدى المهارات اللازمة لأي فرد وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشاد والحديث مع القيادات والمسؤولين.²

¹ 1 فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الشارقة لعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 16 ، العدد 2، 2018، ص 09

² مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009 ص 168

- مهارة السمع:

يعرف الإنصات بأنه هو إعمال العقل بكامل طاقته في كل ما تم استقباله بمعرفة الحواس المستقبلية، ويتم ذلك بمعالجة الرسالة المستقبلية ذهنياً بالتفسير والترجمة الموضوعية كمرحلة أولية يتلوها مرحلة تالية من المعالجة الذهنية بالتقييم والربط بينهما وبين غيرها من الموضوعات والأحداث بناء على نتيجة هذه المعالجات تتم الاستجابة للمؤثر المتمثل في الرسالة وبذلك يتحقق الهدف من الاتصال¹.

كذلك هناك من يعرف الإنصات بأنه تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسمية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن الوصول الى اتجاهات المتحدث

كما أن للإنصات أهمية كبيرة في تحقيق التواصل مع الناس ومساعدتهم، وتوصيل الشعور بتقبلهم، والتجاوب معهم، والاحترام لهم، بل أن الإنصات الجيد للآخرين يساعدك على إقناع الآخرين بأرائك وأفكارك، بعد معرفة موقفهم تجاه موضوع النقاش.

- مهارة الكتابة:

وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل² كما يمكن ألا يتقن الشخص المرسل الكتابة فيكتفي فقط بأن يكتب الكلمات التي يريد إرسالها الى الشخص المستقبل وتكون هي المعلومات التي تنتقل الى الشخص المستقبل. وتعتبر الكتابة مهارة تمكن مالکها من تحويل أفكاره ومعلوماته إلى نص مكتوب لحفظها، ونشرها والتواصل بها مع الآخرين، وهي مهارة تعتمد على الموهبة والتدريب والممارسة، ويملك بعض الأشخاص قدرة على ترجمة الأفكار بطريقة مبدعة تجذب القارئ للغوص في حروفها دون ملل أو سأم، ولا يعني ذلك أن من لا يملك الموهبة النفسية لن يتمكن

¹مدحت أبو النصر، نفس المرجع، ص 151.

²محمود فتوح محمد سعدات مهارات الاتصال الفعال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 153.

من ممارسة هذه المهارة بالقدرة نفسها، فالتدريب والممارسة كفيلا أن يجعل أي شخص كاتباً متألقاً في عالم الكتب¹.

- مهارة العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وذلك يتطلب وجود الثقة والفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين ومعرفتهم لأراهم وميولهم واتجاهاتهم، ومن أخطر المعاملات التي يخسر فيها القائد فريق العمل أسلوب التواصل العدواني السلبي².

2-2: المهارات القيادية

- المهارات الإدارية:

تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه³.

- المهارة الإنسانية:

تتجسد هذه المهارة في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من العمل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم، وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين كأفراد أو جماعات والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم⁴.

¹ إيمان أحمد يوسف المهارات الادارية وطرق تنميتها دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 37

² فؤاد بن صدقة مرداد، المرجع السابق، ص 16.

³ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الادارية، المرجع السابق، ص 19.

⁴ عمر محمد دره، مدخل الى الادارة، دراسة مكملة لشهادة الماجستير ادارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس،

كما أن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم الى العمل بحماس وقوة دون قهر وإجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة¹.

- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف².

- المهارة الفنية :

تتطلب معرفة القائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة المنظمة، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة أيضا في هذا التخصص³.

- المهارة الذاتية:

تتمثل هذه المهارات بالقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها : السمات العقلية والابتكار وضبط النفس، ويرى البياح بأنها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل وتشمل مجموعة السمات منها: التحمل الصبر ونكران الذات والاندفاع العالي والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية⁴.

¹ بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 89.

² نفس المرجع، ص 89.

³ محمود حسن المواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، (دط)، (د.د)، (د.م)، 2014، ص 116.

⁴ صبري عبد الجبار محمد المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، مجلة الفتح، العدد 12، 2005، ص 53.

- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة¹

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأيضا قدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.²

ونستخلص من ذلك أن هناك مهارات اتصالية يجب أن يتميز بها القائد حتى يصبح قائدا إيصاليا كمهاراته في القدرة على التأثير والإقناع باستعمال العقل والفكر لتغيير الآراء والسلوكيات، وأيضا في كيفية التعامل مع الآخرين وكسب ثقتهم لخلق روح التعاون والعمل الجماعي، وذلك من خلال العلاقات المبنية على الاحترام والصدق والأمانة والاخلاق الحميدة، إضافة إلى مهارة الحوار والسمع والإنصات الجيد، وكذلك مهاراته في الكتابة.

وبالتالي فإن هذه المهارات تعتبر عنصرا مهما في تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات.

3- مبادئ الاتصال القيادي

- وضع هدف للاتصال والأخذ في اعتبار مستوى المرسل اليه والكفاءة في استعمال وسائل وتقنيات الاتصال وتحرير الرسائل.

- البساطة والوضوح والشفافية وعدم إخفاء المعلومات واحتكارها.

- استعمال الوسيلة الفعالة واختيار الوقت الأنسب لإرسالها.

- التكرار والتذكير في حالة الحاجة إلى ذلك.

¹ بطرس حلاق القيادة الادارية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² محمد عبد الهادي حسين القيادة الذكية، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، د. م، 2011، ص 119.

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

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

- الاتصال الجيد يخلق قيادة جيدة.¹

4- أنواع الاتصال القيادي:

أ الاتصالات الرسمية:

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

- الاتصال القيادي الصاعد من المرؤوس الى الرئيس:

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

- الاتصال القيادي النازل (من الرئيس الى المرؤوس):

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

¹ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، دم، 2016، ص 65.

²فؤاد بن صدقة مرداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 12، 11.

- الاتصال التبادلي الأفقي (بين الزملاء في نفس المستوى)

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

ب الاتصالات غير الرسمية:

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

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

¹ فؤاد بن صدقة مرداد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

5- نمط القيادة بناءا على نوع الاتصال:

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

ويعطي إشارات لا تكون مفهومة بينما الاتصالات الصاعدة فهي تمثل القيادة المشجعة على المشاركة باتخاذ القرارات المساهمة في تعزيز روح التعاون من الجميع والعمل بروح الفريق، وأما الاتصالات النازلة فتمثل القيادة التقليدية والتي تستخدم في صنع القرار وفي حال استخدام شبكات اتصال الفريق القيادي المستخدمة في هذا المضمار قيادة تجديدية ابتكارية من خلال التعاون والتنسيق الأعضاء الفريق في حل القضايا وخاصة المعقدة منها¹.

يسمح القائد الديمقراطي بالاتصال بين المروسين ويكتف الاتصالات معهم نظرا للحاجة المستمرة إلى المعلومات وإلى مناقشتها خاصة لما تكون هذه المعلومات جديدة، غير أن عدم عدالة الرئيس في الاتصال بمروسيه يؤدي للتفرقة بينهم، وأما القيادة المتسامحة

¹ محمد عمر الاعبي ومحمد تركي، البطانية القيادة الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2014، ص 156.

فهي أيضا تفتح المجال للعملية الاتصالية أفقيا وعموديا بينما كثافة الاتصال تكون أقل في النمط الديمقراطي، بينما القيادة الفوضوية فإنها تجعل القائد في نفس الخط للاتصال مع مرؤوسيه مما يعطيهم شعورا بالقرب منهم، وبزوال الكثير من الحواجز والعوائق الاتصالية ويعطيهم حرية أكبر في الاتصال به والتعبير عن مواقفهم وانطلاق مبادراتهم .

1

6- العلاقة بين الاتصال والقيادة

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

يساعد الاتصال القائد في تولي مهامه بشكل سليم، كما يقوم بالاتصال المتبادل بين القائد والتابعين له بتوضيح الأمور التي تحدث في المنظمة والقائد الكفاء هو الذي يعمل على تحقيق الاتصال داخل التنظيم كما يدعم الاتصال غير الرسمي في مساعدته على تأدية مهامه القيادية وهو من يحدد نوع ودرجة الاتصال في المنظمة .²

7- معوقات الاتصال القيادي

-عوائق تنظيمية:

تكون الاتصالات القيادية عادة أسهل في التنظيمات صغيرة الحجم لأنها تصعب كلما كبر حجم التنظيم، وانتشرت أقسامه وتعددت مستوياته الإدارية وامتدت فروعه في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي فتعدد المستويات يؤدي الى طول خطوط الاتصال بين

¹ ناصر قاسمي، المرجع السابق ، ص 91.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 183.

المستويات العليا والدنيا والعكس كما أن بعد القيادة عن العاملين يجعل الاتصال الشخصي أمراً متعذراً.

- عوائق نفسية:

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

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

- الفروق الفردية والتخصص

تتباين درجات استيعاب وفهم الأتباع أو المرؤوسين للرسائل الاتصالية التي تردّهم من القيادة، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في الثقافة أو في الفهم، وقد يستعمل القائد كلمات أو عبارات غامضة أو غير مرتبة، وربما غير واضحة للجميع مما يسبب عائقاً اتصالياً، فمعظم المشكلات والعوائق الاتصالية التي تحدث في المؤسسة إنما هي نتيجة للفروق الفردية والتعاون في الخبرات والتخصصات¹.

- افتقار القائد إلى مهارة الإنصات.

- عدم توفر الشخصية الاتصالية:

¹ قواسم بن عيسى، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد 24، 2014، ص 130.

يتم اختيار بعض القادة دون توشي الدقة في قدرتهم الاتصالية ومهاراتهم في تبادل الرسائل الشفهية وغير الشفهية.

- عدم ثقة القائد بمرؤوسيه.
- المركزية الشديدة وعدم التفويض .

خلاصة الفصل:

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



الفصل الثالث

الأداء المهني

تمهيد:

على غرار ما قيل عن أهمية السلوك الإشرافي في الفصل السابق فإن الأداء المهني بدوره لا يقل أهمية عنه وهو ما يفسر لنا الاهتمام الشديد بالأداء من طرف الباحثين وأصحاب المنظمات ومديروها على حد سواء، خاصة في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمات هاته الأخيرة التي يجسد فيها الأداء سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية على اعتبار انه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول أي أن السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات.

وعلى هذا فإن الأداء يعكس مدى التزام الموظف أو العامل بمتطلبات العمل أو المهمة فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها او حتى قد تتجاوزها في بعض الأحيان ومن اجل كل هذا فقد حظي الأداء المهني بدراسة مستفيضة شملت المداخل والمفهوم والعوامل والمظاهر وبكثير من التركيز على قياسه وطرق تقييمه والنتائج وهو عموما ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

1- ماهية الأداء المهني في المؤسسة.

1- مفهوم الأداء :

المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة performance المأخوذ من كلمة performer والتي تعني أتم، أدي، أنجزه.

المفهوم الاصطلاحي: يعرف الداء بأنه العملية التي يتعرف على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته عند قيامه بأي عمل من الأعمال في كما عرفت هاينز Haynes: الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف المنظمة.¹

- عرف آدم سميث الأداء: في كتابه "ثورة الأمم" أن كل فرد يميل إلى أداء العمل تكون له أعظم المزايا وبأكثر فعالية من غيره وبالتالي تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين وينصح المشرفين أن يخصصوا عامل لأداء ما، ولا يتغير منه حتى يتقنها.²

- أما فريديريك تايلور: يقوم على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية لرفع الأداء والإنتاجية وذلك من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة لإنجازه والاقتصاد فيها للوصول على مستوى من الفاعلية في الأداء.³

- إلتون مايو: فقد تظن لعوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال واستخلاص أن إنتاجية العمال ترتبط بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى وبمدى قدرة المدير على التحفيز والأداء المهني يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة

¹ - أحمد سيد الكردي ، ملتقى البحث العلمي، التنمية الإدارية، تنمية الأداء، الأداء الوظيفية، الوظائف الإدارية، 05 ماي 2010، ص43

² - خالد عبد احمد الصرايرة: مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 60.

³ - رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتتيت، ط1، 2003، ص 55

الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.¹

2- أنواع الأداء في المؤسسة:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستهدفة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كلا أي خاصة بالمؤسسة ككل تساهم فيها كل وظائفها دون تمييز بينها وقد يكون جزئيا أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة متمثلة في الأداء البشري في المنظمة والأداء التقني والأداء المالي وقد يكون الأداء خارجيا أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية تحقق هذه الأداءات بناء على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية..²

3- عناصر الأداء المهني في المؤسسة:

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهذه العناصر كالتالي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.

¹ - علي غربي وآخرون، بلقاسم سلاطنة، اسماهيل منير: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2007، 1، ص 138.

² --- عبد المليك زهوة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2002، ص89.

- نوعية العمل: وتشمل عدة جوانب هامة مثل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني في هذا العمل، القدرة على تنظيم العمل وعدم الوقوع في الأخطاء
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني، الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه، وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي:
- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل
- الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل، الإشراف وفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث تؤدي الوظيفة من خلالها وضمن هذه العوامل.¹

¹ - عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، د، ط، 1998، ص 07.

2- عوامل ومظاهر وقياس ومعوقات الأداء في المؤسسة .

1- العوامل المحددة للأداء في المؤسسة :

تعمل كل المنظمات إلى زيادة إنتاجها وتطويره وذلك بتوفير كل الظروف الملائمة للعامل سواء كانت مادية أو معنوية وذلك بجعله أكثر إنتاجاً وأحسن أداء وكفاءة، وعلى اعتبار أن الأداء الوظيفي "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام" يمكننا أن نحدد عدة عوامل نسبية محددة للأداء ومتداخلة فيما بينها فهو محصلة دافعية الفرد للأداء مع قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وبدوره الوظيفي ويمكننا صياغة هذه المعادلة كما يلي:¹

$$\text{الأداء} = \text{الجهد} (\text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك})$$

حيث يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة الأداء العمل أما القدرات فهي الخصائص الفردية المستخدمة لأداء عمل ما ويشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يوجه من خلاله جهود الفرد في العمل ويمكننا التعرض إلى هذه العناصر بشيء من التفصيل:

- الدافعية (الجهد):

إن المتتبع والملاحظ للعمال داخل المنظمة يجد أن مستوى اهتمامهم بالعمل ودرجة المثابرة في الأداء وكثافة الجهد المبذول تختلف من عامل إلى آخر وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم كما أن الاختلاف في كفاءة الأداء وارد حتى وإن تساوت القدرات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، ويعود هذا التباين والتفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس والرغبة في أداء مهامهم، وهذا ما يسمى بقوة الدافعية الأداء العمل والذي يعتبر عنصراً يتفاعل مع قدرات العامل ليؤثر على أدائهم في العمل وتمثل الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله والتي تنعكس في كثافة الجهد المبذول في الاستمرار بكل ما لديه من قدرات

¹ -- راوية محمد الحسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 216.

وخبرات ومهارات في العمل وقد تعددت المداخل النظرية التي تفسر الدافعية ويمكن اختصارها في ثلاث مداخل:¹

- مدخل مدرسة العلاقات الإنسانية: يفترض هذا المدخل أن الرضى عن العمل هو المحرك الأساسي للدافعية أي بقدر ما تزيد الفوائد والحوافز التي يحصل عليه الفرد في وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أداء عمله كزيادة دافعية الفرد لداء العمل نتيجة إشباع حاجاته وشعوره بالرضى عن العمل.

- مدخل يقوم على نتائج بحوث نظرية التعليم: يعطي هذا المدخل تفسيراً للدافعية يقوم أساساً على ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر أو مبدأ التعليم ويفترض هذا المدخل أن الدافعية تأثر عليها الخبرات السابقة للثواب والعقاب حيث أنه إذا قام الفرد بعمل معين تبع هذا العمل بثواب أي خبرة.

- مدخل وليد دراسة علم النفس المعرفي: يشير هذا المدخل إلى أن الدافعية هي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة داخل الفرد من وعيه وأفكاره وتوقعاته المختلفة بالأداء وحسب هذا المدخل فإن دافعة الفرد للقيام بأي عمل مقترن أساساً بالمنافع والفوائد التي يتوقع الحصول عليه من خلال أدائه.²

- القدرات: تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية لتحديد الأداء تنقسم القدرة على نوعين من القدرات المكتسبة (التعلم) والقدرات الفطرية (موروثة) والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه

والسرعة في إجراء العمليات الحسابية وتصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة أما القدرات غير العقلية فتشمل مثلاً حدة البصر والسمع (قدرات الحواس) وتمييز المسافات والألوان وكذا التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة والقدرات الحركية من اللياقة والكفاءة

¹ - إكمال حمدي أبو الخير: أصول الإدارة العلمية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة، 1974، ص 127.

² -- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 89.

الجسمية والتي تتضمن القدرة على بذل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها أما القدرات فتلعب كلا من البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دورا هاما في تكيف وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفطرية وتطويعها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب.

- الإدراك: يخضع الفرد في المنظمة إلى مجموعة من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرفات كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه "عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد من هذه المؤثرات وعليه يمكننا القول أن الإدراك عملية داخلية ولا يمكن الحكم عليها أو تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك ولكل فرد طريقته في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر ولهذا نجد أن سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الفرد من عمله ومن عناصر البيئة التي تحيط به.

- الإشراف: يعتبر من أبرز العمليات التي تحرص كل مؤسسة على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء للوصول على درجة من الكفاية الإنتاجية وهذا ما دعمته الكثير من الدراسات والبحوث في ميدان علم الاجتماع الصناعي ويعرفه هاليس اختيار الرجل الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية قياس أدائه وتقدير كفايته للاطمئنان إلى وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله على عمل أكثر صلاحية له الإصلاح والإثابة لكل من استحق ذلك بكفايته وإشباعه بالوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالصبر والعدالة اللباقة حتى يهيء كل فرد لأداء عمله بمهارة ودقة وشمول وحماس.¹

¹ - عكري زكية: نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل تحت إشراف الدكتور حميد خروف، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2002-2003، ص63.

فالممارسة اليومية للمشرفين تؤثر وبشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلباً أو إيجاباً حيث أن توفير المشرف لمحيط ملائم عن طريق تحضير العمال لتنظيم العمل وبث روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعمال.

ولا أحد يستطيع أن ينكر أو يخفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسن أداء العمال في المنظمة فقد قام العديد من الباحثين والدارسين بالعديد من التجارب والبحوث ليعبروا أثر نماذج الإشراف على مسائل الإنتاج والأداء والرضا.

فمن بين هذه البحوث نجد ما أسفرت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية فقد وجد مايو أن العاملات اتفقن فيما بينهن على تحديد حجم الإنتاج وعصيان أوامر المشرف الجديد وإن لم تنفذ الأوامر تعتبر خارجة عن الجماعة وتسخرن منها وعندما قام مايو بتعيين مشرف آخر على العاملات في حجرة التجميع وقام بمعاملتهن معاملة حسنة بحيث يستمع لآرائهن في المسائل المتعلقة بالإنتاج وطرق دفع الأجور ويسمح لهن بالنقاش والتنقل أثناء العمل الأمر الذي زاد من رضا العاملات واحترامهن آراء المشرف الجديد واتفاقهن على القيام بالعمل دون إبطاء فقد حرص المشرف الديمقراطي في هذه الحجرة على أن يجعل العاملات فريقاً متكاملًا، لذلك عمل على إشراكهن في عملية اتخاذ القرار والعمل على اقتراحهن، وعلى احترام مشاعرهن وأفكارهن وكأن العاملات شعرن بمسؤوليتهن ورغبتهن في تحمل المسؤولية وتنفيذ ما اتفقن عليه وهكذا حقق الحصص المطلوبة منهن حسب المستويات المطلوبة ووجدن فيا لعمل مجالا للإثبات قدراتهن وتقديرها وكانت هذه النتائج مخالفة لما حققها الإشراف المتسلط أو شديد الرسمية حيث كان الإنتاج ضعيفا والأداء منخفضا وبالتالي فإن المشرف دوره البارز في تغيير مستوى الكفاءة الإنتاجية والزيادة في مستوى الأداء وتحقيق مستوى عال في الأداء من خلال ضبط سلوك الجماعة العاملة والعمل كفريق متكامل اجتماعيا وبهذا يمكن القول أن الإشراف الذي يتبعه المشرف في طريقة إشرافه فقد يوجد

إشراف نحو العلاقات الاجتماعية كما حدث في مدرسة العلاقات الإنسانية أو نحو الإنتاج وهذا يتماشى مع الإدارة العلمية.¹

- الحوافز:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيزه بكفاءة وفاعلية ودفعه لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجه المرغوب فيه وبما يتماشى وأهداف المؤسسة وإشعار الفرد بأهميته فرغم أهمية التحفيز المعنوي يبقى الحافز المادي له تأثيره البارز على أداء العمال فمهما يكن فإن كل واحد منا يعمل من أجل تحقيق منفعة مادية خاصة

- ظروف العمل المادية:

يعرف عادل حسن الظروف المادية أو الظروف الفيزيائية للعمل "بأنها الظروف المادية التي تحيط بالعامل أثناء العمل في وظيفته والتي تؤثر بدرجة ما على قدرته الذهنية والجسدية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالتهووية والإضاءة والضوضاء.. الخ كما أشارت العديد من الدراسات التي تناولت الظروف الفيزيائية والمادية للعمل وانعكاساتها على العامل أثناء تأدية لعمله والأمراض المهنية المتصلة بأداء العامل واستخلصت أن درجة سوء ومناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل وقوة ارتباطه بالعمل كما انه في حالة الجماعات التي تمثل مصدر استياء واحباط العامل نتيجة العلاقة المتوترة بين العمال فيما بينهم يؤثر على أداء العامل كما نجد الترقية تمثل عامل أساسي لأداء العمل.²

¹ - أنس محمد و آخرون: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1973، ص20-21

² - الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، مصر، 1974، ص 105.

2- مظاهر الأداء في المؤسسة:

إن مظاهر الأداء هي البوابة التي يمكن عبرها الحكم على هذا الأداء بالسلبية أو الايجابية وإذا كان الاتفاق حول أهمية مظاهر الأداء لتقسيم نجاح أو فشل مؤسسة ما فإن الاختلاف واضح حول ما إذا كان مظهر واحد كافٍ للحكم على نوع الأداء وفي هذا انقسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد ومن يرى بضرورة تضافر وتساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد وقد خلصت آراء الباحثين في هذه النقطة على أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء النقاط الآتي ذكرها:

- رضا العامل عن عمله:

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه لتحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته وكل ذلك طبعا يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة

وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من علمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائهم للأعمال وإن كان يكتنف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل ، الزيادة في الإنتاج... إلخ، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل.

- التعاون مع الزملاء:

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهرا من مظاهر الأداء الجيدة.¹

- الرضا الجماعي:

¹ - الشنواني صلاح: نفس المرجع السابق ، ص 106

إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية فالرضى الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الدارة بجماعة متماسكة ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة على هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون بها.

- **معدل الإنتاج:** يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج زيادة أو نقصانا ويصبح معدل الإنتاج دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلا إضافيا وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج

3- قياس ونمط ومعوقات الأداء في المؤسسة:

3-1- قياس الأداء في المؤسسة

ليس هناك إتفاق أو إجماع بين المنظمات حول الأبعاد المعتمدة في قياس أداء العاملين وإن كان ذلك يخضع في حقيقة الامر لجملة من الاعتبارات كنوع أو طبيعة العمل ونوع أو نشاط المنظمة وقد أفضى هذا الوضع إلى غياب معايير موحدة وثابتة في قياس الأداء وأصبحت عملية القياس تخضع بصفة مباشرة إلى هدف القائمين بالقياس وهؤلاء يحددون ثلاث محددات أساسية يتم وفقها قياس أداء العامل وهي تباعا ، الدافعية، القدرة ، الإدراك فعبر قياس درجة دافعية العامل نحو عمله وقياس قدرته على أداء الأعمال الموكلة إليه بالإضافة إلى قياس درجة إدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي عبر كل هذا يمكن الحكم عما إذا كان العامل ذو كفاءة عالية أم لا.¹

وزيادة على هذه المحددات الثلاثة فقد أجتهد البعض في إيجاد ما يوازي تلك المحددات وذلك بالتمييز بين ثلاث أبعاد جزئية اتخذوها مرجعا أو معيار القياس أداء العامل وهي كما يلي:

¹ - الشنواني صلاح: نفس المرجع السابق ، ص 107

- كمية الجهد المبذول :وكما يتبين من عنوان البعد الأول فإننا نجد هذا الأخير ينزع نزعة كمية بحتة وذلك بقياسه لكمية الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة من طرف العامل في عمله خلال فترة زمنية محددة ويرتكز هذا البعد على عوامل، السرعة، الدقة، الكمية والزمن.
- نوعية الجهد:تشير نوعية الجهد المبذول إلى مدى ملاءمة أو بالأحرى توازي الجهد المبذول مع نوعية المنتج وتتسرب هنا كذلك عوامل الدقة والجودة الأعمال التي تدخل ضمن هذا البعد الجزئي ، نوعية الجهد، ليرتكز بشكل كبير على نوعية الجهد المبذول مع اهتمام قليل بسرعة الأداء وكميته.

3-2- نمط الأداء :

يدل نمط الأداء على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وفق هذه الأخيرة يتم قياسه عبر معاينة التدريب الممارس من طرف العامل بتقييم الأداء والحركات والأنشطة المعتمدة فقد اتضح أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية¹

3-2- معوقات الأداء :

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل وبالتالي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الضوضاء، التهوية، نمط الاشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات ، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العمل وإنتاجيته ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية التي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل نكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الإنتاجية، ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهود والقدرات والاتجاهات فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على

¹ - الشنواني صلاح: نفس المرجع السابق ،ص 108

الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:¹

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، نقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.
- 3- تقييم الأداء .

1- مفهوم تقييم الأداء في مؤسسة:

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور وتستفيد المنظمة من وجود نظام تقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما:²

- إتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب.
- توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعد على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ويعرف تقسيم الأداء أيضا بكونه " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمط والتقدم في المستقبل وتحمل مسؤولية أكبر وترقية لوظيفة أخرى".³

¹ - الشنواني صلاح: نفس المرجع السابق، ص 109

² -- إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، بحث لم ينشر، 2004-2005، ص 46.

³ -- زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين؟ ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 87.

كما يعرف منصور أحمد منصور تقييم الأداء بأنه "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقدير أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقييم مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل"، إذن "عملية تقييم الأداء في التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل"¹

2- أهداف وأهمية تقييم الأداء في المؤسسة:

2-1- أهداف تقييم الأداء في المؤسسة :

- تكمن أهمية تقييم الأداء في توفير المعلومات عن الكيفية التي يؤدي بها الأعمال وهل هي جيدة أم لا.
- كما يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون بالتقدير والاهتمام لجهودهم من طرف الإدارة و إن منح المكافآت لا يتم إلا على أساس الكفاءة والجهد المبذول وهذا ما يبعث إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم.²
- كما يعتبر هذا التقييم وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث حرص الرؤساء من خلال استخدامهم نظام لقياس الأداء، على منح كل فرد ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة من ترقية وزيادات في الأجر.
- كما يضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تفضيل أو تمييز.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 2001، ص 257.

² - عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الادارية المعايير، التقييم الصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، 1998، عمان، ص30

- هذا فضلا عن تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- كما يعمل على المحافظة على مستوى عال مستمر من الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.¹

2-2 - أهمية تقييم الأداء في المؤسسة:

- إن أية مؤسسة تحتاج لإدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء وتسخر باقي نتائج هذه العملية إلى باقي السياسات المختلفة كالتعيين، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب، النقل، الطرد..... الخ ومنه تبدو أهمية العملة في كيفية التطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وتبرز أهمية تقييم الأداء في المؤسسة فيما يلي:²
- الحصول على المعلومات اللازمة أساسيات الإدارة كاختيار الأكفأ للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ للقيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إشباع الحاجات لإثبات الذات اكتساب احترام الآخرين.
- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنها تعرف منهم ذوي الأداء المنخفض وكذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص

² - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، المرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1994، ص 405

- كذلك التقييم الجيد والدقيق يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التنمية والتدريب والتخطيط والتحفيز.

- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد.

- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في الرفع من مستوى العلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

3- طرق و معايير تقييم الأداء في المؤسسة:

3-1- طرق تقييم الاداء في المؤسسة :

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء في المؤسسات واستخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق هناك من يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.¹

أ- الطرق التقليدية:

1. طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعا ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون ... إلخ وتحدد الدرجات على أساس [51] أو [31] حيث يمثل الرقم [1] أقل درجة للتقويم والرقم [5] و [3] أعلى درجة رغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تقتض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص بعضها عن بعض كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة هذا بالإضافة إلى إمكانية تخيل المشرف القائم بعملية التقييم كما قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها.²

2. طريقة القوائم: وتركز هذه الخصائص على مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أو الانتظام في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العامل

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص201

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن،

2002، ص110-111.

وتحمل المسؤولية...الخ ويتم إعطاء وزن لكل صفة من تلك الصفات ويقوم الرئيس بإعطاء تقدير معين بحسب توفر صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تجمع تلك الصفات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم على التقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

3. طريقة المقارنة الزوجية: لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلاً من مقارنة الأداء بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه.¹

وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرؤوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعب عملية التقييم كما أنها لا توضح تماماً مجال ودرجة كفاءة المرؤوس فهي توضح مثلاً أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما.

4. طريقة التوزيع الإحصائي: تقسم وفق هذه الطريقة مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عن الأطراف وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المتوسط وأقلهم في المستوى الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها ليكون 20% منهم في مرتبة ضعيف و 60% في مرتبة متوسط و 20% في مرتبة جيد أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى: 10% ضعيف، 20% متوسط، 40% جيد، 20% جيد جداً، 10% ممتاز وهكذا فبالنسبة لمجموعة تتكون من 46 مرؤوساً فإن الرئيس وفق هذه الطريقة يصنفهم كما يلي: ضعيف، 9 متوسط، 18 جيد، 9 جيد جداً، 5 ممتاز.

ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً الأمر الذي لا

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 275-

يهيء موضوعية أو عدالة التقييم فضلا عن الاحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين ووأد روح التنافس الإيجابي بينهما.

ب- الطريقة الحديثة:

إن الطرق السابقة كانت مستخدمة قبل الحرب العالمية الثانية وبسبب القصور الواضح فيها بدأ البحث عن طرق تقييم أفضل لقياس أداء الأفراد ومن بين تلك الطرق:¹

1. طريقة الأحداث الحرجة: وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح او فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعملة، وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الجوهرية الايجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف) المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم) لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الايجابية والمواقف السلبية ومن أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية وفائدة للأفراد والعاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم ومن أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث العامة أو الحرجة وهذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة وإنخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقيها من طرف العامل.²

2. طريقة التقييم على أساس الانتاج: وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير وتنمي نوعا ما روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد والتعاون مع الرؤساء لتحقيق أهداف المؤسسة وقد دلت

¹ - مهدي حسين زويلف : إدارة الأفراد - مدخل كمي -، ط3، دار المجدلوي للنشر، الأردن، 1991، ص 257.

² - مصطفى نجيب شاوش: غدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص89.

بعض التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنظمات في الدول المتقدمة وأحرزت نتائج مثيرة وفيما يلي أهمها:

- على الرئيس أن يصل إلى اتفاق مباشر مع المرؤوسين على العناصر التي يتم استخدامها كأسس القياس أداء المرؤوسين
- على الرئيس التعاون مع المرؤوسين في تحديد الأهداف المطلوبة مع المرؤوسين وتحديد المدة التي يجب إحرازها فيها في نهايتها وخلالها .
- على الرئيس التعاون والتفاهم مع الأفراد بأن يصل إلى اتفاق مع المرؤوسين على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس الأداء .
- من خلال المدة المتفق عليها وحلول ميعاد قياس الأداء للعامل فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز على قدرته وكفاءته على مساعدة العامل وإرشاده على الأداء الأفضل لإحراز النتائج المطلوبة ومعنى ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس والمرؤوس.¹
- 3. طريقة الإدارة بالأهداف: تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف ومراجعة مدى تقديمه نحو تحقيقها وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف. كما يشير هذا المصطلح لبرنامج شامل التقييم على مستوى المنظمة بحيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا، يتكون من ست خطوات أساسية هي:
- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية - وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء
- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها - تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة المدى - مراجعة الأداء لقياس النتائج - تقديم التغذية العكسية

¹ - كمال برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص 126.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة.

3-2- معايير تقييم الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وهي نوعين معايير متعلقة بالعمل ومعايير متعلقة بالسلوك: أولاً: المعايير المتعلقة بالعمل : تعبر عن المقومات التي تستلزم مقومات العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن كمية وجود المخرجات والزمن المحدد للإنجاز ويفضل البعض تنمية هذه المعايير بمعدلات الأداء التي تعتبر مقياساً ومؤشر موضوعي لمدى الحكم على النجاح في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ثانياً: المعايير المتعلقة بالسلوك: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل والتي تمس السلوك الذي تم الاعتماد عليه في إنجاز الأعمال، والمهام كالتقالية والسرعة في التعلم والاستفادة من برامج تطوير الأداء، الذكاء ، الانتباه، المبادرة، الدافعية، التعاون، مع الزملاء والانضباط والمواظبة في العمل ويعتبر أنه إذا توفرت هذه الصفات فيا لعامل فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازاً وتجدر الإشارة على أن استخدام المعايير المتعلقة بالعمل والمتعلقة بالسلوك معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال التي يصعب فيها استخدام المعايير المتعلقة بالعمل.¹

4- نتائج تقييم الأداء :

تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات تتعلق بالترقية ، التعيين، الشغل، الانضباط، وضع البرامج التدريبية، تحديد ومنح المكافأة يكشف الأداء عن الكفاءة والانضباط ومن ثم إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تهم مستقبل كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء والجدير بالذكر أن عملية التقييم تستند إلى محكات كمية فقط بل تعتمد أيضاً على تقييم

¹ - عبد الله أمين وآخرون: الإدارة المعاصرة، دون ذكر دار النشر، مصر، 2003، ص 191.

السلوك الوظيفي للعامل من حيث الانضباط والمواطنة، التعاون، القدرات، والمهارات إلى جانب السمات الشخصية للفرد مثل التميز بروح المبادرة، الأمانة، وحسن السلوك في العمل وهذا يعني أن هناك حالات تتم على أساس التقدير الشخصي مما يعرض من عملية التقييم للكثير من الأخطاء مثل تمييز المقيم.¹

خلاصة فصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفهوم وعناصر الأداء بدءا بمعرفة متطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، نوعية العمل، والمثابرة والثوق تم التطرق إلى العوامل المحددة للأداء إنطلاقا من المعادلة التي تجمع بين كل من الجهد والقدرات والإدراك، الإشراف، الحوافز وظروف العمل المادية على أنها العوامل الأساسية التي يركز عليها الأداء، لأن العامل من خلال دافعيته وقدرته وإدراكه لمحتوى عمله يستطيع يصل إلى أعلى درجات الإنتاج لذلك يشترط لتحقيق مستوى مرضي من الأداء وجود التوجيه والتحفيز المناسب بالإضافة إلى الظروف المادية والمعنوية للعامل انتقلنا بعدها إلى مظاهر الأداء والتي تجسدت في رضا العامل والذي يعتبر المحرك الأساسي لتحسين إنتاجيته وبالإضافة إلى معدل الإنتاج والتعاون مع الزملاء هذا ما يساعد على زيادة الإنتاج وبالتالي تجسيد أهداف المنظمة وفي الأخير تطرقنا إلى معايير قياس الأداء والمتمثلة في ثلاث عناصر وهي كمية الجهد المبذول، نوع الجهد،

¹ - عبد الله أمين وآخرون: نفس المرجع السابق، ص 193

ونمط الأداء ثم التطرق إلى معوقات الأداء وأنهينا الفصل بمعالجة مفهوم وأهداف وأهمية تقييم الأداء وأهم الطرق المتبعة في ذلك وصولاً إلى النتائج.

The background is a light pink color with a subtle floral pattern. There are several large, stylized red flowers with white centers and green leaves scattered around the edges. A thick, dark red ribbon is draped across the top left and bottom right corners, framing the central text area.

الإطار الميداني

للدراصة



الفصل الرابع

تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

أولاً: محور البيانات الشخصية

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
25-30 سنة	12	24%
31-40 سنة	18	36%
أكثر من 40 سنة	20	40%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تمثلت في فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 40%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة 25-30 سنة بنسبة 24%، أما فئة 31-40 سنة فقد سجلت نسبة معتبرة بلغت 36%.

ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية متقدمة نسبياً، ما يدل على وجود مورد بشري يتمتع بالنضج والخبرة داخل المؤسسة محل الدراسة. ويظهر هذا التوزيع أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على موظفين ذوي تجربة طويلة في العمل الإداري والمهني، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على الاستقرار الوظيفي وفعالية الأداء. كما أن ارتفاع نسبة الفئات العمرية الأكبر قد يفسر قدرة الموظفين على إدراك أهمية الاتصال القيادي داخل المؤسسة، بحكم احتكاكهم الطويل بالممارسات الإدارية، وتجربتهم مع أنماط الاتصال المختلفة. وفي المقابل، فإن نسبة الشباب (25-30 سنة) وإن كانت الأقل، إلا أنها تمثل حضوراً مهماً يمكن أن يساهم في تجديد أساليب العمل وإدخال روح جديدة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	28	56%
أنثى	22	44%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تمثلت في فئة الذكور بنسبة 56%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة الإناث بنسبة 44%.

ومنه نستنتج أن العينة تتسم بتوازن نسبي بين الجنسين مع تفوق بسيط للذكور.

ويعكس هذا التوزيع أن المؤسسة تضم عنصراً بشرياً متنوعاً، وهو ما يمنح الدراسة طابعاً أكثر موضوعية في تفسير النتائج. كما أن هذا التوازن النسبي يجعل آراء الموظفين حول الاتصال القيادي والتحفيز والالتزام المهني أكثر تمثيلاً لواقع المؤسسة، بدل أن تكون مرتبطة بجنس واحد. ويمكن القول إن تقارب النسب بين الذكور والإناث يعكس كذلك تطوراً في طبيعة المؤسسات الجامعية التي أصبحت تعتمد على كلا الجنسين في مختلف المهام الإدارية.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	10%
5-10 سنوات	32	64%
أكثر من 10 سنوات	13	26%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تمثلت في فئة 10-5 سنوات بنسبة 64%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 10%، أما فئة أكثر من 10 سنوات فقد بلغت 26%.

ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى معتبرة. ويظهر هذا المعطى أن المؤسسة تتوفر على مورد بشري مستقر نسبياً، إذ إن ارتفاع نسبة فئة (5-10 سنوات) يعكس استمرارية الموظفين داخل العمل وعدم وجود دوران مرتفع للعمالة. كما أن وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) يؤكد توفر الكلية على خبرات تراكمية تساعد في تحسين الأداء الإداري وتسهيل نقل الخبرة إلى الموظفين الجدد. وهذا ينعكس بدوره على طبيعة الاتصال القيادي داخل المؤسسة، إذ غالباً ما تكون فئات الخبرة أكثر قدرة على فهم القرارات الإدارية والتعامل مع التعليمات التنظيمية.

ثانيًا: المحور الأول

الجدول رقم (4): هل يحرص المسؤول المباشر على توضيح المهام المطلوبة منك بشكل واضح؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	45	90%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تمثلت في فئة نعم بنسبة 90%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 10%. ومنه نستنتج أن المسؤول المباشر في كلية الإعلام والاتصال يحرص بدرجة كبيرة على توضيح المهام المطلوبة للموظفين.

ويعكس هذا المستوى المرتفع من الإجابات الإيجابية وجود وضوح في الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، وهو عامل مهم جدًا في تحقيق الفعالية التنظيمية، لأن وضوح المهام يقلل من الغموض الوظيفي ويحد من الأخطاء ويعزز الانضباط. كما أن وضوح المهام يُعتبر أحد أهم عناصر الاتصال القيادي الفعال، حيث يساعد الموظف على معرفة ما هو مطلوب منه بدقة، مما يزيد من شعوره بالأمان المهني والاستقرار. أما نسبة 10% التي أجابت بـ(لا)، فقد تشير إلى وجود حالات فردية أو مصالح معينة قد تعاني من نقص في التوجيه أو ضعف في شرح المسؤوليات، وهو ما يستدعي تحسين آليات التواصل داخل بعض الأقسام.

الجدول رقم (5): هل يتم إبلاغك بالقرارات الإدارية في الوقت المناسب؟

الإجابة	العدد	النسبة %
دائماً	30	60%
أحياناً	15	30%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تمثلت في فئة دائماً بنسبة 60%، تليها فئة أحياناً بنسبة 30%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 10%.

ومنه نستنتج أن القرارات الإدارية يتم تبليغها في الغالب في الوقت المناسب، غير أن هذا التبليغ لا يتم بنفس المستوى لدى جميع الموظفين.

ويُظهر هذا التفاوت أن المؤسسة تعتمد على الاتصال الإداري كوسيلة للتبليغ، إلا أن وجود نسبة 30% (أحياناً) يشير إلى وجود خلل نسبي في انتظام الاتصال أو سرعة وصول المعلومة إلى جميع الموظفين. كما أن التأخر في تبليغ القرارات قد يؤدي إلى ضعف التنسيق، وإلى ارتباك في تنفيذ التعليمات، مما قد يؤثر على سير العمل. لذلك، فإن هذه النتيجة تعكس ضرورة تعزيز قنوات الاتصال الرسمية داخل الكلية، خاصة فيما يتعلق بسرعة تداول المعلومات بين الإدارة والموظفين.

الجدول رقم (6): هل تشعر أن الاتصال المستمر مع القيادة يزيد من حماسك للعمل؟

الإجابة	العدد	النسبة%
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تمثلت في فئة نعم بنسبة 96%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 4%. ومنه نستنتج أن الاتصال المستمر مع القيادة يُعد عاملاً قوياً في رفع الحماس والدافعية لدى الموظفين.

ويُبرز هذا الإجماع شبه التام أن الموظفين يحتاجون إلى التواصل المستمر مع القيادة للشعور بالتقدير والاهتمام، كما أن التواصل يساعد في خلق جو من الثقة والانتماء داخل المؤسسة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظف عندما يشعر أن القيادة قريبة منه وتتابع العمل وتستمع إليه، فإن ذلك يرفع من معنوياته ويزيد من استعداداته للعطاء. وهذا يؤكد أن الاتصال القيادي ليس مجرد نقل معلومات، بل هو وسيلة تحفيزية مهمة تؤثر مباشرة على السلوك التنظيمي والالتزام المهني.

الجدول رقم (7): هل يساهم وضوح التعليمات الإدارية في رفع مستوى التزامك المهني؟

الإجابة	العدد	النسبة%
نعم	45	90%
لا	5	10%

المجموع	50	100%
---------	----	------

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 90%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 10 %.

ومنه نستنتج أن وضوح التعليمات الإدارية يساهم بدرجة كبيرة في رفع الالتزام المهني لدى الموظفين.

ويعكس ذلك أن الموظف عندما يتلقى تعليمات واضحة ومحددة، يصبح أكثر التزاماً بتنفيذها، لأن الغموض يؤدي عادة إلى التردد والأخطاء. كما أن وضوح التعليمات يخلق بيئة تنظيمية أكثر انضباطاً، ويسهم في تقليل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم. أما نسبة 10%، فقد تعود إلى اختلاف طبيعة المهام أو إلى وجود تعليمات غير مكتوبة أو تتغير بسرعة دون شرح كافٍ.

الجدول رقم (8): هل يساعدك التواصل المنتظم مع القيادة على أداء عملك بكفاءة أكبر؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 76%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 24%.

ومنه نستنتج أن التواصل المنتظم مع القيادة يساعد أغلب الموظفين على أداء عملهم بكفاءة أكبر، غير أن نسبة معتبرة لا ترى ذلك.

ويشير هذا التفاوت إلى أن التواصل القيادي موجود لكنه قد لا يكون بنفس الفعالية لدى جميع الموظفين. فبعض الموظفين قد يعتمدون أكثر على خبرتهم الذاتية في أداء العمل، أو قد لا يتلقون دعماً كافياً من القيادة عند الحاجة، مما يجعلهم لا يشعرون بأثر التواصل على

الكفاءة. كما أن ضعف جودة التواصل أو اقتصره على التوجيهات الرسمية دون دعم فعلي قد يجعل بعض الموظفين لا يرون أثرًا إيجابيًا كبيرًا.

الجدول رقم (9): هل ترى أن غموض الاتصال القيادي يؤثر سلبيًا على دافعتك للعمل؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 96%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 4%.

ومنه نستنتج أن غموض الاتصال القيادي يؤثر سلبيًا وبشكل قوي على دافعية الموظفين للعمل.

ويُظهر هذا المعطى أن الاتصال القيادي إذا كان غير واضح أو غير منتظم فإنه يؤدي إلى انخفاض الحماس والشعور بعدم الاستقرار، كما قد يسبب ارتباكًا في أداء المهام، ويؤدي إلى فقدان الثقة في الإدارة. لذلك، فإن وضوح الاتصال القيادي يُعد ضرورة تنظيمية وليس مجرد خيار إداري، لأنه يرتبط مباشرة بالدافعية والالتزام والفعالية داخل المؤسسة.

مناقشة نتائج المحور الأول

من خلال تحليل نتائج المحور الأول، يتضح أن الاتصال القيادي داخل كلية الإعلام والاتصال بجامعة عمار ثلجي بالأغواط يتسم بدرجة مرتفعة من الوضوح والاستمرارية، حيث أكدت الأغلبية أن المسؤول المباشر يوضح المهام والتعليمات بشكل واضح، وأن التواصل المستمر يزيد من الحماس والالتزام المهني. كما أبرزت النتائج أن غموض

الاتصال يُعد عاملاً سلبياً قوياً يؤدي إلى انخفاض الدافعية، مما يؤكد أهمية الاتصال القيادي كأداة تحفيزية وتنظيمية في آن واحد.

غير أن بعض النتائج تشير إلى وجود تفاوت في استفادة الموظفين من التواصل القيادي، خاصة فيما يتعلق بالتواصل المنتظم الذي يساعد على رفع الكفاءة، حيث ظهرت نسبة معتبرة لا ترى أثره بشكل واضح، وهو ما قد يدل على ضرورة تحسين جودة الاتصال من حيث التوقيت، الشمولية، وتوفير قنوات أكثر فعالية للوصول إلى جميع الموظفين دون استثناء.

المحور الثاني: قنوات الاتصال داخل المؤسسة وتدفق المعلومات

الجدول رقم (10): هل يتم إبلاغك بالمستجدات والقرارات الإدارية في الوقت المناسب؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تمثلت في فئة نعم بنسبة 92%، في حين جاءت النسبة الأقل من المبحوثين في فئة لا بنسبة 8%. ومنه نستنتج أن أغلب الموظفين يتم إبلاغهم بالمستجدات والقرارات الإدارية في الوقت المناسب.

ويعكس هذا المعطى وجود درجة عالية من التنظيم الإداري داخل المؤسسة، حيث إن وصول القرارات في وقتها يساعد على تجنب الارتباك وتقادي تضارب المهام، كما يسهم في تسريع تنفيذ التعليمات وتحسين التنسيق بين المصالح. كما يدل ذلك على اعتماد الإدارة على آليات اتصال فعالة نسبياً في تبليغ المستجدات. غير أن وجود نسبة 8% من الموظفين الذين لا يتم إبلاغهم في الوقت المناسب قد يشير إلى وجود خلل في وصول المعلومات لبعض الأقسام أو ضعف في إيصال القرارات لجميع الموظفين بنفس المستوى، وهو ما يستدعي تعزيز قنوات الاتصال لضمان شمولية التبليغ.

الجدول رقم (11): هل توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين مثل الاجتماعات أو المراسلات أو المنصات الإلكترونية؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	49	98%
لا	1	2%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تمثلت في فئة نعم بنسبة 98%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 2%. ومنه نستنتج أن المؤسسة تتوفر بشكل شبه كامل على قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين.

ويُظهر هذا الإجماع الكبير أن الاتصال داخل المؤسسة ليس عشوائيًا، بل يعتمد على وسائل محددة مثل الاجتماعات والمراسلات والمنصات الإلكترونية، وهو ما يساهم في رفع فعالية الاتصال الإداري وتسهيل تداول المعلومات. كما أن وجود قنوات واضحة يساعد على تقليل الشائعات والمعلومات غير الرسمية، ويزيد من الثقة داخل المؤسسة. أما النسبة القليلة جدًا التي أجابت بـ(لا)، فقد تعود إلى تجربة فردية أو إلى ضعف استخدام بعض القنوات في بعض المصالح، مما يتطلب تعميم استخدام هذه الوسائل بشكل موحد.

الجدول رقم (12): هل يتم التواصل بين القيادة والموظفين بصورة منتظمة وليس فقط عند حدوث مشكلات؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	42	84%
لا	8	16%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 84%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 16%. ومنه نستنتج أن التواصل بين القيادة والموظفين يتم في الغالب بصورة منتظمة داخل المؤسسة.

ويعكس هذا المعطى أن الاتصال القيادي لا يقتصر فقط على الظروف الطارئة أو المشكلات، بل يتم بصفة مستمرة، وهو ما يساعد على خلق مناخ تنظيمي إيجابي قائم على المتابعة والتوجيه المستمر. كما أن التواصل المنتظم يعتبر من أهم العوامل التي ترفع من شعور الموظف بالتقدير والانتماء، لأنه يشعر بأن الإدارة قريبة منه. ومع ذلك، فإن نسبة 16% التي ترى عكس ذلك قد تشير إلى أن بعض الموظفين لا يتلقون تواصلاً مستمراً، أو أن الاتصال يظل مرتبطاً بالمواقف السلبية أكثر من الإيجابية، وهو ما قد يضعف الدافعية لدى بعض العاملين.

الجدول رقم (13): هل يتم تعميم المعلومات المهمة على جميع المعنيين دون تمييز؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	42	84%
لا	8	16%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 84%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 16%. ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم في الغالب بتعميم المعلومات المهمة على جميع المعنيين. ويُظهر ذلك أن المؤسسة تعتمد على مبدأ الشمولية في نشر المعلومات، مما يعزز العدالة التنظيمية ويحد من الإقصاء أو التمييز. كما أن تعميم المعلومات بشكل متساوٍ يساعد على تحقيق تكافؤ الفرص في معرفة القرارات والتعليمات، وهو أمر ضروري لتحقيق الالتزام المهني. غير أن وجود نسبة 16% من الموظفين الذين يرون أن المعلومات لا تُعمم دون تمييز قد يدل على أن بعض المعلومات تصل لبعض الموظفين قبل غيرهم، أو أن هناك تفاوتاً في سرعة تداول المعلومات بين الأقسام، وهو ما قد يخلق شعوراً بعدم الإنصاف أو ضعف الثقة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14): هل يسهم التواصل المستمر داخل المؤسسة في تنظيم العمل وتنسيق المهام؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 92%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 8%.

ومنه نستنتج أن التواصل المستمر داخل المؤسسة يساهم بدرجة كبيرة في تنظيم العمل وتنسيق المهام.

ويعكس ذلك الدور التنظيمي للاتصال داخل المؤسسة، حيث إن التواصل المستمر يسمح بتوضيح الأولويات، توزيع الأدوار، متابعة سير العمل، وتجنب التداخل في المسؤوليات. كما يساهم في رفع مستوى التعاون بين الموظفين والإدارة، ويقلل من الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم. أما النسبة القليلة التي أجابت ب(لا)، فقد تشير إلى أن بعض الموظفين لا يشعرون بفعالية التواصل في تحسين التنظيم، ربما بسبب ضعف تفاعلهم مع قنوات الاتصال أو بسبب طبيعة عملهم التي تعتمد على الاستقلالية.

الجدول رقم (15): هل يؤثر التأخر في وصول المعلومات سلبًا على إنجاز الأعمال؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 96%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 4%. ومنه نستنتج أن التأخر في وصول المعلومات يؤثر سلبًا وبشكل واضح على إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

ويُظهر هذا الإجماع شبه التام أن سرعة وصول المعلومة تُعد عاملاً حاسماً في فعالية الأداء، لأن التأخر يؤدي إلى تعطيل الإجراءات، إضاعة الوقت، وإرباك سير العمل. كما قد يؤدي إلى أخطاء في تنفيذ المهام نتيجة العمل بمعلومات قديمة أو غير مكتملة. وتؤكد هذه النتيجة أن الاتصال الإداري ليس مجرد وسيلة للتواصل، بل هو عنصر أساسي لضمان الجودة والفعالية. وعليه، فإن تحسين سرعة تدفق المعلومات داخل المؤسسة يُعد من الأولويات التنظيمية التي يجب العمل عليها باستمرار.

مناقشة نتائج المحور الثاني

من خلال تحليل جداول المحور الثاني، يتضح أن المؤسسة تتوفر على مستوى مرتفع من فعالية الاتصال الداخلي، حيث أكدت الأغلبية الساحقة وجود قنوات اتصال واضحة، وإبلاغ الموظفين بالمستجدات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى دور التواصل المستمر في تنظيم العمل وتنسيق المهام. كما أبرزت النتائج أن تعميم المعلومات يتم غالباً على جميع المعنيين، وهو ما يعكس وجود درجة من العدالة التنظيمية في تداول المعلومات.

وفي المقابل، أظهرت بعض النتائج وجود نسبة معتبرة نسبياً ترى أن التواصل لا يتم دائماً بانتظام أو أن المعلومات لا تصل للجميع بنفس الطريقة، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز شمولية الاتصال وتوحيد آليات تبليغ المعلومات بين مختلف المصالح. كما أكد الموظفون بشكل شبه كامل أن التأخر في وصول المعلومات يؤثر سلباً على إنجاز الأعمال، وهو ما يبرز أهمية السرعة والدقة في الاتصال الإداري لضمان تحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسة.

المحور الثالث: ضعف الاتصال القيادي وانعكاسه على الأداء والمشكلات التنظيمية

الجدول رقم (16): هل يؤدي ضعف الاتصال مع القيادة إلى حدوث أخطاء في العمل؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين تمثلت في فئة نعم بنسبة 96%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 4%.

ومنه نستنتج أن ضعف الاتصال مع القيادة يؤدي بدرجة كبيرة إلى حدوث أخطاء في العمل.

ويعكس هذا الإجماع شبه التام أن الاتصال القيادي يُعد عنصراً أساسياً في ضمان دقة تنفيذ المهام داخل المؤسسة، إذ إن غياب التواصل الواضح يجعل الموظف يعمل وفق اجتهادات شخصية أو معلومات ناقصة، مما يزيد من احتمال وقوع الأخطاء. كما تشير النتيجة إلى أن الأخطاء لا ترتبط فقط بكفاءة الموظف، بل قد تكون نتيجة مباشرة لضعف التوجيه الإداري وسوء نقل التعليمات. وبالتالي، فإن تحسين الاتصال القيادي يعتبر عاملاً وقائياً للحد من الأخطاء وتحسين جودة الأداء.

الجدول رقم (17): هل يسبب غياب التواصل الواضح مشكلات إدارية داخل الكلية أو المصلحة؟

الإجابة	العدد	النسبة %
دائما	40	80%
أحيانا	5	10%
لا	5	10%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة دائما بنسبة 80%، تليها فئة أحيانا ولا بنسبة 10% لكل منهما.

ومنه نستنتج أن غياب التواصل الواضح يتسبب في مشكلات إدارية داخل المؤسسة بشكل متكرر.

ويُظهر هذا المعطى أن ضعف الاتصال لا ينتج عنه فقط خلل بسيط، بل يؤدي إلى مشكلات تنظيمية واضحة مثل سوء التنسيق، تضارب المسؤوليات، تعطل الإجراءات، وظهور سوء الفهم بين الموظفين والإدارة. كما أن ارتفاع نسبة (دائما) يعكس أن المشكلات الإدارية الناتجة عن غياب التواصل ليست حالات فردية، بل تمثل ظاهرة تنظيمية تستدعي معالجة جدية من الإدارة. أما نسبة 10% التي أجابت ب(لا)، فقد تعود إلى مصالح معينة تتميز بتنظيم أفضل أو تعتمد على تواصل داخلي قوي.

الجدول رقم (18): هل تشعر أن ضعف الاتصال يؤثر سلبًا على مستوى أدائك المهني؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 86%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 14%.

ومنه نستنتج أن ضعف الاتصال يؤثر سلبًا على الأداء المهني لمعظم الموظفين. ويعكس ذلك أن الاتصال القيادي لا يقتصر دوره على توجيه الموظف فقط، بل يؤثر على ثقته في عمله وقدرته على الإنجاز بكفاءة. فضعف الاتصال يجعل الموظف يعمل في جو من الغموض وعدم وضوح الأولويات، مما يؤدي إلى تراجع جودة الأداء وارتفاع الضغط النفسي. كما أن هذه النتيجة تؤكد أن تحسين الاتصال القيادي يمكن أن يساهم في رفع مستوى الأداء المهني داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19): هل يؤدي سوء التواصل إلى توتر في العلاقات بين الموظفين والإدارة؟

الإجابة	العدد	النسبة %
دائمًا	42	84%
أحيانًا	3	6%

لا	5	10%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة دائماً بنسبة 84%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة أحياناً بنسبة 6%، وفئة لا بنسبة 10%. ومنه نستنتج أن سوء التواصل يؤدي في الغالب إلى توتر واضح في العلاقات بين الموظفين والإدارة.

ويُظهر هذا المعطى أن ضعف الاتصال لا ينعكس فقط على الجانب الإداري، بل يمتد إلى الجانب الاجتماعي والنفسي داخل المؤسسة، حيث يولد التوتر وسوء الفهم ويضعف الثقة بين الموظف والإدارة. كما قد يؤدي إلى زيادة الصراعات التنظيمية وانخفاض روح التعاون، مما ينعكس سلباً على المناخ العام للعمل. وعليه، فإن الاتصال القيادي الفعال يُعد وسيلة مهمة للحفاظ على علاقات تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20): هل يساهم ضعف الاتصال القيادي في تأخر إنجاز الأعمال؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 96%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 4%. ومنه نستنتج أن ضعف الاتصال القيادي يساهم بشكل كبير في تأخر إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

ويعكس ذلك أن الاتصال القيادي مرتبط مباشرة بسرعة تنفيذ المهام، لأن غياب المعلومات أو تأخرها يؤدي إلى تعطيل الإجراءات وتكرار العمل وتصحيح الأخطاء، وهو ما يستهلك

الوقت والجهد. كما أن هذه النتيجة تتوافق مع ما تم التوصل إليه في المحور الثاني، حيث أكد الموظفون أن التأخر في وصول المعلومات يؤثر سلباً على إنجاز الأعمال. وبالتالي، يمكن القول إن الاتصال الفعال يمثل عنصراً أساسياً في تحسين الإنتاجية التنظيمية.

الجدول رقم (21): هل ترى أن تحسين الاتصال القيادي يقلل من المشكلات التنظيمية؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	49	98%
لا	1	2%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 98%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 2%.

ومنه نستنتج أن تحسين الاتصال القيادي يعتبر عاملاً فعالاً جداً في تقليل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة.

ويُظهر هذا الإجماع الكبير أن الموظفين مقتنعون بأن الاتصال القيادي يمثل الحل الأساسي لمعالجة كثير من المشكلات، سواء كانت أخطاء العمل أو التأخر في الإنجاز أو توتر العلاقات التنظيمية. كما يدل ذلك على أن تحسين الاتصال لا يتطلب بالضرورة إمكانيات مادية كبيرة، بل يحتاج إلى تنظيم أفضل، شفافية، وتواصل منظم بين القيادة والموظفين.

الجدول رقم (22): هل تساعد بيئة الاتصال الداعمة على تطوير أدائك المهني؟

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	42	84%
لا	8	16%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر تمثلت في فئة نعم بنسبة 84%، في حين جاءت النسبة الأقل في فئة لا بنسبة 16%.

ومنه نستنتج أن بيئة الاتصال الداعمة تساعد بشكل كبير على تطوير الأداء المهني للموظفين.

ويعكس ذلك أن الاتصال القيادي عندما يكون قائماً على الدعم والتوجيه والمتابعة، فإنه يرفع من كفاءة الموظف ويزيد من ثقته بنفسه، كما يساعده على تجاوز الصعوبات وتحسين مستوى أدائه. كما أن وجود نسبة 16% من الإجابات السلبية قد يشير إلى أن بعض الموظفين لا يشعرون بالدعم الكافي، أو أن بيئة الاتصال لا تصل للجميع بنفس الطريقة، مما يستدعي تعزيز ثقافة الدعم والتشجيع داخل المؤسسة.

مناقشة نتائج المحور الثالث

من خلال تحليل نتائج المحور الثالث، يتضح أن ضعف الاتصال القيادي داخل المؤسسة يُعد مصدراً رئيسياً للمشكلات التنظيمية، حيث أكدت الأغلبية الساحقة أن ضعف الاتصال يؤدي إلى حدوث أخطاء في العمل، وتأخر إنجاز الأعمال، وظهور مشكلات إدارية متكررة داخل الكلية أو المصلحة. كما أظهرت النتائج أن سوء التواصل يتسبب في توتر العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي ويقلل من الانسجام داخل بيئة العمل.

كما كشفت النتائج أن ضعف الاتصال يؤثر سلباً على الأداء المهني للموظفين، مما يدل على أن الاتصال القيادي لا يمثل مجرد وسيلة إدارية لنقل المعلومات، بل هو عامل أساسي في تحسين الأداء والدافعية والاستقرار التنظيمي. وفي المقابل، أكدت النتائج بنسبة شبه إجماعية أن تحسين الاتصال القيادي يقلل من المشكلات التنظيمية ويساهم في تطوير الأداء، وهو ما يبرز ضرورة تبني الإدارة لاستراتيجية اتصال واضحة تقوم على الشفافية، الاستمرارية، وتعميم المعلومات على جميع الموظفين دون تمييز.

الاستنتاج العام للدراسة

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى كلية الإعلام والاتصال بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، والمتعلقة بموضوع الاتصال القيادي وانعكاسه على التحفيز والالتزام والأداء والمشكلات التنظيمية، يمكن التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات العامة المهمة.

أولاً، أظهرت النتائج أن المؤسسة تتوفر على مستوى مرتفع نسبياً من وضوح الاتصال القيادي، حيث أكد أغلب الموظفين أن المسؤولين يحرصون على توضيح المهام، وأن هناك قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين، كما أن القرارات الإدارية يتم تبليغها في الوقت المناسب في معظم الحالات. وهذا يعكس وجود بنية اتصال تنظيمية فعالة تسهم في تعزيز الانضباط المهني وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح.

ثانياً، بيّنت النتائج أن الاتصال المستمر والمنتظم مع القيادة يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الحماس المهني والالتزام الوظيفي لدى الموظفين، إذ أكد معظم أفراد العينة أن وضوح التعليمات وتواصل القيادة معهم يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة. وهذا يدل على أن الاتصال القيادي لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يُعد أداة تحفيزية فعالة تؤثر في سلوك الموظفين ودافعيتهم.

ثالثاً، كشفت نتائج المحور الثالث أن ضعف الاتصال القيادي يؤدي إلى آثار سلبية واضحة داخل المؤسسة، حيث يتسبب في حدوث أخطاء في العمل، وتأخر إنجاز المهام، وظهور مشكلات إدارية متكررة، فضلاً عن توتر العلاقات بين الموظفين والإدارة. كما أكد الموظفون أن التأخر في وصول المعلومات يؤثر سلباً على الأداء، وأن تحسين الاتصال القيادي من شأنه أن يقلل من المشكلات التنظيمية ويطور الأداء المهني.

وانطلاقًا من هذه النتائج، يمكن القول إن الاتصال القيادي يُعد عنصرًا محوريًا في فعالية المؤسسة، حيث ترتبط جودته بشكل مباشر بمستوى الأداء المهني، واستقرار العلاقات التنظيمية، وسرعة إنجاز الأعمال. كما يتضح أن أي خلل في الاتصال القيادي ينعكس فورًا على الأداء والتنظيم الداخلي، مما يؤكد وجود علاقة قوية بين فعالية الاتصال القيادي وتحقيق الأداء المؤسسي الفعّال.

وعليه، فإن الإشكالية المطروحة حول أثر الاتصال القيادي على الأداء والمشكلات التنظيمية قد وجدت دعمًا واضحًا من خلال النتائج الميدانية، التي أثبتت أن الاتصال القيادي الفعّال يساهم في تحسين الأداء وتقليل المشكلات، في حين أن ضعفه يؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على استقرار المؤسسة وفعاليتها.

الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتجلى بوضوح أن الاتصال القيادي ليس مجرد قناة روتينية لنقل التعليمات أو تبادل المعلومات، بل هو شريان حيوي يربط بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية والتنفيذ الميداني لها، ومحرك أساسي لتحسين الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري. وقد بيّن المسار التحليلي والميداني للدراسة أن فعالية الاتصال القيادي تتجلى في قدرته على صياغة توقعات واضحة، وتعزيز الشفافية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتغذية الراجعة، مما ينعكس إيجاباً على الانضباط الوظيفي، والإبداع الأكاديمي، وجودة الخدمات التعليمية والإدارية بجامعة عمار ثلجي بالأغواط. كما أكدت النتائج أن المعوقات الهيكلية والثقافية، مثل المركزية في اتخاذ القرار، وضعف قنوات التواصل الأفقي، والاعتماد على الأساليب التقليدية في توجيه الفرق، تُعدّ عوائق جوهرية تحول دون تحقيق الأداء المهني الأمثل، مما يستدعي تبني نماذج اتصالية تشاركية تدعمها المنصات الرقمية والقيادة التحويلية القائمة على التمكين والمساءلة المتبادلة. وبناءً على ذلك، تُوصي الدراسة القيادات الجامعية والإدارات المعنية بإعادة هندسة منظومة الاتصال الداخلي من خلال تأهيل القادة أكاديمياً وإدارياً على مهارات الاتصال الاستراتيجي، وإنشاء قنوات رقمية تفاعلية تضمن تدفق المعلومات بسلاسة ودون تشويه، وربط مؤشرات تقييم الأداء بفعالية التواصل المؤسسي، مع تعزيز دور اللجان الاستشارية وأعضاء الهيئة التعليمية في صياغة السياسات الاتصالية وتقييمها دورياً. وعلى الصعيد البحثي، تفتح هذه الدراسة آفاقاً مستقبلية لدراسة تأثير المتغيرات الوسيطة كالثقافة التنظيمية، والذكاء العاطفي القيادي، والتحول الرقمي على فاعلية الاتصال الأكاديمي في جامعات أخرى، مما يثري الحقل المعرفي ويدعم جهود التطوير المؤسسي المستدام. وخلاصة القول، تظل الكفاءة التواصلية للقيادة الجامعية معياراً حاسماً في تحويل مؤسسات التعليم العالي من كيانات بيروقراطية إلى بيئات تعلم ديناميكية، قادرة على تحقيق التميز الأكاديمي، والرضا المهني، والاستجابة الفاعلة لمتطلبات التنمية المعرفية والاجتماعية في عصر يتسم بالتسارع والتعقيد المؤسسي، مما يؤكد أن الاستثمار

خاتمة

في الاتصال القيادي ليس رفاهية إدارية، بل ضرورة استراتيجية تضمن استدامة الأداء وريادة التعليم العالي في السياق الوطني والإقليمي.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. فضيل دليو، الاتصال: مفاهيمه، نظرياته، وسائله، ط1، القاهرة، دار الفجر، 2003.
2. عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الكتاب الجامعي، 2010.
3. حسن عماد مكاوي، محمود علاء الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القاهرة، دار العربية للنشر والتوزيع، 2009.
4. صالح بن نوار، فاعلية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2006.
5. ابن منظور، المنجد في اللغة، بيروت، دار المشرق.
6. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
7. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2001.
8. محمد بن يعقوب الفيروزآبادي، القاموس المحيط، بيروت، دار الكتاب العلمية، 1987.
9. عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019.
10. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
11. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، القاهرة، دار النهضة العربية، 2007.
12. محمد عبد الحميد، البحث الإعلامي، القاهرة، عالم الكتب، 2015.
13. عبد الله العساف، مناهج البحث في العلوم السلوكية، عمان، دار المسيرة، 2014.
14. حمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، عمان، دار أسامة للنشر، 2011.
15. عاطف عدلي العبد، نهى عاطف العبد، مدخل إلى الاتصال، القاهرة، دار الفكر، 2010.
16. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

قائمة المراجع والمصادر

17. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، 2009.
18. مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.
19. محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال الفعال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012.
20. إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2020.
21. محمود حسن المواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014.
22. محمد عبد الهادي حسين، القيادة الذكية، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2011.
23. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
24. محمد عمر الاعبي، محمد تركي، القيادة الإدارية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
25. بشير العلاق، القيادة الإدارية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
26. علي غربي وآخرون، بلقاسم سلاطنة، إسماعيل منير، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
27. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، القاهرة، دار النهضة العربية، 1998.
28. راوية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999-2000.
29. إكمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1974.
30. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1979.
31. أنس محمد وآخرون، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة، مصر، دار النهضة العربية، 1973.

32. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعة العربية، 1974.
33. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، كلية التجارة، 2001.
35. عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية: المعايير، التقييم الصحيح، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1998.
36. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
37. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، المرامر للطباعة الإلكترونية، 1994.
38. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
39. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002.
40. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
41. مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد - مدخل كمي، ط3، الأردن، دار المجدلاوي للنشر، 1991.
42. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان، دار الشروق، 2004.
43. كمال برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، الجزائر، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
44. عبد الله أمين وآخرون، الإدارة المعاصرة، مصر، 2003.

ثانياً: الرسائل الجامعية والمذكرات

1. فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2018.
2. زكية عكري، نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع (تنظيم وعمل)، تحت إشراف الدكتور حميد خروف، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2002-2003.
3. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2004-2005.

ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية

قائمة المراجع والمصادر

1. فؤاد بن صدقة مرداد، "دور الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 2، 2018.
2. صبري عبد الجبار محمد، "المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى"، مجلة الفتح، العدد 12، 2005.
3. خالد عبد أحمد الصرايرة، "عنوان المقال"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
4. عبد الملوك زهوة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2002.

رابعاً: أوراق المؤتمرات والمراجع الإلكترونية

1. أحمد سيد الكردي، "ملتقى البحث العلمي: التنمية الإدارية، تنمية الأداء، الأداء الوظيفي، الوظائف الإدارية"، ورقة مقدمة في ملتقى علمي، 05 ماي 2010.
2. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت، ط1، 2003.

الملاحق

استبيان الدراسة:

السن	25- 30 سنة	31-40 سنة	أكثر من 40 سنة
الجنس	ذكر	انثى	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الاتصال القيادي الواضح والمستمر وتحفيز العاملين والالتزام المهني

1. هل يحرص المسؤول المباشر على توضيح المهام المطلوبة منك بشكل واضح؟

نعم لا

2. هل يتم إبلاغك بالقرارات الإدارية في الوقت المناسب؟

دائماً أحياناً لا

3. هل تشعر أن الاتصال المستمر مع القيادة يزيد من حماسك للعمل؟

نعم لا

4. هل يسهم وضوح التعليمات الإدارية في رفع مستوى التزامك المهني؟

نعم لا

5. هل يساعدك التواصل المنتظم مع القيادة على أداء عملك بكفاءة أكبر؟

نعم لا

6. هل ترى أن غموض الاتصال القيادي يؤثر سلباً على دافعيّتك للعمل؟

المحور الثاني:

1. هل يتم إبلاغك بالمستجدات والقرارات الإدارية في الوقت المناسب؟

نعم لا

2. هل توجد قنوات اتصال واضحة بين الإدارة والموظفين مثل الاجتماعات أو

المراسلات أو المنصات الإلكترونية؟

نعم لا

3. هل يتم التواصل بين القيادة والموظفين بصورة منتظمة وليس فقط عند حدوث

مشكلات؟

نعم لا

4. هل يتم تعميم المعلومات المهمة على جميع المعنيين دون تمييز؟

نعم لا

5. هل يسهم التواصل المستمر داخل المؤسسة في تنظيم العمل وتنسيق المهام؟

نعم لا

6. هل يؤثر التأخر في وصول المعلومات سلبًا على إنجاز الأعمال؟

نعم لا

المحور الثالث: ضعف الاتصال القيادي وانعكاسه على الأداء والمشكلات التنظيمية

1. هل يؤدي ضعف الاتصال مع القيادة إلى حدوث أخطاء في العمل؟

نعم لا

1. هل يسبب غياب التواصل الواضح مشكلات إدارية داخل الكلية أو المصلحة؟

دائمًا أحيانًا لا

2. هل تشعر أن ضعف الاتصال يؤثر سلبًا على مستوى أدائك المهني؟

نعم لا

3. هل يؤدي سوء التواصل إلى توتر في العلاقات بين الموظفين والإدارة؟

دائماً أحياناً لا

4. هل يسهم ضعف الاتصال القيادي في تأخر إنجاز الأعمال؟

نعم لا

6. هل ترى أن تحسين الاتصال القيادي يقلل من المشكلات التنظيمية ؟

نعم لا

7. هل تساعد بيئة الاتصال الداعمة على تطوير أدائك المهني؟

نعم لا