



جامعة 20 أوت 1955 سكيدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الانسانية
مذكرة تخرج ماستر



دورة المهارات القيادية لدى القائم
بالاتصال في تحسين الأداء الوظيفي

إشراف الأستاذة:

* شابي سناء

إعداد الطالب:

* ورتيلاني فاروق

السنة الجامعية 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بداية أهدي تخرجي إلى من لا نور إلا نوره، ولا عظمة إلا عظمته، إليك ربي
ألف حمد وشكر.

وإلى رمز الهبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار الذي علمني أن الدنيا
كفاح سلاحها العلم والمعرفة... والذي

إلى من كانت سند لي وكان لدعائها المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث...

والدتي حفظها الله M .

إلى من ساندوني..أختي وأخي وابن أختي تاج الدين(ديدو) وإلى زميلتي رانية

بالخصوص طيلة مشواري الدراسي وفقهم الله ورعاهم وإلى جميع زملائي.

أهدي هذا العمل المتواضع لهم راجيا من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

ورتيلاني فاروق

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا الذي وفقنا على إكمال هذا
الموضوع في هذا المقام

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة

"شابي سناء "

على ارشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها العلمية والتي من
خلالها

تم بعون الله انجاز هذا العمل.

وكل من ساندني من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل

هدفنا من خلال الدراسة الموسومة بـ : دور المهارات القيادية في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة الجزائرية للمياه فرع -سكيكدة- الى محاولة التعرف على انماط القيادة المثالية والغالب داخل المؤسسة محل الدراسة وكدي الوقوف حول اسباب نجاح الأداء او ضعفه ومدى اهمية المهارة القيادية التي يجب ان يتمتع بها القائد عند التعامل مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية

حيث بلغ افراد عينة الدراسة 20 فردا معتمدين على المنهج الوصفي في تحميل بيانات الاستمارة الاي اخترناها كأداة لجمع البيانات وتوصلنا في الاخير وبعد الدراسة الميدانية الى ان النمط القيادي الغالب هو النمط المفتوح وبان طريقة اتخاذ القراران تتبع باشتراك الموظفين في جميع القرارات ومع اعطاء اهمية للعمال يجعل اهداف المؤسسة شبه محققة وهذا ما يعتمده القائد الناجح التي تمليه عليه المهارات التي اكتسبها.

Liste des études :

Notre objectif par le biais de l'étude B : le rôle des compétences de leadership dans l'amélioration de la performance professionnelle au sein d'une filiale d'eau d'Algérie - Skydda - est d'essayer d'identifier les modèles de conduite idéaux et souvent au sein de l'institution où l'on étudie et de s'interroger sur les causes de la réussite ou de la faiblesse des performances et sur l'importance de la leadership qu'un chef doit avoir lorsqu'il s'agit d'un environnement institutionnel interne et externe.

Un échantillon de 20 personnes ayant adopté la méthode classique de télécharger les données structurelles que nous avons choisies comme outil de collecte de données et de nous connecter à la fin, puis à l'étude sur le terrain, a montré que le modèle de leadership est le plus souvent un style ouvert et que la façon dont les employés suivent l'orientation des employés dans toutes les décisions et donnent de l'importance aux employés rend les objectifs d'une organisation semi-réalistes et ce que le chef qui réussit apporte les compétences acquises.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل عام للدراسة
4	أولاً: إشكالية الدراسة
6	ثانياً: أهداف الدراسة
6	ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة
7	رابعاً: أهمية الدراسة
7	خامساً: منهج الدراسة
8	سادساً: تحديد لمفاهيم الدراسة
10	سابعاً: الدراسات السابقة
14	ثامناً: المقاربة النظرية
	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية
18	تمهيد
19	أولاً: مفهوم المهارات القيادية
19	1- مفهوم المهارات

20	2- مفهوم المهارات القيادية
21	ثانيا: خصائص وأنواع المهارات القيادية
21	1- خصائص المهارات القيادية
22	2- أنواع المهارات القيادية
25	ثالثا- أهمية المهارات القيادية وطرق تنميتها
	الفصل الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
30	تمهيد.
	أولا: مدخل للأداء الوظيفي
31	1- مفهوم الأداء الوظيفي
31	2- معايير الأداء الوظيفي
33	3- أنواع الأداء الوظيفي
34	4- أهمية الأداء الوظيفي
	ثانيا: مدخل مفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية
35	1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية
35	2- أنواع المؤسسات الاقتصادية
36	3- أهداف المؤسسة الاقتصادية
38	4- وظائف المؤسسة الاقتصادية
	الفصل الرابع: القيادة والأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية
	أولا: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي
42	1- دور القيادة في تحسين ورفع أداء العامل
44	2- القيادة وتحسين بيئة العمل
45	3- الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

45	4- الآثار الغير مباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي
	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية لدور
	أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة
47	1- مجالات دراسة
47	2- منهج الدراسة
48	3- مجتمع وعينة الدراسة
49	4- أدوات جمع البيانات
50	ثانياً: عرض البيانات وتحليلها
69	ثالثاً: النتائج العامة لدراسة
72	خاتمة
	المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
50	الجدول رقم (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	1
51	الجدول رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	2
52	الجدول رقم (3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	3
54	الجدول رقم(4): يوضح عدد سنوات الخدمة	4
55	الجدول رقم(5): يوضح ما إذا كان يوجد اتصال بينك وبين ادارتك.	5
56	الجدول رقم (6): يوضح ما إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم هذا الاتصال.	6
57	الجدول رقم (7): يوضح ما إذا كان النمط الديمقراطي للقيادة يساهم في تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرارات	7
58	الجدول رقم (8): يوضح إذا كانت القيادة الديمقراطية تعزز التواصل بين الإدارة والموظفين	8
59	الجدول رقم (9): يوضح ما إذا كان اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يؤدي الى تحسين الابتكار والابداع.	9
60	الجدول رقم (10): يوضح ما إذا كانت تعتقد أن الديمقراطية في القيادة تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة	10
61	الجدول رقم (11): يوضح ما إذا كانت مهارات تطوير القيادة للمسؤولين عن الاتصال يؤدي الى تحسين الأداء العام للمؤسسة	11

63	الجدول رقم (12): يوضح ما إذا كانت فهم مهارات الفعالة يساهم في تعزيز التواصل الداخلي في المؤسسة.	12
64	الجدول رقم (13): يوضح ما إذا كانت القدرة على الاستماع الفعال وفهم احتياجات الموظفين يؤثر إيجابيا على العملية الإنتاجية في المؤسسة.	13
65	الجدول رقم (14): يوضح ما إذا كانت توجد متابعة دائمة من طرف رئيسك أثناء تأديتك للعمل.	14
66	الجدول رقم (15): يوضح ما إذا كانت القدرة على التواصل بفعالية يعزز الثقة والتعاون بين الموظفين وقادة الاتصال.	15
67	الجدول رقم (16): يوضح ما إذا كانت وجود قادة اتصال متمرسين يمكن أن يساهم في تحسين جودة العمل والإنتاجية داخل المؤسسة.	16
68	الجدول رقم (17): يوضح ما إذا كانت مهارات الاتصال الفعالة تعزز الشفافية والتفاهم بين قادة الاتصال والموظفين.	17

مقدمة

أخذ موضوع المهارات القيادية الإدارية اهتمام كبير من طرف الباحثين، ويعتبر من أهم المواضيع التي تشغل اهتمامهم، وتعتبر القيادة هي الركزة الأساسية في المؤسسة وهي العقل والقلب النابض لكل مؤسسة ومحركها وذلك لما تملك من تأثير كبير على مسار هذه المؤسسة وعلى إنتاجيتها، فهي سلوك وتفاعل وتأثير وتوجيه السلوك نحو تحقيق الاهداف المشتركة، و لتكوين قيادة فعالة وليتم التأثير على العاملين تأثيرا إيجابيا لابد من توفر القائد على مهارات وقدرات ،وقد جاءت العديد من النظريات التي ركزت على أهمية العنصر البشري في المؤسسة، حيث أنه يعتبر محور العملية الانتاجية، ولهذا اصبح القائد يركز على علاقاته بمرؤوسيه وكسب ثقتهم ونشر روح التعاون والجماعة بين بعضهم البعض، والرفع من مستوى ادائهم في العمل حيث أن للقيادة تأثير كبير على أداء العاملين في المؤسسة، وله مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسة أهدافها عن طريق الأداء الفعال الناتج عن كفاءة تعامل القائد مع العاملين، فلأداء الوظيفي للعاملين أهمية بالغة في العملية الانتاجية في المؤسسة، فالأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الاعمال .

كما أن نجاح المؤسسة مرتبط ارتباطا كبيرا بالنمط الذي يتبناه القائد مع مرؤوسيه، ومدى تطبيقه للقوانين بالمؤسسة، وتوظيف قدراته لتحقيق جو عمل أفضل .

وعليه فإن موضوع القيادة الادارية يؤثر تأثيرا كبيرا على أداء العاملين، وتحقيق الاهداف المشتركة .

ومن أجل ذلك قسمنا هذا البحث إلى إطارين باب نظري وباب تطبيقي، الاول تناولنا فيه الجانب النظري من الدراسة واحتوى على فصلين الفصل الاول اهتمنا بدراسة المهارات القيادية اما الفصل الثاني فقمنا بدراسة الأداء الوظيفي اما الجانب النظري فقد قمنا بدراسة ميدانه في مؤسسة الجزائرية للمياه بتوزيع استنارة استبيان على موظفيها للوصول الى المعلومات التي تساعدنا في التحقق من فرضيات الدراسة وتحكييمها.

الفصل الأول

أولاً: الإشكالية:

تعد المهارات القيادية عاملاً هاماً لا بد أن يمتلكه المديرون والرؤساء وأصحاب الأعمال وغيرهم ممن يشغلون مناصباً قيادية تشمل التواصل والإقناع والتفاوض والإدارة والتخطيط ، هدفها الأسمى تعزيز وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة ومحاولة خلق جو تنافسي مع محيطها الداخلي والخارجي ، يضمن لها البقاء والرقى نظراً لما يشهده العالم من تحولات تكنولوجية سريعة لم يسبق لها مثيل فأصبح ذلك بمثابة تحدي للمؤسسة مما استوجب على المؤسسة تبني إستراتيجية معينة للسير حسب طبيعة نشاطها ، والهدف الذي تسعى إليه ، وهذا النشاط المؤسسي لا يحدث إلا لوجود اتصال فعال يسهل عملية سير وتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات ، حيث يركز هذا الاتصال على مجموعة مهارات اتصالية وقيادية تشكل عملية نقل وتبادل الأفكار والآراء لتحقيق الأداء الوظيفي الفعال الذي يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

إن مختلف المجالات التي تحققها المؤسسات في مختلف أنواعها وأنشطتها يعود إلى المهارة الاتصالية والقيادية التي تسعى إلى تحقيق رضا وظيفي يسمح باستمرار المؤسسة ، وقدرتها على منافسة المؤسسات الأخرى على اعتبار أن مخرجات هذه المؤسسة مرحلة للزبون الذي يعتبر حلقة جوهرية التي تسعى أي مؤسسة لجعلها وفيها لها ، كل ذلك جعل المؤسسات والشركات تتجه نحو تبني نظاماً إدارياً يركز على جودة الاتصال ووجود الدور القيادي الذي

يرتكز على جملة مهارات اتصالية كمهارات التغيير، إلى جانب هذا هناك مهارة أخرى لا تقل أهمية تستخدم في كل مكان وزمان وهي مهارة التحدث التي تعتبر الجوهر الأساس التي يجب أن تتوفر بالقائم بالاتصال الريادي داخل المؤسسة .

إذ يعتبر الأداء الوظيفي المكون الأساسي للعملية الإدارية كونه الجزء الذي يرتبط بالإنسان الذي بدوره يدير العملية الإنتاجية، إذ يحول المواد الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك أي وباختصار إنه السلوك الذي تقيم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

ومن اجل توضيح كل هذا قمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه ولاية سكيكدة، بغية التعرف على مدى أهمية المهارات القيادية لدى القائم بالاتصال في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الخدمتية وعلى هذا الأساس، تم طرح الإشكال التالي:

- ما دور المهارات القيادية لدى القائم بالاتصال في تحسين الأداء الوظيفي في

المؤسسة الخدمتية مؤسسة الجزائرية للمياه؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل نمط القيادة الديمقراطية يساهم في تحسين إنجاز الموارد البشرية؟
2. كيف يمكن تنمية المهارات القيادية للقائمين بالاتصال أن تعزز الأداء العام

للمؤسسة؟

3. كيف يؤثر المصالح القيادية على قدرة القائمين بالاتصال في بناء على فتح قوية

بالتواصل الفعال داخل المؤسسة؟

ثانياً: الأهداف

- التعرف على أنواع مختلفة من الأساليب القيادية وتأثيرها.
- تطوير فهم متعمق لدور القائم بالاتصال كقائد في المؤسسات الاقتصادية.
- تحسين مهارات التواصل والتأثير بقيادة المبادرة بالفعالية.
- اكتساب ميزة تنافسية في سوق العمل من خلال المهارات القيادية.

ثالثاً: الأسباب

الأسباب الذاتية:

- الأسباب التي تحدثها المهارات القيادية على الاتصال.
- الطلب المتزايد على القيادة في الاتصال.
- يتماشى موضوعنا مع الممارسات الحالية في المؤسسات.
- أهمية الاتصالات في الاقتصاد كونها تساعد في بناء العلاقات مع العملاء والجهات المعنية الأخرى وتعزيز سمعة المؤسسة ودفع النمو.

الأسباب الموضوعية:

- استكشاف دور مهارات القيادة والتواصل الفعال في المؤسسات الاقتصادية.

- فحص العلاقات بين مهارات القيادة والتواصل الفعال في المنظمات الاقتصادية.
- تحديد العوامل المؤثرة على تنمية مهارات القيادة لدى القائمين بالاتصال.

رابعاً: أهمية الدراسة

- تطوير المهارات القيادية وتعزيز الأداء بشكل عام مما يضمن نجاحاً أكبر في بيئة الأعمال التنافسية اليوم.
- التمكن من تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة بالإستمرارات مما يضمن نجاحات للمدى الطويل.

خامساً: منهج الدراسة

يعتبر منهج الدراسة الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة ويساعد على التدفق والتصحيح، وهذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعرف بأنه طريقة وصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، وتهدف البحوث الوصفية إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة ووصف الظروف الخاصة بها والإجراءات المستقبلية الخاصة بها.

وانطلاقاً من موضوع دراستنا الذي يتمحور حول دور المهارات القيادية لدى القائم بالاتصال في تحسين الأداء الوظيفي فإن المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بأنه يساعد في إعطاء

معلومات حقيقية ودقيقة تساعد في تفسير الظواهر الإنسانية والاجتماعية، هو المنهج المناسب الذي قمنا باختياره لإجراء هذه الدراسة.

سادسا: تحديد المفاهيم

القيادة:

- لغة: مشتقة من الفعل قادة وهو يدل العالم التراس وتدبر الأمور.
- إصلاحا: تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو المجموعة وتوجيه وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيز على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

-إجرائيا: هي تأثير الفعال في الآخرين لود أعمال التي يريد القائم إنجازها كما أنها القدرة على إقناع الآخرين للعمل بحماس ومحاولة تحقيق أهداف محددة.

المهارة:

- لغة: من الكلمة ماهر محور مارة بمعنى حذق، ويقول ابن منظور في لسان العرب كما نقل محمود عليان: الماهر السابح ويقال فلان مهر في العالم أي كان حادق، عالم به مو متقف له.

- اصطلاحاً: التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وودقة متناهية و السرعة في التنفيذ.

- إجرائياً: المهارة هي مجموعة من المعارف والخبرات الشخصية التي من المهم توفرها عند أي شخص حتى يستطيع إنجاز عمل ما.

الأداء:

- لغة: الفعل من كلمة أداء يؤدي وفقاً لعرف معين بمعنى القيام بالأعمال والإنجاز.

- اصطلاحاً: يعرف الأداء على أنه تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية وال نفسية من المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة لمكان العمل وتقييم بقياس الأهداف المحددة.

- إجرائياً: هو عبارة عن إنجاز الأعمال كما يجب وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين

حيث أنهم ركزوا على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إتمام مهامه.

الوظيفة: تعرف بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤولية التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بهذه الواجبات.

الأداء الوظيفي يعرف بأنه قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي تكون منها عمله ويمكننا

أن نميز به ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء.

سابعاً: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدر غنياً لجميع الباحثين والدراسيين فهي أحد المصادر المهمة التي يرجع الباحث إليها من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء مشكلته بحثه وتحديد أبعادها ومجالاتها وتوجيهه نحو المراجع والمصادر الأكثر أهمية وعليها فإن الاطلاع الواسع على الدراسات السابقة يجنبه التكرار وأيضاً المشكلات والمعوقات التي تواجهه.

1- الدراسات العربية:

أولاً: دراسة حسين مرض الدوسري¹ :

وهي دراسة بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفية في كلية التقنية بالخرج، من وجهة نظر الموظفين انطلقت الدراية من التساؤل الرئيسي: ما علاقة أنماطها القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، سعى الباحث لتحقيق أهداف تمثلت فيما يلي:

- الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.
- هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

كما قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

¹حسين مرضي الدوسري : الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية التقنية بالخرج ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2013/2012.

النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ثم النمط التشاركي ثم النمط الحر.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة للإشارة فإن هذه الدراسة سعت إلى تحديد بعض الأنماط القيادية.

ثانياً: دراسة شاين نوال¹

وهي دراسة بعنوان: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية وهي رسالة ماجستير جامعة قسنطينة سنة 2014/2013.

انطلقت الباحثة من سؤال جوهري: إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟

اندرجت تحته مجموعة تساؤلات فرعية من بينها:

- هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟

كانت تهدف الباحثة من خلال الدراسة إلى:

- معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى

تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج.

- إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم.

¹شاين نوال : تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2013/2012

- معرفة نوع الأساليب التي يتبعها في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبينهم ودفعهم للعمل وتطوير المؤسسة وخلق جو من التعاون.

- معرفة مدى قدرة هؤلاء القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءاتهم بأساليب قيادية متميزة

اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من 383 عامل وقد صاغت الفرضية الرئيسية التالية:

{ تؤثر القيادة على ارتداء الأول الوظيفي للعمال بالمؤسسة} و تحت هذه الفرضية تتدرج مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالآتي :

- يفضل العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.

- يساهم النمط التسلطي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى المحتال.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تؤكد أهمية هذه الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها أن النمط الديمقراطي ساهم في

خلق مناخ جيد للعمل، وأن الأداء الوظيفي يتأثر بمتغيرات القادة وعليه فإن هذه الدراسة

أفادتنا في عملية جمع المعلومات كما استفدنا من هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي

تمحور في مدى تأثير النمط القيادي على الأداء الذي يعتبر من متغيرات دراستنا الحالية.

ثالثاً: دراسة الصالح جيلح¹ :

وهي دراسة بعنوان: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "ماجستير" جامعة الجزائر / سنة 2006.

انطلق الباحث من سؤال: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

انبثقت عنه مجموعة أسئلة فرعية منها:

- هل يعطي القائد الإداريون في مجمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟

- ماهي مساهمة القادة الإداريون في رفع أداء العاملين؟

وفي محاولة تحليل هذه الإشكالية وضع الباحث عدة فرضيات أهمها:

- استطلاع الفكر الإداري ان يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.

- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية، توفر سمات معينة للتأثير في العاملين

باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

- قدرة القادة الإداريون في صيدال إقناع المرؤوسين بالعمل، على تحقيق أهداف

المؤسسة المحدودة.

¹الصالح جيلح : أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2006/2005.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

انطلق الباحث في هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين وقد تحقق من خلال دراسته وتوصل إلى مجموعة نتائج وعليه فدراستنا الحالية تتشابه مع هذه الدراسة من خلال البحث عن كيفية مساهمة القيادة في رفع من أداء العمال والسبيل التي تتبعها.

من أجل تحقيق ذلك، وعليه فكل من موضوع القيادة والأداء متغيرين ذو أهمية كبيرة في دراستنا.

ثامنا: المقاربة النظرية

1- المقاربة البنائية الوظيفية

إن أحد أهم الزوايا الحديثة لفهم النظرية النسقية تكمن في النظرية البنائية الوظيفية المستنبطة من كتابات بارسونز ويركز هذا الاتجاه على العلاقات العامة بين الأجزاء والكيانات المميزة والصفة الغالبة عليه هي النظرة الكلية المطلقة، وتحتوي هذه النظرية أساسين مترابطين ومتكاملين هما البناء والوظيفة فالبناء: هو نسق من التحويلات التي توافق القوانين قصد المحافظة على العناصر الأولية للنظم بدون أن تخرج هذه العناصر الخارجية وكلمة البناء تحتوي حسب بياجيه على ثلاث

معاني و خصائص الكلية، التحول الضبط الذاتي، ومنه يمكن البناء من إعطاء موقع للجانب الشكلي الظاهري.

أما الوظيفة فتهدف الى تحليل المجتمعات ومعرفة مساهمة أجزاء المجتمع في وظيفة الكل، كما ذكر "ميرتون" أن الوظيفة هي تلك النتائج أو الآثار الملاحظة التي تؤدي الى التكيف والتوافق في نسق.

أما المبادئ التي ترتكز عليها النظرية البنوية الوظيفية:

تعتقد النظرية البنوية الوظيفية التي كان روادها كل من هربرت سبنسر وتالكوت بارسونز وروبرت ميرتون وهانز كيرث وسي رايت ملز بمبادئ اساسية متكاملة كل مبدأ يكمل المبدأ الآخر وهذه هي على النحو الآتي:

-يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكن عرفها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض وعلى من اختلافها الا أنها مترابطة متساندة ومتجاوبة مع الأخرى.

-المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها تحليلاً بنوياً وظيفياً إلى أجزاء وعناصر أولية أي أن المؤسسة تتكون من أجزاء وعناصر لكل وظائفها الأساسية.

-إن الأجزاء التي تحلل اليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية إنما هي أ أجزاء متكاملة فكل جزء يكمل الجزء الآخر وإنما أي تغيير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي بتغيير جزئي يطرأ على أحد

الوحدات أو العناصر التركيبية فهذا التغيير سرعان ما يؤثر في بقية الأجزاء إذ يغيرها من طور الى طور آخر.

إن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنيوية تابعة من طبيعة الجزء، وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك تكاملا واضحا بينها فمثلا وظيفة المدرس أو الأستاذ في المؤسسة التربوية تختلف عن وظيفة الطالب، ولكن وظائف كل منها تكمل بعضها البعض، فالأستاذ لا يستطيع أداء وظائفه التعليمية والتربوية دون أن يكون هناك طلبة، كما أن الطالب لا يستطيع تلقي العلوم والمعرفة والتربية دون أن يكون هناك مدرس، إذا فالاختلاف والتفاضل في المركز هو الشيء الوظيفي بالتماسك والتكافل الاجتماعي في المؤسسة التربوية أو التعليمية¹.

ويمكننا الإعتماد على البنائية الوظيفية في دراستنا لفهم دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات الخدماتية (مؤسسة اتصالات الجزائر) ضمن هذا النسق باعتبار أن كل جزء من أجزاء المؤسسة (اتصالات الجزائر) وظائف بنيوية تابعة من طبيعة الجزء فالكل يكمل الآخر بالرغم من اختلاف وظائفها إلا أنها متكاملة فيما بينها، فوظيفة تكنولوجيا

¹ فضيل دليو، (2007)، تاريخ وسائل الإتصال، ط3، دار أقطاب الفكر.

الاتصال الحديثة تنعكس على اجزاء المؤسسة (داخليا وخارجيا) من خلال وظائفها وسماتها والخصائص التي تتسم بها والتسهيلات التي تقدمها للمنشأة ما يؤدي الى وظيفة تحسين الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة¹.

¹ فضيل دليو، (2010)، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، المفهوم، الإستعمالات، الآفاق، ط1، الجزائر (دار الثقافة للنشر والتوزيع).

الفصل الثاني

تمهيد:

إن العملية القيادية عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة وهي تمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة ونظراً للأهمية البالغة التي تحظى بها، فإن ذلك دفع بالعديد من الباحثين إلى الإلمام بهذا الموضوع من القدم، ومع تطور العالم وظهور التعقيدات الإدارية أصبحت الإدارة بحاجة إلى قادة فاعلين ذو كفاءة ومهارات عالية، وهذا ما أدى إلى تطورا لمعرفة حول مفهوم القيادة والأسس الضرورية التي تقوم عليها. وانطلاقاً من هذا الفهم لأهمية ودور القيادة وأهم متطلباتها الحديثة ودورها الفعال في المنظمة وبناء على ذلك نحاول أن نقدم تحليل موضوعاً لقيادة الإدارية ومعرفة خصائصها، وأنواعها وأنماطها ومصادرها القيادية وصفات ومهارات القائد الإداري والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

أولاً: مفهوم المهارات القيادية

1- مفهوم المهارات

يوجد العديد من التعريفات التي قدمها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لمصطلح المهارة كل حسب خلفيته الفلسفية وانتمائه الإيديولوجي وفيما يلي نتطرق أهم التعريفات كالتالي :

حسب لسان العرب لابن منظور فالمهارة تعني: الحذق في الشيء والأحكام له والأداء المتقن له ويقال مهر الشيء مهارة أي حكمه وصار به حاذقا والمهارة هي الترجمة الصحيحة لمصطلح¹ skills.

ويعرفها كوتريل Cottrell أنها القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد، والمهارات أنشطة متعلمة يتم تطويرها من خلال ممارسة نشاط ما، تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارة فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على الأداء الكلي².

ويعرف Boterf Leg المهارات أنها: تعبئة القدرة على مزج وتنسيق الوارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ³ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية F. يتضح من هذه التعريفات أن المهارات حقيقية ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق أي أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف.

¹ نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص42.

² Cottrell sK، The study skills hand book، Macmillan press/L td London 1999 ،p21

³ Philippe Lorion، Méthodes et pratiques de la performance ،Ed organisation Paris 2000، p85

2- مفهوم المهارات القيادية

المهارات هي جمع لكلمة (مهارة) وهي في اللغة العربية تعني الحذق في الشيء واحكامه مهراً في العلم ، ويقال أيضاً والأداء المتقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمة وأصبح به حاذقاً والصناعة (احمد ومحمد،:2012: 208) (والمهارة بصفة عامة تعني الوصول إلى درجة من الدقة في العمل بأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، وفي العادة تتكون المهارة من ثلاث عناصر هي (السرعة، الدقة، الفهم) ويقابل مصطلح (مهارات) في اللغة العربية، المصطلح الإنكليزي (Skills) إذ عرفها العالم¹ (Katz) من خلال مقاله له بعنوان "مهارات المدير الفعال" نشرت في مجلة (Ravie Business Harvard) المهارة على أنها القدرة التي نستطيع تنميتها وليس بالضرورة أن تكون فطرية، وتتجلى وتظهر في الأداء وليس في الإمكانيات،² والمعياراً تحت الظروف المختلفة الأساسي للمهارات ينبغي أن يكون العمل فعالاً وعرف المهارة على أنها قابلية الفرد على استخدام معرفته بصورة فعالة من أجل انجاز المهام بشكل كفاء، كما وعرفها على أنها القدرة على إنجاز المهمة بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى أفعال Henny، (بالشكل الجيد أو فوق المتوسط، وعرفت أيضاً والمهارات من الأمور المهمة في القيادة الإدارية، توجد العديد من العوامل التي تساعد المنظمات على النجاح، لكن في مقدمة هذه العوامل هي المهارات القيادية، إذ يحتاج القادة الإداريون³.

في المستويات التنظيمية كافة (مستوى إدارة عليا، مستوى إدارة وسطي، مستوى إشرافي) وعرف المهارات القيادية الاستراتيجية الكثير من العلماء والباحثين، إذ عرفها (Kamal (477:2012) على أنها قدرة استخدام الشخص لمعرفته وقابليته من أجل إنجاز

¹ الذويني، فهد بن محمد، (2005) المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

² Katz, R. L., (1955). Skills of An Effective Administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42

³ Mostafa, Afshari, Habib, Honari, Farzad, Qafouri & Nahid, Jabari, (2012)

مجموعة من الأهداف والغايات، كما وعرفها (شاهين، 2011: 8) على أنها قدرات وكفايات تساعد القائد الإداري في أداء وظيفته والقيام أيضا (الخليفات، 2006: 60) على أنها هي مجموعة من بمهامه وأدواره الرئيسية، وعرفها أ المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، من كل ما تقدم، يتفق الباحثون على أن المهارات القيادية الاستراتيجية قد تكون مكتسبة عن طريق الممارسة، أو تكون موروثه وتتمى وتصل من خلال التدريب والممارسة¹.

ثانيا: خصائص وأنواع المهارات القيادية

1- خصائص المهارات القيادية

هناك العديد من الخصائص التي ميزت المهارات القيادية عن الممارسات القيادية الأخرى نكر منها

عمليات سلوكية: أي انها ليست سمات شخصية او ميول الاتباع اسلوب معين بل هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات المحددة التي يقوم بها الفرد والتي تؤدي الى نتائج معينة فالكل فرد طريقة معينة يؤدي بها الى عمله الا ان الاداء المهاري للفرد يظهر من خلال الفروق الفردية لهذا الاداء

قابلة لتحكم: تخضع المهارات القيادية لسيطرة الفرد على عكس الممارسات التنظيمية التي تكون بشكل تلقائي كما يمكن تحسينها وتطويرها من خلال الممارسات والتدريب قابلة للتطور على عكس معدل الذكاء والسمات الشخصية التي تكون بشكل تلقائي كما يمكن تحسينها وتطويرها من خلال الممارسات

¹ Muthuveloo, Rajendran & Rose, Raduan Che, (2005). Typology of Organizational Commitment, Journal of Applied Science, Vol. (2), No. (6)

متداخلة ومتراصة: من الصعب اظهار مهارة واحدة دون المهارات الاخرى فهي ليست ممارسات سلوكية بسيطة متكررة بل هي مجموعة متكاملة من الاستجابات المعقدة¹

فالقائد الفعال هو الذي يعتمد على المهارات متنوعة لتحقيق الأهداف وبناء على هذا فالمهارات القيادية يتداخل فيها بينها وبعضها يكمل ويدعم بعضها الاخر بما انها تدعم قابلية المرونة في التعامل مع المواقف.

غير متوافقة أي أن القادة لا يتوجهون نحو العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية بصيغة مباشرة أو يتجهون نحو المهارات الغربية وزيادة العمل بصيغة مباشرة لذلك فتعدد المهارات لدى القائد يعد أكثر فعالية.

2- أنواع المهارات القيادية

تختلف المهارات القيادية الاستراتيجية من قائد إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى، ومن أجل نجاح القائد الإداري في عمله، توجب عليه امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات، إلا إن أغلب الباحثين ومنهم (النعيمي، 2008 و(Fred (2010 و(al.et, Mostafa 2012)، اتفقوا على ثلاث مهارات قيادية هي (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) وهي بشي من التفصيل كالآتي :

أ. المهارات الفنية:

وهي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه، التي تعكس قابليته على أداء المهام ببراعة وتميز، وتشمل المعرفة المتخصصة عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد

¹ DAVIDA whe eem kims comorm developine mangement kills portice hall 8ed usa 2011 P 10

والمعلومات ذات العلاقة بالعمل، كما وعرفت المهارات الفنية على أنها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية تامة.

وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل التخطيط ورسم سياسة المنظمة وكتابة التقارير وغيرها من الأمور التي تتطلب المهارة الفنية فيها، وتلك المهارات تتطلب تنميتها باستمرار من خلال التدريب الذاتي.

ب. المهارات الانسانية:

تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة القائد الإداري على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد، وهذا يتطلب من القائد معرفة اتجاهات المرؤوسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم وأن يكون هناك فهم متبادل بينه طويلاً من وقتهم في التفاعل مع وبيئهم (الذويني، 2005: 38) وإن القادة الإداريين يقضون أوقاتاً مقررّة) والاتصالات معهم وجهاً لوجه، الأفراد بشكل مستمر من خلال الاجتماعات (المقررة وغير المهارات الإنسانية الفعالة تمكن القادة الإداريين من زيادة دافعية الأفراد ومساعدتهم على التطور مما سوف يؤدي ذلك إلى تحقيق أفضل قدر من الأداء والأهداف.

المهارات الإنسانية على أنها قدرة الفرد على العمل بشكل فعال كعضو داخل المجموعة وبناء وتدعيم الجهد التعاوني المشترك داخل الفريق (Katz (34:1955، وتتطلب هذه المهارات قدرة واعية في مجال فهم وإدراك مشاعر الآخرين توجهاتهم والقدرة على تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم مصالح الجماعة والمنظمة ككل، إن القائد الإداري الذي يمثل هذه المهارات يتمتع بقدرة جيدة على تحقيق الفهم الذاتي الذي يتيح إمكانية إتقان "الدور الشخصي" في أداء العمل والاهتمام بمشاعر الآخرين وفهمها .

ت. المهارات الذهنية / فكرية / تصويرية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة، وعلاقات المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وعلى الدور القيادي الذي يؤديه القائد الإداري (المرسوم، 2008: 10). (وتعني هذه المهارات قدرة الفرد العقلية لاكتساب وتحليل وتفسير المعلومات الواردة من المصادر المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، والنظر إلى المنظمة ككل وحل جميع المشكل لصالح كل الأطراف المعنية والقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا والتفكير المنطقي وربط أجزاءً للأفكار الجديدة، وكذلك قدرته على الرؤية الشمولية للمنظمة الموضوع بعضها مع البعض الآخر (عبدالمقصود، 2006: 12) عن قدرته على معالجة فضلا المشاكل وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية برؤيا ثاقبة وقدرة عالية من الفراسة والحدس القائم على إدراك معالم المستقبل وتعد هذه المهارة من أكثر المهارات المطلوبة لدى القيادة الإدارية العليا للمنظمة (عبوي، 2008: 16) (وقد تضمنت التفكير والابتكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها إذ يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة .

فالمهارات الانسانية تشير إلى مجموعة القدرات المكتسبة لدى القائد الفعال وقدرته على التفاعل المؤثر مع مرؤوسيه والمجتمع المحلي ورؤسائه، وكذلك قدرته على تنسيق الجهود في المنظمة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة والقدرة على إبداع وتصميم جو من الديمقراطية والإنسانية يسوده روح الجماعة والتعاون وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المنظمة وبما أن بناء روح الجماعة أو الفريق داخل المنظمة من شأنه أن يشدذ همم وجهود

الأفراد العاملين بكفاءة وفاعلية، فإن مخاطبة العاملين بأحب الأسماء إليهم من شأنها أن تحقق زيادة واضحة في إنتاجية الأفراد، وقد ورد في حديث الرسول الكريم (ﷺ) ثلاث يبقين الود في صدر أخيك، تبدأ بالسلام، وتوسع له في المجلس، وتخطبه بأحب الأسماء إليه " ووفق المنظور ذاته يرى بأنها قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة في التعامل مع الأشياء وإن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، وبما أن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقتهم فيه، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع فإن كل تلك الأمور ينبغي أن تشكل جزءاً مرؤوسيه. وقد أكدت الدراسات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي والنفسي الذي يتفاعل فيه أوفر وأفضل إذا شعروا بالطمأنينة والثقة (كنعان، 2009: 334). وتتزايد العاملون يحقق إنتاج أهمية المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية وبشكل كبير في الإدارة الوسطى في المنظمة، ومن أمثلة هذه المهارات ما يعرف بمهارات الأشغال وحل الصراعات والتفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين إن المهارات الفكرية تتمثل في قدرة القائد الإداري على التخطيط والتفكير والتنبؤ بمدى إمكانية مساهمة كل قسم داخل المنظمة واعتمادية كل من تلك الأقسام والإدارات على بعضها ومدى تحقيقها للتوافق والموائمة بين احتياجات المنظمة.

ثالثاً: أهمية المهارات القيادية وطرق تنميتها

تعد المهارة مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري، ولقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة توافر المهارات، والإنسانية، الفنية التنظيمية في المدير لكي يتمكن من أداء مهامه القيادية ببراعة وتميز. وتتجلى أهمية المهارات القيادية الإدارية فيما يلي:

تتجلى أهمية المهارات القيادية أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً إلى أحدث ما صدر عن الفكر الإداري والقيادي .

إن قدرة ومهارة القيادة تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة لا يتحقق إلا استخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري اتجاه إحداث التغيير المنشود .

أن ما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليه مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبو وتطمح إليه البلدان

إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري، ويتجسد ذلك خلال أثاره في الأداء الإداري.

تسهم المهارات القيادية في خلق وتكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز على حشد الهمم والتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب.

تكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرارية قيادة تنظيمية وإدارية .

يمكن أن تساعد مهارات القيادة على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين كما تسمح للقائد أيضاً بالاستمتاع بالنجاح في مهمته، والمزيد من التحكم في مصيره .

وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولا شك أيضا أن توفر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة¹.

طرق تنمية المهارات القيادية

القائد يحتاج دوما الي تنمية مهاراته وقدراته كما يحتاج الى التدريب حتى يصل دائما متطورا مع الاحداث والخبرات الجديدة وحتى لا يفقد اح العناصر الأساسية للقيادة وهي المعرفة والخبرة وفيما يلي بعض الأساليب التي تستخدم لتطوير المهارات القيادية

التعليم اثناء العمل: مسؤولية شائعة وفاعلة لتدريب الإداريين فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لانها تعزز المهارة.

2- الملاحظة: وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة من اجل التعلم واكتساب المهارات.

3- المهام الخاصة: وهذه المهام يمكن استخدامها ايضا لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعتمد بمهمة خاصة وتمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن تم يكتسب فرصة رؤية كيف تعالج الامور وما لذي يمكن تحقيقه.

4- المحاضرات: وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على الموظفين.

5- حل المشكلات: وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، تنطوي على إعداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين او حالة تستلزم خلاء وعلى المتدرب فرضا كان أو عضوا في مجموعة ان يعمل على حل هذه المشكلة من خلال تحديد المشكلة ومن تم تحليل وفهم الحقائق والظروف، وفي الأخير تحديد طرق الحل مع تقديم البراهين التي تدعم الحل الذي يقترحه.

¹ بلال هري، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

6- **المقررات الدراسية:** عندما تكون الحاجة إلى المعرفة المتخصصة التي تربط مباشرة بعمله الحالي، فقد يتطلب من الإداري دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7- **المؤتمرات:** وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات التي تبين النواحي العديدة للمشكلة وتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

8- **هيكل التنظيمي اللامركزي:** كلما زادت اللامركزية في الهيكل التنظيمي زادت الحاجة والفرص للتعليم عن طريق ممارسة الإدارة، وإذا نظرنا إلى اللامركزية كوسيلة للتنمية الإدارية نفترض ان الرجال المؤهلين توكل إليهم واجبات إدارية وبالمقابل سيحصلون على المساعدة من رؤسائهم.

صفات القادة الإداريين الملتزمين بالمهارات القيادية

القادة الإداريين في الجامعة يتصفون بصفات تميزهم عن غيرهم، وهي:

يمارسون التعليم بشكل مستمر من خلال القراءة والتدريب والاستماع والدورات يسارعون إلى تقديم الخدمات، وينظرون إلى الحياة من حولهم على أنها رسالة مهمة وأنهم يشعرون بالمسؤولية والحمل الثقيل.

يشعرون بالطاقة الإيجابية: فالقائد سعيد نشيط مشرق الوجه طلق المحيا متفائل، ال يعرف التساؤم، وتمثل طاقته مناصرة للضعيف يتقون بالآخرين: عندما يتعامل مع ممن حوله فإنه يتجاهل التصرفات السلبية الصادرة عنهم، وال يشعروهم بأنهم ضعفاء؛ أنه يعلم أن هناك فرقاً كبيراً في الإمكانيات والسلوك.

يعيشون حياة متوازنة: وذلك أنهم نشيطون في علاقاتهم الاجتماعية، والثقافية، والصحية والنفسية، والجسدية، وهم أبعد عن المبالغة والنقد الجارح، كما أنهم يفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا أخفقوا فإنهم يرون هذا الإخفاق بداية النجاح. إيجابية طيبة،

وتخلص الباحثة من ذكر الصفات السابقة إلى أن هذه الصفات تمثل قيماً وركائز أساسية في طبيعة تعامل القادة الإداريين المختلفة مع غيرهم من العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

الفصل الثالث

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي إهتمام العديد منا لباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمعوا على أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية وإعطائه العناية اللازمة يصب على المؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال فإن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق كفاءة عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يتم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة معينة، كما يعتبر الأداء مهم جداً في حياة المنظمة على اعتباره المحرك الأساسي لنشاطها، فهو المؤشر على تقدمها نحو الأهداف الموجودة وإمكانية الاستمرار في ظل بيئة متغيرة.

أولاً: مدخل للأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز

بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد

المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء¹.

وكما يعرف " بأنه سلوك الفرد في التعبير عن إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة على أن

يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال برامج

التدريب.²

2- معايير الأداء الوظيفي:

تعتبر هذه المعايير كمدخل ومنهج يعبر عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام المنفعي

للموارد المتاحة، وتعرف معايير الأداء على أنها: " ذلك المقياس الذي يمثل مستوى الأداء

المطلوب تحقيقه من قبل العاملين في الأعمال المكلفين بها حيث يتم على أساسها الحكم

على أداء العاملين.³

¹ عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر 2005، ص 26.

² بومدين يوسف: أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2006 ص 117.

³ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ب.ت، ص 409.

أ- معايير إنسانية:

وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين العامل وزملائه في مجال العمل وعلاقته مع رؤسائه والأفراد الذين يكونون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسهم من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى. ويمكن القول بأن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عملهم تعد مقياسا هاما ومؤثرا لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.¹

ب - معايير شخصية:

هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصيته ويكون الاعتماد عليها وفقا للمعايير الصفات الشخصية للفرد ومن بين هذه المعايير: الانفتاح، الإخلاص، اللطف الاتزان، الانفعال النية.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 90.

² حنان بوقروم : أثر تقسيم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2016 ، ص 114 .

3- أنواع الأداء الوظيفي :

إن تحديد أنواع الأداء الوظيفي يفرض إختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها كما يلي:

أ- حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء في هذا النوع إلى قسمين فالنوع الأول هو الأداء الداخلي الذي يقصد به أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد الذي ينتج أساسا للأداء البشري الذي يعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية و الميزة التنافسية والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة المؤسسة على استغلالها واستخدامها واستثمارها بشكل فعال و أيضا الأداء المالي الذي يصف فعالية المؤسسة في التوطين واستخدام الموارد المتاحة . أما النوع الثاني هو الأداء الخارجي و هو الأداء الذي ينتج متغيرات البيئة الخارجية و هو خارج عن إدارة المؤسسة حيث لا يتدخل في إحداثه.¹

ب- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- **الأداء الكلي :** يتمثل في الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها ، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

¹ عبد المالك مزهوه : الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص

- الأداء الجزئي : و هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة

4- أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول النجاح والتقدم.

انطلاقاً من هذا يعد الأداء مؤشر واضحاً لنجاح المؤسسة إلى إرتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها.

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة، ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً . فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والتميز من خلال إدارة المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والتميز ثم مرحلة الزيادة.

ثانيا: المؤسسات الاقتصادية :

1- مفهوم المؤسسات الاقتصادية :

هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح أما بالنسبة لـ "m. truch" هي المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت من أجل إنتاج نفس النوع من السلع .

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.¹

2- أنواع المؤسسات الاقتصادية:

أ- مؤسسة فردية : وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلته وهذا النوع من المؤسسات يتصف بالسهولة في التنظيم وميزتها أن صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهذا يكون دافعا على العمل بكفاءة وجد و نشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن .²

¹ ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط2 ، الجزائر 1998 ص 09 .

² الفضيل رتيمي : المؤسسة الاقتصادية، الدراسة النظرية ، بن مرابط ، ط1 ، 2009 ص 138 .

ب- شركات:

وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من عمل الأقسام ما قد يستمد من هذه المؤسسة من أرباح وخسارة وتنقسم الشركات بشكل عام على قسمين :

- **شركات الأشخاص :** كشرركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحددة.

- **شركات الأموال:** كشرركات التوصية البسيطة وشركات المساهمة.

3- أهداف المؤسسات الاقتصادية:

منذ نشأة المؤسسة الاقتصادية وهي تسعى إلى تحقيق عدة أهداف هي :

أ- الهدف الاقتصادي :

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي :

- تحقيق الربح أي استمرار المؤسسة في الوجود ، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت تحقيق ربح يرفع رأسمالها وتوسيع نشاطها .
- زيادة إنتاج كماً وكيفاً وذلك لإشباع رغبات أفراد المجتمع .
- العمل على خلق اقتصاد وطني متكامل.

ب - الهدف الاجتماعي :

وتتمثل في ما يلي :

- تحسين مستوى المعيشة للعمال وجميع الأفراد في المجتمع وذلك بتوزيع وتحسين الإنتاج وتوفير جميع متطلباتهم.

- العمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي .

- إمتصاص الفائض في العمالة أي تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى التشغيل الكامل لأفراد المجتمع وذلك للحد من البطالة.

ج-الهدف السياسي:

- جعل الدولة في مصاف الدول المتقدمة أي أن المؤسسة الاقتصادية مثلا الجزائر هي مؤسسات عامة أي خدمة المجتمع وكذلك تطوير اقتصادها .

- تحكم الدولة .

د-الهدف الثقافي :

- العمل على خلق طبقة عمالية تمتاز بالمستوي الجيد في العمل .

- العمل على رفع مستوى التكوين للعمال .

هـ - الهدف التكنولوجي :

- البحث والتنمية من أجل تطوير وسائل الإنتاج .

- المساعدة على تنفيذ السياسة التنموية في البلاد من أجل تنسيق الجهود بين المؤسسات .

4- وظائف المؤسسات الاقتصادية:

يمكن تقسيم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية إلى رئيسية وثانوية ، سواء كانت مؤسسة صناعية أو تجارية.

1- في المؤسسة الصناعية:

الوظائف الرئيسية للمؤسسة الصناعية تتجلى فيما يلي :

أ- وظيفة التمويل : دورها البحث عن الموردين أو دراسة أسعار الشركات أو إعداد

الطلبات أو تسيير المخازن وطرق التمويل الفعالة.

ب - وظيفة الإنتاج : دورها وضع دراسات وأساليب في عملية الإنتاج ومراقبتها وتوفير

الوسائل اللازمة للإنتاج.

ج- وظيفة التوزيع : (الوظيفة التجارية) : تتكفل بدراسة السوق وطرق البيع ووضع خطط

التوزيع المستلزمة.

أما الوظائف الثانوية للمؤسسة الصناعية تتمثل فيما يلي :

أ- الوظيفة الإدارية : تقوم بالرقابة والإشراف والقيادة والتنسيق بين الأقسام.

ب - الوظيفة المالية: وهي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها .

2- في المؤسسة التجارية: وتتمثل الوظائف الرئيسة لها فيما يلي :

- وظيفة التموين (الشراء).

- وظيفة التوزيع.

أما الوظائف الثانوية وهي :

- الوظيفة الإدارية

- الوظيفة المالية

خلاصة:

بعد تطرقنا وتعرضنا في هذا الفصل إلى تبيان علاقة الأداء الوظيفي بالمؤسسة الإقتصادية وتوضيح أهم نقاط كل منهما.

الفصل الرابع

تمهيد:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح وهي عبارة عن نشاط إيجابي يتم من خلاله تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف إدارية وبأكثر فعالية لأهداف المؤسسة والجماعة، ولقد أصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري حيث تسعى القيادات الإدارية إلى الرفع من مستوى أداء الموظفين حيث تضمن هذا الفصل على القيادة والأداء الوظيفي.

أولاً: علاقة القيادة بالأداء الوظيفي:

1 - دور القيادة في تحسين ورفع أداء العامل:

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين ، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظله أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز (المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لدفع أداء مرؤوسيه، وقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد المطلوب للوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تسيير عملهم وتقديم المساعدات والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم ، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد .

1-1-تحسين القدرة: بما أن أداء المرؤوسين يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات من خلال ¹ :

- **التدريب والتعليم:** في ظل بيئة عمل سريعة التغير فإن المهارات والمعارف تتقدم بسرعة لذا يجب على القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه من خلال الموافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة، تشجيعهم على التدريب والتعليم، وهو ما يؤكد ضرورة توفر سمة التدريب والتعليم في القائد.
- **التوزيع:** يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، هذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها كي يشغلها وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسبه قدراته الفيزيائية والمعرفية والسلوكية يمكنه من إيراد و استخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه .

- **الملائمة :** وهي عكس عملية التوزيع ، أي يبقى المرؤوسين في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل و إكتشاف توليفة المهام التي يمكن أن يكون أداءه مرتفعا فيها ، هذه التوليفة

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي :القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2020 ص 327-328

تشمل : المعدات الآلات، الأفراد ، النفوذ و هذا المجال أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلائم الأفراد مع مناصب العمل وتقليص الإصابات ، الملل، والسأم ، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم وهذا الميدان لدى القائد الإداري.

▪ **توفير الموارد:** يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوسين في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد فيسارع لتوفيرها لهم ، بل لدرجة أم مدير الشركة ، و من إحدى أكبر المنظمات الصناعية في البرازيل يقول إن أهم مسؤوليات القائد الإداري في توفير المعدات التي يحتاجها لدعم النشاط.

2- القيادة وتحسين بيئة العمل:

يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم. لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، و أيضا توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق ، مكافحة تلوث مكان العمل ، التهوية والحرارة المناسبين وغيرها تبين اهتمام القيادة بالمرؤوسين .²

3- الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي:

تتمثل في عدد من العناصر منها: توفير المستلزمات للمرؤوسين، تسيير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتفاوتة مدها في أداء المهمة، وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تتعرض سبيل المرؤوسين أي أن القائد يوفر الظروف المطمئنة لتحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي.

4- الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي:

حيث تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر من خلال التأثير في المتغيرات التي تساهم في تحديد مستوى الأداء مثل: التوتر، القدرة والتعب، فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة بين التوتر و مستوى الأداء، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو إنخفاض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الأداء ويستطيع القائد من هذا المنطق أن يؤثر على الأداء من عدة سبل منها: أن يتجنب الممارسات الاستبدادية التي تساهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلبا على أدائهم وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط.¹

¹ زهير عبد أحجر، هادفي يسرى: النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 15، جوان 2018 ص 277-278.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي يعبر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ، و يتوقف مستوى الأداء على قدرات أو مهارات و خبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات ، و الميولات و الاهتمامات و غيرها من العوامل ، حيث تساهم القدرات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع في عملية الأداء، كما تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و مسؤوليته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه ، بغرض تحديد كفاءة العامل وفاعلية ومدى مساهمته في الإنتاجية.

الفصل الخامس

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة:

* المجال الزمني:

* الإطار التطبيقي

بدأت الدراسة حول موضوع دور المهارات القيادية لدى القائم بالإتصال في تحسين الأداء الوظيفي من تاريخ 4 ماي 2024 إلى غاية 6 ماي 2024 حيث قمنا بدراسة استطلاعية في شهر أفريل حيث بدأنا دراستنا في شهر ماي ودامت مدة الدراسة يومين.

* المجال البشري:

الدراسة المقدمة تم تحديد مجالها البشري على مجموعة من الموظفين الذين يعملون بمؤسسة الجزائرية للمياه البالغ عددهم 80 موظف وقد اخترنا 20 موظف من المجموع الكلي للموظفين.

2- منهج الدراسة:

تعريف المنهج الوصفي: تفسيرات هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات

العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى منطوية لها دلائل

وبراهين تمنح الباحث القدرة على وه اطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج

البحث.

المنهج الوصفي: وهو الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل لتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة أي أن الهدف تشخيصي بالإضافة لكونه وصفي.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع البحث على أنه تجميع المفردات ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة والمقصود بذلك جمع محدد أو غير محدد من المفردات التي تنتمي إلى الظاهرة المدروسة.

أما عينة البحث التعرف على أنها جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي

ونظرا لطبيعة موضوعنا الحالي والذي يهدف إلى الكشف عن مساهمة الاتصال

التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، فإن مجتمع البحث في مركب تكرير النفط المكتف

RAK يشمل 200 فرد، حيث يقدر عدد العينة بـ 20 مفردة حيث اعتمدنا على أسلوب

العينة العشوائية البسيطة.

حيث أن هذه الأخيرة تعرف بأنها مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي لها نفس

الفرصة لتختار كعينة من ذلك المجتمع¹.

4- أدوات جمع البيانات:

الاستمارة (الاستبيان) هي وسيلة من وسائل البحث العلمي التي يستخدمها الباحث في جمع

المعلومات والجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء الفقرات الجيدة والحصول على

استجابات كاملة. ويعرفه محمد عبد الحميد على أنه " أسلوب لجمع البيانات يستهدف

استشارة أفراد العينة بطريقة منهجية ومنتقنة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار

البيانات المرتبطة في موضوع الدراسة واهدافها دون التجل من الباحث في التقرير الذاتي

لأفراد العينة في هذه البيانات وقمن باختبار العينة وتوزيعها على الموظفين وهي بصيغة 16

سؤال وقد تضمنت الاستمارة عدة محاور منها البيانات الشخصية².

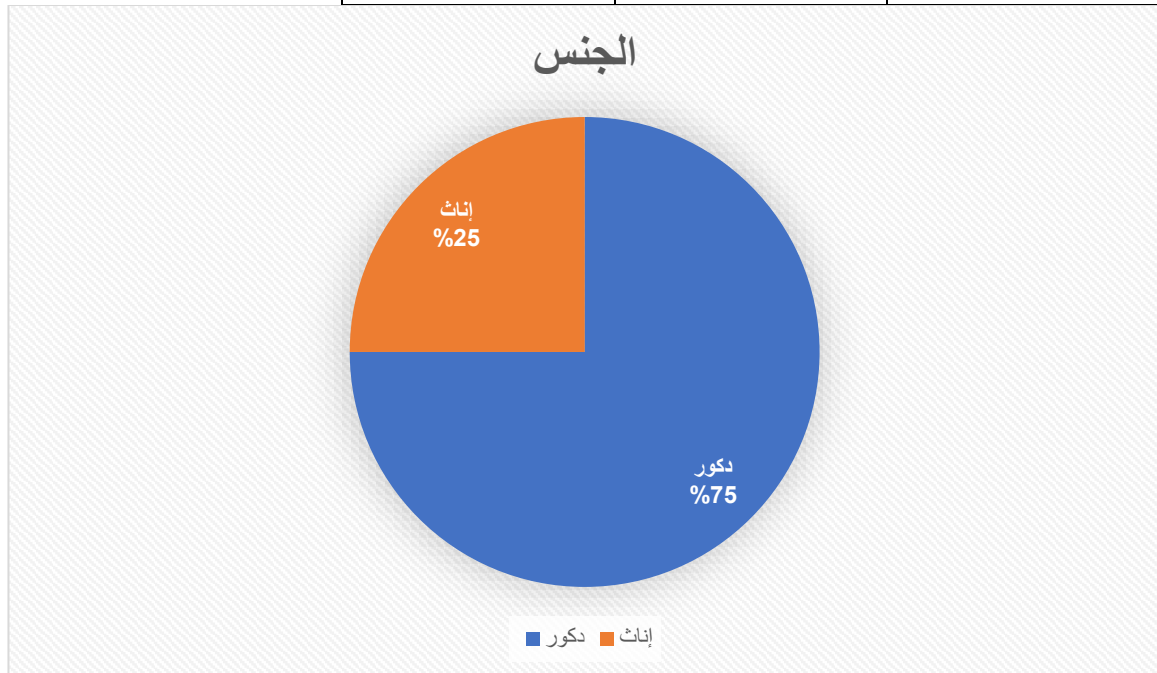
¹ أحمد بن مرسل، الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال ماء الوريم للنشر والتوزيع، الجزائر 2013، ص 1141.

² منير عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 91.

ثالثا: عرض البيانات وتحليلها

الجدول 1: يعدل توزيع الجنس في المؤسسة الجزائرية للمياه.

النسبة	التكرارات	المغيرات
75%	15	ذكور
25%	5	إناث
100%	20	مجموع



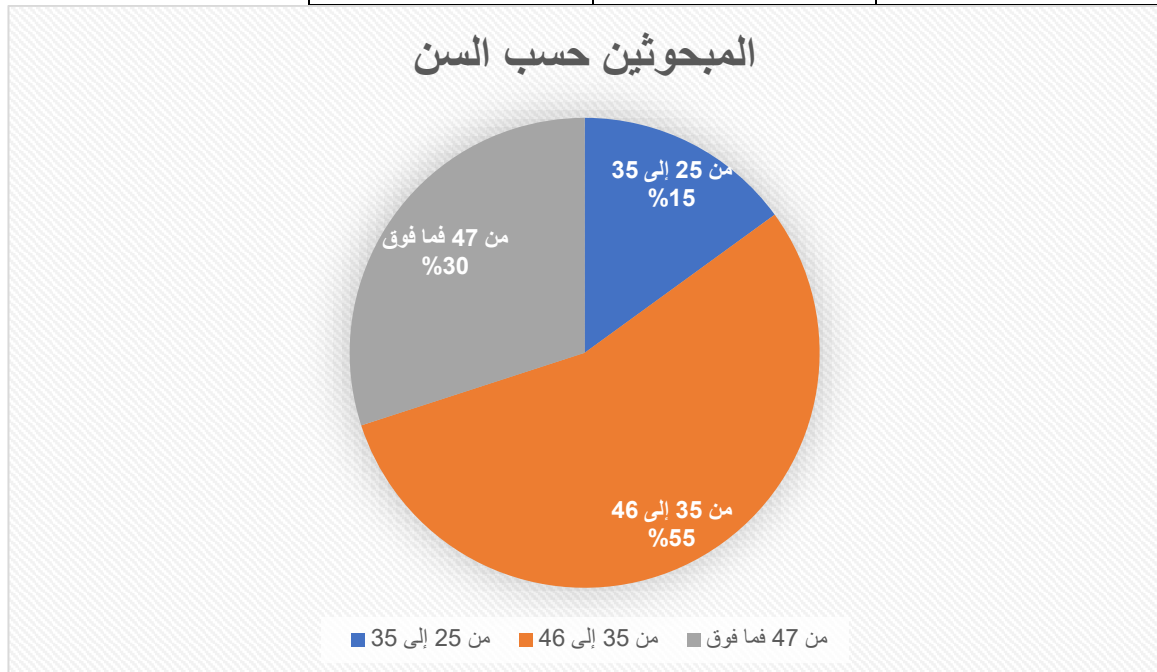
التعليق: من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه لاحظنا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة

الإناث بالنسبة 75%.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة الجزائرية للمياه تعتمد على الذكور بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى كره صلاحية العمل الإداري يتناسب مع الذكور.

الجدول 2: يوزع المبحوثين حسب السن.

المتغيرات	التكرارات	النسبة
من 25 إلى 35	3	15%
من 35 إلى 46	15	55%
من 47 فما فوق	6	30%
المجموع	20	100%

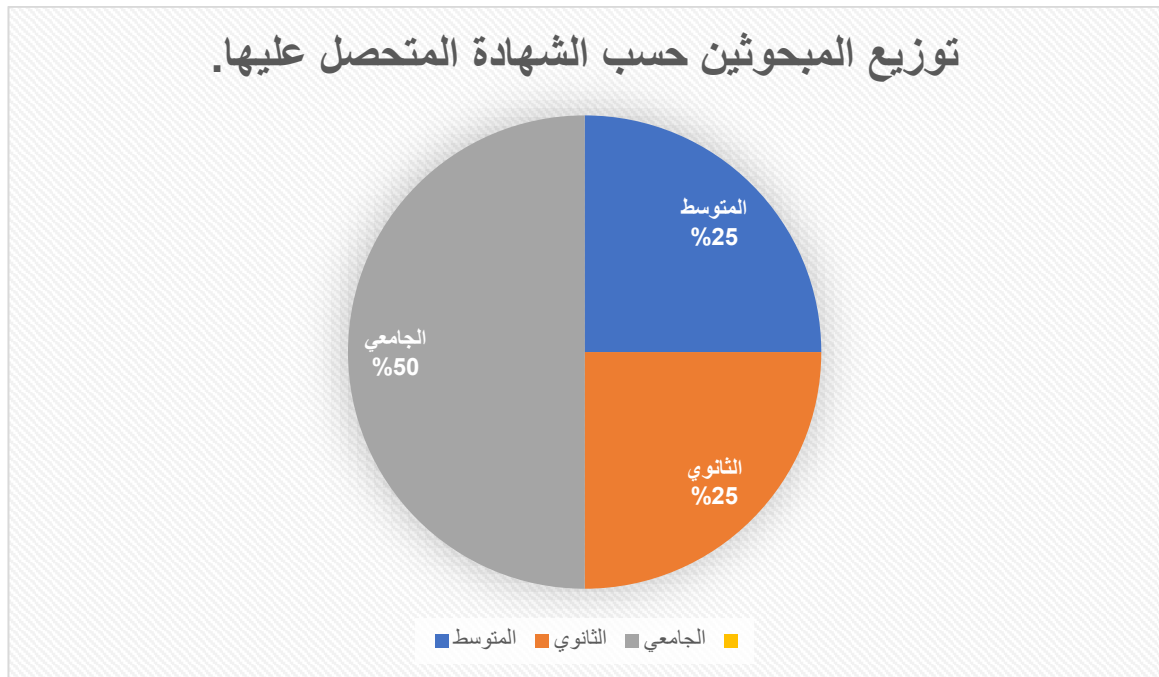


التعليق: انطلاقاً من الجدول رقم (02) المبين أعلاه والذي يمثل توزيع المبحوثين حسب السن نلاحظ أن نسبة عدد المبحوثين الذي تتراوح أعمارهم ما بين 36 - 46 سنة والذين أعمارهم أقل من 40 سنة يحتلون النسبة الأعلى من عدد العمال المركز حيث يحتلون الصدارة بنسبة 55% نعم تليهم نسبة 30% الذي تمثل الفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر 47% والذي أعمارهم أكثر من 50 سنة.

وذلك يرجع إلى المؤسسة غالبية الموظفين لديها من الفئة المتوسط وأغلبهم من أصحاب عقود ما قبل الشغل.

الجدول رقم 3: توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها.

المتغيرات	التكرارات	النسبة
المتوسطة	5	25%
ثانوي	5	25%
جامعي	10	50%
المجموع	20	100%

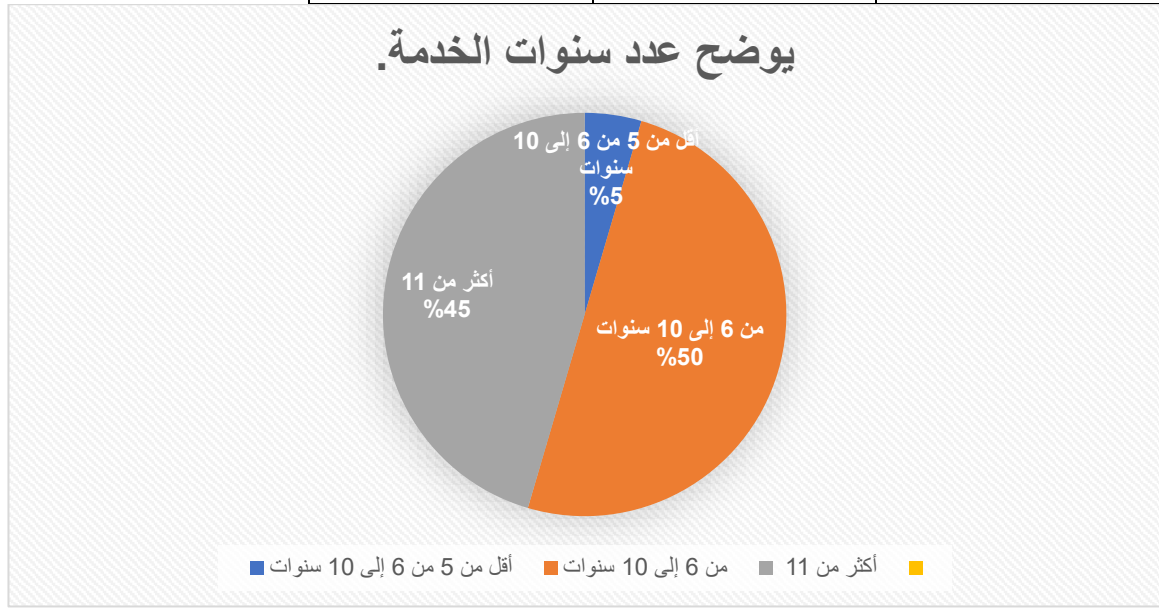


التعليق: انطلاقاً من الجدول رقم (03) المبين أعلاه والذي يشمل توزيع المبحوثين حسب شهادة المتحصل عليها نلاحظ أن: العمال الجامعيين في المركز عددهم بـ 10 عمال قدرت بـ 50% بينما عمال خريجي المتوسطة قدرت نسبتهم بـ 25% وكذلك خريجي شهادة الثانوي بـ 25% كذلك.

وهنا تستنتج أن طبيعة الشروط القائمة في التوظيف التي تحسمها المؤسسة قام على المستوى التعليمي.

الجدول رقم 4: يوضح عدد سنوات الخدمة.

المتغيرات	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	5%
من 6 إلى 10 سنوات	11	55%
أكثر من 11	8	40%
المجموع	20	100%



التعليق: من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن عدد سنوات الخدمة من 6 إلى 10 سنوات وأكثر من 11 سنة متباينة للأولى بنسبة 55% والأخرى 40% أما بنسبة 5% تعود إلى أقل من 5 سنوات.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة الكفاء النسبي يتمتعون بالخبرة

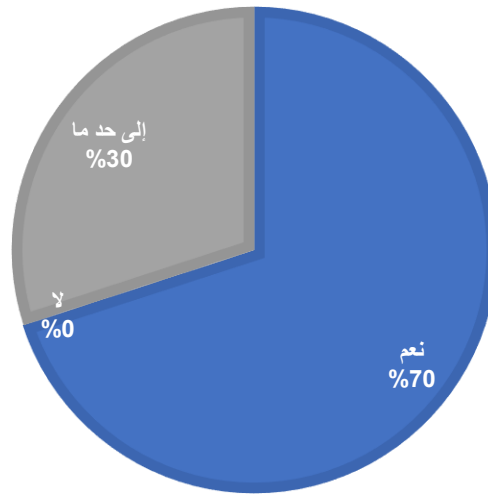
الجدول 5: يوضح ما إذا كان نعم مهارات الاتصال الفاعلة يلهم في تعزيز

التواصل الداخلي في المؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	14	70%
لا	0	0%
إلى حد ما	6	30%
المجموع	20	100%

تعزيز التواصل الداخلي في المؤسسة

■ نعم ■ لا ■ إلى حد ما ■

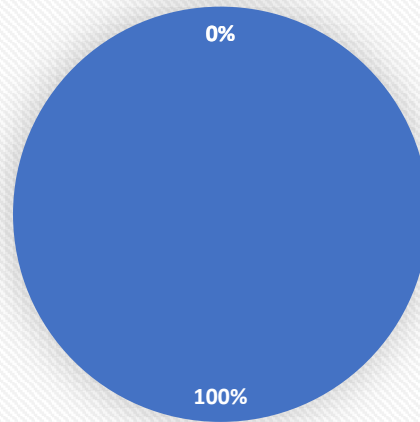


التعليق: من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن فهم مهارات الاتصال الفعالة يا هم في تعزيز التواصل الداخلي في المؤسسة بنسبة 70% وآخرون أنه يساهم إلى حد ما بنسبة 30%.

الجدول 6: يوضح إذا كانت القدرة على التواصل لفاعلية يعزز الثقة والتعاون بين الموظفين وقادة الاتصال.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	20	100%
لا	0	0%
إلى حد ما	0	0%
المجموع	20	100%

يعزز الثقة والتعاون بين الموظفين وقادة الاتصال.



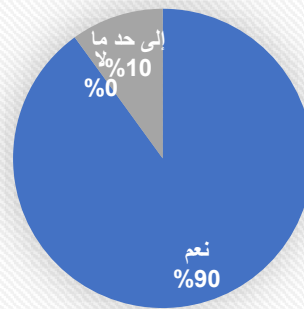
■ نعم ■ لا ■ إلى حد ما

التعليق: يتضح من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن معظم المبعوثين يرون أن للقدرة على التواصل بفاعلية يعزز الثقة والتعاون بين الموظفين ففاعة الاتصال بين 100% ومنه نستنتج أن القدرة على التواصل تسهم بشكل كبير في بناء بيئة عمل تعتمد على التعاون وحل النزاعات وبناء علاقات إيجابية.

الجدول 7: يوضح ما إذا كانت القيادة الديمقراطية تعزز التواصل بين الإدارة والموظفين.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
إلى حد ما	0	0%
لا	2	10%
المجموع	20	100%

التواصل بين الإدارة والموظفين.



إلى حد ما 0% لا 10% نعم 90%

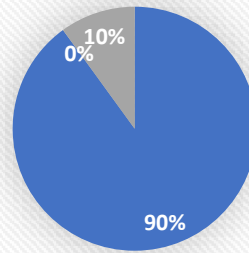
التعليق: من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن القيادة الديمقراطية تعزز من التواصل بين الإدارة والموظفين بنسبة 90% وآخرون يرون العكس بنسبة 100%.

ومنه نستنتج أن القيادة الديمقراطية تشجع على التواصل الجماعي حيث تشجع الجميع على المشاركة في المناقشات وتبادل الآراء والأفكار.

الجدول 8: إذا كان يوجد متابعة دائمة من طرف رئيسك أثناء تأديتك للعمل.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	0	0%
إلى حد ما	2	10%
المجموع	20	100%

متابعة دائمة من طرف رئيسك أثناء تأديتك للعمل.



■ نعم ■ لا ■ إلى حد ما

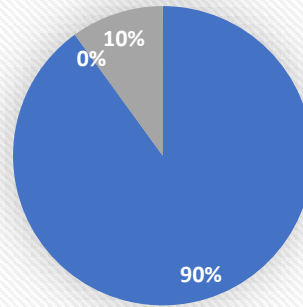
التعليق: من خلال جدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن هناك متابعة من رئيسهم أثناء تأديتهم للعمل وهذا بنسبة 75% وآخرون يرون أن المتابعة تكون إلى حد ما.

نستنتج أن دور المتابعة للموظفين أساسيا لتحقيق الأداء المتميز وتطوير ثقافة العمل الإيجابية داخل المؤسسة.

الجدول 9: يوضح إذا كانت مهارات الاتصال الفعالة تعزز الشفافية والتفاهم بين قادة الاتصال والموظفين.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	0	0%
إلى حد ما	2	10%
المجموع	20	100%

الشفافية والتفاهم بين قادة الاتصال والموظفين..

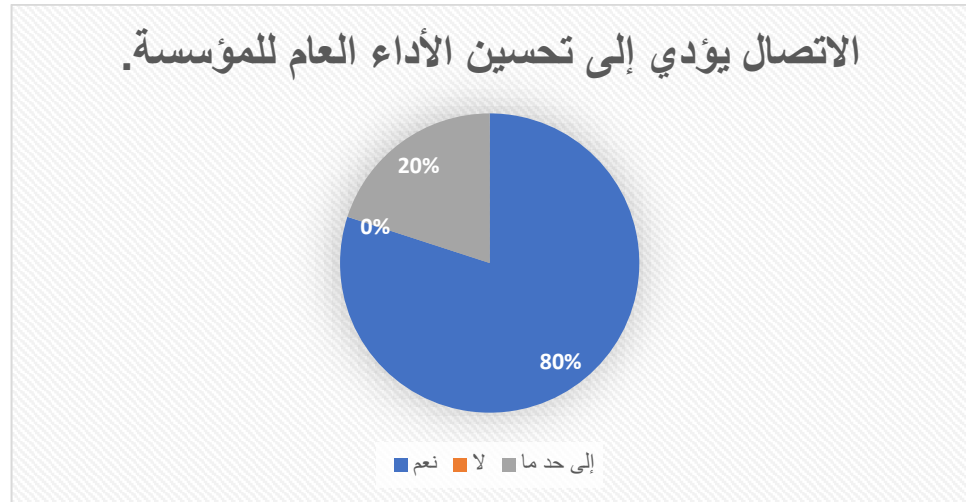


■ نعم ■ لا ■ إلى حد ما

التعليق: يتضح لنا في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يرون أن مهارات الاتصال الفعالة تعزز الشفافية بين قادة الاتصال والموظفين وهذا بنسبة 98% وآخرون يرون أنه إلى حد ما بنسبة 10% ومنه يتضح لنا أن مهارات الاتصال الفعالة تعزز الشفافية والتفاهم بين قادة الاتصال والموظفين حيث تساعد المهارات القائمة بالاتصال على تعزيز الفهم وتبسيط الرسائل المعقدة وتقديمها بطريقة سهلة.

الجدول 10: يوضح ما إذا كانت مهارات تطوير القيادة المسؤولين عن الاتصال يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	0	0%
إلى حد ما	4	20%
المجموع	20	100%



التعليق: من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن تطوير مهارات القيادة يساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسة وهذا بنسبة 80% و 20% راجع إلى الذين قال إلى حد ما.

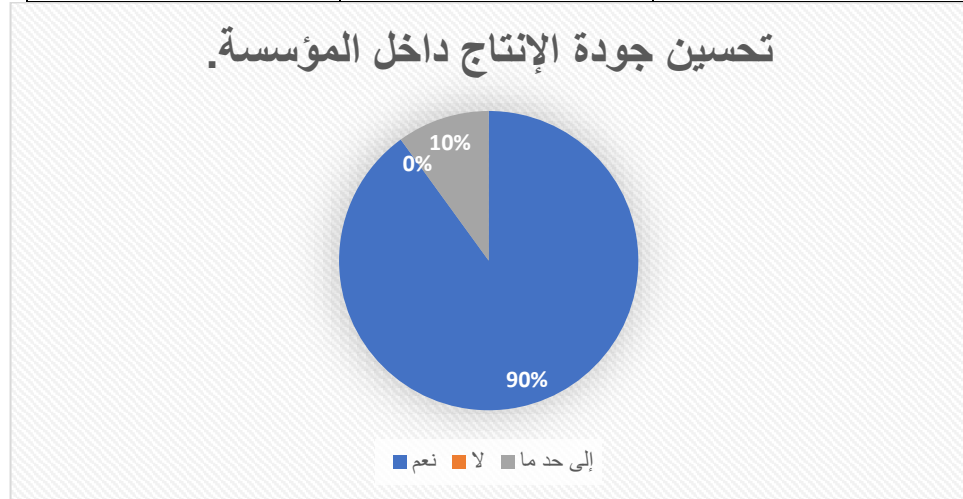
ونستنتج من خلال تحليل هذا الجدول أن تطوير مهارات القيادة للمسؤولين يساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسة وهذا عن طريق تحفيز وتوجيه الموظفين.

الجدول 11: يوضح ما إذا كان وجود قادة اتصال متصرفين يمكن أن يساعدهم

في تحسين جودة الإنتاج داخل المؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	18	90%
لا	0	0%

10%	2	إلى حد ما
100%	20	المجموع



التعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون أن وجود قادة متمدرسين يمكن أن يساهم في تحسين جودة العمل بنسبة 90% أما آخرون يرون أنه إلى حد ما بنسبة 10%.

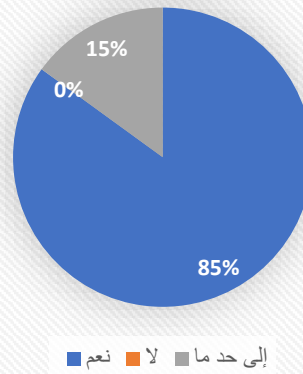
ونه نستنتج أن وجود قادة المتمدرسين تقديم التوجيه وتحديد رواية واضحة وأهداف محددة للمؤسسة أو الفريق.

وتوضيح الأولويات وتوفير للموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

الجدول رقم 12: يوضح إذا كان القدرة على الاستماع الفعال وفهم يؤثر إيجابيا على العملية الإنتاجية في المؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	17	85%
لا	0	0%
إلى حد ما	3	15%
المجموع	20	100%

العملية الإنتاجية في المؤسسة..



التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن القدرة على

الاستماع والفهم احتياجات الموظفين يؤثر إيجابيا على عملية الإنتاجية وهذا بنسبة 85%

وآخرون يرون أن التأثير يكون إلى حد ما بنسبة 15% ومنه نستنتج أن القدرة على

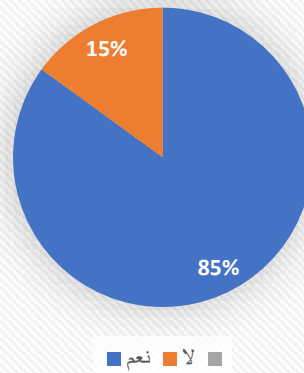
الاستطلاع بفاعلية ليست مجرد مهارات شخصية بل هي عامل مهم يؤثر بشكل كبير على أداء ونتاجية المؤسسة.

الجدول 13: يوضح ما إذا كان النمط الديمقراطي للقيادة يساهم في تعزيز

مشاركة الموظفين في عمليات تصنع القرارات.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	17	85%
لا	3	15%
المجموع	20	100%

عمليات تصنع القرارات.



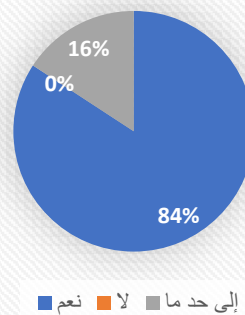
التعليق: من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يرون أن نمط الديمقراطي يساهم في تعزيز مشاركة الموظفين في عملية تصنع القرارات بنسبة 85% وآخرون يرون العكس بنسبة 15%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن النمط الديمقراطي في تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرارات وهذا راجع لأنه يساعد في تشجيع التواصل الفعال حيث يساهم أيضا في تعزيز المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتقدير الآراء المتنوعة.

الجدول 14: يوضح إذا كان اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين الابتكار.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	0	0%
إلى حد ما	4	20%
المجموع	20	100%

اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين الابتكار.

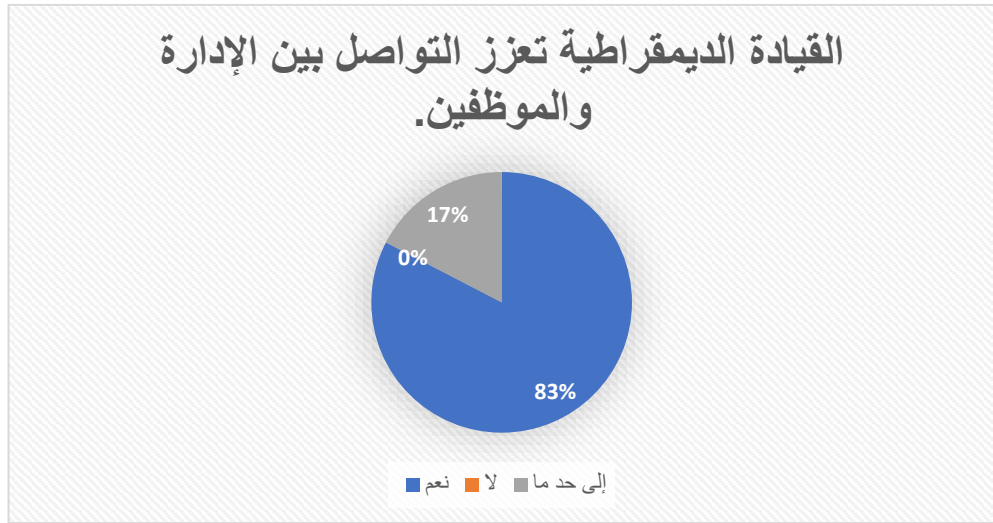


التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم الباحثين يرون أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين الابتكار.

نستنتج أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يمكن أن يؤدي بشكل كبير إلى تحسين الابتكار في المؤسسة وهذا راجع إلى أن الإدارة تستفيد من معرفة وخبرات الموظفين وزيادة الالتزام وارضاء الوظيفي.

جدول 15: يوضح إذا كانت القيادة الديمقراطية تعزز التواصل بين الإدارة والموظفين.

المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	105	95%
لا	0	0%
إلى حد ما	1	5%
المجموع	20	100%

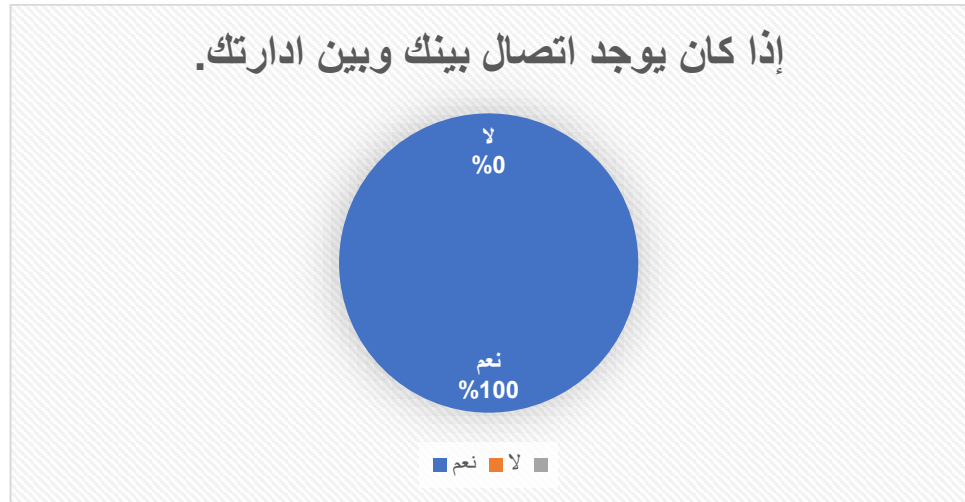


التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين يرون أن القيادة الديمقراطية تعزز التواصل بين الإدارة والموظفين نسبة 95% وآخرون يرون أن تأثير القيادة الديمقراطية يكون إلى حد ما.

ومنه نستنتج أن القيادة الديمقراطية تعزز التواصل من خلال التشجيع المشاركة وتعزيز الشفافية وتحفز الانخراط مما يؤدي إلى نسبة عمل تعتمد على التفاعل الفعال.

الجدول 16: يوضح ما إذا كان يوجد اتصال بينك وبين ادارتك.

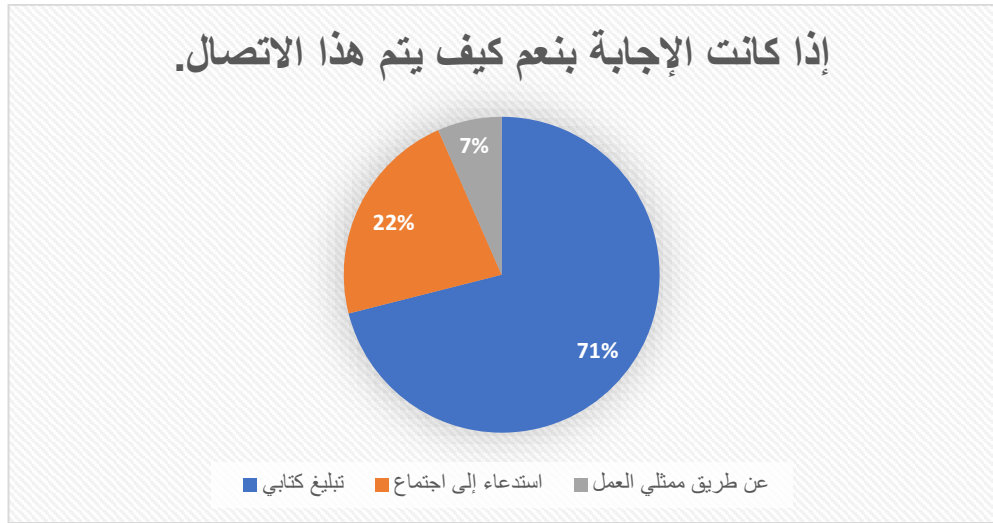
المتغيرات	التكرار	النسبة
نعم	20	100%
لا	0	0%
المجموع	20	100%



التعليق: يتضح أن معظم المبحوثين بالإدارة وهذا بنسبة 100% ونستنتج من تحليل الجدول أن كل المبحوثين يفضلون مع الإدارة الخاصة لهم وهذا ضروريا لتبادل المعلومات بتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول 17: يوضح ما إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم هذا الاتصال.

المتغيرات	التكرارات	النسبة
تبليغ كتابي	13	54%
استدعاء إلى اجتماع	1	17%
عن طريق ممثلي العمل	7	29%
المجموع	24	100%



التعليق: يتضح من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن الاتصال مع الإدارة يكون بتبليغ الكتابي وهذا بنسبة 54% ويليهما التواصل عن طريق ممثلي العمل بنسبة 29% وأخيرا عن طريق الاجتماعات بنسبة 17% ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يتواصلون عبر التبليغ الكتابي وممثلي العمل وهذا بطرح انشغالاتهم وهذا الأخير مفيد لتوثيق القرارات والتوجيهات وتوضيح المسؤوليات حيث يمكن لتبليغ الكتابي أن يسهل فهم لا يقلل من الأخطاء وبالتالي يسهل بتفسير العمل بشكل أكثر فعالية.

النتائج عامة للدراسة:

- توصلنا من خلال دراستنا ان الجزائرية للمياه توظف الذكور أكبر من الاناث بالنسبة 75%.

- نرى من خلال تحليل جدول الدراسة الخاص بالنسب ان المؤسسة تعتمد على الخبرة في توظيف إداريها.


- من خلال النسب المحصل عليها من الجدول 30 نلاحظ ان نسبة الجامعيين هي الاكثر توظيفا في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع سكيكدة بالنسبة 50%
- نرى من خلال تحليل بيانات الجدول والاستنتاج ان الخبرة لها دور كبير في توظيف عمال مؤسسة الجزائرية للمياه
- توصلت دراستنا من خلال تحليل الجدول ان موظفي المؤسسة يتواصلون مع المؤسسات الاخرى وفيما بينهم بالنسبة 100 %.
- نرى من خلال تحليل الجدول ان النمط الديمقراطي هو الحاسم في اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وهاته من صفات القائد الناجح
- يمكن القول وبعد تحليل نتائج الجدول 8 ان النظام الديمقراطي يسمح للقائد بتسهيل التواصل بين الاداريين وارباب والعمل بالنسبة 75 %.
- نستنتج وبعد تحليل الجدول ان اشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات وهذا بتصريح المبحوثين بالنسبة 100 %.
- يمكن القول ان القيادة الديمقراطية تخلق بيئة مشجعة للعمل وهذا بإدلاء المبحوثين من المؤسسة .
- نرى ان العمل على تطوير مهارات القيادة يسمح بتحسين الأداء العام للمؤسسة حسب 55% من المبحوثين

- إن مهارات القائد الجيدة تسمح بتواصل داخلي فعال للمؤسسة حسب عدد كبير من المبحوثين وبالنسبة جد كبيرة
- نرى من خلال ما جاء من تحليل لبيانات الجدول ان المبحوثين يرون ان الاستماع لحاجيات الموظفين يؤثر بالنسبة كبيرة في تحقيق اهداف وحاجيات المؤسسة
- من الملاحظ ان القائد يتابع العمال بشكل دوري في المؤسسة الجزائرية للمياه حسب 75% من المبحوثين
- إن القدرة على التواصل بفعالية وحسب 55% من المبحوثين تؤثر على التعاون بين القادة والموظفين بشكل ايجابي
- إن جودة القائم بالقيادة تؤثر بشكل فعال على إنتاجية العامل داخل المؤسسة وتجعله أكثر انتاجا ومسؤولية حسب اغلبية مبحوثي الدراسة .
- نرى من خلال ماورد من مبحوثين انا النسبة الغالبة ترى بان مهارات الاتصال الفعال تعزز الشفافية والتفاهم بين قادة الاتصال والموظفين.

خاتمة

لقد حاولت هذه الدراسة من خلال شقيها النظري والميداني الاحاطة الشاملة بدور القيادة الادارية في تحسين الأداء الوظيفي باعتبار القيادة الادارية تشغل حيزا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين، كونها تعتبر فاعل رئيس لما لها دور مهم في تنمية وتدريب الموارد البشرية لذلك انطلقت هذه الدراسة من خلفية نظرية تناولت مختلف الاتجاهات النظرية التي اهتمت بهذا الموضوع، كما انتقلت إلى الميدان في محاولة البحث في الظاهرة وهذا استنادا إلى خطة منهجية وفقا لمجموعة من الخطوات والادوات والوسائل التي تمكن من مجموع المعلومات وتحليلها لنصل في الاخير إلى مجموعة من النتائج نعتقد أنها قدمت صورة ذات دلالة على دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي. فالرفع من مستوى الأداء هو غاية كل مؤسسة، إذ لا بد من التدرج في العملية القيادية من حيث الممارسة الصحيحة والتي تكون مبنية على عدة مبادئ والتي تحدد بدورها وفقا للأنماط الممارسة وهي النمط الديمقراطي الذي يخلق مناخ وجو عمل مناسب لينتج عنه روح معنوية مرتفعة لدى العمال مما يشجعهم على العمل الذي يؤدي إلى زيادة دافعيتهم مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية في العمل إضافة إلى زيادة انضباط العاملين كما ان سمات وأساليب القائد الشخصية التي تعتبر مصدر لقوته، كقدرته على التكيف مع كل التغيرات والمستجدات والتأثير في مرؤوسيه.

وقد استندت هذه الدراسة الميدانية على التحليلات الكمية والكيفية لتحليل وتفسير مؤشرات الفرضيات التي صيغت في الاستمارة أثبتت لنا أن للقيادة الادارية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع -سكيكدة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية:

- 1) حسين مرضي الدوسري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية التقنية بالخرج، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013/2012.
- 2) شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2013/2012
- 3) الصالح جيلح : أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2006/2005.
- 4) نوال شنافي ، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص42.
- 5) الذويني، فهد بن محمد، (2005) المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 6) شحادة، رائف شحادة نايف، (2008). (العلاقة بين أنماط السوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- 7) المرسومين، عمار حسين علي، (2008). (مهارات المدراء الاستراتيجيين وتأثيرها في تحديد أنماطهم القيادية، رسالة دبلوم غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 8) النعيمي، صلاح عبدالقادر، (2008). (المهدير... القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الأثرء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

- (9) عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2005 ، ص 26 .
- (10) بومدين يوسف : أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة الدكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2006 ص 117 .
- (11) عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1 ، ب.ت، ص 409 .
- (12) حنان بوقروم : أثر تقسيم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2016 ، ص 114 .
- (13) عبد المالك مزهومة : الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص 84 .
- (14) ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط2 ، الجزائر 1998 ص 09 .
- (15) الفضيل رتيمي : المؤسسة الاقتصادية، الدراسة النظرية ، بن مرابط ، ط1 ، 2009 ص 138 .
- (16) عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر 2005، ص 26.
- (17) بومدين يوسف: أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2006 ص 117.
- (18) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ب.ت، ص 409.
- (19) حنان بوقروم : أثر تقسيم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2016 ، ص 114 .

- (20) عبد المالك مزهوية : الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص 84.
- (21) ناصر دادي عدون : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط2 ، الجزائر 1998 ص 09.
- (22) الفضيل رتيمي : المؤسسة الاقتصادية، الدراسة النظرية ، بن مرابط ، ط1 ، 2009 ص 138 .
- (23) أحمد بن مرسللي، الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال ماء الوريم للنشر والتوزيع، الجزائر 2013، ص 1141.
- (24) منير عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 91.

باللغة الأجنبية:

- 1) Cottrell sK،The study skills hand book،Macmillan press/L td London 1999 ،p21.
- 2) Philippe Lorion،Méthodes et pratiques de la performance ،Ed organisation Paris 2000، p85.
- 3) Katz, R. L., (1955). Skills of An Effective Administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33–42.
- 4) Mostafa, Afshari, Habib, Honari, Farzad, Qafouri & Nahid, Jabari, (2012).
- 5) Muthuveloo, Rajendran & Rose, Raduan Che, (2005). Typology of Organizational Commitment, Journal of Applied Science, Vol. (2), No. (6).
- 6) DAVIDA whe eem kims comorm developine mamgement kills portice hall 8ed usa 2011 P 10.

الملاحق

استمارة المعلومات:

البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: من 25-35 من 36-46 من 47 فما فوق
- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 11 سنوات

المحور الأول: نمط القيادة الديمقراطي يساهم في تحسين إنجاز الموارد البشرية

- هل يوجد اتصال بينك وبين الإدارة؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم يكون عن طريق:

تبليغ كتابي استدعاء إلى اجتماع عن طريق ممثلي العمل

- هل تعتقد أن النمط الديمقراطي للقيادة يساهم في تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات

صنع القرارات؟

نعم لا

- هل ترى أن القيادة الديمقراطية تعزز التواصل بين الإدارة والموظفين؟

نعم لا إلى حد ما

- هل ترى أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين الابتكار

والإبداع؟

نعم لا إلى حد ما

- هل تعتقد أن الديمقراطية في القيادة تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة؟

نعم لا إلى حد ما

المحور الثاني: يمكن تنمية المهارات القيادية للقائمين بالاتصال على تعزيز الأداء العام

للمؤسسة

- هل ترى أن مهارات تطوير القيادة للمسؤولين عن الاتصال يؤدي إلى تحسين الأداء العام

للمؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

- هل ترى أن فهم مهارات الاتصال الفعالة يساهم في تعزيز التواصل الداخلي في

المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

- هل تعتقد أن القدرة على الاستماع الفعال و فهم احتياجات الموظفين يؤثر إيجابيا على

العملية الإنتاجية في المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

المحور الثالث: تؤثر المهارات القيادية على قدرة القائمين بالاتصال في بناء علاقات قوية

بالتواصل الفعال داخل المؤسسة

- هل توجد متابعة دائمة من طرف رئيسك أثناء تأديتك للعمل؟

نعم لا

- هل ترى أن القدرة على التواصل بفعالية يعزز الثقة و التعاون بين الموظفين و قادة

الاتصال؟

نعم لا إلى حد ما

- هل تعتقد أن وجود قادة اتصال متمرسين يمكن أن يسهم في تحسين جودة العمل و

الإنتاجية داخل المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

- هل تعتقد أن مهارات الاتصال الفعالة تعزز الشفافية و التفاهم بين قادة الاتصال و

الموظفين؟

نعم لا إلى حد ما