



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية _قطب شتمة_

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

عنوان المذكرة

مهارات التحدث لدى القائد الإداري ودورها في تحقيق الرضى الوظيفي
دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز -بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

نهلة حفيظي

إعداد الطالبة:

أشواق شريط

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر و عرفان

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى اللجنة الموقرة التي قبلت

مناقشة هذه الدراسة المتواضعة

كل من الأستاذ زكريا بن صغير و الأستاذة أمال رحمانى

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى التي ، شجعتني ووقفت وراء هذا

العمل المتواضع و التي حرصت دائما على توجيهي إلى الطريق

المستقيم الأستاذة المتألقة و المتأنقة دائما

أستاذتي المشرفة

نهلة حفيظي

إهداء

بداية أشكر الله العظيم الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل و الذي أسأله أن يجعله خالصا
لوجه الكريم أن يدخره لنا في ميزان الحسنات يوم الدين

أهدي ثمرة جهدي

إلى من تحت أقدامها الجنة

روح قلبي أُمي الغالية

و أعز جوهرة في حياتي جدتي الغالية

و إلى من تمنى

دائما نجاحي في مشوار الدراسي والدي العزيز

وإلى من دعمني بنصائحه قرّة عيني أخي العزيز

و إلى من رافقتني منذ بداية اعدادي لهذه الدراسة

خالتي فريدة التي غمرتني كثيرا بنصائحها

و أتقدم بالشكر الجزيل إلى رفقائي في مشوار حياتي

و إلى من حققت معهم حلم حياتي

أعضاء النادي الإعلامي

لجامعة محمد خيضر بسكرة

خطة البحث

مقدمة

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة

2. أسباب اختيار الموضوع

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. المفاهيم الإجرائية للدراسة

6. الدراسات السابقة

7. مجتمع البحث و العينة

8. المنهج المستخدم في الدراسة.

9. أدوات جمع البيانات

10. مجالات الدراسة

11. المقاربة النظرية

12. صعوبات الدراسة

الإطار النظري

الفصل الأول : المهارات الإتصالية (مهارة التحدث)

المبحث الأول: ماهية المهارات الاتصالية

المطلب الأول : مفهوم المهارات الاتصالية

المطلب الثاني : مكونات مهارات الاتصال

المطلب الثالث : أهمية مهارات الاتصال

المبحث الثاني : أنواع مهارات الاتصال.

المطلب الأول : مهارة القراءة

المطلب الثاني : مهارة الاستماع

المطلب الثالث : مهارة الكتابة

المبحث الثالث : مهارة التحدث

المطلب الأول : مفهوم مهارة التحدث

المطلب الثاني : أنواع مهارة التحدث

المطلب الثالث : مراحل مهارة التحدث

المبحث الرابع : فنون مهارة التحدث

المطلب الأول : فن الحديث الجيد

المطلب الثاني : فن الحديث المقنع

المطلب الثالث : فن التحدث بلباقة

الفصل الثاني : القيادة الادارية و الرضا الوظيفي

المبحث الأول : القيادة الادارية

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية

المطلب الثاني : أهمية القيادة الإدارية

المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثاني : القائد الإداري

المطلب الأول : مفهوم القائد الإداري و صفاته

المطلب الثاني : مهام القائد الإداري

المطلب الثالث : مهارات القائد الإداري

المبحث الثالث :الرضا الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي

المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي

المبحث الرابع : آليات الرضا الوظيفي

المطلب الأول : مسببات الرضا الوظيفي

المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

الإطار التطبيقي

المبحث الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز-بسكرة

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني : التعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للوسط-بسكرة

المطلب الثالث: التعريف بالوكالة التجارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز

المبحث الثاني : جمع و تحليل البيانات

المطلب الأول : تفرغ البيانات في الجداول البسيطة و تحليلها

المطلب الثاني : تفرغ البيانات في الجداول المركبة و تحليلها

المطلب الثالث : نتائج الدراسة و مقترحاتها

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الإهداء

ملخص الدراسة بالغة العربية و الأجنبية

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة

الصفحة

الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة. 4
- 2- أسباب اختيار الموضوع 6
- 3- أهداف الدراسة..... 7
- 4- أهمية الدراسة..... 8
- 5- المفاهيم الإجرائية للدراسة..... 8
- 6- الدراسات السابقة..... 14
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة..... 16
- 8- منهج الدراسة..... 17
- 9- أدوات جمع البيانات..... 21
- 10- مجالات الدراسة 23

11- المقاربة النظرية للدراسة..... 24

12- صعوبات الدراسة..... 28

الإطار النظري

الفصل الأول : المهارات الإتصالية(مهارة التحدث)

تمهيد..... 29

المبحث الأول: ماهية المهارات الإتصالية

المطلب الأول : مفهوم المهارات الاتصالية..... 30

المطلب الثاني :مكونات مهارات الاتصال..... 31

المطلب الثالث : أهمية مهارات الاتصال 32

المبحث الثاني : أنواع مهارات الاتصال

المطلب الأول: مهارة القراءة 33

المطلب الثاني : مهارة الاستماع 37

المطلب الثالث : مهارة الكتابة 42

المبحث الثالث : مهارة التحدث

المطلب الأول : مفهوم مهارة التحدث..... 44

المطلب الثاني : أنواع مهارة التحدث 47

المطلب الثالث : مراحل مهارة التحدث..... 48

المبحث الرابع : فنون مهارة التحدث

المطلب الأول : فن الحديث الجيد.....50

المطلب الثاني: فن الحديث المقنع.....52

المطلب الثالث : فن الحديث اللبق.....54

55..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني : القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي

56..... تمهيد

المبحث الأول : القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الادارية 57

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية..... 58

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية 59

المبحث الثاني:القائد الإداري

المطلب الأول : مفهوم القائد الإداري و صفاته 63

المطلب الثاني: مهام القائد الإداري 69

المطلب الثالث: مهارات القائد الإداري 72

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي

74.....المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

76.....المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي

77.....المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي

المبحث الرابع : آليات الرضا الوظيفي

79.....المطلب الأول مسببات الرضا الوظيفي

80.....المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي

85.....المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

88.....خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

تمهيد 89

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز..... 90

المطلب الثاني : تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للوسط-بسكرة..... 93

المطلب الثالث: تقديم الوكالة التجارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز 95

المبحث الثاني : جمع و تحليل البيانات

المطلب الأول : تفرغ البيانات في الجداول البسيطة و تحليلها..... 97

المطلب الثاني : تفرغ البيانات في الجداول المركبة و تحليلها..... 113

المطلب الثالث : نتائج الدراسة و مقترحاتها..... 130

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	مخطط يوضح الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية	1
53	مخطط يوضح مكونات الاستماع	2
65	مخطط يوضح مراحل مهارة التحدث	3
80	مخطط يوضح الأنماط القيادة الإدارية	4
108	مخطط يوضح تحقيق الرضا الوظيفي	5
112	مخطط يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	6
161	يوضح المعادلة الخاصة بالتحدث بلباقة	7
165	يوضح مسافة منطقة الاتصالات الرسمية	8

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين مهام القائد الإداري	92
❖ الجداول البسيطة		
2	يبين متغير الجنس	124
3	يبين متغير المستوى التعليمي	125
4	متغير المستوى المعيشي	126
5	يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	127
6	يبين سمات التحدث الناجح	128
7	يبين مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري	132
8	يبين تأثير مهارة التحدث لدى القائد الاداري على العاملين بالمؤسسة	135
9	يبين مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين	139

❖ الجداول المركبة

143	علاقة سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي)	10
145	علاقة سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (الخبرة المهنية)	11
147	علاقة مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي)	12
149	علاقة مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (الخبرة المهنية)	13
150	علاقة تأثير مهارة التحدث لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي)	14
152	علاقة تأثير مهارة التحدث لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (الخبرة المهنية)	15
154	علاقة تحقيق الرضا الوظيفي بمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي)	16
156	علاقة تحقيق الرضا الوظيفي بمتغيرات الدراسة (الخبرة المهنية)	17

عنوان الرسالة: دور مهارة التحدث لدى القائد الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي

إعداد الطالبة : أشواق شريط

المشرف العلمي: الاستاذة نهلة حفيظي

إشكالية الدراسة : إلى أي مدى تساهم مهارة التحدث لدى القائد الإداري في خلق الرضى

الوظيفي لدى جمهور العاملين ؟

مجتمع البحث و عينة الدراسة :

تشكل مجتمع البحث من عمال الوكالة التجارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز و الذي كان عددهم 30 حيث تم القيام بالمسح الشامل لهذه الوكالة .

منهج الدراسة و أدواتها :

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة و منهج المسح الشامل باستخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات .

أهم النتائج :

1-يتمتع القائده الاداري بسمات المتحدث الناجح بشكل مرتفع خاصة الجدية في حديثه و

القدرة على طرح الأفكار و التعبير .

2-إن حديث القائد الاداري مؤثر بشكل جيد من خلال مراعاته لعامل السرعة في الحديث

حيث أكد العمال أنها متوسطة أي لا هي بسرعة جدا تزعج العاملين و لا ببطيئة

تشعرهم بالملل و الرغبة في انهاء الحديث

3-يتحقق الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة حول علاقة العاملين بقائدهم الاداري و الاسلوب

الذي يعتمده في حديثه معهم و يتحقق بدرجة متوسطة فيما يتعلق ببيئة العمل .

Study Title : *The role of talk skill of the administrative leader to achieve job' satisfaction*

Student : *Achwak Cherait*

Advisor : *Nahla Hafidi*

Research problem:

To any extent has the skill to speak administrative commander contribute to the creation of job' satisfaction with the public workers?

Find community and the study sample:

The study population consists the Commercial agency workers of the Directorate electricity and gas distribution with a total of 30 workers .Where It has been done the Comprehensive survey to this agency

Research Methodology and Tools:

It has been relying descriptive methodology and Comprehensive survey method via survey by questionnaires as a tool for data collection.

Main results:

- 1- Leading administrative enjoyed a successful speaker features a private high seriousness in his speech and the ability to put ideas and expression*
- 2- The talk of administrative leader influential is well through the speed factor in the talk , where workers confirmed that it's medium t Is not rapid to Disturb the workers and it's not slow to Make them feel bored and they went to end the talk.*
- 3- Job satisfaction is achieved highly about working relationship with Administrative commander and style adopted by them in his speech and achieved medium about the work environment.*

Résumé d'étude

Titre de l'étude: *Le rôle des compétences pour parler de le responsable administratif de parvenir à la satisfaction au travail*

Présenter par l'étudiante : *Achwak cherait*

Conseiller scientifique : *Nahla Hafidi*

problématique :

Dans quelle mesure l'habileté de parler commandant administrative contribuent à la création de la satisfaction au travail chez les travailleurs ?

Recherche communauté et de l'échantillon de l'étude :

La population étudiée se compose des travailleurs d'agence commerciale de la Direction de distribution 'électricité et du gaz avec un total de 30 Où ils étaient de faire une enquête complète

Méthodologie et outils de recherche:

Il a misé méthodologie descriptive et méthode d'enquête complète via enquête par questionnaires comme un outil pour la collecte de données.

Principaux résultats:

- 1- commandant administratif caractérisé par des caractéristiques d'un parleur réussie et une forte gravité privé dans son discours et la capacité de mettre les idées et l'expression.*
- 2- commandant administratif parle d'une façon très influente par Prenant en compte la rapidité du parlé , où les travailleurs ont confirmé qu'elle est moyenne ni rapide qui fait déranger les travailleurs ni lente qui fait sentir ennuyé est envi de termine la discussion.*
- 3- La satisfaction au travail est réalisé hautement à propos de relations de travailleur avec leur commandant administratif et le style adopté par eux dans son discours, et a réalisé moyen de l'environnement de travail.*

مقدمة :

يعد الاتصال من العمليات التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني و الأفكار بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المؤسسة. إذ هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لها ربطا ديناميكيا . يخلق مسار تسير وفقه من اجل تحقيق الخطط المنشودة فهو يكون إما اتصال رسمي يكون في اتجاه نازل من القائد الاداري إلى العمال و اتصال صاعد من العمال نحو القائد الاداري و اتصال أفقي يتم بين الوحدات حيث تعد المؤسسة حيز يضم مجموعة من الأفراد تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة كأهداف اقتصادية و اجتماعية و ثقافية حيث تعمل على مسايرة التطور العلمي و التكنولوجي و تنظيم العلاقات بين أعضائها العاملين بها ،ولما كانت العمليات الإدارية تركز على تبادل المعلومات و البيانات و يحتاج توجيه العاملين لتحقيق أهداف المنظمات إلى التفاهم المتبادل بين القيادة الإدارية و العاملين بشكل يضمن توجيه سلوكياتهم بما يتوافق مع الأهداف المرسومة لذلك استدعى تواجد مهارات اتصالية للقائد الاداري تمكنه من نقل أفكاره و مشاعره و اتجاهاته بفعالية و بصورة ملائمة ، مما يترتب عليه تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير في العاملين .فالقائد الاداري الناجح هو الذي يتمكن من اتقان مهارات الاتصال كالاستماع و الكتابة و القراءة و الحديث. حيث تعتبر هذه الأخيرة مهارة في غاية الاهمية بحيث إذ كان متحدثا جيدا يمكنه استمالة العمال و التأثير فيهم .

فمهاارة الحديث تعد تعبيراً راق و الطريقة الأقرب لمعرفة الشخص جيداً و الذي يؤكد المثل القائل: " دعه يتكلم لتعرف من يكون"، فهي من المهارات الضرورية للقائد الإداري إذ تعبر عن قدراته في نقل الأفكار و المعلومات تقنع العمال و تأثير فيهم فأولى مبادئ التعامل السليم تبدأ باختيار أسلوب مناسب في الحديث فالكلمة لها مفعول سحري في التأثير لما تحمله من أفكار و نفسيات ، لهذا نجد أن مهارة حديث القائد الإداري قد تولد شعور عدائي لدى العاملين و خاصة إذا أساء التصرف معهم أثناء اجتماع أو ندوة أو غيرها هنا يتشكل انطباع سيئ عنه كما انه يؤثر على العامل و يحسسه بعدم الرضا و عدم الانتماء إلى الحيز الوظيفي مما يشكل عراقيل و معيقات في تحقيق ما رسمته المنظمة من أهداف .أو قد تقربهم إليه و تخلق التوافق و الرضا الوظيفي الذي بدوره يساهم في تحقيق أداء فعال و تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة .

فمهاارة التحدث تساعد في غرس الاتجاه الإيجابي لدى القائد الإداري بشكل أفضل تمكنه من تحقيق أهداف الاتصال و الفهم المتبادل مما يترتب عليه التوصل الإيجابي البناء الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين . و في ضوء الحاجة إلى وجود مهارات اتصال و على رأسها مهارة التحدث لدى القائد الإداري و الاعتماد عليها في تحقيق الرضا الوظيفي سنحاول في هذه الدراسة التطرق إلى: الإطار المنهجي الذي يندرج تحت إشكالية و تساؤلات فرعية و الهدف من هذه الدراسة و أهميتها بالإضافة إلى المصطلحات و المفاهيم ،كذلك منهج وعينة الدراسة و مجالاتها الزمانية و المكانية بالإضافة إلى الدراسات السابقة و المقاربة النظرية للدراسة .

أما بالنسبة للإطار النظري تم التطرق إلى : الفصل الأول حول مهارات الاتصال يتكون من أربع مباحث ، المبحث الأول حول ماهية مهارات الاتصال المقسم إلى ثلاث مطالب تتمثل في تعريف مهارات الاتصال و مكوناتها و أهميتها ، أما المبحث الثاني حول أنواع مهارات الاتصال مقسم إلى ثلاث مطالب تتمثل في مهارة الاستماع و مهارة الكتابة و مهارة القراءة ، أما المبحث الثالث حول مهارة التحدث مقسم إلى ثلاث مطالب تتمثل في تعريف مهارة التحدث و أنواعها و مراحلها ، أما المبحث الرابع حول فنون مهارة التحدث مقسم إلى ثلاث مطالب تتمثل في فن الحديث المقنع و فن الحديث الجيد و فن الحديث اللبق .الفصل الثاني حول القيادة الادارية و الرضا الوظيفي يتكون من أربع مباحث ، المبحث الأول حول القيادة الادارية مقسم إلى ثلاث مطالب تتمثل في مفهوم القيادة و أهميتها و أنماطها ، أما المبحث الثاني حول القائد الاداري مقسم إلى ثلاث مطالب تتمثل في تعريف القائد الاداري و مهامه و مهاراته القيادية ، أما المبحث الثالث حول ماهية الرضا الوظيفي المقسم إلى ثلاث مطالب تتمثل في مفهوم الرضا الوظيفي و خصائصه و أنواعه ، أما المبحث الرابع حول آليات الرضا الوظيفي المقسم إلى ثلاث مباحث تتمثل في مسببات الرضا الوظيفي و عناصره و العوامل المؤثرة عليه .أما في الاطار التطبيقي فقد خصص لتفريغ البيانات و التحليل الكيفي لها عن طريق الجداول البسيطة و المركبة حسب المحاور التي تم الاعتماد عليها في الاستمارة ، و من ثم التطرق إلى النتائج العامة على ضوء التساؤلات الفرعية و في الأخير الخاتمة و المراجع و الملاحق .

الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة:

أصبح الاتصال اليوم من الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في مجال الإدارة والتنظيم لأنه يعد ضرورة حتمية في ظل المنافسة القائمة بين المؤسسات ، فالإدارة الناجحة تسعى للوصول إلى الجمهور و بالتحديد الجمهور الداخلي لأنه يعكس الصورة الحسنة للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي، فجميع المؤسسات تعمل على تحقيق التفاهم المتبادل بين القيادة و العاملين بشكل يضمن توجيه سلوكياتهم بما يتوافق مع الأهداف المرسومة، ولهذا فإن حركية الاتصال الصاعد و النازل تضمن سير العمل في المؤسسة ،كما يعد عنصرا أساسيا من مهام القيادة و لكن وحده لا يمكن أن يفي بالغرض، ذلك أن الانسان الاتصالي الناجح هو الذي يمتلك مهارات اتصالية كالتفكير و الاستماع و الكتابة تساعده على انتاج رسائل واضحة و بسيطة ،و هنا ظهرت هته المهارات حيث جاءت لتقدم مسارا من التوجيهات التي تعمل على تطوير المؤسسة من خلال التفاعل بين المستوى القيادي و العاملين، و نخص بالذكر القائد الإداري الذي يعتبر بؤرة الاتصال القائم بينه و بين العاملين. فتنمية مهارات الاتصال لديه و بالتحديد مهارة التحدث تأتي من قوى العمل التي تتصف بالقدرة والذكاء و الكفاءة في الإدارة وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة ،فمن خلال الحديث الجيد نستطيع أن نحدد أفكاره و آراءه و فلسفته و معتقداته و نحدد ملامح شخصيته فالقائد الإداري يسعى إلى تحسين العلاقة مع العاملين و التأثير عليهم و في معتقداتهم ،لأنها اساس النجاح في العمل و ذلك من خلال كل ما يتعلق بالحديث من تحكم في نبرة الصوت بين رفعها و انخفاضها و درجة سرعة الصوت و فترة

الصمت و استخدام البساطة،فكل هذا من أجل تحقيق التفاعل بينه و بين العاملين لزيادة مشاعر الانتماء إلى المجموعة و تحقيق الرضى الوظيفي.

فمهارة التحدث هي سلوك راقى يتحلى به القائد الاداري ليجعل من نفسه قدوة للعاملين لديه. فنظرا لحساسية هذا الموضوع و دوره الفعال في تسيير و تحسين أداء المؤسسة ،لاسيما وأن في الآونة الأخيرة أصبحت جل الدراسات تتحدث عن الاتصال الفعال بين الأشخاص و مدى تأثير الاتصال في العمل داخل المنظمات و كذلك التركيز كثيرا على تحقيق الرضى الوظيفي ،دون التركيز و اسقاط الضوء على اتيكيت التعامل الإداري الجيد ومنه تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مهارة التحدث لدى القائد الإداري على العاملين و تحقيقها للرضى الوظيفي، داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز فرع المصلحة التجارية لولاية بسكرة التي تحوي على مجموعة من الوحدات الشاملة لعدد كبير من العمال مما يسخر لنا القيام ببحث عن العلاقة القائمة بين القائد الإداري و العاملين في إدارة المؤسسة من خلال طرحنا للإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم مهارة التحدث لدى القائد الإداري في خلق الرضى الوظيفي لدى جمهور

العاملين ؟

التساؤلات الفرعية :

- ماهي سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الاداري ؟
- ما هو مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري ؟
- هل مهارة الحديث الخاصة بالقائد الإداري تتمتع بالقدرة على التأثير في العاملين ؟
- ما مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

2-أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار موضوع الدراسة وفقا لأسباب موضوعية و أخرى ذاتية و تتمثل في :

❖ الأسباب الموضوعية

- _ الدور المهم الذي أصبحت تلعبه مهارات الاتصال و خاصة مهارة التحدث لدى القائد الإداري في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة
- محاولة التعرف على العلاقة الرابطة بين مهارة التحدث لدى القائد الإداري و الرضى الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز
- تسليط الضوء على مهارة التحدث لدى القائد الإداري في مؤسسة سونلغاز
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة جديدة تتناول مهارة التحدث لدى القائد الإداري و أثرها على الرضى الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز .

❖ الأسباب الذاتية :

- الرغبة و الفضول في دراسة مهارة التحدث بشكل خاص في المؤسسات
الجزائرية

- الشعور بأهمية موضوع مهارة التحدث و محاولة تقديم صورة مفصلة عنها
- +تفاقم ظاهرة سوء التفاهم بين القياديين و العاملين في الإدارات الجزائرية
- سوء استخدام مهارة التحدث لدى القائد الإداري في تعاملاته مع العاملين
- الرغبة في تحسين صورة الإدارة الجزائرية من منظور مهارات الاتصال

3- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على واقع مهارة التحدث لدى القائد الإداري في مؤسسة سونلغاز
- التعرف على مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري في مؤسسة سونلغاز
- التعرف على كيفية تأثير مهارة التحدث لدى القائد الإداري على الرضى الوظيفي
للعاملين

- التعرف على إمكانية رضى العاملين بمؤسسة سونلغاز عن مهارة التحدث الخاصة
بالقائد الإداري

4- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية موضوع الدراسة في النقاط التالية :

- التعرف على مفهوم مهارة التحدث و دورها في زيادة تفعيل الاتصال بين القائد الاداري و العاملين
- إبراز أهمية مهارة التحدث في تحقيق الرضى الوظيفي
- السعي إلى البحث في موضوع لم يتم التطرق إليه في غالبية الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي تناولت موضوع الاتصال الإداري و مهارات الاتصال .

5- المفاهيم المفتاحية :

• مهارات الاتصال :

◆ المهارة لغة :

تعني مهرة في شيء أي حذق فيه و المهارة هي الحداقة و اتقان العمل¹

◆ أما اصطلاحا

المهارة هي الدقة في القيام بعمل من الأعمال و إنجازة بأفضل صورة في أقصر وقت ، و بأقل جهد و تكلفة²

كذلك هي جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بذل مقدار بسيط من الجهد³

وتعني أيضا القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة و دقة مع القدرة على التكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة⁴

• مهارات الاتصال:

هي عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر⁵

¹ راكان حبيب وعبد الكريم وآخرون، مهارات ووسائل الاتصال ، مكتبة دار جدة، ط1، عمان: 2008،ص 28.

² ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، الدار الجامعية، الاسكندرية:2012،ص 233

³ محسن علي عطية ،مهارات الاتصال اللغوي و تعليمها،دار المناهج، ط1، عمان: 2008،ص 217

⁴ عبد الله طلال والكردى موسى ، مهارات الاتصال الجماهيري ،عالم الكتاب الحديث ،الأردن:2010، ص11.

⁵ عبد الله طلال والكردى موسى ، مهارات الاتصال الجماهيري ،المرجع السابق ذكره ، ص 12.

كذلك تعرف مهارات الاتصال بأنها فهم لطبيعة الاتصال الانساني و التعرف على فنونه و وسائله ثم توظيفه بقدرة و حكمة لاختبار كيفية الاستخدام الأمثل لاتصال فعال يؤثر و يقنع الآخرين و يحقق الأهداف¹

تعرف مهارات الاتصال بأنها المهارات التي تستخدم في العملية الاتصالية و التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه و لغة الجسم و عبر وسيلة اتصال تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر و بدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها²

◆ المفهوم الإجرائي :

مهارات الاتصال هي قدرة القيادات من استخدام فنون الاتصال بدقة و كفاءة عالية من تحويل الأوامر و التعليمات و الأفكار إلى رسائل يفهمها و يتأثر بها العاملين

¹ مصطفى ع السميع محمد، مهارات الاتصال و التفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دارالفكر العربي، الاردن: 2005، ص64

² بركات نوال، مهارات الاتصال و دورها في العلاقة بين الاستاذ و الطالب ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011/2012، ص23.

◆ مهارة التحدث :◆ التحدث اصطلاحاً:

ذلك الكلام المنطوق الذي يعبر به المتكلم عما في نفسه من هاجس أو خاطرة، وما يزخر به عقله من رأي أو فكر، وما يريد أن يزود به غيره من معلومات أو نحو ذلك¹

*التحدث هو عملية يتم من خلالها إنتاج الأصوات مضافاً إلى هذا الانتاج تعبيرات الوجه المصاحبة للصوت و التي تسهم في عملية التفاعل مع المستمعين و هذه العملية مركبة تتضمن النظام الصوتي و الدلالي و النحوي بقصد نقل فكرة من المتحدث إلى الآخرين²

*كذلك هو القدرة على استخدام الأصوات اللغوية في نقل الأفكار والمشاعر وتحقيق مختلف الأغراض الاتصالية ، ويتضمن القدرة علي التفكير واستخدام الإشارات المختلفة في توضيح المعنى³

¹ شعبان عبد الباري ماهر ، مهارات التحدث(العملية و الأداء)، دار المسيرة للنشر و التوزيع،ط1، عمان:2011،ص33

²العياصرة علي و العناتي ختام ، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي،دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان: 2007،ص121

³ الخالدي إبراهيم وشهاب بدر ، الاتصال الاداري و العلاقات العامة، دار الإعلام للنشر و التوزيع، ط1، عمان: 2011،ص110

*و يعرف بأنه فن نقل الاعتقادات ، والعواطف والاتجاهات، والأفكار والأحداث. إلى الآخرين.¹

• مهارة التحدث :

ونعني بها مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الإيجابية بعد اتصاله بالآخرين و يتكون موقف التحدث دائما من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طرح رأيا أو يشرح موضوعا و المتحدث إليه هو الطرف المعني بالحديث و المستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية ،فهي دائما ما يكون لها تأثير و فاعلية على الحديث ذاته²

*و كذلك يقصد بمهارة التحدث استخدام الجمل و الفقرات و طريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة ،كما أن تعبيرات الوجه و حركات اليدين و الرأس و الجسد تعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث³

¹ مشري جمال ، مهارات الاتصال لدى اساتاذ التربية البدنية و الرياضية، دراسة ميدانية، مذكرة ليسانس(غير منشورة)،

تخصص نشاطات بدنية و رياضية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة : 2011، ص 26.

² طلعت محمود منال ، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي ، الاسكندرية:2002، ص ص53-54

³ طلعت محمود منال ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي، الاسكندرية: 2013،ص203.

* كما تعني أيضا القدرة على الاتصال شفويا ، أو التحدث مع الآخرين بطريقة لها تأثير معتبر

على النجاح في عالم الأعمال و في العلاقات الاجتماعية بوجه عام¹

* كذلك تعرف مهارة التعرف بأنها عملية تتم عن طريق نقل الرسالة من خلال الكلمات

المنطوقة من قبل المرسل²

* مهارة التحدث : هي قدرة المدير في توصيل المعلومات و القرارات أو الآراء إلى تابعيه

بصورة لغوية صحيحة و مفهومة و بصوت واضح و مناسب و اختيار الصوت و النبرة التي

تتناسب مع الموقف لجذب انتباه المستمعين³

◆ المفهوم الإجرائي:

اتقان القيادات لأدب الحوار و فنون التحدث مع استخدام اللغة الحركية و لغة الجسد و لغة

الإشارة و اختيار نبرة الصوت التي تتناسب مع الموقف و ذلك من أجل جذب انتباه العاملين .

¹ الخالدي ابراهيم وشهاب بدر، الاتصال الاداري و العلاقات العامة، دار الإعلام للنشر و التوزيع، ط1، عمان: 2011، ص111.

² شعبان عبد الباري ماهر ،مهارة التحدث(العملية و الأداء)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان: 2011، ص36.

³ العياصرة علي و العناتي ختام ، الاتصال المؤسساتي في الفكر التربوي، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان: 2007،

الرضا الوظيفي :◆ الرضا لغة :

هو ضد الضغط، ورضى عنه أي أحبه و أقبل عليه¹

◆ الرضا الوظيفي اصطلاحاً:

عرف هوبوك الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و

المادية و البيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق إنني راض في وظيفتي²

هي المشاعر الخاصة بالعامل نحو عمله أو مقدار الائتمان الذي يشعر به كشغل للوظيفة ،

و هذا الذي يربط بين الروح المعنوية للعامل و مقدار إشباع حاجاته³

الرضا الوظيفي هو حالة شعورية أو اتجاه نفسي إزاء العمل ناتج عن تفاعل عدة عوامل بعضها

ذاتي و بعضها خاص بالفرد كقدراته و حاجاته و ميوله و خبراته، و بعضها خارجي خاص

بطبيعة العمل نفسها و مناخها و مدى تلائم متطلباتها مع قدرات الفرد و إشباعه لحاجاته و

ميوله و تحقيقها⁴

¹ الشرايدة سالم بشير ، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار الصفا للنشر و التوزيع ، عمان:2008،ص 63.

² فرج أبو شمالة ابراهيم ، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى، متطلبات الحصول على دبلوم ادارة مؤسسات المجتمع المدني،الجامعة الإسلامية غزة:2010،ص 97.

³ Oscar orshan,**changer le travaille**,edition dunod,France,19978,p92.

⁴ ابراهيم البريمي عائشة ، الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية ،مركز بحوث شرطة الشارقة، الامارات:2007،ص 90.

◆ المفهوم الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو درجة إشباع العامل الذي يتحقق من عوامل متعددة متعلقة ببيئة العمل مثل الراتب و الحوافز العلاقة مع الزملاء ، العلاقة مع القائد الإداري و عوامل داخلية كالعامل نفسه الذي يقوم به العامل و الذي من شأنه يجعله راضيا عن عمله.

❖ القائد الإداري :

الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على السلوك وتوجيهات الأفراد من حوله؛ ليوصلهم لإنجاز أهداف محددة، حيث يكون قادرا على تأسيس نفسه، فكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته¹ و هو الشخص الذي يؤثر في سلوك الآخرين لاستمالتهم وحفزهم على الأداء بالشكل الصحيح² والقائد الإداري هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلاً هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه في عمله، وان نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته

◆ المفهوم الإجرائي :

هي قدرة المسؤول الاداري في التأثير على جمهور العاملين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. حيث يعد المفكر و الموجه و نجاح المؤسسة يعتمد على الجهود التي يبذلها في قيادته للعاملين في المؤسسة.

¹ فينر مايكل ، آراء فينر في القيادة ، مكتب جري للنشر و التوزيع ، السعودية: 2005 ، ص 10

² القحطاني سالم سعيد ، القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمي)، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض:1995، ص 15.

6-الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دورا مهما في إنجاز البحوث العلمية فهي الارضية التي يستند عليها الباحث من أجل إثراء رصيد بحثه فهو لا يقدر على الانطلاق من فراغ فدائما هناك ما يجعله الانطلاق بمنهج سليم لا يخرج عن مساره .

و نظرا لحدائة موضوع دراستنا و عدم وجود دراسات تقدم معلومات تفصيلية إلا أن هناك دراسات مشابهة استطاعت ان تعطينا دفعة في عملية بحثنا و تتمثل في دراستين

الدراسة الأولى :

عنوان الدراسة : دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي بكلية الملك خالد العسكرية

صاحب الدراسة : محمد بن سعيد آل شايح القحطاني ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في

العلوم الادارية ،كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية تخصص العلوم الإدارية ، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2013

اشكالية الدراسة : انحصرت في التعرف على دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي

من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية ، بصياغة التساؤل التالي :

ماهو دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد

العسكرية ؟

أهم نتائج الدراسة :

- أن مهارات الاتصال التي يتم تطبيقها لتنمية السلوك القيادي لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية بدرجة مرتفعة جدا

- أن أنماط السلوك القيادي المطلوب تتميتها لدى طلاب الكلية بدرجة مرتفعة و هي : تقديم الحوافز اللازمة لتعزيز مهارات القيادة و تعيين الطلاب في مناصب قيادية مختلفة و تعويدهم على تقبل النقد و الحوار البناء

الدراسة الثانية :

عنوان الدراسة: مهارات الاتصال الاداري لدى القيادات الوسطى و علاقتها بضغوط العمل على الأفراد

صاحب الدراسة : خالد بن فيصل بن صالح الانفي دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية كلية الدراسات العليا تخصص علوم ادارية بجامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية 2013. إشكالية الدراسة : انحصرت في علاقة مهارات الاتصال الاداري لدى القيادات الوسطى بضغوط العمل على الأفراد بقيادة الحرس الحدودي بمنطقة مكة المكرمة

بصياغة التساؤل التالي:

ما علاقة مهارات الاتصال لدى القيادات الوسطى بضغط العمل على الأفراد بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ؟

أهم نتائج الدراسة :

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى القيادات الوسطى بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة .

نقد الدراسات السابقة :

ركزت الدراسة على المهارات الاتصالية ككل و لم تحدد أي المهارات تخدم السلوك القيادي وتنميه كما أنها تناولت جانب التنمية للمهارات الاتصالية الخاصة بالطلاب لتكوينهم كقياديين يحسنون التعامل و الاتصال بالآخرين على عكس دراستنا التي تتناول جزء من المهارات الاتصالية و هي مهارة التحدث الخاصة بالقائد الإداري و رضى العاملين عليها على عكس هذه الدراسة فهي كانت كمرجع يستند عليه من خلال طريقة التناول لمهارات الاتصال و التي تم ذكر مهارة التحدث ضمن نوع من أنواع المهارات الاتصالية . كما توصلت الدراسة على نتائج مطابقة لما رسمته من أهداف فقد كانت المهارات الاتصالية مطبقة بشكل مرتفع يساهم

تتمية السلوك القيادي لدى الطلبة . بينما الدراسة الثانية بعنوان مهارات الاتصال الاداري لدى القيادات الوسطى و علاقتها بضغوط العمل على الأفراد فقد تناولت المهارات الاتصالية للقيادات و أعطت أحكام عامة حول مهارات الاتصال ولم تخص مهارة التحدث لهذا تم الاستناد عليها في طريقة تناولها للموضوع باعتبار أن الدراسة تتحدث عن القيادة و الأفراد العاملين مثل ما تناولته دراستنا.

7- مجتمع البحث و العينة :

إن نجاح أي دراسة يقوم بها الباحث العلمي في أي مجال من المجالات الدراسية يقوم بالاساس على مدى قدرته على تحديد مجتمع و عينة البحث اللازمة و الصحيحة و التي تمكنهم من الوصول إلى نتائج دقيقة و شاملة يمكن تعميمها على بقية فئات المجتمع الكلي¹ و يعرف مجتمع البحث على أنه مجموعة محدودة أو غير محدودة من المفردات و الوحدات المحددة ، كذلك يعرف على أنه جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث² و تعد خطوة تحديد العينة من اهم المشاكل التي قد تعترض الباحث في عملية البحث العلمي والتي تعتبر مجتمع مصغر للمجتمع الكلي ، فالبحث العلمي يفترض من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة و صحيحة دراسة كل الأفراد و عناصر مجتمع البحث ، لكن عندما يتكون مجتمع

¹ بوحوش عمار و الذبيان محمد ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2،الجزائر:1999،ص74.

² موريس انجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، دار القصة،ط2،الجزائر: 2002، ص300.

البحث من آلاف أو مئات الآلاف يصبح هناك تباين في مجتمع البحث و يلجأ الباحث عادة إلى اعتماد العينة من أجل اختصار مجتمع البحث عن عدد محدد من عناصر الدراسة بدلا من جميع الأفراد و عناصر المجتمع .

ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث والمتمثل في عمال المصلحة التجارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز - السونلغاز لولاية بسكرة و عددهم 37 عامل فقد تم إجراء عملية المسح الشامل للعمال و لهذا فإن المصلحة التجارية رقم 2 التابعة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز تمثل عينة الدراسة .

8- المنهج المستخدم:

بعد تحديد الباحث للهدف الذي يسعى إلى تحقيقه في البحث في شكل سؤال وتعريف المصطلحات وتقديم الدراسات السابقة واختيار أسلوب الدراسة وصياغة التساؤلات أو الفرضيات يكون بعد القيام بكل ذلك قد توصل إلى ضبط التصور العام لموضوعه وحدد نوع المعلومات الواجب جمعها ويبقى عليه هنا تحديد الطريق (المنهج) المؤدي إلى هذه المعلومات¹ و تحديد نوع المنهج الذي يمكن استخدامه، فالدراسات والأبحاث متعددة وكذلك المناهج وطرق البحث العلمي متنوعة، لذلك ينبغي عند القيام بأي دراسة علمية اتباع جملة من الخطوات والمراحل التي تهدف

¹ بن مرسلي أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 95 .

إلى الوصول الى نتائج معينة ويتم ذلك بإتباع منهج معين يناسب طبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها.

المنهج في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج والمنهاج اللتين تعنيان الطريق الواضح. أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة منهج (Méthode) التي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما في البحث العلمي فإن المنهج كما عرفه "موريس أنجرس" هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة كما يمثل المسألة الجوهرية في العلم، فالإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج وعليه يجب إتباع تلك السلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي استخدامها بكيفية منسقة ومنظمة¹

أما الباحث "محمد زيان عمر" فعرف المنهج بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون²."

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وكمال بوشرف و سعيد سبعون، الإشراف والمراجعة مصطفى ماضي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 36.

² بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2003، ص 283.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على:

✓ المنهج الوصفي :

حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه الطريق الذي يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره .ويرتبط بالمنهج الوصفي عدد من المناهج الاخرى المتفرعة عنه اهمها المنهج المسحي الاجتماعي و منهج دراسة الحالة¹، و كلاهما يخدم دراستنا

فمنهج دراسة الحالة و الذي يندرج ضمن المنهج الوصفي ، بحيث يسهل عملية جمع المعلومات و البيانات كما يمكننا من دراسة و معرفة الاساليب و الطرق التي تستخدم في مهارة التحدث لدى القائد الاداري ومدى مساهمتها في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين . كما أنه يصح تطبيقه على دراسة حالة المؤسسات.

و يعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و هناك من عرفه بأنه منهج يقوم على جمع البيانات و دراستها وهذه الحالة أو الوحدة قد تكون فردا معيناً، أو قد تكون مؤسسة² وقد عرفه أيضا ميشيل بأنه

¹ غانم عدنان وعبد العزيز المنصور، **مناهج البحث**، جامعة دمشق، دمشق: 2008، ص 180.

² عبد الرحمان بداوي، **البحث العلمي**، مكتبة النهضة العربية ، الجزائر: 1986 ، ص34

طريقة مشهورة في البحث الاجتماعي تعتمد على الممارسة والتطبيق العملي، نشأت في

أحضان الدراسات القانونية ، وتهتم بجمع البيانات المنتقاة من الوحدات الاجتماعية¹

و هناك من عرفه على أنه دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منه الوصول إلى

تعميمات إلى ما هو أوسع على طريق دراسة نموذج مختار .

هو أيضا ذلك المنهج الذي يهتم بجميع جوانب الحياة المتعلقة بشيء أو بموقف واحد، يعتبر

فيه الفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو الجماعة كوحدة للدراسة²

كما يعرف بأنه البحث الإمبريقي الذي يستخدم مصادر متعددة من المعلومات لرصد ظاهرة

معاصرة داخل سياقها الطبيعي حيث لا يمكن الفصل بين الظاهرة و السياق المحيط بها³

أما المنهج المسحي الاجتماعي فهو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل

الوصول إلى نتيجة.

كما يعرف المسح في اللغة العربية بأنه تمرير اليد على الشيء ولإذها به وهو يعني هنا إزالة ما

لطح الشيء من غبار أو تراب أو غير ذلك من المواد حتى نبرز حقيقته لغيرنا.

¹ عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة ، القاهرة :1995،ص24

² عبد الحميد حسين رشوان، في مناهج العلوم، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية: 2003، ص96.

³ ذو الفقار زغيب شيماء ، مناهج البحث و الاستخدامات الاحصائية في الدراسة الإعلامية ، الدار المصرية اللبنانية ، ط 1 ،

القاهرة:2009، ص 224

إن المسح في البحث العلمي يفيد التعرف على الظاهرة المدروسة في الوضع الطبيعي الذي تنتمي إليه من خلال مسح المعلومات ذات العلاقة بمكوناتها الأساسية وما يسودها من علاقات داخلية وخارجية.

ويمكن تعريف منهج المسح الاجتماعي بصفة عامة " أنه المنهج الذي يعتمد على التحليل والتفسير بشكل علمي منظم للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية.¹

وللمنهج المسحي نوعين رئيسيين، هما: المسح بالعينة و المسح الشامل و الذي يهتم دراستنا هو المسح الشامل حيث يعرف بأنه "جمع معلومات شاملة حول جوانب الظاهرة المدروسة من جميع وحدات البحث سواء أكانت أفراداً أو جماعات.²

¹ بن مرسلي أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2003، ص 283

² محمود أبو علام رجاء ، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة: 2004 ، ص 265.

9- أدوات جمع البيانات :

نظرا لطبيعة الموضوع و المنهج المستخدم اعتمدنا على أداة الاستمارة الاستبائية التي هي حسب المختصين أداة لجمع المعلومات من أفراد هم جزء من الظاهرة أو عايشوا الظاهرة أو هم الظاهرة ، وهي عبارة عن صحيفة متعددة الصفحات تبدأ بتقديم البيانات الخاصة بالموضوع والباحث و المشرف و ماهو مطلوب من المستجوب ، وهي من ناحية أخرى مجموعة من الأسئلة المنظمة في شكل محاور متسلسلة في تتابعها مختلفة الاشكال و الأحجام و الأنواع¹ كما يعرفها بعض الباحثين أنها أداة ملائمة للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بواقع معين و يقدم الاستبيان على شكل عدد من الاسئلة بطلب الاجابة عنها من قبل عدد من الافراد المعنيين بموضوع الاستبيان²

وقد تم تصميم لمحاور الاستمارة و التي تتمثل في النقاط التالية :

المحور الأول: سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الاداري

المحور الثاني: مستوى مهارة المتحدث لدى القائد الإداري

المحور الثالث: تأثير مهارة المتحدث لدى القائد الاداري على العاملين بالمؤسسة

المحور الرابع: ما مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

¹ يوسف تمار ، محاضرات السنة الثالثة اتصال و علاقات عامة ، 2011-2012، ص 20.

² ذوقان عبيدات ، كايد عبد الحق ، عبد الرحمان دعس ، البحث العلمي مفهومه أدواته و أساليبه، دار الفكر، ط1،

عمان: 2009، ص 104

و بالإضافة إلى الاستمارة الاستبائية كأداة أساسية اعتمدنا كذلك على

• الملاحظة:

وتعد الملاحظة أساس الدراسة الميدانية، وهي " توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه".

حيث يعرفها البعض على أنها: " توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر، رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها، بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة¹. تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات و الحقائق، من الحقل الطبيعي للدراسة.

و الملاحظة نوعان هما:

الملاحظة بالمشاركة : و فيها يشارك الباحث المبحوثين سلوكياتهم و أعمالهم مباشرة، مما يؤدي إلى عدم الحصول على نتائج دقيقة، لان المبحوثين يغيرون من سلوكياتهم عندما يعلمون أنهم محل الدراسة .

¹ بوحوش عمار و محمود الذنبيات محمد مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر: 1999، ص ص 81-82.

الملاحظة دون المشاركة : و في هذا النوع من الملاحظة نجد أن الباحث يكتفي بالملاحظة عن بعد ، دون مشاركة المبحوثين في أعمالهم . مما يسمح له بجمع معلومات حقيقية غير مصنعة¹

• المقابلة:

فهي أداة إضافية من أجل تدعيم و رصد معلومات جديدة قد لا نجدها في الاستبيان و تعرف المقابلة بأنها

عملية اجتماعية تحدث بين شخصين ، الباحث و المقابل فالأول يسلم المعلومات و الثاني يقدم المعلومات بالإجابة عن الاسئلة الموجهة² كذلك هي المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف معين و هذا الهدف علمي قائم على أسس علمية مضبوطة³

¹ إحسان محمد حسن ، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط1، بيروت : 1999، ص93.

² ذوقان عبيدات ، كايد عبد الحق ، عبد الرحمان دعس ، البحث العلمي مفهومه أدواته و أساليبه، دار الفكر، عمان: 2009، ص 10

³ بن مرسلي أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004 ، ص318.

10 - مجالات الدراسة :**❖ الحدود المكانية :**

يعتبر مجال الدراسة الإطار الذي تأخذ منه العينة و هو عامل في العملية البحثية و به فقد استهدفت الدراسة التي تم إجراؤها على مستوى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز : فرع المصلحة التجارية بني مرة ولاية بسكرة ، فهي شركة وطنية عمومية مجال نشاطها نقل الطاقة و توزيعها و على صعيد تسييرها يشرف عليها طاقم إداري مكون من إطارات تحرص على خدمة المؤسسة و تحقيق اهدافها و به فقد تم اختيار هته المؤسسة من أجل القيام بدراستنا المتمثلة في مدى تحقيق مهارة التحدث لدى القائد الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي محاولتا من التعرف على الطاقم الإداري و معرفة عملية الاتصالات التي تتم بين كل من القائد الاداري و جمهور العاملين و خاصة العاملين الاكثر تقربا من القائد الإداري .

❖ الحدود الزمانية:

لقد تم اختيار مدة 10 أيام كإطار زمني للدراسة حيث تحدد بداية من 15 مارس 2015 إلى غاية 26 مارس 2015 تقسم هذه الفترة الى مرحلتين يتم من خلالها جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث و بعدها إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه ثم توزيعه على أفراد العينة المختارة .

11- المقاربة النظرية :❖ نظرية الشبكة الإدارية

و هي إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية حيث تقوم هذه النظرية على قطبين هما الاهتمام بالإنتاجية و الاهتمام بالأفراد و قد طور هذه النظرية كل من روبرت بليك* جين موتون*

و قد قامت هذه النظرية خمس أنواع ، تضع لكل نوع رقم مثل 1,1، 5,5 الخ. وتشرح بأن القيادي قد يكون لديه أكثر من صفة حسب الحالة التي يمر بها إلا أن لديه صفة هي الغالبة عليه في معظم الأحوال، كما أن لديه صفة تالية للصفة الغالبة تكون هي خط الرجعة بالنسبة إليه. فلو كانت الصفة 9,9 هي الغالبة فقد تكون الصفة 5,5 هي خط الرجعة لديه إذا لم يتمكن من ممارسة الأولى. وهذه الصفات هي:

- 9,1 اهتمام كبير بالإنتاج، واهتمام ضئيل بالعاملين. وهنا يمارس القيادي الأسلوب التسلطي والتحكم في العاملين وتوجيههم للإنتاج.
- 1,9 اهتمام ضئيل بالإنتاج، واهتمام كبير بالعاملين. إن تركيز القيادي هنا هو على رضى وشعور العاملين وكسب ودهم ومحبتهم. ، ويرغب في مساعدة العاملين ولو كان ذلك على حساب العمل والإنتاج ويثق فيهم أكثر من اللازم، كما يكون حديثه معهم لبق .

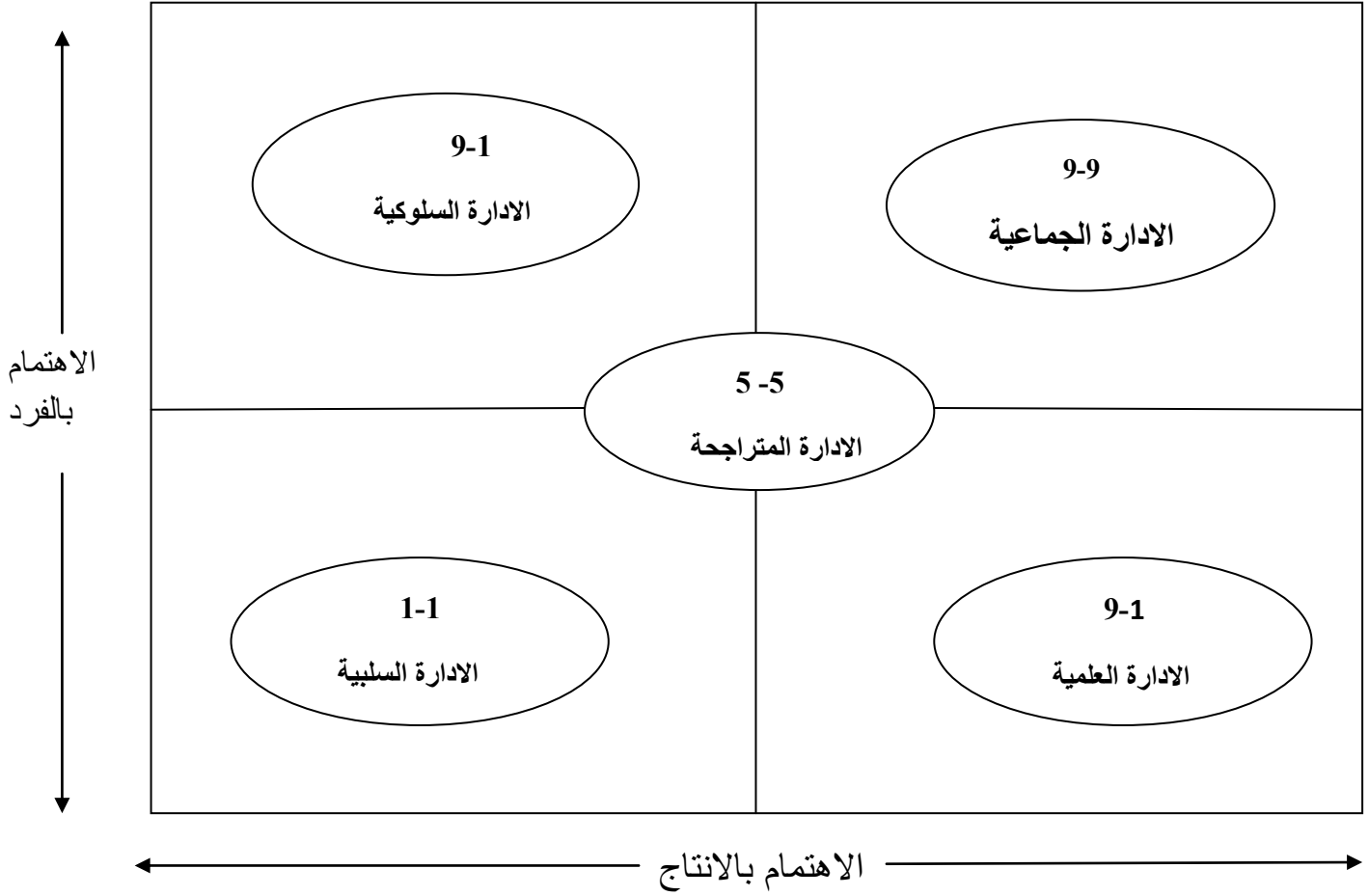
- 1,1 ضئيل الاهتمام بكل من الإنتاج (العمل) والعاملين والزملاء. فهو منطوق على نفسه، لا يحب مقابلة أحد، ولا يحب الاجتماعات ويؤخر الأعمال، ويبرر عدم قيامه بالأعمال بأنها ليست من مسؤولياته، ولا يهتم بالآراء، والأمور كلها لديه سيات، ولا يهتم بتطوير نفسه، ولا يرغب في الالتزام، كما لا يسهم في التحسين والتطوير، ويبقى بعيداً عن المشاكل، ولا يبدأ بأي مبادرات بل ينتظر الآخرين ليبدؤوا بها، وهو عموماً ضعيف الشخصية.
 - 5,5 تجده دائماً في وسط الأمور فلا هو بالحازم الفعال ولا هو بالكسول المتردد. وهو في العادة وسطي في تعاملاته مع الأهداف (الإنتاج) والعاملين والزملاء.¹
- وهو يحب الصراحة والاجتهاد والتفاوض ولكنه يحب أن يزيد من جهده فقط إذا واجه تحدياً ولذلك تجده يعارض الآراء إذا كانت ستؤدي لمزيد من الجهد خاصة إذا كانت نتائج ذلك الجهد لن تعود عليه بفوائد مباشرة. وعليه تجده مع رأي الغالبية وإن كان غير مجدي، أو إنه ينتظر ليبري ما ستصل إليه الإجراءات قبل أن يقرر إلى أي فريق يعطي صوته. وتقترح النظرية بأن هذا النوع يمكن تحسينه وتغييره إلى الأفضل من خلال التدريب، والتعاون والتفاهم، والنقد البناء من الزملاء المديرين.

¹ الصباب أحمد عبد الله و آخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزم العلمية ناشرون و مكتبات، عمان:2003،ص 174

9,9• هذه الصفة عالية الاهتمام بكل من الإنتاج والعاملين والزملاء. إنها تطمح لتحقيق أعلى الأهداف من خلال العمل الجماعي والتعاون والمشاركة، وتسعى لخلق الالتزام في الآخرين وحثهم على الاجتهاد والجد والمثابرة، كما وتسعى لحل المشاكل والخلافات والمساهمة في تحسين ظروف العمل والعاملين. وتملؤها الثقة، ولديها القدرة على إتخاذ القرارات ولو في أحلك الظروف، ولديها القدرة على تحديد المطلوب ووضع الخطط المناسبة للوصول إليه،¹

¹ الصباب أحمد عبد الله و آخرون ، أساسيات الادارة الحديثة،_المرجع السابق ذكره ،ص174

الشكل رقم 01: مخطط يوضح الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية.¹



¹ الصباب أحمد عبد الله و آخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، المرجع السابق ذكره ،ص 172.

❖ النظرية الثانية : نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج

قدم هرزبرج نظريته سنة 1959 و التي ركز فيها على دور العمل و ظروفه في حياة الافراد العاملين ، و كانت تدور الدراسة حول معرفة الدوافع و إشباع الحاجات لدى 200 عامل المهندسين و المحاسبين يعملون في 11 شركة امريكية حيث طلب من أفراد العينة أن يتذكرو أوقات شعرو فيها بالرضا عن عملهم و أوقات شعرو فيها بعدم رضاهم عن العمل و تمكن من الوصول إلى مجموعتين

عوامل دافعية : تمثل حاجات أعلى مستوى و التي تزود الأفراد بالدافعية و تشمل العوامل التالية :

*الرضا في حال الشعور بالإنجاز

*إمكانية التقدم في الوظيفة

*المسؤولية التي ترافق العمل و مدى سيطرة الشخص على وظيفته و تحكمه بها

*التطور و النمو الشخصي .¹

¹ بن عبد الغني عبد الله و بن طلق عوض الله ، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة: 2003، ص.196.

عوامل صحية : يمكن اعتبارها عوامل خارجية لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق
بالوظيفة التي يتم إنجازها و تتمثل في :

اسلوب الإشراف الفني

*الراتب من حيث كفايته و إدارة الشركة

*العلاقات الاجتماعية و الانسانية مع المشرف و الزملاء

*الظروف المادية للعمل كالضوضاء ، التكيف، النظافة، الأمن الوظيفي¹

1 بن عبد الغني عبد الله ، طلق بن عوض الله ، السلوك التنظيمي المرجع السابق ذكره ، ص.196.

12- صعوبات الدراسة :

جل الدراسات لا تخلو من الصعوبات و العوائق التي تقف أمام الباحث في عملية دراسته لموضوع معين،

فرغم الصعوبات التي واجهتها في رحلة بحثي حول موضوع مهارة التحدث إلا أنني وفقت بإذن الله في إتمام بحثي هذا و تمثلت الصعوبات في

➤ عدم توفر مراجع تقدم تفصيلا أكثر حول مهارة التحدث فكلها تتحدث عن مهارات

الاتصال

➤ قلة الدراسات التي تعالج مهارات التحدث بالرغم من التنقل و البحث إلا أنها قليلة

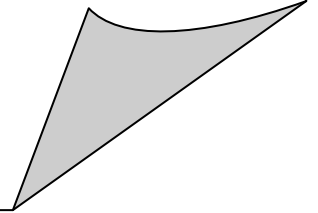
➤ مهارة التحدث مفهوم لم يتم تناوله لوحده في الدراسات و المراجع لهذا كان من

الصعب التحدث عنه بالتفصيل لعدم وجود معلومات مفصلة جدا عن هذه المهارة .

الإطار النظري

الفصل الأول : مهارات الاتصال

(مهارة التحدث)



أضحى تسيير الموارد البشرية في المنظمة من أهم الخطط الاستراتيجية لها فهي التي تؤدي عند استثمارها جيدا و بدقة إلى ترقية المؤسسة و تطوير خدماتها. فتعاملات القيادة معها يتم وفق عملية اتصالية التي تعد وسيلة أساسية في نقل المعلومات و التعليمات و الأوامر و تبادل الأفكار داخل المؤسسات و التفاعل بين القيادة و العاملين .حيث تسعى إلى تجنب إعاقة مخططاتها و مشاريعها ، ولهذا تتبنى مهارات اتصالية لازمة للتعامل بفعالية و قدرة كافية لتحقيق الغرض المطلوب ، فالمهارات الاتصالية التي يتمتع بها الفرد و خاصة القائد الإداري تعتبر من أهم الفنون التي تساعد إلى إيصال الرسالة لجمهور العاملين بحيث تكون مقنعة ومؤثرة. ومن مهارات الاتصال الفعالة التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري و التي لا يمكن الاستغناء عنها هي مهارة الاستماع و الكتابة و التفكير و التحدث فهذا الأخير يستخدم في مجال الاتصال بكثرة ، سواء كان في شكل الاتصال المباشر أو الغير مباشر. فإن الانطباع الأول الذي يتكون لدى الآخرين يكون من خلال طريقة التحدث ، حيث يقول "شكسبير" "أصلح كلامك قليلا و إفسد حظك " ، فالتأثير في العاملين يبدأ من خلال الحديث المؤثر القادر على الإقناع و التأثير حيث يقول سقراط "تكلم حتى أراك". فمهارة التحدث بالأخص تلعب دورا مهما بالنسبة للقائد الإداري في تعاملاته مع العاملين ذلك أن القائد الناجح و المؤثر هو الذي يتمتع بقدرة على الإقناع و التأثير في حديثه

◆ المبحث الأول : ماهية المهارات الاتصالية

✓ المطلب الأول: مفهوم المهارات الاتصالية

تعرف المهارة الاتصالية بأنها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة و تطبيقها بطريقة صحيحة و هادفة¹

و يعرفها آخرون أنها بمثابة الآلية التي يستخدمه الانسان في مجال من المجالات لتحقيق فائدة² و يقصد بها كذلك القدرات الابداعية و المكتسبة لدى الانسان و التي يستخدمه من أجل اكمال عملية الاتصال³

يعرف ويستتر :

مهارات الاتصال على أنها "القدرة على استخدام الفرد لمعلومات بكفاية واستعداد للإنجاز"

و يعرف واينتج : مهارة الاتصال هي الاستجابة التي تؤدي في موقف محدد يشتمل أساسا في مضمونه معايير الحكم على الاداء.⁴ و تعد مهارات الاتصال عنصرا مهما في تطوير التواصل مع الآخرين بصورة صحيحة وسليمة، وتساعد على كيفية اىصال المعلومات دون حدوث اخطاء قد تؤثر على اىصالها بالطريقة المناسبة⁵

¹ الكبيسي عامر خضير، التدريب الإداري و الأمني ، مطابع جامعة نايف العربية، الرياض:2010، ص14.

² راكان حبيب عبد الكريم و آخرون ، مهارات ووسائل الاتصال ، مكتبة دار جدة، ط1، عمان: 2008، ص112.

³ أبو عرقوب ابراهيم ، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي للنشر و التوزيع، الاردن: 1993، ص76.

⁴ فهمي مصطفى ، سيكولوجية التعليم ، مكتبة مصر للمطبوعات ، القاهرة:1998، ص117.

⁵ الصبان أحمد عبد الله و آخرون، أساسيات الادارة الحديثة، خوارزم التعليمية، جدة:2012، ص99.

✓ **المطلب الثاني: مكونات مهارات الاتصال**

تناول العديد من الباحثين عناصر و مكونات المهارات الاتصالية من زوايا متعددة أهمها تقسيم بيدل Bedel على النحو التالي :

• **السلوك اللفظي: و يشمل على**

- محتوى الكلام من خلال نبرة الصوت و السرعة في الكلام ، حيث تتركز على أدب الحديث و الحوار و أن تكون أشكال الكلام تتضمنها المودة للحفاظ على ما قد يضر بالطرف الآخر

- تجنب صيغة الإلزام و التخفيف من استخدام صيغة الأمر و المطالب المباشرة معرفة كيفية الاعتراض من خلال الحرص على تأكيد نقاط الاتفاق و تجنب مواقع الاختلاف عند التفاوض كأن يتم الاعتراض بإبداء الأسف مصحوبا بإشارات ايجابية مثل الابتسام السلوك الغير لفظي : يشتمل على المسافة بين الشخصين تشتمل على:

أ- منطقة العلاقات شديدة الخصوصية : يطلق عليها منطقة المودة و هي تمتد إلى مسافة ذراع بين الشخصين ، و يسمح بها فقط للأفراد الذين تربطهم علاقة مقربة¹.

¹ آل شايع القحطاني حمد سعيد ، دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي،(دراسة وصفية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تحت إشراف ابراهيم الشاعر عبد الرحمن ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية:2013، ص35

ب - منطقة العلاقات الشخصية : تبدأ من مسافة 4 أقدام عن الجسم يسمح فقط للأصدقاء بدخول هذه المنطقة .

ج- المنطقة الاجتماعية: تتراوح بين 4 إلى 8 أقدام من الجسم و هي المنطقة التي نمارس فيها غالبية أعمالنا العادية و علاقاتنا الاجتماعية ، وعادة ما يتم ذلك في أماكن العمل و المكاتب فهي منطقة الاتصالات الرسمية المباشرة .¹

✓ المطلب الثالث : أهمية مهارات الاتصال

ترجع أهمية مهارات الاتصال إلى دورها الفعال في تمكين القائم بالاتصال من نقل أفكاره ومشاعره و اتجاهاته بفعالية و بصورة ملائمة و بمرونة كافية للمتلقي ، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفعال ،لذلك يعد الأفراد الذين يجيدون مهارات الاتصال أكثر فعالية في علاقاتهم مع الآخرين نتيجة قدرتهم و براعتهم في التأثير على مشاعر الآخرين و توجهاتهم مما ينعكس عليهم بشكل إيجابي² فمهارات الاتصال هي الخطوة التمهيديّة للحوار الفعال الذي يسعى للاتفاق و تصحيح الأفكار الخاطئة و تبني الأفكار الصحيحة و الموضوعية دون تحيز ذاتي ،حيث تدعم الحوار و تساعد على الإفصاح عن كل ما يدور في الذهن بصدد الموضوع المتحاور³

¹ آل شايع القحطاني حمد سعيد ، دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي،(دراسة وصفية)، المرجع السابق ذكره، ص35.

² راكان حبيب عبد الكريم و آخرون ، مهارات ووسائل الاتصال ، مكتبة دار جدة،ط1، السعودية: 2008،ص 185

³ المرجع السابق ذكره،ص 186.

كذلك تسهم في تحقيق التقبل عن طريق التواصل اللفظي و غير اللفظي مع الآخرين ، مما يستدعي الحوار الايجابي الذي يركز على قبول احترام الآخرين .

و إن تحسين المهارات الاتصالية داخل المؤسسات يؤثر بفعالية في درجة تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين، و ينعكس بشكل ايجابي على زيادة الانتاجية نتيجة وجود قنوات اتصال مفتوحة بين القيادة الادارية و جمهور العاملين ، مما يترتب عليه ارتفاع الروح المعنوية و زيادة الإقبال على العمل و تعديل الاتجاهات بصورة ايجابية و المشاركة في التغيير و التطوير للأفضل و بالتالي المساهمة في زيادة درجة الولاء و الانتماء للمؤسسة¹

لذلك على القائد أن يتمتع بمهارات اتصالية تؤهله لنقل المعلومات بالقدر الذي تتفق به مع ارادته و توجهاته و انفعالاته ، لكي يسير عليه الحديث باللغة البسيطة و المفردات المنظمة والمتسلسلة ، بالإضافة إلى زيادة القدرة على التحليل و العرض و التعبير ، و تجنب التلعثم والشروذ الذهني الذي يعطل القدرة على فهم العاملين و أسلوب نقل الرسالة² أي أن مهارات الاتصال تتيح للقائد الإداري نقل أفكاره و مشاعره واتجاهاته بسهولة للعاملين ، بالإضافة إلى زيادة قدرته على التحليل و العرض من خلال الوصول إلى قناعاتهم من خلال ما يعرض عليهم من أقصر طريق.

¹ لويس كامل مليكة ، سيكولوجية الجماعات القيادية ج2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة:1999، ص186.
² الشاعر عبد الرحمن إبراهيم، مهارات الاتصال(دراسة تحليلية)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان :2012، ص53.

◆ المبحث الثاني: أنواع المهارات الاتصالية

✓ المطلب الأول : مهارة القراءة

• تعريف القراءة

تعتبر لغة منطوقة و هذا النوع من اللغات يستخدمه الانسان للاتصال بالآخرين من خلال الحديث و الحوار معهم .ويطلق عليها بالاتصال الشفهي ¹ . فالقراءة من وسائل الاتصال المهمة التي عن طريقها يتعرف الانسان على مختلف المعارف والثقافات فهي وسيلة للتعلم والتعليم وأداة إصدار الأوامر الإدارية و البلاغات و التعليمات ² و تقوم القراءة على أساس تفسير الرموز المكتوبة أي الربط بين اللغة و الحقائق ،فالقارئ يتأمل الرموز و يربطها بالمعاني ثم يفسر تلك المعاني و فق خبراته ³ ، والقراءة عملية فكرية شديدة التعقيد لارتباطها بالنشاط العقلي والفسولوجي للإنسان إضافة إلى حاسة البصر وأداة النطق والحالة النفسية . وهي تقوم على أبعاد أربعة : التعرف والنطق ، الفهم ، النقد والموازنة ، وحل المشكلات.⁴

¹ أبو النصر و مدحت محمد، .مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة: 2009، ص 185.

² المرجع السابق ذكره، ص 187.

³ قدرى لطفى محمد ،التأخر في القراءة تشخيصه و علاجه في المدرسة الابتدائية، مكتبة مصر، القاهرة:1975، ص14.

⁴ مشري جمال ، مهارات الاتصال لدى اساتاذ التربية البدنية و الرياضية، دراسة ميدانية، مذكرة ليسانس(غير منشورة)، تخصص نشاطات بدنية و رياضية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة : 2011، ص 24.

و للقراء أنواع متعددة فقد قسمها أحمد ماهر إلى :

1- القراءة من أجل الحصول على المعلومات

2- القراءة من أجل الفهم و الدراسة و التركيز

3- القراءة بغرض النقد¹

المهارات اللازمة للقراءة: وتتدخل في أداء هذه العملية حواس الفرد وقدراته و خبراته ومعارفه وذكائه ومجموعة أخرى من القدرات التي ينبغي توافرها لدى القارئ ليتمكن من القراءة الجيدة فقد أوردها محمد حجاب في النقاط التالية :

1- القدرة على النظر إلى الكلمات المكتوبة و إدراك النقاط الأولية المهمة في الموضوع

بمجرد النظر إليها

2- القدرة على ترتيب و تنظيم المادة المقروءة

3- القدرة على إدراك المعنى العام للمادة المقروءة

4- القدرة على القراءة مع التنبأ بالنتائج

5- القدرة على التمييز بين أجزاء و فصول المادة المقروءة

6- القدرة على نقد و تحليل المادة المقروءة²

¹ ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية: 1997، ص 397.

² حجاب محمد منير ،مهارات الاتصال للإعلاميين و التربويين و الدعاة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة : 1999، ص 193.

○ تنمية مهارة القراءة :

تتعلق مهارة القراءة بمدى قدرة القارئ من خلال الممارسة الجيدة على استيعاب النص المكتوب و التعامل معه و فهمه فقد تعددت العوامل التي تساعد في تنمية مهارة القراءة أهمها :

- تحديد الأولويات حيث يكون ذلك عن طريق تحديد الأكثر أهمية فالأقل أهمية

فالاختيار يكون وفقاً للاهتمام أو الاحتياج و يتم الترتيب على حسب شهرة الكاتب أو النص

أو لاعتبارات شخصية

- الانتباه أثناء القراءة الذي يعتبر نشاط عقلي يتغلب على كل المؤثرات الأخرى التي

تشنت التركيز و الانتباه ، و يعتبر عدم الانتباه من المعوقات الهامة التي تؤثر على

فعالية مهارة القراءة.

- تنمية مهارة الفهم للمادة المقروءة وذلك من خلال القراءة بالسرعة المناسبة لطبيعة المادة

المقروءة ووفقاً للغرض من القراءة و ممارسة القراءة مع التفكير لما يقرأ كذلك التعرف

على الأفكار الرئيسية والفرعية.¹

- توفير البيئة المناسبة للقراءة من خلال مراعاة الحالة المزاجية فالإحساس بالراحة

والهدوء يعد عامل مساعد للقراءة عكس مشاعر الضيق و القلق التي تكون حاجز أمام

التركيز و الاندماج في المادة المقروءة و كذلك عدم مراعاة الاتجاهات السلبية نحو المادة

المقروءة أو نحو الكاتب وذلك لأنه يجعل القارئ يأخذ موقفاً سلبياً حتى قبل قراءة المضمون

¹ عبو حيمري ياسر ، دراسات لبعض مهارات الاتصال الأساسية لدى المرشدين الزراعيين (دراسة وصفية) مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، تحت إشراف محمد أحمد فريد ، كلية الزراعة ، القاهرة :1998، ص47..

• استخدام الأسلوب الأمثل للقراءة و الطريقة المثلى للقراءة من خلال :

1- المسح: وهو القراءة العابرة

2- الفحص : وهو قراءة بتركيز أكثر من السابقة تساعد في تقييم الموضوع و نقده .

3- الاسترجاع : وهو محاولة التأكد مما تم استيعابه

4-المراجعة: وهي خطوات ضرورية تساعد على التأكد من الأفكار غير الواضحة .¹

✓ المطلب الثاني: مهارة الاستماع

يعرف الاستماع على أنه استقبال ذبذبات صوتية من مصدر معين دون اعارتها انتباها مقصودا²

هي مجموعة من المهارات التي تتضمن الوعي والانتباه للأصوات والاستجابة إلى أصوات محددة، والتمييز السمعي والتعرف على الكلمات وتحديدتها وتفسيرها³

¹ عبو حيمري ياسر ، دراسات لبعض مهارات الاتصال الأساسية لدى المرشدين الزراعيين (دراسة وصفية) المرجع السابق ذكره ، ص 49..

² رشدي خاطر محمود و آخرون،الاتجاهات الحديثة في تعليم اللغة العربية و التربية البدنية ، دارالمعرفة،القاهرة:1994، ص 160.

³ جنكيز فرانسيس وهوايت،أساسيات البصريات ، ترجمة عبد الفتاح الشاذلي و سعيد البسيوني ، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة:1992،ص 108.

ويعرف أيضا على أنه عملية يعطي فيها المستمع اهتماما و انتباها مقصودا لما تتلقاه أذنه من اصوات¹.

ويعد الاستماع عملية يستقبل فيها الانسان المعاني و الأفكار الكامنة وراء ما يسمع من الألفاظ و العبارات التي ينطق بها المتحدث في موضوع معين²

مهارة الاستماع هي الوجه الآخر لمهارة الحديث ومنهما معا يتحدد طرفا عملية الاتصال الرئيسيين فهي تمثل الوسيلة الأساسية للحصول على المنبهات الخارجية³

تعرف مهارة الاستماع ايضا "أنها عملية يعطي فيها المستمع اهتماماً خاصاً وانتباها مقصوداً لما تتلقاه أذناه من الأصوات"⁴

¹ مذكور على أحمد ، سيكولوجية الاستماع ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة: 1982، ص 162.

² علوان حسن سعد ، مهارة الاستماع و كيفية التدريب عليها، مجلة جامعة كركوك للدراسات الانسانية ، العدد 1، العراق :2005،ص14.

³ مشري جمال ، مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية ، مذكرة تخرج ليسانس(غير منشورة)، تخصص نشاطات بدنية و رياضية ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة: 2011، ص 18.

⁴ عابد زهير أحمد وأبو السعي ،مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان: 2010 ص 58.

○ مكونات مهارة الاستماع :

تحتاج عملية الاستماع إلى الانتباه و التركيز حيث يتعين على المستمع أن يدرك العلاقات بين المضمون و المحتوى و اللذين يعرضهما المتكلم ، و بين الكلمات التي تحمل هذا المحتوى وما لدى المستمع من امكانيات على تفسير و فهم المعنى ، و تتكون مهارة الاستماع من :

● أولاً المتحدث :

تتوقف فاعلية الاستماع على مجموعة من العوامل المتصلة بالمتحدث أهمها :

- سرعة المتحدث حيث أنه من الضروري اجراء الحديث بمعدل 125 إلى 175 كلمة في الدقيقة حتى يعطي فرصة للمستمع لكي ينظم و يستوعب ما يستقبله من معلومات
- لهجة المتحدث : فعلى المتحدث التأكد من لهجته المناسبة و المفهومة للمستمع
- درجة الانفعال حيث أن المتحدث المقتنع بما يقول سكون أكثر قدرة على أن يجذب المستمع و يجعله ينصت إليه بعناية

● ثانيا الرسالة :

تتأثر فاعلية الاستماع بالألفاظ و الصياغات التي تتضمنها الرسالة التي يستقبلها المستمع من حيث وضوحها و ترابطها المنطقي¹

¹ ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية: 1997، ص119.

• ثالثا المستمع :

وهو الطرف الأساسي في مهارة الاستماع و لنجاح هذه العملية ينبغي أن تتوفر في المستمع جملة من المقومات أهمها :

- القدرة على فهم اللغة الشفهية للحديث
- القدرة على تحديد التفاصيل الفرعية
- تمييز العلاقات الواضحة بين الأفكار
- القدرة على استرجاع الافكار و التفاصيل الرئيسية

رابعا الادراك :

يعد من أحد مكونات التعامل مع المعلومات ، و مجرد استقبال نظم المعلومات لا يكفي لإنتاج استجابات معينة بل لابد أن تخضع تلك المعلومات للتحليل من جانب أجزاء متخصصة في المخ تستطيع توصيل المعاني الحقيقية التي تعكسها هذه المعلومات .¹

¹ ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، المرجع السابق ذكره ،ص120.

• خامسا الظروف البيئية :

تؤثر الظروف البيئية من حيث الطقس و الضوضاء على فاعلية الاستماع حيث أن هذه الأخيرة يجب ان تتوفر لها شروط الجو المريح و تعدم وجود ضوضاء أو أي شيء يؤثر سلبا على الاستماع .

• سادسا التشويش :

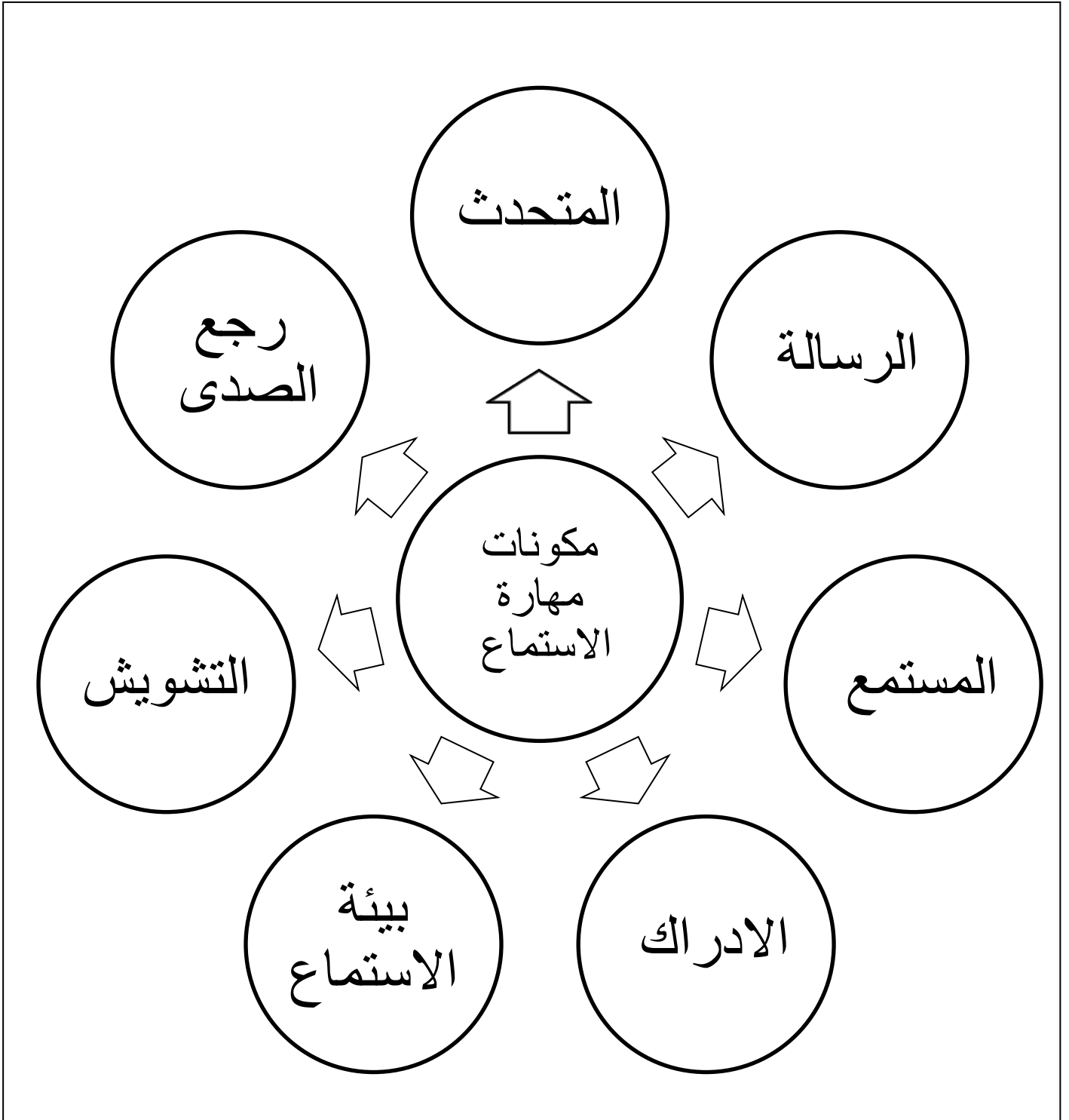
وهو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى ظهور اختلافات بين الرسالة المنطوقة و الرسالة المسموعة وهو نتيجة ضعف حاسة السمع عند المستمع أو سرعة نطق المتحدث أو صعوبة موضوع الحديث أو انشغال المستمع بقضايا اخرى .

• سابعا رجع الصدى :

يتمثل في مجموعة الاستجابات اللفظية و غير اللفظية بين طرفي عملية الاستماع و يتوقف عليها استمرار عملية الاتصال أو توقفها .¹

¹ ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، المرجع السابق ذكره ،ص120.

الشكل رقم (2): مخطط يوضح مكونات مهارة الاستماع (من إعداد الباحثة)



○ مراحل و وظائف مهارة الاستماع:

1-الاحساس : وهو الاستماع إلى الرسالة و أخذ بعض الملحوظات و هذا الاحساس يمكن

تشويشه عن طريق الأصوات الدخيلة .

2-التفسير : أي تحليل ما تم سماعه و يمكن زيادة هذه العملية عن طريق تركيز الانتباه

للمعاني الغير شفوية .

3-التقييم : أي تكوين رأي أو انطباع حول الرسالة ، وفصل الحقيقة عن الاراء الشخصية

حيث يحتاج جهدا كبيرا و خاصة إذا كان الموضوع معقدا .

4-التذكر: أي تخزين المعلومة لاستخدامها كمرجع في المستقبل .

5-الاستجابة : وهي ردة الفعل اتجاه رسالة المتحدث¹

بينما تتحدد وظائف مهارة الاستماع على أنها :

- تساعد في اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل
- تمكن من عمل علاقات فعالة بين الافراد
- تساعد على تجميع البيانات التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة
- تعطي المستمع الاستجابة المناسبة للرسالة²

¹ ماهر أحمد ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال،المرجع السابق ذكره ،ص121

² Hnt.G.T,communication skills in the organization, prentice hall ,1980, p 63

○ أهمية مهارة الاستماع:

● يمثل الاستماع وسيلة أساسية للحصول على المنبهات الخارجية ، فهو يعد أكثر مهارات الاتصال أهمية .

● تعد مهارة الاستماع ضرورية لأنها تدعم العلاقات الفعالة داخل أي منظمة ، فالشخص الذي يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح، فهو يزيد من الأداء ويعد مهارة يكتسبها الانسان من خلال الممارسات العملية . فالاستماع الجيد يتوقف عليه نجاح عملية الاتصال

● تعد مهارة الاستماع العملية الثانية للاتصال الشفهي والتي تتضمن كل من الارسال والاستقبال¹ .

● يعد الاستماع فناً لغويًا رئيساً من بين فنون اللغة الأربعة : الاستماع ، التحدث القراءة ، الكتابة . كما أنه الفن الأول الذي يتعامل معه الفرد حين يبدأ علاقاته الخارجية بمن حوله عن طريق الاستماع ، فتبدأ مهارات الاستماع بالنمو قبل غيرها.²

¹ والتر ستيفينز، كيف تستمع جيداً، ترجمة حبيب سعدان ، سلسلة العلاقات الانسانية العدد 28، دار النهضة للطبع و النشر، مصر: 1978، ص 24.

² علي يونس فتحي ، محمود كامل الناقة، أساسيات تعليم اللغة العربية، دار الثقافة، القاهرة : 1988، ص 116.

✓ **المطلب الثالث : مهارة الكتابة**

هي طريقة يمكن بها توثيق النطق ونقل الفكر والأحداث إلى رموز يمكن قراءتها حسب نموذج مخصص¹.

هي نشاط ذهني يعتمد على الاختيار الواعي لما يريد الفرد و القدرة على تنظيم الخبرات وعرضها بشكل يتناسب مع غرض الكاتب². فهي تفكير و تأمل و عرض و تنظيم .

هي مهارة تتضمن النصوص المكتوبة في صفحات الكتب أو الصحف أو صفحات الانترنت أو الرسائل الشخصية و الرسمية .

○ **شروط مهارة الكتابة**

الكتابة ليست مجرد وضع كلمات على اسطر بل هي فن في غاية الأهمية، وتحتاج إلى مقومات حتى تكون مادة اتصالية ناجحة، لذلك يجب توفر مجموعة شروط هي:

- المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف بصورة واضحة.
- المادة المكتوبة واضحة المعاني والمفاهيم المستعملة.
- التسلسل المنهجي والمنطقي في فقرات المادة المكتوبة.
- المادة المكتوبة بعيدة عن التكرار، واستعمال ألفاظ لا حاجة لها.

¹ علي أحمد علي ، العلوم السلوكية(مدخل لدراسة السلوك و فهمه و تطويره)، مكتبة عين شمس، القاهرة : 1983، ص 65.
² المرجع السابق ذكره ، ص 66.

- إبراز ما هو مهم، وإبراز النقاط الأساسية في الرسالة.¹

1- اعتبارات متعلقة بالنص الكتابي نفسه: وفيها استعمال الألفاظ والرموز التي يستطيع

المستقبل فهمها والتجاوب معها وأن تتوفر للنص من حيث الإعداد للمقومات الفنية التي تساعد على زيادة فاعليته وفي إطار هذا ينصح علماء اللغة بضرورة تحليل النص الكتابي إلى عناصره الأولية والمتمثلة في الكلمة، الجملة، الفقرة.

2- عوامل متعلقة بظروف المحيطة بالنص الكتابي: الظروف المحيطة بالنص المكتوب لا

تقل أهمية عن العوامل الخاصة بالرسالة نفسها فهذه الظروف تؤثر تأثير كبيراً في مدى تقبل الرسالة أو رفضها ومن هذه الظروف (ظروف متعلقة بالكاتب وظروف متعلقة بالجمهور).²

3- مهارات كتابية: نجد أن هناك عدد من العوامل التي يجب مراعاتها لزيادة مهارة الكتابة

و بالتالي يجب أن يسأل الفرد نفسه عند اعداده لخطاب أو أوامر:

هل الخطاب كافي؟، هل هذا الخطاب فعال؟، هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام هذا الخطاب؟

¹ سيد مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر: 2000، ص157.
² مشري جمال، مهارات الاتصال لدى اساتاذ التربية البدنية و الرياضية، دراسة ميدانية، مذكرة ليسانس (غير منشورة)، تخصص نشاطات بدنية و رياضية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: 2011، ص26.

كما يتعين عند الكتابة تقسيم الرسالة إلى فقرات من حيث المقدمة و المحتوى و الخاتمة مع مراعاة مايلي:

- جعل مقدمة الخطاب بسيطة
- استخدام الكلمات البسيطة و تجنب لكلمات الثقيلة عند الكتابة
- تجنب التكرار و تحديد الغرض الرئيسي من كل خطاب¹

◆ المبحث الثالث : مهارة التحدث

✓ المطلب الأول : مفهوم مهارة التحدث

فمهارة التحدث أحد وجهي الاتصال اللفظي فهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل أفكار ومشاعر و اتجاهات المتحدث إلى المستمع².

كما تعني القدرة على الاتصال شفويا أو التحدث مع الآخرين بطريقة لها تأثير معتبر على النجاح في عالم الأعمال و في العلاقات الاجتماعية³

وتعد مهارة التحدث أحد فنون اللغة ، ومن أكثرها شيوعاً واستخداماً حيث يستخدم الفرد هذه المهارة في التعبير عن المطالب والرغبات، والاشتراك في المحادثات والمناقشات، وإبداء الآراء

¹ محمد القاضي علاء و محمد حمدان بكر ، مهارات الاتصال ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ،الأردن :2010،ص44

² منير حجاب محمد ،مهارات الاتصال للإعلاميين و التربويين و الدعاة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة : 1999، ص83.

³ الخالدي ابراهيم وشهاب بدر ، الاتصال الإداري و العلاقات العامة، دارالإعلام للنشر و التوزيع، عمان:2011،ص111.

والتعليقات، والمشاركة في حل المشكلات وقد اعتبر اللغويون الكلام هو الشكل الرئيس

للاتصال بالنسبة للإنسان لدرجة أنهم قالوا : "إن الكلام هو اللغة".¹

*و كذلك هي استخدام الأصوات اللغوية في نقل الأفكار والمشاعر وتحقيق مختلف الأغراض

الاتصالية ، وتتضمن القدرة علي التفكير واستخدام الإشارات المختلفة في توضيح المعنى.

*هي مزيج من العناصر التالية : التفكير بما يتضمنه من عمليات عقلية ، واللغة بوصفها

صياغة للأفكار والمشاعر والصوت لحمل الكلمات والأفكار والتعبير الملمحي²

ولاكتساب مهارة الحديث المقنع خاصة للقائد الإداري يجب :

• أن يكون لدى الفرد ما يقوله حيث من الملاحظ أن الناس يميلون فيما عدا استثناءات إلى الحديث أكثر من الانصات .

• لا بد من تضافر كل من العقل و العين و الأذن و اللسان في صياغة ما يقال .

• مدى فهم الفرد لموقف الحديث بشكل عام و مدى إدراكه لكل الأبعاد ، وحسن إدارته له

من خلال لغة واضحة ومفهومة ،تساعده على رسم الصور و نقل الأفكار للآخرين من

خلال نغمة سهلة للصوت و إيقاع لفظي مرن، باعتبار أن الحديث ماهو إلا ملكة

طبيعية و قدرة مميزة على الكلام ، و من ثم فإن الصوت و عادات التحدث تعد عاملا

هاما و محوريا في إحراز القبول عند التحدث مع الآخرين و تحقيق التأثير فيهم .

¹ بن راشد بن سعيد أحمد، فن الكلام مدخل إلى الاتصال العام، دار جبل الشيخ للإعلام والنشر. الرياض : 1418هـ، ص182.

²Kouicem khadija ,the effect of classroom interaction on developing the learner's speaking skill, Master Thesis in language sciences university Constantine .2010,p 26,

• تحسين النطق و نغمة الصوت ، فهو أداة موسيقية قادرة على إحداث نغمات متنوعة للحصول على الاستجابة المطلوبة ، فالصوت المرتفع يكون أكثر حدة و يؤدي إلى خلق التوتر لدى الآخرين ومن ثم يكون التأثير أقل عليهم ، بينما الصوت الودود الذي تسم بالدفء مما يشعر الآخرين بصدق الحديث و من ثم التأثير عليهم.

الاعتدال في سرعة النطق و الكلام مع مراعاة ضرورة التحدث بلغة مفهومة و واضحة ومناسبة للمستمع لكي يتحقق الوضوح في المعنى بين أطراف الحديث¹

○ سمات المتحدث الناجح

ليكون الشخص متحدثاً ناجحاً يجب أن تتوفر فيه سمات معينة لهذا و جب على القائد الإداري الالتزام بهذه السمات من أجل حديث مؤثر أهمها:

1- السمات الشخصية :

و تشمل الموضوعية أي قدرة المتحدث على التصرف و إصدار أحكام غير متميزة لعنصر أو رأي حيث تشمل الصدق ، الوضوح ، القدرة على التذكر و حضور الذهن أثناء الحديث الاتزان الانفعالي و التحكم فيه ،المظهر من حيث النظافة و الأناقة والملبس و الصحة النفسية و البدنية.

¹ منصور هالة ، الاتصال الفعال (مفاهيمه و أساليبه و مهاراته) ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية : 2000، ص ص212

2- السمات الصوتية :

الصوت مهم جدا في نجاح المتحدث ، و إذا كنا لا نستطيع أن نغير أصواتنا إلا أنه يمكننا أن نغير طريقة النطق من خلال التحكم في الصوت ، رفعه أو خفضه و ضبط نغمته وفقا للظروف الخاصة .

3- السمات الإقناعية :

الإقناع هو كسب تأييد الأفراد رأي أو موضوع أو وجهة نظر محددة ، وذلك عن طريق تقديم الأدلة و البراهين المؤيدة ، فالقدرة الإقناعية من السمات الأساسية للمتحدث الناجح تتضمن مجموعة مهارات من بينها القدرة على التحليل و الابتكار و التعبير و القدرة على الضبط الانفعالي و القدرة على تقبل النقد .¹

✓ المطلب الثاني : أنواع مهارة التحدث

هناك ثلاث أنواع للحديث يجب مراعاتها من قبل المتحدث و خاصة القائد الإداري وهي على النحو التالي:

• الحديث للإخبار :

الهدف الرئيسي لمعظم المحادثات هو إخبار أو تبليغ شخص ما أو أكثر عن شيء ما أو أمر معين ، و عندما يكون الهدف من الكلام هو الإعلام أو الإخبار ، يجب أن يكون الحديث في

¹ عبد النبي و الطيب النوبي عبد الله ، مهارات الاتصال الفعال، دار المعرفة للنشر و التوزيع ، القاهرة :2000، ص 43.

صلب الموضوع ، وعدم إعطاء الآخرين معلومات غير ضرورية يمكن أن تضيع أوقاتهم ، وعليه أن يقول ما يريد قوله بوضوح و جدية و بالسرعة المناسبة .

• الحديث للإقناع :

هو الجهد المنظم الهادف إلى التأثير في آراء الآخرين و أفكارهم ، بحيث يجعلهم يوافقون على ما يتحدث عنه .

• الحديث للامتاع :

و ستخدم إذا كان الفرد يهدف من الحديث الإخبار و الامتاع معا حيث هذا النوع غالبا ما يكون غير رسمي¹

¹ الخالدي ابراهيم و شهاب بدر ، الاتصال الإداري و العلاقات العامة، دارالإعلام للنشر و التوزيع، عمان:2011،ص114.

✓ **المطلب الثالث: مراحل مهارة الحديث**

الهدف من الاتصال نفسه و بصورة عامة فإن التخطيط الجيد للحديث يمكن أن يتبلور في مراحل ثلاث تتمثل في :

- **المرحلة الأولى الإعداد للحديث :**

و تشمل هذه المرحلة على مهام يؤديها المتحدث قبل عرض موضوعه و تتمثل في :

*تحديد الهدف من الحديث : و يعني الهدف الإجابة عن سؤال محدد و هو لماذا يتحدث؟ والإجابة على هذا السؤال تحدد قيمة الحديث و إذا لم يتضمن الحديث هدفا محدد فلن يكون هناك تفاعل و بالتالي لن يكون هناك اتصال .

*تحديد نوعية الجمهور واستكشاف المتحدث شخصية مستمعيه قبل أن يقوم بالحديث معهم حتى يساعده ذلك في تحديد الطريقة و الأسلوب الذي يستخدمه في الحديث معهم .

* إعداد الموضوع من خلال تحديد المراجع و المصادر التي يلجأ إليها المتحدث و التي يحصل فيها على المعلومات التي تساعده في إعداد الموضوع كما يتم اختيار الوقت و المكان المناسبين أين سيقدم الحديث و يجب أن يتناسب هذا التوقيت مع استعداد المستمع لسماع الحديث وذلك لضمان الاستعداد النفسي للمستمع كما أن المكان الذي سيؤدي فيه المتحدث الحديث يجب أن يكون معدا إعدادا جيدا¹

¹ منصور هالة ، الاتصال الفعال (مفاهيمه أساليبه و مهاراته)، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية: 2000، ص213

- المرحلة الثانية توجيه الحديث :

ويشمل ذلك المظهر الجيد من خلال الثقة بالنفس والإشارات المناسبة والتعبيرات المبهجة للوجه وكذلك حسن الاستهلال وحسن الخاتمة، وتتضمن مرحلة توجيه الحديث أيضا : الغرض المناسب والمنظم ، واستخدام اللغة المناسبة، والاهتمام بالمستمع والحرص على جذب بصريا. وتجنب الإفراط في الاستعانة بالأوراق المكتوبة أو المذكرات التي تصرفك عن مستمعك وتجنب التراخي والتأؤب ، والتركيز على عملية تنظيم الوقت، واستخدام تكتيك الجمل القصيرة، وبدء الحديث بملخص سريع للنقاط التي سوف تناقشها والحرص على الخاتمة الجيدة التي تبلور موضوع الحديث.¹

- المرحلة الثالثة تقييم الحديث :

التقييم يشمل الحديث ككل منذ لحظة الاستعداد أو أثناء الحديث من خلال رجع الصدى وبعد الحديث بإعادة الاستماع إليه أو الاستماع إلى ملاحظات المستمعين.² وكذلك التعرف على الإيجابيات و الوقوف على السلبيات و تداركها في المرات القادمة.³

¹ عبد النبي و الطيب النوبي عبد الله ، مهارات الاتصال الفعال، دار المعرفة للنشر و التوزيع ، القاهرة : 2000، ص 42.

² المرجع السابق ذكره ،ص 43.

³ محمد آل سعد حصة و العقباوي أحلام ، مهارات الاتصال و التفاعل ، عالم الكتب ، ط1، القاهرة : 2011، ص165.

الشكل رقم (3) : مخطط يوضح مراحل مهارة التحدث (من إعداد الباحثة).



◆ المبحث الرابع: فنون مهارة الحديث

القائد الإداري بطبعه انسان اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الناس فهو في حالة اتصالية مستمرة معهم من خلال الحوارات و النقاشات فداخل المؤسسة نجده يعيش جو من الاتصال الفعال و المتبادل بين وبين مختلف جمهور العاملين، فمهارة التحدث التي يتحلى بها مهمة بشكل كبير في عملية اقناع العاملين لذلك ينبغي عليه التحلي باللباقة و الاتيكييت الراقى في حديثه مع العاملين .

✓ المطلب الأول : فن الحديث الجيد

* عدم الاستطراد: فكثيراً ما يتشعب موضوع المناقشة مع الاستطراد مما يحدث التداخل بين الأفكار ويفقد التركيز مما يصعب معه تلاقي الخيوط وبالتالي يستحيل الوصول إلى نتيجة لذلك القائد الإداري يحرص على الابتعاد عن الاستطراد و الشتات و أن يصل بالحديث مع العاملين إلى نتيجة واضحة محددة يلخصها في عناصر محدودة لأن كثرة الاستطراد تؤدي إلى الدخول في موضوعات خارج موضوع النقاش فلا بد من التركيز على النقاط الهامة فقط.¹

¹ الأحمرري هنود و الغامدي رنا وآخرون، فن الحوار ، مكتبة جامعة الملك سعود ، السعودية: 1428هـ، ص10. (بتصرف)

*عدم الاستئثار في الكلام : يبتعد القائد الإداري تماماً عن التحدث طوال الوقت ويحرم العامل من التحدث نهائياً فهذا الأخير في أغلب الأحيان لا يستطيع أن يتابع بانتباه وتركيز أكثر من 18 دقيقة متوالية يصيبه بعدها إعياء وشروود ويود أن ينسحب من جلسة الحديث التي يتشارك بها معه.

*الموازنة بين الكلمات و التعبيرات : تحلي القائد الإداري في حديثه بالجدية فليس من المعقول أن يتحدث وهو يداعب أوراقه أو يمسك بهاتفه النقال أو يتحدث بصوت عصبى و أو بنبرة استهزاء ، فهو يصنع بصوته وتعبيراته فواصل ونقطاً وعلامات تعجب تستثير بها تفكير وانتباه من أمامه، فكما أن صوته ينقل العديد من الكلمات فإن قدرًا كبيراً من المعلومات ينتقل إلى المستمع عن طريق المظهر السلوك الحركي ، فلقد أثبتت الأبحاث أن نغمة الصوت والمظهر الخارجي للشخص تساهم 90 بالمائة من الانطباع المكون لدى الآخرين فالصورة المرئية توصل المعلومات بقدر 55 % بينما التأثير الصوتي 35 % فنغمة الصوت وشدته وسرعته تؤثر في كيفية تفسير الآخرين للحديث .¹

¹ الأحمرى هنود و الغامدى رنا وآخرون، فن الحوار، المرجع السابق ذكره ص 10(بتصرف)

ومن هنا نلاحظ أن النطق ليس هو الوسيلة الوحيدة للمحادثة الناجحة. بل تعبيرات الجسم كذلك لها دور في التأثير على الآخرين لذا يحرص القائد الإداري دائماً على تحسين الحركات التعبيرية التي تصدر عنه و نبرة صوته اثناء تعامله مع العاملين¹.

و تتمثل بعض النقاط التالية في الشروط التي على القائد التحلي بها :

- استخدام النغمة السهلة و ان يكون ايقاع اللفظ سهل و رسمي نوعاً ما
- استخدام المعلومات المألوفة و لا تجهد المستمع بالمعلومات المعقدة
- استخدام الدعابة لتخفيف حالة القلق و عدم الاسراف في استخدامها
- الصراحة في الاجابة عن التساؤلات مع اعطاء قدر اكبر من المعلومات
- التحكم في حركة الشفتين و الحواجب و مراعاة عامل السرعة حيث يجب ان يكون اعتدال في السرعة فلا تبطئ و لا تسرع في الحديث
- الابتعاد عن التهديد أثناء الحديث²

¹ الأحمرري هنود و الغامدي رنا وآخرون ، فن الحوار ، المرجع السابق ذكره .(بتصرف)

² عبد النبي و الطيب النوبي عبد الله ، مهارات الاتصال الفعال ، دار المعرفة للنشر و التوزيع ، القاهرة :2000، ص 17.

✓ **المطلب الثاني : فن الحديث المقنع**

يعمل القائد الإداري على خلق جو اتصالي مع العاملين من خلال مهارته في الحديث المقنع والذي يعتمد على وضعهم في الصورة و اعلامهم بما يدور حيث تعد أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولتفادي الشائعات . فهو يحرص على اتقان فنون الحديث من أجل التأثير فيهم وكسب ثقتهم خاصة في لقاءه معهم و تواصله ،فالقائد الإداري عند اتصاله بعامله في مختلف المواقف يراعي ما يلي :

- تقديم ملاحظات ضرورية و لتكن بنغمة هادئة و رزينة
- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات
- استقبال العامل و الاستماع اليه خاصة في حالة تقديمه لشكوى فلا يمكن رفضها
- تقدير الاعمال الناجحة و الاعتراف بانجازات الأفراد و تشجيعهم دائما
- الانتباه و التركيز على القول الحسن و تجنب التحدي فهو يترك انطباع ايجابي في نفس العامل .
- الابتسامة أثناء الحديث فهي اللغة المشتركة بين الأفراد و لها مفعول سحري أثناء التواصل فهي تعطي اريحية للعامل و تقنعه بحديث القائد .¹

¹ الأحمري هنود و الغامدي رنا وآخرون، فن الحوار ، مكتبة جامعة الملك سعود ، السعودية: 2007،ص 10.(بتصرف)

• امتلاك لغة فهي الوسيلة الأساسية في الاتصال بحيث ان كل كلمة لها معناها ومدلولها الخاص و لكي يستطيع القائد الإداري توصيل المعنى الذي يريده من حديثه عليه انتقاء الكلمات المناسبة بحيث ان كل كلمة لها معناها في سياق الحديث.

واختيار الكلمات المناسبة يعتمد على طبيعة الحديث, فعندما يريد ايصال فكرته فإنه يقوم ببذل كل طاقاته في اختيار الوسائل اللغوية للتأثير في عقول وعواطف العاملين و اقناعهم . فالقائد الإداري يحرص على استخدام الجمل القصيرة ذات الدلالة الكثيرة لأن خير الكلام ما قل و دل و يحاول قدر الامكان الابتعاد عن المماطلة. فاللغة تعطي القدرة على التعبير و ذلك من خلال تبني القائد الإداري جملة مبادئ تتمثل في:

- عدم جعل الأنا طاغية على حديثه بحيث تكشف تكبره

- عرض المعرفة بلغة تناسب العاملين .

- استخدام الأفعال المبنية للمعلوم واستخدام عبارات سهلة وبسيطة والابتعاد عن المصطلحات

التي لا يعلمها العاملين

- تجنب تقليد أسلوب شخص آخر والابتعاد عن التصنع¹

¹ الأحمري هنود و الغامدي رنا وآخرون، فن الحوار، المرجع السابق ذكره .

✓ **المطلب الثالث : فن التحدث بلباقة**

إن طريقة حديث القائد الإداري هي التي تحدد نظرة العاملين إليه ، حيث تعد أساس الاتصال الإداري بينه و بين العاملين . فهو الأداة التي تحقق للجاذبية والإقناع ومنه الحديث اللبق فن وهذه القواعد هي :

- التحدث بصوت معتدل .
- التحكم في سرعة الحديث حتى لا تكون سريعة بحيث تزعج المستمع ، ولا بطيئة مما يجعل المتلقي يشعر بالملل و يرغب في إنهاء الحديث.
- التذكر أنه إذا أراد أن يكون متحدثا لبقا ، عليه أن يكون في نفس الوقت مستمعا جيدا فالاستماع جزء من الحديث وهو ما يزيد احترام العاملين له وأن يكون حديثه متضمنا كلمات تجذب انتباه المتلقي ، وقد وجد خبراء الاتيكييت أن من أكثر الكلمات التي تجذب الأشخاص وتجعلهم يهتمون بمضمون الحديث هي التي تكون اجابية.
- استخدام الحكايات وضرب الامثلة تعطي للعامل الجانب الإنساني في شخصيته ، وهي تساعد في جذب اهتمام العامل و المداومة على رسم الابتسامة فهي من أكثر اللغات إيجابية . و يحرص حينما يتحدث مع أحد الأشخاص ألا يقف شديد القرب منه فوقوف الأشخاص شبه ملتصقين ينافي قواعد الاتيكييت¹ .

¹ العدلوني محمد اكرم ،القائد الفعال ،ج1 ، قرطبة للانتاج الفني، الرياض: 2000،ص 40

إن مهارات الاتصال هي أساس التواصل بالنسبة للقائد الإداري الناجح فهو الذي تكون لديه مهارات اتصالية، مثل التفكير والاستماع والكتابة والقراءة و الحديث لتساعده على إنتاج رسالة اتصالية مناسبة، و بمقدرا تمكنه من المهارات الاتصالية تزيد من شعور العاملين بالانتماء خاصة مهارة التحدث التي تعتبر من أهم المهارات التي يجب تتميتها من أجل تحقيق اتصال فعال متبادل، فالقائد الإداري يعمل على هته المهارة التي بدورها تؤهله على زيادة قدرته على التعبير و التأثير في العاملين، فالقائد المقنع هو الذي يحرص على استخدام فنون الحديث اللبق الذي يعد بمثابة اعلان راق حيث يعرض القائد قدراته في الحديث مع العاملين من نبرة صوت معتدلة و التي تعد اداة فاعلة في نقل المعاني بنسبة تقدر بـ: 30%¹ مع مراعاة استخدام العبارات التي تمكن العامل من فهمها و غيرها من فنون الحديث التي تم طرحها في الجانب النظري و التي تؤدي بدورها الى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين اذا تم اعتمادها من قبل القائد الإداري .

¹ أركان حبيب وعبد الكريم وآخرون، مهارات ووسائل الاتصال ، مكتبة دار جدة، ط1، عمان: 2008، ص 121.

الفصل الثاني : القيادة الإدارية و الرضا

الوظيفي

لقد اعتبرت الأعمال الإدارية أعمال جد هامة داخل كل منظمة إدارية ،حيث أن هذه الأعمال تتطلب الكثير من التنظيم و التنسيق و كل هذا يعتمد على ما يسمى بقيادة ملائمة ،فنجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل ، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به و لا يلمس أن القائد الإداري لا يهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته حيث يعتبر من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية تخص الجانب النفسي لدى الفرد و الذي يصعب تحديده او قياسه , مما أدى هذا إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجريت سنة 1976 أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتناول الرضا الوظيفي¹، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء ، التغيب دوران العمل والاتصال وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية:2002،ص 190.

◆ المبحث الأول: القيادة الإدارية

✓ المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية

هي مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن من التأثير في الآخرين¹

وكذلك هي المقدرة على التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيهه و تنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين² كما أنها علاقة تفاعل ما بين القائد و التابعين له .

القيادة الادارية هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد³

هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات⁴ و قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.⁵ فهي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني⁶.

ظاهر محمود كلاندة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران عمان : 1997، ص 161

¹ ظاهر محمد كلاندة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الزهران للنشر و التوزيع، ط1، عمان : 1997، ص161

² محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية(أنماط و أساليب القيادة)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1 عمان : 2011، ص 67.

³ محمد فريد و المصري سعيد، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية، الاسكندرية : 1988، ص 50

⁴ عبد الرحمن هاني و الطويل صالح ، الإدارة مفاهيم وآفاق : دار وائل للنشر و التوزيع، عمان:1999، ص 76

⁵ كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان:1995، ص 62.

⁶ عبد الكاظم العظيمة ماجدة ، القيادة الإدارية، مطبعة النعمان، مصر: 1997 ، ص.16

✓ المطلب الثاني : أهمية القيادة الادارية

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

1. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج .
2. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف

المشروع¹

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والعاملين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوكهم وعاداتهم حيث أن القائد يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح

مثالا يقتدي به للعاملين².

¹علاقي مدني عبد القادر ، الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية" دار تهامة، السعودية : 1985، ص50.
²المغربي كامل محمد ، المدخل لادارة الأعمال (أسس ووظائف). مكتبة عمان، الأردن :1974، ص236

✓ **المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية**

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكون معتمداً على عدد من أنماط قيادية حسب مؤشرات و تتمثل في :

• وفق الدوافع تقسم القيادة إلى:

1/ القائد الايجابي يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم

2/القائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز

ألقائمه على الخوف والتهديد¹

¹ سويلم محمد ، الادارة، دار الهاني، ط1، مصر: 1994، ص30

• وفق مصدر السلطة:

1/ القيادة الرسمية :

تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية تتمثل في تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام. يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

2/ القيادة غير الرسمية

تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرين أحياناً كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية¹

¹ سويلم محمد ، الإدارة، المرجع السابق ذكره.

• وفق مركزية السلطة:

1/. **قيادات مركزية:** تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتستخدمها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صوره متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عامه

2/ **قيادات لامركزية :** تعتمد على تفويض السلطة لمرؤوسين لاتخاذ الكثير من القرارات مع

الحفاظ بالرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية¹

• وفق البعد السلوكي :

1- **القائد الأوتوقراطي :** يعتمد على السلطة المركزية و التشريعات و المكافآت و يطلق عليه

أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك و مرؤوسيه وأن يظهر دائماً

بمظهر القوة

2- **القائد الليبرالي :** القيادة التسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور ولا تلعب دوراً

يذكر في تسيير شؤون المجموعه أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن

دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف ولا تلعب دورا يذكر في استغلال طاقات

الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات

¹ السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن: 2005 ، ص 139 .

3-القائد الديمقراطي: يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم

الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين

أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوه الاستشارة في إدارة الآخرين

وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعتيهم في الانجاز

والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي¹

4- القائد المرن: أي النمط المزيج أو المختلط أو المتصل ومن صفاته نمط سلطوي يقرر

السياسة و الرقابة على المرؤوسين و يتخذ القرارات ويسوقها للأخير و يعوق أفكاره ويطلب

الاسئله عليها .

5-القائد الحر أو غير الموجهه : القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر ، لا يصدر

قراراً مستقلاً و لا يوجهه و ولا يفصل و ولا يأمر ولا ينهي و لا يكاد يُحس بوجوده على

الإطلاق ويترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم²

¹ البراك على محمد ، القيادة التربويه ، مجموعة محاضرات دوره التدريسية التأهيلية للترقي لوظيفة مدير مدرسه ،الرياض: 2006 ، ص 8 .

² محمد عمر و التومي الشيباني، علم النفس الاداري، الدار العربيه للكتاب ،الفاهرة: 1988، ص ص 294 – 295.

الشكل رقم (4) : مخطط توضيحي لأنماط القيادة الإدارية (من إعداد الباحثة).

أنواع القيادة الإدارية

وفق الدوافع

* القيادة الإيجابية

* القيادة السلبية

وفق مصدر
السلطة

* القيادة الرسمية

* القيادة الغير رسمي

وفق مركزية
السلطة

* القيادة المركزية

* القيادة اللامركزي

وفق البعد
السلوكي

* القيادة

الاولتقراطية

* القيادة
الليبرالية

* القيادة

الديمقراطية

◆ المبحث الثاني : القائد الإداري

✓ المطلب الأول : مفهوم القائد الإداري و صفاته

اسم فعل مشتق من القيادة، والقائد هو الشخص الذي يوجه ويرشد ويهدي الآخرين، أي أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه.¹

والقائد الإداري هو " الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه و القائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية²

والقائد الإداري هو " شخص يشغل موقعًا إداريًا في الهيكل التنظيمي لمنظمة ما، حكومية أو خاصة، يقوم بتوجيه مجموعة من العاملين تحت رئاسته لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم من قبل المنظمة بأقصى قدر من الكفاءة³

¹ كورتوا، الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة سالم العيسى، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع، ط2 دمشق: 1999، ص07.

² عبد الكريم درويش و تكلا ليلي ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلومصرية، ط2، القاهرة: 1972، ص386.

³ طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب، القاهرة: 1993، ص 32

وهو العضو الذي يتولى قيادة العاملين انطلاقاً من قدرته على إحداث التفاعل بينه وبين المرؤوسين¹. فهو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على السلوك وتوجيهات الأفراد من حوله؛ ليوصلهم لإنجاز أهداف محددة.²

وهو الذي يعمل على أن تكون المنظمة في درجة عالية من الأداء، ويعمل جاهداً على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلائي، لتكون الرؤية واضحة ومتوافقة مع حاجات كل العاملين في المنظمة.³

✓ صفات القائد الإداري

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة :

1- الثقة بالنفس و بالآخرين :

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهـم.

¹ عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، القاهرة: 2006، ص 09.
² عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن: 2004، ص 12.
³ المرجع السابق ذكره، ص 13.

2- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها, ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله,
وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين وعلى القائد الاستفادة منها,
فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان والجهل سبب قلة المعرفة..

3- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

-كتابة التقارير

-الحديث والإقناع.

-الاستماع و الإنصات¹

4- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه, وتوفير
الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

¹ محمد عمر و التومي الشيباني ، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ط 1، ليبيا : 1988:ص 30

5- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية وعميقي التفكير ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية. فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات ومعينة ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

6- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسؤولية إضافية وهي مسؤوليته عن سلوك مرؤوسيه.¹

¹ محمد عمر و التومي الشيباني ، علم النفس الإداري، المرجع السابق ذكره ،ص30

7- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن المشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعاها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم ، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

9- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاعدة إلى القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل،

10- التحلى بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة. والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسطى فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.¹

¹ محمد عمر و التومي الشيباني ، علم النفس الإداري، المرجع السابق ذكره ،ص30

11-الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تطوير الأداء, ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية, فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية. والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم, ولا يشكو كثيراً, حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

12-الخلق والابتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول, والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

13-يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد, والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.¹

¹ محمد عمر و التومي الشيباني ، علم النفس الإداري، المرجع السابق ذكره ،ص31

14-الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟
والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.¹

15-القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

16-ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

¹ محمد عمر و التومي الشيباني ، علم النفس الإداري، المرجع السابق ذكره ،ص 31

17- أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر, وعلاج لكثير من المواقف, ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة, ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

18- له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها¹

¹محمد عمر و التومي الشيباني ، علم النفس الإداري،المرجع السابق ذكره ،ص32

◆ المطلب الثاني : مهام القائد الإداري

أولاً : المهام الرسمية للقائد الإداري

1 -التخطيط : له أهمية كبيرة في تحديد الأهداف تحقيق الإمكانيات المادية والبشرية

لتنفيذ الأهداف في مدة زمنية معينة، لكل منظمة إدارية أيا كان حجمها تقوم على تحديد الأهداف بوضع للعاملين جل الأهداف العامة التي أسندت للقيادة مهمة السهر عليها.

2 -التنظيم :يجب أن تطبق مبادئ التنظيم الإداري تطبيقا سليما على الهيكل التنظيمي،

حيث يضع أسس تقييم العمل ويحدد الوظائف للإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، ويوزع

للعاملين توزيعا يراعي فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية، كما يتطلب الأمر إعادة التنظيم

وإجراء إصلاحات إدارية على نطاق واسع يضمن للقائد سير المنظمة الصحيح من أجل تحقيق

الأهداف¹

3 -التنسيق :تعتبر مهمة التنسيق من المهام لكل قائد إداري، إذ يجب عليه أن يوفق بين

نشاطات الفروع المختلفة للمنظمة، حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية،

العمل على تذليل الصعوبات والقضاء على المعوقات التي تقف في وجه النشاط الإداري،

وإبراز أهداف المنظمة بصفة دائمة أمام العاملين فيها

¹ عبد الغفار حنفي وآخرون، تنظيم الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة: 1989 ، ص117

4- الاتصالات :أداة فعالة لمباشرة مهام القائد، وتعد شبكة الاتصالات المتعددة بين فروع وأقسام المنظمة، وأن يربط هذه الشبكة بالقيادة وذلك حتى يضمن عمله المستمر بمجريات الأمور .العمل على إيجاد اتصالات سريعة ومنتظمة مع المنظمات الاتصالات دورا هاما في قيم القائد الإداري بمهامه القيادية.

5- الرقابة :على القائد متابعة العمل للتأكد من سيره وفقا للخطة الموضوعة، وأن يمارس الرقابة باعتبارها الوسيلة للعقاب والجزاء وأداة لإصلاح وتقويم لتنمية أصحاب القدرات وحفز ذوي الكفاءات¹ .

ثانيا : المهام غير الرسمية

1-الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي :يجب على القائد الإداري أن يهتم بالتنظيم الاجتماعي للعاملين في المنظمة، وأن يجري معهم اتصالات غير رسمية تعتمد على المقالات الشخصية المستمرة حتى يتعرف على مشاكلهم ويطلع على ما يعانون من صعوبات العمل واشتراكهم في وضع الحلول لها ومن ثمة كسر الحاجز بين القائد والتابعين.

¹ عبد الغفار حنفي وآخرون، تنظيم الإدارة، المرجع السابق ذكره ص147.

وهناك مجموعة من المهام تتجلى في الجدول التالي :¹

المضمون	طبيعة المهام
الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المهام لخدمة التفكير بالاستعانة لأسلوب واضح وتام الرؤية، يدعو للإبداع والابتكار ويتأقلم مع الثقافة العالمية المتجددة والسعي للوصول إلى نظرة عميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل بالارتكاز على المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف وتحقيق أعلى درجة من الفاعلية من خلال تحقيق النتائج والأهداف.	المهام العقلية
وذلك بتحديد الأهداف والإشراف على الإنجاز وإرشاد العاملين والتنسيق بين المجالات واتخاذ القرارات المناسبة والرقابة عليها والتقليل من تركيز السلطة وتوزيع المسؤوليات وإعطاء الصلاحيات واتباع مبادئ وخطوات التدريب الفعال .	المهام الادارية
وذلك يكون بالتحديد والتطوير والبحث عن الجودة والنوعية من خلال تطبيق نظرية إدارة الجودة الشاملة والسرعة والإحساس بإدارة الوقت والمواكبة للتقنيات لإحداث التغيير والوعي بالمتغيرات، وهذا لا يكون إلا باكتشاف الطاقات وتفجيرها والمحافظة على روح الفريق وممارسة مبدأ القيادة .	المهام التغييرية
تحفيز العاملين بإشباع حاجاتهم المعيشية والذهنية والنفسية وبالاحترام والتقدير لما يقدمه التابعون لمؤسسة والاستجابة للميول والاتجاهات وإتاحة لهم الفرص.	المهام الديناميكية

الجدول رقم 01: يبين مهام القائد الإداري

¹ عبد الغفار حنفي وآخرون، تنظيم الإدارة، المرجع السابق ذكره ص149.

✓ **المطلب الثالث: مهارات القائد الإداري**

لا شك أن كل قائد يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك العاملين وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ، ولكي يستطيع القائد بلوغ أهداف العمل ورفع الإنتاجية من ناحية ، ويتحقق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى فلا بد من توفر المهارات التالية :

• **المهارة الفنية :**

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ، ملما بأعمال مرعوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها ، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.¹

¹ الدويك تيسير وآخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: 2001، ص 20.

3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

4- هي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

أ- القدرة على تحمل المسؤولية.

ب- الفهم العميق والشامل للأمور.

ج- الحزم.

د- الإيمان بالهدف.

• المهارة الإنسانية :

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم ، وكذا العوامل المؤثرة على

سلوكهم لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرعوسيه

ثانياً وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين ، وتحقيق الأهداف المشتركة¹

• المهارة التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ، ويفهم أهدافها وأنظمتها

وخططها ، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات ، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق

الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة

¹الدويك تيسير وآخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، المرجع السابق ذكره ، ص 20

• المهارة الفكرية :

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة ، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف¹

◆ المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

✓ المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية, والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي²

الرضا الوظيفي مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين ، وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون³

الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة ؛ وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.⁴

¹ الدويك تيسير وآخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، المرجع السابق ذكره ،ص20
² الصيرفي محمد ، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية:2007،ص30.
³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن: 2001 ،ص354.
⁴ فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان: 2000 ، ص 220.

هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع

العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل¹

"عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه

الوظائف و لما ينبغي إن يحصلوا عليه منها. فكلما كان هناك تقارب بين الإداريين كلما

ارتفعت درجة الرضا²

الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف

أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء . وفرص الترقى الوظيفي والنمو

المهني³

الرضا الوظيفي هو تعبير العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على بعدين أساسيين هما

1/ ما يعتقد العاملون بأن العمل يتجه بهم إلى ما هو كائن.

2/ ما يتطلع العاملون إلى تحقيقه من وظائفهم⁴

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2000، ص 130.

² شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان: 2011، ص 110.

³ عبوي زيد، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان: 2003، ص 172.

⁴ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان: 2004،

ص 75.

○ تحقيق الرضا الوظيفي :

يعمل الناس لكي يصلوا الى أهداف معينة ، وينشطون في اعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الاهداف ، ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه أي أن الاداء سيؤدي للرضا ، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسئولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق ممن التفاعلات يتم علي النحو التالي :

1-الحاجات : لكل فرد حاجات يريد أن يسعى الى اشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الاشباع إتاحة .

2-الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع تلك الحاجات من خلالها .

3-الأداء : تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .

4-الإشباع : يؤدي الأداء الفعّال الى إشباع حاجات الفرد .

5-الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل بإعتباره الوسيلة التي تتسني من خلال اشباع حاجاته¹

¹منصور فهمي ،ادارة القوي البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة:1982، ص 70.

✓ المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1-تعدد المفاهيم أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي, فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر, فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.¹

3-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.²

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات

¹ مهنا محمد فؤاد ، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها ، دار المعارف ، القاهرة:1976،ص77

² القريوني محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، مطبعة البلاد ، عمان:1989،ص30.

و الطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الإجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لإختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم¹

✓ المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات

¹ نايت قاسي لويزة، الإتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي، (دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة ليسانس (غير منشورة)، تحت إشراف بن لعلام أسمهان، كلية علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر: 2012، ص 45.

معينة كالتالي:

➤ أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

• الرضا الوظيفي الداخلي:

ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

• الرضا الوظيفي الخارجي:

ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل

الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.¹

➤ أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

• الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا

كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

• الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي

المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي²

¹ الرويلي نواف، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض: 2004، ص 65.

² الرويلي نواف، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي، المرجع السابق ذكره، 65

◆ المبحث الرابع : آليات الرضا الوظيفي.

✓ المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي

1-المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي : و تتمثل في

• ظروف عمل جيدة :

كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كلما ساعد ذلك أكثر على رضا العاملين منها

• الإشراف :

إن إدراك الفرد بجودة الإشراف عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ،وهذا يعتمد على إدراك

الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون العاملين.

• سياسة المنظمة :

وهو وجود أنظمة عمل و لوائح و قواعد تنظيم العمل ، و توضيح التصرفات و تسلسلها بشكل

يسير العمل و لا يعيقه

• نظام العوائد :

يشعر الفرد بالرضا داخل المنظمة إن كان التوزيع للعوائد و فوائدها بالشكل المناسب وفقا لنظام

محدد ، و تتمثل في الترقيات و المكافآت و الحوافز.¹

¹ سلطان محمد سعيد ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية: 1999، ص 202.

2-المسببات الشخصية للرضا الوظيفي :

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد ، فهناك الناس بطبيعتهم و شخصيتهم اقرب إلى الرضا أو إلى الاستياء نذكر منها مايلي:

• المكانة الاجتماعية:

كلما ارتفعت و ازدادت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية أو الأقدمية للفرد زاد رضاه عن عمله ، و العكس فيما إذا انخفضت هذه المكانة زاد استياء الفرد.

• تحمل الضغوط :

قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة و كيفية التعامل معها لدى الأفراد تجعله أكثر رضا ، في حين وجود عقبات أو صعوبات فيكون الاستياء حليفه .

• الرضا عن الحياة :

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ، اما التعساء في حياتهم و الغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.¹

¹ ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية:2002، ص 231.

✓ **المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي**

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي:

○ **الأجر:**

يعتبر الأجر أحد العوامل المحددة لمعدلات الرضا الوظيفي في المؤسسة، فحصول العامل على مكافآت تشجيعية و علاوات و الأجور المرتفعة، و غيرها من الحوافز النقدية، من شأنه أن يساهم في زيادة الشعور بالرضا. و الجدير بالذكر أن هذه الحوافز المادية لا يقتصر تأثيرها على الإشباع الاقتصادي فحسب، بل لها تأثيرات على الحالة النفسية للعاملين. فالحصول على زيادة في الأجر و أخذ مكافآت من شأنه أن يحقق إشباعا اجتماعيا و نفسيا، و ذلك لأن " الدخل المادي ليس أداة إشباع للحاجات الاقتصادية فحسب، و إنما له مدلوله الاجتماعي كمكافأة عن الامتياز والتفوق و دليل تقدير العامل الجيد¹

○ **ساعات العمل:**

إن العامل باعتباره مورد بشري حيوي يمكن استغلاله في العملية الاقتصادية يسعى دوما للمحافظة على صحته و كفايته سنة بعد سنة. و هو يسعى للحفاظ على قدرته وعلى الكسب خلال السنوات المتقدمة من حياته، ولذلك فإن تحديد ساعات العمل تمكنه من توفير قدر من الفراغ و الراحة. فالراحة حق طبيعي لكل من يعمل، فهي ضرورة لا يستطيع الإنسان بدونها

¹ منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة: 1976 ، ص154

الإستمرار في العمل. فهي المنطلق أو المعيار الأساسي لقياس درجة الرضا لديه. فالعامل الذي يعمل في جو يتخلله

بعض أوقات الفراغ و العطل و الإجازات يكون أقل إحساسا بالملل و الروتين، و بالتالي و ينشأ لديه ما يسمى بالرغبة و حب العمل. و النتيجة في الأخير الإحساس بالرضا تجاه العمل الذي يقوم به.¹

○ الاتصالات في العمل :

يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس وإن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عامل الاتصال باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة، خاصة إذا كان الاتصال بين إدارة العمل يساهم في اطلاع العمال على أهداف المؤسسة ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة، وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الاتصال يؤدي إلى تشتت جماعة العمل وانعزال أفرادها وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء تجاه عملهم وعدم الرضا.²

¹ محمد طلعت عيسى ، عدلي سليمان، الخدمة الإجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة: 1963 ص 133.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،:2005، ص 30.

○ نمط الإشراف :

إن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم، يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز و وسائل الإشباع التي يعتمد عليها عماله، فكلما زادت وسائل الإشباع و الحوافز التي تحت سيطرة المشرف، زاد تأثير سلوكه إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل ، فالمشرف الذي يفوض سلطات و حريات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل و يتمتعون بقدرات عالية لا شك أنه يشبع و يحقق رضاهم عن العمل. أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة و يتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً و توتراً لدى مرؤوسيه و يثير بذلك استيائهم تجاه العمل.¹ قد أسفرت الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت بجامعة-ميتشيغان- تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه و ذلك بتتمية العلاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم، و اهتمامه الشخصي بهم و تفهمه و سعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه²

¹ كيث ديفر، السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي، ترجمة عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطباعة و النشر، مصر: 1974 ، ص 137.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية: 2005، ص 147.

○ جماعة العمل :

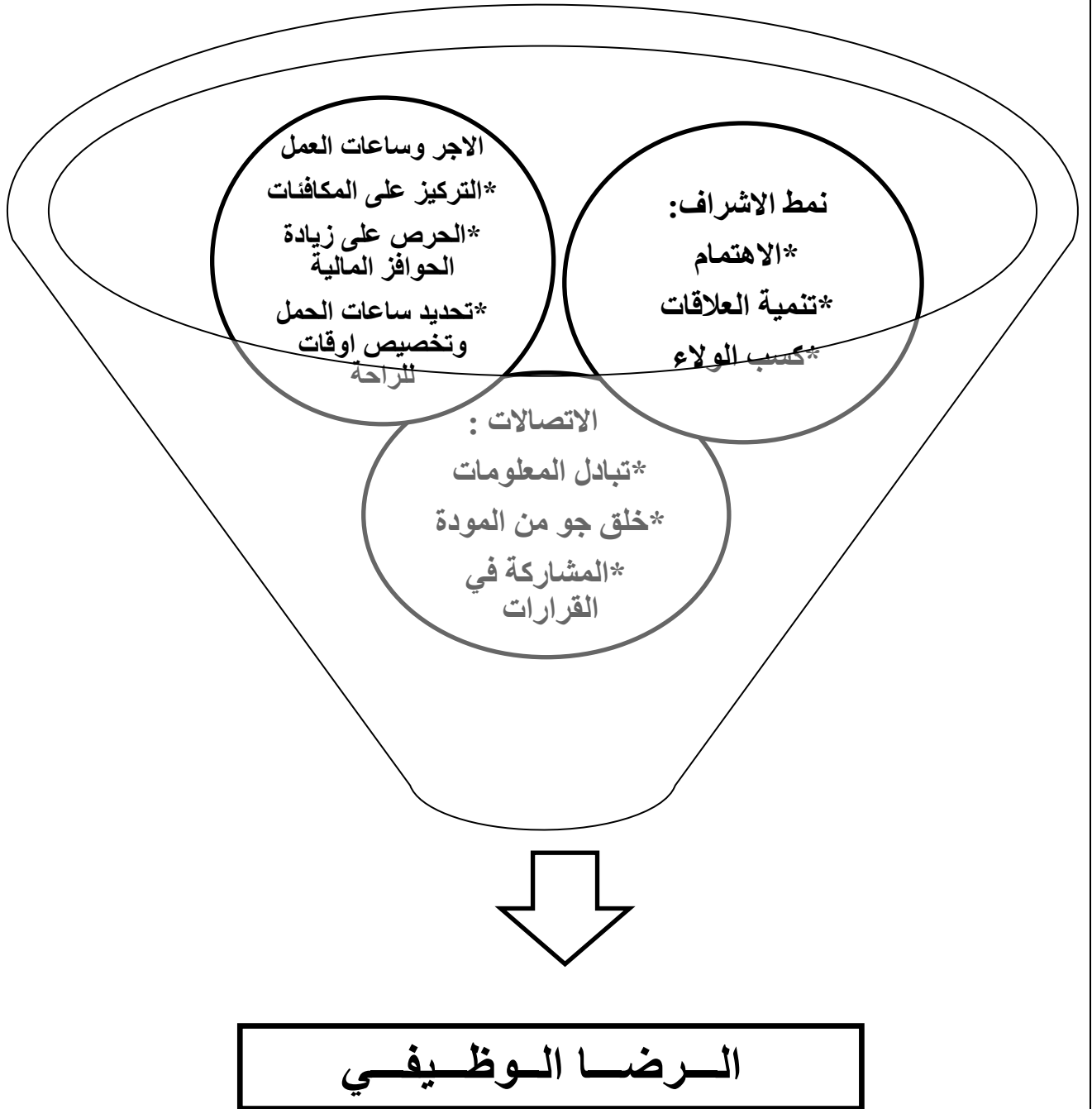
تعتبر جماعة العمل محور اهتمام العديد من البحوث التجريبية، و هذا لما لها من أثر بالغ الأهمية في السلوك الفردي و الجماعي للفرد، حيث تلعب نوعية العلاقات بين الزملاء دورا مهما في التأثير على رضاهم و من ثم على أدائهم لعملهم، و تعتبر العلاقات الجيدة بين العمال عاملا مهما في وجود محيط اجتماعي مرضي للعاملين، يلي حاجاتهم للانتماء و التقدير في نفس الوقت. إن درجة تأثير جماعة العمل على رضا العامل عن عمله، يرتبط بدرجة المنفعة أو التوتر التي تخلقها هذه الجماعة.¹

○ ضغوط العمل

تعرف بانها الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية، و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة الضوضاء²، فهي تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله، فالظروف الجيدة تشكل مركز جذب قوي للعمال، مما يجعلهم على ارتباط دائم بعملهم. فقلة نسبة العمل و الغياب تكون أكثر في العمل الذي يوفر ظروف فيزيقية أحسن، و ترتفع هذه المؤشرات في الأعمال ذات الظروف المادية السيئة، والتي تؤدي الى وجود مشاعر الاستياء من العمل أو عدم الرضا عنه.³

الشكل رقم 05: مخطط توضيحي لتحقيق الرضا الوظيفي (من إعداد الباحثة)

¹ حسن عادل، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، الإسكندرية: 1975، ص 70.
² محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان: 2006، ص 17.
³ حسن عادل، المرجع السابق ذكره، ص ص 27-73.



○ المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هي مجموعة المؤثرات الايجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول او رفض العمال لطبيعة عملهم نتيجة للإجراءات المتبعة بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة وهي خمسة عوامل:

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن ، الراتب، و التثبيت في الخدمة، و فرص الترقية، و العلاقات مع الآخرين، (الزملاء رؤساء، ومرؤوسين)

2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، و درجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً و بعمق الوظيفة و مدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة و مدى السيطرة على الوظيفة و النظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالانجاز، و استغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

3. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4. عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.¹

¹ الشرايدة سالم تيسير ، " الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان: 2008: ص ص 99- 100.

5. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.¹

وفي نفس الاتجاه هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وهي :

1 العوامل الذاتية: وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

الأول: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل والخبرة

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين

2- العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته و ما يسوده من إجراءات وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل:

أ. الرضا عن نظم و أساليب و إجراءات العمل

ب . الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته

ج.العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين)

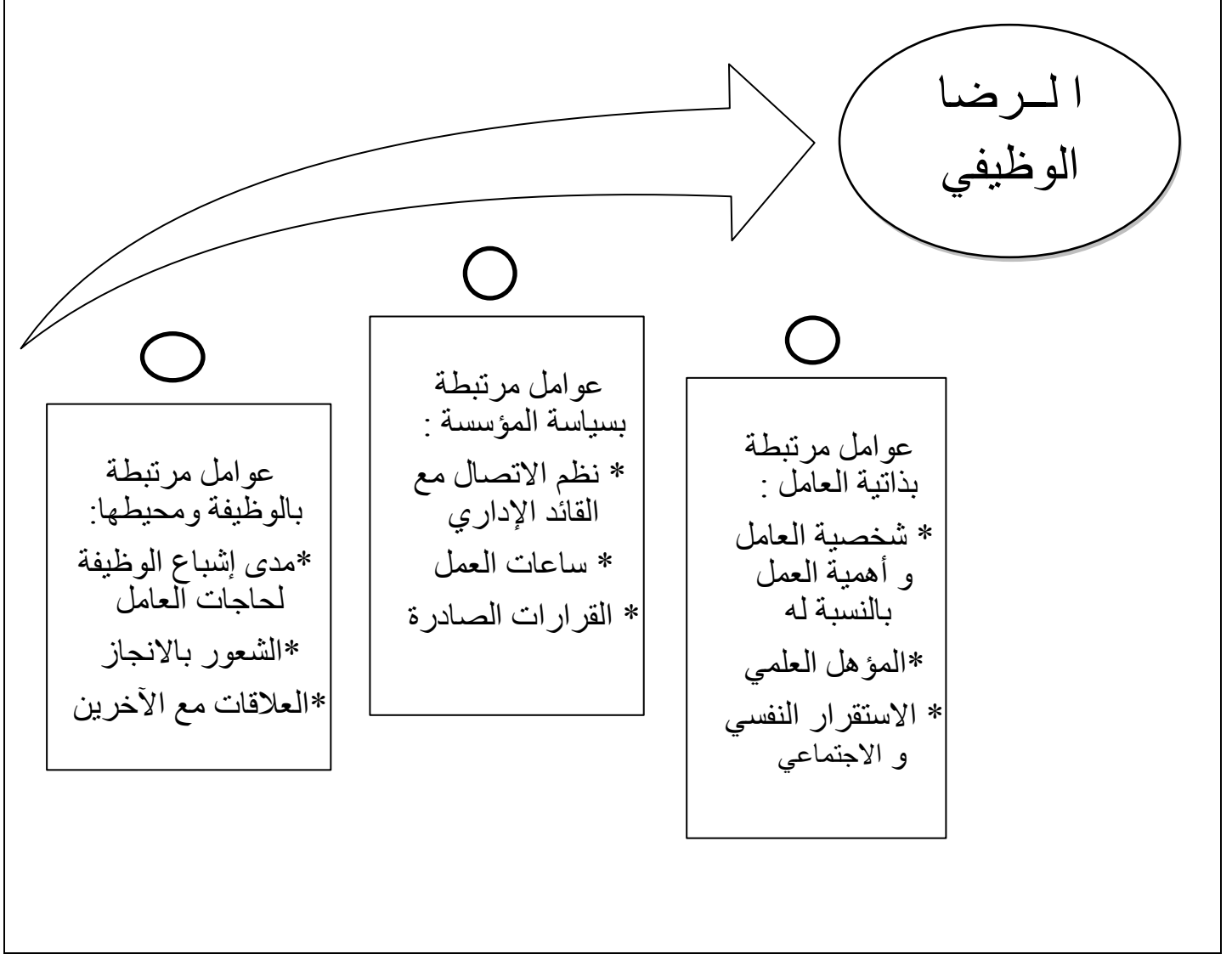
3- العوامل البيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته و عمله، ومن هذه العوامل:

¹ الشرايدة سالم تيسير ، " الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية" ، المرجع السابق ذكره ، ص ص 99-100

الانتماء الاجتماعي و الانتماء البيئي لبعض العاملين لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع الى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره ايجابا وسلبا على اندماج الموظف و تكامله مع وظيفته.¹

¹ الشرايدة سالم تيسير ، " الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، المرجع السابق ذكره

الشكل رقم 06: مخطط يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من إعداد الباحث



إن القائد الإداري يدرك تماماً أن العامل هو المحرك الأساسي للمؤسسة كونه الأداة الفعالة التي تقودها لتحقيق أهدافها فالقيادة النشيطة الفعالة هي التي تكون قادرة على المساهمة وبقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل الذي يمنحه الثقة بالذات وينير له مصابيح التفاؤل وبهذا تصبح من أنجح الإدارات في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيق الأهداف الخاصة لموظفيها وهذا لا يأتي إلا بالمهارات القيادية و أنماط القيادة الناجحة .

الإطار التطبيقي

دراسة حالة مؤسسة الكهرباء و الغاز

بسكرة (فرع الوكالة التجارية)

تعتبر شركة توزيع الكهرباء و الغاز قطب من أقطاب النمو الاقتصادي التي تم انشاءها غداة استقلال الجزائر فهي من أهم الشركات الوطنية التي يتم الاعتماد عليها في انتاج و توزيع الكهرباء و الغاز على مستوى الوطن ، فهي تحتل الصدارة من انتاج الطاقة الكهربائية و الاستحواذ على السوق الجزائري دون منافس لقوة تسييرها و رأس مالها الضخم . فقد تم اختيارها لتكون محل دراستنا حول موضوع مهارة التحدث لدى القائد الاداري و خلقها للرضا الوظيفي لدى العاملين و تم تحديد المصلحة التجارية لاجراء عملية البحث و الخروج بنتائج تخدم البحث لهذا اعتمدنا على استمارة استبيان تم فيها طرح بعض الاسئلة على العمال التي تم تفرغها في جداول وفق الأسلوب الإحصائي التالي :

$$\frac{\text{ت} \times 100\%}{\text{ع}} = \text{س} \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{ع} \leftarrow 100\% \\ \text{ت} \leftarrow \text{س} \end{array} \right.$$

حيث : ع : تمثل عدد أفراد العينة

ت : تمثل عدد التكرارات.

س : تمثل النسبة المئوية.

❖ المبحث الأول : دراسة حالة مؤسسة الكهرباء و الغاز -بسكرة (فرع الوكالة التجارية)

◆ المطلب الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز

أنشئت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إبان الفترة الاستعمارية وتحديدا والتي اضطلعت بإنتاج، EGA سنة 1947 تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

وغداة الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية إدارة هذه المؤسسة الحساسة. وفي سنة 1969 تحول اسم المؤسسة (كهرباء و غاز الجزائر EGA) إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZE وذلك بهدف التحكم الافضل بالقدرات التنظيمية والتسييرية من اجل مواكبة النمو الاقتصادي وخاصة الصناعي الذي عاشته الجزائر أثناء هذه المرحلة. وشهدت سنة 1983 إعادة هيكلة المؤسسة، حيث انبثقت عنها خمسة

فروع ومتخصصة هي:

· الأشغال المتعلقة بالكهربة KAHIRIF .

الأشغال القاعدية والتوصيلات الكهربائية¹

¹ صلحاوي سمير ، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تحت إشراف عبد الناصر موسى ، جامعة الحاج لخضر باتنة تخصص علوم التسيير ، 2007/2008، ص 114.

وفي ظل تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي واستعدادا لدخول اقتصاد السوق، أصبحت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز منذ 1991 مؤسسة ويعكس هذا التحول التركيز (EPIC) عمومية ذات خاصية صناعية وتجارية على طابع الخدمة العمومية مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاقتصادي والتجاري للمؤسسة بما يجعله نقطة تحول في تاريخ المؤسسة، كما أصبحت الفروع المتخصصة السابقة مؤسسات مستقلة بذاتها. وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ ب 01 جوان 2002 تم تحويلها إلى مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره 150 ملياردينار جزائري.

مهام شركة توزيع الكهرباء و الغاز:

شركة لإنتاج الكهرباء · SPE

تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

تسيير شبكة نقل الغاز · GRTG

توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي .الجزائر العاصمة SDA

توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي .مناطق الشرق SDE¹

¹صالحاوي سمير ، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تحت إشراف عبد الناصر موسى ،جامعة الحاج لخضر باتنة تخصص علوم التسيير ، 2007/2008،ص 114.

توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي .لمناطق الغرب SDO

توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي .لولايات الوسط¹ SDC

الهيكل التنظيمي للشركة :

يظم الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز ما يلي:

- مجلس الإدارة: ويظم كلا من

· وزير الطاقة والمناجم

· وزير المالية

· وزير مساهمات الدولة

· ممثل عن رئاسة الجمهورية

· المسؤول الحكومي المكلف بالتخطيط

- الرئيس المدير العام: يشرف على أربع مدراء فرعيين موزعين حسب

مستويات هرمية تضم هي الأخرى خمسة عشر مديرا مركزيا كما يلي:

¹ صلاحوي سمير ، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تحت إشراف عبد الناصر موسى ،جامعة الحاج لخضر باتنة تخصص علوم التسيير ، 2007/2008،ص 114.

المستوى الأول: ويضم

· مديرية الأعمال والضبط

· مديرية الموارد البشرية

مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير

· مديرية الإستراتيجية والتطوير

المستوى الثاني: يضم

· مديرية التنظيم والإعلام الآلي

· مديرية المالية

· مديرية الإدارة العامة

المستوى الثالث: يضم

· مديرية إنتاج الكهرباء

· مديرية نقل الكهرباء¹

¹ صلحاي سمي ، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تحت إشراف عبد الناصر موسى ، جامعة الحاج لخضر باتنة تخصص علوم التسيير ، 2008/2007 ، ص 114 .

· مديرية قيادة النظام الكهربائي

· مديرية التوزيع

المستوى الرابع: يضم

· مديرية نقل الغاز

· مديرية التجارة والتسويق

· مديرية الاتصالات اللاسلكية

مديرية البحث والتطوير

◆ المطلب الثاني : تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للوسط-بسكرة :

تأسست المديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء و الغاز في 2006 ، تخدم المؤسسة 121717 مشترك في مجال الكهرباء يسهر على خدمة هذا العدد من الزبائن مجموعة من العمال يصل عددهم إلى 341 عامل موزعين إلى 67 إطار ، 214 عون حكم ، 60 عون تنفيذ¹ .

مهامها :

هي إحدى الفروع تقوم بتوزيع الكهرباء و الغاز لزبائن ولاية بسكرة تقوم ب:

¹ صلحاي سميير ، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تحت إشراف عبد الناصر موسى ، جامعة الحاج لخضر باتنة تخصص علوم التسيير ، 2008/2007 ، ص 114 .

توزيع الكهرباء و الغاز على بلدية طولقة .

توزيع الكهرباء و الغاز على بلدية أولاد جلال .

توزيع الكهرباء و الغاز على بلدية سيدي عقبة .

توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة المدينة

هيكلها التنظيمي :

- مدير التوزيع

- الأمانة العامة :

المكلف بالاعلام و الاتصال يقوم بـ:

تحضير و تنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور و الزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة

المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية

اقتراح مواضيع الإشهار

ربط علاقات و ثقة مع كل وسائل الإعلام¹

المكلف بالقضايا القانونية

المكلف بالأمن و الوقاية

المكلف بالأمن الداخلي²

2 اقسام مديرية التوزيع :

¹ صلحاي سمير ، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تحت إشراف عبد الناصر موسى ، جامعة الحاج لخضر باتنة تخصص علوم التسيير ، 2007/2008، ص 114.

² مقابلة مع المكلف بالدراسات في الوكالة التجارية مزياني مسعود ، الوكالة التجارية بسكرة 2، 16 مارس 2015، سا 10:00 إلى غاية 11:30.

قسم استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية

قسم الدراسات و الشبكات الكهربائية

قسم الدراسات و الأشغال

قسم المالية و المحاسبة

قسم الموارد البشرية

قسم العلاقات التجارية .

◆ المطلب الثالث: تقديم الوكالة التجارية -بسكرة

نشأت المصلحة التجارية في 27 مارس 2004 و تقع في منطقة حي المجاهدين لولاية بسكرة تضم 37 عامل وهي مؤسسة ذات طابع تجاري و صناعي عند المديرية العامة على مستوى الجزائر، تعمل على توزيع الكهرباء و الغاز فهي مصلحة تجارية تدعى بالوكالة التجارية رقم 02 التابعة لولاية بسكرة الخاصة بالزبائن ذوي التوتر المنخفض 29 ألف زبون، تعمل على توزيع الكهرباء و الغاز و الفوترة و الرصد و استقبال انشغالات الزبائن أو التكفل بالزبائن الجدد ، تنقسم إلى قسم مكلف بالزبائن و هو مصلحة الزبائن يعمل على الفوترة و استقبال انشغالات الزبائن و توزيع الفاتورة و فتح ملفات خاصة بالزبائن و تسديد الفواتير و استعلامات الزبائن وقسم مكلف برصد و تحصيل العدادات يعمل على رفع البيانات الخاصة العدادات و توصيل الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد . تتكون من: مكتب رئيس المصلحة و مكتب مكلف بالزبائن: يهتم باستقبال الزبائن و انشغالاتهم يتكون من مكلف بالزبائن و عامل بالصندوق caissier و مكلف بالاستقبال . و مكتب مكلف بالمبيعات : يقوم برصد العدادات و فوترة الحساب و توزيع الفاتورة يتكون من مكلف بقسم المبيعات لديه عمال مكلفين بالرصد و عمال يدعون بالملحقين التجاريين الذين يقومون برصد العدادات¹

¹مقابلة مع المكلف بالدراسات في الوكالة التجارية مزياني مسعود ، الوكالة التجارية بسكرة2، 16مارس 2015، سا 10:00 إلى غاية 11:30.

و عمال مكلفين بالتدخلات السريعة operateur électricité et gazier يقومون بقطع الكهرباء و الغاز أو إيصاله أو تعديل أي عطل يحدث في العدادات .

و مكتب مكلف بالعلاقات القانونية : يهتم بالمنازعات بين الوكالة و الزبائن في حالة عدم تسديد الفواتير من طرف الزبائن تتجه الوكالة الى المتابعة القانونية .تعمل المصلحة وفق رزنامة طبقا للقوانين التي تنصها المديرية و هي الفوترة التي تصدر كل 3 أشهر و التي تصدر 4 مرات في السنة و يقسم الزبائن إلى مجموعات حيث لا يمكن فوترتهم باعتباره 29 ألف زبون لهذا تم تقسيمهم إلى مجموعات .و كل زبون لديه تعريفه référence و هو رمز خاص بالزبون مكون من 13 رقم .في كل شهر تتم فوترة 10 مجموعات و به يتم فوترة 30 مجموعة في الثلاثي الاول الذي يبدأ من جانفي .فيفري .مارس و الثلاثي الثاني يبدأ من أفريل .ماي جوان و الثلاثي الثالث يبدأ من جويلية .أوت .سبتمبر و الثلاثي الرابع أكتوبر .نوفمبر .ديسمبر

1 .

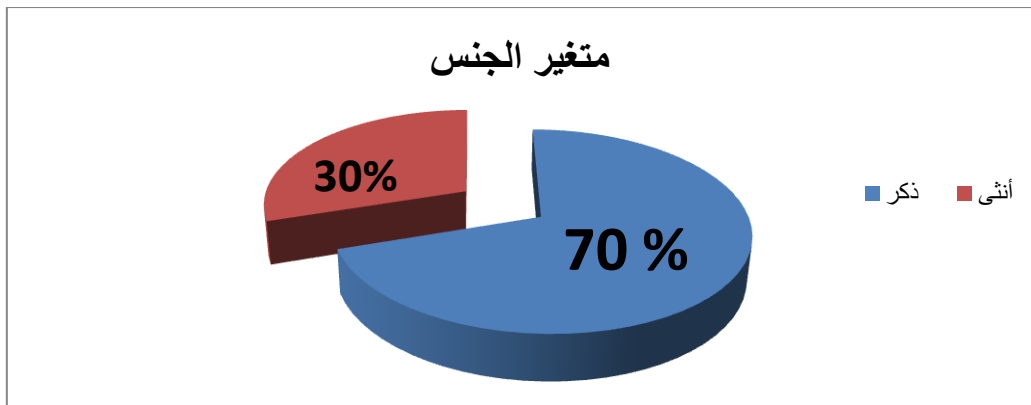
¹مقابلة مع المكلف بالدراسات في الوكالة التجارية مزياني مسعود ، الوكالة التجارية بسكرة2، 16مارس 2015، سا 10:00 إلى غاية 11:30.

المبحث الثاني : جمع و تحليل البياناتالمطلب الأول : تفريغ البيانات في الجداول البسيطة:الجدول رقم 02: متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	متغير الجنس
70	21	ذكر
30	9	أنثى
100	30	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول رقم (1) و الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث تعبر نسبة الذكور بـ: 70% ، في حين نجد نسبة الإناث: 30 % و الملاحظ هنا أن عمال الوكالة التجارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية بسكرة (سونلغاز) فئة الذكور أكبر من فئة الإناث ، و هذا باعتبار أن مجال عمل الوكالة يقتصر على الذكور لما يتضمنه من أعمال صعبة على الإناث و بهذا نفسر ارتفاع نسبة الذكور على الإناث .



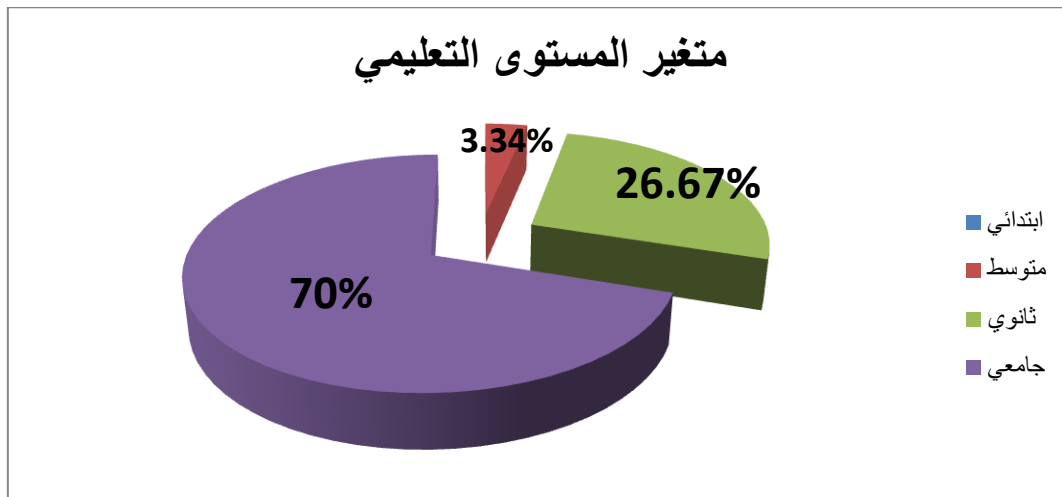
الشكل رقم 01 : النسب المئوية المتحصل عليها حول متغير الجنس

الجدول رقم 03: يبين متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0
متوسط	1	3.34
ثانوي	8	26.67
جامعي	21	70
المجموع	30	100

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (2) و الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هي 70% للمستوى الجامعي و يأتي بعدها المستوى الثانوي بنسبة 26.67 % و لقد سجل المستوى المتوسط و الإبتدائي أقل نسبة فقد جاء الأول بنسبة 3.34% أما الثاني فقد جاء بنسبة 0% و تدل النتائج أن عمال الوكالة أغلبهم متحصل على شهادة جامعية مما يخدم أهداف الدراسة و يسهل فهم محتوى الأسئلة .



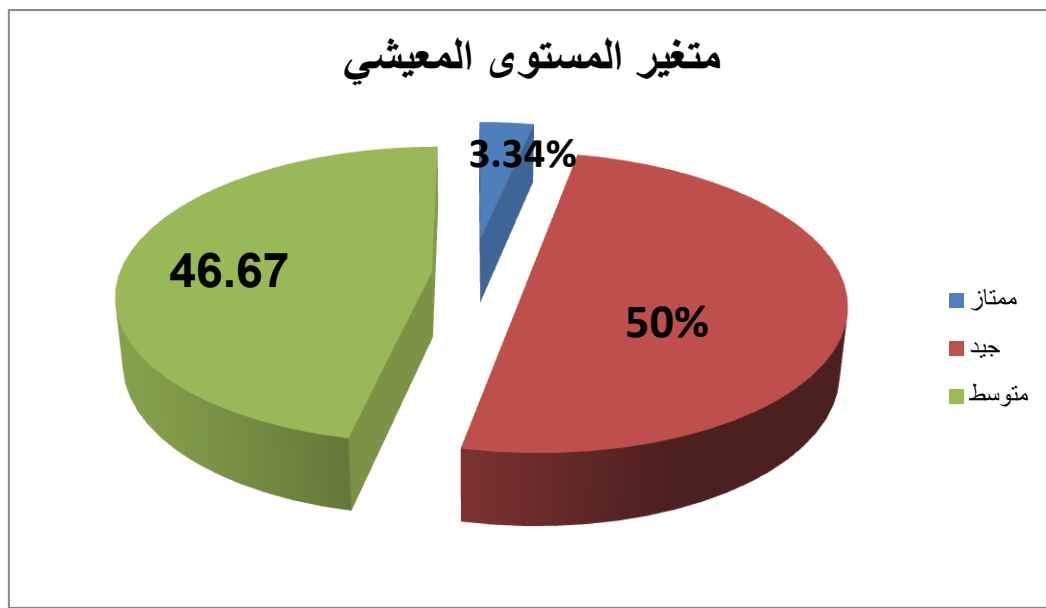
الرسم البياني رقم 02 : النسب المئوية المتحصل عليها حول متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 04: متغير المستوى المعيشي

متغير المستوى المعيشي	التكرار	النسبة المئوية
ممتاز	1	3.34
جيد	15	50
متوسط	14	46.67
المجموع	30	100

التعليق:

من خلال الجدول رقم (3) و الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المعيشي حيث نلاحظ عينة البحث أفرادها ذوي مستوى معيشي جيد تقدر ب: 50%، ثم 46.67% لذوي المستوى المتوسط ثم 3.34% للمستوى الممتاز و من هنا نلاحظ أن النسبة المرتفعة هي المستوى الجيد و الذي يفسر لنا أن معظم العمال في حالة جيدة و هذا يساعدنا في قياس الرضا الوظيفي في المحور الاخير .



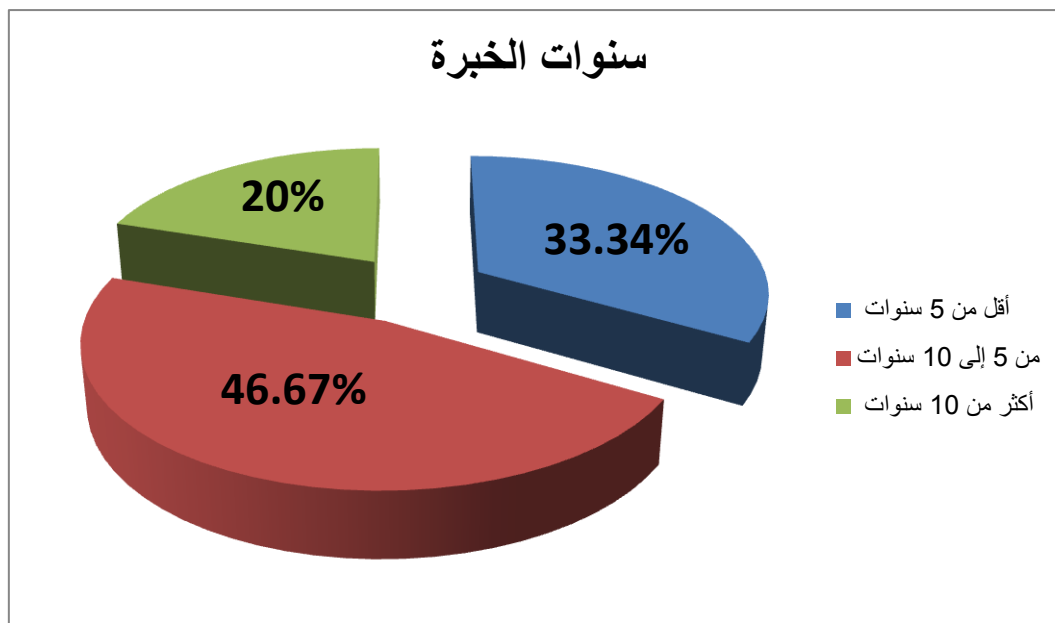
الرسم البياني رقم 03 : النسب المئوية المتحصل عليها حول متغير المستوى المعيشي

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
33.34	10	أقل من 5 سنوات
46.67	14	من 5 إلى 10 سنوات
20	6	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

التعليق:

الجدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل و تبين أن سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات هي التي شكلت النسبة الأكبر تقدر بـ: 46.67% و تليه نسبة 33.34% و هي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات أما الأكثر من 10 سنوات فقد سجلت نسبة ضعيفة تقدر بـ: 20%. و منه نسبة 46.67% التي تمثل الخبرة من 5 إلى 10 سنوات تفيدنا في معرفة العلاقة بين القائد الإداري و العمال باعتبارها مدة زمنية جيدة و طويلة



الرسم البياني رقم 04 : النسب المئوية المتحصل عليها حول الخبرة المهنية

الجدول رقم 06: يبين سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الإداري

الإجابة					العبارة	
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا		
8	13	8	0	1	التكرار	القدرة على التذكر و الحضور الذهني
26.67	43.34	26.67	0	3.34	النسبة	
10	10	9	1	0	التكرار	طريقة نطق القائد الإداري و نغمة صوته
33.34	33.34	30	3.34	0	النسبة	
1	18	9	1	1	التكرار	القدرة على طرح الأفكار و التعبير
3.34	60	30	3.34	3.34	النسبة	
3	7	12	4	4	التكرار	القدرة على الضبط الانفعالي
10	23.34	40	13.34	13.34	النسبة	
0	2	13	11	2	التكرار	استئثار القائد الإداري في الحديث
0	6.67	43.34	36.67	6.67	النسبة	
12	10	6	1	1	التكرار	الجديّة في حديث القائد الإداري
40	33.34	20	3.34	3.34	النسبة	
8	14	6	2	0	التكرار	استماع القائد الإداري لك عند الحديث
26.67	46.67	20	6.67	0	النسبة	
11	7	10	2	0	التكرار	إبتسامة القائد الإداري معك أثناء الحديث
36.67	23.34	33.34	6.67	0	النسبة	
30	30	30	30	30	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة	

التعليق :

نلاحظ في الجدول رقم خمسة إجابة العمال حول قدرة القائد الإداري على التذكر و حضوره الذهني كانت بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ 43.34% و هناك من اعتبرها مرتفعة جدا حيث حققت نسبة 26.67% و كذلك هناك من اعتبرها متوسطة حيث حققت نفس النسبة 26.67% في حين كانت هناك اجابة و احدة تدل على الحضور الذهني للقائد الإداري بدرجة منخفضة بنسبة 3.34%.

أما طريقة نطق القائد الإداري و نغمة صوته فقد كانت اجابات العمال أنه يتقنها متساوية بين درجة مرتفعة جدا و مرتفعة بنسبة 33.34% و هناك من يعتبر اتقانها بدرجة متوسطة فقد شكلت اجابات العمال نسبة تقدر بـ 30% و في حين هناك اجابة واحدى تعتبرها منخفضة بنسبة تقدر بـ 3.34% . بينما قدرة القائد الإداري على طرح الأفكار و التعبير فقد اعتبر العمال القائد الإداري قادر على طرح الافكار و التعبير عنها من خلال اعتبارها مرتفعة بنسبة تقدر بـ 60% و هناك من اعتبرها متوسطة بنسبة تقدر بـ: 30% في حين لم يعتبر هذه القدرة ضعيفة سوى نسبة قليلة حيث قدرت بـ 3.34%.

أما قدرة القائد الإداري على ضبط انفعالاته فقد كانت إجابات العمال بدرجة متوسطة حيث تقدر النسبة بـ 40% و هناك من اعتبر ان القائد الإداري لديه القدرة في ضبط انفعالاته بدرجة مرتفعة حيث قدرت النسبة بـ 23.34 و هناك من اعتبر قدرة القائد الإداري على ضبط انفعالاته منخفضة بنسبة تقدر بـ 13.34%.

أما بالنسبة لاستئثار القائد الإداري في حديثه¹ فقد كانت إجابة العمال حول حديثه طوال الوقت و عدم السماح لهم بالمشاركة بدرجة متوسطة فقد قدرت النسبة بـ: 43.34% بأي أن العمال يعتبرون القائد الإداري يستأثر في حديثه و لا يترك لهم المجال للحديث فمن خلال إجابة العمال بدرجة متوسطة تدل على أنه يعتمد عليها في بعض الأحيان أثناء حديثه معهم .

أما بالنسبة للجدية في حديث القائد الإداري فقد اعتبر العمال أن قائدهم الإداري يتمتع بجدية في الحديث فقد الدرجة مرتفعة جدا نسبة تقدر بـ 40% و هذا يفسر أن العمال يرضيهم حديث قائدهم و يفسر أن هناك جدية في حديثه معهم و هناك من اعتبرها متوسطة حيث شكلت نسبة تقدر بـ : 20 % أي أن هناك عمال لا يرضيهم حديث القائد الإداري و لا يعتبرون حديثه جدي لدرجة مرتفعة .

¹الاستئثار: التحدث طوال الوقت و عدم السماح للعامل بالتحدث

أما بالنسبة لدرجة استماع القائد الإداري للعمال فقد اعتبروها مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 46.67% و هناك من اعتبرها مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ : 26.67% و هذا ما يفسر حسب إجابات العمال أن القائد الإداري يستمع إليهم عند حديثهم فكما يقال إذا أردت أن تكون متحدثا جيدا عليك أن تكون في نفس الوقت مستمعا جيدا .

أما بالنسبة لابتسامه القائد الإداري عند حديثه مع العاملين فقد اعتبروها بدرجة مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ : 36.67% و هناك من اعتبرها متوسطة بنسبة تقدر بـ: 33.34% الابتسامه أثناء الحديث هي اللغة المشتركة بين الأفراد و لها مفعول سحري أثناء التواصل فهي تعطي اريحية للعامل و تقنعه بحديث القائد لهذا نجد العمال في إجاباتهم يعتبرونها مرتفعة جدا .

الجدول رقم 07 يبين : مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري

الاجابة					العبارة	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
0	2	4	17	7	التكرار	قدرة الاتصال الشفهي لدى القائد الإداري
0	6.67	13.34	56.67	23.34	النسبة	
2	2	15	9	2	التكرار	المهارات غير اللفظية عند القائد الإداري
6.67	6.67	50	30	6.67	النسبة	
0	0	13	14	3	التكرار	مستوى نبرة الصوت لدى القائد الإداري أثناء حديثه معكم
0	0	43.34	46.67	10	النسبة	
0	2	14	8	6	التكرار	اللباقة اللفظية في حديث القائد الإداري مع الجمهور الداخلي و الخارجي
0	6.67	46.34	26.67	20	النسبة	
0	2	5	14	9	التكرار	تعابير الوجه و حركات الجسد عند حديث القائد الإداري
0	6.67	16.67	46.67	30	النسبة	
6	14	8	1	0	التكرار	يجد القائد الإداري صعوبة في حديثه معكم بدرجة
20	46.67	26.67	3.34	0	النسبة	
0	4	15	7	4	التكرار	القائد الإداري يتمتع بأسلوب رسمي
0	13.34	50	23.34	13.34	النسبة	
30	30	30	30	30	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة	

التعليق :

نلاحظ في الجدول رقم 6 أن العمال اعتبروا قدرة الاتصال الشفهي لدى القائد الإداري مرتفعة حيث قدرت النسبة بـ 56.67% في حين اعتبرها البعض مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ : 23.34% و هناك من أجاب بأنها متوسطة بنسبة تقدر بـ 13.34% و كذلك هناك من اعتبرها منخفضة و لكن بنسبة ضئيلة تقدر بـ : 6.67%.

أما بالنسبة للمهارات غير اللفظية عند القائد الإداري فقد اعتبر الكثير من العمال أنه يتحلى بها بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ : 50% و هناك من اعتبرها مرتفعة بنسبة تقدر بـ : 30% في حين تساوت الدرجات مرتفعة جدا و منخفضة و منخفضة جدا في النسب فقد كانت تقدر بـ 6.67% .

أما بالنسبة لمستوى نبرة الصوت لدى القائد الإداري فقد اعتبرها العمال مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ : 46.67% و هناك من اعتبرها متوسطة بدرجة تقدر بـ : 43.34% و هناك من اعتبرها مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ : 10% في حين نجد أن الإجابتين منخفضة و منخفضة جدا قد اعدمت تماما فقد كانت النسبة تقدر بـ : 0%.

أما بالنسبة للباقة اللفظية في حديث القائد الإداري فقد اعتبر العمال أن قائدهم الإداري يتمتع بلباقة لفظية بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ : 46.34% و هناك من اعتبرها مرتفعة بنسبة تقدر بـ : 26.67% و هناك من اعتبر أن اللباقة اللفظية مرتفعة جدا

بنسبة تقدر بـ 20% في حين نجد أن نسبة 6.67% تعتبر أن لباقة القائد الإداري اللفظية منخفضة .

أما بالنسبة لتعابير الوجه (les grimaces) و حركات الجسد عند حديث القائد الإداري فقد اعتبرها العمال من خلال اجاباتهم مرتفعة بنسبة تقدر بـ : 46.67% و هناك من اعتبرها متوسطة بنسبة 16.67% كما اعتبرها البعض مرتفعة جدا بنسبة تقدر

بـ: 30% في حين نجد الاجابة منخفضة قدرت نسبتها بـ: 6.67% أما الاجابة منخفضة جدا فقد انعدمت تماما بنسبة تقدر بـ: 0%.

أما بالنسبة لصعوبة حديث القائد الإداري مع العاملين فقد اعتبروها منخفضة بنسبة تقدر بـ : 46.67% و هناك من اعتبرها متوسطة بنسبة تقدر بـ: 26.67% ،

و كذلك هناك من اعتبرها منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ: 20% في حين نجد أن هناك اجابة اعتبرت ان القائد الإداري يجد صعوبة في حديثه مع العمال بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 3.34% و انعدامها تماما في الاجابة مرتفعة جدا بنسبة 0%. أما بالنسبة لتمتع القائد الإداري بأسلوب رسمي أثناء حديثه¹ فقد اعتبر العمال ان قائدهم الإداري يتمتع بأسلوب رسمي بدرجة متوسطة فقد جاء بنسبة تقدر بـ : 50% ، و هناك من اعتبر أن أسلوب القائد الإداري رسمي بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 23.34% و هناك من اعتبرها مرتفعة جدا و منخفضة حيث تساوت النسب التي تقدر بـ: 13.34%

¹ التعامل بجدية و عدم السماح بتعدي الحدود بين العامل و القائد الإداري

الجدول رقم 08: تأثير مهارة التحدث لدى القائد الإداري على العاملين بالمؤسسة

الاجابة					العبارة	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
3	3	15	6	3	التكرار	عند اجتماع القائد الإداري بكم يستخدم نبرة صوت هادئة
10	10	50	20	10	النسبة	
0	2	15	11	2	التكرار	الموازنة بين الكلمات في حديث القائد الإداري
0	6.67	50	36.67	6.67	النسبة	
1	1	9	13	6	التكرار	يتمتع القائد الإداري بلباقة لفظية مع العاملين
3.34	3.34	30	43.34	20	النسبة	
0	1	17	6	6	التكرار	تحدث القائد الإداري بسرعة
0	3.34	56.67	20	20	النسبة	
1	1	8	11	9	التكرار	حديث القائد الإداري مقنع
3.34	3.34	26.67	36.67	9	النسبة	
2	2	9	10	7	التكرار	يتمتع القائد الإداري بقدرة التأثير من خلال حديثه
6.67	6.67	30	33.34	23.34	النسبة	
0	0	6	15	9	التكرار	عند حدوث مشادات كلامية يستخدم القائد الإداري نبرة صوت
0	0	20	50	30	النسبة	
25	3	0	2	0	التكرار	أثناء حديث القائد الإداري هل يستخدم ألفاظ مسيئة
83.34	10	0	6.67	0	النسبة	
30	30	30	30	30	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة	

التعليق :

نلاحظ في الجدول رقم 07 أن العمال قد اعتبروا استخدام قائدهم الإداري نبرة صوت هادئة عند اجتماعه بهم بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ: 50% و هناك من عبر عنها بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 20% في حين تساوت كل من الاجابات مرتفعة جدا و منخفضة و منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ: 10% و انعدمت في الدرجة منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ 0%.

أما بالنسبة للموازنة بين الكلمات في حديث القائد الإداري فقد كانت اجابة العمال أنه يوازن بين الكلمات بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ: 50% و هناك من يعتبره يجيد الموازنة بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 36.67% في حين نجد هناك من اعتبرها مرتفعة جدا ومنخفضة بنسبة متساوية تقدر بـ: 6.67% و انعدمت بدرجة منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ: 0%.

أما بالنسبة للباقة اللفظية التي يتمتع بها القائد الإداري مع العاملين فمن خلال اجاباتهم فهم يعتبرونه يتمتع بها بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ: 43.34% و هناك من اعتبرها مرتفعة بنسبة تقدر بـ 30% ،في حين نجد نسبة معتبرة تقدر بـ 20% وهناك من يعتبر ان القائد الإداري يتمتع بلباقة لفظية و نجد نسبة 3.34% في الدرجة منخفضة و منخفضة جدا .

أما بالنسبة لسرعة حديث القائد الإداري مع العاملين فقد اعتبروها متوسطة بنسبة تقدر بـ: 56.67 % و تلتها الدرجة مرتفعة جدا و مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 20% في حين نجد الدرجة منخفضة بنسبة تقدر بـ: 3.34 % و الدرجة منخفضة جدا منعدمة بدرجة تقدر بـ: 0% .

أما بالنسبة لحديث القائد الإداري المقنع فقد اعتبره العمال مقنع بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 36.63 % و تليها بدرجة مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 30 % و هناك من اعتبره مقنع بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ: 26.67% في حين تساوت الدرجات بين المنخفض جدا و المنخفضة بنسبة تقدر بـ: 3.31 % .

أما بالنسبة لتمتع القائد الإداري بقدرة التأثير من خلال حديثه مع العاملين فهم يعتبرونه يؤثر بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 33.34 % ، و تليها الاجابة بأنه مؤثر بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ : 30 % و هناك من يعتبر القائد الإداري مؤثر بدرجة مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 23.34% في حين نجد أن البعض يعتبره مؤثر بدرجة منخفضة و منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ: 3.31% .

أما بالنسبة لحدوث مشادات كلامية فقد أجاب العمل حول استخدام القائد الإداري لنبرة صوت مرتفعة بنسبة تقدر بـ 50 % و تليها نبرة صوت مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 30% في حين هناك من اعتبرها متوسطة بنسبة تقدر بـ: 20 % و انعدام تماما استخدام القائد الإداري لنبرة صوت منخفضة او منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ 0%.

أما بالنسب لاستخدام القائد الإداري لألفاظ مسيئة أثناء حديثه فقد جاءت إجابة العمال بدرجة منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ: 83.34 % و تليها منخفضة بنسبة تقدر بـ: 10% في حين هناك من اعتبرها مرتفعة لكن بنسبة تقدر بـ 6.67 % ، و كذلك نجد عدم وجود اجابات حول استخدام القائد الإداري الالفاظ المسيئة بدرجة متوسطة أو مرتفعة جدا فقد قدرت النسبة بـ: 0 %.

الجدول رقم 09: يبين مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

الاجابة					العبارة	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
4	3	20	3	0	التكرار	الراتب الذي تحصل عليه
13.34	10	66.67	10	0	النسبة	مناسب مع متطلبات المعيشة
1	1	6	9	10	التكرار	أنت راضي على علاقتك
3.34	3.34	20	30	33.34	النسبة	بالقائد الاداري
1	5	12	8	4	التكرار	مناخ العمل مناسب مع
3.34	16.67	40	26.67	1.343	النسبة	مهاراتك المعرفية
0	10	11	5	1	التكرار	الخدمات التي تقدمها
0	33.34	36.67	16.67	3.34	النسبة	الادارة مرضية
1	6	17	6	0	التكرار	مناخ العمل مريح
3.34	20	56.67	20	0	النسبة	
0	3	9	13	4	التكرار	انت راضي على الأسلوب
0	10	30	43.34	13.34	النسبة	الذي يعتمده القائد الاداري عند حديثه
1	0	20	5	4	التكرار	درجة تقبلك للانتقادات
3.34	0	66.67	16.67	13.34	النسبة	التي يوجهها القائد الاداري
0	1	11	11	7	التكرار	شعورك بالانتماء الوظيفي
0	3.34	36.67	36.67	23.34	النسبة	للمؤسسة
30	30	30	30	30	التكرار	المجموع
100	100	100	100	100	النسبة	

التعليق :

نلاحظ في الجدول رقم 08 أن إجابة العمال حول تناسب الراتب مع متطلبات المعيشة جاءت بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ: 66.67 % و تلتها الدرجة منخفضة جدا بنسبة تقدر بـ: 13.34 % و تساوت الدرجتان منخفضة و مرتفعة من حيث النسبة التي تقدر بـ: 10% في حين نجد انعدام تام للإجابة مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 0% . بينما رضاهم على العلاقة التي تربطهم مع القائد الإداري فقد كان رضاهم عنها بدرجة مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 33.31% و تليها الدرجة مرتفعة بنسبة تقدر 30% و هناك من اعتبر درجة الرضا عن القائد الإداري متوسطة بنسبة تقدر بـ: 20% في حين نجد نسبة قليلة جدا من اعتبرت الرضا عن القائد الإداري بدرجة منخفضة و التي تقدر بـ: 3.34%.

أما بالنسبة لمناخ العمل و مناسبته مع المهارات المعرفية فقد اعتبرها العمال متوسطة بنسبة تقدر بـ: 40 % و تليها الإجابة مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ 26.67% و تليها الإجابة مرافعة جدا بنسبة تقدر بـ: 13.34% و هناك من اعتبر أن المناخ يتناسب مع المهارات المعرفية بدرجة منخفضة بنسبة تقدر بـ: 16.67%. وقد اعتبر العمال من خلال اجابتهم حول الخدمات التي تقدمها الإدارة فقد كانت مرضية بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ: 36.67 % و تليها بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 16.67 % و هناك من اعتبرها مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ 3.34 % و مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 16.67% في حين نجد هناك من اعتبرها منخفضة بدرجة تقدر بـ: 33.34% . بينما سجلت اجابات العمال حول أريحية مناخ العمل فقد كانت متوسطة بنسبة تقدر

ب: 56.67% و هناك من اعتبرها مرتفعة بنسبة تقدر بـ : 20% في حين نجد أن العمال لم يعتبر مناخ العمل مريح بدرجة مرتفعة جدا و ذلك للنسبة التي قدرت بـ: 0%.

أما بالنسبة لرضا العاملين حول الأسلوب الذي يعتمده القائد الإداري عند حديثه معهم فقد كانت بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 43.34% و هناك من اعتبره بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ: 30% و بدرجة مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 13.34% في حين نجد هناك من عبر عن رضاه حول أسلوب القائد الإداري بدرجة منخفضة بنسبة تقدر بـ: 10%. و قدرت نسبة تقبل العمال للانتقادات التي يوجهها القائد الإداري بـ: 66.67% و التي عبرت عن الدرجة المتوسطة و تلتها تقبل العمال للانتقادات بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 16.67% و مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 13.34% في حين نجد ان العمال لم يعتبروا درجة تقبلهم لانتقادات القائد الإداري بدرجة منخفضة و الذي فسرتة النسبة التي قدرت بـ: 0%. و تراوحت النسبة بين مرتفعة و متوسطة حول الشعور بالانتماء الوظيفي للمؤسسة و التي قدرت بـ: 36.67% و هناك من اعتبر الشعور بالانتماء بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 23.34% في حين نجد أن النسبة 3.34% تمثل الشعور بالانتماء الوظيفي للمؤسسة بدرجة منخفضة .

الجدول رقم 10 : علاقة سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (المحور الأول)

الجدية في الحديث					الاستثمار في الحديث					طريقة النطق و نغمة الصوت					القدرة على التذكر و الحضور الذهني					العبرة			
من.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	م.ج	مخ.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	المستوى التعليمي			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ت	ابتدائي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	%	
0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	ت	متوسط
0	0	0	3.34	0	0	0	3.34	0	0	0	0	0	0	3.34	0	0	0	3.34	0	0	0	%	
0	0	3	1	3	1	4	3	0	0	0	0	2	2	3	0	0	2	2	5	0	0	ت	ثانوي
0	0	10	3.34	10	3.34	13.34	10	0	0	0	0	6.67	6.67	10	0	0	6.67	6.67	16.67	0	0	%	
1	1	3	8	9	1	6	11	3	0	0	2	9	6	5	0	0	4	11	5	0	0	ت	جامعي
3.34	3.34	10	26.67	30	3.34	20	36.67	10	0	0	6.67	30	20	16.67	0	0	13.34	36.67	16.67	0	0	%	
1	1	6	10	12	2	10	15	3	0	0	2	11	8	9	0	0	6	14	10	0	0	ت 30	المجموع
3.34	3.34	20	33.35	40	6.68	33.34	50.1	10	0	0	6.67	36.67	26.67	30.1	0	0	20	46.68	33.34	0	0	% 100	

يبين الجدول رقم 10 العلاقة بين سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الإداري ومتغيرات الدراسة ، فبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد كانت إجابة العمال ذو المستوى الجامعي حول قدرة القائد الإدارية على التذكر و الحضور الذهني بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ 36.67% يليها المستوى الثانوي بنسبة 13.34% و هي نسبة معتبرة تبين أن القائد الإداري يتمتع بقدرة اتصال شفوية فحسب اجابات العمال فهو لا يعتمد على الاستطراد في الكلام¹ حيث اعتبروها بدرجة مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ 16.67% كذلك من سمات المتحدث الناجح هي طريقة النطق و نغمة الصوت فقد اعتبرها العمال ذو المستوى الجامعي متوسطة بنسبة تقدر بـ: 30% يليها المستوى الثانوي الذين اعتبروها مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 10% و من مكنائزمات مهارة التحدث هي القدرة على طرح الافكار و التعبير فقد اعتبرها العمال ذوي المستوى الجامعي مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 40% ، المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ: 16.67%.

وقد شكلت اجابة العمال ذو المستوى الجامعي قدرة القائد الإداري على الضبط الانفعالي بين الدرجة المرتفعة بنسبة تقدر بـ: 20% و متوسطة بنسبة 26.67% يليها المستوى الثانوي بدرجة متوسطة بنسبة تقدر بـ: 16.67%. وشكلت نسبة 36.367% اجابة العمال ذو المستوى الجامعي حول استنثار قائدهم الإداري في الحديث بدرجة متوسطة في حين اعتبرها العمال ذو المستوى الثانوي منخفضة بنسبة تقدر بـ : 13.34%. و نلاحظ كذلك ان العمال ذو المستوى الجامعي اعتبروا ان حديث قائدهم الإداري يعتمد على الجدية بدرجة مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 30% و يليها المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ: 10%.

¹ الاستطراد في الكلام : الدخول في موضوعات خارج موضوع النقاش

الجدول رقم 11: علاقة سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (الخبرة المهنية)

الجدية في الحديث					الاستئثار في الحديث					طريقة النطق و نغمة الصوت					القدرة على التذكر و الحضور الذهني					العبرة	
من.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	م.ج	مخ.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	الخبرة المهنية	
0	1	3	5	2	0	2	6	2	0	0	0	4	2	3	0	0	3	7	3	ت	أقل من 5 سنوات
0	3.34	10	16.67	6.67	0	6.67	20	6.67	0	0	0	13.34	6.67	10	0	0	10	23.34	10	%	
1	0	2	4	6	1	6	6	1	0	0	1	6	3	4	0	0	4	4	6	ت	من 5 إلى 10 سنوات
3.34	0	6.67	13.34	20	3.34	20	20	3.34	0	0	3.34	20	10	13.34	0	0	13.34	13.34	20	%	
0	0	1	1	4	1	3	2	0	0	0	1	2	3	1	0	0	0	2	1	ت	أكثر من 10 سنوات
0	0	3.34	3.34	13.34	3.34	10	6.67	0	0	0	3.34	6.67	10	3.34	0	0	0	6.67	3.34	%	
1	1	6	10	12	2	11	14	3	0	0	2	12	8	8	0	0	7	23	10	ت	المجموع
3.34	3.34	20.1	33.35	52.1	6.68	36.67	46.67	10.1	0	0	6.68	40	26.67	26.68	0	0	23.34	43.35	33.34	%	
																				30	100

ومن الملاحظ في الجدول رقم 11 الخاص بالربط بين سمات المتحدث الناجح و عدد سنوات الخبرة يتبين ان العمال ذوي الخبرة المهنية التي تمتد من 5 إلى 10 سنوات يعتبرون ان القائد الاداري يتمتع بالقدرة على التذكر و الحضور الذهني بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 30 %، كما أنهم منحوا الدرجة المتوسطة لطريقة نطق القائد الاداري و نغمة صوته بنسبة: 20%، بينما اعتبروا قدرة قائدهم الاداري على طرح الأفكار و التعبير بدرجة مرتفعة بنسبة 30%، وتساوت الدرجتان مرتفعة و متوسطة حول قدرة القائد الاداري على ضبط انفعالاته فجاءت مشكلتا نسبة تقدر بـ: 16.67%.

كما تساوت الدرجتان متوسطة و منخفضة حول استئثار القائد الاداري في حديثه بنسبة تقدر بـ: 20% حيث هناك من اعتبرها متوسطة و هناك من اعتبرها منخفضة، أما فيما يخص الجدية في حديث القائد الاداري فقد اعتبر العمال أنها مرتفعة جدا بنسبة تقدر بـ: 20% ، فحسب الخبرة المهنية التي تمثلت في عدد السنوات من 5 الى 10 سنوات كفيلة بتزويدنا بمعلومات حول السمات التي يتمتع بها القائد الاداري باعتبار ان العمال كانوا في اتصال مع قائدهم لمدة تفوق 5 سنوات فمن خلال المعطيات نلاحظ أن القائد الاداري يتمتع بسمة من سمات المتحدث التي تشمل على القدرة على التذكر و حضور الذهن أثناء الحديث ، الاتزان الانفعالي و التحكم فيه كذلك درجة الصوت مهم جدا في نجاح المتحدث.

الجدول 12: علاقة مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي)

وجود صعوبة في حديث القائد الإداري					اللباقة اللفظية اثناء الحديث					مستوى نبرة الصوت اثناء الحديث					قدرة الاصال الشفهي					العبرة	
من.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	مخ ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	المستوى التعليمي	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ت	ابتدائي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	%	
0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	ت	متوسط
0	3.34	0	0	0	0	0	0	3.34	0	0	0	3.34	0	0	0	0	0	3.34	0	%	
3	1	4	0	0	0	0	5	1	2	0	0	2	4	2	0	0	1	4	3	ت	ثانوي
10	3.34	13.34	0	0	0	0	16.67	3.34	6.67	0	0	6.67	13.34	6.67	0	0	3.34	13.34	10	%	
5	10	3	2	1	1	2	9	5	4	0	0	8	8	6	0	3	3	11	4	ت	جامعي
16.67	33.34	10	6.67	3.34	3.34	6.67	30	16.67	13.34	0	0	26.67	26.67	20	0	10	10	36.67	13.34	%	
8	12	7	2	1	1	2	14	7	6	0	0	11	12	8	0	3	6	16	7	ت 30	المجموع
26.67	36.68	23.34	6.67	3.34	3.34	6.67	46.67	23.35	20.1	0	0	36.68	40.1	26.67	0	10	13.34	53.35	23.34	% 100	

من الملاحظ في الجدول 12 أن العمال ذوي المستوى الجامعي يعتبرون قدرة الاتصال الشفهي لدى قائدهم الإداري مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 36.67% و يليها المستوى الثاني بنسبة تقدر بـ: 13.34% و هي نسبة معتبرة تبين أن القائد الإداري يتمتع بقدرة اتصال شفوية فحسب اجابات العمال فهو لا يعتمد على الاستطراد في الكلام الذي يؤدي إلى فقدان الاتصال مع العامل و اصابته بالنتشتت الفكري .أما عن مستوى نبرة الصوت فقد اعتبرها العمال ذوي المستوى الجامعي مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 26.67% و بنفس النسبة للدرجة مرتفعة أما العمال ذوي المستوى الثانوي فقد اعتبروها مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 13.34. و قد اعتبر العمال أن اللباقة اللفظية في حديث القائد الإداري متوسطة بنسبة 30% للعمال ذوي المستوى الجامعي يليها العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ: 16.67% . و اعتبر العمال ذوي المستوى الجامعي أن قائدهم الإداري يجد صعوبة في حديثه معهم بدرجة منخفضة بنسبة 33.34% يليها العمال ذوي المستوى الثانوي بدرجة متوسطة بنسبة 13.34% .

الجدول رقم 13 علاقة مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (الخبرة المهنية)

وجود صعوبة في حديث القائد الإداري					اللباقة اللفظية عند الحديث					مستوى نبرة الصوت أثناء الحديث					قدرة الاتصال الشفهي					العبرة	
من ج.	من	مت	م	ج.م	من ج.	من	مت	م	ج.م	مخ ج	من	مت	م	ج.م	من ج.	من	مت	م	ج.م	الخبرة المهنية	
1	4	4	1	0	0	2	5	1	1	0	0	4	3	2	0	2	2	2	4	ت	أقل من 5 سنوات
3.34	13.34	13.34	3.34	0	0	6.67	16.67	3.34	3.34	0	0	13.34	10	6.67	0	6.67	6.67	6.67	13.34	%	
3	6	3	1	1	1	0	8	4	2	0	0	4	7	4	0	1	2	11	0	ت	من 5 إلى 10 سنوات
10	20	10	3.34	3.34	3.34	0	26.67	13.34	6.67	0	0	13.34	23.34	13.34	0	3.34	6.67	36.67	0	%	
4	2	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	4	1	1	0	0	0	3	3	ت	أكثر من 10 سنوات
13.34	6.67	0	0	0	0	0	3.34	3.34	10	0	0	13.34	3.34	3.34	0	0	0	10	10	%	
8	10	7	2	1	1	0	14	6	6	0	0	12	11	7	0	3	4	16	7	ت	المجموع
26.68	33.34	23.34	6.68		3.34	0	46.68	20.2	20.1	0	0	40.2	36.68	23.35	0	10.1	13.34	53.34	23.34	%	

ومن الملاحظ في الجدول 13 فقد اعتبر العمال الذين خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات قدرة الاتصال الشفهي للقائد الإداري بدرجة مرتفعة بنسبة 36.67% بينما مستوى نبرة الصوت لدى القائد الإداري أثناء حديثه بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 23.34% أما اللباقة اللفظية التي يتمتع بها القائد الإداري فقد جاءت بدرجة متوسطة بنسبة 26.67% ، كما جاءت اجابة العمال حول وجود صعوبة بالنسبة للقائد الإداري في حديثه معهم بدرجة منخفضة بنسبة تقدر بـ: 20% . فالعمال يعتبرون أن قائدهم الإداري قد حقق مستوى متوسط فيما يخص قدرته على الاتصال الشفهي واستخدامه لنبرة الصوت و اللباقة اللفظية في حديثه .

و هذا حسب المستوى التعليمي و الخبرة المهنية للعمال التي مكنتهم من معرفة قائدهم الإداري عن قرب.

الجدول رقم 14 علاقة تأثير مهارة التحدث لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي)

استخدام نبرة صوت مرتفعة عند حدوث مشادات كلامية					قدرة التأثير في حديث القائد الإداري					السرعة في حديث القائد الإداري					استخدام نبرة صوت هادئة					العبرة			
من.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	مخ ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	المستوى التعليمي			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ت	ابتدائي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	%	
0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	ت	متوسط
0	0	0	3.34	0	0	0	0	0	3.34	0	0	0	0	3.34	0	0	3.34	0	0	0	0	%	
0	0	1	4	2	0	1	3	2	2	0	0	3	4	1	1	0	5	0	2	0	2	ت	ثانوي
0	0	3.34	13.34	6.67	0	3.34	10	6.67	6.67	0	0	10	13.34	3.34	3.34	0	16.67	0	6.67	0	6.67	%	
0	0	6	10	6	2	1	6	8	4	1	1	7	8	4	2	3	9	6	1	0	1	ت	جامعي
0	0	20	33.34	20	6.67	3.34	20	26.67	13.34	3.34	3.34	23.34	26.67	13.34	6.67	10	30	20	3.34	0	3.34	%	
0	0	7	15	8	2	2	9	10	7	1	1	10	12	6	3	3	15	6	3	0	3	ت	المجموع
0	0	23.34	50.2	26.67	6.67	6.68	30	33.34	23.35	3.34	3.34	33.34	40.1	20.2	10.1	10	50.1	20	10.1	0	100	%	

من الملاحظ في الجدول رقم 14 فقد اعتبر العمال ذوي المستوى الجامعي و الثانوي أن قائدهم الإداري يستخدم نبرة صوت هادئة بدرجة متوسطة فقد جاءت بنسبة 30%، كما جاءت سرعة حديث القائد الإداري بدرجة متوسطة بالنسبة للعمال ذوي المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ: 40% و العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 13.34%، وقد اعتبر العمال ذوي المستوى الجامعي قدرة التأثير في حديث القائد الإداري مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 26.67% يليها المستوى الثانوي بدرجة متوسطة بنسبة 10%. في حين نجد أن القائد الإداري يستخدم نبرة صوت مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 33.34% للعمال ذوي المستوى الجامعي و نسبة 13.34% للعمال ذوي المستوى الثانوي. فمن الملاحظ أن القائد الإداري استطاع تحقيق تأثير ليس بقوي لكنه معتبر على عماله من خلال حديثه و نبرة صوته . فقد اثبتت الدراسات ان التأثير الصوتي يشكل 35 % في عملية توصيل المعلومات و تأثيره على تفسيرات الآخري لهذا يعتمد القائد الإداري على تحسين نبرة صوته من أجل تحقيق التأثير على العاملين.

الجدول رقم 15: علاقة تأثير مهارة التحدث لدى القائد الإداري بمتغيرات الدراسة (الخبرة المهنية)

استخدام نبرة صوت مرتفعة عند حدوث مشادات كلامية					قدرة التأثير في حديث القائد الإداري					السرعة في حديث القائد الإداري					استخدام نبرة صوت هادئة					العبرة	
من.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	مخ ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	الخبرة المهنية	
0	0	1	4	2	0	0	2	5	2	0	1	6	2	1	1	2	4	1	2	ت	أقل من 5 سنوات
0	0	3.34	13.34	6.67	0	0	6.67	16.67	6.67	0	3.34	20	6.67	3.34	3.34	6.67	13.34	3.34	6.67	%	
0	0	6	7	4	1	1	6	3	3	0	0	8	3	3	2	1	5	5	1	ت	من 5 إلى 10 سنوات
0	0	20	23.34	13.34	3.34	3.34	20	10	10	0	0	26.67	10	10	6.67	3.34	16.67	16.67	3.34	%	
0	0	0	4	2	1	1	1	2	2	0	0	3	1	2	0	0	6	0	0	ت	أكثر من 10 سنوات
0	0	0	13.34	6.67	3.34	3.34	3.34	6.67	6.67	0	0	10	3.34	6.67	0	0	20	0	0	%	
0	0	7	15	8	2	2	9	10	7	0	1	17	6	6	3	3	15	6	3	ت	المجموع
0	0	23.34	50.2	26.68	6.68	6.68	30.1	33.34	23.34	0	3.34	56.67	16.1	20.1	10.1	10.1	50.1	20.1	10.1	%	
																				30	100

من الملاحظ في الجدول رقم 15 فقد اعتبر العمال الذين كانت فترة خدمتهم أكثر من 10 سنوات استخدام القائد الإداري لنبرة صوت هادئة بدرجة متوسطة بنسبة تقدر ب: 20% يليها العمال ذوي الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بدرجة مرتفعة و متوسطة بنسبة تقدر ب: 16.67% ، ففي نفس الفترة اعتبر العمال تحدث القائد الإداري معهم بسرعة بدرجة متوسطة بنسبة تقدر ب: 26.67%. بينما تأثير القائد الإداري من خلال حديثه فقد اعتبره العمال بدرجة متوسطة بنسبة تقدر ب: 20 ، بينما اعتبروا نبرة الصوت التي يستخدمها القائد الإداري أثناء حدوث مشادات كلامية بدرجة مرتفعة بنسبة تقدر ب: 23.34%.

فالمدة من 5 إلى 10 سنوات كفيلة بأنها تبين للعمال طريقة حديث قائدهم الإداري فحرصه على مراعاة عامل السرعة والاعتدال في سرعة الحديث و تجنب التحدث طوال الوقت و حرمان العامل من التحدث نهائيا خاص وان هذا الأخير لا يستطيع أن يتابع بانتباه وتركيز أكثر من 18 دقيقة متوالية حيث يصيبه بعدها إعياء وشروء ويود أن ينسحب من جلسة الحديث بدوره يحقق عملية اتصالية فعالة و مهارة حديث مؤثرة .

الجدول 16: علاقة تحقيق الرضا الوظيفي بمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي)

مناخ العمل مريح					الخدمات التي تقدمها الإدارة					الرضا على العلاقة مع القائد الإداري					الراتب المتحصل عليه مناسب مع متطلبات المعيشة					العبرة		
من.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	مخ.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	المستوى التعليمي		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ت	ابتدائي
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	%	
0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	ت	متوسط
0	0	3.34	0	0	0	0	3.34	0	0	0	0	0	3.34	0	0	0	3.34	0	0	0	%	
0	3	5	0	0	0	2	3	3	0	0	0	2	4	2	2	1	5	0	0	0	ت	ثانوي
0	10	16.67	0	0	0	6.67	10	10	0	0	0	6.67	13.34	6.67	6.67	3.34	16.67	0	0	0	%	
1	4	12	4	0	0	9	9	2	1	2	1	3	5	10	2	2	15	3	0	0	ت	جامعي
3.34	13.34	40	13.34	0	0	30	30	6.67	3.34	6.67	3.34	10	16.67	33.34	6.67	6.67	50	10	0	0	%	
1	7	18	4		0	11	13	5	1	2	1	5	10	12	4	3	21	3	0	0	ت	المجموع
3.34	23.34	60.1	13.34		0	36.67	43.34	16.67	3.34	6.67	3.34	16.67	33.35	40.1	13.34	10.1	70.1	10	0	0	%	

من الملاحظ في الجدول رقم 16 فقد اعتبر العمال ذوي المستوى الجامعي أن الراتب المتحصل عليه يتناسب مع متطلبات المعيشة بدرجة متوسطة بنسبة 50% أما المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ: 16.67% كما اعتبروها رضاهم على العلاقة التي تجمعهم بالقائد الإداري فقد جاءت مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 33.34 (المستوى الجامعي) و متوسطة بنسبة تقدر بـ: 13.34% (المستوى الثانوي) ، بينما الخدمات التي تقدمها الإدارة فقد كانت متساوية بين الدرجة المتوسطة ومنخفضة بنسبة تقدر بـ: 30% (المستوى الجامعي) و مرتفعة و متوسطة بنسبة تقدر بـ: 10% (المستوى الثانوي) ، و التي شكلت مناخ عمل مريح بدرجة متوسطة بنسبة 40% (المستوى الجامعي) و نسبة تقدر بـ: 16.67% (المستوى الثانوي).

الجدول رقم 17: علاقة تحقيق الرضا الوظيفي بمتغيرات الدراسة (الخبرة المهنية)

مناخ العمل مريح					الخدمات التي تقدمها الإدارة					الرضا على العلاقة مع القائد الإداري					الراتب المتحصل عليه مناسب مع متطلبات المعيشة					العبرة	
من.ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	مخ ج	من	مت	م	ج.م	من.ج	من	مت	م	ج.م	الخبرة المهنية	
0	2	5	1	0	0	5	4	1	0	0	1	1	2	5	1	1	8	0	0	ت	أقل من 5 سنوات
0	6.67	16.67	3.34	0	0	16.67	13.34	3.34	0	0	3.34	3.34	6.67	15.67	3.34	3.34	26.67	0	0	%	
0	3	8	4	0	0	5	5	3	1	2	0	4	7	3	1	2	8	2	0	ت	من 5 إلى 10 سنوات
0	10	10	13.34	0	0	16.67	16.67	10	3.34	6.67	0	13.34	23.34	10	3.34	6.67	26.67	6.67	0	%	
1	0	4	1	0	0	1	4	1	0	0	0	2	1	2	1	0	5	1	0	ت	أكثر من 10 سنوات
3.34	0	13.34	3.34	0	0	3.34	13.34	3.34	0	0	0	6.67	3.34	6.67	3.34	0	16.67	3.34	0	%	
1	5	17	6	0	0	11	13	5	1	0	1	7	8	12	3	3	21	3	0	ت	المجموع
3.34	16.67	40.1	20.2	0	0	36.68	43.35	16.68	3.34	0	3.34	23.35	26.68	40.1	10.2	10.1	70.1	10.1	0	%	
																					100

أما بالنسبة للجدول رقم 17 يتبين ان العمال ذوي الخبرة المهنية التي تمتد من 5 إلى 10 سنوات يعتبرون أن الراتب المتحصل عليه مناسب مع متطلبات المعيشة بدرجة متوسطة بنسبة 26.67% حيث يعتبر الأجر أحد العوامل التي تساهم في زيادة الشعور بالرضا والذي من شأنه أن يحقق اشباع اجتماعي و نفسي. و الملاحظ هنا أن الراتب يوافق متطلبات المعيشة بدرجة متوسطة و الذي يجعل العامل يحقق اشباع نصفي و ليس كلي من الناحية الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية كذلك. أما بالنسبة لرضا العمال عن علاقته بالقائد الاداري فقد اعتبرها العمال الذين تمتد فترة خدمتهم من 5 الى 10 سنوات مرتفعة بنسبة تقدر بـ: 23.34% و الذي يدل على أن نمط الاشراف السائد في المؤسسة بدوره يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي فالقائد الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه يساعده في كسب ولائهم لهذا نلاحظ الدرجة المرتفعة حول رضا العاملين على علاقتهم بالقائد الاداري و ذلك من خلال حرصه على خلق جو اتصالي معهم من خلال مهارته في الحديث المقنع و الذي يعتمد على وضعهم في الصورة و اعلامهم بما يدور حيث تعد أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولتفادي الشائعات . فهو يحرص على اتقان فنون الحديث من أجل التأثير فيهم وكسب ثقتهم خاصة في لقاءه معهم و تواصله لإطلاعهم على كل كبيرة و صغيرة تخص المؤسسة و إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل(اتباع سياسة المشاركة) ، أما الخدمات التي تقدمها الادارة فقد كانت متوسطة بنسبة تقدر بـ: 16.67 % فالفترة الزمنية من 5 الى 10 سنوات باستطاعتها ان تبين ما ان كانت الخدمات التي تقدمها الادارة مرضية ام لا فمن خلال

اجابة العمال فقد كانت متوسطة و هذا بمقدوره ان يشكل عدم الرضا عن العمل فكلما كانت الظروف و الخدمات مناسبة كلما ساعد ذلك اكثر على تحقيق الرضا الوظيفي .

أما بخصوص مناخ العمل فقد اعتبره العمال الذين خبرتهم المهنية من 5 الى 10 سنوات مريح بدرجة متوسطة بنسبة تقدر ب: 26.67% و هذا عامل يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي فاعتبار العمال ان المناخ مريح بدرجة متوسطة يرجع إلى العوامل المرتبطة بالوظيفة نفسها وذلك من خلال درجة اثارها و تنوع الانشطة و مدى اشبعها للعامل و تحقيقها للشعور بالانجاز و كذلك يرجع إلى سياسة المؤسسة فيما يخص بساعات العمل و ظروف اجرائه و نظم الاتصال فيها .

نتائج الدراسة :

بعد أن تم تفسير و تحليل البيانات المستقاة من أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1/ نتائج السؤال الأول : ماهي سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الاداري ؟
- تظهر النتائج أن سمات المتحدث الناجح التي تتوفر لدى القائد الاداري بدرجة مرتفعة ; هي:
- القدرة على التذكر و الحضور الذهني 43.34%
 - الجدية في الحديث 40 %
 - القدرة على طرح الافكار و التعبير عنها 60 %
 - الاستماع الجيد الذي يجعل القائد الاداري متحدثا لبقا 64.67 %
 - الابتسامة عند الحديث التي تقنع العامل بحديث قائده الاداري 36.67 %
 - نتائج السؤال الثاني: ما هو مستوى مهارة التحدث لدى القائد الإداري؟
 - تظهر النتائج أن مستوى مهارة التحدث لدى القائد الاداري بدرجة مرتفعة هي:
 - قدرة الاتصال الشفهي لدى القائد الاداري 56.67 %
 - نبرة الصوت المرتفعة أثناء حديثه 46.67 %
 - تعابير الوجه و حركات الجسد عند حديثه 64.67 %
 - نتائج السؤال الثالث : هل مهارة التحدث الخاصة بالقائد الإداري تتمتع بالقدرة على التأثير في العاملين ؟
 - تظهر النتائج أن تأثير مهارة التحدث لدى القائد الاداري على العاملين بدرجة مرتفعة من خلال:
 - حديث القائد الاداري المقنع 36.67 %
 - التمتع بالقدرة على التأثير في العاملين من خلال حديثه 33.34 %

- استخدام نبرة صوت مرتفعة سواء عند الاجتماعات أو عند حدوث مشادات كلامية معهم
50 %

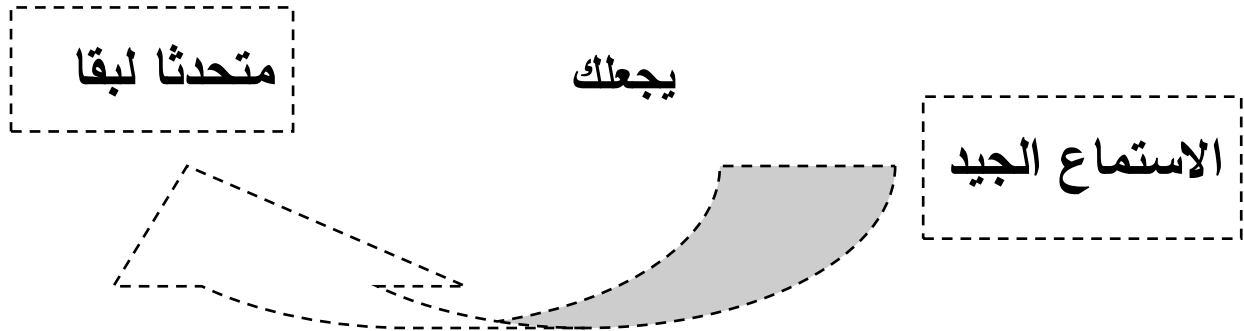
• نتائج السؤال الرابع : ما مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

تظهر النتائج أن تحقق الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة من خلال :

- الراتب المتحصل عليه و مناسبته لمتطلبات المعيشة 66.67 %
- مناخ العمل المريح و المتناسب مع المهارات المعرفية لدى العاملين 40 %
- الشعور بالانتماء الوظيفي للمؤسسة 36.67 %

النتائج العامة :

*تمتع القائد الإداري بسمات المتحدث الناجح بشكل مرتفع خاصة الجدية في حديثه والقدرة على طرح الأفكار و التعبير عنها و الذي يؤثر إيجابا على العاملين و بالتالي يحقق الرضا الوظيفي و هذا بإتباعه المعادلة التالي



الشكل 7: يوضح المعادلة الخاصة بالتحديث بلباقة من إعداد الباحثة

- بالرغم من عدم قدرة القائد الاداري على الموازنة بين الكلمة بدرجة مرتفعة إلا أن حديثه مؤثر بشكل جيد من خلال مراعاته لعامل السرعة في الحديث أي لا هي بسرعة جدا تزعج العاملين و لا ببطيئة تشعرهم بالملل و الرغبة في انهاء الحديث ، بينما مستوى نبرة الصوت لديه مرتفعة أثناء الحديث و تزيد عن معدلها الطبيعي في حالة حدوث مشكل بالمؤسسة .
- يتحقق الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة فيما يتعلق ببيئة العمل و الشعور بالانتماء الوظيفي و الدخل المالي و الخدمات التي توفرها المؤسسة فهو غير محقق بشكل كافي يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة المسطرة.
- يتحقق الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة حول علاقة العاملين بقائدهم الاداري و الاسلوب الذي يعتمده في حديثه معهم و درجة تقبلهم المرتفعة لانتقاداته ، فالكل أجمع على أن العلاقة معه جد مرضية فهو من نوع القائد الديمقراطي الذي يشجع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.
- تمتع القائد الاداري بعناصر يتواصل بها والتي تتمثل في : عنصر لفظي وهو: الكلمات التي يقولها، وعنصر صوتي، وهي: نبرة صوت هادئة ، وعنصر بصري، وهو: حركة الجسم و الإيماءات،
- استخدام القائد الاداري مهارة الاتصال بالعين عند الحديث حيث يقوم بتوجيه النظر إلى قُرب العينين ويقوم في بداية الحديث بإجراء اتصال بصري لمدة قصيرة مع جميع

الحاضرين، ثم بعد ذلك يبدأ بالاتصال العيني مع كل فرد ، ولا ينسى الأشخاص الذين يقعون في الحافات البعيدة.

- ابتسامة القائد الاداري وجعل ملامح و تعبيرات وجهه طبيعية عند الحديث، فإن ذلك يُعزز من قدراته على التأثير، ويجعل منه متصلا متميزا .
- استعماله لكلمات مباشرة ولغة واضحة وملائمة، و ابتعاده عن الكلمات غير المفهومة، التي تقلل من قيمة الحديث، وتقف عائقا دون حدوث اتصال فعال.
- عدم فقدان القدرة على التركيز في التفكير و ضبط الانفعالات خاصة عند صدور موقف من العامل يستفزه

توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي فقد تم التوصل إلى بعض المقترحات التي نأمل أن تأخذ بعين الاعتبار من أجل تفعيل عملية الاتصال و جعلها متبادلة بين القائد الاداري و العمال و تطوير مهارة التحدث لديه لتحقيق الرضا الوظيفي :

*على القائد الاداري عند حديثه ألا يقف شديد القرب من العامل فهذا ينافي تماما قواعد اتيكيت الحديث اللبق ، فعليه أن يلتزم المسافة التي بينه و بين العامل كما ينص عليها و هي مسافة منطقة الاتصالات الرسمية التي يفسرها الشكل التالي:



الشكل رقم 08: يوضح مسافة منطقة الاتصالات الرسمية من إعداد الباحثة

*لابد أن يكون الرضا الوظيفي من بين المواضيع التي تحظى باهتمام المؤسسة لأن الرضا لدى العاملين يسهم دون شك في تحسين أدائهم.

* محاولة الوقوف على العوامل والعناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق حالات عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها، من خلال تحسين الظروف من حيث الإضاءة المناسبة و التهوية الجيدة و ما إلى ذلك يمكن أن يرفع معنويات العامل و يدفعه لزيادة الأداء و الإنتاجية .

* على المؤسسة أن تقوم بإعادة دراسة سياسة توزيع المهام على الموظفين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية و المعرفية.

* على المؤسسة أن تضع خطة تدريب للموظفين ، و تقوم بعمل دورات تدريبية بشكل منتظم لهم ، لأن هذه الدورات تشعر الموظف بأهميته ، وتجعله دائم التجديد والإبداع .

* إن لمكان العمل تأثير كبير على أداء الموظفين بالتالي على المؤسسة أن تقوم بعمل تجديدات أو تطويرات للأماكن بحيث يشعر الموظف براحة تامة أثناء تأدية مهامه الوظيفية .

- على المؤسسة أن تداوم على دراسة الأجر الذي يتقاضاه العامل و الذي يراعي تكاليف الحياة الاجتماعية ، لأن الموظف لا بد وانه سيقوم بأداء عمله بشكل جيد ما دام يشعر بالرضا عن الأجر ، وهذا من شأنه يزيد في تحقيق الرضا الوظيفي.

خاتمة :

يتجلى لنا من خلال ما تم عرضه في دراستنا أن مهارة التحدث لدى القائد الإداري لها دور كبير في تحقيق الرضا. فإن نجاح أي قائد إداري إداري في مؤسسة معينة مرهونٌ بقدرته على الاتّصال الفعال إذ أثبتت الدراسات أن 85% من النجاح تعود إلى مهارات الاتصال و15% منه فقط تعزى إلى إتقان مهارات العمل ولكي يتم التواصل مع العاملين ببراعة لا بد من إتقان أساسيات التواصل والقيام ببناء المكوّن الرئيسي للاتصال الفعال وهو كسب مصداقية و ثقة العاملين إذ لن يتواصل العامل أبدا مع القائد الإداري إذا لم يثق به، ويعتقد أن لحديثه مصداقية ، ولن يكون الشخص ناجحًا في حديثه حتى يستطيع باستمرار بناء الثقة والمصداقية بما يقول ونظرا لحساسية هذا الموضوع و دوره الفعال في تسيير و تقديم عمل المؤسسة جعلنا نتعمق في دراسته لاسيما وأن في الآونة الأخيرة أصبحت جل الدراسات تتحدث عن الاتصال الفعال بين الأشخاص و مدى تأثير الاتصال في العمل داخل المنظمات و غيرها من الدراسات التي وجهتنا للقيام ببحث و دراسة حول مهارة التحدث التي أضحت من أهم السبل التي يجب اعتمادها للتواصل مع الغير و خاصة في مناخ المؤسسات لأنه إذا تم إتقانها و خاصة من طرف القائد الإداري فهنا تتشكل صورة ذهنية جيدة للعامل مما يوصلنا إلى الرضا الوظيفي الذي يرجع على المؤسسة بالإيجاب.

و في الأخير على ضوء ما تم ملاحظته وما أكد عليه العاملين في إجاباتهم يمكن القول بأن القائد الإداري يتمتع بمهارة تحدث جيدة لها تأثير على العمال خاصة من خلال خلق جو من التعاون بينهم وعدم وجود مشاكل كبيرة قد تكون سببا في إعاقة سير العمل، لذلك قد التمسنا نوعا من الرضا الوظيفي لدى العمال خاصة مع القائد الإداري على عكس بيئة العمل التي اعتبروا ان رضاهم عنها متوسط ولكن و انطلاقا مما قدم لنا من معلومات نستطيع القول أن الوضع يبقى نسبي . و نتمنى أن الدراسة التي قدمت معلومات حول مهارة التحدث لدى القائد الإداري و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي قد ساهمت في تقديم إجابة حول هذا الموضوع وأثبتت فعلا أن مهارة التحدث التي يتمتع بها القائد الإداري قد ساهمت في خلق الرضا الوظيفي للعاملين و نأمل أن هذه الدراسة تضاف إلى مجموعة الدراسات التي تساهم في إثراء الرصيد المعرفي و تكون انطلاقة لدراسات أخرى تصب في هذا المجال و نأمل كذلك تطوير مجال مهارات الاتصال و التعمق فيها أكثر و أكثر لأنها تعد من أساسيات الاتصال الفعال و الناجح و المؤثر كذلك .

مراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي للنشر و التوزيع، الاردن، 1993م.
- 2- إبراهيم الخالدي و بدر شهاب ، الاتصال الاداري و العلاقات العامة، دار الإعلام للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011م.
- 3- أبو السعي و أحمدعابد زهير ،_مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2010م.
- 4- أبو النصر و محمد مدحت، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009م.
- 5- أحمد بن راشد بن سعيد فن الكلام مدخل إلى الاتصال العام، دار جبل الشيخ للإعلام والنشر. الرياض ، 1418هـ
- 6- أحمد بن مرسلني ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003م.
- 7- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2000م.
- 8- أحمد عبد الله الصباب و آخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزم العلمية ناشرون

و مكتبات، عمان، 2003م.

9- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2012م

10- انجس مورييس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، دار القصبه، الجزائر، 2002م.

11- بداوي عبد الرحمان ، البحث العلمي، مكتبة النهضة العربية ، الجزائر 1986م.

12- تيسير الدويك وآخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001م.

13- حبيب راكان و عبد الكريم و آخرون ، مهارات ووسائل الإتصال ، مكتبة دار جدة ، عمان 2002م.

14- حصة محمد آل سعد و أحلام العقباوي ، مهارات الاتصال و التفاعل ، عالم الكتب ، ط1، القاهرة ، 2011م.

15- حنفي عبدالغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002م.

16- خاطر محمود رشدي و آخرون، الاتجاهات الحديثة في تعليم اللغة العربية و التربية البدنية ، دارالمعرفة، القاهرة، 1994م.

- 17- درويش عبد الكريم و ليلي تكلا ، أصول الإدارة العامة، ط2. ،مكتبة الانجلومصرية
القاهرة،1972م.
- 18- ديفر كيث ،السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي،
ترجمة عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطباعة و النشر، مصر
1974م.
- 19- رجاء أبو علام محمود ، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر
للجامعات، القاهرة، 2004 م.
- 20- رشوان عبد الحميد حسين ، في مناهج العلوم، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية
2003م.
- 21- زيدعوي ، التنظيم الإداري " مبادئه وأساسياته". ط1، دارأسامة للنشر والتوزيع ،عمان
2003م.
- 22- سالم بشير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار الصفا للنشر
و التوزيع ، عمان،2008م.
- 23- سالم سعيد القحطاني ،القيادة الإدارية(التحول نحو نموذج القيادة العالمي)، المطابع
الوطنية الحديثة، الرياض،1995م.
- 24- سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن
2004م.

- 25- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2006م.
- 26- شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب، القاهرة، 1993م.
- 27- شيماء ذو الفقار زغيب ، مناهج البحث و الاستخدامات الاحصائية في الدراسة الإعلامية ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 2009م.
- 28- عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية ، الإسكندرية 1975م.
- 29- عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005م.
- 30- عامر خضير الكبيسي ، التدريب الإداري و الأمني ، مطابع جامعة نايف العربية الرياض، 2010م.
- 31- عائشة ابراهيم البريمي ، الرضا الوظيفي لدى الشرطة النسائية ، مركز بحوث شرطة الشارقة، الامارات، 2007م.
- 32- عبد الرحمن إبراهيم الشاعر ، مهارات الاتصال (دراسة تحليلية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.

- 33- عبد الله بن عبد الغني و عوض الله بن طلق ، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003م.
- 34- عبد الله طلال و موسى الكردي ، مهارات الاتصال الجماهيري ، عالم الكتاب الحديث الأردن، 2010م
- 35- عبد النبي و عبد الله الطيب النوبي ، مهارات الاتصال الفعال، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000م.
- 36- عبيدات ذوقان ، عبد الحق كايد ، البحث العلمي مفهومه أدواته و أساليبه، دار الفكر عمان ، 2009م.
- 37- عدنان غانم ومنصور عبد العزيز ، مناهج البحث، جامعة دمشق، دمشق، 2008م.
- 38- علي أحمد مدكور ، سيكولوجية الاستماع ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1982م.
- 39- علي أحمد علي ، العلوم السلوكية (مدخل لدراسة السلوك و فهمه و تطويره)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983م.
- 40- علي العياصرة و ختام العناتي ، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2007م.
- 41- عمار بوحوش و محمد الذبيان ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999م.

- 42- عمر محمد و الشيباني التومي ، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب ، القاهرة 1988م.
- 43- فتحي علي يونس ، محمود كامل الناقة، أساسيات تعليم اللغة العربية، دار الثقافة، القاهرة، 1988م.
- 44- فرانسيس جنكيز وهوايت، أساسيات البصريات ، ترجمة عبد الفتاح الشاذلي و سعيد البسيوني ، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992م.
- 45- فريد محمد و سعيد المصري ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 1988م.
- 46- فهمي منصور، إدارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1982م.
- 47- كامل محمد المغربي ، المدخل لإدارة الأعمال (أسس ووظائف)، مكتبة عمان، الأردن 1974م.
- 48- كلاندة ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، عمان ، 1997م.
- 49- كورتوا، الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية، ط2، ترجمة سالم العيسى، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، 1999م.
- 50- لطفي محمد قذري ،التأخر في القراءة تشخيصه و علاجه في المدرسة الابتدائية، مكتبة مصر، القاهرة، 1975م.
- 51- ماجدة عبد الكاظم العطية ، القيادة الإدارية، مطبعة النعمان، مصر، 1997م.

- 52- ماهر شعبان عبد الباري ، مهارات التحدث (العملية و الأداء)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011م.
- 53- مايكل فينر ، آراء فينر في القيادة، ، مكتب جري للنشر و التوزيع ، السعودية، 2005م.
- 54- محسن علي عطية ،مهارات الاتصال اللغوي و تعليمها، دار المناهج، عمان، 2008م.
- 55- محمد اكرم العدلوني ،القائد الفعال ، ج1 ، قرطبة للانتاج الفني، الرياض، 2000م.
- 56- محمد الصيرفي ، السلوك الاداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007م.
- 57- محمد القاضي علاء و محمد حمدان بكر ، مهارات الاتصال ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ،الأردن، 2010م.
- 58- محمد حسن إحسان ، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليع،بيروت 1999م.
- 59- محمد حسن عبد الباسط ، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة ، القاهرة ، 1995م.
- 60- محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية، 1999م.
- 61- محمد سويلم ، الإدارة، دار الهاني، ط1، مصر، 1994م.

- 62- محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية (أنماط و أساليب القيادة)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2011م.
- 63- محمد طلعت عيسى ، سليمان عدلي ، الخدمة الإجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1963م.
- 64- محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2000م.
- 65- محمد عبد المقصود ، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، القاهرة، 2006م.
- 66- محمد فؤاد مهنا ، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها ، دار المعارف ، القاهرة، 1976م.
- 67- محمد قاسم القريوني ، السلوك التنظيمي ، مطبعة البلاد ، عمان، 1989م.
- 68- محمد مصطفى ع السميع ، مهارات الاتصال و التفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دارالفكر العربي، الاردن، 2005م.
- 69- محمد منير حجاب ، مهارات الاتصال للإعلاميين و التربويين و الدعاة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999م.
- 70- مدني عبد القادر علاقي ، الإدارة: "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، دار تهامة، السعودية، 1985م.
- 71- مصطفى فهمي ، سيكولوجية التعليم ، مكتبة مصر للطبوعات ، القاهرة، 1998م.

- 72- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دارالشروق ، عمان ، 2011م.
- 73- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد " ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- 74- مليكة لويس كامل ، سيكولوجية الجماعات القيادية ج2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1999م.
- 75- منال محمود طلعت ، أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2013م
- 76- منال محمود طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، مكتب الجامع الحديث، الاسكندرية، 2002م

مراجع باللغة الأجنبية:

77-Hnt.G.T, communication skills in the organization,

Prentice-Hal, 1980.

78-Kouicem khadija , the effect of classroom interaction on

developing the learner's speaking skill, Master Thesis in

language sciences university Constantine .2010.

79-Oscar orshan, changer le travaille, edition

dunod, France, 19978.1999.

الرسائل الجامعية:

- 80- جمال مشري ، مهارات الاتصال لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية ، تخصص نشاطات بدنية و رياضية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011م.
- 81- حمد سعيد آل شايع القحطاني ، دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي، (دراسة وصفية)، مذكرة تحت إشراف عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: 2013م.
- 82- لويزة نايت قاسي ،الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ،(دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة تخرج تحت إشراف أسهمان بن لعلم،كلية علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر، 2012م.
- 83- نواف، الرويلي الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية،جامعة الملك سعود، الرياض، 2004م.
- 84- نوال بركات ، مهارات الاتصال و دورها في العلاقة بين الأستاذ و الطالب ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011/2012.

85- ياسر عبو حيمري ، دراسات لبعض مهارات الاتصال الأساسية لدى المرشدين الزراعيين،

(دراسة وصفية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تحت إشراف محمد أحمد فريد ، كلية الزراعة

، مصر، 1998م.

86- سمير صلحاوي ، الحوادث المهنية و آثارها على تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماجستير

(غير منشورة)، تحت إشراف عبد الناصر موسى ، جامعة الحاج لخضر باتنة تخصص علوم

التسيير ، 2008/2007.

المجالات والمحاضرات:

87- سعد حسن علوان ، مهارة الاستماع و كيفية التدريب عليها ، مجلة جامعة كركوك

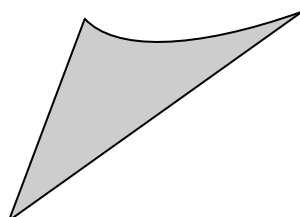
للدراستات الإنسانية ، العدد 1، العراق، 2005م.

88- والتر ستيفينز ، كيف تستمع جيدا، ترجمة حبيب سعدان ، سلسلة العلاقات الإنسانية

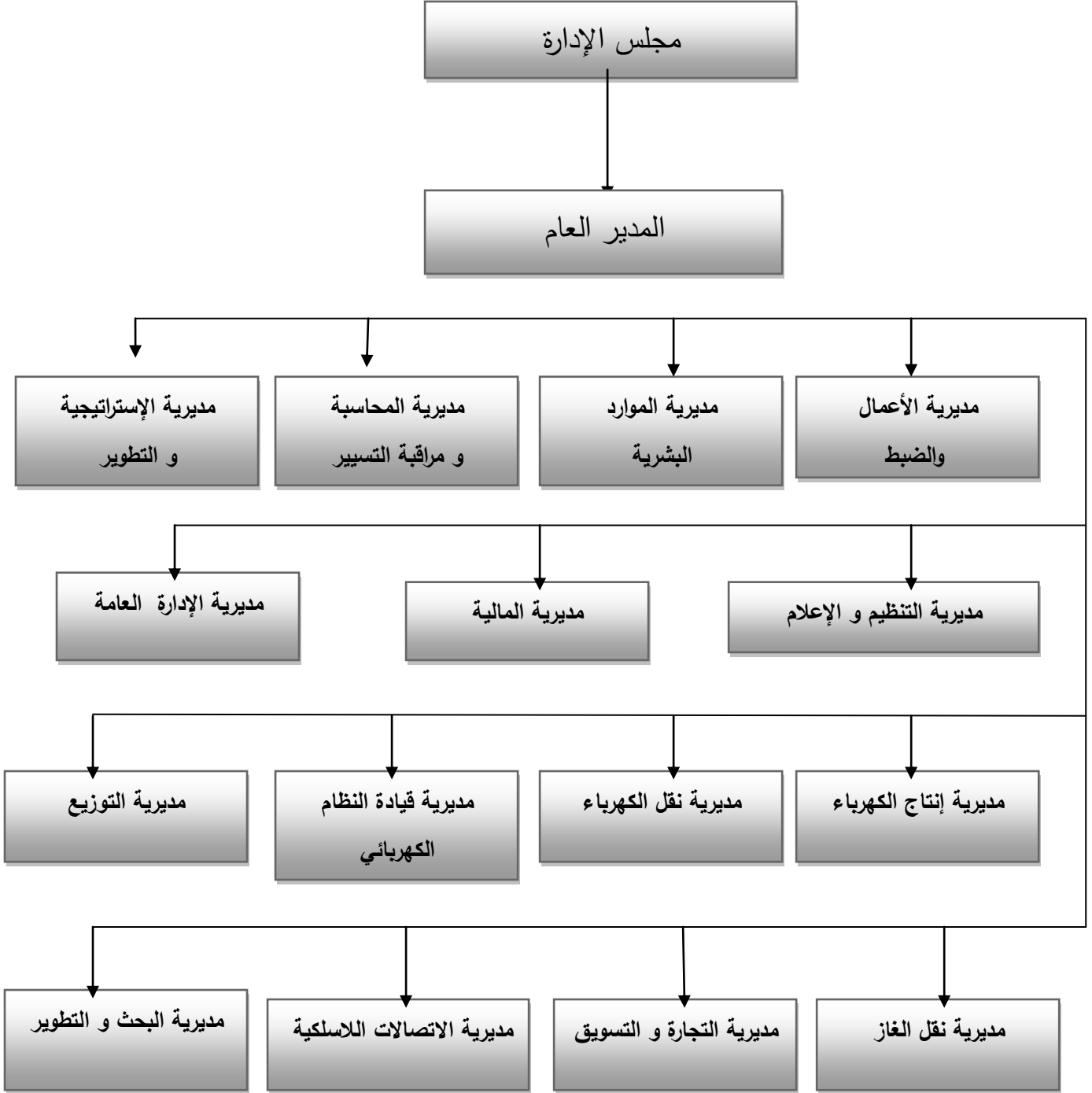
العدد 28، دار النهضة للطبع و النشر، مصر: 1978م.

89- يوسف تمار ، محاضرات السنة الثالثة اتصال و علاقات عامة، 2011-2012م.

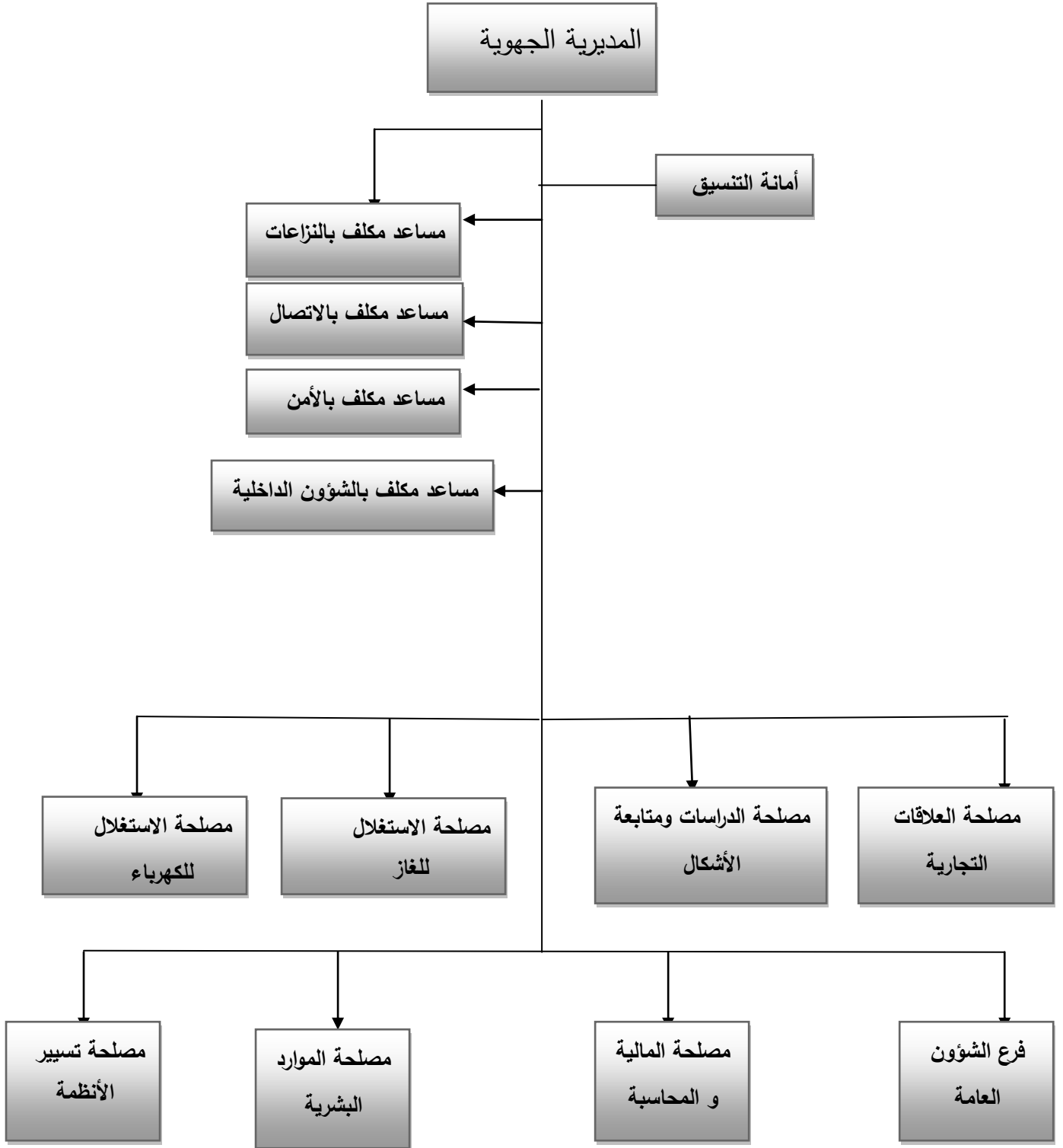
الملاحق



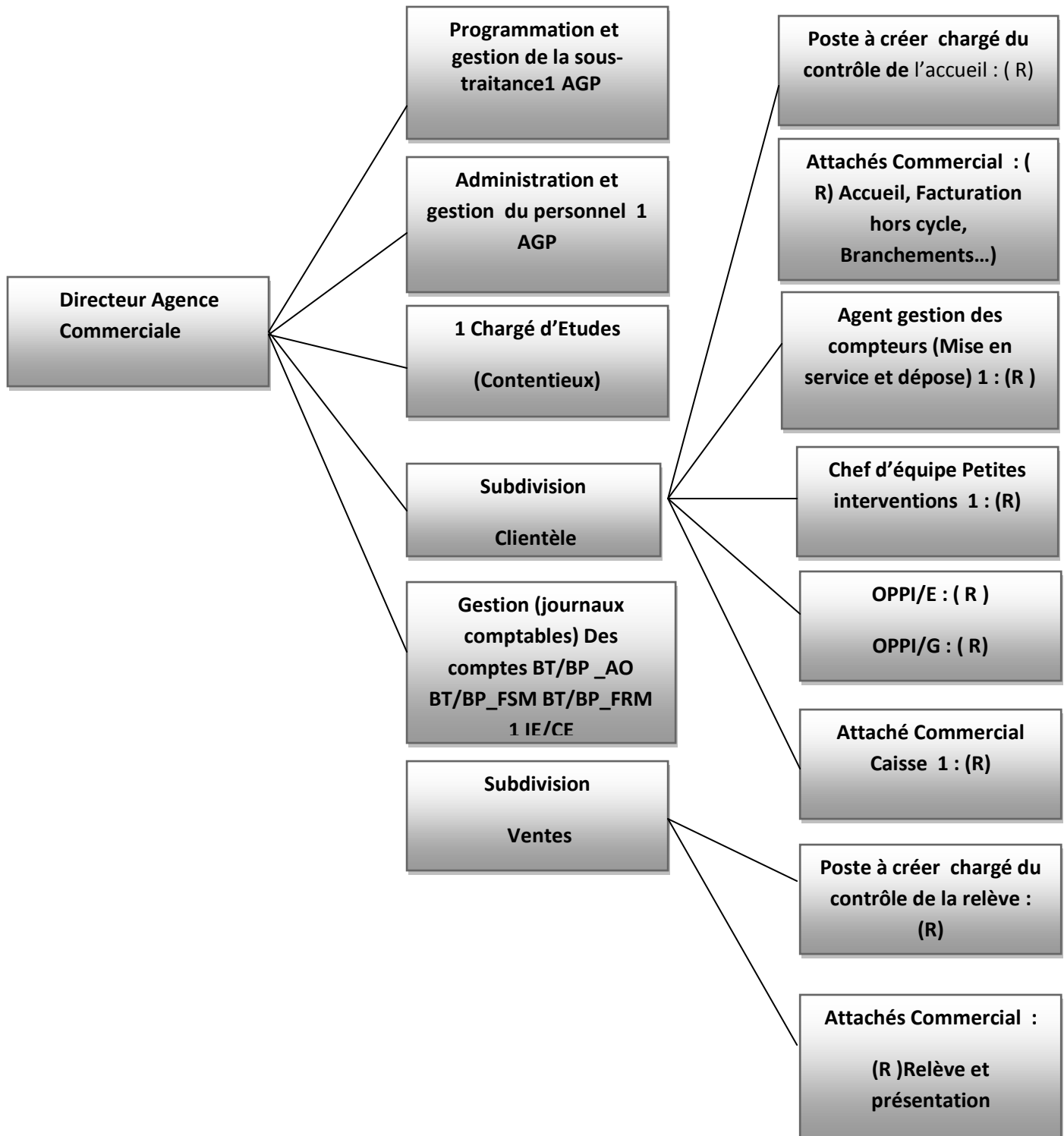
ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز-سونلغاز



ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للوسط-بسكرة- سونلغاز



ملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية بسكرة 2 التابعة لمؤسسة سونلغاز:



ملحق رقم 04: شعار مؤسسة سونلغاز

سونلغاز



SONELGAZ