



## **دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين**

**دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز**

الباحث

**د/فؤاد بن صدقة مراد**

الأستاذ المساعد بقسم الاتصال – كلية الاتصال والإعلام

جامعة الملك عبدالعزيز – جدة – 2018م

**مستخلص:**

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال رصد الباحث لمجموعة من الممارسات السلبية وأخرى إيجابية في مجال الاتصال بين القائد وفريق العمل، وذلك من خلال المواقع القيادية التي تيسرت للباحث خلال عقدين من الزمن وفي مواطن مختلفة من القطاع الحكومي والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

وفي كل الحالات السلبية والإيجابية لاحظ الباحث وجود ردات فعل الموظفين تجاه العمل في تلك المنشأة سواء كان ذلك بزيادة الرضا عن عملهم في ذلك الكيان وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم إليه، أو على النقيض في الاتصال السلي حيث لاحظ وجود ردات فعل سلبية للغاية نتج عنها ضعف الإنتاجية لدى الموظف أو تسربه أو دورانه الوظيفي.

ومن هنا هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير قدرة القائد على الاتصال الفعال مع فريقه في زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (202) موظف وموظفة كعينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يستهدف وصف وتحليل أثر الاتصال القيادي على العينة المذكورة، وبعد استخدام الأدوات الإحصائية خلص الباحث إلى ظهور ارتباط واضح ووثيق بين تحقيق ممارسة القائد لمهارات الاتصال في مجالات الانصات والحوار والعلاقات الإنسانية وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي للموظفين والموظفات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة - مهارات الاتصال - جامعة الملك عبد العزيز - الرضا الوظيفي

## **Abstract**

The problem of the study emerged through the researches monitoring to a set of negative and positive practices in the field of communication between the leader and his staff through the leadership positions that were facilitated by the researcher in the last two decades and in different sectors: governmental, private and civil society institutions.

In all negative and positive situations, the researcher noticed the reactions of employees towards work in their enterprise whether by increased satisfaction with their work and thus increasing their loyalty however in contrast negative communication led to noticeable negative reactions resulting in poor productivity.

The study aimed to determine the effect of the leaders ability to communicate effectively with his team in increasing their job satisfaction.

The study consisted of (202) employees from both (female and male sections) in king Abdul-Aziz University as a sample.

The researcher used the descriptive approach that aims to describe and analyze the impact of communication and after using statistical tools the researcher concluded a clear and close link between the achievement of the leaders practice of communication skills in the areas of listening, dialogue and human relations and the impact on employees job satisfaction.

## المقدمة وظروف المشكلة:

تسعى الكيانات والمنظمات إلى تحقيق أهدافها ورسالتها عبر منظومة من الإجراءات والمهام، يأتي في مقدمتها وجود قيادة فاعلة ومؤثرة تقوم بقيادة فريق العمل نحو أهدافه وتساهم في رفع إنتاجيته.

فالقيادة اليوم تلعب دوراً هاماً في مجال العمل الإداري لدرجة أن مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر إطارات من القياديين والمشرفين الأكفاء؛ ذلك لأنهم يقومون بعمليات وأدوار أساسية داخل التنظيم (ساسى 2015م)<sup>(1)</sup>.

وفي ظل هذا الدور المهم للقيادة، كان الاهتمام الواضح من كافة التخصصات العلمية في تحليل مفهومها وخصائصها وجداراتها من قبل الباحثين في مختلف التخصصات العلمية؛ لأنها ظاهرة معقدة تتداخل فيها عدة عوامل نفسية واجتماعية ودينية وسياسية ولغوية وقانونية وغيرها كما يرى (ابن عيسى 2014م)<sup>(2)</sup>.

ولأن القائد يقوم بأدوار مختلفة ومتنوعة يأتي في مقدمتها ما سماه ستيف كوفي في كتابه (العادة الثامنة) الإلهام وصناعة الدافعية لنفسه ولفريق العمل، وهذا يتطلب جهداً نوعياً من القائد لتحقيق ذلك الهدف، لا سيما إذا أدركنا بأن تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين مطلب مهم يساعد بشكل كبير في تحقيق الإنتاجية وزيادة الانتماء والولاء للكيان.

وإذا كانت الدراسات اليوم تشير إلى خطورة وصول الموظفين إلى ما يسمى بمرحلة الاحتراق الوظيفي والذي يجعل الموظف يعيش تحت ظروف قاسية في العمل مما يؤدي إلى انخفاض عطائه وإنتاجيته كما يرى (الشعلان 2016م)<sup>(3)</sup> فإن ذلك يؤكد على ضرورة أن يقوم القائد بأدواره المختلفة في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وقد ذهب العديد من الدراسات إلى تحديد أبرز السمات والخصائص للقائد، ومنها الثقة العالية بالنفس، والإيمان بقدراته على القيادة، وتوجيه جهود الأتباع نحو الهدف، وكذلك القدرات الذهنية من خلال التمتع بقدر مناسب من الذكاء، وكذلك امتلاك الرؤية المرشدة والموجهة، مع الثقافة الواسعة والحرص على التطوير الدائم مع جملة من القدرات الإدارية الأساسية (العواشر 2010م)<sup>(4)</sup>.

(1) ساسي، بلال - فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية 2015م - مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية مؤسسه كنوز الحكمة للنشر والتوزيع الجزائر العدد 31 ص 51

(2) قواسم ابن عيسى، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات 2014م، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر ع 24 ص 217

(3) مهند بن أحمد الشعلان، مواجهة الاحتراق الوظيفي: نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة، 2016م - المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية مج 32، ع 65 ص 10

(4) العواشر، عبدالله، القيادة متكاملة الجودة، الإبداع الفكري، الكويت 2010م ص 114-115

إلا أن من أهم الصفات للقائد قدرته على التواصل والتفاعل المستمر والمتغير حسب المواقف والظروف. ويرى (ابن عيسى 2014م)<sup>(1)</sup> أن نظرية الاتصال في القيادة جزءاً من المنظور التنظيمي الذي اهتم بمفاهيم القيادة وأتماطها ومهاراتها وطرق تطويرها وتنميتها في المحيط التنظيمي في جميع أنواع المنظمات سواء كانت صناعية أو تجارية أو عسكرية أو تعليمية أو غير ذلك. ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي سعت لدراسة العلاقة بين امتلاك القائد لمهارات الاتصال الفعال وأثر ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بما يساهم في تحقيق الإنتاجية.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة لقواسم ابن عيسى (ابن عيسى 2014م) بعنوان الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات. وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال القيادي كنوع من أنواع الاتصال في تطوير وإنجاح المنظمات المختلفة، وقد تناولت الدراسة أنماط القيادة، ثم أوضحت نظرية الاتصال في القيادة ثم أشارت إلى المهارات اللازم توفرها في القائد لينجح في اتصاله بالآخرين، كما أوضحت الدراسة أهمية العوائق التي تواجه نظرية الاتصال في القيادة، وأوصت الدراسة بأهمية تعميم نظرية الاتصال في القيادة في المنظمات.
2. دراسة بلال ساسي (بلال 2015م)<sup>(2)</sup> بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية. وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الاتصال وعلاقته بالقيادة ودور ذلك في تحقيق التنمية الاقتصادية، وحاولت الدراسة من خلال منهجها الاستقرائي إلى توضيح أبرز محاور الاتصال القيادي وشبكاته من داخل المنظمة، وأوصت الدراسة في ختامها إلى ضرورة وجود اتصالات في فريق العمل ومن خلال القائد وأن ذلك سيساهم بشكل مباشر في رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية بشكل أكبر.
3. دراسة اللواء الدكتور مهند بن أحمد الشعلان (الشعلان 2016م)<sup>(3)</sup> بعنوان مواجهة الاحتراق الوظيفي: نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة. سعت الدراسة إلى محاولة تعريف الاحتراق الوظيفي كظاهرة نفسية إدارية، والتعرف على طبيعتها وأسبابها وأعراضها وآثارها، مع محاولة تحديد مسؤولية التعامل معها في الجانب الفردي والقيادي، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن حالة الاحتراق الوظيفي لها أسباب كثيرة منها أسلوب العمل والاتصال في المنظمة، كما أكدت الدراسة على أن المسؤولية في الاحتراق الوظيفي ليست محصورة في المنظمة، وإنما تمتد إلى المسؤولية القيادية أيضاً.

(1) ابن عيسى، قواسم المصدر السابق، 2014م ص 220

(2) ساسي، بلال، المصدر السابق ص 15

(3) الشعلان، مهند بن أحمد، المصدر السابق ص 11

4. دراسة سامح محمد محافظة (محافظة 2006م)<sup>(1)</sup> بعنوان (أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين). ركزت الدراسة على توضيح الدور الجديد للإدارة التربوية المتمثل في الاتصال الفعال وذلك من خلال إبراز مشكلة الدراسة في توضيح العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال المنهج المسحي بأدوات ميدانية. وأبرزت نتائج الدراسة أن نمط الاتصال الأفقي هو نمط الاتصال السائد لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش، ويليه الاتصال في اتجاهين، ثم الاتصال التفاعلي، ثم الاتصال الهابط، وحل في المرتبة الأخيرة الاتصال الصاعد.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال قراءة الدراسات السابقة أنها تناولت مفهوم الاتصال القيادي من خلال توضيح جدارات القائد الاتصالي دون ربط ذلك بشكل مباشر بالرضا الوظيفي، في حين أشارت مجموعة أخرى من الدراسات عن أسباب الرضا الوظيفي، ويرغم الاستفادة القصوى التي استفادها الباحث من الدراسات المذكورة وذلك في بناء تصور هذه الدراسة، إلا أن هدف هذه الدراسة جاء مركزاً على توضيح العلاقة بين امتلاك القائد لمهارات الاتصال الفعال وأثر ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي المؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنشأة وذلك من وجهة نظر الموظفين والموظفات. وربما هذا ما تضيفه هذه الدراسة.

#### مشكلة الدراسة:

ظهرت مشكلة الدراسة من خلال رصد الباحث لمجموعة من الممارسات السلبية وأخرى إيجابية في مجال الاتصال بين القائد وفريق العمل، وذلك من خلال المواقع القيادية التي تيسرت للباحث خلال عقدين من الزمن وفي مواطن مختلفة من القطاع الحكومي والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وفي كل الحالات السلبية والإيجابية لاحظ الباحث وجود ردات فعل الموظفين تجاه العمل في تلك المنشأة سواء كان ذلك بزيادة الرضا عن عملهم في ذلك الكيان وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم إليه، أو على النقيض في الاتصال السليبي حيث لاحظ وجود ردات فعل سلبية للغاية نتج عنها ضعف الإنتاجية لدى الموظف أو تسريه أو دورانه الوظيفي.

وفي ظل ذلك باتت الحاجة ملحة لإعداد دراسة علمية ترصد هذه الظاهرة بجمادية وموضوعية لمعرفة مدى تأثير قدرة القائد على الاتصال الفعال مع فريقه في زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتحاول تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطبيق تلك المهارات.

(1) محافظة، سامح محمد، الفاضل، محمد محمود، أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للتربية، تونس مج 26، ع 1 2006م

### تساؤلات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة طرح الباحث التساؤلات التالية:

1. ما أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟
2. ما أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟
3. ما أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟
4. ما أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟
5. ما أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟
6. ما أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة في أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف الجنس؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة في أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف سنوات الخدمة؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون السعي للنجاح في تحقيق أهداف الأفراد والكيانات مطلب فطري، وحيث أن كل المنظمات والكيانات تسعى لتحقيق إنتاجيتها من خلال أفرادها، عليه فإن هذه الدراسة تمثل الأهمية البالغة وذلك لعدة أمور:

1. معرفة مفهوم الاتصال القيادي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والموظفات.
2. تساهم الدراسة في تحديد مؤشرات الاتصال القيادي في مجال الإنصات.
3. تساهم الدراسة في تحديد مؤشرات الاتصال القيادي في مجال الحوار والإقناع.
4. تساهم الدراسة في تحديد مؤشرات الاتصال القيادي في مجال العلاقات الإنسانية بين القائد وفريق العمل.
5. تساهم الدراسة في تحديد أهم البرامج التدريبية التطويرية في مجال الاتصال القيادي للقيادات المختلفة.

## أهداف الدراسة:

يرتكز الهدف الرئيسي للدراسة على تحسين وتطوير مهارات القادة في مجال الاتصال، وذلك من خلال إبراز العلاقة بين التمكين في مجال الاتصال القيادي وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي لفريق العمل والآثار والثمرات من وراء ذلك في تحقيق النجاح والإنتاجية العالية لتلك المنشآت.

## مجال الدراسة وحدودها:

سلطت الدراسة الضوء على العلاقة بين تطبيق مهارات الاتصال القيادي وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والموظفات وذلك على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز، وعليه فإن حدود الدراسة كالتالي:

1. الحدود المكانية: جامعة الملك عبدالعزيز
2. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز
3. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 1438هـ – 1439هـ

## مصطلحات الدراسة:

### الاتصال القيادي:

هناك تعريفات كثيرة لهذا المصطلح سيأتي ذكرها في الإطار النظري لكن ما يراه الباحث هنا بأن الاتصال القيادي يعني باختصار قدرة القائد على امتلاك وتطبيق مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل بطريقة تحقق الانسجام والتواصل الإيجابي مع الفريق.

### الرضا الوظيفي:

تختلف التعاريف لدى المتخصصين في مجال الإدارة عن مفهوم الرضا الوظيفي، وهناك كماً هائلاً من التعاريف، ومن هذه التعاريف تعريف (ياغي 1999م)<sup>(1)</sup> أن الرضا الوظيفي عبارة عن ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمل ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل. ويرى (العديني 1986)<sup>(2)</sup> أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالقناعة والارتياح نتيجة لإشباعه رغباته وتوقعاته من العمل وما يحيط به من بيئات أخرى تؤثر على درجة الرضا الذي يشعر به الفرد نحو عمله.

ويرى الباحث بأن الرضا الوظيفي هي حالة من الانسجام الداخلي لدى الموظف تتولد من شعوره بالتقدير والاحترام والتطوير في مجال عمله وتنعكس على زيادة إنتاجيته.

(1) ياغي، عبدالفتاح، تنمية القوى العاملة في المجتمع الغربي، مركز المنارة للكتاب جدة 1999م ص 79  
(2) العديني، ناصر بن محمد، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة 1986م ص 37



## الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وانهيار أغلب الحضارات باتت المجتمعات في حاجة ماسة إلى البناء والتأهيل، وأدرك الجميع في حينها الحاجة إلى العمل كنظام كيانات ومؤسسات، وغاب مع هذا التصور العمل الفردي وانتقلت المجتمعات إلى العمل المؤسسي الذي يتحرك من خلال فريق العمل الذي يشعر بالرضا والانتماء وساهم في تحريكه قائد قادر على توجيه الناس نحو الهدف بحب واقتناع.

وفي ظل ذلك انطلقت الدراسات التي تتحدث عن المفاهيم القيادية وخصائص القائد ومهاراته وجداراته وعلاقة تلك الخصائص على القدرة على بناء فريق العمل الفعلي.

ولما كان الاتصال في بيئة العمل أحد أركان الحياة العملية اليومية، كان من الضروري أن يمارسه القائد بشكل صحيح ووفق آليات واضحة ومحددة، وبالتالي فإن الحديث عن الاتصال القيادي وربطه بالرضا الوظيفي لفريق العمل سيضع أمام صانعي القرار والمهتمين بالعمل القيادي خارطة طريق لاكتساب هذه المهارات، كما سيساعدهم على وضع مؤشرات دقيقة لأثر تلك المهارات على سلوك فريق العمل وإنتاجيتهم. ويمكن الإشارة في هذا الإطار النظري إلى محورين رئيسيين، وهما الاتصال القيادي والرضا الوظيفي، وفيما يلي عرض لهذين المحورين:

### أولاً/ الاتصال القيادي:

#### 1. مفهوم الاتصال القيادي:

قبل أن نوضح مفهوم الاتصال القيادي يستحسن توضيح المصطلحين كل على حدة.

**الاتصال:** اختلف المتخصصون في تعريفه ومن تلك التعريفات:

تعريف (سلطان 2014م)<sup>(1)</sup> بأنه تلك العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين وتختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، ويذهب (نهر وآخرون 2009م)<sup>(2)</sup> إلى تعريف الاتصال والتواصل بأنه ليس بأكثر من تبادل كلامي بين اثنين أو طرفين لنقل وإرسال معلومات بين من يؤدي الكلام (المرسل) والمخاطب الذي يستقبل ذلك (المستقبل). ويرى الباحث بأن الاتصال: عملية هادفة شمولية لنقل المعلومات والمشاعر والاتجاهات بين طرفين من خلال وسائل وأساليب مختلفة تحقق الهدف من الاتصال.

(1) سلطان، محمد صاحب- مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم - عمان - دار المسيرة - 2014م ص 35  
(2) نهر، هادي، الخطيب، أحمد محمد - إدارة الاتصال والتواصل - الأردن - عالم الكتب الحديث - 2009م ص 23

أما القيادة: فأيضاً تعددت تعاريفها وسبر معانيها وقد تزيد تعاريفها عن (350) تعريف، ومن ذلك ما وافق (العواشز 2010م)<sup>(1)</sup> على تعريفه مع تعريف السويدان حيث يرى أن القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف. ويرى (دحلان 1415هـ)<sup>(2)</sup> أن القيادة هي القدرة على فهم السلوك الإنساني والتمكن من وضع إطار تحفيزي للفريق لتحقيق التأثير على سلوك كل فرد منهم وتوجيههم الوجهة السليمة المؤدية إلى تحقيق الأهداف والنتائج. ويرى (زيان 2010م)<sup>(3)</sup> بأن القيادة هي رؤية مستقبلية واضحة ومحددة وملهمة للآخرين.

وفي حين يرى (محمد 2006م)<sup>(4)</sup> بأن القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. ويؤكد (ابن عيسى 2014م)<sup>(5)</sup> بأن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها. ويعرفها (دمبري 2012م)<sup>(6)</sup> بأنها عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير والتفاعل والتواصل بين القائد وتابعيه من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لهم، والتعامل الإيجابي مع المخاطر والتهديدات المحيطة بها. ويظهر بالتأمل وجود قواسم مشتركة بين جميع التعاريف، ويرى الباحث أن التعريف الشمولي للقيادة بأنها القدرة على تحديد الأهداف وتحريك فريق العمل نحوها بحب واقتناع.

وأما الاتصال القيادي فيرى (ابن عيسى 2014م)<sup>(7)</sup> بأنه نوع من أنواع الاتصال يخص فئة هامة من فئات المجتمع وهي فئة النخبة ويعرف بأنه تلك العملية الديناميكية التفاعلية التي يقوم القائد من خلالها بتبادل الرموز والمعلومات والحقائق والآراء والوسائل مع المرؤوسين أو الأتباع قصد توجيههم وإرشادهم وإقناعهم وضبطهم والتحكم فيهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة المشتركة بين القائد والأتباع،

ويرى الباحث بأن الاتصال القيادي يعني باختصار: قدرة القائد على امتلاك وتطبيق مهارات الاتصال الفعال في بيئة العمل لطريقة تحقيق الانسجام والتواصل بين أفراد الفريق بما يساهم في تحقيق أهدافهم.

(1) العواشز، عبدالله، المصدر السابق 2010م ص 17

(2) دحلان، عبدالله صادق - القيادة الإدارية - مكتبة الملك فهد الوطنية - 1435هـ ص 7

(3) زيان، محمود - ثلاثية القيادة الفعالة، ريتاج للنشر والتوزيع، مصر 2010م ص 7

(4) محمد، محمد عبدالمقصود - القيادة الإدارية - مكتبة المجتمع العربي - عمان 2006م ص 9

(5) ابن عيسى، قواسم - المصدر السابق 2014م ص 219

(6) دمبري، لطفى - القيادة الإدارية ومهارات القائد للحكم الراشد في المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية - الجزائر ع 38 2012م ص 93

(7) بن عيسى، قواسم، المصدر السابق - 2014م ص 224

## 2. أهمية الاتصال القيادي:

يعد الاتصال إحدى المهارات الأساسية التي يحتاجها الإنسان وكونه اجتماعي بطبعه، فالاتصال هو أساس الحياة وجوهرها وهو السر الذي تستمر به الحياة وتنمو (علي 2012م)<sup>(1)</sup> وأوضح أهمية الاتصال عموماً (الشهري وآخرون 1431هـ)<sup>(2)</sup> مجموعة من العناصر التي تدل على أهمية الاتصال على مستوى الفرد ومن ذلك أنه يساعد على فهم الأحداث والتزود بالمعلومات واتخاذ القرارات، كما يساعد المرء على تجنب العزلة كما يعتبر ضرورياً لتحقيق النجاح في الحياة عامة والتعلم والتعليم والتأثر والتأثير خاصة. والواقع كذلك أن الاتصال يساهم في تحقيق جملة من الحاجات من أهمها الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاستقرار، والحاجة إلى الاعتراف والتقدير، الحاجة إلى المعلومات وكذلك الحاجة إلى الفهم كما يرى (نصر الله 2010م)<sup>(3)</sup> فوجد العملية الاتصالية تمكن القائد من جذب فريق العمل إلى تحقيق الأهداف وكذلك إلهام الآخرين والتركيز على حاجتهم قبل التركيز على الأنظمة وتلك أهم الفروق بين القائد والمدير كما يراها (العواشز 2010م)<sup>(4)</sup>.

## 3. أنماط القيادة:

بالتأمل والدراسة في النتائج العلمي المتخصصة في القيادة يتضح وجود أنماط كثيرة ومتنوعة ومختلفة للقيادة ومن هذه الأنماط:

### أ- النمط الأوتوقراطي: Autocratic

وهو النمط المستعبد والمتحكم والمتسلط، ويكون القائد في هذا النمط هو محور العملية، فهو من ينفرد بوضع الخطط والأهداف وسياسات العمل، كما أنه قليل الثقة بقدرات الآخرين، ويكثر من إصدار الأوامر، ويعتقد أن الجزء المادي والترهيب وحده الذي يحفز الناس للعمل، ويركز على العمل ولا يلتفت كثيراً إلى العلاقات الإنسانية في موقع العمل، فالجانب الإنساني مهمل لديه كما يرى (العواشز 2010م) و(كردي 2011م)<sup>(5)</sup>.

(1) علي، أماني عبد الفتاح علي - مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية - القاهرة - مكتبة ص 31  
(2) الشهري، نوح وآخرون - مهارات الاتصال - جدة - دار حافظ 1431هـ - ص 21 - الانجلو المصرية 2012م  
(3) نصر الله، عمر عبد الرحيم - مبادئ الاتصال التربوي والإنساني - الأردن - دار وائل للنشر والتوزيع - 2010م ص 36-38  
(4) العواشز، عبد الله - المصدر السابق ص 19  
(5) العواشز، عبد الله - المصدر السابق ص 29، كردي، علي محمد إبراهيم - الإدارة والقيادة - وادي النيل للتنمية البشرية - القاهرة 2011م - ص 279

## ب- النمط العقلاني: Rational Leadership

يعتمد هذا النمط على المركز الوظيفي فقط، فهو يخدم سيادة القوانين واللوائح ويطبق ما جاء فيها بحذافيرها دون وجود أية مرونة للخروج عن ذلك مهما دعت الضرورة، ولا يتوقف تطبيق الأنظمة واللوائح من قبله فحسب، بل يتوقع من جميع من يعملون معه اتباع الأسلوب نفسه، مما يدفعه إلى عقاب أي شخص يخالف الأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة (ابن عيسى 2014م)<sup>(1)</sup>.

## ج- النمط الديمقراطي (التشاركي): Democratic

في هذا النمط تكون الجماعة أو مجموعة العمل هي مدار الاهتمام ويرتكز هذا النمط على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض الصلاحيات وبالتالي فإن القائد الديمقراطي شخص شوري يشرك الآخرين في اتخاذ القرارات ويثق في الآخرين وقدراتهم ويستفيد من آرائهم، ويشاركهم في حل مشكلات العمل كما يمارس عملية الانتقاد والمدح بموضوعية، ولديه حرص على مشاعر الآخرين ويراعي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية (العواشز 2010م)<sup>(2)</sup>.

## د- النمط الفوضوي: Laissez\_faire/ Leader ship

يتميز هذا النمط بالفوضى وعدم وضوح الأهداف، فهو نمط تشعي والقيادة ليس لها دور واضح في تسيير دفت العمل، ولا توجد خطة عمل واضحة ويتوقع القائد أنه تشاوري لأنه يترك الحرية للعاملين يقومون بما يريدون من الأعمال، وبالتالي ليس له أي دور في اكتشاف قدرات الرؤوسين وتسخيرها في خدمة العمل، وهذا يقود إلى عدم الجدوية في العمل وضياع الوقت وعدم شعور الرؤوسين بالاستقرار، وبالتالي يفقد القائد احترام رؤوسيه (ابن عيسى 2011م) و (كردي 2011م)<sup>(3)</sup>.

## 4. أنواع الاتصالات القيادية:

تشير الدراسات<sup>(4)</sup> إلى وجود مجموعة مختلفة من الاتصالات بين القائد وفريق العمل ومن هذه الأنواع ما يلي:

### 1. الاتصالات الرسمية:

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

(1) ابن عيسى، القواسم - المصدر السابق ص222

(2) العواشز، عبد الله - المصدر السابق ص29

(3) ابن عيسى، القواسم - المصدر السابق ص223، كردي، علي محمد- المصدر السابق ص283

(4) الشهري نوح وآخرون - المصدر السابق ص146، ابن عيسى، القواسم - المصدر السابق ص228-229

2. الاتصال القيادي الصاعد (من المرؤوس إلى الرئيس):

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

3. الاتصال القيادي النازل: (من الرئيس إلى المرؤوس):

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

4. الاتصال التبادلي الأفقي: (بين الزملاء في نفس المستوى):

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

5. الاتصالات غير الرسمية:

وهي اتصالات تقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء داخل المؤسسة أكثر من قيامها على أساس السلطة والمراكز الوظيفية، ولذلك عادة ما تدور هذه الاتصالات على الأهداف الشخصية بعيداً عن أهداف المؤسسة، وإن كانت تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال ترابط الفريق وتماسكه، حيث تشجع هذه العلاقات على التعاون والعمل الجماعي وتدعم مبدأ العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ومن خلال ما سبق يتضح أهمية امتلاك القائد للمهارات الاتصالية والتي تساهم في القيام بأدواره بنجاح وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

5. مهارات القائد الاتصالي:

بالاطلاع على الدراسات والأدبيات المختلفة يتضح وجود مهارات محددة يجب أن يتسم بها القائد ليكون قائداً اتصالياً، بمعنى أنه يمتلك المقومات الأساسية والجدارات والكفايات لممارسة الاتصال الفعال في بيئة العمل. ويحددها (الحمادي 1418هـ)<sup>(1)</sup> في عشرة مهارات وسماها للمسات الإنسانية العشر والمختصرة في كلمة ( Human touch ) وملخصها:

(1) الحمادي، علي، قواعد وفنون التعامل مع الآخرين - دار ابن حزم - السعودية 1418هـ ص (68/1-69)

- 1- استمع إليه
- 2- احترم شعوره
- 3- حرك رغبته
- 4- قدر مجهوده
- 5- مده بالأخبار
- 6- دربه
- 7- أرشده
- 8- تفهم تفرده
- 9- اتصل به
- 10- أكرمه

ومن خلال قراءات الباحث المختلفة وكذلك بعد الممارسة في المجال القيادي ولفترة طويلة، خلص إلى تحديد أبرز المهارات التي يجب على القائد أن يتصف بها وأن يمارسها أثناء عملية الاتصال بفريق العمل، وتدرج تحت ثلاث محاور أساسية هي:

#### المحور الأول/ مهارات الإنصات:

ويعد الإنصات أهم ركيزة من ركائز مهارات الاتصال مع الآخرين، وفي الوقت نفسه هي المهارة التي يفقدها الكثير من الناس في تفاعلاتهم.

ويعتبرها (العواشز 2010م)<sup>(1)</sup> من المهارات والكفايات الضرورية للعملية القيادية ويؤكد (الفاقي 2008م)<sup>(2)</sup> بأن من أهم مهارات الاتصال الناجح للقائد الفعال أن يستمع أكثر مما يتكلم حيث تؤكد دراسات علم النفس ومدارس الإدارة المتعددة بأن الاستماع رسالة صامتة تحمل مدلولات في غاية العمق والفاعلية فهو إعلان عن حب وتقدير واحترام من القائد لمرؤوسيه.

وتعددت تعاريف مفهوم الإنصات فيرى (توفيق 2012م)<sup>(3)</sup> أن الإنصات بمعنى تركيز الانتباه على ما يسمعه الإنسان من أجل تحقيق غرض معين، ويرى الباحث بأن الإنصات هو عملية ديناميكية تشتمل على ثلاثة عناصر أساسية، الرغبة في السماع، والتركيز فيما يقوله المتحدث، مع محاولة فهم وتحليل مضمون تلك الرسالة.

(1) العواشز، عبدالله، المصدر السابق ص119

(2) الفاقي، إبراهيم - سحر القيادة - دار اليقين - مصر 2008م ص76-77

(3) توفيق، عبدالرحمن - تنمية مهارات الاتصال الفعال - بمبك - القاهرة 2013م

أ- أهمية الإنصات:

أجمعت كل الدراسات في مجال الإنصات على أهمية الإنصات وتعاضدت كتب الإدارة والقيادة على ذلك، وثمة ارتباط بين بناء الثقة بين القائد والمرؤوس من خلال اتقان فن الإنصات يقول (ستيف شيبب)<sup>(1)</sup> إن الإنصات الجيد هو الذي يمنحك القدرة على التعامل مع الآخرين بمنطقهم الخاص من أجل أن تبني جسور الثقة والتواصل وتساعد الآخرين في التعبير عن آرائهم واقناعهم بأن ما تعرضه للصالح العام.

ويرى الباحث أن هناك مهارات تطبيقية مهمة يجب على القائد اتقانها في الإنصات وتتلخص فيما يلي:

- 1- إعطاء الوقت الكافي لحديث الموظف.
- 2- عدم مقاطعة الموظف أثناء حديثه.
- 3- التركيز أثناء حديث الموظف وعدم الانشغال بأمور أخرى.
- 4- الحكم بإنصاف وحيادية على رأي الموظف.
- 5- التفاعل مع حديث الموظف.
- 6- إعطاء التغذية الراجعة المناسبة.
- 7- حث الموظف على المزيد من التحدث لتوضيح المقصود من كلامه.

ولا شك بأن مقاطعة الآخرين من أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث والمناقشة المجدية، كما يتسبب ذلك في التأثير السلبي على نفسياتهم.

وهنا يرى (دحلان 1415هـ)<sup>(2)</sup> بأن على القائد ممارسة الخطوات التالية أثناء عملية الإنصات:

- تجنب مقاطعة الآخرين.
- التركيز في الإنصات على النقاط الرئيسية.
- الإنصات الجيد الذي يمكن القائد من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن يبدأ في الرد.
- عدم الجلوس بطريقة متحفزة للرد، والحرص على الاسترخاء في المجلس.
- توجيه بعض الأسئلة الاستيضاحية بهدف إشعار الطرف الآخر بالرغبة في سماع حديثه.

(1) شيبب، ستيف - التواصل الفعال - مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2009م  
(2) دحلان، عبد الله صادق - المصدر السابق ص97

## المحور الثاني/ مهارات الحوار والاقناع:

يعرف الحوار بأنه تلك العملية الاتصالية التي يتفاعل خلالها طرفا عملية الحوار (المرسل) و (المستقبل) أو (المحاور) و (المحاور) ذهنياً ونفسياً وسلوكياً من خلال تبادل الحديث أو طرح التساؤلات وتقديم إجابات عليها لتحقيق أهداف محددة (الشهري وآخرون 1431هـ)<sup>(1)</sup>

وأما الإقناع فقد تعددت تعاريفه فيرى (الحمادي 2012م)<sup>(2)</sup> أن الإقناع هو محاولة التأثير على الآخرين لقبول أمر معين مثل (فكرة أو منتج أو خدمة) والاطمئنان إليه والرضى به. ويذهب (المطيري 2014م)<sup>(3)</sup> إلى أن الإقناع هو عملية تفاعلية معقدة يرتبط فيه المرسل والمتلقي برموز تنظيمية غير لفظية ومن خلال هذه الرموز يسعى المقنع أن يؤثر بتغيير استجابة المتلقي الذي يمتلك الحق في الاختيار بين عدد من الرسائل الإقناعية المتنوعة والمضادة التي يتعرض لها بصفة مستمرة.

ويعرفه (الطائي، والعلاق 2009م)<sup>(4)</sup> بأنه عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر واخضاعه لفكرة ما. في حين أكد (أبو سيف 2016م)<sup>(5)</sup> بأن الإقناع عبارة عن عملية تتقاسمها عدة مراحل حتى تصل إلى النتيجة المرجوة والتي هي التأثير في سلوك الفرد إما بتغييره أو تعديله أو بناء رأي أو اتجاه جديد. ويرى (وانيكل 2012م)<sup>(6)</sup> أن الإقناع هو عملية تغيير أو تعزيز المواقف أو المعتقدات أو السلوك.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأن الإقناع عملية عقلية مهارية تهدف إلى إحداث التغيير الكلي أو الجزئي لأفكار ومعتقدات وممارسات الطرف الآخر وذلك انطلاقاً من أهداف محددة.

ويمكن تحديد أهم المهارات التي يحتاجها القائد في مجال الحوار والاقناع من وجهة نظر الباحث وفقاً لما يلي:

1. اختيار الأسلوب المناسب للحوار.
2. وضوح موضوع الحوار.
3. القدرة على التحدث الجيد.
4. استخدام لغة الجسد المناسبة.
5. الابتسام والتفاوض في الحوار.
6. استخدام الحجج المنطقية للإقناع

(1) الشهري، نوح وآخرون - المصدر السابق ص106

(2) الحمادي، علي - التفكير الإبداعي - الكويت 2010م ص30

(3) المطيري، مطلق مسعود - استراتيجيات الإقناع السياسي

(4) الطائي، حميد ، العلاق، بشير - أساسيات الاتصال نماذج ومهارات - دار البازوري - الأردن - 2009م - ص121

(5) أبو سيف، حسام أحمد - فعالية برنامج قائم على مهارة الإقناع لتنمية القدرة على العفو كمدخل لتحسين السعادة لدى عينة من المراهقين المكفوفين -

مجلة كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر 2016م ص63

(6) وانيكل، ليوناردو- مهارات التعامل وفن الإقناع الناجح والتفاوض -2012م ص15



7. المرونة وتقبل الآخر أثناء الحوار.
8. اختيار الزمان والمكان المناسب للحوار.
9. اشعار الطرف الآخر بتقدير رأيه في الحوار.
10. عدم التسرع في الحكم على آراء الآخرين.
11. البعد عن التهكم والسخرية بآراء الآخرين.
12. وجود الاحترام المتبادل.
13. ضرب الأمثلة والشواهد لإثبات وجهات النظر.

وقوع (زيان 2010م)<sup>(1)</sup> ستة خطوات للإقناع وهي براعة الاستهلال، والتركيز على الحاجة، وموضوع الإقناع، وذورة الإقناع، وتوزيع المهام، وتحديد المسؤوليات وأخيراً الختام القوي.

#### المحور الثالث/ العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وذلك يتطلب كما يرى (كردي 2011م)<sup>(2)</sup> وجود الثقة والفهم المتبادل بين القائد وبين المرؤوسين، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم. ومن أخطر المعاملات التي يخسر فيها القائد فريق العمل أسلوب التواصل العدواني السلبي كما يراه (هانتر 2006م)<sup>(3)</sup>

وعدّ (آدير 2012م)<sup>(4)</sup> سبع سمات للقيادة من أهمها التواضع والثقة بالآخرين وهي من أهم ركائز بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية مع فريق العمل. ويرى الباحث بأن هناك جملة من الممارسات يجب على القائد الاتصالي من ممارستها حتى يحقق جودة في علاقاته الإنسانية مع فريق العمل، وتتمثل فيما يلي:

1. الاحترام في التعامل مع الموظفين
2. استخدام التحفيز اللفظي للموظفين
3. تفهم مشاعر الموظفين وتقدير مواقفهم
4. المشاركة الوجدانية في الأفراح والأحزان مع الموظفين
5. وجود آليات تواصل مستمرة خارج العمل مع الموظفين
6. عدم التعالي في التعامل مع الموظفين

(1) زيان، حمود، ثلاثية القيادة الفعالة - ريناج للنشر والتوزيع - مصر - 2006م ص56-60

(2) كردي، علي محمد - المصدر السابق - ص293

(3) هانتر، جيمس سي- مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم - جرير - السعودية 2006 ص108

(4) آدير، جون - أعظم 100 فكرة للقيادة الفعالة - جرير - الرياض م2012 ص50

## 6. معوقات الاتصال القيادي:

ذكر (دحلان 1415هـ)<sup>(1)</sup> عدة معوقات للاتصال القيادي من أهمها:

- 1- التسرع في التقييم
- 2- مقاطعة الآخرين
- 3- الغضب عند المقاطعة أو الاستفهام
- 4- الاستئثار بالحديث
- 5- تكرار النصح والإرشاد
- 6- التعالي عند الحديث
- 7- أسئلة الاستدراج
- 8- التهكم والسخرية
- 9- التركيز على الأخطاء

ويعتبر ما ذكره من أبرز المعوقات التي تؤثر على التواصل بين القائد وفريق العمل

## ثانياً/ الرضا الوظيفي:

### 1. مفهوم الرضا الوظيفي:

اختلفت تعاريف الباحثين لمفهوم الرضا الوظيفي، حيث يعرفه (اللوحي 2008م)<sup>(2)</sup> أن الرضا الوظيفي عبارة عن المشاعر التي يكنها الفرد داخله تجاه العمل والناجحة عن إدراكه لمثيرات تلك المشاعر وتفاعله معها سلباً أو إيجاباً. في نظر (ياغي 1996م)<sup>(3)</sup> بأن الرضا الوظيفي عبارة عن ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمل ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل.

ويشير البعض بأن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور الفرد بأن التنظيم الذي يعمل في إطاره قادر على إشباع حاجاته ورغباته المختلفة في العمل، وأنه يقوم بعمل ذي قيمة ومنفعة ويستغل قدراته العملية وخبراته ويتفاعل مع العمل لتحقيق أهداف المنظمة. (حسين 2004م)<sup>(4)</sup>.

(1) دحلان، عبدالله - المصدر السابق - ص 96 - 150

(2) اللوح، أحمد يوسف، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة - 2008م

(3) ياغي، عبدالفتاح، تنمية القوى العاملة في المجتمع الغربي، مركز المنارة للكتاب جدة 1999م ص 79

(4) حسين، سلامة عبدالعظيم، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لدى العاملين في مجال الإدارة المدرسية - المؤتمر العلمي السنوي لقسم أصول التربية - مصر 2004م

ويرى (العديني 1986م)<sup>(1)</sup> أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالقناعة والارتياح نتيجة لإشباع رغباته وتوقعاته من العمل وما يحيط به من بيئات أخرى تؤثر على درجة الرضا الوظيفي الذي يشعر به الفرد نحو عمله. ويرى الباحث بأن الرضا الوظيفي حالة من الارتياح النفسي لدى الموظف تساهم في إيجادها جملة من العوامل الداخلية والخارجية وتنتج زيادة في الأدوار والإنتاجية.

## 2. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك جملة من العوامل التي تؤثر على زيادة أو انخفاض الرضا الوظيفي لدى الموظف، وقد أوجدها النمر (1990م)<sup>(2)</sup> في قيمة الأجر الذي يتقاضاه الموظف وكذلك تهيئة بيئة العمل، وشعوره بالأمن والأمان الوظيفي، وكذلك مدى توطيد العلاقات الاجتماعية في فريق العمل وعلاقته كذلك بالقائد، وأخيراً المكانة الاجتماعية التي يحصل عليها الموظف في المجتمع من خلال هذه الوظيفة.

ومن خلال ما سبق يتضح حجم العلاقة بين الرضا الوظيفي والاتصال القيادي داخل المنظمة، وهو ما تسلط هذه الدراسة الضوء عليه.

## 3. أنواع الرضا الوظيفي:

تختلف تصنيفات الباحثين حول أنواع الرضا الوظيفي ومن تلك الأنواع:

1. الرضا الوظيفي الداخلي، ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف والتقدير والقبول والتمكين والانجاز والتعبير عن الذات.
2. الرضا الوظيفي الخارجي، ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل مميزات العمل المالية ونحوها.
3. الرضا الوظيفي الكلي (العام)، وهو يشير إلى مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً (الصماني 1420هـ)<sup>(3)</sup>.

(1) العديني، ناصر بن محمد، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة 1986م ص 37  
(2) النمر، سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود الرياض 1996م - ص 159-260  
(3) الصماني، حمد بن عبد الرحمن، العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة والعدد 88 - 1420هـ.

#### 4. نظريات الرضا الوظيفي:

يفسر حصول الرضا الوظيفي من خلال عدد من النظريات من أبرز هذه النظريات ما يلي (1) :

1. نظرية الحاجات لعالم النفس (ماسلو) والتي يؤكد فيها على أن هناك هرم متدرج من خمسة مراحل تمثل حاجات الإنسان وأنه كلما زاد الاشباع لها زاد الرضا والإنتاجية.
2. نظرية ذات العاملين لهيرزبرج، ومفادها بأن الرضا الوظيفي يعد نتيجة لوجود عوامل تشجيعية في العمل ومن هذه العوامل سياسة الإدارة ونوعية الإشراف وظروف العمل والعلاقات المتبادلة بين الأفراد ومستوى الأجور والرواتب.
3. نظرية العدالة والإنصاف لآدمز (admas) (التكافؤ والمساواة) حيث يرى بأن الرضا الوظيفي يحدد من خلال إدراك الشخص ذاته لمخرجات عمله وإدراكه لعدالة هذه المخرجات وينتج أيضاً عدم الرضا عن شعور العاملين بعدم العدالة.
4. نظرية التوقع (فيكتور فروم): وترتكز هذه النظرية على أن الدافعية تبدأ برغبة الفرد في الحصول على شيء ما سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً، عليه يبني الرضا.

#### 5. مقاييس الرضا الوظيفي:

يشير الباحثون إلى وجود نوعين من مقاييس الرضا الوظيفي هما:

- أ. المقاييس الموضوعية: وهي التي يقاس بها الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة وغيرها
- ب. المقاييس الذاتية: وذلك من خلال سؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل أو عن مدى ما يوفره العمل من اشباع لحاجاتهم (يجي 1994م) (2)

(1) حسين ، سلامة عبد العظيم – المصدر السابق ص36،

المغربي، كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن (1994م) ص127-128

(2) يحيى، هند حسن ، المتغيرات الإدارية المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي ومن دورها على إنتاجية رجال الأمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1994م، ص195-196

## الإطار التطبيقي

### نوع الدراسة ومنهجها

تعد هذه الدراسة وصفية، فهي تستهدف وصف وتحليل أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح بالعينة للدراسة الميدانية.

### مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم (400) تقريباً وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية (البسيطة أم الطباقية) حيث كان العدد المستهدف لعينة الدراسة (250) مبعوثاً بواقع (100) للذكور و(150) للإناث. وقد بلغ عدد المستجيبين للدراسة (202) مبعوثاً بما يمثل (6%) تقريباً من مجتمع الدراسة. والجدول التالي يبين الخصائص الديموغرافية للعينة:

جدول (1) توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	94	46.5%
	أنثى	108	53.5%
المجموع		202	100%
عدد سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	40	19.8%
	من 6 إلى 10 سنوات	82	40.6%
	من 11 إلى 15 سنة	44	21.8%
	من 16 إلى 20 سنة	36	17.8%
المجموع		202	100%

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية، ومنه نجد أن الذكور من أفراد العينة كانت نسبتهم (46.5%) يليهم الإناث بنسبة (53.5%).

كذلك نجد أن غالبية أفراد العينة تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 6 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة (40.6%) يليهم الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (21.8%) وفي المرتبة الثالثة الذين كانت سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 1 إلى 5 سنوات) وذلك بنسبة (19.8%) وأخيراً الذين تتراوح خبرتهم بين (من 16 إلى 20 سنة) بنسبة (17.8%).

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث قائمة استبيان قام بتصميمها بعد الإطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة المتوفرة حول موضوع الدراسة، وقد تم تصميمها من النوع ذو الإجابات المغلقة يجيب عليها أفراد العينة وفقاً لرأيهم الشخصي. وقد تم تصميم الاستبانة وفق تدرج خماسي مكون من خمس عبارات تعادل خمس أوزان حسب الجدول التالي:

### جدول رقم (2) أوزان العبارات وتوزيعها وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسط	الوزن	العبرة
عالية جداً	من 4.20 إلى 5	5	أوافق بشدة
عالية	من 3.40 إلى أقل من 4.20	4	أوافق
متوسطة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	3	محايد
منخفضة	من 1.80 إلى أقل من 2.60	2	لا أوافق
منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1.80	1	لا أوافق بشدة

### إجراءات الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان

#### أولاً: اختبار الصدق

قام الباحث بعد إعداد استمارة الاستبيان بعرضها على السادة الأساتذة المختصين والخبراء المحكمين في مجال الإعلام والإحصاء وعلم الاجتماع والإدارة، وذلك للتأكد من صلاحية الاستمارة للتنفيذ واستبعاد المترادفات والتكرارات من الأسئلة. كما تم التأكد من صدق أداة الدراسة بحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### جدول (3) معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية

العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط
1	.660(**)	8	.653(**)	15	.750(**)	22	.730(**)
2	.658(**)	9	.772(**)	16	.763(**)	23	.670(**)
3	.613(**)	10	.695(**)	17	.755(**)	24	.597(**)
4	.636(**)	11	.575(**)	18	.711(**)	25	.473(**)
5	.708(**)	12	.643(**)	19	.718(**)	26	.700(**)
6	.682(**)	13	.689(**)	20	.664(**)		
7	.679(**)	14	.784(**)	21	.601(**)		

\*\*معامل الارتباط دال عند (0.01) (للاختبار من طرفين)

من الجدول (3) نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية كانت دالة احصائياً عند (0.01) وهي معاملات ارتباط موجبة وجيدة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بمستوى مقبول من الاتساق الداخلي.

#### ثانياً: اختبار الثبات

تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.950) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن البيانات المستخرجة من الاستبيان كانت تتمتع بدرجة ثبات عالية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لتوضيح (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة.
- استخدام اختبار (T) واختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف متغيراتهم الديموغرافية.

## التحليل ومناقشة النتائج

يضم هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي ترمي إلى التعرف على أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي وموظفات جامعة الملك عبد العزيز، حيث تم جمع الاستبانات ثم ترميزها وإدخالها للحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يأتي نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها.

### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

للإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على "ما أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف/ة؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجداول التالية:

### جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إعطاء الوقت الكافي لحديث الموظف	4.72	.5565	عالية جداً
2	عدم مقاطعة الموظف أثناء حديثه	4.62	.7030	عالية جداً
3	التركيز أثناء حديث الموظف وعدم الانشغال بأمر أخرى	4.72	.6784	عالية جداً
4	الحكم بإنصاف وحيادية على رأي الموظف	4.54	.8634	عالية جداً
5	التفاعل مع حديث الموظف	4.54	.7987	عالية جداً
6	إعطاء التغذية الراجعة المناسبة	4.46	.8508	عالية جداً
7	حث الموظف على المزيد من التحدث لتوضيح المقصود من كلامه	4.41	.9436	عالية جداً
	المتوسط العام	4.57	0.7706	عالية جداً

يتضح من الجدول (4) أن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفين) حول أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف بلغ (4.57) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.7706) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الخماسي يشير إلى أن أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف حسب وجهة نظر الموظفين عالي جداً. كما نجد أن متوسطات استجابات الموظفين على جميع فقرات محور أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف كانت تقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) مما يشير إلى الموافقة العالية جداً على فقرات المحور وبالتالي فإن درجة تأثير تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف كبيرة جداً من وجهة نظر الموظفين، وبالتالي يمكن القول بأن مهارة الإنصات بمفرداتها المذكورة في هذا البحث من المهارات الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.



النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

للإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على "ما أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إعطاء الوقت الكافي لحديث الموظف	4.51	.6338	عالية جداً
2	عدم مقاطعة الموظف أثناء حديثه	4.48	.6625	عالية جداً
3	التكيز أثناء حديث الموظف وعدم الانشغال بأمر أخرى	4.50	.7298	عالية جداً
4	الحكم بإنصاف وحيادية على رأي الموظف	4.43	.8676	عالية جداً
5	التفاعل مع حديث الموظف	4.39	.7354	عالية جداً
6	إعطاء التغذية الراجعة المناسبة	4.30	.7789	عالية جداً
7	حث الموظف على المزيد من التحدث لتوضيح المقصود من كلامه	4.33	.7733	عالية جداً
	المتوسط العام	0.7402	4.42	عالية جداً

يتضح من الجدول (5) أن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفات) حول أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة (4.42) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.7402) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الخماسي يشير إلى أن أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة حسب وجهة نظرهن عالي جداً.

وقد كانت متوسطات استجابات الموظفات على جميع فقرات محور أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة كانت تقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) مما يشير إلى الموافقة العالية جداً على فقرات المحور وبالتالي فإن درجة تأثير تطبيق القائد لمهارات الإنصات على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة كبيرة جداً من وجهة نظر الموظفات، ويلاحظ أن هذه النسبة هي نفسها التي تحققت مع الموظفين مما يؤكد نفس الاستنتاج السابق.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

للإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على "ما أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف/ة؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	اختيار الأسلوب المناسب للحوار	4.71	.61561	عالية جداً
2	وضوح موضوع الحوار	4.63	.70101	عالية جداً
3	القدرة على التحدث الجيد	4.53	.74346	عالية جداً
4	استخدام لغة الجسد المناسبة	4.21	.93754	عالية جداً
5	الابتسام والتفاوض أثناء الحوار	4.70	.54536	عالية جداً
6	استخدام الحجج المنطقية للإقناع	4.61	.73479	عالية جداً
7	المرونة وتقبل الآخر أثناء الحوار	4.65	.71170	عالية جداً
8	اختيار المكان والزمان المناسب للحوار	4.58	.76776	عالية جداً
9	إشعار الطرف الآخر بتقدير رأيه في الحوار	4.62	.78950	عالية جداً
10	عدم التسرع في الحكم على آراء الآخرين	4.74	.63815	عالية جداً
11	البعد عن التهكم والسخرية بآراء الآخرين	4.78	.56554	عالية جداً
12	وجود الاحترام المتبادل	4.86	.37677	عالية جداً
13	ضرب الأمثلة والشواهد لإثبات وجهة النظر	4.52	.77222	عالية جداً
	المتوسط العام	4.62	0.68457	عالية جداً

يتضح من الجدول (6) أن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفين) حول أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف بلغ (4.62) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.68457) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الخماسي يشير إلى أن أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف حسب وجهة نظر الموظفين عالي جداً. كما نجد أن متوسطات استجابات الموظفين على جميع فقرات محور أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف كانت تقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) مما يشير إلى الموافقة العالية جداً على فقرات المحور وبالتالي فإن درجة تأثير تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف كبيرة جداً من وجهة نظر الموظفين.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

للإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على "ما أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي

م	العارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	اختيار الأسلوب المناسب للحوار	4.51	.66270	عالية جداً
2	وضوح موضوع الحوار	4.49	.66270	عالية جداً
3	القدرة على التحدث الجيد	4.44	.68731	عالية جداً
4	استخدام لغة الجسد المناسبة	4.28	.75916	عالية جداً
5	الابتسام والتفاؤل أثناء الحوار	4.39	.72266	عالية جداً
6	استخدام الحجج المنطقية للإقناع	4.29	.77652	عالية جداً
7	المرونة وتقبل الآخر أثناء الحوار	4.45	.75361	عالية جداً
8	اختيار المكان والزمان المناسب للحوار	4.38	.81840	عالية جداً
9	إشعار الطرف الآخر بتقدير رأيه في الحوار	4.45	.70226	عالية جداً
10	عدم التسرع في الحكم على آراء الآخرين	4.54	.68882	عالية جداً
11	البعد عن التهكم والسخرية بآراء الآخرين	4.62	.65163	عالية جداً
12	وجود الاحترام المتبادل	4.65	.61389	عالية جداً
13	ضرب الأمثلة والشواهد لإثبات وجهة النظر	4.37	.69333	عالية جداً
	المتوسط العام	4.45	0.70715	عالية جداً

يتضح من الجدول (7) أن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفات) حول أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة (4.45) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.70715) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الخماسي يشير إلى أن أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة حسب وجهة نظرهن عالي جداً. وقد كانت متوسطات استجابات الموظفات على جميع فقرات محور أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة كانت تقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) مما يشير إلى الموافقة العالية جداً على فقرات المحور وبالتالي فإن درجة تأثير تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة كبيرة جداً من وجهة نظر الموظفات، وهي نفس النتيجة تقريباً لدى الموظفين، مما يؤكد أهمية هذه المهارة كمكون أساسي لنجاح القائد في الاتصال بفريق العمل.

### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس:

للإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على "ما أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجداول التالية:

### جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الاحترام في التعامل مع الموظفين	4.79	.54041	عالية جداً
2	استخدام التحفيز اللفظي للموظفين	4.73	.58980	عالية جداً
3	تفهم مشاعر الموظفين وتقدير موافقهم	4.68	.65931	عالية جداً
4	المشاركة الوجدانية في الأفراح والأحزان مع الموظفين	4.68	.67542	عالية جداً
5	وجود آليات تواصل مستمرة خارج العمل مع الموظفين	4.39	.84520	عالية جداً
6	عدم التعالي في التعامل مع الموظفين	4.75	.63392	عالية جداً
	المتوسط العام	4.67	0.65734	عالية جداً

يتضح من الجدول (8) أن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفين) حول أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف بلغ (4.67) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.65734) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الخماسي يشير إلى أن أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف حسب وجهة نظر الموظفين عالي جداً. كما نجد أن متوسطات استجابات الموظفين على جميع فقرات محور أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف كانت تقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) مما يشير إلى الموافقة العالية جداً على فقرات المحور وبالتالي فإن درجة تأثير تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف كبيرة جداً من وجهة نظر الموظفين.

### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس:

للإجابة على التساؤل السادس والذي ينص على "ما أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي

م	العارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الاحترام في التعامل مع الموظفين	4.74	.48086	عالية جداً
2	استخدام التحفيز اللفظي للموظفين	4.55	.64610	عالية جداً
3	تفهم مشاعر الموظفين وتقدير مواقفهم	4.65	.56638	عالية جداً
4	المشاركة الوجدانية في الأفراح والأحزان مع الموظفين	4.43	.70078	عالية جداً
5	وجود آليات تواصل مستمرة خارج العمل مع الموظفين	3.87	.98320	عالية جداً
6	عدم التعالي في التعامل مع الموظفين	4.64	.66014	عالية جداً
	المتوسط العام	4.48	0.67291	عالية جداً

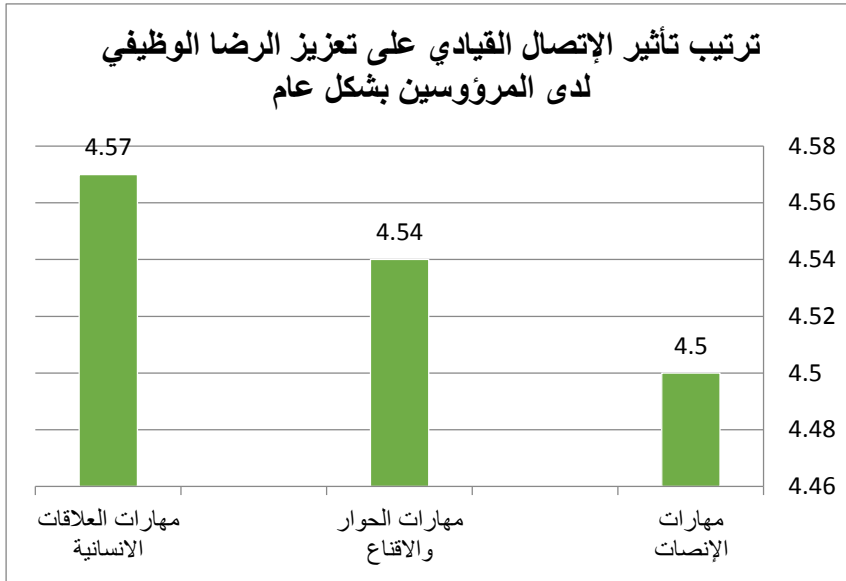
يتضح من الجدول (9) أن متوسط استجابات أفراد العينة (الموظفات) حول أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة (4.48) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.67291) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) والمتوسط في هذه الفترة حسب التدرج الخماسي يشير إلى أن أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة حسب وجهة نظرهن عالي جداً. وقد كانت متوسطات استجابات الموظفات على جميع فقرات محور أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة كانت تقع ضمن الفترة (من 4.20 إلى 5) مما يشير إلى الموافقة العالية جداً على فقرات المحور وبالتالي فإن درجة تأثير تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه على زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة كبيرة جداً من وجهة نظر الموظفات.

جدول (10) ترتيب تأثير الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين وفقاً للجنس

وبشكل عام لدى عينة الدراسة

الدرجة	نسبة الموافقة	المتوسط العام	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفئات	
عالية جداً	90%	4.50	عالية جداً	0.7706	4.57	94	ذكور	مهارات الإنصات
			عالية جداً	0.7402	4.42	108	اناث	
عالية جداً	90.8%	4.54	عالية جداً	0.68457	4.62	94	ذكور	مهارات الحوار والافتتاح
			عالية جداً	0.70715	4.45	108	اناث	
عالية جداً	90.9%	4.57	عالية جداً	0.65734	4.67	94	ذكور	مهارات العلاقات الإنسانية
			عالية جداً	0.67291	4.48	108	اناث	

يتضح من الجدول (10) أن أكثر مهارات الإتصال القيادي تعزيزاً لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشكل عام كانت مهارة العلاقات الإنسانية بمتوسط (4.57) وبنسبة موافقة (90.9%) تليها مهارات الحوار والاقناع بمتوسط (4.54) وبنسبة موافقة (90.8%) وفي المرتبة الثالثة مهارات الإنصات بمتوسط (4.50) وبنسبة موافقة (90%)، وهذا يشير إلى اهتمام الموظفين والموظفات بالجانب المرتبط بتوطيد وتكوين العلاقات الإنسانية بشكل عام.



كذلك من الجدول (10) نجد أن ترتيب تأثير مهارات الإتصال القيادي في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين حسب الجنس لم يختلف عن الترتيب بشكل عام لدى كل من الاناث والذكور بحيث كانت أكثر مهارات الإتصال القيادي تعزيزاً لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين والموظفات مهارة العلاقات الإنسانية، تليها مهارات الحوار والاقناع وفي المرتبة الثالثة مهارات الإنصات.

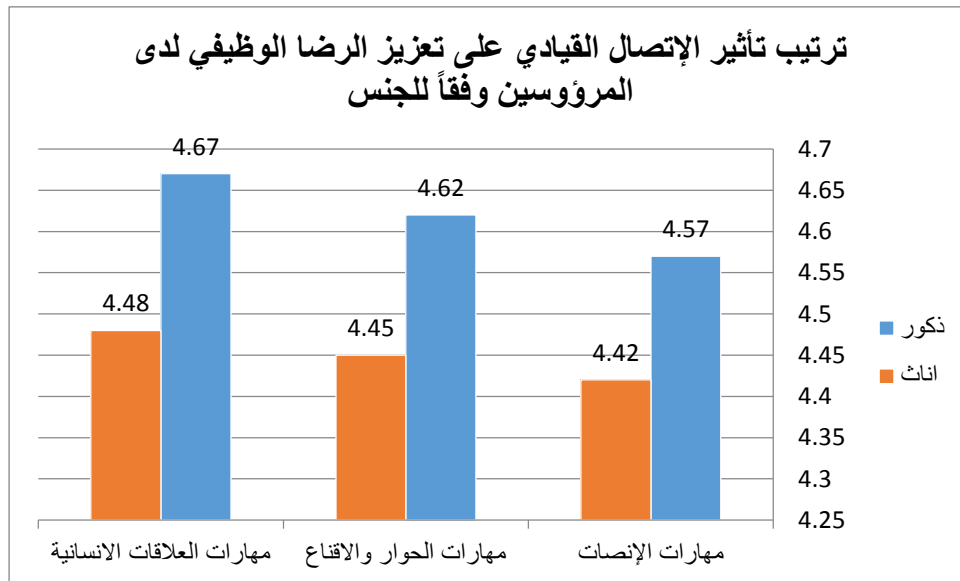
#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السابع:

للإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الإتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف الجنس؟" قام الباحث بإجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (11) اختبار (T) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف الجنس

المتغير	الفئات	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي	ذكر	94	4.63	0.4335	200	2.611	0.01
	أنثى	108	4.45	0.5042			

من الجدول السابق نجد أن هنالك فروق في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف الجنس حيث بلغت قيمة (T) 2.611 وبلغ مستوى دلالتها 0.01 وهي دالة احصائياً ( $P < 0.05$ ) وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف الجنس. وهذه الفروق لصالح أو في اتجاه الموظفين الذكور بمتوسط (4.63) مقابل (4.45) للإناث، وربما يعزى ذلك إلى تكون المرأة وطبيعتها في تقبل الانقياد والقدرة على التكيف معه.



#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثامن:

للإجابة على التساؤل الخامس والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة؟" قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (11) اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي	بين المجموعات	381.160	3	127.053	.816	.487
	داخل المجموعات	30837.98	198	155.747		
	الكلية	31219.14	201			

من الجدول السابق نجد أن هنالك فروق في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهم حيث بلغت قيمة (F) 0.816 وبلغ مستوى دلالتها 0.487 وهي غير دالة احصائياً ( $P > 0.05$ ) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

#### التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة السابقة توصل الباحث إلى عدد من التوصيات من أهمها:

1. ضرورة إعداد برامج تدريبية احترافية للقيادات في مجال الاتصال بما يحقق الكفايات اللازمة في مجال عملهم.
2. تصميم أدلة إجرائية بمؤشرات عملية حول المهارات الاتصالية اللازمة في العمل القيادي.
3. إمكانية إجراء دراسات نوعية في مجال الاتصال القيادي على مستوى الأسرة والتربية ونحوها من الموضوعات ذات العلاقة.
4. الاهتمام بتطبيق مهارات الاتصال القيادي كونها من أساسيات هذا الدين المبارك.



- 1- ساسي، بلال - فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية 2015م -  
مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية مؤسسه كنوز الحكمة للنشر والتوزيع الجزائر العدد 31.
- 2- قواسم ابن عيسى، الاتصال القيادي ودوره في تنمية المؤسسات 2014م، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز  
الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر ع 24 .
- 3- مهند بن أحمد الشعلان، مواجهة الاحتراق الوظيفي: نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة، 2016م  
- المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية مج 32، ع 65 .
- 4- العواشر، عبدالله، القيادة متكاملة الجودة، الإبداع الفكري، الكويت 2010م .
- 5- محافظة، سامح محمد، الفاضل، محمد محمود، أنماط الاتصال الإداري السائدة وعلاقتها بأساليب القيادة  
الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للتربية، تونس  
مج 26، ع 1 2006م
- 6- ياغي، عبدالفتاح، تنمية القوى العاملة في المجتمع الغربي، مركز المنارة للكتاب جدة 1999م ص 79
- 7- العديني، ناصر بن محمد، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة  
العامة 1986م .
- 8- سلطان، محمد صاحب- مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم - عمان - دار المسيرة - 2014م .
- 9- نهر، هادي، الخطيب، أحمد محمد - إدارة الاتصال والتواصل - الأردن - عالم الكتب الحديث -  
2009م .
- 10- دحلان، عبدالله صادق - القيادة الإدارية - مكتبة الملك فهد الوطنية - 1435هـ .
- 11- زيان، محمود - ثلاثية القيادة الفعالة، ريتاج للنشر والتوزيع، مصر 2010م .
- 12- محمد، محمد عبدالمقصود - القيادة الإدارية - مكتبة المجتمع العربي - عمان 2006م .
- 13- دميري، لطفي - القيادة الإدارية ومهارات القائد للحكم الراشد في المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية -  
الجزائر ع 38 2012م .
- 14- علي، أماني عبد الفتاح علي - مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية - القاهرة - مكتبة .
- 15- الشهري، نوح وآخرون - مهارات الاتصال - جدة - دار حافظ 1431هـ ص 21 - الانجلو المصرية  
2012م
- 16- نصر الله ، عمر عبد الرحيم - مبادئ الاتصال التربوي والإنساني - الأردن - دار وائل للنشر والتوزيع  
- 2010م .
- 17- الحمادي، علي، قواعد وفنون التعامل مع الآخرين - دار ابن حزم - السعودية 1418هـ .
- 18- الفقي، إبراهيم - سحر القيادة - داراليقين - مصر 2008م .

- 19- توفيق، عبدالرحمن - تنمية مهارات الاتصال الفعال - بمبك - القاهرة 2013م
- 20- شبيد، ستيف - التواصل الفعال - مكتبة لبنان ناشرون، بيروت 2009م
- 21- الحمادي، علي - التفكير الإبداعي - الكويت 2010م .
- 22- المطيري، مطلق مسعود - استراتيجيات الإقناع السياسي
- 23- الطائي، حميد ، العلاق، بشير - أساسيات الاتصال نماذج ومهارات - دار البازوري - الأردن - 2009م .
- 24- أبو سيف، حسام أحمد - فعالية برنامج قائم على مهارة الإقناع لتنمية القدرة على العفو كمدخل لتحسين السعادة لدى عينة من المراهقين المكفوفين - مجلة كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر 2016م .
- 25- وانيكل، ليوناردو- مهارات التعامل وفن الإقناع الناجح والتفاوض -2012م .
- 26- هانتر، جمس سي- مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم - جرير - السعودية 2006م.
- 27- آدير، جون - أعظم 100 فكرة للقيادة الفعالة - جرير - الرياض م2012.
- 28- اللوح، أحمد يوسف، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة - 2008م
- 29- حسين، سلامة عبدالعظيم، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لدى العاملين في مجال الإدارة المدرسية - المؤتمر العلمي السنوي لقسم أصول التربية - مصر 2004م
- 30- النمر ، سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود الرياض 1996م .
- 31- الصماني، حمد بن عبد الرحمن، العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة والعدد 88 - 1420هـ.
- 32- المغربي، كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن (1994م) .
- 33- يحيى، هند حسن ، المتغيرات الإدارية المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي ومن دورها على إنتاجية رجال الأمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1994م.