مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز
اسم الكاتب: فؤاد بن صدقة مرداد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9020
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 20:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
ملتقى الحضارات

مجلة جامعة الشارقة

دورية علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



عدد A

المجلد 16، العدد 2
ربيع الأول 1441 هـ / ديسمبر 2019 م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 16 العدد 2 (A) ديسمبر 2019م
https//:doi.org/10.36394/jhss/16/2A/10

دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز

فؤاد بن صدقة مرداد

كلية الاتصال والإعلام - جامعة الملك عبدالعزيز

جدة - المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: 26-05-2018 **تاريخ القبول: 18-10-2018**

ملخص البحث:

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 السلبي 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 في 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 في 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 في الرضا الوظيفي للموظفين والموظفات.

الكلمات الدالة: القيادة، مهارات الاتصال، جامعة الملك عبد العزيز، الرضا الوظيفي.

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 مهماً 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 (ساسي 2015م)[1].

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)[2] فإن ذلك يؤكد على ضرورة أن يقوم القائد بأدواره المختلفة في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

وقد ذهبت العديد من الدراسات إلى تحديد أبرز السمات والخصائص للقائد، ومنها الثقة العالية بالنفس، والإيمان بقدراته على القيادة، وتوجيه جهود الأتباع نحو الهدف (العواشز 2010م)[3] .

إلا أن من أهم الصفات للقائد قدرته على التواصل والتفاعل المستمر والمتغير حسب المواقف والظروف. ويرى (ابن عيسى 2014م)[4] أن نظرية الاتصال في القيادة جزءاً من المنظور التنظيمي الذي اهتم بمفاهيم القيادة وأنماطها 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

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

(3) العواشز، عبدالله، القيادة متكاملة الجودة، الإبداع الفكري، الكويت 2010م ص 114 – 115

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

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)[1] 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)[2] 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) ساسي، بلال، المصدر السابق ص 15

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

4. دراسة سامح محمد محافظة (محافظة 2006م)[1] 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 وعلاقاتها 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، وبرغم 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 في 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 السلبي حيث لاحظ وجود ردات فعل سلبية للغاية نتج عنها ضعف الإنتاجية لدى

(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

الموظف أو تسربه أو دورانه الوظيفي.

وفي ظل ذلك باتت الحاجة ملحة لإعداد دراسة علمية ترصد هذه الظاهرة بحيادية 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.

تساؤلات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة طرح الباحث التساؤلات التالية:

1. ما أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟
2. ما أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟
3. ما أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والاقناع في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟
4. ما أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والاقناع في 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 خلال التعامل مع فريقه في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة في أثر الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف الجنس؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة في أثر الاتصال القيادي في 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 كالآتي:

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

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، ويمكن الإشارة في هذا

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

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)[1] 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)[2] 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.

أما القيادة: فأيضاً تعددت تعاريفها وسبر معانيها وقد تزيد تعاريفها عن (350) تعريف، ومن ذلك ما وافق (العواشز 2010م)[3] على تعريفه مع تعريف السويدان حيث يرى أن القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف. ويرى (دحلان 1415ه)[4] 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)[5] بأن القيادة هي رؤية مستقبلية واضحة ومحددة وملهمة للآخرين.

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) 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

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

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

(5) زيان، محمود – ثلاثية القيادة الفعالة، ريتاج للنشر والتوزيع، مصر 2010م ص7

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 (علي2012م)[1] وأوضح أهمية الاتصال عموماً (الشهري وآخرون 1431ه)[2] مجموعة من العناصر التي تدل على أهمية الاتصال على مستوى الفرد ومن ذلك أنه يساعد على فهم الأحداث والتزود بالمعلومات واتخاذ القرارات.

3. أنماط القيادة:

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

أ. النمط الأوترقراطي: 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 الجزاء 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)[3].

ب. النمط العقلاني: Rational Leader ship

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 (ابن عيسى 2014م)[4] .

ج. النمط الديمقراطي (التشاركي): Democratic

في هذا النمط تكون الجماعة أو مجموعة العمل هي مدار الاهتمام ويرتكز هذا النمط

(1) علي، أماني عبد الفتاح علي – مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية – القاهرة – مكتبة ص31

(2) الشهري، نوح وآخرون – مهارات الاتصال – جدة – دار حافظ1431هـ ص21 – الانجلو المصرية 2012م

(3) العواشز، عبد الله – المصدر السابق ص29، كردي، علي محمد إبراهيم – الإدارة والقيادة – وادي النيل للتنمية البشرية – القاهرة 2011م – ص279

(4) ابن عيسى، القواسم – المصدر السابق ص222

علـى العلاقـات الإنسـانية والمشـاركة وتفويـض الصلاحيـات وبالتالـي فـإن القائـد الديمقراطـي شـخص شـوري يشـرك الآخريـن فـي اتخـاذ القـرارات ويثـق فـي الآخريـن وقدراتهـم ويسـتفيد مـن آرائهـم، ويشـاركهم فـي حـل مشـكلات العمـل (العواشـز2010م)[1] .

د. النمط الفوضوي: Laissez_faire/ Leader ship

يتميـز هـذا النمـط بالفوضـى وعـدم وضـوح الأهـداف، فهـو نمـط تشـعبي والقيـادة ليـس لهـا دور واضـح فـي تسـيير دفـت العمـل، ولا توجـد خطـة عمـل واضحـة ويتوقـع القائـد أنـه تشـاوري لأنـه يتـرك الحريـة للعامليـن يقومـون بمـا يريـدون مـن الأعمـال، وبالتالـي ليـس لـه أي دور فـي اكتشـاف قـدرات المرؤوسـين وتسـخيرها فـي خدمـة العمـل، (ابـن عيسـى2011م) و (كـردي 2011م)[2] .

4. أنواع الاتصالات القيادية:

تشـير الدراسـات[3] إلـى وجـود مجموعـة مختلفـة مـن الاتصـالات بيـن القائـد وفريـق العمـل ومـن هـذه الأنـواع مـا يلـي:

1. الاتصالات الرسمية:

ويقصـد بهـا تلـك الاتصـالات التـي تأخـذ شـكلاً رسـمياً داخـل القنـوات والمسـارات التـي يحددهـا الهيـكل التنظيمـي الرسـمي وقواعـد وأنظمـة العمـل الرسـمية، ودور القائـد فـي هـذا النـوع توفيـر نظـام رسـمي مناسـب للاتصـال وذلـك مـن خـلال القنـوات ووسـائل ومهـارات واضحـة فـي فريـق العمـل.

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

ويقصـد بـه الرسـائل القادمـة مـن مسـتويات التنظيـم الدنيـا إلـى المسـتويات العليـا فـي المناصـب القياديـة وتتمثـل فـي توفيـر معلومـات وتحديـد احتياجـات، وكذلـك عـرض المشـكلات الشـخصية، بالإضافـة إلـى رفـع التقاريـر المختلفـة عـن سـير العمـل والمتضمـن الإحصائيـات والبيانـات، وتكـون أحيانـاً فيشـكل الـرد علـى الاستفسـارات مـن القيـادة ونحوهـا.

(1) العواشز، عبد الله – المصدر السابق ص29

(2) ابن عيسى، القواسم – المصدر السابق ص223، كردي، علي محمد– المصدر السابق ص283

(3) الشهري نوح وآخرون – المصدر السابق ص146، ابن عيسى، القواسم – المصدر السابق ص228 – 229

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.

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 1418ه)[1] في عشرة مهارات وسماها اللمسات الإنسانية العشر والمختصرة في كلمة) Human touch) وملخصها:

1. استمع إليه
2. احترم شعوره
3. حرك رغبته
4. قدر مجهوده

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

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، وتندرج 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 (العواشز2010م)[1] من المهارات والكفايات الضرورية للعملية القيادية ويؤكد (الفقي 2008م)[2] 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 (توفيق2012م)[3] أن الإنصات بمعنى تركيز الانتباه على ما يسمعه الإنسان من أجل تحقيق غرض معين.

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

(1) العواشز،عبدالله، المصدر السابق ص119
(2) الفقي، إبراهيم – سحر القيادة – داراليقين – مصر 2008م ص76 – 77
(3) توفيق،عبدالرحمن – تنمية مهارات الاتصال الفعال – بمبك – القاهرة 2013م

الإنصات يقول (ستيف شيبد)[1] 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 1415ه)[2] 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) شيبد، 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 (المحاوِر) و (المحاوَر) ذهنياً ونفسياً وسلوكياً من خلال تبادل الحديث أو طرح التساؤلات وتقديم إجابات عليها لتحقيق أهداف محددة (الشهري وآخرون 1431ه)[1]

وأما الإقناع فقد تعددت تعاريفه فيرى (الحمادي2012م)[2] أن الإقناع هو محاولة التأثير على الآخرين لقبول أمر معين مثل (فكرة أو منتج أو خدمة) والاطمئنان إليه والرضى به. ويذهب (المطيري 2014م) [3] إلى أن الاقناع 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.

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. الابتسامة والتفاؤل في الحوار.
6. استخدام الحجج المنطقية للإقناع
7. المرونة وتقبل الآخر أثناء الحوار.

(1) الشهري، نوح وآخرون – المصدر السابق ص106

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

(3) المطيري، مطلق مسعود – استراتيجيات الإقناع السياسي

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.

وقوعد (زيان 2010م)[1] ستة خطوات للإقناع وهي براعة الاستهلال، والتركيز على الحاجة، وموضوع الاقناع، وذورة الاقناع، 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)[2] وجود الثقة والفهم المتبادل بين القائد وبين المرؤوسين، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. ومن أخطر المعاملات التي يخسر فيها القائد فريق العمل أسلوب التواصل العدواني السلبي كما يراه (هانتر2006م)[3]

وعدّ (آدير 2012م)[4] 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 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

(1) زيان، حمود، ثلاثية القيادة الفعالة – ريتاج للنشر والتوزيع – مصر – 2006م ص56 – 60
(2) كردي، علي محمد – المصدر السابق – ص293
(3) هانتر، جمس سي – مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم – جرير – السعودية 2006 ص108
(4) آدير، جون – أعظم 100 فكرة للقيادة الفعالة – جرير – الرياض م2012 ص50

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

6. معوقات الاتصال القيادي:

ذكر (دحلان 1415ه)[1] 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 (اللوح 2008م)[2] أن

(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

الرضا الوظيفي عبارة عن المشاعر التي يكنها الفرد داخله تجاه العمل والناتجة عن إدراكه لمثيرات تلك المشاعر وتفاعله معها سلباً أو إيجاباً. في نظر (ياغي 1996م)[1] بأن 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 1986م)[2] 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 أجملها النمر(1990م)[3] 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 والتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
2. الرضا الوظيفي الخارجي، ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل مميزات العمل المالية ونحوها.

(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

(3) النمر، سعود بن محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود الرياض 1996م – ص159 – 260

3. الرضا الوظيفي الكلي (العام)، وهو يشير إلى مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً (الصماني1420هـ)[1].

4. نظريات الرضا الوظيفي:

يفسر حصول الرضا الوظيفي من خلال عدد من النظريات من أبرز هذه النظريات ما يلي[2] :

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 لهرزبرج، 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 إدارك 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 ينبني 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 الأثار 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 (يحيى 1994م)[3]

(1) الصماني، حمد بن عبد الرحمن، العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية،مجلة الإدارة العامة والعدد 88 – 1420هـ

(2) 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

(3) يحيى، هند حسن، المتغيرات الإدارية المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي ومن دورها على إنتاجية رجال الأمن،

الإطار التطبيقي

نوع الدراسة ومنهجها:

تعد هذه الدراسة وصفية، فهي تستهدف وصف وتحليل أثر الاتصال القيادي في 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 الطبقية) حيث كان العدد المستهدف لعينة الدراسة (250) مبحوثاً بواقع (100) للذكور و(150) للإناث. وقد بلغ عدد المستجيبين للدراسة (202) مبحوثاً 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 إلى10

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود،1994م، ص195 – 196

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

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

إجراءات الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان

أولا: 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) وهى قيمة مرتفعة تشير إلى أن البيانات المستخرجة من الاستبيان كانت تتمتع بدرجه ثبات عالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- التكرارات والنسبٍ 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 في 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 في 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 في 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 بأمور 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 في 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 في 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 في 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 في 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 في 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	التركيز أثناء حديث الموظف وعدم الانشغال بأمور 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 في 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 في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة حسب وجهة نظرهن عالي جداً.

وقد كانت متوسطات استجابات الموظفات على جميع فقرات محور أثر تطبيق القائد لمهارات الإنصات في 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 في 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 في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف/ة؟» قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق القائد لمهارات الحوار والإقناع في 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	الابتسامة والتفاؤل 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 في 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 في 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 في 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 في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف كبيرة جداً من وجهة نظر الموظفين.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

للإجابة عن 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 الآتية:

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

م	العبارة	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	الابتسامة 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 في 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 في 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 في 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 في 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 في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف؟» قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية في التعامل مع فريقه في 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 مواقفهم	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 في 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 في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف حسب وجهة نظر الموظفين عالي جداً. كما نجد أن متوسطات استجابات

الموظفي على جميع فقرات محور أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية خلال التعامل مع فريقه في 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 خلال التعامل مع فريقه في 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 الموظفة؟» قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجداول الآتية:

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	العبارة	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

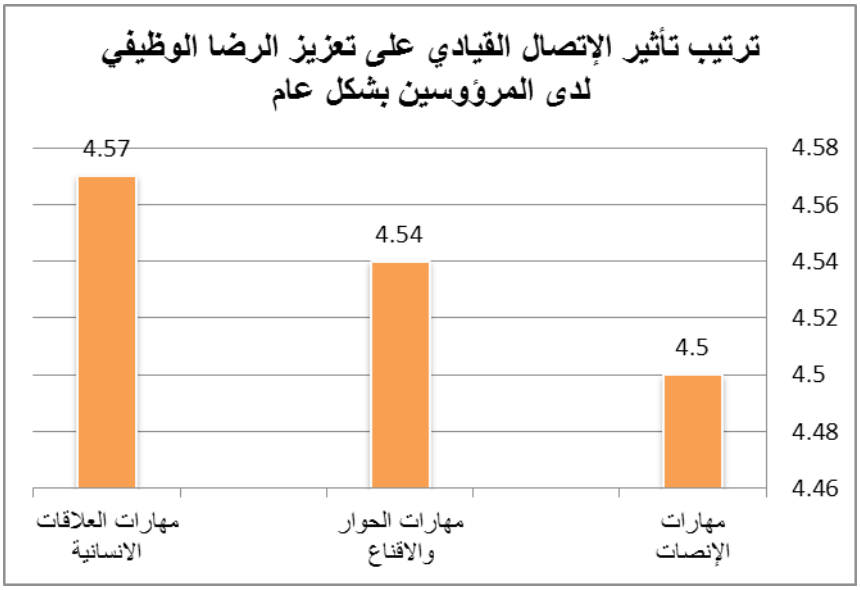
القائد لمهارات العلاقات الإنسانية خلال التعامل مع فريقه في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة حسب وجهة نظرهن عالي جداً. وقد كانت متوسطات استجابات الموظفات على جميع فقرات محور أثر تطبيق القائد لمهارات العلاقات الإنسانية خلال التعامل مع فريقه في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفة كانت تقع ضمن الفترة (من 4.20 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 في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين وفقاً للجنس وبشكل عام لدى عينة الدراسة

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

يتضح من الجدول (10) أن أكثر مهارات الاتصال 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 الانصات بمتوسط (4.50) وبنسبة موافقة (90%)، وهذا يشير إلى اهتمام الموظفين والموظفات بالجانب المرتبط بتوطيد وتكوين العلاقات الإنسانية بشكل

عـام.



كذلـك مـن الجـدول (10) نجـد أن ترتيـب تأثيـر مهـارات الاتصـال القيـادي فـي تعزيـز مسـتوى الرضـا الوظيفـي لـدى الموظفيـن حسـب الجنـس لـم يختلـف عـن الترتيـب بشـكل عـام لـدى كل مـن الانـاث والذكـور بحيـث كانـت أكثـر مهـارات الاتصـال القيـادي تعزيـزاً لمسـتوى الرضـا الوظيفـي لـدى الموظفيـن والموظفـات مهـارة العلاقـات الإنسـانية، تليهـا مهـارات الحـوار والاقنـاع وفـي المرتبـة الثالثـة مهـارات الإنصـات.

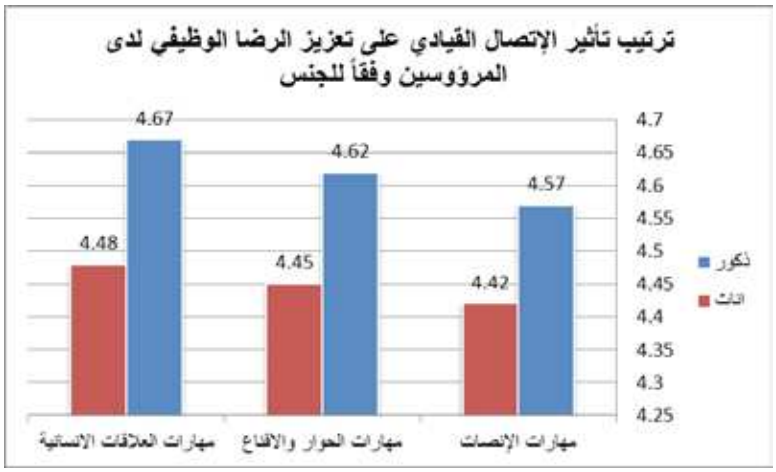
النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السابع:

للإجابـة عـن التسـاؤل الرابـع والـذي ينـص علـى «هـل توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائيـة فـي اسـتجابات أفـراد العينـة حـول أثـر الاتصـال القيـادي علـى تعزيـز الرضـا الوظيفـي لديهـم تبعـاً لاختـلاف الجنـس؟» قـام الباحـث بإجـراء اختبـار (T) لعينتيـن مسـتقلتين والجـدول الآتـي يوضـح النتائـج:

جدول (11) اختبار (T) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي في 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 فروقا في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف الجنس حيث بلغت قيمة 2.611 (T) وبلغ مستوى دلالتها 0.01 وهي دالة احصائياً (P<0.05) وبالتالي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي في 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 عن التساؤل الخامس والذي ينص على «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة؟» قام الباحث بإجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول(12) اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول أثر الاتصال القيادي في 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 في تعزيز الرضا الوظيفي	بين المجموعات	381.160	3	127.053	.816	.487
	داخل المجموعات	30837.98	198	155.747		
	الكلي	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 0.816 (F) 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 في 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 اجراء دراسات نوعية في مجال الاتصال القيادي على مستوى الأسرة والتربية ونحوها من الموضوعات ذات العلاقة.
4. الاهتمام بتطبيق مهارات الاتصال القيادي كونها من أساسات هذا الدين المبارك.

قائمة المصادر والمراجع:

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 للدارسات الأمنية والتدريب، السعودية مج 32، ع 65 .
4. العواشز، 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. دمبري، 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 حافظ1431هـ ص21 – 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 – دار اليقين – مصر 2008م .
19. توفيق، عبد الرحمن – تنمية مهارات الاتصال الفعال - بمبك – القاهرة 2013م
20. شيبد، 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 الاقناع 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 الاقناع الناجح والتفاوض 2012-م .
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.

Translated Arabic References: **ترجمة مصادر ومراجع اللغة العربية:**

1. its Relationship to the Development of the Economic Organization 2015, *The Journal of Wisdom for Social Studies*, the founder of treasures of wisdom for publication and distribution, Algeria No. 31.
2. Qawasim Ibn Issa, Leadership Communication and its Role in the Development of Institutions 2014, *The Journal of Wisdom for Social Studies*, the founder of treasures of wisdom for publication and distribution, Algeria, p. 24.
3. Muhannad bin Ahmad Al-Shaalan, 'Confronting Work Pressure: towards a Proposed Model of Individual Responsibility and Leadership', 2016*, Arab Journal of Security Studies and Training*, Saudi Arabia. Vol 32, issue 64.
4. Al-'Awa'iz, Abdullah, *Leadership Integrated Quality, Intellectual Creativity*, Kuwait 2010.
5. Mouhafatha, Sameh Mohammed, Al-Fadil, Mohamed Mahmoud, The prevailing administrative communication patterns and their relationship with the administrative leadership Styles among the Principals of Public Schools in the Governorate of Jerash from the Point of View of Teachers, *the Arab Journal of Education*, Tunisia, vol.
6. Yaghi, Abdul Fattah, *Manpower Development in Western Society*, Al-Manara Book Center, Jeddah, 1999, p. 79
7. Al-Odayni, Nasser bin Mohammed, 'The Motives of Employees in Governmental Departments in Saudi Arabia,', the Institute of Public Administration 1986.
8. Sultan, Mohammed Sahib - *Principles of Communication: Premises and Concepts* - Amman - Dar Al-Masira - 2014.

9. Nahr, Hadi, Al-Khatib, Ahmed Mohammed, *The Management of Public Communication*, Jordan - The World of Modern Books - 2009.
10. 10 . Dahlan, Abdullah Sadiq - *Administrative Leadership* - King Fahd National Library - 1435.
11. Zayan, Mahmoud - *Triple Effective Leadership*, Ritaj for publication and distribution, Egypt 2010.
12. Mohammed, Mohammed Abdulmaqsoud - *Administrative Leadership* - Arab Society Press - Amman 2006.
13. 13- Dambri, Lotfi - Leadership and the Leadership Skills of Good Governance in Institutions, *Journal of Humanities*, Algeria, 38, 2012.
14. 14. Ali, Amani Abdel Fattah Ali - *Communication Skills and Human Relations* - Cairo Book.
15. Al-Chahri, Noah and others - *Communication Skills* - Jeddah - Dar Hafiz 1431 H Anglo Egyptian 2012
16. Nasrallah, Omar Abdel Rahim - *Principles of Educational and Human Communication* - Jordan - Wael House for Publishing and Distribution - 2010.
17. Al-Hammadi, Ali, *The Rules and the Arts of Dealing with Others* - Dar Ibn Hazm - Saudi Arabia 1418 AH.
18. Al-Faqi, Ibrahim - *The Magic of Leadership* – Dar Al-Yaqeen - Egypt 2008.
19. Tawfiq, Abdul Rahman - *The Development of Effective Communication Skills* - Bambak - Cairo 2013
20. Sheppd, Steve - *Effective Communication* - Lebanon Library Publishers, Beirut 2009
21. Al-Hammadi, Ali - *Creative Thinking* - Kuwait 2010.
22. Al-Mutairi, Mutlaq Masaoud - *Strategies of Political Persuasion*
23. Al-Taie, Hamid, Al-Alaq, Basheer, *Basics of Communication Models and Skills*, Dar Al-Bazouri, Jordan, 2009
24. Abu Saif, Houcem Ahmed - The Effectiveness of a Program based on the Skill of Persuasion to Develop the Ability to Forgive as a Meduium of Access into the Improvement of Happiness among a Sample of Blind Teenagers - *Journal of the Faculty of Arts* - Cairo University - Egypt 2016.
25. Wannickel, Leonardo - *Skills of Dealing with Others and the art of Successful Persuasion and Negotiation* - 2012.
26. Hunter, James C. - *The Most Effective Leadership Principle in the world* - Jarir - Saudi Arabia 2006.
27. A., John, *100 Great Ideas for Effective Leadership*, Jarir, Riyadh, 2012.
28. Al-Louh, Ahmad Yusuf, *Organizational Conflicts and their Impact on Job*

Satisfaction- A Comparative Study of the Perspectives of Employees in Al-Azhar and Islamic Universities in Gaza - 2008

29. Hussein, Salama Abdel Azim, work pressure and its relationship to job satisfaction, a field study among the staff in the field of school administration - the annual scientific conference of the Department of Fundamentals of Education - Egypt 2004
30. Tiger, Saud bin Mohammed, administrative behavior, King Saud University Press Riyadh 1996.
31. Samani, Hamad bin Abdul Rahman, the relationship between work stress and organizational loyalty and performance and job satisfaction and personal qualities, *Journal of Public Administration* and the number 88 - 1420 H.
32. Al-Maghribi, Kamel Mohammed, *Organizational Behavior Concepts and Foundations of Individual and Community Behavior in Organization*, Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Amman, Jordan (1994).
33. Yahya, Hind Hassan, Administrative Variables that are Related to the level of job satisfaction and its effect on the productivity of security men, unpublished Master Thesis, King Saud University, 1994.

The Role of Leadership Communication in Promoting Job Satisfaction among Subordinates A Field Study on a Sample of King Abdulaziz University Staff

Fuad Sadaqa Merdad

Faculty of Communication and Media - King Abdul Aziz University

Jeddah - K.S.A.

Abstract:

The problem of the study emerged through a monitoring process conducted by the researcher for negative and positive practices in the communication field between the leader and the team, through different leadership positions occupied among governmental sector, the private sector and civil society institutions in the last two decades. In all negative and positive cases, the researcher noticed the presence of employees' reactions towards work in the organization employing them, whether by increasing their satisfaction in that organization and thus increasing their loyalty, or in contrast with the negative communication where he noticed the presence of extremely negative reactions resulting in poor productivity, employee's slacking or job rotation. Thus, the study aimed to know the impact of the leader ability to communicate effectively with his team to increase their job satisfaction. The study sample consisted of 202 male and female employees from King Abdul-Aziz University, and the researcher has used the descriptive method that aims to describe and analyze the impact of communication. After using statistical tools, the researcher concluded that there is an obvious correlation between the leader's achievement of communication skills through dialogue and human relations, and the impact of those skills on the employees' job satisfaction.

Keywords: Leadership, Communication Skills, King Abdul Aziz University, Job Satisfaction.