جـامعـة يـحي فـارس بالمديـــة

كـليـــة العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علوم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات

العنوان:

دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية

دراسة حالة – مديرية التربية لولاية المدية –

من فترة: جانفي 2025 إلى: جوان 2025

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين:

* خديجة بوكتاب
* عائشة العيدي

تحت إشراف أ/د: مصطفى سحاري

الموسم الجامعي:

2025-2024

جـامعـة يـحي فـارس بالمديـــة

كـليـــة العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علوم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات

العنوان:

دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية
دراسة حالة – مديرية التربية لولاية المدية –
من فترة: جانفي2025 إلى: جوان 2025

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين:

* خديجة بوكتاب
* عائشة العيدي

تحت إشراف أ/د: مصطفى سحاري

أعضاء لجنة المناقشة: تاريخ المناقشة: 30/ 2025/06

اسم و لقب الأستاذ	الرتبة	الصفة
خير الدين بوهدة	أستاذ دكتور	رئيسا
مصطفى سحاري	أستاذ دكتور	عضوا مقررا
أحمد شريف بسام	أستاذ دكتور	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي

2025-2024


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات و بتوفيقه و منه و كرمه تنال الغايات

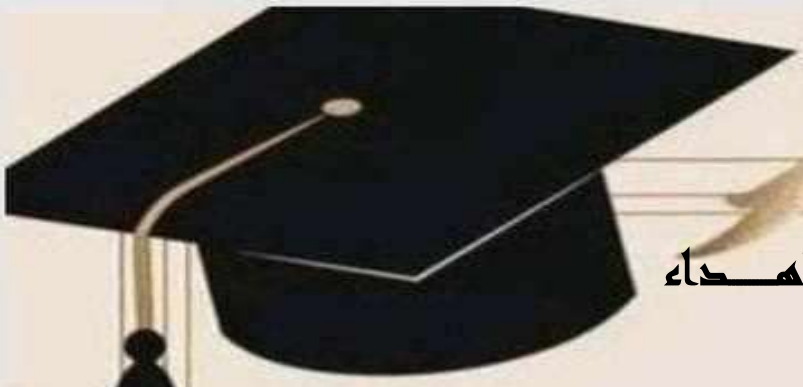
قال رسول الله صلى الله عليه و سلم ‹‹من لا يشكر الله لا يشكر الناس››

حديث صحيح صححه الألباني و رواه احمد و أبو داوود.

نتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من علمنا كتابة الحرف و معنى الكلمة، و إلى كل من كان له اثر، وفضل في مسيرتنا العلمية من أساتذتنا الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا بالعلم و التوجيه .

نشكرهم على سعة صدورهم و كرم عطائهم.

و على رأسهم الأستاذ المشرف "أ.د مصطفى سحاري"، على ما بذله من جهد و متابعة و حرص على انجاز هذا العمل .



إهـــداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، وبعد:

إلى من فضلهم عمني حتى اللجم

كل المعاني من عرب أو عجم

لا توافي شكرهم لا تجاوز العدم

إلى والدي الكريمين

و إلى من قال فيهم الله تعالى ‹‹سنشد عضدك بأخيك ››

أخواتي و إخواني الأعزاء

إلى عائلتي الصغيرة: زوجي رفيق دربي، و بناتي قرة عيني

أنتم نور حياتي

و إلى زميلتي و شريكتي في هذا العمل المتواضع الطالبة" خديجة "،

التي كانت فعلا نعم الرفيقة و السند

إلى كل من ساندني بكلمة طيبة أو دعاء صادق في ظهر الغيب

أقول لكم جميعا : بورك فيكم

و أهدي لكم ثمرة هذا الجهد المتواضع

عائشة العيدي



إهـــداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و بفضله تنال الغايات

الحمد لله أولا و آخرا ، ظاهرا و باطنا

و بعد :

إلى من كانت دعواتهما زادي وصبرهما نور طريقي و عماد اجتهادي

أبي الحنون ، أمي الغالية :

إليكما اهدي حصاد أيامي و ثمرة سعي و أحلامي

فأنتم النور في ظلمتي و الدعاء في خلواتي و برضاكما أرجو رضا

رب السموات

إلى إخوتي الأعزاء:

أنا الأخت الوحيدة بينكم

ساندتموني بحب لا يجار و كنتم لي دوما فخرا و افتخار.

إليك رفيقتي عائشة:

أهدي ثمرة مسيرة جمعتنا على طلب العلم و العمل، كنت نعم الرفيقة

بحضورك و أخلاقك الرفيعة، و مثالا في الالتزام و العطاء و حسن التعاون.

إلى كل من وقفوا بجانبي في صمت أو بكلمة و حفزوني و أحبوا لي الخير

دائما.

اهدي لكم جميعا هذا العمل فهو ثمرة قلوبكم البيضاء ومحبتكم الصادقة.

خديجة

ملخص

يعد الاتصال أحد أهم آليات التفاعل داخل المؤسسات كونه أساس للعلاقات التنظيمية لأي منظمة، ووسيلة حيوية لنقل المعلومات و التنسيق بين المستويات الإدارية، و من بين أشكاله الأكثر تأثيرا على بيئة العمل يبرز الاتصال الشخصي كأسلوب مباشر قائم على التفاعل الإنساني يسهم في تعزيز روح الفريق و بناء الثقة و تحفيز العاملين.

وتهدف هذه الدراسة إلى البحث عن دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية من خلال دراسة حالة مديرية التربية لولاية المدية، و ركزت على واقع الاتصال الشخصي داخل المؤسسة من حيث و سائله و أساليبه، و دوره في تحسين أداء الموظفين الإداريين، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من فعاليته، و تقديم توصيات لتفعيله.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب دراسة الحالة لفهم أعمق للواقع الاتصالي داخل المديرية، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان ميداني موجه لعينة قصدية من الموظفين الإداريين، ومقابلات نوعية مع بعض المسؤولين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الشخصي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دعم الانسجام المهني، تقليل التوتر ، و رفع الرضا الوظيفي، رغم و جود عراقيل تتعلق بضعف التسيير أو نقص التكوين، وأوصت الدراسة بتعزيز الاتصال المباشر كما أكدت النتائج ضرورة تعزيز و تنمية المهارات الاتصالية و زيادة الثقة و المشاركة في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية:

- الاتصال الشخصي- الأداء الوظيفي- المؤسسة العمومية- ترقية الأداء-

Abstract

Communication is one of the most essential mechanisms of interaction within institutions, as it forms the basis of organizational relationships and serves as a vital tool for the transmission of information and coordination between administrative levels. Among the most influential forms in the workplace, personal communication stands out as a direct, human-centered method that contributes to fostering team spirit, building trust, and motivating employees.

This study aims to examine the role of personal communication in enhancing job performance in public institutions, using a case study of the Directorate of Education in Médéa Province. The research focused on the current state of personal communication within the institution, exploring its tools and methods, its role in improving the performance of administrative staff, identifying the main obstacles limiting its effectiveness, and offering recommendations for its development.

The study adopted the descriptive-analytical method and the case study approach to gain a deeper understanding of the communication reality within the Directorate. Data were collected through a field questionnaire directed at a purposive sample of administrative employees, and interviews with selected officials.

The study found that personal communication contributes to improving job performance by supporting professional harmony, reducing tension, and increasing job satisfaction, despite existing obstacles related to poor management or insufficient training. It recommended strengthening direct communication, developing communication skills, and enhancing trust and participation in decision-making processes.

Key words:

Personal Communication – Job Performance – Public Institution – Performance Enhancement

خـــطـــة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة و التساؤلات

أسباب اختيار الموضوع

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع و عينة الدراسة

أدوات جمع البيانات

مجالات الدراسة

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول : الاتصال الشخصي كنوع من أنواع الاتصال

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الاتصال و عناصره

1. تعريف الاتصال

2.عناصر العملية الاتصالية

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

1.مفهوم الاتصال الشخصي و مميزاته

2.أهمية الاتصال الشخصي و أهدافه

3.نماذج الاتصال الشخصي

4.مهارات و وسائل الاتصال الشخصي

5.معوقات الاتصال الشخصي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي كمورد من موارد المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

1.مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته و أهدافه

2.عناصر الأداء الوظيفي، أنواعه و محدداته

3.معوقات الأداء الوظيفي و إجراءات تحسينه

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

1.معايير تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

2.صعوبات و مشاكل تقييم الأداء الوظيفي

3.إجراءات تحسين تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية" دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديرية التربية لولاية المدية"

تمهيد

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية التربية لولاية المدية

1.تعريف مديرية التربية لولاية المدية

2.الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المدية

3.مصالح مديرية التربية لولاية المدية و مهامها

المبحث الثاني : عرض و تحليل البيانات و نتائج الدراسة

1.التحليل الكمي و الكيفي للاستبيان

2.تحليل المقابلة و الملاحظة

3.النتائج العامة للدراسة

التوصيات و المقترحات

خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات

مقدمة

مقدمة

يعد التواصل حاجة فطرية و متأصلة في الإنسان منذ أن وجد على هذه البسيطة و على مر العصور، هذا ما جعل الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه، فهو يتواصل دوما مع الآخرين سواء في المحيط الأسري الذي يعيش فيه أو في المحيط المهني الذي لا يمكن أن ينجح دون تبادل واضح و مستمر للمعلومات و الأفكار، فسعي الإنسان للتواصل الدائم هو سعي طبيعي لتحقيق الفهم المشترك و الانتماء و التعاون.

كان يعتبر الاتصال كعنصر حيوي وفعال في تسيير المؤسسات العمومية و تحسين أدائها و تطوير خدماتها وتحقيق أهدافها، إذ يعتبر العمود الفقري الذي تقوم عليه العملية الإدارية بمختلف مستوياتها وأبعادها.

و المؤسسة العمومية الجزائرية في حاجة ملحة إلى تبني أنماط فعالة من الاتصال، خاصة الاتصال الشخصي الذي يعد الوسيلة الأقرب لفهم الأفراد و تحفيزهم و معالجة الخلافات و تسهيل تنفيذ السياسات و المهام بشكل أكثر سلاسة.

فالاتصال الشخصي يعد أحد أهم أنواع الاتصال و أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة داخل المؤسسات، خاصة في بيئة العمل التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل الإنساني و التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، ففي المؤسسات العمومية الجزائرية لا تقتصر أهمية الاتصال على نقل المعلومات فحسب بل تتعداه إلى بناء الثقة و تحفيز العاملين و تعزيز التعاون فهو يتيح التفاعل المباشر بين المرسل و المستقبل، و يوفر فرصة للتغذية الراجعة الفورية، مما يساهم في تقليل سوء الفهم وتحسين جودة القرارات المتخذة و هو ما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي ككل.

وتعتبر مديرية التربية من أهم المؤسسات العمومية التي تلعب دوراً محورياً في تنفيذ السياسة التربوية للدولة و تحقيق أهدافها، من خلال الإشراف على المؤسسات التعليمية و تسيير شؤون الموظفين و التلاميذ، و نظراً لتعدد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق هذه المديرية، فإن نجاحها في تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية الاتصال داخلها، و خاصة الاتصال الشخصي الذي يعتبر أداة رئيسية في تنسيق الجهود و توجيه السلوك و تحفيز الموظفين.

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديرية التربية لولاية المدية، من خلال الكشف عن واقع الاتصال الشخصي وأساليبه في هذه المؤسسة، و تحديد مدى مساهمته في فهم التعليمات والمهام المسندة للموظفين الإداريين و زيادة دافعيتهم

و مردودهم في العمل، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من فعاليته واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها.

و قد تضمن هذا العمل ثلاث أطر: المنهجي و النظري و التطبيقي، وزعت على ثلاث فصول كما يلي:

الإطار المنهجي الذي تضمن: إشكالية الدراسة و تساؤلاتها، دوافع و أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، و أهميتها، كما اشتمل هذا الإطار على نوع الدراسة ومنهجها، إضافة إلى مجتمع البحث وعينته وأدوات جمع المعلومات، و كذا تحديد مجالات الدراسة، من ثم تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الإطار النظري تضمن فصلين، الفصل الأول: بعنوان الاتصال الشخصي كنوع من أنواع الاتصال فتناولنا في المبحث الأول الاتصال و عناصر العملية الاتصالية ، لننتقل في المبحث الثاني إلى المتغير الأول للدراسة "الاتصال الشخصي" و التطرق لمفهومه و إبراز مميزاته و أهميته و أهدافه، مع عرض بعض نماذج الاتصال الشخصي و مهاراته و وسائله، وصولا إلى المعوقات التي تحد من فاعليته.

أما الفصل الثاني: فتمحور حول التأصيل النظري للأداء الوظيفي باعتباره مورد من موارد المؤسسة، حيث قسمناه إلى مبحثين تناول الأول: ماهية الأداء الوظيفي حيث ضم "مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته و أهدافه، لنتطرق فيما بعد عن عناصره و أنواعه و محدداته، ثم معوقاته و إجراءات تحسينه، أما المبحث الثاني فقد شمل تقييم الأداء الوظيفي من خلال المعايير المتبعة وأهميته وما يواجهه من صعوبات و مشاكل أثناء التقييم، وصولا إلى الإجراءات التي لابد من إتباعها لتحسين تقييم الأداء الوظيفي.

الإطار التطبيقي الذي احتوى على الفصل الثالث الميداني، المتضمن دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديرية التربية لولاية المدية، المقسم بدوره إلى مبحثين، الأول منه تناول تقديم عام لمديرية التربية لولاية المدية من خلال التعريف بها و عرض هيكلها التنظيمي و إبراز أهم مهام مصالحها ، لنتطرق في المبحث الثاني و الأخير إلى عرض و تحليل البيانات المجمعة من أدوات البحث(استبيان، مقابلة، ملاحظة) و صولا إلى استخلاص النتائج و أهم التوصيات و المقترحات و انتهاء بالخاتمة.

الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة والتساؤلات:

يعتبر الاتصال الشخصي أحد أبرز محركات التفاعل داخل المؤسسات و المنظمات الإدارية، التي تؤكد على أهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها و قدرتها على المنافسة، حيث يسهم الاتصال الشخصي في تعزيز بيئة العمل و تحسين العلاقات بين الأفراد و توفير الشروط المشجعة على ترقية الأداء، فهو يحتل مكانة بالغة لدى القائمين على التسيير في المؤسسات من خلال تشجيع الموظفين والعمال على التفاعل و التشارك في المعلومات و الأفكار.

غير أن واقع المؤسسات العمومية في الجزائر يشير إلى وجود تحديات مرتبطة بفاعلية الأداء الناتجة عن قصور في مجال الاتصال الشخصي، خاصة في قطاع حساس كقطاع التربية، من خلال مديرية التربية التي تعتبر كمؤسسة عمومية إدارية تواجهها بعض التحديات المرتبطة بفاعلية الاتصال الشخصي داخلها، مما يؤثر سلبا على أداء الموظفين من حيث جودة الانجاز، مدى الالتزام و الرضا الوظيفي، فأصبح من الضروري البحث عن آليات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي .

و بناءا على ما تقدم، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

- **ما هو دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديرية التربية لولاية المدية ؟**

و تتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هو واقع الاتصال الشخصي و أساليبه بمديرية التربية لولاية المدية ؟

2- كيف يساهم استخدام الاتصال الشخصي في الفهم الجيد للتعليمات و المهام المسندة للموظفين الإداريين و زيادة دافعيتهم للعمل ؟

3- ما هي معوقات الاتصال الشخصي في ترقية أداء الموظفين بمديرية التربية ؟

1/أسباب اختيار الموضوع:

يتوجه الباحثون إلى دراسة موضوع معين انطلاقا من أسباب ذاتية تفرضها ميولاتهم و رغباتهم، وأسباب أخرى موضوعية يفرضها الواقع و الضرورة الملحة لمواضيع تفرض نفسها، و من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه الدراسة:

أ-أساب موضوعية : تتمثل في:

- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.
- الحاجة الملحة لتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصال الشخصي و الأداء الوظيفي في البيئة الجزائرية.
- المساهمة في نشر وعي اتصالي لدى المسؤولين بمديرية التربية.
- محاولة إبراز الاتصال الشخصي كأداة إدارية فعالة في تحسين الأداء بالمؤسسة.

ب-أسباب ذاتية :تتمثل في:

- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالاتصال و واقعها في المؤسسات الجزائرية.
- قناعتنا الذاتية بأهمية الاتصال الشخصي في المؤسسات العمومية .
- الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة العمومية نظرا لانتماء عضوتي البحث لها.
- إمكانية الوصول إلى مديرية التربية لولاية المدية كمجال للدراسة الميدانية بحكم إحدى عضوتي البحث موظفة بالقطاع.

2/أهداف الدراسة :

يهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق و التعرف على المعلومات، و قد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة تمثلت في:

- تحليل دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية من خلال دراسة حالة مديرية التربية لولاية المدية.
- تشخيص واقع الاتصال الشخصي وتحديد أساليبه و وسائله بمديرية التربية لولاية المدية.
- تقييم فعالية الاتصال الشخصي في فهم التعليمات و المهام المسندة للموظفين الإداريين و زيادة دافعيتهم للعمل بمديرية التربية لولاية المدية.
- تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال الشخصي على الأداء الوظيفي داخل مديرية التربية لولاية المدية.

3/أهمية الدراسة :

تكتسب أهمية الدراسة قيمتها من المشكلة التي نحن بصدد دراستها من عدة جوانب نظرية وتطبيقية.

***فالأهمية النظرية** تكمن في :

- المساهمة في تدعيم المكتبة الجامعية بدراسة و لو بسيطة في مجال علاقة الاتصال الشخصي بالأداء الوظيفي في البيئة الجزائرية.
- تقديم إطار نظري أكاديمي عن العلاقة بين الاتصال الشخصي و تأثيره على أداء العمال داخل القطاع العمومي، وفعاليته في تحريك الطاقات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

***أما من الناحية التطبيقية** فالأهمية تكمن في:

- تقديم توصيات عملية لتحسين الممارسات الاتصالية في المؤسسات العمومية .
- تعزيز الاهتمام بالاتصال الشخصي بين موظفي و مسؤولي مديرية التربية لولاية المدية.
- تحسيس المسؤولين بمديرية التربية لولاية المدية بضرورة توفير الإمكانيات، و تخصيص ميزانية من أجل تفعيل دورات و برامج تدريبية متخصصة في تطوير مهارات الاتصال للموظفين والعمال، وبالتالي تحسين جودة الخدمات وترقية الأداء الوظيفي.

4/منهج الدراسة:

تعتمد الدراسات العلمية في بنائها لنسق منتظم و موحد على إجراءات دقيقة للبحث، من أجل الحصول على حقائق علمية ذات مصداقية حول مشكلة البحث، يندرج كل هذا فيما يعرف بالمنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.

ويعرف المنهج: "بأنه الطريق العلمي المؤدي لهدف البحث، و الخيط المرئي الذي يشد فقرات البحث إلى بعضها". [1]

ويعرف أيضا:"بأنه الطريقة أو الأسلوب المتبع في البحث، يسلكه الباحث لدراسة سلوك أو ظاهرة معينة".[2]

---

[1]– إبراهيم بختي، **الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة،الأطروحة،التقرير،المقال)وفق طريقة IMRAD**، جامعة ورقلة،(الجزائر)، ط1، 2015، ص 3.

[2]– محمد أزهر سعيد السماك، **طرق البحث العلمي–أسس و تطبيقات**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان، 2011، ص 61.

وبما أن اختيار المنهج يخضع لطبيعة الموضوع و أهداف الدراسة، و حدود البحث الزمانية والمكانية، فقد اقتضت الضرورة المنهجية و طبيعة مشكلة بحثنا حول الكشف عن طرق و أساليب الاتصال الشخصي و كيفية مساهمته في ترقية الأداء الوظيفي إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة، باعتبارها دراسة تحتاج إلى وصف و تفسير للظاهرة، وهي دراسة وصفية تحليلية كمية وكيفية.

فالمنهج الوصفي التحليلي يهتم و يستند على فهم و تحليل الدراسة بطريقة معمقة، كما يقوم برصد و متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية و نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون، و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد على فهم الواقع.[1]

فيقوم هذا المنهج على جمع المعلومات الميدانية وصف الواقع كما هو، ثم تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات لفهم طبيعة التأثير المتبادلة بينهما، و بما أن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال الشخصي و ترقية الأداء الوظيفي، فان المنهج الوصفي التحليلي يسمح بتحليل دقيق للبيئة التنظيمية التي تحدث فيها هذه العلاقة و تفسر نتائجها على أساس علمي.

أما **أسلوب دراسة الحالة** : فيعرفه عمار بوحوش على أنه" المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة في تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، قصد الوصول إلى تعميمات بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المشابهة لها". [2]

فقد تم اختيار أسلوب دراسة الحالة بجانب المنهج الوصفي التحليلي باعتبارنا ركزنا على مؤسسة محددة" مديرية التربية لولاية المدية" مما يساعدنا على دراسة الظاهرة بشكل معمق و في سياقها الواقعي ، فيسمح هذا الأسلوب بجانب المنهج الوصفي التحليلي من تقديم دراسة شاملة تجمع بين البعد الكمي والكيفي و تسمح بالخروج بنتائج واقعية و توصيات قابلة للتطبيق.

---

[1]–ربحي مصطفى عليان،عثمان محمد غنيم،**أساليب البحث العلمي–الأسس النظرية و التطبيق العلمي**،دار صفاء للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2004،ص43.

[2]–أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية ،ط 3، بن عكنون، الجزائر،2007، ص 131.

5/مجتمع و عينة الدراسة:

مجتمع البحث هم الموظفون الإداريون الذين يعملون بمديرية التربية لولاية المدية، و المقدر عددهم بـ200 مفردة، وقد تم اعتماد العينة القصدية في هذه الدراسة لأن الهدف هو اختيار الحالات التي يرى الباحث أنها الأكثر فائدة لغرض الدراسة، فقد تم اختيار 50 مفردة موزعة بين مصلحة المستخدمين و مصلحة المالية و الوسائل، لأنه تم توجيهنا إليها مسبقا من طرف رئيس مصلحة التكوين و التفتيش الذي صادق على ترخيص تسهيل توزيع الاستبيان و إجراء المقابلات بمديرية التربية لولاية المدية.

حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة على 50 موظف إداري محل الدراسة من بينهم 10 رؤساء مكاتب، وقد تم استرجاع 40 استمارة، كما قمنا بإجراء مقابلتين مع مفردتين إضافيتين و هما: "رئيس مصلحة المستخدمين و الأمين العام المكلف".

- **تعريف العينة القصدية:**

هي العينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات و بيانات، و هذا لإدراكه المسبق و معرفته الجيدة لمجتمع البحث و عناصره التي تمثله تمثيلا صحيحا.[1]

وتم الاعتماد على العينة القصدية نظرا لطبيعة الموضوع، و الذي يتطلب الوصول إلى موظفين يمتلكون خبرة مباشرة و واقعية في بيئة العمل داخل مديرية التربية لولاية المدية، و قد تم اختيار أفراد العينة بناءا على مدى ارتباطهم المباشر بعمليات الاتصال الوظيفي، و مشاركتهم الفعلية في التفاعل اليومي داخل المؤسسة، و يعد هذا النوع من العينات مناسبا في الدراسات الوصفية و دراسات الحالة، لأنه يتيح اختيار أفراد تتوفر لديهم خصائص محددة تهم الباحث و تسهم في تحقيق أهداف البحث.

6/أدوات جمع البيانات:

- **الاستبيان:**

يعرف بأنه أداة يستخدمها باحثو البحوث التربوية على نطاق واسع للحصول على الحقائق و تجمع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، بالإضافة إلى استخدامه في البحوث التي تقيس الاتجاهات و الأداء و الخبرات السابقة و ربطها بالسلوك الحالي، من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة

[1]- سمير حسين،**بحوث الإعلام**،عالم الكتب، د ط، مصر،2006، ص 296.

المكتوبة في نموذج سبق إعداده و تقنينه، و يقوم المجيب بملئه بنفسه و يسلم أو يرسل هذا النموذج كعينة كبيرة نسبيا من أفراد مجتمع البحث.[1]

وتم اختيار الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، لكونه من أكثر الأدوات استخداما في البحوث الاجتماعية و الميدانية، و خاصة تلك التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، فيتيح الوصول إلى عدد كبير من الأفراد في وقت قصير و بجهد أقل، كما يسمح بجمع بيانات كمية و موضوعية تساعد في تحليل الظواهر المدروسة بشكل دقيق.

تصميم الاستبيان: فيما يخص استمارة الدراسة، قمنا بتصميمها وفق محاور مناسبة لمتغيرات تساؤلات الدراسة لموضوعنا، الذي يكشف عن دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديرية التربية لولاية المدية، و قد احتوت على 20 سؤال تمحورت على النحو التالي:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين(الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة).

المحور الثاني: يرتكز حول واقع الاتصال الشخصي و أساليبه بمديرية التربية لولاية المدية، حيث قمنا بصياغة أسئلة تتناسب مع دراسة و تحليل هذا الجانب من الاستمارة.

المحور الثالث: ارتكز على اكتشاف المساهمة الفعلية للاتصال الشخصي في فهم المهام المسندة للموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية المدية، وهل يزيد فعلا في دافعيتهم و مردودهم في العمل ؟

المحور الرابع: تمحور حول استقصاء معوقات و تحديات الاتصال الشخصي داخل مديرية التربية.

بعد الانتهاء من صياغة أسئلة الاستمارة توجب علينا عرضها على الأستاذ المشرف و الأساتذة المحكمين المذكورة أسمائهم في ملحق الاستمارة رقم(02) و العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية– قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات– بغرض تحكيمها و إفادتنا بملاحظات لتعزيز صدق وكفاءة الاستبيان.

وعلى ضوء تلك التوجيهات تم تعديلها بالصيغة النهائية المقدمة في دراستنا.

بعد ذلك باشرنا في توزيع 50 استمارة على الموظفين الإداريين على مدار 03 أيام من أجل شرحها وتوضيح الأسئلة التي لم يتمكن بعض المبحوثين من فهمها، وقد تم استرجاع 40 استمارة فقط لأن 06 استمارات أصحابها كانوا في مهمة خارج المديرية (تزامنت مع التحضيرات لإعداد شهادتي التعليم

[1]– أحمد بن مرسلي، **مرجع سبق ذكره**، ص 116.

المتوسط و البكالوريا) وآخرون في عطل مرضية، و 04 استمارات ألغيت نظرا لعدم اكتمال الإجابات فيها.

•المقابلة:

تستخدم في جمع البيانات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث أو اختيار فروضه، و تعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه، حيث يطرح الباحث عددا من الأسئلة و على المبحوث الإجابة عنها. [1]

وتعرف أيضا بأنها: محادثة موجهة يقوم بها فرد مع أخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص و العلاج.

كما يمكن اعتبار المقابلة استفتاءا شفويا لأن المبحوث يعطي معلوماته و إجاباته شفويا و يقوم الباحث بكتابة هذه الإجابات أو تسجيلها.[2]

وقد تم استخدام أداة المقابلة في دراستنا كوسيلة مكملة لجمع البيانات، وذلك بهدف تعميق فهم الظاهرة المدروسة والحصول على معلومات نوعية لا يمكن الاستدلال عليها من خلال أسئلة المغلقة وحدها، وقد جاءت المقابلة في هذه الدراسة لتدعيم نتائج الاستبيان و منحها بعدا تفسيريا أعمق، من خلال استقصاء أراء بعض الموظفين و المسؤولين حول ممارسات الاتصال و الصعوبات التي تواجههم، حيث كانت لنا الفرصة لمقابلة مبحوثين اثنين، تسنى لنا مقابلتهما بصعوبة، نظرا لكثرة انشغال المسؤولين الآخرين و تكليفهم بمهام خارج مديرية التربية، و لأن مدة الدراسة الميدانية كانت قليلة جدا 10 أيام فقط.

***أجريت المقابلة الأولى:** مع رئيس مصلحة المستخدمين في :11-05-2025 و لقد أجاب على كل الأسئلة المطروحة، و التي بلغ عددها 16 سؤالا تمحورت حول:

1- وسائل و أساليب الاتصال الشخصي داخل المديرية بين المسؤولين فيما بينهم و بين الرؤساء و المرؤوسين.

[1]-العجيلي عصمان سركز،عياد سعيد أمطير،**البحث العلمي ،أساليبه و تقنياته**،الجامعة المفتوحة،ط1،ليبيا،2002،ص 183.

[2]- عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية،د ط ،الجزائر،2001، ص ص 131 ،139.

2- معرفة فيما إذا كان استخدام المسؤول للاتصال الشخصي يزيد في رفع الروح المعنوية لديه و لدى الآخرين، وهل يؤثر على أدائهم الوظيفي؟

3- الكشف عن معوقات الاتصال الشخصي من وجهة نظر المسؤول، وما هي الاقتراحات التي يقدمها من أجل تحسين دور الاتصال في تحفيز الموظفين الإداريين على رفع جودة أدائهم.

***أما المقابلة الثانية** : فأجريت مع السيد الأمين العام المكلف بالأمانة و بخلية الاتصال و العلاقات العامة بالمديرية يوم:14-05-2025 بمكتبه، و الذي أجاب على 09 أسئلة فقط، و رفض الإجابة على باقي الأسئلة بحجة ضيق الوقت و كثرة المسؤوليات و تداخلها لأنه نائب بالتكليف أيضا.

وقد جاءت أسئلة المقابلة 2 مطابقة لأسئلة المقابلة 1 من حيث العدد و المحاور.

- كما اعتمدنا على الملاحظة المباشرة بشكل نسبي كي تساعدنا على إثراء المعلومات و تكون بمثابة داعم إضافي لدراستنا.

فتعرف **الملاحظة:**" على أنها الانتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها و اكتشاف أسبابها و الوصول إلى القوانين التي تحكمها".[1]

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي لكونها تتيح للباحث تفحص الجوانب المبحوثة في الظاهرة عن قرب، في إطار ظروفها العادية غير المصطنعة بفعل أن عملية المشاهدة تجري في بعض الحالات دون أن يعلم المبحوثين أنهم محل فحص و مراقبة، على عكس أداتي المقابلة و الاستبيان، حيث يعلم المبحوث أنه تحت الدراسة فلا يكون عاديا في تصرفاته مع الباحث. [2]

فأداة الملاحظة أفادتنا كثيرا في التعرف على ميدان الدراسة من خلال الزيارات المتكررة للمديرية.

7/مجالات الدراسة:

1. **المجال المكاني:** يتمثل في المكان الذي أجريت فيه الدراسة، ألا و هو مدينة المدية بالضبط في مديرية التربية لولاية المدية، و التي أنشأت بتاريخ: 12 جوان 1977 و تقع وسط المدينة بنهج الآندي سالفادور، تبلغ مساحتها 1689 م²، تحتوي في هياكلها على مكتب المدير الذي هو أعلى هيئة تنفيذية، ثم مكتب الأمين العام مع خلية الإعلام و الاتصال، كما تضم 06 مصالح تنبثق عن كل مصلحة 04 مكاتب، أي فيما يعادل 24 مكتبا فرعيا، كما تحتوي أيضا على مخزن للعتاد و 03 مكاتب للأمن،

[1]- جودت عزت عطوي، **أساليب البحث العلمي (مفاهيمه،أدواته، طرقه الإحصائية)** دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط 3،عمان، 2009، ص 120.

[2]-أحمد بن مرسلي، **مرجع سبق ذكره**، ص 204.

و لديها هياكل تحت الوصاية تتمثل في: 728 مدرسة ابتدائية،157 متوسطة، 66 ثانوية، و02 مراكز للتوجيه المهني و المدرسي: مركز للتوزيع و التوثيق التربوي، و مركز محو الأمية، تعتبر مديرية التربية الهيئة المنبثقة عن وزارة التربية الوطنية، و الممثلة لها على مستوى الولاية و الساهرة على تطبيق سياستها التربوية.

2.المجال الزماني: و يقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا حيث تم الشروع في انجاز هذه الدراسة مع بداية شهر جانفي 2025 إلى غاية منتصف شهر جوان2025 ،وخلال فترة الانجاز انقسمت الدراسة إلى جانبين:

* **جانب نظري:** استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من: 2025/01/15 إلى: 2025/04/15 ، وقد تم استغلال هذه الفترة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لتحديد جوانب الدراسة، وجمع أكبر عدد من التعاريف المرتبطة بالموضوع، من المراجع و الدراسات المشابهة لموضوعنا كي يكون فيه إثراء مع تحسين الفهم، ثم قمنا بتصنيفها و تنظيمها، كمراجع بناءة للجانب النظري و أخرى للجانب الميداني.

* **أما الجانب الميداني:** فتم الشروع فيه إبتداء من :2025/05/06 إلى: 2025/05/15، و قد مرت الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية المدية بـ 05 مراحل هي:

المرحلة الأولى: في 06 ماي 2025 قمنا بزيارة استطلاعية لمديرية التربية من أجل الحصول على رخصة دخول وتسهيل المهمة على مستوى مكتب التكوين و التفتيش، حيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة و تم توجيهنا إلى المصالح المعنية.

المرحلة الثانية: في 07 ماي 2025 توجهنا إلى مصلحة المستخدمين لتوزيع الاستمارات حيث وزعنا بها 25 استمارة على الموظفين الإداريين من بينهم رؤساء المكاتب.

المرحلة الثالثة: في 08 ماي 2025 كان لنا الموعد مع مصلحة المالية و الوسائل، حيث وزعنا 15 استمارة مباشرة ،و تركنا 10 استمارات لتوزيعها على بقية الموظفين الذين كانوا في اجتماع، ثم توجهنا إلى مكتب التكوين و التفتيش للحصول على المعلومات الخاصة بالتعريف بمديرية التربية لولاية المدية.

المرحلة الرابعة: في 11 ماي 2025 تمت العودة إلى المديرية بعد عطلة نهاية الأسبوع، حيث قمنا باسترجاع 40 استمارة من أصل 50 استمارة تم توزيعها.

كما استغلينا فرصة استقبالنا من طرف رئيس مصلحة المستخدمين، و أجرينا معه مقابلة شخصية في نفس اليوم في حدود الساعة 09:00 صباحا.

المرحلة الخامسة: في 14 ماي 2025 و في حدود الساعة 11:00 صباحا أتيحت لنا فرصة إجراء مقابلة مع السيد الأمين العام المكلف بالأمانة و بخلية الإعلام و الاتصال بعد عدة محاولات سابقة لمقابلته.

3.المجال البشري :يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في الموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية المدية، والمقدر عددهم بـ 200 موظف إداري، بما فيم مدير التربية و الأمين العام و 06 رؤساء مصالح و 24 رئيس مكتب و 168 موظف إداري يتوزعون على مختلف المصالح و المكاتب.

8/ تحديد المصطلحات:

إن تحديد المفاهيم من أهم الخطوات في أي بحث علمي، فهي المنطلق لأي دراسة أو بحث وتسهل مهمة الباحث، كما أنها تقوم بتحديد الطرق الصحيحة لبحثه، و كذلك تساعد الباحث على توضيح المعاني التي يتناولها في دراسته بهدف إزالة الغموض.

1-الاتصال الشخصي :

هو الاتصال المباشر أو الاتصال المواجهي حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، و يسمح بالتفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، و تنتج عنه العلاقات الاجتماعية، ويسمح بالتعرف على آثار الرسالة مباشرة، و منه تعديلها و توجيهها لتصبح أكثر إقناعا وفعالية.[1]

التعريف الإجرائي:

الاتصال الشخصي هو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين ودون قنوات وسيطة، حيث يصبح موظفي مديرية التربية لولاية المدية على اتصال وجها لوجه داخل مكان العمل ويتميز بان المرسل فيه يصبح مستقبلا والعكس.

2-الأداء الوظيفي:

هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور والمهام ، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد .[2]

[1]- مصطفى يوسف كافي، محمود عزت اللحام و آخرون، **نظريات الاتصال و العالم الجماهيري**، ط1 ،دار العصار العلمي للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2006،ص 14.

التعريف الإجرائي:

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "مستوى إنجاز الموظف للمهام والواجبات المسندة إليه وفقاً للمعايير المحددة من حيث الجودة والكمية والوقت المحدد".

ويقصد بالأداء في هذه الدراسة التي قمنا بها: قيام الموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية المدية بالمهام والواجبات الملزمين بها، وفق المسؤوليات الملقاة على عاتقهم و في حدود مؤهلاتهم العلمية بكل كفاءة و فعالية، فهو إذن الجهد الصافي و الضروري للعمل المنجز.

3-المؤسسة العمومية:

تعرف المؤسسة العمومية على أنها نظام اجتماعي سياسي يقوم بعدد من الأعمال، و تنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة، يوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة، التي يقوم بها الأفراد لضمان تحقيق الأهداف، ثم تنظيم العمل الجماعي و يتم فيه تحديد العلاقات بين العمال والإدارة، ثم العمل على تحفيز العمال(أداء عملهم بالشكل المطلوب) .[1]

التعريف الإجرائي:

تُعرف إجرائياً بناءا على موضوع دراستنا" مديرية التربية لولاية المدية "هي مؤسسة عمومية تابعة للدولة تعنى بتنظيم و تسيير القطاع التربوي على مستوى الولاية، تمارس داخلها وظائف إدارية و فنية تهدف إلى تنفيذ السياسات المنتهجة للدولة في هذا المجال.

4-ترقية الأداء:

تُعرف إجرائياً بأنها "عملية تحسين وتطوير مستوى أداء الموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية المدية من خلال تطبيق أساليب وطرق إدارية فعالة تساعد على تحسين أدائهم بشكل عام.

---

[2]- جلال الدين بوعطيط ،**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009 ،ص .72

[1] - رشيد واضح، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق**، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 26.

9/ الدراسات السابقة :

بما أن المعرفة العلمية مبنية على التراكم، والمعرفة الراهنة ماهي إلا امتداد للمعارف السابقة، فإن وقوف الباحث على الدراسات السابقة أو المشابهة أمر ضروري لسلامة البحث العلمي الذي يقوم به، و فيما يلي إشارة إلى بعض الدراسات التي لها ارتباط كبير بموضوع بحثنا :

أ/ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة "**فاتن عبد الفتاح محمد العبهري**":

الموسومة بعنوان: **دور الاتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظمة اليونيسيف**، حيث أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مدارس وكالة غوث للاجئين الفلسطينين في شمال الأردن .

هدفت الدراسة إلى الوقوف على تقييم معلمي مدارس وكالة غوث الأردن للاتصال الشخصي في الحملات الإعلامية لمنظمة اليونيسيف الموجهة.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: **كيف ينظر معلموا مدارس الوكالة في الأردن إلى حملة اليونيسيف "معا نحو بيئة آمنة"من خلال الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي للحد من العنف ضد الأطفال ؟**

و تفرعت عنه عدة تساؤلات تمثلت في :

1 – ما رأي المعلمين في الحملات الإعلامية لمنظمة اليونيسيف من خلال الاتصال الشخصي ؟

2 – هل تختلف آراء المبحوثين نحو الحملة طبقا لمتغيرات الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي ؟

3 – ما هو دور الاتصال الشخصي و وسائله المستخدمة في هذه الحملة ؟

4 – ما مدى تحقيق الحملة الإعلامية لأهدافها من خلال الاتصال الشخصي ؟

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، والمقابلة كأداة مساعدة .

اشتمل مجتمع البحث على معلمي ومعلمات وكالة غوث، أما العينة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغت (273) مفردة .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها :

*ظهور وسائل وأساليب تم تطبيقها بدرجة متوسطة في مدارس وكالة غوث الأردن.

*تبين أن مستوى تطبيق نشاطات الاتصال في الحملة الإعلامية كانت متوسطة.

*ظهور وسائل و أساليب للاتصال الشخصي مطبقة بدرجة متوسطة، وبصفة عامة فإن مستوى تحقيق أهداف الحملة من وجهة نظر المبحوثين كان جميعه متوسط.

جوانب الاستفادة من الدراسة :

بما أن هذه الدراسة قد تناولت متغير الاتصال الشخصي فقد أفادتنا في إثراء الإطار النظري لدراستنا، كما أنها ساعدتنا في الاعتماد على الاستمارة و تصميمها بشكل منطقي ومتسلسل نظراً لاستخدامها كأداة رئيسية في جمع البيانات، أما اعتماد الدراسة في المنهج الوصفي سمح لنا بالاطلاع أكثر على أساليبه في تحليل الظواهر المتعلقة بالحملات الإعلانية.

ب/ الدراسات الجزائرية :

الدراسة الثانية: "دراسة **بوعطيط جلال الدين**":

الموسومة بعنوان :**الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة .**

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ومحاولة الوقوف على واقع الاتصالات التنظيمية في المؤسسات العمومية، حيث جاء السؤال الرئيسي كالتالي:**هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بالمديرية الجهوية لسونلغاز بعنابة** ؟ و تفرعت عنه تساؤلات هي :

1- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

2_ هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين ؟

4- هل للمتغيرات التالية : السن، الأقدمية، المستوى التعليمي،تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات .

وجاءت أهمية هذه الدراسة في محاولة إيجاد حلول عملية لمشاكل الأداء التي تواجه العمال واكتشاف المعوقات الاتصالية المؤثرة على أدائهم.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الكشف عن حقيقة الظاهرة، و إبراز خصائصها، و دراستها كما هي في الواقع من خلال وصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها كميا و كيفياً.

كما اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات واستعمل محاور رئيسية في تنظيم أسئلة الاستمارة أما فيما يخص مجتمع البحث و عينته، فقد اختار الباحث(49) مفردة كعينة عشوائية من حجم المجتمع الأصلي للدراسة .

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها :

*وجود الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر إلى العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات .

*وجود اتصال صاعد يعتمد فيه على الاتصال بالمشرف المباشر، أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة .

*وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة :

ساعدتنا هذه الدراسة في وضع خطة منهجية لدراستنا من حيث التشابه في إتباع المنهج الوصفي التحليلي، و الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و قد استفدنا منها في صياغة أسئلة الاستمارة حول أنواع الاتصال السائدة في المديريات العمومية، و اكتشاف جانب من واقعها، كما أفادتنا هذه الدراسة كثيرًا في جمع التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالمتغير التابع و هو " الأداء الوظيفي".

الدراسة الثالثة: دراسة :**سلمى هامل ، سهام سلاق:**

الموسومة بعنوان "**أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني في"المؤسسة العمومية –دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية**".

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإبراز أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني لموظفي المؤسسات العمومية باعتبارها قطاع له خصوصيات، و أهداف تختلف عن القطاع الخاص، وجاءت الإشكالية ملخصة في التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يساهم الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟** وتفرعت عنه التساؤلات الآتية :

1_ ما طبيعة الاتصال الشخصي في مديرية الإدارة المحلية ؟

2- ما هي العوائق التي تحد الموظفين من استعمال الاتصال الشخصي داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية؟

3 – هل الاتصال الشخصي له دور داخل الإدارة المحلية في المساهمة في تحقيق أهدافها ؟

وتكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن الدور الإيجابي للاتصال الشخصي في ترقية العلاقات والسلوك التنظيمي داخل المديريات الحكومية .

وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة كأسلوب لوصف وتحليل السمات العامة للمبحوثين ومعرفة كيفية تفعيل و تطوير الأداء المهني باستخدام مهارات الاتصال الشخصي .

أما مجتمع البحث فتمثل في الموظفين التابعين لمديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية التي تعتبر هيئة تابعة للمؤسسة العمومية، وقد تم اختيار العينة الشاملة حيث تمثلت في (52) مفردة من أصل69 .

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

*إن طبيعة الاتصال الشخصي السائد في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية هو الاتصال الشخصي الغير رسمي.

*أغلب موظفي المديرية لهم صعوبة في استعمال مهارات الاتصال الشخصي نتيجة ضغط العمل وإتباع السلم الإداري (الرسميات).

*لقد ساهم الاتصال الشخصي في المديرية بشكل ملحوظ في تحقيق أهدافها المسطرة إلا أنه ساهم بشكل ممتاز في تكوين علاقات اجتماعية على الزملاء واكتساب الخبرات.

جوانب الاستفادة من الدراسة :

هذه الدراسة ساعدتنا في ربط المتغير الأول "الاتصال الشخصي" بالمتغير الثاني "الأداء الوظيفي" باعتبارها دراسة مشابهة لموضوع بحثنا حول دراسة حالة لمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مما سهل علينا تحديد مصطلحات الدراسة بسهولة، كما أنها أفادتنا في منهج البحث و هو دراسة الحالة كأسلوب وصفي تحليلي لظاهرة دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التربية من خلال الاستعانة بنفس الأدوات في جمع البيانات: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة و استعمال برنامج SPSS في تفريغ البيانات ثم التحليل والوصول إلى النتائج و التوصيات.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

الاتصال الشخصي كنوع من أنواع الاتصال

تمهيد:

يعد الاتصال من أبرز مظاهر التفاعل الإنساني، فهو عملية أساسية تقوم عليها جميع أشكال العلاقات داخل المجتمع سواء على المستوى الشخصي أو المهني، فهو من الدعائم التي تقوم عليها المؤسسات بمختلف أنواعها، فيعتر وسيلة يتم من خلالها تبادل المعلومات و توجيه الأوامر و تنسيق الجهود و تحقيق الأهداف المشتركة.

و من بين أشكال الاتصال المتعددة يبرز الاتصال الشخصي، فهو من أقدم و أهم أشكال الاتصال التي تتم وجها لوجه بين الأفراد، فيسمح بنقل و تبادل الأفكار و المعلومات بشكل فوري وفعال، و يعتبر هذا النوع من الاتصال حجر الأساس في بناء علاقات قائمة على الثقة و التفاهم داخل أي المؤسسة أو بيئة عمل، فهو أداة فعالة في تحسين جودة الأداء و الرفع من كفاءة الأفراد و الجماعات داخل المؤسسات، وهذا ما نحاول اكتشافه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى أبرز عناصر الاتصال الشخصي .

المبحث الأول: مفهوم الاتصال و عناصره

1- مفهوم الاتصال:

أ- لغة:

كلمة مشتقة من مصدر وصل، ويحمل معنيين هما الصلة و البلوغ.[1]

كلمة اتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، و التواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر.[2]

ب- اصطلاحا:

الاتصال هو العملية أو الميكانيزم الذي من خلاله توجه العلاقات الاجتماعية و تتطور، ويشمل الرموز التي يختزنها العقل وكذلك وسائل نقلها و الاحتفاظ بها، كما يتضمن تعبيرات الوجه والإشارات ونغمة الصوت.[3]

كما عرفه **أحمد ماهر** بأنه:عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.[4]

2-عناصر العملية الاتصالية:

تتكون العملية الاتصالية من خمسة عناصر تشكل حلقة اتصالية،ولا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال دون هذه العناصر،وتشمل هذه العملية مايلي:

أ- المرسل:

تبدأ عملية الاتصال حينما يكون هناك شخص(مرسل) يرغب في الاتصال بطرف أخر(مستقبل) لإبلاغه معلومات معينة بقصد إثارة سلوك محدد، ويمكن أن يكون المرسل أو المستقبل فردا (رئيسا أو مرؤوسا أو زميلا) أو جماعة أو منظمة.[5]

---

[1] - فضيل دليو،**الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**،منشورات جامعة منتوري،الجزائر،1999،ص 15.

[2]- فريد عيشوش،**الاتصال في إدارة الأزمات**،دار الخلدونية للنشر و التوزيع،القبة القديمة،ط1،الجزائر،2011،ص 11.

[3] - عماد فاروق محمد صالح،**الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية**،دار الكتاب الجامعي،ط1،القاهرة،2010،ص20.

[4]- أحمد ماهر،**السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات**،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،ط8،الإسكندرية،ص341.

[5]- حسين حريم،**السلوك التنظيمي– سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال**–دار حامد للنشر التوزيع ط3 ،عمان ، 2009، ص 252.

كما أن المرسل أو المصدر يكون لديه مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الأخر، و يتأثر ذلك بفهمه و إدراكه للأمور، و كذلك بخبراته السابقة كما تؤثر حاجاته و اهتماماته و ميوله وقيمه و انفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.[1]

ب-الرسالة:

وهي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها للطرف الأخر، وهي تتيح عملية الترميز للتعبير عن الأفكار أو المعاني المرغوب نقلها للطرف الآخر،فالمرسل يقوم بتطوير فكرة ذهنية (mental idea) بشأن موضوع معين، ثم يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وترميزها،أي ترجمتها إلى رموز/لغة يستطيع المستقبل فهمها(incoding theidea).[2]

كما أنها عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالا عديدة منها الرموز التالية: الكلمات والأصوات والحروف، والأرقام والصور، والسكون و تعبيرات الوجه، و الجسم و التلامس و المصافحة و الصراخ والهمسات و الإشارات و غيرها من الرموز.

إن الاختيار لصياغة الرسالة و رموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل و المستقبل،أما سوء الاختيار فيؤدي إلى مشاكل كثيرة،فعلى المرسل أن يعرف الصياغات و الرموز،قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس كما قد تحتوي على معاني ضمنية أو خفية،أو مترادفة أو متعارضة.[3]

من خلال هذه التعريفات نجد أن الرسالة تعتبر الشكل و المضمون في الاتصال، بحيث تتخذ شكل برنامج إذاعي أو سمعي بصري أو في الصحيفة،كما يمكن أن تكون فيلما سينمائيا أو خبرا أو تعليقا في صحيفة ما، ويمكن أن تحمل لفظا أو رمزا، أي أن الرسالة هي شريان الاتصال.

---

[1]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ،مرجع سبق ذكره،ص341.

[2]- حسين حريم،**مبادئ الإدارة الحديثة**،دار الحامد للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2006،ص271.

[3]- أحمد ماهر، **نفس المرجع**،ص342.

ج- الوسيلة:

لإيصال الرسالة للمستقبل بصورة ناجحة، على المرسل اختيار قناة الاتصال المناسبة للرسالة،و من بين وسائط الاتصال:المحاورة المباشرة وجها لوجه،استعمال الهاتف و المراسلات، المذكرات و الصور و الرسوم....وغيرها.[1]

فالقناة أو الواسطة المادية هي التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة.[2]

ونستخلص أن الرسالة تتوقف على اختيار المرسل نفسه، و كذا على طبيعة الرسالة بحد ذاتها و ظروف المستقبل لها، بحيث يكون مستوى التأثير من مدى حسن اختيار الوسيلة،إذ يفضل لو يستخدم فيها أكثر من وسيلة.

د- المتلقي:

المستقبل أو المتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث،ويجب أن يضع في اعتباره طبيعة المتلقي ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.[3] بحيث يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، والشم، و الذوق واللمس) و يختار وينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني ودلالات،إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، والدافعية، والتعلم،تحدد ما يفهمه و ما يقبله الشخص المستقبل للأفكار و المعلومات المرسلة إليه.[4]

بعد فهم المستقبل الرسالة يقوم برفضها أو قبولها، ويتوقف قبوله للرسالة على عدة عوامل من أهمها:إدراك المستقبل لأهمية الرسالة وقيمتها و سلطة المرسل،وما تنطوي عليه الرسالة من جوانب سلوكية، من قبل المستقبل.[5]

---

[1]- حسين حريم، **نفس المرجع**،ص272.

[2]-محمد الصيرفي،**الاتصالات الإدارية**،مؤسسة حورس للنشر و التوزيع،ص42.

[3]- حسن عماد مكاوي،**الاتصال و نظرياته المعاصرة**،الدار المصرية اللبنانية ،ط 10،2012،ص 47.

[4]- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،مرجع سبق ذكره**، ص 343.

[5]- حسين حريم، **السلوك التنظيمي– سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال،مرجع سبق ذكره**،ص 254.

فنستنتج أن المتلقي هو الذي يستقبل الرسالة،و يصبح المستقبل مرسلا حين يستجيب للرسالة ويتفاعل معها،أي أن المرسل يصبح مستقبلا،يصبح مرسلا من خلال علاقة تبادلية مستمرة، و الحقيقة أن الاتصال يصبح ناجحا حين يفهم المرسل و المستقبل المعلومات نفسها.

هـ- رجع الصدى:

و يسمى أيضا التغذية المرتدة و تعني الرد الذي يجيب به المتلقي عن رسالة المتصل و يعكس مدى تفاعله و فهمه و ميوله لمضمون الرسالة أو طلبه مزيدا من التوضيح و الشرح، و في حال الاتصال الشخصي يحدث رجع الصدى بواسطة الرموز اللفظية و غير اللفظية و يكون الرد فوريا و آنيا.[1]

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الشخصي

1/ مفهوم الاتصال الشخصي و مميزاته:

1-1/مفهوم الاتصال الشخصي:

لغة:

يقصد بالاتصال الشخصي لغة:الاتصال المباشر أو ما يطلق عليه الاتصال الوجهي أي وجها لوجه Communication face to face.[2]

اصطلاحا:

فالاتصال الشخصي هو:العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات و الأفكار والاتجاهات بين الطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين ودون قنوات وسيطة ... ويلاحظ أن تأثيره يتسم بالعمق و الاستقرار لفترة أطول،لتأسيسه على الإقناع و توفر فرصة كبيرة للمشاركة،أما الاتصال الشخصي غير المباشر الذي يستعمل فيه بعض الوسائل الوسيطة كالهاتف ،التقارير فتقل نوعا من التفاعلية مقارنة بالاتصال المباشر،لكنها لا تنعدم مثل باقي خصائص الاتصال الشخصي كالإقناع و المشاركة.[3]

---

[1]- صالح خليل أبو إصبع،**الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة**، ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط5 ،عمان(الأردن)، 2006 ،ص16.

[2]- رحمة الطيب العيساني،**العلاقات العامة**،مؤسسة شباب الجامعة،الجزائر،2008،ص 35.

[3]- منير حجاب و سحر محمد وهبي،**مدخل أساسي للعلاقات العامة مدخل سلوكي**،دار الفجر،القاهرة،1995،ص ص36-43.

كما **عرفه حسين حرم** على أنه: يشمل تبادل المعلومات و المشاعر و الآراء و الاتجاهات بين الأفراد التي لا تخدم أغراض العمل،و مع ذلك فهي تؤثر على اتجاهات العاملين نحو رؤسائهم و زملائهم ونحو المنظمة وغيرها، ويتوقف مدى هذا التأثير على مدى كثافة الاتصال الشخصي.[1]

1-2/ مميزات الاتصال الشخصي:

يتميز الاتصال الشخصي عن غيره من أنواع الاتصال الأخرى بمجموعة من المميزات جعلت منه وسيلة ضرورية يستخدمها الأفراد في أعمالهم و تعاملاتهم نذكر منها:

1-2-1/المرونة:

فالاتصال المباشر يمتاز بدرجة عالية من المرونة و يزداد ذلك حينما يواجه مقاومة من المستقبل لتوفر رجع الصدى بدرجة كبيرة، مما قد يدفع الأفراد إلى محاولة تجريب الأفكار المستحدثة بعد إقناعهم بها و ممارستها

و خاصة مع تزايد إمكانية المصادر الشخصية لأنها معروفة.[2]

1-2-2/التلقائية:

يرى Hennessy Bernard أن الاتصال الشخصي يتميز بالتلقائية و العفوية لا تنظمه قواعد والإجراءات،ويتم بشكل غير مدار من خلال الاتصالات اليومية للأفراد غير الرسميين، أو محيط العلاقات بين الأشخاص محيط غير هيكلي.[3] إن الاتصال الشخصي يساعد على نشر الأفكار التي تنشرها وسائل الإعلام على نطاق واسع من جمهورها في الدول النامية لأن تغطية هذه الوسائل محددة من ناحية،ولم تتعلم نسب كبيرة من الجماهير الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة،حتى إذا توفرت لها من ناحية أخرى.[4]

1-2-3/قدرته على تغيير الاتجاهات و السلوك:

يؤدي الاتصال دورا هاما في هذا المجال حيث يؤكد ولبرشرام أن الاتصال المباشر من شخص إلى شخص أخر حتى في أكثر الدول رقيا و تقدما، ويحظى بالأولوية على و سائل الإعلام الجماهيرية التي يتمسك بها الأفراد.

---

[1]- حسين حريم،**مبادئ الإدارة الحديثة**، مرجع سبق ذكره ،ص 276.

[2]- عبد الرزاق الدليمي،**الاتصال في القرن الحادي عشر**، دار اليازوري العلمي للنشر و التوزيع، ط1،عمان،2015،ص140.

[3]- محمود عودة،**أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي**، مكتبة رأفت سعد،د ط ، القاهرة،1970 ،ص111.

[4]- عاطف عدلي العيد،نهى عاطف العيد،**نظريات الإعلام و تطبيقاتها العربية**،دار الفكر العربي،القاهرة،2008،ص 67.

1-2-4/تحقيق الألفة و تخفيف حدة الزلة:

حيث يساعد الاتصال الشخصي على تحقيق الألفة و التعارف بين الأشخاص، ويعد محركا للكائنات الحية بصفة عامة للتغلب على العزلة و الشعور بالوحدة من خلال إقامة علاقات مع الآخرين.[1]

1-2-5/الإطار المرجعي:

من أهم مميزات الاتصال الشخصي بالإضافة لتمتعه بطريقتين لتبادل المعلومات أي أن الشخصين أو الأشخاص الذي يتفاعلون أثناء عملية الاتصال غالبا ما يكونان منتمين لنفس الطاقم من القيم والاتجـاهات، ومن هنا فإن كل واحد منهما يكون بمثابة شخص مرجعي بالنسبة للآخر.[2]

1-2-6/إمكانية توفير رجع الصدى:

يتميز الاتصال الشخصي بتوفير إمكانية رجع الصدى أو التغذية المرتدة Feed backبه أكثر من الاتصال الجماهيري فهو وجه لوجه، يمكن ملاحظة ردود الأفعال عكس الاتصال الجماهيري يصعب عليه الوصول إلى الحقيقة و الصورة المعبرة بالسرعة الكافية،و يؤكد الباحثون أهميـةFeed back في الاتصـال المباشـر، ويطلقون عليه التغذية المرتدة أو رجع الصدى أو التغذية الاسترجاعية الفورية ويؤكد بعض الباحثين أنه عن طريقه تتاح لنا الفرصة في تكوين و إعادة تكوين الاتصال بناءا على الأشخاص الذين نتحدث إليهم، حيث يمكننا أن نرى و نسمع و نلمس الشخص الآخر أو الأشخاص الآخرين.[3]

وتعد هذه من أهم مزايا الاتصال الشخصي،حيث يمكن للمرسل أن يتحقق من طريقة أدائه من إرسال الرسالة في نفس اللحظة منها،ويمكن للمرسل أن يدرك ما إن كانت الرسالة قد فهمت أو لا، و بالتالي يمكن إعادة صياغتها و تكرارها أو تكرار أجزاء منها، وذلك عن طريق رجع الصدى السريع الذي يجيب عن سؤال المرسل" كيف يبدو أدائي؟"[4]

---

[1]- جمال العيفة،**الاتصال الشخصي و دوره في العمل السياسي**،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال،الجزائر،2006-2007،ص62.

[2]- محمود عودة، ،مرجع سبق ذكره،ص112.

[3]- فؤاد عبد المنعم البكري،**الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال**،عالم الكتب للنشر و التوزيع،ط2،القاهرة،2005 ،ص37.

[4]- جون ميرل رالف لونيثان،**الإعلام وسيلة و رسالة" تعريف سعد الخارثي**،"دار المعرفة،د ط،الكويت،1999 ،ص37.

من هنا يستطيع المرسل أن يغير اتجاه المناقشة إذا لقي مقاومة من المتلقين حتى يتماشى معهم و يستطيع التأثير فيهم، وبذلك يمكن تحقيق الاتصال الشخصي بالموائمة أي تعديل السلوك حسب الظروف المتاحة و المصداقية و الثقة بين المرسل و المستقبل.

1-2-7/انخفاض التكلفة:

ومن مزايا الاتصال المباشر أيضا، انخفاض تكلفته بالقياس مع وسائل الاتصال الأخرى، فهناك إمكانية توجيه رسالة إلى الجمهور المستهدف مباشرة، ويتيح ذلك للمؤسسة أن تخاطب كل الجمهور باللغة التي يفهمها بجانب سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.[1]

2/ أهمية الاتصال الشخصي و أهدافه:

2-1/أهمية الاتصال الشخصي:

إن للاتصال الشخصي مكانة بالغة و أهمية كبيرة لأنه يلعب دورا محوريا في تكوين العلاقات الإنسانية و تحديد طبيعتها و مستوياتها و الأفكار المترتبة عنها،[2]حيث يحقق الاتصال الشخصي التفاعل الكامل بين المرسل و المستقبل، حيث يتم هذا النوع من الاتصال بطريقة مباشرة وجها لوجه، و يسير هذا النوع في اتجاهين أي من المرسل إلى المستقبل، ومن المستقبل إلى المرسل، مما يجعل فرصة المشاركة في الخبرة أكبر هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالاتصال الشخصي يتوفر على جميع عناصر الاتصال و خاصة رجع الصدى،وهذا من شأنه أن يتيح فرصة التغلب على مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطئ لدى المستقبل حيث يتيح هذا النوع من الاتصال للمرسل فرصة التعرف على مدى وصول الرسالة للمستقبل ومدى إدراك المستقبل لمضمونها ،وبالتالي يتبين للمرسل الفهم الخاطئ و منه يمكن تبديل هذا الفهم.[3]

تتمثل أهمية الاتصال الشخصي في تدعيمه للاتصال الجماهيري، حيث تبدو أهمية الاتصال المباشر عند الحديث عن التأثير في الاتصال الجماهيري، كما تظهر أهمية الاتصال الشخصي عندما يثار التساؤل عن أكثر الوسائل الاتصالية تأثيرا في إقناع الجمهور،فحيث يبدو الإقناع سؤالا مهما وأساسيا في دراسات الاتصال بوجه عام، فإنه يمثل الجزء الأكبر و الأهم في دراسة الاتصال الشخصي.[4]

---

[1]-علي عجوة،**الأسس العلمية للعلاقات العامة**، عالم الكتب،د ط،1978،ص 170.

[2]- سهير جاد،**وسائل الإعلام و الاتصال الاقناعي**،الهيئة المصرية العامة للكتاب،ط1، (مصر)،2003 ،ص133.

[3]- هالة منصور،**الاتصال الفعال و أساليبه و مهاراته**،المكتبة الجامعية،الإسكندرية، (مصر)،2005،ص30.

[4] -GILL, Judith, «Communication –Is It Really That Simple ? An Analyses of a Communication Exercise in a Case Study Situation »,personnelReview,vol.25,n°5,1996,p. p .23-36.

كما يمكن أن تبرز أهمية الاتصال الشخصي في كسب العملاء و الأصدقاء، ذلك أن الاتصال الشخصي يفتح مجالات للأخذ و الرد بين الأفراد و الشخص الذي يتصل به، و لذلك ينبغي عليه أن يقيم اتصالات شخصية بدقة للذين يشغلون معه في المؤسسة التي يعمل فيها.

يؤدي الاتصال الشخصي دورا هاما في أغلب العمليات الاتصالية، فهو يتميز بقدرته على التأثير على الأفراد، بالإضافة أنه يحقق نتائج مفيدة سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو الأسرة، و تتمثل أهميته أكثر خاصة في مجال الحياة اليومية سواء الأسرة أو المدرسة من خلال النتائج التي يحققها.[1]

كما تتضح أهمية الاتصال الشخصي في المؤسسة من خلال :

- جعل العاملين على صلة مستمرة فيما بينهم(الرؤساء و المرؤوسين).
- استخدامه لتطبيق الوظائف الإدارية الأخرى.
- ضرورة انسياب المعلومات في حركة مستمرة بين العاملين.
- تحريك جماعة العمل ندحو الهدف، وبث روح المودة و الثقة بينهم.
- يتيح تبادل أو تقاسم الأدوار: إرسالا و استقبالا،سؤالا و جوابا،أخذا وعطاء واقتناعا حتى يتحقق الهدف الكلى من الاتصال الشخصي داخل المؤسسة.[2]

2-2/ أهداف الاتصال الشخصي:

تتمثل فيمايلي:

- يحقق الاتصال الشخصي التفاعل بين المرسل و المستقبل،حيث يتم هذا النوع من الاتصال بطريقة مباشرة وجها لوجه، ويسير في اتجاهين أي من المرسل إلى المستقبل و من المستقبل إلى المرسل، حيث يتيح فرصة المشاركة في الخبرة.[3] فهو عملية تبادل للمعلومات و الأفكار والآراء من طرف لآخر.[4]
- الاتصال الشخصي يعتبر وسيلة مهمة للإقناع و التأثير ومحاولة تغيير الاتجاهات والأفكار، و بالتالي زيادة عدد الأفراد المؤيدين للفكرة أو الرأي أو تقليل الفجوة بين الطرفين المتعارضين.

---

[1]- نور الهدى مقراني، رميسةسلطاني ،**واقع الاتصال الشخصي في ظل تطبيقات الإعلام الجديد،الفيسبوك نموذجا**،دراسة ميدانية على عينة من المستخدمين ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم العلوم الإنسانية ،تخصص اتصال و علاقات عامة،2017-2018،ص ص 45- 46.

[2]- إبراهيم أبو عرقوب، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**،دار مجدلاوي،عمان،(الأردن)،2010،ص124.

[3]- مجد الهاشمي،**تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري المدخل إلى الاتصال و تقنياته الحديثة**،أسامة للنشر و التوزيع،د ط، عمان،2004،ص32.

[4]- جمال العيفة،**الاتصال الشخصي في عصر شبكات التواصل الاجتماعي**،مجلة علوم الإنسان و المجتمع،العدد10،جوان2014،ص 86.

- يستخدم الأشخاص الاتصال الشخصي لتقوية علاقاته في المجتمع مما يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي و كسب الصداقة و العطف و إظهار السلطة على الآخرين ولفت الانتباه.
- الاتصال الشخصي يشعر الأفراد بالانتماء و يستخدم أيضا كوسيلة للتسلية والهروب من ضغوطات الحياة من خلال التحدث مع الزملاء المقربين.
- الاتصال الشخصي يلاءم بصورة خاصة تعليم المهارات الجديدة التي لا تستطيع و سائل الإعلام الأخرى تعليمها.[1]

كما أن التواصل بين مكونات الإدارة يمثل الإطار التكاملي بين هذه المكونات على مستوى الأفكار والمعلومات، وينبني على خلفية تحقيق أهداف في مصلحة الإدارة تختلف بحسب الحاجة والظروف من أجل تحديثها وتطويرها بما يكفل تجاوز المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة، وبذلك تكون دواعي التواصل الإداري كثيرة و متنوعة نذكر من أهمها:

- **تحديث وتطوير الإدارة:** إن مستلزمات كل عصر تفرض على الإدارة بأن تعمل على تحديث نفسها وتطويرها بما يناسب والاستجابة لتلك المستلزمات، لهذه الغاية يتم الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بين الجهات المعنية بهذا التحديث و التطوير ولا يمكن أن يتحقق هذا المراد بدون حصول تواصل بشأنه بين جميع تلك الفعاليات.
- **تحقيق الانضباط والمحافظة على روح المسؤولية داخل الإدارة:** يتم هذا التواصل عن طريق تزويد الموظفين بالقوانين الجديدة وكذا التعليمات المتنوعة التي تتطلبها ظروف خاصة.
- **تطوير خطة العمل الإداري وضمان حسن سيره:** غالبا ما يقوم بهذا العمل المسؤول الإداري بين الفينة والأخرى بإعطاء معلومات للعاملين تحت إمرته، وطلبها منهم.
- **تحسين تجليات الإدارة وتنقيتها من شوائب سوء الظن والشك وتوتر العلاقات:** تكون عملية الاتصال الشخصي في هذا الباب جماعية ، وينبغي أن تقوم بها جميع مكونات الإدارة، لأنهم هم المعنيون بالدرجة الأولى بأي سلوك شاذ داخلها يمكن أن يؤثر على سمعتها وعلى الرضا النفسي لدى جميع العاملين والمتعاملين معها.[2]
- **تقليص الاختلالات الإدارية** : ومن صور هذه الاختلالات ما يلي:

[1]- محمد الهاشمي ،**مرجع سبق ذكره**،ص32.

[2]- عبد الباقي زيدان، **وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في المجالات الاجتماعية والإدارية**، المكتبة الانجلو مصرية،ط 2 ، (مصر)،1994 ، ص ص 56-58.

- الارتجالية.
- عدم المسؤولية.
- عدم التزام أماكن العمل.
- مغادرة مكان العمل بدون مبرر.
- الامتناع عن أداء خدمة.
- سوء الاستقبال.
- التماطل في تقديم الخدمات.[1]

3/نماذج الاتصال الشخصي:

تتعدد نماذج الاتصال الشخصي في الفكر الاتصالي ومن أبرزها :

نموذج روس:

انطلق النموذج من خمسة متغيرات حيث وجد أن هذه المتغيرات تؤثر على الاتصال بين الأفراد وانبثق نموذجه من العناصر التالية :

✓ حينما يبدأ المرسل في تلقي المعلومات من خلال تفهم المنبهات ثم تبدأ وضع فكرة في الكود. [2]

فعندما يتلقى المرسل المعلومات يتفهم المنبهات ثم يبدأ بعملية وضع الفكرة في الكود على أن يقوم باختيار المنبهات التي تتفق مع وجهة نظره وتناسبه،و يعمل على استبعاد كل ما لا يناسبه من منبهات، ويعمل الظرف الذي يحدث فيه الاتصال كمؤشر يحدد المعنى الفعلي للفكرة و يتضمن منبهات، ويتضمن الظرف استيعاب المرسل للأفكار التي تقدمها الرسالة على ضوء تجربته السابقة حيال تلك المعلومات ومشاعره و اتجاهاته و عواطفه وقت الإرسال.

✓ يتم نقل فكرة الرسالة على شكل منبهات من خلال قنوات معينة أي بأسلوب ما.[3]

أي بوسائل معينة تحمل الرسالة إلى المتلقي حيث يتفهم المتلقي منبهات الرسالة ويستوعبها ويفك كودها لكي يقوم بتفسيرها، وتتضمن عملية فك الكود اختيار أو انتقاء المنبهات التي تتفق مع ثقافة المتلقي،

---

[1]- إبراهيم العمري، **السلوك الإداري و العلاقات العامة** ، دار الجامعات المصرية، د ط ،مصر1997 ،ص37.

[2]- بسام عبد الرحمان المشاقبة، **نظريات الاتصال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، د ط، عمان،2015 ،ص 90.

[3]- منال هلال المزاهر، **نظريات الاتصال**،دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1،عمان،(الأردن)،2012 ،ص ص 130-131.

وتعمل الثقافة في مثل هذا الظرف أو المناخ العام كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للرسالة، وتتكون الثقافة من معرفة المتلقي لمعلومات الرسالة ومن تجربته السابقة .[1]

✓ بعد أن يفسر المتلقي الرسالة سوف يستجيب لها،وهذه الاستجابة هي رجع الصدى،أو التأثير المرتد الذي يعرف المرسل بفضله وصول الرسالة و تحقيق هدفها،فرجع الصدى يتكون من ردود فعل المتلقي الداخلية و الخارجية، كالاستماع و الإشارات أو الأعمال التي يقوم بها استجابة لهذه الرسالة،هذا الظرف يؤثر في كل عملية وضع الفكرة في كود في عملية فك كود الرسالة،يتم اختيار اللغة و ترتيب ما يقال، أما استخدام الصوت فهي أمثلة للتغيرات التي يمكن أن تحدث نتيجة لهذا الظرف.

✓ يؤكد روس على أهمية الظرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال،وذلك هو مصدر القوة في نموذجه، فالمناخ العام يتضمن المعرفة، و التجارب السابقة أو مشاعر، واتجاهات كل من المرسل و المتلقي، ويدخل روس في نموذجه الرموز و الكود وترتيب المعلومات والصوت ويسمى هذا المناخ العام للحال و الظرف الاتصالي .[2]

نموذج بيرلو:

نشر ديفيد بيرلو نموذجه الاتصالي ذو الاتجاهين سنة 1960،ويقوم هذا النموذج على افتراض أن الفرد يجب أن يفهم السلوك البشري حتى يستطيع أن يحلل عملية الاتصال، والعناصر الرئيسية في هذا النموذج تتشكل من: المصدر، اتجاه المصدر، الرسالة، الوسيلة .هذا وقد اعتبر خبراء الاتصال أن نموذج بيرلو لا يتضمن رجع الصدى و تأثيره، ويبدو أن هذا النقص هو مصدر ضعف كبير في هذا النموذج، كذلك لا يؤكد حقيقة الاتصال عملية ولو أن بيرلو لا يتجاهل هذا في مناقشته للنموذج. [3]

نموذج شانون وويفر:

وهو من النماذج اللفظية الأولى التي توضح عملية الاتصال الشخصي الذي يتم بين فردين، والتي كان لها تأثير واسع على الأبحاث الاتصالية،ويقوم هذا النموذج الذي قدمه الباحث "كلود شانون" سنة 1948 م حول مفاهيم رياضية حيث شبه الاتصالات بعمل الآلات التي تنقل المعلومات، والمكونات الأساسية التي تصنع النظام الاتصالي وفقا لنموذج"شانون"و" ويفر" كمايلي:

---

[1]- بسام عبد الرحمان المشاقبة،**نفس المرجع** ،ص 90.

[2]- منال هلال المزاهر ، **مرجع سبق ذكره** ،ص ص 130-131.

[3]- بسام عبد الرحمان المشاقبة، **مرجع سبق ذكره** ،ص 90.

يختار المصدر رسالة يتم وضعها في كود بواسطة جهاز إرسال الذي يحول الرسالة إلى إشارات،ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات،ويحولها إلى رسالة يستطيع الهدف أن يستقبلها،و التغيرات التي تطرأ على الرسالة في جهاز الإرسال و جهاز الاستقبال ترجع إلى حدوث "التشويش"،هذا التشويش يشير إلى مصدر الخطأ الذي يسبب حدوث انتقالا بين العلامات أو الإشارات التي تدخل جهاز الإرسال،وكذا العلامات أو الإشارات التي تخرج من جهاز الاستقبال،وقد قال"شانون"أن الاتصال يمكن دراسته من الناحية الفنية أو من الناحية الدلالية،أو من ناحية التأثير.[1]

نموذج ويلرشرام:

من النماذج الأخرى التي أثارت اهتمام الباحثين، نموذج و يلرشرام الذي يؤكد فيه على أهمية الخبرات المشتركة بين طرفي العملية الاتصالية للمرسل والمستقيل، فهو لا يعتمد كثيرا على وضوح لغة أو رموزها، بل يؤكد على ضرورة:

1* وجود خط مشترك بين فهم المعاني والرموز.

2* خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل مثل الإطار الدلالي.

3* خبرة متراكمة لدى الطرفين المرسل والمستقبل .

نموذج ميلفين:

النموذج الذي وضعه ميلفين يبرز العناصر التالية :

- **المصدر**: ويقوم بترجمة الرسائل الإعلامية إلى مضمون قابل للتواصل عن طريق اختيار بعض الرموز.
- **المرسل**: ويقوم بتحويل الرسالة إلى معلومات لحركات ديناميكية .
- **قناة التوصيل** : وتقوم بنقل المعلومات عبر الأثر أو المكان أو الأسلاك.
- **المتلقي**: يقوم بتحويل المعلومات إلى مضمون.
- **الهدف والغاية**: تقوم بتحويل المضمون إلى المعنى.
- **الضوضاء** : تقلل من عملية استقبال المعلومات.[2]

[1]- عزام أبو الحمام،**الإعلام و المجتمع**،دار أسامة،ط1،عمان،(الأردن)،2011 ،ص ص 255- 256.

[2]- نور الهدى مقراني، رميسة سلطاني، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

4/مهارات و وسائل الاتصال الشخصي:

4-1/ مهارات الاتصال الشخصي:

* **مهارة التواصل مع الآخرين:** تنقسم مهارة التواصل مع الآخرين إلى ثلاثة أقسام أساسية، وهي (المقابلة، التفاعل، وإقامة العلاقات)، وكلها أقسام منفصلة وتسهم جميعها في إكساب القائم بالاتصال مهارة التواصل مع الآخرين.

خطوات اكتساب مهارة التواصل مع الآخرين:

- تعلم كيفية الإعداد للمقابلة.
- محاولة فهم الطرف الآخر.
- استخدام اللغة اللفظية وغير اللفظية لكسب الطرف الآخر.
- محاولة تكوين علاقات مع الطرف الآخر باعتبار العلاقة هي الوسيلة للتأثير في الآخرين، كما أن العلاقة عرضة للتغير بين الحين والآخر.
- للعلاقة جانب عاطفي وآخر عملي لابد من تقدير مشاعر الطرف الآخر وإظهار المشاعر الإيجابية اتجاهه .[1]

ومهارة التواصل بدورها تتضمن مهارات أساسية لابد من توفرها أثناء التعامل مع الآخرين نذكر منها :

- النظرة الشمولية.
- النظرة المستقبلية.
- الثقة بالنفس.
- إدارة الوقت.
- القدرة على الإقناع.
- القدرة على تبادل المعرفة.[2]

* **مهارة التحدث :**

[1] -نجلاء محمد صالح،**مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية-الأسس النظرية و العلمية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)،2012 ، ص ص123-127.

[2] - بلال خلف السكارنة،**المهارات الإدارية في تطوير الذات**،دار المسيرة،ط2 ، عمان(الأردن)، 2015 ،ص183.

وتعني استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، وعندما يتم التحدث مع طرف آخر يجب مراعاة درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

وهناك عدد من الطرق الخاصة بتحسين مهارات الاتصال عند الحديث، وهذه الطرق هي:

- استخدام النغمة السهلة، وأن يكون إيقاع اللفظ سهل، وغير رسمي ويمكن استخدام اسم الشخص في المخاطبة حسب نوعية العلاقة.
- استخدام المعلومات المألوفة التي لا تجهد المستمع بالمعلومات الفنية .
- الصراحة عندما يوجه الآخرون سؤال معين مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات.
- استخدام الدعاية لتخفيف حالة القلق وعدم الإسراف في استخدامها .
- مراعاة عامل السرعة في الحديث، فلا تبطئ ولا تسرع بل اعتدل في السرعة الكلام.
- الابتعاد عن التهديد في المناقشة.

***مهارة الكتابة:**

تعتبر الكاتبة وسيلة للتعبير عن الآراء والأفكار، وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين، ويجب مراعاة بعض الأشياء عند الكتابة، وهي أن تتسم الصياغة بالوضوح والإنجاز، والدقة والموضوعية، وتجنب الأخطاء النحوية و الإملائية، وتتوقف مهارة الكتابة على محصول الفرد اللغوي وأسلوبه في الكتابة، **وهناك عدد من العوامل التي يجب مراعاتها لزيادة مهارة الكتابة، وأهم هذه العوامل هي :**

- يجب مراعاة عناصر التكاليف المرتبطة بالكتابة، وبالتالي فيجب أن نسأل أنفسنا في كل مرة نعد فيها خطابا أو أوامر...الخ.
- يتعين عند كتابة الرسالة تقسيمها إلى فقرات من حيث المقدمة والمحتوى و الخاتمة.
- جعل مقدمة الخطاب بسيطة.
- استخدام الكلمات البسيطة وتجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة و تجنب التكرار.
- حسن تقديم الرسالة مع استخدام اللغة الاقتصادية.
- تحديد الغرض الرئيسي من كل خطاب.

*** مهارة الإصغاء :**

وهي المقدرة على التركيز في الاستماع الجيد، وتتضمن الاستماع إلى المحادثات الهاتفية، والاجتماعية واللجان، وأثناء عملية الإنصات يجب إعطاء فرصة للآخرين للكلام، أن يكون الفرد صبورا، أن يتقبل المناقشات والانتقادات الموضوعية، **وفيما يلي بعض الإرشادات المفيدة عند التخاطب وجها لوجه:**

- وضع المتكلم في وضع مريح وطبيعي، وبالتالي يمكن مساعدة المتحدث على الكلام بحرية.
- إشعار المتكلم برغبتك في السماع، وذلك من خلال المتابعة باهتمام، ومحاولة التفهم بدلا من المعارضة.
- التحرر من الذهول والارتباك وذلك يضبط تصرفاتك وعدم الانصراف.

***مهارة القراءة:**

من أهم المهارات الضرورية في الاتصال الشخصي، حيث أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير و المذكرات، ثم عليه أن يستخلص النتائج بسرعة.[1]

*** مهارة التفكير :**

تعتبر مهارة التفكير ضرورية لكل اتصال جديد، وبدونه لا تنجح أية عملية اتصال سواء كان شخصي أو أي نوع آخر من أنواع الاتصال، وتعتبر مهارة التفكير ملازمة لكل من مهارة التحدث والقراءة والكتابة والإنصات. [2]

فلا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق، وإنما المقصود به استعمال الفكر بسرعة في المواقف و العلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال وخاصة الاتصال الشخصي، لذلك يجب ألا يتعجل الفرد في عرض فكرة أو مشكلة على رئيسيه، أو حتى مرؤوسيه قبل أن يتم التفكير فيها، ويحللها، وإلا كانت اتصالاته عرضة لبعض مشكلات إساءة الفهم، فالتفكير يساعد في تنمية المهارات الاتصالية، و علاوة على ذلك يجب على الرؤساء تنمية مهارة التفكير لدى المرؤوسين لنجاح عملية الإنصات .[3]

***مهارة السؤال:**

---

[1]- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان،**مهارات الاتصال**، دار الإعصار العلمي، عمان(الأردن)،2010 ،ص ص43- 44-45.

[2]-منال محمود طلعت، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة (مصر)، 2003، ص 46.

[3]- حميد الطائي، بشير العلاق،**أساسيات الاتصال**، دار اليازوري العلمية، عمان (الأردن)،2009 ، ص 101.

تعد إحدى أهم المهارات الاجتماعية الواسعة الانتشار، ومن أهم مهارات التفاعل الاجتماعي، فالاتصال الذي يبنى على الأسئلة والأجوبة يعد من أكثر أشكال التفاعل الإنساني أهمية، ويتفق علماء الاجتماع والاتصال، وعلماء البلاغة على تعريف السؤال بأنه:" طلب الحصول على المعلومات سواء كانت واقعية أم خلاف ذلك.[1]

***مهارة الإقناع :**

يمكن أن نعرف الإقناع على أنه: " استخدام المتحدث أو الكاتب للألفاظ والإشارات التي يمكن أن تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول والسلوكيات ".

يعتبر الإقناع من الأمور التي نمارسها باستمرار، لذا فإتقان هذا الفن أمر مهم جدا، خاصة في مجال الأعمال الإدارية بوصفها تلجأ إلى هذه المهارة في إنجاز أعمالها بحكم ارتباط وظيفتها مباشرة في التعامل مع الأفراد داخل المؤسسة و خارجها. [2]

***مهارة إدارة الاجتماعات:**

أ- **مفهوم الاجتماعات:**" هو عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور، وتبادل الرأي في موضوع معين". [3]

ب- أهمية الاجتماعات :

- ✓ تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع فريق العمل داخل المؤسسة يكون لها الدور الأكبر في صياغة الخطط والاستراتيجيات لفترة مقبلة.
- ✓ إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشتركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم، و وجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين.
- ✓ إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة، وممارسة تجربة التدريب.
- ✓ التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق، والصدق، والموضوعية، بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.[4]

ج- المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات :

---

[1]- محمد منير حجاب، **مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين و الدعاة**،دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة (مصر)، 2000 ،ص ص 129 -130.

[2]- بلال خلف السكارنة، ،مرجع سبق ذكره، ص ص 181-183.

[3]- حسين جلوب، **مهارات الاتصال مع الآخرين**، دار كنوز المعرفة، عمان(الأردن)، 2009،ص209.

[4]- زيد منير عبوي،**فن الإدارة بالاتصال**، دار دجلة، عمان(لأردن)، 2008 ،ص128.

- لا تقاطع المتحدث قبل أن يصل إلى نتيجة كلامه.
- لا تغير موضوع الحديث بإثارة انتباه الحاضرين إلى أشياء أخرى.
- حاول أن لا تثير المتحدث وتشككه في نفسه.
- تجنب تحدي المتحدث و العمل على بلبلة أفكاره.
- لا تعارض المتحدث عندما ينتهي من حديثه.[1]

4-2/ وسائل الاتصال الشخصي:

تعددت أساليب ووسائل الاتصال الشخصي في الحياة اليومية،و كذا الحياة الاجتماعية و العملية. ونستطيع أن نذكرها كالتالي:

➢ **المقابلات :**

إحدى وسائل الاتصال الشخصية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في مختلف المنشآت، وهي عبارة عن مواجهة بين إثنين أو أكثر يدور بينهم حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مسألة معينة لتحقيق هدف أو غرض معين، تعتبر المقابلات أكثر وسائل الاتصال الشخصي إقناعا لأنها تكون مباشرة حول مواضيع معينة، وهي أكثر الأنواع إقناعا واعتمادا خاصة في الإدارات.

➢ **الاجتماعات:**

الاجتماع عبارة عن إشراك عدد كبير نسبيا من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتتبع أهميتها أنها تضيء الفرصة لتبادل الفكري بين الأعضاء فتساعد على تحقيق وحدة الفكر والسلوك بينهم، تتميز وسيلة الاجتماعات بأنها تحدث حيز مكاني مشترك، والتي من خلالها يتبادلون مجموعة من الأشخاص أفكار أو معلومات حول مواضيع معينة.

➢ **الزيارات:**

تعد إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر التي تستخدمها العلاقات العامة للاتصال بأفراد الجمهور الداخلي والخارجي لتحقيق أهداف العلاقات العامة مثل: دعوة عائلات المستخدمين والعمال في شتى المناسبات لزيارة المؤسسات والمصانع والمؤسسات والأندية وغيرها، تعمل هذه

[1]- حسين جلوب، **مهارات الاتصال مع الآخرين**،مرجع سبق ذكره ، ص219.

الوسيلة على تقوية الروابط والعلاقات وتبادل الأخبار والأقوال، بالإضافة إلى أنها تعتبر همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.[1]

- **الندوات:**

تعرف الندوة على أنها لقاء مفتوح بين خبراء في موضوع معين، أو لقاء بين مسؤولين في منظمة معينة و بين الأفراد المعنيين كالعاملين وغيرهم لتبادل وجهات النظر،و غالبا يدير الندوة شخص واحد ليوجه الأسئلة و يوزع أدوار الحديث بين الخبراء على المنصة، كما يقوم أحيانا بإعطاء فرصة للحضور لتوجيه الأسئلة، و عادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول موضوع الندوة.[2]

- **المحاضرات:**

هو لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها ،و تدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها من إيجابيات التي تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة و تساهم في تكوينهم .[3]

فالمحاضرة هي: عبارة عن توضيح و تفسير و تحليل لفظي لمشكلة أو موضوع ما، يقدمها شخص لديه خبرة في هذا المجال يسمى المحاضر لجماعة في حاجة أخرى.[4]

- **المحادثات و المناقشات الرسمية و الغير رسمية:**

تأتي المحادثات والمناقشات الرسمية والغير رسمية في المرتبة الأولى بين وسائل الاتصال الشخصي المباشر لسهولتها وعفويتها وقدراتها الإقناعية العالية ولتميزها بالتجاوب والحيوية إذ تعطي فرصة أكبر للتفاهم والوصول إلى الرأي ، تقوم المحادثات والمناقشات بدور كبير في الاحتكاك المباشر بين الأفراد باعتبارها تحتل المرتبة الأولى من بين وسائل الاتصال الشخصي، نظرا لسهولتها وعفويتها. [5]

---

[1]- محمد منير الحجاب وسحر محمد المحمدي، **العلاقات العامة مدخل اتصالي**،دار الفجر للنشر والتوزيع،ط2 ، القاهرة، 1999 ،ص 163.

[2]- عادل بن عبد الله العوضي، **الاتصال الإداري في المنظمات**،الشركة الكويتية العربية للنشر، ط2، (الكويت)،2005 ،ص 187.

[3]- مختار تهامي،**مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية**، دار المعرفة ، ط1بغداد،د. س ،ص 175.

[4]- عادل بن عبد الله العوضي ،مرجع سبق ذكره،ص 186.

[5]- محمد منير الحجاب وسحر محمد المحمدي، **العلاقات العامة مدخل اتصالي**، مرجع سبق ذكره ،ص163.

5/ معوقات الاتصال الشخصي:

هناك الكثير من العوامل التي تحول دون إتمام عملية الاتصال الشخصي بفاعلية كبيرة و ترجع هذه العوامل إلى المعوقات التالية:

1. معوقات المرسل: ناتجة عن أخطاء أهمها:

- دوافع المرسل تؤثر في طبيعة المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- سوء فهم المرسل للمعلومات.
- التحيز من طرف المرسل لطبيعة الأمور و الأحداث.
- حالة المرسل الانفعالية تؤثر في شكل المعلومات.

2. معوقات في المستقبل: تتمثل في:

- يقع المستقبل في الخطأ عند استقباله للمعلومات المشابهة لتلك عند المرسل.
- الفهم الخاص عند استقبال المعلومات التي يرسلها المرسل.

3. معوقات في الرسالة: تتعرض الرسالة لبعض المؤثرات التي تغير طبيعة المعلومات، ومن أهم هذه المؤثرات ما يلي :

- سوء الفهم والإدراك.
- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
- افتقار المرسل إلى القدرة في تعزيز معنى الرسالة بتغييرات الوجه والجسد.

4. معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتفاعلون لتأثير البيئة المحيطة بهم وبعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة، وتأثيرها على الاتصال مما يشوش على عملية الاتصال، وفيما يلي عناصر البيئة والأخطاء الخاصة بهم:

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الأهداف المشتركة.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الأخر.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الآخر.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم العواقب جراء سوء الاتصال.

- عدم اتسام بيئة الاتصال بالابتكار، العدالة، والثقة .
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال.[1]

كما يوجد هناك تصنيف آخر لمعوقات الاتصال الشخصي تتمثل في:

❖ **العوائق الشخصية و النفسية:**

فهي كثيرة ومتعددة: قد نجد الخجل الذي يجعل أحد الأفراد مثلا في وضعية لا يستطيع فيها التعبير عما يجول في خاطره، وقد يتوقف أحيانا عن الكلام لمدة مثيرا للانتباه، كما أن هذا الفرد مثال قد يكون حساسا جدا لدرجة أنه لا يستطيع التحكم في انفعالاته حين يشعر أو يظن أن الشخص الآخر قد أساء إليه، وقد يكون أحدهما معجب بنفسه ومتكبر مما يجعل التعاطي مع المقابلة بشكل جدي وفعال، وقد تظهر أحيانا عدم قدرة الشخص أو هذا الفرد على امتصاص الغضب و تلطيف جو المقابلة أو الاجتماع وهذا نوع آخر من العوائق.

❖ **العوائق الثقافية:**

إن الاتصال الشخصي يمر بإدماج بعض الجوانب الثقافية مثل:الاتجاهات و القيم والمعايير، مع مراعاة الأبعاد النفسية وأخرى اجتماعية للأفراد الذين يتم التواصل معهم، لأن التعرض على القيم والمعايير الثقافية لشخص قد يجعله ليس غائبا عن الاتصال بل قد يثبت لديه إستراتيجية الهجوم، وقد يلجأ أحيانا إلى المقاومة غير المعلنة.

❖ **عائق اللغة:**

إن اللغة هي أهم وسائل الاتصال الشخصي لذلك ينبغي مراعاة هذه الرغبات، بحيث يكون أسلوب المخاطب سهلا و ملائما للمستوى اللغوي، و بالإضافة إلى اللغة فهناك وضعيات الجسم و ملامح الوجه و غيرها التي لا بد هي الأخرى أن تأخذ بعين الاعتبار، لأن بإمكانها هي الأخرى أن تكون مسببات عوائق الاتصال.[2]

❖ **المعوقات الميكانيكية:**

تعكس هذه المعوقات عدم وجود قنوات اتصال فعالة و يمكن إجمالها فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:**هو تعبير عن مجموعة العلاقات بين جميع مكوناته، و عليه فان أي تجاهل للمبادئ السليمة للتنظيم أو الخروج عنها لا شك أنها ستؤدي إلى التقليل من فعالية عملية

[1]– محمد فتحي أبو ناصر، **مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات**، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1، بيروت(لبنان)، 2008 ، ص87.

[2]– مسلم محمد، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**،دار قرطبة للنشر و التوزيع،الجزائر ،2007 ، ص ص 129-130-131.

الاتصال الشخصي، و بالتالي فان الخروج على تلك الآلية من شأنه إحداث الكثير من التضارب و سوء الفهم بين الأفراد العاملين بالمؤسسة الواحدة، نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات و السلطة و المسؤولية.

- **المسؤولية الوظيفية:**السبب في عدم فعالية نظام الاتصالات في نظر بعضهم قد لا يرجع إلى عدم رغبة كل فرد في المؤسسة في إجراء الاتصالات اللازمة، و إنما يرجع إلى عدم وجود وظيفة خاصة بالاتصالات يشرف عليها شخص مسؤول. [1]

إضافة إلى أن هناك العديد من العوائق والمعوقات التي تعترض عملية الاتصال الشخصي في المؤسسة نتناولها فيما يلي :

- اختلاف معنى الكلمات.
- تعقد الصياغة واستخدام المصطلحات غير المفهومة.
- الإدراك المختلف.
- درجة التفاهم بين المصدر والمستقبل.
- اختلاف التخصص بين المرسل والمستقبل.
- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة.
- عدم احترام أراء الغير.[2]
- ضغوط الوقت.
- حجم المعلومات.
- قصور تخطيط الاتصال.[3]

[1]- محمد صاحب سلطان، **مبادئ–الأسس والمفاهيم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان(الأردن)، 2014، ص ص 182-183.

[2]- محمد فتحي أبو ناصر، **مدخل إلى الإدارة التربوية، النظريات والمهارات**، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[3]- محمد منير حجاب،**العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**،دار الفكر للنشر،د ط ،(مصر)،2007 ،ص ص 62-64.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الاتصال الشخصي كأحد أهم أشكال الاتصال، وبصفته عملية أساسية تساهم في بناء الثقة و تنظيم و تقوية العلاقات المهنية بين الأفراد داخل المؤسسة، وتحقيق التفاعل والانسجام داخل فريق العمل ، فمن خلال الاتصال الشخصي يتم تشجيع وحث العاملين وتدريبهم وتهيئتهم للعمل،وزيادة التنسيق وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية مع الآخرين، مواجها في ذلك الكثير من العوامل والمعوقات التي تحول دون إتمام عملية الاتصال الشخصي بفاعلية كبيرة من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمشتركة.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي كمورد من موارد المؤسسة

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات مرتبط أساسا بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالأداء الوظيفي يعد من أهم المؤشرات التي تقيس مدى فعالية وكفاءة الموارد البشرية داخل أي مؤسسة، هذه الأخيرة تسعى دائما للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة، فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

1/ مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته و أهدافه:

1-1/مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء في اللغة العربية من مصدر الفعل "أدى" أدى الشيء أوصله وقام به، أما الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (performer) و الذي يعني:تأدية عمل (To perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية.[1]

ويقصد بالأداء:الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة. [2]

- **تعريف الأداء الوظيفي:**

اصطلاحا:

عرفه بترسون على أنه:" قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها".[3]

يرى «رضا»: أن الأداء الوظيفي " عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد و الإجراءات و الطرق المحددة للعمل" [4].

التعريف الإجرائي:

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ، يحقق من خلاله الموظف الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

---

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة ،**إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**،دار جرير للنشر و التوزيع،ط1 ،عمان،(الأردن)،2013 ،ص 103-104.

[2]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات**، دار المنهل اللبناني،ط1، بيروت(لبنان)،2008، ص 172.

[3]- وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**،دار اليازوري، عمان، 2011 ، ص 77.

[4]- سناء محمود أحمد سلمان،**أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، عمان، 2014 ،ص31.

1-2/ أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا، ومن ثم يمكنا القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، و على ذلك فانه يمكن القول أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بلهو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.[1]

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فإنها تعطى اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفر الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة المـوارد البشرية كالتوظيف والتدريب والمتابعة.

وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، و بتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل و الترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله و محاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم. [2]

لذلك فان إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما تحققه من الفوائد التالية:

- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشر لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يساهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

1- علي سليمان، **بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد**، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة،(مصر)،1985،ص ص 188-189.

2- فايز عبد الرحمن الفروخ،**التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،ط1، (الأردن)،ص ص 44-45.

- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير تحسين أداء المنظمة لمواكبة تغيرات البيئة المحيطة.[1]

1-3/أهداف الأداء الوظيفي:

يهدف الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- **الحركية والاستعداد:** الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو ترياق الروتين، ما يعني أن الأداء يكسر الروتين العمل والملل، فبالانجاز تذلل الصعوبات، إذ يهدف إلى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطور لوضع المنظمة، بوضع المنظمة الجامد قد لا يسمح لها بأن تحقق النجاح ما لم تحسن الأداء، فإذا ما أحسنت أدائها صارت لها قدرة أكبر على التصرف بمرونة خصوصا في ضل التنافس والتسابق الذي يحيط بيئة العمل.
- **تطوير الموارد البشرية:** يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات و اكتساب الكفاءات في أي مجال ، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأية فرصة عمل، لذا صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته لمسايرة أية تغيرات قد تصادفه في عمله.
- **التحفيز:** إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار و الإبداع بحيث يولد التنافس الايجابي بين الأفراد لترقيته أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية، فالتحفيز يعمل على إثارة دوافع العمال وإيقاظ روح الإبداع فيهم، ويقلل الملل ويمنع تسرب الخمول والكسل لعملهم، ويمكن القول بأن التحفيز له دور المنبه الذي يوقظ ويشجع العمال على تقديم أفضل ما لديهم ويبرز طاقاتهم، والمنظمات الذكية هي القادرة على استغلال هذه النقطة لصالحها من خلال تحفيز العمال وتشجيعهم، ومن ثم تركهم يؤدون أعمالهم بحرية وثقة كبيرة.
- **التمكين:** يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي، وعليه فإن التمكين يساهم في إشباع حاجات الفرد من تقدير وثبات للذات ويزيد من قدرته في مقاومة ضغوط العمل ويحقق ارتباطه الوثيق بالمنظمة نتيجة إحساسه بالمسؤولية اتجاهها، وبذلك تقل نسب التغيب، فالعامل الذي يبرهن

[1]- صبري محمد عوض، ماضي،**اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي**،مذكرة مكملة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية، غزة ،2011،ص77- 78.

على قدرته في تحمل الصعاب والمسؤوليات يفتح المجال لتمكينه للقيام بمهام أكثر تعقدا وأكثر مسؤولية نظرا لثقة المسؤولين فيه من خلال مستواه الذي أثبته.[1]

2/ عناصر الأداء الوظيفي و أنواعه و محدداته:

2-1/ عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر أساسية لا يمكن الحديث عنه دونها، و ذلك يعود لفعاليتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظف داخل المنظمة، ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:

*القدرة على الأداء.

* الرغبة في الأداء.[2]

كما هو موضح في العلاقة التالية: **مستوى أداء الموظف = القدرة x الرغبة.**

أ- القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات التي يمنحها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما :المعرفة والمهارة أي أن:

القدرة= المعرفة x المهارة

المعرفة هي:حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل اتجاه شيء معين، فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها.....الخ.

أما **المهارة** فهي:مستوى الكفاءة و الإتقان التي يستطيع الموظف من خلالهما أن يؤدي العمل الموكل إليه.

[1]- نبيلة عدان،**ضغوط العمل و الأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي،عمان، 2019، ص55 -56.

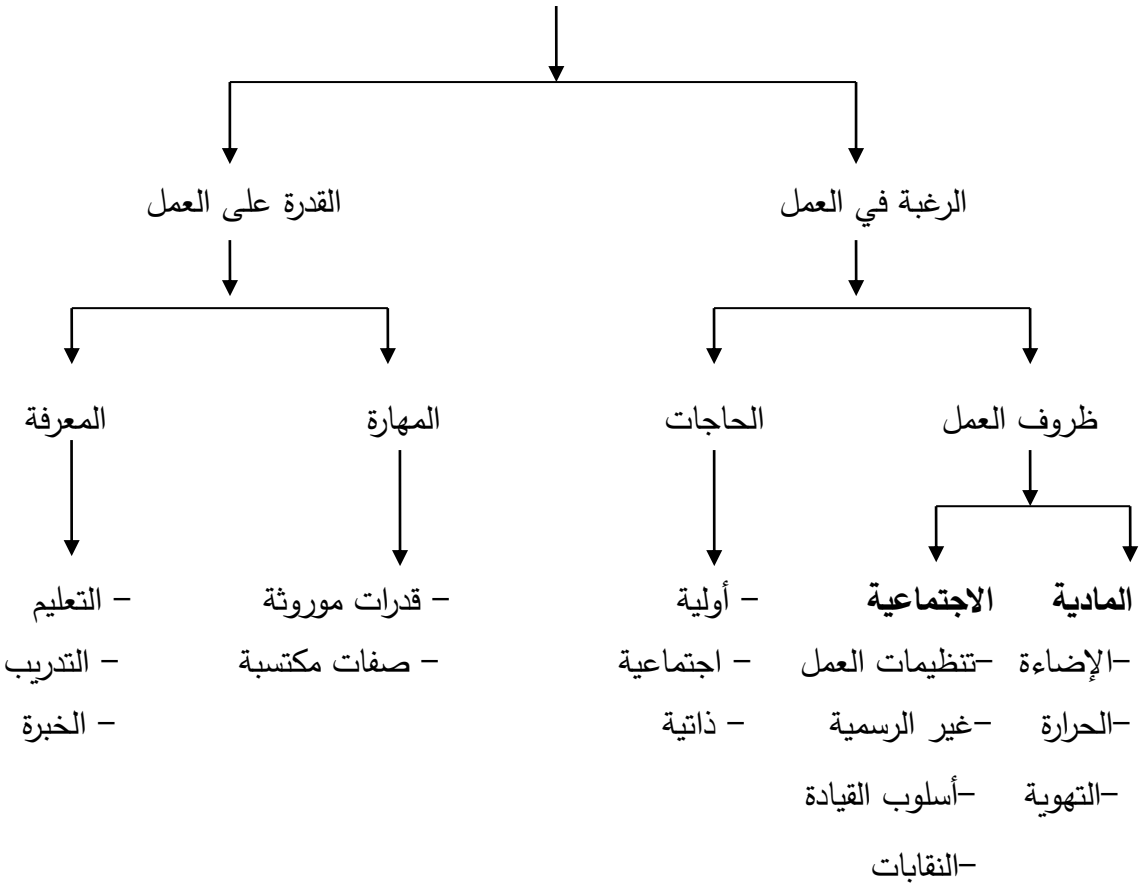
[2]- محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية ،2003، ص 219.

ب الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة و الإتقان،[1] وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي : ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.

ويمكن توضيح عناصر الأداء في الشكل التالي:

شكل رقم (01) عناصر أداء الموظف[2]



من خلال هذا الشكل يتبين لنا أداء الموظف هو تكامل العنصرين: الرغبة في العمل و القدرة على العمل، الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل:الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة، المعدات

[1]– سامية بن طالب،**ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة بومرداس،(الجزائر)، 2010 ،ص59-62.

[2]– علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، دار المعارف، ط2، مصر،1970 ،ص 39.

المستخدمة...، كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله، سواء كانت حاجات أولية و هي الحاجات اللازمة للبقاء واستمرارية الموظف، الأكل، المأوى، الراحة، الحاجات الاجتماعية مثل :الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل:تحقيق ذات الموظف حسب رغبته، وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثة، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل السابقة.

2-2/ أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب: معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية .

2-2-1-حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

-**الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

-**الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

-**الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2-2-2-حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين ،أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق[1].

2-3/ محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور و المهام ، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات و إدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب-**القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- **إدراك الدور**:ويعني به الاتجاه الذي يعتمده الفرد على أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه .

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور

[1]- عمر محمد تومي الشبلي،**علم النفس الإداري** ، الدار العربية للكتاب، د ط ، ليبيا ،1988 ،ص 56.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، و إدراك الدور، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.[1]

3/ معوقات الأداء الوظيفي و إجراءات تحسينه وترقيته:

3-1/معوقات الأداء الوظيفي:

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة والمكملة لأداء جهد وبذل طاقة، منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، ولكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة و التي نوجزها فيما يلي:

❖ **الظروف الفيزيقية للعمل:**

وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء،بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل و يغنيه عن أداء عمله بشكل سريع، وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه.[2]

❖ **عدم وضوح السياسات والمهام:**

و هنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنهلا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.[3]

❖ **التغيب:**

هذا المصطلح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية، التأخر جزء من التغيب و إن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت)، وأسباب التغيب منها: ما هو شخصي أو اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة، أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، وللحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية و الخدمات المقدمة للعاملين من أجل المحافظة والإبقاء على التزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

---

[1]– رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003 ،ص 210.

[2]– .يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية– مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسة الرواق، عمان، 2006 ،ص211.

[3]– رواية حسن، مرجع سبق ذكرة، ص211.

❖ **حوادث العمل:**

هي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها: ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب، قدم بعض الآلات، ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة، نقص التدريب، بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.[1]

3-2/ إجراءات تحسين وترقية الأداء الوظيفي:

تحسين كفاءة الأداء الوظيفي يعتبر عملية منظمة وشاملة تهدف لعلاج المشاكل التي يعاني منها العاملين والتي تعيق من الوصول إلى الأهداف المسطرة.[2]

وموضوع الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة، التي تستحق البحث، وذلك لأن الأداء الكفء يحقق نجاح المؤسسات والأهداف المسطرة، ولكي نحسن الأداء الوظيفي نتبع ما يلي: [3]

-**تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** من خلال تحديد أسباب الانحراف في الأداء الوظيفي للعاملين عن الأداء المعياري.

-**تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول:** وذلك للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها عن طريق التعاون بين الإدارة والعاملين والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، كون أن اللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل يساهم في اقتراح حلول مقنعة للعاملين، وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

-**الاتصالات المباشرة:** الاتصالات بين المشرفين والعاملين لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء، من خلال الاستفسار من العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم من غير استعمال العبارات المبطنة أو السلوكيات غير الواضحة.

كما يشمل تحسين الأداء ما يلي:

-علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.

-علاج القصور في مدخلات، أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء.

---

[1]- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره ،ص ص488-489.

[2] - بوسمنة أمال، صفاري أسماء، **دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة**،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 8،العدد 1، (الجزائر)، 2022 ،ص 97.

[3] - سهيلة محمد عباس،**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع،ط2، عمان، 2006 ،ص ص 157- 158.

-الاستعانة بطرف الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المنظمة.

- تحقيق العدل والتساوي بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف، والرقي بالأداء الفعلي مع كل تعديل في الأداء المستهدف لتحقيق التعادل بينهما.[1]

-توزيع العمل على العاملين حسب مهاراتهم.

- حسين بيئة العمل المحيطة بالعاملين أثناء تأدية مهامهم.

- توفير العوامل الفنية مع تكنولوجيا وآلات ووسائل الاتصال.

- المكافآت والجزاءات والترقيات ونقاط القوة والضعف لدى الفرد.

- إمكانيات الشخص الفنية التي تساعده على تنمية مهاراته وزيادة الإنتاجية .[2]

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

توجد عده **تعاريف** لتقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

عرفه "عبد المعطي عساف" أنه: " محاولة لتحليل الموظفين بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية لتحديد نقاط الضعف والقوة، والعمل على مواجهتها، لضمان فعالية المنظمة في الحاضر وتطورها واستمرارها في المستقبل " .[3]

ويعرف كذلك بأنه "العملية التي تهتم بمراجعة أداء الموظف خلال فتره زمنيه معينه والحكم عليه من حيث الجودة ".[4]

1-معايير تقييم الأداء الوظيفي و أهميته:

1-1/معايير تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر المعيار أو القياس وسيلة للحكم، أما تقييم الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات، والى أي مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول للهدف المرغوب فيه والمحدد سلفا، [5] و تتباين طرق ومعايير

---

[1] - حماش علي،**تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8 ،(الجزائر)، ص ص 104، 105.

[2]- علا ميمي، شبلي سويطي،**نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية(مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 22 ،العدد 1 ،2019 ،ص ص 264، 265.

[3]-موسى اللوزي،**التنظيم و إجراءات العمل**، دار وائل للطباعة و النشر، ط 1، عمان، 2002، ص 204.

[4]- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد**، دار وائل للطباعة والنشر، ط2 ،عمان،2004، ص 379.

[5]- أحمد صقر عاشور،**إدارة الموارد البشرية العامة**، دار المعرفة الجامعية، د ط ، مصر،1983، ص 63.

التقييم من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية، ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموظفون، كما أنها تختلف أيضا في إطار المؤسسات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس، ومعايير موحدة لتقييم أداء الموظفين في إطار المؤسسة الواحدة، والتي يمكن تطبيقها على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، لذا فان هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المؤسسات.[1]

و من أمثلة هذه المعايير نذكر:

معرفة العمل، القيادة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على الاتصال، القدرة على التنظيم، الاتجاهات نحو العمل، القدرة على حل المشكلات.

و من الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب عناصر متنوعة، بعضها يتعلق بسلوك الموظفين وبعضها يتعلق بالنتائج و الانجازات التي يحققها.

وتقييم الأداء يركز على ثلاثة أنواع و هي:

-السلوك:

إن السلوك عنصر مهم من عناصر التقييم، ورغم صعوبة قياسه إلا أنه عنصر مهم لأنه يضع النتائج المحققة في سياقها الحقيقي، و يساعد في التخطيط للأنشطة التطويرية المستقبلية(كالتدريب للموظف).

-الشخصية:

الشخصية هي مجموع خصائص وسمات الشخص التي تميزه عن غيره وتتضمن أدوات التقييم مثل:التعاون، المعرفة بالعمل، مدى تحمل مختلف الضغوطات و القدرات التي يمتلكها الموظف لانجاز الأعمال.

-النتائج:

تعتبر جهود الموظف التي تترجم إلى نتائج، جوانب تحظى باهتمام الرؤساء، وفي معظم الأحيان فإننا نستطيع أن نقيس النتائج، و يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام مثل عدد الوحدات المنتجة، وفي حالات أخرى فإننا يجب أن نصدر حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المحققة.[2]

---

[1]- محمد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية– مدخل نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر،ط1،عمان،2013، ص128.

[2]- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، ط 1،(الأردن)، 2008 ،ص ص 265-267.

1-2/أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

في العصر الحالي يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من الوسائل الأساسية التي أثبتت كفاءتها وفعاليتها في الحكم على أداء الموظفين وفي دفعهم وحفزهم على العمل، ويمكن أن نذكر أهمية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة والمدراء والأفراد العاملين فيما يلي:

أ. **بالنسبة للمنظمة:**

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي لتفادي شكاوى العاملين تجاه المنظمة .
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة على وضعه معدلات أداء دقيقة.
- تقييم برامج إدارة الموارد البشرية للحكم على دقتها.[1]
- التحقق من معايير الجودة للإنتاج، ومدى مطابقتها للمواصفات المحددة.
- يوضح سير العمليات الإنتاجية.[2]

ب. **بالنسبة للمدراء:**

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد .[3]
- يزود المديرين بمعلومات واقعية عن أداء الموظفين ومشكلاتهم و إنتاجيتهم.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المديرين في تطوير الأفراد العاملين تحت إشرافهم.[4]

ج. **بالنسبة للأفراد العاملين:**

- يحصل من خلالها على معلومات عن إنجازه وتقدير ذلك الإنجاز من طرف الإدارة.
- يساعد على دعم العلاقة بين العاملين والإدارة.
- تشعر العاملين بالمسؤولية اتجاه أنفسهم واتجاه العمل الذي يقومون به.

---

[1]- زاهية توأم، لطيفة كلاخي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 ، العدد 01 ،(الجزائر) 2021،ص651.

[2]- كاظم جاسم العيساوي،**دارسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات- تحليل نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع،ط1 ،عمان، 2013،ص ص257 -258.

[3]- زاهد محمد ديري،**الرقابة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1 ،عمان، 2011 ،ص57.

[4]- هاشم حمدي رضا، **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1،عمان، 2010 ،ص ص134-135.

– يزيد من انتماء الفرد للجهة التي يعمل فيها ويحفزهم على المساهمة في تحقيق الأهداف المخطط لها. [1]

– يحسن من الأداء المستقبلي للفرد.

– يزيد من دافعية العاملين للوصول لمستويات أعلى من الأداء .[2]

وعليه يمكن القول أن لتقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للمدراء أو للأفراد العاملين، كون أنه يجعلهم يستفيدون من نتائج التقييم، و يرشد الهيئة المسؤولة عن التقييم لنقاط القوة والضعف في الأداء، كما تكشف عن جميع الاحتياجات والفرص الواجب تلبيتها واقتناصها، وتزودهم بكافة المعلومات التي تساعد على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بفعالية تامة.

2/صعوبات و مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

من بين الأخطاء التي يقع فيها المشرفين أثناء تقييمهم للأداء ما يلي:

– الميل نحو الوسط في التقييم: ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، و الميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

– خطأ التأثر بالحالة: ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يتأثر بموظف ما، يقيمه وينسب له انجازات أو فضائل لا يملكها الموظف، و يطلق على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.

– خطأ التأثر بالأداء و الحديث: يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع و تفاصيل الأداء الماضي و يظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع و الأيام الأخيرة فقط، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف للمقيم تقديرا متحيزا.

– خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقرابة أو الصداقة، أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون و العقيدة أو الجنس، و تؤثر هذه في تقييم أداء العاملين.

---

[1]– وليد حميد رشيد الأميري، **تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ،ص79.

[2]– صلاح الدين عبد الباقي وآخرون،**إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007 ،ص 239.

- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية يفضح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة.
- خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ عندما يكون هناك فهم مختلف للمعايير مثل: جيدة، مقبول، و ممتاز ... أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين. [1]

3/ إجراءات تحسين تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تجنب مشاكل وعوائق وأخطاء تقييم الأداء الوظيفي والتخفيف منها من خلال إتباع وتطبيق الإجراءات التالية:

- بناء نظرة شمولية كلية لعملية تقييم الأداء الوظيفي .
- تحديد أهداف تقييم الأداء تحديدا جيدا.
- ينبغي أن تكون فلسفة تقييم الأداء الوظيفي فلسفة تطويرية، تجديدية وليست عقابية أو إصدار الأحكام.
- بناء التقييم على تحليل متطلبات الوظيفة ومعايير الأداء.
- أخذ حاجات الموظفين في المشاركة وإبداء الرأي في تصميم أي برنامج لأداء التقييم.[2]
- تدريب المقيمين تدريبا شاملا والتأكد من معرفتهم بمعدلات الأداء واستثمارات التقييم ...الخ.
- الحرص على علانية التقييم.
- استخدام المقابلات التقييمية.
- تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة .
- استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء. [3]

---

[1] – كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية العامة** ، دار المعرفة الجامعية ،د ط، (مصر)،1983 ،ص ص 230-231.

[2]– عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص289.

[3] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007،ص ص 171-172.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي باعتباره عنصرا محوريا في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها، من خلال إلقائنا الضوء على مختلف جوانب الأداء، خاصة عملية تقييم الأداء كأداة إدارية تساعد في قياس مستوى أداء العاملين وتحديد نقاط القوة و الضعف لديهم، فهذا الأخير يعد وسيلة فعالة لتحفيز و توجيه الموظف باعتباره العنصر الأهم في تنظيم و استمرار المنظمة و تحسين و رفع مستواها .

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية "دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديرية التربية لولاية المدية"

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية جزء هام وجوهري في البحث العلمي لأنها تجسد القواعد و المعارف النظرية في الواقع، ونحن في دراستنا ركزنا في هذا الجزء من البحث على ربط الإطار النظري بالممارسات الفعلية في الميدان للوصول إلى نتائج موضوعية، يمكن أن تسهم في تقديم توصيات علمية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز أساليب الاتصال الشخصي داخل المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.

وقد قمنا بتقسيم الدراسة الميدانية إلى مبحثين، المبحث الأول خاص بتقديم مديرية التربية من خلال تعريفها وإبراز مهامها وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها، مع التعرف على مختلف المصالح التابعة لها و إبراز دور كل منها، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى إبراز دور الاتصال الشخصي في ترقية أداء الموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية المدية من خلال تفريغ و تبويب البيانات في جداول وتحليلها وتفسيرها و التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة، وكذا المقابلة التي أجريت مع بعض رؤساء المصالح و المكاتب بمديرية التربية لولاية المدية.

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية التربية لولاية المدية

1/تعريف مديرية التربية:

بموجب المرسوم التنفيذي رقم:174/90 المؤرخ في: 09 يونيو 1990م و المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 404/05 المؤرخ في :17 أكتوبر 2005، الذي يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية، **تعرف مديرية التربية:** كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة للوظيفة العمومية و تخضع لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

و في المادتين الثانية و الثالثة من نفس المرسوم التنفيذي، تعرف مديرية التربية بأنها مجموع مصالح التربية على مستوى كل ولاية، و تتولى القيام بالمهام التي يحددها المرسوم ذاته تحت سلطة وزير التربية، فتكون بذلك الهيئة المنبثقة عن وزارة التربية الوطنية و الممثل لها على مستوى الولاية، و الساهرة على تطبيق سياستها التربوية و العاملة على حسن سير مؤسساتها التربوية.

أولاً- نبذة عن مديرية التربية لولاية المدية:

هي مديرية ولائية من ضمن مديريات الهيئة التنفيذية بالولاية، أنشأت بموجب قرار التخصيص رقم 73 بتاريخ: 12 جوان 1977، يترأسها مدير التربية وهو عضو في الهيئة التنفيذية يسهر على متابعة تمدرس التلاميذ ومراقبة البرامج المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية، وتسيير الملفات الإدارية للأساتذة و للإداريين و العمال المهنيين إلى العاملين بالقطاع، تحتل المديرية موقعا استراتيجيا ممتازا بنهج الآندي سالفادور، حيث تتوسط مدينة المدية.

ثانيا- مهام مديرية التربية:

وفقا للمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم: 90-174 تتولى مديرية التربية المهام التالية:

- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي و التعليم الثانوي و التكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها.
- السهر بالاتصال مع الهياكل و الهيئات المعنية، على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية و الموازية للمدرسة، و السير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية.

- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها و القيام بكل العمليات و التحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- السهر على احترام تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات و التجهيزات المدرسية و التربوية.
- السهر على التنظيم و المتابعة و المراقبة التربوية لمؤسسات التربية و التكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية.
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم الامتحانات و المسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل و الهيئات المؤهلة وتسليم البراءات و الشهادات المتعلقة بالامتحانات و المسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم عمليات التوجيه و التقييم المدرسي وتنفيذها.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح و الأجهزة المعنية.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة و الأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.

ثالثا- الهياكل تحت الوصاية :

- المدارس الابتدائية: 728 مدرسة ابتدائية.
- المتوسطات : 157 متوسطة.
- الثانويات : 66 ثانوية.
- مركز التوجيه المدرسي و المهني : 02.
- مركز التوزيع و التوثيق التربوي : 01.
- مركز محو الأمية :01.

2/الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المدية:

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي المعتمد لدى مديرية التربية لولاية المدية وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي المعتمد لدى مديرية التربية لولاية المدية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمديرية.

3/ مصالح مديرية التربية لولاية المدية ومهامها:

تضم مديرية التربية ستة"06" مصالح، ويتراوح عدد المكاتب في كل مصلحة تبعا لحجم المهام المسندة من مكتبين اثنين 2 إلى أربعة 4 مكاتب"

1- مدير التربية:

إطار سامي في الدولة يقوم بتسيير أمور مديرية التربية و الإشراف على كل ما يتعلق بالتربية، ومن بين مهامه:

- ✓ إعداد إستراتيجية دقيقة ومحكمة بين أطوار التعليم من الابتدائي إلى الثانوي.
- ✓ السهر على جعل الإدارة التربوية تسير بالطرائق الحديثة.
- ✓ تنظيم برنامج خاص بالاستقبالات: أولياء التلاميذ، موظفين، مواطنين...
- ✓ السهر على تطبيق المناشير الوزارية و التعليمات المتعلقة بكل الجوانب التنظيمية.

2- الأمانة العامة:

ويرأسها أمين عام وهو الممثل الثاني على مستوى المديرية، وهو الذي يتولى تسيير قضايا المديرية من الناحية الإدارية و التربوية سواءًا على مستوى القضايا الخاصة بالمؤسسات أو القضايا الخاصة بالمديرية، كما يعتبر همزة وصل بين مدير التربية وجميع المصالح بما فيها مفتشي الأطوار الثلاثة لإنجاز الأعمال ومتابعتها.

ويضم مكتب الأمين العام مكتبين اثنين بالتنسيق مع مدير التربية وهما:

أ- خلية الإعلام و الاتصال :هي خلية أساسية بالمديرية تهتم بمتابعة جميع الأمور الإدارية و التربوية التي لها علاقة بالمؤسسات التربوية، بالاتصال الدائم بها وتدوين جميع المشاكل و المستجدات التي تقع بالمؤسسة ، ونقل هاته الانشغالات للمصالح والجهات المعنية من أجل التدخل لحل هذه القضايا والتبليغ الفوري عنها، والإطلاع على كل ماهو جديد فيما يخص قطاع التربية بالجرائد الوطنية وإعلام مدير التربية بها.

ب- خلية الرقمنة: والتي تهتم بـ:

- ✓ ضمان المساعدة التقنية لمستعملي الأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية على مستوى مديرية التربية وعلى مستوى المؤسسات التربوية.
- ✓ تسيير الحسابات وكلمات المرور للولوج للأرضية الرقمية لوزارة التربية الوطنية.

- ✓ يقوم بالتعميم على جميع بريد مصالح مديرية التربية أي تغيير أو إضافة تطرأ على عنوان البريد الإلكتروني الخاص بمؤسسة تعليمية أو مصلحة أو مكتب.
- ✓ ضمان دخول جميع الموظفين إلى شبكات الإعلام الآلي والتدخل عند انقطاع الشبكة.
- ✓ تنصيب أنظمة التشغيل ومكافح الفيروسات ومختلف البرامج في أجهزة الإعلام الآلي التابعة لحظيرة مديرية التربية، والتأكد من صلاحيتها من حيث الرخصة و التحيين.

3- مصالح و مكاتب مديرية التربية:

أ- مصلحة المستخدمين :

تعتبر من أهم وأكبر المصالح في هيكلة مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها، والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية، و يشرف على تسييرها رئيس مصلحة لمتابعة جميع العمليات المخولة لها، كما تضم أربعة 04 مكاتب وهي :

-مكتب الإداريين وأعوان الخدمة.

- مكتب التعليم الابتدائي.

- مكتب التعليم المتوسط والثانوي.

- مكتب المعاشات و التقاعد و المنازعات.

ب- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين :

تركز على تسيير الإعتمادات المالية المخصصة لنفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره،حيث تتمثل مهامها في التكفل بتسيير جميع العمليات الخاصة بأجور ورواتب الموظفين (الدائمين و المتعاقدين) بما فيه (علاوة المردودية، مخلفات الترقية، المنح العائلية، منحة تحسين الأداء التربوي والتسييري، الساعات الإضافية، رواتب المستخلفين على عطل مرضية ومنصب شاغرة أو الراتب)، بالإضافة لإنجاز شهادات كشف الراتب وشهادة الأجر و العمل و شهادات توقيف الراتب ...الخ.

وتضم المصلحة أربعة 04 مكاتب :

- مكتب التعليم الابتدائي.

- مكتب التعليم المتوسط .

- مكتب التعليم الثانوي.

- مكتب أجور العمال الإداريين (ابتدائي، متوسط، ثانوي، وموظفو مديرية التربية).

ت- مصلحة المالية و الوسائل :

هذه المصلحة تهتم بالتسيير المالي و المادي لمديرية التربية،ومراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية التابعة لها، والقيام بمختلف النشاطات الاجتماعية وحفظ الصحة المدرسية لقطاع التربية، وتتكون من أربعة04 مكاتب وهي :

- **مكتب الميزانية و المحاسبة :** ويشرف هذا المكتب على :
  - ✓ إنجاز الجداول التقديرية المتعلقة بمشروع ميزانية التسيير.
  - ✓ متابعة استهلاك الإعتمادات المالية خلال السنة المالية.
- **مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات :** ويشرف هذا المكتب على :
  - ✓ ضبط مقاييس تحديد ميزانية التسيير للمؤسسات،مع إنجاز حصيلة إجمالية لكل المؤسسات التربوية.
- **مكتب النشاط الاجتماعي وحفظ الصحة المدرسية :** ويشرف هذا المكتب على :
  - ✓ التنسيق مع مصالح الصحة في حملات التوعية الصحية.
  - ✓ متابعة عملية توزيع المنحة المدرسية 5000 دج للتلاميذ المعوزين على مستوى الولاية.
- **مكتب مفتشية المطاعم المدرسية :** ويشرف هذا المكتب على :
  - ✓ مراقبة المطاعم المدرسية والتأكد من سلامة الوجبة لتفادي حدوث تسممات تضر بصحة التلميذ.

ث- مصلحة البرمجة و المتابعة :

تقوم المصلحة بتحديد الاحتياجات الخاصة ببناء الهياكل المدرسية أو ترميمها على مستوى كل بلدية ولائية، حيث يتم برمجتها من طرف المصلحة من خلال تقديم الاقتراحات حسب الخريطة المدرسية، وبعدها يتم انجازها من على مستوى مديرية البناء والسكن، وهذا بالتنسيق مع مديرية التربية في كل مراحل التخطيط والانجاز.

كما تقوم بانجاز بعض الأعمال الإدارية كاللمحات السريعة للدخول المدرسي والاستقصاء الشامل وتحضير دليل المؤسسات التعليمية وانجاز المؤشرات الإحصائية،وبعدها تقوم اللجنة المختصة بإنشاء المؤسسات التعليمية على مستوى الوزارة،وتقوم بتصميم هذا القرار للسماح بالفتح الرسمي للمؤسسة المنجزة بعد الفراغ من كل الانجازات (بناءات،تجهيز).

كما يتم تجهيز المؤشرات القيادية المدرسية من طرف المصلحة (كالخزائن، الكراسي، المطابخ والمصاطب، السبورات وهذا بالنسبة لكل مستويات التعليم).

وتحتوي المصلحة على أربع 04 مكاتب و هي :

❖ **مكتب الهندسة**:والذي يقوم بما يلي:

- دراسة مختلف المخططات و المصادقة عليها.
- اختيار الأرضية لإنجاز المشاريع والمتابعة الميدانية لها.

❖ **مكتب البناءات و التجهيز**: والذي يقوم بدوره بما يلي:

- توزيع اقتراحات الترميم بالمؤسسات.
- توزيع التجهيز للمؤسسات الجديدة أو تجديد التجهيز لباقي المؤسسات مع إعداد المقررات الخاصة بها.

❖ **مكتب المحاسبة**: والذي يقوم بالعمليات المحاسبية الخاصة بالمصلحة .

❖ **مكتب الإحصاء و الخريطة المدرسية** :و الذي يقوم بما يلي :

- متابعة المخطط السنوي الذي يتم فيه تحديد الاحتياج من الهياكل لكل الأطوار بناءا على المؤشرات الإحصائية،وكذا الطلبات المقدمة في هذا الشأن بما فيها الأحياء السكنية الجديدة، بالإضافة إلى تحديد الاحتياج من الترميم وتجديد التجهيز.
- إنشاء المؤسسات التعليمية لكل الأطوار(المتوسط والثانوي على مستوى وزارة التربية، أما التعليم الابتدائي على مستوى مديرية التربية).

ج- مصلحة التمدرس و الامتحانات :

تقوم مصلحة الدراسة والامتحانات بالمتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم، وتسهر على تطبيق المناهج الدراسية المقررة وإعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم، والسهر على عملية دعم التلاميذ و الذي يخص تلاميذ الأقسام النهائية،وتتكون من أربعة 04 مكاتب وهي:

❖ **مكتب التعليم الابتدائي و المتوسط و مكتب التعليم الثانوي** : واللذان يشرفان على مايلي :

- السهر على تنظيم ومتابعة ومراقبة البيداغوجية للمؤسسات التعليمية.
- الحرص على تطبيق البرامج التعليمية واحترام النظام المدرسي.

❖ **مكتب النشاط الثقافي و الرياضي** :ويشرف على ما يلي :

- السهر على تشجيع ممارسة الأنشطة الثقافية و الرياضية والترفيهية وتطويرها.
- إحياء الأعياد الدينية و الوطنية و العالمية.

❖ **مكتب الامتحانات و المسابقات :**

والذي يشرف على تنظيم وإجراء المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحاناتالمهنية حسب الآجال القانونية كما أن هذه المسابقات تجري في تجاوب و تنسيق عالي مع ممثلي مصالح الوظيفة العمومية.

ح- مصلحة التكوين و التفتيش :

هي مصلحة داخلية تشكل العمود الفقري في بناء هيكل مديرية التربية ، و تعد بمثابة القلب النابض في إدارة النشاط و بناء ديناميكية العمل الجماعي داخل هذه المؤسسة الحيوية الهامة، باعتبار أنها تخطط لمختلف العمليات التكوينية داخل المديرية و خارجها و تشمل بنشاطها كل الفئات و الأسلاك: تربويون، إداريون، أسلاك مشتركة، بالإضافة إلى علاقاتها التفاعلية مع كل الشركاء المعنيين بقطاع التربية و التعليم،يقوم عمل المصلحة على تطبيق وتنفيذ البرامج التربوية المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وهذا بإشراف مديرية التكوين وبالتنسيق مع مديرية التربية للولاية، كما تضم أربعة 04 مكاتب وهي:

❖ **مكتب التكوين** :ويشرف على ما يلي :

- متابعة العمليات التكوينية والمالية الموجهة لمختلف أسلاك التعليم.
- مراقبة التربصات الخاصة بخريجي الجامعات ومراكز التكوين المهني والتكوين عن بعد.
- متابعة تربصات إطارات التربية أثناء الخدمة.

❖ **مكتب التفتيش** :يقوم بـ :

- المتابعة المستمرة لمختلف عمليات التفتيش.
- مراقبة تقارير التفتيش، تقارير التثبيت.
- الرد على جميع المراسلات (التظلمات).
- اقتراح الحلول لبعض المشاكل التي تعترض الموظفين أثناء الخدمة من خلال الشكاوي التي تحول إلى المصلحة عن طريق لجان تنشأ لهذا الغرض.

❖ **مكتب التقويم و التوجيه:** ويشرف على متابعة نشاط مركز التوجيه المدرسي و المهني في ميدان الإعلام،التقويم ، التوجيه،و التنسيق معه.

❖ **مكتب الأرشيف والتوثيق:** يقوم بـ :

- إحصاء أرشيف المؤسسات التربوية والإدارية.

المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1/التحليل الكمي و الكيفي للاستبيان:

جدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	20	50
أنثى	20	50
المجموع	40	100

يمثل الجدول رقم(01) توزيع أفراد العينة حسب النوع ، بحيث يتضح من خلاله أن نسبة الذكور تقدر بـ (50) %ونسبة الإناث تقدر بـ (50)%، والملاحظ من أرقام الجدول تساوي عدد المستجيبين من موظفي مديرية التربية بالمدية من كلا الجنسين.

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	04	10
جامعي	35	87.5
دراسات عليا	01	2.5
المجموع	40	100

يمثل الجدول رقم(02) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، بحيث يتضح من خلاله أن نسبة الموظفين ذو المستوى ثانوي جاءت ضعيفة وهي تقدر بـ(10)%، بينما أغلبية الموظفين من ذوي المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ (87.5)%و ما نسبته (2.5)% من الموظفين ضمن مستوى الدراسات العليا، الملاحظ من أرقام الجدول تساوي (90)% من موظفي مديرية التربية بالمدية يملكون مستوى تعليمي عالي، و هذا راجع لطبيعة العمل ومتطلبات التوظيف كبعض المناصب مثل متصرف إداري.

جدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية .

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	19	47.5
من 10 إلى 20 سنة	18	45
أكثر من 20 سنة	03	7.5
المجموع	40	100

يمثل الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، بحيث يتضح من خلاله أن أغلبية الموظفين يعملون في المديرية لمدة تقل عن 10 سنوات بنسبة تقدر بـ (47.5)%، و ما نسبته (45)% من الموظفين قضوا مدة عمل بين 10 و20 سنة بالمديرية، أما نسبة الموظفين الذين يمتلكون أقدميه مهنية تفوق 20 سنة قدر بـ (7.5) %، فالملاحظ من أرقام الجدول أن موظفي مديرية التربية بالمدية يملكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات .

مما سبق يظهر هيمنة فئة الموظفين الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات، وتبرير هذه النتائج أنهم موظفون التحقوا بمناصبهم في إطار سياسات الإدماج المهني، معظمهم حديثي التخرج من مؤسسات التكوين أو التمهين أو مؤسسات التعليم العالي.

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة الحالية.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
موظف إداري	32	80
رئيس مكتب	08	20
المجموع	40	100

يمثل الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية، بحيث يتضح من خلاله أن نسبة الموظفين الإداريين تقدر بـ (80)%، ونسبة الموظفين من منصب رئيس مكتب تقدر بـ(20)%والملاحظ من أرقام الجدول أن عدد المستجيبين من موظفي مديرية التربية بالمدية أغلبهم موظفين إداريين.

❖ **إجابات أفراد العينة حول محور واقع الاتصال الشخصي وأساليبه بمديرية التربية لولاية المدية.**

جدول رقم (05): يمثل الاتصال المعتمد عند تأدية المهام.

الاتصال	التكرار	النسبة المئوية %
الشفهي	**10**	**25**
الكتابي	**03**	**7.5**
الشفهي والكتابي معا	**20**	**50**
الالكتروني	**07**	**17.5**
المجموع	**40**	**100**

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن الاتصال داخل مديرية التربية لولاية المدية المعتمد هو الأسلوب الشفهي والكتابي معا، و هذا ما تبينه إجابات المبحوثين (50)%، يليه الاتصال الشفهي لوحده بنسبة (25) %، ثم الاتصال الالكتروني بنسبة(17.5) % ، أما الأسلوب الكتابي فهو الأقل اعتمادا بنسبة (7.5)%، يتضح من الجدول أعلاه أن الموظفين بمديرية التربية لولاية المدية يعتمدون كل أساليب الاتصال الشخصي في العمل وهذا حسب طبيعة المهام المختلفة.

فمن خلال إجابات أفراد العينة يتضح أنهم يعتمدون على الاتصال الكتابي والشفوي بنسبة كبيرة، وهذا ما يفسر لنا أن الموظف الإداري يثق في التعليمة عندما تكون مكتوبة وينفذها بأريحية عندما يكون مصدرها محدد، كما يجأ إلى هذه التعليمات المكتوبة حماية له في حال حدوث مشاكل معه، فبيئة العمل تتطلب الدقة في نقل المعلومات (كتابة) و سرعة في التفاعل(شفهية)، كما يستعمل الاتصال الشفهي لتأكيد وفهم أكثر للتعليمات التي تتسم بنوع من الغموض، أو تحمل معاني عديدة لا يستطيع الموظف ذو المستوى التعليمي فهمها وتنفيذها.

جدول رقم (06): يبين أسباب اعتماد الاتصال الشفهي.

الاتصال	التكرار	النسبة المئوية %
شرح تعليمات جديدة	**20**	**50**
تفادي عدم وضوح الرسالة	**20**	**50**
المجموع	**40**	**100**

نلاحظ من الجدول رقم (06) أن الموظفين الذين يعتمدون الاتصال الشفهي داخل مديرية التربية لولاية المدية يرجعونه إلى سبب إصدار تعليمات جديدة أو عدم وضوح الرسالة، و هذا ما تبينه إجابات

المبحوثين جاءت متكافئة بنسبة (50)% لكل سبب أي أن الموظفين بمديرية التربية لولاية المدية يرون الاتصال الشفهي مناسب لتأكيد التعليمة و توضيحها.

فغالبية الموظفين يعتمدون على الاتصال الشفهي بسبب حاجتهم لشرح تعليمات جديدة، والتي قد تكون غامضة للبعض مما يصعب تنفيذها،كما أنا الاتصال الشفهي هو أسرع طريقة تمكن الموظف من استيعاب أي مهمة أو تعليمة جديدة بطريقة جيدة، كما يتيح هذا الأسلوب طرح مختلف الأسئلة والحصول على أجوبة بشأنها في آنها،عبر التغذية الراجعة (feed back)مما يقلل احتمالية سوء الفهم خاصة فيما يتعلق بتوضيح الإجراءات الجديدة،هذا الاستخدام يعكس وعيا بأهمية الفهم المشترك ودور الاتصال الشفهي في تجنب الالتباس و الأخطاء في تنفيذ المهام.

جدول رقم (07) يبين ترتيب الوسائل المستعملة في الاتصال الشخصي .

الأداة المستعملة	الرتبة 1		الرتبة 2		الرتبة 3		الرتبة 4		الرتبة 5	
	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %
الهاتف	10	25	13	32.5	11	27.5	05	12.5	01	2.5
المقابلات الشخصية	07	17.5	13	32.5	16	40	04	10	00	00
المراسلات	21	52.5	10	25	06	15	03	7.5	00	00
الاجتماعات	02	05	04	10	07	17.5	25	62.5	02	05
الندوات	00	00	00	00	00	00	03	7.5	37	92.5
المجموع	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

يبين الجدول رقم (07) ترتيب الوسائل المستعملة في الاتصال الشخصي بمديرية التربية لولاية المدية، حيث نلاحظ أن المراسلات هي الأكثر استعمالا بين الموظفين، و هذا ما تبينه إجابات المبحوثين بنسبة (52.5) %، يليها الهاتف كثاني أداة أكثر استعمالا بنسبة (25) %، ثم المقابلات الشخصية بنسبة (17.5) %، أما الاجتماعات فهي الوسيلة الرابعة من حيث استعمالها في الاتصال الشخصي بنسبة مقدرة بـ (05) % أما الندوات فهي آخر أداة من حيث استعمالها في الاتصال الشخصي حيث أن (92.5) % من المبحوثين رتبها في الأخير.

توضح إجابات المبحوثين أن المراسلات والهاتف تعد أكثر وسائل الاتصال الشخصي استعمالا من طرف موظفي مديرية التربية لولاية المدية لكونهما الأكثر موثوقية، فالمرسلات تعد سندا ادريا يوفر الحماية القانونية للموظف، كما تعتبر توثيقا رسميا للمعلومات فتتسم بالدقة و الوضوح، و الأكثر ملائمة فهي تتيح المرونة الزمنية، كما أن الهاتف يعد أكثر الوسائل سهولة و توفرا لدى جميع الموظفين يسمح بالاتصال الشخصي دون عناء التنقل في أقل وقت ممكن و استعماله لحاجة عاجلة في الرد أو حل مشكلة بسرعة.

جدول رقم (08) يبين الأسلوب الاتصالي المعتمد.

الأسلوب الاتصالي المعتمد	التكرار	النسبة المئوية %
أسلوب مباشر	37	92.5
أسلوب غير مباشر	03	7.5
المجموع	40	100

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن الموظفين الذين يعتمدون الأسلوب المباشر للاتصال داخل مديرية التربية لولاية المدية بنسبة عالية جدا قدرت بـ (92.5)%والأسلوب غير مباشر بنسبة(7.5) %.

ما يمكن أن نستنتجه من خلال هذه الإجابات أن أسلوب الاتصال المباشر هو الأسلوب الغالب داخل المديرية، وهذا لكونه يحقق سرعة إيصال المعلومة و التنفيذ المباشر لها، كما انه يكشف مختلف ردود الفعل المتعلقة بتنظيم طريقة العمل، كما أن الأسلوب المباشر المعتمد يدل على أن الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المدية يتميز بالانفتاح و المرونة الذي يشجع على الاتصال الأفقي و المفتوح بين مختلف مصالحها، مما يعزز استخدام هذا النمط فهو يتيح الدقة و الوضوح و تحقيق الفعالية في القرارات، و تفادي التأويل أو الغموض في الرسائل و بالتالي التنسيق الإداري لمصالحها .

جدول رقم (09) يبين أنواع الاتصال الشخصي الأكثر استخداما.

أنواع الاتصال الشخصي	التكرار	النسبة المئوية %
أفقي	32	80
عمودي	08	20
المجموع	40	100

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن الموظفين يعتمدون الاتصال الشخصي الأفقي داخل مديرية التربية لولاية المدية من خلال إجابتهم بنسبة (80)% ، أما الاتصال العمودي أخذ نسبة (20) % .

يعتبر الاتصال الشخصي الأفقي الأكثر استخداما بين الموظفين بمديرية التربية لولاية المدية كونه أكثر سهولة من حيث التحقيق، فالموظف لا يحتاج إلى إذن مسبق أو طلب مقابلة للاتصال بزميله فلاتصال الأفقي يعزز التعاون و التنسيق بين الأقسام و المصالح في نفس المستوى الإداري و يسرع انجاز المهام بين الزملاء، و هذا ما يمنح الثقة و يدفع الموظف لانجاز عمله دون الرجوع الدائم إلى الرؤساء، عكس الاتصال العمودي الذي يتطلب بعض الرسميات كالاستئذان أو طلب مقابلة كما أنه في أغلب الأحيان يتسم بالرسمية.

جدول رقم (10) يبين الشكل الذي تتم به المقابلات الشخصية بين الموظفين داخل المديرية.

شكل المقابلات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية %
دائم	**28**	**70**
أحيانا	**12**	**30**
نادرا	**00**	**00**
المجموع	**40**	**100**

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن المقابلات الشخصية بين الموظفين بمديرية التربية لولاية المدية تتم بصفة دائمة، حيث عبرت البيانات على نسبة عالية قدرت بـ(70) %، وأحيانا بنسبة(30)%.

تعبر المقابلات الشخصية الدائمة بين الموظفين داخل مديرية التربية بالمدية على انتشار عملية الاتصال الشخصي بشكل كبير، و هذا راجع إلى طبيعة العلاقات بين الموظفين التي تتسم بالايجابية وتشجع على التواصل المباشر و التفاعل الوجهي المستمر، مما يساهم في بناء علاقات مهنية قوية وذات أهداف قائمة على الانسجام و التعاون فالمقابلات الدائمة تفتح المجال لتبادل الآراء و الحوار والتشاور بين الإدارة و موظفيها و بالتالي تزيل اللبس والغموض و سوء الفهم القائم بينهم، في المقابل وجود نسبة قليلة تعتمد على المقابلات بشكل متقطع يشير إلى تنوع أنماط الاتصال حسب طبيعة المهام و الأقسام المختلفة داخل المديرية.

جدول رقم (11) الاتصال الشخصي مع رئيسك يمكنك من:

الإمكانات المتاحة	التكرار	النسبة المئوية %
التعبير عن انشغالك بأريحية	23	57.5
معرفة ردود الفعل الايجابية والسلبية لرئيسك	02	05
إيجاد حلول للمشاكل التي تعرقل أدائك لوظيفتك	15	37.5
المجموع	40	100

يمثل الجدول رقم (11) رأي الموظفين حول ما يتيحه الاتصال الشخصي للموظف عند اتصاله بالرئيس، فكانت وجهة نظرهم أن الاتصال الشخصي مكنهم من التعبير عن انشغالهم بكل أريحية بنسبة (57.5)%أيضا معرفة ردود أفعال الرئيس بنسبة (05)% ،و إيجاد حلول للمشاكل التي تعرقل أدائهم بنسبة (37.5)%.

من خلال إجابات المبحوثين المشار إليها في الجدول المذكور أعلاه، يتضح لنا أن أغلبية الموظفين يرون بأن الاتصال الوجاهي المباشر مع الرئيس يمكنهم بدرجة كبيرة من التعبير عن انشغالاتهم بكل أريحية، فيذكرون أدق التفاصيل، كما أنهم لديهم متسع من الوقت للتعبير عن مواقفهم، وشرح غموض أو الفهم الخاطئ للمشكلة من قبل الرئيس، وبالتالي تصحيح سوء الفهم، كما يحظون باستماع دائم من قبل الرئيس لمطالبهم، ويتحصلون مسبقا على نوع من الموافقة على مطالبهم،فالمرونة في التعامل و الإصغاء من قبل الرئيس تمنح الموظف الثقة و تشعره بقيمته وتخفف الضغط و التوتر و تقرب وجهات النظر و إيجاد سبل لتجاوز المشاكل التي تعرقل أدائه، بالتالي تحفزه على ترقية أدائه بشكل أحسن.

جدول رقم (12): مساهمة رئيسك في نجاح الاتصال الشخصي.

مساهمة رئيسك	التكرار	النسبة المئوية %
يدعم ثقافة الحوار	11	27.5
يحسن العلاقات بين العمال	07	17.5
بمتابعة كل صغيرة وكبيرة في العمل	18	45
يعطي المثل في الانضباط والجد	04	10
المجموع	40	100

يمثل الجدول رقم (12) مساهمة الرئيس في نجاح الاتصال الشخصي فكانت وجهة نظرهم أن الرئيس يقوم بمتابعة كل صغيرة وكبيرة بنسبة (45)%، و مساهمته بتدعيم الحوار بنسبة (27.5)%، ويحسن العلاقات بين الموظفين بنسبة (17.5)%، و يعطي المثل في الانضباط و الجد بنسبة (10)%.

تبين إجابات الموظفين بمديرية التربية لولاية المدية أن المساهمة الأكبر للرئيس في الاتصال الشخصي تتمحور بين متابعة العمل بدقة، وهذا راجع للدور الذي يتطلبه المنصب الإداري من خلال الاهتمام والمراقبة سعيا لضمان جودة الأداء كما أنه يعتبر همزة وصل بين الموظفين، مما يجعله يدعم الحوار البناء و التواصل المفتوح للسماح بتبادل الآراء و الاستماع المتبادل من أجل ضمان السير الحسن للعمل و تحسين الأداء الوظيفي للمديرية، في المقابل نجد أن الانضباط كجانب قيادي يتمثل في القدوة العملية لم تشد اهتمام الموظفين الذين يركزون أكثر على التواصل المباشر و الإشراف اليومي أكثر من الجوانب النموذجية.

جدول رقم (13) الرضا عن الاتصال السائد في مديريتكم.

درجة الرضا	التكرار	النسبة المئوية %
راض جدا	**21**	**52.5**
غير راض	**03**	**7.5**
راض قليلا	**16**	**40**
المجموع	**40**	**100**

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(13) على ما نسبته(52.5)% من المبحوثين راضين جدا عن العملية الاتصالية بالمديرية، في حين أجاب (40) % بأنهم راضين قليلا عن العملية الاتصالية، وأن ما نسبته(7.5) % بأنهم غير راضين عن الاتصال في مديرية التربية لولاية المدية.

هذه الأرقام توحي لنا بأن العملية الاتصالية بمديرية التربية لولاية المدية على العموم تعبر عن رضى عالي من طرف الموظفين، بحكم أن هناك تعليمات يتلقاها الموظف من مختلف المستويات التنظيمية مع إمكانية الاستفسار حول مضمونها من المسؤول المباشر و بالتالي إنجازها في أجالها، فالرضى عن الاتصال المعتمد داخل مديرية التربية يوحي بوجود قنوات تواصل واضحة و منظمة تسهل الوصول إلى المعلومات بسرعة كما يعتبر بيئة داعمة للحوار و التفاعل المهني، رغم وجود بعض النقائص التي تقلل من فعالية العملية الاتصالية في التكفل بانشغالات الموظفين التي تحتاج إلى تحسين الاتصال و ضمان الانسيابية بين جميع المستويات التنظيمية للمديرية.

❖ **إجابات أفراد العينة حول محور مساهمة الاتصال الشخصي في فهم المهام المسندة للموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية المدية و زيادة دافعيتهم و مردودهم في العمل.**

جدول رقم (14): مساهمة الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بالمديرية.

درجة المساهمة	التكرار	النسبة المئوية %
كبيرة	20	50
متوسطة	17	42.5
ضعيفة	03	7.5
المجموع	40	100

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(14) على أن ما نسبته (50) % من المبحوثين يرون أن الاتصال الشخصي يساهم في ترقية الأداء الوظيفي بالمديرية بدرجة كبيرة، في حين أجاب (42.5) % يساهم بدرجة متوسطة، وأن ما نسبته(7.5) % بدرجة ضعيفة في مديرية التربية لولاية المدية.

نستنتج من خلال قرائتنا للجدول أعلاه أن نصف العينة ترى أن الاتصال الشخصي يساهم بشكل كبير في ترقية الأداء الوظيفي، مما يدل على أن التواصل المباشر بين الموظفين يعزز في نقل المعرفة وتبادل الخبرات بسرعة و فعالية و حل المشكلات بشكل مباشر دون تعقيد، وبالتالي تقوية العلاقات المهنية بينهم، مما يبرز أهميته في تحسين الأداء الوظيفي، رغم وجود فئة أخرى ترى مساهمة الاتصال الشخصي متوسطة مما يستدعي تعزيز ثقافة الاتصال الايجابي ورفع فعاليته داخل المؤسسة.

جدول رقم (15): وضوح المهام المسندة.

درجة الوضوح	التكرار	النسبة المئوية %
واضحة جدا	27	67.5
غير واضحة	00	00
واضحة أحيانا	13	32.5
المجموع	40	100

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(15) على أن ما نسبته (67.5) % من المبحوثين يعتبرون المهام المسندة واضحة جدا، في حين أجاب (32.5) % بأنها واضحة أحيانا في مديرية التربية لولاية المدية.

يعتبر وضوح التعليمات بالنسبة للموظفين مؤشرا على أن إتاحة المجال أمام الموظفين لاستخدام الاتصال الشخصي المباشر يسمح للموظف التعرف على أدق التفاصيل بخصوص عمل ما، ويمكن الرئيس من معرفة ردود فعل الموظف اتجاه ما يوجه له من تعليمات و الرد عليها.

فالوضوح الجيد للمهام يسهم في تحسين الأداء و تجنب الازدواجية ويقلل الأخطاء و يزيد من ثقة الموظف إزاء واجباته، كما يدل على الكفاءة في الاتصال الإداري و تنظيم العمل، غير أن نسبة من الموظفين لا يشعرون دائما بالوضوح الكامل فيما يسند إليهم من مهام يرجع ذلك إلى غموض في توزيع المهام و توجيهها أحيانا بشكل شفوي فقط سببه نقص التحكم في المهارات الاتصالية، مما يضعف ويربك الموظف لانجازها، لذا يتطلب الأمر ضرورة تحسين أساليب التبليغ و التكليف بالمهام لتقليل احتمالات سوء الفهم.

جدول رقم (16): مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	**38**	**95**
لا	**02**	**05**
المجموع	**40**	**100**

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(16) على ما نسبته (95) % من المبحوثين أن الاتصال الشخصي يحقق أهداف المديرية، في حين أجاب (05) % بأنه لا يحققها في مديرية التربية لولاية المدية.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن تفسير أهمية الاتصال الشخصي بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية من منطلق أنه يخفف الضغط الذي كان يواجهه بعض الموظفين على إنجاز هذا العمل لوحدهم، إضافة إلى الاتفاق حول طريقة وكيفية إنجاز العمل، فالاتصال الشخصي بين الموظفين بمختلف تخصصاتهم يعطي نتائج فعالة ، ويمكن العمال من تبادل الآراء والخبرات، ويعمل على إزالة كل الحواجز الموجودة بين العمال ويحفزهم على تحقيق أهداف المديرية، فيعتبر أداة فعالة و أساسية في دعم و تحقيق أهداف المديرية من وجهة نظر الغالبية العظمى من الموظفين، هذا يعكس أهمية تعزيز التواصل البشري المباشر داخل الإدارة، لما له من دور في تحسين الأداء الفردي و الجماعي و تحقيق التكامل في تنفيذ الخطط و البرامج، أما النسبة القليلة المعارضة فهي تعد مؤشر ضروري لتقييم مدى توازن أنماط الاتصال داخل المؤسسة لضمان شمولية التواصل و فعاليته لدى جميع الفئات.

جدول رقم (17): المكاسب المحققة من الاتصال الشخصي تمكن في:

المكاسب المحققة	التكرار	النسبة المئوية %
إقامة علاقات جيدة بين الموظفين	24	60
اكتساب خبرة في تجاوز الصعوبات والتحديات	16	40
لم يحقق لي أي شيء	00	00
المجموع	40	100

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(17) على ما نسبته (60) % من المبحوثين أن الاتصال الشخصي يحقق إقامة علاقات جيدة بين الموظفين بالمديرية، في حين أجاب (40) % بأنه يحقق اكتساب خبرة في تجاوز الصعوبات و التحديات في مديرية التربية لولاية المدية.

إذن يساعد الاتصال الشخصي بين الموظفين على كسر مختلف الحواجز التي تعيق التواصل البناء مع الآخرين مما يسمح بإقامة علاقات جديدة، فهم يرون أن هذا المكسب يعزز الجانب الاجتماعي والإنساني في بيئة العمل، مما يسهم في خلق جو من الثقة و التعاون كما يحسن التواصل الداخلي وسهولة تبادل المعلومات، فيما يرى آخرون أن الاتصال الشخصي ساهم في تنمية المهارات العملية والفكرية لمواجهة مشاكل العمل مثل: تبادل التجارب و الحلول مع الزملاء من خلال طلب النصائح والتوجيهات بشكل مباشر وفوري، و بالتالي تطور أساليب العمل من خلال الحوار و النقاش و تعلم كيفية إدارة الضغط و اتخاذ القرار في المواقف الصعبة و بالتالي تجاوز الصعوبات و التحديات.

جدول رقم (18): الاتصال الشخصي يساعد على خلق بيئة عمل ايجابية.

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	35	87.5
غير موافق	01	2.5
محايد	04	10
المجموع	40	100

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(18) على ما نسبته (87.5) % من المبحوثين يوافقون على أن الاتصال الشخصي يساعد على خلق بيئة عمل ايجابية بالمديرية، في حين أجاب (10) % بمحايد، وأن ما نسبته(2.5) % بأنهم غير موافقين على ذلك في مديرية التربية لولاية المدية.

يعني هذا أن الاتصال الشخصي يتيح للموظف الحصول على خبرات جديدة، من خلال احتكاكه بمحيط العمل وزملائه و يجعله يقتنع بمهامه فيبدع فيها،ويقدم إضافة حقيقية لعمله، إضافة إلى تعلم مهارات جديدة لا يستطيع تعلمها من وسائل اتصالية أخرى، كما أن منحه مهام حساسة، تجعل الموظف يدرك أكثر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه فيعمل بالتزام، فالاتصال الشخصي على ضوء هذه النسب يلعب دورا محوريا في تحسين التفاهم بين الزملاء و تعزيز الاحترام المتبادل و الثقة و بالتالي تقليل التوتر و النزاعات داخل بيئة العمل كما يدعم التعاون و التنسيق بين المصالح، أما الموظفون الذين اختاروا الحياد قد تكون لديهم تجربة محدودة مع الاتصال الشخصي أو عدم يقينهم حول الأثر الذي يتركه مقارنة بعوامل أخرى مثل ظروف العمل أو القوانين الإدارية كما يمكن تفضيل فئة ضئيلة منهم للتواصل الرسمي أو الكتابي فقط.

❖ **إجابات أفراد العينة حول محور تحديات ومعوقات الاتصال الشخصي داخل مديرية التربية لولاية المدية.**

جدول رقم (19): وجود صعوبات في تواصلك مع الآخرين بالمديرية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	**02**	**05**
لا	**38**	**95**
المجموع	**40**	**100**

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(19) على ما نسبته (95) % من المبحوثين يرون أنه لا توجد صعوبات في الاتصال مع الآخرين بالمديرية، في حين أجاب (05) % اعتبروا بأنها موجودة في مديرية التربية لولاية المدية.

هذه النسبة المرتفعة جدا تعكس أن هناك بيئة تواصل ايجابية و مفتوحة داخل المديرية، فأغلب الموظفين يمتلكون مهارات تواصل فعالة سواء من حيث التعبير عن أفكارهم أو الاستماع للآخرين، إضافة إلى أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة كالاجتماعات و المقابلات الغير رسمية تساعد على تقوية العلاقات المهنية، فكل هذا يساعد على وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التعاون و تبادل الآراء دون حواجز بيروقراطية أو نفسية، في حين فئة ضئيلة تواجه صعوبات في تواصلها قد يعود السبب في نقص المهارات التواصلية لديهم أو عدم الاندماج الاجتماعي أو تباعد بين المستويات الوظيفية.

جدول رقم (20): سبب وجود صعوبات في الاتصال داخل المديرية.

الصعوبات	التكرار	النسبة المئوية %
ضيق الوقت	28	70
غياب الثقة	08	20
تفاوت المستويات المعرفية	04	10
غياب ثقافة الحوار مع المسؤولين	00	00
ضعف التكوين و نقص المهارات الاتصالية	00	00
المجموع	40	100

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(20)أعلاه على ما نسبته (70) % من المبحوثين ارجعوا الصعوبات الموجودة في الاتصال بالمديرية إلى ضيق الوقت، في حين أجاب (20) % لغياب الثقة فيما أخذت نسبة (10) % بأن السبب يعود لتفاوت المستويات المعرفية.

النسبة الأكبر من الموظفين الذين يواجهون صعوبة في التواصل أرجعوا السبب إلى ضغوط العمل و انشغالاتهم، مما يجعل فرص التفاعل و التواصل محدودة أو سطحية، فالأولية لديهم تكون لانجاز المهام بسرعة لا لتبادل الآراء أو بناء علاقات مهنية، أما الفئة الثانية التي ترجع السبب لغياب الثقة فيشير إلى وجود حواجز نفسية أو سلوكية مثل: الخوف من الحكم أو الانتقاد، و غياب روح التعاون أو النزاهة في بعض العلاقات المهنية، إضافة إلى اختلاف في المستويات التعليمية أو الخبرات .

جدول رقم (21): سريان التعليمات الإدارية بين المكاتب له دور في تحريف مضمونها.

درجة الموافقة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	08	20
غير موافق	19	47.5
محايد	13	32.5
المجموع	40	100

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(21) على ما نسبته (47.5) % من المبحوثين يرفضون اعتبار سريان التعليمات الإدارية بين المكاتب له دور في تحريف مضمونها بالمديرية، في حين أجاب (32.5) % بمحايد، وأن ما نسبته(20) % عبروا بالموافقة على ذلك في مديرية التربية لولاية المدية.

الفئة الأكبر ترى أن التعليمات الإدارية تصل كما هي دون تغيير أو تحريف، مما يشير إلى وجود آليات واضحة و فعالة لنقل التعليمات مثل المراسلات المكتوبة أو البريد الالكتروني، مما يعني أن اعتماد الإدارة على وسائل رسمية و مباشرة لنقل التوجيهات و وعي الموظفين بأهمية الدقة في التعامل مع التعليمات الإدارية، كما أن فئة ثانية تعبر عن تردد أو عدم وضوح في الحكم و قد يرجع ذلك إلى غياب تجربة مباشرة في الموضوع، أو ملاحظتهم لحالات نادرة من التحريف و لكن دون تعميم، فيما توافق فئة قليلة على تعرض التعليمات للتحوير أو سوء الفهم أثناء التنقل بين المكاتب بسبب ضعف التنسيق بين المكاتب أو غياب المسؤولية أو تأويلها بشكل شخصي.

جدول رقم (22): الاستخدام المكثف لوسائل التكنولوجية(الاتصال الالكتروني) قلص من فعالية الاتصال الشخصي بالمديرية.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	**11**	**27.5**
لا	**29**	**72.5**
المجموع	**40**	**100**

تبين البيانات الواردة في الجدول رقم(22) على ما نسبته (72.5) % من المبحوثين يعتبرون أن الاستخدام المكثف للاتصال الالكتروني لا يقلص من فعالية الاتصال الشخصي بالمديرية، في حين أجاب (27.5) % بنعم يقلص من فعاليته بمديرية التربية لولاية المدية.

يمكن تفسير هذه النتائج على أن نسبة كبيرة تعتقد أن استخدام الوسائل الالكترونية مكمل و ليس بديلا عن الاتصال الشخصي، فهو يسهل نقل المعلومات بسرعة دون أن يلغي التفاعل المباشر، فيتم استخدامه في الأمور الإدارية أو الروتينية، بينما يبقى الاتصال الشخصي ضروريا في الحوار، التفاهم والتنسيق الفعلي، على عكس فئة قليلة ترى أن كثرة الاعتماد على الوسائل الالكترونية تقلل من التفاعل البشري المباشر، و بالتالي يضعف العلاقات الاجتماعية و المهنية بين الزملاء، و يخلق نوعا من العزلة أو الرسمية الزائدة في التواصل.

2/تحليل المقابلة و الملاحظة.

1/2: تحليل المقابلة:

سيتم من خلال هذا الجزء عرض و تحليل المقابلات التي أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين، الذي أجاب على كل الأسئلة المطروحة، و السيد الأمين العام الذي اكتفى بالإجابة على 11 سؤالا فقط نظرا لتعدد المسؤوليات عليه.

أ- مقابلة مع السيد(دويفي يوسف رئيس مصلحة المستخدمين):

1- المحور الأول : وسائل و أساليب الاتصال الشخصي داخل مديرية التربية لولاية المدية:

السؤال1: ما هي الأساليب التي تعتمدها في تواصلك مع رؤسائك ؟ و لماذا ؟

الإجابة: أعتمد كثيرا على المقابلات الشخصية المباشرة لأنها تمكننا من شرح المشاكل التي تعترضنا في تنفيذ التعليمات و التقارير، وتقديم الاقتراحات الممكنة.

التحليل:

من خلال هذا الرد يتضح أن الاتصال الشخصي يستخدم بين المسؤولين في مديرية التربية، و ذلك من خلال الأسلوب الوجاهي المباشر(عن طريق المقابلة) من أجل تفادي غموض الرسالة، و تحقيق التغذية العكسية عن طريق تتبع الحركات الجسدية و تعابير الوجه، هذا ما يمكن الموظف من تقديم اقتراحاته ووجهات نظره و تكييفها حسب المواقف وردات الفعل.

السؤال 2:ما هي الوسيلة الأكثر استخداما من طرفكم لتبليغ تعليماتكم لمرؤوسيكم ؟

الإجابة: المراسلات و التقارير الدورية أولا ثم الهاتف.

التحليل:

من خلال إجابة رئيس المصلحة يتضح لنا أن الوسيلة الأكثر استخداما لتبليغ المرؤوسين هي التقارير اليومية و المراسلات نظرا لعدد الكبير للموظفين الإداريين و العمال الذين يعملون بمديرية التربية، حيث يصعب تبليغ كل شخص على حدى، و تعد التقارير الكتابية من الأساليب الغير مباشرة لإدارة المديرية في الاتصال بموظفيها، و بالتالي يجد الموظفون أحيانا غموضا وعدم إدراك جيد لمحتوى هذه التقارير، كما يتم استخدام الهاتف كأسلوب اتصال مباشر من أجل تسريع انجاز العمل و شرح بعض التعليمات، لكنه لا يمكن من معرفة ردود الفعل الجسدية، كما أن سرعة المكالمة لا تتيح فرصة طرح التساؤلات الكافية حول الموضوع و بالتالي عدم الفهم الجيد للرسالة.

السؤال 3:هل تتلقون طلبات مقابلة من طرف مسؤوليكم ؟و فيما تتمثل محتوياتها ؟

الإجابة: نعم يوميا، تتمحور مجملها في فهم التعليمات، الاستفسار عن بعض الإجراءات الإدارية، طلبات الحصول على أيام راحة و طرح بعض المشاكل بين الموظفين.

التحليل:

حسب رئيس مصلحة المستخدمين فإنه يتلقى يوميا طلبات مقابلة من قبل العمال، و التي تصب أساسا في فهم تعليمات العمل بالدرجة الأولى ذلك أن الفهم الجيد لها، ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للعمال الإداريين، كما أن هذه المقابلات تساهم في حل بعض المشاكل و النزاعات القائمة بين بعض العمال و الموظفين الإداريين حول تطبيق التعليمات و الأوامر المسندة إليهم، و توجيه هذا التداخل والتشابك نحو التوافق المهني وذلك من خلال التوجيه الفردي.

السؤال 4:هل تتداول بين العاملين في المؤسسة نقاشات و حوارات؟

الإجابة: نعم في غالب الأحيان.

التحليل:

من خلال الإجابة نستنتج أن الحوار و النقاش من أساليب الاتصال الشخصي التي تتيح الفهم الجيد للتعليمات و مطالب الرؤساء، و بالتالي حسن التنفيذ و اختصار الوقت في الانجاز.

السؤال 5: ما هي مهارات الاتصال الشخصي التي تستخدمها داخل المديرية ؟

(هل هي: مهارة الكتابة، الاستماع الجيد، مهارة الحديث،.....أخرى أذكرها ؟

الإجابة:يتم استخدام مختلف المهارات وذلك حسب الموقف أو الحالة، دون إغفال مهارة المرونة في الاتصال.

التحليل:

من خلال إجابة المسؤول يتبين لنا أن طبيعة الموضوع تفرض استعمال مهارة أكثر من أخرى، ففي حالة وجود تعليمات جديدة تحتاج إلى أكثر من مهارة في نفس الوقت فنحتاج إلى الكتابة لتوزيع التعليمات على جميع الموظفين، ومهارة الحوار لشرح ما هو غامض، وكذا مهارة الاستماع الجيد لاحتواء مختلف الاستفسارات و التساؤلات.

2- المحور الثاني:دور الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية للموظفين و تأثيره على الأداء الوظيفي بمديرية التربية:

السؤال 6: خلال اجتماعاتكم مع الموظفين، هل يتم فتح المجال للمناقشة و إبداء الرأي؟

الإجابة:نعم يتم فتح مجال المناقشة من أجل إثراء الموضوع.

التحليل:

بعد الإدلاء بهذا التصريح، يتضح لنا أن المديرية تستغل أحد أساليب الاتصال الشخصي و هو "الاجتماعات"، حيث تتاح الفرصة للموظفين لطرح وجهات نظرهم و التي يتم الأخذ بها أحيانا و تجسيدها ميدانيا، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين و يزيد إحساسهم بأهميتهم بالنسبة للإدارة العاملين بها هذا ما يحقق الرضا الوظيفي لديهم و يرفع من أدائهم المهني.

السؤال 7:هل تفضل فرض الأوامر على العاملين و الزملاء ؟ و لماذا ؟

الإجابة: نعم في بعض الحالات الخاصة، لأنه عندما يكون هناك تماطل في انجاز المهمات، و كذلك عند صدور تعليمات جديدة من الإدارة المركزية.

التحليل:

يتجلى لنا من خلال هذه الإجابة أن الاتصال العمودي (النازل) يكون ضرورة ملحة من أجل إنجاح المؤسسة من خلال عدم تماطل الموظفين في انجاز المهام المسندة لهم في الآجال المحددة، و تجنب التسيب و ضعف الأداء الوظيفي.

السؤال 8 :هل ترى أن الاتصال الشخصي الفعال يساهم في حل المشكلات بشكل أسرع على مستوى مصلحتكم بصفة خاصة و على المديرية بصفة عامة ؟و هل تقدم لنا مثال على ذلك؟

الإجابة:بالطبع عندما تكون قنوات الاتصال مفتوحة نتمكن من تحديد المشكلات مبكرا، و التعاون على حلها.

مثال:عندما تكون هناك مشكلة في الميزانية يمكننا مناقشتها مع رؤساء الأقسام المعنية بشكل مباشر لتجنب التراكم و التأخير في صرف المستحقات المالية.

التحليل:

من خلال هذه الإجابة يتأكد لنا أن للاتصال الشخصي دور في الوقاية من الأزمات التي تعترض المؤسسة، عن طريق التحديد المبكر للمشكلات و ربطها بالنتائج المالية و الإدارية.

السؤال 9 :هل تشعر أن صوتك مسموع و آراؤك تؤخذ بعين الاعتبار؟

الإجابة: بالنسبة للمرؤوسين نعم، أما بالنسبة للرؤساء أشعر أحيانا أن القرارات قد تكون اتخذت مسبقا، قبل النقاش.

التحليل:

هذه الإجابة تشير إلى أن نوع الاتصال السائد بين مكاتب المصلحة هو اتصال أفقي، مما يعزز بيئة العمل الايجابية، أما نوع الاتصال السائد بين المسؤولين فيما بينهم فيكون في بعض الأحيان اتصال نازل و الذي يتسم بمحدودية الفعالية و عدم الشعور بالتأثير مما يقلل حماس الموظف للمشاركة.

السؤال 10 :هلترى أن الاتصال الشخصي يساعد على خلق روح التعاون و تنمية الصداقة بين الموظفين الإداريين بالمديرية ؟

الإجابة :نعم في كثير من الأحيان.

التحليل :

هذه الإجابة توحي لنا بأن الاتصال المباشر يساعد على تحقيق الألفة و التعارف بين الأشخاص، و يعد محركا للعنصر البشري للتغلب على العزلة أو الشعور بالوحدة من خلال إقامة علاقات تتميز بالتأثير و التأثر، حيث تعمل الرسالة الاتصالية على توطيد و تحسين العلاقات بين الموظفين.

السؤال 11:هل الاتصال الشخصي يجعلك أكثر اندماجا في جماعة العمل داخل إدارة مؤسستكم؟ولماذا ؟

الإجابة: نعم بالطبع، لأن الاتصال الشخصي بين الزملاء يتم بشكل عفوي دون ضوابط أو قيود معينة، حيث يتيح لنا الاتصال الشخصي من التحقق فيما إذا كانت طريقتي في إرسال الرسالة موفقة أم لا، ويمكنني أيضا من معرفة مدى فهم الرسالة من الطرف الآخر.

التحليل :

من خلال الرد يتجلى لنا أن الاتصال الشخصي يتيح للمرسل تقييم أدائه الاتصالي من خلال ردود أفعال المستقبل، كذلك إمكانية إعادة صياغة الرسالة أو تكرارها في وقت وجيز، و ذلك من خلال عملية رجع الصدى السريع الذي يجيب عن سؤال المرسل: كيف يبدو أدائي ؟

3- المحور الثالث : معيقات الاتصال الشخصي، و الاقتراحات لتحسين دوره في ترقية الأداء الوظيفي:

السؤال 12: هل هناك معيقات تحد من فعالية اتصالك بمديرية التربية ؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ماهي هذه المعيقات ؟

الإجابة :نعم نادرا ، تكمن هذه المعيقات في: اختلاف المستوى المعرفي للموظفين و نقص الخبرة المهنية لأن أغلبية العمال الجدد تم توظيفهم عن طريق الإدماج في إطار عقود ما قبل التشغيل، كما توظف المديرية خريجي الجامعات دون تربص.

التحليل:

يتضح لنا من خلال هذه الإجابة أن أحد العوامل الأساسية التي تحول دون استخدام العمال لمهارات الاتصال الشخصي هو نقص الخبرة و عدم التخصص مما يشكل عائقا في فعالية الاتصال بالمديرية، كون العمال المدمجين في إطار عقود ما قبل التشغيل، خبرتهم محدودة في العمل، كذلك بالنسبة للموظفين(خريجي الجامعات) من مختلف التخصصات دون برمجة دورات تكوينية لهم.

السؤال 13 :هل ترى أن ضغوط العمل وضيق الوقت يؤثران سلبا على الاتصال الشخصي على مستوى مصلحتكم ؟

الإجابة: نعم في كثير من الأحيان.

التحليل :

نلاحظ من خلال هذه الإجابة أنه من معيقات الاتصال الشخصي بمصلحة المستخدمين: ضيق الوقت لشرح التعليمات أو الاستفسار عنها، مما يحدث خللا على مستوى الإدراك لدى الموظف و بالتالي عدم تنفيذ المهام المسندة إليه بفعالية، كذلك ضغوط العمل تؤثر سلبا على أداء الموظف الإداري، فإذا كانت بيئة العمل ايجابية تزداد الدافعية و يتحسن مردود العمال، و إذا كانت بيئة سلبية يحدث العكس.

السؤال 14:هل هناك ضعف تنسيق بين المصالح و المكاتب على مستوى المديرية ؟

الإجابة :لا .

التحليل :

من خلال الإجابة يتضح لنا أن هناك تنسيق و انسجام كبير بين المصالح و المكاتب على مستوى المديرية.

السؤال 15 :هل ترون أن كثرة استخدام الاتصال الالكتروني يحد من فعالية الاتصال الشخصي ؟ و لماذا ؟

الإجابة :لا ،بالعكس فالاتصال الالكتروني يسهل و يسرع في عمليات الاتصال الشخصي و المهني.

التحليل:

يتجلى لنا من إجابة المسؤول أن الاتصال الالكتروني يعتبر دعامة للاتصال الشخصي، خصوصا عند تبسيط الإجراءات داخل المديرية و اختصار الوقت في التنفيذ و الانجاز للمعاملات الإدارية، وبالتالي ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسة العمومية الإدارية.

السؤال 16 : ما هي اقتراحاتك لتفعيل دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديريتكم ؟

الإجابة : – تنظيم دورات تكوينية للموظفين الإداريين، خاصة الذين لا يدركون أهمية التحكم في مهارات الاتصال الشخصي.

– التركيز على تنمية أهم المهارات التي لاحظنا أنه يجب على الموظف امتلاكها ليكون اتصاله فعالا، مثل: الوضوح في التعبير، عدم اختيار الألفاظ الصعبة، كذلك القدرة على الاستماع الجيد...الخ.

التحليل :

من خلال هذه الإجابة يمكن القول أن تنظيم الدورات التكوينية و التربصات في مجال الاتصال والتحكم في مهاراته، ضرورة ملحة لتحسين دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي، مع التركيز على المرونة في استخدام قنوات الاتصال المختلفة من أجل تحقيق الفهم المتبادل كجوهر للعملية الاتصالية.

ب– مقابلة مع الأمين العام (مكلف منتدب كأمين و رئيس مكتب الإعلام و الاتصال) السيد(روام)

المحور الأول: و سائل و أساليب الاتصال الشخصي داخل مديرية التربية لولاية المدية:

السؤال 1: ما هي الأساليب التي تعتمدها في تواصلك مع مديرك؟ و لماذا؟

الإجابة :أعتمد على المقابلة و الاجتماعات الرسمية لمناقشة الصعوبات المسجلة و فهم التعليمات من أجل تطبيقها بسهولة.

التحليل :

من خلال إجابة الأمين العام يتضح لنا أن المقابلة المباشرة و الاجتماع الرسمي هي قناة (وسيلة) الاتصال الشخصي المعتمدة لدى المسؤولين الكبار في المديرية، هذا ما يؤكد أهمية الاتصال الشخصي لدى المستويات الإدارية العليا في المؤسسة العمومية الإدارية.

السؤال 2: ما هي الوسيلة الأكثر استخداما من طرفكم لتبليغ تعليماتكم لمرؤوسيكم ؟

الإجابة :الوسيلة الأكثر استخداما لتبليغ التعليمات للمرؤوسين هي المراسلات و التقارير.

التحليل:

تستخدم المراسلات الرسمية و التقارير بصفة كبيرة لإصدار التعليمات و تبادل المعلومات كتابيا و متابعة التقارير المالية و الإدارية من أجل تقديم النتائج إلى الجهات العليا.

السؤال 3:هل تتلقون طلبات مقابلة من طرفكم مرؤوسيكم ؟و فيما تتمثل محتوياتها ؟

الإجابة: نعم، تكون من أجل الاستفسار عن بعض التعليمات الصادرة ،و رفع بعض الشكاوى التي لم يتم حلها على مستوى مكتب المنازعات و الشكاوى للنظر فيها.

التحليل :

حسب إجابة المسؤول فان طلبات المقابلة من طرف المرؤوسين تساهم في فهم التعليمات و إزالة الغموض حول بعض التقارير مما يعزز فعالية الاتصال الشخصي بين الإدارة و الموظف، كما أن الاستماع إلى الشكاوى و محاولة إيجاد الحلول يزيد من الثقة بين الموظف و رئيسه.

السؤال 4: هل تتداول بين العاملين في المؤسسة نقاشات و حوارات ؟و هل هي بناءة ؟

الإجابة :نعم وهي بناءة في كثير من الأحيان.

التحليل :

يعتمد الموظفون الإداريون بمديرية التربية على الحوار و النقاش كأسلوب من أساليب الاتصال الشخصي، و الذي يمكنهم من تبادل الخبرات و المعارف و بناء الثقة بينهم مما يرفع أدائهم الوظيفي.

السؤال 5: هل يتم عقد اجتماعات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين ؟

الإجابة: نعم.

التحليل :

من خلال الإجابة يتضح لنا أن أساليب الاتصال الشخصي متنوعة على مستوى مديرية التربية، وعقد الاجتماعات الدورية بين الرؤساء و المرؤوسين يكفل شرح المراسيم الجديدة و توضيح التعليمات واطلاع الموظف على التطورات الجديدة.

المحور الثاني: دور الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية للموظفين و تأثيره على أدائهم الوظيفي:

السؤال 6:خلال اجتماعاتكم مع الموظفين، هل يتم فتح مجال المناقشة و إبداء الرأي ؟ و هل يتم تشجيع بعض الآراء و تطبيقها ؟

الإجابة: نعم، في بعض الأحيان.

التحليل :

من خلال الإجابة يتجلى لنا أن مديرية التربية تتيح للموظفين بعض الفرص لإبداء الرأي والمشاركة بين مختلف المستويات و الرتب الإدارية في صنع القرار الإداري.

السؤال 7: هل ترى أن الاتصال الشخصي ساعد في خلق روح التعاون وتنمية الصداقة بين الموظفين الإداريين بمديريتكم؟

الإجابة :نعم ، كثيرا.

التحليل :

من خلال الإجابة يتضح لنا بان الاتصال الشخصي يساعد على تحقيق الألفة و الصداقة بين الأشخاص، ويعد محركا للعنصر البشري في المؤسسة من أجل توطيد العلاقات و تبادل الخبرات والمعارف و تعزيز روح التعاون من أجل أداء وظيفي متميز و ناجح، و بالتالي نمو المؤسسة و تطورها.

المحور الثالث: معوقات الاتصال الشخصي و الاقتراحات لتحسين دوره في ترقية الأداء الوظيفي.

السؤال 8:هل تصادفك معوقات للاتصال الشخصي داخل مديرية التربية؟

الإجابة: لا.

السؤال 9: هل لديك اقتراحات لتفعيل دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديريتكم؟

الإجابة : بعض الاقتراحات:

- برمجة دورات تكوينية لتحسين مهارات الاتصال الشخصي لدى الموظفين.
- إنشاء نوادي و ورشات عمل حول تكييف مهارات الاتصال الشخصي مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

التحليل :

من خلال هذه الاقتراحات نستخلص أن تكوين الموظفين الإداريين في مجال الاتصال ضروري من أجل تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإدارية.

2/2: تحليل الملاحظات:

من أهم الملاحظات التي سجلناها خلال تواجدنا في مديرية التربية لولاية المدية ما يلي:

- تنوع أساليب و قنوات الاتصال الشخصي حسب المواقف و الوظيفة.
- استعمال الأسلوب الأفقي بين مكاتب المصلحة الواحدة، خصوصا عند تواجدنا بمصلحة المستخدمين و مصلحة المالية و الوسائل، حيث لاحظنا انسجاما في التعامل بين الموظفين فيما بينهم و حتى مع المسؤولين بالمكاتب و المصالح الأخرى مما يعزز بيئة عمل الايجابية.

- سيادة الاتصال العمودي النازل في مصلحة التفتيش و التكوين، حيث لاحظنا عدم توفر عنصر التفاعل بين الموظفين المسوؤلين من خلال تطبيق التعليمات بدون إبداء الرأي أو حتى الاستفسار، هذا ما ينتج عنه نقص الثقة و عدم الارتياح في فريق العمل.
- صعوبة الحصول على إذن بالمقابلة مع المسؤولين للزائرين بالمديرية.

3/النتائج العامة للدراسة:

بعد تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بواقع الاتصال الشخصي في مديرية التربية لولاية المدية

1.تنوع أساليب وقنوات الاتصال الشخصي:

- تعتمد المديرية على مزيج من الاتصال الشفهي والكتابي، نظرا لدوره في تحقيق التفاعل الفوري مع الحفاظ على التوثيق الرسمي، و يبرز هذا ضرورة دعم و تطوير مهارات الاتصال المتنوعة لدى الموظفين لضمان أداء وظيفي فعال و متوازن.

تستخدم المراسلات والتقارير الدورية كوسيلة أساسية لتبليغ التعليمات للمرؤوسين، يليها الهاتف هذا ما قد يعكس طبيعة إدارية رسمية للتواصل .

- إن مديرية التربية تعتمد أسلوبا تواصليا قائما على السرعة و الفاعلية المباشرة في نقل المعلومات.
- تعقد اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لشرح المراسيم الجديدة وتوضيح التعليمات.
- تعتمد مديرية التربية لولاية المدية بدرجة عالية على المقابلات الشخصية كوسيلة تواصل فعالة ومباشرة، مما يدل على ثقافة تنظيمية تشجع الحوار و التفاعل الشخصي المستمر بين الموظفين.

2.أنماط الاتصال السائدة:

- يسود الاتصال الأفقي بين مكاتب المصلحة الواحدة، كأسلوب اتصالي يميل إلى المرونة و التفاعل بين الزملاء و المكاتب مما يعزز بيئة عمل جماعية و إيجابية.
- يغلب الاتصال العمودي النازل بين المستويات الإدارية المختلفة، خاصة عند إصدار التعليمات الجديدة.

3.مهارات الاتصال المستخدمة:

- تُستخدم مختلف المهارات الاتصالية حسب الموقف أو الحالة، مع التركيز على مهارة المرونة في الاتصال.

- تُستخدم مهارة الكتابة في إعداد التقارير والمراسلات، ومهارة الحوار في شرح ما هو غامض.
- إن الاتصال الشخصي مع الرئيس يرتكز بدرجة كبيرة على الجانب العلاجي و التفاعلي عند وجود مشكلات أو انشغالات، فتبرز مهارة الاستماع كعنصر حاسم في فهم الرسائل وتجنب سوء الفهم.

4.رضا الموظفين عن الاتصال السائد:

- تباين في مستوى الرضا عن الاتصال السائد في المديرية بين راضٍ جداً وراضٍ قليلاً إلا انه يوحي بقبول واسع نحو قنوات و أساليب الاتصال المعتمدة داخل المديرية.
- يشعر بعض الموظفين أحياناً بأن آراءهم لا تؤخذ دائماً بعين الاعتبار، مما يؤثر على دافعيتهم للمشاركة الفعالة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بدور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي

1.تأثير الاتصال الشخصي على فهم المهام:

- إن الاتصال الشخصي يساهم بدرجات متفاوتة في ترقية المردودية المهنية.
- يساهم الاتصال الشخصي في توضيح التعليمات وإزالة الغموض حول بعض التقارير، مما يعزز فعالية الأداء.
- يعتبر الاتصال الشخصي أداة فعالة و أساسية في دعم و تحقيق أهداف المديرية هذا يعكس أهمية تعزيز التواصل البشري المباشر داخل الإدارة.
- يتيح الاتصال المباشر للمرسل تقييم أدائه الاتصالي من خلال ردود أفعال المستقبل، وإمكانية إعادة صياغة الرسالة أو تكرارها.
- يساعد على التحديد المبكر للمشكلات وربطها بالنتائج المالية والإدارية، مما يسهم في الوقاية من الأزمات.

2.دور الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية:

- يساهم في خلق روح التعاون وتنمية الصداقة بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية.
- يتيح للموظفين طرح وجهات نظرهم خلال الاجتماعات، مما يزيد إحساسهم بأهميتهم بالنسبة للإدارة.
- يساعد على تحقيق الألفة والتعارف بين الأشخاص، ويعد محركاً للعنصر البشري للتغلب على العزلة.

- الاتصال الشخصي ينظر إليه كوسيلة لبناء مناخ عمل صحي يشجع على التعاون و هو أمر أساسي لترقية الأداء الوظيفي(تقوية العلاقات الإنسانية).

3.تأثير الاتصال الشخصي على كفاءة العمل:

- الاتصال الشخصي الفعال يؤدي إلى خلق بيئة عمل ايجابية
- يسهم الاتصال الجيد في سرعة إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة العمل.
- يساعد على تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين، مما يرفع من مستوى أدائهم المهني.
- يعزز التنسيق والانسجام بين المصالح والمكاتب على مستوى المديرية.

4.دور الاتصال الشخصي في حل المشكلات:

- يعتبر أداة رئيسية في تحديد المشكلات مبكراً، وتسهيل التعاون لحلها واتخاذ قرارات أفضل.
- يساهم في حل بعض المشاكل والنزاعات القائمة بين العمال والموظفين الإداريين.
- يتيح مناقشة المشكلات مع رؤساء الأقسام المعنية بشكل مباشر لتجنب التراكم والتأخير.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمعوقات الاتصال الشخصي في المؤسسة

1.معوقات تنظيمية:

- ضغوط العمل وضيق الوقت يؤثران سلباً على الاتصال الشخصي، مما يحدث خللاً على مستوى الإدراك لدى الموظف.
- سريان التعليمات الإدارية بين مختلف المكاتب والمصالح قد يؤدي إلى تحريف مضمونها.

2.معوقات بشرية:

- تفاوت المستويات المعرفية ونقص الخبرة المهنية بين الموظفين خاصة لدى العمال الجدد الذين تم توظيفهم عن طريق الإدماج يشكل عائقاً في فعالية الاتصال بالمديرية.
- نقص التكوين المتخصص في مجال الاتصال، حيث يتم توظيف خريجي الجامعات من مختلف التخصصات دون برمجة دورات تكوينية لهم.

3.معوقات تكنولوجية:

- تباين الآراء حول تأثير الاستخدام المكثف لوسائل التكنولوجيا على فاعلية الاتصال الشخصي.
- يرى البعض أن الاتصال الإلكتروني يسهل ويسرع في عمليات الاتصال الشخصي والمهني فهو مكمل له، بينما يرى آخرون أنه قد يقلص من فاعلية الاتصال الشخصي.

4.معوقات إدارية:

- شعور بعض الموظفين بأن القرارات قد تكون اتخذت مسبقاً قبل النقاش، مما يقلل حماسهم للمشاركة.
- غياب ثقافة الحوار والتشاور مع المسؤولين في بعض الحالات.
- صعوبة في فهم التعليمات الصادرة من المستويات الإدارية العليا، مما يتطلب توضيحات إضافية.

التوصيات و المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقدم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي من شأنها تفعيل دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديرية التربية لولاية المدية:

أولاً: التوصيات العلمية:

1.تعزيز ثقافة الاتصال الشخصي:

- ✓ نشر الوعي بأهمية الاتصال الشخصي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي من خلال إقامة ندوات وورشات عمل.
- ✓ تشجيع البحوث والدراسات العلمية حول موضوع الاتصال الشخصي في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- ✓ إدراج مقياس الاتصال الشخصي ضمن برامج التكوين الجامعي في تخصصات الإدارة والتسيير.

2.تطوير نماذج اتصالية مناسبة للبيئة الإدارية الجزائرية:

- ✓ تصميم نماذج اتصالية تراعي خصوصية المؤسسات العمومية الجزائرية وثقافتها التنظيمية.
- ✓ الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال الاتصال الشخصي وتكييفها مع البيئة المحلية.
- ✓ إجراء دراسات مقارنة بين مختلف المؤسسات العمومية للوقوف على أفضل الممارسات الاتصالية.

ثانياً: التوصيات العملية:

1.تنمية مهارات الاتصال الشخصي لدى الموظفين:

- ✓ تنظيم دورات تكوينية متخصصة في مجال الاتصال الشخصي للموظفين الإداريين، خاصة الجدد منهم.
- ✓ التركيز على تنمية مهارات الاستماع الفعال، الحوار البناء، والتعبير الواضح.
- ✓ إنشاء نوادي وورشات عمل حول تكييف مهارات الاتصال الشخصي مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

2.تحسين بيئة الاتصال داخل المديرية:

- ✓ تبني سياسة الباب المفتوح من قبل المسؤولين لتسهيل التواصل المباشر مع الموظفين.
- ✓ تخصيص وقت كافٍ للاجتماعات والمقابلات الشخصية لضمان فهم التعليمات وتوضيح الغموض.
- ✓ تشجيع الاتصال الأفقي بين مختلف المصالح والمكاتب لتعزيز التنسيق والتعاون.

3.تفعيل دور التكنولوجيا في دعم الاتصال الشخصي:

- ✓ استثمار التكنولوجيا الحديثة في تسهيل وتسريع عمليات الاتصال الشخصي والمهني.
- ✓ إنشاء منصات إلكترونية داخلية تتيح للموظفين التواصل وتبادل المعلومات بسهولة.
- ✓ تدريب الموظفين على استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة بفعالية.

4.تعزيز المشاركة في صنع القرار:

- ✓ إشراك الموظفين في عملية صنع القرار من خلال الاستماع لآرائهم واقتراحاتهم.
- ✓ تبني نظام للاقتراحات والشكاوى يضمن الاستجابة السريعة والفعالة.
- ✓ تكريم الموظفين أصحاب الاقتراحات البناءة التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

5.تطوير نظام للتقييم والمتابعة:

- ✓ وضع معايير واضحة لتقييم فعالية الاتصال الشخصي داخل المديرية.
- ✓ إجراء تقييم دوري لمستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بفعالية الاتصال الشخصي.
- ✓ متابعة تنفيذ التوصيات والاقتراحات المقدمة لتحسين الاتصال الشخصي وقياس أثرها على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

يتناول الفصل التطبيقي عرضا ميدانيا لمديرية التربية لولاية المدية من خلال تقديم عام حول نشأتها بالتعريف بها وإبراز هيكلها التنظيمي الذي من خلاله تم التعرف على مصالحها ومكاتبها والمهام التي تقوم بها، لنتطرق في الأخير إلى عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال أدوات البحث" الاستمارة والمقابلة والملاحظة" ومناقشة التساؤلات الفرعية للوصول إلى نتائج عامة للدراسة و الختام بأهم التوصيات و المقترحات.

خاتمة

خاتمة

وفي الختام، يمكن القول أن الاتصال الشخصي يلعب دوراً محورياً في ترقية الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية، وتحديداً في مديرية التربية لولاية المدية، فالقدرة على التواصل الفعال بين الموظفين و بين الإدارة و المرؤوسين تساهم بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل، تعزيز الانتماء المهني، و تسهيل وتنفيذ المهام الإدارية و التربوية على حد سواء، كما أن الاتصال الشخصي يسهم في تقليص فجوات الفهم، الحد من النزاعات التنظيمية، ورفع مستوى التنسيق و التكامل بين مختلف المصالح.

ولذلك فإن الاستثمار في تنمية مهارات الاتصال من خلال التكوين المستمر و توفير مناخ يشجع على التواصل و الحوار المفتوح، يعدمن الآليات الأساسية لتحسين و ترقية الأداء الوظيفي و ضمان السير الحسن للمرفق العمومي الإداري.

فتفعيل و تطوير ثقافة الاتصال داخل المديرية يتطلب جهوداً متكاملة من جميع الأطراف المعنية، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، مع ضرورة توفير البيئة المناســبة والإمكانيات اللازمة لذلك، والعمل على التصدي للتحديات و الصعوبات التي تحد من فعاليته، والتي يمكن التغلب عليها من خلال تبني التوصيات والاقتراحات المقدمة في هذه الدراسة، وهو ما سينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع

أولا: مراجع باللغة العربية

1-الكتب:

1. أبو إصبع صالح خليل،**الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط5 ،عمان(الأردن)، 2006

2. أبو الحمام عزام،**الإعلام و المجتمع**،دار أسامة، ط1، عمان،(الأردن)،2011.

3. أبو عرقوب إبراهيم،**الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**،دار مجدلاوي،عمان، (الأردن)، 2010.

4. أبو ناصر محمد فتحي،**مدخل إلى الإدارة التربوية- النظريات والمهارات**، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط 1، بيروت (لبنان)، 2008.

5. الأميري حميد رشيد،**تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

6. البكري فؤاد عبد المنعم، **الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة، 2005.

7. الدليمي عبد الرزاق،**الاتصال في القرن الحادي عشر**، دار اليازوري العلمي للنشر و التوزيع، ط1، عمان،2015.

8. الدليمي عبد الرزاق محمد،**مدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال**،كلية الإعلام:جامعة الشرق الأوسط، د ط ،عمان.

9. السكارنة بلال خلف، **المهارات الإدارية في تطوير الذات**،دار المسيرة، ط 2، عمان(الأردن)، 2015.

10. السلمي علي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، دار المعارف، ط 2، مصر، 1970.

11. السماك محمد أزهر سعيد، **طرق البحث العلمي- أسس و تطبيقات**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان، 2011.

12. الصيرفي محمد،**الاتصالات الإدارية**،مؤسسة حورس للنشر و التوزيع.

13. الطائي حميد، العلاق بشير، **أساسيات الاتصال**، دار اليازوري العلمية، عمان(الأردن)، 2009.

14. الطائي يوسف حجيم وآخرون، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسة الرواق، عمان، 2006.

15. العمري إبراهيم،**السلوك الإداري و العلاقات العامة**، دار الجامعات المصرية،د ط، مصر،1997.

16. العوضي عادل بن عبد الله، **الاتصال الإداري في المنظمات**،الشركة الكويتية العربية للنشر، ط 2،(الكويت)، 2005.

17. العيساني رحمة الطيب،**العلاقات العامة**،مؤسسة شباب الجامعة،الجزائر،2008.

18. العيساوي كاظم جاسم، **دارسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات– تحليل نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1،عمان، 2013.

19. القاضي علاء محمد، حمدان بكر محمد، **مهارات الاتصال**، دار الإعصار العلمي،عمان(الأردن)، 2010.

20. الكرخي محمد، **إدارة الموارد البشرية– مدخل نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر، ط1،عمان، 2013.

21. الكساسبة وصفي، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،2011.

22. اللوزي موسى، **التنظيم و إجراءات العمل**،دار وائل للطباعة و النشر،ط 1،عمان،2002.

23. المحاسنة إبراهيم محمد،**إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**،دار جرير للنشر و التوزيع، ط 1،عمان، (الأردن)،2013.

24. المزاهر هلال منال، **نظريات الاتصال**،دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1،عمان،(الأردن)،2012.

25. المشاقبة بسام عبد الرحمان، **نظريات الاتصال**، دار أسامة للنشر والتوزيع، د ط، عمان،2015.

26. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

27. الهاشمي مجد،**تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري المدخل إلى الاتصال و تقنياته الحديثة**،أسامة للنشر و التوزيع، د ط،عمان،2004.

28. بختي إبراهيم،**الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية(المذكرة،الأطروحة،التقرير،المقال)وفق طريقة IMRAD**، ط1، جامعة ورقلة، (الجزائر)، 2015.

29. بربر كامل ،**إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات**،دار المنهل اللبناني، ط 1، بيروت، (لبنان)،2008.

30. بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية العامة**، دار المعرفة الجامعية، ب ط، (مصر)، 1983.

31. برنوطي سعاد نائف،**إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد**، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان،2004.

32. بن مرسلي أحمد، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية،ط3، بن عكنون، الجزائر،2007.

33. بوحوش عمار، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية،ب ط ،الجزائر،2001.

34. تهامي مختار، **مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية**، دار المعرفة، ط 1، بغداد،د س.

35. تومي الشبلي عمر محمد، **علم النفس الإداري**، الدار العربية للكتاب، د ط، ليبيا ،1988.

36. جلوب حسين،**مهارات الاتصال مع الآخرين**، دار كنوز المعرفة، عمان(الأردن)، 2009.

37. حجاب محمد منير ومحمد المحمدي سحر، **العلاقات العامة مدخل اتصالي**،دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة، 1999.

38. حجاب محمد منير،**مهارات الاتصال للإعلاميين والتربويين و الدعاة**،دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 2،القاهرة(مصر)، 2000.

39. حجاب منير و محمد وهبي سحر،**مدخل أساسي للعلاقات العامة مدخ لسلوكي**،دار الفجر،القاهرة، 1995.

40. حريم حسين،**السلوك التنظيمي– سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال**–دار حامد للنشر التوزيع، ط 3،عمان، 2009.

41.حريم حسين،**مبادئ الإدارة الحديثة**،دار الحامد للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2006.

42. حسن شعبان كريمة،**الاتصال الخطابي وفق الإقناع**،دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان(الأردن)، 2007/2005.

43. حسين سمير، **بحوث الإعلام**،عالم الكتب، ب ط، مصر،2006.

44. حمدي رضاهاشم، **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1،عمان، 2010 .

45. درة عبد الباري إبراهيم،الصباغ زهير نعيم،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر،ط1، الأردن، 2008.

46. دليو فضيل،**الأسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**،منشورات جامعة منتوري،الجزائر،1999.

47. ديري زاهد محمد، **الرقابة الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1،عمان، 2011.

48. رالف لونيثان جون ميرل،**الإعلام وسيلة و رسالة تعريف سعد الحارثي**،دار المعرفة، د ط، الكويت،1999.

49. رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003.

50. زيدان عبد الباقي، **وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في المجالات الاجتماعية والإدارية**،المكتبة الانجلو مصرية،(مصر)، 1994.

51. سركز العجيلي عصمان،أمطير عياد سعيد،**البحث العلمي،أساليبه و تقنياته**،الجامعة المفتوحة، ط1، ليبيا،2002 .

52. سلطان محمد سعيد،**السلوك التنظيمي**،الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

53. سلطان محمد صاحب، **مبادئ–الأسس والمفاهيم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان(الأردن)، 2014.

54. سليمان علي، **بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد**، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة،(مصر)،1985.

55. سهير جاد،**وسائل الإعلام و الاتصال الاقناعي**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 1، مصر،2003.

56. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2007.

57. طلعت منال محمود،**أساسيات في علم الإدارة**،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة (مصر)،2003.

58. عاشور أحمد صقر، **إدارة الموارد البشرية العامة**، دار المعرفة الجامعية، ب ط ، مصر،1983.

59. عبد الباقي صلاح الدين،**السلوك الإنساني في المنظمات**،الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية،2001.

60. عبوي زايد منير،**فن الإدارة بالاتصال**، دار دجلة، عمان(لأردن)، 2008.

61. عجوة علي،**الأسس العلمية للعلاقات العامة**، عالم الكتب، د ط ،1978.

62. عدان نبيلة، **ضغوط العمل و الأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.

63. عدلي العيد عاطف،عاطف العيد نهى،**نظريات الإعلام و تطبيقاتها العربية**،دار الفكر العربي،القاهرة،2008.

64. عطوي جودت عزت، **أساليب البحث العلمي (مفاهيمه،أدواته، طرقه الإحصائية)** دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط 3،عمان.

65. عودة محمود،**أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي**، مكتبة رأفت سعد، د ط، القاهرة،1970.

66. عليان ريحي مصطفى،غنيم عثمان محمد،**أساليب البحث العلمي–الأسس النظرية و التطبيق العلمي**، دار صفاء للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2004.

67. عيشوش فريد، **الاتصال في إدارة الأزمات**،دار الخلدونية للنشر والتوزيع،القبة القديمة،ط1،الجزائر، 2011.

68. غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995.

69. الفروخ فايز عبد الرحمن،**التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1،(الأردن).

70. كافي مصطفى يوسف، عزت اللحام محمود و آخرون، **نظريات الاتصال و الإعلام الجماهيري**،دار العصار العلمي للنشر والتوزيع،ط1 ،عمان، (الأردن)،2006.

71.ماهر أحمد،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، ط 8، الإسكندرية.

72. محمد صالح عماد فاروق،**الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية**،دار الكتاب الجامعي ، ط 1، القاهرة، 2010.

73. محمد صالح نجلاء، **مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية و العلمية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان(لأردن)، 2012.

74. محمد عباس سهيلة، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2،عمان، 2006.

75. حجاب محمد منير،**العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**،دار الفكر للنشر،د ط ،(مصر)،2007.

76. مسلم محمد، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**،دار قرطبة للنشر والتوزيع،الجزائر،2007.

77. مكاوي حسن عماد،**الاتصال و نظرياته المعاصرة**،الدار المصرية اللبنانية، ط 10،2012.

78. منصور هالة،**الاتصال الفعال و أساليبه و مهاراته**،المكتبة الجامعية،الإسكندرية، (مصر)،2005.

79. واضح رشيد ،**المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق**، دار هومة، الجزائر، 2003.

02- المجلات:

01.العيفة جمال،**الاتصال الشخصي في عصر شبكات التواصل الاجتماعي**،مجلة علوم الإنسان والمجتمع،العدد10،جوان 2014.

02.بوسمنة أمال،صفاري أسماء،**دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة** ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8،العدد1،الجزائر، 2022.

03.توأم زاهية، كلاخي لطيفة،**أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01 ،الجزائر، 2021.

04.حماش علي، **تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8 ،الجزائر.

05.ميمي علا، سويطي شبلي، **نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني**،مجلة معهد العلوم الاقتصادية(مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)،المجلد 22 ،العدد 01، 2019.

03- رسائل جامعية

01. العبهري فاتن عبد الفتاح محمد: **دور الاتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظمة اليونيسيف(معا نحو مدرسةآمنة) من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير في الإعلام، علية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط : الأردن ،2010-2011.

02. العيفة جمال،**الاتصال الشخصي و دوره في العمل السياسي**،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال،الجزائر،2006-2007

03. بن طالب سامية، **ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس،(الجزائر)، 2010 .

04. بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2009.

05.عوض صبري محمد، ماضي،**اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي**،مذكرة مكملة للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية،غزة،2011.

06. محمود أحمد سلمان سناء، **أثر أخلاقيات العمال على الأداء الوظيفي**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، عمان، 2014 .

07.مقراني نور الهدى، سلطاني رميسة،**واقع الاتصال الشخصي في ظل تطبيقات الإعلام الجديد،الفيسبوك نوذجا**،دراسة ميدانية على عينة من المستخدمين، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،قسم العلوم الإنسانية،تخصص اتصال و علاقات عامة،2017-2018.

08.هامل سلمى، سلاق سهام: **أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني في المؤسسة العمومية – دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية** – مذكرة لنى لشهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة غرداية،2018/2017.

04- المقابلات:

1-مقابلة مع السيد: **دويفي يوسف** رئيس مصلحة المستخدمين بمديرية التربية لولاية المدية يوم: 2025/05/11، في حدود الساعة 09:00 صباحا.

2- مقابلة مع السيد: **روام** الأمين العام المكلف بالأمانة و بخلية الإعلام و الاتصال بمديرية التربية لولاية المدية يوم:2025/05/14، في حدود الساعة 11:00 صباحا.

ثانيا :مراجع باللغة الأجنبية:

1GILL, Judith, «Communication –Is It Really That Simple ? An Analyses of a Communication Exercise in a Case Study Situation »,personnelReview,vol.25,n°5,1996,p.23-36.

الملاحق

1- استمارة الإستبيان

2- قائمة المحكمين للإستبيان

3- دليل المقابلة

4- الشكل رقم 1: عناصر أداء الموظف

5- الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المدية

6- نسخة مصورة من ترخيص توزيع الاستبيان بمديرية التربية لولاية المدية

الملحق رقم (01):

نموذج استمارة الاستبيان موجهة لعينة الدراسة لفئة الموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية المدية.

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

استمارة استبيان حول موضوع:

دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية

- دراسة حالة : مديرية التربية لولاية المدية –

سيدي الموظف ،سيدتي الموظفة:

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال ،تخصص اتصال و علاقات عامة، نتقدم إليكم بهذه الاستمارة التي تشمل مجموعة من أسئلة الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، للوصول إلى نتائج دقيقة و تحقيق أهداف البحث،لذا نرجوا تعاونكم معنا من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة ووضع إشارة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة من طرفكم فائقة السرية، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- شكرا على تعاونكم -

إعداد الطالبتين:

- عائشة العيدي.
- خديجة بوكتاب.

إشراف أ د: – سحاري مصطفى

الموسم الجامعي

2025-2024

محاور الاستمارة:

المحور الأول: البيانات الشخصية :

01)- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

02)- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

03)-الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

04)-الوظيفة الحالية: رئيس مكتب ☐ موظف إداري ☐

المحور الثاني: واقع الاتصال الشخصي و أساليبه بمديرية التربية لولاية المدية.

05)- عند تأديتك لمهامك هل تعتمد أكثر على الاتصال؟

الشفهي ☐ الكتابي ☐ الشفهي و الكتابي معا ☐ الالكتروني ☐

- إذا كانت الإجابة بـ (شفهي) هل يرجع سبب ذلك إلى؟

شرح تعليمات جديدة ☐ تفادي عدم وضوح الرسالة ☐

أسباب أخرى أذكرها؟.....

06)- رتب الوسائل المستعملة في الاتصال الشخصي حسب درجة استعمالها من 1 إلى 5 ؟

الهاتف ☐ المقابلات الشخصية ☐ المراسلات ☐ الاجتماعات ☐ الندوات ☐

07)- ما هو الأسلوب الاتصالي المعتمد في التواصل مع مختلف أقسام و مصالح المديرية ؟

أسلوب مباشر ☐ أسلوب غير مباشر ☐

08)- ما هي أنواع الاتصال الشخصي الأكثر استخداما في مديرية التربية لولاية المدية ؟

أفقي ☐ عمودي ☐

09)-هل تتم المقابلات الشخصية بين الموظفين داخل المديرية بشكل ؟

دائم ☐ أحيانا ☐ نادر ☐

10)-هل ترى أن الاتصال الشخصي مع رئيسك يمكنك من ؟

التعبير عن انشغالك بأريحية ☐ معرفة ردود الفعل (الايجابية أو السلبية) لرئيسك ☐

إيجاد الحلول للمشاكل التي تعرقل أدائك لوظيفتك ☐

أمور أخرها اذكرها؟.....

11)-كيف يساهم رئيسك في نجاح الاتصال الشخصي و تحسين العملية الاتصالية بمديرية التربية لولاية المدية ؟

هل من خلال ؟

يدعم ثقافة الحوار ☐ يحسن العلاقات بين العمال ☐ بمتابعة كل صغيرة و كبيرة في العمل ☐

يعطي المثل في الانضباط و الجد ☐

أخرى أذكرها ؟.....

12)- هل أنت راض عن الاتصال السائد في مديريتكم ؟

راض جدا ☐ غير راض ☐ راض قليلا ☐

المحور الثالث: مساهمة الاتصال الشخصي في فهم المهام المسندة للموظفين الإداريين بمديرية التربية لولاية المدية و زيادة دافعيتهم و مردودهم في العمل:

13)- هل يساهم الاتصال الشخصي في ترقية أدائك الوظيفي بالمديرية بدرجة ؟

كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

14)-هل ترى أن المهام المسندة إليك ؟

واضحة جدا ☐ غير واضحة ☐ واضحة أحيانا ☐

- إذا كانت إجابتك بـ (غير واضحة) فهل يرجع ذلك إلى ؟
  - تقديم التعليمات مكتوبة دون شرحها ☐
  - غموض في محتوى الرسالة المقدمة ☐
  - صعوبة في اللغة و أسلوب إيصال الرسالة ☐

أخرى أذكرها ؟.....

15)- هل يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فهل المكاسب التي حققها الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديرية التربية لولاية المدية يكمن في ؟
  - إقامة علاقات جيدة بين الموظفين ☐
  - اكتساب خبرة في تجاوز الصعوبات و التحديات ☐
  - لم يحقق لي أي شيء ☐

أخرى أذكرها ؟.....

16)- الاتصال الشخصي يساعد على خلق روح التعاون و تنمية الصداقة بين الموظفين مما يخلق بيئة عمل ايجابية ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

المحور الرابع: تحديات و معوقات الاتصال الشخصي داخل مديرية التربية لولاية المدية:

17)- هل توجد صعوبات في تواصلك مع الآخرين بالإدارة التي تعمل بها ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ(نعم) فهل هذا راجع إلى:

ضيق الوقت ☐ غياب الثقة ☐ تفاوت المستويات المعرفية ☐

غياب ثقافة الحوار و التشاور مع المسؤولين ☐ ضعف التكوين و نقص المهارات الاتصالية ☐

18)- هل تعتقد أن سريان التعليمات الإدارية بين مختلف المكاتب و المصالح له دور في تحريف مضمونها ؟

موافق ☐ غير موافق ☐ محايد ☐

19)- هل ترى أن الاستخدام المكثف لوسائل التكنولوجيا (الاتصال الالكتروني) قلص من فاعلية الاتصال الشخصي في مديرية التربية لولاية المدية ؟

نعم ☐ لا ☐

20)- ما هي اقتراحاتك لتحسين فعالية الاتصال الشخصي بمديرية التربية لولاية المدية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم:(02) قائمة المحكمين للاستبيان

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

استمارة استبيان لنيل شهادة الماستر

حول موضوع:

دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية

- دراسة حالة : مديرية التربية لولاية المدية –

من إعداد الطالبتين:

خديجة بوكتاب – عائشة العيدي

قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة
رابح بلقاسمي	أستاذ دكتور
ربيعة فندوشي	أستاذة دكتورة
موسى العيدي	دكتور

الموسم الجامعي

2025-2024

الملحق رقم(03): دليل المقابلة

المحور الأول : وسائل و أساليب الاتصال الشخصي داخل مديرية التربية لولاية المدية:

1-ما هي الأساليب التي تعتمدها في تواصلك مع رؤسائك ؟ و لماذا ؟

2-ماهي الوسيلة الأكثر استخداما من طرفكم لتبليغ تعليماتكم لمرؤوسيكم ؟

3- هل تتلقون طلبات مقابلة من طرف مسؤوليكم ؟ و فيما تتمثل محتوياتها ؟

4- هل تتداول بين العاملين في المؤسسة نقاشات و حوارات ؟

5-ما هي مهارات الاتصال الشخصي التي تستخدمها داخل المديرية ؟

المحور الثاني: دور الاتصال الشخصي في رفع الروح المعنوية للموظفين و تأثيره على الأداء الوظيفي بمديرية التربية:

6-خلال اجتماعاتكم مع الموظفين، هل يتم فتح المجال للمناقشة و إبداء الرأي؟

7- هل تفضل فرض الأوامر على العاملين و الزملاء ؟ و لماذا ؟

8-هل ترى أن الاتصال الشخصي الفعال يساهم في حل المشكلات بشكل أسرع على مستوى مصلحتكم بصفة خاصة و على المديرية بصفة عامة ؟ و هل تقدم لنا مثال على ذلك؟

9- هل تشعر أن صوتك مسموع و آراؤك تؤخذ بعين الاعتبار؟

10- هل ترى أن الاتصال الشخصي يساعد على خلق روح التعاون و تنمية الصداقة بين الموظفين الإداريين بالمديرية ؟

11-هل الاتصال الشخصي يجعلك أكثر اندماجا في جماعة العمل داخل إدارة مؤسستكم ؟ ولماذا ؟

المحور الثالث : معيقات الاتصال الشخصي، و الاقتراحات لتحسين دوره في ترقية الأداء الوظيفي:

12-هل هناك معيقات تحد من فعالية اتصالك بمديرية التربية ؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي هذه المعيقات ؟

13- هل ترى أن ضغوط العمل وضيق الوقت يؤثران سلبا على الاتصال الشخصي على مستوى مصلحتكم ؟

14- هل هناك ضعف تنسيق بين المصالح و المكاتب على مستوى المديرية ؟

15- هل ترون أن كثرة استخدام الاتصال الالكتروني يحد من فعالية الاتصال الشخصي ؟ و لماذا ؟

16- ما هي اقتراحاتك لتفعيل دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بمديريتكم ؟

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	عناصر أداء الموظف	19
02	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المدية	65

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس	71
02	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	71
03	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية	72
04	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة الحالية	72
05	جدول يوضح الاتصال المعتمد عند تأدية المهام	73
06	جدول يبين أسباب اعتماد الاتصال الشفهي	73
07	جدول يبين ترتيب الوسائل المستعملة في الاتصال الشخصي	74
08	جدول يبين الأسلوب الاتصالي المعتمد في التواصل مع مختلف أقسام و مصالح المديرية	75
09	جدول يبين أنواع الاتصال الشخصي الأكثر استخداما في مديرية التربية	75
10	جدول يبين الشكل الذي تتم به المقابلات الشخصية بين الموظفين داخل المديرية	76
11	جدول يبين بماذا يمكن الاتصال الشخصي مع الرئيس	77
12	جدول يبين مساهمة الرئيس في نجاح الاتصال الشخصي و تحسين العملية الاتصالية بمديرية التربية	77
13	جدول يبين الرضا عن الاتصال السائد في مديرية التربية	78
14	جدول يبين مساهمة الاتصال الشخصي في ترقية الأداء	79

	الوظيفي بمديرية التربية	
15	جدول يبين مدى وضوح المهام المسندة	79
16	جدول يبين مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق أهداف المديرية	80
17	جدول يبين المكاسب المحققة من الاتصال الشخصي	81
18	جدول يبين الاتصال الشخصي يساعد على خلق بيئة عمل ايجابية	81
19	جدول يبين ما إذا كانت توجد صعوبات في تواصلك مع الآخرين بالمديرية	82
20	جدول يبين أسباب وجود صعوبات في الاتصال داخل المديرية	83
21	جدول يبين سريان التعليمات الإدارية بين المكاتب له دور في تحريف مضمونها	83
22	جدول يبين ما إذا كان الاستخدام المكثف لوسائل التكنولوجية(الاتصال الالكتروني) يقلص من فعالية الاتصال الشخصي بالمديرية	84

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربيـــة الوطنيـة
مديرية التربية لولاية المدية
مصلحـة التكويـن والتفتيش
الرقم:.....1323/2025/0.1.6

مديـر التربيـة
إلـى
السيـــــدة/ العيـــــدي عائشـــــة
طالبة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
جامعة الدكتور يحي فارس/ المدية

الموضوع: ترخيـــــص.
المرجـــع: طلـب توزيـــع إستبيـــان .

عطفا على طلبك بتوزيع استبيان حول **دور الاتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية " دراسة حالة : مديرية التربية لولاية المدية .**

يشرفني أن أعلمكم أنه يرخص لك بتوزيع هذا الاستبيان بمصلحة المستخدمين وذلك ابتداء من: **2025/05/06** إلـى غايـة نهايـة المهمـة.

وعليـــه ، المطلوب منك التنسيق التام مع رئيس مصلحة المستخدمين واحترام النظـام الداخلـي للمديريـة

***ملاحظـة:** سلم هذا الترخيص لاستعماله في حدود ما يسمح به القانون.

المديـة فـي: 2025/05/06
مديـر التربيـة

عن مدير التربية و بتفويض منه
رئيسة مصلحة التكوين و التفتيش
هلة حسان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
التاريخ: 06/05/2025
الرقم: 2025/

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales

تسهيل مهمة

الى السيد: مدير مديرية التربية لولاية المدية .

تتشرف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالطلب من سيادتكم الترخيص بدخول مؤسستكم الموقرة.

للطالب(ة): عائشة العيدي / بوكتاب خديجة

المسجل(ة) بالسنة: 2025/2024

تخصص: اتصال وعلاقات عامة تحت رقم: 198982222288 / 0606204658

وذلك في اطار لإجراء بحث علمي ميداني

خلال المدة من: 2025/05/06 إلى: 2025/05/15

بمؤسسة: مديرية التربية لولاية المدية .....

الرجاء تمكينه/ها من الدخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها وذلك فيما تسمح به القوانين الداخلية للمؤسسة.

حرر بالمدية: 2025/05/06

المؤسسة المستقبلة

نائبة رئيس قسم الإعلام والاتصال والمكتبات مكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي
عذراء العيم
أ.د نادية خالفي

فهرس المحتويات

تشكر

إهداء

ملخص

مقدمة 1

الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة والتساؤلات: 4

1/أسباب اختيار الموضوع: 5

2/أهداف الدراسة : 5

3/أهمية الدراسة : 6

4/منهج الدراسة: 6

5/مجتمع و عينة الدراسة: 8

6/أدوات جمع البيانات:..... 8

7/مجالات الدراسة:..... 11

8/ تحديد المصطلحات: 13

9/ الدراسات السابقة : 15

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإتصال الشخصي كنوع من أنواع الإتصال

تمهيد:..... 21

المبحث الأول: مفهوم الاتصال و عناصره..... 22

1- مفهوم الاتصال: 22

2-عناصر العملية الاتصالية:..... 22

المبحث الثاني: ماهية الاتصال الشخصي 25

1/ مفهوم الاتصال الشخصي و مميزاته:..... 25
1-1/مفهوم الاتصال الشخصي:..... 25
1-2/ مميزات الاتصال الشخصي: 26
2/ أهمية الاتصال الشخصي و أهدافه: 28
2-1/أهمية الاتصال الشخصي: 28
2-2/ أهداف الاتصال الشخصي: 29
3/نماذج الاتصال الشخصي:..... 31
4/مهارات و وسائل الاتصال الشخصي: 34
4-1/ مهارات الاتصال الشخصي:..... 34
4-2/ وسائل الاتصال الشخصي: 38
5/ معوقات الاتصال الشخصي:..... 40
خلاصة الفصل:..... 43
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي كمورد من موارد المؤسسة
تمهيد:..... 44
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي..... 45
1/ مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته و أهدافه:..... 45
1-1/مفهوم الأداء الوظيفي: 45
1-2/ أهمية الأداء الوظيفي:..... 46
1-3/أهداف الأداء الوظيفي:..... 47
2/ عناصر الأداء الوظيفي و أنواعه و محدداته: 48
2-1/ عناصر الأداء الوظيفي: 48
2-2/ أنواع الأداء الوظيفي: 50
2-3/ محددات الأداء الوظيفي:..... 51

3/ معوقات الأداء الوظيفي و إجراءات تحسينه وترقيته: 52
3-1/معوقات الأداء الوظيفي:..... 52
3-2/ إجراءات تحسين وترقية الأداء الوظيفي: 53
المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي..... 54
1-معايير تقييم الأداء الوظيفي و أهميته: 54
1-1/معايير تقييم الأداء الوظيفي: 54
1-2/أهمية تقييم الأداء الوظيفي: 56
2/صعوبات و مشاكل تقييم الأداء الوظيفي: 57
3/ إجراءات تحسين تقييم الأداء الوظيفي:..... 58
خلاصة الفصل:..... 59
الإطار التطبيقي للدراسة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية " دور الإتصال الشخصي في ترقية الأداء الوظيفي في مديرية التربية لولاية المدية"
تمهيد:..... 62
المبحث الأول : تقديم عام لمديرية التربية لولاية المدية 63
1/تعريف مديرية التربية: 63
2/الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المدية:..... 65
3/ مصالح مديرية التربية لولاية المدية ومهامها:..... 66
المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات ونتائج الدراسة 71
1/التحليل الكمي و الكيفي للاستبيان:..... 71
2/تحليل المقابلة و الملاحظة..... 85
1/2: تحليل المقابلة: 85
2/2: تحليل الملاحظات:..... 92

3/النتائج العامة للدراسة: 93

التوصيات و المقترحات: 96

خلاصة الفصل: 98

خاتمة : 100

قائمة المراجع 102

ملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس المحتويات