الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحيى فارس المدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال

قسم: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: الاتصال والعلاقات العامة

دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بالشركة الوطنية POVAL وحدة المضخات والصمامات بالبرواقية – ولاية المدية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

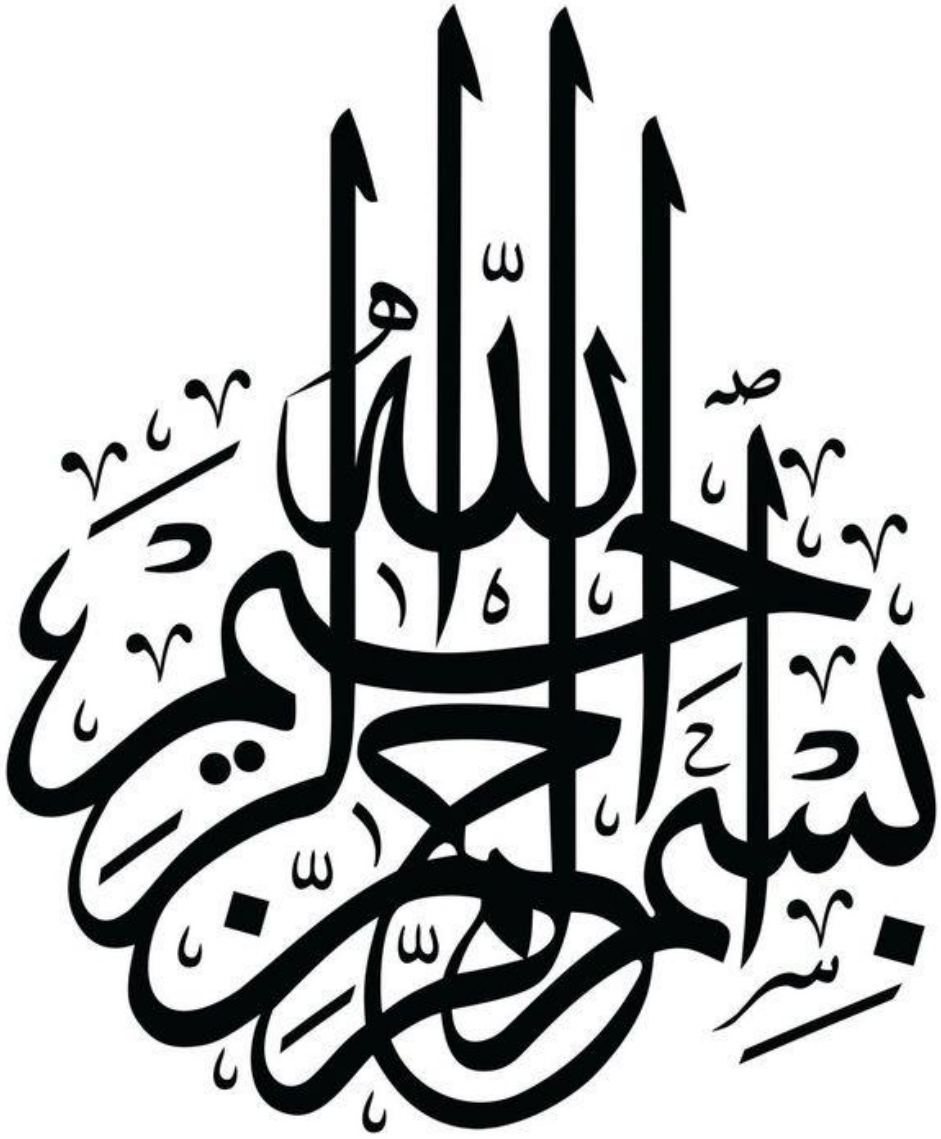
إعداد الطالبة:

- جعدي آسيا

إشراف الدكتور:

* بلقاسمي رابح

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين الحمد لله الذي من عليها بنعمة العقل وهدانا وأرشدنا إلى طريق النور والعلم ومكننا من إتمام هذا العمل المتواضع نتقدم بعظيم الشكر إلى الأستاذ المشرف" **رابح بلقاسمي**" وكذا أشكر الأساتذة الذين ساهموا في وصولنا إلى هذه المرحلة من طريقنا الدراسي والعلمي من أول يوم في الدراسة إلى اليوم، وكذا نشكر كل من ساعدنا ولو بالقليل في إتمام هذا العمل سواء من قريب أم من بعيد.

وأسأل المولى عز وجل أن يوفقني لما يحب ويرضى إنه ولي ذلك والقادر عليه والحمد لله رب العالمين.

إهداء

إلى من رحلوا عن دنياي، لكن أرواحهم باقية تسكنني، وتمنحني القوة كلما تعثرت.

إلى أمي التي لم يجمعني بها عمر ولا ذكرى، لكنها تسكن قلبي في كل لحظة، وترافق دعائي في كل حين.

وإلى أبي الغالي، الذي علمني بالصمت، ورباني بالمواقف، وغرس فيا القيم التي أعتز بها، أبي الذي كان لي قدوة.

رحمكما الله يا والداي وجعل مأواكما الجنة، أهدي لكما ثمرة جهدي المتواضع،

عربون وفاء لكما.

إلى زوجي الغالي الذي كان لي سندا في كل مراحل هذا المشوار.

شكرا لك على دعمك لي وصبرك وإيمانك بي، أهديك هذا العمل ثمرة لتشجيعك لي،

فلك مني كل التقدير.

وإلى ابنتي حبيبتي ***ميرال*** حفظها الله ورعاها.

إلى زوجة أبي الغالية التي ربتني منذ صغري التي عوضتني حنان أمي، إلى إخوتي

الغاليين: **مولود، كريم، زاكي وماريا.**

وإلى جميع عائلة زوجي الكريمة.

دون أن أنسى أستاذي الدكتور رابح بلقاسمي.

آســـيـــا

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، الشركة الوطنية POVAL وحدة المضخات والصمامات بولاية المدية، حملت الإشكالية التالية:

– إلى أي مدى يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية POVAL وحدة المضخات والصمامات؟

وللوصول إلى هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استمارة استبيان وزعت على 50 موظف من موظفي المؤسسة.

وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن الاتصال الشخصي يساهم إلى حد كبير في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية POVAL وحدة المضخات والصمامات.

ملخص الدراسة بالإنجليزية:

Study Summary :

This study aims to uncover the role of personal communication in enhancing job performance among employees in the institution: the economic institution Poval– plant for lubricants and batteries, the study raises the following questions:

To what esctent does personal communication contrilute to achieving job performance at the economic institution «**POVAL**» for lubricants and batteries!

To reach the objective of the study, the descriptive approach was qdopted using a questionnaire distributed to a sample of 50 employees from the institutions.

Final conclusion:

Through our study, we concluded that personal communication contributes effectively to achééving job perlamance among employees in the economic institution POVAL plant for lubricants and batteries.

❖ **خطة البحث:**

- مقدمة

الجانب المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أهداف الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

8- مجتمع البحث وعينة الدراسة

الفصل الأول: الاتصال الشخصي

المبحث الأول: الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الثاني: عناصر ومكونات عملية الاتصال

المطلب الثالث: أنواع ونماذج الاتصال

المبحث الثاني: ماهية الاتصال المؤسساتي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي

المطلب الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الثالث: أهمية الاتصال المؤسساتي

المبحث الثالث: ماهية الاتصال الشخصي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الشخصي وخصائصه

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الشخصي

المطلب الثالث: وسائل وأساليب الاتصال الشخصي

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي، تقييمه وتحسينه

المطلب الاول: أنواع الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

الفصل التطبيقي: دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية POVAL وحدة المضخات والصمامات ببلدية البرواقية ولاية المدية

المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج

المطلب الأول: تحليل النتائج حسب البيانات الشخصية

المطلب الثاني: تحليل النتائج حسب العينة ومتغيرات الدراسة

الخاتمة

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

مقدمة

مقدمة:

أخذ الاتصال الشخصي منظورا هاما في كل المجتمعات، وذلك لتسهيل عملية الاتصال سواء وسط مجتمعات طبيعية أو معنوية، إلا أنه ومع تسارع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تطورت وسائله و أساليبه على أن يتضمن فقط مواجهة مباشرة وجها لوجه بين القائم بالاتصال والمتلقي التي تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته أو توصيل مضمون الرسالة والإيراد إيصالها، كما أنه يتيح للنقاش المباشر مرونة أكبر في عرض وجهات النظر والتأثير في الأفراد.

وبما أن الاتصال الشخصي هو عملية تفاعل مستمرة بين القيام بالاتصال والمستقبل يتم من خلالها نتبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين طرفي الإتصال فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسات، ويساهم في حسن سيرورة العمل، وخلق التفاهم والانسجام بين أطراف العملية الاتصالية وإيقاظ روح المشاركة لديهم عن طريق منع الثقة بين الإدارة والموظفين، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة واتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال، وهذا ما يكسبهم حب النظام في العمل وينمي شعورهم بالانتماء للمؤسسة، مما يقيم بينهم العلاقات الطيبة ويؤدي بالمؤسسة إلى تحسين خدماتها أو زيادة إنتاجها، ويخلق لها مكانة ضمن النسيج المؤسساتي، ويساعدها في أداء وظائفها وتسيير شؤونها الإدارية وممارسة العمل الإداري بشكل أفضل، وعليه فإن وجود الاتصال الشخصي داخل المؤسسة (الشركة الوطنية POVAL وحدة المضحات والصمامات بالمدية) له أهمية قصوى يعكس بشكل إيجابي لتحسين أداء المؤسسة وتحسين العلاقات الإنسانية داخلها.

والاتصال الشخصي يتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ولهذا يسمى أيضا (الاتصال المباشر أو الوجاهي)، وهو في إطاره العام يمثل أشكالا مختلفة من المقابلات واللقاءات الشخصية بين اثنين أو أكثر بشكل مباشر دون اللجوء إلى استخدام وسائل

الاتصال المختلفة، وهذا النوع من الاتصال يحدث يوميا داخل المؤسسات مما يساهم في تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

وفي هذا الاطار تعود الشركة الوطنية POVAL (وحدة المضخات والصمامات) لولاية المدية مؤسسة ذات طابع اقتصادي، فتسعى دائما لي الوصول إلى تحقيق أهداف اتصالية عن طريق اعتمادها على مختلف أنواع الاتصال وبالتحديد الاتصال الشخصي، فجاءت هذه الدراسة لمعرفة دور الاتصال الشخصي في الشركة الوطنية POVAL (وحدة المضخات والصمامات).

وعليه من أجل الوصول إلى الهدف المسطر من خلال هذه الدراسة، قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول، بحيث تناولنا في الفصل الأول المتغير الأول من الدراسة وهو الاتصال الشخصي، بحيث ذكرنا في المبحث الأول وبشكل عام عن الاتصال بحد ذاته أو من ثم خصصنا المبحث الثاني عن الاتصال المؤسساتي، ثم خصصنا المبحث الثالث للمتغير الأساسي في الدراسي وهو الاتصال الشخصي

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية فتمثل ذلك في ثلاثة مباحث بحيث استعرضنا في المبحث الأول عن مفهوم الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى أنواع الأداء الوظيفي، تقييمه وتحسينه أما المبحث الثالث فقد استعرضنا فيه ماهية المؤسسة الاقتصادية.

وبعد دراسة الفصلين، تناولنا في الفصل الثالث عن الجانب التطبيقي والذي تطرقنا فيه بدراسة وتحليل الاتصال الشخصي في المؤسسة الاقتصادية وأين يكمن دوره في تحقيق الأداء الوظيفي للموظفين وفي الأخير توصلنا إلى النتائج العامة من الدراسة.

الإطار المنهجي

- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- أهداف الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
- مجتمع البحث وعينة الدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

ترتبط استمرارية أي مؤسسة بكفاءات مواردها البشرية ومدى قدرتها على العمل والرغبة فيه، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة منها أهداف اقتصادية، إنتاجية، وخدماتية ...إلخ، حيث تعمل المؤسسة على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين مواردها البشرية ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

وهذا لا يتم إلا من خلال فاعل هام وهو الاتصال، حيث يساهم في التنظيم من خلال إيجاد الانسجام داخل المؤسسة وتحقيق هدفها الأسمى المتمثل في رفع أداء مستخدميها، ومن بين الاتصالات المهمة في مؤسسة الاتصال الشخصي كونه يتضمن المواجهة المباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل، حيث يعد الاتصال الشخصي من الركائز الأساسية داخل أي مؤسسة فيساهم في تعزيز التفاعل بين الموظفين، وكذلك تعزيز نقل المعلومات وتقوية العلاقات المهنية، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا وتحسين الأداء، كما يتيح إمكانية التنسيق الفعال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي وذلك يساهم في تقليل الأخطاء وتعزيز بيئة عمل أكثر انسجاما.

فالشركة الوطنية "Poval" وحدة المضخات والصمامات، بحاجة ماسة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها وخلق الفعالية والحيوية لرفع الأداء الوظيفي فيها وتحسينه، وبناء علاقات إنسانية طيبة بين الموظفين فيما بينهم من جهة ومع المسؤولين من جهة أخرى، والمساهمة في حل مشاكل التخطيط والتنسيق والتواصل إلى جانب تنمية مواردها البشرية التي هي عصب مهم في المؤسسة وذلك من خلال الاتصال الشخصي.

إن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد والمردود الفعال لا يكون إلا إذا كان هناك اتصال شخصي بين مختلف الموارد البشرية المنتمين إلى المؤسسة، فلعملية الاتصال الشخصي دور فعال وهام في الأداء الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من رفع كفاءاتها الإنتاجية

بتأثيرها البالغ على إتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة، أو على دفعهم للعمل بنشاط وهمة وتقبلهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى.

لذلك فالاتصال الشخصي له دور بارز في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا، الأمر الذي يتيح تفاعل كافة العاملين لتحقيق معدلات أداء عالية تكفل التوصل إلى نتائج مستحقة.

يعد الاتصال الشخصي من أهم أشكال التواصل داخل المؤسسات الاقتصادية، كما هو الحال في الشركة الوطنية "Poval" للمضخات والصمامات، حيث يساهم في تعزيز التفاعل بين الموظفين وتسهيل نقل المعلومات وتقوية العلاقات المهنية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، كما يتيح الاتصال الشخصي إمكانية التنسيق الفعال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، مما يساهم في تقليل الأخطاء وتعزيز بيئة عمل أكثر انسجاما.

وسنحاول في هذه الدراسة إبراز دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها قطاع له خصوصيات الأداء وأهداف وبيئة اتصالية خاصة.

وانطلاقا من هذا البعد الذي تسعى دراستنا الإحاطة به ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي درجة يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية "Poval" وحدة المصنعات والصمامات؟

ومن أجل معالجة هذا الإشكال الرئيسي طرحنا مجموعة من التساؤلات البحثية التالية:

1- ما طبيعة الاتصال الشخصي في الشركة الوطنية "Poval" وحدة المضخات والصمامات؟

2- ما هى الأساليب الفعالة للاتصال الشخص في الشركة الوطنية "Poval" وحدة المضخات والصمامات لرفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف الوظيفية؟

3- هل يساهم الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية "Poval" وحدة المضخات والصمامات؟

4- ما هي أهم المعوقات التي تحول دون قيام الاتصال الشخصي بدوره في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية "Poval" وحدة المضخات والصمامات؟

2- أهداف الدراسة:

يهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق والتعرف على معلومات، وقد جاءت دراستنا المتمثلة في دراسة دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية كهدف لتحليل وتطوير المعلومات وكيفية سريان مفعولها في الشركة الوطنية "Poval" وقد تجسدت أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- الكشف عن طبيعة الاتصال الشخصي في المؤسسة.

- الكشف عن أهم الأساليب الفعالة للاتصال الشخصي من المؤسسة لرفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف الوظيفية.

- بيان مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- إبراز أهم المعوقات التي تحول دون قيام الاتصال الشخصي بدوره في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة.

3- أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعرف على دور الاتصال الشخصي في المؤسسة.

- السعي إلى تنمية المعارف النظرية والمنهجية والميدانية المتعلقة بالموضوع والتخصص.

- الرغبة في تقديم دراسة جديدة تضيف معرفة جديدة حول الاتصال الشخصي وتحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

- توفر المراجع الكافية التي تمكنني من إنجاز المذكرة.

أسباب موضوعية:

- علاقة موضوع الدراسة بتخصصنا.

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث منهجيا ومعرفيا.

- الرغبة في الاستفادة من الدراسة في الجوانب العملية.

4- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في سعيها للكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية، باعتباره عنصرا أساسيا في بناء العلاقات المهنية الفعالة بين مختلف المستويات التنظيمية، فالارتباط الوثيق بين جودة الاتصال داخل المؤسسة وبين مستوى إنتاجية العاملين وفعالية التنسيق بينهم يجعل من دراسة هذا الموضوع ضرورة ملحة لفهم كيفية التأثير المتبادل بين الجوانب التواصلية والسلوكيات المهنية.

كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على أداة إدارية مهمة كثيرا ما يتم إغفالها، رغم تأثيرها المباشر على الروح المعنوية للعاملين، وتحقيق الأهداف الوظيفية، فتوفر هذه الدراسة إطارا يساعد المسيرين والممارسين في المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتصال الشخصي كأداة فعالة لتحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع كفاءتها.

5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1- الاتصال الشخصي:

- الاتصال:

لغة: "هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة، كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common بمعنى عام أو مشترك، وفي اللغة العربية ترجع إلى الفعل اتصال، والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات أو الرموز[1].

"وهو اليوم بمثابة فعل ورد فعل عكس مفهوم الإعلام القديم الذي هو فعل لا ينتظر ردا عليه، ففي العملية الاتصالية رد الفعل يكون بمثابة الاستجابة تترجمها التغذية الراجعة أو رجع الصدى.[2]

اصطلاحا: لقد تعددت واختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين له، ويحسب منطلقاتهم الفكرية، فالبعض ينظر إليه أنه: علم والبعض الآخر يعتبره نشاط وآخرون الحمد

[1] مي عبد الله، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان

[2] نفس المرجع، ص 21.

يرونه مجال الدراسة، ويعتقد البعض أنه فن وصيانة وكل باحث يعرفه من زاويته التي تركز عليها، وسنتطرق فيما يلي إلى بعض التعاريف.[1]

– يعرف عالم الاجتماع كولي أنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمراريتها عبر الزمان".[2]

ويعرفه إبراهيم عرفوا أنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات بين الموظفين".[3]

– الاتصال الشخصي:

هو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين ودون قنوات وسيطة، ويلاحظ أن تأثيره يتسم بالعمق والاستقرار لفترة أطول لتأسسه على الإقناع وتوفر فرصة كبيرة للمشاركة، أما الاتصال الشخصي غير المباشر الذي يستعمل فيه بعض الوسائل الوسيطة كالهاتف، التقارير، فتقل نوعا من التفاعلية مقارنة بالاتصال الشخصي المباشر، لكنها لا تنعدم مثل باقي خصائص الاتصال الشخصي كالإقناع والمشاركة.[4]

[1] د. فضيل دليو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته ووسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 16.

[2] نفس المرجع، ص 16

[3] نفس المرجع، ص 17.

[4] د. منير حجاب وسحر محمد وهبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة (مدخل سلوكي)، القاهرة، دار الفجر للنشر، 1995، ص 36-43

ويعرفه ميرتون بأنه: "يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال، تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته[1].

التعريف الإجرائي للاتصال الشخصي في الشركة الوطنية POVAL:

يمكن تعريف الاتصال الشخصي بالمؤسسة الاقتصادية POVAL بأنه العملية التفاعلية المباشرة التي تتم بين العاملين والإدارة، والتي تهدف إلى تبادل المعلومات والتعليمات والتوجيهات بشكل شفهي وغير شفهي، بما يساهم في تنسيق العمل، حل المشكلات اليومية ورفع كفاءة الأداء.

الأداء الوظيفي:

- الأداء:

لغة: إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية To Performe وتعنى إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل نشاط تنفيذ مهمة.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه "نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ :الأمثل، الكفء... إلخ)[2]

اصطلاحا: الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

[1] د. رحمة الطيب العيساني، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الجزائر، 2008، ص 35.

[2] رياض بن قرطبي، فيصل طهرواي، الاتصال الداخلي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة مسحية تحليلية لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة يحي فارس المدية، 2019-2020، ص 05.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد من العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعتبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا.[1]

الأداء الوظيفي:

محمد رواية يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها، أو يشيع الفرد بها متطلبات الوظيفة،[2] وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

– وعرفه سلطان على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالى يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

– وعرفه المطارنه بأنه: "السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل".[3]

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي في الشركة الوطنية POVAL:

يمكن تعريف الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية POVAL بأنه مدى تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، وفقا لمعايير تتعلق بالكفاءة، الإنتاجية، والجودة.

[1] رياض بن قرطبي، فيصل طهراوي، نفس المرجع، ص 05

[2] عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2017-2019، ص 03-04

[3] عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، نفس المرجع، ص 04

3- المؤسسة الاقتصادية:

- المؤسسة:

لغة: كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ institution هو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل، instituer بمعنى établir، يدل معنى هذا الفعل على البناء تماماً، كما يبدو الأمر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناء على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية، لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد والتأسيس.[1]

اصطلاحا:

لقد تعددت التعاريف حول المؤسسة والتي سنتطرق لبعضها كما يلي:

نجد عبد الرزاق بن حبيب يعرف المؤسسة بأنها منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني.[2]

في المقابل تعيد يونس إبراهيم حيدر يعرف المؤسسة: "بأنها كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بمهام اجتماعية معينة، وتحقيق أهداف محددة وهي تنظيمات معقدة ذات وظائف متعددة وذات أهداف معينة وواضحة.[3]

[1] د. مربوحة لولحبال نوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 138.

[2] د. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 25

[3] د. يونس إبراهيم حيدر، الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999، ص 23.

المؤسسة الاقتصادية:

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

المؤسسة عبارة عن تجمع إنسانى متدرج، تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل ونقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الريح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.[1]

المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا فى إطار قانونى ومالى واجتماعي، تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدققات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة)[2]

المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوى كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته.[3]

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية في الشركة الوطنية POVAL:

يمكن تعريف الشركة الوطنية POVAL بأنها مؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في مجال تصنيع، وتوريد المضخات والصمامات الصناعية الخاصة بمرافق المياه، الطاقة، والصناعات الأخرى.

---

[1] د. رحمون ملال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 13.

[2] د. ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص 10

[3] د. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، لبنان، ط 1، 2002، ص 14

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

كانت للطالبتين بن ساسي رزيقة وسعيدي نسيمة بعنوان "دور الاتصال الشخصي في نجاح المؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية ورقلة".

إذا انطلقت من السؤال الرئيسي كيف يساهم الاتصال الشخصي في نجاح مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية ورقلة؟، وقد طرحت من خلاله ثلاث تساؤلات فرعية وهي:

- ما أهمية الاتصال الشخصي داخل مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية ورقلة؟

- ما مدى مساهمة الاتصال الشخصي في نجاح مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية ورقلة؟

- ما هي معوقات الاتصال الشخصي في مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية ورقلة؟

كما اعتمدت الطالبتان المنهج الوصفي، ومجتمع البحث كان جميع عمال وموظفي مديرية الحماية المدنية لولاية ورقلة، أما أداة جمع البيانات فتمثلت في الاستبيان، ومنه توصلت الطالبتان إلى نتائج أهمها:

- أكثر أنواع الاتصال استخدامنا في مؤسسة الحماية المدنية بورقلة هي الاتصال الرسمي.

- نصف أفراد العينة يرون أن أهمية الاتصال الشخصي داخل مديرية الحماية المدنية بورقلة تكمن في المساعدة في نقل المعلومات.

- أغلب الاتصالات بين الموظفين والمسؤولين تكون بالاتصال الشخصي.

- أغلبية أفراد العينة يرون أن ضعف استخدام الاتصال الشخصي يؤدي إلى ضعف المؤسسة.

– أغلبية أفراد العينة يرون أن الاتصال الشخصى يساعد في فهم طبيعة العمل.

أوجه الاختلاف والتشابه مع دراستنا:

– تلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في أنها درست دور الاتصال الشخصي.

– انطلقت هذه الدراسة من تبيان دور الاتصال الشخصي في نجاح المؤسسة.

– أما دراستنا فتوجهت إلى دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي.

– الاختلاف يكمن في أن مجتمع الدراسة السابقة هو مديرية الحماية المدنية لولاية ورقلة أما مجتمع دراستنا فهو الشركة الوطنية Poval الصمامات والمضخات لولاية المدينة.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

– ضبط بعض المصطلحات المنهجية.

– معرفة مجموعة من المراجع التي خدمت دراستنا.

– ضبط اسئلة استمارة الاستبيان

الدراسة الثانية:

كانت للطالبتين هامل سلمى وسلاق سهام بعنوان أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

إذا انطلقت من السؤال الرئيسي: كيف يساهم الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني لموظفى مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية؟ وقد طرحت من خلاله ثلاثة تساؤلات فرعية:

– ما طبيعة الاتصال الشخصي في مديرية الإدارة المحلية؟

– ما هي العوائق التي تحدد الموظفين من استعمال الاتصال الشخصي داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية؟

– هل الاتصال الشخصي له دور داخل الإدارة المحلية لولاية غرداية فى المساهمة في تحقيق أهدافها؟

كما اعتمدت الطالبتان على منهج دراسة الحالة ومجتمع البحث كان كل الموظفين التابعين لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، أما أداة جمع البيانات تمثلت فى الاستبيان والمقابلة، ومنه توصلت الطالبتان إلى نتائج أهمها:

– أن مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية تستخدم الاتصال الأفقى في إتمام المهام وأداء العمل، وذلك لطبيعة عملها، كما أن أغلب اللقاءات التي تكون بين الموظفين تناقش فيها الحلول المناسبة لمشاكل العمل كالضغوط وكثرة المهام.

– أن المديرية تساعد موظفيها في تحسين أدائهم المهنى في تنظيم برامج لتعزيز الاتصال الشخصي غير الرسمي مما تساعده في تطوير مهاراته في التواصل مع زملائه، زيادة على ذلك تقوم بدورات تكوينية لتعليم مهارات الاتصال الشخصي التي تعود على المديرية بنجاح إستراتيجيتها.

– تعتبر مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني للموظف داخل المديرية جيدة لحد الممتاز، وذلك يرجع إلى حسن استخدامه مع زملاء العمل، مسا يجعل الموظف أكثر تفاعلاً في مجموعة العمل، كما أن الاتصال الشخصي له أهمية في خلق روح التعاون وتنمية روح الصداقة بين الموظفين داخل مقر العمل.

– يعاني الموظفون من نقص في استعمال الاتصال الشخصي، فهو لا يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمديرية، إلا أنه يساهم من ناحية إقامة العلاقات الاجتماعية بين

الموظفين وتحسين علاقاتهم وخلق روح التنافس مما يساهم في تحسين الأداء المهني للموظف.

أوجه الاختلاف والتشابه مع دراستنا:

– انطلقت هذه الدراسة من تبيان أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، أما دراستنا فتوجهت إلى دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي.

– الاختلاف يكمن في أن مجتمع الدراسة السابقة هو مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية أما مجتمع دراستنا فتمثل في الشركة الوطنية Poval للصمامات والمضخات لولاية المدية.

جوانب الاستفادة من الدراسة

– ضبط خطة الإطار النظري.

– معرفة مجموعة المراجع التي خدمت دراستها.

– ضبط أسئلة استمارة الاستبيان.

7– منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

1– منهج الدراسة:

المنهج في البحث العلمي يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بعد الوصول إلى الحقيقة في العلم، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة.[1]

[1] د. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 99

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، من ذلك يمكن القول بأن المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

وهناك من يعرفه بأنه: محاولة الوصول إلى المعرفة الحقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها.[1]

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه الأسلوب أو الطريقة الذي يعتمده الباحث العلمي في دراسته العلمية لمشكلة أو ظاهرة البحث، وذلك من خلال وصفه الدقيق والعلمي المفصل لهذه المشكلة أو الظاهرة، ثم قيامه بدراسة وتحليل ما وصل إليه من معلومات وصولاً إلى حلول وتفسيرات منطقية مثبتة بالبراهين والأدلة.

ويساعد المنهج الوصفي الباحث في الوصول إلى نتائج بحثية دقيقة مثبتة بالأدلة والبراهين، وذلك لأن مراحل هذا المنهج تتسم بالموضوعية من خلال الوصف المفصل للظاهرة على حقيقتها وبالشكل الدقيق، وهو لا يدخل أية متغيرات عليها، بل يحاول دراسة ماهية الظاهرة أو المشكلة دون أن يبحث في الكيفية.[2]

لقد تم اعتمادنا هذا المنهج قصد جمع وتحليل ومعرفة السمات العامة للمبحوثين وجمعهم وبالإضافة إلى ذلك، دور الاتصال الشخصي فيما بينهم وانعكاسه على تحقيق الأداء الوظيفي لموظفي الشركة الوطنية Poval للصمامات والمضخات لولاية المدية.

[1] د. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 3، 2019، ص 216.

[2] د. تمار انجي داوود، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي، ص 35.

أداة جمع البيانات:

الاستبيان: يعرف الاستبيان في الأوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة: الاستقصاء، الاستفتاء، الاستنبار وكلها كلمات تفيد الترجمة الواحدة لكلمة "Questionnaire" أو "Sondage" في اللغة الفرنسية.[1]

ويعرف أيضا أنه أداة يستخدمها باحثو البحوث التربوية على نطاق واسع، للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف، الأساليب القائمة بالفعل بالإظافة إلى استخدامه في البحوث التي تقيس الاتجاهات والأداء والخبرات السابقة وربطها بالسلوك الحالي، من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده وتقنينه، ويقوم المجيب بملئه بنفسه ويسلم أو يرسل هذا النموذج لعينة كبيرة نسبيا من أفراد مجتمع البحث، وذلك لأن العينة يجب أن تكون ممثلة بجميع فئات المجتمع المراد فحص أرائها.[2]

حيث احتوى الاستبيان على 29 سؤالاً، تنوعت بين المغلقة كي تبقى إجابات المبحوثين في نطاق الدراسة والنصف مغلقة حتى يتسنى للمبحوث التعبير عن انشغالاتهم وتطلعاتهم بنوع من الحرية، بحيث تم تقسيمها الى أربعة محاور أساسية وهي كالآتي:

المحور الأول: تمحور حول طبيعية الاتصال الشخصي في الشركة الوطنية Poval للمضخات والصمامات لولاية المدية.

المحور الثاني: تمثل في أهم الأساليب الفعالة للاتصال الشخصي في تحقيق الأهداف الوظيفية ورفع الإنتاجية في الشركة الوطنية Poval للمضخات والصمامات لولاية المدية.

[1] د. أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط 3، 2007، ص 116.

[2] د. أحمد بن مرسلي، نفس المرجع، ص 116.

المحور الثالث: كان حول مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية Poval للمضخات والصمامات لولاية المدية.

المحور الرابع: تمحور حول أهم المعوقات التي تحول دون قيام الاتصال الشخصي بدوره في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية Poval وحدة الصمامات والمضخات لولاية المدية.

– عند الانتهاء من صياغة أسئلة الاستبيان، توجب علينا بعدها معرفة صدقها وثباتها، حيث قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف، وعلى عدد من الأساتذة المحكمين[1] قصد معرفة جوانب النقص، ومدى صلاحيتها لموضوع الدراسة، وعلى هذا الأساس قمنا بحذف بعض التفاصيل وإضافة بعض التعديلات، ليتم فيما بعد وضع الاستبيان في مشكله النهائي، ومن ثم توزيعها حيث وزعت الاستمارة في الفترة الممتدة بين 11 ماي و17 ماي 2025.

8- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

مجتمع البحث:

هو كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتتخذ حسب طبيعة وأغراض البحث، بهدف تعميم النتائج عليها،[2] ومجتمع البحث في دراستها تمثل في عمال وموظفي الشركة الوطنية Poval للصمامات والمضخات لولاية المدية، حيث تمثل عددهم في 100 عاملاً.

[1] د. موسى العيدي، معياش إيدير، أستاذ محاضر، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة يحي فارس بالمدية

[2] د. نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية، تقديم عبد الرحمان برقوق، ط 1، مؤسسة حسين للنشر والتوزيع، 2017، ص 265.

عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: المجموعة التي يختارها الباحث من أفراد المجتمع، ويجب أن يحدد حجم العينة وسبب اختيارها بصورة مقنعة، وقد يستعين الباحث بالبحوث والدراسات والخبرات السابقة في تبرير اختياره لعينة بحثه.

والعينة هي عدد محدد مأخوذ من مجموعة أكبر بغرض الدراسة والتحليل على افتراض أنه يمكن الأخذ بها كمؤشر للمجموعة ككل أو للمجتمع.[1]

وللعينة العديد من الأنواع تفرضها طبيعة الموضوع، فنحن في بحثنا هذا لجأنا إلى العينة القصدية، فعندما لا يتمكن من اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي لأي سبب من الأسباب التي يراها مقنعة له، أو أنه يرغب في الحصول على عينة ذات مواصفات وخصائص محددة فإنه يلجأ إلى اختيار عينة تسمى العينة القصدية أو الغرضية، أي أنه يقصد أفرادا مخصوصين من مجتمع الدراسة.[2]

وقد اعتمدنا في هذا الجانب من دراستنا على عينة تتكون من 50 مفردة من موظفي الشركة الوطنية Poval للمضخات والصمامات لولاية المدية.

[1] د. مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015، ص 205.

[2] د. مدحت محمد أبو النصر، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2017، ص 167.

الفصل الأول

الاتصال الشخصي

تمهيد:

إن الاتصال عملية اجتماعية ضرورية للإنسان، إذ تعتبر الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم حياته الاجتماعية واستقرارها وتغيير أنماطها ومغزاها من جيل إلى جيل، كما أن الاتصال عملية ديناميكية متصلة ببعضها البعض وذو طبيعة متبادلة الشفوية أو الكتابية.

المبحث الأول: الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

أولا- لغة:

يعود أصل كلمة "communication" في اللغات الأوروبية والتي اقتبست أو ترجمت إلى اللغات الأخرى، وشاعت في العالم إلى جذور الكلمة اللاتينية communis التي تعني "**الشيء المشترك**" ومن هذه الكلمة اشتقت كلمة commune التي كانت تعني في القرنين العاشر والحادي عشر "**الجماعة المدنية**" بعد انتزاع الحق في الإدارة الذاتية للجماعات في كل من فرنسا وإيطاليا، قبل أن تكتسب المغزى السياسي والإيديولوجي فيما عرف بـ "**كومونة باريس**" في القرن الثامن عشر، أما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة communiore فمعناه "**يذيع أو يتسع**" ومن هذا الفعل اشتق من اللاتينية والفرنسية تحت "communican" الذي يعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي.[1]

وقد أورد قاموس إكسفورد الصغير ستة تعريفات مختلفة لكلمة "اتصال"، تكشف عن الارتباطات المختلفة لهذا المصطلح، وكما يلي عرض لهذه التعاريف:

* عملية نقل المعرفة وخاصة الأخبار وكذلك المعرفة نفسها أو المعلومات المنقولة.

* وسيلة ربط الأماكن ببعضها مثل الباب، الممر، السكة الحديدية، الطرق ....الخ.

* العلاقات الاجتماعية.

* وسيلة نقل بين القاعدة والجبهة.

[1] د. محمد جاسم فلحي الموسمي، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، كلية الآداب والتربية، قسم الإعلام والاتصال.

* علم أو علوم نقل المعلومات وممارسته علميا وخاصة من خلال الوسائل الالكترونية والميكانيكية.

* البحث الذي يقرأ على مجتمع أكاديمي أو أمام جمعية علمية.

ووفقنا لما ذهب إليه قاموس (ويستر)، يمكن تعريف الاتصال بأنه:

– فن التعبير عن الأفكار وعلم نقل المعلومات ولأن هذا التعريف ينظر للاتصال من وجهة نظر المرسل يتجاهل دور الملتقي.[1]

فقد أوضح قاموس أكسفورد في تعريفه للاتصال: أنه عملية نقل الأفكار والمعرفة والمعلومات وغيرها ..الخ، وتبادلها عن طريق الكلام والكتابة والعلامات، ويشير هذا التبادل في هذا التعريف إلى مفهوم العملية الثنائية الاتجاهين المرسل والملتقى.[2]

ويمكن تعريف الاتصال لغويا بأنه، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يحمل معنيين رئيسين: الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد والربط، يعني إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، "فوصل الشيء بالشيء وصلا وجمعه ضد فصله، أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما وصل إلى الشيء بلغه، وصلني الخبر بلغني وانتهى إلى، فالاتصال في اللغة الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة.[3]

عرف معجم الرائد الاتصال يمعنى: (وصل)، التأم، اجتع، لم ينقطع به أو الشيء بالشيء اجتمع.[4]

[1] د. سناء محمد سليمان، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته ص 24.
[2] د. سناء محمد سليمان، نفس المرجع، ص 25.
[3] د. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص 35.
[4] مسعود جبران، الرائد، معجم القباني في اللغة والإعلام، ط 3، بيروت دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، 2005، ص 25.

وعن معجم "لسان العرب لابن منظور" الاتصال في مادة (وصل) وصل وصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد الهجران.[1]

- اصطلاحا:

من الناحية الاصطلاحية عرف الاتصال بأنه:

- كلمة "اتصال" في أقدم معانيها تعني (نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد إلى آخر، وكذلك يعرف البعض الاتصال بأنه (إرسال واستقبال المعلومات بين الناس).

ويعرف "فرانك دانس" الاتصال بأنه (العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين وانتزاع الاستجابة باستخدام الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة).

أما "فدييو" فيقول أن الاتصال هو (تصرف إقناعي يحث الآخرين على تفسير الأفكار بالطريقة امقصودة لدى المتحدث أو الكاتب).[2]

- إن كلمة اتصال (communication)، مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، أو لهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة أو خدمة أو قضية أو فرد ...الخ، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (Sender) والمستقبل (receiver)[3]

[1] جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، المجلد الحادي عشر، بيروت، دار بيروت للطباعة والنشر، 1956، ص 726-731.
[2] د. مرتضى البشير الأمين، االتصال في العلاقات العامة، ص 30.
[3] د. حميد الطائي وبشير العلاق، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات) دار اليازوري، ص 17

فقد أورد الأستاذ بن نوار صالح "**الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية**" والمنشور في الكتاب الذي أشرف عليه فضيل دليو عدة تعاريف للاتصال داخل المؤسسة والإدارة يقوله: هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.[1]

ويعرف بعض المنظرين الاتصال بأنه العمليات التي يؤثر عن طريقها الأفراد في من حولهم، فيقول "تشارلس موريس" أن الاتصال "هو استخدام الرموز لتحقيق شيوع ومشاركة لها مغزى، وهذا يعني أنه في حالة غضب شخص ما فإن هذا الغضب سرعان ما ينتقل إلى شخص آخر وهذا ما يتضمن إحساسا شائعا أي مشاركة communiction.

غير أن أندرسين andersen يرى أن الاتصال "هو عملية تقوم بفضلها بفهم الآخرين ويدورنا نحول أن نكون مفهومين" وهو يقترب من العريف كما ألدر Alder الذي يرى أن الاتصال هو "عملية يتوصل بواسطتها شخصان إلى نفس الأفكار والعواطف.[2]"

ويؤكد "Starly" أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا، حيث يقاس واقع الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز والمتبادلة.

وعرف "موفلاند" الاتصال بأنه: عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل لسلوك المستقبل أو تغييره، ويرى شاتون وفر أنه يمثل كافة الأساليب التي تؤثر بموجبها عقل على عقل آخر باستعمال رموز.[3]

[1] د. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، تنمية مهارات الاتصال، المكتب العربي للمعارف، ط 1، 2019، ص 16
[2] د. قسيم صالح، سيكولوجيا اللغة والاتصال، ص 14.
[3] د. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، المفاهيم – المحددات – الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، ص 08

وعرفته مارتن أندرسون (martin anderson) بأنه العملة التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال الديناميكي فإن الاستجابة له دائمة التغيير حسبما يمليه الوضع العام كله.

ويشير باركينسون (parkeinson) أن الاتصال هو عملية منظمة نظمية وعضوية، كما تنطوي تلك العملية على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المنقولة مفهومة من قبل المستهدفين بها.[1]

لقد اهتم العلماء العرب منذ عهود منعت بالاتصال، وأعطوه تعريفات ومفاهيم وإن اختلفت اصطلاحاتها اللغوية، إلا أنها تدل بالمفهوم المعاصر دلالة واضحة على الاتصال، وبما أن هؤلاء العلماء لم تكن في أزمنتهم وسائل الاتصال الحديثة قد ظهرت بعد، فإن اهتمامهم بالاتصال وأهميته كان يراد منه تحقيق التواصل الإنساني بتوفر عناصر معينة ناولها العرب في البلاغة والبيان، وهي تجعل من الاتصال الشخصي خاصة أداة لذلك.

ويعتبر "أبو عثمان عمر بن بحر الجاحظ" أبرز هؤلاء العلماء الذين أعطوا تعريفا للاتصال والعناصر التي يقوم عليها، إذا يستعمل هذا العالم لفظ "البيان" وهو ما يقابله اليوم "الاتصال"، ويقول في كتابه "البيان أو التبيين": البيان اسم جامع لكل شيء كشف لك قناع المعنى وهتك الحجاب دون ضمير، حتى يقضي السامع إلى حقيقته ويهجم على محصوله كائنا ما كان ذلك البيان، ومن أي جنس كان الدليل، لأن مدار الأمر والغاية التي إليها يجري القائل والسامع، إنما هو الفهم والإفهام، فبأي شيء بلغت الإفهام وأوضحت عن المعنى، فبذلك هو البيان في ذلك الموضوع.[2]

[1] د. نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 22

[2] د. صالح خليل أبو أصبع، الاتصال الجماهيري، دار الشروق، الأردن، 1999، ص 54.

المطلب الثاني: عناصر ومكونات عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر تشكل حلقة اتصالية متكاملة، ولا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال دون هذه العناصر وتشمل هذه العملية ما يلي:

1- المرسل:

ويعد المرسل مصدر للرسالة، فقد تصدر الرسالة عن مدير التسويق الذي يوجهها إلى العاملين في إدارته، وقد يكون مصدر الرسالة تاجر التجزئة أو الجملة أو الوسيط الذي يتعامل بالمنتجات، ويتأثر رد فعل مستقبل الرسالة بشعوره اتجاه الوسيلة (القناة) التي تحمل الرسالة، ويضعف أثر الرسالة عند المستهلك (مستلم الرسالة) إذا وصلته عن طريق وسيلة غير مرغوبة أو غير ملائمة.[1]

2- الرسالة:

وهي الرسالة العقلية التي يتم إرسالها للطرف الآخر، وهي تتيح عملية الترميز للتعبير عن الأفكار أو المعاني المرغوب نقلها للطرف الآخر[2]، 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[3] (encoding the idea) 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، الأصوات، الحروف، الأرقام، الصور، السكون، تعبيرات الوجه والجسم، والتلامس والمصافحة والصراخ، الهمسات والإشارات وغيرها من الرموز، إن الاختيار لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية لكل من المرسل والمستقبل، أما سوء الاختيار فيؤدي إلى مشاكل كثيرة، فعلى المرسل أن يحرف

[1] د. بشير العلاق، نظريات الاتصال، ص 25.
[2] عازة محمد سلام، مهارات الاتصال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، ص 2007، ص 07.
[3] د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2007، ص 271.

الصياغات والرموز، فقد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس كما قد تحتوي على مشاكل ضمنية أو خفية، أو مترادفة أو متعارضة.[1]

3- الوسيلة:

يحتاج أي اتصال إلى "وسيلة" لتوصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون هذه الوسيلة طبيعية كما في الاتصال الشخصي والجمعي، وقد تكون صناعية كما في عملية الاتصال الجماهيري الذي يعتمد فيه الاتصال على وسائل تكنولوجية، وعملت وسائل الاتصال الجماهيري على ربط المجتمعات وجعلها أكثر اتصالا ببعضها البعض، وتعد الوسيلة بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة التي يرغب في إيصالها القائم بالاتصال إلى الجمهور المتلقي لتلك الرسائل أو هي أوعية أو وسائل تقوم بحمل المضمون من المرسل وإيصاله إلى المستقبل، ويوصف الاتصال بأنه ناجح إذا قامت الوسيلة بمهمة النقل من دون تحريث أو تشويش، وعندما يفهم المستقبل الرسالة بالمعنى الذي قصده المرسل فيكون ذلك الاتصال ناجحا.[2]

4- المتلقي:[3]

يقوم المستقبل بتحليل الرسائل وتفسيرها وذلك بترجمتها إلى معان معينة، وقد يكون المستقبل فردا أو جماعة أو حتى منظمة كبرى، والمستقبل كما سبق التوضيح قد يتحول إلى مرسل ومستقبل في آن واحد، ذلك أن مهمة المستقبل تتخلص في ثلاثة أمور استقبال الرسالة، وفك رموز الرسالة وتحويلها إلى معان والاستجابة للرسالة، وهنا لا بد من شرح معنى فك الرموز في الرسائل من قبل المستقبلين لها.

[1] د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ص 342
[2] د. وسام فاضل رامي، مهند حميد التميمي، الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية، دار الكتاب الجامعي، ط 1، 2017، ص 53.
[3] د. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط 1، 2015، ص 25

وفك الترميز (deoding) سبقت الإشارة إلى أن الرسالة تتضمن رموزا لفظية أو غير لفظية لاستثارة معينة لدى المستقبل، وبما أن الرسائل لا يمكن تفسيرها دائما بطريقة واحدة لدى كل المستقبلين، فإن كل مستقبل سيقوم بمعالجة الرسالة في ذهنه ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة ليكتشف ماذا تعني له، وتبعا لخلفية المستقبل وتجاربه فإن تلك الرموز إذا لم يصاحبها توافق مع خبرات المرسل أو صاحبه التحي فإن تفسير الرسالة قد يأتي بغير النتائج المرغوبة.

5- رجع الصدى:

الرجع هو الإجابة التي يجيب فيها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر، وقد يأخذ الرجع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة، وقد يأخذ شكلا مختلفا، ويرى البعض أن الرجع يكون بمثابة (استجابة مضادة) يتلقاها المصدر ويستفيد منها كثيرا فعن طريق هذا الرجع يستطيع المصدر أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا وأن يفهم الطريقة التي استقبلت بها الرسالة وهل فهم محتواها، ويمكن أن يتنبأ بالأثر الذي أحدثته الرسالة في المستقبل، وهناك بعض رجال الاتصال يقصرون عناصر عملية الاتصال على أربعة فقط (المرسل، الرسالة، الوسيلة) ويهملون بذلك الرجع أو التغذية العكسية، فلعل مرجع ذلك إلى أن الرجع يشكل رسالة لها نفس العناصر الأربعة إذ يصبح المستقبل (مرسل) والمرسل (مستقبل).[1]

إلا أن البعض الآخر من خبراء الاتصال وهو الأغلبية يرون أن عملية الاتصال بدون رجع تعتبر ناقصة ويؤكدون على ذلك بأن الاتصال مضمونة مشاركة في الخبرة فبدون عملية الرجع لا يتسنى للمرسل معرفة هل استقبل المستقبل الرسالة أصلا أم لا، وإذا كان تلقاها هل فهم محتواها، وهل أحدثت الأثر أو التأثير المطلوب؟ أم لا؟[2]

[1] د. محمد صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص 23
[2] د. محمد صبري فؤاد النمر، نفس المرجع السابق، ص 24

المطلب الثالث: أنواع ونماذج الاتصال

أولا: أنواع الاتصال

تتحدد أشكال الاتصال وتختلف حسب الأنماط التي حددها بعض الباحثين، لذا سنحاول تقديم أهم الأنواع المتبادلة في وسط البحث العلمي.

1- الاتصال الذاتي:

الاتصال الذاتي هو ما يحدث داخل الفرد، حيث يتحدث الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته، ويتضمن الاتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك، أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به، وقد حظي الاتصال الذاتي باهتمام علماء النفس، وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية، كما حظي باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة تربط بين سلوك الفرد والبيئة التي يعيش فيها.[1]

2- الاتصال الشخصي:

وهو الاتصال المباشر أو الاتصال المواجهي، حيث يمكن أن نستخدم فيه حواسنا الخمس، وينتج هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر، في موضوع مشترك، ويتيح أيضا فرصة التعرف السريع والمباشر على تأثير الرسالة، مما يتيح فرصة أمام القائم بالاتصال لتعديل رسالته لتصبح أكثر فاعلية وتأثير.[2]

[1] د. حسن عماد مكاوي ود. ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط 1، 1999، ص 30-29

[2] د. خضرة عمر المفلح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 32.

3- الاتصال الجمعي:

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يجري بين الفرد واثنين أو أكثر، فهو اتصال يجري بين مرسل ومجموعة من المستقبلين وهو نوعان أيضا:

أ- مباشر يجري بين مرسل ومجموعة مستقبلين، كما يجري بين المدرس والطلبة في غرفة الدراسة في المحاضرات والدروس التعليمية، ويسمى هذا النوع من الاتصال بالاتصال التعليمي، وقد يجري بين الفرد والمجتمع من خلال الندوات الجماهيرية ويسمى عندئذ اتصال مجتمعي، والمهم في هذا النوع من الاتصال (المباشر) أن المرسل والمستقبل يجمعهما مكان واحد.

ب- غير مباشر، وهو ما يجري بين مرسل ومجموعة مستقبلين لا يجمعهم مكان واحد، ويتم بوسائط كما هو الحال مع التلفاز التربوي في الاتصال التعليمي والتلفاز والبرامج الإذاعية في الاتصال الجماهيري، ومما يميز هذا النوع وخاصة الاتصال الجماهيري أن عدد المستقبلين يكون كبيرا، وأن المستقبلين في الاتصال الجماهيري غير متجانسين.[1]

4- الاتصال الجماهيري:[2]

الاتصال الجماهيري هو الاتصال الإعلامي أي بوسائل الإعلام، حيث أن الإعلام جزء من الاتصال، فالاتصال أعم وأشمل، ويمكن تعريف الإعلام بأنه تلك العملية الإعلامية التي تبدأ بمعرفة الجهات المعنية بالنشر بمعلومات ذات أهمية، أي معلومات جديرة بالنشر والنقل، ثم تتوالى مراحلها: تجميع المعلومات من مصادرها، ثم نقلها، والتعامل معها وتحريرها، ثم نشرها وإطلاقها أو إرسالها عبر صحيفة أو وكالة أو إذا أو محطة تلفزة إلى طرف معنى.

[1] د. محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2003، ص 67.
[2] د. عبد الفتاح، محمود أحمد، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، 2012، ص 65.

ثانيا- نماذج الاتصال:

إن الاتصال هو تبادل الفهم والمعلومات بينطرفي الاتصال، عبر عناصر العملية الاتصالية، وأخذ بعض العلماء هذه العناصر في أشكال نماذج مما يسهل التعامل مع متغيرات وعناصر هذا الحدث وجزئياتها الرئيسية وتوضح العلاقة بين متغيراتها من خلال مجموعة من الرموز والأشكال، ويمكن توضيح هذه النماذج الاتصالية على النحو التالي:

1- النماذج الخطية: (أحادية الاتجاه)

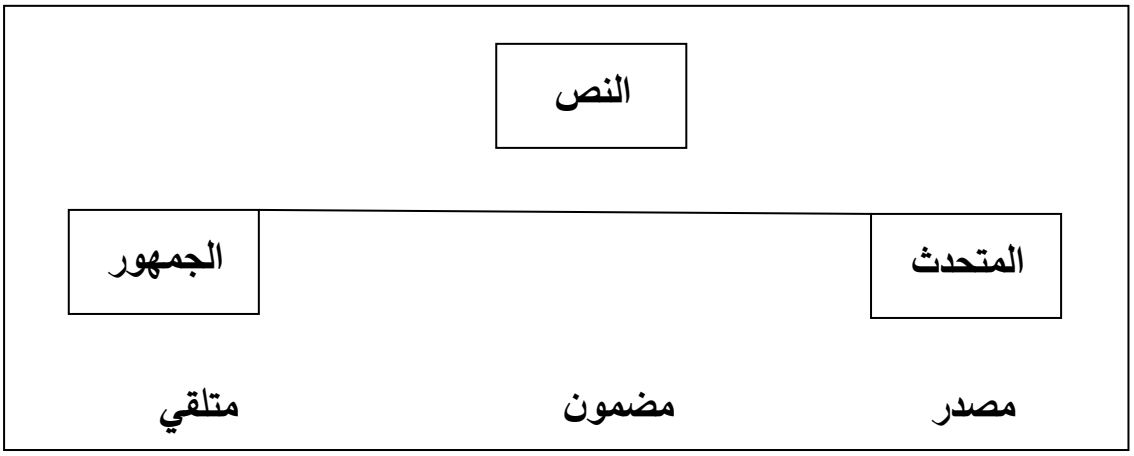
نموذج أرسطو:

وهو من أقدم نماذج عملية الاتصال بل وإن أول من وضع نماذج للاتصال هو أرسطو، وتكون نموذجه من ثلاث مراحل أساسية.

- ✓ المرسل أو المتحدث أو المصدر.
- ✓ المضمون أو النص أو الرسالة.
- ✓ المتلقي أو المستقبل.

هذا وقد اعتبر العلماء أن نموذج أرسطو قدم توصيفا وتوضيحا للحدث الاتصالي بلغة عصره، بالرغم من أن نموذجه بدائي لكنه لامس مفهوم العملية الاتصالية، كما وقد اعتبر العلماء نموذج أرسطو وبكل المقاييس الاتصالية حجر الزاوية في فهم العملية الاتصالية، ومن خلال النظر إلى العناصر التي أكد عليها أرسطو نجد أن المصدر الاتصالي هنا هو المتكلم أو المتحدث الذي يسعى إلى توصيل فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر، والذي يحتوي على مضمون الرسالة، أما الملتقى في هذه الحالة فقد يكون فردا أو جماعة أو جمهورا عاما، وحسب تصورات أرسطو فإن الحدث الاتصالي بالنسبة له يتمحور حول

الإقناعي بالرغم من إمكانية وجود أثار أخرى والشكل التالي، يوضح شكل أرسطو للاتصال.[1]



الشكل (1): نموذج أرسطو

نموذج هارولد لازويل:[2]

يعد هذا النموذج من أقدم النماذج الاتصالية الذي وضعه لازويل عام 1948، والذي يفسر العملية الاتصالية، ويعد هذا النموذج نسخة معدلة عن النموذج الاتصالي الذي قدمه "أرسطو" وهو على النحو التالي:

أ- من يخبر؟ إذ يحلل نفسية المرسل.

ب- ماذا يخبر؟ إذ يركز على الرسالة الاتصالية.

ج- ما الواسطة؟ إذ يركز على الوسيلة الاتصالية.

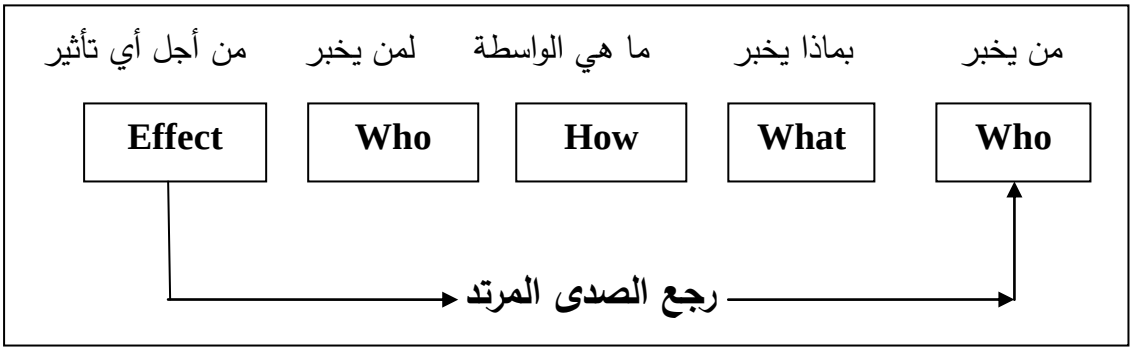
د- لمن يخبر؟ إذ يركز على المتلقي فيحلل سيوله ورغباته ومدى فهمه للرسالة.

هـ- من أجل أي تأثير؟ إذ يحلل الأثر الناجم عن الاتصال ومدى مطابقة للأهداف.

[1] د. بسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سابق، ص 52

[2] د. عمار حمد الحجامي، نظريات الاتصال، 2023-2024، ص 15.

شكل (2): نموذج "هارولد لازويل"



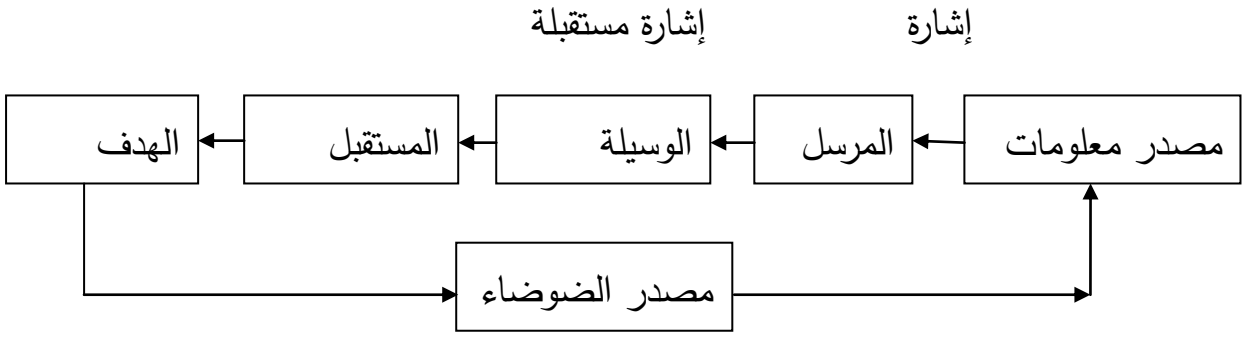
نموذج شانون وويفر:

في عام 1949 نشر شانون نتائج البحث الذي أجراه لشركة بيل للهاتف وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج شانون وويفر للاتصال، وقد وصف شانون وويفر الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية وهي:

1- مصدر المعلومات 2- المرسل

3- الوسيلة 4- المستقبل

5- الهدف 6- مصدر الضوضاء



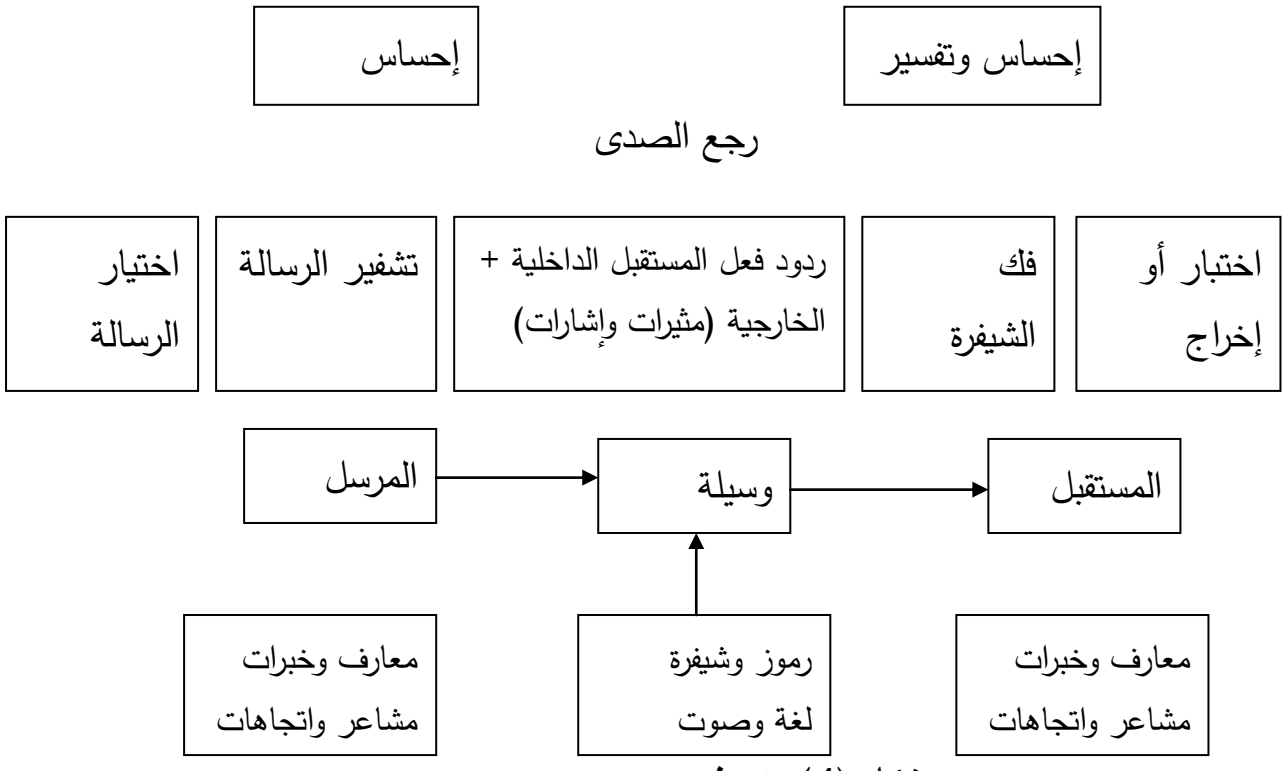
الشكل (3): نموذج شاتون وويفر

(كما هو موضح في الشكل) بحيث يعتمد هذا النموذج على أن مصدر المعلومات ليختار الرسالة ليحتويها المرسل ويرمزها لرموز تسهل من فهم المستقبل عبر وسيلة، إذ تتعرض هذه الأخيرة إلى تغيرات مما يسبب في حدوث تأثير على الرسالة، كالتشويش في أجهزة الراديو.

2- النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه):

* نموذج روس:[1]

يتكون نموذج روس من المرسل والمستقبل والرسالة والقناة ورجع الصدى (التغذية الراجعة)، ويرى أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من طرفي الاتصال، فإذا كانت الرسالة المرسلة غير واضحة فهذا يعني بالضرورة عدم قدرة المستقبل على فهم الرسالة الأصلية كما أرسلت والشكل التالي يوضح نموذج روس.



شكل (4): نموذج روس

[1] د. حمد القميزي، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، ط 2، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشفرى للنشر، ص 68

*** نموذج ولبرشرام:**

حاول ولبرشرام في عام "1950" أن يطور إطارا نظريا يصف في ضوئه عملية الاتصال ويحللها موجها في ذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة الانجليزية communication والذي يعني اشتراكا في موضوع معين أو خبرة معينة أو فكرة أو اتجاها، وهو بذلك يستهدف في تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو خلق نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة، فأخذ ولبرشرام يطور من أفكار "لاسويل"، كما استغل نظرية المعلومات المستخدمة في الهندسة الكهربائية التي قدمها الباحثان "شانون وويفر" وأضاف شرام في نموذجه عنصر الخبرة المشتركة التي بدونها لا يتم الاتصال.[1]

[1] د. وسام فاضل رامي و م، م. مهند حميد التميمي، الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية التفاعلية، دار الكتاب الجامعي، ط 1، 2017، ص 107

المبحث الثاني: ماهية الاتصال المؤسساتي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي

عرف ألكس مكايلي muccheilli بأنه مجموعة الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المتخصصين الآخرين، والذين يقومون بوضع سياسية اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التداخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة، وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة وعليه هو ذلك النشاط الذي يشتمل القاعدة والقمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الاجتماعي داخل المؤسسة، ذلك باستعمال عدة وسائل أهمها: جريدة المؤسسة، الملصقات، الاجتماعات.[1]

وقد عرفه العطروزي "هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على المستوى الأفقي، بهدف إحداث تعبير من أي نوع، وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منها، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو بيانات لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل.[2]

أما في النطاق المؤسساتي يتم تعريف الاتصال على أنه نقل المعلومات والآراء والاتجاهات والصور التي كوننناها لأنفسنا من المصدر، وهو الأساس في الرسالة إلى المستقبل، وذلك بغرض التأثير عليه لهدف ما، ويمكن التمييز بين الإعلام والاتصال من حيث أن الإعلام هو عملية نقل المعلومة إلى طرف المرسل إليه وفي هذه الحالة تنتفي عملية التفاعل بين المرسل والمرسل إليه، وحالة التفاعل الوحيدة التي يمكن أن تتشكل هي تفاعل المرسل إليه

[1] هامل سلمى وسلاق سهام، أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المعني في المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، مذكرة لنيل شهادة الماستر شعبة علوم الاتصال والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، 2017-2018، ص 78.
[2] محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1991، 370.

مع الرسالة، فيعمل الاتصال على دعم وتأكيد قضية المؤسسة، ونسخ العلاقات الإيجابية مع شركاء المؤسسة، كما يهدف إلى إدارة صورة المؤسسة.[1]

المطلب الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة.

يصنف الاتصال في إدارة المؤسسات والمنظمات المختلفة إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي، بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي من تحدده وتضع خطوطه وقنواته ومضمونه، أما الاتصال غير الرسمي فيتم تلقائيا ما بين الجماعات.

1- الاتصال الرسمي:

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها وإلى العاملين في المنظمة، وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة.

ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.[2]

وتشمل الاتصالات الرسمية انسياب المعلومات داخل المنظمة من أعلى إلى أسفل أو العكس أو بشكل أفقي، وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى:

الاتصال الصاعد:

وتتجه في هذه القناة من قنوات الاتصال المعلومات في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وغيرها من أسفل إلى أعلى، أي أن أفراد القوى العاملة في مواقع التنفيذ إلى

[1] د. فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 2003، ص 28.
[2] د. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، 2012، ص 31.

المستويات الإدارية، وذلك لمعاونة الإدارة على تقييم مدى فاعلية تنفيذ القرارات والتعليمات التي أصدرتها، وكذلك لتصبح تلك المعلومات أساسا لإصدار تعليمات وأوامر جديدة.

ومن ناحية أخرى يمكن عن طريق هذه المعلومات الصاعدة أن تتمكن الإدارة من الوقف على وجهات نظر المرؤوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وأحاسيسهم ورغباتهم نحو المنظمة ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة ونحو القرارات التي تصدرها الإدارة وتفسيرهم لها وسلوكهم كردة فعل لهذه القرارات.[1]

الاتصال الهابط أو النازل:

يمثل أحد أنواع الاتصالات العمودية ويتم باتجاه الأسفل، حيث يكون الرئيس (المدير) هو المتصل وبموجبه يجري نقل الرسالة إلى المرؤوس، والتي تتضمن غالبا، الأوامر والتوجيهات، وطرق أداء العمل.[2]

الاتصال النازل هو الاتصال الذي يحدث من أعلى إلى أسفل داخل التنظيم وبناء عليه هذا الاتصال يكون من الإدارة إلى العاملين، وعادة ما ينطوي على الأوامر[3] والتعليمات ويهدف إلى توجيه العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة.

الاتصال الأفقي:[4]

ويقصد به الاتصال بين اثنين من أعضاء المؤسسة على نفس مستوى التسلسل التنظيمي، كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم، وهذا النوع يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي.

[1] د. محمد الفاتح محمود المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، ص 14.
[2] د. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، اليازوري، ص 158.
[3] د. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، د. عبد الرحمان بن أحمد، هيجان، د. بشرى بنت بدير السرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، دار العبيكان للنشر، ط 11، ص 240.
[4] د. أحمد العبد أبو السعيد، د. زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفق التعامل مع الآخرين، اليازوري، ص 110-111

قنوات الاتصال الأفقي:

- ✓ الاجتماعات.
- ✓ المناقشات.
- ✓ الرسائل.
- ✓ الاتصالات التلفزيونية.
- ✓ المذكرات.
- ✓ التقارير.

2- الاتصال غير الرسمي:

وهو الاتصال الذي لا يلتزم بالطرائق الرسمية والمتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعينة رؤساء ومرؤوسين، ولا يخضع لأية إجراءات أو قواعد أو قوانين إدارية كما هو الحال في الاتصال الرسمي، إذ يتم هذا الاتصال بعيدا عن القنوات الرسمية وبين المستويات، ويكون على هيئة لقاءات شخصية أو اجتماعات غير رسمية، في حين أن الاتصال غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات، ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات الرسمية[1] ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بالتأثير على التنظيم سلبا من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.[2]

[1] د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ص 277
[2] محمود فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، ص 225

المطلب الثالث: أهمية الاتصال المؤسساتي

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى إلى تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق ومن أجل جمع المعلومات أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة أو وضع استراتيجيات وتنفيذها، ويمكن أن يكون الاتصال داخل أوخارج المؤسسة حسب متطلبات الموقف.[1]

ويمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:

أ- أهداف بالنسبة للعامل:[2]

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل مؤسستهم الأثر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة، حيث يوجد أربع مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة، معلومات عن المؤسسة، إنتاجها، مستقبلها، القرارات الهامة.

ب- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:[3]

الجمهور له أهمية بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية، حيث أنها وغالبا مؤسسة خدماتية وهذا ما يجعل المؤسسة مهتمة بإقامة اتصال بالجمهور، ويمكنها بأن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها المؤسسة.

[1] د. خضرة عمر المفلح، الاتصال، المهارات النظريات وأسس عامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015، ص 32

[2] د. خضرة عمر المفلح، نفس المرجع، ص 35

[3] د. الدسوقي عبدة إبراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا والطباعة مصر، 2004، ص 37

ج- أهداف إدارية:[1]

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين أو الهيئة.

أما فيما يخص أهمية الاتصال للمؤسسة، فيمكن تلخيصه في النقاط التالية:[2]

* يمكن للاتصال فتح مجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.

* يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.

* تعليق الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات بوظيفة معينة وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

* الترقية والترويح عن النفس والتسلية.

* الإقناع أي إحداث تحولات في وجهات النظر.

[1] د. الدسوقي عبده إبراهيم، نفس المرجع، ص 39
[2] المرجع نفسه، ص 42.

المبحث الثالث: ماهية الاتصال الشخصي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الشخصي وخصائصه

أولا – مفهوم الاتصال الشخصي:

الاتصال الشخصي هو "عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.[1]

الاتصال الشخصي: يتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ولهذا يسمى أيضا الاتصال الوجاهي وهو في إطاره العام يمثل أشكالا مختلفة من المقابلات واللقاءات الشخصية بين اثنين أو أكثر بشكل مباشر دون وسيط، ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم أو بين الأفراد والآلة (الفرد والحاسوب)، ويتوفق نجاح الاتصال الشخصي على مهارات المرسل واتجاهاته نحو نفسه ونحو رسالته ونحو الجمهور.[2]

بعد الاتصال الشخصي هي الصورة الأكثر شيوعا في المنظمات والحياة بصفة عامة، حيث الاتصال الشخصي لا يتحصر في نظهر من مظاهر حياتنا، فنحن نقوم بالاتصال في كل وقت تتفاعل مع الآخرين، وطريقة قيامنا بذلك تتحدد كيفية نجاحنا، لذلك يعرف الاتصال الشخصي على أنه: تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر.[3]

ويسمى الاتصال المباشر أحيانا بالاتصال وجها لوجه، وهو الاتصال الذي يسود حياتنا اليومية وهو الذي يضمن لنا البقاء ورقي الحياة، ولولاه لما استطاع الإنسان أن يصل إلى هذا القرن مصحوبا بتجارب الآخرين وتراث الأوليين، ويمتاز هذا النوع من الاتصال بأنه

[1] د. مجدي جرجس، الاتصال، دار الثقافة، ص 55
[2] د. سامية عواج، مرجع سابق، ص 55
[3] المجموعة العربية للتدريس والنشر، الاتصال اللفظي وغير اللفظي.

مباشر ويحدث في منطقة جغرافية محددة ويستطيع القائم بالاتصال فيه أن يحصل على رجع الصدى المباشر والفوري.[1]

بحيث عرف صالح "أبو أصبع" الاتصال الشخصي على أنه يقع بين فردين بصورة مباشرة دون استخدام أداة اتصال أو وسيط ما، وهو اتصال مباشر أو اتصال مواجهي، حيث يمكن استعمال الحواس الخمس، ويتيح هذا النوع من الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك ويسمح بالتعرف الفردي والمباشر على تأثير الرسالة، فتصبح الفرصة أمام القائم بالاتصال سانحة لتعديل رسالته وتوجيهها، بحيث تصبح أكثر فعالية وإقناعا.[2]

ثانيا: خصائص الاتصال الشخصي

يتميز الاتصال الشخصي بعدة ميزات أهمها:

- **المرونة:** فالاتصال الشخصي يتميز بدرجة عالية من المرونة، ويزداد ذلك حينما يواجه مقاومة من المستقبل لتوفر رجع الصدى بدرجة كبيرة، مما قد يدفع الأفراد إلى محاولة تجريب الأفكار المستحدثة بعد إقناعهم بها وممارستها، وخاصة مع تزايد إمكانية تصديق المصادر الشخصية لأنها معروفة.[3]

- **التلقائية:** فالاتصال المباشر يتم بشكل عفوي غير مقصود من خلال شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية، مما جعل "شرام" يرى أن الاتصال الشخصي تسري بين مختلف الطبقات دون التقيد بقواعد وإجراءات مسبقة، وإنها يقوم على الاجماع الحر التلقائي من جانب أولئك الذين يتصلون بالشخص أنه يعرف ما يتحدث عنه.[4]

[1] د. محمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ص 25.
[2] د. أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، ص 72.
[3] المرجع نفسه، ص 73
[4] المرجع نفسه، ص 74

– **قدرته على تغيير الاتجاهات والسلوك:** يؤدي الاتصال دورا هاما في هذا المجال، حيث يؤكد "وليرشرام" أن الاتصال المباشر من شخص إلى شخص حتى في أكثر الدول رقا وتقدما، يحظى بالأولوية على الوسائل الجماهيرية، ويرجع ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى حدوث تغييرات جذرية في حالات كثيرة في الاتجاهات والمعتقدات الذي يتمسك بها الأفراد، وليس هناك في بحوث الإعلام ما يثبت أو يشير إلى فاعلية وسائل الإعلام الجماهيرية في تغيير الاتجاهات الراسخة لدى الأفراد[1].

– **الإطار المرجعي:** من أهم مزايا الاتصال الشخصي، أن الشخصين أو الأشخاص الذين يتفاعلون أثناء عملية الاتصال، غالبا ما يكونان منتمين إلى نفس الطاقم من القيم والاتجاهات.

– **تحقيق الألفة وتحقيق حدة العزلة:** حيث يساعد على تحقيق الألفة والتعارف بين الأشخاص، ويعد محركا للكائنات الحية بصفة عامة للتغلب على العزلة أو الشعور بالوحدة من خلال إقامة علاقات مع الآخرين.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الشخصي.

تكمن أهمية الاتصال المباشر في أنه:[2]

– يحقق التفاعل الكامل بين المرسل والمستقبل، حيث يتم هذا النوع بطريقة مباشرة وجها لوجه، ويسير هذا النوع في اتجاهين، أي من المرسل إلى المستقبل، ومن المستقبل إلى المرسل، مما يجعل فرصة المشاركة في الخبرة أكبر.

– يتوفر في الاتصال المباشر جميع عناصر الاتصال وخاصة رجع الصدى، وهذا من شأنه أن يتيح فرصة التغلب على مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطئ الذي قد يكون عند

[1] جمال العبقة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007 /2007، ص 72

[2] د. أماني عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 73/72.

المستقبل، حيث أن هذا النوع من الاتصال يتيح للمرسل الفرصة ليتعرف على مدى وصول الرسالة إلى المستقبل ومدى إدراكه لمضمونها، وبالتالي متى تبين للمرسل فهما خاطئا يمكن تعديل هذا الفهم.

– يتيح الاتصال المباشر للمرسل إدخال تعديلات مستمرة في الرسالة طبقا للمستقبل، إما عن طريق التكرار أو استخدام أسلوب غير الذي كان يستخدمه، ولذلك فإن هذا النوع يمتاز بتعديل الرسائل المتبادلة في ضوء رجع الصدى من المستقبل إلى المرسل.

– يعد مصدرا من مصادر المعلومات، حيث نحصل على نسبة 80/70 % من حجم المعلومات التي نتلقاها عن طريق الاتصال الذي يحدث وجها لوجه.

– يشكل شبكة من العلاقات التي تربط الناس بعضهم ببعض مثل القرابة، الصداقة، الجيرة، الصحبة والزمالة، ونطلق على هذه العلاقات شبكة التواصل الشخصي.

– يتداخل في جميع مستويات الاتصال.

– له دور كبير في زيادة حجم تأثير وسائل الإعلام على الناس، فأحيانا لا تؤثر سائل الإعلام في الجمهور مباشرة بل تؤثر في الأفراد المهمين في حياتنا، وهؤلاء ينقلون أثر وسائل الإعلام إلينا عن طريق الاتصال الشخصي.[1]

المطلب الثالث: وسائل وأساليب الاتصال الشخصي.

تتعدد أشكال الاتصال الشخصي وتتنوع المواقف الاتصالية الإنسانية وبتنوع العلاقات التي تربط الأفراد في البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها، أو تلك التي يحتكون بها، ويمكن حصر أهم أشكال الاتصال الشخصي فيما يلي:

[1] د. أماني عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 73

- **الأسرة والعلاقات العائلية:** تشكل الأسرة عصب الاتصال الشخصي، ويكفي تعريف بسيط لهذه الوحدة الاجتماعية للقول أنها في اتصال مستمر، فهي تتكون في أبسط صورها من عدد من الأفكار يشكلون الزوج والزوجة والأبناء، يعيشون في منزل واحد، تربطهم علاقات شخصية، ويتقاسمون أدوارا اجتماعية مختلفة، ويشتركون في العواطف والمشاعر الشخصية.

- **الزيارات والمقابلات والمناسبات العائلية:** تترجم الزيارات المتكررة بين الأسر، صلة الأرحام التي تقوي الروابط وتحافظ على تماسك البناء الأسري، حيث يكون الاتصال الشخصي حافزا قويا لتقوية العلاقات وتبادل الأخبار والأحوال بين الأهل والأقارب.

- **الندوات والاجتماعات والمحاضرات والمناظرات:** وتعني سلسلة من اللقاءات الجمعية التي تحدث داخل حيز مكاني مشترك، والتي تبادل خلالها مجموعة من الأشخاص، الأفكار والمعلومات والنقاشات العلمية والمعرفية والثقافية، حول مواضيع ذات اهتمام اجتماعي، سياسي، ثقافي، فكري، تاريخي أو فني، ويكون بإمكان كل الحاضرين أو جزء منهم المشاركة في الحوار.

- **المؤسسات التعليمية:** يؤدي الاتصال الشخصي دورا أساسيا في تلقين التعليم وتنمية الملكات الذهنية والفكرية للتلميذ، فبين المعلم والدارس علاقة مباشرة محددة بالزمان والمكان.

- **فضاءات العمل المختلفة:** ويقصد بها التعاونيات الفلاحية، والمصانع والإدارة، والمؤسسات الخدماتية والاستشفائية، وغيرها من الفضاءات التي يلعب فيها الاتصال الشخصي دورا اساسيا، سواء في تنظيم علاقات العمل وتقاسم الأدوار، أو في تشكيل علاقات الأفراد فيما بينهم، وأما المؤسسات الاستشفائية فيعتمد حل نشاطها على الاتصال الشخصي.[1]

[1] بومالي أمينة، أزمة الاتصال الشخصي في ظل التكنولوجيا الحديثة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال الأزمات، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، ص 33 /34

- **المحافل الدبلوماسية وأشكال العلاقات السياسية في السلم والحرب:** يلعب الاتصال الشخصي دورا هاما في تثمين العلاقات الدبلوماسية والسياسية، والتعاون بين الأمم والشعوب، كإبرام الصفقات والمعاهدات، وفض النزاعات، وإنهاء الخلافات والحروب، عبر العلاقات المباشرة بين الدول، وتشكل الحروب والمواجهات العتيقة أيضا شكلا من أشكال الاتصال الشخصي.

- **المراكز الأمنية والعسكرية والثكنات ومراكز التدريب العسكري:** يعتمد النظام العسكري الأمني على الاتصال الشخصي المباشر لتدريب الأفراد وتكوين الجيوش، وغير ذلك من المهام التي تعتمد هي أيضا على الاتصال الشخصي.

- **المنافسات والمحافل الرياضية:** تلعب اللقاءات الرياضية المختلفة محليا أو دوليا، دورا كبيرا في الاحتكاك المباشر بين الأفراد، إذ توفر فرص إضافية للتعارف وربط العلاقات، وتكوين الصداقات، والتعبير عن العلاقات السليمة بين الأمم، وغير ذلك من الأشكال الاتصالية الأخرى.[1]

[1] بومالي أمينة، مرجع سابق، ص34-35.

خلاصة الفصل:

نستنتج في نهاية الفصل أن الاتصال الشخصي له أهمية بالغة في مدى فعالية التواصل مع الطرف الآخر، حيث يمكن للمرسل أن يوصل رسالته للمستقبل وقدرته على التأثير والإقناع، بحيث أن الاتصال الشخصي يملك فعالية الإقناع بفكرة معينة أو اتجاه معين أو تغير بأي محدد للمستقبل وذلك من خلال الاتصال الشخصي.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

ومن أهم مفاهيم العصر الحالي المنافسة القوية والإبداع، لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم عنصر في المؤسسة وهو الموظف، بحيث أصبح يحكم على نجاح المؤسسة وذلك بمدى اهتمامها بموظفيها وكفاءتهم، ومدى استشار المؤسسة لرأس المال البشري، كما تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا هاما في التنمية الاقتصادية، ويتجسد هذا الدور في العديد من المؤشرات سواء كانت على مستوى تحسين الأداء الوظيفي والتوظيف، وكذا المساهمة في تسهيل عملية التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال الاتصالات المتوفرة.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

مفهوم الأداء:

الأداء لغة: يعني تنفيذ الشيء أي تأديته (التأدية)، ودفعه للتنفيذ أو بلوغ الشيء، ويقال قد أداه بمعنى تمت تأديته وتنفيذه، وللأداء مرادفات لغوية منها (إتمام، إنجاز، تمضي، تنفيذ)، وللأداء أيضا من حيث اللغة مصطلح مستمد من اللغة الإنجليزية (to porform) والذي أنتق بدوره من الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.[1]

كما تم تعريفه بأنه "إنجاز عمل ما"، فقد عرفه العلماء والباحثون بأنه الأداءالبشري، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى.

وتم تعريفه أيضا على أنه: سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين.[2]

كما يعرف الأداء بأنه الجهد المبذول في تنفيذ الأعمال، وتتبلور ثمرته في نتائج وإنجازات، وهدف الأداء قد يكون مصدره إنسانيا صرفا، قد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، أو بين الإنسان والمادة.[3]

فيحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى، لذا نال – وما يزال – الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال العلوم المختلفة، وعلى رأسها العلوم الإدارية

[1] د. محمد وائل القيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008 "إدارة باراك أوباما أنموذجا" دار العكيبان للنشر، ط 1، ص 45

[2] د. حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2011، ص 89.

[3] عميروش عبد الكريم ويف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الحقوق الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، 2019/2018، ص03.

والتربوية، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع لوجود المؤسسات والعامل الأكثر إسهاما في تحقيق أهدافها الكبرى، ألا وهو البقاء والاستمرارية، وقد تنوعت مفاهيم الأداء واختلفت نتيجة اختلاف الكتاب والباحثين في تناولهم للمفهوم على مستوى الفرد أو المنظمة، وكذلك في تناولهم للمفهوم من حيث المحصلة أو الناتج المتوقع الوصول له من خلال الأداء أو حتى التباين المجرد في وجهات النظر.

فيعرفه (A.kherakhen) بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام على فعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"

ويعرفه (miller et bromlje 2000) بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[1]

كما يمكن تعريف الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفئ وفعال.

وقد عرفه ديفرز (Devris) بأنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة.

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية، أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة.[2]

[1] د. محمد بن عبد الله الثبيتي، إدارة المعرفة (استراتيجية لتطوير الأداء)، دار الخليج للنشر والتوزيع، ص 50_51

[2] د. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018، ص 17.

أما أرنولد وفيلدمان (Arnold and Feldman, 1983= 192) فيران أن الأداء عبارة عن مقدار التأثير الإيجابي للموظفين اتجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.

ويرى كاستك وآخرون (Caster et al, 2001) بأن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.[1]

كما يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.[2]

كما يرى علي سلمى أن "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا لتحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.[3]

مفهوم الأداء الوظيفي:

بعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، حيث تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.[4]

[1] د. حسين محمد الجراجسة، مرجع سابق، ص 91

[2] د. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي بين إنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعة، مصر، 2005، ص 175.

[3] د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 280.

[4] د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

الأداء الوظيفي هو "الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[1]

ويعرف الأداء على أنه الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.

ويعرف كود (Cood, 1984=575) الأداء على أنه "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته" أما وولسن ووسترن (Wilsdon and westren, 2001=93) فقد عرف الأداء على أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضا إلى "النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة"، في حين يرى الخزامي (1999=19) بأن الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.[2]

المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من المحددات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل أداء الأفراد وهي كما يلي:

[1] د. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003ن ص 219.

[2] د. حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ص 90_91.

محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من:[1]

* الجهد.

* القدرات.

* إدراك الدور (المهام).

ويمكن توضيح محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية: الجهد القدرة الإدراك.

أ- الجهد: الجهد عبارة عن العلاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.[2]

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

ث- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهمية أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأفراد لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوراهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من

[1] د. شهدان عادل، العزباوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العامليفي المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي أمام كلية الحقوق، الاسكندرية، ص 298.

[2] د. راوية حسن، مرجع سابق، ص 210، بتصرف.

بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الوجه الصحيح،[1] وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات اللازمة والفهم اللازم ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداؤه أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكونات الأداء وضعيفا في مكون آخر.[2]

فيمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات، وكذا مدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها ورغبته في القيام بذلك.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي يتضمن مجموعة من العناصر أهمها:[3]

أ/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: إن المعرفة بمتطلبات تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب/ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ت/ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

[1] د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1983، ص 50.

[2] المرجع نفسه، ص 51.

[3] د. محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشفطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 50

ث/ المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:[1]

- ❖ يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ❖ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- ❖ الأداء الوظيفي للأفراد العاملين والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة، والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء دون قيمة، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهارية.
- ❖ استثمار الوقت ذلك بانضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤوليته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.
- ❖ مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.
- ❖ ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.
- ❖ يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

[1] د. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي، تقييمه وتحسينه.

المطلب الأول: أنواع الأداء الوظيفي.

يعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء، هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية إلى مجموعة من الأنواع وفق معايير مختلفة.[1]

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/ الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

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

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

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

ب/ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على

[1] بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2009، ص 76-77.

المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ/ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة لتحقيقها، ولا يمكن إنجازها إلى أي في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء في المنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن أداء الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

3- حسب المعيار الوظيفي:

يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

أ- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

ب- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة، حيث يعتبر المحرك للموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، ومنه نرى أن أداء

المورد البشري هو من يحقق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية.

ت- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

ث- أداء وظيفة التسويق: يتحقق من خلال مؤشرات (حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء والشهرة).

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد، ولذا سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمة وكذا أنواع وطرق تقييمه وفوائده ومجالات استخدامه.

1- تعريف تقييم الأداء وأهميته:

أ- مفهوم تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وعلى جميع مستويات المنظمة بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوطنية، وفي خطوط الإنتاج الدنيا، وهي أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم.

فيعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.[1]

ويعرف أيضا بأنه أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كميا، ونوعيا) خلال مدة محددة سابقة، لتقديم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم.[2]

يعرف "راندل" تقييم الأداة بأنه هو: الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل، لذا فإن تقييم الأداء بمضمونه الحقيقي، لا يشتمل على ذلك التقييم الذي يتم بشكل شفوي وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض المؤسسات (غالبا صغيرة الحجم).[3]

ويعرف أيضا على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمات ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، جميع العاملين فيه بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدء من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته وصولا لقاعدته، كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنه النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي والحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل.[4]

[1] د. دعاء خالد السيد عبد الحق، محمود عبد العال عبد الراقي، تحليلات الأعمال وتنقيب البيانات، ص 39.

[2] د. رولا نايف المعايطة، صالح سليم الجسوري، إدارة الموارد البشرية، ص 116.

[3] د. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ص 177-178.

[4] د. عمر وفيقي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 360.

ب- أهمية تقييم الأداء وفوائده:

ويمكن أن نجني الفوائد التالية من عملية تقييم الأداء:[1]

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفون والمهارات والخبرات التي يفتقرون لها.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- عملية تقييم الأداء تساعد على تحديد مطلب التأهيل اللازمة لموظفين الجدد لاختيار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها.
- عملية تقييم الأداء وفوائدها أن تساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطي كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته.
- عملية تقييم الأداء ترسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- عملية تقييم الأداء تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين، بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة.

كما تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عامليها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:[2]

[1] د. طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشري، ص 86.

[2] د. شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2000، ص 75.

- **رفع معنويات العاملين:** إن جوا من التفاهم والعلاقات الاجتماعية يسود بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

- **دعم إجراء الترقية والنقل:** إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات، كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

- **يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين:** في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- **استمرارية الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

- **يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى:** إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.

- **يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم:** ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.

- **يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية:** وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

- **يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها:** مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المنظمة، كما يعتبر مؤشر العمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المنظمة.

خطوات تقييم الأداء:

هناك عدة خطوات يراعي اتباعها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، ونظرا لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها، لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة وهي كالتالي:

أ- تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.[1]

ب- توضيح توقعات الأداء للأفراد: عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

ت- الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.

ث- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات تبين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل، مع توفر

[1] د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 409

القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.

ج- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يراها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقيين الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.[1]

ح- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول وأنها تعود على المنزمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

[1] د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، ط 3، 2003، ص 144-145

3- طرق وأنواع تقييم الأداء:

سنتناول في هذا الجزء أهم الأساليب لتقييم الأداء وأنواعه.

أ- طرق تقييم الأداء:

1 أساليب القياس الموضوعية: وبموجبها تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

كمية نتائج الأداء: حيث بموجبه يتم تحديد الناتج وتحدي وحدة قياس له، مثل عدد الوحدات المنتجة، عدد الصفحات المطبوعة، عدد مستندات المراجعة.

جودة ناتج الأداء: استنباط مقياس له في الحالات التي يتم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء.

الكمية والجودة معا: ففي حالة وجود قياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقتين.

أساليب القياس التقديرية: ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد مباشرة قياسا موضوعيا، ويتم ذلك من خلال تقديرات وأحكام الآخرين، وتنقسم بدورها إلى:

* أساليب تقليدية

* أساليب حديثة

أساليب تقليدية: وتتمثل فيها يلي.

- **مقياس التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا، حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد أو صفاته، وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل مستوى أداء علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، التعاون، الحضور في المواعيد .. ألخ، وبعدما يتم تحديد الصفات يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من الإدارة

العليا درجة معيارية لتمييزها مثلا: جيد جدا، مقبول، ضعيف، وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية.[1]

- **طريقة الترتيب:** إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء وأفضلهم وهي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء، وهناك ثلاث طرق شائعة في استخدام أسلوب الترتيب.

- **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب، يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفون بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

طريقة التوزيع الإجباري:[2] تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي، وتعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحنى، ويطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقا "إجباري"، وبالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي:

* 10% من العاملين في الفئة الأولى (ضعيف)

* 20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)

* 40% من العاملين في الفئة الثالثة (متوسط)

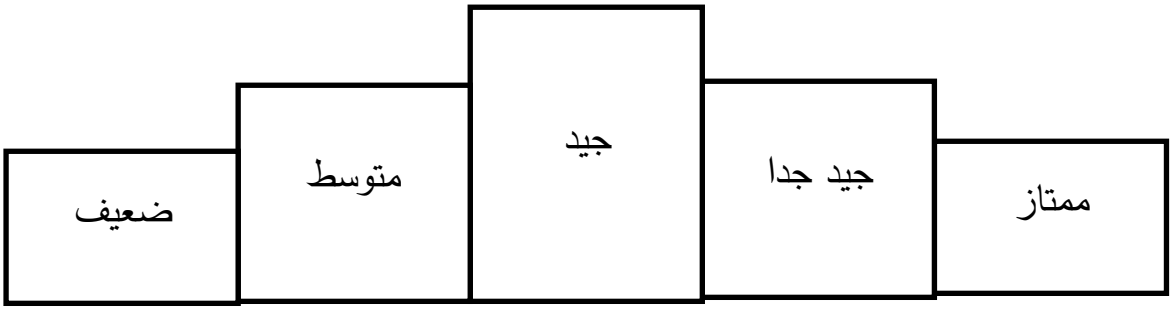
[1] د. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون بلد نشر، ط 1، 2010، ص 322-323.

[2] د. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 1، 2006، ص 285-287

* 20% من العاملين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)

* 10% من العاملين في الفئة الخامسة (جيد)

والشكل التاي يوضح ذلك:



شكل رقم (5) التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 301

– **طريقة القوائم المراجعة:** يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، حيث يستخدم الصفات والمواصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين، والجدول التالي يوضح مثال بسيط عن قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية.

جدول قوائم المراجعة لأداء الموظفين:

الأسئلة	لا	نعم
هل يعمل بولاء المؤسسة		
هل يتطوع لمساعدة زملائه		
هل يعرف عمله وما يراد منه		
هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر: معين أمين السيد، مرجع سابق، ص325

2-2- الأساليب الحديثة: وتتمثل في.

- **أسلوب طريقة الأهداف والنتائج:** ترتكز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة تم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة، فمن مزاياها تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم، ويؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها.[1]

- **طريقة البحث الميداني:** تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنظمة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيا، ودون استعمال أي نموذج أو التأثير على قوائم محددة، وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقالة كل رئيس في مكتبة وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس.[2]

- **طريقة التقدير الجماعي:** يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، وعند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم وطبيعة عمله،[3] كما يتم في العادة اختيار أحد أهناء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها.

[1] د. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، الأردن، ط 1، 2006، ص 74

[2] د. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، 2010، ص 139.

[3] د. معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 99.

ب- أنواع تقييم الأداء: وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي.[1]

1- المشرفون يقيمون مرؤوسيهم: وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه، وهو الذي يسند إليه المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على أداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني، ويجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف، كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

2- المرؤوسون يقيمون رؤساءهم: وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يعرف من خلاله المسؤولون أو الإدارة العليا على مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤساهم.

3- الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة، إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وتقييمه، وجب التطرق إلى تحسين الأداء والإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحسين أداء موظفيها.

[1] د. طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1، 2010، ص 80-81.

1- مفهوم تحسين الأداء:[1]

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.

إن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، ولا يستغرق عادة وقتا طويلا كما لا يكلف نفقات باهضة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة.

هناك نوعان من إجراءات التحسين، النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذا الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار دون الغوص في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهي الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء.[2]

2- المراحل الأساسية في تحسين الأداء:[3]

المرحلة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء.

لا بد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين، وإذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيها العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين، وإن ندرة الموارد المتاحة

[1] د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار عزين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 177-178.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ط 2، 2006، ص 145.

[3] بهناس حفصة وسليماني حسينة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حماد وحسين" سيد علي –مستغانم- مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 37.

لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات من الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة العمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات مثل: الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا كنوعية الموارد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل الخارجية، فغياب أحد العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء، لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

المرحلة الثانية: تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول.

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من المشكلات الأداء ووضع الحلول لها، بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستثماريين من جهة أخرى في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقتنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

المرحلة الثالثة: الاتصالات المباشرة.

إن الاتصال بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

المرحلة الرابعة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل

على سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد في الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم أخرى من جديد.

المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يري الدكتور عمر صخري "أن المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربع المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.[1]

المؤسسة الاقتصادية من اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات على الأعوان الاقتصاديين الآخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبياً ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع أو خدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة.[2]

المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته.[3]

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف من إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج.[4]

---

[1] د. نوال بوعلام سمرد، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية، ص 140.

[2] د. ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 1، 1998، ص 10.

[3] محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار حزم، لبنان، ط 1، 2002، ص 14.

[4] د. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، ط 2، 1993، ص 25-26.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

من خلال التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:[1]

- للمؤسسة الشخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لعقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتنة وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف الشعيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تصنع أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج الحقيق رقم معين.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت ظروف البيئة مواتيه فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في النتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الافراد.

[1] د. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 25-26.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.

تختلف أهداف المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى لتحقيق الأهداف التالية:[1]

- **أهداف اقتصادية:** وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.

- **أهداف اجتماعية:** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.

- **أهداف ثقافية ورياضية:** كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات الرياضة.

- **أهداف تكنولوجية:** كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

* كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:[2]

- **الملاك:** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.

[1] د. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 10.

[2] Lasary, comptabilité analutique, Imprimerie es-salem, alger, 2001, ^14-185.

- **الزبائن:** من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد آجال التسليم والخدمات ما بعد البيع.

- **السلطات العمومية:** ويتعلق الأمر بها ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني التي بحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبعا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيمياوية أو مواد سامة.

- **العمال:** إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال، فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كيا في عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه.

وكل تصرف إيجابى، اتجاه العمال يؤدي إلى تحقيق التكاليف احترام آجال التسليم وتحسين النوعية، وذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

- **الموردون:** يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية، مالية أو بشرية) فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنا فورا، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة، أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها، وأما بخصوص الموارد

البشرية فالمقصود هنا المقاولة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها وبالتالي من أرباحها.

خلاصة الفصل:

يعد الأداء الوظيفي إحدى ركائز المؤسسة، وذلك لأنه يمثل الترجمة العملية والفعلية لكافة أهداف المؤسسة، فهو بذلك يحمل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للمؤسسة.

كما أن المؤسسة لا تقوم إلا بقيام الموظف وتحسين أدائه من قبلها، وذلك لتحقيق النتائج الإيجابية والأهداف المسطرة للمؤسسة، وبضمان تحسين الأداء والذي يكون ناتج عن تراكم مجموعة من المحددات التي تساهم في رفع مستوى الموظف.

الفصل التطبيقي:

دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية POVAL وحدة المضخات والصمامات ببلدية البرواقية

الفصل التطبيقي: دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية POVAL وحدة المضخات والصمامات ببلدية البرواقية ولاية المدية.

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا من خلال دراسة دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية POVAL وذلك من خلال تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من المعلومات والمؤشرات تساعدنا في الدراسة، وتفسير ما نحصل عليه من خلال الاستبيان، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث وهي تقديم تعريف بالمؤسسة المدروسة وعرض نتائج الاستبيان وتحليلها مع عرض النتائج المتوصل إليها من الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية للشركة الوطنية POVAL وحدة المضخات والصمامات

تمهيد:

تمتد جذور الصناعات الميكانيكية عميقاً في التاريخ، لكنها بدأت فعلاً بالتطور مع بداية الثورة الصناعية الأولى، التي كان لاختراع المحرك البخاري في نهاية القرن الثامن عشر وانتشاره في القرن التاسع عشر . الفضل الأول في انطلاقتها إذ سمح هذا المحرك بانتشار صناعة آلات النسيج البخارية ثم السفن البخارية، ومن ثم صناعة القطارات والسكك الحديدية، مما أدى إلى ازدياد الطلب على المعادن؛ فازدهرت صناعاتها وفي مقدمتها الحديد والفولاذ.

في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، أخذت تبرز ملامح الثورة الصناعية الثانية، مع اختراع الكهرباء واكتشاف البترول مصادر جديدة للطاقة، وقد سمح ذلك لاحقاً بانتشار صناعة السيارات ثم الطائرات انتشاراً واسعاً، خصوصاً في النصف الثاني من القرن العشرين، ورافق ذلك تطور هائل في الصناعات المعدنية وغير المعدنية وفي مقدمتها المواد اللدائنية.

تنتشر حول العالم في الوقت الحاضر مئات الآلاف من المؤسسات الصناعية الميكانيكية، التي تعمل على تصميم وتصنيع منتجات ميكانيكية عديدة جداً، تراوح بين القطع الميكانيكية البسيطة، التي تُصنَّع في ورش ميكانيكية تقليدية صغيرة، وبين صناعة الطائرات والسفن، وصناعة المكنات والعدد الصناعية.

وتنقسم الصناعة الميكانيكية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- الصناعة الميكانيكية الخفيفة.
- الصناعة الميكانيكية المتوسطة.
- الصناعة الميكانيكية الثقيلة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية EPE/POVAL/SPA

تعتبر مؤسسة poval/spa من المؤسسات العريقة في الاقتصاد الجزائري، وهي لا تأخذ أهميتها من ذلك فحسب، وإنما ترجع أهميتها للنتائج الجيدة التي حققتها طوال فترة نشاطها رغم الفترة الحرجة التي مرت بها خلال فترة التسعينات من القرن العشرين.

أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة POVAL /SPA

1- التحولات الهامة من SIMIA إلى POVAL

برأس مال اجتماعي يقدر بـ2.155.063.00 دينار جزائري، دخلت في الاقتصاد الجزائري الشركة ذات الأسهم لإنتاج المضخات والصمامات POVAL/spa، عقب التحول القانوني الذي عرفته المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري **ENPMH*** سنة 1997م، والتي تم إنشاءها بموجب المرسوم رقم 07/83 المؤرخ في 01 جانفي 1983م، والذي نصَّ على إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية **SONACOME***، التي تمَّ إنشاءها بموجب الأمر 150/67 المؤرخ في 09 أوت 1967م، والتي كانت تضمَّ مركب المضخات والصمامات بالبرواقية ولاية المدية الذي بدأ إنجازه في 16 نوفمبر 1971م، وتم تدشينه من طرف الرئيس الراحل " هواري بومدين" في 29 أفريل 1976م، فمؤسسة SONACOME كانت امتدادً لمؤسسة**SIMIA*** للعتاد الفلاحي، والتي أنشأت سنة 1937م في فترة الاستعمار الفرنسي للجزائر.

وتتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة POVAL/spaفي إجراء البحوث والتنمية، ثم إنتاج وتسويق معدات الري بما فيها المركبات واللواحق، ومقرها الاجتماعي واقع بالمنطقة الصناعية البرواقية، كما أنها تتكون من وحدات إنتاجية، أربعة (04) بالبرواقية ولاية المدية.

من خلال منتجاتها المتنوعة استجابة لمتطلبات السوق، تُعد مؤسسة POVAL/spa اليوم من الصنَّاع الأوائل في هذا المجال على مستوى المغرب العربي، ذلك أن

---

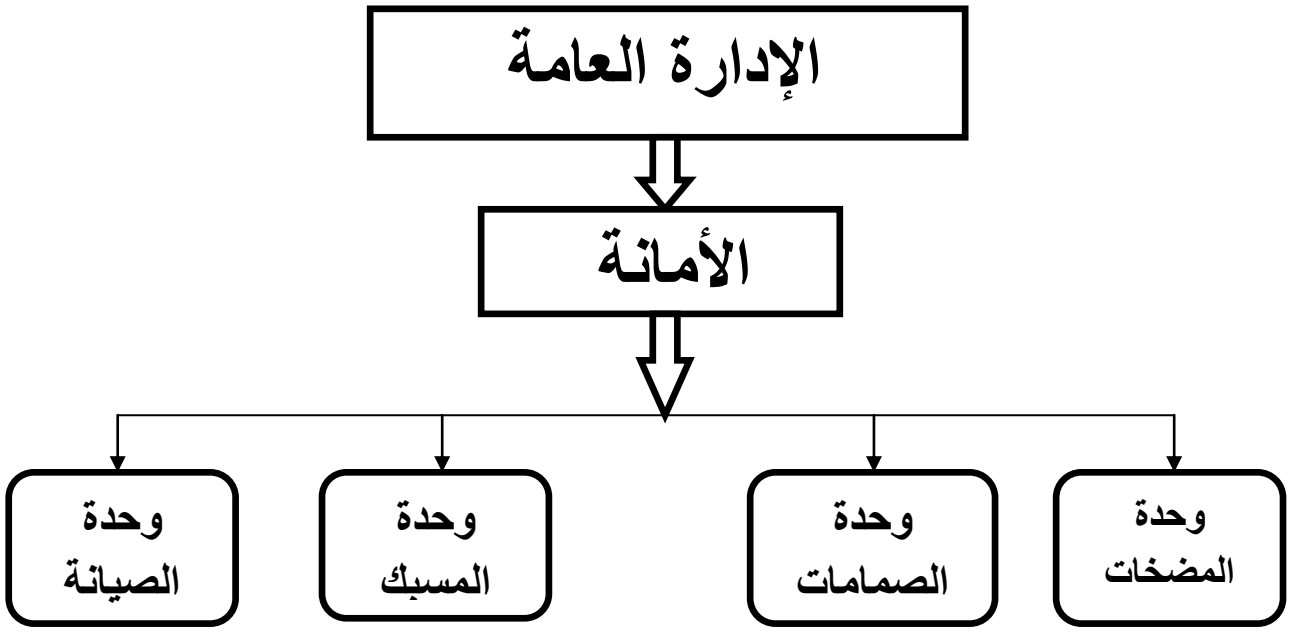
*-**ENPMH**: Entreprise Nationale de Production des Matériels Hydrauliques.
*-**SONACOME**:SOciété NAtionale de COnstructionsMEcaniques.
*- **SIMIA**: Société d'Installation du Matériels Industrielles & Agricoles.

مؤسسةPOVAL/spa تصمم وتنتج مضخات أفقية أحادية الخلايا، ومضخات أفقية متعددة الخلايا ومضخات غاطسة، ومضخات عمودية، ومضخات معبئة بالمياه، ومحاور للماء الساخن، ومضخات خاصة بالمحروقات، ومضخات هوائية تعمل على الطاقة الناتجة عن الرياح (بعض المنتجات توقف إنتاجها لاعتبارات تقنية).

أما ضمن سلسلة الصمامات التي تصنعها نجد عدة تشكيلات من الصمامات المائية والبترولية، والمحاجب الأوتوماتيكية، وأصمة عدم الرجوع، وأصمة المصفاة، ومفاصل التمديد والتفكيك، وصنابير وأعمدة الحرائق، وعتاد الطرقات، وقطع خاصة أخرى، وتجدر الإشارة إلى أن منتجات مؤسسة POVAL/spa المصنعة أساسا طبقا لترخيص أوربي (إيطالي وألماني)، تغطي احتياجات ثلاثة قطاعات كبرى هي: الفلاحة، والري، وقطاع المحروقات.

3- تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة poval /spa

تشرف المديرية العامة الموجودة في المنطقة الصناعية الرويبة شرق الجزائر العاصمة على تسيير خمسة وحدات إنتاجية، وهي تتكون من أربعة مديريات مركزية للموارد البشرية والتسويق والمالية والإنتاج، حيث تشرف كل مديرية منها على المديريات الفرعية التابعة لها في كل وحدة إنتاجية، والشكل التالي يوضح الخريطة التنظيمية للمؤسسة كما يلي:

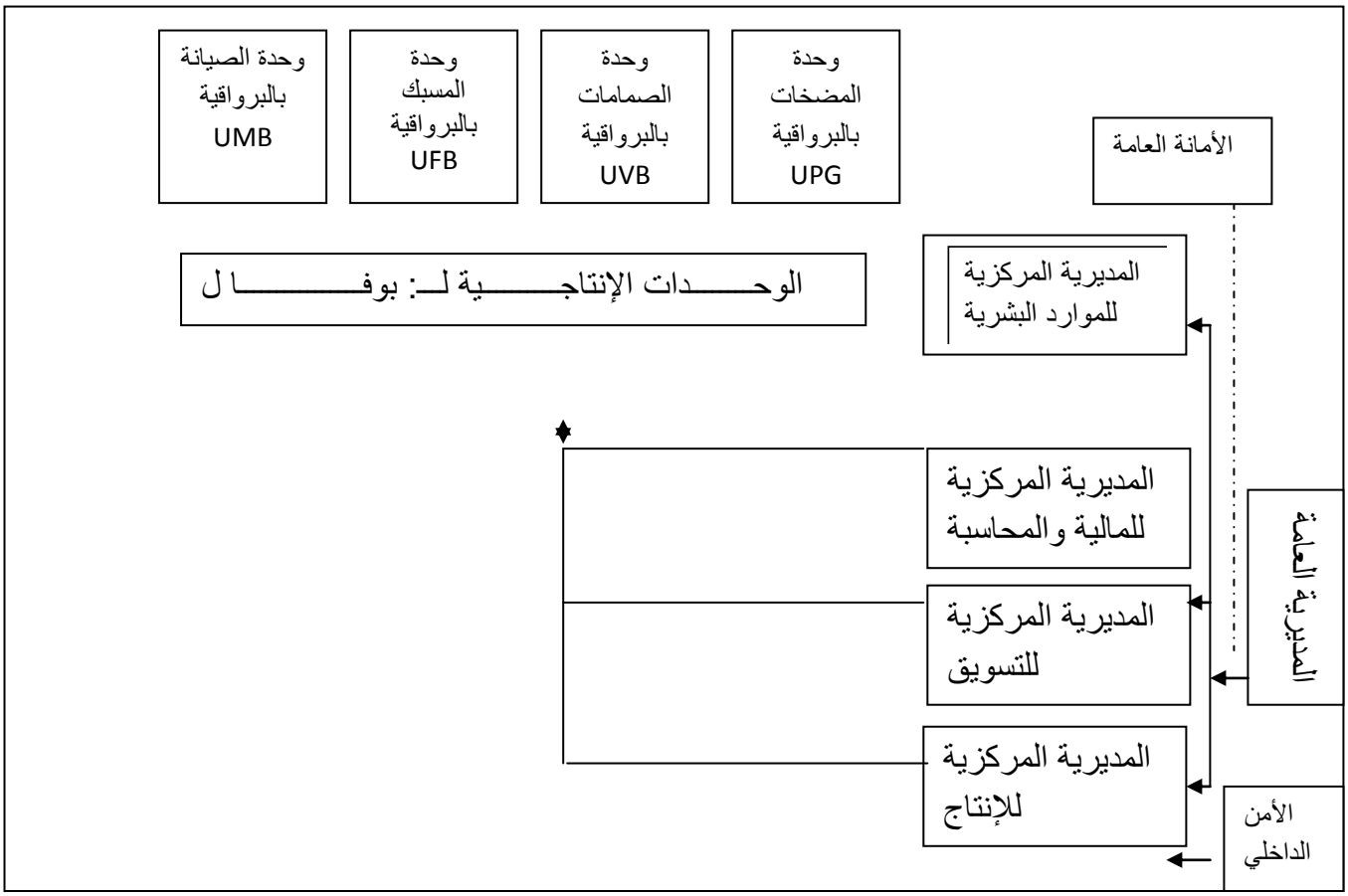


المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الوطنية POVAL وحدة الصمامات والمضخات



الصورة (01): مدخل الشركة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة POVAL/spa



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الوطنية POVAL وحدة الصمامات والمضخات

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن مؤسسة POVAL/spaتمتلك هيكلاً تنظيمياً مركباً، مقسماً على أساس وحداتها الإنتاجية وهي:

حيث تمثل كل نقطة تقاطع في الشكل أعلاه مديرية فرعية للمديرية المركزية التي تقع في سطرها، في الوحدات الإنتاجية التي تقع في عمودها، مما يسهل على هذه المديريات المركزية الإشراف على مديرياتها الفرعية التي تعود إليها في كل أمور الوحدات الإنتاجية التي تقع فيها، فرغم وجود مدير فرعي لكل مديرية فرعية فإنه لا يجوز له اتخاذ أي إجراء قبل الرجوع إلى المديرية المركزية، التي تصادق عليه أو ترفضه، فالمؤسسة تعتمد مركزية اتخاذ القرار.

1- القدرة الإنتاجية للوحدات.

توجد في المنطقة الصناعية لمدينة البرواقية بولاية المدية، التي تبعد بحوالي 120 كلم جنوب الجزائر العاصمة، أربعة وحدات إنتاجية تابعة لمؤسسة POVAL/spa، تقوم بنشاطها الإنتاجي في هذه المنطقة كما يلي:

* **وحدة المضخات بالبرواقية UGP***: تعتبر هذه الوحدة أكبر وأهم الوحدات الإنتاجية لمؤسسةPOVAL/spa، حيث تمثل منتجاتها نسبة 60 % من إجمالي رقم أعمال المؤسسة، بتشكيلتها الإنتاجية المكونة من مضخات المياه بأنواعها المختلفة (أفقية، عمودية، غاطسة، أحادية ومتعددة الخلايا) والمضخات البترولية، فهي بذلك تنتج ما لا يقل عن 30.000 ألف مضخة سنوياً، بحوالي 574200 ساعة عمل سنوياً.

* **وحدة الصمامات بالبرواقيةUVB***: لتلبي هذه الوحدة الإنتاجية احتياجات قطاع الري والصناعة الكميائية، ومصانع تكرير البترول، فهي تنتج ما لا يقل عن 90.00 صمام سنوياً بمختلف أنواعه وأحجامه، بالإضافة إلى 35.000 قطعة للاستعمالات المختلفة (الري والمحروقات)، كما تنتج حنفيات الصمام الخاصة بالري والمحروقات، والعتاد الخاص

////القدرة الإنتاجية (متغيرة من سنة لأخرى) حسب البرمجة.

*- : U PG Unité Pompes de BerrouaGhia.

بمقاومة الحرائق، ومجموعة من الملاحق الخاصة بالأنابيب، وكل ذلك بقدرة إنتاجية تقدر بـ 1.138.000 ساعة عمل سنوياً.

* **وحدة المسبك بالبرواقيةUFB*** : تقدر القدرة الإنتاجية لوحدة المسبك بالبرواقية بـ 6.000 طن سنوياً، تلبي من خلالها احتياجات السوق الوطني من أغطية مجاري المياه المختلفة، والعتاد الموجه لتهيئة الطرقات، كما أنها تلبي احتياجات الوحدات الإنتاجية للمؤسسة، بإنتاجها لبعض القطع الخاصة التي تدخل في صناعة المضخات والصمامات.

* **وحدة الصيانة بالبرواقية BMU*** : تبلغ قدرتها الحقيقية 110.000 ساعة عمل سنوياً، تتخصص في صناعة قطع الغيار والأدوات وإعادة توشيع المحركات الكهربائية، وتجديد تجهيزات المسابك والتجهيزات الميكانيكية ومختلف صناعات المراحل، وبذلك توفر وحدة الصيانة لعملاء المؤسسة في مختلف أنحاء الوطن، خدمات ما بعد البيع التي تمثل سياسة تسويقية ناجحة لمنتجات المؤسسة حتى بعد بيعها.

وحدة الصمامات (BERROUAGHIA UVB):

تم تشغيل الوحدة في أبريل 1975 من قبل شركة MAW، وتتمتع الوحدة بقدرة مثبتة مبدئيًا تبلغ 270،400 ساعة، وتتكون التكنولوجيا من التصنيع (المخارط، والمثاقب النصف قطرية والتقليدية ....)



الصورة 2 : تمثل وحدة الصمامات

وحدة مسبك البرواقية (UFB):

أنجز من طرف الشركة GISAG التابعة لألمانيا الشرقية سابقا في أكتوبر 1975 للجزء المصنوع من الحديد الزهر وأبريل 1976 للجزء الفولاذي، لديه القدرة المركبة مبدئيًا:

- **7300 طن من الحديد الزهر (GL وGS)**
- **2000 طن من الفولاذ**
- **50 طنا من البرونز**



الصورة 3 : تمثل وحدة المسبك

وحدة الصيانة البرواقية (UMB) :

وهي متخصصة في تصنيع قطع غيار لف المحركات الكهربائية وتجديد المعدات والأدوات الآلية. وكما تسهر الوحدة على صيانة الآلات التي تستعمل في باقي الوحدات.



الصورة 04 : تمثل وحدة الصيانة

وحدة المضخات البرواقية (UPG):

تم تشغيل هذه الوحدة في نوفمبر 1980 من قبل STROJ .EXPORT (تشيكوسلوفاكيا السابقة) بسعة مركبة مبدئية تبلغ 880.00 ساعة عمل لوحدة المضخة،وتتكون التكنولوجيا من آلات التصنيع (المخارط وآلات الطحن والمثاقب..)، محطات التجميع التقليدية واليدوية.

التعريف بوحدة مضخات البرواقية:

- العنوان–المنطقة الصناعية (120 W de Médéa كلم من الجزائر العاصمة { BP424 البرواقية.
- وحدة ضخ بوفال / سبا / البرواقية. متخصص في تصنيع مضخات الطرد المركزي منذ عام 1980،
- لديها نطاق واسع يغطي جميع قطاعات النشاط بما في ذلك:
  - ✓الهيدروليكا.
  - ✓"زراعة".
  - ✓الصناعة.
  - ✓لبنايات.

- ✓الصرف الصحي.

1.1 منتجات وحدة المضخات.

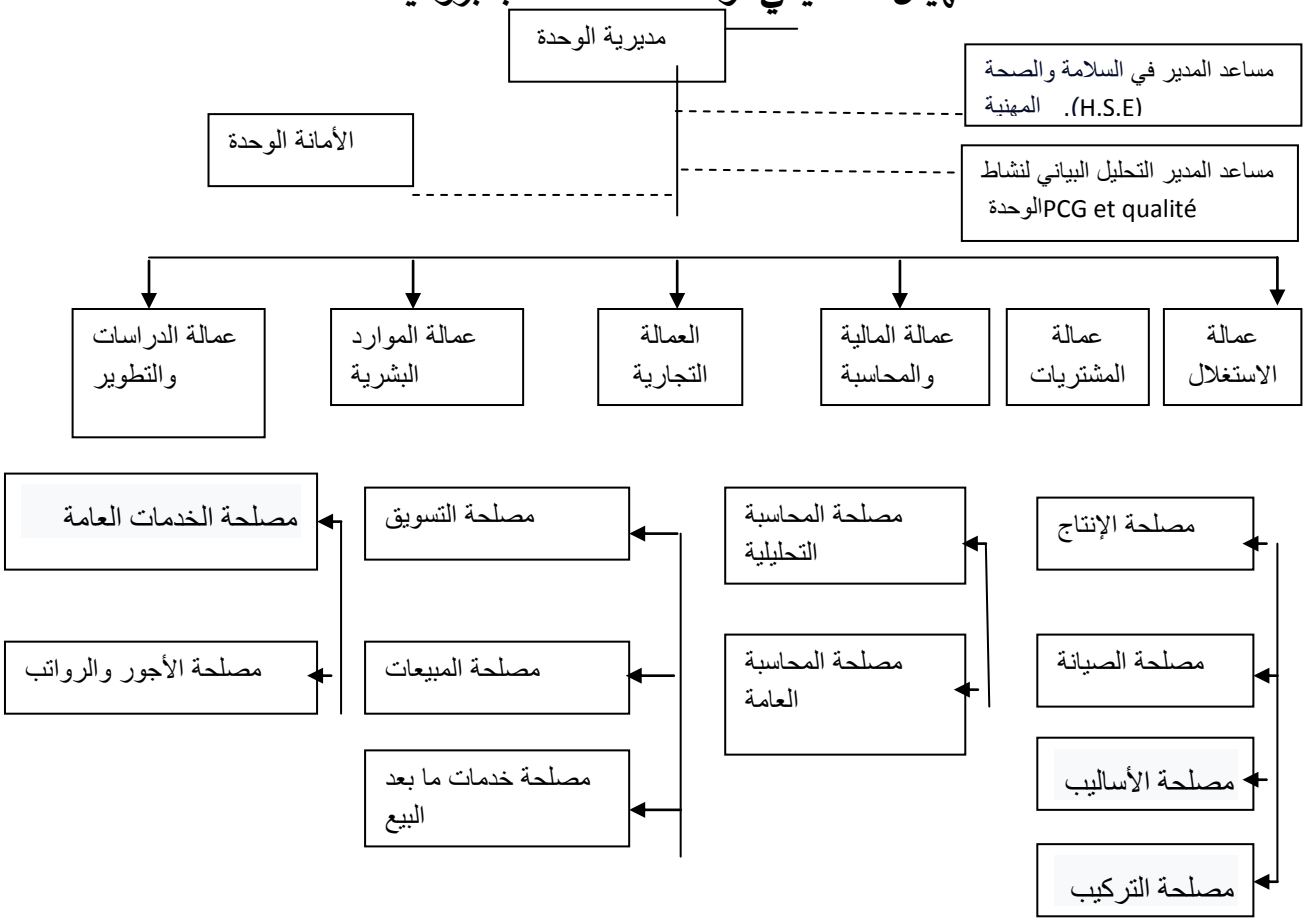
- ✓ مجموعات المضخات الكهربائية الأفقية.
- ✓ وحدات ضخ.
- ✓ مضخات بئر (مغمورة).
- ✓ مضخات عمودية.
- ✓ مضخات غاطسة.
- ✓ مضخات متعددة الخلايا.
- ✓ حاسبة الماء الساخن.
- ✓ مضخات ذاتية التحضير.
- ✓ مضخات هيدروليكية.
- ✓ مضخات غاطسة .
- ✓ مضخات الصرف الصحي.
- ✓ مضخات أحادية ومتعددة الخلايا.

يتم الإنتاج في وحدة المضخات بواسطة موظفين متخصصين في مجال تصنيع المعدات الهيدروليكية، ويتم إجراء جميع الفحوصات والاختبارات في ورش العمل الخاصة ، وقد اكتسبت منتجات وحدة المضخات البرواقية سمعة لدى معظم العملاء. كما تحرص المؤسسة بتقديم منتج عالي الجودة (وفق المعايير الدولية). تخضع جميع مراحل الإنتاج لرقابة صارمة (المواد، خصائص المنتج، الشحن) ولهذا فإن وحدة المضخات البرواقية لديها ورشة تحكم وخدمة ما بعد البيع.



الصورة 05 وتمثل وحدة المضخات

الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالشركة الوطنية POVAL وحدة الصمامات والمضخات

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن لوحدة المضخات تمتد من مدير الوحدة إلى رؤساء العمالة ورؤساء المصالح، وهذا الشكل النموذجي من الهياكل التنظيمية يتميز بالدقة في توزيع الصلاحيات الوظيفية، وتحديد المسؤوليات المترتبة عن ذلك، وهو الأمر الذي يجسده الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية.

ثالثاً- مكونات الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية:

يبين الهيكل التنظيمي لوحدة المضخات بالبرواقية وجود مستويين تنظيميين في الوحدة، يمكن عرضهما حسب نوع السلطة الممنوحة لكل منهما كما يلي:

1- الوظائف المساعدة: تربطها خطوط متقطعة بالهيكل التنظيمي كما يظهر في الشكل السابق، فهي وظائف استشارية لا يكون لها أثر مباشر في العملية الإنتاجية للوحدة، وهي:

* **أمانة للوحدة:** تقع تحت السلطة المباشرة لمدير الوحدة، فهي تساعده في الأعمال الإدارية، وتعتبر حلقة وصل بينه وبين باقي الوظائف الأخرى في الوحدة، ومن بين مهامها:

- تنظيم اللقاءات مع مدير الوحدة، وترتيب كل مواعيده.
- تسجيل البريد الصادر والوارد، وتوزيعه.
- تلقي الفاكسات والرد على الهاتف.
- الترتيب المحكم للوثائق والملفات الخاصة بمدير الوحدة.
- استقبال وتوجيه المتعاملين مع الوحدة من عملاء وموردين.

* **مساعد المدير في السلامة والصحة:** تدخله عند حدوث إي أمر من شأنه أن يشكل خطراً على العاملين بالوحدة.

* **مساعد المدير التحليل البياني لنشاط الوحدة PCG et qualité:** هو المسؤول على إنجاز التقارير الشهرية لنشاط الوحدة .

2- الوظائف الرئيسية: ترتبط هذه الوظائف بخطوط مستمرة كما يظهر الشكل السابق، وهي على النحو التالي:

* **مدير وحدة المضخات بالبرواقية:** هو المسؤول المباشر عن الوحدة، حيث يقع على عاتقه القيام بالمهام التالية:

- قيادة وتوجيه مدراء الإدارات الوظيفية بالوحدة.
- المشاركة في وضع الأهداف القصير والطويلة للوحدة، والعمل على تنفيذها.
- توقيع الوثائق المتعلقة بالوحدة كالشيكات وعقود العمل.
- ترأس الاجتماعات على مستوى الوحدة، وحضور اجتماعات مجلس إدارة المؤسسة.

* **عمالة الاستغلال:** تضم هذه الإدارة العمالة المنتجة في الوحدة، بحيث تختص بإنتاج كمية الأصناف التي تم إدراجها في برامج وخطط الإنتاج في آجالها المحددة، وتنبثق عنها المصالح التالية:

- **مصلحة الإنتاج:** تعمل على تسير العملية الإنتاجية في الوحدة.
- **مصلحة الصيانة:** تهتم بصيانة تجهيزات الإنتاج وتغيير كل قطع الغيار الضرورية.
- **عمالة الشراء:** يقع على عاتقها اختيار مصادر التموين، وتلبية الاحتياجات من المواد الأولية بالكميات والنوعيات اللازمة، وفي الوقت المناسب.

* **عمالة المحاسبة والمالية:** تعتبر هذه الإدارة من أهم الإدارات في الوحدة، حيث تتابع كل النشاطات التي تقوم بها الوحدة، وهي تحتوي على مصلحتين رئيسيتين هما:

أ- **مصلحة المحاسبة العامة:** يتم في هذه المصلحة تسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة من شراء وبيع وإنتاج، في الدفاتر المحاسبية للوحدة، كما أنها ملزمة بتسوية العمليات الجبائية للوحدة مع إدارة الضرائب، وتسيير خزينة الوحدة، وتشرف على عمليات الجرد في نهاية كل دورة استغلال، بالإضافة إلي قيامها بإعداد الميزانية الختامية للوحدة.

ب- تقوم هذه المصلحة بتجميع المعلومات من كل المصالح التابعة للوحدة من أجل تحميل التكاليف، وحساب سعر التكلفة لكل المنتجات، والحصول على نتائج دورة الاستغلال، وتسيير مخزونات الوحدة من مواد أولية ومنتجات، بالإضافة إلى تحليل وتسجيل الانحرافات بين ما حقق وما كان مسطراً من أهداف إنتاجية.

* **عمالة الموارد البشرية:** تعمل هذه الإدارة على تحديد احتياجات الوحدة من الموارد البشرية بالعداد والكفاءات المطلوبة، وذلك بناءً على برنامج الإنتاج المحدد سابقاً، وتتكون من ثلاثة مصالح هي:

أ- **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** يقع على عاتقها تنفيذ قرارات التوظيف، والإشراف على مداومة العاملين بتسجيل الحضور والغياب، وكشف أي مشكل يحدث في الوحدة والعمل على حله.

ب- مصلحة الأجور: مهمتها الأساسية إعداد الأجور والمرتبات الخاصة بالعاملين في الوحدة، حسب ساعات العمل والمداومات المسجلة لكل شهر، آخذة بعين الاعتبار المكافآت والحوافز الممنوحة، وحتى العقوبات التي تستوجب خصماً معيناً من الراتب الشهري للفرد.

* **عمالة الدراسات والتطوير:** تتم في هذه العمالة كل الدراسات والبحوث التي تحدد نمط الإنتاج في الوحدة، فهي تضع المخططات الخاصة بالمضخات المراد إنتاجها بكل تفاصيلها، وتضع مقاييس وأبعاد القطع الخاصة بالمضخات، التي ترسل فيما بعد إلى إدارة الاستغلال لتقوم بتنفيذها، كما تشرف على كل أنواع المضخات التي تنتجها الوحدة وفق تراخيص الإنتاج الأجنبية، وتعمل على إجراء التعديلات التي يطلبها العملاء، هذا إلى جانب مراقبتها لجودة المضخات المنتجة.

* **العمالة التجارية:**

لها دور كبير في تحديد السياسات الإنتاجية للوحدة، فهي تقوم بالدراسات والأبحاث التسويقية التي تحدد الأهداف الإنتاجية للوحدة، وفيها يتم تقدير حجم المبيعات السنوية للوحدة، وتتفرع عنها ثلاثة مصالح هي:

أ- **مصلحة خدمات ما بعد البيع:** تقدم هذه المصلحة خدماتها لعملاء الوحدة، كتصليح وتغيير المضخات التي فيها عطل خلال مدة الضمان، أو حتى التي تقع خارج مدة الضمان، حرصاً منها على إرضاء عملاء الوحدة، وتقدم معلومات عن النقائص في المنتجات الوحدة لإدارة الدراسات والتطوير، لكي تستغلها في تحسين جودة منتجات الوحدة.

ب- مصلحة التسويق: تهتم هذه المصلحة بمتابعة التطورات التي تحدث في مبيعات الوحدة، والتي تعتمد عليها في إعداد الميزانية التقديرية لمبيعات السنة القادمة، وتدرس اقتراحات العملاء من ناحية نوعية المنتج المطلوب، ومقارنة منتج الوحدة مع المنتجات المنافسة له، لمعرفة الوضعية التنافسية لمنتجات الوحدة في السوق.

ج- مصلحة المبيعات: لهذه المصلحة دور هام في تصريف منتجات الوحدة، فهي تشرف على عمليات البيع المباشر وتتلقى الطلبيات من عملاء الوحدة، كما تبرم عقود البيع مع الموزعين المعتمدين.

المبحث الثاني: تحليل النتائج

المطلب الأول: تحليل النتائج حسب البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	7	14%
من 30 إلى 39 سنة	21	42%
40 سنة فما فوق	22	44%
الإجمالي	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1): الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن أفراد العينة من 40 سنة فما فوق فقدرت نسبتهم بـ 44%، أما أفراد العينة من 30-39 سنة فقدرت نسبتهم بـ 42%، بينما الذين تتراوح سنهم من 20-29 سنة فقدرت نسبتهم بـ 14%.

حيث أن أغلب أفراد العينة أعمارهم من 40 سنة فما فوق، فيفسر ذلك بأن هؤلاء الموظفين قد أثبتوا الأقدمية في العمل، وهذا راجع إلى الخبرة المكتسبة طوال سنوات، حيث بإمكانهم تقديم النصائح والتوجيهات للموظفين الملتحقين بالمهنة.

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	20	40%
ثانوي	7	14%
جامعي	23	46%
الإجمالي	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن معظم أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة 46%، أما أفراد العينة من مستوى متوسط فكانت بنسبة 40%، ويفسر هذا أن أغلب أفراد العينة من مستوى جامعي ومتوسط بنسب متقاربة بأن المؤسسة لا تتطلب المستوى العالي في التوظيف.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل

	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	4%
من 5 إلى 10 سنوات	14	28%
أكثر من 10 سنوات	34	68%
الإجمالي	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم في العمل أكثر من 10 سنوات قدرت نسبتهم بـ 68%، ومن 5 إلى 10 سنوات خبرة فقدرت نسبتهم بـ 28%، والأقل خبرة من 05 سنوات قدرت نسبتهم بـ 04%.

من خلال هذا يتضح لنا أن المؤسسة تحتوي على عدد كبير من الموظفين الذين يتمتعون بالخبرة العالية لسنوات عدة ويمثلون الركيزة والأساس.

المطلب الثاني: تحليل النتائج حسب العينة والمتغيرات

الجدول رقم 04: نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المقابلات الشخصية	3	6%	6	12 %	8	16 %	8	16 %	2	4%	7	14 %	0	0 %	5	10 %	12	24 %
الاجتماعات	2	4%	9	18 %	8	16 %	2	4%	3	6%	14	28 %	1	2 %	4	8%	14	28 %
المراسلات	0	0%	3	6%	5	10 %	0	0%	3	6%	5	10 %	1	2 %	2	4%	5	10 %
المكالمات الهاتفية	2	4%	8	16 %	7	14 %	10	20 %	1	2%	6	12 %	0	0 %	4	8%	13	26 %
المجموع	7	14 %	26	52 %	28	56 %	20	40 %	9	18 %	32	64 %	2	4 %	15	30 %	44	88 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أنه: حسب السن فإن أفراد العينة من (20-29) يستخدمون المقابلات الشخصية بنسبة 06%، وأفراد العينة من (30-39) فيستخدمون الاجتماعات بنسبة 18%، وأفراد العينة من الـ 40 سنة فما فوق فيستخدمون كل من المقابلات الشخصية والاجتماعات بنسبة 16%، وحسب المستوى التعليمي فإن أفراد العينة متوسطي المستوى يستخدمون المقابلات الشخصية بنسبة 16%، أما ثانوي المستوى فيستخدمون كل من الاجتماعات والمراسلات بنسبة 06%، أما جامعي المستوى فيستخدمون الاجتماعات بنسبة 28%، وحسب الخبرة في العمل فإن أفراد العينة الأقل من 05 سنوات خبرة في العمل فيستخدمون كل من الاجتماعات والمراسلات بنسبة 02%، وأفراد العينة من 05 إلى 10 سنوات خبرة فيستخدمون المقابلات الشخصية بنسبة 10%، والأكثر من 10 سنوات خبرة فيستخدمون الاجتماعات بنسبة 28%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين كلما كانوا أكثر استخداما للمقابلات الشخصية والاجتماعات، فيمكن القول أن الفئة العمرية الأكبر ترى في المقابلات الشخصية والاجتماعات وسيلة أكثر فعالية للتواصل داخل المؤسسة، وكلما كان المستوى الدراسي لأفراد العينة جامعي كانوا أكثر استخداما للاجتماعات، فكلما ارتفع المستوى الدراسي للفرد، زادت قدرته وميوله لاستخدام الاجتماعات كوسيلة تواصل فعالة، نظرا للمهارات المعرفية والتنظيمية والتواصلية التي اكتسبها خلال مسيرته التعليمية، وكلما زادت خبرتهم في العمل كانوا أكثر استخداما للاجتماعات، لزيادة حاجته ومهاراته لاستخدام الاجتماعات كوسيلة ضرورية وفعالة للتنسيق وللتطوير داخل المؤسسة.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن نوع الاتصال الشخصي الأكثر استخداما في المؤسسة هو المقابلات الشخصية والاجتماعات.

الجدول رقم 05: مضمون اللقاءات التي تتم في إطار الاتصال الشخصي داخل المؤسسة.

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دراسة شؤون العمل	5	10 %	13	26 %	8	16 %	8	16 %	4	8%	14	28 %	2	4 %	9	18 %	15	30 %
ايجاد حلول لمشاكل العمل	4	8%	5	10 %	13	26 %	7	14 %	4	8%	11	22 %	0	0 %	6	12 %	16	32 %
رسم استراتيجية المؤسسة	0	0%	1	2%	2	4%	0	0%	0	0%	3	6%	0	0 %	0	0%	3	6%
ايجاد حلول لمشاكل العمال الشخصية	0	0%	4	8%	5	10 %	6	12 %	1	2%	2	4%	0	0 %	1	2%	8	16 %
المجموع	9	18 %	23	46 %	28	56 %	21	42 %	9	18 %	30	60 %	2	4 %	16	32 %	42	84 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أنه: حسب السن فإن أفراد العينة من (20-29) مضمون لقاءاتهم هو دراسة شؤون العمل بنسبة 10%، والأفراد من (30-39) فمضمون

لقاءاتهم دراسة شؤون العمل بنسبة 26%، وأفراد العينة من 40 سنة فما فوق فمضمون لقاءاتهم إيجاد حلول لمشاكل العمل، وحسب المستوى الدراسي فإن متوسطي المستوى مضمون لقاءاتهم دراسة شؤون العمل بنسبة 16%، وثانويي المستوى مضمون لقاءاتهم دراسة شؤون العمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بنسبة 08%، أما جامعيو المستوى فمضمون لقاءاتهم دراسة شؤون العمل بنسبة 28%، وحسب الخبرة في العمل فإن الأقل خبرة من 05 سنوات فمضمون لقاءاتهم هو دراسة شؤون العمل بنسبة 04%، وأصحاب الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فمضمون لقاءاتهم دراسة شؤون العمل بنسبة 18%، والأكثر من 10 سنوات خبرة فمضمون لقاءاتهم إيجاد حلول لمشاكل العمل بنسبة 32%.

ومنه كلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين كلما كان مضمون لقاءاتهم إيجاد حلول لمشاكل العمل، لأن التقدم في السن يزيد من توجهات الأفراد نحو استثمار الاتصال الشخصي في حل مشكلات العمل، وكلما كان المستوى جامعي كان مضمون اللقاءات حول دراسة شؤون العمل، وذلك مرتبط بنضج التفكير المهني والرغبة في تطوير الأداء، وكلما زادت الخبرة في العمل كان مضمون اللقاءات هو إيجاد حلول لمشاكل العمل، فالموظف الخبير أكثر وعيا ودراية بحل المشكلات بسرعة ودفة، وبالتالي تكون لقاءاتهم موجهة لحل المشاكل بشكل عملي وفعال.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن مضمون لقاءات الموظفين في المؤسسة هو إيجاد حلول لمشاكل العمل.

الجدول رقم 06: كيفية التعامل مع القضايا الداخلية والمشكلات داخل المؤسسة

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
من خلال الاجتماعات الخاصة	3	6%	11	22 %	8	16 %	3	6%	4	8%	15	30 %	2	4 %	5	10 %	15	30 %
من خلال المقابلات الشخصية	2	4%	6	12 %	7	14 %	7	14 %	2	4%	6	12 %	0	0 %	4	8%	11	22 %
من خلال الرسائل المباشرة	0	0%	1	2%	4	8%	0	0%	1	2%	4	8%	0	0 %	2	4%	3	6%
من خلال المكالمات الهاتفية	4	8%	6	12 %	8	16 %	12	24 %	1	2%	5	10 %	0	0 %	5	10 %	13	26 %
المجموع	9	18 %	24	48 %	27	54 %	22	44 %	8	16 %	30	60 %	2	4 %	16	32 %	42	84 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06): حسب الفئة العمرية فإن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة يتعاملون مع القضايا الداخلية والمشكلات من خلال المكالمات الهاتفية أكثر بنسبة 08%، بينما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة فيتعاملون مع القضايا الداخلية والمشكلات من خلال الاجتماعات الخاصة، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فيتعاملون مع القضايا الداخلية والمشكلات من خلال الاجتماعات الخاصة والمكالمات الهاتفية، وحسب المستوى الدراسي فإن المبحوثين متوسطي المستوى يتعاملون مع القضايا الداخلية والمشكلات من خلال المكالمات الهاتفية، أما المبحوثين ثانويي المستوى فيتعاملون مع القضايا الداخلية من خلال الاجتماعات الخاصة بنسبة 08%، أما المبحوثين جامعي المستوى فيتعاملون مع القضايا الداخلية من خلال الاجتماعات الخاصة بنسبة 30%، وبالنسبة للخبرة في العمل فإن المبحوثين الأقل خبرة من 05 سنوات فيكون تعاملهم من خلال الاجتماعات الخاصة بنسبة 04%، والمبحوثين ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فيكون تعاملهم مع القضايا من خلال

الاجتماعات الخاصة بنسبة 10% والمكالمات الهاتفية بنسبة 10%، بينما المبحوثين الأكثر من 10 سنوات خبرة فيكون تعاملهم مع القضايا من خلال الاجتماعات الخاصة بنسبة 30%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للأفراد كان تعاملهم مع القضايا الداخلية والمشكلات من خلال الاجتماعات الخاصة، وذلك مرتبط بالنضج المهني والخبرة التراكمية التي تعكس وعيا أكبر بأهمية إدارة المشكلات بحكمة واتزان فيدركون أن الاجتماعات الخاصة هي الأكثر ملائمة لحل المشكلات، وكلما زاد المستوى الدراسي كان الاعتماد أكثر على الاجتماعات الخاصة في حل القضايا والمشكلات، وذلك مرتبط بالوعي بأهمية التواصل المنظم مما يجعلهم يفضلون استخدام الاجتماعات الخاصة، وكلما زادت الخبرة في العمل زاد الاعتماد على الاجتماعات الخاصة لحل المشاكل، فإن الخبرة المهنية تؤدي إلى تفضيل استراتيجيات تواصل ناضجة وفعالة وهي الاجتماعات الخاصة.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن التعامل مع القضايا الداخلية والمشكلات يكون من خلال الاجتماعات الخاصة.

الجدول رقم 07: مساهمة الاتصال الشخصي في بناء الثقة بين الأفراد

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	6	12 %	17	34 %	16	32 %	11	22 %	5	10 %	23	46 %	2	4 %	11	22 %	26	52 %
احيانا	1	2%	4	8%	6	12 %	9	18 %	2	4%	0	0%	0	0 %	3	6%	8	16 %
نادرا	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	0	0%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول أن: حسب السن، فإن المبحوثين الذي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة فإن رؤيتهم لمساهمة الاتصال الشخصي في بناء الثقة بين الأفراد دائما بنسبة 12%، بينما المبحوثين الذي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة فإنهم يرون أن الاتصال الشخصي يساهم دائما في بناء الثقة بين الأفراد بنسبة 34%، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فإنهم يرون بأن الاتصال الشخصي يساهم في بناء الثقة بين الأفراد بنسبة 30%، وبالنسبة للمستوى الدراسي فإن المبحوثين متوسطي المستوى يرون أن الاتصال الشخصي يساهم دائما في بناء الثقة بين الأفراد بنسبة 22%، بينما ثانويي المستوى فيرون أن الاتصال الشخصي يساهم في بناء الثقة بين الأفراد بنسبة 10%، وجامعيي المستوى فيرون أن الاتصال الشخصي يساهم في بناء الثقة بين الأفراد بنسبة 46%، وحسب الخبرة في العمل فإن المبحوثين الأقل خبرة من 05 سنوات فيرون أن الاتصال الشخصي يساهم في بناء الثقة بين الأفراد بنسبة 22%، والمبحوثين جامعيو المستوى فيرون أن الاتصال الشخصي يساهم في بناء الثقة بين الأفراد دائما بنسبة 52%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين رأوا أن الاتصال الشخصي يساهم دائما أكثر في بناء الثقة بين الأفراد في المؤسسة، ويمكن التفسير بأنه كلما ارتفع المستوى الدراسي، ارتفع معه مستوى الإدراك المعرفي والفهم العميق لمفهوم الثقة، وأن الاتصال الشخصي والمباشر يلعب دورا هاما في بناء الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة.

ويمكن أيضا تفسير الوعي المهني للأفراد، فذلك أيضا يمنحهم معرفة لأهمية الاتصال الشخصي في بناء الثقة، وكلما زادت الخبرة المهنية أيضا زادت رؤية المبحوثين لمساهمة الاتصال الشخصي في بناء الثقة بين الأفراد بصفة دائمة، وذلك نتيجة تراكم التجربة، ومع مرور السنوات في العمل، يلاحظ الموظفون ذوي الخبرة بأن الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة تبنى غالبا من خلال الاتصال الشخصي وليس عبر الأوامر والتعليمات.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن الاتصال الشخصي يساهم دائما في بناء الثقة بين الأفراد في المؤسسة.

الجدول رقم 08: هل خصصت المؤسسة فضاءات لممارسة الاتصال الشخصي غير الرسمي.

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	0	0%
لا	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول (08): أن كل أفراد العينة كانت إجابتهم بأن المؤسسة لم تخصص فضاءات لممارسة الاتصال الشخصي غير الرسمي.

الجدول رقم 09: أهم الفضاءات التي خصصتها المؤسسة لممارسة الاتصال الشخصي غير الرسمي

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مقهى	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
نادي	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
ساحات الجلوس داخل المؤسسة	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
المجموع	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (09) أن المؤسسة لم تخصص أي فضاءات لممارسة الاتصال الشخصي غير الرسمي.

الجدول رقم 10: يبين شعور الموظفين بأن مهارات الاتصال الشخصي لديهم تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة.

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الى حد كبير	4	8%	16	32 %	17	34 %	11	22 %	5	10 %	21	42 %	2	4 %	8	16 %	27	54 %
ليس كثيرا	3	6%	5	10 %	5	10 %	9	18 %	2	4%	2	4%	0	0 %	6	12 %	7	14 %
نادرا	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	0	0%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول أن: حسب السن فإن المبحوثين المنتسبين إلى الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة فإن مهاراتهم الاتصال الشخصي تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة إلى حد كبير بنسبة 08%، والمبحوثين المنتسبين إلى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، فإن مهارات الاتصال الشخصي تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة إلى حد كبير بنسبة 32 %، أما المبحوثين المنتسبين إلى الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق فإن مهارات الاتصال الشخصي تساعدهم في أداء مهامهم إلى حد كبير بنسبة 34%، وحسب المستوى الدراسي فإن متوسطي المستوى مهارات الاتصال الشخصي تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة بنسبة 22%، بينما ثانويي المستوى فتساعدهم مهارات الاتصال الشخصي في أداء مهامهم بكفاءة إلى حد كبير بنسبة 10%، وجامعيي المستوى فمهارات الاتصال الشخصي تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة إلى حد كبير بنسبة 42%، وحسب الخبرة في العمل، فإن المبحوثين الأقل خبرة من 05 سنوات فإن مهارات الاتصال الشخصي تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة إلى حد كبير بنسبة 04%، وأصحاب الخبرة من 05 إلى 10 سنوات، فمهارات الاتصال

الشخصي تساعدهم في أداء مهامهم إلى حد كبير بكفاءة بنسبة 16%، والأكثر خبرة من 10 سنوات فإن مهارات الاتصال الشخصي تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة إلى حد كبير بنسبة 54%.

ومنه فكلما كان سن المبحوثين أكبر لمساعدتهم مهارات الاتصال الشخصي في أداء مهامهم إلى حد كبير بكفاءة، حيث أنهم كلما تقدم الموظف في السن كان أكثر استخداما لمهارات الاتصال الشخصي في أداء المهام.

وكلما زاد المستوى الدراسي زادت مساهمة مهارات الاتصال الشخصي في أداء المهام بكفاءة إلى حد كبير، وذلك يمكن تفسيره بأنه كلما كان المستوى أعلى كان استخدام مهارات الاتصال الشخصي أكثر في أداء المهام بكفاءة.

وكلما زادت خبرة الموظفين في المؤسسة، زادت مساهمة مهارات الاتصال الشخصي في أداء المهام إلى حد كبير بكفاءة، فالموظف الخبير تكون لديه مهارات الاتصال الشخصي عالية على الموظفين الأقل خبرة.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن أغلب الموظفين تساعدهم مهارات الاتصال الشخصي في أداء المهام بكفاءة.

الجدول رقم 11: يبين ارتباط المهام الموكلة إلى المبحوثين بالفهم

الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	5	10 %	15	30 %	16	32 %	9	18 %	6	12 %	21	42 %	2	4 %	12	24 %	22	44 %
احيانا	2	4%	6	12 %	6	12 %	11	22 %	1	2%	2	4%	0	0 %	2	4%	12	24 %
نادرا	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	0	0%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول أنه حسب السن، فإن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة يجدون أن المهام الموكلة إليهم دائما مرتبطة بالفهم بنسبة 10%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة، فيجدون أن المهام الموكلة إليهم دائما مرتبطة بالفهم بنسبة 30%، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فإن المهام الموكلة إليهم دائما تكون مرتبطة بالفهم بنسبة 40%، وحسب المستوى الدراسي، فإن متوسطي المستوى تكون المهام الموكلة إليهم دائما مرتبطة بالفهم بنسبة 18%، أما ثانويي المستوى فإن المهام الموكلة إليهم تكون مرتبطة بالفهم دائما بنسبة 12%، أما جامعيي المستوى فإن المهام الموكلة إليهم تكون مرتبطة بالفهم دائما بنسبة 40%، وحسب الخبرة في العمل فإن الأقل خبرة من 05 سنوات فإن المهام الموكلة إليهم تكون مرتبطة بالفهم دائما بنسبة 04%، وأصحاب الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فتكون المهام الموكلة إليهم مرتبطة بالفهم دائما بنسبة 24%، والأكثر من 10 سنوات خبرة فتكون المهام الموكلة إليهم مرتبطة دائما بالفهم بنسبة 44%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين كانت المهام الموكلة إليهم أكثر ارتباطا بالفهم، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت الفئة العمرية زاد فهم المبحوثين للمهام واستيعابهم لها،

وكلما زاد المستوى الدراسي زاد ارتباط المهام الموكلة إلى المبحوثين بالفهم، وذلك عائد إلى تزايد التراكم المعرفي لدى المبحوثين الأعلى مستوى، وكلما زادت الخبرة المهنية للمبحوثين زاد ارتباط المهام الموكلة إلى المبحوثين بالفهم، وذلك مرتبط بتراكم الخبرة لدى الموظف الخبير فيكون بذلك أكثر فهما للمهام.

الجدول رقم 12: هل تجد صعوبة في ممارسة الاتصال الشخصي داخل المؤسسة

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	1	2%	3	6%	2	4%	2	4%	2	4%	2	4%	1	2 %	2	4%	3	6%
لا	6	12 %	18	36 %	20	40 %	18	36 %	5	10 %	21	42 %	1	2 %	12	24 %	31	62 %
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) حسب متغير السن أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20–29 سنة لا يجدون صعوبة في ممارسة الاتصال الشخصي داخل المؤسسة بنسبة 12%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30–39 سنة لا يجدون صعوبة في ممارسة الاتصال الشخصي داخل المؤسسة بنسبة 36%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة فما فوق لا يجدون صعوبة أيضا في ممارسة الاتصال الشخصي بنسبة 40%، وحسب متغير المستوى الدراسي، فالمبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط فلا يجدون صعوبة في ممارسة الاتصال الشخصي داخل المؤسسة بنسبة 36%، أما المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي لا يجدون صعوبة في ممارسة الاتصال الشخصي بنسبة 10%، أما المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي فلا يواجهون صعوبة في ممارسة الاتصال الشخصي بنسبة 42%، أما بالنسبة للخبرة في العمل، فنجد أن المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات يواجهون صعوبة في ممارسة الاتصال الشخصي بنسبة 02 %، وأيضا

لا يواجهون صعوبة بنسبة 02%، أما المبحوثين الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات ولا يواجهون صعوبة في ممارسة الاتصال الشخصي بنسبة 24%، أما المبحوثين الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة في العمل فلا يواجهون صعوبة في ممارسة الاتصال الشخصي بنسبة 62%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين كلما كانوا لا يواجهون صعوبة في ممارسة مهارات الاتصال الشخصي، وكلما زاد المستوى الدراسي كانوا لا يواجهون صعوبة في ممارسة مهارات الاتصال الشخصي، وكلما زادت الخبرة في العمل كانوا لا يواجهون صعوبة في ممارسة مهارات الاتصال الشخصي.

الجدول رقم 13: الصعوبات التي يواجهها الموظفون في ممارسة الاتصال الشخصي

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عدم القدرة على التعبير السليم	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
نقص الخبرة المهنية	1	17 %	2	33 %	0	0%	0	0%	1	17 %	2	33 %	1	17 %	2	33 %	0	0%
عدم قابليتك لتلك المهارات	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
عدم توفر الثقة بالنفس	0	0%	1	17 %	2	33 %	2	33 %	1	17 %	0	0%	0	0%	0	0%	3	50 %
المجموع	1	17 %	3	50 %	2	33 %	2	33 %	2	33 %	2	33 %	1	17 %	2	33 %	3	50 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن المبحوثين الذين أعمارهم من 20-29 سنة يعانون من نقص الخبرة المهنية في ممارسة الاتصال الشخصي، والمبحوثين الذين أعمارهم من 40 سنة فما فوق فيعانون من عدم توفر الثقة في النفس، والمبحوثين متوسطي المستوى يعانون من عدم توفر الثقة في النفس، وثانويي المستوى يعانون من عدم توفر الثقة في النفس، أما جامعيي المستوى فيعانون من نقص في الخبرة المهنية، والأقل خبرة من 05 سنوات خبرة

يعانون من نقص في الخبرة المهنية، والأكثر من 10 سنوات خبرة فيعانون من عدم توفر الثقة في النفس.

الجدول رقم 14: يبين تقييم الاتصال الشخصي بين العاملين داخل المؤسسة

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
فعال جدا	3	6%	10	20 %	12	24 %	8	16 %	3	6%	14	28 %	1	2 %	6	12 %	18	36 %
متوسط	4	8%	10	20 %	9	18 %	10	20 %	4	8%	9	18 %	1	2 %	8	16 %	14	28 %
ضعيف	0	0%	1	2%	1	2%	2	4%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	2	4%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أنه حسب السن، أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم الفئة العمرية من 20–29 سنة كانت إجابتهم بمتوسط بنسبة 08%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30–39 سنة فكانت إجابتهم فعال جدا ومتوسط، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فكانت إجابتهم فعال جدا، وحسب المستوى الدراسي فنلاحظ أن المبحوثين متوسطي المستوى كانت إجابتهم متوسط، أما المبحوثين ثانويي المستوى فكانت إجابتهم متوسط أيضا، أما المبحوثين جامعيي المستوى فكانت إجابتهم فعال جدا، وبالنسبة للخبرة في العمل فنلاحظ أن المبحوثين الذين لديهم أقل من 05 سنوات خبرة في العمل فكانت إجابتهم فعال جدا ومتوسط، أما ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فكانت إجابتهم متوسط، والمبحوثين ذوي أكثر من 10 سنوات خبرة في العمل كانت إجابتهم فعال جدا.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للموظفين داخل المؤسسة كان تقييمهم للاتصال الشخصي في العاملين داخل المؤسسة أكثر فعالية، وهذا مرتبط بدرجة ممارستهم للاتصال الشخصي داخل المؤسسة، وكلما زاد المستوى الدراسي للمبحوثين أعلى كان تقييمهم للاتصال الشخصي فعال، وهذا مرتبط وعائد إلى مكتسباتهم القبلية ومستواهم العالي، وكلما كانت خبرة الموظفين أكبر في المؤسسة كان تقييمهم للاتصال الشخصي أكثر فعالية، بحيث خبرتهم وتجاربهم المهنية في المؤسسة.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن تقييم الموظفين للاتصال الشخصي في المؤسسة من متوسط إلى فعال جدا.

الجدول رقم 15: الطرق المعتمدة في الاتصال المباشر لحل المشاكل اليومية في المؤسسة

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاجتماعات المباشرة	3	6%	13	26%	10	20%	4	8%	7	14%	15	30%	2	4%	8	16%	16	32%
المقابلات الفردية	2	4%	5	10%	8	16%	7	14%	1	2%	7	14%	0	0%	3	6%	12	24%
اللقاءات غير الرسمية	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%
الاتصالات الهاتفية	3	6%	9	18%	9	18%	12	24%	2	4%	7	14%	0	0%	6	12%	15	30%
الرسائل الفورية	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
المجموع	6	12%	14	28%	18	36%	20	40%	3	6%	15	30%	0	0%	10	20%	28	56%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-29 سنة يعتمدون على الاجتماعات المباشرة في الاتصال المباشر لحل المشكلات اليومية في المؤسسة والاتصالات الهاتفية، بينما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة

فيعتمدون على الاجتماعات المباشرة بنسبة 26% في الاتصال المباشر لحل المشكلات اليومية، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فيعتمدون على الاجتماعات المباشرة بنسبة 20% في الاتصال المباشر في حل المشاكل اليومية في المؤسسة، وبالنسبة للمستوى الدراسي فنلاحظ أن الموظفين متوسطي المستوى يعتمدون على المقابلات الفردية بنسبة 14%، أما المبحوثين ثانويي المستوى فيعتمدون على الاجتماعات المباشرة بنسبة 14%، وأما الموظفين جامعيي المستوى فيعتمدون على الاجتماعات المباشرة بنسبة 30%.

ومن فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين داخل المؤسسة كان اعتمادهم على الاجتماعات المباشرة أكثر من الطرق الأخرى، وهذا مرتبط بقدرتهم على تبسيط المشاكل اليومية وإيجاد حلول لها نظرا لتفوقهم في السن على الفئات الأخرى الأقل سنا، وكلما زاد المستوى الدراسي للموظفين كان اعتمادهم على الاجتماعات المباشرة أكثر لحل المشاكل اليومية في المؤسسة، وهذا لأنه كلما كان مستوى المبحوثين أعلى كانت

وكلما كان للمبحوثين خبرة أكبر في العمل كان تعاملهم للمشاكل اليومية في المؤسسة عن طريق الاجتماعات المباشرة، وذلك بأن خبرتهم المهنية في العمل أكسبتهم خبرة في التعامل مع الموظفين ولعبهم تجربة أكثر في حل المشاكل التي تواجههم في المؤسسة.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن الموظفين في المؤسسة يعتمدون أكثر على الاجتماعات المباشرة في الاتصال المباشر لحل المشاكل اليومية.

الجدول رقم 16: الألفاظ والمصطلحات المستخدمة في التواصل مع الزملاء داخل المؤسسة

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
شائعة	7	14 %	20	40 %	19	38 %	18	36 %	5	10 %	23	46 %	2	4 %	13	26 %	31	62 %
غير معروفة في المؤسسة	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0 %	0	0%	1	2%
خاصة	0	0%	1	2%	2	4%	2	4%	1	2%	0	0%	0	0 %	1	2%	2	4%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) حسب السن، أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20–29 سنة يستخدمون ألفاظ ومصطلحات شائعة في التواصل مع الزملاء داخل المؤسسة، بينما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30–39 سنة يستخدمون مصطلحات شائعة بنسبة 40%، أما المبحوثين الذي تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة فما فوق، فيستخدمون مصطلحات شائعة بنسبة 38%، وبالنسبة للمستوى الدراسي فنلاحظ بأنه الموظفين ذوي المستوى المتوسط يستخدمون ألفاظ شائعة في المؤسسة بنسبة 36%، والموظفين ثانويي المستوى يستخدمون أيضا ألفاظ شائعة في المؤسسة بنسبة 10%، وأما المستوى الجامعي أيضا يستخدمون ألفاظ شائعة في المؤسسة بنسبة 46%، كما نلاحظ أن المبحوثين الذي لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات فيستخدمون ألفاظ شائعة في المؤسسة بنسبة 04%، والموظفين الذين لديهم من 05 إلى 10 سنوات خبرة في العمل فيستخدمون ألفاظ شائعة في المؤسسة بنسبة 26%، أما الموظفين الذين لديهم خبرة أكبر من 10 سنوات في المؤسسة فيستخدمون ألفاظ شائعة بنسبة 62%.

ومن فيستخدم موظفو المؤسسة ألفاظ شائعة في التواصل مع زملائهم في العمل، نظرا لكونها تعد وسيلة سهلة لنقل الأفكار والمعاني بطريقة مبسطة، كما هذا النوع من الألفاظ يمكن أن يعزز العلاقات فيما بينهم.

الجدول رقم 17: يبين استخدام الاتصال غير الرسمي لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	3	6%	7	14 %	5	10 %	8	16 %	2	4%	5	10 %	0	0 %	6	12 %	9	18 %
احيانا	4	8%	13	26 %	16	32 %	10	20 %	5	10 %	18	36 %	2	4 %	8	16 %	23	46 %
نادرا	0	0%	1	2%	1	2%	2	4%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	2	4%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أنه حسب السن: فالمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20-29 سنة يستخدمون الاتصال غير الرسمي لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل أحيانا بنسبة 08%، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة فيستخدمون الاتصال الغير الرسمي لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل أحيانا بنسبة 25%، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فيستخدمون الاتصال غير الرسمي أحيانا بنسبة 32%، وحسب المستوى الدراسي فالمبحوثين متوسطي المستوى يستخدمون الاتصال غير الرسمي أحيانا بنسبة 20%، أما المبحوثين ثانويي المستوى يستخدمون الاتصال غير الرسمي أحيانا بنسبة 10%، أما المبحوثين جامعيي المستوى فيستخدمون الاتصال غير الرسمي أحيانا بنسبة 35%، وبالنسبة للخبرة في العمل فالمبحوثين أقل من 5 سنوات خبرة يستخدمون أحيانا الاتصال غير الرسمي بنسبة 10%، بينما المبحوثين الأكثر من 10 سنوات خبرة فيستخدمون الاتصال غير الرسمي أحيانا بنسبة 45%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية زاد استخدام الاتصال غير الرسمي لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل، ويمكن تفسير هذا بتقدير العلاقات الإنسانية مع التقدم في العمر، وزيادة الوعي بأهمية العلاقات الاجتماعية كعامل أساسي لنجاح العمل وبناء الثقة وتعزيز روح التعاون داخل المؤسسة، وكلما كان المستوى الدراسي أعلى زاد استخدام الاتصال غير الرسمي لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل، حيث أنه كلما كان الموظف أكثر تعليما كان أكثر إدراكا لأهمية الاتصال غير الرسمي، والتواصل الفعال لبناء العلاقات الجيدة وبناء عنصر الثقة داخل المؤسسة (نسبة الثانوي أقل من المتوسط).

وكلما كانت خبرة الموظفين أكبر زاد استخدامهم للاتصال غير الرسمي لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل، وذلك يمكن تفسيره بالنضج المهني والفهم العميق لأهمية العلاقات الإنسانية في دعم العمل الجماعي داخل المؤسسة.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن الاتصال غير الرسمي يستخدم أحيانا لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 18: يبين مساهمة الإيماءات وحركات الجسد في تحسين التفاهم أثناء التواصل داخل المؤسسة

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	1	2%	4	8%	2	4%	5	10%	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%	5	10%
احيانا	4	8%	16	32%	14	28%	11	22%	6	12%	17	34%	2	4%	10	20%	22	44%
نادرا	2	4%	1	2%	6	12%	4	8%	1	2%	4	8%	0	0%	2	4%	7	14%
المجموع	7	14%	21	42%	22	44%	20	40%	7	14%	23	46%	2	4%	14	28%	34	68%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) حسب السن، أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 29 سنة يرون بأن الإيماءات وحركات الجسد تساهم أحيانا بنسبة 08% في تحسين التفاهم داخل المؤسسة، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة فيرون أن الإيماءات وحركات الجسد تساهم في تحسين التفاهم أثناء التواصل داخل المؤسسة أحيانا بنسبة 32%، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فيرون أن الإيماءات وحركات الجسد تساهم في تحسين التفاهم أحيانا بنسبة 28%، وحسب المستوى الدراسي فإن المبحوثين متوسطي المستوى يرون أن الإيماءات وحركات الجسد تساهم في تحسين التفاهم أحيانا بنسبة 22%، وأما المبحوثين ثانويي المستوى فيرون بأن الإيماءات وحركات الجسد تساهم أحيانا في تحسين التفاهم أثناء التواصل داخل المؤسسة، والمبحوثين جامعيي المستوى يرون بأن الإيماءات وحركات الجسد تساهم في تحسين التفاهم أحيانا بنسبة 34%، وبالنسبة للخبرة في العمل، فإن المبحوثين الأقل من 5 سنوات خبرة يرون بأن الإيماءات وحركات الجسد تساهم أحيانا في تحسين التفاهم بنسبة 04%، والمبحوثين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20%، والأكثر من 10 سنوات خبرة بنسبة 44%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية، زاد الاعتماد على الإيماءات وحركات الجسد في تحسين التفاهم أثناء التواصل داخل المؤسسة، ومنه نجد أنه بازدياد الفئة العمرية يزداد اكتساب الموظفين لخبرات تواصلية متنوعة، ويصبح لديهم وعي أكبر بأهمية الإشارات غير اللفظية كأسلوب من أساليب التواصل الفعال، ومساهمة الإيماءات وحركات الجسد تزداد بالمستوى الدراسي، حيث أنه كان المستوى الدراسي أعلى كانت أكثر مساهمة، ويمكن التفسير بكون الموظفين ذوي المستوى الأعلى يملكون تكوين أكاديمي أو معرفي يجعلهم أكثر وعيا بأهمية هذه الوسائل في توصيل الرسائل والمعاني بدقة ومنه تحسين التفاهم أثناء التواصل.

وكلما زادت خبرة الموظفين داخل المؤسسة، زادت مساهمة الإيماءات وحركات الجسد في تحسين التواصل داخل المؤسسة، وذلك يمكن تفسيره بأنه مع مرور السنوات وتراكم الخبرات

يطور الموظفون وعيا أعمق بأهمية اللغة الجسدية (الإيماءات وحركات الجسد) كجزء أساسي من التواصل الفعال داخل المؤسسة لدعم المعاني وتوضيح الرسائل وتقليل سوء الفهم، وزاد الإدراك بقيمة الاتصال غير اللفظي في تحسين التفاهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم 19: يبين تفصيل الاتصال المباشر أم الاتصال عبر الوسائل الحديثة في إنجاز المهام مع الزملاء في العمل

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاتصال المباشر	7	14 %	19	39 %	21	43 %	19	39 %	6	12 %	22	45 %	2	4 %	13	27 %	32	65 %
عبر الوسائل الحديثة	0	0%	2	4%	0	0%	1	2%	1	2%	0	0%	0	0 %	1	2%	1	2%
المجموع	7	14 %	21	43 %	21	43 %	20	41 %	7	14 %	22	45 %	2	4 %	14	29 %	33	67 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أنه حسب السن، أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20–29 سنة يفضلون الاتصال المباشر بنسبة 14% في إنجاز المهام، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30–39 سنة فيفضلون الاتصال المباشر في إنجاز المهام بنسبة 39%، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فيفضلون الاتصال المباشر في إنجاز المهام بنسبة 32%، وبالنسبة للمستوى الدراسي فإن المبحوثين متوسطي المستوى يفضلون الاتصال المباشر في إنجاز المهام بنسبة 16%، والمبحوثين ثانويي المستوى يفضلون الاتصال المباشر بنسبة 12%، وأصحاب المستوى الجامعي يفضلون الاتصال المباشر بنسبة 42%، وبالنسبة للخبرة في العمل، فإن المبحوثين الذين لديهم أقل من 05 سنوات يفضلون الاتصال المباشر بنسبة 04%، بينما المبحوثين أصحاب الخبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات يفضلون الاتصال المباشر بنسبة 20 %، ودو الأكثر من 10 سنوات خبرة فيفضلون الاتصال المباشر بنسبة 46%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للموظفين داخل المؤسسة، زاد تفضيلهم للاتصال المباشر في إنجاز المهام، وذلك يمكن إرجاعه لاعتيادهم عليه وثقتهم في فعالية عكس الوسائل الحديثة.

وكلما زاد المستوى الدراسي للموظفين زاد أيضا تفضيلهم للاتصال المباشر، ويمكن تفسيره بالوعي الأكبر بأهمية الاتصال الفعال والقدرة على التعبير والإقناع بشكل مباشر.

وكلما زادت خبرة الموظفين في العمل، كان تفضيلهم للاتصال المباشر في إنجاز المهام أكثر، بحيث أنه مع مرور سنوات العمل، يطور الموظف الخبير إدراكا بفعالية الاتصال المباشر في نقل المعلومات وتنسيق الجهود، وتبليغ المهام بشكل أوضح وفهمها بشكل صحيح.

ومن النتائج السابقة المتحصل عليها، نستنتج أن أغلب موظفي الشركة الوطنية POVAL وحدة المضخات والصمامات يفضلون الاتصال المباشر في إنجاز المهام مع الزملاء في العمل.

الجدول رقم 20: يبين مساهمة الاتصال الشخصي في حل المشكلات بشكل أسرع.

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	5	10 %	14	28 %	16	32 %	8	16 %	6	12 %	21	42 %	2	4 %	10	20 %	23	46 %
احيانا	2	4%	7	14 %	5	10 %	11	22 %	1	2%	2	4%	0	0 %	4	8%	10	20 %
نادرا	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	1	2%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أنه حسب السن، فإن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20–29 سنة فيجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم في حل المشكلات بشكل أسرع

دائما بنسبة 10%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30–39 سنة فيجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم في حل المشكلات بشكل أسرع دائما بنسبة 28%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فيجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم في حل المشكلات بشكل أسرع دائما بنسبة 32%، وبالنسبة للمستوى الدراسي فإن المبحوثين متوسطي المستوى الدراسي فإن المبحوثين متوسطي المستوى يجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم في إنجاز المهام بشكل أسرع دائما بنسبة 10%، وثانويي المستوى يجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم في إنجاز المهام بشكل أسرع دائما بنسبة 12%، والمبحوثين جامعي المستوى يجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم في إنجاز المهام بشكل أسرع دائما بنسبة 42%، بالنسبة للخبرة في العمل، فإن المبحوثين دائما أقل من 05 سنوات خبرة يجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم دائما في إنجاز المهام بنسبة 04%، والمبحوثين من 05 إلى 10 سنوات خبرة في العمل يجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم في إنجاز المهام بشكل أسرع بنسبة 20%، أما المبحوثين الأكثر من 10 سنوات خبرة فيجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم دائما في إنجاز المهام بشكل أسرع بنسبة 46%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية، زاد استخدام الاتصال الشخصي في حل المشكلات بشكل أسرع، وذلك بأن مع التقدم في العمر يكسب الأفراد خبرات في التفاعل مع الآخرين، وإدراكهم بأن الاتصال الشخصي يقلل من احتمالية سوء الفهم، واعتبارهم أن الاتصال الشخصي أكثر موثوقية، واستخدام الاتصال الشخصي في حل المشكلات يزيد كلما زاد المستوى الدراسي، أي أنه كلما زاد المستوى الدراسي للموظفين يكون لديهم فهم أعمق لأهمية الاتصال المباشر كأداة لحل المشكلات، وكلما زادت خبرة الموظفين زاد استخدامهم للاتصال الشخصي في حل المشكلات، بحيث أن تراكم الخبرات المهمة لدى الموظفين يساهم في تطوير قدراتهم على التعامل مع المشكلات التي قد تواجه المؤسسة بفعالية ومع مرور

الوقت، يصبح الموظف ذو الخبرة أكثر ميلا إلى اعتماد الاتصال الشخصي كوسيلة مباشرة وسريعة لحل المشكلات، نظرا لفعاليته في توصيل الرسائل بشكل أوضح وأبلغ.

ومن النتائج السابقة نستنتج أن الاتصال الشخصي يساهم دائما في حل المشكلات بشكل أسرع في المؤسسة.

الجدول رقم 21: الهدف الرئيسي من الاتصال الشخصي مع الزملاء في العمل

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تبادل المعلومات المهنية	2	4%	4	8%	4	8%	1	2%	2	4%	7	14%	0	0%	5	10%	5	10%
التنسيق في العمل	4	8%	10	20%	12	24%	7	14%	5	10%	14	28%	2	4%	7	14%	17	34%
بناء علاقات اجتماعية	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
طلب او تقديم المساعدة	4	8%	10	20%	8	16%	14	28%	0	0%	8	16%	0	0%	6	12%	16	32%
المجموع	10	20%	24	48%	24	48%	22	44%	7	14%	29	58%	2	4%	18	36%	38	76%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21)، أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20-29 سنة فهدفهم الرئيسي من الاتصال الشخصي مع الزملاء هو التنسيق في العمل بنسبة 08% وطلب أو تقديم المساعدة بنسبة 08%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30-39 فهدفهم الرئيسي من الاتصال الشخصي مع الزملاء في العمل هو التنسيق في العمل وطلب أو تقديم المساعدة بنسبة 08%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فهدفهم الرئيسي من الاتصال الشخصي هو التنسيق في العمل، وحسب المستوى الدراسي فإن متوسطي المستوى فهدفهم هو التنسيق في العمل بنسبة 14%، بينما ثانويي المستوى هدفهم من الاتصال الشخصي هو التنسيق في العمل بنسبة 10%، وجامعيي المستوى فإن

هدفهم الرئيسي من الاتصال الشخصي هو التنسيق في العمل بنسبة 28%، وحسب الخبرة في العمل، فإن الأقل من 05 سنوات خبرة فإن هدفهم الرئيسي من الاتصال الشخصي هو التنسيق في العمل بنسبة 04%، ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فهدفهم الرئيسي من الاتصال الشخصي هو التنسيق في العمل، والأكثر من 10 سنوات خبرة فهدفهم الرئيسي من الاتصال الشخصي هو التنسيق في العمل.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية، زاد الهدف الرئيسي من الاتصال الشخصي في التنسيق في العمل، فكلما تقدم الأفراد في العمر، زادت خبرتهم المهنية ويميلون إلى أهمية التنسيق في بيئة العمل.

وكلما زاد المستوى الدراسي والوعي المهني للمبحوثين أيضا، زاد الهدف الرئيسي في التنسيق في العمل، فكلما زاد المستوى التعليمي زادت قدرتهم على استخدام الاتصال الشخصي، كوسيلة وظيفية للتنسيق في العمل.

وكلما زادت الخبرة في العمل، كان الهدف الرئيسي من الاتصال الشخصي هو التنسيق في العمل أكثر، فكلما زادت الخبرة المهنية، أصبح الموظفين أكثر وعيا بأهمية الاتصال الشخصي كأداة للتنسيق بين الزملاء والمهام.

ومن النتائج السابقة المتحصل عليها، نستنتج أن الهدف الرئيسي من الاتصال الشخصي في المؤسسة لدى أغلب الموظفين هو التنسيق في العمل.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن الهدف الرئيسي من الاتصال الشخصي في المؤسسة لدى أغلب الموظفين هو التنسيق في العمل.

الجدول رقم 22: يبين متى يكون الاتصال الشخصي أكثر فعالية

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
اثناء الاجتماعات غير الرسمية	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	0	0%
اثناء اداء المهام اليومية	1	2%	2	4%	6	12 %	3	6%	0	0%	6	12 %	1	2 %	2	4%	6	12 %
عند حدوث مشاكل او صعوبات	6	12 %	19	38 %	17	34 %	17	34 %	7	14 %	18	36 %	1	2 %	12	24 %	29	58 %
دائما بنفس المستوى	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	0	0%
المجموع	7	14 %	21	42 %	23	46 %	20	40 %	7	14 %	24	48 %	2	4 %	14	28 %	35	70 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22)، حسب السن فإن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20-29 سنة يرون أن الاتصال الشخصي أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات بنسبة 12%، والذين تتراوح أعمارهم من 30-39 سنة يرون أن الاتصال الشخصي يكون أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات بنسبة 38%، والذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فيرون أن الاتصال الشخصي أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات بنسبة 34%، وبالنسبة للمستوى الدراسي فإن المبحوثين متوسطي المستوى فيرون أن الاتصال الشخصي يكون أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات بنسبة 34%، وثانويي المستوى فيرون أن الاتصال الشخصي يكون أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات بنسبة 14%، وجامعيي المستوى فيرون أن الاتصال الشخصي يكون أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات بنسبة 36%، وبالنسبة للخبرة في العمل، فالأقل من 05 سنوات خبرة فيرون بأن الاتصال الشخصي أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات بنسبة 02%، بينما ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فيرون بأن الاتصال الشخصي

يكون أكثر فعالية بنسبة 24%، والأكثر من 10 سنوات خبرة فيرون بأن الاتصال الشخصي أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات بنسبة 58%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين كانت رؤيتهم بأن الاتصال الشخصي أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات، بحيث أن كلما كان السن أكبر كلما كان الموظفون أكثر إدراكا لأهمية وفعالية الاتصال الشخصي في التعامل مع المشاكل والصعوبات، وكلما زاد المستوى الدراسي كانت رؤية المبحوثين بأن الاتصال الشخصي أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات، حيث أن كلما زاد المستوى الدراسي للمبحوثين، أصبحت لديهم قدرة معرفية ومهارية أعلى لتقدير فعالية الاتصال الشخصي كوسيلة لحل المشاكل والصعوبات، وكلما زادت الخبرة للمبحوثين في العمل وجدوا أن الاتصال الشخصي أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات، وذلك بأنه كلما زادت الخبرة المهنية للمبحوثين، زادت قناعتهم بأن الاتصال الشخصي أكثر فعالية في التعامل مع المشاكل والصعوبات، نتيجة تراكم تجاربهم في بيئة العمل ووعيهم بأهمية التفاعل الإنساني المباشر في تجاوز الصعوبات وحلها.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن الموظفين في المؤسسة يجدون أن الاتصال الشخصي أكثر فعالية عند حدوث مشاكل أو صعوبات.

الجدول رقم 23: تقييم مستوى الاتصال الشخصي في المؤسسة

المتغيرات / الإجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ممتاز	3	6%	7	14 %	5	10 %	4	8%	2	4%	9	18 %	0	0 %	5	10 %	10	20 %
متوسط	4	8%	14	28 %	15	30 %	14	28 %	5	10 %	14	28 %	2	4 %	9	18 %	22	44 %
ضعيف	0	0%	0	0%	2	4%	2	4%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	2	4%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) حسب الفئة العمرية، فإن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20–29 سنة يقيمون مستوى الاتصال الشخصي بمستوى متوسط بنسبة 08%، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30–39 سنة فيقيمون الاتصال الشخصي بمستوى متوسط بنسبة 28%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فيقيمون الاتصال الشخصي بمستوى متوسط بنسبة 30% وحسب المستوى الدراسي، فمتوسطي المستوى يقيمون الاتصال الشخصي بمستوى متوسط بنسبة 28%، أما ثانويي المستوى فيقيمونه بمستوى متوسط بنسبة 10%، أما جامعيي المستوى فيقيمونه بمستوى متوسط بنسبة 28%، وبالنسبة للخبرة في العمل فالأقل خبرة من 05 سنوات فيقيمون الاتصال الشخصي بمستوى متوسط بنسبة 04%، وذو الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فيقيمونه بمستوى متوسط بنسبة 18%، والأكثر خبرة من 10 سنوات فيقيمونه بمستوى متوسط بنسبة 44%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين، زاد تقييمهم للاتصال الشخصي بمتوسط أعلى، وذلك يعكس أن الأكبر سنا يقدرون الاتصال الشخصي أكثر من الفئات الأخرى العمرية الأصغر، ربما لأنه يتماشى مع خبراتهم، نمط تفكيرهم وحاجتهم إلى العلاقات الشخصية، وكلما كان المستوى الدراسي للمبحوثين أعلى كان تقييمهم للاتصال الشخصي بمتوسط أكثر،

وذلك يشير إلى أن الأفراد ذوي التعليم العالي يدركون بشكل أعمق أهمية الاتصال الشخصي في بيئة العمل ويتشكل لديهم وعي بأهمية مهارات الاتصال الشخصي في الحياة المهنية، وكلما زادت الخبرة المهنية للمبحوثين كان تقييمهم للاتصال الشخصي بمتوسط أعلى، وذلك مرتبط بإدراكهم لفعاليته في تجاربهم المهنية وتعزيزه لجودة العلاقات والتواصل داخل المؤسسة.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن الموظفين في المؤسسة يقيمون الاتصال الشخصي في المؤسسة بمتوسط.

الجدول رقم 24: تأثير الاتصال الشخصي على إنجاز المهام

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
يزيد من السرعة والفعالية	3	6%	1	2%	9	18%	1	2%	2	4%	10	20%	0	0%	4	8%	9	18%
يسهل حل المشكلات	6	12%	20	40%	14	28%	17	34%	7	14%	16	32%	2	4%	12	24%	26	52%
يرفع من الروح المعنوية	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
لا يوجد تأثير واضح	0	0%	0	0%	2	4%	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%
المجموع	9	18%	21	42%	25	50%	20	40%	9	18%	26	52%	2	4%	16	32%	37	74%

نلاحظ من خلال الجدول (24) أن: المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20-29 سنة أن تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم هو تسهيل حل المشكلات بنسبة 12%، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة فإن تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم هو تسهيل حل المشكلات بنسبة 40%، والذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فتأثير الاتصال الشخصي هو تسهيل حل المشكلات

بنسبة 28%، والمبحوثين متوسطي المستوى فقد كان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم هو تسهيل حل المشكلات بنسبة 34%، والمبحوثين ثانويي المستوى فكان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم هو تسهيل حل المشكلات بنسبة 14%، وجامعيي المستوى فكان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم هو تسهيل حل المشكلات بنسبة 32%، المبحوثين الأقل خبرة من 5 سنوات كان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم هو تسهيل حل المشكلات بنسبة 04%، بينما ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فكان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم هو تسهيل حل المشكلات بنسبة 24%، والأكثر من 10 سنوات خبرة، فكان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم هو تسهيل حل المشكلات بنسبة 52%.

الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، كان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم أعلى في تسهيل حل المشكلات من الفئة العمرية (من 20 إلى 29 سنة)، فيفسر بأنه كلما تقدم الفرد في السن كان أوعى بأن الاتصال الشخصي هو الأسلوب الفعال لحل المشكلات بشكل أسرع، أما بالنسبة للفئة العمرية (من 40 سنة فما فوق) فكان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازهم لمهامهم أقل في تسهيل حل المشكلات، فذلك يمكن تفسيره، بأنهم قد يعتمدون على خبراتهم الشخصية السابقة لحل المشكلات بدلا من التفاعل مع الآخرين مما يقلل من اعتمادهم على الاتصال الشخصي، وكلما زاد المستوى الدراسي كان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجاز المبحوثين لمهامهم أعلى في تسهيل حل المشكلات، فيمكن تفسيره بأن الأفراد ذوي المستويات الأعلى يمتلكون وعيا أعمق بأن الاتصال الشخصي يسهل من التعامل مع المشكلات بطريقة مباشرة ومنظمة، وكلما زادت الخبرة المهنية كان تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجاز المهام أعلى في تسهيل حل المشكلات، فيمكن تفسيره بأن ذوي الخبرة الطويلة في العمل قد واجهوا تحديات

ومواقف كونت لديهم إدراك عملي بأن الاتصال الشخصي يعد أداة فعالة ومباشرة في تسهيل حل المشكلات.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن تأثير الاتصال الشخصي في المؤسسة على إنجاز المهام هو تسهيل حل المشكلات.

الجدول رقم 25: تعزيز الاتصال الشخصي حالة الرضا في المؤسسة

المتغيرات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
الإجابات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	5	10 %	13	26 %	15	30 %	11	22 %	3	6%	19	38 %	2	4 %	8	16 %	23	46 %
احيانا	2	4%	8	16 %	5	10 %	7	14 %	4	8%	4	8%	0	0 %	6	12 %	9	18 %
نادرا	0	0%	0	0%	2	4%	2	4%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	2	4%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول حسب السن: فإن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة فإن تعزيز الاتصال الشخصي لديهم لحالة الرضا يكون دائما بنسبة 10%، بينما المبحوثين من 30 إلى 39 سنة فإن الاتصال الشخصي يعزز لديهم حالة الرضا دائما بشكل دائم بنسبة 26%، والمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق فإن الاتصال الشخصي يعزز لديهم حالة الرضا بشكل دائم بنسبة 30%، بالنسبة للمستوى الدراسي فإن متوسطي المستوى فإن تعزيز الاتصال الشخصي لديهم لحالة الرضا يكون دائما بنسبة 22%، أما ثانويي المستوى فإن تعزيز الاتصال الشخصي لديهم لحالة الرضا يكون أحيانا بنسبة 08%، بينما جامعيي المستوى فإن تعزيز الاتصال الشخصي لديهم لحالة الرضا يكون دائما بنسبة 38%، وبالنسبة للخبرة في العمل، فإن الأقل من 05 سنوات خبرة

فإن تعزيز الاتصال الشخصي لديهم لحالة الرضا يكون دائما بنسبة 02%، بينما ذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات يكون لديهم تعزيز الاتصال الشخصي لحالة الرضا دائما بنسبة 14% وأحيانا بنسبة 14%، والأكثر خبرة من 10 سنوات فإن تعزيز الاتصال الشخصي لديهم لحالة الرضا يكون دائما بنسبة 40%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية كلما زاد تعزيز الاتصال الشخصي لحالة الرضا في المؤسسة بشكل دائم، ويمكن تفسير ذلك بأن كلما تقدم الفرد في السن زاد تقديره للعلاقات المباشرة، ما يجعل الاتصال الشخصي لديهم عاملا في تعزيز حالة الرضا بشكل دائم، المبحوثين متوسطي المستوى يعزز لديهم الاتصال الشخصي دائما حالة الرضا، بينما ثانويي المستوى فإن الاتصال الشخصي يعزز لديهم حالة الرضا أحيانا، فيمكن تفسير ذلك بأن متوسطي المستوى، قد يكون لديهم قد أكبر من الوعي بمهارات الاتصال الشخصي في تحسين العلاقات ومنه تعزيز حالة الرضا دائما، بينما ثانويي المستوى قد تكون لديهم مهارات الاتصال الشخصي أو وعي مهني أقل تطورا، وبالتالي لا يدركون دائما أهمية الاتصال الشخصي، فيشعرون بالرضا أحيانا، وجامعيي المستوى فيعزز لديهم الاتصال الشخصي دائما حالة الرضا، فيمكن تفسيره بأن ذوي المستوى الجامعي غالبا ما يكونوا قد تلقوا تكوينا أكاديميا يركز على مهارات الاتصال الشخصي، مما يجعلهم أكثر إدراكا لأهميته في تحقيق بيئة عمل إيجابية، مما يجعلهم يقدرون التواصل المباشر كوسيلة لتقوية العلاقات، مما يعزز حالة الرضا لديهم بشكل دائم.

وكلما زادت الخبرة في العمل للمبحوثين زاد تعزيز الاتصال الشخصي لديهم لحالة الرضا بشكل دائم، وذلك يمكن تفسيره بأنه كلما زادت الخبرة المهنية زاد معها الإدراك بأهمية الاتصال الشخصي كعامل دائم في تعزيز حالة الرضا لدى الخبير في المؤسسة.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن الاتصال الشخصي يعزز دائما حالة الرضا في المؤسسة.

الجدول رقم 26: هل يساعدك الاتصال الشخصي على فهم التعليمات بشكل أوضح

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	1	2%	13	26 %	14	28 %	7	14 %	6	12 %	15	30 %	1	2 %	7	14 %	20	40 %
احيانا	6	12 %	8	16 %	8	16 %	13	26 %	1	2%	8	16 %	1	2 %	7	14 %	14	28 %
نادرا	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	0	0%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 26، أن أفراد العينة من 20 إلى 29 سنة يرون بأن الاتصال الشخصي يساعدهم على فهم التعليمات بشكل أوضح أحيانا بنسبة 12%، وأفراد العينة من 30 إلى 39 سنة، فيرون بأن الاتصال الشخصي يساعدهم على فهم التعليمات والمهام بشكل أوضح بنسبة 25% وأفراد العينة من 40 سنة فما فوق فيرون أن الاتصال الشخصي يساعدهم على فهم التعليمات والمهام بشكل أوضح بنسبة 28%، وحسب المستوى الدراسي فإن المبحوثين متوسطي المستوى فيساعدهم الاتصال الشخصي أحيانا على فهم التعليمات والمهام بشكل أوضح أحيانا بنسبة 24%، أما ثانويي المستوى فيجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم دائما على فهم التعليمات بنسبة 12%، وجامعيي المستوى فيجدون أن الاتصال الشخصي يساعدهم دائما على فهم التعليمات بنسبة 38%، وحسب الخبرة فإن الأقل خبرة من 05 سنوات فيجدون الاتصال الشخصي يساعدهم على فهم التعليمات بنسبة 04%، وذوي الخبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات كانت إجابتهم أحيانا بنسبة 15%، والأكثر من 10 سنوات خبرة فكانت إجابتهم دائما بنسبة 50%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين كان الاتصال الشخصي يساعدهم دائما على فهم المهام بشكل أوضح، فيمكن تفسير ذلك بأن كلما تقدم الفرد في العمر كلما كان الاتصال

الشخصي أكثر تلبية لاحتياجاتهم الإدراكية في فهم المهام والتعليمات، وكلما زاد المستوى الدراسي كان الاتصال الشخصي يساعد المبحوثين على فهم التعليمات والمهام بشكل أوضح دائما، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ارتفع المستوى الدراسي للمبحوثين زادت استفادتهم من الاتصال الشخصي لأنه يوفر لهم فرصة للتفاعل والنقاش البناء، مما يؤدي إلى فهم أكثر دقة وعمقا للتعليمات والمهام، وكلما زادت الخبرة في العمل كلما كان الاتصال الشخصي يساعد المبحوثين على فهم التعليمات والمهام بشكل أوضح، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت الخبرة المهنية للموظف، أصبح أكثر اعتمادا على الاتصال الشخصي لفهم التعليمات والمهام، كونه يوفر التوضيح الآتي، كما يسمح بتبادل الخبرات وهذا لا يقدره إلا الموظف الخبير أكثر من غيره.

ومن النتائج السابق، نستنتج أن الاتصال الشخصي يساعد دائما المبحوثين على فهم التعليمات بشكل أوضح.

الجدول رقم 27: رفع الاتصال الشخصي لجودة العمل الجماعي

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دائما	3	6%	13	26 %	17	34 %	8	16 %	6	12 %	19	38 %	2	4 %	6	12 %	25	50 %
احيانا	4	8%	8	16 %	5	10 %	12	24 %	1	2%	4	8%	0	0 %	8	16 %	9	18 %
نادرا	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	0	0%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول أنه حسب السن، فإن المبحوثين من 20_29 سنة يجدون أن الاتصال الشخصي يرفع أحيانا من جودة العمل الجماعي بنسبة 08%، والمبحوثين من

30 إلى 39 سنة فيجدون أن الاتصال الشخصي يرفع من جودة العمل الجماعي دائما بنسبة 25%، والمبحوثين من 40 سنة فما فوق فيجدون أن الاتصال الشخصي يرفع دائما من جودة العمل الجماعي، وحسب المستوى الدراسي فإن متوسطي المستوى يجدون بأن الاتصال الشخصي يرفع من جودة العمل الجماعي أحيانا بنسبة 24%، وثانويي المستوى فيجدون أن الاتصال الشخصي يرفع من جودة العمل الجماعي دائما بنسبة 38%، وحسب الخبرة في العمل، فإن الأقل خبرة من 05 سنوات يجدون بأن الاتصال الشخصي يرفع دائما من جودة العمل الجماعي بنسبة 04%، وذوي الخبرة من 05 إلى 10 سنوات فيجدون أن الاتصال الشخصي يرفع أحيانا من جودة العمل الجماعي بنسبة 15%، والأكثر خبرة من 10 سنوات فيجدون أن الاتصال الشخصي يرفع من جودة العمل الجماعي بنسبة 50%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين، كلما وجدوا أن الاتصال الشخصي يرفع من جودة العمل الجماعي، ويمكن تفسيره بأن كلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين كلما أصبحوا أكثر وعيا بأهمية الاتصال الشخصي في تحقيق الانسجام داخل العمل، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة العمل الجماعي، وكلما زاد المستوى الدراسي للمبحوثين وجدوا أن الاتصال الشخصي يرفع دائما من جودة العمل الجماعي، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما ارتفع المستوى الدراسي للمبحوثين زادت قناعتهم بأن الاتصال الشخصي هو العامل الأساسي في رفع جودة العمل الجماعي، وكلما زادت الخبرة في العمل الجماعي، وذلك لخبرتهم العملية المتراكمة.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن الاتصال الشخصي يرفع دائما من جودة العمل الجماعي في المؤسسة.

الجدول رقم 28: هل حدث لك أن واجهت مشاكل في المؤسسة سببها غياب الاتصال المباشر

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	0	0%	2	4%	7	14 %	3	6%	1	2%	5	10 %	1	2 %	1	2%	7	14 %
لا	7	14 %	19	38 %	15	30 %	17	34 %	6	12 %	18	36 %	1	2 %	13	26 %	27	54 %
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول أنه حسب السن، فإن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20_29 سنة لا يواجهون مشاكل سببها غياب الاتصال المباشر بنسبة 14%، بينما المبحوثين من 30_39 سنة فلا يواجهون مشاكل سببها غياب الاتصال المباشر بنسبة 38%، والأربعون سنة فما فوق فلا يواجهون مشاكل سببها غياب الاتصال المباشر بنسبة 34%، بينما ثانويي المستوى فلا يواجهون مشاكل سببها غياب الاتصال المباشر بنسبة 35%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين كلما لم يواجهوا مشاكل في المؤسسة سببها غياب الاتصال المباشر، فيمكن التفسير بأنه كلما زادت الفئة العمرية لهم كانوا أكثر دقة على التكيف مع غياب الاتصال المباشر نتيجة النضج المهني وتراكم الخبرات، وكلما زاد المستوى الدراسي للمبحوثين كلما لم يواجهوا مشاكل في المؤسسة سببها غياب الاتصال المباشر، ويمكن التفسير بأن الأفراد ذو التعليم الأعلى يكون لديهم فهم أعمق لطبيعة العمل، وأيضا لامتلاكهم قدرات معرفية ومهارية تساعدهم على الفهم والتواصل الفعال، مما يعزز استقرارهم المهني ويقلل من تأثرهم بغياب أو ضعف الاتصال المباشر، وكلما زادت الخبرة

في العمل للمبحوثين كلما لم يواجهوا مشاكل، ويمكن تفسير ذلك بقدرتهم على التكيف واعتمادهم على الذات.

ومن النتائج السابقة، نستنتج أن أغلب الموظفين في المؤسسة لا يواجهون مشاكل سببها غياب الاتصال المباشر.

الجدول رقم 29: العوامل التي تعيق الاتصال الشخصي داخل المؤسسة

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ضيق الوقت	0	0 %	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
عدم وجود الانسجام	0	0 %	0	0%	5	56 %	1	11 %	1	11 %	3	33 %	0	0%	0	0%	5	56 %
الفروقات في الخبرة	0	0 %	1	11 %	1	11 %	0	0%	0	0%	2	22 %	1	11 %	0	0%	1	11 %
اختلاف المستوى التعليمي	0	0 %	1	11 %	1	11 %	2	22 %	0	0%	0	0%	0	0%	1	11 %	1	11 %
المجموع	0	0 %	2	22 %	7	78 %	3	33 %	1	11 %	5	56 %	1	11 %	1	11 %	7	78 %

نلاحظ من خلال الجدول حسب متغير السن، فإن المبحوثين المنتسبين إلى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تعيقهم الفروقات في الخبرة واختلاف المستوى التعليمي بنسبة 11%، بينما الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق فيعيقهم عدم وجود الانسجام في التواصل الشخصي داخل المؤسسة، وبالنسبة للمستوى الدراسي فإن متوسطي المستوى يعيقهم عدم وجود الانسجام في التواصل الشخصي في المؤسسة بنسبة 11%، وثانويي المستوى يعيقهم عدم وجود الانسجام بنسبة 11%، وجامعيي المستوى فيعيقهم عدم وجود الانسجام في التواصل الشخصي داخل المؤسسة.

المبحوثين المنتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تعيقهم الفروقات في الخبرة واختلاف المستوى التعليمي في التواصل الشخصي في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الفئة العمرية تكون غالبا في مرحلة مهنية وسطى، لذلك قد يجد أفرادها صعوبة في التواصل مع من هم أقل أو أكثر خبرة بشكل فعال، والمبحوثين المنتمون إلى الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق فيعيقهم عدم وجود الانسجام في التواصل الشخصي في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بأنهم يتأثرون سلبا بغياب الانسجام في التواصل الشخصي لأنهم يميلون إلى التواصل العميق القائم على الثقة والاحترام المتبادل، وحسب المستوى الدراسي، فإن متوسطيي وثانويي المستوى فيعيقهم عدم وجود الانسجام في التواصل الشخصي في المفصل أقل من جامعيي المستوى، فيفسر ذلك بأن الأفراد ذوي المستوى الجامعي غالبا ما يمتلكون مهارات تواصل أعلى نتيجة لتكوينهم الأكاديمي وخبراتهم بينما المبحوثين متوسطي وثانويي المستوى قد يفتقرون لتلك المهارات مما يجعل الانسجام ضرورة أساسية لتسهيل التواصل وعند غيابه تتفاقم الصعوبات عليهم.

الجدول رقم 30: أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي في المؤسسة

المتغيرات / الاجابات	السن						المستوى الدراسي						الخبرة في العمل					
	من 20 الى 29 سنة		من 30 الى 39 سنة		40 سنة فما فوق		متوسط		ثانوي		جامعي		اقل من 5 سنوات		من 5 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
استخدام الوسائل الالكترونية بشكل مفرط	1	2%	1	2%	2	4%	1	2%	3	6%	0	0%	0	0 %	2	4%	2	4%
عدم توفر الوقت الكافي	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 %	0	0%	0	0%
عدم وجود رغبة في التواصل	6	12 %	20	40 %	18	36 %	18	36 %	4	8%	22	44 %	2	4 %	12	24 %	30	60 %
غياب الوعي باهمية الاتصال الشخصي	0	0%	0	0%	2	4%	1	2%	0	0%	1	2%	0	0 %	0	0%	2	4%
المجموع	7	14 %	21	42 %	22	44 %	20	40 %	7	14 %	23	46 %	2	4 %	14	28 %	34	68 %

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين من 20 إلى 29 سنة فإن ما يقلل من الاتصال الشخصي لديهم هو عدم وجود رغبة في التواصل بنسبة 12%، والمبحوثين من 30 إلى 39 سنة فإن أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي لديهم هو عدم وجود رغبة في التواصل بنسبة 40%، والمبحوثين من 40 سنة فما فوق فإن أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي لديهم هو عدم وجود رغبة في التواصل بنسبة 35%، وبالنسبة للمستوى الدراسي فإن متوسطيي المستوى أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي لديهم هو عدم وجود رغبة في التواصل بنسبة 35%، وثانويي المستوى فإن أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي لديهم هو عدم وجود رغبة في التواصل بنسبة 08%، وجامعيي المستوى فأكثر ما يقلل الاتصال الشخصي لديهم هو عدم وجود رغبة في التواصل بنسبة 44%.

ومنه فكلما زادت الفئة العمرية للمبحوثين كلما كان أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي في المؤسسة هو عدم وجود الرغبة في التواصل، فيمكن تفسير ذلك مع التقدم في العمر، تنخفض الاجتماعية للمبحوثين، فيركزون على أداء المهام أكثر من بناء علاقات شخصية، وكلما زاد المستوى الدراسي كلما كان أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي في المؤسسة هو عدم وجود رغبة في التواصل، ويمكن التفسير بأن كلما زاد المستوى الدراسي للمبحوثين زاد ميلهم إلى التعامل الرسمي والمهني وقلت حاجتهم للاتصال الشخصي، وكلما زادت الخبرة المهنية كان أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي في المؤسسة هو عدم وجود الرغبة في التواصل، فيمكن تفسير ذلك بأن الأفراد ذو الخبرة يطورون مع الزمن اعتمادا على أنفسهم وعلى مهاراتهم المكتسبة في أداء المهام، مما يقلل حاجتهم إلى التواصل الشخصي.

ومن النتائج السابقة المتحصل عليها، نستنتج أن أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي في المؤسسة لدى أغلب المبحوثين هو عدم وجود رغبة في التواصل.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة.

لقد حاولنا في هذه الدراسة إبراز بعض ملامح الاتصال الشخصي ودوره في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مركزين على الاتصال كوسيلة تواصل بين الموظفين، وبعد دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية، والتي تجيب على تساؤلات الدراسة:

– أكثر أنواع الاتصال أكثر استخداما في المؤسسة كانت المقابلات الشخصية والاجتماعات التي يتم فيها دراسة شؤون العمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل، كما أنه يتم التعامل مع القضايا الداخلية والمشكلات من خلال الاجتماعات الخاصة، فيساهم الاتصال الشفهي في بناء الثقة بين الأفراد، فلا يجدون صعوبة في ممارسة مهارات الاتصال الشخصي.

– ومن بين الأساليب الفعالة للاتصال الشخصي لرفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، كانت في الاعتماد على الاجتماعات المباشرة والمقابلات الفردية لحل المشاكل اليومية واستعمال الالفاظ الشائعة التي تعزز الانتماء إلى المؤسسة وكذلك استخدام الاتصال غير الرسمي دائما لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل والاعتماد دائما على الاتصال غير اللفظي في تحسين التفاهم أثناء التواصل داخل المؤسسة.

– يساهم الاتصال الشخصي بحد ملحوظ في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة، حيث يساهم في إنجاز المهام وحل المشكلات وأيضا في التنسيق في العمل وتقديم المساعدة، فيسهل من حل المشكلات وتعزيز حالة الرضا، كما يساهم الاتصال الشخصي من المؤسسة على فهم التعليمات والمهام فيرفع من جودة العمل الجماعي، ومن يمكن القول بأن الاتصال الشخصي له دور في تحقيق الاداء الوظيفي في المؤسسة.

– أغلب أفراد العينة لا يواجهون مشاكل سببها غياب الاتصال المباشر، فإذن يمكن القول بأن هناك تواجد للاتصال الشخصي ليقوم بدوره في تحقيق الأداء الوظيفي، كما أن كل أفراد

العينة لا يواجهون عوائق في تطوير مهاراتهم الشخصية، فليس هناك معوقات ملحوظة تعيق الاتصال الشخصي في القيان بدوره في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة.

خـاتــمــة

خاتمة:

وفي الأخير ان الاتصال الشخصي يساهم الى حد ملحوظ في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية pouval وحدة المضخات والصمامات، مونها تتميز ببيئة اتصالية لها خصوصيتها، باعتباره من الأمور المهمة للمؤسسة والتي تعتبره من الوسائل المهمة التي يتم من خلالها التواصل مع أعضائها الفاعلين داخلها من خلال الاجتماعات والمقابلات وغيرها من الوسائل التي تدخل ضمن إطار الاتصال الشخصي.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن المؤسسة الاقتصادية يتواجد بها اتصال شخصي، ويعكس أهمية بالغة على سيرورة عمل الموظفين من خلال اللقاءات التي تجمعهم بدراسة شؤون العمل وإيجاد حلول لمشاكله أو لقاءات خارج ذلك، فهو يزود بالمعلومات والأفكار وشرح وجهات النظر بين مختلف المتواجدين بالمؤسسة، حاولنا أن لا نبتعد كثيرا عن إشكالية الموضوع، وفي الأخير ما تقدم فإن للاتصال الشخصي دور ومساهمة في تعزيز روح العمل الجماعي وبناء عنصر الثقة وبذلك يتوفر مناخ اتصالي إيجابي.

ينعكس إيجابا على إنتاجية المؤسسة ورفع إنتاجيتها وتحقيقها لأهدافها المسطرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المذكرات:

1- بن قرطبي رياض وطهراوي فيصل، الاتصال الداخلي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دراسة حالة مسحية تحليلية لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، المدية، 2019-2020.

2- بهناس حفصة وسليماني حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مستغانم، 2016.

3- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة نيل شهادة الماجستير، قسنطينة، 2009.

4- بومالي أمينة، أزمة الاتصال الشخصي في ظل التكنولوجيا الحديثة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر، 2009-2010.

5- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة ذكتوراه، الجزائر، 2005.

6- عبد الرحمان محمود والشنطي ابراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غزة، 2006.

7- عبد الكريم عميروش وحمد ضيف، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018-2019.

8- هامل سلمى وسلاق سهام، أهمية الاتصال الشخصي في تحسين الأداء المهني في المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، غرداية، 2017.

القواميس:

1- ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، المجلد الحادي عشر، بيروت، دار بيروت، للطباعة والنشر، 1956.

2- جبران مسعود، الرائد، معجم ألفباني في اللغة والإعلام، ط3، بيروت، دار العلم للملايين، مؤسسة ثقافية للتأليف والنشر، 2005.

3- عاطف وغيث محمد، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995.

4- العبد الله مي، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، المشروع العربي لتوحيد المصطلحات، دار النهضة العربية، لبنان، ط1.

الكتب:

1- أبو أصبع صالح، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط1، دار أرام للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، 1995.

2- أبو السعيد أحمد العبد، وعابد زهير عبد اللطيف، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري، 2011.

3- أبو العلا محمد علي، فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

4- أبو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

5- أبو ماضي كامل أحمد، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبية نيسان للطباعة والتوزيع، 2018.

6- أمين السيد معين، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، 2010.

7- أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، 2003.

8- البشير الأمين مرتضى، الاتصال في العلاقات العامة.

9- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

10- بن مرسلي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.

11- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.

12- بوعلام سمرد نوال، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية.

13- بولحبال مربوحة، محاضرات في علم اجتماع التربية، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.

14- الثبيتي محمد بن عبد الله، إدارة المعرفة الاستراتيجية لتطوير الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع.

15- جاسم فلحي الموسوي محمد، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، د ط، د ن، 2010.

16- الجبالي حمزة، تنمية وإدارة الموارد البشرية.

17- جرجس مجدي، الاتصال، دار الثقافة.

18- حجاب منير ومحمد وهبي سحر، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، د ط، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.

19- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006.

20- حجازي مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

21- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة.

22- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.

23- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2006.

24- حسن اسماعيل محمود، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003.

25- حسن مسلم عبد الله، مهارات الاتصال الإداري والحوار، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015.

26- حمد الحجامي عمار، نظريات الاتصال، 2023.

27- حيدر يونس ابراهيم، الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، 1999.

28- خالد السيد دعاء وعبد الراضي محمود عبد العال، تحليلات الأعمال وتنقيب البيانات، دار اليازوري، 2001.

29- خليل أبو أصبع صالح، الاتصال الجماهيري، د ط، دار الشروق، الأردن، 1999.

30- دادي عدون ناصر، اقتصاد مؤسسة، ط1، المحمدية العامة، 1998.

31- دادي عدون ناصر، اقتصاد مؤسسة، ط1، المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

32- داوود تماري نجي، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي.

33- دعمس مصطفى عمر، منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015.

34- دليو فضيل، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

35- دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه، نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

36- راضي وسام فاضل وحميد التميمي مهند، الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية والتفاعلية، ط1، دار الكتاب الجامعي، 2017.

37- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.

38- سعيد عيشور نادية، منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية، ط1، مؤسسة حسين للنشر والتوزيع، 2017.

39- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

40- الشميمري أحمد بن عبد الرحمان وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط11، دار العكيبان للنشر.

41- صالح قسيم، سيكولوجيا اللغة والاتصال.

42- صبري محمد والنمر فؤاد، أساليب الاتصال الاجتماعي، ط2، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999.

43- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1993.

44- الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، 2010.

45- الطائي حميد والعلاق بشير، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، دار اليازوري.

46- الطيب العيساني رحمة، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، د ط، الجزائر، 2008.

47- عادل الغرباوي شهدان، القيادة الإدارية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2019.

48- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1983.

49- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي بين الإنتاجية المالية والعلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005.

50- عبد الفتاح علي أماني، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية.

51- عبد الكافي اسماعيل عبد الفتاح، تنمية مهارات الاتصال، ط1، المكتب العربي للمعارف، 2019.

52- عبده ابراهيم الدسوقي، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء لدينا والطباعة، 2004.

53- العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، ط1، دارين حزم، لبنان، 2002.

54- العطروزي محمد فهمي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، 1991.

55- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

56- العلاق بشير، نظريات الاتصال.

57- علي جهاز طارق، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010.

58- عمر المفلح خضرة، الاتصال (المهارات، النظريات وأسس عامة)، ط1، الأردن، 2015.

59- عمر المفلح خضرة، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

60- عواج سامية، الاتصال في المؤسسة، مركز الكتاب الأكاديمي.

61- فاضل راضي وسام وحميد التميمي مهند، الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية، ط1، دار الكتاب الجامعي، 2017.

62- الفروخ ةفايز عبد الرحمان، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

63- فياض محمود وآخرون، مبادئ الإدارة.

64- القحطاني محمد بن دليم، بيئة عمل الشركات، 2004.

65- القميزي محمد، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، ط2، دار روابط للنشر وتقنيات المعلومات ودار الشفرى للنشر، الأردن، 2001.

66- القيسي محمد وائل، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، ط1، دار العكيبان للنشر، 2010.

67- الكلالدة طاهر، تنمية وإدارة الموارد البشرية.

68- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات.

69- المجموعة العربية للتدريب والنشر، الاتصال اللفظي وغير اللفظي.

70- محمد أبو النصر مدحت، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2017.

71- محمد الحرارشة حسين، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي.

72- محمد الزبيدي حمزة، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، ط2، 2011.

73- محمد سلام عازة، مهارات الاتصال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2007.

74- محمد سليمان سناء، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته.

75- محمد صالح نجلاء، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية والعلمية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012.

76- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية -مدخل استارتيجي-، ط3، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

77- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل، عمان، 2006.

78- محمود أحمد عبد الفتاح، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.

79- محمود المغربي محمد الفاتح، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2010.

80- مكاوي حسن عماد وحسين السيد ليلى، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 1999.

81- مكاوي حسين، نظريات الاتصال المعاصرة.

82- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.

83- النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري، 2007.

❖ **فهرس المحتويات:**

العنوان	الرقم
شكر وتقدير	/
الإهداء	/
ملخص الدراسة بالعربية	/
ملخص الدراسة بالإنجليزية	/
مقدمة	أ-ب
الجانب المنهجي للدراسة	
1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	**4**
2- أهداف الدراسة	**6**
3- أسباب اختيار الموضوع	**7**
4- أهمية الدراسة	**7**
5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة	**8**
6- الدراسات السابقة	**14**
7- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات	**17**
8- مجتمع البحث وعينة الدراسة	**20**
الفصل الأول: الاتصال الشخصي	
المبحث الأول: الاتصال	**24**
المطلب الأول: مفهوم الاتصال	**24**
المطلب الثاني: عناصر ومكونات عملية الاتصال	**29**
المطلب الثالث: أنواع ونماذج الاتصال	**32**
المبحث الثاني: ماهية الاتصال المؤسساتي	**39**
المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسساتي	**39**
المطلب الثاني: أنواع الاتصال داخل المؤسسة	**40**
المطلب الثالث: أهمية الاتصال المؤسساتي	**43**

المبحث الثالث: ماهية الاتصال الشخصي	**45**
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الشخصي وخصائصه	**45**
المطلب الثاني: أهمية الاتصال الشخصي	**47**
المطلب الثالث: وسائل وأساليب الاتصال الشخصي	**48**
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية	
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	**54**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	**54**
المطلب الثاني: محددات وعناصر الأداء الوظيفي	**57**
المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي	**60**
المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي، تقييمه وتحسينه	**61**
المطلب الاول: أنواع الأداء الوظيفي	**61**
المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي	**63**
المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي	**73**
المبحث الثالث: ماهية المؤسسة الاقتصادية	**77**
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية	**77**
المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية	**78**
المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية	**79**
الفصل التطبيقي: دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في الشركة الوطنية POVAL وحدة المضخات والصمامات ببلدية البرواقية ولاية المدية	
المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة	**85**
المبحث الثاني: تحليل الدراسة	**86**
المطلب الأول: تحليل الدراسة حسب البيانات الشخصية	**99**
المطلب الثاني: تحليل الدراسة حسب العينة ومتغيرات الدراسة	**101**
المطلب الثالث: نتائج الدراسة	**140**
الخاتمة	**143**

قائمة المراجع	145
الملاحق	161

❖ **فهرس الجداول:**

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	**99**
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	**99**
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل	**100**
04	نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة	**101**
05	مضمون اللقاءات التي تتم في إطار الاتصال الشخصي	**102**
05	كيفية التعامل مع القضايا والمشكلات من خلال الاتصال الشخصي	**104**
07	هل ترى أن الاتصال الشخصي يساهم في بناء الثقة بين الأفراد	**106**
08	هل خصصت المؤسسة فضاءات للاتصال الشخصي غير الرسمي	**107**
09	أهم الفضاءات التي خصصتها المؤسسة	**108**
10	هل تشعر أن مهارات الاتصال الشخصي تساعد في أداء مهامك بكفاءة	**109**
11	هل تجد أن المهام الموكلة إليك مرتبطة بالفهم	**111**
12	هل تجد صعوبة في ممارسة مهارات الاتصال الشخصي في عملك	**112**
13	كيف تقيم فعالية الاتصال الشخصي بين العاملين في المؤسسة	**113**
14	ما هي الطرق المعتمدة في الاتصال المباشر لحل المشاكل اليومية	**114**
15	ما هي الألفاظ والمصطلحات التي تستخدمها في التواصل مع زملائك في العمل	**115**
15	هل تستخدم الاتصال غير الرسمي لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل	**117**
17	هل تساهم الإيماءات وحركات الجسد في تحسين التواصل داخل المؤسسة	**118**
18	هل تفضل الاتصال المباشر أم الاتصال عبر الوسائل الحديثة في إنجاز المهام مع الزملاء	**119**
19	هل يساعدك الاتصال الشخصي في حل المشكلات بشكل أسرع	**121**
20	ما الهدف الرئيسي من اتصالك الشخصي مع زملائك في العمل	**122**
21	برأيك متى يكون الاتصال الشخصي أكثر فعالية	**124**

22	كيف تقيم مستوى الاتصال الشخصي في المؤسسة	**126**
23	ما تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازك لمهامك	**128**
24	هل يعزز الاتصال الشخصي حالة الرضا لديك في المؤسسة	**129**
25	هل يساعدك الاتصال الشخصي على فهم التعليمات والمهام	**131**
25	هل تجد أن الاتصال الشخصي يرفع من جودة العمل الجماعي	**133**
27	هل حدث لك أن واجهت مشاكل سببها غياب الاتصال المباشر في المؤسسة	**134**
28	العوامل التي تعيق التواصل الشخصي في المؤسسة	**136**
29	ما أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي في المؤسسة	**137**
30	هل تواجه عائقا في تطوير مهاراتك الشخصية	**138**

❖ **فهرس الأشكال:**

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج أرسطو	35
02	نموذج "	36
03	نموذج شاتون وويفر	36
04	نموذج روس	37
05	التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف	71

قائمة الملاحق

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلو الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

<u>استمارة استبيان</u>

أخي الموظف....

تحية طيبة وبعد، ....

في إطار التحضير لمذكرة ماستر اتصال وعلاقات عامة، بعنوان "دور الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء والوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "مؤسسة Poval" وحدة المضخات ولاية المدية نموذجا من وجهة نظر العاملين تم إنجاز هذا الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات والوصول إلى دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث، يرجى التعاون معنا من خلال إجابتكم للأسئلة المطروحة ونحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط، ونتعهد بسرية المعلومات المتوفرة من طرفكم.

شكرا على تعاونكم

ملاحظة: الرجاء وضع (×) أمام الإجابة التي تعكس وجهة نظركم

من إعداد الطالبة: **تحت إشراف الأستاذ:**

*** جعدي آسيا** *** رابح بلقاسمي**

السنة الجامعية: 2025/2024

محور البيانات الشخصية:

1- السن:

من 20 سنة إلى 29 ☐ من 30 سنة إلى 39 سنة ☐ من 40 سنة فما فوق ☐

2- المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

3- الخبرة في العمل:

أقل من خمس سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

<u>المحور الأول</u>: طبيعة الاتصال الشخصي في المؤسسة الاقتصادية Poval – وحدة المضخات-

4- ما نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

- المقابلات الشخصية ☐ الاجتماعات ☐ المراسلات ☐ المكالمات الهاتفية ☐

5- ما مضمون اللقاءات التي تتم في إطار الاتصال الشخصي؟

- دراسة شؤون العمل ☐ إيجاد حلول لمشاكل العمل ☐ رسم استراتيجية المؤسسة ☐

- إيجاد حلول لمشاكل العمال الشخصية ☐

6- كيف يتم التعامل مع المشكلات أو القضايا الداخلية من خلال الاتصال الشخصي داخل المؤسسة؟

- من خلال الاجتماعات الخاصة ☐ من خلال المقابلات الشخصية ☐ من خلال الرسائل المباشرة ☐

- من خلال المكالمات الهاتفية ☐

7- هل ترى أن الاتصال الشخصي في المؤسسة يساهم في بناء الثقة بين الأفراد؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

8- خل خصصت المؤسسة فضاءات للاتصال الشخصي غير الرسمي؟

- نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب نعم ففيما تمثلت هذه الفضاءات؟

- مقهى ☐ نادي ☐ ساحات الجلوس داخل المؤسسة ☐

9- هل تشعر أن مهارات الاتصال الشخصي لديك تساعدك في أداء مهامك بكفاءة؟

- إلى حد كبير ☐ ليس كثيرا ☐ نادرا ☐

10- هل تجد أن المهام الموكلة إليك مرتبطة بالفهم؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

11- هل تجد صعوبة في ممارسة مهارات الاتصال الشخصي في عملك؟

- نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب "نعم" فأين تكمن الصعوبة

- عدم القدرة على التعبير السليم ☐ نقص الخبرة المهنية ☐ عدم قابليتك لتلك المهارات ☐

- عدم توفر الثقة بين العمال ☐

- أخرى اذكرها: .....

12- كيف تقيم فعالية الاتصال الشخصي بين العاملين في المؤسسة؟

- فعال جدا ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

المحور الثاني: الأساليب الفعالية للاتصال الشخصي لرفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف الوظيفية في المؤسسة.

13- ما هي الطرق المعتمدة في الاتصال المباشر لحل المشاكل اليومية في المؤسسة؟

- الاجتماعات المباشرة ☐ المقابلات الفردية ☐ اللقاءات غير الرسمية ☐

- الاتصالات الهاتفية ☐ الرسائل الفورية ☐

14- ما هي الألفاظ والمصطلحات التي تستخدمها في التواصل مع زملائك داخل المؤسسة؟

- شائعة ☐ غير معروفة في المؤسسة ☐ خاصة ☐

16- هل تستخدم الاتصال غير الرسمي (مثل المحادثات الجانبية) لتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

17- هل تساهم الإيماءات وحركات الجسد (مثل تعابير الوجه والإشارات) في تحسين التفاهم أثناء التواصل داخل المؤسسة؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

المحور الثالث: مدى مساهمة الاتصال الشخصي في تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسة.

18- هل تفضل الاتصال المباشر أم الاتصال غير الوسائل الحديثة في إنجاز المهام مع زملائك؟

- الاتصال المباشر ☐ عبر الوسائل الحديثة ☐

19- هل يساعدك الاتصال الشخصي في حل المشكلات بشكل أسرع؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

20- ما الهدف الرئيسي من اتصالك الشخصي مع الزملاء في العمل؟

- تبادل المعلومات المهنية ☐ التنسيق في العمل ☐ بناء علاقات اجتماعية ☐

- طلب أو تقديم المساعدة ☐

21- برأيك متى يكون الاتصال الشخصي أكثر فعالية؟

- أثناء الاجتماعات غير الرسمية ☐ أثناء أداء المهام اليومية ☐

عند حدوث مشاكل أو صعوبات ☐ دائما بنفس المستوى ☐

22- كيف تقيم مستوى الاتصال الشخصي في مؤسستك؟

- ممتاز ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

23- ما تأثير الاتصال الشخصي على مستوى إنجازك لمهامك؟

- يزيد من السرعة والفعالية ☐ يسهل حل المشكلات ☐ يرفع من الروح المعنوية ☐

- لا يوجد تأثير واضح ☐

24- هل يعزز الاتصال الشخصي حالة الرضا لديك في المؤسسة؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

25- هل يساعدك الاتصال الشخصي على فهم التعليمات والمهام بشكل أوضح؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

26- هل تجد أن الاتصال الشخصي يرفع من جودة العمل الجماعي؟

- دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

<u>المحور الرابع</u>: أهم المعوقات التي تحول دون قيام الاتصال الشخصي بدوره في تحقيق الأداء الوظيفي.

27- هل حدث لك أن واجهت مشاكل في المؤسسة سببها غياب الاتصال المباشر؟

- نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب "نعم" فأي من العوامل التالية تعيقك في التواصل الشخصي في المؤسسة؟

- ضيق الوقت ☐ عدم وجود الانسجام ☐ الفروقات في الخبرة ☐

- اختلاف المستوى التعليمي ☐

28- ما أكثر ما يقلل الاتصال الشخصي في المؤسسة؟

- استخدام الوسائل الالكترونية بشكل مفرط ☐ عدم توفر الوقت الكافي ☐

- عدم وجود رغبة في التواصل ☐ غياب الوعي بأهمية الاتصال الشخصي ☐

29- هل تواجه عائقا في تطوير مهاراتك الشخصية؟

- نعم ☐ لا ☐

- إذا كان الجواب "نعم" أي من هذه العوائق التالية تواجه؟

- ضعف مهارة الاستماع ☐ صعوبة في التعبير عن الرأي ☐ الخوف من المساءلة ☐

- الخوف من الفشل والتعبير ☐ ضعف الدافعية الذاتية ☐