جـامعــة يحـــي فــارس – المـديـــة –
كليــة العلــوم الإنسـانيــة والاجتمــاعيــة
قســم علــوم الإعــلام و الاتصــال

مذكرة بعنوان:

مساهمة الاتصال الشخصي في رفع الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين

_ دراسة وصفية للموظفين الإداريين بجامعة المدية_

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر
تخصص: اتصال و علاقات عامة

إعداد الطالبة:
– ابتسام لكحل

الأستاذ المشرف:
– د/ رابح بلقاسمي

السنة الجامعية2015/2014

الشكر

الحمد لله الذي وفقنا و لم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا

الشكر الجزيل للأستاذ الدكتور / رابح بلقاسمي، الذي أدين له بالفضل و العرفان على ما منحه لي من توجيه فعال، و أفكار مستنيرة، و نقد بناء، و سعة صدر و رعاية علمية متواصلة طوال مراحل إعداد هذه الدراسة.

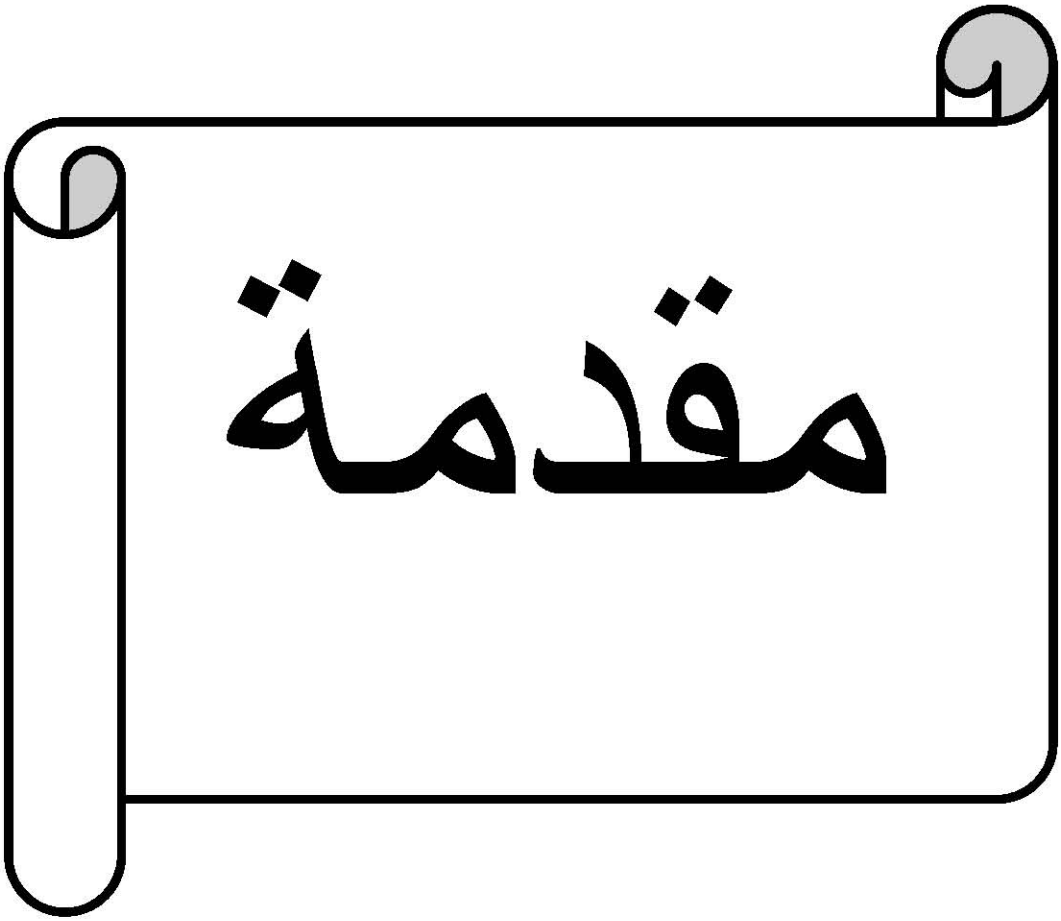
كما أتقدم بالشكر لكل الموظفين بجامعة المدية، و بالخصوص موظفي مصلحة التدريس بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

و أسأل الله التوفيق و السداد.

الإهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما
إلى والدّي العزيزين أدامهما الله لي
إلى إخوتي: قيس، فيصل، حمزة، محمد
إلى خطيبي أحمد أمين
إلى كل من سقط من قلمي سهوا
أهدي هذا العمل

ابتسام


مقدمة

مقدمـــــــــة:

يشغل الاتصال جزءا كبيرا من وقتنا فيقضي الإنسان مجمل وقته في الاتصال، من استماع واستقبال للرسائل و تصدير الاتصال للآخرين، والاتصال عملية سلوكية تنطوي على انتقال المعلومات وتبادل الأفكار والآراء من اجل تصور أو فهم الأمور بين شخص وأخر أو بين شخص وآخرين، وهو يحتاج إلى طرف مستقبل وقناة اتصال ثم تنقُل الرسالة مضمونا، وتلعب العلاقة بين المرسل والمستقبل دورا في وصول الرسالة.

والاتصال كعملية إدارية ليس فقط المفهوم الضيّق الذي يعني وسائل الاتصال المادي كالهاتف والبريد، و إنما هو العملية الهادفة إلى نقل وتبادل الأفكار و المعلومات والمشاعر التي على أساسها يتوافر الفكر و تتفق المفاهيم وتتخذ القرارات الصحيحة.

والإدارة الجامعية كغيرها من الإدارات ترتبط أساساً بوجود عناصر بشرية تبذل جهوداً في صور مختلفة في سبيل تحقيق أهداف الجامعة بشكل خاص، و أهداف التعليم العالي بشكل عام، هذه الجهود لا يفترض إطلاقاً أن تكون بصورة فردية، بل يجب أن تكون جهوداً منسقة تقوم على إدراك العنصر البشري لمهامه، و واجباته بكل دقة لأجل تحقيق الأهداف المنشودة، و المهم هو معرفة العلاقة بين مهام، و واجبات الموظف، و مهام و واجبات الآخرين في جميع المستويات الإدارية، فالاتصال الشخصي في الإدارة عنصر أساسي ، كما أنه مهم لتنسيق و توحيد الجهود بين الأفراد، للرفع من كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات التواصلية في المنظمات، فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات شخصية فعّالة في المؤسسات، تبعا لما تتيحه مهارات التواصل المباشر، من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة مساهمة الاتصال الشخصي في الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المدية، للوقوف و التعرّف على تأثير هذا النوع من الاتصال على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

و في سبيل تحقيق ذلك قسّمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، إضافة إلى الإطار المنهجي للدراسة:

_ **الإطار المنهجي:** اختص بالإشكالية، التساؤلات، أسباب اختيار الموضوع، تحديد منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات، إضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الاتصال الشخصي و الأداء الوظيفي.

_ **الفصل الأول:** اختص بمتغيّر الاتصال الشخصي، و تم التطرق فيه إلى بدايات الاهتمام بالاتصال الشخصي، تعريفه، خصائصه، عناصره و متغيراته، و كذلك التعرف على الاتصال الشخصي داخل الإدارة.

_ **الفصل الثاني:** تم التطرق في هذا الفصل إلى متغير الأداء الوظيفي، من تعريف، و أنواع، و عناصر، و محددات، و أساليب تقييم و قياس الأداء الوظيفي.

_ **الفصل الثالث:** الجانب التطبيقي للدراسة، تناول تعريف بجامعة المدية و كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، إضافة إلى تفريغ و تحليل بيانات الاستمارة، وصولا إلى استخلاص النتائج.

الإطار المنهجي

الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا، ويمكن القول أن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو قديم قدم وجود الإنسان ، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول، والرقص، والإشارات، أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار.

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية، واجتماعية، وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية عن حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن، بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلابد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية للعلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

في الواقع لو نظرنا إلى كمية الاتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعات كثيرة قد تصل إلى ساعات التيقظ ذاتها، وقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقي الحضاري ،والتكنولوجي ، ومع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم، كما أن العصر التصنيعي الذي نعايشه ما هو في واقعه إلا عصر المعلومات، فالكمبيوتر، والهاتف، وأجهزة معالجة المعلومات، والأقمار الصناعية، ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية من خلال الكثافة المعرفية التي تتميّز بها، فتخطى الاتصال دوره من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح ضرورة تمس جميع مؤسسات المجتمع، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي الجماهيري والتنظيمي، و كذلك الاتصال الشخصي.

هذا الأخير يلعب دور هام داخل المؤسسات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية، و غير الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال الشخصي، أساس جميع عمليات الاتصال داخل مختلف الهيئات و المؤسسات، حيث يحافظ على تدفق و انسياب العمل.

و الاتصال الشخصي ليس مجرد تبادل في المعاني، ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

من خلال ما سبق نقول أن الاتصال الشخصي يؤثر على الأفراد، المحرك الأساسي لعمل المنظمات، وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإدارية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها، أو أهدافها، فالعنصر البشري يمثل المصدر الحقيقي لمكانة أي مؤسسة في القرن الحادي والعشرين، فالمكانة لا تستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل تستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من المهارات الاتصالية في الأفراد.

فالأفراد هم العنصر القادر على استيعاب المفاهيم،والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد،وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها و الحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

و الأداء الوظيفي العالي، والجيّد الذي هو نتاج جهد، سواء كان عضلي، أو فكري، قام ببذله فرد، أو مجموعة لانجازٍ معين للوصول لتحقيق أهداف مسطّرة سلفًا، مبني على استغلال الموارد المتاحة، أو مدخلات المؤسسة بأقل جهد، وفعالية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة الموظف، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية، ويضمن لها البقاء، والاستمرار، والتميّز ضمن المؤسسات الناجحة[1].

[1] _ يوسف علي عيسى أبو جربوع، **واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري**، مذكرة لنيل الماجستير في الادارة، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 38. (نسخة الكترونية)

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الشخصي، والأداء الوظيفي عند الموظفين الإداريين محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات الشخصية في جامعة يحي فارس بالمدية وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الاتصال الشخصي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف، أو الوقوف على معوقات الاتصال الشخصي التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة، من خلال تقدّمها ونموّها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها، والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على تميزها ورقيّها.

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤثر العلاقات الشخصية في السلوك الإنجازي للموظفين الإداريين بجامعة المدية؟

و عليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

التساؤلات:

_ ما هي طبيعة العلاقات الشخصية بين الموظفين؟

_ كيف يؤثر الاتصال الشخصي في مستوى الأداء الوظيفي؟

_ ما محددات الأداء الوظيفي في ظل الاتصال الشخصي السائد بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المدية؟

أسباب اختيار الموضوع:

_ الاهتمام و الميل الشخصي إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصال، و الرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الإدارة و العمال بالجامعة من خلال نوعية الاتصال الشخصي السائد.

ـ طبيعة الموضوع الذي له علاقة مباشرة بالتخصص.

ـ محاولة إبراز الأهمية، والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الشخصي في توجيه الأداء الوظيفي داخل الجامعة.

أهداف الدراسة :

ـ الهدف الرئيسي:

يعتبر موضوع الاتصال الشخصي مسألة ذات أهمية بالغة، حيث أن الاتصال أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين، كما أنه يثير اهتمام العاملين في رفع شكاويهم وتقبلهم لأوامر الإداريين ، وهذه العملية تساهم في خلق نوع من الصلة بين العمال، و إدارتهم من جهة، و بين العمال فيما بينهم من جهة أخرى.

و عليه فالهدف الرئيسي من خلال هذه الدراسة هو إبراز حقيقة الاتصال الشخصي، و مدى فاعليته في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لإداريي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المدية.

ـ الأهداف الفرعية:

ـ توضيح مفهومي الاتصال الشخصي و الأداء الوظيفي.

ـالتعرف على مدى ارتباط مستوى الأداء الوظيفي بمتغير الاتصال الشخصي للموظفين في الإدارة.

ـ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانب مهم من جوانب الإدارة و التسيير بها.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الراهنة أهميتها من الموضوع نفسه، فموضوع الاتصال الشخصي يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من بحوث كثير الباحثين والمفكرين في الغرب، فبعد الاهتمام الكبير الذي حظيت به موضوعات التكنولوجيا الاتصال الحديثة و مدى تأثيرها في فعالية الأداء الوظيفي، عاد عنصر الاتصال الشخصي إلى الواجهة بقيادة **التون مايو** رائد مدرسة العلاقات الإنسانية، الذي سلّط الضوء على أهمية الاتصالات الشخصية داخل الإدارة.

و في سبيل الوقوف على أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة الجزائرية، جاءت هذه الدراسة للإطلاع على مدى تأثير عنصر العلاقات الشخصية في مكان العمل على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في جامعة المدية.

تحديد المصطلحات :

بهدف إزالة أي غموض أو التباس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في هذه الدراسة، حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي:

الإدارة، الاتصال، الاتصال الشخصي، فعالية الاتصال، الأداء، الأداء الوظيفي.

وقد وضعنا لكل مفهوم تعريف إجرائي.

ـ الإدارة:

وجاء تعريف الإدارة في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأن الإدارة تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه، والتنسيق، والإبلاغ، والتمويل، و الرقابة[1].

كما عرّف **ريتشارد دافت** الإدارة بأنها: " إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة ، و الفعالية، من خلال التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة للمواد التنظيمية "وفي تعريف آخر أكثر إيجاز أن الإدارة هي:"عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة ، وفعالية عن طريق الأفراد"

[1] _ أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، ب ط ، لبنان: مكتبة لبنان، 1982، ص 08 .

التعريف الإجرائي :

الإدارة عبارة عن مجموعة من الأنشطة تتضمن العمليات الإدارية المختلفة، غايتها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية ،من أجل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها الجامعة بكفاءة وفعالية.

_ الاتصال :

لغة: الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين :الصلة، و البلوغ.

فالأولى يعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين .أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.

وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis، بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الإنجليزية Communism، مشتركة أو اشتراكي.[1]

اصطلاحا: عرّفته الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: " تبادل مشترك للحقائق، أو الأفكار، أو الآراء، أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا و استقبالا، يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني".[2]

كما عرفه ميلر بأنه: " يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد، أو لدى شخص ما و يريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر ".

التعريف الإجرائي:

[1] _ هالة منصور، **الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، مهاراته**، ب ط ، مصر: المكتبة الجامعية، 2000 ، ص11.

[2] _ يس عامر، **الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها**، ط2، السعودية: دار المريخ ، 2000، ص27.

الاتصال هو أداة نقل المعلومات و الأفكار و المشاعر و الرموز و القيم داخل التنظيمات الاجتماعية بما فيها المؤسسات، و يهدف إلى خلق جو من الاستقرار، و التفاعل، و الثقة بين كل أطراف العملية الاتصالية.

_ الاتصال الشخصي:

هو اتصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتصال والمستقبل تؤدي إلى تغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته وهو عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار.

التعريف الإجرائي :

هو الاتصال المباشر، أو الاتصال المواجهي، حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، و يتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين، أو مجموعة صغيرة من الأفراد في موضوع مشترك، و يتيح أيضا فرصة التعرف السريع و المباشر على تأثير الرسالة، مما يعطي فرصة للقائم بالاتصال لتعديل رسالته، لتصبح أكثر فعالية و تأثير.

_ فعالية الاتصال :

يعرف محمد فتحي الاتصال الفعّال بأنّه اتصال يتم بين طرفين، يتألف من عنصرين هما: إرسال رسائل واضحة، و إعطاء استجابة، تسمى هذه العملية" التبادلية "أي المسؤولية المشتركة بين الطرفين لضمان اتصال واضح.[1]

التعريف الإجرائي :

هي عملية ديناميكية ودائرية لا تسير في اتجاه واحد، ولا تتوقف عند مرحلة من المراحل، وإنما تحدث داخل مجال أوسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها، ويؤثر جميع أطرافها في بعضهم البعض بشكل فعّال.

_ الأداء :

[1] _ محمد فتحي، **مصطلح إداري**، ب ط ، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003 ، ص105.

الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "**To Perform**" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "**Performer**" و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة . هذا التحقيق يمكن أن يُفهم في الاتجاه المباشر "**النتائج**" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "**العمل**".

الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.[1]

التعريف الإجرائي:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

_ الأداء الوظيفي:

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

التعريف الإجرائي:

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

منهج الدراسة :

---

[1] _ سارة نبيل، **مفهوم الأداء**، 2012/05/15، http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html، تاريخ الولوج 2014/11/17، 20:35.

[2] _ بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2009، ص72.

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي إذ يعتبر أكثر المناهج موافقة مع هذه الدراسة حيث يسمح لنا باستعراض و تحليل المفاهيم الخاصة بالاتصال الشخصي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف مهارات الاتصال الشخصي ومستويات الأداء الوظيفي للموظفين.

_ تعريف المنهج الوصفي:

هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية، أو سكان معينين.[1]

و يرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، و تصنيفها، و تحليلها، و إخضاعها للدراسة الدقيقة.[2]

أدوات الدراسة:

تتمثل في :

_ **المسح المكتبي:** لكل من الكتب، المذكرات، المواقع الالكترونية، و مختلف المراجع التي لها صلة بالموضوع.

_ **الملاحظة بالمشاركة:** حيث أن الباحثة جزء من مجتمع الدراسة، في إطار عقود ما قبل التشغيل بمصلحة التدريس لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

تعرّف الملاحظة بالمشاركة بأنّها لجوء الباحث إلى تتبع تطورات الظاهرة المدروسة من خلال الاندماج في وسط تفاعلات هذه الظاهرة عن طريق مشاركة الأفراد المدروسين في حياتهم اليومية خلال فترة الدراسة، ما مكّننا من الملاحظة عن قرب، أو بما يعرف بالملاحظة من الداخل لمختلف تفاعلات و أحاسيس أفراد ظاهرة الدراسة.

---

[1] _ عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ب ط ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص139.

[2] _ محمد شفيق، **البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، ب ط ، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1985، ص80.

_ **الاستبيان:** لجمع البيانات من عينة البحث.

وبعد توزيع الاستمارات الاستبيانية على عينة البحث المختارة، واسترجاعها، تم تفريغ الاستمارات، وتحليلها.

مجتمع و عينة الدراسة :

مجتمع البحث هم الموظفين الإداريين العامين بجامعة يحي فارس بالمدية.

و تم اختيار عينة قصدية من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية مقدرة بـ 35 موظف من أفراد مجتمع البحث الأصلي.

_ تعريف العينة القصدية:

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

نوع الدراسة :

تندرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية التحليلية الكمية.

حيث تستهدف الدراسات الوصفية تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف تغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها كميا و كيفيا، وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها وتصل عن طريق ذلك إلى إصدار تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي نقوم بدراستها.

و تمثلت حدود دراستنا المكانية في المجال الجغرافي لجامعة الدكتور يحي فارس بعين الذهب المدة، أمّا الحدود الزمانية فتمثلت في السنة الجامعية 2015/2014، و انطلقت الدراسة التطبيقية من شهر مارس إلى غاية شهر ماي 2015.

[1] _ سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام**، ب ط ، مصر: عالم الكتب، 2006، ص296.

الدراسات السابقة :

إن موضوع الاتصال الشخصي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة، لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكوا من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال الشخصي.

وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الاتصالات داخل المؤسسة و أهملوا محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الاتصال، و إذا كانت الدراسات الأجنبية عديدة، فيما يخص الاتصال الشخصي كمتغير مستقل، و ارتباطه بالأداء الوظيفي كمتغير تابع فإن الدراسات العربية في هذا الموضوع قليلة، و فيما يلي إشارة إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوعي الاتصال الشخصي و الأداء الوظيفي في المؤسسات.

الدراسة الأولى :

_ **دراسات أو تجارب هاوثورن1927:** بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثورن) بولاية شيكاغو التابع لشركة (وستيرن اليكتريك)، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين يقودهم **التون مايو** و **روثلزبرج** من جامعة هارفارد باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة .

وقد فوجئ الباحثون بان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة، وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية، إضافة إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير

من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات، الجماعات غير الرسمية، وهو ما يعني ضمنيا وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها.

الدراسة الثانية:

_ مذكرة ماجستير للطالبة فاتن عبد الفتاح محمد العبهري بعنوان: " **دور الاتصال الشخصي في الحملة الإعلامية لمنظمة اليونيسيف** "، دراسة ميدانية لمدارس وكالة غوث بالأردن، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011/2010، تناولت هذه الدراسة دور وسائل الاتصال الشخصي في الحملات الإعلامية، و دورها في الحملات الاجتماعية، و انتهجت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام أداة الاستبيان، و هدفت الدراسة إلى الوقوف على تقييم معلمي مدارس وكالة غوث الأردن للاتصال الشخصي في الحملات الإعلامية لمنظمة اليونيسيف الموجهة للحد من العنف ضد الأطفال في الأردن.

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين وسائل و أساليب الاتصال الشخصي و بين تحقيق أهداف الحملة، إضافة إلى أهمية دور الاتصال الشخصي في الحملات الإعلامية، و دوره الفاعل في تعديل أنماط سلوكية للأفراد خاصة عندما تكون الحملات واقعية في طرحها للأهداف و الوسائل.

الدراسة الثالثة:

_ مذكرة ماجستير للطالبة رمّاش صبرينة بعنوان "**معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية** "، دراسة وصفية بمؤسسة سونلغاز، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.

هدفت الدراسة إلى:

_ تشخيص المعوقات و تأكيد مدى تأثيرها سلبا على تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

_ تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائرية تمكنها من القضاء على الفوضى السائدة فيها.

_ محاولة قياس مدى تأثير الفروق الفردية، والتحيزات الإدراكية على فهم واستيعاب الرسائل و تحديد مدى تأثير الجانب الفني عليها و كيفية نقلها بفعالية.

_ قياس تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة ، على الفعالية الاتصالية في التنظيم.

_ تحديد مدى تأثير المتغيرات البيئية على تدفق المعلومات.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد للحصول على نتائج موضوعية، و اختارت الباحثة العينة العشوائية الطبقية.

وفي مناقشة النتائج العامة، كشفت البيانات الإحصائية الخاصة بتقييم العملية الاتصالية من وجهة نظر الإداريين بنسبة % 46,15 منهم يرون أن الوضعية الاتصالية حسنة في حين يرى البعض الآخر وبنفس النسبة بأنها متوسطة، وعليه فالعملية الاتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية في طريقها إلى التحسين، والتجديد مما يعزز من فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

الدراسة الرابعة:

_ مذكرة ماجستير للطالب بوعطيط جلال، بعنوان " **الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي** "، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، 2009، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي، و انطلقت من السؤال الرئيسي هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنظيميين، و من التساؤلات التالية:

_ ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

_ هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث و الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وعينة مقدرة من 45 عامل تنفيذي، و خلصت الدراسة إلى:

_ الكشف عن وجود الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال، سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال، أو عن طريق الاجتماعات، و الإعلانات.

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

الإطار النظري

الفصل الأول:

الاتصال الشخصي

مقدمــة الفصـل الأول:

الاتصال من أقدم أنشطة الإنسان، حيث كان الاتصال الشخصي وما زال قاعدة أساسية للعلاقات بين الأفراد و المجموعات الإنسانية، و طبقا لهذا فإن الاتصالات تمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والتأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم.

والهيئات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة، فكلما كان أسلوب الاتصال الشخصي مرنا، كلما أدّى ذلك إلى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه.

و سنحاول في فصلنا الأول من هذه الدراسة تفصيل و توضيح الاتصال الشخصي من خلال التطرق إلى:

- مفهوم الاتصال الشخصي.
- الاتصال الشخصي داخل الهيئات الإدارية.

I .1_مفهوم الاتصال الشخصي:

I .1.1_ بداية الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي:

برز الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي في منتصف الستينيات و بداية السبعينيات من هذا القرن، حيث أصبح يمثل موضوعا حيويا، و كان جيرالد ميلر Gerald » « R.Miller من أوائل الباحثين الذين اهتموا بدراسته من الناحيتين التربوية و العملية، و بدأت الدراسات بالاهتمام بالاتصال الذي يتم داخل الإطار الأكاديمي خلال الأحاديث بين الأساتذة و بعضهم، و بينهم و بين الطلبة، و اللقاءات بين المرسلين و بعضهم البعض، و التي تحدث في الجماعات الصغيرة، وتشتمل على الصراحة و المواجهة، ثم تحول الاهتمام من الإطار الأكاديمي للاتصال إلى الحوارات الخاصة داخل الجماعات الصغيرة خارج الإطار الأكاديمي، مع التركيز على الهدف من الاتصال، و قد تضمنت اهتمامات الباحثين العلاقة الاتصالية بنهم و بين معارفهم، أو العلاقة الاتصالية مع أصدقائهم المقربين، وشركائهم، ومن ثمّ بدأ الاهتمام بالأسس التطبيقية لقياس تلك الأشكال الاتصالية القائمة على التفاعل[1]، و كان الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي قد ظهر في منتصف الأربعينيات، عندما ظهرت نتائج الدراسة التي أجراها "**بول لازرزفيلد**" عام 1945 و استمرت لمدة عقد كامل، و ظهرت نتائجها سنة 1955، في كتاب مع "**كاتز**" بعنوان " التأثير الشخصي".

و تمثلت أهمية الدراسة في التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الجماعات و تأثيرها القوي على الفرد، و بعد أن تبين أن الرسائل في تحركها من المصدر إلى الجمهور تمر عبر مرحلتين و ليس مرحلة واحدة، و أن العلاقات الاجتماعية تمثل عاملا مهما و رئيسيا في سلوك الأفراد تأكد دور الاتصال الشخصي داخل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، و بأن الفرد يحصل على معلوماته و معارفه من جماعته التي ينتمي إليها و من قادة الرأي في جماعته، هذا بعد أن ساد الاعتقاد لفترات طويلة منذ بداية القرن العشرين، وحتى الثلاثينيات أن لوسائل الاتصال الجماهيري تأثيرا قويا و مباشرا في تشكيل آراء، و اتجاهات المستمعين و تغيير عاداتهم الحياتية، و هو ما عُرف بالتأثير الفوري أو الطلقة السحرية، إلى أن بدأت الدراسة الخاصة بالسلوك الانتخابي للرئاسة الأمريكية

[1]_ فؤادة عبد المنعم البكري، **الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال**، ط2، مصر: عالم الكتب، 2005، ص 25.

(1940،1948) بواسطة **لازرزفيلد** و **بيرلسون** وآخرين، و التي تبين فيها أهمية الاتصال بين الأفراد و الجماعات، ثم ما تلاها من دراسات مثل دراسة **هوفلاند** سنة 1950 عن الجنود الأمريكيين و غيرها من الدراسات التي أجريت في مناطق متفرقة و أمدت بحوث الاتصال بالنظرة الموضوعية عن محدودية تأثير وسائل الاتصال و حدود فعاليتها، و التي تأكدت بمزيد من البحوث الاجتماعية و السياسية في عقد الستينات[1].

و استمر الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي في الجامعات و المراكز البحثية المختلفة.

و يرجع البعض دوافع الاهتمام بالاتصال الشخصي إلى:

1- اكتشاف أنجح أساليب الدعاية في الحملات الانتخابية.

2- خدمة الحملات الإعلانية.

3- دراسة أساليب الدعاية.

4- دراسة أساليب تكوين الرأي العام في الاتحاد السوفياتي (سابقا).

أما عن أسباب الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي تاريخيا، فترجع إلى مجموعة من الأسباب الاجتماعية و السياسية كحالات القلق و الاضطراب الذي أصاب المجتمع الأمريكي اثر التحركات التي قام بها الشباب خاصة للمطالبة بالحقوق المدنية الخاصة بهم سنة 1960 في أعقاب مشاركة الدولة في حرب الفيتنام، الشيء الذي أثار المقت و الكره الشديد للرسائل الخادعة التي تبثها وسائل الاتصال الجماهيري، مما أبرز لديهم الاهتمام بالتنمية الذاتية و الإدراك و الوعي الشخصي، و انسحب ذلك إلى الاهتمام بالاتصالات الخاصة الشخصية ، و برز الاهتمام بالاتصال الشخصي كنوع من التعبير عن الأصالة الذاتية، و بعيدا عن الخدع الاقناعية التي كانت تبثها وسائل الإعلام في تلك الفترة[2].

---

[1] _ عاطف العبد، **الاتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الإسهامات العربية**، ب ط، مصر: مكتبة النهضة العربية، 1989، ص43.

[2] _ فؤادة عبد المنعم البكري، مرجع سابق، ص 31.

و ظهر الاهتمام بالاتصال الشخصي أيضا من خلال اهتمام الجمعيات العلمية و المهنية لدراسة علوم الاتصال على تحديد مجالات معينة للدراسة، مما أوضح الاهتمام المتصاعد بتعلم و دراسة عمليات الاتصال الشخصي، و أيضا ظهر الاهتمام من خلال البرامج الخاصة بالمؤتمرات و اللقاءات العلمية التي تتناول ظواهر الاتصال الشخصي، و التي أصبحت هي القاعدة بعد أن كانت من قبيل الممارسات الاستثنائية، فعلى سبيل المثال عقد في برلين الغربية سنة 1976 بعض البرامج التدريبية الخاصة بالاتصال الشخصي بالاتفاق مع الجمعية العالمية للاتصال، و تم في هذا البرنامج مناقشة كثير من البحوث و الأوراق، و كانت جميعها عن الاتصال الشخصي و عملياته،مما أكد على أن الاتصال الشخصي أصبح يمثل ركنا أساسيا في الدراسات الجامعية، و قد تزايد الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي و تزايدت الأبحاث التي تؤكد مفهوم الموقف الاتصالي نفسه منذ ذلك الحين[1].

I .2.1 _ تعريف الاتصال الشخصي:

يطلق الاتصال المباشر على الاتصال الشخصي الذي يتم بين عدد محدود من الأفراد، و على الاتصال الجماعي الذي يتم أيضا بين عدد كبير نسبيا من الأفراد مثل جمهور محاضرة أو ندوة، ويعرِّف بعض الباحثين الاتصال الشخصيcommunication " " Interpersonnelleبأنه اتصال وجها لوجه و تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، و هو أقوى وسائل الاتصال في تغيير اتجاهات الناس و مفاهيمهم[2].

و يعرّف **جيرالد ميلر** الاتصال الشخصي على أساس سياق الموقف الذي يحدث فيه الاتصال، فيعرّفه بأنه جلسة تعقد من عدد صغير نسبيا من القائمين بالاتصال (غالبا ما يكون شخصين)، و يتوافر فيه اتصال الوجه للوجه و الحد الأقصى من قنوات الإحساس، مع وجود الفرص المتاحة لحدوث رجع الصدى السريع[3].

---

[1] _ فؤادة عبد المنعم البكري، نفس المرجع السابق، ص32.

[2] _Edmond et Dominique PICARD, Relations et communications Interpersonnelles , Paris, Dunod, 2000 , 26 p.

[3] _ فيصل حسين بركات، **دور الإعلام في الدول النامية**، ب ط، مصر: مكتبة النهضة، 1981، ص 83.

و الاتصال الشخصي يطلق عليه كثير من الباحثين اتصال الوجه للوجه، حيث يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم البعض، و يعتبر أقوى أشكال الاتصال في تغيير اتجاهات الناس و مفاهيمهم. و يعتبرون انه يعتمد على الاتصال المباشر بين شخصين يحملان فكرة معينة، و لكل منهما موقف خاص تجاهها.

و يعرف أحد الباحثين الاتصال الشخصي من خلال ذكر مميزاته و خصائصه، فيذكر أن الاتصال الشخصي يتم بين الجماعات الصغيرة، حيث يعرف الناس بعضهم بعضا فيتناقشون و يتبادلون الرأي، والمشورة، ويدركون انطباعات أحاديثهم على بعضهم البعض.

و الاتصال الشخصي يمتاز بتعديل الرسائل المتبادلة على ضوء رجع الصدى من المستقبل إلى المرسل، كما يتميز بوجود الطابع ألمواجهي و صفة التخاطب[1].

و قد أطلق **أرانجوران** على الاتصال الشخصي اتصال " المجموعة المتناهية الصغر"، حيث يتمثل في المؤتمرات و حلقات النقاش و الندوات و محادثات الموائد المستديرة و الاجتماعات، حيث تتوفر فرص واسعة للمشاركين كي يتناقشوا، و من ثم فان المسألة تبدو أكثر رسمية، وأفضل تنظيما و تكوينا عما هي عليه في حالة الاتصال بين شخص و آخر[2].

و بناءا على ما تقدم من تعريفات يمكن تحديد الاتصال الشخصي في أنه الاتصال الذي يتم وجها لوجه بين مرسل و مستقبل، سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة صغيرة، و أهم ما يميز هذا الاتصال هو التواجد الشخصي للمرسل و المستقبل و الأثر المتحقق من هذا التواجد، و الهدف من هذا الاتصال هو الفهم و الاستيعاب و التأثّر و التجاوب أو تعديل سلوك أو اتجاه، و أداة هذا الاتصال و وسيلته هي الاتصال الشفوي من خلال الأحاديث الشفوية، سواء كانت محاضرة، أو ندوة، أو مؤتمرا،أو مناقشة، أو الأحاديث العفوية، و أهم ما يميّزه عن أي شكل آخر من أشكال الاتصال هو وجود طرفي العملية الاتصالية في وقت محدد و مكان معين، دون حواجز، ودون الحاجة إلى توفر أجهزة ميكانيكية معقدة، وفي حالة غياب أحد طرفي الاتصال عن الحضور أو التواجد، فان

[1] _ إبراهيم إمام، **الإعلام و الاتصال بالجماهير**،ب ط، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1983، ص 29.

[2] _ فؤادة عبد المنعم البكري، مرجع سابق، ص 35.

الاتصال المباشر هنا يصبح غير محقق للهدف المرجو منه، و ما يميز الاتصال المباشر أيضا أنه اتصال ملموس و محسوس، فيمكن للمشاركين استخدام حواسهم في التعرف على وسائله الظاهرة، و ما ينتج عن ذلك من رد فعل مباشر،و إن كان يطلق على الاتصال السلكي أو اللاسلكي اتصال مباشر، بهدف إرسال نشرة أو إعلان، والمقصود بالاتصال المباشر هنا الاتصال الشخصي أو الجمعي، الذي يكتمل بالتواجد في موقع النشاط الاتصالي، و بوجود طرفي الاتصال، وهما المرسل، أوالقائم بالاتصال و المتلقي أو الجمهور[1].

I .3.1_ أهمية الاتصال الشخصي و خصائصه:

تتمثل أهمية الاتصال الشخصي في تدعيمه للاتصال الجماهيري، حيث تبدو أهمية الاتصال المباشر عند الحديث عن التأثير، فان التأثير في الاتصال الشخصي أكثر إحكاما من التأثير في الاتصال الجماهيري، كما تظهر أهمية الاتصال الشخصي عندما يثار التساؤل عن أكثر الوسائل الاتصالية تأثيرا في إقناع الجمهور، فحيث يبدو الإقناع سؤالا مهما و أساسيا في دراسات الاتصال بوجه عام، فانه يمثل الجزء الأكبر و الأهم في دراسة الاتصال الشخصي[2].

و قد توصلت الدراسات إلى أن الوسيلة الناجعة لتوصيل الأفكار هي الاتصال الشخصي, حيث تمكن المتلقي من الاستماع الجيد الذي لا يشغله شاغل وتجعله أكثر تركيزاً واستيعاباً وتمكن حامل الرسالة من الشرح والتوضيح والإجابة المباشرة على الاستفسارات والرد المباشر واللحظي على الإثارات قبل انتشارها وبالتالي القدرة على محو أي أثر للفكر المضاد، بل إن الاتصال المباشر بالجمهور يتيح للمتحدث أن يوصل الرسالة بعدة وسائل يستطيع استخدامها ليشد المتلقي إليه, وهذه الأساليب عديدة من نبرة الصوت إلى حركات اليدين وملامح الوجه والحركات المصاحبة، كلها وسائل جاذبة إذا كانت لدى حامل الرسالة القدرة على استخدامها، والأكثر من ذلك أن الاتصال الشخصي يجعل حامل الرسالة قادراً

[1] _ فؤادة عبد المنعم البكري، نفس المرجع السابق، ص 36.

[2] _ GILL, Judith, « **Communication – Is it Really that Simple? An Analysis of a Communication Exercise in a Case Study Situation** », Personnel Review, vol. 25, nº 5, 1996 , p. 23-36.

على اختيار الخطاب المناسب والعبارات التي تتناسب مع المتلقي وتشد انتباهه وتحدث الأثر المطلوب.

و يتميز الاتصال الشخصي بعدة **خصائص** من أهمها:

1. إمكانية توفير رجع الصدى: حيث أن الاتصال الشخصي يوفر إمكانية رجع الصدى أو التغذية المرتدة أكثر من الاتصال الجماهيري، ففي هذا الاتصال الذي يمثل الوجه للوجه، يمكن الحصول على ردود أفعال المتلقين لرسائل المرسل أو المصدر آنيا، و يؤكد بعض الباحثين أننا عن طريقه يتاح لنا الفرصة في تكوين أو إعادة تكوين الاتصال بناء على الأشخاص الذين نتحدث إليهم، حيث يمكننا أن نرى و نسمع و نلمس الشخص الآخر أو الأشخاص الآخرين و نتأثر بهم.
و تعد هذه من أهم مزايا الاتصال الشخصي، يمكن للمرسل التحقق من طريقة أدائه في نفس لحظة بث الرسالة، و يمكن أن يدرك ما إذا كانت الرسالة قد فهمت أم لا، و بالتالي يمكن إعادة صياغتها و تكرارها أو تكرار أجزاء منها، عن طريق رجع الصدى السريع الذي يجيب عن سؤال المرسل كيف يبدو أدائي؟[1].

2. التلقائية: حيث تتم بعض أنواع الاتصالات الشخصية بشكل عفوي و غير مقصود، من خلال شبكة من العلاقات الشخصية و غير الرسمية، و يرى **برنارد هنسي** أن الاتصال الشخصي يتميز بالتلقائية و العفوية، لا تنظمه قواعد ولا إجراءات، و يتم بشكل غير مدبر من خلال الاتصالات اليومية للأفراد غير الرسميين، وأن محيط العلاقات بين الأشخاص محيط غير هيكلي.

3. 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، و من هنا فان كل واحد منهما يكون بمثابة شخص مرجعي بالنسبة للآخر[2].

---

[1] _فؤادة عبد المنعم البكري، نفس المرجع السابق، ص 37.

[2] _ محمود عودة، **أساليب الاتصال و التغير الاجتماعي**، ب ط، مصر: مكتبة رأفت سعيد، 1970، ص 112.

4. انخفاض التكلفة: و من خصائص الاتصال الشخصي أيضا انخفاض تكلفته بالقياس إلى وسائل الاتصال الأخرى، فهناك إمكانية توجيه الرسالة إلى الجمهور المستهدف مباشرة إلى جانب سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.

5. المرونة: يتمتع الاتصال الشخصي بالمرونة، و بأنه يتم بشكل مرن و عفوي و هي مزايا سيكولوجية تميزه عن الاتصال الجماهيري، مما يساعده على نشر الأفكار التي تنشرها وسائل الإعلام على نطاق واسع، من خلال الوسائل التقليدية كالسوق و المقهى و جماعات العمل و الأصدقاء[1].

6. تحقيق الألفة و تخفيف حدة العزلة: حيث يساعد الاتصال الشخصي على تحقيق الألفة و التعارف بين الأشخاص، و يعد محركا للتغلب على العزلة أو الشعور بالوحدة، من خلال إقامة علاقات مع الآخرين، حيث تقوم الأفكار والمعاني بعمل توحد مع البشر، و توطيد، وتحسين العلاقات بين الناس و بعضهم[2].

و يضيف **لازرسفيلد** أن الاتصال الشخصي يتصف بخمس خصائص تجعله أكثر فاعلية، و هي[3]:

1- أن الاتصال الشخصي يصعب تفاديه حيث يقل توقع الناس لمحتواه (من مؤيدين و معارضين).

2- أن الكثيرين يميلون إلى الثقة في الأشخاص الذين يعرفونهم و يحترمونهم أكثر من ثقتهم في مصادر وسائل الإعلام.

3- تنسحب الثقة أيضا على أهمية المحتوى الذي يقال، حيث يقبل الناس ما يقال بثقة أكبر في الاتصال الشخصي.

4- السهولة و التفهم التي تسمح بتغيير المناقشة، نتيجة لردود الأفعال التي تحدث في الاتصال الشخصي.

5- الإقناع الذي يتوفر نتيجة للثقة في المرسل.

---

[1] _ عاطف العبد، مرجع سابق، ص43.

[2] _ فؤادة عبد المنعم البكري، مرجع سابق، ص39.

[3] _ شاهيناز طلعت، **وسائل الاتصال و التنمية الاجتماعية**، ط1، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980، ص 25.

I .4.1. أهداف الاتصال الشخصي:

- **التبادل:** وهو عملية تبادل للمعلومات والأفكار والآراء من طرف لآخر.

عبر وسائط متنوعة لفظية وغير لفظية، كالكلام والكتابة والأصوات والصور والألوان والحركات والإيماءات أو بوساطة أي رموز مفهومة (ذات دلالات) لدى الأطراف المشاركة في عملية الاتصال الشخصي.

- **التبليغ:** ويقصد بها إيصال الرسائل إلى الطرف الآخر سواء كان فردا أم مجموعة لنقل فكرة أو انطباع أو رأي.
- **التأثير:** ويقصد به زيادة عدد الأفراد المؤيدين للفكرة أو الرأي أو تقليل الفجوة بين الطرفين المتعارضين.

I .5.1. عناصر و متغيرات الاتصال الشخصي:

تشير **جاكلين كار** إلى أن الاتصال الشخصي يتكون من العناصر التالية[1]:

أ- **الأفراد:** مرسلون ومستقبلون، بما لديهم من اتجاهات، ومعتقدات، وقيم، ومدركات و تقديرات لذاتهم.

ب- **الوسيلة:** لفظية و غير لفظية.

ج- **البيئة:** التي تشمل كل المؤسسات، والمواقف الاجتماعية، وبما تنطوي عليه من ثقافة تؤثر في المواقف الاتصالية الشخصية.

وتخضع عملية الاتصال الشخصي لتفاعل متغيرات متعددة:

- **متغير المرسل:** قد يكون المرسل إنسانا فردا أو جماعة.

[1] _ جمال العيفة، **الاتصال الشخصي في عصر شبكات التواصل الاجتماعي**، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد10 ، جوان 2014، ص 86. (نسخة مصورة)

- **الخلفية المرجعية للإرسال** : في كل عملية إرسال يقوم بها مرسل اتجاه متلقي، هناك عناصر أساسية تشكل إطارا مرجعيا للتواصل:

- **الأول:** يتعلق بالمعارف و الأفكار والمعلومات التي تشكل مضمون الرسالة، فمبدئيا يفترض في كل مرسل أنه يبلغ للمستفيدين معارف وأفكارا، باعتبار أنه في التصورات السائدة، الوسيط بين المعرفة و المستفيدين.
- **الثاني** : يتعلق بالقيم والمواقف المراد إثارتها أو تنميتها لدى المستفيدين ، والتي غالبا ما تمثل مواقف المرسل كمؤسسة أو كفرد،حيث أن وظيفة المرسل لا تنطوي على التكوين المعرفي فقط بل على تكوين الشخصية أيضا.
- **الثالث** : يتعلق بالمهارات وكيفية العمل التي يحاول المرسل من خلالها أن ينمّي لدى المتلقين القدرة على الفعل و الإنجاز.

- **المواقف اتجاه الآخرين تتدخل في الإرسال[1]:**

تتدخل المواقف اتجاه الآخرين في الإرسال، وهي:

- مواقف اتجاه الآخرين بصفة عامة تنتج عن تجارب الحياة ومكونات الشخصية والمزاج.
- مواقف خاصة اتجاه المستفيدين تتحدد بنوعية العلاقات الوجدانية بين المرسل والمتلقين.

هذه العلاقات يتجاذبها النفور، الرغبة، الاهتمام، اللامبالاة، الرضا،... الخ.

- تتكون العلاقات في كل ما يشكل صورة المرسل عن نفسه و عن المستفيدين وصورة المستفيدين عنه

- **وضعية الإرسال:**

_ تواصل عرضي La communication incidente : يكون التواصل عرضيا عندما يقدم المرسل أخبارا دون أن يقصد ذلك. فمن خلال كلامه تظهر مؤشرات وعلامات لم تكن مقصورة بالذات من فعل التواصل.

[1] _ محمود عودة، مرجع سابق، ص 118.

_ تواصل استهلاكي la Communication consommatoire : يكون التواصل استهلاكيا عندما يعبر المرسل عن انفعالات مثل الفرح والغضب والقلق والإعجاب.

_ تواصل آلاتي la communication instrumentale: وهو كل تواصل مقصود بالذات ،يهدف بالأساس إلى إحداث أثر لدى المتلقي ولإثارة ردود فعله.

- متغير الرسالة:

في كل علاقة بين مرسل و متلقين مراوحة بين رسالة، أي نظام من الدلالات والمعاني، قد يكون لفظيا و لغويا أو غير لفضي (حركات، إشارات) تتبادله الأطراف المتواصلة، وهذه الرسالة يمكن أن نحددها من خلال ثلاث أبعاد أساسية، وهي: الشفرة و الشكل والمحتوى [1].

- سيرورة العلاقة التواصلية:

تتدخل فوارق في تلقي الرسالة تختلف باختلاف سياقها، وأهدافها، وطبيعة العلاقات الوجدانية والتصورات و من هذه الفوارق ما يلي[2]:

- **القناة البصرية:**

إن فعل التواصل بين المرسل و المتلقي لا يوظف فقط نسقا منطوقا، بل إنه يستعمل أيضا نظاما من الإشارات والحركات والإيماءات التي تتدرج فيما نسميه: التواصل الغير اللفظي La communication non verbale.

- **المسافة:** إن المسافة بين المتواصلين ليست اعتباطية، وتكون خاضعة لمجموعة من المعايير والقواعد.
- **التموقع:** ترتبط المسافة بين المتواصلين بالتموقع في المجال المكاني لحدوث الاتصال الشخصي، فاختيار الموقع ليس أمرا اعتباطيا، وإنما يحمل مؤشرات

[1] _ محمود عودة، مرجع سابق، ص 120.

[2] _ بن عيسى زغبوش، «**السيرورة التواصلية من خلال التقابل بين الذهن و الدماغ**» ، الندوة الدولية حول أنماط معالجة العملية التواصلية، المغرب، 2008/04/22، ص 4.

وعلامات عن العلاقة الوجدانية بين المتواصلين، وعن موقع كل فرد داخل الجماعة، وعن الهدف من التواصل، فاختيار المتلقي لموقعه تؤثر عليه الجوانب التالية:

ـ **جانب نفسي:** كالإحساس بالتهميش والرغبة في الظهور أو الاختفاء أو المنافسة.

ـ **جانب وجداني:** يتعلق بعلاقات المتلقي الذي اختار مكانا مع المتلقين أو مع المرسل، بحيث إن علاقة الزمالة أو المنفعة قد تكون مؤشرا على اختيار وضعية تواجد المقعد.

ـ **الحوافز والأهداف اتجاه المادة:** بحيث أن المكان قد يتغير بتغير المادة الاتصالية والحوافز اتجاهها.

- **الحركية:** تتعلق مقولة الحركة بحركات الجسم والأعضاء وهيئاته في المجال. ولها دور أساسي في عملية الاتصال الشخصي .

والحركات نظام من التواصل قد يكون مستقلا عن اللغة أو معززا لها، وهي تتأثر بالهوية والثقافة للفرد داخل الجماعة، وتحمل دلالات و معلومات عن التواصل داخل المكان مثل الحركات التي تفيد القبول أو الرفض[1].

- **حركات الجسم:** نقصد هنا الهيئة التي يكون عليها الجسم في المكان، والتي نستفيد منها في جمع معلومات عن ردود الفعل اتجاه الرسالة والمرسل. وقد حددها بعض الباحثين في أربعة هيئات أساسية وهي:
  - **حركة الانتباه:** حيت تتصلب الأعضاء ويميل الجسم والرأس إلى الأمام.
  - **حركة الرفض:** حيت يدور الجسم أو الرأس في الاتجاه المعاكس للخطاب.
  - **حركة الامتداد:** وتشير إلى اعتزاز أو تكبر أو ازدراء عن طريق تصلب الجسم وارتفاع الرأس.
  - **حركة الانكماش:** حيت ينغلق الجسم مؤشرا على الخضوع، وإرادة التلقي، أو الاكتئاب و الانهيار[2].

[1] ـ بن عيسى زغبوش، نفس المرجع السابق، ص5.

[2] ـ بن عيسى زغبوش، نفس المرجع السابق، ص 5.

- **الملامح:** نعني بها كل ما يتعلق بتعابير الوجه والنظر، والتي تترجم انفعالات مثل الحزن والخوف، ومن البديهي أن كل شخص يحمل سمات مميزة في وجهه، لذا فإن وجه المرسل يثير انتباه المتلقي، إذ أن الكيفية التي ينظر بها المرسل تشير إلى أمر أو تحفيز أو ترهيب، فمن خلال النظر يبعث المرسل المتلقي على المساهمة أو المبادرة، أو على الانكماش والانغلاق.
- **اللباس:** تؤشر كيفية اللباس على:
  - الجماعة التي ينتمي إليها المتلقي أو يريد الانتماء إليها.
  - النمط الثقافي للمرسل (تقليدي/عصري).
  - الوضع الاجتماعي والأدوار داخل الجماعة، حيث يظهر دور المرسل من خلال هندامه[1].

I . 2_ الاتصال الشخصي داخل الهيئات الإدارية:

I .1.2. أهداف الاتصال الشخصي في الإدارة:

يمثل التواصل بين مكونات الإدارة الإطار التكاملي بين هذه المكونات على مستوى الأفكار والمعلومات، وينبني على خلفية تحقيق أهداف في مصلحة الإدارة تختلف بحسب الحاجة والظروف من أجل تحديثها وتطويرها بما يكفل تجاوز المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة وبذلك تكون دواعي التواصل الإداري كثيرة ومتنوعة نذكر من أهمها [2]:

1_ تحديث وتطوير الإدارة: إن مستلزمات كل عصر تفرض على الإدارة بأن تعمل على تحديث نفسها وتطويرها بما يناسب والاستجابة لتلك المستلزمات، لهذه الغاية يتم الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بين الجهات المعنية بهذا التحديث و التطوير ولا يمكن أن يتحقق هذا المراد بدون حصول تواصل بشأنه بين جميع تلك الفعاليات .

[1] _ ADAMS, Linda, Communication efficace : pour des relations sans perdant, Montréal, Édition de l'Homme, 2005 , P 265.

[2] _ عبد الباقي زيدان، **وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في المجالات الاجتماعية والإدارية**، ط2، مصر: المكتبة الانجلو مصرية، 1994، ص56.

2_ تحقيق الانضباط والمحافظة على روح المسؤولية داخل الإدارة: يتم هذا التواصل عن طريق تزويد الموظفين بالقوانين الجديدة وكذا التعليمات المتنوعة التي تتطلبها ظروف خاصة .

3_ تطوير خطة العمل الإداري وضمان حسن سيره: غالبا ما يقوم بهذا العمل المسؤول الإداري بين الفينة و الأخرى بإعطاء معلومات للعاملين تحت إمرته، و طلبها منهم .

4_ تحسين تجليات الإدارة وتنقيتها من شوائب سوء الظن والشك وتوتر العلاقات: تكون عملية الاتصال الشخصي في هذا الباب جماعية وينبغي أن تقوم بها جميع مكونات الإدارة لأنهم هم المعنيون بالدرجة الأولى بأي سلوك شاذ داخلها يمكن أن يؤثر على سمعتها وعلى الرضا النفسي لدى جميع العاملين والمتعاملين معها[1].

5_ تقليص الاختلالات الإدارية: ومن صور هذه الاختلالات ما يلي:

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

I .2.2. مهارات الاتصال الشخصي:

[1]_ عبد الباقي زيدان، مرجع سابق، ص 58.

المهارة هي استعداد، أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة، والتعليم، وتصقل بالتدريب، و تجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا و ذهنيا، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين، أو تحقيق هدف معين[1].

و تكمن أهمية مهارات الاتصال الشخصي في تحسين مستوى الأداء، و رفع معدلاته من خلال قيادة توازن بين أهداف الإدارة و أهداف العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، و تضمن استمرار وجود فعالية إدارية و تنظيمية.

المهارة الأولى : الاتصال البصري:

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيرا بين تأثيرات الاتصال الشخصي المتعددة، فالعيون هي الجزء الوحيد من الجهاز العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر ، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة : الألفة، أو التخويف، أو المشاركة.

الألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة [2].
أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من 90% من الاتصال الشخصي بين الأفراد خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر.

المهارة الثانية : مهارة التحكم في وضعية و حركة الجسم:

هي الطريقة التي يظهر بها الفرد جسمانيا، و يمكن أن تعكس كيف يُظهر نفسه عقلياً والطريقة التي ينظر بها إلى نفسه، و هي عادة الانطباع الذي يكونه عنه الآخرون، فالوقوف منتصبا و التحرك بصورة طبيعية و سهلة أمر أساسي و بالغ الأهمية، و يجب أن يكون قادرا على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم، فعند القيام بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما يكون الجسم مرناً لا أن يكون مغلقا في

[1] _ إبراهيم العمري، **السلوك الإداري و العلاقات العامة**، ب ط، مصر: دار الجامعات المصرية، 1997، ص 37.
[2] _ برت دكر، **فن الاتصال**، ترجمة (عبد الرحمن بن هادي الشمراني)، ب ط ، السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2001، ص57.

وضعية متوترة هذا ينطبق على كل الملامح والحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم، فالثقة تظهر عادة من خلال وضعية الراحة للجسم [1].

ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة هي:

- التراجع إلى الخلف
- الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رِجل والتحول إلى الرِجل الأخرى .

و من أهم الحركات الايجابية للجسم في الاتصال الشخصي:

- التحرك في أرجاء المكان.
- الخروج من خلف طاولة الخطاب حتى في الحالة الرسمية فهذا سيزيل الحواجز بين المرسل وبين الآخرين.
- تحريك اليدين و الذراعين يمنة و يُسرة مع عدم المبالغة.

المهارة الثالثة : ملامح و تعابير الوجه:

التمعن في ملامح و تعابير الوجه لاستنتاج الإشارات و ردود الأفعال و الانطباعات الأولية يساعد على بناء حكم على شخصية الطرف الآخر في عملية الاتصال الشخصي، فهذه الإشارات تكون كردة فعل طبيعية ليس بالإمكان في أغلب الحالات التحكم فيها، فهي فطرية و لا إرادية في الغالب، و الأشخاص الذين يتمتعون بقوة الملاحظة لا يصعب عليهم تفسير هذه الردود، مما يمهد لاستمرار عملية الاتصال الشخصي بشكل عادي، أو تعديلها، أو إنهائها[2].

و يقسم الأفراد إلى ثلاثة أصناف[3] :

- وجوه بطبعها منفتحة ومبتسمة .
- وجوه محايدة يمكن أن تتحول من ابتسامه إلى نظرة حارة و حادة .
- وجوه جديه و حارة لا تظهر عليها الابتسامة حتى في حالة الفرح.

---

[1] _ برت دكر، نفس المرجع ، ص 69.

[2] _ CHAPPUIS, Raymond (2000), La psychologie des relations humaines, Paris, Presses universitaires de France, 128 p.

[3] _ برت دكر، مرجع سابق، ص 85.

الصنف الأول متميز في اتصاله مع الآخرين، و الصنف الثاني يتمتع بمرونة جيدة، أما الصنف الثالث فيجب عليه الاهتمام بالأمر والعمل على تحسين قدرتهم على الاتصال الشخصي لأن وجوههم تعكس كآبة تنفر المتلقين من هذا الاتصال.

المهارة الرابعة : اللباس و المظهر:

تتكون انطباعات آنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى من عملية الاتصال الشخصي، ويقدر الخبراء أن تسعين بالمائة من الشخصية يتم تغطيتها باللباس ، لذلك من الضروري إدراك الرسائل الاتصالية التي يحملها المظهر، فالبساطة و الابتعاد عن التزين المبالغ فيه ذو أهمية بالغة في إعطاء قيمة للرسائل الاتصالية و أخذها على محمل الجد و التركيز عليها.

المهارة الخامسة : الصوت والتنوع الصوتي:

الصوت هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل الرسالة الاتصالية، فنغمة الحبال الصوتية و الرنين والإلقاء تشكل مصداقية الرسالة الاتصالية، والخصائص الدقيقة للصوت ذات أثر بالغ، فيمكن قراءة أمزجة الناس وحالاتهم النفسية من النغمة الصوتية خلال الثواني الأولى القليلة.

و تعتبر خاصية التنوع الصوتي ميزة غاية في الأهمية لجذب المتلقين و كسب اهتمامهم بما يقال، فالأداء الرتيب لإلقاء الخطابات مثلا يشعر المستقبلين بالملل و يفقدهم اهتمامهم لمواصلة الاستماع،و يكمن الحل هنا في الارتجال و تنويع مستويات الصوت للتخلص من الرتابة.

المهارة السادسة : اللغة و الوقفات و الكلمات غير المنطوقة[1]:

تتكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة، و يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق ولا ينبغي التحدث إلى طفل بنفس طريقة التحدث إلى مجموعة من الأشخاص البالغين.

[1]_ برت دكر، مرجع سابق، ص 127.

و الكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح ومن أمثلة ذلك (آآآآ.... أووو، يعني ، كما تعرف ، حسناً ...)، و يجب هنا التخلص من الأساليب والأصوات التي لا معنى لها أو غير المفهومة، و إبدالها بالوقفات الطبيعية ثم استكمال الحديث.

المهارة السابعة : إشراك المستمع :

عادة الأفراد يقرؤون بسرعة خمسة أضعاف ما يتحدثون، فعندما يتكلم القائم بالاتصال الشخصي ويكون منهمكاً في عملية الاتصال فانه يكشف أفكاراً وآراءً يحاول من خلالها تحريك الناس تجاه فعل ما، أو إقناعهم بالموافقة، وإذا لم يستطع فانه يفقد الكثير من إمكانياته للاتصال وللتأثير.

وفي حقيقة الأمر المستمعون سواء كانوا شخصاً أو أشخاص يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة، لذا القائم بالاتصال الشخصي يحتاج إلى تحريك كل أحاسيسهم وكل عقولهم وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلا مع ما تقول كلما ازدادت القدرة على إقناعه بالرسالة .

و هناك بعض النقاط على المرسل إدراكها في عملية الاتصال الشخصي تساعده على كسب انتباه المتلقين و التأثير فيهم و هي[1]:

_ بدء الحديث بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة، أو رواية قصيرة مؤثرة ، أو طرح سؤال جدلي بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه، كما يمكن التصريح بخبر مثير أو قول عبارة مدهشة .

_ وضع عنصراً مثيراً مثل وقفة طويلة لتأكيد عبارة مهمة أو نغمة صوتية أو تغيرات في درجة الصوت.

_ الاستعانة بالعواطف، تكون ذات وتيرة عالية، مثل الغضب أو البهجة أو الحزن أو الإثارة .

[1]_ برت دكر، نفس المرجع السابق، ص 148.

_ اختتام الاتصال باقتباس مثير أو بعبارة مهمة أو بنداء قوي للعمل الجاد.

_ طلب متطوعً، فبمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل مهمة ستتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا هم المتطوعين.

_ طلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور فهذا يشجع على المشاركة.

المهارة الثامنة : الاستعمال الفعال للدعابة:

الدعابة واحدة من أكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال الشخصي لكنها في الوقت نفسه واحدة من أكبر أساليب المراوغة، فبعض الناس جذابون ومحبوبون بطبعهم وآخرون يجب أن يعملوا ليكونوا كذلك ، وروح الدعاية مهارة قابلة للتعلم.
في أكثر جوانب عملية الاتصال الشخصي ليست الفكاهة هدفاً بحد ذاتها ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم على مستوى شخصي، وهذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها مستوى (المحبة) و يتكون من خلال عدة عوامل مثل البعد عن الأنانية، الثقة، الإراحة.
والأفراد يتعلمون أفضل من خلال المرح والفكاهة . ولا ننسى أن اللحظات العاطفية هي أفضل الأوقات لإيصال الرسائل والمواقف الإنسانية الإيجابية .

المهارة التاسعة : الذات الطبيعية[1]:

يختلف الأفراد عن بعضهم البعض، كل منهم له نقاط قوة و نقاط ضعف، و بالرغم من أن هذا المفهوم بسيط إلا انه يحمل تعقيدا عندما نضع في الاعتبار هذه المعطيات في عملية الاتصال الشخصي، حيث أن شخصية الفرد تحوي عديد الإمكانات و القوى الطبيعية التي يمكن الاعتماد عليها، و يشير علماء النفس إلى أن التواصل مع الذات هو في حد ذاته مهارة توازي المهارات الثّمان السابقة، لما يوفره من خاصية التعرف على مجالات القوة و الضعف في الشخصية، و إمكانية تحويل نقاط الضعف إلى قوة.

I .3.2.اتصال القيادة الإدارية:

[1]_ برت دكر، نفس المرجع السابق، ص152.

عرّفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة هي عملية تواصل بين القائد أو المدير و مرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على انجاز المهام الموكلة إليهم.

و تجدر الإشارة إلى وجود نوعين من القيادة النوع الأول نابع من المركز الوظيفي للمدير ، أما النوع الثاني القائد فيه هو شخص يتم اختياره عن قناعة بوجود من يتولى توجيه الجماعة و العمل على تماسكها و تلاحمها، و هذا الأخير يكون عضوا من أعضائها و يحظى بالثقة نظرا لمميزات و خصائص يتمتع بها، كالبداهة، المبادرة، قوة الشخصية، القدرة على التأثير...، فمصدر سلطته غير رسمي هو رضا الجماعة و ليس المركز الوظيفي[1].

و للاتصال الشخصي سواء كان رسميا أم غير رسمي، بين القيادة الإدارية و المرؤوسين بالغ الأهمية في إرسال و استقبال المعلومات، و على القائد أو المدير ليضمن سيرورة و فعالية الاتصال الشخصي أن يتمتع بالقدرة على حسن الاستماع لآراء و انشغالات مرؤوسيه، فهذا العنصر بالخصوص يشكل الركيزة لعملية الاتصال الشخصي، و يمكننا تمييز ثلاثة مستويات للاستماع[2]:

أ / **السماع** : وهو تلقي الأصوات بلا قصد ولا إرادة فهم أو تحليل . مثل : سماع صوت أغاريد الطيور، وأصوات الازدحامات ونحوها.

ب / **الاستماع** : وهو تلقي الأصوات بقصد ، وإرادة فهم وتحليل، وقد ينقطع لعامل ما.

ج / **الإنصات** : وهو أعلى درجات الاستماع ، ولا ينقطع بأي عامل من العوامل ؛ لوجود العزيمة القوية في المنصت.

و إضافة إلى عنصر الاستماع فقد أورد الباحثون العديد من الصفات التي تساهم في زيادة كفاءة الاتصال الشخصي عند توفرها في القادة و المدراء و هي[3]:

---

[1] _ احمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل إلى بناء المهارات**، ط7، مصر: الدار الجامعية ، 2000، ص 25.

[2] _ عبد الله محمود محمد، **مهارة الاستماع**، 2011/08/28، http://kenanaonline.com، تاريخ الولوج 2015/03/10، 17:30.

[3] _ عبد الله محمود محمد، نفس المرجع السابق، تاريخ الولوج 2015/03/10، 17:30.

1_ التفاعل الاجتماعي: يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.

2_ اليقظة: على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجه الجماعة.

3_ الحرص على تحقيق هدف الجماعة: ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط و تقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقويم الأخطاء.

4_ قوة الشخصية: يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.

5_ قوة التحمل: وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.

6_ التمثيل الخارجي للجماعة: وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.

7_ الذكاء: ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجه جماعته.

8_ الحكمة: ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.

9_ العلاقات العامة: على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.

10_التواضع: على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاظم والترفع على الجماعة.

11_ الروح المرحة: ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب ورو ح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاونا وتقبلا له.

12_ العدل: يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.

13_ التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: يكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.

14_ الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم[1].

15_ التوافق الاجتماعي النفسي: يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.

16_ الديمقراطية: وتعني إشراك الجماعة في اتخاذ القرار.

17_ انكار الذات: ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.

18_ اللباقة: يقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.

19_ العمل لصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.

20_ إجادة التعبير والخطابة: يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك لتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة[2].

I .4.2.اتصال فرق و جماعات العمل

أشارت مجموعة من الباحثين بوجود فرق بين كل من فريق العمل و جماعة العمل، حيث يتميز كل منها على الأخر بما يلي[3]:

[1] _ Edmond et Dominique PICARD, Ibid, P 155.

[2] _ عبد الله محمود محمد، نفس المرجع السابق، تاريخ الولوج 2015/03/10، 17:35.

[3] _ يوسف علي عيسى أبو جربوع، مرجع سابق، ص 38.

1-الفريق :مجموعة رسمية لها قائد، هدف، ثقافة، ويعمل من خلاله الأفراد المكونون له بتعاون
وتنسيق تام لتحقيق الهدف، كما يلاحظ غياب الفروق الفردية.

2-**المجموعة** :منها ما يكون رسميا ، ومنها ما يكون غير رسمي ، فقد ترتبط بالمهارة أو غيرها، وقد
تكون ذات صفة دائمة أو مؤقتة .وتميل إلى أن لها هويتها، ومعايير متميزة للسلوك الاجتماعي.

و يمكن تلخيص الفرق بينهما في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الفرق بين فرق العمل و جماعة العمل

	فرق العمل	مجموعات العمل

الأهداف	إلى جانب تحقيق الأهداف المشتركة يتعهد الأعضاء أمام أنفسهم بتنفيذ هذه الأهداف كجزء من مسئولياتهم.	يعمل الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
المسؤولية	جماعية.	فردية، وتتم محاسبة قائد الجماعة عن نتائج العمل باعتباره المسئول عن الجماعة
المدة الزمنية	معظم فرق العمل مؤقتة، وتشكل لتحقيق غرض معين في وقت محدد.	غالبا دائمة.
الاتفاق	عدم الاتفاق يكون مقبولا.	عدم الاتفاق يؤدي إلى انشقاق.
القيادة	قوية ومشتركة.	ضعيفة وتقتصر على القائد.
الحجم	عدد محدود نسبيا ولا يتجاوز الثلاثين عضوا.	فردين أو أكثر.
النوع	رسمية	رسمية وغير رسمية.
الصراع	لا يحدث صراع مع الإدارة العليا؛ بسبب أن قيم ومبادئ وأهداف فرق العمل منسجمة مع قيم ومبادئ وأهداف الإدارة العليا.	يحدث- أحيانا -صراع مع الإدارة العليا بسبب أن قيم ومبادئ وأهداف الجماعة قد لا تنسجم بشكل كامل مع قيم ومبادئ وأهداف الإدارة العليا.
الانسجام	انسجام كامل.	أحيانا يكون الانسجام غير كامل وهذا يبعث على التراخي والكسل.

المصدر: يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة لنيل الماجستير في الإدارة، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 40.

يدخل حسن التصرف في صلب الأداء الوظيفي، فلا يكفي تأدية العمل بشكل كامل، بل على السلوك أن يكون مهذبا، وهناك مجموعة من السّمات تمكّن العامل من إجراء اتصال

شخصي إيجابي وفعّال مع زملاء العمل وتخلق جوًا مستقراً في بيئة العمل المشترك، ومن خلالها تُنجز المهام المشتركة بسلاسة ويُسر، ومنها[1]:

1_ السمعة الطيّبة: يكون بناء السمعة في المؤسسة اعتمادا على الأخلاقيات و القيم و الابتعاد عن التجاوزات، و من خلال التركيز على جودة العمل يكسب العامل الثقة و التقدير و الاحترام من الجميع.

2_ وضع احتياجات الآخرين في الاعتبار: فزملاء العمل هم بشر، لهم احتياجات اجتماعية وإنسانية، فلا بد من إشعارهم بالاحترام و التقدير و تقديم المساعدة و المشورة لمن يحتاجها، و السعي إلى التفاعل و التواصل الإيجابي معهم.

3_ تطوير أرضية مشتركة: يتم إنجاز العمل في الشركات عن طريق تحديد المشاكل وحلها، وعلى الرغم من أن بعض المشاكل تكون واضحة؛ إلا أن أغلبها ليس كذلك، وفي الغالب إذا كان لدى فريق العمل خلفية مشتركة في التخصص مثلاً كالهندسة أو الحسابات أو الموارد البشرية؛ سيجد فرصة لتحسين انسياب العمل وتقليل الأخطاء وإضفاء نوع من القيمة على إحدى العمليات، ولكي يتمكن فريق العمل من الوصول إلى متّخذي القرار والتأثير عليهم بما لديك من معلومات وخلفيات حول سير العمل؛ يجب أن يتوفر لديه مجموعة من المهارات والقدرة على الإمساك بزمام المبادرة، والمعرفة الفنية في الاستشارات عبر الحواجز الداخلية للشركة ونُظُمها الإدارية التي قد ينتابها بعض البيروقراطية.

4_ بناء شبكة علاقات: بناء شبكة واسعة من العلاقات داخل وخارج العمل ذو أهمية كبيرة، فشبكات العمل تتسم بالتوافق في الأهداف والتطلّعات والقيم، وهناك بعض الطرق التي تُبنى من خلالها هذه الشبكة؛ مثل العمل في مشاريع واضحة ومع موظفين واضحين تمام الوضوح، وبالقيام بالمجهود المطلوب يصبح أعضاء الفريق أصدقاء.

5_ الاستشارة: تكمن جذور التفاعل الإيجابي بين الزملاء في العلاقات التعاونية؛ حيث أن المرونة شيء أساسي فيما يتعلق بتشارك الآراء والأفكار والالتزامات بشكل مفتوح، والقدر على التواصل مع كافة أنماط الشخصيات، وتظهر الاستشارات بين زملاء العمل دائماً عندما

[1] _ مدونة فن النجاح في المقابلات الشخصية، http://egtiyazelmokabalte.blogspot.com/2013/09/blog-post_3.html، تاريخ الولوج 2015/05/10، 15:20.

يوجد تفاوت في المهارات بين الموظفين، مما يُسهم في تعزيز التعاون والتشارك عبر مجموعة العمل وإزالة الحواجز لإنجاز العمل المطلوب.

6_ تحديد التوقّعات بدقة: إن التوقعات التي تفرضها الأدوار لا تكون واضحة أبدًا، فإذا كان ما يطلبه زملاء العمل –فيما يتعلق بالمساهمة في العمل– لا يبدو منطقياً، فمن المفيد جداً أن يتم التعرف بوضوح على توقّعات الطرف الآخر، ويناقشه، و يقدم ما يستطيع فقط تقديمه، ولا يعِد بأكثر من طاقته أو إمكاناته.

7_ تطوير لغة مشتركة في المناقشة مع زملائك: حتى تتم مناقشة وتناول الموضوعات والمشاكل بشكل إيجابي ومباشر، حيث قد يظن البعض عن حدوث أي مشاكل أن السبب في الآخرين وليس نتيجة لانحراف تعريف الدور أو هيكلة العمل[1].

خـاتمة الفصل الأول:

[1]_ مدونة فن النجاح في المقابلات الشخصية، نفس المرجع السابق، تاريخ الولوج 2015/05/10، 15:20.

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على مفهوم الاتصال الشخصي، و واقعه في الهيئات الإدارية، و قد توضح بما لا يدع مجالا للشك بأن الاهتمام بالاتصال الشخصي أصبح ضرورة من ضروريات الاتصال في الهيئات الإدارية على اختلاف أنشطتها.

فكل العناصر التي تم التطرق إليها من مفهوم الاتصال الشخصي، أهدافه، أهميته، و غير ذلك، تشير إلى أنه القاعدة الأساسية لكل العمليات الاتصالية في مختلف المؤسسات.

الفصل الثاني:
الأداء الوظيفي

مقدمة الفصل الثاني:

لقد أثار و لا يزال موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين، و المفكرين في حقل الإدارة، ذلك لما يمثله عنصر العامل البشري في المنظمات الإدارية، فهو أساسها و محورها الحقيقي الدال على مستوى كفاءة العمال.

و يجمع الباحثون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة، و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها، و بأقل تكلفة ممكنة، فالمورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها مما يبرز أهمية الأداء الوظيفي من خلال النتائج المحققة.

و من أجل ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

II . 1_ ماهية الأداء الوظيفي

II .1.1_ تعريف الأداء الوظيفي:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

_ التعريف اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به[1].

و يقال أدى تأدية أو صله وقضاه وهو أدى الأمانة من غيره و تأديت له من حقه أي قضيته.

الفعل من كلمة أداء "Perform"، يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف معين، يعمل.

الأداء عن الكلمة اللاتينية "Performance" التي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة.

Performance تعني النجاح الملاحظ و المستغل، كما تعني محافظة أحد طرفي العمل على وعد او اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه.

_ التعريف الاصطلاحي:

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقا لتخصص ومجال كل منهم، و إجمالا يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، ويحتل مكانة خاصة داخلها، باعتباره الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة بها، وتنوعت تعاريف الباحثين للأداء الوظيفي وركّزت اغلبها في البحث و التطبيق، و محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء و معرفة العوامل التي تحدده و تؤثر فيه، سعيا لمعرفة الخلل و العمل على تصحيحه بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

---

[1] _ ابن منظور ، **لسان العرب** ، ب ط، لبنان: دار الصادر ،المجلد 14، 2001، ص26.

[2] _ صلاح الدين عبد الباقي، **الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**، ب ط، مصر: الدار الجامعية، 2005، ص280.

و نستعرض فيما يلي مجموعة من التعريفات حول مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرفه علي السلمي بان: " الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء.

و يعرفه توماس جلبرت بقوله أن " السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز، أي انه مجموع السلوك و الانجاز، ما يمثل مجموع السلوكات و النتائج التي تحققت معا.

و يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة، و هو ما يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.[1]

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات.

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كما يرى الربيق أن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد و المؤسسة، و يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، و ذلك على مستوى الفرد و المؤسسة.

عرّفه بدوي مصطفى بأنه" نتاج جهد معين، قام ببذله فرد أومجموعة لإنجاز عمل معين .

ويعرف كتيه ديفس الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل.

[1] _ راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية**، ب ط، مصر: الدار الجامعية، 2003، ص209.

وقد عرفه فريديريك تايلور في كتابه المشهور"مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد و الآلة[1].

كما يرى البابطين أن الأداء ما هو إلا مسؤوليات وواجبات و أنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها فهو في حقيقة الأمر ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه أما الأداء الإداري فهو عبارة عن ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، و يختلف من وظيفة إلى أخرى وان وجد بينهما عامل مشترك[2].

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا، من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

و كخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

1. الناتج الذي يحققه الموظف
2. هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور.
3. هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات
4. هو محصلة التفاعل بين كل من بيئة العمل، و القدرة على الانجاز.

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت ممكن و أقل تكلفة، و نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة[3].

---

[1]_ بوعطيط جلال، **الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس تنظيم و عمل، جامعة منتوري، الجزائر، 2009، ص 73.

[2]_ سميرة بالأطرش، **الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل الليسانس تخصص علم النفس، جامعة ورقلة، 2011، ص31.

[3]– علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، ب ط، مصر: مكتبة عين شمس، 1984، ص ص25–26.

II . 2.1_ عناصر الأداء الوظيفي:

إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها، ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:

- القدرة على الأداء.
- الرغبة في الأداء.

كما هو موضح في العلاقة التالية[1]:

مستوى أداء الموظف = القدرة x الرغبة

أ-القدرة على الأداء:

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

القدرة= المعرفة x المهارة

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

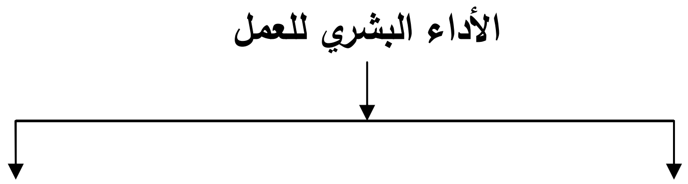
أما **المهارة** فهي : مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

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

ب –الرغبة في الأداء:

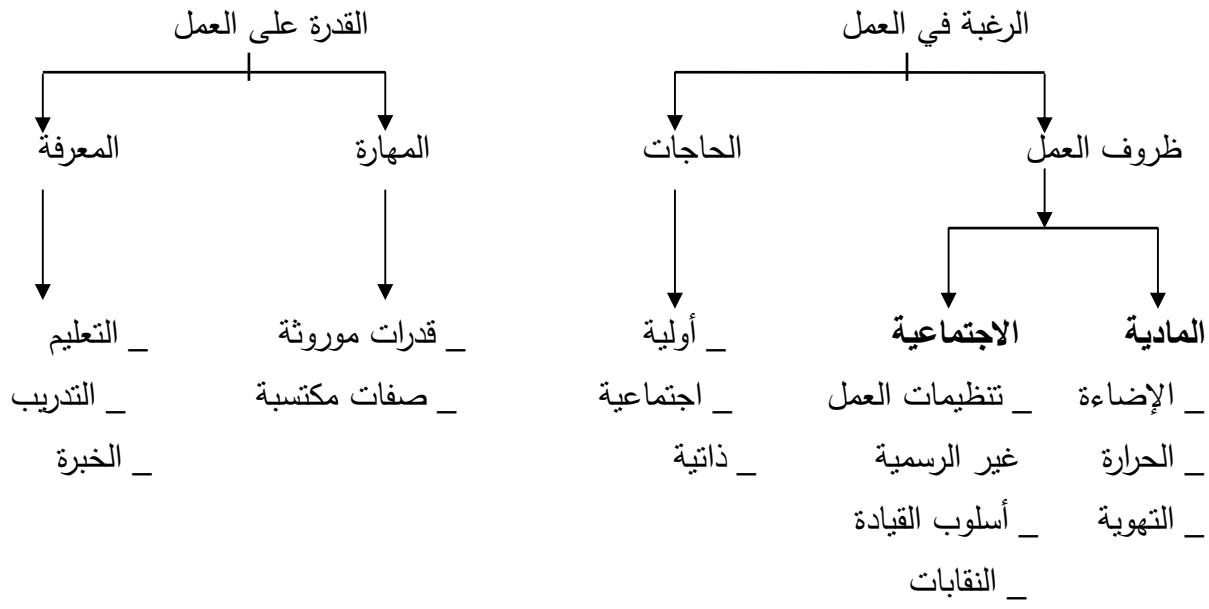
الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان[1]. وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي : ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف ويمكن توضيح عناصر الأداء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

الشكل رقم (01): عناصر أداء الموظف[2]



[1] _ سامية بن طالب، مرجع سابق، ص 62.

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



فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أداء الموظف هو تكامل العنصرين : الرغبة في العمل و القدرة على العمل، الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل :الحرارة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة، المعدات المستخدمة...، كما تتأثر أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية و هي الحاجات اللازمة للبقاء واستمرارية الموظف، الأكل، المأوى، الراحة، الحاجات الاجتماعية مثل :الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل :تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة.

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

و صنف آخرون عناصر الأداء الوظيفي حسب أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، حيث أن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، و أهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، و تحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل، إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدى فيه العمل، أو بتغير الأفراد الذين يؤدون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته، و تتحدد على النحو التالي:

1. الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:

هي الأنشطة التي تتصف إنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدى فيه العمل ، مثل تغير مهام الموظف في أخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل فبحدوث التغير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أداؤه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل[1].

2. الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل:

هذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة، وخبرات خاصة، و هذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيرا من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجاز العمل والوصول للأهداف، كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له، فهناك إعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد و إمكانياته،مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل

[1] _ حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الوظيفي و علاقته بالأداء الإداري**، رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004، ص 50.

أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في سجلات المحاسبة أو التجميع الدقيق للإنتاج[1].

3. الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:

هي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدى فيها الأعمال ويؤكد" عاشور" إن هذه البيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة ،ويعطي أمثلة مثل التوقف الفجائي لإحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج و القيام بعملية الإصلاح و الصيانة و الوقاية لمنع توقفها في المستقبل. و ما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية و ما ينتج عن ذلك من تحول المدير من مهامه في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها كما انه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغيير الأداء و هذه العوامل هي:

_ **متغيرات تتعلق بالأفراد:** الذين يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم و جماعات العمل، و خصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.

_ **متغيرات تاريخية:** مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العامل في الماضي،وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء... الخ.

_ **متغيرات كيفية:** مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمة المختلفة وطبيعة ضغوط العمل، و الأزمات التي تكشف الأداء.

4. العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

[1] _ حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص 54.

عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال و تحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة، و بينها و بين الأنشطة الأخرى، مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل، و أحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل.

5. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب ان تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب بمواصفات الأفراد[1].

و يمكن القول أن تحديد أنشطة العمل وتجميعها إلى مهام وأعمال على أساس تحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وتحديد المواصفات المطلوبة في الفرد من أهم عناصر الأداء الوظيفي.

II .3.1_ أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق عناصره يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء.

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 انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

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

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

[1]_ حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص 57.

– **الأداء المالي** :ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/الأداء الخارجي:

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

2 . حسب معيار الشمولية[1]:

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 للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب /الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب

[1] _ عمر محمد تومي الشبلي :**علم النفس الإداري**، ب ط، ليبيا: الدار العربية للكتاب، 1988 ، ص56.

المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق[1].

II .4.1_ محددات الأداء الوظيفي :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي[2]:

1-الجهد :حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

2-القدرات :هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3-إدراك الدور أو المهمة :يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد x القدرات x إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين، وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي[3]:

[1]_ عمر محمد تومي الشبلي، نفس المرجع السابق، ص56.

[2]_ راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**،ب ط، مصر: الدار الجامعية، 2004 ، ص216.

[3]_ أحمد صقر عاشور، **إدارة الموارد البشرية العامة**، ب ط، مصر: دار المعرفة الجامعية ،1983، ص38.

1-الدافعية :إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس دافعية الأداء للعمل.

2-قدرات الفرد وخبراته السابقة :التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبرات الفرد لدوره الوظيفي السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة.......) ، و إدراك دوره، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء[1].

من خلال كل هذا يمكننا **القول** إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

Ⅱ .5.1_ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

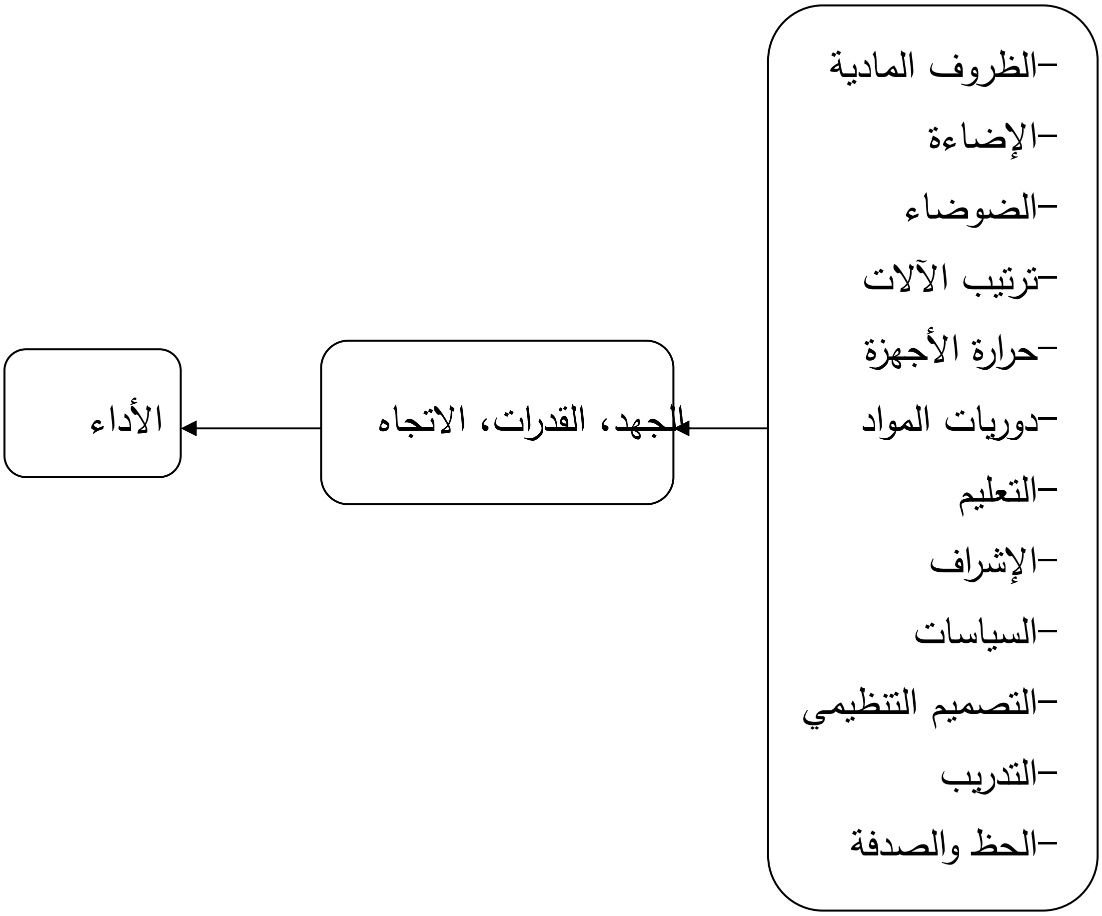
تتعدد العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي فمنها ما هي متعلقة بالبيئة وأخرى متعلقة بالرضا عن العمل ويمكن تلخيصها كما يلي:

أولا: العوامل البيئية

حيث أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتحكم في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جديدة هي تساهم في مساعدة الموظف بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، وكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل مباشر ويسطر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

[1]_ أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص 39.

الشكل رقم (02): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء[1]:



<u>ثانيا:</u> الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

[1]- راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، مرجع سابق، ص212 .

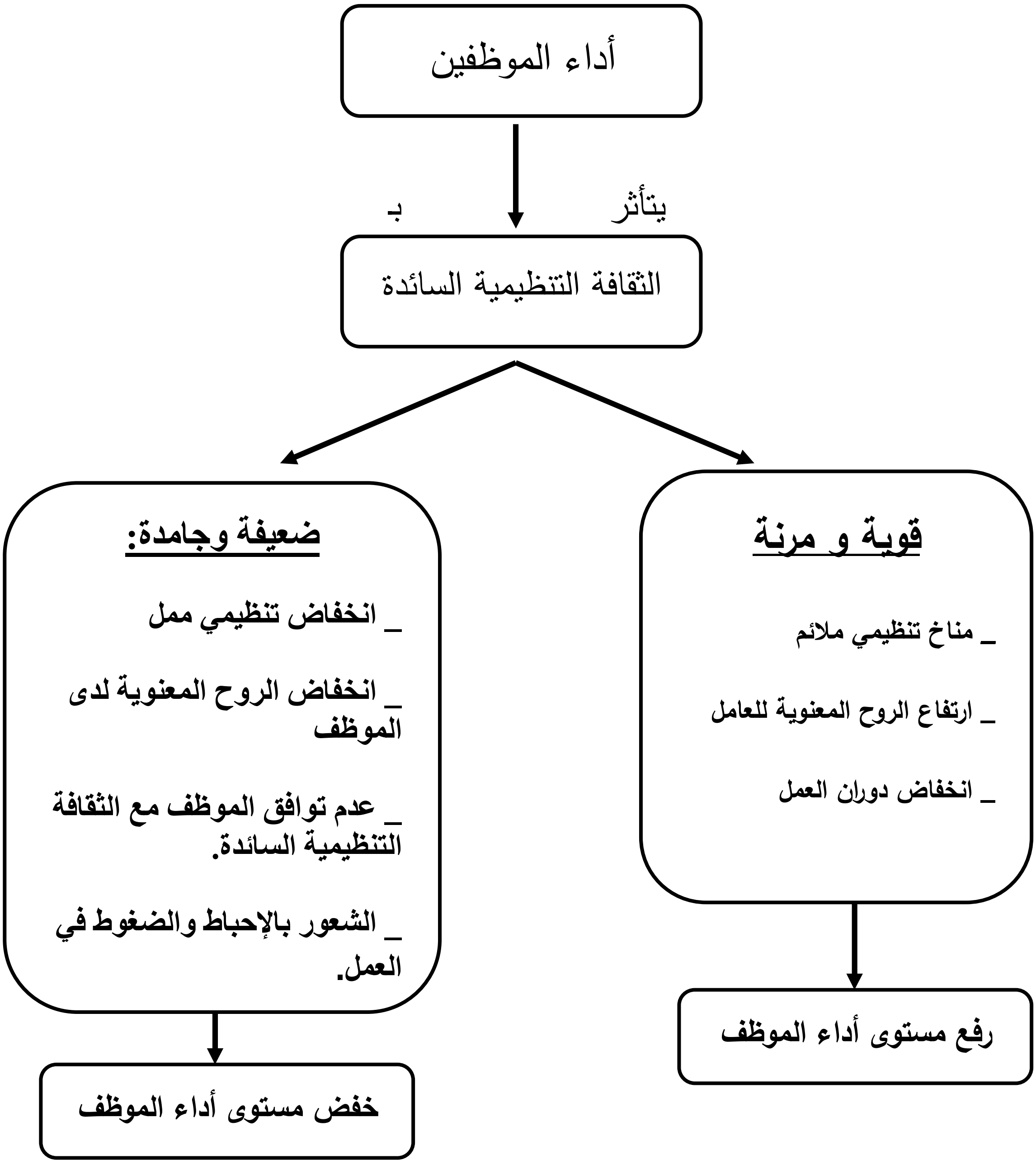
أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل ودوران العمل وكذا التقليل من ميل الموظفين لترك المؤسسة، وهذا من شأنه تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة[1].

و من الممكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي بشكل سلبي كرغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة، ينخفض مستوى أدائه، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي وأفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض أداء الموظفين .

و الشكل التالي يلخص عملية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

[1] ــ زويش سامية، **محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، ص ص 77-78.

الشكل رقم (03): تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي[1]:



II . 2_ تقييم الأداء الوظيفي:

II .1.2_ تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر

[1]_ زويش سامية، نفس المرجع السابق، ص 77.

إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها.

و يعرفه اخرون بأنه عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا[1] .

ويعتبر المعيار أو القياس وسيلة للحكم، أما تقييم الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات والى أي مدى اثر اتخاذ القرارات على الوصول للهدف المرغوب فيه والمحدد سلفا ،وتختلف معايير تقييم الأداء فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب انجازه أو أداؤه في مدة زمنية محددة وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق ببرنامج زمني محدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة و بها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع إلى أخر ومن منظمة لأخرى تبعا لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني[2].

II .2_ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن أهم أهداف عملية تقييم الأداء هي تحسين وضعية العامل و إنجاح المنظمة فهو نقطة انطلاق الأداء الجيد والفعال، و عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير، والفرد العامل نوجزها في ما يلي:

---

[1]_ أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، ب ط، مصر: الدار الجامعية، 2007 ، ص46.

[2]_ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 63.

أ .**على مستوى المنظمة** : تتمثل في [1]:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

2. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

3. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

4. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

ب .**على مستوى المدراء** :تتمثل في [2]:

1. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

2. دفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3. يدفع المدراء إلى التنمية من مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم.

ج .**على مستوى الفرد العامل** :تتمثل في:

1. تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.

---

[1] _ الهيتي عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2005 ، ص20.

[2] _ الهيتي عبد الرحمان، نفس المرجع ، ص 22.

2. يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

3. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

4. يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

5. يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط للموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

II .3.2_ طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق وأساليب مختلفة تستخدم في عمليات التقييم وقد تعرف الباحثون على خمس طرق وهي: الرسومات التصويرية، مقارنة العاملين، قائمة الضبط، أسلوب الأحداث الحرجة، و التقييم الهدفي.

1-التقييم التصويري : هو ابسط أنواع التقييم المعروفة ،ويتكون من مقياس مدرج يمتد من درجة ضعيف إلى درجة قوي جدا لكل عامل من العوامل يقصد قياسها ،وقد يأخذ المعيار التصوري كلمات وصفية مثل ضعيف أو "لا أوافق " أو"مناسب جدا...."الخ، أو يأخذ قيم نسبية بحيث يقسم المعيار إلى عشر درجات مثلا ويعطى لكل عامل القيمة التي تتناسب مع وزنه وأهميته[1].

2- أسلوب مقارنة العاملين: فانه يتم عن طريق الترتيب التربوي أو عن طريق الازدواج ،فالترتيب التربوي هو إظهار العوامل أو الأفراد في سلم قيمي متدرج من اعلي إلى أسفل أو

[1]- سميرة بالأطرش، مرجع سابق، ص 44.

العكس ،فالتقييم التربوي بين قيمة أو أهمية ذلك العامل بين العوامل الأخرى حيث تظهر جميع العوامل الأهم منه في مراكز أعلى منه وأما العوامل التي هي اقل أهمية فتظهر على درجات السلم أدنى منه ،وأما أسلوب الازدواج فانه يقارن كل عامل مع كل عامل أخر في المجموعة وصولا إلى عدد المرات التي يكون فيها العامل) ا (مثلا قد حصل على تقييم أفضل عن غيره من العوامل.

3-قائمة الضبط : فهي تتكون من عدد من المفردات المحددة التي يتم التقييم بموجبها، و قد تكون أكثر أساليب التقييم شيوعا حيث تستخدم في تقييم أداء العمل كالصيانة مثلا أو في تقييم سلوك الأفراد من حيث علاقة الفرد بالآخرين،انتمائه للمؤسسة،رضاه عن العمل، التزامه،ايجابيته تجاه مرؤوسيه وتجاه رؤسائه،رغبته في مساعدة زملائه ،....وغيرها.

4-**طريقة الأحداث الحرجة** :وهي أما أن يعتمد المسؤول على سجل العامل حيث تثبت فيه جميع الأحداث الفعالة وغير الفعالة في حياة الفرد العملية الأمر الذي يبين الاتجاه السلوكي العام لذلك الفرد وبالتالي يتم تقييمه على هذا الأساس ،آو أن يقوم الرئيس بملاحظة العامل أثناء أداءه لواجباته ويسجل الأحداث المهمة التي يقوم بها ، و بتكرار ملاحظاته يستطيع الرئيس أن يتوصل إلى قائمة الضبط يستطيع استخدامها في تقييم مرؤوسيه فيما بعد[1].

II .4.2_ صعوبات ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

تواجه عملية تقييم أداء الموظفين بعض الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي [2]:

أ- صعوبات تتعلق بالمشرف:

[1]_ سميرة بالأطرش، نفس المرجع السابق، ص 45.

[2]_ مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد**، ط3، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع ،2005، ص 108.

1. إن المشرفين قد لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيموا أدائهم بشكل موضوعي.

2. قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقسيمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير.

3. تردد بعض المشرفين في إعطاء تقييمات للعاملين، لا سيما إذا كان التقييم سلبيا.

4. وقوع المشرفين في أخطاء أثناء التقييم، مثلا :الميل نحو الوسط في التقييم، خطأ الحالة، الميل إلى اللين، التشدد في التقييم، خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية......الخ.

ب- صعوبات تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه، نذكر منها[1]:

1. عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
2. عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
3. عدم فهم العامل لنظام التقييم.
4. شعور العامل بالظلم وعدم الأمان.
5. ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
6. ثمة مشاكل تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها وذلك مثل:

_ وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم، مما يجعل الأخير يتحيز له.

_ الأقدمية في العمل.

_ عمر العامل كأن يكون كبيرا في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

II .5.2_ إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

[1]_ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 109.

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

1-**تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء** :لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، و من هذه الأسباب[1]:

_ **الدوافع:** تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية، مثل الأجور و الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية كالحاجات المادية، و المعنوية للفرد العامل.

_ **العوامل الموقفية:** تتضمن العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيا و ايجابيا، كنوعية التجهيزات، نمط الإشراف، ظروف التواصل، ...الخ.

_ **العمل و الفاعلية:** يعكس عنصرا العمل و الفاعلية المهارات و القدرات التي يتمتع بها كل عامل.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2-**تطوير خطة عمل:** للوصول لتجاوز النقائص و تقليل مشكلات الأداء، ووضع الحلول للتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة، و الآراء المفتوحة، و المشاركة في مناقشة المشاكل و كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنِعة للعاملين وتحسين أدائهم، و إزالة مشكلات الأداء.

[1] _ سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-**، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ،2003 ، ص157-158.

3-**الاتصالات المباشرة** :إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. فلابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ - **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

1- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

2- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤذونها بشكل ممتاز.

3- الربط بين الأهداف الشخصية، حيت يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب - **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها[1].

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأداءه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

خاتمة الفصل الثاني:

[1]_ سهيلة محمد عباس، نفس المرجع السابق ، ص158.

تناول هذا الفصل الأداء الوظيفي، الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة، من أجل تحقيق أهداف خاصة به، و أخرى خاصة بالمنظمة.

كما القينا الضوء على مختلف جوانب الأداء، من عناصر، أنواع، و محددات، إضافة إلى عملية تقييم الأداء لما لها من انعكاسات ايجابية على مستوى الأداء الوظيفي.

كل هذا بيّن بما لا يدع مجالا للشك قيمة العنصر البشري، و العلاقات الإنسانية في العمليات التنظيمية لمختلف الإدارات، مما يفرض على المؤسسات ايلاء الموارد البشرية بالغ الأهمية في سبيل تحسين و رفع مستويات الأداء الوظيفي.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث:

مساهمة الاتصال الشخصي في الأداء الوظيفي

III .1_ إطار الدراسة التطبيقية:

III .1.1_ بطاقة فنية لجامعة الدكتور يحي فارس:

أنشأت جامعة يحي فارس –المدية– بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، وحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي[1]:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية الحقوق

علاوة على أربع نيابات مديرية على مستوى رئاسة الجامعة مكلّفة ب:

1- التكوين العالي في الطورين الأول و الثاني و التكوين المتواصل و الشهادات، و كذا التكوين العالي في التدرج.

2- التكوين العالي في الطور الثالث و التأهيل الجامعي و البحث العلمي، و كذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.

3- العلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و التظاهرات العلمية.

4- التنمية و الاستشراف و التوجيه.

- **نبذة تاريخية عن الجامعة:**

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 89-48 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:

[1]_ الموقع الرسمي لجامعة المدية، 2015/01/25، http://www.univ-medea.dz/ar/home/home-mainmenu-1/presentation/historique، تاريخ الولوج 2015/04/02، 10:40.

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق 25 جويلية 2000. وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي[1]:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية الحقوق.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية كما يلي[2]:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

[1]_ نفس المرجع السابق.

[2]_ انظر الهيكل التنظيمي للجامعة في الملحق رقم (02).

- كلية الحقوق.

III .2.1_ نبذة عن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية:

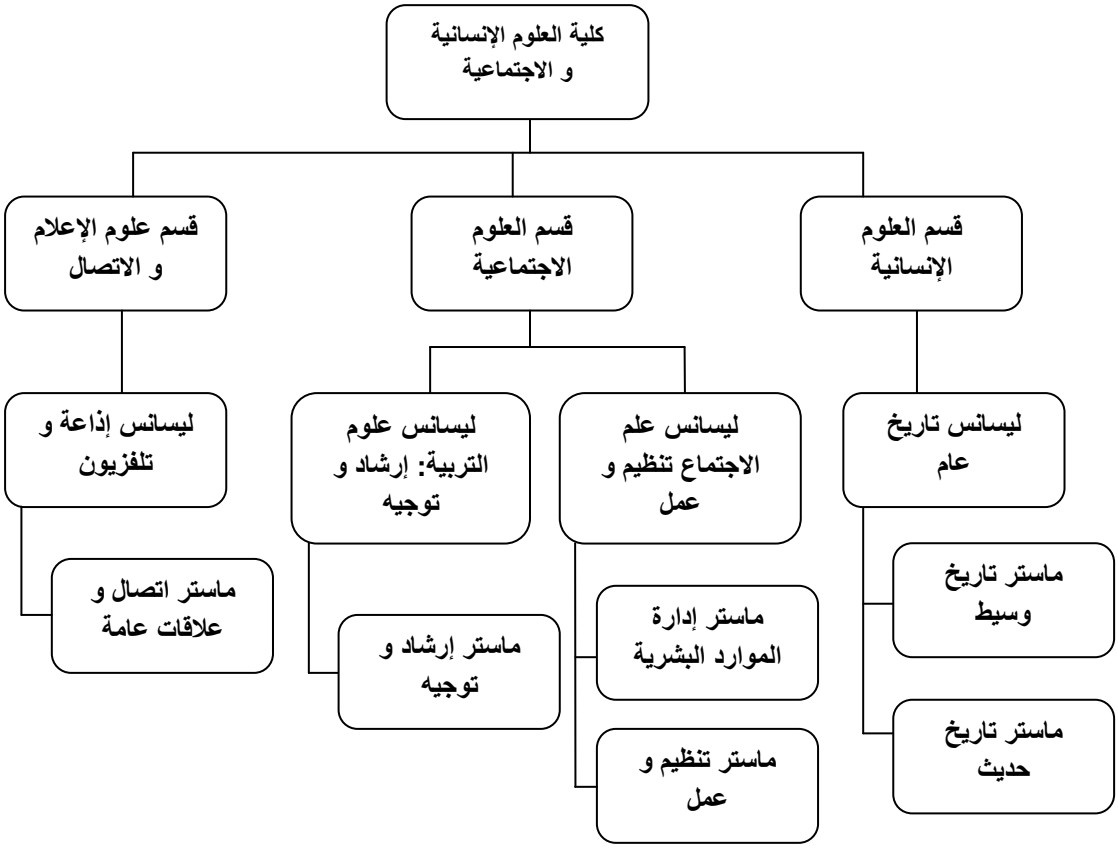
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، خلاصة عمل متواصل، جاد بذله طاقم إداري، وبيداغوجي جمع كفاءات من تخصصات لثلاثة أقسام تضمها الكلية:

- قسم العلوم الإنسانية.
- قسم العلوم الاجتماعية.
- قسم علوم الإعلام والاتصال.

تأسست طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم عام 1435، الموافق 01 سبتمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 07 محرم عام 1430 الموافق ل 04 يناير سنة 2009، وضمن المادة الأولى منه فقد تم استحداث كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية[1].

[1]_ انظر الهيكل التنظيمي للكلية الملحق رقم (03).

- **أقسام كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية:**



III .3.1_ تحليل أفراد العينة حسب البيانات الشخصية:

1_ متغير الجنس:

جدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	%31.25
أنثى	22	%68.75
المجموع	32	%100

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث المشكلة لأفراد العينة، و المتمثلة في 68.75%، اكبر من نسبة الذكور المقدرة بـ 31.25%، و يرجع هذا لغلبة العنصر النسوي في الإدارة، حيث يبلغ عدد الموظفين الإداريين بالكلية 19 ذكر، مقابل 28 للإناث.

التحليل الكيفي:

تظهر هذه النتائج أن مقولة العنصر النسوي هو الغالب في الإدارات تنطبق على إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، لكن تجدر الإشارة إلى أن ما رجح كفة الإناث على الذكور هي فئة عقود ما قبل التشغيل.

2_ متغير السن:

جدول رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

فئات السن	التكرار	النسبة
20-30 سنة	20	%62.5
31-45 سنة	10	%31.25
46 سنة فما فوق	02	%6.25
المجموع	32	%100

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول أن عمر اغلب أفراد العينة اقل من 30 سنة، بنسبة 62.5%، أما نسبة 31.25% فتمثل فئة الأفراد البالغين بين 31 و 45 سنة، تليها فئة الأفراد البالغين 46 سنة فما فوق ممثلة بنسبة 6.25%.

التحليل الكيفي:

و يمكن القول أن المناخ التنظيمي يتميز بارتفاع نسبة الشباب، و هذه الخاصية تؤثر على نوعية الاتصال الشخصي السائد ايجابيا.

3_ متغير الأقدمية:

جدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	16	%50
5-10 سنوات	13	%40.63
أكثر من 10 سنوات	03	%9.37
المجموع	32	%100

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول أن اكبر تكرار لأفراد العينة هم الذين تقل مدة تواجدهم في الكلية عن 5 سنوات، و ذلك بنسبة 50%، ما يمثل نصف أفراد العينة، ثم تأتي الفئة التي تتراوح أقدميتها من 5-10 سنوات بنسبة 40.63%، و أخيرا فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 9.37%.

التحليل الكيفي:

يرجع سبب بروز نسبة أقدمية الموظفين لفئة الأقل من 5 سنوات إلى تاريخ تأسيس الكلية سنة 2013، فهي تعتبر كلية فتيّة نتيجة الفصل بينها و بين كلية الآداب و اللغات، الأمر الذي نتج عنه قلة عدد الموظفين، و صغر سنهم كما تبين في تحليل متغير السن، و هذا ما يرتبط بعامل الأقدمية، و يمكن القول أن هذه الخاصية لا تخدم البحث، فكلما زادت سنوات الخبرة للموظفين، انعكس ذلك على تفاعلهم و اتصالهم الشخصي في مكان العمل.

III .2_ مساهمة الاتصال الشخصي في الأداء الوظيفي حسب متغيرات الدراسة:

III.1.2_ التحليل حسب متغيّر الجنس:

1) جدول رقم (1-1): يبيّن شكل اتصال الإدارة بالموظفين:

الإجابة / المتغيّر	كتابيا		شفويا		الاثنين معا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	03	%30	01	%10	06	%60
إناث	04	%18.2	06	%27.3	12	%54.5
المجموع	07	%21.9	07	%21.9	18	%56.25

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول فيما يخص أفراد العينة الذكور أن النسبة الأكبر المقدرة بـ 60%، كانت إجابتهم أن شكل الاتصال المطبق في اتصال الإدارة بهم يجمع بين الاتصالين الكتابي و الشفوي، مقابل نسبة 54.5% للإناث، تليها نسبة 30% للذكور و 18.2% للإناث، أجابوا أن الإدارة تتصل بهم كتابيا، و 10% ممن يُتصل بهم شفويا من الذكور، مقابل 27.3% من الإناث.

التحليل الكيفي:

يتبيّن من الجدول أن الاتصال بين الإدارة و الموظفين لا يقتصر على التعليمات الكتابية أو الأوامر الشفوية، و إنما يتم التواصل عبر المراسلات الكتابية الضرورية في التعاملات الإدارية كجداول الإرسال و التقارير، مدعومة بالاتصال الشخصي.

2) جدول رقم (1-2): يبيّن إمكانية التواصل مع الإدارة:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	06	%60	02	%20	02	%20
إناث	16	%72.8	01	%4.5	05	%22.7
المجموع	22	%68.75	03	%09.4	07	%21.8

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول أن 68.75% من أفراد العينة ممن يتمكنون من التواصل بسهولة مع الإدارة، ما يمثّل منهم 60% من الذكور و 72.8% من الإناث، تليها نسبة 20% للذكور لكل من الإجابتين "لا" و "أحيانا"، مقابل 22.7% من الإناث اجبن ب "أحيانا" و 4.5% اجبن بعد تمكنهن من التواصل مع الإدارة بسهولة.

التحليل الكيفي:

يظهر من هذه النتائج مدى اهتمام الإدارة بالتواصل الشخصي مع الموظفين الإداريين، حيث لا يكتفي الموظفون بالمراسلات فيما يمكنهم التواصل مباشرة مع الإدارة.

3) جدول رقم (1-3): يبيّن طريقة استقبال المدير للموظفين:

الإجابة / المتغيّر	بترحاب		بطريقة عادية		بالرفض	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	02	%20	08	%80	00	%00
إناث	03	%13.6	19	%86.4	00	%00

المجموع	05	%15.6	27	%84.4	00	%00

التحليل الكمي:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 84.4% من العينة ينظرون إلى طريقة استقبالهم من طرف المدير بأنّها عادية، ما يمثل 86.4% من الإناث و 80% من الذكور، تليها نسبة 20% من الذكور و 13.6% من الإناث يرونها بترحاب، فيما انعدمت نسبة الاستقبال بالرفض عند الذكور و الإناث.

التحليل الكيفي:

يمكن القول أن الإدارة على تواصل دائم مع موظفيها، مما يبيّن النظرة الايجابية السائدة تجاهها، فطريقة الاستقبال من المدير تشعر الموظفين بالرضا، حتى في حالة عدم حل المشكل المطروح أو الانشغال، فهناك إمكانية الوصول إلى صيغة تفاهم لتجاوز صعوبات و معيقات العمل.

4) جدول رقم (1-4): يبيّن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات:

الإجابة / المتغيّر	الوسائل المكتوبة		الوسائل الشفوية		الاثنين معًا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	01	%10	02	%20	07	%70
إناث	02	%09	05	%22.8	15	%68.2
المجموع	03	%09.4	07	%21.9	22	%68.7

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول أن نسبة 68.7% من أفراد العينة يرون أن الجمع بين الوسائل المكتوبة و الشفوية أكثر نجاعة و فعالية في الاتصال، فنجد عند الذكور و الإناث النسبة متقاربة، تراوح 70% لكلا المتغيرين، في حين تحتل الوسائل الشفوية المرتبة الثانية بنسبة 20%

للذكور، و 22.8% للإناث، أمّا الوسائل المكتوبة فلم تتجاوز نسبة فعاليتها 10% لكلا الجنسين.

التحليل الكيفي:

نجد أن دعم الاتصال الشخصي للاتصالات المكتوبة يزيد من فعالية إيصال المعلومات، و قد سبقت الإشارة إلى خصائص الاتصال الشخصي في دعم الاتصالات غير المباشرة من ناحية زيادة الشرح، و التوضيح، و إزالة اللبس و الغموض عن التعليمات الإدارية، إضافة إلى إمكانية تعديل الرسالة الاتصالية، و التعرف على رجع الصدى آنيا.

5) جدول رقم(1-5): يبيّن إمكانية عقد اجتماعات:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	07	%70	03	%30
إناث	14	%63.6	08	%36.4
المجموع	21	%65.6	11	%34.4

التحليل الكمي:

يتضح من الجدول أن نسبة 65.6% من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة مشاكل و تسيير المصالح الإدارية، مقابل نسبة 34.4% الذين يرون أن الإدارة لا تعقد اجتماعات دورية، فبالنسبة للذكور بلغت نسبة إجابتهم ب "نعم" 70% مقابل 63.6% للإناث، أمّا الإجابة ب "لا" فبلغت نسبتها عند الذكور 30%، و عند الإناث 36.4%.

التحليل الكيفي:

يمكن القول أن الموظفين يجدون أن الإدارة تسعى إلى عقد الاجتماعات بصفة دورية للمحافظة على السير الحسن للعمل، و ينظر بعض أفراد العينة الذين كانت إجابتهم بالسلب إلى هذه الاجتماعات على أنها مناسباتية في بداية السنة الجامعية و آخرها، و ليست على مدار السنة.

6) جدول رقم(1-6): يبيّن إمكانية قيام المدير بزيارات أثناء العمل:

الإجابة / المتغيّر	دائما		أحيانا		أبدا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	06	%60	03	%30	01	%10
إناث	18	%81.8	04	%18.2	00	%00
المجموع	24	%75	07	%21.9	01	%03.1

التحليل الكمي:

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 81.8% للإناث و 60% للذكور يقرون أن المدير يقوم بزيارات أثناء العمل، تليها نسبة 30% للذكور و 18.2% للإناث يرون أن المدير يقوم أحيانا بزيارات أثناء العمل، في حين انعدمت النسبة عند الإناث، و قدرت ب 10% للذكور ممن قالوا انه لا يقوم بزيارات أثناء مواقيت العمل.

التحليل الكيفي:

يظهر من هذا أن المدير يحرص بصفة دائمة على تفقد سير العمل، و استمرار الاتصال بينه و بين الموظفين في مختلف المصالح، و تفيد هذه الزيارات أيضا في تقييم الأداء الوظيفي لكل موظف، من ناحية الالتزام بمكتب العمل، الإطلاع على طرق التعامل مع الطلبة و موظفي المصالح المختلفة، كما يخلق تواصل المسؤول مع مرؤوسيه جوا من الثقة

و الألفة، و يخفف من متاعب العمل، و يسمح بحل القضايا الشائكة بهدوء، و بتفهم القرارات و التوجيهات بشكل أفضل، و يساعد على نشر فكرة التعاون.

7) جدول رقم(1-7): يبيّن اهتمام الرئيس المباشر بالظروف الشخصية للموظفين:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	01	%10	07	%70	02	%20
إناث	10	%45.5	04	%18.2	08	%36.3
المجموع	11	%34.5	11	%34.5	10	%31.25

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول أن غالبية العينة من الذكور بنسبة 70% ينفون اهتمام مسؤولهم المباشر بظروفهم الشخصية، في حين النسبة الأكبر من الإناث 45.5%، ترى أن المسؤول يهتم بظروفهن الشخصية، و تأتي الإجابة ب "أحيانا" في المرتبة الثانية بنسبة 20% للذكور و 36.3% للإناث.

التحليل الكيفي:

يتضح الاختلاف الكبير بين الذكور و الإناث في رؤيتهم لمدى اهتمام المسؤولين المباشرين بظروفهم الشخصية، و يرجع السبب إلى مراعاة المسؤولين لظروف الإناث خاصة

المتزوجات، أمّا الذكور فيرون انه تتم محاسبتهم بدقة على مواعيد الالتحاق و الانصراف من العمل، ناهيك عن مواعيد انجاز المهام.

8) جدول رقم(1-8): يبيّن تقييم العلاقة بين الموظف و رئيسه:

الإجابة / المتغيّر	جيّدة		حسنة		سيّئة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	02	%20	08	%80	00	%00
إناث	07	%31.8	15	%68.2	00	%00
المجموع	09	%28.1	23	%71.9	00	%00

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول اتجاه غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 80%، و الإناث بنسبة 68.2% إلى تقييم علاقتهم بالمدير بأنها حسنة، تليها نسبة 20% من الذكور و 31.8% من الإناث قيّموا علاقتهم بأنها جيّدة، و انعدمت نسبة المجيبين بأنها سيّئة عند الجنسين.

التحليل الكيفي:

تظهر النسب المبينة في الجدول أن علاقة الموظفين الإداريين مع المسؤولين يسودها الاحترام، و التواصل الدائم مما يساهم في تقريب وجهات النظر، و إيجاد سبل لتجاوز مشاكل و معيقات العمل، و بالتالي الخروج بحلول تراعي ظروف كل من المسؤولين و

الموظفين على حد سواء، حيث أن الاحترام يولّد تقديرا للإدارة من قبل جميع الموظفين، مما ينعكس على سير العمل و مستوى الأداء الوظيفي.

9) جدول رقم(1-9): يبيّن حدوث سوء تفاهم سابق بين الموظف و رئيسه:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	06	%60	04	%40
إناث	08	%36.4	14	%63.6
المجموع	14	%43.75	18	%56.25

التحليل الكمي:

يتبين من الجدول أن نسبة 60% من الذكور قد سبق و حدث بينهم و بين رئيسهم سوء تفاهم، بينما عند الإناث لم تتجاوز النسبة 36.4%، في حين بلغت نسبة من لم يسبق حدوث مشكل بينهم و بين رئيسهم 63.6% عند الإناث، و 40% عند الذكور.

التحليل الكيفي:

يتضح من خلال المعطيات أن هناك حالة من الاتصال الايجابي بين الموظفات و المسؤولين، نتج عنها علاقة تفاهم من الطرفين، حيث أن معرفة كل طرف لما له و ما عليه نتيجة الاتصال الشخصي الفعّال ساهم في تجاوز الخلافات و تجنب حدوثها، لكن من جانب الموظفين الذكور نلاحظ غياب التفاهم، و قد نرجع السبب إلى قدرة الإناث على الاتصال مع المسؤول بايجابية أكثر من الذكور، مما يؤدي إلى علاقة خالية من المشاكل.

10) جدول رقم(1-10): يبيّن نوع الاتصال المفضل بين الموظفين:

الإجابة / المتغيّر	اتصال مباشر		اتصال غير مباشر	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	05	%50	05	%50
إناث	17	%77.3	05	%22.7
المجموع	22	%68.75	10	%31.25

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور قد بلغت 50% للاتصالين المباشر و غير المباشر، و بالنسبة للإناث بلغت نسبة من يفضلن الاتصال المباشر 68.75%، مقابل 31.25% ممن يفضلن الاتصال غير المباشر.

التحليل الكيفي:

يمكن القول أن الإناث يملن إلى الاتصال الشخصي أكثر من الذكور، و السبب يعود إلى قدرتهن على التواصل، و التعبير عن مشاعرهن، إضافة إلى قدرتهن على التركيز في أداء عدة نشاطات في نفس الوقت، في حين أن الذكور يفضلون التركيز في نشاط واحد.
كذلك يرجع السبب إلى طبيعة الأفراد، حيث تفضل الإناث إقامة علاقات صداقة مع زملاء العمل، عكس الذكور الذين يفضلون ترك العلاقات في نطاقها الرسمي.

11) جدول رقم(1-11): يبيّن أساس الاتصال بين الموظفين:

الإجابة / المتغيّر	الرتبة المهنية		العلاقات الشخصية		الاثنين معًا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	03	%30	02	%20	05	%50
إناث	05	%22.7	08	%36.4	09	%40.9

المجموع	08	%25	10	%31.25	14	%43.75

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول أن أساس الاتصال القائم بين الموظفين يجمع بين الرتبة المهنية و العلاقات الشخصية بنسبة 50% للذكور، و 40.9% للإناث، تليه العلاقات الشخصية عند الإناث بنسبة 36.4%، ثم الرتبة المهنية بنسبة 22.7%، في حين احتل الاتصال على أساس الرتبة المهنية المرتبة الثانية عند الذكور بنسبة 30%، تليه العلاقات الشخصية بنسبة 20%.

التحليل الكيفي:

يتضح من الجدول اتجاه أفراد العينة من الجنسين إلى الاتصال مع الموظفين على أساس الرتبة المهنية و العلاقات الشخصية، مع أفضلية للإناث فيما يخص العلاقات الشخصية، و هذا ما يؤكد ما سبقت الإشارة إليه بخصوص ميل الإناث أكثر من الذكور إلى الاتصال الشخصي، لما يتميز به من إمكانية توفير رجع الصدى الفوري، و التلقائية و المرونة في تبادل الآراء و الخبرات، و الاستفادة منها في جوانب العمل.

12) جدول رقم(1-12): يبيّن وجود علاقات شخصية طيّبة بين الموظفين:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	10	%100	00	%00
إناث	20	%91	02	%09
المجموع	30	%93.75	02	%06.25

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 100% للذكور و 91% للإناث يتمتعون بعلاقات شخصية طيبة مع زملائهم الموظفين، مقابل عينتين من الإناث بنسبة 9% لا تتمتعان بعلاقات طيبة مع زملاء العمل.

التحليل الكيفي:

نستنتج أن الذكور رغم اتجاههم إلى تفضيل الاتصال الرسمي و غير المباشر مع زملاء العمل، إلاّ أنهم يتمتعون بعلاقات جيّدة، في حين نجد من الإناث من ينعكس اتصالها سلبيا على علاقاتها بالموظفين، و يمكن أن نرجع السبب إلى تمكن الذكور من مهارات الاتصال الشخصي أكثر من الإناث، كالتحكم في حركات الجسم، و ملامح الوجه مما يمكنهم من إيصال المعلومات، و تفسير الرسائل المتلقاة، ما يمهد لاستمرار عملية الاتصال الشخصي بشكل عادي، أو تعديلها، أو إنهائها حسب الظروف.

13) جدول رقم(1-13): يبيّن إمكانية وجود تضامن بين الموظفين في حل مشاكلهم الشخصية:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	06	%60	01	%10	03	%30
إناث	05	%22.8	02	%09	15	%68.2
المجموع	11	%34.4	03	%09.4	18	%56.2

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول فيما يخص الذكور أن نسبة 60% يؤكدون وجود تضامن مستمر و دائم بين الموظفين، يليها نسبة 30% تفيد بوجود تضامن "أحيانا"، و نسبة 10% تنفي وجود التضامن بين الزملاء، أمّا الإناث فكانت النسبة الأكبر بـ 68.2% لوجود التضامن أحيانا،

تليها نسبة 22.8% لوجود تضامن دائم، و 9% لنفي وجود التضامن و المساندة في حل المشاكل الشخصية.

التحليل الكيفي:

يظهر من نتائج الجدول التضامن الدائم من الذكور مع زملائهم في حالة وجود مشاكل شخصية، قد تكون مادية بالدرجة الأولى، و السبب يكمن في الإحساس بالمسؤولية و الالتزامات التي تكون في الغالب على عاتق الذكور، إضافة إلى مساهمة الاتصال الشخصي في تقوية روابط الصداقة خارج مكان العمل، الأمر الذي يتيح للموظفين الإطلاع على الظروف الشخصية لزملائهم.

14) جدول رقم(1-14): يبيّن طبيعة العلاقة مع زملاء العمل:

الإجابة / المتغيّر	رسمية		غير رسمية	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	04	%40	06	%60
إناث	08	%36.4	14	%63.6
المجموع	12	%37.5	20	%62.5

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 60%، و من الإناث بنسبة 63.6%، يصفون طبيعة العلاقة مع زملائهم بأنها غير رسمية، في حين ما نسبته 36.4% من الإناث، و 40% من الذكور يصفون العلاقة بأنها رسمية.

التحليل الكيفي:

تشير النتائج إلى غلبة الاتصال غير الرسمي الناتج عن اللقاءات الشخصية في مكان العمل، حيث أن العلاقات غير الرسمية لها دور كبير في خلق الألفة و الانسجام بين أفراد فريق العمل، و إزالة الخلافات المتراكمة أحيانا بسبب المنافسة في العمل، إضافة إلى انه يمكن من خلال هذه العلاقات غير الرسمية مناقشة مواضيع متعلقة بالعمل و سبل تطويره بعيدا عن الضغوط، كما أنها تساهم في إعادة النشاط للموظفين باعتبارها سبيل للترفيه عن النفس.

15) جدول رقم(1-15): يبيّن طريقة النقاش بين الموظفين:

الإجابة / المتغيّر	حذر		عفوي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	07	%70	03	%30
إناث	13	%59	09	%41
المجموع	20	%62.5	12	%37.5

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول غلبة النقاش الحذر بين الموظفين، بنسبة 70% للذكور، و 59% للإناث، فيما كانت نسبة النقاش العفوي 30% للذكور، و 41% للإناث.

التحليل الكيفي:

يظهر انه رغم العلاقات الشخصية الطيبة بين الموظفين التي سبق و بيّنتها النتائج، إلاّ أن النقاش و المحادثات بين الموظفين يغلب عليها طابع الحذر، و يعود السبب إلى اختلاف الشخصيات في محيط العمل، فمنها الانطوائي، و النمام و السلبي، ما يحتم على الأفراد وضع حدود في التعامل، و تجنب الدخول في صراعات ناتجة عن سوء الفهم و التفسير لبعض الحركات، أو الإشارات، أو المصطلحات.

16) جدول رقم(1-16): يبيّن إمكانية استخدام الاتصال الشخصي لتوجيه النقد للزملاء:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	07	%70	03	%30
إناث	16	%72.7	06	%27.3
المجموع	23	%71.9	09	%28.1

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول الاعتماد الكبير على الاتصال الشخصي في توجيه النقد للزملاء، بنسبة 70% عند الذكور، و 72.7% عند الإناث، مقابل نسبة 30% من الذكور، و 27.3% من الإناث لا يوجهون النقد عن طريق الاتصال الشخصي.

التحليل الكيفي:

يعود سبب الاعتماد على الاتصال الشخصي في توجيه النقد، إلى إمكانية صياغة الملاحظات بشكل ودّي، و اختيار العبارات المناسبة، مع التأكيد على توجيه النقد لأداء الفرد و ليس لشخصه، مما يسهل على الموظف تقبله، و السعي لتدارك النقائص للرفع من مستوى الأداء، إضافة إلى إمكانية تسليط الضوء على الجوانب الايجابية أيضا، كالإشادة بالجهد و المثابرة و من ثم الإشارة إلى النقائص التي تتطلب الضبط، و إعادة التوجيه، عكس الاستفسارات، و التنبيهات الكتابية التي تركز على الجوانب السلبية فقط، ما يدفع الموظف للشعور بعدم تقدير مجهوده.

17) جدول رقم(1-17): يبيّن استخدام الاتصال الشخصي في المنافسة:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	08	%80	02	%20
إناث	04	%18.2	18	%81.8
المجموع	12	%37.5	20	%62.5

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول الاختلاف بين الجنسين في نسبة الاعتماد على الاتصال الشخصي في المنافسة الوظيفية، حيث بلغت عند الذكور 80% ممن يستخدمون هذا الاتصال في التنافس

الوظيفي، مقابل نسبة 20% لا يستخدمونه، أمّا عند الإناث فقد بلغت نسبة من يعتمدن على الاتصال الشخصي في المنافسة 18.2%، مقابل نسبة 81.8% لا يستخدمنه.

التحليل الكيفي:

المنافسة حالة طبيعية في العمل، و الاتصال الشخصي يساهم في فرض و ترسيخ مكانة الموظف لدى مسؤوله بتواصله المباشر معه، و إثبات وجوده، و من خلال نتائج الجدول التي بيّنت اعتماد أفراد العينة الذكور عكس الإناث على الاتصال الشخصي، نرجع السبب إلى قدرة الذكور على تكييف هذا الاتصال مع احتياجاتهم الوظيفية، للوصول إلى هدف الترقية أو المكافئة، أمّا الإناث فيقتصر اتصالهن على الأحاديث العفوية خارج إطار المنافسة.

18) جدول رقم(1-18): يبيّن تأثير العمل في فرق على الجهد المبذول:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	08	%80	0502	%20
إناث	16	%72.7	06	%27.3
المجموع	21	%65.6	11	%34.4

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول التأثير الكبير للعمل في فريق على الجهد المبذول، حيث بلغت نسبة الذكور 80%، و نسبة الإناث 72.7% ممن أجابوا ب "نعم"، في حين لم تتجاوز نسبة من يرون أن العمل في فريق لا يؤثر على الجهد المبذول في العمل 20" عند الذكور، و 27.3% عند الإناث.

التحليل الكيفي:

يتبيّن من نتائج الجدول انه في فرق العمل يكون التكاتف و التعاون بين الموظفين لأجل تبادل الآراء و المعلومات التي تتحقق بالاتصال الشخصي، حيث آن الموظف يرفع من مستوى أداءه و مجهوده، لارتفاع مستوى المساندة و الدعم، و غياب المنافسة الفردية.

19) جدول رقم(1-19): يبيّن تأثير مناخ العمل على كفاءة و فعالية الاتصال:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	09	%90	01	%10
إناث	20	%91	02	%09
المجموع	29	%90.6	03	%09.4

التحليل الكمي:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة تأثير مناخ العمل بلغت 90% عند الذكور، و 91% عند الإناث، مقابل 10% من الذكور، و 09% من الإناث يرون آن مناخ العمل لا يؤثر على فعالية و كفاءة الاتصال.

التحليل الكيفي:

تظهر النتائج آن فعالية الاتصال الشخصي تتوقف على مناخ العمل في الإدارة، عند الذكور و الإناث، حيث آن وضوح الأنشطة الخاصة بكل موظف، و طريقة سير العمل، يؤدي إلى عدم تداخل الأدوار، و بالتالي علاقات اتصالية شخصية فعّالة، قائمة على الاحترام المتبادل و التفاهم و التعاون.

20) جدول رقم(1-20): يبيّن وجود دور للاتصال الشخصي في إشاعة روح الفريق:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	08	%80	02	%20
إناث	18	%81.8	04	%18.2
المجموع	26	%81.25	06	%18.75

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول نسبة 80% من الذكور، و 81.8% من الإناث يرون أن للاتصال الشخصي دور في إشاعة روح الفريق، مقابل نسبة 20% من الذكور و18.2% من الإناث ينفون هذا الدور.

التحليل الكيفي:

الاتصال الشخصي بين أعضاء فريق العمل يحقق فائدة أساسية تتمثل في التعاون بين الموظفين، و مساندة بعضهم البعض، لان العمل ضمن فريق يقلل من المنافسة الفردية، كما أنّ الاتصال الشخصي يزيد من مستوى تبادل المعلومات بحرية و انسيابية، لتحقيق هدف واحد للفريق.

21) جدول رقم(1-21): يبّن وجود تأثير للعلاقات الشخصية على سير العمل:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	06	%60	04	%40
إناث	17	%77.3	05	%22.7

المجموع	23	%71.9	09	%28.1

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول أن نسبة 60% من الذكور، و 77.3% من الإناث يؤكدون تأثير العلاقات الشخصية على سير العمل، مقابل نسبة 40% من الذكور، و 22.7% من الإناث نفوا وجود هذا التأثير.

التحليل الكيفي:

لا يختلف تأثير العلاقات الشخصية في سير العمل عند الجنسين، و يعود السبب إلى استغلال الموظفين لها لقضاء مهامهم، فعوض انتظار المراسلات الرسمية التي تستغرق وقتا أطول، يلجأون إلى علاقاتهم الشخصية لتقليص الوقت.

22) جدول رقم(1-22): يبيّن وجود نقاش بين الموظفين لتحسين العمل:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	09	%90	01	%10
إناث	15	%68.2	07	%31.8
المجموع	24	%75	08	%25

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول وجود نقاش بين الموظفين لتحسين مستوى العمل بنسبة 90% عند الذكور، و 68.2% عند الإناث، و يغيب هذا النقاش عند ما نسبته 10% من الذكور و 31.8% من الإناث.

التحليل الكيفي:

يرجع سبب ارتفاع النسبة عند الذكور إلى اهتمام الإناث بالشؤون المنزلية التي تتمحور حولها أحاديثهن في العمل، فالذكور تنحصر أغلبية أحاديثهم في إطار الوظيفة، إضافة إلى

سعيهم لتطوير أساليب جديدة للعمل، عكس الإناث اللواتي يفضلن الاستقرار و المحافظة على وتيرة سير العمل العادية.

23) جدول رقم(1-23): قدرة الاتصال الشخصي على تنمية روح المسؤولية تجاه الوظيفة:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	07	%70	03	%30
إناث	18	%81.8	04	%18.2
المجموع	25	%78.1	07	%21.9

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول أن ما نسبته 70% من ذكور، و 81.8% من الإناث يؤكدون قدرة الاتصال الشخصي على تنمية روح المسؤولية تجاه الوظيفة، في حين نفى 30% من الذكور، و 18.2% من الإناث ذلك.

التحليل الكيفي:

ينظر أفراد العينة الذكور و الإناث إلى روح المسؤولية على أنها أساس الأداء الوظيفي الجيّد، حيث يختص الاتصال الشخصي أساسا بالعلاقات بين الأفراد و تنمية روح التعاون بين الموظفين، فالاحتكاك المستمر و الدائم في محيط العمل، يرفع من الإحساس بالانتماء للجماعة، و بالتالي تنمية روح المسؤولية بأهمية الأداء الجماعي.

24) جدول رقم(1-24): يبيّن دور الاتصال الشخصي في حل المشاكل الإدارية:

الإجابة	نعم	لا

المتغيّر	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ذكور	10	%100	00	%00
إناث	22	%100	00	%00
المجموع	32	%100	00	%00

التحليل الكمي:

من خلال الجدول نلاحظ إجماع أفراد العينة الذكور و الإناث على دور الاتصال الشخصي في حل المشاكل الإدارية بنسبة 100%.

التحليل الكيفي:

يظهر أن الاتصال الشخصي يوفر فرصة الانتباه إلى المشاكل الموجودة عن طريق احتكاك الموظفين ببعضهم، و تواصل الإدارة مع موظفيها، مما يتيح فرصة منع تفاقم المشاكل، و يفتح الباب للنقاش و اقتراح الحلول، للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، و هذا ما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

III.2.2_ التحليل حسب متغيّر السن:

1) جدول رقم (2-1): يبيّن شكل اتصال الإدارة بالموظفين:

الإجابة / المتغيّر	كتابيا		شفويا		الاثنين معا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	04	%20	05	%25	11	%55

31-45 سنة	02	%20	02	%20	06	%60
46 سنة فما فوق	01	%50	00	%00	01	%50
المجموع	07	%21.9	07	%21.9	18	%56.25

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول أن الإدارة تتصل بموظفيها عن طريق الجمع بين الاتصالين الكتابي و الشفوي، حيث بلغت نسبته 55% لفئة 20-30 سنة، و 60% لفئة 31-45 سنة، و50% لفئة 46 سنة فما فوق.

التحليل الكيفي:

يتطلب الاتصال في الإدارة الاتصال الكتابي بين مختلف المصالح، حيث يتم التعامل بجداول الإرسال و التعليمات الكتابية، و يتم الاستعانة بالاتصال الشخصي المباشر لتسيير الأعمال بسلاسة، و لا يؤثر متغير السن في شكل الاتصال بين الإدارة و موظفيها.

2) جدول رقم (2-2): إمكانية التواصل مع الإدارة:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	13	%65	02	%10	05	%25
31-45 سنة	07	%70	01	%10	02	%20

46 سنة فما فوق	02	%100	00	%00	00	%00
المجموع	22	%68.75	03	%09.4	07	%21.8

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول إمكانية تواصل فئة أكثر من 46 سنة مع الإدارة بنسبة 100%، تليها فئة 31-45 سنة بنسبة 70%، ثم فئة من 20-30 سنة بنسبة 65%.

التحليل الكيفي:

تواجه فئة من 20-30 سنة أحيانا عراقيل في إمكانية توصلها مع الإدارة، و يمكن إرجاع السبب إلى كون أفراد هذه الفئة من الموظفين التنفيذيين، حيث يكون تواصلهم مع المسؤول المباشر ممثلا في رئيس المصلحة، الذي يقوم بإيصال انشغالاتهم إلى الإدارة.

3) جدول رقم (2-3): يبيّن طريقة استقبال المدير للموظفين:

الإجابة / المتغيّر	بترحاب		بطريقة عادية		بالرفض	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	03	%15	17	%85	00	%00
31-45 سنة	02	%20	08	%80	00	%00
46 سنة فما فوق	00	%00	02	%100	00	%00
المجموع	05	%15.6	27	%84.4	00	%00

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول أن طريقة استقبال المدير للموظفين تكون بطريقة عادية بنسبة 100% لفئة 46 سنة فما فوق، 80% لفئة 31-45 سنة، و 85% لفئة 20-30 سنة، يليها الاستقبال بترحاب، و تنعدم نسبة رفض الاستقبال.

التحليل الكيفي:

تبين النسب رضا الموظفين عن طريقة استقبالهم من طرف المدير بصفة عامة، و يظهر هذا مدى اهتمام الإدارة بالتواصل مع الموظفين، و الإطلاع على انشغالاتهم و آرائهم.

4) جدول رقم (2-4): يبيّن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات:

الإجابة / المتغيّر	الوسائل المكتوبة		الوسائل الشفوية		الاثنين معا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	01	%05	04	%20	15	%75
31-45 سنة	02	%20	03	%30	05	%50
46 سنة فما فوق	00	%00	00	%00	02	%100
المجموع	03	%09.4	07	%21.9	22	%68.7

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول تفضيل فئة 46 سنة فما فوق للجمع بين الاتصالين الكتابي و الشفوي بنسبة 100%، تليها فئة من 20-30 سنة بنسبة 75%، ثم فئة 31-45 سنة بنسبة 50%، و حلّت الوسائل الشفوية ثانيا بنسبة 21.9%، تليها الوسائل المكتوبة بإجمالي 9.4%.

التحليل الكيفي:

يتضح من النتائج أهمية الجمع بين الاتصالات الشخصية و الكتابية، حيث تحتل الوسائل الكتابية أهمية بالغة في العمل الإداري، إضافة إلى ضرورة تدعيمها بالاتصال الشخصي.

5) جدول رقم(2-5): يبيّن إمكانية عقد اجتماعات:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	13	65%	07	35%

31-45 سنة	06	60%	04	40%
46 سنة فما فوق	02	100%	00	00%
المجموع	21	65.6%	11	34.4%

التحليل الكمي:

من خلال الجدول تظهر إمكانية عقد الاجتماعات عند فئة 46 فما فوق بنسبة 100%، تليها فئة 20-30 سنة بنسبة 65%، ثم فئة 31-45 سنة بنسبة 60%.

التحليل الكيفي:

تظهر النتائج اهتمام الإدارة بعقد اجتماعات مع فئة أكثر من 46 سنة نظرا لسنوات خبرتهم سواء في العمل بالكلية أو بأماكن أخرى، مما اكسبهم تجارب قد تفيد الإدارة، إضافة إلى الاهتمام بعقد اجتماعات مع أفراد الفئة من 20-30 سنة، و ذلك لتوجيههم و محاولة إبقائهم على إطلاع بكافة المستجدات، بهدف إكسابهم خبرة، و السعي لإشعارهم بالمسؤولية الملقاة عليهم.

6) جدول رقم(2-6): يبيّن إمكانية قيام المدير بزيارات أثناء العمل:

الإجابة / المتغيّر	دائما		أحيانا		أبدا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة

30-20 سنة	16	%800	04	%20	00	%00
45-31 سنة	07	%70	02	%20	01	%10
46 سنة فما فوق	01	%50	01	%50	00	%00
المجموع	24	%75	07	%21.9	01	%03.1

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول زيارات المدير الدائمة إلى مصالح الكلية، بنسبة 80% لفئة 20-30 سنة، و 70% لفئة 31-45 سنة، و 50% لفئة 46 سنة فما فوق.

التحليل الكيفي:

يرجع سبب ارتفاع نسبة زيارات المدير إلى أماكن العمل خاصة للفئة من 20-30 سنة إلى وجوب التواصل معهم و الإطلاع على سير العمل، نظرا لقلة خبرتهم و أهمية إشعارهم باهتمام الإدارة بوتيرة سير العمل.

7) جدول رقم(2-7): يبيّن اهتمام الرئيس المباشر بالظروف الشخصية للموظفين:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
30-20 سنة	05	25%	10	50%	05	25%
45-31 سنة	05	50%	01	10%	04	40%
46 سنة فما فوق	01	50%	00	00%	01	50%
المجموع	11	34.5%	11	34.5%	10	31.25%

التحليل الكمي:

من خلال الجدول يظهر اهتمام المسؤول المباشر بفئتي 31-45 سنة، و 46 سنة فأكثر بنسبة 50%، مقابل نسبة 25% لفئة 20-30 سنة، في حين يغيب الاهتمام بنسبة 50% لفئة 20-30 سنة، و بنسبة 10% لفئة 31-45 سنة.

التحليل الكيفي:

نلاحظ الاختلاف الكبير بين فئتي 20-30 سنة، و 46 سنة فما فوق، و نرجع السبب إلى احتياجات الفئة الأولى الكثير خاصة و أن اغلبهم طلبة مما يضعهم في إشكال التوفيق بين أوقات العمل و الدراسة.

8) جدول رقم(2-8): يبيّن تقييم العلاقة بين الموظف و رئيسه:

الإجابة / المتغيّر	جيّدة		حسنة		سيّئة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	05	%25	15	%75	00	%00
31-45 سنة	04	%40	06	%60	00	%00
46 سنة فما فوق	00	%00	02	%100	00	%00
المجموع	09	%28.1	23	%71.9	00	%00

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول اتجاه أغلبية فئات الدراسة إلى تقييم علاقتهم بمسؤولهم بأنها حسنة، بنسبة 75% لفئة 20-30 سنة، و 60% لفئة 31-45 سنة، و 100% لفئة 46 سنة فما فوق، تليها العلاقة الجيّدة بنسبة 40% لفئة 31-45 سنة، و 25% لفئة 20-30 سنة، فيما انعدمت الإجابة بأن العلاقة سيّئة عند كل الفئات.

التحليل الكيفي:

تبين النسب وجود علاقة اتصالية حسنة بين الإدارة و الموظفين، حيث لا يخلو جو العمل من بعض المشاكل نتيجة ضغوط الإدارة و الحياة الاجتماعية، لكن سرعان ما يتم تجاوز الخلافات لفائدة العمل.

9) جدول رقم(2-9): يبيّن حدوث سوء تفاهم سابق بين الموظف و رئيسه:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	13	65%	07	35%
31-45 سنة	04	40%	06	60%
46 سنة فما فوق	01	50%	01	50%
المجموع	18	56.25%	14	43.75%

التحليل الكمي:

من خلال الجدول يظهر أن فئة من 20-30 سنة تمثل اكبر نسبة في حدوث سوء التفاهم بينها و بين مسؤوليها بـ 65%، تليها فئة أكثر من 46 سنة بنسبة 50%، ثم فئة 31-45 سنة بنسبة 40%.

التحليل الكيفي:

يرجع سبب أن فئة من 20-30 سنة تمثل اكبر نسبة في حدوث سوء تفاهم بينها و بين مسؤوليها إلى طبيعة شخصية الشباب، حيث يتميزون بالاندفاع و التهور، مما يفتح المجال أمام حدوث بعض الخلافات، و هذا ما يفسر تراجع النسبة عند الفئتين الأكبر سنا.

10) جدول رقم(2-10): يبيّن نوع الاتصال المفضل بين الموظفين:

الإجابة / المتغيّر	اتصال مباشر		اتصال غير مباشر	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	16	%80	04	%20
31-45 سنة	05	%50	05	%50
46 سنة فما فوق	01	%50	01	%50

المجموع	22	%68.75	10	%31.25

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول أنّ الاتصال المفضل بين الموظفين هو الاتصال المباشر، بنسبة 80% لفئة 20-30 سنة، و 50% لكل من فئة 31-45 سنة و 46 سنة فما فوق، في حين بلغت نسبة من يفضلون الاتصال غير المباشر 50% لكل من فئة 31-45 سنة و 46 سنة فما فوق، أمّا فئة 20-30 سنة فكانت نسبتها 20%.

التحليل الكيفي:

نلاحظ أن فئة 20-30 سنة أكثر ميلا للاتصال الشخصي بسبب قدرتهم على التواصل، إضافة إلى قلة خبرتهم في العمل، حيث يتيح الاتصال المباشر لهم فرصة تبادل الخبرات مع الموظفين الأكبر سنا و خبرة.

11) جدول رقم(2-11): يبيّن أساس الاتصال بين الموظفين:

الإجابة / المتغيّر	الرتبة المهنية		العلاقات الشخصية		الاثنين معا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	05	25%	05	25%	10	50%
31-45 سنة	02	20%	05	50%	03	30%
46 سنة فما فوق	01	50%	00	00%	01	50%
المجموع	08	25%	10	31.25%	14	43.75%

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول أن أساس الاتصال بين الموظفين هو الرتبة المهنية و العلاقات الشخصية، بنسبة 50% لكل من فئتي 20-30 سنة و 46 سنة فما فوق، و 30% لفئة

31-45 سنة، تليه العلاقات الشخصية لفئة 31-45 سنة بنسبة 50%، و الرتبة المهنية لفئة 46 سنة فما فوق بنسبة 50%.

التحليل الكيفي:

يرجع سبب تفضيل الاتصال على أساس الرتبة المهنية و العلاقات الشخصية لإمكانية التحكم في الرسائل الاتصالية و تكييفها مع الحالة النفسية للمتلقي، و هذا ما لا نجده في الاتصال على أساس الرتبة المهنية فقطن حيث يتميز بالجمود و عدم القدرة على التعامل بتلقائية، فيما أن الاتصال على أساس العلاقات الشخصية لن يكون بالضرورة مع الأفراد المناسبين للاستفسار أو تبادل الآراء.

12) جدول رقم(2-12): يبيّن وجود علاقات شخصية طيّبة بين الموظفين:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	19	%95	01	%05
31-45 سنة	09	%90	01	%10
46 سنة فما فوق	02	%100	00	%00
المجموع	30	%93.75	02	%06.25

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول وجود علاقات شخصية طيّبة بين الموظفين بنسبة 100% لفئة 46 سنة فما فوق، تليها نسبة 95% لفئة 20-30 سنة، ثم نسبة 90% لفئة 31-45 سنة، في حين لم تتجاوز نسبة من لهم علاقات سيّئة مع زملائهم 05% لفئة 20-30 سنة، و10% لفئة 31-45 سنة.

التحليل الكيفي:

يرتبط الموظفون في الإدارة بعلاقات قائمة على أساس الاحترام المتبادل، و هذا ما يحافظ على استمراريتها، و يجنِب حدوث المشاكل، فكل موظف له حدود في تعاملاته مع زملائه لا يجب تجاوزها للحفاظ على العلاقات الطيبة.

13) جدول رقم(2-13): يبيّن إمكانية وجود تضامن بين الموظفين في حل مشاكلهم الشخصية:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	08	%40	01	%05	11	%55
31-45 سنة	03	%30	01	%10	06	%60
46 سنة فما فوق	00	%00	01	%50	01	%50
المجموع	11	%34.4	03	%09.4	18	%56.2

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول وجود تضامن بين الموظفين أحيانا بنسبة 55% لفئة 20-30 سنة، و 60% لفئة 31-45 سنة، و 50% لفئة 46 سنة فما فوق، فيما أكدّت فئة 20-30 سنة وجود تضامن دائم بنسبة 40%، و 30% لفئة 31-45 سنة.

التحليل الكيفي:

وجود تضامن بين الموظفين نتيجة حتمية للعلاقات الإنسانية الموجودة بينهم، و يعود سبب تقدم فئة 20-30 سنة بنسبة التضامن الدائم إلى أن أغلبية أفراد هذه الفئة شباب أعزب ليس عليه مسؤوليات قد تكون مادية بالدرجة الأولى، مما يتيح له إمكانية مساعدة زملاءه في حال اقتضى الأمر ذلك، عكس الفئات الأخرى التي عليها التزامات عائلية.

14) جدول رقم(2-14): يبيّن طبيعة العلاقة مع زملاء العمل:

الإجابة / المتغيّر	رسمية		غير رسمية	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	05	%25	15	%75
31-45 سنة	06	%60	04	%40
46 سنة فما فوق	01	%50	01	%50
المجموع	12	%37.5	20	%62.5

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول أن طبيعة العلاقة الغالبة لفئة 20-30 سنة هي الغير رسمية بنسبة 75%، في حين أنها العلاقة الرسمية عند فئة 31-45 سنة بنسبة 60%، أما عند فئة 46 سنة فما فوق فجاءت النسب متساوية بين العلاقتين الرسمية و غير الرسمية ب 50% لكل منهما.

التحليل الكيفي:

تظهر النسب أن فئة 20-30 سنة تربط علاقات غير رسمية أكثر من أفراد الفئتين الأخرى، و السبب يعود إلى رغبة الشباب في الاندماج مع جميع الموظفين دون اعتبارات، في حين يفضل الموظفون الباقون جعل علاقاتهم رسمية أكثر بسبب رغبتهم في العمل في إطار رسمي أكثر منه شخصي.

15) جدول رقم(2-15): يبيّن طريقة النقاش بين الموظفين:

الإجابة / المتغيّر	حذر		عفوي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	14	%70	06	%30
31-45 سنة	04	%40	06	%60
46 سنة فما فوق	02	%100	00	%00
المجموع	20	%62.5	12	%37.5

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول غلبة النقاش الحذر على العفوي في الأحاديث بين موظفي فئتي 20-30 سنة بنسبة 70%، و 46 سنة فما فوق بنسبة 100%، مقابل غلبة النقاش العفوي عند فئة 31-45 سنة بنسبة 60%.

التحليل الكيفي:

بالنسبة لفئة 20-30 سنة يرجع السبب إلى الحساسيات التي تكون بين الموظفين الشباب، حيث يتوجب عليهم الانتباه إلى أحاديثهم و حركاتهم لكي لا تفسر بطريقة خاطئة ما يؤدي إلى خلافات هم في غنى عنها، أمّا فئة 46 سنة فما فوق فهم يعرفون تماما شخصيات الموظفين زملائهم، مما يجعلهم يتعاملون مع كل موظف حسب شخصيته.

16) جدول رقم(2-16): يبيّن إمكانية استخدام الاتصال الشخصي لتوجيه النقد للزملاء:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	13	%65	07	%35
31-45 سنة	08	%80	02	%20
46 سنة فما فوق	02	%100	00	%00
المجموع	23	%71.9	09	%28.1

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول الاعتماد الكبير على الاتصال الشخصي في توجيه النقد للزملاء، بنسبة 100% لفئة 46 سنة فأكثر، و 80% لفئة 31-45 سنة، و نسبة 65% لفئة 20-30 سنة.

التحليل الكيفي:

تعتمد فئة 46 سنة فما فوق على الاتصال الشخصي لتوجيه النقد بسبب قدرة هذا الاتصال على تنبيه الموظفين إلى النقائص دون حدوث خلافات قد تتكون نتيجة الاتصال غير المباشر، و يعود سبب رفض فئة 20-30 سنة لهذا الاتصال في النقد إلى عدم قدرتهم على المواجهة المباشرة للموظفين، ما يدفعهم إلى أساليب أخرى غير مباشرة.

17) جدول رقم(2-17): يبيّن استخدام الاتصال الشخصي في المنافسة:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	07	35%	13	65%
31-45 سنة	04	40%	06	60%
46 سنة فما فوق	01	50%	01	50%
المجموع	12	37.5%	20	62.5%

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول عدم الاعتماد على الاتصال الشخصي في المنافسة الوظيفية عند فئة 20-30 سنة بنسبة 65%، و فئة 31-45 سنة بنسبة 60%، أمّا عند فئة 46 سنة فما فوق فبلغت النسبة 50%.

التحليل الكيفي:

يفضل أغلبية الأفراد على اختلاف أعمارهم الاعتماد على كفاءتهم و مهاراتهم الإدارية للتنافس على الترقية و فرض المكانة، بسبب نظرتهم إلى أن استخدام الاتصال الشخصي في التنافس الوظيفي يعني اللجوء إلى طرق غير سليمة لإثبات المكانة و الحصول على ترقيات و مكافئات، قد يوجد من هو أحق بها.

18) جدول رقم(2-18): يبيّن تأثير العمل في فرق على الجهد المبذول:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
20-30 سنة	14	%70	06	%30
31-45 سنة	05	%50	05	%50
46 سنة فما فوق	02	%100	00	%00
المجموع	21	%65.6	11	%34.4

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول تأثير العمل في فرق على الجهد المبذول، حيث بلغت النسبة عند فئة 46 سنة فما فوق 100%، و 70% عند فئة 20-30 سنة، و 50% عند فئة 31-45 سنة.

التحليل الكيفي:

تنظر فئة 46 سنة فما فوق إلى العمل الجماعي في الفرق على أنه أساس الأداء الوظيفي العالي، بسبب تأثيره في جهود الموظفين نتيجة التعاون لإتمام العمل، أمّا بالنسبة لفئة 31-45 سنة، فترى أن الاتصال الشخصي يؤثر بصفة جزئية.

19) جدول رقم(2-19): يبيّن تأثير مناخ العمل على كفاءة و فعالية الاتصال:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	19	%95	01	%05
5-10 سنوات	08	%80	02	%20
أكثر من 10 سنوات	02	%100	00	%00
المجموع	29	%90.6	03	%09.4

التحليل الكمي:

يظهر من خلال الجدول التأثير الكبير لمناخ العمل على كفاءة الاتصال و فعاليته، بنسبة 100% لفئة 46 سنة فما فوق، و 80% لفئة 31-45 سنة، و 95% لفئة 20-30 سنة، في حين لم تتجاوز نسبة عدم تأثيره 20% عند فئة 31-45 سنة، و 05% عند فئة 20-30 سنة.

التحليل الكيفي:

يتضح من النسب أن نسبة الاتصال و كفاءته مرتبطة عند أغلب الموظفين بالمناخ الذي يعملون فيه، فكلما كان المناخ أكثر وضوحا من ناحية المهام، زادت فعالية الاتصال الشخصي و كفاءته.

20) جدول رقم(2-20): يبيّن وجود دور للاتصال الشخصي في إشاعة روح الفريق:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	19	%95	01	%05
5-10 سنوات	06	%60	04	%40
أكثر من 10 سنوات	01	%50	01	%50
المجموع	26	%81.25	06	%18.75

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول دور الاتصال الشخصي في إشاعة روح الفريق بنسبة 95% عند فئة 20-30 سنة، تليها نسبة 60% عند فئة 31-45 سنة، بينما عند فئة 46 سنة فما فوق بلغت النسبة 50% للإجابتين "نعم" و "لا".

التحليل الكيفي:

يرى أغلبية أفراد العينة من مختلف الفئات العمرية أن الاتصال الشخصي يقوي الانتماء لفريق العمل، حيث انه يقرب بين الموظفين في المصلحة الواحدة و يساهم في خلق اهتمامات مشتركة بين أعضاء الفرق.

21) جدول رقم(2-21): يبيّن وجود تأثير للعلاقات الشخصية على سير العمل:

الإجابة / المتغير	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	%80	04	%20
5-10 سنوات	06	%60	04	%40
أكثر من 10 سنوات	01	%50	01	%50
المجموع	23	%71.9	09	%28.1

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول تأثير العلاقات الشخصية على سير العمل عند فئة 20-30 سنة بنسبة 80%، و عند فئة 31-45 سنة بلغت هذه النسبة 60%، أما عند فئة 46 سنة فما فوق فقد بلغت 50%، مقابل ما نسبته 20% عند فئة 20-30 سنة، و 40% عند فئة 31-45 سنة، و50% عند فئة 46 سنة فما فوق، يرون بان العلاقات الشخصية لا تؤثر على سير العمل.

التحليل الكيفي:

يتبين من خلال النسب أن عامل العلاقات الشخصية في الإدارة له تأثير على سير العمل، حيث أن سير العمل لفئة 20-30 سنة يعتمد بنسبة كبيرة على علاقاتهم الشخصية مع

الموظفين بسبب عدم قدرتهم على الفصل بين الجانب المهني و الشخصي في العمل، عكس الفئات الأخرى التي تعرف بعض التوازن في تأثير الجوانب الشخصية على عملها.

22) جدول رقم(2-22): يبيّن وجود نقاش بين الموظفين لتحسين العمل:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	18	%90	02	%10
5-10 سنوات	04	%40	06	%60
أكثر من 10 سنوات	02	%100	00	%00
المجموع	24	%75	08	%25

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول وجود نسبة نقاش عالية بين الموظفين للفئتين 20-30 سنة، و 46 سنة فما فوق، بنسبة 90% و 100% على التوالي، في حين أن النسبة الأكبر عند فئة 31-45 سنة بـ 60% لانعدام النقاش حول أساليب تحسين و تطوير العمل.

التحليل الكيفي:

يعود سبب ارتفاع نسبة النقاش عند فئة 20-30 سنة إلى رغبتهم في التعلم و الاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين، حيث أنهم يحاولون الإطلاع قدر المستطاع على مختلف أساليب العمل، و بالنسبة لفئة 46 سنة فأكثر، فالنقاش يكون لإفادة الموظفين الجدد بطرق العمل، إضافة إلى البحث مع الإدارة لإيجاد أساليب أكثر فعالية في تنفيذ العمل.

أمّا بالنسبة لفئة 31-45 سنة، فيرجع سبب غياب النقاش بصفة واسعة إلى محاولتهم الحفاظ على وتيرة العمل الحالية، دون السعي لتغيير طريقة العمل.

23) جدول رقم(2-23): قدرة الاتصال الشخصي على تنمية روح المسؤولية تجاه الوظيفة:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	%80	40	%20
5-10 سنوات	07	%70	03	%30
أكثر من 10 سنوات	02	%100	00	%00
المجموع	25	%78.1	07	%21.9

التحليل الكمي:

نلاحظ من الجدول أن فئة 46 سنة فما فوق توافق على قدرة الاتصال الشخصي في تنمية روح المسؤولية تجاه الوظيفة بنسبة 100%، تليها فئة 20-30 سنة بنسبة 80%، ثم فئة 31-45 سنة بنسبة 70%، مقابل نسبة 20% من فئة 20-30 سنة، و 30% من فئة 31-45 سنة تنفي وجود علاقة بين الاتصال الشخصي و تحمل المسؤولية.

التحليل الكيفي:

يساهم الاتصال الشخصي بإشراك كل الموظفين في جو العمل و أنشطته، ما يؤدي إلى إطلاعهم على مراحل سير العمل و مستوياته، و هذا ما يشعر الموظف بأنه جزء هام في

العملية الإدارية بالكلية فيتصرف كل موظف على انه المعني الأول بسير العمل، و أي تقصير منه سيؤدي إلى أخلال مستوى الأداء.

24) جدول رقم(2-24): يبيّن دور الاتصال الشخصي في حل المشاكل الإدارية:

الإجابة / المتغيّر	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	%100	00	%00
5-10 سنوات	10	%100	00	%00
أكثر من 10 سنوات	02	%100	00	%00
المجموع	32	%100	00	%00

التحليل الكمي:

يظهر من الجدول إجماع أفراد العينة على دور الاتصال الشخصي في حل المشاكل الإدارية بنسبة 100% لكل فئة.

التحليل الكيفي:

يبين هذا الإجماع من كل أفراد عينة الدراسة على اختلاف فئاتهم العمرية، أهمية الاتصال الشخصي في رفع مستوى الأداء الوظيفي عن طريق إيجاد سبل لحل المشاكل الإدارية بين الموظفين، و كذا بينهم و بين الإدارة، لما يوفره من إمكانية المواجهة و النقاش للوصول إلى اتفاق تحل على إثره الخلافات.

III .3.2_ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية خلصنا إلى نتائج أهمها:

_ الاتصال الشخصي من أهم دعائم العلاقات في الإدارة، و عدم انتظامه يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار في الأداء الوظيفي.

_ مستوى الأداء الوظيفي انعكاس لفعالية الاتصال الشخصي، بين فرق العمل و المسؤول المباشر.

_ يساهم الاتصال الشخصي في تعميق الإحساس بالمهام و المسؤوليات المنوطة بكل عامل، و بالتالي زيادة الاهتمام بالأداء الوظيفي.

_ تقوم إدارة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بتشجيع الموظفين، و أعضاء فرق العمل على تبادل الخبرات و حضور الملتقيات، و الاجتماعات لتقوية العلاقات الشخصية.

_ تجتهد إدارة الكلية على توطيد العلاقات الإنسانية و الاجتماعية داخلها، و تظهر جليا في العلاقات غير الرسمية بين الموظفين و المسؤولين، مما يكفل التواصل المستمر، و خلق روح الفريق، و العمل الجماعي، و بناء علاقات طيبة قائمة على ضوء التفاهم المتبادل.

_ الاتصال الشخصي يساهم في تقريب وجهات النظر، و حل المشاكل الإدارية، مما يرفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال بالكلية.

_ متغيّر الجنس لا يؤثر على مساهمة الاتصال الشخصي في مستوى الأداء الوظيفي، حيث لا يوجد اختلاف بين أفراد العينة الذكور و الإناث.

_ متغيّر السن يؤكد أهمية الاتصال الشخصي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث تؤكد الفئة الأكبر سنا دور الاتصالات المباشرة في دفع الموظفين لتحسين مستوى أدائهم.

خـــــاتمـــــــة:

تطور الاتصال الشخصي وانتشاره داخل المؤسسات كان استجابة لحتمية التطور التكنولوجي ومسايرة العصر الحديث ليصبح المحرك الأساسي في نشاطاتها و استمراريتها بعد أن كان مجمدا من طرف النظرية الكلاسيكية التي همشته كأداة في تنظيم وتسيير المؤسسات، فكانت تعتبر الإنسان مجرد آلة بدون أية مشاعر أو أحاسيس تؤخذ بعين الاعتبار مما أدى إلى ظهور بعض السلبيات كاللامبالاة والعدوانية تجاه المؤسسة وأهدافها حيث أن الفرد من وجهة نظرها ليس مأجورا لكي يفكر ويشارك بل لينتج فقط.

وبما أن هذا التوجه الذي كان سائدا لم يأتي بنتائج مثمرة سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد العامل، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من النظريات المنادية بضرورة قلب المعادلة وإدخال تغييرات من شأنها الحفاظ على سير المؤسسة، وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك بالتركيز على متغير مهم، وفعّال هو العامل البشري بكل جوانبه المادية والاجتماعية والنفسية.

ومنه بدا من الضروري الاهتمام بالاتصال الشخصي داخل المؤسسة مهما كان نوعها ضمانا لاستقرارها، وتحسين الأداء، وإشراك العمال وتحسسيهم بالانتماء لها.

وإن كان هذا الاتصال والاهتمام به، قد مسّ كافة المؤسسات الأجنبية والدول المتطورة وتربع على عروشه ليصبح القلب النابض لها، فإن المؤسسات الجزائرية لم تول لهذا العنصر الفعال أهمية بالغة إلا في السنوات الأخيرة، حيث أن نسبة هذه الأهمية تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعية وطبيعة نشاطها.

من خلال هذه الدراسة في جامعة يحي فارس بالمدية، باعتبارها من المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الإداري واستعانتنا بالملاحظة الميدانية و الاستمارة، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها:

_ أن الاتصال الشخصي من أهم دعائم العلاقات في الإدارة، و عدم انتظامه يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل، الأمر الذي يولد حالة من عدم الاستقرار في الأداء الوظيفي.

_ أن العلاقة المهنية في العمل بالغة الأهمية، و نجاحها نابع من نجاح العلاقات الشخصية، التي ترتقي بعلاقات زملاء العمل من فرق و جماعات لتحقيق الانسجام، و السعي لتحقيق أهداف الإدارة ككل.

وفي الأخير يتضح لنا أنه متى اتجهت الإدارة إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد وخلق جو ودي بين العاملين والمدير والمشرفين، فان ذلك يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، و الارتقاء بالجامعة الجزائرية.

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(01)	**عناصر أداء الموظف**	**54**
(02)	**العوامل البيئية المعدّلة و المؤثرة في الأداء**	**61**
(03)	**تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي**	**63**

قائمة المراجع:

_ كتب باللغة العربية:

- إبراهيم إمام، **الإعلام و الاتصال بالجماهير**،ب ط، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1983.
- إبراهيم العمري، **السلوك الإداري و العلاقات العامة**، ب ط، مصر: دار الجامعات المصرية، 1997.
- أحمد صقر عاشور، **إدارة الموارد البشرية العامة**، ب ط ، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1983.
- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، ب ط ، مصر: الدار الجامعية،2007 .
- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل إلى بناء المهارات**، ط7، مصر: الدار الجامعية ، 2000.
- الهيتي عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط 2،الأردن: دار وائل للنشر،2005.
- برت دكر، **فن الاتصال**، ترجمة (عبد الرحمن بن هادي الشمراني)، ب ط ، السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2001.
- سمير محمد حسين، **بحوث الإعلام**، ب ط، مصر: عالم الكتب، 2006.
- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- شاهيناز طلعت، **وسائل الاتصال و التنمية الاجتماعية**، ط1، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1980.
- صلاح الدين عبد الباقي، **الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية**، ب ط، مصر: الدار الجامعية ، 2005.
- عاطف العبد، **الاتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الإسهامات العربية**، ب ط، مصر: مكتبة النهضة العربية، 1989.

- عبد الباقي زيدان، **وسائل وأساليب الاتصال الاجتماعي في المجالات الاجتماعية والإدارية**، ط2، مصر: المكتبة الانجلو مصرية، 1994.
- عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ب ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- عمر محمد تومي الشبلي، **علم النفس الإداري**، ب ط ، ليبيا: الدار العربية للكتاب، 1988.
- علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، ط 2، مصر: دار المعارف،1970 .
- علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، ب ط ، مصر: مكتبة عين شمس،1984.
- فؤادة عبد المنعم البكري، **الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال**، ط2، مصر: عالم الكتب، 2005.
- محمد فتحي، **مصطلح إداري**، ب ط، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية،2003 .
- محمود عودة، **أساليب الاتصال و التغير الاجتماعي**، ب ط، مصر: مكتبة رأفت سعيد، 1970.
- محمد شفيق، **البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية**، ب ط، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1985.
- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، ط 3، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- فيصل حسين بركات، **دور الإعلام في الدول النامية**، ب ط، مصر: مكتبة النهضة، 1981.
- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية**، ب ط ، مصر: الدار الجامعية، 2003.
- راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، ب ط ، مصر: الدار الجامعية ، 2004.
- هالة منصور، **الاتصال الفعال: مفاهيمه، أساليبه، مهاراته**، ب ط ، مصر: المكتبة الجامعية، 2000.

- يس عامر، **الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها**، ط2، السعودية: دار المريخ ، 2000.

الكتب باللغة الاجنبية:

- Edmond et Dominique PICARD**, Relations et communications Interpersonnelles**, Paris, Dunod, 2000 .

- GILL, Judith, « **Communication – Is it Really that Simple? An Analysis of a Communication Exercise in a Case Study Situation** », Personnel Review, vol 25, nº 5, 1996.
- ADAMS, Linda, **Communication efficace : pour des relations sans perdant**, Montréal, Édition de l'Homme, 2005 .

_ مذكرات:

- بوعطيط جلال، **الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- زويش سامية، **محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014.
- حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الوظيفي و علاقته بالأداء الإداري**، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2004.
- سامية بن طالب ، **ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- سميرة بالأطرش، **الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل الليسانس تخصص علم النفس، جامعة ورقلة، 2011.
- يوسف علي عيسى أبو جربوع، **واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري**، مذكرة لنيل الماجستير في الإدارة، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، 2014.

_ مجلات:

- جمال العيفة، **الاتصال الشخصي في عصر شبكات التواصل الاجتماعي**، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد10 ، جوان 2014.

_ ملتقيات:

- بن عيسى زغبوش، «**السيرورة التواصلية من خلال التقابل بين الذهن و الدماغ**» ، الندوة الدولية حول أنماط معالجة العملية التواصلية، المغرب، 2008/04/22.

_ مواقع الكترونية:

- مدونة فن النجاح في المقابلات الشخصية، http://egtiyazelmokabalte.blogspot.com/2013/09/blog-post_3.html، تاريخ الولوج 2015/05/10، 15:20.
- عبد الله محمود محمد، **مهارة الاستماع**، 2011/08/28، http://kenanaonline.com ، تاريخ الولوج 2015/03/10، 17:30.
- سارة نبيل، **مفهوم الأداء**، 2012/05/15، http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html، تاريخ الولوج 2014/11/17، 20:35.

_ معاجم باللغة العربية:

- ابن منظور، **لسان العرب**، ب ط، لبنان: دار الصادر، المجلد 14، 2001.
- أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، ب ط ، لبنان: مكتبة لبنان، 1982.

الفهرس

مقدمـــة:..... أ

<u>الإطار المنهجي:</u>

الإشكالية:.....04

التساؤلات:.....06

أسباب اختيار الموضوع:.....06

أهداف الدراسة:.....07

أهمية الدراسة:.....08

تحديد المصطلحات:.....08

منهج الدراسة:.....12

أدوات الدراسة:.....12

مجتمع و عينة الدراسة:.....13

نوع الدراسة:.....13

الدراسات السابقة:.....14

<u>الإطار النظري:</u>

الفصل الأول: الاتصال الشخصي

مقدمة الفصل:.....20

I .1 _ مفهوم الاتصال الشخصي

I .1.1 _ بداية الاهتمام بالاتصال الشخصي:.....21

I .2.1 _ تعريف الاتصال الشخصي:.....23

I .3.1 _ أهمية الاتصال الشخصي و خصائصه:.....25

I .4.1 _ أهداف الاتصال الشخصي:.....28
I .5.1 _ عناصر و متغيرات الاتصال الشخصي :.....28
I .2 _ الاتصال الشخصي داخل الهيئات الإدارية
I .1.2_ أهداف الاتصال الشخصي في الإدارة:.....32
I .2.2_ مهارات الاتصال الشخصي :.....33
I .3.2_ اتصال القيادة الإدارية :.....38
I .4.2_ اتصال فرق و جماعات العمل:.....42

خاتمة الفصل:.....46

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

مقدمة الفصل:.....48

II .1_ ماهية الأداء الوظيفي
II .1.1_ تعريف الأداء الوظيفي:.....49
II .2.1_ عناصر الأداء الوظيفي :.....52
II .3.1_ أنواع الأداء الوظيفي:.....57
II .4.1_ محددات الأداء الوظيفي:.....59
II .5.1_ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:.....60
II .2 _ تقييم الأداء الوظيفي
II .1.2_ تعريف تقييم الأداء الوظيفي:.....63
II .2.2_ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:.....64
II .3.2_ طرق و أساليب تقييم الأداء الوظيفي:.....66
II .4.2_ صعوبات و مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:.....67
II .5.2_ إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي:.....69

خاتمة الفصل:.....71

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: مساهمة الاتصال الشخصي في الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة المدية

III .1_ الإطار العام للدراسة التطبيقية

III .1.1_ بطاقة فنية لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية:.....73

III .2.1_ نبذة عن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية:.....75

III .3.1_ تحليل عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية:.....76

III . 2_ مساهمة الاتصال الشخصي في الأداء الوظيفي حسب متغيرات الدراسة

III .1.2_ التحليل حسب متغيّر الجنس:.....79

III .2.2_ التحليل حسب متغيّر السن:.....99

III .3.2_نتائج الدراسة:.....120

خـــــاتمة:.....121

قائمة المراجع:.....123

قائمة الأشكال:.....127