



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قطب شتمة -

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لذي العاملين

دراسة ميدانية على عينة من إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

محمد بشير محمودي

إعداد الطالبة:

إيمان بن نذير

السنة الجامعية: 2013-2014



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-قطب شتمة-

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لذي العاملين

دراسة ميدانية على عينة من إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر -بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

محمد بشير محمودي

إعداد الطالبة:

إيمان بن نذير

السنة الجامعية: 2013-2014

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين
سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

عملا بقوله تعالى " وإذا تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم...."

نشكر الله على نعمة التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى

على إتمام هذا العمل نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرف

والتقدير إلى الأستاذ المشرف محمد بشير محمودي الذي شرفنا بقبوله

الإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة فجزاه الله

خير الجزاء ويوفقه في إتمام رسالة الدكتوراه.

كما يسرني أن نوجه اسمي آيات التقدير والعرفان إلى أساتذتنا

الكرام الذين درسونا طيلة الخمس سنوات على إرشاداتهم وأرائهم

فجزاهم الله كل خير.

وقبل وبعد فالشكر لله والله الحمد في الأول والأخير.

المُلخَص:

تُعدُّ مهارات الاتصال (مهارة الحديث، مهارة الاستماع، مهارة التقديم....) احدي المحركات الأساسية لتحسين الأداء المهني داخل وخارج المنظمات اقتصادية، اجتماعية خدماتية، تعليمية أي كان نوعها وهذا يتحقق من خلال ممارستها وتطبيقها، حيث كُما زادت ثقة الإداريين بها زاد تحسن وتطور الأداء المهني للعاملين وضعفت قدرتهم أكثر لرقى بالمؤسسة والوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية عالية وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

تناولت هذه الدراسة تحديد الدور الأساسي لمهارات الاتصال لتحسين الأداء المهني بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك بغرض مساعدة الإداريين على تبني هذه المهارات لتطوير مستوى الإداريين بصفة عامة وإداري الجامعات الجزائرية بصفة خاصة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة مناسبة من مجتمع الدراسة مكونة من 35 إداري موزعة علي مختلف مصالح الكلية، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مهارات الاتصال يحسن القدرة في الأداء وهذا يدل على أن هناك تغيير في مستوى الإداريين قبل وبعد ممارسة هذه المهارات.

Résumé:

Les compétences de communication (compétence de parler, Compétence d'écouter et compétence de présentation) considère l'un des principaux moteurs pour améliorer la performance professionnelle interne et externe, des organisations économique, social, services et éducatifs.

Tous types et ceci est réalisé par leur application dont la confiance des administrateur ougriment envers lui , la performance professionnelle développe pour les ouvriers et parvenir de réaliser les buts avec une grande compétence et efficacité et réaliser le niveau demandé à partir les possibilité existe cette étude examine le rôle des compétences de communication pour améiores les performances professionnelles faculté des science humaines et science sociale universitaires Mohamed Khider Biskra afin d'aider les administrateurs a embrassé ces compétence pour développer le niveau de gestion généraux et l'administrateur des universités algériennes en particulier .

Afin d'atteindre les objectifs de l'étudia été menée pour choisir un échantillon de l'étude était composée 35 administrateurs distribué de différents intérêts du collège ou l'étude a révélé que l'application de technique de communication améliorer les performance ce qui indique de ce qu'il y a un changement au niveau d'administrateurs avant et après la pratique de ces compétence.

فصل في
المحذورات

الإهداء

شكر وعران

المُلخص

I..... فهرس المحتويات

V..... فهرس الجداول

أ..... مقدمة

الإطار المنهجي

5..... الإشكالية

7..... مبررات اختيار الموضوع

7..... أهداف الدراسة

8..... أهمية الدراسة

9..... تحديد المفاهيم

14..... المنهج المتبع وأدواته

16..... مجتمع الدراسة والعينة

18..... الدراسات السابقة

الفصل الأول

مهارات الاتصال

22	تمهيد.....
23	المبحث الأول: ماهية المهارة وأهم أساليبها.....
23	المطلب الأول: تعريف المهارة.....
24	المطلب الثاني: أنواع المهارات.....
25	المطلب الثالث: خطوات اكتساب المهارة.....
27	المطلب الرابع: أساليب تعليم المهارات.....
30	المبحث الثاني: ماهية الاتصال.....
30	المطلب الأول: مفهوم الاتصال.....
33	المطلب الثاني: عناصر الاتصال وأنواعه.....
37	المطلب الثالث: وظائف الاتصال.....
39	المطلب الرابع: أهمية الاتصال.....
41	المبحث الثالث: مهارات الاتصال.....

- 41.....المطلب الأول:مهارة الحديث
- 43.....المطلب الثاني:مهارة الاستماع
- 47.....المطلب الثالث:مهارة إدارة الاجتماعات
- 50.....المطلب الرابع: مهارة التقديم - العرض

خلاصة الفصل

الفصل الثاني

الأداء المهني

- 56.....تمهيد:
- 57.....المبحث الأول:ماهية الأداء
- 57.....المطلب الأول:مفهوم الأداء
- 59.....المطلب الثاني:معايير الأداء
- 61.....المطلب الثالث:تقييم الأداء
- 63.....المبحث الثاني:ماهية الأداء المهني
- 63.....المطلب الأول:مفهوم الأداء المهني
- 65.....المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الأداء المهني ومحدداته

69.....المطلب الثالث: أهمية الأداء المهني.....

خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

73.....تمهيد:

74.....التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....

75.....تحديد خصائص العينة.....

78.....تفريغ الجداول وتحليلها.....

145.....الاستنتاجات العامة.....

148الخاتمة.....

150قائمة المرجع.....

160-164.....الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
75	يبين تصنيف المبحوثين حسب الجنس	01
76	يبين تصنيف المبحوثين حسب العمر	02
76	يبين تصنيف المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
77	يبين تصنيف المبحوثين حسب الخبرة والاقدمية	04
78	نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين	05
78	أهداف الاتصال داخل المؤسسة	06
79	سهولة الاتصال برئيس في العمل	07
80	التحضير والتخطيط السليم قبل التحدث مع الرئيس في العمل	08
80	الحديث مع الرئيس بخصوص العمل يساعد في تحسين الأداء	09
81	مراعاة الوقت المحدد للحديث مع الرئيس في العمل	10
82	أثناء الحديث مع الرئيس أو الزملاء في العمل تتركه ينتهي ثم تقوم بمناقشته	11
82	في اجتماع مع الرئيس تنصت إلى ما يهكم وتعرض عن دونه	12
83	الأداء الحسن يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الرئيس والمرؤوسين	13
84	حالة الإداريين عند عقد اجتماع مع الرئيس في العمل	14
85	الموافقة أو عدمها على إدارة اجتماع	15
85	ما إذا كانت الاجتماعات التي تعقد في الإدارة تساعد في تحسين الأداء المهني	16
86	الوسائل المفضلة عند الدعوة لحضور اجتماع	17

86	الأسباب التي دفعت إلى عرض تقرير أو موضوع	18
87	مراعاة الإداريين عند تقديم موضوع على الرئيس أو الزملاء	19
87	النتائج عند تقديم الأفكار أو قرارات العرض	20
88	نوع المهارات	21
88	ما إذا كانت المهارات الاتصالية مطبقة بين الرئيس وزملاء في العمل	22
89	ما إذا كان تطبيق المهارات يحسن القدرة في الأداء	23
89	يمكن الاستغناء عن مهارات الاتصال أم لا	24
90	رأي الإداريين ما إذا كنت هناك مهارات تحسن الأداء المهني	25
91	يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كان نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين	26
94	يوضح العلاقة بين المتغيرات وأهداف الاتصال داخل المؤسسة	27
96	يوضح العلاقة بين المتغيرات وسهولة الاتصال برئيس في العمل	28
99	يوضح العلاقة بين المتغيرات والتحضير والتخطيط السليم قبل التحدث مع الرئيس أو الزملاء في العمل	29
102	يوضح العلاقة بين المتغيرات والحديث مع الرئيس بخصوص العمل يساعد في تحسين الأداء المهني	30
104	يوضح العلاقة بين المتغيرات ومراعاة الوقت المحدد للحديث مع الرئيس بخصوص العمل	31
106	يوضح العلاقة بين المتغيرات والحديث مع الرئيس والزملاء في العمل تتركه ينتهي ثم تقوم بمناقشته	32
109	يوضح العلاقة بين المتغيرات والاجتماع مع الرئيس تنصت إلى ما يهملك وتعرض عن دونه	33

112	يوضح العلاقة بين المتغيرات والأداء الحسن يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الرئيس والمرؤوسين	34
114	يوضح العلاقة بين المتغيرات وحالة الإداريين عند عقد اجتماع مع الرئيس	35
117	يوضح العلاقة بين المتغيرات والموافقة أو عدمها عند إدارة اجتماع	36
120	يوضح العلاقة بين المتغيرات والاجتماعات التي تعقد في الإدارة تساعد في تحسين الأداء المهني	37
122	يوضح العلاقة بين المتغيرات والوسائل المفضلة عند دعوة لاجتماع	38
125	يوضح العلاقة بين المتغيرات والأسباب التي دفعت إلى عرض تقرير	39
128	يوضح العلاقة بين المتغيرات ومراعاة الإداريين عند تقديم موضوع على الرئيس أو الزملاء	40
131	يوضح العلاقة بين المتغيرات والنتائج عند تقديم أفكار أو قرارات هذا العرض	41
133	يوضح العلاقة بين المتغيرات ونوع المهارات	42
135	يوضح العلاقة بين المتغيرات و ما إذا كانت المهارات الاتصالية مطبقة بين الرئيس والزملاء في العمل	43
138	يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كان تطبيق المهارات يحسن القدرة في الأداء	44
140	يوضح العلاقة بين المتغيرات والاستغناء عن مهارات الاتصال أم لا	45
142	يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كانت هناك مهارات أخرى تحسن الأداء المهني	46

مفصلة

الاتصال كما قيل كائن اتصالي، ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام للاتصال الذي اعتبره شرط من شروط بقاء الكائن البشري، وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقماري مكن رصده متوازياً مع تطور وسائل الاتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات... فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر وطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة وتطورت تبعاً لتلك الأهداف الاجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الإنساني وتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوي أطر وعمليات الاتصال الإنساني.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لأخر أو من مجموعة إلى أخرى وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

ونظراً لأهمية التواصل مع الآخرين فإن امتلاك مهارات الاتصال غدا أحد المتطلبات للنمو الشخصي والمؤسسي، وأكد "ألفين توفلد" على أهمية أن يتسلح جميع أفراد المجتمع بمهارات هامة معينة لا غني للتواصل الإنساني والتكامل الاجتماعي، ويرجع أهمية ذلك إلى توقعاته المستقبلية من صعوبات تواجه البشرية نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي المذهل وما سيجدته من صدمة في مستقبل البشر فهو يشير إلى توقع تزايد مشكلات في إنشاء العلاقات والروابط الإنسانية والحفاظ عليها إذا ما استمرت الحياة في تسارعها فللمهارات دور في الأداء المهني لما له من أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره

مقدمة

النتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشراً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إنَّ اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء المهني يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومنه فإن الأداء في أي مستوي تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاساً لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً .

الأطراف المنبجى
المنبجى

الإشكالية:

تعتبر العملية الاتصالية من العمليات الإدارية التي توليها المنظمة أهمية بالغة سواء كانت هذه الأخيرة حكومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية فضلاً عن ذلك فهي عملية حيوية ديناميكية تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص لآخر سواء ذات طبيعة اجتماعية، ثقافية، أو علمية وباعتبار المنظمة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يُشكّلون جماعات مختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة فالعنصر المحوري في حركية و عدم ثبات الجماعة هو التفاعل بين الأفراد فلا يمكن تصور أي نشاط داخل التنظيم الإداري بدون عملية اتصالية.

وتعد الجامعة من المؤسسات الخدمية في المجتمع، بما فيها من كليات وأقسام فهي تعمل على تحسين الأداء الأكاديمي بالنسبة لطلبة من خلال توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة وتقديم التوجيه الأكاديمي للطلاب أيضاً إجراء الدراسات اللازمة لمعرفة احتياجات الطلبة وخصائصهم ومشاكلهم من أجل تقديم الخدمات الممكنة والتي تساعدهم في حياتهم الأكاديمية كما أنها تعمل على تحسين الأداء المهني بالنسبة لجمهورها الداخلي المتمثل في (الإداريين) الذي يُعد من بين المقاييس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس وتمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة المساهمين والعاملين.

ومن منطلق أن أداء الأفراد الإداريين في المنظمة يتصف بالمرونة نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بهذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لها حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه، ومن تم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور لتصحيحها (علاجها) في الوقت المناسب على اعتبار أن الأداء يعكس كفاءه وفعالية المؤسسة بل هو المحك الحقيقي لنجاحها أو فشلها.

فمستوى الأداء المهني لتحقيقه يتطلب توافر مهارات معينة هذه المهارات هي التي تُستخدم في العملية الاتصالية والتي يقوم بموجبها الأشخاص بنقل الأفكار، المعاني أو المعلومات على شكل اتصال شخصي مباشر أو غير مباشر بغية بلوغ الغايات وتحقيق الأغراض وسد الحاجات وتقريب المسافات للوصول إلى درجة عالية من التفاعلية بين صنّاع القرار وبين الإداريين من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في:

ما الدور الذي تؤديه مهارات الاتصال لتحسين الأداء المهني؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

* ما دور الذي يؤديه الاتصال داخل الإدارة؟

* ما أهم المهارات الاتصالية المستخدمة لتحسين الأداء المهني؟

* إلى أي مدى يسهم توظيف المهارات الاتصالية في تحسين الأداء بالإدارة الجامعية؟

مبررات اختيار الموضوع

إنّ هذا الموضوع ليس من باب الصدفة بل كان من وراء ذلك عدة مبررات وعوامل جعلتنا نخوض في دراسته وقد تنوعت هذه المبررات ما بين ذاتية ترجع للباحث وموضوعية تتعلق بالبحث ويمكن أنّ جملها في المبررات التالية:

المبررات الذاتية:

- نقص الدراسات المعالجة لهذا الموضوع
- الرغبة في معرفة العلاقة بين الأداء المهني ومهارات الاتصال
- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه
- معرفة مدي استفادة الإداريين من المهارات الاتصالية المطبقة داخل المؤسسة.

المبررات الموضوعية:

تم اختيار موضوع مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لما له من ارتباط بمجال تخصصنا الدراسي حيث أنّ مهارات الاتصال و الأداء فعلاّن متلازمان لا يستغني أحدهما عن الآخر بالنسبة لكل المنضّمات على اختلاف أحجامها وطبيعتها وإمكاناتها فالأداء حتى يتحقّق لأبد من ارتباطه بمهارات اتصال فعالة.

أهداف الدراسة:

يهدف أي بحث علمي للكشف عن الحقائق والتعرف على معلومات وبيان العلاقات الجديدة بين الأشياء إضافة إلى تطوير وتعديل وتحليل المعلومات المقدمة وقد جاءت هذه الدراسات بهدف:

- تحديد المهارات الأساسية للعملية الاتصالية التي تساعد في تحسين الأداء
- التعرف على ما إذا كانت هناك مهارات اتصالية ممارسة داخل المنظمة أم لا
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطور الأداء بالمؤسسة الخدمية.

- التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق المهارات الاتصالية داخل الإدارة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث كونه يعالج مشكلة هامة وحساسة تمس فئة كبيرة من أفراد المجتمع وهي فئة الإداريين بشكل عام وإداريي المؤسسات الجامعية بشكل خاص، حيث يرتبط هذا الموضوع بمتابعة تطور مستوى الأداء المهني للإداري خلال تطبيق المهارات الاتصالية قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته وطاقاته الإبداعية كونه العامل الأساسي في تحقيق الأهداف.

ونستطيع أن نلخص أهمية الدراسة كالتالي:

الأهمية العلمية:

- توعية المؤسسة بأهمية مهارات الاتصال ودورها الهام في المؤسسة
- أهمية توافر المهارات الاتصالية لذي الإداريين لتحقيق أهداف المنظمة
- الإشارة إلى الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تعود على كل من الإدارة و

الإداريين والمؤسسة ككل من خلال تطبيق مهارات الاتصال.

- كذلك معرفة هل للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء المهني للإداريين

الأهمية العملية:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يُؤمل أن تسفر عنها والتي قد تساهم في تفعيل مهارات الاتصال بين الإداريين والتي من خلالها يتم تحسين الأداء المهني بما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة وأقل جهد مبذول.

تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم وتعريفاتها الإجرائية من أَلزم الأمور في البحث العلمي حيث على الباحث أن يحدد بشكل دقيق البعد الإجرائي للمفاهيم المستخدمة سواء على مستوى مشكاة البحث أو تساؤلاته بما يسمح تقريب الواقع من المفاهيم التي هي غير قابلة للقياس وعليه سنعرض أهم المفاهيم التي نراها أساسية في الدراسة كالتالي:

المهارة:

لغة:

المهارة في اللغة العربية تعني "الحق في الشيء" "الماهر" الحاذق بكل عمل والجمع

مَهْرَةٌ، ويقال مَهَّرَ الشيءَ ومَهَّرَ فيه وبه أي أحكمه وصار به حاذق فهو ماهر، وفي

الحديث النبوي الشريف « مَثَلُ الْمَاهِرِ بِالْقُرْآنِ مَثَلُ السَّفَرَةِ » الماهر هنا الحاذق بالقراءة¹.

وهي اختيار واع للمعرفة وثيقة الصلة بالمسؤوليات المهنية المطلوبة من الممارس العام والقدرة على إدماج تلك المعرفة مع قيم الخدمة الاجتماعية وبلورتها ثم التعبير عنها بنشاط مهني مناسب تبعاً لطبيعة الموقف².

إجرائياً:

فالمهارة هي جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بدل أكبر قدر ممكن من الجهد البسيط أو هي قدرة عالية على الانجاز سواء أكانت بشكل منفرد أو داخل فريق أو ضد خصم بأداة أو بدونها.

¹-جمال أبو الفضل، محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، المجلد6، دار صادر، بيروت، لبنان، 1997، ص104.

²-محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء، الدنيا لطباعة النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص168.

الاتصال:

لغة:

الاتصال في اللغة العربية من مادة وصل يقال وصلت الشيء بالشيء وصلا وصلة

ووصل إليه وصول أي بلع أوصله بغيره ووصل بمعنى اتصل أي: دعا دعوى الجاهلية

قال سبحانه وتعالى في مُحكم التنزيل "إِلَّا الَّذِينَ يَصِلُونَ إِلَى قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مُمِثًا*"¹
أي يتصلون وبينهم وصلة أي: اتصال وذريعة والاتصال والوصلة ما اتصل بالشيء فيما
بينهما وصلة والوصول خلاف الفصل قال عز وجل "وَلَقَدْ وَصَّلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ*" أي وصلنا
ذكر الأنبياء وأقاصيص من مضي بعضه ببعض لعلمهم يعتبرون واتصل الشيء بالشيء لم
ينقطع ووصل وتوصل إليه أنه انتهى إليه وبلغه.¹

اصطلاحاً:

ويعتبر المدلول اللغوي قريب من المفهوم الاصطلاحي سواء في المعنى الكلاسيكي لكلمة

اتصال الذي يجعل المستقبل مجرد من الإرادة عند عملية التلقي أو من خلال التعاريف

الحديثة التي تؤكد على التفاعل بين أطراف الاتصال إذ أنها تعتبر الاتصال عملية تفاعل

اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صور ذهنية في العالم وهم

يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز.²

*سورة النساء، الآية 90.

*سورة القصص، الآية 51.

¹- هادي نهر، أحمد الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، عالم الكتب الحديث أريد، الأردن، 2009، ص 23.

²- فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، 2003، ص 10,9.

ويعرف أيضاً بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها مُتلقي الرسالة ومُرسل الرسالة في مضامين إعلامية معينة وفي هذا التفاعل يتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين¹.

إجرائياً:

فالالاتصال هو عملية مستمرة وديناميكية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين الأفراد والجماعات أي بين المرسل والمستقبل عن طريق وسيلة كتابية أو شفوية للتأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة وبذلك اتخاذ القرارات السليمة.

الأداء:

هناك عدة تعريفات للأداء فهناك من يعرفه بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"². ويعرف أيضاً بأنه "النتاج الذي يحققه الموظف عن قيامه بأي عمل من الأعمال"³.

إجرائياً:

الأداء هو مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها الفرد الذي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب في حدود معدلات استطاعة العامل الكفاء.

¹-فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه-نظرياته-وسائله، دار الفجر لنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص16.

²- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص310.

³-هاينز ماريون أي، إدارة الأداء، ترجمة محمود موسى، زهير الصباغ، الرياض، السعودية، معهد إدارة العامة، 2000، ص271.

الأداء المهني:

"يعني تنفيذ الموظف للمهام والمسؤوليات التي تكلفه له الجهة التي ترتبط بها وظيفته وهو الناتج الذي يحققه الموظف في المنظمة".¹

ويعرف أيضاً بأنه "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسات الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترات زمنية محددة".²

إجرائياً:

هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث النوعية والجودة بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

العامل:

"هو كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية، لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمات صاحب العمل وتحت سلطة إشرافه".³

أما **المشروع الجزائري** يعرفه: "عُتبر عاملاً كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط المهني".⁴

إجرائياً:

العامل هو ذلك الشخص الذي يتولى القيام بعمل يبذل من خلاله جهداً فكرياً أو عضلي لإنتاج سلعة أو خدمة أو غيرها.

¹- هلال محمد عبد الغني حسن، **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، ص 12.

²- عامر سعيد يس وشركاؤه، **إدارة الأفراد**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، مصر، ص 110.

³- أحمد زكي بدوي، **بعض المصطلحات في العلوم الاجتماعية**، لبنان، 1981، ص 6.

⁴- محمد الصغير، **تشريع العمل في الجزائر**، مطبعة ولاية قالة، الجزائر، 1982، ص 38.

المؤسسة:

لغة:

إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي في الواقع ترجمة لكلمة ENTRPRISE واستناداً إلى القاموس العربي (المورد) فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل أسس، يؤسس مؤسسة¹.

اصطلاحاً:

تباينت وتعددت المفاهيم للمؤسسة وذلك حسب اختلاط الأطر المرجعية لكل باحث أو مفكر فمنهم من يعرفها من الناحية الاقتصادية ومنهم من يعرفها من الناحية القانونية ومنهم من يعرفها من ناحية السيسولوجية، لذا سوف نعرض ما قدمه الباحثين والعلماء حول مفهوم المؤسسة.

يعرفها معجم العلوم الاجتماعية: "بأنها عمل اجتماعي واقتصادي يعمل على توفير رأس المال والموارد الطبيعية واليد عاملة².

يعرفها زكي حنوس ومروان المؤسسة بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل الأهداف التي وجدت من أجلها"³ ويعرفها بيريفس "ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية مميزة"⁴.

إجرائياً:

¹ - روجي البعلبكي، المورد، قاموس عربي إنجليزي، دار المعلم للملايين، بيروت، لبنان، 1994، ص 6.

² - Frédéric Mattock، Dictionary of sociologie، English.French، Arabica، édition Acadie Référence Dictionnaires، Bierut Lebanon، 2001، p19

³ - زكي حنوس ومروان علي، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981، ص 9.

⁴ - محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتابة الجامعية، القاهرة، مصر، 1975، ص 221.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي التالي الذي سوف تسيّر وفقه الدراسة.

المؤسسة عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتفاعلة مع بعضها البعض والتي توجد بينها اعتماد متبادل في إطار مجموعة من القواعد لتحقيق الأهداف المرجوة.

المنهج المتبع وأدواته:

المنهج:

من أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع قمنا باستخدام المنهج "الوصفي التحليلي" كونه الأنسب لمختلف الدراسات الإنسانية والاجتماعية، عرف هذا المنهج بأنه "الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة قصد اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها فهو غالباً ما يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها والقاء الضوء على جوانبها المختلفة وجمع البيانات اللازمة عنها وفهمها وتحليلها".¹

الأداة:

تم الاعتماد في دراستنا على "استمارة الاستبيان" لأنها تعد من أكثر الأدوات في جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختصار الجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائياً .

إذن تُعرف الاستمارة بأنها "الإجراء الأكثر تجربة في مراحل البحث العلمي الميداني أين يصل الباحث إلى أقصى دقائه، لتبدأ بعد ذلك مرحلة التركيب، وتستعمل الاستمارة لجمع

¹ -محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص 84.

المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، أو يطبقها مع المبحوثين¹.

ويحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة على شكل:

- **الأسئلة المفتوحة:** ويكون بإعطاء الحرية للمبحوثين للإجابة كما يشاء سواء باختصار أو بالشرح و الهدف منه هو معرفة الأفكار السائدة.

- **الأسئلة المغلقة:** هذا النوع من الأسئلة يحدد فيه الباحث الأجوبة مسبقاً ، والتحديد لهذه الإجابات يعتمد على أفكار الباحث أو أغراض بحثه، وبالنتائج المنتظرة من البحث و تعيين الإجابة بنعم أو لا.

أما خطوات إعداد الاستبيان في شكله النهائي اتبعنا الخطوات التالية:

قام الأستاذ المشرف بوضع بعض التصحيحات على الأسئلة و طلب مني التوجه إلى مجموعة من المحكمين المختصين من الأساتذة لكي يدلونا برأيهم في مدى صدق و ثبات الاستبيان، بعد الاستشارة تم توضيح ووضع بعض التعديلات على الأسئلة و بعد اتفاق الأساتذة على معظمها كان علياً إعدادها في صورتها النهائية مع الأستاذ المشرف، قسمنا هذا الاستبيان على ثلاثة محاور: **أولاً** البيانات الشخصية، **المحور الأول** يضم دور الاتصال في الإدارة، **أما المحور الثاني** أهم المهارات الاتصالية المستخدمة لتحسين الأداء و **المحور الثالث** مدي تطبيق المهارات الاتصالية ودورها في تحسن الأداء.

و قد تم استخدام أداة النسبة المئوية لتحليل نتائج الاستبيان و ذلك وفق الطريقة التالية:

تتسب النسبة المئوية أو المعدل المئوي للنسبة الثابتة التابعة لمقدارين متناسبين عندما يكون القياس الثاني 100¹ عبر عنها بالمعادلة التالية: النسبة المئوية % = (عدد الإجابات × 100) / المجموع الكلي و تم استخدام النسبة المئوية في تفرغ الاستمارة حيث تم

¹ - علي غربي، **أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**، ط2، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص118.

تحويل الإجابات إلى فقرات الاستمارة ثم إلى مدلولات كمية يمكن التعبير عليها و إعطائها صيغة علمية في تحليل نتائج في الاستمارة.

مجتمع الدراسة والعينة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إداريي جامعة محمد خيضر بسكرة، وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا يساعدنا على اختيار العينة.

العينة:

لكي تكون الدراسة مقبولة وقابلة للإنجاز، لابد من تحديد مجتمع البحث الذي نريد فحصه فهو يمثل مجموعة من الإداريين بما فيه رؤساء الأقسام و العاملين بالمصالح المختلفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، لهم خصائص مشتركة تميزهم عن غيرهم من الموظفين، للحصول منهم على أجوبة عن الأسئلة المطروحة للوصول إلى المعلومات والحقائق التي تفي بالغرض النهائي لدراسة.

ونظراً لطبيعة الموضوع المختار للدراسة، استلزم ذلك أن نقوم بتحديد العينة بدقة من مجتمع البحث البالغ عددهم 98 إداريي موزعة كالتالي 35 دأئمون و63 مؤقئئن وذلك للوصول إلى التقديرات التي تتطابق مع مجتمع البحث الأصلي انصبا اختيارنا على الإداريين الدأئمون البالغ عددهم 35 فهذه العينة هي تمئئئيه للمجتمع المستهدف، ولهذا الغرض قمنا باختيار عينة قصديه من إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتعني أنها تعتمد على الاختيار العمدى والتحكمى، أي اختيار عناصر مقصودة من طرف الباحث بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمئئئلاً صحيحاً .

يتم توزيع 35 استمارة على رؤساء الأقسام وإداريي المصالح المختلفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة على الشكل التالي:

- * رؤساء الأقسام بالكلية:3إداريين
- * مصلحة المستخدمين:4 إداريين
- * مصلحة ما بعد التدرج:3إداريين
- * مصلحة الميزانية:6إداريين
- * مصالح التدريس:
- مصلحة التربية البدنية:4 إداريين
- مصلحة العلوم الاجتماعية:4 إداريين
- مصلحة العلوم الإنسانية:4 إداريين
- * مصلحة التدريس بالكلية:2 إداريين
- * مصلحة الإعلام الآلي:2 إداريين
- * مصلحة الوسائل العامة: 2 إداريين
- * مصلحة النشاطات:إداري واحد

الدراسات السابقة:

للدراستات السابقة دور مهم في إنجاز البحوث العلمية لأنها أرضية صلبة في تأسيس البحث الجاري إعدادة بغرض الاستفادة منها والتوجه إلى جوانب أخرى لم تتعرض لها الدراسات، بهدف الزيادة في رصد المعرفة العلمية.

ونظراً لندرة وجود دراسات مشابهة لموضوع هذه الدراسة على حد إطلاعنا وجدنا دراسة واحدة فقط سنحاول تحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائجها العامة.

نوال بركات: مهارات الاتصال ودورها في تفعيل العلاقة بين الأستاذ والطالب، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة السنة الجامعية 2011/2012.

انطلقت الطالبة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور مهارات الاتصال في تفعيل العلاقة الاتصالية بين الأستاذ والطالب الجامعي؟
تفرع عنه التساؤلات التالية:

- ما هي مهارات الاتصال الفعال لذي الطالب الجامعي؟

- ما هي مهارات الاتصال الفعال لذي الأستاذ الجامعي؟

وقد استخدمت الباحثة منهج "الوصفي التحليلي" لإزالة الغموض الذي يشوب مشكلة الدراسة والطريقة السليمة للوصول إلى هدفها بدأ بوصف مهارات الاتصال وجمع الحقائق الامبريقية حولها في صورتها الواقعية وتصنيفها ومحاولة تفسيرها، انتهاء باستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي.

استعانة أيضاً بالمنهج الإحصائي في جمع البيانات وتحليلها تحليلاً إحصائياً رقمياً للتوصل إلى النتائج النهائية لدراسة.

كما استخدمت الملاحظة البسيطة المباشرة واستمارة المقياس كأداتين لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة والمقدر عددهم 400 مفردة اختيروا بطريقة العينة العشوائية البسيطة أما الأساتذة فقدر عددهم 92 مفردة.

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

• **بنسبة لمهارات الاتصال لذي الطالب الجامعي:**

اتضح أن دو المهارة الاتصالية العلية من الطلبة يتميزون بأنهم:

- لا يدخلون في حوارات جانبية مع زملائهم ولا يهملون أي متحدث (سواء كان الأستاذ أو أحد الزملاء من الطلبة)
- يبدون أراهم أثناء الحصة بكل حرية وثقة
- يستخدمون أسلوب الحوار والمناقشة مع الأساتذة والزملاء
- ينتبهون للمناقشات التي تدور بين الأستاذ والطلبة زملائهم
- ينتبهون لما يقوله الأستاذ من كلمات لفظية وإيماءات وحركات غير لفظية.

• **بالنسبة لمهارات الاتصال لذي الأستاذ الجامعي:**

اتضح أن دو المهارة الاتصالية العالية من الأساتذة الجامعيين يتميزون بأنهم:

- يحرصون على أن يكون مظهرهم وسلوكهم لائقين
- يستخدمون الكلمات والجمل البسيطة للشرح والتوضيح وتعزيز المعني
- يتعدون عن التهديد والتخويف في مناقشة الأفكار المطروحة
- يتفهمون مشاكل الطلبة البيداغوجية ويتناقشون معهم حول حلولها
- يتحلون بالمسؤولية في التعامل مع الطلبة.
- يطرحون العديد من الأسئلة على الطلبة أثناء الحصة

• بالنسبة لفعالية الاتصال بين الطالب والأستاذ الجامعي:

توصلت الباحثة إلى وجود فعالية الاتصال بين الطالب والأستاذ الجامعي وهذا من خلال ما يكتسبه فعلاً وما يتميز به كلاً منهما (الأستاذ-الطالب) كطرفي اتصال (مرسل-مستقبل) من مهارات الاتصال العالية.

علاقة الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث أن كلاً منهما يبحث في مجال مهارات الاتصال وأيضاً كلاهما استخدموا جامعة محمد خيضر بسكرة، فمن خلال استعراض نتائج هذه الدراسة يمكن الاستفادة من حيث الدور الذي تقدمه مهارات الاتصال، أما أوجه الاختلاف فليكن في: الدراسة السابقة استخدمت الطلبة والأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة بينما الدراسة الحالية استخدمت إداريين جامعة محمد خيضر بسكرة وبتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الفصل الأول

مهارات

الاتصال

تمهيد:

إن الاتصال لا يعتبر علماً فقط، ولكنه فن أيضاً يعتمد على مهارات، حيث إن اكتساب القائم بعملية الاتصال خبرة ومهارة تزيد من فعاليته في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها ومن هؤلاء الذين يستخدمون الاتصال في عملهم كالأساتذة، لإعلاميون السياسيون، الإداريون حيث أن جميع المهن الإنسانية تستخدم الاتصال كوسيلة لتحقيق الأهداف لهذا لا بد أن يكتسب أي ممارس لمهنة المهارات تمكنه من الاتصال، ومن هذه المهارات: مهارة الحديث مهارة الاستماع، مهارة إدارة الاجتماعات... وغيرها من المهارات التي تمكنه من استخدام معارفه وقدراته في تحقيق أهداف العملية الاتصالية.

المبحث الأول: المهارة

المطلب الأول: تعريف المهارة

من المعروف أن التعريف وسيلة لتحديد حدود المفهوم ومكوناته، وسنحاول فيما يلي الوقوف على العديد من التعريفات التي طرحها الباحثون للمهارة بصفة عامة في محاولة لرصد تعريف شامل وعام.

المهارة هي "القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على التكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة"¹

المهارة تعني "الخطوة أو العملية المعرفية (الذهنية) أو الأدائية الوجدانية (الاتجاهية) والعلاقة البيئية التي يمارسها الفرد من خلال قيامه بأداء أحد واجبات عمله".²

المهارة تعني أيضاً "القدرة على أداء عمل معين أو مجموعة من الأعمال بشكل متناسق تعمل فيه مجموعة من عضلات الجسم كاستجابة لمثير خارجي، بحيث يشكل هذا العمل نمط مميز يهدف إلى إحداث تغير مطلوب مع الاقتصاد في الوقت، الجهد وما يستخدم من موارد"³

المهارة تعرفها **سهيلة الفتلاوي** بأنها "ضرب من الأداء تُعلم الفرد أن يقوم به بسهولة وكفاءة ودقة مع اقتصاد في الوقت والجهد سواء كان هذا الأداء عقلياً أو اجتماعياً أو حركياً".⁴

ويعرفها أيضاً **علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان** بأنها "عملية مستمرة تتضمن قيام طرف بتحويل أفكار ومعلومات معينة رسائل شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال".¹

¹- فيصل محمود الغرابية، **مهارات العمل الاجتماعي**، دار وائل، الأردن، 2009، ص 209.

²- سامي محمد ختاتنة، أحمد عبد اللطيف أبو اسعد، **علم النفس الإعلامي**، دار الميسرة، الأردن، 2010، ص 6.

³- سميرة البدري، **مصطلحات تربوية ونفسية**، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 176.

⁴- سهيلة الفتلاوي، **الكفاءات التدريسية، (المفهوم، التدريب، الأداء)**، دار الشروق لنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 25.

كما يستخدم مصطلح المهارة ليشير إلى "تمط نظامي ومنتسق من النشاط العقلي أو الجسمي أو الاثنين معاً، يتضمن كلاً من عمليات المُستقبل RECEPTATOR (الحواس التي تستقبل المثيرات) وعمليات المؤثر EFFECTOR (العضلات أو الغدد أو الاثنين معاً التي تزود بالاستجابات).

والمهارة قد تكون إدراكية، حركية، يدوية، فكرية، أو اجتماعية وغيرها وذلك وفقاً للنطاق أو الجانب المسيطر".²

المطلب الثاني: أنواع المهارات

القسم الأول: تقسيم المهارات حسب طبيعتها وهي

المهارات الفكرية: وهي تلك المهارات التي يتغلب عليها الطابع الفكري والنظري الفكري ويقبل فيها الطابع اليدوي والعضلي وهذا النوع من المهارات يتطلب في الغالب إعداداً خاصاً ولفترة طويلة وخاصة في نظم التعليم الرسمية.

المهارات اليدوية: وهي تلك المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي والعضلي أي المهارات التي تتصل بأداة العمال الماهرين ويقبل فيه الطابع الفكري³

والتنظري وهذه المهارات يمكن أن تكسب من خلال التدريب لفترات قد تطول أو تقصر حسب طبيعة العمل الذي يتصل بهذا النوع من المهارات .

القسم الثاني: تقسيم المهارات حسب شموليتها وهي

¹- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 147.

²- علي إسماعيل سعد، مهارات الاتصال في ممارسة خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية - طبع - نشر - توزيع، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 18، 19.

³- نصيف فهمي منقربوس، العملية الإشرافية بين معايير الجودة ومهارات الممارسة المهنية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث عمان، الأردن، 2009، ص 74، 75.

مهارات عامة: وهي المهارات التي توفر للفرد قاعدة أساسية من المعلومات العامة والتي غالباً ما تكون فكرية ونظرية والتي يمكن أن تُشكل الأساس الذي يعتمد عليه في أدائه لعمله مع بعض التكيف لتلائم احتياجات عمل أو أعمال معينة قد تطول فترة التكيف أو تقصر حسب طبيعة المهارة.

المهارة المتخصصة: وهي تلك المهارات التي توفر معلومات متخصصة نظرية وعلمية لتلائم طبيعة المهارات المطلوبة لعمل أو أعمال بذاتها دون غيرها وهذه المهارات قد يصعب تكيفه لتلائمه مع احتياجات المهارات المطلوبة.¹

المطلب الثالث: خطوات اكتساب المهارة

يمكن اكتساب المهارات من خلال الخطوات التالية:

تحديد الغرض من المهارة: يتم تحديد الغرض من عملية الاتصال سواء أهداف خاصة بالفرد، المؤسسة أو بالمجتمع، وبناء على الأهداف تُحدد المهارة التي يجب اكتسابها للأخصائي الاجتماعي أو القائم بعملية الاتصال كأن تهدف عملية الاتصال إلى توجيه أبناء المعاقين ذهنياً إلى كيفية التعامل مع الأبناء ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد للأخصائي القائم بعملية الاتصال أن يكتسب المهارة في الحوار والمهارة في التواصل مع الآخرين.

تجميع البيانات والمعلومات: يتم تجميع البيانات والمعلومات عن المهارة من جوانبها المختلفة سواء الاجتماعية والنفسية والعلمية، حيث أن لكل مهارة أساساً معرفياً وقواعد توجه² الممارسة ويتم ذلك بالقراءة عن المهارة في المراجع العلمية والدراسات والبحوث المختلفة بموضوع المهارة.

تحديد مجالات الممارسة المهنية: يجب على القائم بالاتصال تحديد المجال الذي يمارس به عملية الاتصال وهناك العديد من المجالات لممارسة مهنة الخدمة ومنها المجال التعليمي

¹- المرجع نفسه، ص 75.

²- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 119.

والمجال الصحي ... وغيرها من المجالات، حيث تختلف مهارات الاتصال التي يكتسبها القائم بالاتصال وفقاً لمجال الممارسة.

تحديد إجراءات المهارة: معروف ما يجب عمله في كل خطوة إلى أن تكتسب المهارة فكل مهارة تتضمن مجموعة من الخطوات اللازم التعرف عليها قبل التدريب على ممارستها فالخطوة اللازمة لمهارة المقابلة تختلف عن خطوات اكتساب مهارة الملاحظة أو الحوار ... وغيرها.¹

التدريب على استخدام المهارة: يقوم المدرب بتدريب القائم بالاتصال على خطوات المهارة بحيث يتأكد من اكتسابه المهارة من خلال اختبار كيفية ممارسة المهارة عن طريق الملاحظة وتطبيق بعض الاختبارات والمقاييس للتأكد من مدى فهم القائم بالاتصال للمهارة وإدراكه لجميع خطواتها.

ممارسة المهارة: يقوم الممارس المهني أو القائم بالاتصال بتطبيق المهارة التي قام بالتدريب عليها، حيث أن جمع المعلومات عن المهارة والتدريب عليها لا يكفي لاكتساب المهارة وتتم الممارسة تحت إشراف المدرب لتصحيح جوانب الخطأ.

تقويم استخدام المهارة: خلال هذه الخطوة يتم تقويم المهارة وإجراء تعديلات عليها سواء في مضمون المهارة أو الوسائل المستخدمة فيها، بحيث يتم تحقيق الهدف منها وهو ما يرتبط بأهداف المجال نفسه.²

التأكد من تطبيق النظريات والحقائق من خلال استخدام المهارة: مهارات الاتصال تنتج من ثلاث عمليات متداخلة وهي الاختيار الواعي للبناء المعرفي والمعلومات الخاصة بالمهارة ثم تفاعل هذه المعرفة مع البناء لقيمي للممارسة، ثم تحديد انسب المهارات التي تسمح للممارس بالتدخل المهني للقيام بعملية الاتصال الناجحة.³

¹-المرجع نفسه، ص 120.

²-المرجع نفسه، ص 121.

³-نجلاء محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 121.

المطلب الرابع: أساليب تعليم المهارات

تتحدد أساليب تعليم مهارات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية ومنها مهارات الاتصال المختلفة كالمهارة في الملاحظة والمهارة في التفاعل والتواصل والمهارة في المقابلة والمهارة في تكوين العلاقات ... وغيرها، وتتحدد هذه الأساليب فيما يلي:

التعليم باستخدام المحاضرات :

ويقوم المدرب بعرض الجوانب المختلفة للمهارة بالإضافة إلى عرض بعض النماذج التطبيقية لاستخدام المهارة، ويقوم بتشجيع المدربين على ممارسة المهارة في قاعات المحاضرات.

استخدام القاعات التدريبية المتخصصة:

ويتم إعداد قاعات تُستخدم للتدريب على المهارات المتنوعة كأن يتوفر بعض أجهزة وسائل اتصال سمعية بصرية، كما تُصمم مقاعد هذه القاعات على شكل دائري يسمح لكل متدرب أن يرى الآخر ويرى المدرب في نفس الوقت ومن ثم تصلح للتدريب على مهارة المناقشة الجماعية ومهارة إدارة الاجتماعات¹.

التعليم باستخدام نماذج واقعية:

يقوم المدرب بعرض نماذج مهنية تمت ممارستها فعلياً على المتدربين وذلك للتعرف على الخطوات التي استخدمت في ممارستها.

إعداد برنامج مهني للتدريب على المهارة:

¹- نجلاء محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 122.

يقوم المدرب بالتعاون مع المتدربين بإعداد برنامج تدريبي يشتمل على المهارة المهنية التي يسعى إلى إكسابها لهم وخلال هذا الأسلوب يتعلم المتدربون كيفية إعداد البرنامج.¹

أيضاً من أساليب تعلم المهارات أنه يحتاج تدريس المهارات العملية إلى ثلاث مراحل وهي :

التخطيط: يتم في مرحلة التخطيط ما يلي

– تحديد نوعية المهارة الأدائية المستهدفة

– تحليل المهارة بالتفصيل وتسجيل العمليات الخاصة بها وتسلسلها

– اختيار طرق التدريب المناسبة لتعلم المهارة

– تحديد أساليب تقييم المهارة المتعلمة وإعداد وسائل التقييم المناسبة

التدريب: يتم تقديم المهارة بطريقة النمذجة أو البيان العملي وسرد التعليمات المنطقية والتوضيحات اللازمة من أجل جودة الأداء وتركيز الانتباه على النقاط الأساسية والإجراء الأكثر صعوبة.²

إتاحة الفرصة للتدريب على المهارة، إما ككل أو على أجزاء مع توجيه الإرشادات اللازمة وذلك من خلال معمل معد إعداداً يتلاءم مع طبيعة المهارات المطلوب التدريب عليها.

التقييم: يتم التقييم أثناء مراحل التدريب وفي نهاية التدريب، وذلك من خلال تقديم التعزيز الفوري الذي يتناسب مع الأداء أثناء التدريب، ثم من خلال الحكم على الأداء النهائي ومدى إجادته أو تقييمه في ضوء المعايير المناسبة، بما في ذلك سرعة الأداء ودقته، وقلة الرجوع إلى التعليمات، وبراغي تدريب المتعلم على تقييم ذاته وتقييم زملائه.³

¹-نجلاء محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 122، 123.

²-تغريد عمران وآخرون، المهارات الحياتية، الناشر مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 2001، ص 18، 19.

³-المرجع نفسه، ص 19.

ويري جابر عبد الحميد أنّ تعليم المهارة يتطلب دفع المتعلم لعمل أشياء وينبغي أن يسهم المعلم بما يلي :

- عرض بيان عملي بالمهارة على المتعلمين في صورة دورة كاملة من العمليات
- تجزئة المهارة إلى أعمال فرعية متصلة ولكنها متميزة مع عرضها على النحو المثالي
- إتاحة فرص للتدريب المستمر على الأعمال الفرعية حتى تتعلم المهارة بإتقان وبما يساعد على تثبيت التعلم.
- التأكد من أنّ الأعمال الفرعية قد تم جمعها في سلسلة عكسياً وتقدمياً، وأن يتم تعلم المهارة الكاملة عن طريق الممارسة تعلماً مهنيّاً.

ومن الأساليب الناجحة لتعلم المهارة "تعليم الأقران" وذلك بإتاحة فرصة للمتعلم الذي أجاد اكتساب المهارة لأن يعلم زميله المهارة بطريقة صحيحة وفي نفس الوقت يتابع المعلم ما يحدث حتى يضمن صحو ودقة التعلم¹

¹-المرجع نفسه، ص21.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

يتفق اللغويون على أن اللغة هي منظومة معينة من الإشارات وأن أحد أهدافها الأساسية تأمين الاتصال، وبذلك فهي تُعد منظومة من الإشارات المستخدمة في سبيل تأمين الاتصال.¹

إذن يُعرف الاتصال بأنه "مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين البشر لغرض الإبلاغ والإيحاء ولملاء العواطف والأفكار".²

أما كروكت فإنه يُعرف الاتصال بأنه "تلك العملية التي تتم بين البشر عندما يستجيب احدهما لرمز ما".³

هذا التعريف يظهر أن الاتصال لا يتم فقط عن طريق الكلام الشفهي أو الحوار أو عن طريق الكلام المقرؤ أو المكتوب، ولكن أيضاً عن طريق الأفعال التي يمكنها أن تكون وسيلة فنية كالرقص أو الاستعراضات ويتم أيضاً عن طريق الأشكال التي قد تكون صور أو رسومات أو تماثيل أو تصاميم.

ويعرف أيضاً على أنه عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.⁴

كما يعرف أيضاً على أنه العلاقة بين الأفراد وبدونه الحياة اجتماعية مستحيلة فالإتصال في الأصل هو إدراك يتضمن تحويل المعلومات المقصودة أو الغير مقصودة للتأثير في الفرد أو الجماعة المستقلة.⁵

¹-جان جبران كرم، مدخل إلى اللغة الإعلام، ط2، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1992، ص9.

²-عبد الجبار منديل الغانمي، الإعلان بين النظرية والتطبيقية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1999، ص52.

³-خيري خليل أجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص9.

⁴-محمد مدمد الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 2001، ص14.

⁵-Norbert silmy, dictionnaire de la psychologie- lorouès .France1982.p68.

ويعرفه عالم الاجتماع **تشارلز كولي** بأن الاتصال يعني ذلك "الميكانيزم الذي من خلاله توجه نمو وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان".¹

أما **بيرلسون وستايز** فقد عرفا الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويًا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك".

في حين يعرفه الباحث **كارل هو فلاند** بأنه "العملية التي ينقل بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين".²

وهناك من يسع دائرة الاتصال إلى الكائنات الغير حية ومنهم الباحث **توبت وينز** الذي يعرفه بشكل أوسع جعله يتضمن التفاعل بين الآلات أيضاً .

مما سبق ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن عملية الاتصال تمتاز بالمميزات التالية:

- تمثل عملية تغيير مستمر في الزمن.

- عبارة عن تفاعل معلوماتي بين المرسل والمستقبل.

عملية هادفة أي بغية تحقيق هدف معين وهي عملية قصديه ورغم هذا التنوع في التعاريف المختلفة للاتصال إلا أن المتفحص لها يجدها تركز أصلاً على عنصر أساسي هو " نقل المعلومات وبالتالي يمكن القول أن الاتصال هو كل تفاعل يتيح لنا نقل المعارف والمعلومات ويسير التفاهم بين الأفراد والجماعات".³

وفي علم الاتصال هناك ثلاث مداخل في تعريف الاتصال ودراسته في العلوم الاجتماعية وهي:

¹-شريف درويش اللبان، **تكنولوجيا اتصال**، مكتبة العلمي للكمبيوتر والتأثيرات الاجتماعية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة مصر، 2000، ص24.

²-فضيل دلبو، **مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص18، 19.

³-عبد العزيز شرف، **نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال**، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص12.

المدخل الأول: هو ذلك الذي تبناه علماء الاجتماع والنفس حينما درسوا الاتصال من خلال التحليل لسلوك الكائنات الإنسانية.

المدخل الثاني: هو الذي يرتبط باتجاه علماء النفس الاجتماعي، والاجتماع الذين يقصرون دراستهم للاتصال على اللغة، وتحليل الرسائل، فحينما يدخل الأفراد في تفاعل عن طريق الرموز يصبح هذا التفاعل اتصالاً¹.

المدخل الثالث: يتمثل في اتجاه حديث، يدرس الاتصال في نطاق العلوم الاجتماعية، معتمداً في أسسه ومفاهيمه على عمليات الاتصال من منظور شامل يستوعب المعنى، الوظيفة الهدف والنتائج السلوكية.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الاتصال ليس عملية ساكنة ولكنه عملية ديناميكية حين ننظر إليها من منظور التفاعل حين يؤثر المرسل في المستقبل تأثيراً شعورياً، وبالتالي فإن هذا يجعل المرسل أو القائم بالاتصال في عملية بحث دائمة وباستمرار عن طرق وأساليب للتأثير على مدركات المستقبل، بحيث تكون هذه الأساليب الرمزية مرغوب فيها ومقبولة من جانب المستقبل².

المطلب الثاني : عناصر الاتصال وأنواعه

أولاً: عناصر الاتصال

المرسل (Sender): هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره

¹ -المرجع نفسه، ص 11.

² -المرجع نفسه، ص 12.

الرسالة (message): هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل لهؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره أو مشاعره، وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات قد تكون كتابية أو شفوية أو تقتصر على تعبيرات الوجه أو إشارات الأصابع.

قناة الاتصال (Channel): وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.

المُستقبل (receveur): هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.

الاستجابة (réponse): هي ردة الفعل الذي يحدث لذي المُستقبل نتيجة عملية الاتصال وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا.¹

يختلف تصنيف عناصر الاتصال من مؤلف لآخر فيصنفها الأستاذ "محسن علي عطية" كالتالي:

المرسل: وهو مصدر الرسالة اللغوية

الرسالة اللغوية: وهي المحتوى الذي يريد المرسل توصيله إلى المستقبل

قناة الإرسال: وهي اللغة أو الألفاظ المستعملة لنقل المحتوى من المرسل إلى المستقبل وقد تكون مكتوبة أو منطوقة.

المُستقبل: وهو الطرف الآخر المقصود بعملية الاتصال الذي يستقبل الرسالة.²

التغذية الراجعة: وهي رد فعل المستقبل أو استجابته للرسالة

بيئة الاتصال: وتتمثل في السياق الذي يجرى فيه الاتصال وما يحتوي من متغيرات مؤثرة في عملية الاتصال¹

¹ - جابر سامية محمد، **الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث**، دار المعرف الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983، ص 24.

² - محسن علي عطية، **مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 70، 71.

كما يقسمها أيضاً "أحمد ماهر" كالاتي:

المعلومات أو الأفكار المطلوب نقلها: وهي تمثل محور أو موضوع الاتصال

أطراف الاتصال: وهي تتكون من عدة أفراد، مرسل لديه المعلومات وقد يعاونه آخري في عملية الصياغة أو الترميز والإعداد والكتابة وغيرها، وهناك مستقبل يحتاج إلى المعلومات أو أنه قد يستخدمها ويعاونه أفراد في عملية فك رموز الرسالة أو إعدادها للقراءة والاستماع وغيرها.

الصياغة: وهي تعني تحويل المعاني والأفكار إلى رموز في شكل كلمات وحروف وأرقام وتعبيرات وجه وحركة جسم وغيرها.

الرسالة: وهي الصورة النهائية التي تأخذها مجموعة الصياغات

الوسيلة: وهي الوسيط المستخدم لنقل الرسالة وهي إما وسائل شفوية كالحديث، المقابلة والاجتماع، أو وسائل مكتوبة كالخطابات والذكرات.

قنوات الاتصال: وهي وصف الاتجاه الذي تأخذه وتسير فيه الوسيلة فهل هو من أعلى للأسفل، أم من الأسفل للأعلى، أم على نفس المستوى.

بيئة الاتصال: وهي العناصر المحيطة بعملية الاتصال مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة ومقدار السلطة الناتجة والإضاءة والحرارة وظروف العمل والضوضاء وغيرها.

التشويش: تعاني كل عمليات الاتصال من احتمال التشويش على المعاني والأفكار ونقل المعلومات واستقبالها مما يقلل من فاعلية الاتصال².

من خلال التصنيفات الثلاث يتضح لنا أن هناك تشابه في بعض العناصر واختلاف في أخرى، وهذا راجع إلى نظرة كل مؤلف إلى أهم العناصر التي تحتوي الاتصال.

ثانياً: أنواع الاتصال

¹ - المرجع نفسه، ص 71.

² - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الطبع، التوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 24.

لقد كتب الكثير عن أنواع الاتصال ولكن المصادر في هذا المجال لم تتفق على تصنيف واحد للأنواع المختلفة للاتصال، وبشكل عام سوف يتحدث الباحث عن الأنواع الرئيسية أولاً وبعد ذلك عن الأنواع الفرعية الأخرى.

الاتصال بالله تعالى (الاتصال الأعلى الروحي) يمكن أن نطلق عليه الاتصال الروحي الإلهامي، ونموذج هذا الاتصال يقوم على التأمل والتفكير والانصراف إلى علم خارج نطاق المحسوس والملموس، وذلك بتحرير نفسه من واقع المجتمع الذي يعيشه كما كان يفعل الرسول (صلي الله عليه وسلم) عندما كان يقضي أياماً وليالي في غار حراء خارج مكة يتأمل في مخلوقات الله، وكذلك اتصال الأنبياء بالله تعالى مثل: إبراهيم، عيسى وموسى عليهم السلام..¹

الاتصال الذاتي عن طريق اتصال الفرد بذاته اتصالاً داخلياً ويشمل الإدراك والتعلم والعمليات العقلية والتخيل والتصوير، ويتصل الفرد بذاته عن طريق اتخاذ قرار ما يحدث هناك تساؤل ورد عليه الرد وقد يكون الإنسان مرسل ومستقبل في أن واحد.

الاتصال الشخصي (الفردية): وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين، وهو من أكثر أنواع الاتصال شيوعاً وهو نوعان:

مباشر: ويتم بالمواجهة أي يكون المرسل والمستقبل في المكان نفسه والاتصال يتم وجهاً لوجه حيث إن المرسل لم يحصل على رد فعل مباشر من المستقبل، ويمكن أن يصبح مستقبلاً ويعود ويصبح مرسلًا².

غير مباشر: ويتم عن طريق واسطة ما كالهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسوب وفي هذا النوع لا يكون مواجهة بين المرسل والمستقبل والتغذية الراجعة تكاد تكون معدومة.

الاتصال الجماعي: وهو اتصال يتم بين شخصين وعدد من الأشخاص الموجودين في المكان نفسه، وعادة ما يُوجد تعارف بين المرسل ومجموعة المستقبلين، كما يحدث في غرفة الصف في

¹ - عبد الحافظ سلامة، الوسائل التعليمية والمنهج، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص8.

² - محمد الحيلة، أساسيات تصميم وتناج الوسائل التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص74.

عملية التعليم والتعلم، أو الخطيب في المسجد ومجموعة المصلين (أي أن المجموعة معروفة من قبل المرسل، والمرسل معروف للمستقبلين).¹

الاتصال الجماهيري: ويتم هذا الاتصال بين شخصين ومئات أو الآلاف أو ملايين من الناس لا يحضرون في نفس المكان ولا يعرف كل منهم الآخر، ويعد هذا الاتصال من جانب واحد ويركز على ميول ورغبات المجتمع.²

الاتصال الرسمي: يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا مثل شكاوي والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا وهكذا.³

والاتصال الرسمي يسمى بمصطلح الاتصال التنظيمي ويتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات والمؤسسات لمساعدتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تعميق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ فعال للاتصال معهم.

الاتصال الغير رسمي: يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أو قصرها في⁴ النظام الرسمي أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم ولا خوف من الاتصال أو التواصل غير الرسمي طالما لا يؤدي إلى تحريف المعلومات التي نقل من دقته وتحد من فاعليته ولا يرتبط بضعف في النظام الرسمي.⁵

¹- المرجع نفسه، ص 74.

²- حمدي نجرس وآخرون، **تكنولوجيا التربية**، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1992، ص 92.

³- محمد أبو سمرة، **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 54.

⁴- رحي عليان، عبد الحافظ سلامة، **إدارة مراكز مصادر التعلم**، دار البيازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 152.

⁵- حسن البيلاوي، **اتجاهات جديدة في الإدارة والمدرسة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 53.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال

إن الاتصال مفهوم واسع ومجال رحب يضم كل أنشطة الاتصال بكل أشكالها ومستوياتها بما في ذلك الإعلام أو المعلومات لأن للاتصال وظائف عديدة اتفق العلماء على بعضها وأضاف علماء وظائف أخرى، وهذه الوظائف في الواقع ليست مفصولة على بعضها البعض، ويرى العلماء إن الاتصال أصبح عنصر ضرورياً وحاجة ماسة للكيانات الجماعية والجماعات، وإن المجتمعات بصفة عامة لا تستطيع ولا تملك القدرة على البقاء في عالم اليوم إذا لم يكن عندها القدر الكافي من المعلومات والمعرفة وإدارة المعرفة في الشؤون السياسية والأحداث المحلية والأحداث العالمية... وغيرها، هذه الوظائف للاتصال تنطبق على كافة أشكال وأنواع الاتصال سواء المحلي أو الدولي وسواء اللفظي أو الغير اللفظي، ولعل أهم ما يجب أن يؤدي إليه الاتصال هو استجابة المتلقي أي ما يسمى بالتغذية العكسية أو التغذية الراجعة Feedback، لأن نقل المعلومات والأفكار والمعارض من متصل إلى متلقي عبر وسائل الاتصال وقنواته لا بد أن يوصل معلومات ومعارف تؤدي إلى استجابة ورد فعل لدى المتلقي أي التغذية الراجعة، وبذلك يكون الاتصال قد حقق وظائفه هذه الوظائف هي:

الإعلام (information): جمع المعلومات والمعرفة وتخزينها وتحليلها ومعالجتها وبنائها في شكل أخبار وبيانات وصور وحقائق ورسائل وأفكار لاتخاذ موقف مناسب.

التعليم (éducation): أي توفير المعلومات بقصد رعاية وتنمية القدرات العقلية وتكوين الشخصية و الحصول على المهارات والقدرات¹.

الإقناع والإغراء (Persuasion): أي إثارة الجمهور وإغرائه للدخول في حلبة الاهتمامات بالمسائل العامة التي تهم الناس والمجتمع.

المشاركة الاجتماعية (socialisation): أي توفير المعلومات والمعارف توضع في خدمة الجميع لتساعدهم على تحريك المجتمع¹.

¹ -هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الرابية للنشر والتوزيع، 2010، الأردن، ص 94، 95.

ووضع أيضاً جاكبسون وظائف حسب الرسالة الإعلامية:

الوظيفة الانفعالية (émotive): تركز الرسالة على ذات المرسل وتبين مباشرة مواقفه من القضايا والأحداث والمواضيع التي يعرضها.

الوظيفة الندائية (conative): تتوجه الرسالة إلى المتلقي لتنبهه والطلب منه تنفيذ بعض الأمور.

الوظيفة المرجعية (référentiel): تشير الرسالة إلى محتوى معين وهي تترك المجال للمتلقي لربط ما تلقاه بما سبقه وبما سوف يأتيه.

وظيفة ما وراء اللغة (métalinguistique): تجعل الرسالة الإعلامية للغة مضمون فتصفها وتحللها وتفصلها وتركبها وتعرف بأصولها.

الوظيفة الوصلية (phatique): تتضمن الرسائل تعبير تتيح فيه للمرسل إقامة الاتصال أو قطعه.

الوظيفة الشعرية (poétique): تجعل الرسالة سواء كانت شعرية أو لا، نفسها محور الوصف أو الدرس أو التحليل².

المطلب الرابع: أهمية الاتصال

ترجع أهمية الاتصال إلى دوره الفعال في تمكين القائم بالاتصال من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفعال في المستقبل، لذلك يُعد الأفراد الذين يجيدون مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي أكثر فعالية في علاقاتهم مع الآخرين نتيجة قدرتهم

¹-المرجع نفسه، ص95.

²-جان جبران كرم، مرجع سبق ذكره، ص10.

وبراعتهم على التأثير في مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على مسيرتهم في الحياة.¹

كما أن تحسين أنماط الاتصال داخل المنظمات الإنتاجية يؤثر بفعالية في درجة نجاح المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبنعكس بشكل إيجابي على زيادة الإنتاجية نتيجة وجود قنوات الاتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يترتب عليه ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إقبالهم على العمل وتعديل اتجاهاتهم بصورة ايجابية ومشاركتهم في التغيير والتطوير للأفضل، وبالتالي يساهم في زيادة درجات الولاء والانتماء للمنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها.²

ويبرز القاسم أهمية الاتصالات فيما يلي:

الحاجة للارتباط بنظم المعلومات والانترنت، وعدم إمكانية عزل الأجهزة عن الشبكات المحلية والشبكات واسعة النطاق لتوفير المعلومات لمن يحتاجها اعتماد مختلف المنظمات على فعالية الاتصالات تتيح الفرصة لاختراق الحدود المكانية، وبذلك تساعد على تحديد الأخطار والتحكم بها ومتابعة المجرمين.³

أما النمر وآخرون فيغزو أهمية الاتصال إلى ما يلي:

مساعدة المدير على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه سلوكياتهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل، وهو ما يحتاج إلى الاتصال المستمر للتوجيه والتنسيق وتنظيم الأعمال ومتابعتها.

¹- عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، تقنية المعلومات والاتصالات، دار تنقيب للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص158.

²- مليكة لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص368.

³- أحمد سمير حسن، الإعلام والاتصال الجماهيري والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1984، ص49.

التنسيق بين عمل الأقسام والإدارات المختلفة وضمان تدفق العمل بانتظام بين التقسيمات الإدارية المختلفة و دفع النشاط والحيوية في أطراف المنظمة، فبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود، وتتوقف العملية الإدارية تماماً.

ترتكز النشاطات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم و اتخاذ القرارات وتنسيق وإشراف ورقابة وتقويم الاتصالات.¹

أما في منظوري إن أهمية الاتصال تكمن في تعدد الأدوار التي يقوم بها، فهو لا يقتصر على الدور الإرشادي والوقائي لعلاج المشكلات الإدارية، بل يمتد أثره ليشمل الدور العلاجي من خلال مكافحة الانحرافات السلوكية والفساد الإداري، وترسيخ القيم لتهيئة بيئة إدارية صالحة للإبداع والابتكار.

المبحث الثالث: مهارات الاتصال

المطلب الأول: مهارة الحديث

مفهوم مهارة الحديث: تعتبر مهارة الحديث هامة بالنسبة للأفراد الذين يتضمن عملهم قدراً كبيراً من التعامل سواء على صورة مقابلات أو التحدث معهم في الهاتف، وبالرغم من القدرة

¹ -سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية 2006، ص376.

على الحديث متوافرة لذي الغالبية العظمي من البشر، بغض النظر عن السن أو المستوي الثقافي، الاجتماعي، إلا أن هناك بين القدرة على الحديث ومضمونه واستخدام الصوت المناسب ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتحدث إليهم واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة الأثر الذي يتركه الحديث على الآخرين.¹

تُعرف أيضاً أنها " القدرة على توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الاستيعاب أو التعبير".

ويُعد الحديث أحد وجهي الاتصال اللفظي، الوجه الشفهي وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة، لنقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا إلى الآخرين والهدف يكون خفياً أو ظاهرياً ويتم هذا الانتقال عبر وسائل متعددة.²

كما يعرف أيضاً بأن التحدث مع الآخرين "عملية يمارسها الإنسان منذ الصغر في أشكال مختلفة، ولذلك فإن التحدث فن يمكن تعلمه".³

لا تقل مهارة الحديث أهمية عن الإنصات خاصة وأن الفرد يتولي باستمرار الحديث عن العمل والمشكلات المرتبطة به، وبالتالي يجب أن يقوم الفرد بتتمية مهارته على كيفية التحدث بفاعلية وفي نفس الوقت بتجنب الوقوع في الأخطاء الخاصة بالحديث، علاوة على توجيه الأسئلة إلى المستمع بطريقة التي تساعد في توصيل رسالته بشكل فعال.⁴

كيف تحقق فعالية الحديث؟ مكن أن تنمي مهاراتك في الحديث بإتباع الإرشادات التالية:

1- التوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى وأثناء الحوار حتى تُعطي للمستمع فرصة لتعقيب

عن الرسالة

¹- شريف الحموي، مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 41.

²- حصة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقباوي، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2011، ص 160.

³- مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 171.

⁴- حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 104.

2-راقب حركات وسكنات وجه المُستمع جيداً حتى يتبين مدى فهمه للرسالة ودرجة اهتمامه بها

3-أنصت جيداً لتعليقات المُستمع ولا تُعطي انطباعاً بأنك مُتعجل أو غير مهتم بتعليقاته

4-حاول أن تنظر إلى وجه المُستمع وتجنب الانشغال بأي شيء يؤثر على انسياب عملية الاتصال

5-حدد نبرة الصوت التي تناسب المسافة بينك وبين المُستمع

6-لا تقاطع المُستمع أثناء رده على رسالتك¹

التخطيط الجيد للحديث: إن التخطيط الجيد للحديث المنظم يمكن أن يتبلور في مراحلها التالية:

المرحلة الأولى:الإعداد للحديث

- تحديد الهدف من الحديث
- تحديد موعد إلقاء الحديث
- اختيار المكان المناسب
- تحديد نوعية الجمهور لمن؟
- اختيار مادة الحديث²

المرحلة الثانية:توجيه الحديث

وتتضمن جوانب عديدة منها:

- العرض المنظم والمناسب
- تجنب الإفراط في الاستعانة بالأوراق المكتوبة والمذكرات التي تصرفك عن مُستمعك أو تشغيك عنهم.

- حدد الحديث بأربعة أو خمس نقاط فقط وعند الانتهاء منها كررها على المُستمعين

¹-شريف الحموي، مرجع سبق ذكره، ص42.

²-حصّة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقباوي، مرجع سبق ذكره، ص162.

- احرص على الخاتمة الجيدة التي تتبلور الموضوع
- احرص على الوقوف بصفة مستمرة على رجع الصدى أو على استجابة الجمهور

المرحلة الثالثة: تقييم الحديث

من حيث الايجابيات والسلبيات عملية التقييم مرادفة للحديث ككل منذ لحظة الاستعداد وأثناء الحديث من خلال رجع الصدى أو التغذية الراجعة أو استجابة الجمهور، وبعد الحديث بإعادة الاستماع إليه أو الاستماع إلى ملاحظات المستمعين أو من خلال التعرف على ايجابياتك كما الوقوف على السلبيات التي عليك إتلافها في الأحداث القادمة.¹

المطلب الثاني: مهارة الاستماع

مفهوم مهارة الاستماع:

إذا كان الكلام يشكل أول مهارة من مهارات الإرسال في الاتصال اللغوي فإن مهارة الاستماع تعد أول مهارات الاستقبال في الاتصال اللغوي ولأ تعدو لو قلنا إن مهارة الاستماع تُعد أساساً لمهارات الاتصال الأخرى والعلاقة بينه وبين المهارات الأخرى وثيقة.

وإذا كانت اللغة تتكون من مهارات أو مستويات وأنظمة متعددة فإن تعلمها لا يمكن أن يبدأ بغير الاستماع².

فالإنسان استعمل اللغة المنطوقة قبل أن يستعملها مكتوبة وعلى هذا الأساس فهو استعملها استماعاً قبل أن يستعملها قراءة، فالاستماع نافذة الكلام إلى دهن المستقبل.

إن الاستماع والكلام مهارتان متلازمتان فلا كلام من دون استماع، ولا استماع من دون كلام. وعليه فالاستماع يُعرف بأنه "عملية ذهنية واعية مقصودة ترمي إلى تحقيق غرض معين يسعى إليه السامع تشترك فيه الأذن والدماغ إذ تستقبل الأذن الأصوات وتنقل الأحاسيس الناجمة عنها إلى الدماغ فيحللها ويترجمها إلى دلالاتها المعنوية في ضوء المعرفة السابقة لذي المُستمع وسياقات الحديث والموقف الذي تجري فيه".

¹-حصّة محمد آل مساعد، أحلام عبد السميع العقبوي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

²-حسن علي عطية، مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 217.

فالاستماع هو عملية تُعرف الرموز الصوتية بالأذن والدماغ وفهم المسموع بعد تحليله وتفسير الرموز¹.

وقد عُرف الاستماع تعريفات عديدة منها:

- هو عملية إنصات إلى الرموز المنطوقة ثم تفسيرها
 - هو فهم الكلام والانتباه على الشيء المسموع
 - هو مهارة للغوية تُمارس في أغلب الجوانب التعليمية ترمي إلى انتباه المتعلمين على الشيء المسموع بقصد فهمه والتفاعل معه لتنمية الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية.²
- إن الاستماع ليس مهارة فحسب، بل هيصفة أخلاقية يجب أن تتعلمها، إننا نستمع لغيرنا لا لأننا نريد مصلحة منهم لكن لكي نبني علاقات وطيدة معهم.
- كيف تكون مستمعاً مثالياً؟ ومتحدثاً لبقاً؟ نعم فنحن نفتقد لمثل هذه المهارات السلوكية التي تجعلنا أناس نرقي بأنفسنا عن سفاف الأمور....
- فمهارة الاستماع إحدى أهم الوسائل التي تعيننا على تفهم الأمور ووضوحها.³

أنواع الاستماع: قام هارجي وزملاؤه بتمييز أربعة أنواع من الاستماع وهي:

الاستماع بغرض الاستيعاب: وهو ذلك الاستماع الذي تقوم به عندما تحاول البحث عن الحقائق، أو عندما تستمع إلى محاضرة، فهو يتضمن الاستماع إلى الحقائق والأفكار والمضامين التي يمكن أن تستفيد منها في المستقبل.

الاستماع بغرض التقييم: وهو ذلك الاستماع الذي نستخدمه عندما نحاول أن نقيم جودة الأفكار التي يقدمها لنا أحد الأشخاص خصوصاً عندما يكون حديثه شيء من الإقناع، فنحاول من

¹-المرجع نفسه، ص208.

²-عبد الرحمن الهاشمي، فائز العزاوي، **تدريس مهارة الاستماع من منظور واقعي**، عمان، الأردن، 2005، ص32.

³-شعبان فرح، **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص107.

خلال الاستماع بغرض التقييم أن تكتشف التلاعب أو تحديد نقاط القوة أو الضعف في الأفكار التي يقدمها لنا الآخرون¹.

الاستماع بغرض التعاطف: ويستخدم هذا النوع من الاستماع عندما نحاول أن نفهم ما يحاول الآخرون أخباره لنا من خلال وجهات نظرهم، وهذا النوع من الاستماع يتطلب منا أولاً الاستماع إلى الحقائق والأفكار والمضامين التي يحاول الآخرون إخبارنا بها وثانياً أن نظهر لهم أننا قد فهمنا هذه الأفكار والمضامين.

الاستماع بغرض الاستماع: وهو ذلك النوع من الاستماع الذي نقوم به بغرض الترفيه، مثل الاستماع إلى قصيدة شعرية أو حديث لأطفالنا، وهذا النوع من الاستماع نحاول من خلاله الاستماع إلى الأشياء التي نرغب أو نريد سماعها، وقليلاً ما يتم استخدام هذا النوع من الاستماع في بيئة العمل لذلك لم يتم التركيز عليه في هذا المقام².

كيف تحدث عملية الاستماع؟ إن عملية الاستماع تجري بالعمليات الآتية:

الإحساس بمثير صوتي أو رسالة صوتية ذات معني بواسطة حاسة السمع
نقل الإحساس بواسطة الجهاز العصبي السمعي إلى الدماغ فيقوم بتحليل الرسالة الصوتية
وتحديد ما إذا كان لها معني في ضوء المخزون المعرفي السابق لدي السامع أو أنها مجرد
ضوضاء أو مجموعة أصوات لا معني لها.

¹ - جون هيز، ترجمة مروان طاهر الزعبي، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان

الأردن، 2010، ص 101.

² - المرجع نفسه، ص 101.

إدراك التركيب اللغوي المسموع ذهنياً، في هذه المرحلة يتمكن السامع من تعرف ما يسمع في شكل جزئيات تتكامل مع بعضها فتكون محتوي المسموع بشكل عام، وتتكون هذه الجزئيات من التراكيب اللغوية المصاغة على وفق ما متعارف عليه من أنظمة اللغة ومستوياتها.

تسجيل المسموع في ذاكرة السامع واسترجاع المادة المسموعة وفي هذه المرحلة تربط مفاهيم المادة المسموعة، من خلال العمليات العقلية، واختيار ما يريد السامع الاحتفاظ به وهذا ما يطلق عليه مسار التفكير ثم يسجل ما اختاره في الذاكرة طويلة المدى¹.

مراحل عملية الاستماع:

مرحلة التعرف: وتعني إدراك المحسوسات الصوتية من حيث نبرات الأصوات والجمل ومطابقة اللفظ للمعني

مرحلة التعرف والاختيار من دون حفظ

مرحلة التعرف واختيار دليل يساعد علي الحفظ لوقت قصير

مرحلة التعرف والاختيار مع اللفظ لوقت طويل إذ يؤكد السامع في هذه المرحلة فهمه، أو استعمال المادة التي فهمها، أو يقوم بنشاط يستلزم استدعاء المادة التي تعلمها سابقاً².

المطلب الثالث: مهارة إدارة الاجتماعات

مفهوم مهارة إدارة الاجتماعات:

تعتبر إدارة الاجتماعات أحد مهارات الاتصال الهامة في مختلف المؤسسات والمنشآت على اختلاف أنواعها، تتمثل الاجتماعات في لقاء عدد من الأفراد في مكان واحد وزمن محدد

¹-محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص219.

²-محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص220.

لمناقشة أو دراسة أو بحث موضوع ما بهدف الوصول إلى نتائج معينة تخدم هذا الموضوع وتحقق الهدف من الاجتماع.¹

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء، ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أنّ الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الكبير في عقد جلسات العصب الذهني.²

فن إدارة الاجتماعات:

يواجه رئيس الاجتماع تحديات مختلفة أثناء جلسات الاجتماع، لأنه يتعامل مع أفراد لكل منهم طبيعته الخاصة وخصائصه واتجاهاته، وطموحاته، وأرائه، وأفكاره وقدرته... والمتعامل معهم جميعاً يحتاج إلى فن ومهارة عالية لخلق التفاعل الإيجابي المطلوب بما يخدم هدف الاجتماع ويؤدي إلى الوصول إلى نتائج واضحة.

وتتطلب مهارة السيطرة على الاجتماع ثلاث مقومات:

التعرف على الأنماط البشرية المختلفة المشاركة في الاجتماعات، بهدف توفير القدرة اللازمة على إدارتها وحسن التفاعل والتعامل معها وفقاً لخصائصها المتنوعة التي تتطلب أساليب متنوعة أيضاً لضمان حسن التعامل معها بما يحقق هدف الاجتماع.³

التعرف على بعض النظريات التي تساعد على مزيد من التفاعل، وذلك بهدف اكتساب مهارة إدارة المواقف بشكل عام بما يحويه من ظروف وعوامل مادية ومعنوية وبشرية سواء كانت داخلية أم خارجية بما يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الهدف.

¹ -محمد سيد فهمي، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 206.

² -حسين جلوب، مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 96.

³ -محمد سيد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

كيفية السيطرة على الاجتماع من خلال القدرة والمهارة الإدارية والتدريب المستمر والصقل للعناصر الايجابية في الشخصية التي تدعم هذه القدرة وتلك المهارة من خلال المعرفة والحماس والممارسة.¹

أنواع الاجتماعات:

رغم أن أنواع الاجتماعات يصعب حصرها تحديداً، نظراً لما يتميز به من تعدد وتنوع إلا أنه يمكننا وضع تصور عام لأنواعها على النحو التالي من حيث:

أنواع الاجتماعات من حيث الزمن: يمكننا تقسيم الاجتماعات من حيث الزمن إلى اجتماعات دورية وهي التي تُعقد في مواعيد محددة وثابتة على مدار العام، واجتماعات غير دورية وهي التي تُعقد في مواعيد غير ثابتة أو غير دورية.

أنواع الاجتماعات من حيث الشكل: ويمكن تقسيم هذا النوع إلى اجتماعات تسودها شكلية وبرتوكولات معينة، وهي الاجتماعات الخاصة بالنواحي السياسية، خاصة ما يرتبط منها بالمشاركة الأجنبية حيث يجب مراعاة البرتوكول الدولي، واجتماعات غير شكلية وهي التي لا تسودها أولاً تراعي فيها شكلية محددة على وجه الخصوص، وإنما قدر بسيط منها وهو ما يغلب على الاجتماعات المحلية ويتجدد ذلك وفق لمستوي المشاركين في هذه الاجتماعات.²

أنواع الاجتماعات من حيث المستوي: وتتقسم هذه الاجتماعات إلى اجتماعات المستوي العالي، مثال ذلك الاجتماعات التي يحضرها رئيس الدولة، واجتماعات على مستوي الدولة ويحضرها رئيس مجلس الوزراء أو الوزراء، أو الاجتماعات على مستوي المؤسسة أو الهيئة أو المنشأة، وأخيراً اجتماعات مغلقة وهي التي تقتصر على المستوي الواحد.

¹ محمد سيد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

² هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 303، 304.

أنواع الاجتماعات من حيث الهدف: ومنها الاجتماعات الموجهة، والاجتماعات الاستشارية التفاوضية، واجتماعات المتابعة.¹

تحديد أهداف الاجتماع:

لا تُعقد الاجتماعات من فراغ أو لمجرد الانعقاد فقط، وإنما تُعقد الاجتماعات لغرض محدد تسعى لتحقيقه، ويكون هو الوسيلة المثلى لتحقيق هذا الهدف، وعلى النحو المأمول أو المرجو، وينقسم المشاركون في الاجتماعات إلى مشاركون بصفتهم الشخصية نظراً لاهتمامهم بالموضوع المثار داخل الاجتماع، حيث يقدرّون مدي استفادتهم من المشاركة فيه حيث يتصف دائماً بالحماس للمشاركة الايجابية والفعالة والمشاركون مكلفون بالحضور بحكم وظائفهم أو تابعية الاجتماع للمنشأة التي يعملون فيها، وفي بعض الأحيان تكون المشاركة هنا قاصرة على الحضور دون حماس يذكر من جانبهم باعتبارها مفروضة عليهم فقد تفتقر إلى عنصر الحماس، وأخيراً مشاركون مضطرون إلى المشاركة استكمالاً للشكل فقط ولا شك في أن نوعيات المشاركون المشار إليهم تؤثر سلباً أو إيجاباً على فعاليات الاجتماع فيتسم الاجتماع بالنجاح وبتحقيق أهدافه كلما زادت مشاركة الحضور في أعماله من نقاش وحوار والعكس إن قلت هذه المشاركة حيث لا يحقق الاجتماع الأهداف المرجوة فيه.²

وعلى ذلك فإنه لإنجاح اجتماع ما نحدد الهدف منه أولاً، وكلما كان الهدف واضحاً ومحددًا ومعبراً عن آمال المشاركين فيه، كلما ساعد ذلك على إنجاز هذا الاجتماع، يمكننا الإشارة هنا إلى بعض الأهداف المتعارف عليها عند الرغبة في اجتماع ما ومن هذه الأهداف:

- طرح المعلومات وتبادل الأفكار والآراء حول موضوع معين
- دراسة ظاهرة أو مشكلة ما وتحديد أبعادها

¹-المرجع نفسه، ص304.

²-أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2004، ص208.

- دراسة موضوع متخصص بغرض الوصول إلى توصيات أو قرارات بشأنه الحصول على موافقة أو مساندة اتجاه موضوع ما وإعداد تقرير عن مسألة معينة.
- إن الاجتماع قد يشتمل على أكثر من هدف، أو يخصص لدراسة أكثر من موضوع واحد في ذات الوقت.¹

المطلب الرابع: مهارة التقديم - العرض

من معززات تأثير الرسالة اللفظية مهارة تقديمها أو إلقاءها من حيث يسهم الفرد في كفاءة عملية الاتصال اللفظي عندما يمتلك القدرة والجرأة وصفاء الدهن والاتصال بالذات ومعرفة الآخرين، ومهارات الاتصال إلى جانب أنها موهبة فإنها كذلك مهارة مكتسبة تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دوراً مهماً في درجة اكتسابها.²

مهارة العرض والتقديم من المهارات الأساسية في عملية التفاعل، الاتصال، التعليم والإشراف وغيره من العمليات التي تركز على التعامل مع الفئات المهنية التربوية والاجتماعية المختلفة.

معايير تقديم عرضاً ناجحاً: ولكي تُقدم عرضاً ناجحاً بكل المعايير يجب مراعاة توفير الجوانب الأساسية الآتية:³

أولاً: العناصر الأساسية لمهارة العرض - التقديم

تحديد الأهداف من العرض الذي تقوم به، ترتبط الأهداف التي تسعى إليها الأفكار المكونة لدينا ومدى فهمنا لها وكيفية تنفيذ تلك الأفكار، وهو ارتباط الأفراد الذين تتعامل معهم بتلك الأفكار وهل هي التي تحقق ما نسعى إلى الوصول إليه من تكوين خبرات ومهارات لهؤلاء الأفراد.

¹- المرجع نفسه، ص 209.

²- عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، **مهارات الاتصال**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 101.

³- نصيف فهمي منقريوس، مرجع سبق ذكره، ص 126.

وهناك العديد من الموضوعات التي نقدمها ونعرضها على الآخرين لا تُحقق النجاح المرغوب وذلك بسبب أن مُقدم تلك الموضوعات لم يكن واضحاً متسلسلاً في عرضه وحتى يكون الهدف المحدد مرتبطاً بالموضوعات التي تعرضها يجب مراعاة ما يلي:

- مدي وضوح الأفكار وربطها بالأهداف التي تسعى إليها.
- الفهم الدقيق والتفصيلي للموقف الذي يرتبط بما تسعى إليه من أهداف.
- تبسيط الهدف وتحديد كيفية الوصول إليه من خلال الموضوعات التي تعرضها على من تعامل معهم أو تُشرف عليهم.
- ربط الميدانية بالأفكار التي تكونت لدينا وكيفية تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها¹.

العنصر الثاني: تقديم وتحديد الاحتياجات والاهتمامات

إن مهارة عرض وتقديم أي موضوع أو قرار معين للفئة المستهدفة يتطلب ضرورة الحصول على معلومات كافية من الأفكار عن الفئات المستهدفة بالعرض الذي تقوم به ومن الضروري أن تكون المعلومات التي تحصل عليها عن الفئة المستهدفة تتضمن ما يلي:

- المستويات الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية للفئة المستهدفة التي يتم العرض وحضورها
- علاقة الفئة المستهدفة بما يقدمه من عرض الموضوع أو القرار حتى يصلون إلى خدمات مرتبطة، أو من يعرض الموضوع يشرف على منهم في العمل².
- التعرف على المجالات التي يشتركون فيها ومتطلبات تلك المشاركة سواء من الناحية الإنسانية وكذلك من الناحية المهنية.

العنصر الثالث: متطلبات العرض وما تقدمه من موضوعات

لكل موضوع أو عرض من فكرة معينة متطلبات أساسية يجب أن نُدعدها حتى يمكن أن نحقق عرضاً ناجحاً لكل ما تقوم به ويمكن أن تكون تلك المتطلبات على النحو التالي:

¹ -نصيف فهمي منقريوس، مرجع سبق ذكره، ص126.

² -نصيف فهمي منقريوس، مرجع سبق ذكره، ص127.

- متطلبات خاصة بالمعرفة الخاصة بموضوع العرض
- متطلبات خاصة بالمعرفة بالأسلوب الذي سوف يستخدم في العرض والتقديم للموضوعات التي يتم عرضها

العنصر الرابع: النماذج التوضيحية والشارحة لموضوع العرض المقدم للفئة المستهدفة:

يفضل استخدام نماذج معينة لتوضيح مضمون الأفكار والحقائق التي يتم عرضها¹.

التدريب على تقديم العرض:

يتم وضع قائمة المراجعة التالية لاستخدامها أثناء التدريب، هذه القائمة سوف تساعد على تقديم عروض أكثر استرخاءً، ثقة، حماساً.

- راجع في ذهنك العرض لمراجعة أفكارك بترتيب
- إبداء في التدريب على تقديم العرض واقفاً، وحاول أن تجد غرفة للتدريب مشابهة إلى حد ما الغرفة التي سوف تقدم فيها العرض الفعلي
- قدم عرضاً تجريبياً يشمل كل الأفكار باستخدام كل وسائل الإيضاح مع الجمهور بدلاً تركيز على من الملاحظات².
- تدرب على الإجابة للأسئلة المتوقعة من الجمهور
- قدم عرضاً متكاملًا مرة أخرى مع تسجيل العرض بواسطة الكاميرا فيديو إن أمكن أو استعن بصديق لمعرفة ردة الفعل وفي الأخير قدم عرضاً أو اثنين بشكل نهائي³.

¹-نصيق فهمي منقربوس، مرجع سبق ذكره، ص128.

²-ستيف ماندل ترجمة باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، توزيع دار الناشر الدولي، الرياض، السعودية، 2002، ص31.

³-المرجع نفسه، ص32.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل نستنتج:

إن المهارة في الاتصال هي قدرة القائم بعملية الاتصال على استخدام المعلومات والخبرات التي لديه من خلال عناصر الاتصال الأساسية لتحقيق أهداف محددة في الوقت والإمكانات المتاحة ليديه، كما تُعد المهارة من المقومات الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال.

قَالَ اللَّهُ لَقَدْ خَلَقْنَاكَ
إِنْسَانًا سَوِيًّا

تمهيد:

لقيا الأداء المهني اهتمام العديد من الباحثين والمُفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الأفراد في المنظمات وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى اسمي أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والتي يتم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

فمن خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً ومن تم تحقيق أهدافها المحددة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يُعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية من جهة أخرى.

لهذا قدم الباحثون عدة تعارف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس والذي عرف الأداء (performance) أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد أما نتائج السلوك فهي تمخضت عن ذلك السلوك.

كما أشار توماس جلبرت في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أو تفتيش، أما الانجاز فهو يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.¹

كما يعرف أيضاً على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".²

¹- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

²- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

ويمكن القول أن الأداء هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".¹

ويشار إلى الأداء أيضاً على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.²

عرفه الخزامي أنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة".³

فمن خلال مجموعة التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز أعمال المكلفين بها، وُ بمعني أدق مستوى قيامهم بالعمل، فبناءً على هذا المستوي يتحدد الأداء إذا كان متميزاً أو جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومدي ملائمة مكان العمل ومستوي ضغوط العمل أما العوامل الداخلية تتضمن قدرات ومهارات العاملين واستعدادهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، وهذا يرتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

¹-سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز والمنظمات الحكومية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8/7 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص، 35.

²-عبد الحكيم خزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين: تقويم الأداء، ج2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص19.

³-عبد الغاني حسن هلال، مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2، القاهرة، مصر، 1999، ص23.

المطلب الثاني: معايير الأداء

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مُختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الذي يؤدي عمل معين، حيث يُعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى الأفضل وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء.

إن الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تدبب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لذي العاملين يصعب تغييره.¹

وتتضمن أهم معايير الأداء فيما يلي:

– الجودة:

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تُعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها "تنز" و "دي تورو" بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لذي الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.²

الكمية:

¹- عبد الغاني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 99.

²- كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقويم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985، ص 69.

يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات ولمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم ولمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

الإجراءات:

هي الخطوة التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام، ولذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب العاملين.¹

الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.²

¹- عبد الغاني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 100.

²- عبد الرحمن محمد الجريسي، إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العيكان، الرياض، السعودية، 2000، ص 9.

ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي الموارد،المعلومات، الأفراد
الموارد المالية،بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.¹

المطلب الثالث:تقييم الأداء

يُعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي دورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخياً ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا،فقد يبدو الشخص أماناً لبقاً ومتحدثاً ذكياً فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي،وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيراً منطوياً على نفسه فنحكم عليه بأنه انطوائي،وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري أننا نقوم بعملية تقييم لهما.

وإذا انتقلنا من مرحلة تقييم الأشخاص إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة تقييم المجموعات حيث تزداد تفصيلاً وفهماً لأعمق الأمور، فيتم تقييم الأشخاص إلى مجموعات مختلفة وفق مقاييس معينة أو معايير محددة، ثم تقوم بعد ذلك بعملية ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقاً لقدرتهم وإمكانياتهم ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات.²

¹-المرجع نفسه، ص9.

²- عبد الله أبو لبدة، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة،الإمارات،2003، ص94،95.

ومن ناحية أخرى فإن التقييم السليم للأداء يعتمد أيضاً على كثير من البيانات التي تُستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموظفين هو حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية.¹

هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس الأداء العاملين فقد أطلق كتاب الإدارة عدة تسميات على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة.²

توصف عملية تقييم الأداء بأنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.³

كمياً عرف تقييم الأداء بكونه عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.⁴

وعرف أيضاً بأنه هو " التعرف على مدي جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها، التنظيم، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة للشؤون الأفراد".⁵

وينظر كذلك لتقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف⁶ والقوة، في

¹-المرجع نفسه، ص95.

²-مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص187.

³-خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص199.

⁴-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص125.

⁵- فؤاد الشر نوبي، تطور تقييم الأداء، دار صفاء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1983، ص 183.

⁶- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص369.

طريقة أدائه ومستوي الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة.¹

المبحث الثاني: ماهية الأداء المهني

المطلب الأول: مفهوم الأداء المهني

لقد حظي الأداء الوظيفي على غرار الكثير من المفاهيم الإدارية باهتمام خاص من الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع والسلوك التنظيمي، لهذا تعددت تعريفاته. الأداء الوظيفي هو " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى العديد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".²

يوصف الأداء الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.³

ويعرف أيضاً بأنه "ما هو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليها القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام التام به".⁴

كما يعرف أيضاً "أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة".⁵

فمن خلال هذه التعاريف يتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وهي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل

¹- المرجع نفسه، ص 369.

²- محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، مطبعة جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ص 15.

³- هلال محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴- عبد الفتاح حسين، الإدارة الفعالة، مطبعة النيل، 1999، ص 21.

⁵- أحمد صفر عاشور، مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1985، ص 40.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.¹

ويشار أيضاً للأداء الوظيفي على أنه يشكل للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه، ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته وتحمل المسؤولية الناجمة عنها، لهذا يطلق على الأداء الوظيفي بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".²

ويري محمد الربيق أن الأداء الوظيفي يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".³

كما يُنظر أيضاً للأداء الوظيفي على أنه "يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوي الفرد والمنظمة والدولة".⁴

¹-مرسي محمود، زهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، 1989، ص28.

²-بدوي مصطفى زكي، معجم مصطلحات القوى العاملة، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص87.

³-محمد الربيق، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص58.

⁴-راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص210.

إنّ نستنتج من خلال هذه التعاريف أنّ الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المهني ومحدداته

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء المهني

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه وهي متعددة منها:

غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافه ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لذوي هؤلاء الموظفين.

اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه

مشكلات الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.¹

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متشعب الإبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها البعض لسيطرة الموظف، بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته كما يعزي بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة واتباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.²

¹- أحمد بن عبد الله الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 72.

²- محمد الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 46.

كما ذكرنا سابقاً الأداء ما هو إلا سلوك يسلكه الفرد في أداء واجباته ومهامه ومسؤوليات العمل الذي يُناط به، والأداء في حقيقة الأمر يتنوع ويختلف باختلاف الأعمال وطبيعتها، وعليه فإن أهم عوامل الأداء الايجابي هي:

التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية للقيام بالعمل، مثل طبيعة المهمة المُكلف بها، موعد انجاز المهمة، نوعية ومعايير ومقاييس العمل والأخذ بمبدأ التواب والعقاب حتى يكفى المجتهد في عمله ويتم توجيه النصح للمقصر.

دراسة العوامل والمعوقات التي يسببها والتي لم يستطع العامل القيام بما أنيط به من أعمال مثل: تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال، حيث أن معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة.¹

أيضاً من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

دافعية الفرد، مناخ العمل وبيئته، المقدرة على أداء العمل، إدراك الأدوار، إن كل عامل من هذه العوامل لا تؤثر في الأداء بشكل مستقل وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرات الأخرى ولن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً.²

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني أن هذا الأداء نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

لهذا نجد أن محددات الأداء توضح في:

¹ - عبد الله العساف، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير 2003 ص58.

² - محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص126، 127.

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

الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

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

إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في الأداء¹.

هذه الفروض الثلاثة تنطوي في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على انجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلعون إلى تحقيقه من خلال أدائهم لهذا العمل والأفراد يميلون إلى وضع مستوي معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وانجازاتهم السابقة فإذا حققوا مستوي الطموحات شعروا بالنجاح والسرور والرضا إما إذا فشل مستوي أدائهم في تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، وتعد تجربة الفشل والنجاح ذات تأثير كبير في المستوي الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوي أعلى من الأداء الوظيفي والفشل يؤدي إلى العكس².

يُشير سليمان إلى أن "الأداء الفردي لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هي نتيجة للتفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي: دافعية الفرد، وبيئة العمل والقدرة على أداء العمل"³.

¹- سيف بن صالح الدليجي، أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاسها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 1997، ص55.

²- المرجع نفسه، ص56.

³- علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة مصر، 1985، ص222.

أما عامر والحلف فيحدد أن العوامل المؤثرة في الأداء في متغيرين هما: القدرة والدوافع المتوفرة لذي العامل، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها دون جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لذي العامل الدافع القوي للعمل ولكن قدرة العمل سوف ينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.¹

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة على محددات الأداء فأنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات التالية:

- إن أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى
 - إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى
 - إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر في تحديد محددات الأداء.
- ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:²

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

المطلب الثالث: أهمية الأداء المهني

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة

¹-سعيد يس عامر، خالد يوسف الحلف، الإنتاجية القياسية: معايير الأداء الوظيفي - قياس الأداء الوظيفي، دار المريخ القاهرة، مصر، 1983، ص63.

²-عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص38.

تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن تم يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن الأداء على أي مستوي تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً¹.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون الاهتمام بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها².

أيضاً للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة.

مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد

¹- علي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 188.

²- علي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 189.

التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وقُل تكلفة وأكثر ربحاً.¹

وللأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يُعد مؤشراً واضحاً لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها.²

فلمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام عن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوي تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقيادة أيضاً.³

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوي المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.⁴

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تم تناول فيه الأداء المهني والذي يُعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخري

¹- فيصل عبد الرؤف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن 2001، ص. 98.

²- البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص. 40.

³- الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2004، ص. 90.

⁴- البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 40.

خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوي أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم علي الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزها للوصول إلى مستويات عالية.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الإطار التنظيمي

تمهيد:

بعد أن تم التعرض إلى الجانب النظري لهذه الدراسة والذي يهبط الأرضية النظرية لموضوع البحث من خلال ما تضمنته فصوله المختلفة، يأتي الجانب الميداني باعتباره العدد لما نريد الوصول إليه وتحقيقه، ويوضح ذلك أكثر Gordon Mace بقوله "مثل الإطار العملي عنصر هام في البحث باعتباره المحدد لما نَصُبُو إلى تحليله بدقة للتحقق من الفرضيات، سواء تعلق الأمر بالتحقق من الفرضية أو من الاستدلال العلمي، فلا بد من إنجازه بأكثر دقة ومنطق ممكنين"، باعتبار أن الجانبين (النظري والعملي) متكاملين ولا يمكن أن يفصل أحدهما عن الآخر لأنه لا تكتمل أهمية أي بحث إلا بعد ربطه بواقع معطى والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، حيث يُعتبر هذا الجانب كطريق يمر منه الباحث من الجزء النظري إلى الجزء الميداني.

قفا في هذا الإطار بتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم تحديد خصائص العينة وأخيراً
تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى العينة المختارة وذلك وفق المحاور الكبرى
المختارة التي قسمنا على أساسها الاستبيان.

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:



تضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مجعنين:

المجمع الأول: يحتوي على ثلاثة أقسام وهي:

* قسم العلوم الاجتماعية

* قسم العلوم الإنسانية

* قسم التربية البدنية والرياضية

المجمع الثاني: يتكون من

* العمادة: يشرف على تسيير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عميد الكلية ويساعده في ذلك

كل من:

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية) .

* الأمين العام للكلية

* محافظ المكتبة

* مصلحة المحاسبة و الميزانية

* مصلحة الإحصاء

* مصلحة الوسائل العامة

* مصلحة المستخدمين

ثانياً: تحديد خصائص العينة:

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول أن أفراد العينة المختارة تتميز بصفات التالية:

الجنس:

الجدول رقم 01: يبين تصنيف المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	21	ذكر
40%	14	أنثي
100%	35	المجموع

ما نلاحظه من الجدول هو أن نسبة الذكور المشكلة لأفراد العينة والمتمثلة في 60% أكبر نسبة من الإناث التي تقدر بـ 40% وهذا راجع لكثرة العنصر الذكري على مستوى الإدارة.

الجدول رقم 02: يبين تصنيف المبحوثين حسب العمر

العمر:

النسبة	التكرار	الإجابة
31,43%	11	أقل من 30 سنة
48,57%	17	من 31 سنة-40 سنة
20%	7	من 41 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

ما تم ملاحظته من خلال هذه العينة أن نسبة 31,43% يتراوح سنهم أقل من 30 سنة، وما نسبته 48,57% يتراوح سنهم ما بين (31-40 سنة)، بينما الفئة التي يفوق عمرها عن 40 سنة تقدر نسبتها 20% وهذا يدل على أن 80% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين أقل من (30 سنة-40 سنة).

الجدول رقم 03: يبين تصنيف المبحوثين حسب المستوي التعليمي

المستوي التعليمي:

النسبة	التكرار	الإجابة
11,43%	4	ثانوي
17,14%	6	تقني سامي
71,43%	25	شهادات عليا
100%	35	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 71,43% من المستقصيين منهم دو مستوي شهادات عليا، بينما ما نسبته 17,43% دو مستوي تقني سامي 11,43% من لديهم مستوي ثانوي وهذا يعود إلى طبيعة العمل في الكلية والجامعة بصفة عامة والتي تتطلب المستوي الجامعي لأنها تتعامل مع الفئات المثقفة من الأساتذة والطلبة.

الجدول رقم 04: يبين تصنيف المبحوثين حسب الخبرة والاقدمية

الخبرة و الإقدمية:

النسبة	التكرار	الإجابة
54,28%	19	أقل من 5 سنوات
31,43%	11	من 6-10 سنوات
14,28%	5	من 11 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ ما نسبته 54% من أفراد العينة تتراوح مدة تواجدهم في العمل لمدة أقل من 5 سنوات، وما يقدر بنسبة 31,43% من عينة الدراسة تتراوح مدة تواجدهم في العمل بين (6-10 سنوات) وبنسبة 14% تفوق مدة تواجدهم في العمل من 11 سنة فما فوق ربما يعود سبب بروز نسبة الخبرة و الإقدمية لأقل من 5 سنوات إلى سنة 2009 تاريخ تأسيس الكلية.

ثالثاً: تفريغ البيانات وتحليلها

المحور الأول: دور الاتصال في الإدارة

الجدول رقم (05): نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	28	نعم
0	0	لا
20%	7	أحيانا
100%	35	المجموع

من خلال النتائج المحصل عليها فإن 80% من أفراد العينة أجابوا بأن نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وما نسبته 20% أجابوا أحيانا في حين انعدمت الإجابة بلا، وهذا يدل على أن نجاح الإدارة مرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين كما يشير مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله الرحمن البريدي إلى أن جودة الاتصالات الإدارية تعد أهم محددات الفعالية والنجاح¹.

الجدول رقم(06): أهداف الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
20%	7	تحفيز العمال
48,57%	17	تسهيل عملية اتخاذ القرارات
31,43%	11	للتحسين الأداء
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 48,57% من أفراد العينة يرون أن من أهداف الاتصال داخل المؤسسة يكمن في تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وما نسبته 31,43%

¹ -مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص48.

يميلون إلى أن من أهداف الاتصال هو تحسين الأداء، أما ما نسبته 20% فهدف الاتصال بنسبة لهم هو تحفيز العمال، هذه الاختلافات بين المبحوثين في أهداف الاتصال ترجع إلى تعدد أهداف المؤسسة هذا ما تؤكدته **حصّة محمد آل مساعد** بأن أهداف المؤسسات تتحقق عندما يتجه الاتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة....¹

الجدول رقم (07): سهولة الاتصال برئيس في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
94,29%	33	نعم
5,71%	2	لا
100%	35	المجموع

من خلال نتائج الاستبيان فإن 94% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أكدوا على أنه يمكنهم الاتصال برئيسهم في العمل، وهذا ما يدل على العلاقات الجيدة في العمل بين الرئيس والمرؤوسين وما نسبته 5,71% أجابوا ب لا هذا ما يوضحه **شعبان فرج** سهولة اتصال المرؤوسين برئيسهم تعود بنتائج ايجابية على المؤسسة وتحافظ على بقائها واستمرارها².

المحور الثاني: أهم المهارات الاتصالية المستخدمة للتحسين الأداء

***مهارة الحديث**

الجدول رقم (08): التحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع الرئيس وزملاء في العمل

¹-حصّة محمد آل مساعد ، مرجع سبق ذكره، ص51.

²-شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره، ص147.

النسبة	التكرار	الإجابة
42,85%	15	نعم
14,28%	5	لا
42,85%	15	أحيانا
100%	35	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ هناك تساوي في نسب ما يقدر 42,85% في الإجابة بنعم وأحيانا إلى التحضير قبل التحدث مع الرئيس والزملاء في العمل، وهذا دال على أنّ أغلبية أفراد العينة لا يتعاملون مع رئيسهم وزملائهم بشكل عفوي بل هناك تحضير قبلي، وما نسبته 14,28% أجابوا لا هذا ما أشارت إليه **حصّة محمد آل مساعد** بأنّ كل شخص بحاجة إلى تعلم مهارة الحديث حتى يتمكن من تحقيق هدفه من الاتصال بنفسه.¹

الجدول رقم (09): الحديث مع الرئيس بخصوص العمل يساعد في تحسين الأداء المهني

النسبة	التكرار	الإجابة
77,14%	27	نعم
2,86%	1	لا
20%	7	أحيانا
100%	35	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ أغلبية أفراد العينة بنسبة تقدر 77,14% أجابوا بأنّ الحديث مع الرئيس بخصوص العمل يساعد في تحسين الأداء وهذا راجع إلى العلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين داخل المؤسسة هذا ما وضحه **حسن بلوط** في قوله أنّ الحديث المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه يتم فيه تقييم النتائج المحققة وبدل الجهود لتجاوز

¹-حصّة محمد آل مساعد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

العراقيل التي تقف أمام تحسين الأداء¹. وما نسبته 20% أجابوا أحيانا وتكاد تنعدم الإجابة ب لا والتي قدرت ب 2,85%.

الجدول رقم(10): مراعاة الوقت المحدد للحديث مع الرئيس في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
57,14%	20	نعم
8,57%	03	لا
34,29%	12	أحيانا
100%	35	المجموع

نستنتج من البيانات الواردة أعلاه أنّ نصف أفراد العينة بنسبة 57,14% يختارون الوقت المُحدد للحديث مع رئيسهم في العمل وهذا يعود إلى الاحترام المتبادل بين الطرفين هذا ما أشار إليه حميد الطائي ويشير العلق اختيار الوقت المناسب للتحدث مع المُستمع وبالتالي فإن خبرة المرسل يجب أن تمكنه من معرفة اللحظة التي يبدأ فيها توجيه حديثه إلى المُستمع لكي يتمكن الأخير من الإصغاء إليه²، وما نسبته 34,28% أحيانا يختارون الوقت المحدد وأحيانا لا، وما نسبته 8,57% لا تختار الوقت المحدد للحديث مع الرئيس في العمل بل تري كل الأوقات لصالحها.

*مهارة الاستماع

الجدول رقم(11): أثناء الحديث مع الرئيس أو زملاء في العمل تتركه ينتهي من حديثه ثم

تقوم بمناقشته

النسبة	التكرار	الإجابة
--------	---------	---------

¹-حسن بلوط ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003،ص360.

²-حميد الطائي، بشير العلق ، مرجع سبق ذكره، ص105.

80%	28	نعم
0	0	لا
20%	7	أحيانا
100%	35	المجموع

نستنتج من البيانات الواردة أعلاه أن ما نسبته 80% من أفراد العينة أثناء الحديث مع الرئيس أو الزملاء في العمل يتركه ينتهي من حديثه ثم يقوم بمناقشته وهذا يدل على حسن العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين أو المرؤوسين مع بعضهم البعض داخل إطار العمل هذا ما أوضحه حميد الطائي و بشير العلق أن الاستماع الجيد للمرسل يتطلب تشجيعه على التعبير عن حاجاته وبالشكل الذي يرضيه تماماً، وعدم مقاطعته إلا بعد انتهاء الرسالة التي يريد توصيلها¹، والباقي ما نسبته 20% أجابوا أحيانا.

الجدول رقم (12): في اجتماع مع الرئيس نتتصت إلي ما يهكم وتعرض عن دونه

النسبة	التكرار	الإجابة
25,71%	9	نعم
45,71%	16	لا
28,57%	10	أحيانا
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 45,71% من المبحوثين لا يذُصتون في الاجتماع إلى ما يههم من الكلام ويعرضون عن دونه وهذا دال على الرغبة في المناقشة وتبادل الآراء حول الكلام الذي يدور في هذا الاجتماع أو هناك قرارات لا تخدم مصالحهم ولا مصالح المؤسسة، في حين ما نسبته 28,57% أجابوا أحيانا، وما نسبته 25,71% كانت إجابتهم بنعم هذا ما أشار إليه حميد الطائي وبشير العلق من القواعد الأساسية للاستماع يجب أن تصدر منك استجابة واضحة لرسالة المرسل فبدون ذلك لن يتم الإصغاء

¹ -حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص112.

الفعال.. فإذا كانت استجابتك لا تتوافق مع ما يريد المتحدث حاول أن تكون أكثر مرناً حتي لا تفقد تعاملك معه¹.

الجدول رقم (13): الأداء الحسن وما إذا كان يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الرئيس

والمرؤوسين

النسبة	التكرار	الإجابة
91,43%	32	نعم
0	0	لا
8,57%	03	أحيانا
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يرون أن الأداء الحسن يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الرئيس والمرؤوسين وهذا يدل على أن الاستماع له دور أساسي للحصول على أداء حسن في حين ما نسبته 8,57% أجابوا أحيانا الأداء الحسن يتحقق من خلال الاستماع الجيد وأحيانا لا في حين انعدمت الإجابة ب لا.

***مهارة إدارة الاجتماعات**

الجدول رقم (14): عند عقد اجتماع مع الرئيس في العمل كيف تخرج من هذا الاجتماع

النسبة	التكرار	الإجابة
28,58%	10	راضي علي القرارات التي تما اتخاذها

¹-حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص116.

0	0	غير راضي على القرارات التي تما اتخاذها
%65,71	23	موافق نوعاً ما
%5,71	02	معارض نوعاً ما
%100	35	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أنّ ما نسبته %65,71 تمثل أفراد العينة الذين يخرجون عند عقد الاجتماع مع الرئيس في العمل موافقين نوعاً ما على القرارات التي تما اتخاذها وما نسبته %28,57 تعود إلى المبحوثين الذين يخرجون راضون على القرارات التي تم اتخاذها، في حين ما نسبته %5,71 يخرجون معارضين نوعاً ما، في حين لا يوجد مبحوثين يخرجون غير راضين على القرارات التي تم اتخاذها، وهذا راجع إلى نجاح الاجتماعات التي تعقد وحسن المناقشة في القرارات التي تتخذ فيما بينهم هذا ما أوضحه مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمن البريدي تشجيع الأعضاء على إبداء كافة آرائهم وإظهار معارضتهم لبعض الأفكار أو الاتجاهات المطروحة، ويتطلب ذلك هدوء في التعاطي والمناقشة والإنصاح والمقارنة والمفاضلة بين الأطروحات المختلفة¹.

الجدول رقم (15): الموافقة أو عدمها على إدارة اجتماع

النسبة	التكرار	الإجابة
%57,14	20	نعم

¹-مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مرجع سبق ذكره، ص156.

لا	6	17,14%
أحيانا	9	25,72%
المجموع	35	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن ما نسبته 57,14% من أفراد العينة يوافقون على إدارة الاجتماع إذا كلفوا من طرف رئيسهم في العمل وهذا راجع إلى رغبة الإداريين في التدريب على إدارة الاجتماعات، في حين ما نسبته 25,72% أحيانا يوافقون وأحيانا لا وما نسبته 17,14% لا يرغبون في إدارة الاجتماعات وهذا راجع إلى قناعة كل إداري في ذلك.

الجدول رقم (16): الاجتماعات التي تعقد في الإدارة تساعد في تحسين الأداء المهني

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	57,29%
لا	2	5,71%
أحيانا	14	40%
المجموع	35	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نصف أفراد العينة يؤيدون أن الاجتماعات التي تعقد في الإدارة تساعد في تحسين الأداء المهني، هذا دليل على أن الاجتماعات تلعب دور محوري في رفع مستوى الأداء المهني، بينما ما نسبته 40% أحيانا ينظرون إلى الاجتماعات التي تعقد تساعد في تحسين الأداء المهني وأحيانا لا، وأقل نسبة كانت 5,71% تعود للمبحوثين الذين أجابوا بأن الاجتماعات التي تعقد في الإدارة لا تساعد في تحسين الأداء المهني بل هناك أعمال أخرى تساعد في تحسينه.

الجدول رقم (17): الوسائل التي تفضلها عند دعوتك لاجتماع

الإجابة	التكرار	النسبة
الرسائل الشفوية	8	22,86%
الرسائل التليفونية	2	5,71%

دعوة مكتوبة	25	71,43%
المجموع	35	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 71,43% يفضلون الدعوات المكتوبة للحضور للاجتماعات التي تُعقد في الإدارة، وهذا دليل على تعاملهم مع الوثائق الملموسة، وما نسبته 22,86% يفضلون الرسائل الشفوية، في حين الرسائل التليفونية فقدت نسبتها 5,71%، هذا راجع إلى تعود كل عامل في نوع الوسيلة التي يفضلها ومدى ثقته بها كما يوضح شعبان فرج أن وسائل الاتصال المُشار إليها في الدعوة لحضور اجتماع هو إعطاء العاملين الشعور بالثقة في قدرات وكفاءة الإدارة والاطمئنان إلى أن المنظمة تتعامل بعدالة وبروح المنطق مع العاملين والمواقف¹.

*مهارة التقديم - العرض

الجدول رقم (18): الأسباب التي دفعت إلى عرض تقرير ما أو موضوع

النسبة	التكرار	الإجابة
31,43%	11	شكوى
60%	21	اقتراحات لتحسين الأداء
8,57%	3	عذر عن خطأ
100%	35	المجموع

نستنتج من البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة من الأسباب التي دفعتهم إلى عرض تقرير أو موضوع هو اقتراحات لتحسين الأداء وهذا عائد إلى حماس ورغبة الرؤساء والمرؤوسين في الرقي بالعمل وما نسبته 31,43% من الأسباب أيضاً هو تقديم شكوى في حين ما نسبته 8,75% هو تقديم عذر عن خطأ وهذا يقودنا إلى القول أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تخلو من الشكاوي و الأعذار.

¹-شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 142.

الجدول رقم (19): مراعاة الإداريين لتقديم (عرض) موضوع على رئيسك أو زملاء

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	28	الوقت المناسب
20%	7	المكان المناسب
100%	35	المجموع

نستنتج من البيانات الواردة أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة عند تقديم لموضوع على رئيس أو زملاء في العمل يراعون عامل الوقت هذا ما أكدته نصيف فهمي منقريوس¹ يفضل اختيار الوقت المناسب لعرض الموضوعات و الأفكار، وهذا دليل على الانضباط وحسن التعامل مع كلا الطرفين في حين ما نسبته 20% كانت لعامل المكان يجب أن يحدد حسب طبيعة موضوع العرض فقد يتم العرض في مكان الممارسة الفعلية حتى يكون هناك علاقة وثيقة بين الأفكار ومكان تنفيذها.¹

الجدول رقم (20): النتائج عند تقديم لهذه الأفكار أو القرارات هذا العرض

النسبة	التكرار	الإجابة
97,14%	34	ايجابية
2,86%	1	سلبية
100%	35	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة عند تقديم الأفكار أو القرارات تكون نتائج هذا العرض ايجابية بلغت نسبة 97,14%، في المقابل نجد أن 2,86% كانت نتائج العرض سلبية، وهذا زال على أن أغلبية أفراد العينة أفكارهم وقراراتهم التي تعرض مقبولة وتعود بنفع على العامل والمؤسسة .

الجدول رقم (21): نوع المهارات

¹ - نصيف فهمي منقريوس، مرجع سبق ذكره، ص 129.

النسبة	التكرار	الإجابة
%14,29	5	فطرية
%85,71	30	مكتسبة
%100	35	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة يعتقدون أن المهارات التي سبق ذكرها مكتسبة بنسبة قدرت بـ 85,71% هذا ما أوضحه نصيف فهمي منقريوس بأنه يمكن اكتساب وتعليم المهارات من خلال التعليم والتدريب وأن هناك أساليب وأسس لاكتساب المهارة¹، في حين ما نسبته 14,29% يعتقدون أن المهارات فطرية.

الجدول رقم (22): المهارات الاتصالية مطبقة بين الرئيس والزلاء في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
%31,43	11	نعم
%11,43	4	لا
%57,14	20	أحيانا
%100	35	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن نصف أفراد العينة أجابوا بأن المهارات الاتصالية أحيانا مطبقة وأحيانا لا، هذا راجع إلى طبيعة كل عامل في توظيفه لهذه المهارات، في حين ما نسبته 31,43% يؤيدون بأن المهارات الاتصالية مطبقة، وما نسبته 11,43% لا يرون أن هذه المهارات مطبقة.

الجدول رقم (23): تطبيق المهارات تحسن القدرة في الأداء

النسبة	التكرار	الإجابة
%82,86	29	نعم

¹- نصيف فهمي منقريوس، مرجع سبق ذكره، ص 82، 83.

2,86%	1	لا
14,28%	5	أحيانا
100%	35	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة بنسبة 82,86% من خلال تطبيق المهارات تحسنت قدرتهم في الأداء هذا ما وضحه **طلال عبد الله الزعبي وموسى الكردي** أنّ مهارات الاتصال من أهم المهارات التي يؤدي تطبيقها إلى المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة¹، وهذا ذال على أنّ المهارات إذا طبقت بشكل جيد تحسن القدرة في الأداء، في المقابل نجد 14,28% يرون أنّ تطبيق المهارات أحيانا تحسن القدرة في الأداء وأحيانا لا، وما نسبته 2,86% أجابوا لا.

الجدول رقم (24): يمكن الاستغناء عن مهارات الاتصال أو لا

النسبة	التكرار	الإجابة
2,86%	1	نعم
85,71%	30	لا
11,43%	4	أحيانا
100%	35	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أنّ ما نسبته 85,71% من أفراد العينة لا يمكنهم الاستغناء عن مهارات الاتصال وهذا يعود إلى خبرتهم واستفادتهم من هذه المهارات، في حين ما نسبته 11,43% أحيانا يمكنهم الاستغناء عن هذه المهارات وأحيانا لا، في المقابل ما نسبته 2,86% يمكنهم الاستغناء عن هذه المهارات.

الجدول رقم (25): رأي الإداريين ما إذا كانت هناك مهارات تحسن الأداء المهني

النسبة	التكرار	الإجابة
--------	---------	---------

¹ -طلال عبد الله الزعبي ، موسى الكردي، مرجع سبق ذكره، ص109.

22	62,86%	نعم
13	37,14%	لا
35	100%	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أنّ ما نسبته 62,86% من المبحوثين كان رأيهم على أن هناك مهارات أخرى تحسن الأداء المهني، في المقابل نجد أنّ ما نسبته 37,14% يرون أن ليس هناك مهارات أخرى تحسن الأداء المهني بل يضعون ثقتهم التامة في المهارات السالف ذكرها.

الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين المتغيرات والرأي في نجاح الإدارة ما إذا كان يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين

أحيانا		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
8,57%	3	0	0	54,43%	18	ذكر	الجنس
11,43%	4	0	0	28,57%	10	أنثى	
20%	7	0	0	80%	28	المجموع	
14,28%	5	0	0	17,14%	6	أقل من 30 سنة	العمر
5,71%	2	0	0	48,57%	17	من 31 سنة - 40 سنة	
0	0	0	0	14,28%	5	من 41 سنة فما فوق	
20%	7	0	0	80%	28	المجموع	
0	0	0	0	11,43%	4	ثانوي	المستوى التعليمي
2,86%	1	0	0	17,14%	6	تقني سامي	
17,14%	6	0	0	54,43%	18	شهادات عليا	
20%	7	0	0	80%	28	المجموع	
14,28%	5	0	0	40%	14	أقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية
2,86%	1	0	0	28,57%	10	من 6 - 10 سنوات	
2,86%	1	0	0	11,43%	4	من 11 سنة فما فوق	
20%	7	0	0	80%	28	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 54,43% التي تمثل الذكور وما نسبته 28,57% من الإناث يؤكدون أن نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين هذا دليل على أن الذكور يطبقون الاتصال أكثر من الإناث هذا ما دفع بهم إلى

التأييد، في حين نجد 11,43% و 8,57% من الإناث أحيانا يرون أن نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وأحيانا لا، في حين انعدمت الإجابة ب لا لي كلا الطرفين وهذا راجع إلى القول أن الذكور أي الإداريين يتجاوبون سواء مع الرئيس أو الزملاء في العمل في تنفيذ الاتصال من خلال نقل المعلومات فيما بينهم وتزويد مراكز اتخاذ القرارات بالمعلومات اللازمة لإيجاد قرار سليم.

ثانياً: من حيث العمر

فمن خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 8,57% من المبحوثين الذين يتراوح أعمارهم ما بين (31-40) سنة يرون أن نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، هذا يدفعنا إلى القول أن هذه الفئة العمرية من خلال تطبيقها الدائم للاتصال بالإدارة تراه أنه يحقق فاعلية في حين نجد أن الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة قدرت ب 17,14% على عكس الفئة العمرية التي تتراوح من 41 فما فوق التي قدرت نسبتها 14,28% وهذا يقودنا إلى القول أن متغير العمر له دور في تحقيق فاعلية الاتصال بالإدارة، في حين ما نسبته 14,29% من المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة أجابوا أحيانا وما نسبته 5,71% تعود للمبحوثين الذين أجابوا أحيانا وأعمارهم محصورة ما بين 31-40 سنة.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

فمن خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نصف أفراد العينة بنسبة 51,43% ذو مستوى شهادة عليا يرون أن نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا يقودنا إلى القول أن المبحوثين ذو مستوى شهادة عليا من خلال معرفتهم وممارستهم للاتصال بالإدارة يؤكدون أن للاتصال دور في نجاح الإدارة على عكس ذو مستوى تقني سامي التي قدرت نسبتهم 17,14% والثانوي أيضاً ب 11,43% في حين انخفضت النسبة و قدرت ب 17,14% للمبحوثين الذين أجابوا أحيانا وتكاد تنعدم في التقني سامي وانعدمت في

الثانوي هذا يدفعنا إلى القول كلما زاد المستوي التعليمي زادت أهمية العملية الاتصالية وتطبيقها وثقتهم بها.

رابعاً: من حيث الخبرة و الإقدمية

فمن خلال نفس بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن المدة التي تقل عن 5 سنوات خبرة واقدمية في العمل قدرت نسبتها 40% يرون أن نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الطرفين ثم تليها نسبة 28,67% للمدة المحصورة ما بين (6-10)سنوات وأخيراً للمدة من 11 فما فوق، هذا يقودنا إلى القول أن نقص الخبرة والاقدمية في العمل لا يؤثر على نجاح فاعلية الاتصال في المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين المتغيرات وأهداف الاتصال

تحسين الأداء		تسهيل عملية اتخاذ القرار		تحفيز العمال		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
20%	7	31,43%	11	8,57%	3	ذكر	الجنس
14,28%	5	20%	7	5,71%	2	أنثى	
34,28%	12	51,43%	18	14,28%	5	المجموع	
2,86%	1	5,71%	2	2,86%	1	أقل من 30 سنة	العمر
2,86%	1	8,57%	3	5,71%	2	من 31 سنة إلى 40 سنة	
28,58%	10	37,14%	13	5,71%	2	من 41 سنة فما فوق	
34,28%	12	51,43%	18	14,28%	5	المجموع	
14,28%	5	11,43%	4	5,71%	2	ثانوي	المستوى التعليمي
14,28%	5	28,58%	10	5,71%	2	تقني سامي	
5,71%	2	11,43%	4	2,86%	1	شهادات عليا	
34,28%	12	51,43%	18	14,28%	5	المجموع	
22,86%	8	25,71%	9	5,71%	2	أقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية
11,43%	4	17,14%	6	2,86%	1	من 6 - 10 سنوات	
0	0	8,57%	3	5,71%	2	من 11 سنة فما فوق	
34,28%	12	51,43%	18	14,28%	5	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه ما نسبته 8,57% من الذكور وما نسبته 5,71% من الإناث أجابوا من أهداف الاتصال داخل المؤسسة هو تحفيز العمال، في حين كانت أكبر نسبة 31,43% للذكور الذين أكدوا أن من أهداف الاتصال داخل المؤسسة هو تسهيل عملية اتخاذ القرارات على عكس الإناث التي قدرت 20%، في المقابل ما نسبته

20% تعود لذكور الذين اختاروا تحسين الأداء كهدف من أهداف الاتصال وما نسبته 14,28% للإناث، فمنه يمكن القول أنّ لكلاً الطرفين أبعاد وآراء حول أهداف الاتصال داخل المؤسسة على حسب نظرة كل مبحوث.

ثانياً: من حيث العمر

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أنّ النسب تكاد تتعدم ومقاربة بين الفئات العمرية الثلاث بنسبة لتحفيز العمال، أما تسهيل عملية اتخاذ القرارات فقدرت النسبة 37,14% للفئة العمرية من 41 سنة فما فوق و 8,57% بنسبة للفئة العمرية من (31-40) سنة ونقل أيضاً للفئة العمرية التي أقل من 30 سنة بـ 5,71%، أما بنسبة لتحسين الأداء فقدرت أعلى نسبة 28,58% للفئة العمرية من 41 سنة فما فوق وتقاربت النسب بين أقل من 30 سنة و 31-40 سنة بـ 2,86% فهذا يدفعنا إلى القول أنّ الفئات العمرية الثلاثة اختلفت اختياراتهم لأهداف الاتصال لأنّ كل فئة تري أنّ هدفها التي اختارته هو الأنسب.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أنّ النسب منخفضة ومقاربة بين المستويات الثلاثة فيما يخص تحفيز العمال فإجمالي النسب فيها قدر بـ 14,28% أما عملية تسهيل اتخاذ القرارات فتساوت النسبة 11,43% بين شهادة عليا و ثانوي، وأعلى نسبة 28,58% لتقني سامي، أما فيما يتعلق بتحسين الأداء أيضاً النسب متقاربة ومنخفضة، إذن ما يمكن قوله أنّ المستوي التعليمي لا يتحكم في تحديد أهداف الاتصال بل هذا يعود إلى قناعة كل مبحوث في الهدف الذي يراه مناسب .

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أنّ نسب متساوية و ضئيلة جداً بين الفترات الثلاثة فيما يخص تحفيز العمال بـ 14,28%، أما عملية تسهيل اتخاذ القرارات أعلى نسبة

فيها للفترة أقل من 5 سنوات خبرة بـ 25,71% وتليها المدة (6-10) سنوات خبرة وأقدمية في العمل بـ 17,14% والباقي للمدة من 11 سنة فما فوق، أما تحسين الأداء فانعدمت النسبة للفترة من 11 سنة فما فوق خبرة و 22,86% للفترة أقل من 5 سنوات و 11,43% للفترة ما بين (6-10) سنوات وعليه ما يمكن قوله أنه مهما زادت أو نقصت الخبرة والاقدمية في العمل فهذا لا يؤثر على اختيار أهداف الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين المتغيرات وسهولة الاتصال برئيس في العمل

أحيانا	لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0	0	2,86%	1	57,14%	20	الجنس
0	0	0	0	40%	14	
0	0	2,86%	1	97,14%	34	
0	0	2,86%	1	28,57%	10	العمر
0	0	0	0	48,57%	17	
0	0	0	0	20%	7	
0	0	2,86%	1	97,14%	34	
0	0	2,86%	1	11,43%	4	المستوى التعليمي
0	0	0	0	20%	7	
0	0	0	0	65,71%	23	
0	0	2,86%	1	97,14%	34	
0	0	2,86%	1	51,43%	18	الخبرة والاقدمية
0	0	0	0	28,57%	10	
0	0	0	0	17,14%	6	
0	0	2,86%	1	97,14%	34	

أولاً: من حيث الجنس

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نصف أفراد العينة بنسبة 54,14% من الذكور و40% من الإناث يجدون سهولة في الاتصال برئيس في العمل في حين تساوت النسب بعدم وجود سهولة في الاتصال بـ2,86% لكلاً الجنسين وانعدمت الإجابة في أحيانا، هذا دليل على عدم وجود معوقات أثناء الاتصال برئيس في العمل.

ثانياً: من حيث العمر

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة بنسبة 48,57% يجدون سهولة في الاتصال برئيس في العمل وهي أكبر نسبة للفئات العمرية الأخرى وهذا دليل أن لها طريقة وأسلوب في الاتصال برئيس ثم تليها نسبة 28,57% للفئة العمرية أقل من 30 سنة وأخيراً الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق بـ20% وتكاد تتعدم بعدم وجود سهولة في الاتصال والتي قدرت بـ2,86%.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن دو مستوى شهادة عليا احتلت المرتبة الأولى بنسبة 65,71% في سهولة الاتصال برئيس في العمل، وهذا دليل على أن هذا المستوى فعلاً يمارس العملية الاتصالية بإتقان وله ثقة بها ويتحاشى كل العراقيل التي تقف أمامه عند الاتصال برئيسهم، في حين مستوى تقني سامي هو أيضاً يجد سهولة في الاتصال وقدرت النسبة بـ20% وما نسبته 11,34% تعود للمستوى الثانوي، هذا لا يعني أن المستويين الآخرين لا يمارسان الاتصال، أما فيما يخص عدم وجود سهولة في الاتصال تكاد تتعدم النسبة قدرت بـ2,86%.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نصف أفراد العينة بنسبة قدرت بـ51,43% للفترة أقل من 5 سنوات خبرة و اقدمية يجدون سهولة في الاتصال برئيسهم في العمل وهذا دليل على انسجامهم مع رئيسهم برغم من قصر المدة في حين المدة المحصورة ما بين 6-

10 سنوات قدرت نسبتهم 28,57% وأخيراً الفترة من 11 سنة فما فوق فقدت نسبتها 17,14%، نلاحظ أنه كلما زادت الخبرة و الأقدمية في العمل نقصت سهولة الاتصال برئيس يمكن هذا راجع إلى رغبة كل إداري في أن يكون في منصب رئيسه لطول مدة الخبرة والأقدمية فيتاليهُ ولد اختلافات وتضارب في الآراء بين الطرفين، وتكاد تنعدم الإجابة بـ لا التي قدرت نسبتها 2,86% في عدم وجود سهولة الاتصال وانعدمت الإجابة في أحيانا.

الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين المتغيرات والتخطيط قبل الحديث مع الرئيس وزملاء

في العمل

أحيانا		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%28,58	10	%5,71	2	%25,71	9	ذكر	الجنس
%14,28	5	%8,57	3	%17,14	6	أنثى	
%42,85	15	%14,28	5	%42,85	15	المجموع	
%17,14	6	%5,71	2	%8,57	3	أقل من 30 سنة	العمر
%22,86	8	%5,71	2	%20	7	من 31 سنة - 40 سنة	
%2,86	1	%2,86	1	%14,28	5	من 41 سنة ما فوق	
%42,85	15	%14,28	5	%42,85	15	المجموع	
%2,86	1	%2,86	1	%5,71	2	ثانوي	المستوى التعليمي
%5,71	2	%2,86	1	%8,57	3	تقني سامي	
%34,28	12	%8,57	3	%28,57	10	شهادات عليا	
%42,85	15	%14,28	5	%42,85	15	المجموع	
%31,43	11	%8,57	3	%14,28	5	أقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية
%5,71	2	%2,86	1	%22,86	8	من 6 - 10 سنوات	
%5,71	2	%2,86	1	%5,71	2	من 11 فما فوق	
%42,85	15	%14,28	5	%42,85	15	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته 25,71% من الذكور يقومون بتحضير قبل الحديث مع رئيس أو زملائهم في العمل في المقابل نجد الإناث بنسبة 17,14% هذا دليل على أن المبحوثين يستخدمون مهارة الحديث في حياتهم المهنية أما فيما يخص عدم التحضير فكانت نسبة الجنسين منخفضة جداً قدرت بـ 5,71% للذكور و 8,57% للإناث، كما أن هناك مبحوثين أحيانا يحضرون وأحيانا لا بلغت نسبة الذكور فيها

28,58% والإناث 14,28% هذا يعود إلى طبيعة الحديث الذي يدور بينهم هل يحتاج إلى تحضير أما لا.

ثانياً: من حيث العمر

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته 20% للفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة يحضرون للحديث مع رئيسهم ثم تليها نسبة 14,28% من الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق و آخر نسبة قدرت بـ 8,57% للفئة العمرية أقل من 30 سنة هذا يقودنا إلى القول كلما زاد العمر زاد الاحترام المتبادل بين الطرفين سواء قبل أو أثناء الحديث، أما عدم التحضير فنسبة ضئيلة جداً قدر إجمالي النسب فيها 14,28% ويمكن هذا راجع إلى عدم جدية الحديث، أما أحيانا أعلى نسبة للفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة بـ 22,86% ثم تليها النسبة 17,14% لأقل من 30 سنة وأخيراً من 41 سنة فما فوق بـ 2,86% هذا دليل على العلاقات التي تربط المتحدث بالمستمع.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 28,57% من أفراد العينة ذو مستوى شهادة عليا يحضرون للحديث مع رئيسهم في العمل هذا دليل على اكتسابهم لمهارة الحديث وممارستهم لها وأنهم على علم بأن التحضير للحديث يعود بنتائج ايجابية يريدون الوصول إليها سواء مع الرئيس أو الزملاء، في حين ذو مستوى تقني سامي هم أيضاً يحضرون ولكن بنسبة تقل عن المستوى الأول قدرت بـ 20% وأخيراً المستوى الثانوي يحضرون ولكن بنسبة ضعيفة بلغت 8,57%، كما أن هناك مستوى شهادة عليا لا يحضرون ولكن بنسبة ضئيلة جداً قدرت بـ 8,57% وتساوت النسبة ما بين الثانوي وتقني سامي بـ 2,86%، أما فيما يخص المبحوثين الذين أحيانا يحضرون و أحيانا لا أعلى نسبة لحاملي شهادة عليا بـ 34,28% هذا دليل على نظرهم لطبيعة الحديث هل يحتاج إلى تحضير أما لا وما نسبته 2,86% لتقني سامي و الثانوي.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية.

نلاحظ من خلال المعطيات أعلاه أن الفترة التي أقل من 5 سنوات خبرة وإقدمية في العمل لها أعلى نسبة قدرت بـ 48,57% في التحضير، هذا دليل على تدريبهم في كيفية الحديث مع الرئيس أو الزملاء والتدريب على اكتساب مهارة الحديث، أما الفترة المحصورة ما بين 6-10 سنوات فقدرت نسبتهم 22,86% في التحضير هذا دليل على تفهمهم لبعضهم البعض، أما الفترة من 11 سنة فما فوق قدرت نسبتها 8,57% ومنه نلاحظ كلما زادت سنوات الخبرة يقل التحضير وهذا دليل على تفاعلهم مع بعضهم البعض، أما فيما يخص عدم التحضير فأجمالي النسب فيها قدر 14,28%، نفس الشيء بالنسبة لآحياننا النسب ضئيلة جداً .

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كان الحديث مع الرئيس بخصوص

العمل يساعد في تحسين الأداء

أحيانا		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%8,57	3	%86,2	1	%48,57	17	ذكر	الجنس
%8,57	3	0	0	%31,43	11	أنثى	
%17,14	6	%2,86	1	%80	28	المجموع	
%2,86	1	0	0	%28,58	10	أقل من 30 سنة	العمر
%11,43	4	0	0	%37,14	13	من 31 سنة - 40 سنة	
%2,86	1	%2,86	1	%14,28	5	من 41 سنة فما فوق	
%17,14	6	%2,86	1	%80	28	المجموع	
0	0	%2,86	1	%8,57	3	ثانوي	المستوى التعليمي
%2,86	1	0	0	%14,28	5	تقني سامي	
%14,28	5	0	0	%57,14	20	شهادات عليا	
%17,14	6	%2,86	1	80	28	المجموع	
%5,71	2	0	0	%48,57	17	أقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية
%8,57	3	0	0	%22,86	8	من 6 - 10 سنوات	
%2,86	1	%2,86	1	%8,57	3	من 11 سنة فما فوق	
%17,14	6	%2,86	1	80	28	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس

نستخلص من خلال البيانات الواردة في الجدول أن أعلى نسبة تعود لذكور وقدرت بـ 48,57% الذين يرون أن الحديث مع الرئيس بخصوص العمل يساعد في تحسين الأداء، أما الإناث فقدرت نسبتهم بـ 31,43% وتكاد تتعدم الإجابة بـ لا والتي قدرت بـ 2,86% أما أفراد العينة الذين أجابوا أحيانا فتساوت النسب لكلاً الجنسين ولكنها ضئيلة جداً وقدرت بـ 8,57% وهذا يعود إلى أن كلاً الجنسين لديهم رغبة في تحسين الأداء المهني بعد حديثهم مع الرئيس.

ثانياً: من حيث العمر

نستخلص من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ الفئة العمرية المحصورة ما بين 30-40 سنة والتي قدرت نسبتها 37,14% يؤكدون أنّ الحديث مع الرئيس بخصوص العمل يساعد في تحسين الأداء المهني ثم تليها الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة والتي بلغت نسبتها 28,58% وأخر نسبة قدرت بـ14,28% للفئة العمرية من 41 سنة فما فوق وهذا يقودنا إلى القول أنّ متغير العمر لا يؤثر على الرأي أنّ الحديث مع الرئيس بخصوص العمل يساعد على تحسين الأداء المهني إلا أنّ هناك مبحوثين أحياناً يفتتعون وأحياناً لا بنسب ضعيفة تكاد تنعدم.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

نستخلص من خلال البيانات الواردة في الجدول أنّ أعلى نسبة كانت لمستوى شهادة عليا بـ57,14% ثم تليها تقني سامي بـ14,28% وأخيراً ثانوي بـ8,57% وهذا يقودنا إلى القول كلما زاد المستوى التعليمي زادت ثقة المرؤوسين بأهمية الحديث مع الرئيس وأن له دور أساسي في تحسين الأداء المهني، وهذا الأخير يتحقق من خلال الممارسة الدائمة للمهارة واللباقة في الحديث مع الرئيس، في المقابل نجد مبحوثين يرون عكس ذلك ولكن بنسب ضئيلة جداً في المستويات الثلاثة.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

نستخلص من خلال بيانات الجدول أنّ الفترة أقل من 5 سنوات خبرة واقدمية في العمل لها أعلى نسبة فيما يخص الحديث مع الرئيس يساعد على تحسن الأداء المهني قدرت بـ48,57% هذا يقودنا إلى أنّ تجربتهم المتكررة للحديث مع الرئيس أعطت نتائج ايجابية ساعدت على تحسين الأداء المهني، ثم تليها 22,86% للمبحوثين الذين تنحصر مدة خبرتهم ما بين 6-10 سنوات و آخر نسبة 5,71% للمبحوثين الذين مدة خبرتهم من 11 سنة فما فوق، كما هناك مبحوثين أجابوا أحياناً ولا، هذا يقودنا إلى القول أنّ الحديث مع الرئيس حول مواضيع أخرى قد تكون خارجة عن نطاق العمل.

الجدول رقم (31): يوضح العلاقة بين المتغيرات ومراعاة الوقت للحديث مع الرئيس في العمل

أحيانا		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%22,86	8	%8,57	3	%28,57	10	ذكر	الجنس
%11,43	4	0	0	%28,57	10	أنثى	
%34,28	12	%8,57	3	%57,14	20	المجموع	
%11,43	4	%2,86	1	%17,14	6	أقل من 30 سنة	العمر
%17,14	6	%2,86	1	%28,57	10	من 31 سنة - 40 سنة	
%5,71	2	%2,86	1	%11,43	4	من 41 سنة فما فوق	
%34,28	12	%8,57	3	%57,14	20	المجموع	
%2,86	1	%2,86	1	%5,71	2	ثانوي	المستوى التعليمي
%11,43	4	0	0	%5,71	2	تقني سامي	
%20	7	%5,71	2	%45,71	16	شهادات عليا	
%34,28	12	%8,57	3	%57,14	20	المجموع	
%20	7	%5,71	2	%28,57	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية
%8,57	3	0	0	%22,86	8	من 6 - 10 سنوات	
%5,71	2	%86,2	1	%5,71	2	من 11 فما فوق	
%34,28	12	%8,57	3	%57,14	20	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن النسب متساوية لكلاً الجنسين بـ 28,57% الذين يراعون الوقت المحدد للحديث مع رئيسهم في العمل وهذا راجع إلى الاحترام المتبادل بين الطرفين ويميزون بين الأوقات التي يُحبذ الحديث فيها مع الرئيس في العمل، كما نجد نسبة 8,57% من الذكور لا يراعون الوقت المحدد بل يعتقدون أن كل الأوقات تصلح للحديث مع الرئيس وانعدمت مع الإناث، أما فيما يخص المستقصيين الذين أجابوا أحيانا فقدّر إجمالي النسب فيها 34,28% هذا يدفعنا إلى القول أن المبحوثين هم الذين يقررون ما إذا كانت هناك مراعاة أم لا من خلال موضوع الحديث.

ثانياً: من حيث العمر

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أعلى نسبة تعود للفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة بـ 28,57% فيما يتعلق بمراعاة الوقت المحدد للحديث مع الرئيس ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بـ 17,14% وأخيراً الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق بـ 11,43% هذا يقودنا إلى القول أن الفئة العمرية التي لها أعلى نسبة هي جديّة في مراعاة الوقت، في المقابل نجد النسبة ضعيفة للمبحوثين الذين لا يراعون عامل الوقت، أما الذين اختاروا أحياناً فنسب ضعيفة كذلك ومقاربة نوعاً ما للفئات الثلاثة.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ 45,71% لمستوي شهادة عليا الذين يراعون الوقت للحديث مع الرئيس وتساوت النسب للمستويين التقني سامي و ثانوي هذا يقودنا إلى القول أنه كلما زاد المستوي التعليمي زادت معرفة أهمية الوقت ومراعاته خاصة في الحياة المهنية وكلما كان هناك مراعاة في الوقت أدّى إلى اكتساب مهارة الحديث بصفة أكثر، أما عدم مراعاة الوقت فنسب ضعيفة جداً قدر إجمالي نسبها 8,57% أما المبحوثين الذين أجابوا أحياناً فمستوي شهادة عليا 20% والتقني سامي 11,43% والثانوي 2,86%.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن النسب متقاربة ما بين الفترة أقل من 5 سنوات والتي قدرت بـ 28,57% ومن 6-10 سنوات 22,86% و من 11 سنة فما فوق بـ 5,71% هذا يدفعنا إلى القول كلما زادت الخبرة والاقدمية يقل مراعاة الوقت يمكن هذا راجع إلى الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين نظراً للخبرة و الاقدمية الطويلة مع بعضهم في حين نسبة ضئيلة جداً لعدم مراعاة الوقت في ثلاث فترات وكان إجمالي النسب 8,57%، أما فيما يتعلق الإجابة بـ أحياناً فوزعت النسب على الفترات الثلاث كالآتي 20% للفترة أقل من 5 سنوات خبرة و اقدمية ثم 8,57% للفترة ما بين 6-10 سنوات وأخيراً 5,71% للفترة من 11 فما فوق.

الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين المتغيرات وأثناء الحديث مع الرئيس والزملاء في العمل يتركه ينتهي من حديثه ثم يقوم بمناقشته

أحيانا		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%8,57	3	0	0	%51,43	18	ذكر	الجنس
%5,71	2	0	0	%34,28	12	أنثى	
%14,28	5	0	0	%85,71	30	المجموع	
%5,71	2	0	0	%25,71	9	أقل من 30 سنة	العمر
%8,57	3	0	0	%40	14	من 31 سنة - 40 سنة	
0	0	0	0	%20	7	من 41 سنة فما فوق	
%14,28	5	0	0	%85,71	30	المجموع	
0	0	0	0	%8,57	3	ثانوي	المستوى التعليمي
%2,86	1	0	0	%17,14	6	تقني سامي	
%11,43	4	0	0	%60	21	شهادات عليا	
%14,28	5	0	0	%85,71	30	المجموع	
%11,43	4	0	0	%42,85	15	أقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية
%2,86	1	0	0	%28,57	10	من 6 - 10 سنوات	
0	0	0	0	14,28%	5	من 11 سنة فما فوق	
%14,29	5	0	0	%85,71	30	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نصف أفراد العينة الذين يمثلوا الذكور بنسبة 51,43% أثناء حديثهم مع رئيس أو زملاء في العمل يتركه ينتهي من حديثه ثم يقوم بمناقشته وتقابلها 34,28% للإناث، في حين انعدمت الإجابة بـ لا و أحيانا النسب فيها

ضئيلة جداً لذكور بـ 8,57% و الإناث بـ 5,71% هذا يقودنا إلى القول أن كلتا الجنسين يطبقون مهارة الاستماع بكل جدية ليس مع رؤسهم فقط بل مع زملائهم أيضاً .

ثانياً: من حيث العمر

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة حازت على نسبة قدرت بـ 40% ثم أقل من 30 سنة بـ 25,71% و من 41 سنة فما فوق بـ 20% فيما يتعلق بـ أثناء الحديث مع الرئيس أو زملاء في العمل يتركه ينتهي ثم يقوم بمناقشته، وانعدمت الإجابة بـ لا وتكاد تنعدم في أحيانا وقدر إجمالي النسب للفئات الثلاثة 14,28% هذا دليل على أن المبحوثين يستمعون لرؤسهم ولبعضهم لعدة أهداف قد يكون لتحقيق غرض معين أو لفهم الكلام و إعطاء نوع من الاهتمام للمتكلم.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المبحوثين ذو مستوي شهادة عليا تحصلت على أكبر نسبة قدرت بـ 60% ثم تليها تقني سامي بـ 17,14% و ثانوي بـ 8,57% وانعدمت الإجابة بـ لا في المستويات الثلاثة أما أحيانا انعدمت النسبة في الثانوي وتكاد تنعدم في تقني سامي بـ 2,86%، أما شهادة عليا فقدت النسبة بـ 11,43% هذا دليل على أن حاملي شهادة عليا هم الأغلبية الذين أثناء الحديث مع رؤسهم أو زملاء في العمل يتركه ينتهي ثم يقوم بمناقشته هذا راجع إلى ممارستهم لمهارة الاستماع ولديهم علم بأن تطبيقها يعين على فهم الأمور ووضوحها وأنها الخطوة الأولى في عملية التواصل الفعال هذا لا يعني أن المستويات الأخرى لا يستمعون للمتحدث.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المدة التي تقل عن 5 سنوات خبرة و اقدمية في العمل كانت هي المرتبة الأولى بنسبة 42,85% فيما يتعلق بـ أثناء الحديث مع الرئيس أو الزملاء يتركه ينتهي ثم يقوم بمناقشته وتليها المدة المحصورة ما بين 6-10 سنوات خبرة بـ 28,57%

وأخيراً 14,28% للمدة من 11 سنة فما فوق خبرة أما الإجابة بـ لا فانعدمت في الفترات الثلاث، إلا أن أحيانا فنسبة هي أيضا ضعيفة مثلها وكان إجمالي النسب فيها 14,28%، هذا دليل على أن المبحوثين الذين خبرتهم واقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات لديهم رغبة ودافع في الاستماع سواء مع الرئيس أو الزملاء وهذا يعود لعدة اعتبارات قد يكون الاستماع الجيد يؤدي الإجابة عن بعض الحقائق أو الحصول على المعلومات تفيدهم في مجال عملهم نفس الشيء للفترة من 6-10 سنوات ومن 11 سنة فما فوق.

الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين المتغيرات وأثناء الاجتماع الإنصات الى ما يهمك

وتعرض عن دونه

أحيانا		لا		نعم		الإجابة المتغيرات	ع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
14,28%	5	34,28%	12	11,43%	4	ذكر	

%8,57	3	%0	0	%31,43	11	أنثى	
%22,86	8	%34,28	12	%42,85	15	المجموع	
%5,71	2	%2,86	1	%22,86	8	أقل من 30 سنة	العمر
%8,57	3	%22,86	8	%17,14	6	من 31 سنة - 40 سنة	
%8,57	3	%8,57	3	%2,86	1	من 41 سنة فما فوق	
%22,86	8	%34,28	12	%42,85	15	المجموع	
%5,71	2	0	0	%5,57	2	ثانوي	
%2,86	1	%2,86	1	%11,43	4	تقني سامي	
%14,28	5	%31,43	11	%25,71	9	شهادات عليا	
%22,86	8	%34,28	12	%42,85	15	المجموع	
%17,14	6	%14,28	5	%28,57	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة والألفية
%5,71	2	%11,43	4	%11,43	4	من 6 - 10 سنوات	
0	0	%8,57	3	%2,86	1	من 11 سنة فما فوق	
%22,86	8	%34,28	12	%42,85	15	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس:

نستنتج من خلال البيانات الواردة أعلاه أن ما نسبته 31,43% تعود إلى الإناث الذين يستمعون في الاجتماع إلى ما يهمهم من كلام و يعرضون عن دونه، أما الذكور فكان هناك فارق كبير مع الإناث في موافقتهم بنسبة قدرت بـ 11,43% ولكنها كانت مرتفعة في عدم الاستماع و قدرت بـ 34,28% وانعدمت الإجابة بـ لا عند الإناث أما أحيانا فقدت نسبة الذكور 14,28% والإناث ضعيفة بنسبة 8,57% وهذا يقودنا إلى القول أن الذكور أثناء الاجتماع لديهم الرغبة في المشاركة ولديهم أيضاً اعتراضات يريدون توصيلها و أفكار يريدون طرحها على عكس الإناث يستمعون فقط.

ثانياً: من حيث العمر:

نستنتج من خلال البيانات الواردة أن الفئة العمرية التي أقل من 30 سنة قدرت نسبتها بـ 22,86% ثم تليها الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة بـ 17,14% أخيراً الفئة

العمرية من 41 فما فوق بـ 2,86% فهذا ما يقودنا إلى القول أن المبحوثين الشباب أي أقل من 30 سنة لديهم حس المشاركة والحماس في الاجتماعات ويستمعون إلى ما يهمهم ويعرضون عن لا يجدونه يخدم مصالحهم ومصالح عملهم، نفس الشيء بالنسبة للفئة من 31-40 سنة وتكاد تنعدم بالنسبة للفئة من 41 فما فوق، أما فيما يتعلق بعدم الاستماع فأعلى نسبة كانت للفئة المحصورة ما بين 31-40 سنة بـ 22,86% ثم تليها من 41 فما فوق بـ 8,57% وتكاد تنعدم بالنسبة لأقل من 30 سنة بـ 2,56% نفس الشيء بالنسبة لأحيانا فالنسبة ضعيفة جداً وكان إجمالي نسبهم 22,86% وهذا راجع إلى طبيعة كل شخص.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي:

نستنتج من خلال البيانات الواردة أن مستوى الشهادة العليا كان له أعلى نسبة بـ 25,71% في الاستماع عند عقد الاجتماع مع الرئيس في العمل إلى ما يهمه من كلام ويعرضون عن دونه، تليها تقني سامي بـ 11,43% وأخيراً ثانوي بـ 5,71% أما فيما يخص عدم الاستماع النسبة مرتفعة أيضاً لصالح ذو مستوى الشهادة العليا بـ 31,43% وتكاد تنعدم في تقني سامي حيث تقدر بـ 2,86% وانعدمت في الثانوي، أما أحيانا فقدرت النسبة بـ 14,28% لمستوى الشهادة العليا و 5,71% للثانوي و 2,86% لتقني سامي إذن يمكن القول أن المبحوثين ذو مستوى الشهادة العليا كانت نسبتهم هي الأولى في الاختيارات الثلاثة هذه الاختلافات تعود إلى طبيعة الاجتماع ونوعه و الأسباب التي أدت إلى انعقاده لهذا اختلفت الإجابات فمهارة الاستماع موجودة للمستويات الثلاث إلا أن هناك فوارق بينهم في درجة تطبيقها.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية:

نستنتج من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ما نسبته 28,57% تعود إلى المدة التي تقل عن 5 سنوات فيما يخص الخبرة والاقدمية في العمل للمبحوثين الذين ينصتون في الاجتماع إلى ما يهمهم ويعرضون عن دونه، ثم المدة المحصورة من 06-10 سنوات فقدرت نسبتها

ب 11,43% وفي الأخير 2,86% لمدة من 11 سنة فما فوق هذه النسبة تدل على أنّ المبحوثين الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات يستمعون إلى الاجتماع، وهذا لكسب ثقة رئيسهم لهم ولأيضاً للاستفادة من هذه الاجتماعات، كما نجد عدم الاستماع النسب متقاربة للفترات الثلاث، هذا لا يعني عدم الاستماع وعدم وجود هناك احترام بل يعود إلى طبيعة كل شخص في كيفية تعاملهم مع الاجتماعات أما فيما يتعلق بـ أحيانا انعدمت الإجابة للفترة ما بين 11 سنة فما فوق وتكاد تنعدم للفترة المحصورة ما بين 06-10 سنوات بـ 2,86% ثم الفترة الأقل من 05 سنوات فقدرت النسبة بـ 17,14%.

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كان الأداء الحسن يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الرئيس والمرؤوسين

أحيانا	لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
النسبة						
2,85%	1	0	0	57,14%	20	ذكر
14,28%	5	11,42%	4	14,28%	5	أنثي
17,14%	6	11,42%	4	71,42%	25	المجموع
11,42%	4	11,42%	4	11,42%	4	أقل من 30 سنة
2,85%	1	0	0	42,85%	15	من 31 سنة - 40 سنة
2,85%	1	0	0	17,14%	6	من 41 سنة فما فوق
17,14%	6	11,42%	4	71,42%	25	المجموع
0	0	0	0	11,42%	4	ثانوي
2,85%	1	0	0	14,28%	5	تقني سامي
14,28%	5	11,42%	4	45,71%	16	شهادات عليا
17,14%	6	11,42%	4	71,42%	25	المجموع
11,42%	4	11,42%	4	31,42%	11	أقل من 5 سنوات
5,71%	2	0	0	25,71%	9	من 6 - 10 سنوات
0	0	0	0	14,28%	5	من 11 سنة فما فوق
17,14%	6	11,42%	4	71,42%	25	المجموع

أولاً: من حيث الجنس

يتبين لنا من خلال المعطيات الواردة أعلاه أنّ نصف أفراد العينة الذين يمثلون الذكور بنسبة 57,14% أجابوا بأنّ الأداء الحسن يمكن أن يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الرئيس والمرؤوسين وما نسبته 14,28% تعود للإناث في حين انعدمت الإجابة بـ لا عند الذكور وقدرت بـ 2,86% أما الإناث فبلغت 14,28% وعليه يمكن القول أن الاستماع

الجيد له دور في تحسين الأداء وذلك من خلال تلبية الأوامر والتعليمات التي يصدرها الرئيس وتطبق من طرف المرؤوسين و أيضاً المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: من حيث العمر

يتبين لنا من خلال المعطيات الواردة أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة تؤكد أن الأداء الحسن يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الرئيس والمرؤوسين بنسبة 42,85% ثم تليها الفئة من 41 فما فوق و آخر نسبة لأقل من 30 سنة بـ 11,42% أما الإجابة بـ لا فقدر إجمالي النسب فيها 11,42% و أحيانا بـ 17,14، ومنه يمكن القول كلما زاد عمر المبحوثين زاد الاستماع وحسن الحوار بين الرئيس والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى تحسن الأداء.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

يتبين لنا من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن المبحوثين ذو مستوي شهادة عليا حازت على أعلى نسبة قدرت بـ 45,71% في الإجابة بأن الأداء الحسن يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الرئيس والمرؤوسين ثم تليها تقني سامي بـ 14,28% و ثانوي بـ 11,42% أما الإجابة بـ لا فقدر إجمالي النسب فيها 11,42% و أحيانا بـ 17,14% وعليه ما يمكن قوله أن المستوي التعليمي يلعب دور في تحسين الأداء ولكن ليس وحده بل من خلال الاستماع الجيد بين الطرفين لأن هذا الأخير إذا تحقق يكون له بـ عدد كبير في تطوير ورفع الأداء لهذا فإن حاملي شهادة عليا يمتلكون المهارة في الاستماع والمناقشة والحوار وهذا من خلال التدريب عليها ومعرفتهم التامة بها.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

يتبين لنا من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن المستقصيين الذين خبرتهم و اقدميتهم أقل من 5 سنوات أجابوا بأن فعلاً الأداء الحسن يتحقق من خلال الاستماع الجيد فقدرت نسبة بـ 31,42% ثم تليها المدة من 6-10 سنوات بـ 25,71% وأخيراً من 11 سنة فما فوق بـ 14,28% أما المستقصيين الذين أجابوا بـ لا فقدر إجمالي النسب فيها 11,42% و أحيانا

فهي كذلك نسبتها ضعيفة جداً وقدر إجمالي النسب فيها 17,14%، إذن يمكن القول أن المبحوثين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات برغم من قصرها إلا أنهم تمكنوا من قول أن الأداء الحسن يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الطرفين هذا راجع إلى تجربتهم في الاستماع الجيد وعاد عليهم بنتائج ايجابية على المؤسسة والعاملين وتؤدي بهم إلى الحصول على ترقية، علاوات وتحسين الأوضاع .

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين المتغيرات وأثناء عقد الاجتماع مع الرئيس في العمل

كيف تخرج منه

معارض نوعا ما		موافق نوعا ما		غير راضي علي القرارات		راضي علي القرارات التي تما اتخاذها		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
5,71%	2	31,42%	11	0	0	22,85%	8	ذكر	الجنس
0	0	31,42%	11	0	0	8,57%	3	أنثي	
5,71%	2	62,85%	22	0	0	31,42%	11	المجموع	
0	0	17,14%	6	0	0	14,28%	5	أقل من 30 سنة	العمر
0	0	34,28%	12	0	0	14,28%	5	من 31 سنة - 40 سنة	
5,71%	2	11,42%	4	0	0	2,85%	1	من 41 سنة فما فوق	
5,71%	2	62,85%	22	0	0	31,42%	11	المجموع	
0	0	8,57%	3	0	0	2,85%	1	ثانوي	التعليمي
0	0	11,42%	4	0	0	5,71%	2	تقني سامي	
5,71%	2	42,85%	15	0	0	22,85%	8	شهادات عليا	
5,71%	2	62,85%	22	0	0	31,42%	11	المجموع	
2,85%	1	28,57%	10	0	0	25,71%	9	أقل من 5 سنوات	الخبرة والألفية
0	0	22,85%	8	0	0	5,71%	2	من 6 - 10 سنوات	
2,85%	1	11,42%	4	0	0	0	0	من 11 سنة فما فوق	
5,71%	2	62,85%	22	0	0	31,42%	11	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس

من خلال المعطيات المذكورة أعلاه نستنتج أنّ ما نسبته 22,86% من أفراد العينة التي تمثّل الذكور يخرجوا راضون على القرارات التي تم اتخاذها عند عقد اجتماع مع الرئيس في العمل أما الإناث فبلغت 8,57% وانعدمت النسبة لكلاً الجنسين فيما يخص عدم الرضي أما الموافقة نوعاً ما فقد تساوت النسبة بـ 31,42% أما معارض نوعاً ما فقد انعدمت النسبة عند الإناث وبلغت عند الذكور بـ 5,71% هذا يدفعنا إلى القول أنّ الاجتماعات التي تُعقد تُعطي للمشاركين فيها الحق بأداء آرائهم وتكون هناك استشارات في القرارات التي تتخذ عند عقد الاجتماع هذا ما يؤدي بالأغلبية إلى الرضا على القرارات التي تتخذ أو الموافقة نوعاً ما.

ثانياً: من حيث العمر

من خلال المعطيات المذكورة أعلاه نستنتج أنّ هناك تساوي في النسب ما بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة والمحصورة ما بين 31-40 سنة بلغت 14,28% في حين الفئة العمرية من 41 فما فوق فقدرت بـ 2,86% فيما يتعلق بالرضا على القرارات التي تم اتخاذها عند عقد اجتماع، ثم تليها الموافقة نوعاً ما فقدرت نسبة فيها للفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة بـ 31,42% ثم أقل من 30 سنة بـ 17,14% وأخيراً من 41 فما فوق بـ 11,42% كما انعدمت النسب في عدم الرضا وقدر إجمالي النسب فيها معارض نوعاً ما بـ 5,71%.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

من خلال المعطيات المذكورة أعلاه نستنتج أنّ مستوي شهادة عليا تحصل على أعلى نسبة قدرت بـ 22,86% فيما يخص الرضي على القرارات، ثم تليها تقني سامي بـ 5,71% و أخيراً ثانوي بـ 2,86%، أما الموافقة نوعاً ما تحصل مستوي شهادة عليا أيضاً على أعلى نسبة بلغت 42,85% ثم تليها تقني سامي بـ 11,42% و ثانوي بـ 8,57% أما عدم الرضي فقد انعدمت النسبة فيه وتكاد تنعدم في معارض نوعاً ما حيث قدر إجمالي النسب فيها 5,71% وعليه نستنتج أنه كلما زاد المستوي التعليمي كان هناك رضا وموافقة على القرارات

التي تم اتخاذها هذا راجع إلى الحنكة والمهارة في إدارة الاجتماعات لأن القرارات التي تم اتخاذها تخدم وتحقق الهدف من الاجتماع.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

من خلال المعطيات المذكورة أعلاه نستنتج أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات تحصلوا على أعلى نسبة بـ 25,71% ثم تليها المدة المحصورة ما بين 6-10 سنوات وانعدمت النسبة في المدة من 11 فما فوق فيما يخص الرضا على القرارات، أما الموافقة نوعاً ما فكان أيضاً للمدة أقل من 5 سنوات أعلى نسبة قدرت بـ 28,57% ثم تليها نسبة 22,85 للمدة من 6-10 سنوات و أخيراً ما نسبته 11,42% للمدة من 11 سنة فما فوق خبرة و اقدمية في العمل كما انعدمت النسب للفترات الثلاثة وتكاد تنعدم في معارض نوعاً ما بـ 5,71% ومنه يمكن القول أن المستقيين الذين تقل خبرتهم عن أقل من 5 سنوات تحصلوا على أعلى نسبة في الرضا والموافقة نوعاً ما على عكس الفترات الأخرى برغم من نقص تجربتهم في المشاركة في الاجتماعات إلا أنهم راضون ربما هذه الاجتماعات تخدم مصالحهم و يستفيدون منها في المستقبل.

الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين المتغيرات وإذا كلفت بإدارة اجتماع من طرف الرئيس

كيف يكون رد الفعل

الإجابة المتغيرات	نعم		لا		أحيانا		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	12	34,28%	6	17,14%	3	8,57%
	أنثي	8	22,86%	0	0	6	17,14%
	المجموع	20	57,14%	6	17,14%	9	25,71%
العمر	أقل من 30 سنة	3	8,57%	3	8,57%	5	14,28%
	من 31 سنة - 40 سنة	12	34,28%	1	2,86%	3	8,57%
	من 41 سنة فما فوق	5	14,28%	2	5,71%	1	2,86%
	المجموع	20	57,14%	6	17,14%	9	25,71%
المستوى التعليمي	ثانوي	1	2,86%	2	5,71%	1	2,86%
	تقني سامي	4	11,42%	1	2,86%	1	2,86%
	شهادات عليا	15	42,86%	3	8,57%	7	20%
	المجموع	20	57,14%	6	17,14%	9	25,71%
الخبرة والألفية	أقل من 5 سنوات	7	20%	5	14,28%	7	20%
	من 6 - 10 سنوات	9	25,71%	0	0	2	5,71%
	من 11 سنة فما فوق	4	11,42%	6	17,14%	0	0
	المجموع	20	57,14%	6	17,14%	9	25,71%

أولاً: من حيث الجنس

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن المبحوثين من جنس ذكر تحصلوا على أعلى نسبة بلغت 34,28% في إدارة اجتماع إذا كُلف من طرف رئيسهم في المقابل قدرت نسبة الإناث بـ 22,86%، أما عدم إدارة اجتماع فقد رفض ذكور بنسبة 17,14% وانعدمت عند الإناث، أما أحيانا الموافقة على إدارة اجتماع و أحيانا لا فكانت نسبة الإناث أعلى من

الذكور بضعف حيث بلغت 8,57% ومنه نلاحظ أن الذكور لديهم روح التجربة والمبادرة والقدرة في إدارة اجتماع على عكس الإناث الذين يبتعدون عن تحمل المسؤولية.

ثانياً: من حيث العمر

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة تحصلت على أعلى نسبة بـ 34,28% ثم من 41 سنة فما فوق بـ 14,28% وأخيراً الفئة العمرية أقل من 30 سنة فيما يخص الموافقة على إدارة الاجتماع، هذا يعود لعدة أسباب منها كلما زاد العمر زادت ثقة المبحوث بنفسه بأنه لديه القدرة على إدارة اجتماع ومؤهل لذلك، في حين إجمالي النسب للفئات العمرية الثلاثة بلغت 17,14% لعدم الموافقة على إدارة الاجتماع، هذا يعود إلى أن المستقصين يرون أنفسهم أنهم ليس على قدر المسؤولية، أما أحياناً الموافقة و أحياناً لا فنسب ضعيفة أيضاً ومتقاربة بين الفئات الثلاثة وهذا يعود لعدة أسباب منها اختلاف المناصب والصلاحيات، على حسب طبيعة الاجتماع.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أن دو مستوى شهادة عليا حازت على أعلى نسبة في الموافقة على إدارة الاجتماع وقدرت النسبة 42,85% ثم تليها تقني سامي بـ 11,42% وأخيراً ثانوي بـ 2,86% أما عدم الموافقة فكانت النسب ضعيفة جداً حيث قدر إجمالي النسب فيها في المستويات الثلاث بـ 17,14% أما فيما يتعلق بـ أحياناً فقدرت نسبة مستوى شهادة عليا بـ 20% والتقني سامي والثانوي بـ 2,86%، إذن ما يمكن قوله حاملي شهادة العليا لهم الحق في إدارة الاجتماع لأنهم قادرين على حل المشاكل أيضاً ولعدم تعطل العمل واستمراره يمتلكون روح تحمل المسؤولية على عكس المستويين التقني سامي و ثانوي اللذان يبتعدان عن إدارة الاجتماع.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة أعلاه أنّ المبحوثين الذين مدة خبرتهم واقدميتهم في العمل محصورة ما بين 6-10 سنوات تحصلت على أعلى نسبة بـ 25,71% ثم تليها أقل من 5 سنوات بـ 20% وأخيراً من 11 سنة فما فوق بـ 11,42% فيما يتعلق بالموافقة على إدارة الاجتماع، أم العكس فقد قدر إجمالي النسب فيها في الفترات الثلاثة بـ 8,57% وأحياناً بـ 25,71%، إذن ما يمكن قوله أنّ المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات لديهم الرغبة في تجربة إدارة الاجتماعات وهذا لاكتساب الخبرة والبرهان بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية.

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كانت الاجتماعات التي تعقد في الإدارة تساعد في تحسين الأداء المهني

المتغيرات	الإجابة		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	10	2	5,71%	9	25,71%
	أنثى	10	1	2,86%	3	8,57%
	المجموع	20	3	8,57%	12	34,28%
العمر	أقل من 30 سنة	7	1	2,86%	3	8,57%
	من 31 سنة - 40 سنة	11	1	2,86%	5	14,28%
	من 41 سنة فما فوق	2	1	2,86%	4	11,42%
	المجموع	20	3	8,57%	12	34,28%
المستوى التعليمي	ثانوي	1	1	2,86%	2	5,71%
	تقني سامي	4	0	0%	2	5,71%
	شهادات عليا	15	2	5,71%	8	22,85%
	المجموع	20	3	8,57%	12	34,28%
الخبرة والألفية	أقل من 5 سنوات	12	2	5,71%	5	14,28%
	من 6 - 10 سنوات	7	0	0%	4	11,42%
	من 11 سنة فما فوق	1	1	2,86%	3	8,57%
	المجموع	20	3	8,57%	12	34,28%

أولاً: من حيث الجنس

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن هناك تساوي في النسب ما يقدر بـ 28,57% لكلاً الجنسين فيما يخص أن الاجتماعات التي تعقد في الإدارة تساعد على تحسين الأداء المهني، أما عدم الموقفة فقدّر إجمالي النسب فيها بـ 8,57% و أحيانا فكانت النسبة لصالح الذكور بـ 25,71% والإناث بـ 8,57% إذن ما يمكن قوله أن الذكور هم الذين

يشاركون في الاجتماعات بكثرة هذا ما أدى بهم إلى القول أن الاجتماعات تساعد في تحسين الأداء المهني على غير الإناث.

ثانياً: من حيث العمر

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة حازت على أعلى نسبة بـ31,42% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بـ20% وأخيراً من 11 سنة فما فوق بـ5,71% فيما يتعلق بالاجتماعات التي تعقد تساعد في تحسين الأداء المهني أما الإجابة بـ لا فنسبة فيها ضئيلة جداً قدر إجمالي النسب فيها 8,57% وأحياناً فنسب فيها كان الفارق بينهم متقارب جداً وعليه يمكن القول أن أغلبية الفئات العمرية خاصة المحصورة ما بين 6-10 سنوات تؤكد أن الاجتماعات التي تعقد لها دور في تحسين الأداء المهني وهذا من خلال اتخاذ القرارات السليمة التي تخدم الإدارة وترفع مستوى الأداء المهني.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن مستوى شهادة عليا احتلت المرتبة الأولى بنسبة تقدر بـ42,85% ثم تليها تقني سامي بـ11,42% وأخيراً ثانوي بـ2,86%، أما الذين أجابوا بـ لا في المستويات الثلاث فنسبة ضعيفة جداً قدرت بـ8,57% ككل، وأحياناً فقدت النسبة للمستوي شهادة عليا بـ22,85% وتساوت للمستويين الأول والثاني إذن ما يمكن قوله كلما كان المستوى التعليمي عالي أدى إلى معرفة الدور الحقيقي الذي تؤديه الاجتماعات التي تعقد في الإدارة في تحسين الأداء المهني مثل عقد اجتماعات لزيادة ساعات إضافية أو تحفيز العمال...

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

نستخلص من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات قدرت نسبتهم بـ34,28% ثم ما بين 6-10 سنوات بـ20% وأخيراً من 11 سنة فما فوق بـ2,86% فيما يتعلق بالاجتماعات التي تعقد في الإدارة تساعد على تحسين الأداء

المهني أما الإجابة بـ لا فنسبة ضئيلة جداً قدرت بـ 8,57% لإجمالي الفترات لكن أحيانا فنلاحظ أن نسب متقاربة مع بعضها البعض، وعليه يمكن القول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فمن خلال تجربتهم القصيرة في مجال الإدارة إلا أنهم يرون أن الاجتماعات تساعد في تحسين الأداء المهني هذا من خلال ملاحظة الفرق في الأداء قبل وبعد عقد الاجتماع.

الجدول رقم (38): يوضح العلاقة بين المتغيرات والوسائل المفضلة عند دعوة للاجتماع

بالإدارة التي تعمل بها

الإجابة المتغيرات	الرسائل الشفوية		الرسائل التليفونية		دعوة مكتوبة		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	6	17,14%	2	5,71%	13	37,14%
	أنثى	4	11,42%	0	0	10	28,57%
	المجموع	10	28,57%	2	5,71%	23	65,71%
العمر	أقل من 30 سنة	6	17,14%	0	0	10	28,57%
	من 31 سنة - 40 سنة	3	8,57%	1	2,86%	9	25,71%
	من 41 سنة فما فوق	1	2,86%	1	2,86%	4	11,42%
	المجموع	10	28,57%	2	5,71%	23	65,71%
المستوى التعليمي	ثانوي	1	2,86%	0	0	3	8,57%
	تقني سامي	3	8,57%	2	5,71%	3	8,57%
	شهادات عليا	6	17,14%	0	0	17	48,57%
	المجموع	10	28,57%	2	5,71%	23	65,71%
الخبرة والأقدمية	أقل من 5 سنوات	4	11,42%	0	0	17	48,57%
	من 6 - 10 سنوات	5	14,28%	1	2,86%	3	8,57%
	من 11 سنة فما فوق	1	2,86%	1	2,86%	3	8,57%
	المجموع	10	28,57%	2	5,71%	23	65,71%

أولاً: من حيث الجنس

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن ما نسبته 17,14% تمثل الذكور الذين يفضلون الرسائل الشفوية عند دعوة لحضور اجتماع بالإدارة في المقابل نجد الإناث بنسبة 11,42%، أما الرسائل التليفونية فنسبة كانت معدومة للإناث وضعيفة جداً لذكور بـ 5,71%، أما الدعوات المكتوبة فكانت المرتبة الأولى لذكور بـ 37,14% ثم الإناث بـ 28,57% ما نلاحظه أن كلا الجنسين يفضلون الدعوات المكتوبة هذا دليل على الرسمية في العمل وتعامل مع الوثائق المكتوبة لأن المبحوث عند وصوله لرسالة يكون هناك نوع من الاهتمام من طرف الإدارة.

ثانياً: من حيث العمر

يتضح من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن الفئة العمرية التي أقل من 30 سنة تفضل الرسائل الشفوية بنسبة 17,14% ثم تليها ما بين 31-40 سنة بـ 8,57% وأخيراً من 41 سنة فما فوق بـ 2,86% ما نلاحظه أنه كلما زاد العمر نقص الاعتماد على الرسائل الشفوية، أما الرسائل التليفونية فنسبة ضعيفة جداً للفئات الثلاثة فكان إجمالي النسب 5,71% أما الدعوات المكتوبة فنسبة كانت مرتفعة نوعاً ما على الوسائل السالفة الذكر فنجد الفئة العمرية التي أقل من 30 سنة قدرت نسبتها 28,5% ثم الفئة العمرية من 31-40 سنة بـ 25,71% وأخيراً الفئة من 41 فما فوق بـ 11,42% هذا يقودنا إلى القول أن الفئات العمرية الثلاثة برغم من اختلاف الأعمار إلا أنهم يتفقون بالأغلبية على الدعوات المكتوبة لأنها ذات طابع رسمي ترفع الروح المعنوية للمدعو.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن المبحوثين الذين يفضلون الرسائل الشفوية قدرت نسبتهم بـ 28,57%، أما الرسائل التليفونية فنسبة معدومة لمستوي شهادة عليا والثانوي وضعيفة جداً لتقني سامي بـ 5,71% فمن خلال النسب نجد أن الفئات الثلاثة يبتعدون قدر الإمكان عن هذه الوسيلة ربما يعود إلى بعض التجاوزات التي تسببها هذه

الوسيلة، أما الدعوات المكتوبة فنجد حاملي شهادة عليا يفضلونها بنسبة كبيرة قدرت بـ48,57% وتساوت النسب ما بين ثانوي وتقني سامي بـ8,57% إذن ما يمكن قوله أنّ حاملي شهادة العليا يرون أنّ الدعوات المكتوبة هي من أفضل الوسائل للحضور للاجتماعات لأنه يكون فيها نوع من التفاصيل عن أسباب الاجتماع والوقت والمكان في مضمون الدعوة.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة أعلاه أنّ المبحوثين الذين خبرتهم واقدميتهم في العمل محصورة ما بين 6-10 سنوات يفضلون الرسائل شفوية بنسبة 14,28% ثم تليها أقل من 5 سنوات بـ11,42% وأخيراً من 11 سنة فما فوق بـ2,86%، أما فيما يتعلق بالرسائل التليفونية قدر إجمالي النسب بـ5,71% في المقابل الدعوات المكتوبة حازت أعلى نسبة للفترة أقل من 5 سنوات خبرة واقدمية في العمل بـ48,57% وتساوت النسب للفترات الثانية والثالثة بـ8,57% إذن ما يمكن قوله أنّ المستقصين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يفضلون هذه الوسيلة لأنّ عند وصولهم الدعوات المكتوبة للحضور اجتماع يكون هناك رفع لمعنوياتهم هذا يزيد من خبرتهم وتجربتهم في العمل ويشعرون حينها أنهم من الأعضاء المهمين لحضور هذا الاجتماع مهما كان نوعه.

الجدول رقم (39): يوضح العلاقة بين المتغيرات والأسباب التي دفعت إلى عرض تقرير أو

موضوع

عذر عن خطأ		اقتراحات لتحسين الأداء		شكوى		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
5,71%	2	40%	14	14,28%	5	ذكر	الجنس
0	0	22,85%	8	17,14%	6	أنثى	
5,71%	2	62,85%	22	31,42%	11	المجموع	
0	0	14,28%	8	11,28%	4	أقل من 30 سنة	العمر
5,71%	2	25,71%	9	14,28%	5	من 31 سنة - 40 سنة	
0	0	14,28%	5	71,5%	2	من 41 سنة فما فوق	
5,71%	2	62,85%	22	31,42%	11	المجموع	
0	0	11,28%	4	0%	0	ثانوي	المستوى التعليمي
0	0	14,28%	5	2,86%	1	تقني سامي	
5,71%	2	37,14%	13	28,57%	10	شهادات عليا	
5,71%	2	62,85%	22	31,42%	11	المجموع	
2,86%	1	31,28%	12	17,14%	6	أقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية
2,86%	1	17,14%	6	11,28%	4	من 6 - 10 سنوات	
0	0	11,28%	4	2,86%	1	من 11 سنة فما فوق	
5,71%	2	62,85%	22	31,42%	11	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس

نستنتج من خلال البيانات الواردة أعلاه أن ما نسبته 17,14% تعود للإناث الذين سبب تقديمهم لتقرير أو عرض هو شكوى في حين تقابلها 14,28% لذكور، نلاحظ أن النسب متقاربة في هذا السبب يمكن هناك تجاوزات في الإدارة أو شيء من هذا القبيل أما اقتراحات لتحسين الأداء فنسبة كانت مرتفعة لذكور بـ 40% و 22,85% للإناث، ما يمكن قوله إن كلاً

الجنسين يرغبون في تحسين الأداء ويقدمون اقتراحات لذلك، أما عذر عن خطأ فقدرت النسبة بـ 5,71% لصالح الذكور وانعدمت النسبة للإناث ويمكن هذا لنقص الأخطاء.

ثانياً: من حيث العمر

نستنتج من خلال البيانات الواردة أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 6-10 سنوات نالت على أعلى نسبة بـ 14,28% فيما يتعلق بشكوى ثم تليها الفئة العمرية أقل من 5 سنوات بـ 11,42% وأخيراً من 11 سنة فما فوق بـ 5,71%، أما فيما يخص اقتراحات لتحسين الأداء فأعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 31-40 سنة بـ 25,71% ثم تليها أقل من 5 سنوات بـ 22,85% وأخيراً من 41 سنة فما فوق بـ 14,28%، ما يلاحظ أنه مهما كان عمر المبحوث إلا أنه يريد تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، أما فيما يتعلق عذر عن خطأ فقدر إجمالي النسب للفئات الثلاثة بـ 5,71% هذا راجع إلى نقص الأخطاء في الوسط الإداري.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

نستنتج من خلال البيانات الواردة أعلاه أن دو مستوي شهادة عليا حازت على أعلى نسبة قدرت بـ 28,57% فيما يتعلق بالأسباب التي دفعت إلى عرض تقرير التي تتمثل في شكوى، ثم تليها تقني سامي بـ 2,86% وانعدمت النسبة في ثانوي هذا يقودنا إلى القول أن دو مستوي شهادة عليا لديهم روح المسؤولية ولا يتغاضون عن المخالفات، أما اقتراحات لتحسين الأداء فنجد أيضاً دو حاملي شهادة عليا كانت لهم أعلى نسبة بـ 37,14% ثم تقني سامي بـ 14,28% وثانوي بـ 11,28%، ما نلاحظه أنه كلما كان المستوي التعليمي عالي كانت هناك اقتراحات لتحسين الأداء وهذا يرفع من مرد ودية العمل ومستوي الأداء، أما فيما يتعلق بعذر عن خطأ قدر إجمالي النسب للمستويات الثلاث 5,71%.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

نستنتج من خلال البيانات الواردة أعلاه أن المبحوثين الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات من الأسباب التي دفعتهم إلى عرض تقرير ما أو موضوع هو شكوى قدرت بـ 17,14% ثم

تليها من 6-10 سنوات قدرت بـ 11,28% و آخر نسبة قدرت بـ 2,86% للمدة من 11 سنة فما فوق خبرة، وعليه ما يمكن قوله كلما زادت سنوات الخبرة والاقدمية يقل تقديم شكوى إذن الخبرة والاقدمية تلعب دور أساسي في التعرف أكثر بأمور العمل، أما اقتراحات لتحسين الأداء أعلى نسبة كانت للفترة أقل من 5 سنوات خبرة بـ 34,28% ثم تليها من 6-10 سنوات خبرة بـ 17,14% و آخر نسبة 11,28% لصالح المدة من 11 سنة فما فوق خبرة واقدمية إذن فالمبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات برغم قصر خبرتهم إلا أنهم يحاولون في تقديم اقتراحات لتحسين الأداء هذا يزيد من خبرتهم واندماجهم أكثر بالعمل، أما فيما يتعلق بعذر عن خطأ فنسبة ضئيلة جداً قدر إجمالي النسب فيها 5,71%.

الجدول رقم (40): يوضح العلاقة بين المتغيرات و عند تقديم لموضوع على الرئيس أو الزملاء ماذا يراعي

الإجابة المتغيرات	الوقت المناسب		المكان المناسب		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
ذكر	18	%51,42	3	%8,57	الجنس
أنثي	13	%37,14	1	%2,86	
المجموع	31	%88,57	4	%11,42	
أقل من 30 سنة	10	%28,57	1	%2,86	العمر
من 31 سنة - 40 سنة	14	%40	3	%8,57	
من 41 سنة فما فوق	7	%20	0	0	
المجموع	31	%88,57	4	%11,42	
ثانوي	4	%11,42	0	0	المستوى التعليمي
تقني سامي	5	%14,28	1	%2,86	
شهادات عليا	22	%62,85	3	%8,57	
المجموع	31	%88,57	4	%11,42	
أقل من 5 سنوات	16	%45,71	3	%8,57	الخبرة والأقدمية
من 6 - 10 سنوات	10	%28,57	1	%2,86	
من 11 فما فوق	5	%14,28	0	0	
المجموع	31	%88,57	4	%11,42	

أولاً: من حيث الجنس

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العامل الذي يراعيه المبحوثين عند عرضهم لموضوع على الرئيس أو الزملاء هو الوقت المناسب فقدرت نسبة الذكور %51,42 من المؤيدين لهذا

العامل في المقابل نجد الإناث بـ 37,14% هذا يعود إلى أن المبحوثين لديهم علم بأن ليس كل الأوقات تسمح بتقديم عروض أو مواضيع وأيضاً دليل على تطبيقهم لقوانين ونظام سير العمل، أما عامل المكان فنسبة ضعيفة لكلاً الجنسين قدر إجمالي النسب فيها 11,42% فهذا العامل أقل أهمية من الوقت بنسبة للمبحوثين.

ثانياً: من حيث العمر

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة حازت على أعلى نسبة قدرت بـ 40% للوقت المناسب ثم تليها أقل من 30 سنة بـ 28,57% وأخيراً من 41 سنة فما فوق فقدت النسبة بـ 20% إذن ما يمكن قوله مهما اختلفت الأعمار إلا أن هناك اتفاق كبير على عامل الوقت، أما المكان المناسب فقدر إجمالي النسب فيها 11,42%.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن دو مستوي شهادة عليا قدرت نسبتهم بـ 62,85% فيما يتعلق عند عرض موضوع على الرئيس أو الزميل مراعاة الوقت المناسب، وتليها تقني سامي بـ 14,28% وأخيراً ثانوي بـ 11,42% وعليه ما يمكن قوله كلما كان المستوي عالي كلما زاد اختيار عامل الوقت المناسب، لأنهم على دراية تامة بظروف وأهمية وفائدة إدارة الوقت، أما المكان المناسب فقدت النسبة ككل للفئات الثلاثة بـ 8,57% هذا دليل على نقص أهمية المكان المناسب بنسبة للمبحوثين.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يراعون الوقت المناسب عند عرضهم لأي موضوع بنسبة قدرت بـ 45,71% وتليها المدة من 6-10 سنوات بـ 28,57% وأخيراً من 11 سنة فما فوق بـ 20% إذن ما يمكن قوله إن المبحوثين

الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات برغم من قصرها إلا أنهم اختاروا الوقت المناسب يمكن هذا راجع إلى تجربتهم له وأعطى لهم نتائج ايجابية هذا يساعدهم على كسب مهارة العرض نفس الشيء بنسبة للمستويين الآخرين، وعامل المكان فقدر إجمالي النسب للمستويات الثلاث بـ 8,57%.

أما فيما يتعلق بظروف التي اقترحها المبحوثين فهي: على أن يكون المستقبل في حالته العملية ومستعد لاستقبال العرض، أراعي ما إذا كان العرض لصالح أم لا، عندما يكون الرئيس في حالة استقرار وهدوء.

الجدول رقم(41): يوضح العلاقة بين المتغيرات ونتائج المحصل عليها من العرض المقدم

الإجابة المتغيرات	إيجابية		سلبية		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الجنس	ذكر	21	0	0%	
	أنثى	13	1	2,86%	
	المجموع	34	1	2,86%	
العمر	أقل من 30 سنة	11	1	2,86%	
	من 31 سنة - 40 سنة	15	0	0%	
	من 41 سنة فما فوق	8	0	0%	
	المجموع	34	1	2,86%	
المستوى التعليمي	ثانوي	4	0	0%	
	تقني سامي	5	0	0%	
	شهادات عليا	25	1	2,86%	
	المجموع	34	1	2,86%	
الخبرة والأقدمية	أقل من 5 سنوات	20	0	0%	
	من 6 - 10 سنوات	9	1	2,86%	
	من 11 سنة فما فوق	5	0	0%	
	المجموع	34	1	2,86%	

أولاً: من حيث الجنس

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 60% من أفراد العينة الذين يمثلون الذكور كان رأيهم عند تقديم القرارات تكون نتائج هذا العرض إيجابية نفس الشيء بنسبة للإناث بنسبة تقدر بـ 37,14% هذا دليل على نجاح كلا الجنسين في تقديمهم في حين تكاد تتعدم النسبة التي قدرت بـ 2,86% لنتائج السلبية.

ثانياً: من حيث العمر

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة كانت لها أعلى نسبة فيما يتعلق بنتائج إيجابية للعرض المقدم قدرت بـ 42,86% ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بـ 31,42% وأخيراً الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق بـ 22,85% هذا يقودنا إلى القول أن أغلبية عينة الدراسة بمختلف أعمارهم وفقوا في تقديم هذه القرارات، إلا أن هناك ما نسبته 2,86% نتائج سلبية.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن دو مستوي شهادة عليا كانت لهم المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 71,42% لنتائج الايجابية عند تقديمهم العرض ثم تليها تقني سامي بـ 14,28% وأخيراً ثانوي بـ 11,42%، إذن ما يمكن قوله أنه كلما كان المستوي عالي زادت النتائج الايجابية للعرض المقدم هذا يقودنا إلى القول أن حاملي شهادة عليا يمتلكون مهارة تقديم القرارات ويحسنون صياغتها ويتمكنون من إيصال المطلوب إلى السلطات العليا فكلما كان المستوي عالي كانت نتائج القرارات ايجابية، أما فيما يتعلق بنتائج سلبية فقدت بـ 2,86% هذا دليل على أن المستويات الثلاثة أصابوا في تقديمهم.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم واقدميتهم في العمل عن 5 سنوات كانت لهم أعلى نسبة قدرت بـ 57,14% لنتائج الايجابية عن العرض المقدم ثم تليها المدة من 6-10 سنوات بنسبة 25,71% وأخيراً المدة من 11 سنة فما فوق بـ 14,28%، ومنه يمكن القول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات نجحوا في تقديمهم وهذا من خلال التجربة والتدرب على التقديم هذا يحفزهم أكثر ويزيد من خبرتهم، أما فيما يتعلق بنتائج سلبية فنسبة ضعيفة جداً قدر إجمالي النسب فيها 2,86%.

الجدول رقم (42): يوضح العلاقة بين المتغيرات ونوع هذه المهارات

الإجابة المتغيرات	فطرية		مكتسبة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
ذكر	%11,42	4	%48,57	17	الجنس
أنثي	%8,57	3	%31,42	11	
المجموع	%20	7	%80	28	
أقل من 30 سنة	%2,26	1	%28,57	10	العمر
من 31 سنة - 40 سنة	%14,28	5	%34,28	12	
من 41 سنة فما فوق	%2,26	1	%17,14	6	
المجموع	%20	7	%80	28	
ثانوي	0	0	%11,42	4	المستوى التعليمي
تقني سامي	%5,71	2	%11,42	4	
شهادات عليا	%14,28	5	%57,14	20	
المجموع	%20	7	%80	28	
أقل من 5 سنوات	%2,26	1	%51,42	18	الخبرة والأقدمية
من 6 - 10 سنوات	%17,14	6	%14,28	5	
من 11 سنة فما فوق	0	0	%14,28	5	
المجموع	%20	7	%80	28	

أولاً: من حيث الجنس:

نستنتج من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن النسب ضئيلة جداً حيث قدرت بـ %11,42

للذكور الذين يعتقدون أن المهارات فطرية، أما الإناث فقدرت نسبتهم %8,57

على عكس مكتسبة فالنسبة كانت مرتفعة للذكور بـ %48,57 والإناث بـ %31,42، كل ما

يمكن قوله أن مهارات الاتصال مكتسبة مع مرور الوقت لكلاً الجنسين.

ثانياً: من حيث العمر:

نستنتج من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن الفئات العمرية الثلاثة نسبتهم ضعيفة جداً فيما يتعلق أن المهارات فطرية في الإنسان حيث قدرت النسبة بـ 20% ككل، على عكس أن المهارات مكتسبة فالنسبة كانت مرتفعة نوعاً ما للفئات الثلاث أعلاها من 31-40 سنة قدرت النسبة بـ 34,28% ثم تليها الفئة الأقل من 30 سنة بـ 25,57% وأخيراً 14,17% للفئة 11 سنة فما فوق، إذن ما يمكن قوله أن الفئات الثلاث اكتسبت هذه المهارات.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي:

نستنتج من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن ذو مستوي الشهادات العليا يعتقدون أن مهارات الاتصال فطرية حيث قدرت النسبة بـ 14,28%، ثم تليها تقني سامي بنسبة 5,71% وانعدمت في ثانوي أما بالنسبة للمهارات المكتسبة فقدت نسبة بـ 57,14% لحاملي الشهادة العليا الذين يعتقدون أن هذه المهارات مكتسبة من خلال التدريب عليها وتساوت النسب ما بين الثانوي والتقني سامي حيث قدرت النسبة بـ 11,42% ما يمكن قوله إن مهارات الاتصال ضرورية وملحة لتسهيل العمل داخل المؤسسة وسيره كما ينبغي ويجب على كل عامل أن يكتسبها ويطورها ليساير أهداف المنظمة مهما كان مستواه.

رابعاً: من حيث الخبرة والأقدمية:

نستنتج من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن المبحوثين الذين تتحصر مدة خبرتهم وأقدميتهم بالعمل من 06-10 سنوات قدرت النسبة بـ 17,14% ثم تليها أقل من 5 سنوات بـ 2,56% وانعدمت النسبة في المدة 11 سنة فما فوق حيث يعتقدون أن هذه المهارات فطرية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يعتقدون أن هذه المهارات مكتسبة فنصف أفراد العينة لهم نسبة تقدر بـ 51,42% الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وتساوت النسب ما بين المدة المحصورة من 6-10 سنوات و 11 فما فوق خبرة وأقدمية، وعليه يمكن القول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بذلوا جهود في التعلم والممارسة لاكتساب هذه المهارات وتنميتها وتطويرها وبذلك مهارات الاتصال لا تتأثر بعامل الأقدمية في العمل نفس الشيء بالنسبة للفئتين السالفتين ذكرهم.

الجدول رقم (43): يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كانت المهارات مطبقة بين الرئيس

والزملاء في العمل

أحيانا	لا		نعم		الإجابة المتغيرات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%42,85	15	%5,71	2	%11,42	4	الجنس
%14,28	5	%5,71	2	%20	7	
%57,14	20	%11,42	4	%31,42	11	
%17,14	6	0	0	%14,28	5	العمر
%17,14	6	%11,42	4	%17,14	6	
%22,85	8	0	0	0	0	
%57,14	20	%11,42	4	%31,42	11	
%11,42	4	0	0	0	0	المستوى التعليمي
%8,57	3	%2,86	1	%17,14	6	
%37,14	13	%8,57	3	%14,28	5	
%57,14	20	%11,42	4	%31,42	11	
%37,14	13	%2,86	1	%14,28	5	الخبرة والألفية
%11,42	4	%8,57	3	%17,14	6	
%8,57	3	0	0	0	0	
%57,14	20	%11,42	4	%31,42	11	

أولاً: من حيث الجنس

من خلال الجدول يتضح لنا أن 20% من الإناث أكدوا بأن مهارات الاتصال مطبقة بين الرئيس والزملاء في العمل والذكور بـ 11,42% هذا دليل على أن هناك مهارات يتعاملون بها، أما المبحوثين الذين أجابوا بـ لا فتساوت النسبة 5,71% لكلاً الجنسين، أما فيما يتعلق أحيانا فنسبة الذكور بلغت 42,86% و الإناث 14,28% هذا يقودنا إلى القول أن المبحوثين إذا تطلب الأمر يطبقوا هذه المهارات وإذا لم يتطلب يستغنون عنها.

ثانياً: من حيث العمر

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة أجابوا بأن مهارات الاتصال مطبقة وتليها أقل من 30 سنة بـ 14,28% أما من 41 فما فوق فنسبة معدومة، أما المبحوثين الذين اختاروا لا فنسبة ضئيلة جداً قدر إجمالي النسب للفئات الثلاث بـ 11,42%، أما أحياناً فقد تساوت النسبة ما بين الفئة الأولى والثانية بـ 17,14% وما نسبته 22,86% للفئة من 41 سنة فما فوق وعليه يمكن القول أن مهارات الاتصال يستعملها كل الفئات العمرية ولكن عند الضرورة.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا دو المستوى تقني سامي أجابوا بنعم فيما يخص مهارات الاتصال مطبقة بين الرئيس والزلاء في العمل بنسبة 17,14% ثم تليها شهادة عليا بـ 14,28% وانعدمت النسبة في الثانوي، أما الإجابة بـ لا فإجمالي النسب قدر بـ 11,42% بين مستوى شهادة عليا وتقني سامي وانعدمت في الثانوي، أما أحياناً فالنسبة ارتفعت نوعاً ما مقارنة بالاختيارات السابقة، دو مستوى شهادة عليا قدرت بـ 37,17% وتقني سامي بـ 8,57% فما يمكن قوله مهما كان المستوى التعليمي فإن مهارات الاتصال تمارس إذا اقتضت الحاجة.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المدة المحصورة ما بين 6-10 سنوات خبرة واقدمية في العمل أجابوا بنسبة 17,14% فيما يتعلق بأن مهارات الاتصال مطبقة بين الرئيس والزلاء في العمل ثم أقل من 5 سنوات خبرة كما انعدمت النسبة للمدة من 11 سنة فما فوق، أما المبحوثين الذين أجابوا لا فقدر إجمالي الفترات الثلاث 11,42% أما أحياناً فنجد أن المستقصيين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات قدرت نسبتهم بـ 37,14% ثم تليها المدة من 6-10 سنوات بـ 11,42% وما تبقي للمدة من 11 سنة فما فوق، إذن ما يمكن قوله إن مهارات الاتصال تطبق ولكن هناك دوافع تؤدي إلى تطبيقها

الجدول رقم (44): يوضح العلاقة بين المتغيرات ومن خلال تطبيق المهارات تحسنت القدرة

في الأداء

الإجابة المتغيرات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	16	45,71%	1	2,86%	4	11,43%
	13	37,14%	0	0	1	2,86%
	29	82,85%	1	2,86%	5	14,28%
العمر	8	22,86%	0	0	3	8,57%
	16	45,71%	0	0	1	2,86%
	5	14,28%	1	2,86%	1	2,86%
	29	82,85%	1	2,86%	5	14,28%
المستوى التعليمي	2	5,71%	1	2,86%	1	2,86%
	6	17,14%	0	0	0	0
	21	60%	0	0	4	11,43%
	29	82,85%	1	2,86%	5	14,28%
الخبرة والألفية	16	45,71%	0	0	3	8,57%
	9	25,71%	0	0	2	5,71%
	4	11,43%	1	2,86%	0	0
	29	82,85%	1	2,86%	5	14,28%

أولاً: من حيث الجنس

نستنتج من خلال معطيات الواردة أعلاه أن ما نسبته 45,71% تمثل الذكور الذين أجابوا أن تطبيق مهارات الاتصال تحسن القدرة في الأداء ، وما نسبته 37,14% تعود للإناث هم أيضاً لهم نفس الإجابة دليل على أن كلا الجنسين تحسنت قدرتهم في الأداء من خلال تطبيقهم لهذه المهارات، كما انعدمت النسبة للإناث وضعيفة جداً بـ 2,86% لذكور الذين لم تتحسن قدرتهم من خلال تطبيق المهارات، أما فيما يتعلق أحيانا فنسبة أيضاً

ضعيفة لكلاً الجنسين حيث قدر إجمالي النسب 14,28% وعليه يمكن القول أن كلاً الجنسين استفادوا من تطبيق هذه المهارات.

ثانياً: من حيث العمر

نستنتج من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة تحسنت قدرتها في الأداء بعد تطبيقهم لمهارات الاتصال بنسبة قدرت بـ 45,71% ثم تليها الفئة العمرية التي أقل من 30 سنة بـ 28,86% وأخيراً من 41 سنة فما فوق بـ 14,28%، أما المبحوثين الذين لم تتحسن قدرتهم في الأداء بعد تطبيقهم للمهارات فنسبة ضعيفة جداً قدر إجمالي النسب لكل الفئات 2,86%، أما أحياناً فهي أيضاً نسبها ضعيفة، إذن ما يمكن قوله مهما كان عمر المبحوث فإن تطبيق مهارات الاتصال يحسن القدرة في الأداء.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

نستنتج من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن 62,86% تمثلوا المبحوثين حاملي شهادة عليا تحسنت قدرتهم في الأداء من خلال تطبيق مهارات الاتصال ثم تليها تقني سامي بـ 17,14% وأخيراً ثانوي بـ 5,71% أما المبحوثين الذين لم تتحسن قدرتهم في الأداء انعدمت النسبة في المستوي الثاني والثالث وبلغت 2,86% لثانوي وما نسبته 8,57% تمثل إجمالي النسب للمبحوثين الذين أجابوا أحياناً وعليه ما يمكن قوله أن حاملي شهادة عليا هم الفئة التي فعلاً تحسنت قدرتها في الأداء بعد تطبيق مهارات الاتصال هذا راجع إلى ثقتهم بها واستفادتهم منها.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية

نستنتج من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن ما نسبته 45,71% تمثل المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وتحسنت قدرتهم في الأداء من خلال تطبيق المهارات ثم

تليها المدة من 6-10 سنوات خبرة بنسبة 25,71% وأخيراً بـ 11,43% للمدة من 11 سنة فما فوق، وعليه يمكن القول أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بالفعل طبقوا هذه المهارات وتحسنت قدرتهم في الأداء لأنهم لاحظوا فروقات بعد تطبيقهم لها ونفس الشيء للفترات الأخرى أما فيما يخص عدم تحسن الأداء وأحياناً يتحسن وأحياناً لا فنسبهم ضعيفة جداً، هذا ما يقودنا إلى القول أن تطبيق مهارات الاتصال يزيد من الخبرة.

الجدول رقم (45): يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كان يمكن الاستغناء عن مهارات

الاتصال

الإجابة	نعم	لا	أحياناً
---------	-----	----	---------

المتغيرات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	0	0	20	57,14%	1
	أنثى	1	2,86%	11	31,43%	2
	المجموع	1	2,86%	31	88,56%	3
العمر	أقل من 30 سنة	0	0	8	22,86%	3
	من 31 سنة - 40 سنة	1	2,86%	16	45,71%	0
	من 41 سنة فما فوق	0	0	7	20%	0
	المجموع	1	2,86%	31	88,56%	3
المستوى التعليمي	ثانوي	0	0	4	11,43%	0
	تقني سامي	0	0	6	17,14%	0
	هادات عليا	1	2,86%	21	60%	3
	المجموع	1	2,86%	31	88,56%	3
الخبرة والأقدمية	أقل من 5 سنوات	0	0	16	45,71%	3
	من 6 - 10 سنوات	1	2,86%	10	28,57%	0
	من 11 سنة فما فوق	0	0	5	14,28%	0
	المجموع	1	2,86%	31	88,56%	3

أولاً: من حيث الجنس

من خلال المعطيات الواردة أعلاه نلاحظ أن 71% من المبحوثين لا كلا الجنسين لا يمكنهم الاستغناء عن مهارات الاتصال فقدرت النسبة عند الذكور بـ 57,14% والإناث بـ 31,43% أما الذين يمكنهم الاستغناء فقدرت النسبة بـ 2,86% وأحيانا بـ 8,57% هذا يقودنا إلى القول أن الجنسين تعودوا عن هذه المهارات لا يمكنهم الاستغناء عنها.

ثانياً: من حيث العمر

من خلال المعطيات الواردة أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة كانت لها أعلى نسبة بـ 45,71% لا يمكنهم الاستغناء عن مهارات الاتصال ثم تليها

الفئة العمرية أقل من 30 سنة بـ22,86% وأخيراً من 41 سنة فما فوق بـ20% أم الاستغناء فنسبة ضئيلة جداً للفئات الثلاث وقدر إجمالي النسب فيها 2,86% نفس الحال بنسبة لأحيانا قدر إجمالي النسب فيها 8,57% وعليه يمكن القول مهما اختلفت الأعمار إلا أنه لا يمكن الاستغناء عنها.

ثالثاً: من حيث المستوى التعليمي

من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة كانت لمستوى شهادة عليا بـ60% لا يمكنهم الاستغناء عن مهارات الاتصال ثم تليها تقني سامي بـ17,14% وأخيراً ثانوي بـ11,42% أما المبحوثين الذين يمكنهم الاستغناء عن مهارات الاتصال في المستويات الثلاث فنسبهم 2,86% ككل، نفس الشيء بنسبة لأحيانا نسبها ضعيفة أيضاً قدرت بـ8,57%، هذا يقودنا إلى القول كلما زاد المستوى التعليمي زادت أهمية مهارات الاتصال.

ثالثاً: من حيث الخبرة والاقدمية

من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتضح لنا أن المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات قدرت نسبة بـ45,71% في عدم الاستغناء عن مهارات الاتصال والمدة المحصورة ما بين 6-10 سنوات بـ28,57% وأخيراً من 11 سنة فما فوق بـ14,28% أما الاستغناء عن مهارات الاتصال فقدر إجمالي الفترات الثلاث بـ2,86% وأحيانا بـ8,57% وعليه يمكن القول برغم من قصر مدة الخبرة والاقدمية في العمل إلا أنهم لا يمكن الاستغناء عن مهارات الاتصال مهما كلف الأمر لأنها ترفع في الأداء وتزيد في الخبرة إذا تمت ممارستها بشكل دائم.

الجدول رقم (46): يوضح العلاقة بين المتغيرات وما إذا كانت هناك مهارات أخرى تحسن

الأداء المهني

الإجابة المتغيرات	نعم		لا	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نكر	42,85%	15	17,14%	6

%20	7	%20	7	أنثي	
%37,14	13	%62,85	22	المجموع	
%11,43	4	%17,14	6	أقل من 30 سنة	العمر
%22,85	8	%28,57	10	من 31 سنة - 40 سنة	
%2,86	1	%17,14	6	من 41 سنة فما فوق	
%37,14	13	%62,85	22	المجموع	
%5,71	2	%5,71	2	ثانوي	
%11,43	4	%5,71	2	تقني سامي	
%20	7	%51,43	18	شهادات عليا	
%37,14	13	%62,85	22	المجموع	
%22,85	8	%31,42	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة والأقدمية
%11,43	4	%20	7	من 6 - 10 سنوات	
%2,86	1	%11,43	4	من 11 سنة فما فوق	
%37,14	13	%62,85	22	المجموع	

أولاً: من حيث الجنس

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 42,85% تمثل الذكور الذين أجابوا بأن هناك مهارات أخرى تحسن الأداء في المقابل نجد الإناث بـ 20% هذا دليل على تجربتهم لبعض المهارات وساعدتهم من تحسين الأداء ، أما المبحوثين الذين لا يرون أن هناك مهارات أخرى تحسن الأداء، فقدرت بـ 17,14% لذكور و 20% للإناث إذن ما يمكن قوله كلاً الجنسين لهم الحرية في إبداء رأيهم.

ثانياً: من حيث العمر

من خلال البيانات الواردة أعلاه نلاحظ ما نسبته 28,57% تمثل الفئة العمرية المحصورة ما بين 31-40 سنة التي ترى بأن هناك مهارات أخرى تحسن الأداء وتساوت النسبة ما بين الفئة التي أقل من 30 سنة ومن 41 سنة فما فوق، أما أفراد العينة الذين لا يرون أن هناك

مهارات أخرى تحسن الأداء كانت كالتالي 22,86% للفئة المحصورة ما بين 31-40 سنة وتليها 11,43 للفئة أقل من 30 سنة وأخيراً 2,86% للفئة من 41 سنة فما فوق.

ثالثاً: من حيث المستوي التعليمي

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن نصف أفراد العينة ذو مستوى شهادة عليا بنسبة 51,43% يرون أن هناك مهارات أخرى تحسن الأداء في حين تساوت النسب ما بين تقني سامي والثانوي بـ 5,71% هذا دليل على أن حاملي شهادة عليا لديهم بدائل يقترحونها لتحسين الأداء المهني منها العمل الجيد والمثابرة من أجل إيجاد مثال يحتذي به الاتصال عبر الانترنت، التواجد المستمر، الكلمة الطيبة، الصرامة والشدة في اتخاذ القرارات عند اللزوم، العفو والتجاوز عن الهفوات السطحية والغير مقصودة والغير مؤثرة في العمل الإداري، أما المبحوثين الذين لا يرون أن هناك مهارات أخرى تحسن الأداء المهني فقد إجمالي النسب للمستويات الثلاث 37,14% هذا دليل على تمسكهم وقناعتهم بمهارات الاتصال ولا يرون أن هناك من يعوض هذه المهارات.

رابعاً: من حيث الخبرة والاقدمية:

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات يمكنهم الاستغناء عن مهارات الاتصال بنسبة تقدر 31,42% ثم تليها المدة من 6-10 سنوات خبرة بـ 20% و أخيراً من 11 سنة فما فوق بـ 11,43% هذا راجع إلى أن هناك مهارات حسنت أدائهم المهني من خلال تجربتهم لها مثلاً التحفيز المادي والمعنوي و أن يكون المسؤول قدوة في العمل ومتفتح على الجميع، لغة الحوار والمعاملة الجيدة الالتزام بالقوانين، مناقشة الأفكار الجديدة، استعمال كل ما استجد في عالم التكنولوجيا، أما المبحوثين الذين لا يمكن أن يُعوضوا مهارات أخرى بمهارات الاتصال فقد إجمالي النسب 37,14%.

الاستنتاجات العامة:

من خلال دراستنا للجانب التطبيقي لهذه الدراسة المتعلقة بمهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدي العاملين توصلنا إلى عدة استنتاجات منها:

- نستنتج من خلال أجوبة المحور الأول بعنوان الدور الذي يؤديه الاتصال داخل الإدارة أن الاتصال في المؤسسة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة له دور بالغ في نجاح المؤسسة فبدونه يتعطل العمل حيث تنقطع التعليمات والأوامر ويتوقف تبادل المعلومات فلا مرسل ولا مستقبل ولا تغذية راجعة feed back تحتوي على نتائج تقييم الأعمال فهو ضرورة لا بد منها في تحقيق كافة وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات تحسين الأداء، حيث أنه لا يمكن أن نتصور سير نشاط بدون وجود معلومات وبدل ذلك بدون وجود اتصال كما تبرز أهميته من خلال الوقت الذي يستغرقه الرئيس في الاتصال.

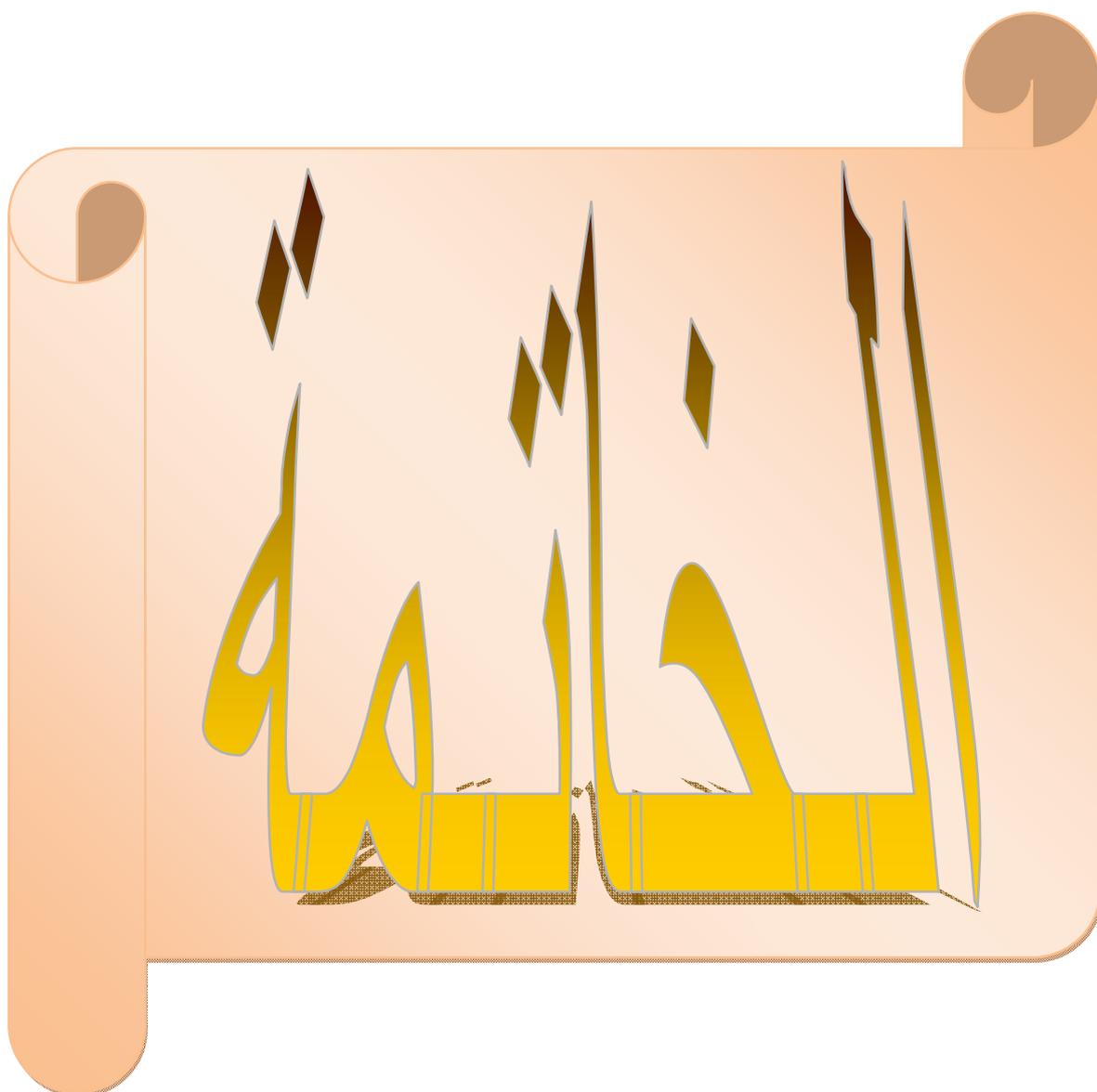
فوجود الاتصالات الجيدة تمكن المرؤوسين من الاتصال برؤسائهم بسهولة والتعبير عن وجهة نظرهم، أيضاً نستنتج كلما زاد المستوي التعليمي زاد معرفتهم لدور الذي يؤديه الاتصال داخل الإدارة وسهولة الاتصال بالمرؤوسين ونلاحظ أن نقص الخبرة والاقدمية لا يؤثر في الاتصال بالرئيس.

أما عن المحور الثاني: أهم المهارات الاتصالية المستخدمة لتحسين الأداء نستنتج أن أغلبية المستقvisيين يكتسبون المهارة في الحديث سواء مع بعضهم البعض أو مع رئيسهم فكان نتائجها تحسين الأداء المهني خاصة إذا كان هناك تخطيط جيد للحديث ومراعاة الوقت المناسب لذلك، كما نستنتج أن تطبيق مهارة الاستماع أثناء المناقشة مع الرئيس أو زملاء والاستماع الجيد بين الرئيس والمرؤوسين يحسن الأداء المهني، ونستنتج أن المهارة في إدارة الاجتماعات ساعدت المبحوثين على الموافقة نوعاً ما على القرارات التي تما اتخاذها وأيضاً مكنتهم هذه على المشاركة في ترأس الاجتماعات لأن هذه الأخيرة ولدت لهم روح تحمل المسؤولية وساعدتهم على تحسين الأداء المهني، أما فيما يتعلق مهارة التقديم - العرض فنستنتج كان لها دور في تشجيع المبحوثين على تقديم التقارير أو عروض تتضمن شكوى

أو اقتراحات لتحسين الأداء.... وامتلاكهم لهذه المهارات ساعدتهم على تقطن لمراعاة عامل الوقت والمكان عند العرض، أيضاً نستنتج كلما زاد عمر المبحوثين زاد الاحترام المتبادل بين الطرفين سواء في الحديث، الاستماع، إدارة الاجتماعات، تقديم العروض، ونستنتج أن المبحوثين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات برغم من قصرها إلا أنهم يرغبون في اكتساب المهارات الاتصالية ويطبقونها سواء في اتصالهم مع الرئيس أو الزملاء وهذا واضح في جميع أجوبة المحور.

أما عن المحور الأخير مدى تطبيق المهارات الاتصالية ودورها في تحسين الأداء

نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يكتسبون هذه المهارات ويعملون على تطويرها وهذا واضح أيضاً في المتغيرات الأربعة بنسبة تفوق نصف أفراد العينة ونجد أيضاً أغلبية المبحوثين من خلال تطبيقهم لها تحسنت قدرتهم في الأداء وكلما زاد المستوي التعليمي زاد تطبيق المهارات وتحسنت القدرة في الأداء كما نستنتج أن المبحوثين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يحاولون تطبيقها لزيادة الخبرة في العمل، فبتالي لا يمكنهم الاستغناء عنها و يضعون ثقتهم فيها.



الخاتمة:

بوصف العملية الاتصالية عملية إجرائية لها أهداف وتترتب عنها نتائج ولها أطراف تتفاعل في عملية الاتصال، فلا بد لأطرافها من مهارات يجب التمكن منها والتحكم فيها.

ولعل مهارة الحديث، مهارة الاستماع، مهارة إدارة الاجتماعات... من أهم مهارات الاتصال التي يحتاجها الإداريين لأداء أعمالهم وتعاملاتهم ببسر.

إن ارتباط مفهوم المهارات بالأداء المهني يُعطي مفهوم واسع فعندما نقر بوجود مهارات الاتصال لذي الإداريين الجامعيين فإننا بذلك نتطلع إلى الإدارة على أنها مكان منظم للغاية، نتائج الأداء المهني فيها يمكن تقييمه بسهولة من خلال عمليات يمكن الاتفاق عليها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وبالإمكان تحسين الأداء عن طريق التغذية الراجعة، وهذا ما يطلق عليه الاتصال الفعال الذي يؤدي إلى الإيجابية والتفاعل بين طرفي العملية الاتصالية.

إن المهارات جانب تطبيقي تعتمد على الخبرة والتدريب وذلك للوصول إلى أفضل درجات تحسين الأداء المهني لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع

د. محمد المرحوم

1/المصادر:

القرآن الكريم:

1/سورة النساء، الآية 90.

2/سورة القصص، الآية 51.

2/الكتب:

3/أبو الفضل جمال،ابن منظور محمد بن مكرم،لسان العرب،المجلد6،دار صادر، بيروت، لبنان،1997.

4/أبو النصر مدحت محمد،مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة، مصر،2009.

5/أبو سمرة محمد ،الاتصال الإداري والإعلامي،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2008.

6/ أبو بكر مصطفى محمود ، البريدي عبد الله بن عبد الرحمن ، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

7/آل مساعد حصة محمد ،العقباوي أحلام عبد السميع ،مهارات الاتصال والتفاعل،عالم الكتب،القاهرة،مصر،2011.

8/البذري سميرة ، مصطلحات تربوية ونفسية،دار الثقافة لنشر والتوزيع،عمان،الأردن 2005.

9/البيلاوي حسن،اتجاهات جديدة في الإدارة والمدرسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن،

- 10/الجهري محمد،مقدمة في علم الاجتماع الصناعي،دار الكتابة الجامعية، القاهرة مصر، 1975.
- 11/الصغير محمد،تشريع العمل في الجزائر،مطبعة ولاية قلمة، الجزائر،1982.
- 12/الغرابية فيصل محمود، مهارات العمل الاجتماعي،دار وائل، الأردن، 2009.
- 13/الفتلاوي سهيلة،الكفاءات التدريسية ،(المفهوم،التدريب ،الأداء)، دار الشروق لنشر،عمان، الأردن، 2003.
- 14/القاضي علاء محمد ،حمدان بكر محمد ، مهارات الاتصال،دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2010.
- 15/الغانمي عبد الجبار منديل،الإعلان بين النظرية والتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1999.
- 16/أجميلي خيري خليل،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر والتوزيع، الاسكندارية.
- 17/الطنوبي محمد مدمد،نظريات الاتصال ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 2001.
- 18/الشاعر عبد الرحمن إبراهيم ،تقنية المعلومات والاتصالات،دار تثقيف للنشر والتوزيع،الرياض،السعودية،2004.
- 19/النمر سعود محمد وآخرون،الإدارة العامة الأسس والوظائف،ط6،مطابع الفرزدق التجارية،الرياض، السعودية، 2006.
- 20/الحموي شريف،مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن 2007.
- 21/الطائي حميد ، العلاق بشير،أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2009.
- 22/الهاشمي عبد الرحمن ، فائز العزاوي،تدريس مهارة الاستماع من منظور واقعي عمان، الأردن،2005.

- 23/الشاعر عبد الرحمن إبراهيم،مهارات الاتصال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 24/اللبان شريف درويش ،تكنولوجيا اتصال ،مكتبة العلمي للكمبيوتر والتأثيرات الاجتماعية، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، مصر،2000.
- 25/الحيلة محمد، أساسيات تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2002.
- 26/المفتي كمال جعفر،الرقابة وتقييم الأداء، معهد الإدارة العامة،الرياض السعودية،1985.
- 27/الجريسي عبد الرحمن محمد ،إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العيكان الرياض، السعودية،2000.
- 28/الهييتي خالد عبد الرحيم ،إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2000.
- 29/الشرنوبي فؤاد ،تطور تقييم الأداء، دار صفاء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 1983.
- 30/الصليبي محمود عبد المسلم ،الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 31/الدخلة فيصل عبد الرؤف ،تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
- 32/بدوي مصطفى زكي، معجم مصطلحات القوي العاملة، شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 1987.
- 33/بربركامل ،إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
- 34/بلوط حسن ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان،2033.

- 35/ تغريد عمران وآخرون، المهارات الحياتية، الناشر مكتبة زهراء الشرق، القاهرة مصر، 2001.
- 36/ جلوب حسين، مهارات الاتصال (الاتصال مع الآخرين)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 37/ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر 2000.
- 38/ حسن عبد الغاني هلال، مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2 القاهرة، مصر، 1999.
- 39/ حسن هلال محمد عبد الغني، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة مصر، 2001.
- 40/ حنوس زكي وعلي مروان، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981.
- 41/ حسين محمد سمير، الإعلام والاتصال الجماهيري والرأي العام، علم الكتب، القاهرة مصر، 1984.
- 42/ ختاتة سامي محمد، احمد عبد اللطيف أبو اسعد، علم النفس الإعلامي ، دار الميسرة، الأردن ، 2010.
- 43/ خزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي تحسين: تقييم الأداء، ج2، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
- 44/ دليو فضيل و آخرون، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية الجزائر، 2003.
- 45/ دليو فضيل، الاتصال مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دارالفجر لنش والتوزيع، الجزائر 2003.
- 46/ دليو فضيل، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.

- 47/درة عبد البارى إبراهيم ،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 48/رضا هاشم حمدي،تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 49/زويلف مهدي حسن،إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، الأردن،2001،
- 50/سعد علي إسماعيل،مهارات الاتصال في ممارسة خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية - طبع-نشر-توزيع، الاسكندرية، مصر، 2013.
- 51/سلامة عبد الحافظ،الوسائل التعليمية والمنهج،ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2000.
- 52/سليمان علي، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر،1985.
- 53/شفيق محمد،البحث العلمي،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985.
- 54/شرف عبد العزيز، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003.
- 55/صالح نجلاء محمد،مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2012.
- 56/صقر عاشور احمد، مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر،1985.
- 57/صقر عاشور احمد،السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر، 2005.
- 58/عطية محسن علي،مهارات الاتصال اللغوي وتعليمها،دار المناهج للنشر والتوزيع عمان،الأردن،2008.

- 59/عليان ربحي،سلامة عبد الحافظ،إدارة مراكز مصادر التعلم، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2002.
- 60/عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004.
- 61/عبد الله أبو لبدة، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، 2003.
- 62/عبد الفتاح حسين، الإدارة الفعالة، مطبعة النيل، 1999.
- 63/عامر سعيد يس، خالد يوسف الحلف، الإنتاجية القياسية: معايير الأداء الوظيفي- قياس الأداء الوظيفي، دار المريخ، القاهرة، مصر، 1983.
- 64/غري علي،أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط2، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- 65/فهيم محمد سيد،مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية،دارالوفاء،الدنيا لطباعة النشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر، 2008.
- 66/فهيم محمد سيد، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الاسكندرية، مصر، 2011.
- 67/فهيم منقريوس نصيف،العملية الإشرافية بين معايير الجودة ومهارات الممارسة المهنية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث،عمان، الأردن، 2009.
- 68/فرج شعبان،الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009.
- 69/كامل مليكة لويس،سيكولوجية الجماعات والقيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب،مصر، 1989.
- 70/كرم جان جبران،مدخل إلى اللغة الإعلام، ط2، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1992،
- 71/ماريون أي هاينز،إدارة الأداء، ترجمة محمود موسي،زهير الصباغ، الرياض السعودية، معهد إدارة العامة.

- 72/ محمد جابر سامية،الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث،دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر،1983.
- 73/ ماهر أحمد،كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال،الدار الجامعية للنشر الطبع عمان،الأردن،1998.
- 74/منصور هالة،الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهارته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر،2000.
- 75/ ماهر أحمد، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2004.
- 76/مانديل ستيف ، ترجمة باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، توزيع دار الناشر الدولي، الرياض، السعودية، 2002.
- 77/محمود مرسي ،الصباغ زهير ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، 1989.
- 78/محمود،محمد فتحي،الإدارة العامة المقارنة، مطبعة جامعة الملك سعود، الرياض السعودية،1999.
- 79/نهر هادي،الخطيب احمد،إدارة الاتصال والتواصل،عالم الكتب الحديث،أربد، الأردن 2009.
- 80/نجرس حمدي وآخرون،تكنولوجيا التربية،جامعة القدس المفتوحة،فلسطين،1992.
- 81/هيز جون، ترجمة مروان طاهر الزعبي،مهارات التواصل بين الأفراد في العمل دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 82/يس عامر سعيد وشركاؤه، إدارة الأفراد،مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير القاهرة،مصر،2001.
- 3/القواميس:
- 83/بدوي احمد زكي،معجم المصطلحات الاجتماعية،مكتبة لبنان، بيروت،لبنان،1992.
- 84/بدوي احمد زكي، بعض المصطلحات في العلوم الاجتماعية، لبنان، 1981.

85/البعلبكي روجي، المورد، قاموس عربي إنجليزي، دار المعلم للملايين، بيروت، لبنان 1994.

86/Norbert، silmydictionnaire de la psychologie- loroùs;France1982.

4/مداخلات:

87/الخنق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز والمنظمات الحكومية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 8/7 مارس 2005، ورقلة، الجزائر.

5/الرسائل الجامعية:

88/الرييق محمد، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.

89/العساف عبد الله، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، 2003.

90/الدليجي سيف بن صالح، أثر العوامل الوظيفية والفردية علي الرضا الوظيفي وانعكاسها علي كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 1997،

91/فيصل البراهيم بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوي أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين بمجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا السعودية، 2008.

92/الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2004.

6/مراجع باللغة الأجنبية:

93/Frédéric Mattock. **Dictionary of sociology**. English. French. Arabic.

94/Edition Acadie **Référence Dictionnaires**. Bierut Lebanon. 2001.

الملاحق

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

حول

مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدي العاملين

دراسة ميدانية علي عينة من إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر -بسكرة-

أخي الفاضل، أختي الفاضلة:

في إطار إنجاز مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال حول "مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لذوي العاملين"، نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة بعناية، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم تبقى في سرية، ولا تستخدم إلا للغرض العلمي.

إشراف الأستاذ:

محمد بشير محمودي

إعداد الطالبة:

إيمان بن نذير

ملاحظة: نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الموسم الجامعي: 2013-2014

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثي

العمر:

أقل من 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة من 41 سنة فما فوق

المستوي التعليمي:

ثانوي تقني سامي شهادات علي

الخبرة و الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

المحور الأول: دور الاتصال في الإدارة

1- حسب رأيك هل نجاح الإدارة يتوقف على فاعلية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين؟

نعم لا أحيانا

2- ما هي أهداف الاتصال داخل المؤسسة؟

تحفيز العمال تسهيل عملية اتخاذ القرارات للتحسين الأداء

هدف آخر يذكر.....

3- هل تجد سهولة في الاتصال برئيسك في العمل؟

نعم لا أحياناً

إذا كانت إجابتك "لا" علل.....

المحور الثاني: أهم المهارات الاتصالية المستخدمة لتحسين الأداء

*مهارة الحديث:

4- هل تقوم بالتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع رئيسك وزملائك في العمل؟

نعم لا أحياناً

5- هل الحديث مع رئيسك بخصوص العمل يساعد في تحسين الأداء المهني؟

نعم لا أحياناً

6- هل تراعي الوقت المحدد للحديث مع رئيسك في العمل؟

نعم لا أحياناً

*مهارة الاستماع:

7- أثناء حديثك مع رئيسك أو زملائك في العمل هل تتركه ينتهي من حديثه ثم تقوم

بمناقشته؟

نعم لا أحياناً

8- في اجتماع مع رئيسك هل تتصت إلى ما يهكم من كلام وتعرض عن دونه؟

نعم لا أحياناً

9- الأداء الحسن هل يتحقق من خلال الاستماع الجيد بين الرئيس والمرؤوسين؟

نعم لا أحياناً

*مهارة إدارة الاجتماعات:

10- عند عقد اجتماع مع رئيسك في العمل كيف تخرج من هذا الاجتماع؟

راضي علي القرارات التي تم اتخاذها راضي علي القرارات التي تم اتخاذها
موافق نوعاً ما معارض نوعاً ما

11- إذا كُلفت بإدارة اجتماع من طرف رئيسك هل توافق؟

نعم لا أحياناً

التعليل في كلتا الحالات.....

12- هل الاجتماعات التي تعقد في إدارتكم لها تساعد في تحسين الأداء المهني؟

نعم لا أحياناً

13- أي الوسائل تفضلها عند دعوتك للاجتماع بالإدارة التي تعمل بها؟

الرسائل الشفوية الرسائل التليفونية دعوة مكتوبة

*مهارة التقديم-العرض:

14- هل لك أسباب دفعتك إلى عرض تقرير ما أو موضوع؟

شكوى اقتراحات للتحسين الأداء عذر عن خطأ

15- عند تقديمك (عرضك) لموضوع على رئيسك أو زملائك هل تراعي ؟

الوقت المناسب المكان المناسب

ظروف أخرى أذكرها.....

16- حسب رأيك عند تقديمك لهذه القرارات كيف تكون نتائج هذا العرض ؟

إيجابية سلبية

المحور الثالث: مدى تطبيق المهارات الاتصالية ودورها في تحسين الأداء

17- في اعتقادك هل هذه المهارات ؟

فطرية مكتسبة مع مرور الوقت

18- هل هذه المهارات الاتصالية مطبقة بين رئيسك وزملائك في العمل؟

نعم لا أحياناً

19- من خلال تطبيقك لهذه المهارات هل تحسنت قدرتك في الأداء ؟

نعم لا أحياناً

20- هل يمكن الاستغناء عن مهارات الاتصال ؟

نعم لا أحياناً

21- في رأيك هل هناك مهارات أخرى تحسن الأداء المهني ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك "بنعم" أذكرها.....