



وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي - الأغواط
كلية العلوم الانسانية والإسلامية والحضارة
قسم الاعلام والاتصال



الموضوع:

دور الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال
دراسة ميدانية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بالأغواط

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الاعلام والاتصال
تخصص الاتصال العلاقات العامة

اشراف الدكتور:

حسين بن سليم

اعداد الطالبتين:

■ مريم بن دهقان

■ سمية مادني

2017/2016



الشكر والعرفان

قال الله تعالى ﴿ إِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾
الحمد لله على فضله وتوفيقه في إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على
رسوله خير الأنام عليه أزكى الصلاة والسلام وبعد:
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم « من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن
أسدى إليكم معروفا فكافئوه فان لم تستطيعوا فأدعوه له »
تطبيقا لهذا الحديث واعترافا بالجميل نتقدم بشكرنا الجزيل إلى الأستاذ
المشرف حسين بن سليم لما قدمه لنا من توجيهات ونصائح، كذلك نشكر
الأستاذ بن عون بودالي وبين دهقان طاهر على مساعدتهم الكبيرة،

سمية ومريم



اهراء

بسم الذي علم بالقلم علم الانسان ما يعلم ، والصلاة والسلام على أشرف الخلق خاتم
الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل صلاة وأتم تسليم
أهدي هذا العمل المتواضع الى الوالدين الكريمين..

بدون أن ننسى الى اخوتي واخواتي .

الى رفيقات السنوات الطويلة النبيلة، الى من كن لي اخوة وسندا أستند عليه عندما
أحتاج الى الغاليات محبوبات روحي صديقاتي.

الى كل من أحبني والى كل من أحببت والى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

مريم



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع الى :

من من قال الله فيهما " و بالوالدين احسانا "

الى امي العزيزة اطال الله في عمرها .

الى الذي اجهد نفسه من اجل تعلمي وشق على نفسه من إرضائي " أبي "
العزیز حفظه الله.

الى جميع إخوتي و أخواتي و ابنائهم حفظهم الله .

الى كل الصديقات و الرفيقات كل بإسمها .

الى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي .

سمية



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
43	نمذج الاتصال بين فرعين	1
44	نمذج شانون وويفر	2
45	نمذج روس للاتصال	3
46	نمذج وتزلاويك وبيفن وجاكسون للاتصال	4
52	معدلات الأداء الوظيفي	5
64	خطوات الإدارة بالأهداف	6
74	الهيكل التنظيمي للمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز	7

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
83	توزيع افراد العينة حسب الجنس	1
83	توزيع افراد العينة حسب السن	2
84	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
85	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	4
85	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	5
89	علاقة الجنس بالعمل بروح الفريق الواحد ورفع الجهد المبذول	6
90	علاقة السن بالعمل بروح الفريق الواحد ورفع الجهد المبذول	7
91	علاقة انتقال المعلومات داخل المؤسسة والرغبة في التحدي اثناء العمل	8
92	يبين علاقة المكالمات الشفوية الشخصية والمرونة في التكيف	9
93	يبين علاقة المكالمات الشفوية الشخصية وتوفير ظروف عمل مناسبة	10
94	يبين نتائج اختبار كاف تربيع لعلاقة المكالمات الشفوية ومرونة التكيف مع الحالات الصعبة	11
95	يبين نتائج كاف تربيع حول علاقة انتقال المعلومات داخل المؤسسة والرغبة في التحدي داخل العمل	12
96	يبين نتائج اختبار كاف تربيع بين المكالمات الشفوية وتوفير ظروف عمل مناسبة	13
98	يوضح علاقة السن بتوفير فرص مشاركة العمال في بعض القرارات	14
99	يوضح علاقة الوظيفة بتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	15
100	يوضح علاقة استخدام التقارير بمرونة التكيف مع الحالات الصعبة داخل المؤسسة	16
101	يوضح علاقة الاقدمية بتوفر فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	17
102	علاقة المعلومات التي تقدمها الادارة والعمل بروح الفريق	18
103	يوضح علاقة الاستفادة من الاتصال من الاتصال والرغبة في العمل	19
104	يبين نتائج اختبار كاف تربيع حول علاقة استفادة العمال من اتصالحهم بذوي الخبرة والعمل بروح الفريق	20

105	يبين نتائج كاف ترييع حول علاقة استخدام التقارير ومرونة التكيف مع الحالات الصعبة	21
106	يبين نتائج اختبار كاف ترييع حول المعلومات التي تقدمها الإدارة والعمل بروح الفريق	22

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الاهداء الشكر والتقدير فهرس الأشكال فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
17	- أولا: مشكلة الدراسة.
19	- ثانيا: فرضيات الدراسة.
19	- ثالثا: تحديد المفاهيم
23	- رابعا: أسباب اختيار الموضوع
24	- خامسا: أهمية الدراسة والهدف منها
25	- سادسا: الدراسات السابقة.
29	- سابعا: صعوبات الدراسة.
الفصل الثاني: الاتصال الشخصي	
31	- تمهيد
31	أولا: ماهية الاتصال
31	-1 مفهوم الاتصال
31	-2 أهمية الاتصال
33	-3 عناصر عملية الاتصال
36	-4 أنواع الاتصال
40	ثانيا: الاتصال الشخصي
40	-1 مفهوم الاتصال الشخصي
41	-2 أهمية الاتصال
41	-3 خصائص الاتصال الشخصي

42	4- نماذج الاتصال الشخصي
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
49	تمهيد
50	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي
51	1- مفهوم الأداء الوظيفي
51	2- عناصر الأداء الوظيفي
52	3- معدلات الأداء الوظيفي
53	4- محددات الأداء الوظيفي
55	ثانياً: تقويم الأداء الوظيفي
55	1- مفهوم التقويم الأداء الوظيفي
56	2- أهمية وأهداف تقويم الأداء الوظيفي
59	3- العوامل المؤثرة في تقويم الأداء
62	4- طرق تقويم الأداء الوظيفي
66	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية والمنهجية	
68	تمهيد
68	أولاً- التعريف بالمؤسسة ونشأتها
74	ثانياً- ميدان الدراسة والهيكـل التنظيمي للمؤسسة
79	ثالثاً- مجالات الدراسة
79	1-المجال المكاني
79	2-المجال الزمني
79	3-المجال البشري للدراسة
79	رابعاً-منهج الدراسة
80	1 تعريف المنهج
81	خامساً-أدوات وتقنيات جمع البيانات
82	سادساً-عينه الدراسة وخصائصها
82	1- عينة الدراسة

84	2- خصائص العينة
	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج
88	تمهيد
89	أولا : توجد علاقة بين الاتصال المباشر والأداء الوظيفي
89	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى
97	2- نتائج الفرضية الأولى
98	ثانيا: توجد علاقة بين الاتصال غير المباشر والأداء الوظيفي
98	1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية
107	2- نتائج الفرضية الثانية
108	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
111	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

مقدمة

مقدمة:

كثر في المجتمع المؤسسات و التنظيمات بشتى انواعها و كأنها هي الاجزاء التي تكونه و هي اللبنة التي يستمد منها بناءه فالمؤسسات و المنظمات تختلف من حيث الكيف و الكم معا التي تعطي له خاصية المجتمع المعاصر و المتحضر و المتطور الذي يسوده التعقيد و التخصص و التكامل في الوظائف و المهام فنجد المؤسسات الاجتماعية كما نجد المؤسسات الاقتصادية و السياسية والرياضية و غيرها الكثير التي تحاول أن تتكامل فيما بينها و ان ترقى به إلى أبعد ما يمكن و كون المؤسسات و التنظيمات عبارة عن مجتمع مصغر تتم فيه اتصالات بين افرادها بشتى انواعها كان للاتصال دور كبير في ضبط حركات الافراد و أدائهم داخل المؤسسة لتحقيق الاهداف المرجوة وقد جلب التطور الكبير لوسائل الاتصال في بداية القرن الحادي و العشرين مميزات عديدة غير مسبوقة حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية و المعرفية في تضاؤل الحدود و الحواجز داخل المجتمع عامة و المؤسسة خاصة ، و تزداد اهمية الاتصال في المؤسسة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق الرفاهية و توفير حاجيات المجتمع المتزايدة دوما و حتى رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المؤسسة لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد و الذي يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل و تفهم الأوامر و التعليمات من الادارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة فضلا عن الاحاطة بكل المشكلات و المعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم و لذلك سنتناول في هذه الدراسة دور الاتصال الشخصي في تحسين الاداء الوظيفي في احدى مؤسساتنا و هي مؤسسة سونلغاز بالاغواط ، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى :

الفصل الاول : الاطار المنهجي تطرقنا من خلاله إلى مشكلة الدراسة ، فرضيات الدراسة ، تحديد المفاهيم ، اسباب اختيار الموضوع ، اهمية الدراسة و الهدف منها ، الدراسات السابقة ، صعوبات الدراسة

الفصل الثاني : مدخل الى الاتصال تطرقنا من خلاله إلى ماهية الإتصال ويضم (مفهوم الإتصال ،أهمية الإتصال ،عناصر عملية الإتصال ،أنماط الإتصال) والإتصال الشخصي ويضم (مفهوم الاتصال الشخصي ،نماذج الاتصال الشخصي ،أهمية الاتصال الشخصي ،معوقات الاتصال الشخصي)

الفصل الثالث: مدخل الى الاداء الوظيفي وتطرقنا من خلاله الى ماهية الاداء الوظيفي ويضم (مفهوم الاداء الوظيفي ،عناصر الاداء الوظيفي ،معدلات الاداء الوظيفي ،محددات الاداء الوظيفي) وتقييم الاداء الوظيفي ويضم (مفهوم تقييم الاداء الوظيفي ،اهمية واهداف تقييم الاداء الوظيفي ،العوامل المؤثرة في تقييم الاداء الوظيفي ،طرق تقييم الاداء الوظيفي)

الفصل الرابع :الاجراءات الميدانية والمنهجية وتشمل التعريف بالمؤسسة ونشاطها ،ميدان الدراسة والهيكلة التنظيمي للمؤسسة ،مجالات الدراسة وتضم (المجال المكاني ،المجال الزماني ،المجال البشري للدراسة) ومنهج الدراسة ويضم (تعريف المنهج ،خصائص منهج الدراسة) وأدوات وتقنيات جمع البيانات وعينة الدراسة وخصائصها

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج ويشمل عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الاولى ومناقشة نتائج الفرضية وعرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية ومناقشة نتائج الفرضية الثانية وصولا الى الاستنتاج العام للدراسة .

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة والأهداف التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات أهمها الموارد البشرية وأكثرها تأثيراً على المنظمة ، فكان تركيز المنظمات ينصب على الجوانب المادية دون إيلاء العنصر البشري الاهتمام الذي يستحقه لكن التطور المعرفي والإداري وما وصل إليه الاهتمام بالعنصر البشري ، فرض على الإدارة الاستجابة لحاجات الأفراد ومتطلباتهم لدمجهم في العمل والمنظمة التي يعملون فيها وليأخذوا دورهم في إدارة و توجيه الموارد البشرية باعتبارها العنصر البناء والمؤثر في العمل وعملية الإنتاج، وتأتي أهمية الموارد البشرية في كون الفرد محور كل نشاط وعملية ، وعليه يتوقف نمو وكفاءة وتقدم المؤسسة ، فالأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل تكون أساس أنشطة المؤسسة .

يأخذ سلوك الفرد أشكالاً عدة داخل المؤسسة أهمها الأداء فهو قيام الفرد بالأنشطة وفق العمل المخول له، يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً أو يكون سلوكاً ضمناً إذ يعتبر الأداء الوظيفي للعمال والمستخدمين في أي منظمة من المنظمات الحديثة بأخذ الاهتمام الأكبر الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجياتها على اعتباره الجسر الذي تتحقق من خلاله فاعلية المنظمة وكفاءتها ويعتبر من الموضوعات التي ظلت ومازالت قيد البحث لعدة أسباب أهمها أن الفرد هو الذي يحدث الفارق بين المنظمات .

لذلك حظي الأداء الوظيفي باهتمام كبير في جميع المجالات حيث اهتم الباحثون في دراسة الأداء الوظيفي في مجال الاقتصادي على وجه عام ودراسة الأداء ومستوياته للعاملين في المؤسسة الاقتصادية خاصة ذات الوزن الثقيل والتي تلقى أهمية كبرى.

إن الأداء يتأثر بعدة متغيرات أهمها وأبرزها الاتصال الذي يعد وسيلة فعالة وضرورية في المؤسسات التي تعتبر نظاما اجتماعيا هادفا يجمع بين مختلف الفئات العاملة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مختلف أساليب الاتصال الفعالة من بينها الاتصال الشخصي الذي يعد من أقوى أنواع الاتصال تأثيرا واقناعا باعتباره اتصال مباشر مواجهي فهذه الميزة تجعل منه يقوي علاقة الفرد ببيئته ومجتمعه فهو ذو أهمية بالغة في المجتمع عامة وفي المؤسسات خاصة ، خاصة وأنه يمتاز بمساعدة العمال على التعاون لتحقيق أهداف المنظمة من خلال المقابلات والمناقشات والاجتماعات وتبادل المعلومات ويعود السر في فعالية الاتصال الشخصي الى التفاعل الايجابي الذي يحدث بين المرسل والمستقبل فهو يؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد داخل بيئة التنظيم فالمؤسسات الجزائرية بشكل خاص تسعى إلى تحسين اداء عمالها من خلال تبني طرق وأساليب جديدة لتحقيق أهدافها هذا ما يجعلنا نطرح التساؤل العام كالتالي :

كيف يساهم الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عاملين مؤسسة سونلغاز بولاية الاغواط.؟

ومنه تتفرع الى أسئلة جزئية:

هل توجد علاقة بين الاتصال الشخصي المباشر بالأداء الوظيفي لعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الاغواط؟

هل توجد علاقة بين الاتصال الشخصي غير المباشر والأداء الوظيفي لعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الاغواط؟

ثانيا: الفرضيات:

1-توجد علاقة بين الاتصال الشخصي المباشر وتحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية

توزيع الكهرباء والغاز لمدينة الاغواط

2-توجد علاقة بين الاتصال غير المباشر وتحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية توزيع

الكهرباء والغاز لمدينة الاغواط

ثالثا : تحديد المفاهيم:

1- الدور:

- 1-1- لغة: يعرف الدور بانه " الحركة أي الفعل والعمل ونلاحظ من خلال هذا التعريف ان الدور

مرتبط بالقدرة على الحركة والنشاط وحسب معجم bolch فان كلمة الدور مشتقة من العبارة اللاتينية

Rotules التي تعني من جهة ورقة مطوية تحمل مكتوب ومن جهة ثانية ما يجب ان يستظهر ممثل مسرحية

من القرن 11م بدأ استعمال مفهوم الدور بمعنى وظيفة اجتماعية أو المهنة¹.

1-2-اصطلاحا:

مصطلح الدور: يستخدم في علم الاجتماع وعلم النفس والانثروبولوجيا بمعاني مختلفة، فيطلق كمظهر للبناء

الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والانشطة، كما يمكن تعريفه

على انه موقف اجتماعي معين، يتحدد دور الشخص في اي موقف عن طريق توقعات يعتنقها الشخص

نفسه².

¹ - حورية بن عياش، صراع الادوار لدى المرأة الجزائرية العاملة في ضوء بعض المتغيرات الشخصية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، 1994، ص95.

² - فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص120.

- يمثل الدور تجربة خارجية بين الافراد تفرض عدة ممثلين على المستوى التفاعلي، الدور هو التصرف المزدوج فهو منبه وفي نفس الوقت استجابة وبذلك يحدد تصرفين متتابعين لدى بعض الافراد إذا ان إدراك الدور يعني تعين منبه والاجابة عليه¹.

2- الاتصال:

2-1- لغة: " ان كلمة الاتصال والمترجمة عن الانجليزية communication كلمة مشتقة اصلا من الكلمة اللاتينية communs و التي تعنى الشيء المشترك وفعالها Commanicare أي يذيع أو يشيع.

2-2- اصطلاحا: هو عملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار وضع اجتماعي معين، وفي هذا التفاعل يتم نقل افكار ومعلومات بين الافراد عين موضع معين او قضية معينة

الاتصال يعني التواصل ويختلف معنى التواصل من علم الى علم من مجال الى اخر فهو علم الاجتماع غيره في علم الاجتماع غيره في علم النفس وفي التربية غيره في الادارة.

فالاتصال هو عملية تفاعل بين الطرفين الى ان تصير رسالة معينة فكرة او مهارة او اتجاه مجالا مشتركا بينهما.

وحسب عالم الاجتماع تشارلز رأيت: الاتصال هو عملية نقل المعنى أو المغزى بين الأفراد وهي عملية أساسية في كل المجتمعات الانسانية البدائية كانت ام حديثة العهد وكل هذه المجتمعات نشأت وترعرعت من خلال قدرة الانسان على نقل شعوره وخبرته من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر ومن مجتمع بشري لمجتمع ثان، ومن قبيلة الى اخرى، والتواصل عملية لها صفة الاستمرارية وليست شيئا جامدا².

¹ - احسان محمد حسن، الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت، ط 1، 1981، ص289.

² - عز الدين الزباني، التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي ، دار العالم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، ط 1، 2008، ص10.

ويعرف الاتصال فنيا حسب ديكرت اذري: عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها اثاره استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي اي ان عملية مقصودة هادفة وذات عناصر محددة.¹

3-الاتصال الشخصي:

3-1- اصطلاحا: «وهو الاتصال المباشر أو المواجهي ويمكن في الصنف استخدام اللغة اللفظية وغير اللفظية بين شخصين او في قضية مشتركة».²

" هو العملية التي يتم من المعلومات والأفكار والاتجاهات بين بمقتضاها تبادل الاشخاص بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين دون عوامل او قنوات وسيطة أو رسائل نقل صناعية."³

هو ذلك المستوى من الاتصال الذي يحدث بين فردين أو أكثر، وهو يمثل التفاعل المتبادل بين

هو ذلك المستوى من الاتصال الذي يحدث بين فردين أو أكثر، وهو يمثل التفاعل المتبادل بين اثنين و أكثر

ولهذا سمي هذا المستوى من الاتصال اتصالا ثنائيا Dyadique او ثلاثيا Tridic طبقا لعدد المشاركين⁴

3-2-المفهوم الاجرائي الاتصال الشخصي:

يتمثل في درجة الاتصال بين العمال وتفاعلهم بصفة مباشرة وجها لوجه او بصفة غير مباشرة وفي اتجاهين عن طريق الكلام اللفظي والحركات والابماء والاصغاء او عن طريق الرسائل المكتوبة او الهاتف او الفاكس فيه.

¹ - فضيل دليو ، الاتصال - مفاهيمه - نظرياته - وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1 ، 2003 ص 15.

² - حسن عماد مكاي، ليلي السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط 1 ، 2006 ص 30.

³ - ابراهيم ابو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط 2، 1993، ص 121.

⁴ محمد بسيري دعبس، الاتصال والسلوك الانساني، البيطاش سنتر الاسكندرية، 1999 ، ص 207

4-الاداء:

4-1- لغة: " في معاجم اللغة يتضح أن الآداء مصدر الفعل أدى الشيء أو أوصله أو أدى الأمانة، وأدى الشيء

أي قام به " .¹

4-2- اصطلاحا: "الآداء هو تنفيذ أمر واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"²

" هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة

وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الآداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الآداء فيقاس على

أساس النتائج " .³

5-الأداء الوظيفي:

5-1- اصطلاحا: «هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين

ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول وتوجيه الجهد ونمط

الآداء"⁴

" وهو أيضا الأثر الصافي لمجهودات الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة

تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " .⁵

5-2- المفهوم الاجرائي الأداء الوظيفي:

هو ذلك الجهد الذي يبذله العامل في المؤسسة وفق ما يتوافق وما يخوله له نظام عمله وقد يكون محسوسا او

ضمنيا.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ص 26.

² - أحمد ركي بدوي، محمد باسل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة بشار الجامعة، 1984، ص 66.

³ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص 309.

⁴ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، آتجاه جامعة بيروت العربية، بيروت، ص 33.

⁵ - أحمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 78.

6-تعريف المؤسسة:

" يمكن تعريف أي مؤسسة بأنها نسق اجتماعي يتكون من افراد يتفاعلون مع بعضهم البعض أو غير مباشر وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة ضمن نطاق جغرافي معلوم بتحديد أهداف محددة " ¹

من الزاوية الاجتماعية فهي: عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض ويشتركون في القيام ببعض الأنشطة المشتركة. ²

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

تعد دراسة الاتصال بمختلف أنواعه فضاء واسعا يمكن الباحث في هذا المجال من الوصول إلى الحقائق التي يستعصي الخوض فيها والكشف عن الغموض الذي يعترئها بمعزل عن الاتصال، تدفعنا لاختيار مثل هذه المواضيع ومنه فيها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

1-الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشديدة في محاولة التعمق أكثر من خلال تطبيق ما تم دراسته نظريا على أرض الواقع لكي يتسنى لنا ربط بين النظري والتطبيقي، ومنه يتم الفهم والتعمق أكثر.
- نريد ان نقوم بدراسة مرتبطة بهذا التخصص ولاعتقاداتنا الشخصية بان هذا الموضوع يعطي اضافة ولو بسيطة في هذا التخصص وكذلك لا تمام متطلبات نيل الشهادة الممنوحة.
- كان لنا مناقشات شخصية ومباشرة مع الاساتذة الكرام في السنة النظرية ومن افكارهم تم الاقتناع حول هذا الاختيار.

¹ - اسماعيل قبرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2008، ص 9.

² - محمد الجوهر، مدخل الى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3، 2006، ص27.

2- الأسباب الموضوعية

يمكن جمع مختلف الأسباب الموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع كآلي:

- يتضمن هذا الموضوع ضمن تخصص الباحثين عوم الاعلام تخصص اتصال وعلاقات عامة
- تتمين دور الاتصال الشخصي وانعكاساته على المؤسسة الاقتصادية خاصة من الناحية الإدارية.
- التحقق من مساهمة الاتصال الشخصي في تحسين الأداء الوظيفي.
- تسليط الضوء على الاتصال الشخصي داخل المؤسسة.
- إعطاء صورة واضحة لكيفية دراسة سلوكيات العاملين من خلال الاتصال الشخصي.
- إثراء المكتبة بمواضيع توسع نطاق علم الاتصال والاعلام.

خامسا: أهمية الدراسة والهدف منها

1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تحديدها لمستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز وتأتي أهمية الدراسة من خلال أهمية مفهوم الأداء الوظيفي والحاجة لإجراء المزيد من الدراسات حوله، كذلك تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية ألا وهي الاتصالات الشخصية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط ما لها من جوانب سلبية إذ لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها وتأثيرها على أداء المورد البشري للمديرية والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

2-اهداف الدراسة:

- فهم الواقع الاجتماعي لهذه المؤسسة من التفاعل الاجتماعي بين أفرادها. الذي يلعب الاتصال الشخصي دورا كبيرا في تفعيل هذه العملية.

- محاولة الوصول الى كيفية تحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة مدى تأثير الاتصال الشخصي كأحد الاساليب المستخدمة في المؤسسة

سادسا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: محمد نوري¹

تمثلت دراسته في اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان "انظمة تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية _ دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط نموذجا "

كان التساؤل العام للدراسة كالتالي: هل يساهم فعلا أنظمة تقييم الأداء في بناء وتوجيه برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

سعت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية اختيار أنظمة تقييم الأداء المناسبة من طرف المنظمة اعتمد الباحث في جمع معلوماته على تقنية الاستمارة تم توزيعها على عينة البحث التي ارتأى الباحث ان تكون هذه الأخيرة العينة الطبقيّة كون مجتمع الدراسة غير متجانس

إن تطبيق اللامركزية في التسيير الذي اختارته هذه المنظمة جدير بأن يسمح بالتسيير العقلاني لأنظمة المؤسسة وذلك كون هذا المبدأ هو الذي يتيح الفرصة للتأقلم مع متغيرات البيئة واتخاذ القرارات اللازمة في وقتها تماشيا مع مبدأ المرونة الذي يعتبر أحد معايير الفاعلية التنظيمية.

¹ محمد نوري، أنظمة تقييم الاداء و أثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2013/2014.

الدراسة الثانية: بساس بلخير¹

تمثلت دراسته في مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان " دور الاتصال الشخصي المباشر في إحداث نسق للفعل الاجتماعي داخل المؤسسات " دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك DML بولاية الاغواط، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

كان التساؤل العام كالتالي: كيف يمكن للاتصال الشخصي المباشر أن يحدث نسق للفعل الاجتماعي داخل المؤسسة؟

كان مجتمع الدراسة عبارة عن عمال و اطارات و اعوان تحكم و اعوان تنفيذ حيث لجأ الباحث في اختيار عينته إلى العينة الطبقية ،اما عن منهج الدراسة فاستخدم المنهج الوصفي الذي يراه الباحث مناسب لفهم مثل هذه الظواهر اذ أن موضوعه يمكنه من فهم ووصف الوضع المهني و الاجتماعي للأفراد داخل المؤسسة ، ومن بين الادوات التي استخدمت في الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات و استعان الباحث بأداة المقابلة ، و هدفت الدراسة إلى محاولة فهم الواقع الاجتماعي و المهني لهذه المؤسسة من خلال التفاعل الاجتماعي بين أفرادها الذي يلعب الاتصال الشخصي دورا كبيرا في تفعيل هذه العملية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-أظهرت الدراسة أن التآلف الاجتماعي ينعكس على الواقع الاجتماعي للأفراد حينما يسود التكيف والاستقرار.

-إذا أهملت المؤسسة الجانب الاجتماعي فإن العملية العكسية تحدث أين يكون الافراد شاردين ومغتربين ومتفككين.

¹ بساس بلخير ، دور الاتصال الشخصي المباشر في إحداث نسق للفعل الاجتماعي داخل المؤسسات دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك DML الاغواط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، جامعة قاصدي ورقلة ، 2010 -2011 .

-البنية الاجتماعية للمؤسسة هي أكبر من تكون مجموعة الأفراد وشخصيات أو مجموعة من استراتيجيات بل هي ثقافة فرعية ومنظومة من المعاني والرموز والتصورات للأفراد وللأشياء التي تحيط أو تكون هذه البنية

الدراسة الثالثة: فائزة رويم¹

علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني (دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة)

حيث افترضت الباحثة عدة فرضيات منها: توجد فروق دالة احصائيا في التوافق المهني بين العمال ذوي الاتصال الشخصي المنخفض والعمال ذوي الاتصال الشخصي المرتفع

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا بين اتجاه الاتصال الشخصي افقيا ام عموديا والتوافق المهني للعمال

- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وقامت بالاعتماد على ادوات جمع البيانات التالية استبيان الاتصال الشخصي - استبيان التوافق المهني توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- توصلت الى نسبة العمال غير المتوافقين مهنيا العمال المتوافقين وهذا يعود الى مجموعة من العوامل -احساس العمال التهميش وعدم التقدير العنصرية والتحيز لدى العمال وكذلك المسؤولين - عدم تكافؤ

الفرص بين العمال الى البيروقراطية ان هذه العوامل مما لا يمكن حصرها هنا كان لها تأثير واضح على اتصال العمال ببعضهم البعض وفقدان الثقة والتعاون بينهم وهذا أدى الى انخفاض التوافق

¹ فائزة رويم : علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني : دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة ، مذكرة ماجستير ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة ورقلة ، 2005.

الدراسة الرابعة: جلال الدين بوعطيط¹

تمثلت دراسته في مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة

ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة

- تم الكشف على وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق

السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسحاب المعلومة بين الإدارة والعمال.

- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال

المنفذين.

- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وهذا

يؤكد على تحقيق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

كان التساؤل العام كالتالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

سعت الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث اعتمد الباحث على

العينة العشوائية المنتظمة في اختيار مفردات بحثه، كما لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي تماشياً

مع أهداف دراسته

أما عن أدوات جمع البيانات اعتمد الباحث على الاستمارة إذ تعتبر من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها

شيوفا في الحصول على البيانات

خلصت الدراسة إلى ما يلي:

أما عن المنهج الذي استخدمه الباحث فهو المنهج الكمي لتحليل المعطيات الكمية وتفسيرها.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

¹ جلال الدين بوعطيط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم و عمل ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، 2009/2008 .

أكدت المعطيات المتحصل عليها من الميدان أن هناك قصورا وممارسات غير مطابقة للإجراءات المعمول بها فيما يتعلق بتوظيف الوظائف وتحديد المهام المطلوب إنجازها من طرف العاملين

سابعاً: صعوبات الدراسة

ما من بحث يقوم به الباحث إلا وواجهته صعوبات مختلفة، منها ما يتعلق بصعوبة الحصول على الأدبيات التي تناولت الموضوع، ونقصد بها المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومنه ما يتعلق بخصائص عينة الدراسة وتحليل المعطيات، ومنها ما يتعلق بطبيعة الموضوع في حد ذاته، وقد واجهتنا جملة من الصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة، والتي نلخصها في النقاط التالية:

- صعوبة الاتصال ببعض افراد العينة بسبب التزامهم.
- صعوبة استرجاع الاستمارات..
- قلة الإمكانيات المادية والوسائل التعليمية عرقلة سير الدراسة.
- فقدان بعض الاستمارات ولم تسترجع والغاء بعض الاستمارات لعدم توفرها للشروط العلمية.
- تماطل بعض العمال في الاجابة على الاستمارة.

الفصل الثاني :

الاتصال الشخصي

تمهيد:

إن عملية الاتصال بين البشر عملية أساسية وحاجة اجتماعية نحس بها وتفهم من خلالها بيئاتنا لمعنى ان نكون قادرين على التعامل معها تأثيرا وتأثرا ولا سبيل لذلك سوى عن طريق هذه العملية الأساسية وهي الاتصال.

أولا : ماهية الاتصال :

1- مفهوم الاتصال:

1-1- الاتصال لغويا:

تعني كلمة الاتصال communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى عام او مشترك. أي ان هذه المفاهيم توضح لنا الاتصال عملية تتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع - فكرة) لتحقيق (هدف - برنامج).¹

1-2- الاتصال اصطلاحا:

إن الاتصال هو عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد ومن شخص لآخر تتطلب مرسل للمعلومات ومستقبل لها (المعلومات والأفكار).²

ويعرف أيضا بانه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اما اتصالا رسميا (هابطاً - صاعداً- افقياً)

2- أهمية الاتصال وأهدافه :

2-1- أهمية الاتصال: " الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والأراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

1 - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، العملية الاتصالية - رؤية نظرية وعملية واقعية - المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص17.

2 - علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، دار الاقاصيص العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص19.

تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.¹ " أنها أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.

أنها وسيلة لتحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة للمؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها.

تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع".²

2-2- أهداف الاتصال:

أ- " هدف توجيهي: ويمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

ب- هدف تثقيفي: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمر تمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

ت- هدف تعليمي: حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

ث- هدف ترفيهي أو ترويجي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو ادخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

ج- هدف إداري: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.³

1 - خضير كأضم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص37.

2 - سلوى الصديقي، هنا بدوي، مرجع سابق، ص18.

3 - محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص34.

3- عناصر الاتصال:

" يعتبر الاتصال عملية ديناميكية مستمرة تقوم على عدة عناصر يلخصها لاسويل (H-LASSWELL)

في مقولته الشهيرة " من يقول " ماذا يقول " " ولمن يقول " وبأي وسيلة وبأي تأثير.

- من (WHO): ويقصد بها المرسل.
- ماذا يقول (SAYS WHATS): ويعني بها مضمون الرسالة (MESSAGE).
- بأي وسيلة (in which Channel): وتعني القناة التي تمر بها الرسالة.
- لمن (to whan): ويقصد بها الأثر الذي يتركه الاتصال في المستقبل.¹

3-1- المرسل: يمثل المرسل مصدر الرسالة أو نقطة انطلاق عملية الاتصال " وهو المحرك الأساس لعملية

الاتصال، فهو الذي يحدد أهداف الاتصال في الحالات التي يكون فيها الاتصال مقصودا. وهو الذي يحدد طبيعة الرسالة ومحتواها ويختار وسائله لإيصالها والمرسل بشكل عام لا يكون فردا بل قد يكون مجموعة من الأفراد اتفقت على تأمين الاتصال بقصد تحقيق أهداف محددة".²

- قد يكون المرسل أو " المصدر عبارة آلة كما هو الحال عند التعلم عن طريق الحاسوب، فهذا الأخير مزود بمعلومات ثابتة ومبرمجة ومحددة المسار وطريقة التفاعل تضبط المستقبل وتكبح حريته فليست للآلة خيرة سابقة أو خصائص نفسيه واجتماعية".³

3-2- الرسالة: " ويقصد بالرسالة فحوى الخطاب الذي يرغب المرسل ايصاله إلى المتلقين عن طريق وسيلة

مختارة في وقت محدد وظرف محدد ويشمل هذا المحتوى حقائق وأفكار ومشاعر ومواقف".⁴

1 - فايزة رويم، علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.ص

2 - حارث عبود، مرجع سبق ذكره، ص 32.

3 - محمد سيد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

4 - حارث عبود، مرجع سبق ذكره، ص 33.

كما يعرفها الكثيرون بكونها مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل¹.

"ترتكز عملية الاتصال بصورة كبيرة على قوة الرسالة ومقدار فاعليتها في إحداث الأثر على مستوى المستقبل وفقا للصورة المتوقعة في ذهن الرسالة.

ولتحقيق هذا المبتغى يجب أن تتوفر في الرسالة الشروط التالية:

- يجب أن تصاغ الرسالة بصورة تجذب انتباه المستقبل، ولضمان ذلك لا بد من:

أ- معرفة حاجة المستقبل للموضوع الذي تطرحه الرسالة، فمثلا التحدث مع المعلمين عن أساليب التدريس له تأثير أفضل من التحدث معهم عن مشاكل الزراعة.

ب- صياغة الرسالة بأسلوب يحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل كضرب أمثلة أو طرح أسئلة.

ت- اختيار المكان المناسب لاستقبال الرسالة يرتبط هذا بطبيعة ونوعية الاتصال.

ث- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة.

- يجب أن تصاغ الرسالة بصورة تتناسب مع المستقبل، أي اختيار الوسائل والرموز التي يتمكن المستقبل من فهمها.

- يجب أن تثير الرسالة لدى المستقبل شعورا بالحاجة إلى موضوع الرسالة ويبقى السلوك الذي يقوم به المستقبل هو الذي يمكن من خلال التأكد على مدى نجاح الرسالة في تحقيق الهدف فيها.²

3-3- المستقبل: المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي تتوجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها message

decaded بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم

بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بمقدرته لما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا.

1 - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص29.

2 - فايزة رويم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

فالسلك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.¹

3-4- الوسيلة :

هي القناة التي تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل. فوسائل الاتصال كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة

أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال.²

يتوقف اختيار كل واحدة من قنوات الاتصال على عوامل كثيرة مثل موضوع الرسالة والهدف الذي يسعى

المرسل إلى تحقيقه وما يتعلق به من أنواع السلوك الذي يصدر من المستقبل وقدراته الإدراكية وامكانيات المرسل

للرسالة.

3-5-رجع الصدى :

" يقصد بجمع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها

من عدمه، وهناك أربعة طرق للنظر إلى جمع الصدى وهي:

أ- قد يكون جمع الصدى إيجابيا positive أو سلبيا négative ويشجع جمع الصدى الإيجابي المصدر

على الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة فهو يقوي ويدعم السلوك بشكل مطرد أما جمع الصدى السلبي فهو

لا يشجع المصدر على توجيه رسائل مشابهة ويتطلب تعديل شكل أو محتوى الرسائل.³

"فرجع الصدى سبيل النظر الى المصدر على انه مستقبل وهو يؤكد عملية التبادل في الاتصال الفعال"⁴

ب- قد يكون جمع الصدى فوريا كما هو الحال في الاتصال المواجهي أو مؤجلا كما هو في الاتصال الجماهيري

ت- رجع الصدى قد يكون حرا يصل من المتلقي إلى المرسل مباشرة وبدون عوائق أو تنقية وقد يكون مقيدا

بضرورة المرور على حراس البوابة يتيح جمع الصدى وظائف مفيدة لكل من المرسل والمتلقي على السواء فهو

1 - محمد السيد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 37

2 - فايزة رويم، مرجع سبق ذكره، ص 31.

3 حسن عماد مكاري، ليلى حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

4 منى الحديدي، شريف درويش اللبان، فنون الاتصال والاعلام المتخصص، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2009، ص 27.

يتيح للمرسل فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها ويتيح المتلقي التأثير في عملية الاتصال. " 1 ومنه فان رجع الصدى عنصر مهم في العملية الاتصالية وبه تتم معرفه الى أي مدى وصل المرسل الى أهدافه من الرسالة.

3-6- الأثر :

الأثر هو نتيجة الاتصال وهو يقع على المرسل والمتلقي على وجه سواء، وقد يكون الأثر نفسياً أو اجتماعياً، ويتحقق أثر وسائل الاعلام من خلال تقديم الاخبار والمعلومات والترفيه والاقناع وتحسين الصورة الذهنية.² كما ان تأثيرات الاتصال هي التغييرات في سلوك المستقبل التي نتيجة لنقل الرسالة ومن ثم فإننا عندما نتحدث عن الاتصال الفعال فإننا نعني بالاتصال الذي ينجم تغييرات في معلومات المستقبل، تغييرات في السلوك العلني للمستقبل³

4- أنواع الاتصال

إن الاتصال ينقسم إلى عدة أشكال وذلك حسب الزاوية التي يضعها المصنف فيها، ويصنف الاتصال إلى اتصال على أساس اللغة المستخدمة، إلى لفظي وغير لفظي، أو على أساس الاتجاه صاعد أو نازل أو على أساس الرسمية رسمي وغير رسمي أو حتى على أساس الأفراد ذاتي وشخصي أو جمعي أو جماهيري .

4-1- نوع الاتصال من حيث نوع اللغة :

يرى الباحثون ان اللغة تنقسم الى قسمين او مستويين اما لغة لفضية او لغة غير لفضية ولاسبيل لانتقال المعلومات الا بهذيم الاسلوبين

1 - حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص51.

2 - مرجع نفسه، ص52.

3 منى سعيد الحديدي، شريف درويش اللبان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

4-1-1-الاتصال اللفظي: يركز على الصنف كوسيلة او قناة لنقل الرسالة من المصدر الى الملتقى ويشمل هذا الصنف على كل الأنواع الاتصال التي تستعمل فيها اللفظ المنطوق، أي أن اللفظ يجب أن يكون منطوق ويستقبل من حاسة السمع لدى الملتقى¹.

4-1-2-الاتصال غير اللفظي: هذا الصنف عكس الصنف الأول تماما أي يستعمل كل انواع الاتصال الذي تعتمد على اللغة غير اللفظية ويطلق عليه باللغة الصامتة، أي لا يستعمل اللفظ المنطوق كوسيلة او حاسة السمع كقناة، ويحتوي هذا النمط على لغة الإشارة، وهي تتكون من الإشارات التي يستخدمها الفرد في اتصاله بغيره مثل إشارات المرور ولغة الحركة والافعال وتشتمل على كل الحركات التي يشير بها الفرد إلى غيره ليوصل إليه فكرة أو معنى معين ، ولغة الأشياء وهي أخرى تشتمل على كل ما يستعمل كمصدر للاتصال غير لغة الحركة ، كاللباس واللون ، مثل اللباس العسكري ، وكذا بعض المؤسسات والمنظمات التي تتخذ لباسا موحدا بين أعضائها الذي يرمز إلى التكامل والانسجام بينهم².

4-2-نوع الاتصال من حيث عدد الافراد:

4-2-1-الاتصال الذاتي **interpersonnel communication** :

الاتصال الذاتي هو ما يحدث داخل الفرد، حيث يتحدث الفرد مع نفسه وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته، حيث يتضمن الاتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به³.

4-2-2-الاتصال الشخصي : إن الاتصال الشخصي ملازم للاتصال الذاتي ومكمل له ومبني عليه، وهو

أول أشكال الاتصال التي خرجت به من النطاق الذاتي الضيق إلى مجال أوسع للتجاوز مع الآخر⁴.

1 - محمد السيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 75.

2 - بلخير بساس ، مرجع سابق ، ص 30.

3 - حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

4 محمود حسن إسماعيل، مبادئ الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص86.

هو الاتصال المباشر أو المواجهي ويمكن في هذا الصنف استخدام اللغة اللفظية وغير اللفظية بين شخصين أو أكثر في قضية مشتركة ومن انتاج الاتصال المواجهي تكوين الصداقات والعلاقات الحميمة بين الأفراد، ويتيح هذا النوع من الاتصال فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة، ومن ثم تصبح الفرصة أمام القائم بالاتصال ساحة لتعديل رسالته وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فاعلية وإقناعاً¹.

4-2-3-الاتصال العام:

ويعني وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد كما هو الحال في المحاضرات والندوات والأمسيات الثقافية وعروض المسرح ويميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع كما يتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي وإن غير رسمي وعادة ما يتم هذا النوع من الاتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصاً له الأغراض.

4-3-نوع الاتصال من حيث الرسمية:

ونجد هذا التصنيف يستخدم في المؤسسات والمنظمات، حيث يقسم إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

4-3-1-الاتصال الرسمي :

يقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة.²

ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي³.

1 - بلخير بساس، مرجع سبق ذكره، ص42.

2 بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، دب، ط1، 2010، ص 47.

3 محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص111.

-**اتصالات هابطة:** وهي اتصالات الهدف منها نقل المعلومات من المدير الى العمال أي من اعلى التنظيم الى اسفله كالقرارات والوامر المتعلقة بالعمل

- **اتصالات صاعدة:** وهي اتصالات الهدف منها نقل المعلومات من العمال الى المدير أي من الأسفل الى الأعلى كالتقارير والشكاوى ورسائل حول أمور خاصة بالعامل

اتصالات افقية: تعتبر أساسا لفاعلية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم بمعنى انها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري .¹

4-3-2- الاتصال غير الرسمي:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات من اهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية وبعث اهتمامها بالعمل ويتميز هذا النوع من الاتصالات بانه دائم الحركة وكثير التغيير ولا يسير طبعا لترتيب معين ويسير في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات² .

ويمكن ان نقول بان الاتصال يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وقواعدها وقوانينها يعتمد على الخطابات، المذكرات وعلى شبكة الاتصالات المختلفة التي يحددها وفق الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة.³

ان الاتصال غير الرسمي يتمثل في العملية النهائية التي تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون ان يكون لاحد من إدارة المنظمة داخل في تخطيطها وتوجيهها وتنبع الاتصالات غير الرسمية من طبيعة الانسان

¹ مرجع نفسه، ص111.

² محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2008، ص122.

³ العربي بوداود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية – دراسة ميدانية لمركب الرافعات والمجارف c.p.g قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص40.

باعتباره اجتماعي بطبيعته اذ تتميز اغلب تصرفاته بعلاقاته بالجماعة بحيث تدفعه الرغبة للانتماء الى البحث عن جماعة تشبع فيه هذه الرغبات ويحدث الاتصال خارج خطوط الهيكل التنظيمي.¹

ثانيا: الاتصال الشخصي:

يعتبر الاتصال المرتكز الأول الذي تقوم عليه العلاقات الإنسانية سواء بطابعها الشخصي او بطابعها الاجتماعي وكلما أسست عملية الاتصال بشكل صحيح، كلما كانت نتائجها إيجابية²

1- مفهوم الاتصال الشخصي:

يعتبر هذا النوع من الاتصال من أقوى الأنواع تأثيرا على الأشخاص وأكثرها انتشارا في كل مجالات الحياة اليومية. " نعني بالاتصال الشخصي التبادل الشخصي للمعلومات أو عملية تبادل الأفكار والأخبار التي تتم بين الأشخاص دون عوامل أو قنوات وسيطة وفي هذه العملية يمثل أحد الشخصين دور المرسل بينهما ويمثل دور المستقبل.³

ويعرف أيضا بأنه "ذلك المستوى من الاتصالات الذي يحدث بين اثنين أو أكثر ولهذا سمي الاتصال الثنائي او الثلاثي طبقا لعدد المشاركين فيه وهذا النوع يحدث يوميا بين فردين او نظامين بشريين او خليط من البشري والالي او كلاهما غير بشري⁴.

وهو أيضا ذلك الاتصال المباشر او الاتصال المواجهي حيث يمكن فيه ان نستخدم حواسنا الخمس، ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين او أكثر في موضوع مشترك ونتيجة الاتصال المواجهي تتكون الصداقات والعلاقات الحميمة بين الافراد ويتيح هذا النوع التعارف الفوري على تأثير الرسالة.⁵

¹ بوحنية قوي، مرجع نفسه، ص48.

² رباح قاسمي، واقع غلبة الاتصال الحديث على الاتصال الشخصي داخل الاسرة وانعكاساتها عليها، الملتقى الوطني الثاني حول: الاتصال وجودة الحياة في الاسرة أيام 10/9 افريل 2013، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

³ - محمود عودة، السيد محمد خيرى، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، د ط، ص 111.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

⁵ حسن عماد مكاوي، ليلي السيد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ويتضح مما سبق ان " الاتصال الشخصي ليس مجرد تبادل رسائل أيا كان محتواها بل هو لقاء ذاتين او شخصيتين كاملتين، بكل مكوناتهما العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية وان نتائج هذا الاتصال تتوقف بشكل او باخر على طبيعة وظروف المواقف والامكانيات والقدرات التي تمتلكها كل ذات او كل شخصية.¹

2- أهمية الاتصال الشخصي :

لقد اتضحت أهمية الاتصال الشخصي في مجال التأثير سواء جرى هذا الاتصال في مجتمعات حديثة ومتطورة او في مجتمعات تقليدية، وان كان في الثانية يفوق الأولى حيث يعد مصدرا بديلا الى حد كبير وبخاصة في حالة غياب نسق او نمط من الاتصال الجمعي، وقد اتضحت هذه النقطة من خلال سلسلة دراسات لليونسكو حول الاستماع الى الراديو ومشاهدة التلفزيون فاستنتج الباحث " بول نيورات " بان الاستماع للحصة المباشرة اقوى تأثير على المستمعين من حصة تكون مسجلة²

من السهل ان يتصرف الفرد عن المواد الإعلامية التي لا تتوافق مع آرائه وميوله التي تنشرها او تذيعها وسائل الاعلام، بينما ليس من السهل ان ينسحب الفرد من الحديث مع زميل او قريب او صديق له يتيح النقاش المباشر مرونة أكبر في عرض وجهات النظر والتأثير في الافراد

في حالة الاتصال الشخصي المباشر يصبح من السهل تقدير رد الفعل مباشرة وتغيير أسلوب المواجهة تبع لذلك³.

3- خصائص الاتصال الشخصي:

- محدودية عدد الافراد الداخلين في علاقة الاتصال حيث يفترض الا يتجاوز عدد افرادها 45 فردا فان زاد عن عذا تعقد الاتصال وازدادت كثافة العلاقات المتبادلة واستحال توفر عنصر المواجهة وسير المعلومات في

اتجاهين التي تميز الاتصال الشخصي

¹ عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الامارات، ط1، 2010، ص97.

² محمود عودة، السيد محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، (بتصرف)، ص، ص112-113.

³ - جمال العيفة، الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر،

2007، ص 66

- عدك جود وسيط تكنولوجي لنقل الرسالة موضوع النقل ومادة النقل والتوصيل الرئيسية هنا اللغة التي تحمل المعاني والرموز مباشرة من والى طرفي الاتصال
- توافر مراقبة مباشرة ومتبادلة بين المرسل والمتلقي نتيجة لتوافر عنصر المواجهة واختفاء الوسيط التكنولوجي ومحدودية العلاقة.
- القدرة على انتقاء المتلقي والظرف الاتصالي عالية كما ان قدرة المعلومات المعطاة خلال عملية الاتصال عالية أيضا
- حدوث ترجيع أثر فوري مباشر في الموقف الاتصالية حيث يستطيع المرسل ملاحظة نتائج اتصاله على المتلقين بصورة فورية ومباشرة.¹
- انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس الى الوسائل الأخرى
- إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الافراد الذين نتحدث إليهم
- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة
- تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة²

4- نماذج الاتصال الشخصي:

تعدد نماذج الاتصال الشخصي وتتنوع بتنوع الحياة الاجتماعية باعتبار الاتصال في أصله عملية اجتماعية. ظهرت هذه النماذج لتسهيل عملية فهم الظواهر ومكوناتها.

4-1- نموذج الاتصال بين فردين:

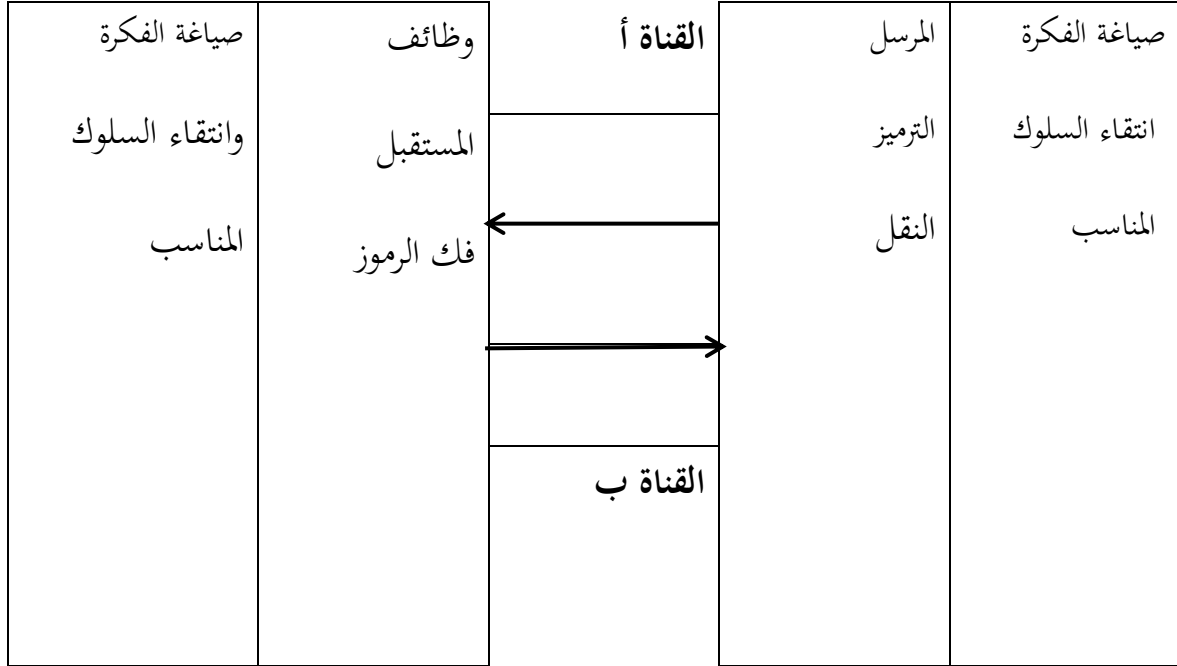
إن الاتصال الشفهي بين أفراد العائلة والجيرة والأصدقاء يصنف على أنه شخصي وهذا يساعد على حدوث فعل ورد فعل بين المتصلين مما يجعله اتصالا فعالا.

¹ - محمد صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1996، ص97.

² - حسن عماد مكاوي، ليلي السيد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وستعرض لنموذج الاتصال الشخصي من خلال استعراض الشكل التالي الذي يوضح النموذج الأساسي لعملية الاتصال الشفهي بين فردين وفيه يلاحظ أن كلا من الفردين يقوم بوظيفة المصدر والمستقبل مما يجعل الاتصال تبادلياً.¹

الشكل رقم 01 : يمثل نموذج لاتصال بين فرعين



المصدر : جمال العيفة ، الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الاعلام والاتصال ، جامعة الجزائر 2007 ، ص 74.

"إن أردنا شرح عملية الاتصال بدءاً بالفرد (أ) فإننا نلاحظ أن الفكرة صيغت وتحولت إلى رسالة تنقل من خلال القناة (أ — ب) إلى الشخص الذي يعمل للمستقبل ويقوم (ب) بصياغة الأفكار الأمر الذي يدفعه إلى أن يعمل كمصدر ويصوغ الرسالة التي يقوم بنقلها عبر القناة (ب — أ) (أ) الذي يعمل كمستقبل ويقوم بفك رموز الرسالة و يستجيب لها (أ) وهكذا يمكن أن نستثمر العملية تبادلياً.

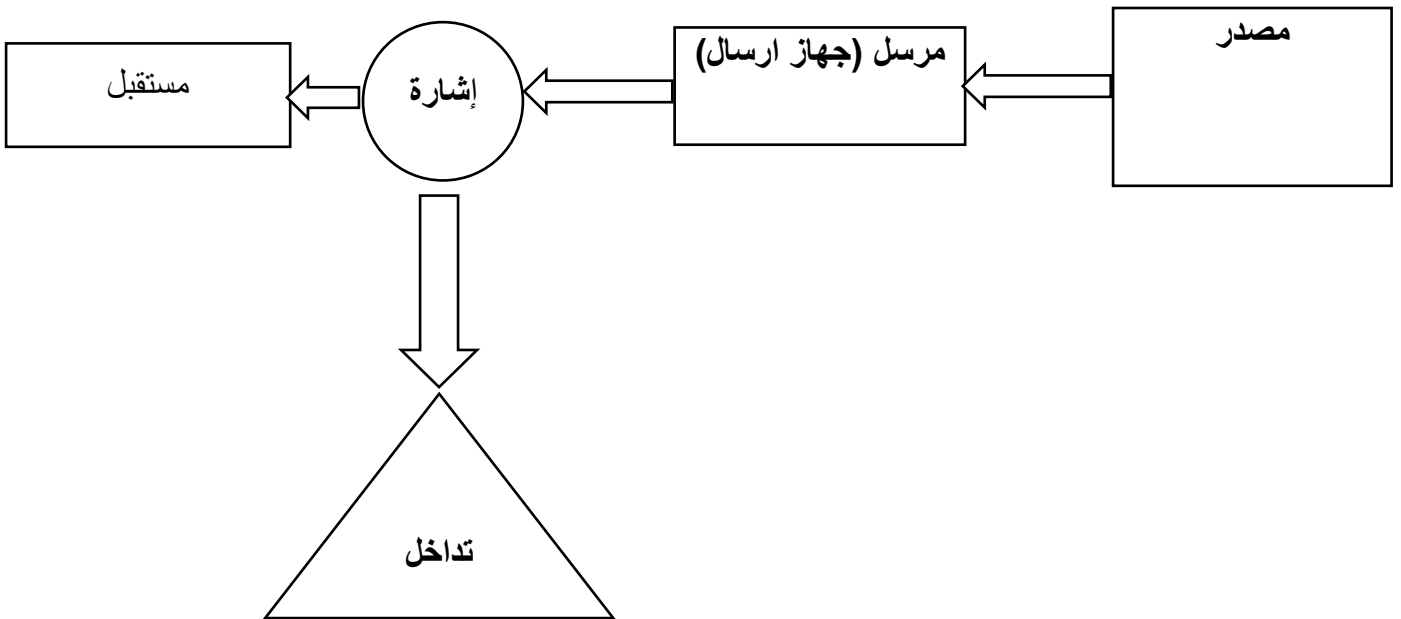
¹جمال العيفة ، مرجع سبق ذكره ،ص74.

- نموذج شانون وويفر:

"يعتبر من أوائل النماذج التي ظهرت وذلك سنة 1949 ويعتبر ثمرة لإسهامات علماء الهندسة والطبيعة والرياضيات في تقييم نماذج في عملية الاتصال ويتكون من العناصر التالية:

- المصدر.
- المرسل.
- الرسالة أو المحتوى.
- معالجة الرسالة.
- المستقبل.
- الهدف من الاتصال.
- التداخل أو ¹شوشرة.

شكل رقم 2 : يوضح نموذج شانون و ويفر



المصدر، جمال العيفة، مصدر سبق ذكره، ص81.

¹ جمال العيفة، مرجع سبق ذكره، ص79.

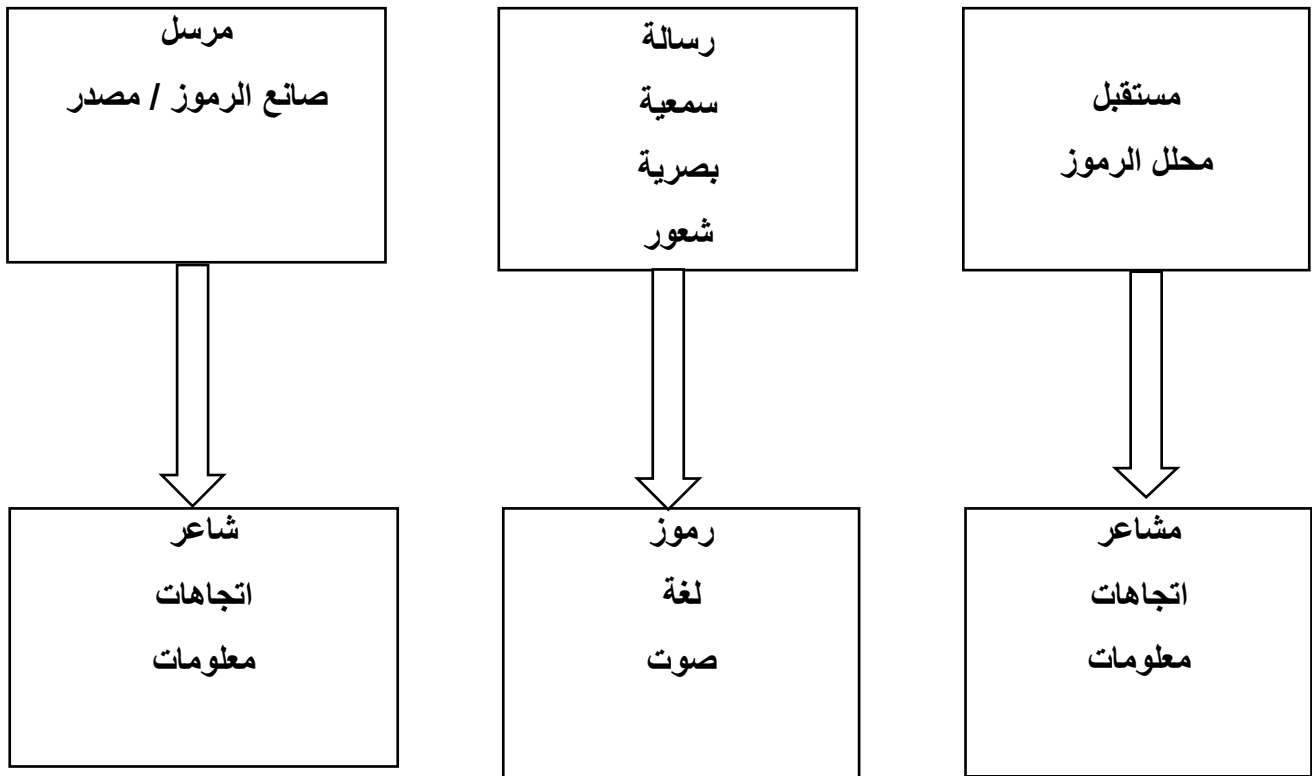
4-3- نموذج روس:

" وضع هذا النموذج في عام 1965 ويقوم على اقتراح وجود خمسة متغيرات تؤثر على الاتصال بين الأفراد يمكن تلخيصها في التقاط التالية.

يقوم المرسل بنق المعلومات وذلك ما اختيار المنبهات التي تنقل وتتناسب مع وجهات نظره يحدث الاتصال خلال ظروف معينة تعمل كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للفكرة وتتضمن كل ما يحيط بالمرسل من أفكاره ومشاعر واتجاهات وقت الارسال تعتبر احواس بمثابة القنوات التي تنقل عبرها الرسالة.¹

يفهم المتلقي منبهات الرسالة ويستوعبها ويقوم بتفسيرها في ضوء ثقافته. يستجيب المتلقي للرسالة ويسمى ذلك بالتغذية الرجعية.

الشكل رقم 3: يمثل نموذج روس للاتصال



المصدر: محمد يسري دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، البيطاش سنتر ، الإسكندرية ، 1999. ص 25.

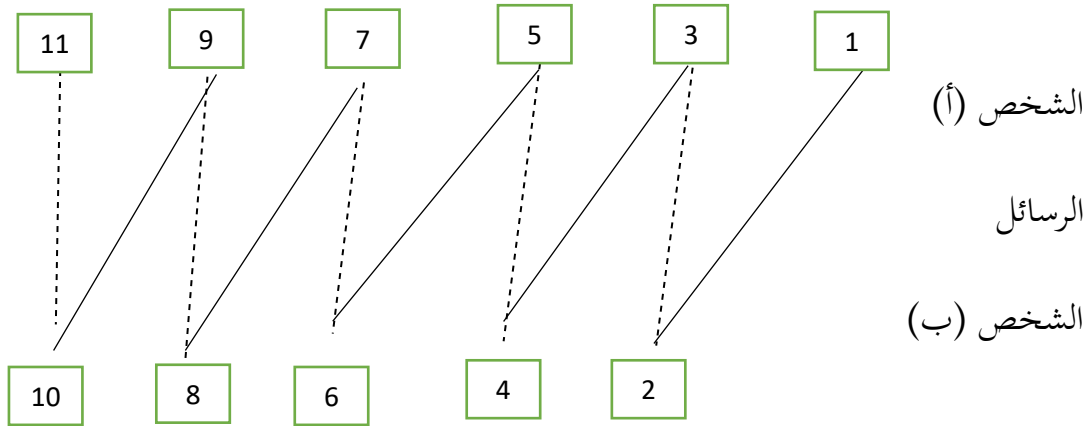
¹ محمد يسري دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، البيطاش سنتر ، الإسكندرية ، 1999. ص 23-25.

4-4- نموذج " وتزلاويك وويفن وجاكسون watz la wick beavin and

jackson model

قدم كل من " بول واتزلاويك" وبيفن ودون جاكسون نموذجهما للاتصال في كتابهم " الفوائد العملية للاتصال الإنساني " وقد أثر كثيرا في التفكير الاتصالي منذ ذلك الوقت، وصوروا للاتصال بأنه عملية أخذ وعطاء للرسائل بين الأشخاص، وهو عملية قصدية إلزامية يحتاجها الشخص للتعامل مع غيره، وقد نظروا له بأنه نشاط تراكمي مستمر بين أفراد يعملون تبادليا وذلك كما في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 4 : يمثل نموذج وتزلاويك وبيفن وجاكسون للاتصال.



المصدر: محمد يسري دعيس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، البيطاش سنتر ، الإسكندرية ، 1999. ص 33

¹ محمد يسري دعيس ، ص 33.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق الى القول بان الاتصال عملية نفسية وعقلية واجتماعية تقوم على وجود مرسل ورسالة ومستقبل وناقل للمعلومات (قناة الاتصال)، تسعى الى تبادل المعلومات وايصالها للمرسل وتحقيق الهدف المطلوب، يعتبر الاتصال الشخصي من اهم أنواع الاتصال تأثيرا واقناعا سواء على مستوى الافراد او على مستوى العلاقات الاجتماعية بين الافراد بحيث يتميز بكونه من اكثر الأنواع المستخدمة لوصول للهدف المطلوب والمرجو من الرسالة

الفصل الثالث :

الاداء الوظيفي

تمهيد

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة و قد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة و إعطائه العناية اللازمة ليصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها و بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة ممكنة ، ومن خلال هذا الفصل نحاول التطرق إلى الأداء الوظيفي داخل المنظمة من خلال تعريفه و معرفة عناصره ، محدداته و كذا تقويم الأداء الوظيفي و طرق تقويم الأداء الوظيفي....

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء : يعتبر الأداء من المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد

البشرية ، و لهذا سنحاول إعطاء تعريفات لغوية و اصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم .

أ – **المعنى اللغوي :** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء قام به ¹

ب – **المعنى الاصطلاحي :** تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

" الأداء هو تنفيذ أمر وواجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به " ²

وكذلك يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه : " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة و هو

يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد

، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. " ³

" الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و بالتالي يشير إلى

درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة ما. " ⁴

يعرف كذلك الدكتور **أحمد صقر عاشور** أداء الفرد بأنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة

التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه

الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الأداء. " ⁵

¹ ابن منظور، مرجع سابق ص 26.

² أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، مرجع سابق، ص 166 .

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص 209.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003، ص 219.

⁵ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 33.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن الأداء الوظيفي هو تلك المهمة المؤداة من طرف الموظف أو العامل بالمنظمة سواء كانت ذهنية أو بدنية.

2 - عناصر الأداء الوظيفي:¹

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية

العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها

ب- نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله يقوم به و ما يمتلكه من رغبة

و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

ج- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية

للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز

د- المثابرة و الوثوق : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل

مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و

التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله .

3- معدلات الأداء الوظيفي:² تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف

معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط و التي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة ،

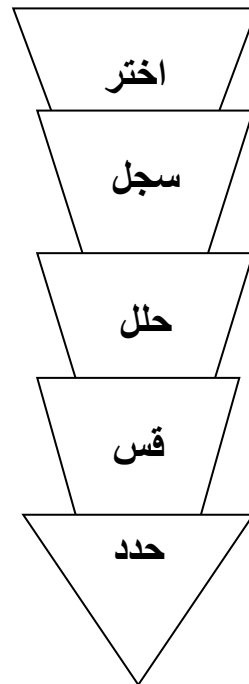
¹ ناصر محمد ابراهيم السكران ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، ص ص ، 46 ، 47 .

² زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1993 ، ص ، 288 .

لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها و قد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين و دون تحديد معدلات الأداء يصعب قياس الأداء .

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 5 : معدلات الأداء الوظيفي



المصدر: زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان 1999 ص 289.

يبين الشكل السابق الخطوات التي لا بد من إتباعها لوضع معدلات الأداء و فيما يلي شرح

هذه الخطوات: ¹

الاختيار : تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء

¹ زويلف مهدي حسن نفس المرجع السابق ، ص ص ، 288، 289 .

التسجيل تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

التحليل الانتقادي: تركز هذه الخطوة على صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة و الحركة الأكثر فاعلية و عزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

التحديد: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط و الأساليب و التقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.¹

وتبقى معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر و من منظمة لأخرى بحسب الظروف البيئية المحيطة بالعمل.

4 – محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات رئيسية ثلاث وهي:²

- **الدافعية :** و هنا يتوجب أن يتوافر الدافع نحو العمل لدى الفرد
- **مناخ العمل أو بيئة العمل :** و يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل .
- **قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن تتوافر لدى الفرد و القدرة على أداء العمل المحدد له.

¹ نفس المرجع السابق، ص 289.

²فاروق فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2005، ص 226

و محصلة التفاعل بين دافعية الفرد للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله و لدوره الوظيفي يمكن

أن يصاغ هذا كفرض في المعادلة المبسطة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} * \text{الإدراك}$$

بمعنى أن هذا التفاعل بين هذه العوامل الثلاثة المحددة للأداء أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على

الأداء بصفة مستقلة و إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين ، فالدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة

الدافعية وحدها و إنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات و الإدراك و كذلك فإن اثر

مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه و على نمط إدراكه

للدور المطلوب منه أن يؤديه

وعليه فإن اثر التغيير في احد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة من كل عامل

من العاملين الآخرين ، فلا شك أن أثر التدريب على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته

للأداء عالية عن ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بغرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثته

التدريب لدى الفردين، و بالمثل فإن زيادة معينة في الدافعية تحدث تحسينا أكبر في الأداء لدى فرد تكون قدراته

عالية عن التحسين الذي تحدثه في الأداء لدى فرد آخر زادت دافعيته بنفس مقدار الفرد الأول لكن قدراته كانت

أقل من هذا الأول و كذلك فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي و مكونات

العمل في ذهن الفرد يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية و قدراته عالية عن آخر تغيير إدراكه بنفس المقدار

لكن دافعيته كانت منخفضة و قدراته كانت أيضا منخفضة.¹

1-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1983 ، 65

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية و مناخ العمل و القدرة على أداء العمل ، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء و أسباب قوة و ضعف هذا المستوى و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة و إجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف لرفع مستوى أداء الفرد مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يلي :

- أن محددات أداء فئة من العاملين ليست بالضرورة محددات أداء فئة أخرى
- أن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.¹

ثانيا: تقويم الأداء الوظيفي

1 - مفهوم تقويم الأداء الوظيفي:

يقصد بتقويم الأداء " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقويم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في مدة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بصلة الحاضر و المستقبل " ، و هذا يتطلب تحليل و فهم و تقويم القدرات الإنسانية في احتلال وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات و الواجبات الحالية لفتح مجالات التقويم الوظيفي و استخدام الطاقات البشرية بالشكل أو الأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الإنسان العامل.²

¹فاروق فليح، مرجع سابق، ص، 266.

²سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 163.

ويقصد بتقييم الأداء الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة و استحقاق معين .¹

ويشير أيضا مفهوم تقييم الأداء إلى مجموعة الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط أو فرد معين للأهداف أو المستويات المسندة إليه و يتمثل جوهر عملية تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدما، فتقييم الأداء يعني التعرف على مستويات أداء العاملين و مدى صلاحيتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية و إمكانية تحملهم لمسؤوليات ووظائف ذات مستوى أعلى و يعني ذلك أن تقييم أداء الأفراد يراعي جانبين هما مدى كفاءة الفرد في عمله الحالي و إمكانية قيامه بمهام مستقبلية .²

يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء على أنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم و يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها."³

2 - أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

2 - أ - أهمية تقييم أداء العاملين:

يعتبر تقييم الأداء بحد ذاته تقويما للأداء الكلي للمنظمة إذ أنه يكشف نقاط الضعف و القوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط و التنظيم و الرقابة و الإشراف فمن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع أن تعيد النظر في سياستها و برامجها و إجراءاتها و على الأخص في مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء على مدى نجاح الاختيار لأن التقييم يكشف عما إذا كان الفرد المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع قدراته و ميوله و مؤهلاته كذلك تستطيع الإدارة عن طريق تقييم الأداء أن وظيفته التدريب و مدى نجاح برامج التدريب في تنمية و تطوير العاملين كما يفصح التقييم على قدرة المشرفين على قيادة

¹عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ، 295 .

²أسامة كامل، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2005، ص، 216، 217.

³أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص، 406.

مرؤوسيههم و توجيههم ، أما بخصوص أهمية التقييم للعاملين فإن العاملين يعطون أهمية كبيرة لمعرفة الراتب أو الأجر الأساس الذين يحصلون عليه و الزيادات على أساس الخبرة و الأعباء الاجتماعية و كفاءة الشخص أثناء أدائه للأعمال الموكلة إليه و يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم ، كذلك يهتم كل من المرؤوسين و بالإمكان الوصول إلى كل ذلك عن طريق وضع نظام فعال و كفؤ لتقييم الأداء ، وبناء على ما تقدم فإن من الضروري للمنظمة و للعامل أن يتفقا على أساس عادل و موضوعي لقياس الأداء من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و العاملين في آن واحد .¹

و يرى الدكتور أسامة كامل أن أهمية تقييم الأداء تكون على ثلاث مستويات كما يلي:²

على مستوى المنظمة:

قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.

تحديد جوانب الضعف الإداري و طرق علاجها .

توفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات أو إحداث عمليات التطوير

تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع

المساهمة في رفع معنويات العاملين والإدارة بما ينطوي عليه من موضوعية. وعدالة و توفير الفرص للتطوير المهني و الوظيفي .

على مستوى الوحدات التنظيمية:- متابعة تنفيذ الأهداف بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية

للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب و في الوقت المحدد.

¹سنان الموسوي مرجع سابق ، ص ص ، 163 ، 164 .

²أسامة كامل، مرجع سابق، ص، ص، 217، 218.

- تدعيم عملية الاتصال و تحسين العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.
- تخطيط القوى العاملة و تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية
- الكشف عن المشكلات الإدارية أو التنظيمية داخل الوحدة
- تشجيع المنافسة بين الإدارات و الأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجها.

على مستوى الأفراد:¹

- توضيح الفرص المتاحة لتحسين و تطوير أداء الفرد.
- دعم ثقة الفرد بنفسه و حصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة.
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة من لدى الأفراد بما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.
- إشعار العاملين بالمسؤولية و تحقيق الرقابة الذاتية الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد والعمل على التغلب عليها
- تدعيم و تشجيع السلوكيات الايجابية للأفراد .

¹أسامة كامل، نفس المرجع السابق، ص 219.

2 - ب - أهداف برامج تقييم أداء العاملين :

تهدف برامج تقييم الأداء إلى تحقيق أهداف عديدة منها¹:

تساعد المشرفين في العمل على ملاحظة و مشاهدة المرؤوسين بدقة و بصورة صحيحة و مقنعة و تسهل عليهم تقديم النصائح و الإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة

- ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم و مكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية و على حسن الأداء حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم .

- تقديم معلومات عن العمل وعن الأداء إلى الإدارة لاتخاذ ما يلزم فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم لزيادة معنوياتهم والكشف عن مكان القوة والضعف في المنظمة.

- تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة.

3-العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:²

شروط نجاح عملية التقييم: هناك بعض الشروط الواجب مراعاتها للوصول إلى تقييم إلى حد ما سليم فعال يخدم المنظمة و الفرد العامل و من أهم هذه الشروط :

1- يجب شرح المقصود بقياس الأداء ومفهومه بالنسبة للمقيم و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه بشكل واضح

2- تدريب الرؤساء على الإلمام بالنواحي السيكولوجية أي خلق القدرة على ملاحظة سلوك الآخرين وتصرفاتهم خلال العمل.

3- إجراء شرح تفصيلي لمسؤولية كل رئيس عن نتائج قياسه التي تقدمها الإدارة فيما إذا كانت دقيقة وموضوعية.

¹ سنان الموسوي ، مرجع سابق ، 165 .

² محمد نوري، انظمة تقييم الأداء و أثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق. ص ص ، 143،142.

4- الاعتماد على المصادر الموثقة للمعلومات كدقة الدراسة و سجل الانجاز اليومي أو الأسبوعي و ملف الموظف.

4-المعوقات التي يواجهها تقييم الأداء:

التحيزات من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها :قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلة في التقييم على أساس الاقتناع بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف بعامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة ، فإن كان أميناً فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى، وكذلك العكس صحيح.

التأثير بسلوك الأفراد قبيل التقييم¹: قد يتأثر المشرف الذي يقوم بتقييم تصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم ، فإذا كان أداء الأفراد آنذاك جيدا فإنه من المحتمل أن يمنحهم تقديرا مرتفعا و لو كان أداءه قبل ذلك غير مرضيا ، كذلك العكس.

التحيزات الشخصية هي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كتحيز بسبب الدين أو العرف أو الجنس أو العائلة

الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة: و هنا تأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد فيما يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد منخفضة ، و كان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه الفرد و بصورة واقعية ، و كما يقوم بعض المشرفين بتقييم لحالات تقوم بعض الأفراد على الآخرين تحسبا من نقل المجدين و بقاء المتخلفين تحت إشرافه.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 144.

مشاكل تقييم الأداء: هناك مصدران للمشاكل التي تعيق تقييم الاداء ، الاول انظمة التقييم و الثاني متعلق بالقائمين بالتقييم

مشاكل أنظمة التقييم: قد تعيق سير عملية تقييم الأداء أثناء القيام بها مما يؤدي إلى بروز مشاكل ترجع أساساً إلى نظام تقييم الأداء في حد ذاته و من أهمها :

- عدم وضوح المعايير
- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف¹
- عدم الكفاءة نماذج التقييم.
- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير.
- عدم توفر أوصاف وظيفية.
- صعوبة قياس الأداء بكيفية دقيقة بالنسبة للوظائف الإدارية لأن أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة.
- مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم في موضع رقابة دائمة و مستمرة على أدائهم في العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.

مشاكل القائمين بالتقييم: يعاني المديرون عدة مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم منها:

- تأثير الهالة وتعرف بأنها انطباع المقيم العام على خصائص وسمات من يتم تقييمه.

¹ نفس المرجع السابق ، ص146

- عدم فهم المعايير: أي أن المعايير تكون غامضة وبالتالي يصعب فهمها أو سوء التعامل بها أو أي سوء تطبيقها.
- مشكلة النزعة المركزية: يتجه بعض القائمين إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أعلى من المتوسطة بقليل لجميع أو لغالبية الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم.
- مشكلة اللين و الصرامة: و هي ترجع إلى المقيم تماما فهناك من هم بطبعهم متشددون أو لاعتقادهم بجدوى الصرامة.

5- طرق تقويم الأداء الوظيفي:

هناك طرق متعددة للتقويم يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية و طرق حديثة.

أ - الطرق التقليدية :

طريقة التقويم ببحث الصفات : و هنا يتم تحديد أعداد من الصفات الشخصية و التي ستأخذ كأساس للتقويم ، وتعطى كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر وعشر درجات وتبدأ هذه الطريقة بأن يقوم المقيم بانتقاء الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة اقل ثم الفرد الذي يملك اقل قدرة من الصفة المقاسة و يعطيه أدنى رتبة الأخير ثم يقوم المقيم بعد ذلك بانتقاء الأول و الأخير من بين الأسماء المتبقية و هكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة ¹.

طريقة الترتيب : و هذه الطريقة تتلخص ببساطة في إن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له تنازليا من الأحسن إلى الاسوء و الأساس هو الأداء العام للعمل و لا شك أن هذه الطريقة رغم بساطتها و سهولتها فإنها مازالت تعاني بعض العيوب و صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو

¹محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص ، 220 221 .

قسم عن عشرين شخصا ، كذلك فإنه من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء و أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أثر صعوبة.

طريقة التوزيع الإجباري : يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين و تقدير أدائهم و على هذا فإن على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب على العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي ، حيث تركز تقديرات الأداء حول الوسط و تتدرج ارتفاعا و انخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي المعروف للقارئ¹

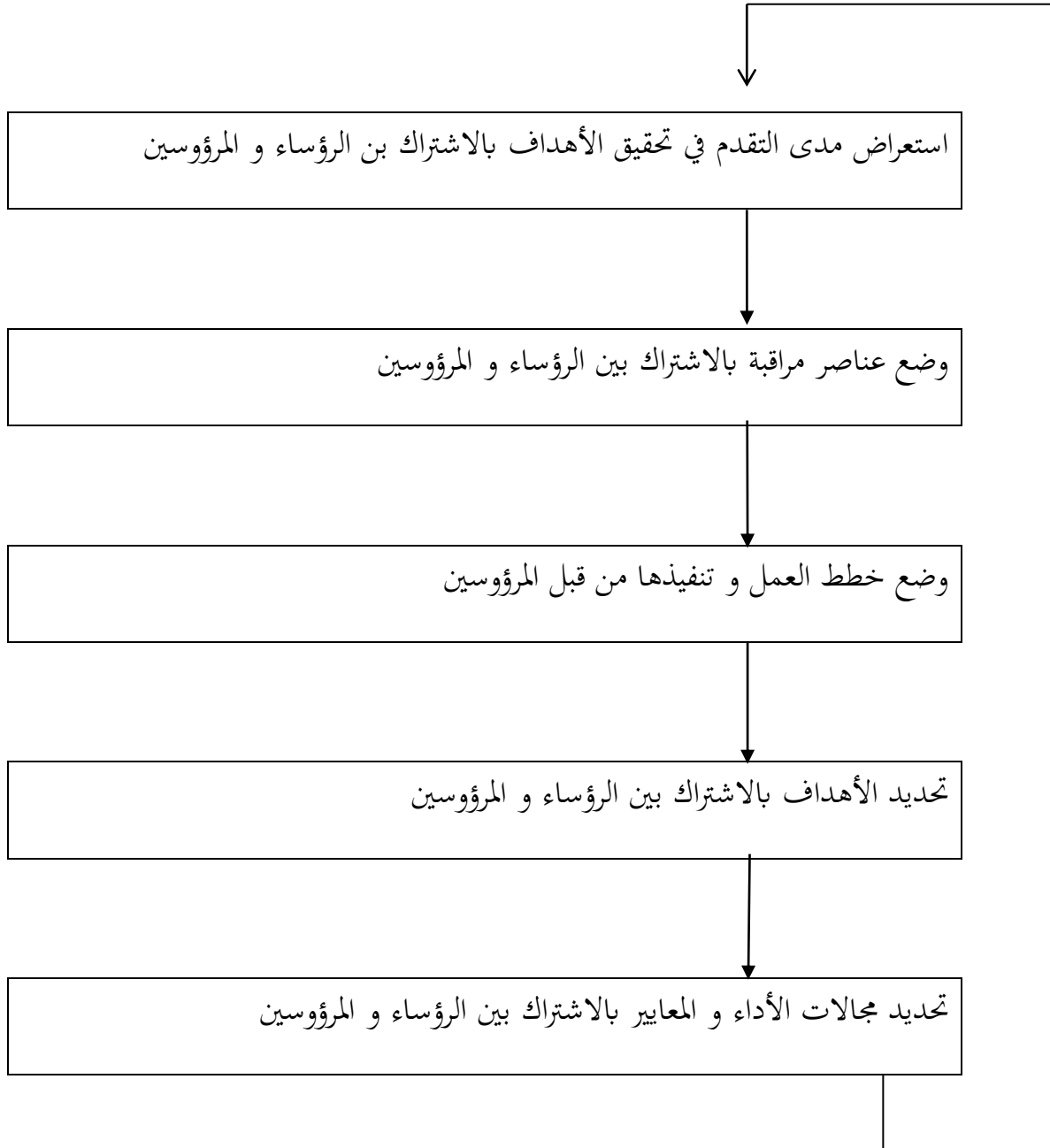
ب - الطرق الحديثة:

طريقة الإدارة بالأهداف : تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة تقوم على افتراضات أساسية منها أن العاملين في التنظيمات يميلون إلى معرفة و فهم النواحي المتوقعة منهم إن يقوموا بها و أن لديهم رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم و مستقبلهم و أنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في تلك التنظيمات و هل هو أداء مرض أو ردي ، كذلك تعتبر الإدارة بالأهداف عملية تتكون من عدة خطوات و يبين الشكل التالي هذه الخطوات :²

¹المرجع السابق، ص 93.

²عبد الباري إبراهيم درة ، زهير الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين (منحى نظمي) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، ص 278 .

الشكل 6 : بين خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل ،الأردن ، 2007 ، ص 278

طريقة المواقف الحرجة الجوهرية : و تحاول هذه الطريقة التغلب على عيوب الطرق الأخرى بالتركيز على السلوك و بمقتضى هذه الطريقة يطلب من كل مدير تسجيل مواقف سلوك شاغل الوظيفة الناجح أو الأقل نجاحا و بعد تسجيل عدد كبير من المواقف يتم تجميعها و تصنيفها في مجموعات تعطي صورة عامة عن سلوك شاغل الوظيفة فعال أو غير فعال ومن أهم عيوب هذه الطريقة الوقت و الجهود اللازمين لتطوير الأسلوب و صعوبة تطبيقه على عدد كبير من الأفراد في وظائف متجانسة الأمر الذي عاق انتشار الطريقة و مع ذلك فهي طريقة موثوق بها و يمكن استخدامها في تعريف و تحديد معايير الأداء.¹

طريقة قوائم المراجعة : و تستند هذه الطريقة إلى دراسة جميع الوظائف في المنظمة بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن عبارات وصفية يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل وتشمل قوائم المراجعة على أسئلة تتعلق بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين و تتطلب هذه الأسئلة الإجابة بنعم أو لا كما تتضمن القائمة أوزانا نوعية لتلك الأسئلة و تقوم الإدارة بالاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة و تتسم بالسرية التامة ، و تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام و لا تتطلب وقتا طويلا في التقييم ، و يفضل استخدام هذه الطريقة للتقييم في قطاع الخدمات ، كما أن هذه الطريقة لا تتأثر بأعداد العاملين صغيرا أو كبيرا ، ومن عيوب هذه الطريقة أنها لا تستطيع توفير قائمة مستقلة بجميع الوظائف لديها كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.²

¹ السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء (من الناحية العلمية و العملية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2011، ص 380.

² طاهر محمود الكلاله ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 87 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعتبر نتاج أفراد المنظمة و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة ، مع التطرق إلى مختلف جوانبه و محدداته ، عناصره كما القينا الضوء على عملية تقويم الأداء و طرق التقويم ، و من خلال ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها و الذي يفرض على كل منظمة الاهتمام بالموارد البشري.

الفصل الرابع:

الإجراءات الميدانية

والمنهجية

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط ، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف كما سنتناول هيكلها التنظيمي و اهم الإجراءات المنهجية كمجالات الدراسة ومنهج الدراسة و أدوات جمع البيانات و كذا عينة الدراسة و خصائصها.

أولا : التعريف بالمؤسسة و نشأتها¹.

1- تعريف بالمؤسسة :

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50٪ منذ يوم تأسيسها عام 1969 ، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة و ذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن ، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في

¹ - خلية الاتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ،المديرية الولائية لمدينة الاغواط ،2017.

مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و 11 ألف عامل.

2-نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر مايسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

3-أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

- مرحلة ما بعد الاستقلال.
- مرحلة التسيير الاشتراكي.
- مرحلة التسعينات.

*مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

- سهولة الاتصال وقرب المسافة .

- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

-إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

-السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

-عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة .

***مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 ← 1990**

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد . ومجمل مهامها يكمن فيما يلي :

❖ احتكار لصالح الدولة 100%.

❖ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

❖ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك ، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات

العد الموجهة للسوق الوطنية .

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية

قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي :

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية .
- كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
- أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي :

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرياء وغاز فرنسا .
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
- العمل على توسيع دائرة التغطية

* مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة .

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني .

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية :

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

4-تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C. الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

مهامها :

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

5-مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.

أ - المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

ا- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها
- الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

ب-المهام التسييرية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ت- الأهداف:

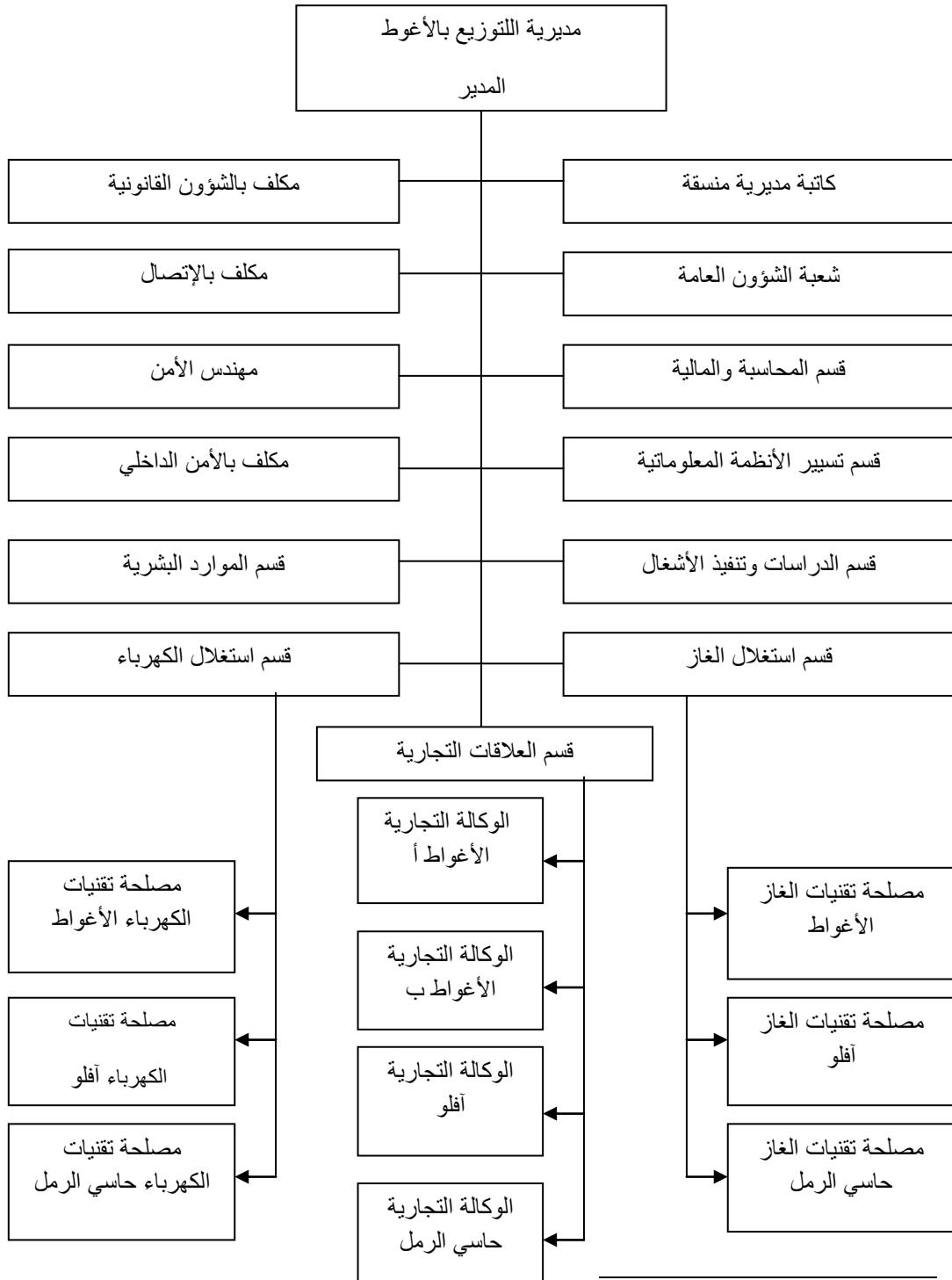
- *- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- *- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- *- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- *- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .

* - محاولة تقليص الديون.

* - تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط¹

الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط



¹ خلية الإتصال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، المديرية الولائية لمدينة الاغواط، 2017.

تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي :

1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

2- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

3- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

4- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

6- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

أ- مصلحة تقني تجاري : ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي :

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

7- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب- فرع الخرائطية .

ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل .

10- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد

فيه : * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

* تسيير المحولات الكهربائية .

* تسيير المنشآت .

* فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

11- قسم الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .

● فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود

● فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري

فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

● متابعة المستخدمين.

● إعداد الرواتب.

● إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

ثالثا :مجالات الدراسة :

1-المجال المكاني: يقصد به المكان الذي سيتم فيه اجراء البحث

فدراستنا المتمثلة في " دور الاتصال الشخصي في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الاغواط .

فالمجال المكاني لدراستنا هو مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط التي تقع في ولاية الاغواط دائرة الاغواط ، تقع في وسط المدينة .

2- المجال الزمني :

استهدفت هاته الدراسة موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط وكذا الجهاز الاداري للمؤسسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من اكتوبر 2016 الى ماي 2017

3-المجال البشري: اقتصرت الدراسة على عمال مؤسسة سونلغاز باختلاف رتبهم (اطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ)

رابعا: منهج الدراسة:

1 - تعريف المنهج:

هناك تقسيمات عديدة وكثيرة لمناهج العلوم الاجتماعية كما ان هناك تعريفات كثيرة لها فمنهم من يرى "ان المنهج هو الطريقة التي يستخدمها الباحث في معالجة موضوع الظاهرة، كما يراد ايضا بمناهج البحث ، تلك الطرق التي ينبغي على الباحث أن يسير عليها في دراسته لظواهر وما يكتنفها من أسباب ومسببات وما تخضع له من قوانين .

كما حدد بعض العلماء أن المنهج هو التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار العديدة ،اما من أجل الكشف عن الحقيقة مجهولة لدينا ، او من اجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الاخرون وقد يطلق على المنهج في بعض الكتابات (بطرق البحث).¹ واستنادا إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ، ومنه فان " المنهج الوصفي الذي يتجه اليه الغالبية العظمى من الباحثين خاصة منهم في العلوم الانسانية و الاجتماعية بصورة ادق ، يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع او الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف مع البيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الاخرى.

يعد المنهج الوصفي هو الاكثر استخداما في الدراسات الانسانية ، وتوضح اهمية المنهج الوصفي في انه المنهج الوصفي في انه المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الانسانية ، كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية ، فلا تقتصر حدود المنهج الوصفي على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها بل لا بد من تصنيف هذه المعلومات وتصنيفها هذه المعلومات وتصنيفها هو مساعدة الباحث على الوصول الى استنتاجات وتعميمات تسهم في فهم الواقع وتطوير²

لقد لجانا للمنهج الوصفي دون غيره من المناهج لأنه هو المنهج الذي من خلاله نتمكن من فهم مثل هذه الظواهر فاذا كان الموضوع هو الذي نحدد من خلاله المنهج المستعمل ، وموضوعنا المدروس يتطلب فهم ووصف سلوك العاملين داخل المنظمة فأنا لجانا للمنهج الوصفي لكي نتمكن من فهم ووصف طرق اداء العاملين داخل المنظمة .

¹ - ابراهيم عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الاعلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص17،18.

² ابراهيم عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص ص 75،76.

خامسا :ادوات جمع البيانات :

1- الاستثمار :

هي تلك القائمة من الاسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في اطار الخطة الموضوعية ، لتقدم الى المبحوث ، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة ، لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة .¹

- لقد ركزنا كثيرا على التقنية لأنها هي المصدر الأساسي لهذه البيانات والمعلومات التي تضمنها في موضوع الدراسة.

- وذلك بتوزيع الاستثمار او ارسالها الى الاشخاص المبحوثين او تسلم إليهم مباشرة.

- حيث تم توزيع وملء الاستثمارات من طرفهم تتضمن الأسئلة التي تخص جميع المعطيات والمتغيرات المتعلقة بالفرضية العامة وكل الفرضيات الجزئية واحتوت هذه الاستثمارة على 21 سؤال حيث شملت الاستثمارة ثلاث محاور أساسية وهي :

- المحور الأول: يشمل بيانات أولية للعامل ويظم 05 أسئلة.: السن، الجنس، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الأقدمية في المؤسسة.

- المحور الثاني: الاتصال الشخصي، تضمن هذا المحور على 10 اسئلة أسئلة.

- المحور الثالث: الاداء الوظيفي تضمن هذا المحور على 06 أسئلة.

- وبعد جمع الاستثمارات ومراجعتها، قام الباحثين بتفريغها ومعالجتها عن طريق التفريغ الآلي وتحليلها

إحصائيا، معتمدا في ذلك على برنامج التحليل الإحصائي spss

¹ - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 220.

سادسا: العينة وخصائصها:

1- عينة الدراسة

ان البحوث في العلوم الانسانية والاجتماعية وعلوم الاتصال والاعلام على وجه الخصوص تعتمد على طرق احصائية تعطي موضوعية أكثر للبحث فالبحث لا يعني بالضرورة دراسة المجتمع الكلي خصوصا في حالة ما إذا كان المجتمع كبيرا لذا تتطلب هذا النوع من الدراسات الاستعانة بأسلوب العينة والتي يشترط فيها ان تكون ممثلة للمجتمع الكلي والتي تمكن الباحث من الوصول الى نتائج موضوعية ودقيقة ومنه فان عينة البحث "تمثل مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي جزء من الكل، تكون ممثلة للمجتمع لنجري عليها الدراسة ثم نعمم النتائج على المجتمع كله"¹

وهذه العينة التي تمثل مجتمع البحث كثيرة الانواع احتمالية وغير احتمالية ويتم اختيار العينة المناسبة حسب طبيعة المجتمع المدروس. وبما انه لدينا مجتمع معلوم العدد ومتكون من طبقات وفئات عمالية اطرار واعوان تحكم، واعوان تنفيذ و باعتبار الفئات متجانسة لجانا الى العينة الاحتمالية الطبقيه وهي " اخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية او طبقات مكونة عناصر لها خصائص مشتركة"².

من اجل اختيار العينة من المجتمع الاصلي قمنا بعدة خطوات بداية بتحديد المجتمع الاصلي والذي يتكون من 205 موظف منها 92 اطارا و 106 موظفا برتبة عون تحكّم و 7 موظفين برتبة عون تنفيذ قمنا باختيار نسبة 50 % من المجتمع الاصلي لتحديد حجم العينة وفق الطريقة:

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{العدد الكلي للمجتمع الأصلي} \times \text{نسبة المختارة}}{100}$$

¹ - رشيد زرواتي ، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، ليبيا ، ط 3 ، 2006 ، ص 236.
² - موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية - تدريبات علمية - تر بوزيد صحراوي ، وآخرون ، دار القصبية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2004، ص 304.

$$\text{حجم العينة} = \frac{205 \times 50}{100} = 102$$

حجم العينة هو: 102 مبحوثا.

حسب طريقة العينة الطبقية التناسبية فتم اختيارها وفق المعادلات التالية :

$$92 \times 50 \div 100 = 46 \text{ اطار}$$

$$106 \times 50 \div 100 = 53 \text{ عون تحكم}$$

$$3 = 100 \div 50 \times 07 \text{ عون تنفيذ}$$

$$102 = 3 + 53 + 46 \text{ ومنه :}$$

ولقد اعددنا لهذه العينة 102 استبيانا ووزعناها على المبحوثين عشوائيا، حيث تمكننا من استرجاع 77

استمارة قمنا بإلغاء 5 استمارة لا تستوفي الشروط العلمية الصحيحة و20 استمارة ضاعت ولم نتمكن من

استرجاعها ، ومئة عينة البحث هي 77 مفردة .

2- خصائص عينة الدراسة :

جدول (1) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	68	88.3%
أنثى	9	11.7%
المجموع	77	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه السابق أنه يغلب على مؤسسة سونلغاز الطابع الذكوري بتكرار 68 ذكرا بنسبة 88.3% وبالمقابل 9 إناث بنسبة 11.7% وهذا راجع لطبيعة بعض الأعمال بالمؤسسة كإصلاح الكهرباء بالأعمدة وتسجيل الفواتير بالمنازل والمؤسسات.

جدول (2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
[30 – 20]	23	29.2%
[40 – 31]	34	44.2%
[50 – 41]	20	26.0%
المجموع	77	100%

نلاحظ من خلال الجدول 23 عاملا تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة بنسبة 29.9% مقارنة بأكبر عدد 34 عاملا تتراوح أعمارهم [40 – 31] بنسبة 44.2% و 20 عاملا تتراوح أعمارهم من 41

سنة إلى 50 بنسبة 26%، ومنه فإن عينة الدراسة تنوعت بين مختلف المراحل العمرية الأمر الذي يساعد على التمكن من إجراء مقارنات بين هذه المجموعات في متغيرات الدراسة.

جدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
16.9%	13	ثانوي
83.1%	64	جامعي
100%	77	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة من المستوى الجامعي بـ 64 عاملا بنسبة 83.1 % بالمقارنة مع ذوي المستوى الثانوي وعددهم 13 عاملا بنسبة 16.9 % ومنه نستنتج أن العمال ذوي المستوى الجامعي أكبر من نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي وهذا راجع لتركيز التوظيف مؤخرا بصورة كبيرة على ذوي الشهادات الجامعية وفي المقابل سجلت المؤسسة تقاعدا لبعض العمال الذين تم توظيفهم سابقا دون مراعاة مستواهم التعليمي.

جدول (4) :يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

التصنيف المهني	التكرار	النسبة%
عون تنفيذ	3	3.9%
عون تحكم	34	44.2%
إطار	40	51.9%
المجموع	77	100%

تنوعت عينة الدراسة من مختلف درجات العمال فكان اختيار العينة على 3 عمال من فئة عون

تنفيذ بنسبة 3.9 % و 34 عاملا من فئة عون تحكم بنسبة 44.2% و 40 إطار بنسبة 51.9 % .

جدول (5):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	29	37.7%
من 5 إلى 10 سنوات	25	32.5%
من 11 فأكثر	23	29.9%
المجموع	77	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 29 عاملا

بنسبة 37.7 % مقارنة بالعمال الطين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات والذي بلغ عددهم 25 بنسبة

مقارنة بالعمال الطين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات والذي بلغ عددهم 25 بنسبة 32.5% بينما

نلاحظ انخفاض في عدد العمال الأكثر خبرة في العمل ، أي أكثر من 11 سنة وهذا راجع بحكم أن هذه الفئة أكثرهم يحالون إلى التقاعد .

الفصل الخامس :

عرض وتحليل البيانات

ونتايج الفرضيات

تمهيد:

خصصنا هذا الفصل لمرحلة الاستنتاجات والخلاصات فهي مرحلة عرض و تحليل البيانات نتائج الفرضيات المقترحة في هذه الدراسة من خلال التحليل الاحصائي والسوسولوجي للمعطيات المتحصل عليها والخروج بالاستنتاج العام للدراسة .

أولاً: توجد علاقة بين الاتصال المباشر والأداء الوظيفي

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى :

جدول (6) : يبين علاقة الجنس بالعمل بروح الفريق الواحد و رفع الجهد المبذول

المجموع	العمل بروح الفريق الواحد يساعد يساعد على رفع الجهد المبذول		المتغير التابع		
	لا	نعم	المستقل		
68	6	62	التكرارات	ذكر	الجنس
% 100	%8.8	%91.2	النسبة %		
09	4	5	التكرارات	انثى	المجموع
% 100	%44.4	%55.6	النسبة %		
77	10	67	التكرارات		
%100	%13.0	%87.0	النسبة %		

:نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة قدرت بـ 87% كانوا ذكورا اغلبية المبحوثين أجابوا بنعم اي ان

العمل بروح الفريق يساعدهم على رفع الجهد المبذول في عملهم ، تقابلها نسبة 91.2 % من الذكور بينما

هناك نسبة 13 %منهم أجابوا بـ لا يرون ان العمل بروح الفريق يساعدهم على رفع الجهد المبذول في عملهم

و نسبة قابلها نسبة 44.4% ، بالنسبة بالإناث .

نستنتج من خلال الجدول ان اغلبية الذكور بالمؤسسة يفضلون العمل بروح الفريق الواحد وذلك يعود لطبيعة

عملهم بالمؤسسة.

جدول (7) يبين علاقة السن بالعمل بروح الفريق الواحد ورفع الجهد المبذول

المجموع	العمل بروح الفريق الواحد يساعد على رفع الجهد المبذول		المتغير التابع		
	لا	نعم	المستقل		
23	2	21	التكرارات	[30_20]	السن
% 100	8.7	91.3	النسبة %		
34	5	29	التكرارات	[40_31]	
% 100	14.7	85.3	النسبة %		
20	3	17	التكرارات	[50_41]	
% 100	15.0	85.0	النسبة %		
77	10	67	التكرارات	المجموع	
%100	%13.0	%87.0	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة قدرت بـ 87% أجابوا بأن العمل بروح الفريق الواحد يساعدهم على رفع الجهد المبذول في عملهم بينما تليها تقابلها نسبة 91.3% كانت لدى الافراد الذين تتراوح اعمارهم من (20-30) سنة بينما تليها نسبة 85.3 % أجابوا بنعم الذي تتراوح اعمارهم من (31-40) سنة من و تتقارب النسبة مع من تتراوح اعمارهم (41-50) سنة بنسبة 85 % بينما الافراد الذين أجابوا بـ لا فكانت النسبة 13% تقابلها نسبة 15% بالنسبة للذين تتراوح اعمارهم (41-50) سنة ، و تليها نسبة 14.7% للافراد الذين تتراوح اعمارهم (31-40) سنة ونسبة 8.7% للذين تتراوح اعمارهم (20-30) سنة. نستنتج من خلال الجدول ان الافراد الذين تتراوح اعمارهم (20-30) سنة بالمؤسسة يفضلون العمل بروح الفريق الواحد و ذلك لكسب الخبرة من الذين هم أكثر اقدمية. يحتاجون الى الاتصال بذوي الخبرة .

جدول (8): يبين علاقة انتقال المعلومات داخل المؤسسة و الرغبة في التحدي

المجموع	الرغبة في التحدي اثناء العمل			المتغير التابع		
	ابدا	دائما	احيانا	المستقل		
16	0	7	9	ك	انتقال المعلومات داخل المؤسسة	كتابيا
% 100	0.0%	43.8%	%56.3	%		
9	1	2	6	ك		
% 100	%11.1	22.2%	%66.7	%	شفويا	
52	2	17	33	ك	الاتنين معا	
% 100	%3.8	32.7%	%63.5	%		
77	3	26	48	ك	المجموع	
% 100	%3.9	33.8%	62.3 %	%		

نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة قدرت بـ 63.3 % اجاب المبحوثين انه احيانا ما تكون لديهم الرغبة في التحدي اثناء العمل تقابلها نسبة 66.7% يكون انتقال المعلومات داخل المؤسسة شفويا تليها نسبة 33.8% سجلت عند المبحوثين الذين اجابوا دائما الرغبة في التحدي اثناء العمل تقابلها 43.8% يكون انتقال المعلومات داخل المؤسسة كتابيا ، في حين نجد بنسبة 3.9 % من العمال الذين يرون انه ليست لديهم الرغبة ابدا في التحدي اثناء العمل تقابلها نسبة 11.1% انتقال المعلومات لا شفويا .

نستنتج من خلال الجدول ان الافراد الذين لديهم الرغبة في التحدي هم من يكون انتقال المعلومات بينهم شفويا داخل المؤسسة .

جدول (9): يبين علاقة المكالمات الشفوية الشخصية و المرونة في التكيف مع الحالات الصعبة

المجموع	المرونة في التكيف مع الحالات الصعبة			المتغير التابع		
	ابدا	دائما	احيانا	المستقل		
9	0	5	4	ك	بينك وبين	على من تنحصر المكالمات الشفوية الشخصية
% 100	%0.0	%55.6	44.4%	%	المشرف	
12	1	8	3	ك	الزملاء	المشرف والزملاء في العمل
% 100	%8.3	66.7	%25	%	في العمل	
56	0	31	25	ك	الكل معا	المجموع
% 100	%0	55.4	%44.6	%		
77	1	44	32	ك		
100%	"1.3%	%57.1	%41.6	%		

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة ب 57.1% يرون انه دائما تكون لديهم مرونة في التكيف مع

الحالات الصعبة التي يواجهونها اثناء العمل و تنحصر مكالماتهم الشفوية الشخصية مع الزملاء في العمل

بنسبة 66.7 % في حين نجد نسبة 41.6% يرون انهم احيانا تكون لديهم مرونة في التكيف مع

الحالات الصعبة التي يواجهونها اثناء العمل تقابلها 44.6% هم من تنحصر المكالمات الشفوية مه

المشرف والزملاء في العمل معا ، في حين نجد 1.3% ابدا لا يجدون التكيف في العمل مع الحالات

الصعبة التي تواجههم اثناء العمل تقابلها نسبة 8.3% تنحصر مكالماتهم مع الزملاء في العمل

نستنتج من خلال الجدول ان الافراد الذين لديهم مرونة في التكيف مع الحالات الصعبة التي تواجههم في

العمل لا تنحصر مكالماتهم الشفوية الشخصية مع الزملاء فقط

جدول (10): يبين علاقة المكالمات الشفوية الشخصية و توفير ظروف عمل مناسبة

المجموع	توفير ظروف عمل مناسبة لأداء العمل			المتغير التابع		
	احيانا	لا	نعم	المستقل		
9	1	4	4	ك	بينك وبين المشرف	على من تنحصر المكالمات الشفوية الشخصية
% 100	11.1	44.4	44.4	%		
12	5	3	4	ك	الزملاء في العمل	
% 100	41.7	25	33.3	%		
56	30	7	19	ك	الكل معا	
% 100	53.6	12.5	33.9	%		
77	36	14	27	ك	المجموع	
%100	46.8	18.2	35.1	%		

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 46.8% من العمال يرون ان احيانا ماتوفر لهم المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء عملهم تقابلها 53.6% ما تنحصر مكالماتهم الشفوية الشخصية بين المشرف و الزملاء في العمل معا في حين نجد ان نسبة 35.1% اجابوا بنعم تتوفر لديهم ظروف عمل مناسبة لاداء عملهم تقابلها نسبة 44.4% تنحصر مكالماتهم بينهم وبين المشرف كما نجد ان 18.2% لا يرون توفير ظروف عمل مناسبة لأداء العمل تقابلها نسبة 44.4% ماتنحصر مكالماتهم الشفوية الشخصية بينهم وبين المشرف.

نستنتج من خلال الجدول ان الافراد الذين توفر لهم المؤسسة ظروف عمل مناسبة هم من تنحصر مكالماتهم الشفوية الشخصية بينهم و بين المشرف و كذا الزملاء في العمل اي الكل معا.

جدول رقم (11): يبين نتائج اختبار كاف مربع بين المكالمات الشفوية والمرونة في التكيف

الاحتمال Sig.(p.value)	قيمة كا ² (χ^2)	درجة الحرية	المرونة في التكيف مع الحالات الصعبة			ك (الفعلية)	بينك و بين المشرف	على من تتحصر مكالماتك الشفوية الشخصية
			ابدا	دائما	احيانا			
0.591	2.81	04	0	5	4	ك (الفعلية)		
			1	5.1	3.7	ك' (المتوقعة)		
			1	8	3	ك (الفعلية)		
			0.2	6.9	5	ك' (المتوقعة)		
			0	31	25	ك (الفعلية)		
			1	32	23.3	ك' (المتوقعة)		
% 5							مستوى الشك في ميدان البحث (α)	
% 95							مستوى الثقة في ميدان البحث ($1-\alpha$)	

نتيجة الاختبار

نجد قيمة الاحتمال في spss تساوي 0.591 أي (59.1%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 %،

وبالتالي فإننا نقبل بأن هناك علاقة بين مؤشرات المتغير المستقل والتابع في هذا الجدول لهذه الفرضية

نستنتج انه لا توجد فروقا بين التكرارات الفعلية والمتوقعة أي لا توجد استقلالية بين المتغيرين وبالتالي

نقبل فرضية عدم الصفرية عند مستوى الدلالة 5 % ومنه الفرضية الأولى (توجد علاقة بين الاتصال

الشخصي المباشر والأداء الوظيفي) محققة

جدول (12): يبين نتائج اختبار كاف تربيع بين انتقال المعلومات داخل المؤسسة والرغبة في التحدي اثناء

العمل

الاحتمال Sig.(p.value)	قيمة كا ² (χ^2)	درجة الحرية	الرغبة في التحدي اثناء العمل					
			ابدا	دائما	احيانا			
0.161	6.58	04	0	7	9	ك (الفعلية) ك' (المتوقعة)	كتابيا	انتقال المعلوما ت داخل المؤسسة
			0.6	5.4	10			
			1	2	6	ك (الفعلية) ك' (المتوقعة)	شفويا	
			0.4	3.2	5.6			
			0	17	33	ك (الفعلية) ك' (المتوقعة)	الاتنين معا	
			1	32	23.3			
% 5						مستوى الشك في ميدان البحث (α)		
% 95						مستوى الثقة في ميدان البحث ($1-\alpha$)		

نتيجة الاختبار

نجد قيمة الاحتمال في spss تساوي 0.161 أي (16.1 %) وهي اكبر من مستوى المعنوية

5 % ، وبالتالي فإننا نقبل بأن هناك علاقة بين مؤشرات المتغير المستقل والتابع في هذا الجدول لهذه

الفرضية نستنتج أنه لا توجد فروق جوهرية بين التكرارات المتوقعة والفعلية أي لا توجد استقلالية بين

المتغيرين وبالتالي نقبل الفرضية انطلاقاً من مؤسراتها وهي محققة نسبياً جداً وعليه توجد علاقة بين

مؤشرات المستقل (الرغبة في التحدي اثناء العمل) والتابع (انتقال المعلومات داخل المؤسسة).

جدول (13) : يبين نتائج اختبار كاف تربيع بين المكالمات الشفوية وتوفير ظروف العمل المناسبة

اختبار كا ² عن طريق spss		درجة الحرية d(f)	هل المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة للعمل			المتغير التابع		
الاحتمال Sig.(p.value)	قيمة كا ² (χ^2)		أحيانا	لا	نعم	المتغير المستقل		
						ك (الفعلية)	بينك وبين المشرف	على من تنحصر مكالماتك
0.90	8.04	04	1	4	4	ك (الفعلية)	بينك وبين المشرف	على من تنحصر مكالماتك
			4.2	1.6	3.2	ك (المتوقعة)		
			5	3	4	ك (الفعلية)	الزملاء في العمل	
			5.6	2.2	4.2	ك (المتوقعة)		
			30	7	19	ك (الفعلية)	الكل معا	
			26.2	10.2	19.6	ك (المتوقعة)		
% 5							مستوى الشك في ميدان البحث (α)	
% 95							مستوى الثقة في ميدان البحث ($1-\alpha$)	

نتيجة الاختبار:

نجد قيمة الاحتمال في spss تساوي 0.90 أي (90%) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % ، وبالتالي فإننا نقبل بأن هناك علاقة بين مؤشرات المتغير المستقل والتابع في هذا الجدول لهذه الفرضية نستنتج أنه لا توجد فروق جوهرية بين التكرارات المتوقعة والفعلية أي لا توجد استقلالية بين المتغيرين وبالتالي نقبل الفرضية انطلاقاً من مؤشراتهما وهي محققة نسبياً جداً وعليه توجد علاقة بين مؤشرات المستقل (على من تنحصر المكالمات) والتابع (المؤسسة توفر ظروف عمل مناسبة).

2-نتائج الفرضية الأولى :

حسب النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة بوجد علاقة بين الاتصال المباشر والأداء الوظيفي ، حيث توصل الباحثين إلى النتائج التالية :

-ان غالبية عمال مؤسسة سونلغاز: مديرية التوزيع بالأغواط يفضلون العمل بروح الفريق الواحد. مما يجعلهم يرفعون من مستوى الجهد المبذول في العمل. وذلك بنسبة 91.2%

- ان الافراد الأكثر اتصال واحتكاكا بالآخرين بطريقة مباشرة هم من لديهم الرغبة في التحدي في العمل. ورفع مستوى ادائهم

- ان نسبة الأعلى من العمال يرون بان التحوار مع الأصدقاء والزملاء داخل المؤسسة يساعده في التكيف دائما عندما تواجه حالات صعبة داخل المؤسسة راجع لتبادل المعلومات والتعاون والانسجام باستعمال الاتصال المباشر

ثانيا :توجد علاقة بين الاتصال الشخصي غير المباشر والاداء

1-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

جدول(14): يوضح علاقة السن بتوفر فرص مشاركة العمال في بعض القرارات

المجموع	توفر المؤسسة فرصا لمشاركة العمال في بعض القرارات		المتغير التابع		
	لا	نعم	المستقل		
23	11	12	التكرارات	[30_20]	السن
% 100	%47.8	%52.2	النسبة %		
34	20	14	التكرارات	[40_31]	
% 100	%58.8	%41.2	النسبة %		
20	9	11	التكرارات	[50_41]	
% 100	%45	%55	النسبة %		
77	40	37	التكرارات	المجموع	
101	%51.9	%48.1	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 51.9% أغلبية المبحوثين أجابوا بـ لا توفر المؤسسة فرصا لمشاركة العمال في بعض القرارات منهم الذين تتراوح أعمارهم ما بين [40_31] بنسبة 58.8% والذين أعمارهم ما بين [30_20] بنسبة 47.2% بينما أقل نسبة كانت عند من تتراوح أعمارهم من [50_41] بنسبة 45% في حين نجد نسبة 48.1% عند الذين أجابوا بنعم ومنهم الذين تتراوح أعمارهم بين [50_41] بنسبة 55% الذين تتراوح أعمارهم من [40_31] بنسبة 41.2% بينما نجد الذين أعمارهم من [30_20] بنسبة 52.2% .

نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة لا توفر للأغلبية فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات الإدارية وهذا راجع لمركزية القرار بالإضافة إلى انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس في حين الذين أقروا بمشاركتهم في

اتخاذ القرارات راجع لمنصبهم وخبرتهم الطويلة في العمل، وأيضا لقبهم واحتكاكهم وتواصلهم شخصيا مع مدراءهم.

جدول رقم (15): يوضح علاقة الوظيفة بتوفر فرص المشاركة في اتخاذ القرارات

المجموع	توفر المؤسسة فرصا لمشاركة العمال في بعض القرارات		المتغير التابع		
	لا	نعم	المستقل		
3	0	3	التكرارات	عون	الوظيفة
% 100	%0	%100	النسبة %	تنفيذ	
34	18	61	التكرارات	عون	
% 100	%52.9	%47.1	النسبة %	تحكم	
40	22	18	التكرارات	إطار	
% 100	%55	%45	النسبة %		
77	40	37	التكرارات	المجموع	
%100	%51.9	%48.1	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة سجلت بـ 51.9% للعمال الذين لا يرون ان المؤسسة لا توفر فرصا لمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تقابلها سنة 55.0% لفئة الإطارات و 52.9% لفئة أعوان التحكم كما نجد ان 48.1% للذين اقرو بوجود فرص للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تقابلها جميع أعوان التنفيذ 100% و 47.1% لأعوان التحكم و 45% لفئة الإطارات.

نستنتج ان أغلبية العمال لا تشارك في القرارات خاصة الإطارات وهذا راجع لنوع القرارات إن كانت قرارات مصيرية ومهمة اما أعوان التنفيذ يرون بان المؤسسة تشاركهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعلنا نؤكد

بان المؤسسة نشارك عمالها في اتخاذ القرارات الداخلية اما القرارات المصيرية فيكون صادر من السلطة الأعلى والإدارة المركزية .

جدول (16): يوضح علاقة استخدام التقارير بالتكيف مع الحالات الصعبة

المجموع	التكيف مع الحالات الصعبة			المتغير التابع		
	أبدا	دائما	أحيانا	المستقل		
42	1	21	20	التكرارات	بصفة دورية	استخدام التقارير
% 100	%2.4	%50	%47.6	النسبة %		
35	0	23	12	التكرارات	بصفة دائمة	المجموع
% 100	%0	%65.7	%34.3	النسبة %		
77	1	44	32	التكرارات		
%100	%1.3	%57.1	%41.6	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 57.1% من العمال لديهم مرونة في التكيف مع الحالات الصعبة التي تواجههم تقابلها نسبة 65.7% بأنهم يستخدمون التقارير بصفة دائمة في حين نجد نسبة 41.6% يرون أنهم أحيانا يتكيفون مع الحالات الصعبة تقابلها نسبة 47.6% يستخدمون التقارير بصفة دورية بمقارنة نسبة 1.3% ممن يرون بأن ليس لديهم مرونة في التكيف مع الحالات الصعبة في حين يستخدمون التقارير بصفة دورية، بنسبة 2.4% يصرحون بأنهم يستخدمون التقارير بصفة دورية ومنه نستنتج بأن التقارير بصفة دائمة تساعد العمال على التكيف مع الحالات الصعبة باعتبارها أداة

جدول (17): يوضح علاقة الأقدمية بتوفر فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

المجموع	بتوفر فرص المشاركة في اتخاذ القرارات		المتغير التابع		
	لا	نعم	المستقل		
29	12	17	التكرارات	أقل من	الأقدمية
% 100	%41.4	%58.6	النسبة %	5سنوات	
25	18	7	التكرارات	من 5 إلى	
% 100	%72	%28.0	النسبة %	10سنوات	
23	10	13	التكرارات	أكثر من	
% 100	%43.5	%56.5	النسبة %	11 فأكثر	
77	40	37	التكرارات	المجموع	
% 100	%51.9	%48.1	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 51.9% من الذين أجابوا بعدم توفر فرص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يقابلها ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 72% في حين نجد 48.1% الذين أقروا بأن المؤسسة توفر فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ القرارات تقابلها نسبة 58.6% للفتة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات).

نستنتج أن أغلبية العمال لا يسمح لهم بفرص المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية رغم ما يميزهم من خبرة في العمل وهذا دلالة على المركزية في القرارات بالإضافة إلى استراتيجية المؤسسة والعمل على تنفيذها مما يستدعي التقليل من مشاركة العمال في القرارات في حين الذين قالوا أنهم يشاركون هم أصحاب الخبرة القليلة اقتصروا على القرارات الأولية ووسيلة اتصالية غير مباشرة هامة لشرح الوضعيات المختلفة لأساليب العمل وأيضاً الظروف التي تواجه المؤسسة.

جدول (18): علاقة المعلومات التي تقدمها الإدارة والعمل بروح الفريق.

المجموع	المعلومات التي تقدمها الإدارة تحتاج إلى فهم		المتغير التابع		المستقل
	لا	نعم	نعم	لا	
29	6	23	التكرارات	نعم	العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد في العمل
%100	20,7%	79,3%	النسبة %		
14	03	11	التكرارات	لا	العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد في العمل
%100	21,4%	78,6%	النسبة %		
34	01	33	التكرارات	أحيانا	العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد في العمل
%100	2,9%	97,1%	النسبة %		
77	10	67	التكرارات	المجموع	
%100	13,0%	87,0%	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 87% للمبحوثين الذين أجابوا نعم بان المعلومات التي تقدمها المؤسسة تحتاج الى فهم تقابلها نسبة 97.1 % من العمل يرون بان العمل بروح الفريق أحيانا ما يساعد العمال على فهم المعلومات التي تقدمها لإدارة مقارنة بـ 79.3% من العمال يرون بان العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد لفهم شرح المعلومات التي تحتاج تفسيراً كما نجد ان نسبة 13% لا يرون المعلومات التي تقدمها الإدارة تحتاج إلى فهم مقارنة بنسبة 21.4 % من العمال الذين يرون بان العمل بروح الفريق لا يساعدهم على رفع الجهد وأيضاً الى فهم المعلومات المتقدمة والإدارة

ومنه نستنتج بان اتصال العمال فيما بينهم والمحادثات الجماعية والاستفسارات عبر الهاتف تساعدهم على استيعاب وفهم المعلومات التي تتطلب فهماً وباعتبار طبيعة عمل المؤسسة فان بعضاً من العمال يعملون في الميدان مما يجعلهم قليل التواصل مع زملائه وعمله بمفرده .

جدول(19): يوضح علاقة الاستفادة من الاتصال والرغبة في العمل.

المجموع	الرغبة في أداء العمل					
	أبدا	دائما	أحيانا			
56	1	18	37	التكرارات	نعم	الاستفادة ذوي الخبرة
% 100	%1.8	%32.1	%66.1	النسبة %		
7	1	3	3	التكرارات	لا	
% 100	%14.3	%42.9	%42.9	النسبة %		
14	1	5	8	التكرارات	أحيانا	
% 100	%7.1	%35.7	%57.1	النسبة %		
77	3	26	48	التكرارات	المجموع	
%100	%3.9	%33.8	%62.3	النسبة %		

نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة قدرت بـ 62.3% للمبحوثين الذين اجابوا بأنهم أحيانا يرغبون في العمل ن تقابلها نسبة 66.1 بالمئة من العمال يستفيدون من اتصالمهم مع ذوي الخبرة في حين نجد نسبة 33.8% لديهم رغبة في أداء العمل دائما في التحدي اثناء العمل تقابلها نسبة 42.9 بالمئة لا يرون بأنهم يستفيدون من اتصالمهم بمن هم أكثر منهم خبرة في حين نجد نسبة 3.9% أجابوا بأنهم ابدا لا يرغبون في العمل تقابلها 14.3% أحيانا يستفيدون من اتصالمهم مع ذوي الخبرة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه ان كلما كان هناك اتصال شخصي بين العمال ومشرفيهم ومن هم اهم أكثر منهم خبرة كلما زادت الرغبة في أداء العمل والتحدي لإنجازات اكبر لذا فان التواصل بوسطة الهاتف والرسائل يساعد العمال الجدد في الاستفادة من خبرة العمال الذين لديهم اقدمية أكثر .

جدول (20) يبين نتائج اختبار كاف تربيع حول علاقة استفادة العمال من اتصالمهم بذوي الخبرة والخبرة والعمل بروح الفريق.

اختبار χ^2 عن طريق spss		درجة الحرية $d(f)$	العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول		المتغير التابع			
Sig.(p. الاحتمال Value)	قيمة χ^2 (χ^2)		لا	نعم	المتغير المستقل			
0.63	2.673	2		27	29	ك (الفعلية)	نعم	استفادة من اتصالك مع ذوي الخبرة
				29.1	26.9	ك' (المتوقعة)		
				4	3	ك (الفعلية)	لا	
				3.4	3.6	ك' (المتوقعة)		
				10	4	ك (الفعلية)	أحيانا	
	6.7	7.3	ك (الفعلية)					
% 5							مستوى الشك في ميدان البحث (α)	
% 95							مستوى الثقة في ميدان البحث ($1-\alpha$)	

نتيجة الاختبار:

نجد قيمة الاحتمال في spss تساوي 0.63 % أي 63% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي

فإننا نقبل بان هناك علاقة بين مؤشرات المتغير المستقل والتابع في الجدول لهذه الفرضية

نستنتج انه لا يوجد فروق جوهرية بين التكرارات الفعلية والمتوقعة أي لا توجد استقلالية بين المتغيرين

وبالتالي تقبل فرضية عدم الاصلية . انطلاقا من مؤسراتها عند مستوى الدلالة 5% ومنه توجد علاقة بين

المتغير المستعمل والمتغير التابع .

جدول(21): يبين علاقة استخدام التقارير ومرونة التكيف مع الحالات الصعبة

spss عن طريق اختبار كا ²		درجة الحرية d(f)	مرونة تكيف العمال مع الحالات الصعبة بالمؤسسة			المتغير التابع		
الاحتمال Sig.(p. Value)	قيمة كا ² (χ^2)		أبدا	دائما	أحيانا	المتغير المستقل		
0.29	2.47	2	1	21	20	ك (الفعلية)	بصفة دورية	استخدام المؤسسة للتقارير
			0.5	24.0	17.7	ك' (المتوقعة)		
			0	23	12	ك (الفعلية)	بصفة دائمة	
			0.5	20.0	14.5	ك' (المتوقعة)		
% 5						مستوى الشك في ميدان البحث (α)		
% 95						مستوى الثقة في ميدان البحث (1- α)		

نتيجة الاختبار:

نجد قيمة الاحتمال في spss تساوي 0.29 أي 29 % وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 % وبالتالي

فإننا نقبل بان هناك علاقة بين مؤشرات المتغير المستقل والتابع في الجدول. يبعنا ذلك نستنتج أنه لا توجد

فروق جوهرية بين التكرار الفعلية والمتوقعة أي لا توجد استقلالية بين المتغيرين وبالتالي

فرضية العدم الأصلية (الصفريية) انطلقا من مؤشراتها عند مستوى الدلالة 5% ومنه توجد علاقة بين

المتغير والمستقبل والمتغير التابع.

جدول (22): يبين علاقة المعلومات التي تقدمها الإدارة والعمل بروح الفريق.

spss عن طريق اختبار كا ²		درجة الحرية $d(f)$	العمل بروح الفريق يساعد على رفع الجهد المبذول		المتغير التابع		
Sig.(p. الاحتمال Value)	قيمة كا ² (χ^2)		لا	نعم	المتغير المستقل		
0.066	5.442	2	6	23	ك (الفعلية)	نعم	المعلومات التي تقدمها الإدارة
			3.8	25.2	ك' (المتوقعة)		
			3	11	ك (الفعلية)	لا	
			1.8	12.2	ك' (المتوقعة)		
			1	33	ك (الفعلية)	أحيانا	
			4.4	29.6	ك (الفعلية)	ك	
% 5					مستوى الشك في (α) ميدان البحث		
% 95					مستوى الثقة في (1- α) ميدان البحث		

نتيجة الاختبار:

نجد قيمة الاحتمال في spss 0.066 أي % 6.6 وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإننا

نقبل بان هناك علاقة بين مؤشرات المتغير المستقل والتابع في الجدول لهذه الفرضية .

يجعلنا نستنتج أنه لا توجد فروقا جوهرية بين التكرارات الفعلية (المشاهدة والمتوقعة) أي لا توجد استقلالية

بين المتغيرين وبالتالي نتقبل فرضية العدم الأصلية (الصفيرية) انطلاقا من مؤشراتها عند مستوى الدلالة 5 %

ومنه الفرضية الأصلية تتحقق وعيه توجد عاقبة بين المتغير المستقل (الاتصال الشخصي) والتابع (الأداء

لوظيفي) .

2-نتائج الفرضية الثانية :

حسب النتائج المتوصل اليها من خلال تحليل البيانات والمعطيات المحصل عليها من ميدان الدراسة والخاصة بوجد علاقة بين الاتصال غير المباشر والأداء الوظيفي ، حيث توصل الباحثين إلى النتائج التالية :

-استخدام التقارير بصفة دائمة تساعد العمال على التكيف مع الحالات الصعبة باعتبارها أداة ووسيلة اتصالية غير مباشرة هامة لشرح الوضعيات المختلفة وأساليب العمل وأيضا الظروف التي تواجه المؤسسة

- ان النسبة الأعلى من العمال الذين يصرحون بأنهم يستفيدون من الاتصال مع ذوي الخبرة ولديهم الرغبة في العمل، وهذا دليل على انه كلما اتصل وتجاوز العامل مع مشرفيه ومن هم أكثر منه خبرة كلما زادت رغبتهم في العمل

- توفر المؤسسة لكل عامل من العمال بريدا الكترونيا بحيث يعتبر وسيلة اتصالية غير مباشرة لإيصال المعلومة لكل عامل وخاصة إذا كانت المعلومات من الإدارة المركزية الى المديرية الفرعية بالولاية

- يستخدم بعضا من العمال الوسائل الشخصية غير المباشرة مثل الهاتف والبريد للتواصل مع الزملاء في العمل وهذا راجع لضغط عمله مما يجعله لا يلتقي كثيرا بصفة مباشرة مع زملائه، وبالتالي تساعده الوسائل الاتصالية غير المباشرة على استيعاب وفهم المعلومات التي تتطلب فهما

النتائج العامة للدراسة

نستنتج مما سبق ان الاتصال عملية نفسية وعقلية واجتماعية تهدف الى تحقيق التفاعل بين المرسل. والمستقبل ويعد الاتصال الشخصي من اهم أنواع الاتصال يعمل هذا النوع على تحقيق اقصى حد من التفاعل والتفاهم وبالمقابل فان المؤسسات تعتمد على الموارد البشرية من اجل استثمار الطاقات البشرية مثل ما تستثمر الموارد المادية ولهذا كان تحسين الأداء الوظيفي غاية كل مؤسسة. لذا وجب على هذه الأخيرة إيجاد سبل لذلك فالاتصال الشخصي له تأثير واضح على الأداء الوظيفي. فقد كشفت الدراسة ان الاتصال الشخصي لدى عمال المؤسسة سونلغاز يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي لهم. حيث تبين من نتائج التحليل الكيفي والكمي ما يلي:

ان غالبية عمال مؤسسة سونلغاز: مديرية التوزيع بالأغواط يفضلون العمل بروح الفريق الواحد. مما يجعلهم يرفعون من مستوى الجهد المبذول في العمل وكلما كان افراد المؤسسة الأكثر اتصال واحتكاكا بالآخرين بطريقة مباشرة هم من لديهم الرغبة في التحدي في العمل. ورفع مستوى أدائهم ، كشفت الدراسة ان التحوار مع الأصدقاء والزملاء داخل المؤسسة يساعده في التكيف دائما عندما تواجه حالات صعبة داخل المؤسسة راجع لتبادل المعلومات والتعاون والانسجام باستعمال الاتصال المباشر

وبما اننا استعملنا منهجية التحقيقات والاثباتات الكمية كان داعما للدراسة. وللمقارنة بين نتائج التفسير النوعي والكمي بإسقاط قوانين تخدم الدراسة وباستعمالنا لاختبار كاف مربع لإثبات الفرضية الأولى ووفق ما جاءت به نتائج الاختبار اثبتت صحة الفرضية الأولى القاضية بوجود علاقة بين الاتصال الشخصي المباشر و الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع لولاية الاغواط - اما النتائج التي استخلصناها من التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة للفرضية الثانية واختبار كاف مربع لاختبار العلاقة بين المتغيرين استخلصنا ما يلي:

استخلصت الدراسة ان الاغلبية يستفيدون من الاتصال مع ذوي الخبرة ولديهم الرغبة في العمل، وهذا دليل على انه كلما اتصل وتجاوز العامل مع مشرفيه ومن هم أكثر منه خبرة كلما زادت رغبتهم في العمل

توفر المؤسسة الوسائل الشخصية غير المباشرة مثل الهاتف والبريد للتواصل مع الزملاء في العمل مما استدعى توفير لكل عامل من العمال بريدًا إلكترونيًا بحيث يعتبر وسيلة اتصالية غير مباشرة لإيصال المعلومة لكل عامل وخاصة إذا كانت المعلومات من الإدارة المركزية الى المديرية الفرعية بالولاية وهذا راجع لضغط عمله مما يجعله لا يلتقي كثيرا بصفة مباشرة مع زملائه، وبالتالي تساعده الوسائل الاتصالية غير المباشرة على استيعاب وفهم المعلومات التي تتطلب فهما

وهذا ما يثبت تأثير مؤشرات المتغير المستقل على مؤشرات المتغير التابع واستنادا على نتائج اختبار كاف مربع فإننا نثبت صحة الفرضية القاضية بوجود علاقة بين الاتصال غير المباشر وتحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونلغاز

ومنه فان الاتصال الشخصي بكل انواعه المباشرة وغير المباشرة يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية التوزيع لولاية الاغواط

وبالرغم من ذلك فان العمال بحاجة الى مستوى اعلى من الاتصال الشخصي لفهم بعضهم البعض وكذلك أمور العمل بشكل أفضل والوصول الى درجة عالية من المشاركة والتفاهم والتعاون بين العمال.

الخاتمة

الخاتمة:

يتضح لنا من هذه الدراسة ان للاتصال الشخصي دورا هاما على الاداء الوظيفي ، وذلك من خلال تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية للعملية الاتصالية و توفير التفاعل لتحقيق الهدف .

و الاتصال عملية نفسية و عقلية و اجتماعية تهدف إلى تحقيق التفاعل بين المرسل و المستقبل و يعد الاتصال الشخصي من أهم أنواع هذا الاتصال و هو الذي يحدث بصفة مباشرة دون استخدام وسائط خارجية حيث يعمل على تحقيق أقصى حد من التفاعل بين الأطراف المتصلة يتأثر هذا الاتصال بخصائص كل من المرسل و المستقبل

و يعد الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة و وفق نمط أداء معين و هو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و باقل تكلفة ممكنة و هذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و اقصر وقت ممكن و اقل تكلفة و نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية ، بيئة العمل و القدرة و هو سلوك وظيفي هادف لأنجاز المهام بدقة في اقصر وقت و اقل تكلفة .

و الاتصال الشخصي عملية ضرورية و مهمة جدا باعتبارها الاداة التي من خلالها تصل اي منظمة الى مستوى من الكفاءة و التنظيم الجيد و الذي يسمح لها بتحقيق الاهداف المرجوة و التحسين من الاداء الوظيفي للافراد العاملين داخل المؤسسة ، باعتبار ان الفرد العامل هو العنصر المحوري في العملية الاتصالية داخل المنظمة سواء كان مؤثرا او متأثرا ، و هو الذي يحدث الفارق بين المنظمات من خلال مستوى أدائه الوظيفي .

و من خلال النتائج التي توصلنا إليها نخلص إلى انه كلما استخدم الاتصال الشخصي بنوعيه المباشر وغير المباشر كلما كان هناك اداء افضل للعمال .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. الكتب

- 1- إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط2، 1993.
- 2- إحسان محمد حسن، الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الفكر الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط، 1981.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 4- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، اتجاه جامعة بيروت العربية، بيروت.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 6- اسماعيل قبرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 7- السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء - من الناحية العلمية والعملية -، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2011.
- 8- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2010.
- 9- حارث عبود، الاتصال التربوي، دار وائل، عمان، ط1، 2009.
- 10- حسن عماد مكاي، ليلي السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1، 2006.
- 11- خضير كأضم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص37.

- 12- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003.
- 13- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، العملية الاتصالية - رؤية نظرية وعملية واقعية - المكتب الجامعي الحديث، 2008.
- 14- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 15- طاهر محمود الكلالده ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2011 .
- 16- عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحى نظمي -، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 17- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 18- عز الدين الزباني، التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي، دار العالم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ط1، 2008.
- 19- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 20- عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الإنساني في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الامارات، ط1، 2010.
- 21- محمود عودة، السيد محمد خيرى، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت،
- 22- فاروق فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.

- 23- فضيل دليو ، الاتصال - مفاهيمه - نظرياته - وسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1
2003.
- 24- محمد الجوهر، مدخل الى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط 3، 2006
- 25- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 26- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط 1، 2008
- 27- محمد بسيري دعبس، الاتصال والسلوك الانساني، البيطاش سنترا ، الإسكندرية، 1999.
- 28- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003 -زويلف
محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية،
2006.
- 29- محمد صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1،
1996.
- 30- محمد يسري دعبس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، البيطاش سنتر ، الإسكندرية ، 1999.
- 31- محمود حسن إسماعيل، مبادئ الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط 1، 2003،
- 32- محمود عودة، السيد محمد خيرى، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت،
- 33- منى الحديدي ، شريف درويش اللبان ، فنون الاتصال والاعلام المتخصص ، الدار المصرية اللبنانية ،
القاهرة ، ط 1 2009 .
- 34- مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،
عمان، 1993.

II. القواميس:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت.
- 2- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الاسكندرية، 1984.
- 3- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

III. الملتقيات:

- 1- رباح قاسمي، واقع غلبة الاتصال الحديث على الاتصال الشخصي داخل الاسرة وانعكاساتها عليها، الملتقى الوطني الثاني حول: الاتصال وجودة الحياة في الاسرة أيام 10/9 أفريل 2013، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

IV. قائمة المذكرات

- 1- العربي بوداود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية لمركب الرافعات والمجارف c.p.g قسنطينة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة .
- 2- بساس بلخير، دور الاتصال الشخصي المباشر في إحداث نسق للفعل الاجتماعي داخل المؤسسات دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك DML الاغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي ورقلة، 2010-2011.

- 3- جمال العيفة، الاتصال الشخصي ودوره في العمل السياسي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007.
- 4- جلال الدين بوعطيط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعناية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم و عمل ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، 2009/2008 .
- 5- حورية بن عياش: صراع الادوار لدى المرأة الجزائرية العاملة في ضوء بعض المتغيرات الشخصية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 1999.
- 6- فايزة رويم : علاقة الاتصال الشخصي لدى العمال بتوافقهم المهني : دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة ، 2005.
- 7- محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق-دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص111
- 8- محمد نوري، أنظمة تقييم الاداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2014/2013.
- 9- ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

الاستبيان

دور الاتصال الشخصي في تحسين الاداء الوظيفي المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز)

في اطار اعداد مشروع تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة تحت عنوان " دور الاتصال الشخصي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة" لذا يسرنا ان نضع تحت أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة ولذلك نرجو من سيادتكم قراءة هذا الاستبيان والإجابة على أسئلته بكل موضوعية، كما نحيطكم علما ان إجاباتكم ستحفظ في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

اشراف :

د.بن سليم حسين

اعداد :

- مريم بن دهقان

- سمية مادي

ملاحظة : ضع علامة (x) في المكان المناسب

السنة الجامعية 2017/2016

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من [30-20] من [40-31]
من [50 -41]
3. المستوى التعليمي: جامعي ثانوي
4. التصنيف المهني: عون تنفيذ عون تحكم إطار
5. الاقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 11 سنة فأكثر

المحور الثاني: الاتصال الشخصي

6. ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر شيوعا في مؤسستكم؟
- الهاتف الفاكس الاعلانات
- المقابلات الاجتماعات
- اخرى تذكر
7. على من تنحصر مكالماتك الشفوية الشخصية؟
- بينك وبين المشرف
- الزملاء في العمل
- الكل معا
8. هل انتقال المعلومات داخل المؤسسة تتم؟
- كتابيا شفويا الاثنين معا

9. هل حوارك مع اصدقائك داخل المؤسسة يساعدك في العمل؟

أبدا

دائما

احيانا

10. ماهي أكثر وسيلة اتصالية يستخدمها العامل في إيصال رسائله ووجهات نظره؟

صندوق الاقتراحات الرسائل

أخرى تذكر.....

11. هل تستخدم مؤسستكم التقارير؟

بصفة دورية بصفة دائمة

12. ماهي أكثر نوع من التقارير انتشارا في مؤسستكم؟

تقارير تحليلية تقارير إحصائية

تقارير تعبيرية تقارير دورية

13. هل المعلومات التي تقدمها الإدارة تحتاج إلى فهم؟

نعم لا احيانا

14. هل تستفيد من اتصالك مع ذوي الخبرة؟

نعم لا احيانا

15. حسب رأيك هل يساعدك الاتصال بالآخرين في تسريع عملك و إنجاز مهامك؟

احيانا دائما أبدا

المحور الثالث: الاداء الوظيفي

16. هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المنوط بكل عامل؟

نعم لا احيانا

17. هل تحس بالإرهاق داخل العمل؟

نعم لا

18. هل المؤسسة توفر فرصا لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات الادارية؟

نعم لا

19. هل العمل بروح الفريق يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل؟

لا

نعم

20. هل لديك الرغبة في التحدي أثناء عملك؟

ابدا

دائما

أحيانا

21. هل لديك مرونة في التكيف عندما تواجهك حالات صعبة داخل المؤسسة؟

ابدا

دائما

أحيانا