

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير

فرع علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

اعداد الطالبتين:

نظـرش مـبـاركة

بوعـافية وهـيبة

مهارات التواصل الفعال ودورها في تحسين الأداء الإداري  
في المؤسسة

حاسي مسعود ورقلة "CAAT" دراسة حالة وكالة التأمين

### لجنة المناقشة:

أ.د. شريف مراد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. عبد الكريم هاجر مسعودة	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. غضبان فاطمة الزهراء	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية 2023 - 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

“وفوق كل ذي علم عليم”

## كلمة شكر

بسم الله الذي بنعمته تتم الصالحات وصل اللهم وسلم على سيدنا وشفيعنا  
خير الأنام محمد، الحمد لله الذي بعونه وبقدرته وحلنا الى هذه اللحظات  
التي أنصينا فيها عملنا في انجاز مذكرة التخرج وامتقانا منا بأنه من لا  
يشكر الناس لا يشكر الله فإننا نتقدم بكل عبارات الشكر و التقدير  
لأستاذتنا الكريمة التي كانت سندا لنا في انجاز هذه المذكرة  
بتوجيهاتها ومتابعتها الاستاذة المشرفة الدكتورة عبد الكريم هاجر، لجنة  
المناقشة الموقرة على رأسها الأستاذ الدكتور شريف مراد رئيسا  
والدكتورة غضبان فاطمة الزهراء مناقشا وجميع أستاذتنا الكرام في قسم علوم  
التسيير دون أن ننسى التقدم بالشكر للسيد مدير وكالة التأمين كانت  
حاسبي مسعود وموظفيه على تعاونهم معنا طيلة فترة انجاز البحث كما لا  
نغفل عن شكر أفراد العائلة الذين وقفوا الى جانبنا وقدموا لنا الدعم  
وأخص بالذكر أخي الأكبر الدكتور محمد لطرش الذي خال صعوبات كثيرة  
واجهتنا خلال البحث.

## الإهداء

الى روح أمي الغالية التي وهبت حياتها لرعايتنا ولطالما  
اعتزت وافتخرت بإنجازاتنا ونجاحاتنا طوال مسيرتنا الدراسية  
الى روح أبي الغالي الذي كان بطبعه حريصا على أن نكون  
في الصدارة دراسيا وفي خضم الحياة العملية.. الى زوجي  
العزيب الذي كان لي نعم السند ونعم المعين أثناء مراحل  
إنجاز هذه المذكرة... الى اخوتي واخواتي الذين كان  
التفاهم حولي بمثابة الطاقة التي أشحن بها عزيمتي كلما  
فترت... الى أولادي اسلام، لؤي، أمير وفرح الذين كانوا  
متفهمين جدا رغم صغر سنهم ....

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	البسملة
	كلمة الشكر
	الاهـداء
1	فهرس المحتويات
9-2	مقدمة الدراسة
	الفصل الأول: مهارات التواصل الفعال والأداء الإداري
10	المبحث الأول: ماهية الاتصال الفعال
10	المطلب 1: مفهوم الاتصال، خصائصه وأنواعه
16	المطلب 2: عناصر الاتصال نماذجه ووظائفه
21	المطلب 3: أهداف الاتصال وأهميته
23	المطلب 4: معوقات الاتصال الفعال وطرق التغلب عليها
26	المبحث الثاني: ماهية مهارات التواصل
26	المطلب 1: مفهوم المهارة
26	المطلب 2 أنواع مهارات الاتصال
29	المطلب 3: خطوات اكتساب المهارات
30	المطلب 4: أساليب تعليم المهارة
32	المبحث الثالث: الأداء الإداري للمؤسسة
32	المطلب 1 : مفهوم الأداء الإداري وأهميته
35	المطلب 2: معايير تقييم الأداء الإداري
38	المطلب 3: العوامل المؤثرة على الأداء الإداري ومحدداته

41	المطلب 4: مشكلات وأخطاء تقييم الأداء الإداري وكيفية معالجتها
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	
45	المبحث الأول: طريقة اجراء الدراسة والأدوات والمنهج المتبع
45	المطلب 1: التعريف بميدان الدراسة
49	المطلب 2: المنهج المتبع في الدراسة
50	المطلب 3: الأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
51	المطلب 1: تحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على برامج NVIVO
63	المطلب 2: تحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على المقابلات وفق محاور الدراسة
73	المطلب 3: اختبار فرضيات الدراسة
<b>خلاصة الفصل</b>	
76	<b>الخاتمة</b>
77-76	النتائج النهائية و التوصيات
82-78	<b>قائمة المراجع</b>
90-83	<b>الملاحق</b>

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	النموذج النظري للدراسة	4
2	عناصر العملية الاتصالية	17
3	نموذج لاسويل في الاتصال	18
4	نموذج شانون ويفر	19
5	نموذج ويلبر شرام	19
6	محددات الأداء	40
7	المشكلات أو الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء	42
8	مراحل الدراسة الميدانية	45
9	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	48
10	سحابة مهارة التواصل والأداء الإداري	52
11	الخارطة المعرفية لمصطلح الاتصال	55
12	الخارطة المعرفية لمصطلح التواصل	58
13	الخارطة المعرفية لمصطلح المهارة	60
14	الخارطة المعرفية لمصطلح الأداء	62

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تردد المصطلحات الأساسية في الدراسة	53
2	معامل التشابه النصي	62

## الملخص

تهدف دراستنا الى توضيح تأثير مهارات التواصل المختلفة كمهارة الاقناع والانصات والحديث وضبط النفس وغيرها من المهارات ومدى استخدامها في المؤسسات وتأثيرها على الأداء الاداري للموظفين حيث أنه كلما كانت العملية الاتصالية داخل المؤسسة فعالة وناجحة في ظل استخدام مهارات التواصل انعكس ذلك بشكل ايجابي على أداء موظفيها إداريا. وقد تناولت دراستنا الميدانية العلاقة بين استخدام مهارات التواصل والأداء الاداري على مستوى وكالة حاسي مسعود بورقله وذلك بغرض معرفة ما اذا كان موظفو الوكالة يستخدمون مهارات اتصالية معينة فيما بينهم وبين رؤسائهم وكذا عملاء وجمهور الوكالة وما اذا كان هذا الاستعمال للمهارات في العملية الاتصالية يؤدي الى أداء اداري جيد ومتميز ولتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة اخترنا عينه مكونه من: مدير الوكالة، رئيس مصلحة الموظفين وموظف من الوكالة توصلنا في اخر الدراسة الى أن هناك علاقة بين استخدام مهارات التواصل في العملية الاتصالية وبين الاداء الاداري للموظفين حيث كل ما كان الاستخدام جيدا وكفؤا للمهارات نتج عنه اداء اداريا جيدا.

## الكلمات المفتاحية

الاتصال، المهارات، المؤسسة، الأداء الإداري، وكالة التأمين CAAT.

**Abstract**

This study aims to find out how communication skills affect the administrative performance of the institution. In the case study of the CAAT Hassi Messaoud Insurance Agency, the descriptive analysis method was used to collect data on the phenomenon studied by conducting an interview with the agency.

Director, which took place in two stages on March 1, 2024 and March 24, 2024. In order to achieve the objectives of this study and to collect data from the population studied, the researcher worked on the preparation of special questions interviews divided into four axes: The first axis is intended to evaluate the communication process

Within the agency (existing types of communication, means of communication used). The second axis is intended to evaluate the use of communication skills:

(communication within the agency, oral expression skills, listening skills, persuasion skills, persuasion skills, control skills and acceptance of criticism)

The third axis concerns the impact of communication skills on administrative performance internally and externally: (“administrative performance of agency employees, approval of training) and the fourth axis concerns the obstacles to the communication process at agency level (personal barriers, organizational barriers and technical barriers). After subjecting this data to analysis, the study concluded that there is a significant relationship between the use of effective communication skills and employee feedback, and therefore the administrative performance of the agency in general.

**Keywords** Communication – Skills – The company – Administrative performance – CAAT insurance agency.

# مقدمة

ان الاتصال وبكل أنواعه ووسائله يمثل عصب الحياة في، المؤسسة، فالاتصال بين الادارة والموظفين في كلا الاتجاهين أمر ضروري وركن متين في سير عمل المؤسسة، الى جانب الاتصالات بين الموظفين أنفسهم وبين المصالح المختلفة المشكلة لهيكل المؤسسة، أو الاتصال بجمهور المؤسسة كل ذلك بالاعتماد على وسائل مختلفة لتحقيق وصول رسائل العملية الاتصالية بشكل صحيح يفهمها المتلقي سواء كان موظفاً أو مسؤولاً أو عميلاً بالنحو الذي يراد لها أن تصل به، وقد غطت التكنولوجيا في وقتنا الحالي على وسائل الاتصال من استعمال وافر للإنترنت والرسائل القصيرة وغيرها... الا اننا لا نغفل الوسيلة الكتابية التي كانت و لا تظل الأكثر استعمالاً ونجاعة باعتبارها أفضل وسيلة لنقل المعلومة والحفاظ عليها، الى جانب الوسائل الشفهية التي تتميز بالسرعة في نقل المعلومة والتي تستخدم بشكل واضح في جل المؤسسات.

ولأن نجاح المؤسسة والوصول بها الى أداء اداري متميز يعتمد على كفاءة العنصر البشري، فان الاعتماد على مهارات التواصل لدى العاملين بالمؤسسة أمر مطلوب ووجب كذلك تطوير تلك المهارات بما يتطلبه كل منصب، لتحسين جودة العملية الاتصالية بكل أنواعها ووسائلها وأركانها لتكون التغذية الراجعة لدى المتلقي صحيحة وكما يرغب المرسل لها ان تصل.

وفي دراستنا هذه وحتى يصل الباحث العلمي إلى نتائج دقيقة بالنسبة للظاهرة التي يدرسها ووجب الاستعانة بأدوات البحث العلمي، والتي تمكنه من طرح موضوع بحثه بشكل مفصل ومععمق يقوده إلى عرض دراسته بشكل واقعي إلى حد بعيد، مما يكسبها المصداقية، وبحثنا هذا مبني على أساسيات البحث العلمي ممثلة فيما يلي: طرح إشكالية الدراسة، والتساؤلات المتعلقة بها، وفرضيات الدراسة وأهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهداف الدراسة، دون أن ننسى الدراسات السابقة التي ساعدت بشكل أ و بأخر في بحثنا العلمي.

## إشكالية الدراسة

تعتبر وكالة التأمين CAAT من أهم المؤسسات الخدمية والتي تسعى إلى تحسين أدائها الإداري داخليا وتقديم خدمة جيدة خارجيا، وهذا لا يتم إلا من خلال شبكة اتصالات بين الإدارة والعاملين بالوكالة من جهة وبين الوكالة والزبائن من جهة أخرى هنا تظهر جليا أهمية العملية الاتصالية داخل الوكالة ومدى الاعتماد على إشكالاتها واستخدام مهارات التواصل الفعال لدى العاملين وهذا بالضبط ما تقوم عليه دراستنا في معرفه ما إذا كانت الوكالة تعتمد على مهارات التواصل في العملية الاتصالية ومردود ذلك على الأداء الإداري للعاملين من خلال طرحنا الإشكالية التالية :

– ما مدى تأثير مهارات التواصل الفعال على الأداء الإداري لوكالة التأمين CAAT فرع حاسي مسعود؟

## تساؤلات الدراسة

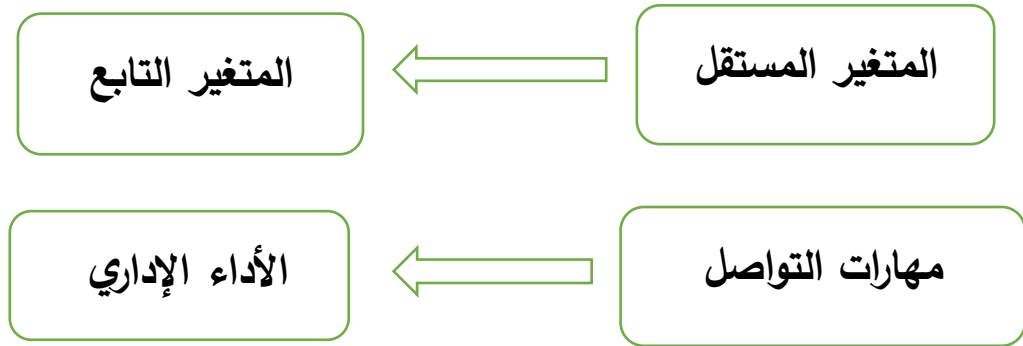
- هل هناك اتصال فعال على مستوى للمؤسسة؟
- هل يمتلك موظفو المؤسسة مهارات التواصل الفعال.؟
- هل تؤثر العملية الاتصالية المعتمدة على مهارات الاتصال الفعال على الأداء الإداري؟
- \_ هل توجد معوقات تؤثر على الاداء الاداري لدى الموظفين؟

### فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: يوجد على مستوى الوكالة اتصال فعال بجميع أنواعه.
- الفرضية الثانية: تعتمد وكالة التأمين Caat على مهارات التواصل الفعال لدى الموظفين.
- الفرضية الثالثة: تؤثر مهارات التواصل الفعال على الأداء الإداري داخل الوكالة.
- الفرضية الرابعة: لا توجد معوقات تؤثر على الاداء الاداري لدى الموظفين.

### النموذج النظري للدراسة

الشكل (1) النموذج النظري للدراسة



المصدر: من انجاز الطالبتين

يعد موضوع الدراسة مهماً لأنه يتناول موضوعاً حيويًا ومهماً متمثلاً في؛ تأثير مهارات التواصل على الأداء الإداري للمؤسسة، وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

الأهمية البالغة للعملية الاتصالية داخل المؤسسات.

أهمية امتلاك الموظفين مهارات تواصل معينة لتحسين الأداء.

التأثير الإيجابي لممارسه المهارات على الأداء الإداري للمؤسسة.

## أهداف الدراسة

كأبي بحث علمي يريد صاحبه بلوغ أهداف معي نه من خلاله فقد تمثلت أهداف دراستنا فيما يلي:

- تسليط الضوء على العملية الاتصالية داخل وكالة التأمين CAAT حاسي مسعود.

التعرف على مدى استخدام مهارات التواصل ضمن العملية الاتصالية.

مدى الاعتماد على مهارات اتصالية دون أخرى.

مدى تحقيق أداء إداري جيد داخليا وخارجيا في ظل ممارسة مهارات التواصل ضمن العملية الاتصالية.

## أسباب اختيار الموضوع

الأسباب كثيرة ومهمة التي تدفع إلى اختيار هذا الموضوع نظرا لان استخدام مهارات التواصل داخل وكالة التأمين محل الدراسة يساهم بشكل فعال في تحسين العملية الاتصالية وبالتالي الأداء الإداري.

## أسباب موضوعية:

محاوله معرفة ما إذا كانت مهارات التواصل تؤثر بشكل ما على أداء العاملين بوكالة التأمين CAAT التوصل إلى صورة واضحة لكيفية تأثير المهارات الاتصالية على جوده خدمات الوكالة

- معرفة المشاكل التي تحول دون حدوث عمليه اتصالية فعالة في ظل الاعتماد على مهارات اتصالية معينه

## أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية لا جراء هذه الدراسة بالذات للوقوف على أهميه هذا الموضوع داخل المؤسسات

-معرفة ما مدى الاعتماد على المهارات لتحسين المستوى ميدانيا

-الاطلاع بشكل أكبر وبطريقه دقيقة نوعا ما على العملية الاتصالية داخل وكالة ال تأمين CAAT وما مدى نجاعتها.

## الإطار المنهجي

1- **المنهج الوصفي:** استعمل في جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة من أجل توضيح العلاقة بين مهارات التواصل الفعال والأداء الإداري وتأثير هذه المهارات على جودة الأداء على مستوى الوكالة محل الدراسة.

2- **أسلوب جمع البيانات:** حيث اعتمدنا في جمع البيانات النظرية على مجموعة من المراجع العلمية متمثلة في الكتب والمجلات كذا مذكرات التخرج والدراسات السابقة الى جانب الاطلاع على مقالات على الانترنت في المجال المدروس. أما البيانات التطبيقية فكانت نتاج المقابلات مع مدير الوكالة ورئيس مصلحة الموظفين وأحد الموظفين الى جانب الموقع الرسمي

3- **منهج دراسة الحالة :** وهو من أساليب البحث والتحليل الوصفي المستخدمة في عدة مجالات علمية وقد اعتمدنا عليه بشكل أساسي في دراسة وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود.

4- **استخدام برنامج تحليل البيانات NVIVO:** برنامج NVIVO: هو برنامج استحدث من طرف المطور الدولي لبرامج البحوث الكيفية QSR International وهو برنامج يدعم طرق البحث الكيفي والهجين حيث يتيح جمع وتنظيم وتحليل محتوى المقابلات، المناقشات الجماعية الدراسات الاستقصائية والملفات الصوتية، ووسائل الاعلام الاجتماعية.<sup>1</sup>

## حدود الدراسة

### - الإطار المكاني

وكالة التأمينات Caat فرع حاسي مسعود.

### الإطار الزماني

1-- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة المسيلة 2016-2017.

استغرقت هذه الدراسة فترة امتدت من بداية شهر فيفري الى نهاية شهر ماي تم خلالها اجراء مقابلة مع مدير وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود. ورئيس مصلحة الموارد البشرية وأحد الموظفين.

## الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى:

من إعداد الطالبة بن نذير إيمان تحت عنوان **مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء المهني لدى العاملين** دراسة ميدانية على عينة من إداري كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر- بسكرة -2013-2014 .

وهي مذكرة مكملة لنيل الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة تضمنت الاشكالية التالية: ما الدور الذي تؤدي به مهارات الاتصال لتحسين الأداء المهني؟ واندرج تحتها أسئلة فرعية متمثلة فيما يلي:

- ما هو الدور الذي يؤديه الاتصال داخل الإدارة؟

- ما هي أهم المهارات الاتصالية المستخدمة لتحسين الأداء المهني إلى أي مدى يساهم توظيف المهارات الاتصالية في تحسين الأداء بالإدارة الجامعية؟

لتتوصل الطالبة في نهاية دراستها إلى أن أغلبية أفراد العينة يكسبون هذه المهارات ويعملون على تطويرها وقد تحسنت قدرتهم في الأداء من خلال تطبيقهم لها وكذلك ترى الطالبة انه كلما زاد المستوى العلمي زاد تطبيق المهارات.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة ساعدتنا الدراسات السابقة الذكر في ضبط الإطار المنهجي وكيفية بلورة الإشكالية والفرضيات إلى جانب تدعيم أفكارنا المتعلقة بالموضوع المدروس ووضعنا على الطريق الصحيح للأداء الجيد للدراسة الميدانية والوصول إلى تحليل علمي منطقي لمتغيرات العنوان المختار.

### الدراسة الثانية:

دراسة الطالبة جعرون أمينة بعنوان: **أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة** دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وهي مذكرة الاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية جامعة ورقلة 2017-2018.

تضمنت الإشكالية التالية: -هل المهارات الاتصالية التي تعتمد عليها إدارة العلاقات العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حاليا كافية لتحسين صورتها داخليا وخارجيا؟ بفرضيات:

- أولها: فحواها أن إدارة العلاقات العامة لها دور كبير في المؤسسة لكسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة
- والثانية هي أن المؤهلات الاتصالية التي يستعملها ممثل العلاقات العامة تساهم في تقديم صورة حسنة للمؤسسة داخليا وخارجيا وقد توصلت الطالبة في نهاية دراستها إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تسعى جاهدة الى تحسين المهارات الاتصالية وتأثيرها على فعالية العلاقات العامة داخليا وخارجيا من خلال الاستعمال الكبير للتكنولوجيا.

### الدراسة الثالثة:

من اعداد الطالبتين: زغدودي نورة وسيوان سعيدة تحت عنوان: **الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية** دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية جامعته العربي بن مهيدي أم البواقي 2017-2018

تضمنتا لإشكالية التالية: كيف يساهم الاتصال الإداري في تفعيل أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة ام البواقي بفرضيات تمثلت في:

- الاولى: أن أهم قنوات الاتصال المعتمدة في المكتبة المركزية لجامعه أم البواقي هي الاتصالات الرسمية بحيث تكون طبيعة الاتصال أفقي.
- الثانية: ترى أن الاتصال الإداري يؤثر على العاملين ومستوى أدائهم في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي من خلال تحسين المردود به وخلق جو مناسب وقد توصلت الطالبتان في نهاية الدراسة إلى أن العاملين بالمكتبة ال جامعية لأم البواقي يعترفون بأهمية الاتصال الإداري في رفع مستوى أدائهم وتنمية معلوماتهم وخبراتهم مما سهل عملية التواصل فيما بينهم مما ينعكس على فعالية أداء المكتبة.

نلاحظ أن ماسبق من الدراسات السابقة يتوافق مع دراستنا الحالية من حيث المنهجية وكذا التأكيد على أهمية مهارات التواصل الفعال لدى المؤسسات وتأثيره على أداء العاملين.

### تحديد وضبط مصطلحات الدراسة

-مهارات التواصل: هي القدرات التي تستخدمها عند تقديم أو تلقي مخ تلف أنواع المعلومات مثل إيصال الأفكار والمشاعر لأطراف أخرى أو التعبير عما يحدث حولك. تختلف عملية التواصل باختلاف الوسيلة المستخدمة لذلك فنجد أن التواصل

وجها لوجه في الغالب أكثر صعوبة من التواصل عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني , ولكل طريقة مميزات ومهارات خاصة بها لا بد من اكتسابها لإتقان عملية التواصل الفعال.

-الاتصال الفعال: هو الاتصال الإنساني الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>1</sup>

-الأداء الإداري: يعرف بأنه أهمية قياس الأداء فهي تؤدي الى معرفة واقع الممارسات الأدائية وتعمل على تحفيز ودفع الفرد للعمل ومساعدته في معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة.<sup>2</sup>

-المؤسسة: هي وحدة اجتماعية يتم انشاؤها بشكل مقصود وتتم بتقديم خدمات للأفراد يشكل مباشر أو غير مباشر ويكون لها هيكل تنظيمي ونظام أساسي ولائحة تحدد أهدافها ونظام العمل بها.

-وكالة التأمين Caat فرع حاسي مسعود: هي وكالة تنتمي لشبكة التوزيع Caat الشركة الجزائرية للتأمينات رمز الوكالة 346. عنوانها 442 مسكن بلدية حاسي مسعود ولاية ورقلة تقدم خدمات في مجال التأمين التجاري كتأمين السيارات, تأمين النقل, تأمين الاخطار الصناعية والتأمين ضد الكوارث الطبيعية والأخطار البسيطة كالأخطار المنزلية والمهنية ضف الى ذلك الأخطار الهندسية وجميع أصناف تأمين المسؤولية المدني<sup>3</sup>

## خطة البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على الجانب النظري والذي تمثل في الفصل الاول: خصص للحديث عن مهارات التواصل الفعال: ماهية الاتصال الفعال (مفهوم، خصائص، أنواع، عناصر، أهداف، أهمية) في المبحث الأول. ماهية مهارات التواصل (مفهوم المهارة، أنواعها، خطوات اكتسابها، أساليب تعليمها) في المبحث الثاني.

1- احمد نجم حافظ: مبادئ الادارة العامة، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007ص48.

2- منتهى عبد الزهرة محسن: واقع الأداء الإداري لدى الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، الجامعة المستنصرية-كلية التربية، 2011ص6.

1- مقابلة مع مدير وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود ولاية ورقلة تأثير مهارات الاتصال الفعال على الأداء الإداري لوكالة caat فرع حاسي مسعود بورقلة بتاريخ 2024/03/01 من الساعة: 13:00 إلى 14:30.

أما **المبحث الثالث** فتطرقنا فيه الى الأداء الإداري للمؤسسة: ماهية الأداء (مفهوم الأداء، معايير وتقييم الأداء) وماهية الأداء الإداري (مفهومه، العوامل المؤثرة في الأداء الإداري، محدداته، أهميته، مشكلات وأخطاء تقييم الأداء).  
وجانب تطبيقي تمثل في دراسة حالة: وكالة التأمين CAAT فرع حاسي مسعود عرضنا طريقة اجراء الدراسة والأدوات والمنهج المتبع في **المبحث الأول** وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات في **المبحث الثاني** النتائج النهائية للدراسة ومجموعة من التوصيات كخاتمة للدراسة.

# الفصل الأول

مهارات التواصل و الأداء الإداري في المؤسسة

## المبحث الاول: ماهية الاتصال الفعال

يعتبر الاتصال من أهم العوامل التي أنشأت العلاقات بين الأفراد وإن الحاجة إليه مكنت الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون مضمون الاتصال. وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الاول الى مفهوم الاتصال وخصائصه، انواعه المطلب الثاني عناصر الاتصال نماذجه ووظائفه، أما المطلب الثالث أهداف الاتصال وأهميته وفي المطلب الرابع معوقات الاتصال وطرق التغلب عليها.

### المطلب الاول: تعريف الاتصال وخصائصه وانواعه

سنتناول في مطلبنا هذا أهم التعريفات الخاصة بالاتصال، مع إبراز أهم الخصائص المميزة له

#### اولا: تعريف الاتصال

توجد عدة تعريفات للاتصال وعموما سنحاول تحديد ذلك في جانبه اللغوي والاصطلاحي

#### الاتصال لغة:

أصل كلمة اتصال في اللغة مشتق من الفعل الماضي الثلاثي " وصل " والمضارع منه " يصل " يقال وصل الشيء أي وصل إلى الشيء وصولا، أي بلغه وانتهى إليه الاتصال ما يصل بين الشيئين.<sup>1</sup>  
اما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات.<sup>2</sup>

#### الاتصال اصطلاحا :

---

<sup>1</sup>-لويس نابول طاهر واخرون ، المنجد في اللغة و الإعلام، ط 43لبنان: دار المشرق بيروت2008. ص 903-904.  
<sup>2</sup>-فضيل دليو، الاتصال -مفاهيمه- نظرياته- وسائله، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع2003، ص 15.  
<sup>3</sup>-محمد حافظ الحمازي، وسائل الإتصال الرسمي ( البيروقراطية، الكمبيوترية) الطبعة 1، مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر 2005، ص12.

يعرف على انه انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية، والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين او أكثر نحو تحقيق هدف معين وهو يشمل على العناصر التالية: مرسل - الرسالة - وسيلة - مستقبل.<sup>1</sup>

كما يعرف الاتصال بالمفهوم العام للعلم على أنه انتقال المعلومات ، الحقائق ، الافكار، الآراء المشاعر ايضا والاتصال هو نشاط انساني حيوي وان الحاجة اليه في ازدياد مستمر ، فالإنسان كائن اجتماعي فهو لا يعيش بمفرده ولكن بالتعاون مع الاشخاص الاخرين.<sup>2</sup>

كما يعرف ايضا انه العملية المقصودة او غير المقصودة التي يتم فيها التعبير عن المشاعر والافكار في رسائل شفوية او غير شفوية والتي يتم ارسالها واستلامها واستيعابها وهي عملية يمكن ان تحدث دون قصد او تعبر عن حال شعور الفرد او كنتيجة عن اهداف معينة للمتصل.<sup>3</sup>

وعلى غرار ما سبق ذكره فإن عملية الاتصال في ابسط دورها أنها عملية نظرية اساسها الحاجة الى الكلام الكتابة ، الاستماع والتفاعل مع الاخرين.<sup>4</sup>

في ذات السياق نجد أن كلمة اتصال **communication** مشتقة من الاصل اللاتيني **communis** بمعنى **common** اي عام ، ذلك لان الانسان عندما يتصل بأخر فانه يهدف عادة الى الوصول الى نتيجة بصدد موضوع الاتصال وتتم هذه العملية عادة في صور متبادلة من الجانبين بمعنى نقل او اعطاء البيانات والمعلومات الى الاخرين و بالعكس.<sup>5</sup>

على غرار ما سبق يرى الكثير من المفكرين أن الاتصال يكاد ان يكون عاملا مشتركا في العديد من المجالات في مجال التربية ، الثقافة ، الاعلام والعلاقات العامة .... الخ كما أن الاتصال على مستوى المؤسسة هو إنتاج أو توفير البيانات

1- منا طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، مصر: المكتب الجامعي. الإسكندرية.، 2001-2002 ص 18.

2- جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الإتصال و التعامل، مصر: دار المعرفة الجامعية .، 2009 ص. 19.

3- محمد عبد الغني حسن هلا، مهارات الإتصال و التسويق السياسي، مصر: ديك للنشر والتوزيع. ، 2011-2012 ص. 14.

4- غريب عبد السميع، الإتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مصر: مؤسسة شباب الجامعة. ، 2006 ص. 12.

والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية داخل المؤسسة بحيث يمكن للفرد او الجماعة بإحاطة الاخرين بالإخبار او معلومات جديدة وذلك حفاظا على العلاقات الاجتماعية وتعزيزها.

ومهما تعددت التعاريف فان مفهوم الاتصال يكمن في العلاقة التبادلية بين طرفين او أكثر وهي العلاقة القائمة بين المرسل والمستقبل يشاركان في عملية تبادل المعاني باستخدام نظام معين من الاشارات والرموز مفهومة من كلا الطرفين حيث يعي كل طرف ما يقوله الطرف الاخر من معاني تحقيقا للاستجابة المطلوبة بينهما.

ولم يصبح الاتصال علما بالمعنى الدقيق الا في فترة معاصرة وبالتحديد في اواخر الاربعينات على يد مهندس موظف في شركة 'بل' للهاتف في م م أ ويدعى كلود شانون ، الذي عرف الاتصال من خلال ستة عناصر هي : المرسل-مصدر المعلومات - المستقبل - قناة الاتصال -مصدر الضوضاء-الهدف<sup>1</sup>.

يتضح من التعريفات حتى الان انه من الصعب تعريف الاتصال بطريقة موحدة ، وترجع هذه الصعوبة الى تنوع المنظورات التي ينظر من خلالها الى الاتصال ، فضلا عن غياب نظرية متكاملة للاتصال حتى الان.

ولهذا يمكن ان نستخلص مما سبق ان الاتصال :عملية مستمرة وديناميكية ، تهدف الى نقل وتبادل المعلومات

والافكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين الافراد والجماعات اي بين المرسل والمرسل اليه عن طريق وسيلة كتابية او شفوية للتأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة.

### ثانيا : خصائص الاتصال

من خلال التعاريف المقدمة نستطيع استنتاج عدة عناصر او مميزات للعملية الاتصالية<sup>2</sup>:

1-يستمد علم الاتصال اصوله من عدة علوم مثل علم النفس ، علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والفلسفة ..... الخ ويعتبر الاتصال مجالا هاما بالنسبة للموضوعات التي يدرسونها.

2-الاتصال عملية مستمرة وديناميكية ، وترجع الى عدة عوامل منها ان الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة ، كما انه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال

1-أحمد عن مرسى، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال**. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012ص.22

2-عبد الرحمان إبراهيم الشاعر، **مهارات الإتصال**. الطبعة 1. عمان. دار الصفا للنشر و التوزيع، 2012 ص 19.18

والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

3-الاتصال يشكل نظاما متكاملًا ، فهو يتكون من وحدات متداخلة ، وتعمل جميعًا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية ، وعند غياب بعض العناصر أو عدم عملها بشكل جيد فإن الاتصال يصبح عديم الفائدة.

4-الاتصال تفاعلي وآني ومتغير ، فهو نشاط يبني على التفاعل بين طرفين ، فكل من المرسل والمرسل إليه يشتركان في رسالة واحدة ( الصياغة ، التفسير ، التصرف ) كما ان كل منهما يؤثر على الآخر.

5-لا يمكن عكس الاتصال أو تجنبه أو التراجع عنه ، و يتضح ذلك إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك ، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث ، هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت ، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقاؤها وفي حالات قليلة ومحدودة ، وبما ان الاتصال لا يمكن التراجع عنه ، فإنه يبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال .

6-يكون الاتصال مقصود وغير مقصود من خلال الحالات الأربع :

-يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد ، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالبًا مؤثرًا.  
-يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد.

-يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منته لها فلا يتفاعل معها.

-يرسل شخص رسائل ويستقبلها دون قصد منهما بذلك ، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية.

7-الاتصال ذو أبعاد متعددة ، بالرغم من أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني تؤدي إلى تحقيق التكامل و التفاهم بين المتصلين.

8-يمكن ان يتم الاتصال بعدة طرق وليس فقط الورق الكتابية او اللغوية حيث يمكن ان تكون الاحاسيس او المعاني بواسطة سلوكيات او اشارات معينة.

9-يتطلب الاتصال توفر العديد من المهارات كالقدرة على الاستماع والانصات والكتابة او التعبير ، الكلام

القراءة ..... الخ<sup>1</sup>.

### ثالثا: انواع الاتصال داخل المؤسسة

ان تبادل الافكار والمفاهيم او المهارات بين الاشخاص من خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلا او نوعا واحدا وهذا يشير الى ان للاتصال انواعا مختلفة باختلاف المعيار المعتمد في التقسيم حيث نميز ما يلي:

اولا: تقسيم الاتصال من حيث اللغة المستخدمة: حيث يقسم الى <sup>1</sup>:

ا \_ اتصال لفظي: ويشمل كل انواع الاتصال التي يدخل فيها اللفظ او الكلمة كوسيلة للاتصال، او لنقل رسالة من المرسل للمستقبل، ولا يجب ان ننسى ان الاتصال اللفظي يجمع بجانب اللفاظ المنطوقة الرموز الصوتية، فعبرة "اهلا وسهلا" قد تقال بنبرة صوت تحملها دلالات مختلفة عن معناها الاصلي.

ب- اتصال غير لفظي: ويدخل ضمن هذا التقسيم كل انواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية مثل:

لغة الاشارة: وهي تتكون من مجموعة الاشارات البسيطة او المعقدة التي يستخدمها الانسان للاتصال بغيره.

لغة الحركة والافعال: وتتضمن جميع الحركات التي ننقل بها معان او مشاعر، لمستقبل الرسالة.

لغة الاشياء: مثل ارتداء الملابس السوداء ودلالاتها او وضع ادوات من عصر معين فوق المسرح لتوحي للمشاهد بزمن المسرحية.

ثانيا: تقسيم الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية: حيث يقسم الى:

ا- الاتصال الذاتي: وهو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، او بين الفرد ونفسه، اي انه الاتصال الذي يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن افكاره وتجاربه ومدركاته.

ب- الاتصال الشخصي: وهو الاتصال المباشر حيث يمكن فيه ان نستخدم حواسنا الخمس ويتيح هذا الاتصال

التفاعل بين شخصين او أكثر، في موضوع مشترك، ويتيح ايضا فرصة التعرف السريع والمباشر على تأثير الرسالة

مما يتيح فرصة امام القائم بالاتصال لتعديل رسالته لتصبح أكثر فاعلية وتأثير.

ج- الاتصال الجمعي: ويحدث بين مجموعة من الافراد مثل افراد الاسرة وبين زملاء الدراسة او العمل، حيث يتيح المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

د- الاتصال العام: ويعني وجود الرد مع مجموعة كبيرة من الافراد، كما هو الحال في الندوات والمحاضرات والمسارح.

هـ- الاتصال الجماهيري: وهو عملية الاتصال التي تتم عن طريق استخدام وسائل الاعلام الجماهيرية ويتميز بقدرته على توصيل الرسائل الى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ويكون الافراد غير معروفين للقائم بالاتصال تصلهم الرسالة في نفس اللحظة وبسرعة فائقة مع المقدرة خلق رأي عام.

و- الاتصال الوسطي: وهو يحتل مكانا وسطا بين الاتصال المواجهي والجماهيري، وهو يشمل الاتصال السلبي من نقطة الى اخرى، مثل الهاتف والتلكس..... الخ

ثالثا: تقسيم الاتصال من حيث الرسمية: ونميز نوعين:

#### أ-الاتصالات الرسمية:

وتتعلق بتدفق المعلومات والبيانات من خلال قنوات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة ويشمل الخطابات والمذكرات والتقارير، وتاثل كذلك تدفق المعلومات داخل المنظمة من أعلى إلى أسفل أو العكس أو بشكل أفقي.

#### ب-الاتصالات غير الرسمية:

يحدث حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم او ظروف حياتهم، بعيدا عن جو العمل وربما أحاديث عن العمل ذاته، غير ان التفاهم يتخذ طابع غير رسمي<sup>1</sup>.

#### رابعا: تقسيم الاتصال من حيث اتجاه او خط سير الاتصال:

##### أ-الاتصال الصاعد:

يأخذ الاتصال الصاعد طريق من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء ويزود هذا الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر بردود أفعال المرؤوسين اتجاه الاتصالات الهابطة.

##### 2-الاتصال الهابط:

انه اتصال تنازلي تتدفق فيه الرسائل والمعاني والتعليمات والتوجيهات من الاعلى إلى الاسفل , ويمكن للمدراء التواصل مع

1- د: دحدوح منية: نفس المرجع السابق ص20

موظفيهم بطرق ووسائل متنوعة منها الحديث المباشر, ورسائل البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال.

### 3-الاتصال الأفقي:

يشير الى التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارات أو الأقسام على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي , وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات لأنه يساهم بشكل كبير في تنسيق العمل وحل المشاكل وتعزيز الفهم المشترك للمهام التي يتعين القيام بها والحد من مشاكل النزاعات المتعلقة بالعمل

### المطلب الثاني: عناصر الاتصال، نماذجه و وظائفه

#### أولا: عناصر العملية الاتصالية

لكي تكتمل عملية الاتصال لا بد من توفر مجموعة من العناصر ، تكون مترابطة ومكملة لبعضها البعض نحدد في:

**2-المرسل (المصدر):** هو المسؤول عن اعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم افراد او جماعات في مواقف معينة رغبة في تحقيق المشاركة بينه وبين من يتعامل معه.

**1-الرسالة:** هي الافكار و المفاهيم و الاحساسات والاتجاهات والقيم التي يرغب المرسل بإشراك آخرين فيها وذلك في موقف معين.

**3-الوسيلة:** هي الرمز او اللغة التي يستخدمها المرسل ليعبر عن رسالته او يرغب في توجيهه من افكار او مهارات او غير ذلك.<sup>1</sup>

**4-المستقبل:** هو الفرد او الجماعة او الجماهير الذي ارسل اليهم المرسل الرسالة من اجل اثاره اهتمامهم بأفكاره او مهاراته او اهتماماته الاخرى.

**5-التغذية العكسية:** هي القدرة او الرسالة المضادة التي يرسلها المتلقي ردا على رسالة المرسل او الاستقبال الذي يشير اليه المتلقي نتيجة وصول الرسالة اليه.

**6-التشويش و المؤثرات الاخرى:** هي العملية التي تؤثر في كفاءة ادراك المقصود او المدلول في الرسالة وقد تتعلق هذه بالمرسل اليه وادراكه وشخصيته او كيفية تسلم الرسالة او بقناة الاتصال او المؤثرات البيئية ومتغيراتها الاخرى.<sup>2</sup>

**7الترميز:** وهو عملية جعل الاتصال الوارد في رسالة ما مفهوما للمتلقي , فعلى سبيل المثال تستخدم اللغة الرموز او التعابير المتفق عليها لتسهيل فهم محتوى الرسالة .

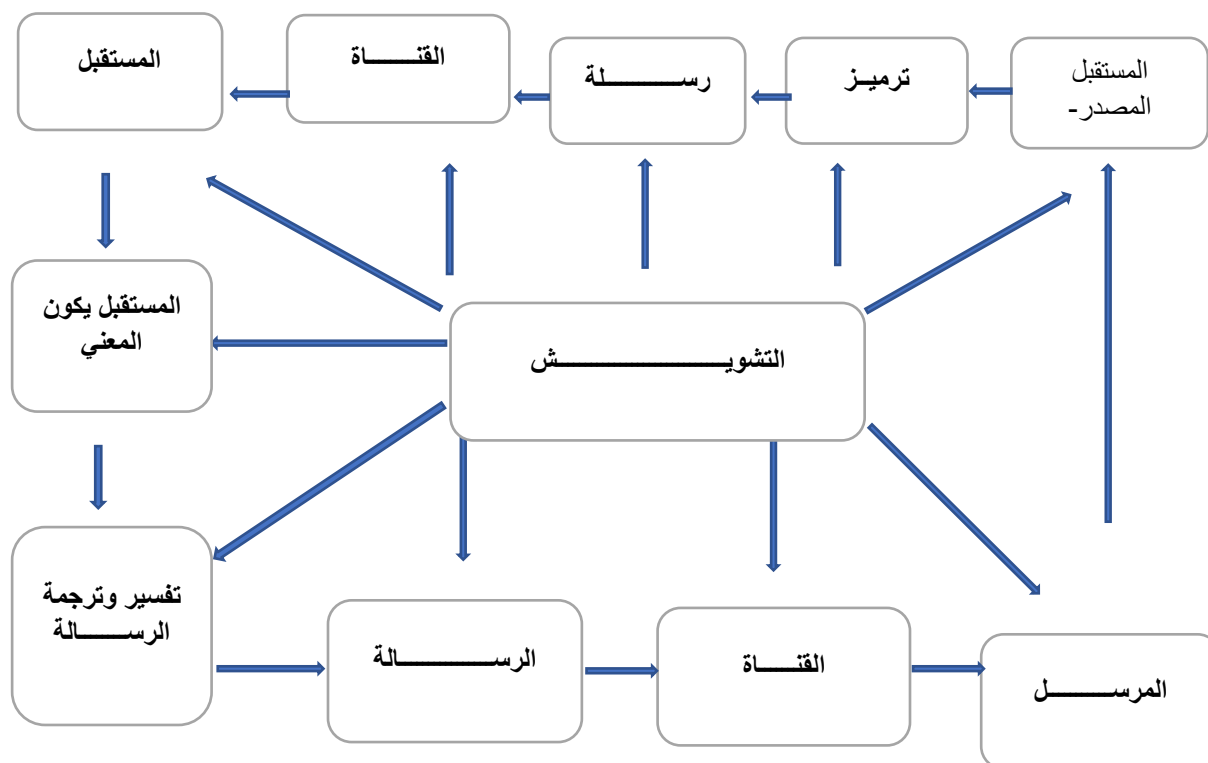
1- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، الطبعة 1، 2005الأردن، دار صفا للنشر و

التوزيع ص 43،44.

2- عزام أبو حمام، الإعلام و المجتمع، الطبعة 1،الأردن، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان، 2011ص 35.

8تحليل رموز الرسالة ( فك الترميز) : يحتاج متلقي الرسالة الى فك شفرتها من اجل فهم معناها الكامل , وبما ان المتلقي قد يحلل الرسالة ويفهمها بطريقة لا تتفق مع المعنى المقصود, فقد كان هناك درجة عالية من التجانس والتشابه بين المرسل والمتلقي من حيث المكانة والخبرة والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية لفهم المعنى المقصود من الرسالة.

الشكل رقم 02: عناصر العملية الاتصالية



المصدر: انظر في /حسين حريم، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع عمان 1997ص:

## ثانيا: نماذج الاتصال

من اجل توضيح تفاصيل عملية الاتصال ومكوناتها ، لابد من التطرق الى النماذج التي تحدد عناصرها الأساسية والعلاقة بينهما ، ويميز الباحثون بين نوعين من نماذج الاتصال هما النماذج الخطية (أحادية الاتجاه ) والنماذج التفاعلية (متعددة الاتجاه) وتمثل الفروق في أن:

- تنظر النماذج الخطية الى الاتصال على انه يسير في خط مستقيم احادي الاتجاه من المرسل الى المستقبل.
- تنظر النماذج الثنائية الى الاتصال على انه ظاهرة متغيرة بشكل مستمر ليس له بداية او نهاية كما تأخذ اعتبار المتغيرات المؤثرة في عملية الاتصال من الجماعات واتجاهات الفرد والظروف الاجتماعية وليس الرسالة فقط.

وعموما فأهم النماذج تتمثل في :<sup>1</sup>

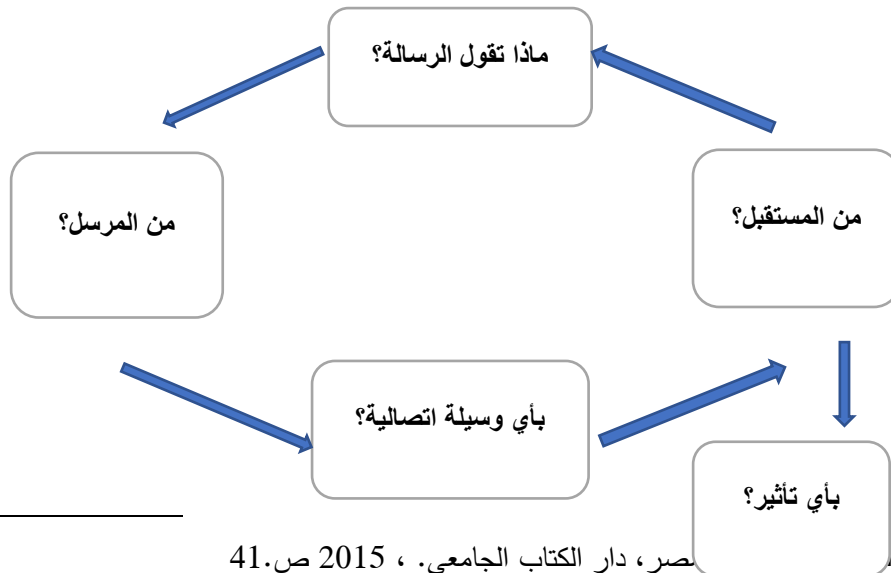
من أشهر النماذج الاتصالية وأقدمها هو نموذج أرسو في الاتصال حيث حدد ثلاث عناصر اساسية لعملية الاتصال وهي: المتحدث، اللغة، الجمهور.

وبالرغم من بساطة هذا النموذج الا ان معظم النماذج الحديثة بنيت عليه، لذلك سوف نركز في دراستنا على النماذج الحديثة ومن أشهرها:

-نموذج هارولد لأسولي Haswell الذي نشر عام 1948 وهو نموذج لفظي يتكون من خمسة اسئلة تعبر عن عناصر عملية الاتصال وهي " من يقول ...؟ وماذا يقول ...؟ ولمن يقول ...؟ وبأي وسيلة...؟ وبأي أثر.....؟

والشكل التالي يوضح هذه العناصر:

### الشكل رقم 3 نموذج لاسويل في الاتصال



1-حسني محمد نصر، صر، دار الكتاب الجامعي. ، 2015 ص.41

المصدر /انظر في: محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال "، مصر:

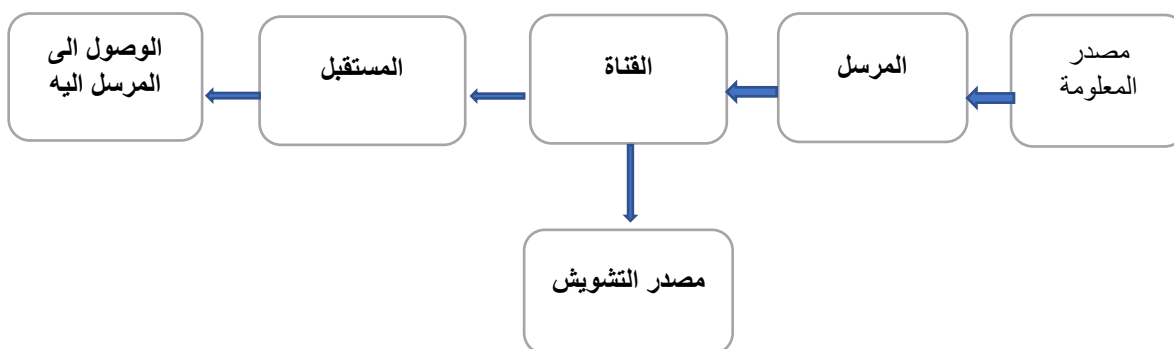
البواشق سنتر للنشر والتوزيع الاسكندرية، 1999ص: 17

-نموذج شانون ويفر Weaver Shannon عام 1949: اللذان ادخلا مصطلح الضوضاء او التشويش، والذي يمكن

ان يتداخل مع انتقال الإشارة من مصدرها إلى وجهتها، أحد الانتقادات لهذا النموذج هو انه لا يتضمن عنصر التغذية

الراجعة أو الاستماع بالإضافة إلى المسار احادي الاتجاه.<sup>1</sup>

الشكل رقم 4: نموذج شانون وويفر



Source : Annie Bartoli, Communication et Organisation “ pour une politique générale coherent”, Paris, 1991, p :62

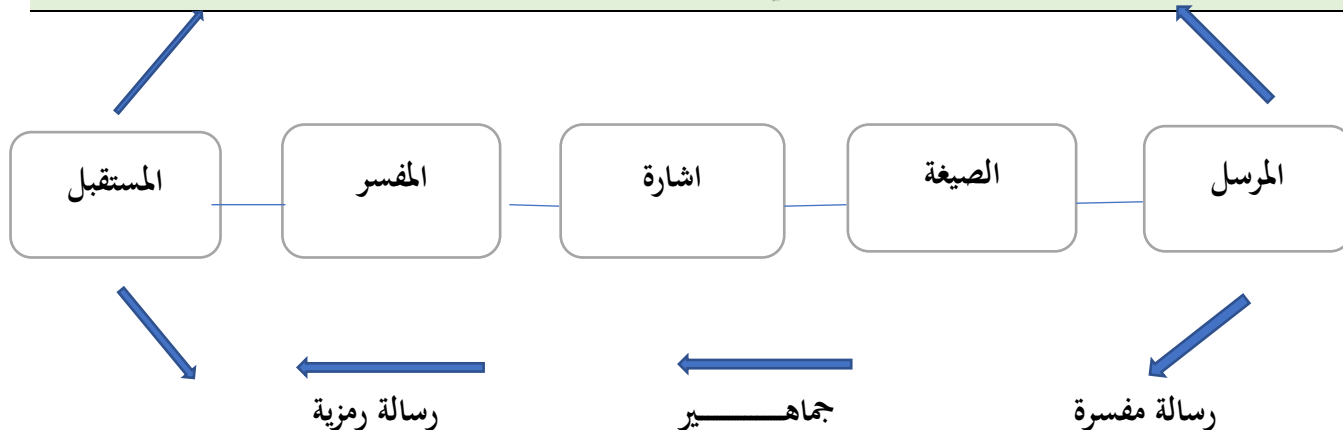
نموذج وليبر شرما Schramm عام 1954: لا يكفي ان تكون الرسالة بلغة يمكن لكلا الطرفين فهمها، بل يجب ان

يكون لديهما ايضا خبرة مشتركة بموضوع الرسالة نفسها على وجه الخصوص.

الشكل رقم 5: نموذج ويلبر شرما



1-يوسف تمار، الاتصال و الإعلام السياسي، مصر، دار الكتاب الحديث، 2012ص09



المصدر /انظر في: محمد سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، الطبعة 1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة. 2011 ص83

تعتبر هذه النماذج الاكثر شيوعا

### ثالثا: وظائف الاتصال

للاتصال وظائف عديدة بعضها متفق عليه بين العلماء، وبعضها الاخر اضافه العلماء، وهذه الوظائف في الواقع ليست منفصلة في الحقيقة عن بعضها البعض، وتنطبق هذه الوظائف على جميع أشكال وأنواع الاتصال سواء كان محليا أو دوليا، لفظيا أو غير لفظي، وأهم ما يجب أن يؤدي إليه الاتصال هو الاستجابة من جانب المتلقي أي ما يسمى بالتغذية العكسية أو التغذية الراجعة.

حيث ان نقل المعلومات والأفكار والعروض من القائم بالاتصال إلى المتلقي عبر وسائل وقنوات الاتصال يجب ان يوفر معلومات ومعارف ينتج عنها استجابة او رد فعل لدى المتلقي .

وعليه يكون الاتصال قد حقق وظائفه وهي:

**الإعلام ( information):** جمع المعلومات والمعرفة وتخزينها وتحليلها ومعالجتها وبثها في شكل أخبار وبيانات وصور وحقائق ورسائل وأفكار لاتخاذ موقف مناسب<sup>1</sup>.

**التعليم ( education):** أي توفير المعلومات بهدف تنمية وتطوير القدرات العقلية وتشكيل الشخصية واكتساب المهارات والقدرات .

**الإقناع والإغراء (Persuasion):** أي إثارة الجمهور وإغرائه للدخول الى في ساحة القضايا العامة التي تمه الناس

<sup>1</sup> -هاشم حمدي رضا ،تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية ،دار الريبة للنشر والتوزيع،،2010الأردن، ص95.

والمجتمع.

المشاركة الاجتماعية (**socialisation**): أي توفير المعلومات والمعرفة وتكون في متناول الجميع ودعم التعبئة الاجتماعية.

ووضع أيضا جاكبسون وظائف حسب الرسالة الإعلامية:

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

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

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

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

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

الوظيفة الشعرية (**poétique**): تجعل الرسالة سواء كانت شعرية أو لا نفسها محور الوصف أو الدرس أو التحليل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أهداف الاتصال واهميته

#### اولا : اهداف الاتصال<sup>2</sup>:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل في:

✓ شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

✓ إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.

✓ نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

✓ قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.

<sup>1</sup> -1جان جبران كرم، مدخل إلى لغة الإعلام، ط2 ، دار الجيل ، بيروت، لبنان، 1992 ،ص10

2-محمد الصيرفي: اتصالات الادارية، مؤسسة حورس الدولية الاسكندرية، ، 2008ص . 17-18

3-علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنار والتوزيع والطباعة، عمان، ،2007ص . 15

4-راوية حسن: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ،1999ص . 188-190-

## الفصل الأول: مهارات التواصل و الأداء الإداري في المؤسسة

✓ تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.

✓ تحقيق التفاهم بين العاملين وبين الأعضاء والإدارة العليا .

✓ جعل الرؤساء قريين بالمرؤوسين حيث يصبحون أكثر قدرة على حل مشاكلهم وتقوية روح التعاون بينهم.

✓ إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها وتنسيق العمل بما يخدم المنظمة وأهدافهم<sup>1</sup>.

✓ تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات ،فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد

تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات،فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة أفراد منفصلين عن بعضهم البعض.

✓ يمثل الاتصال جزء هام في عمل المدير حيث يتصل المدير بكل أفراد المؤسسة في جميع المستويات الإدارية.<sup>2</sup>

### ثانيا : أهمية الاتصال

ينظر الى الاتصال في أي منظمة على انه حلقة الوصل بين المهام والوظائف في عمليات الادارة تقوم بالاتصال الإداري أمر ضروري في أي منظمة بغض النظر عن حجمها أو نوعها ,ويمكن ان يؤدي القصور في نظام الاتصال الى تأخير او تعطيل العمليات الإدارية الأخرى.

كما أنه يلعب دورا مهما في تحسين الأداء التنظيمي من خلال ضمان معرفة الموظفين بمهامهم وفهمهم لها بوضوح

فأهمية الاتصال تكمن بالنسبة للإدارة، والمدير، والمنظمة ككل فيما يلي:

يلعب المدير دورا هاما في الاتصال بالجهات الخارجية، كما يعتبر وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية في إدارة وتحقيق أهداف العمل، فالإتصال يساعد المدير في<sup>3</sup> :

(1)تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وإصدار الأوامر والتعليمات.

(2)التنسيق بين المهام والوحدات وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتحميسهم.

(3)التعرف على المشاكل وسبل علاجها، والتأثير في الآخرين وقيادتهم.

---

1-سمية بكيري واخرى: اساليب وتقنيات الاتصال الاداري ودورها في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية دفعة 2016  
-2017ص4 .

2-فهد سعود عبد العزيز، العثيمين(1993). (الاتصالات الإدارية: ماهيتها، أهدافها، أساليبها .الرياض: شركة الصفحات الذهبية  
المحدودة ص 15-16

- ويمكن إنجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة حسب الباحث " خيضر كاظم حمود"، كما يلي:
- (1) تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
  - (2) الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل، والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
  - (3) الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- كما يرى " العثيمين " في كتابه أن أهمية الاتصال الإداري، تظهر كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

1 **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم**: يساهم الاتصال الفعال في نقل اوامر وتعليمات الإدارة العليا ذات الصلة بالعمل الذي يؤديه موظفو المؤسسة، ويوفر المعلومات للموظفين، ويساعدهم على فهم طبيعة عملهم من خلال الإشارة الى موقف الادارة وسلوكها اتجاه الموظفين.

(2) **تحقيق التنسيق في العمل**: يساهم التواصل الفعال في بث التفاؤل في نفوس العاملين نظر ، مما وفي توضيح الصورة العامة لجميع جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء الفهم والاختلافات التي تنشأ في بيئة العمل. وتظهر أهمية التواصل الإداري في هذين العنصرين: الدور الذي يلعبه الاتصال بين العمال أو الموظفين، وبين الإدارة العليا، وكيف أنه يساهم في توضيح كافة الاجراءات والقرارات المتخذة. وتتجلى أهمية الاتصال الإداري بين المنظمة والمحيط الخارجي في الجوانب التالية:

(1) "توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها.

(2) **توطيد العلاقة مع المجتمع**

### المطلب الرابع : معوقات الاتصال وطرق التغلب عليها

#### اولا : معوقات الاتصال

ويمكن النظر إلى حواجز الاتصال على أنها كل ما يعيق تبادل ونقل المعلومات ، ويعطلها ويؤخر إرسال أو استقبالها ويشوه معناها ، ويؤثر على كميّاتها، وبالتالي تشتت المعلومات وارباكها ومنع نسيانها في الشكل المطلوب، مما تعيق التواصل الفعال والأهداف المراد تحقيقها، وتنقسم إلى<sup>2</sup>:

1-سمية بكيري واخري: نفس المرجع السابق ص79

**1-المعوقات النفسية:** ونقصد بها مجموعة المؤثرات في عملية التواصل التي لها تأثير سلبي على المرسل والمستقبل ومن بينها:

(أ) **معوقات في المرسل :** ويقتصر خطأ المرسل على عدم ادراكه للعوامل الشخصية والنفسية التي تؤثر على كمية

الأفكار والمعلومات التي يرغب في نقلها إلى الطرف الاخر، وهذه العوامل هي: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك والعمليات الوجدانية والعقلية. وأهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل هي:

● تصرفاته تكون لمصلحته الشخصية، ولا تكون لمصلحة العمل.

● سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.

● الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات، والتحيز لطبيعة الأحداث والأمور.

● قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في المعلومات، وكذا الحكم الشخصي والحذف والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات.

● الاعتقاد إلى أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر إليها هو .

**ب) معوقات في المستقبل:** يرتكب المرسل إليه الخطأ عند تلقي المعلومات التي يرسلها المرسل ويرتكب المستقبل نفس

الأخطاء التي يرتكبها المرسل ، فبدلاً من النظر إلى الرسالة بموضوعية قد يتأثر المرسل اليه بالمحتوى الوارد فيها تبعاً لحالته النفسية، وهذا يمكن ان يكون عائقاً امام عملية الاتصال.

**ج) (فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم<sup>1</sup>:** مما يكون له أثر سلبي على الاتصالات فيسود في المنظمة جو ينتفي فيه التعاون والتفاهم بين قادة ومرؤوسين .

**د) المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:** وتعد من أهم العقبات التي تعترض هذه العملية وهذا يعني ان الافراط في التواصل يعتبر عبئاً كبيراً على موظفي المؤسسة , وينظر اليه على انه اهدار ويخلق حالة من الملل والضجر بين القوى العاملة.

**هـ) الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل(معوق اللغة):**عندما يريد المرسل اخبار المتلقي بمعلومة ما فإنه يستخدم كلمات مختلفة منطوقة أو مكتوبة للتعبير عن ذلك بناء على مشاعره وسلوكه، وموقعه الوظيفي، وقيمه وعاداته، وعندما يستقبل المتلقي هذه الكلمات ، فإنه يستقبلها بحسب مشاعره وسلوكه، قد تؤدي الاختلافات في المشاعر، والقيم، والعادات وما الى ذلك الى قيام المتلقي بتفسير موضوع الاتصال بطريقة لم يقصدها المرسل.

**2 -المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة<sup>2</sup>):** وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو

## الفصل الأول: مهارات التواصل و الأداء الإداري في المؤسسة

الواجب المكلف به الشخص، ويمكن القول إن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال، كالأدوات الاتصالية والعناصر ذات الصلة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية، فهي مكتملة للجانب المادي، وتعطي لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيماً يرتبط بالجوانب الشكلية، إلا أنه قد تحدث لوسيلة الاتصال أعطال (عطل)، مثل سوء الطباعة، عدم وضوح الصورة.

-وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة، والتخصص ونقص المعلومات، والبيانات كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال، ويؤدي إلى التشويش وعموماً تتمثل في<sup>1</sup>:

أ) البعد المكاني بين المرسل والمستقبل

ب) تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل

ج) طبيعة العمل

د) حجم الجماعة

**3- المعوقات البيئية<sup>2</sup>**: تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، سواء داخل

المنظمة أو خارجها، وأهم هذه المعوقات: اللغة والتشتت الجغرافي

### ثانياً: طرق التغلب على المعوقات

قد حددت جمعية إدارة الأعمال الأمر في عشر وصايا يجب على الأطراف الاتصالية أخذها بعين الاعتبار للحد من المعوقات ولجعل العملية أكثر فعالية وهي<sup>3</sup>:

\_خطط الاتصال.

\_تأكد من هدفك الحقيقي من وراء الاتصال.

---

1- محسن محمود، عياصرة، مروان محمد بني بن أحمد (2008). (القيادة والرقابة والاتصال الإداري). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ص70

2- أحمد ماهر (2002). (السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات). القاهرة: الدار الجامعية ص359

3- نواف، كنعان (2007). (قيادة الإدارية ال. ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ص407

1- معسن محمود، عياصرة، مرجع سابق ص70

2- بونداري ع الفادر: مذكرة تخرج دور الاتصالات الادارية الداخلية في تعزيز اداء العاملين داخل المنظمة دفعة: 2020-2021 ص25

تذكر دائما الظروف والعوامل الإنسانية والمادية المحيطة بالعملية.

استشر الآخرين عند الضرورة.

احرص على اللغة واللهجة والمحتوى عند عملية الاتصال.

أنقل الأشياء ذات الأهمية والفائدة عند المستقبل.

راع المستقبل في الاتصال.

تأكد من أن أفعالك ومقترحاتك تتفق مع اتصالك.

احرص على أن تكوف مستمع جيد.

وأخيرا.....تابع اتصالك.

وكما أن لكل مشكلة حلا , ولكل عيب حلا , كذلك لكل عائق من عوائق التواصل الاتصالية علاجات متعددة تجعل الاتصال أكثر فعالية .

### المبحث الثاني : ماهية مهارات الاتصال

#### المطلب الاول : تعريف المهارة

توجد عدة تعاريف للمهارة نذكر اهمها :

- المهارة هي "القدرة على القحام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على التكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة"<sup>1</sup>
- المهارة تعني "الخطوة أو العملية المعرفية (الذهنية) أو الأدائية الوجدانية (الاتجاهية) والعلاقة البنينة التي يمارسها الفرد من خلال قيامه بأداء أحد واجبات عمله"<sup>2</sup>.
- المهارة تعني أيضا "القدرة على أداء عمل معين أو مجموعة من الأعمال بشكل متناسق تعمل فيه مجموعة من عضلات الجسم كاستجابة لمثير خارجي، بحيث يشكل هذا العمل نمط مميز يهدف إلى إحداث تغير مطلوب مع الاقتصاد في الوقت، الجهد وما يستخدم من موارد."<sup>3</sup>

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

2- سامي محمد ختاتنة، أحمد عبد الطيف أبو اسعد: علم النفس الإعلامي دار الميسرة، الأردن، 2010، ص6

## المطلب الثاني : انواع مهارات الاتصال

ان عملية الاتصال على مختلف المستويات وفي ظل ظروف مختلفة تتطلب مهارات اساسية يجب على المرسل والمرسل اليه اتقانها ونلخصها فيما يلي:

1- **مهارة القراءة:** القراءة من المهارات التي لا غنى عنها في جميع مراحل التعلم والحياة، فمن خلالها يتعلم الفرد كيفية القراءة والفهم والتخيل والمقارنة والتلخيص ، وبالتالي تعزيز نموه العقلي والعاطفي والاجتماعي.

2- **مهارة الكتابة:** تعتبر مهارة الكتابة اساسية في التواصل الكتابي والكتابة ليست مهارة طبيعية بل تحتاج الى تدريس منتظم ودقيق فيجب أن تدرّب اليد على الحركات المعقدة للقيام بكتابة كل حرف ، كما يجب أن تعمل اليد والعين معا وهي مصادر ثابتة للإعلام والاتصال.

ويعد التواصل الكتابي أكثر رسمية من التواصل الشفوي ولهذا يستخدم كثيرا في الادارة والعلاقات الرسمية، وتعتمد هذه المهارة على استخدام قواعد اللغة وعلى المهارة في عرض المادة المكتوبة ولهذا يجب ان تكون الرسالة المكتوبة كاملة في ذاتها.

3- **مهارة التحدث:** ان التحدث فن ومهارة وموهبة فهو:

\_ فن لأنه شخصي أي انه يعتمد على شخصية الانسان ومستوى حماسه .

\_ مهارة لأنه يحتاج الى التنمية والتدريب والتحسين للوصول الى المستويات المثلى.

\_ موهبة لان العوامل السابقة وحدها لا تصنع متحدثا ناجحا والمؤثر في الاخرين.

ويجب أن نعلم أن مهارة التحدث هي احدى مهارات التواصل الاساسية يتم دمجها واتقانها مع المهارات الاخرى الضرورية للتواصل الناجح والفعال وهي مهارة الكتابة والقراءة والاصغاء، والتي يجب أن يمتلكها المتحدث ، ويمكن القول بأن أهم خطوة للإنسان الناجح هي الإعداد المسبق له وهي تحتاج الى:

1- **التعرف على الجمهور المستمع من حيث خصائصه وصفاته:** حجم الجمهور متوسط اعمارهم مستوايهم التعليمية، اتجاهاتهم نحو الموضوع ونحو المتحدث..... الخ

2- **اختيار الموضوع:** وهنا يجب على المتحدث مراعاة ما يلي :

-اختيار الموضوع الذي يعرف عنه كثيرا.

-أن يحدد الموضوع بدقة ، ويجمع عنه المعلومات الكافية لتغطيته والمناسبة لمدة الحديث.

- ان يضع في اعتباره اهتمامات الجمهور وما يشغلهم.

- أن يجعل نبرات صوته ملائمة لموضوع الحديث.

-ابتعد عن التهديد في المناقشة .

3-تحديد الغرض من الحديث

4-جمع المعلومات.

5-تنظيم محتوى الحديث في نقاط رئيسية منظمة حسب اهميتها لإحداث انطباع جيد عن الجمهور.

6-طريقة تقديم الحديث.

ان مظهر المتحدث وحركاته لها تأثير كبير في الجمهور ,لذا يجب عليه ان يرتدي ملابس مناسبة

للمناسبة, ولا يمكنه الوقوف على المنصة باهتا, ويجب ان يظهر تعبيراً سعيداً عند التحدث ، ويجب أن تشير عيناه دائماً للجمهور وتساعد الايماءات والحركات لليدين والوجه والجسم في بعض الاحيان على تأكيد محتوى الرسالة ولكن لا ينبغي المبالغة في هذه الحركات.

4-مهارة الاصغاء او الانصات:

ان مهارة الاصغاء ضرورية للتواصل الشفوي او اللفظي ونفرق بين الاستماع والاصغاء ,حيث يتطلب الاصغاء الفهم والادراك لما يقول المتحدث ومن شروطه:

-اثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة واشعاره بأهمية ما يقوله.

-فهم وتفسير وتحليل وتقييم اراء وافكار وتعبيرات المرسل كما هي .

5-مهارة التفكير : تعتبر هذه المهارة ملازمة لكل عملية اتصال لأنه اذا نظرنا الى المهارات السابقة لوجدنا انه يصاحبها

دائماً قدر من التفكير ، ولذا كان التفكير مهارة اساسية لكل اتصال جيد وبدونه لا تنجح عملية اتصال من اي نوع.

**6- مهارة الإتصال الرقمي ( استخدام التكنولوجيا):**بدأ الإتصال الرقمي مع بداية استخدام الحاسب الألي حيث تبع ذلك إعداد البرامج التي من خلالها تعد الرسائل كنظام ميكروسوفت ، كما توافرت برامج مخصصة في ادارة عمل الشبكات وتوفير المسارات الخاصة لكل مستخدم وتنظيم اولويات استخدام قواعد البيانات ومراقبة تشغيل الشبكة ، لذا لا بد من الاستعمال الجيد للوسائل التكنولوجية الحديثة للعملية الاتصالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي لنظام المعلومات ، ولضمان فاعلية عملية الإتصال يتطلب الامر مهارة في استخدام هذه الوسيلة( الحواسيب ونظام المعلومات ) نظرا لما تحققه من مزايا عاقل جهد ووقت ، يعجز العقل البشري عن الوصول اليها.

**7- مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل :** قد تتوافر المعلومات في المنظمة ولكن المشكلة في عدم توافر المهارة في الحصول عليها وحتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة فلا بد من توافر مهارات التعامل مع الاخرين وذلك من اجل الحصول على المعلومات التي يريدها.

**8- مهارة التعامل مع الاخرين :** يتعامل المدير مع من يقودونه الى اعلى السلم الاداري ويتعامل الفرد مع مجموعة متنوعة من الاشخاص , لذا من المهم فهم طبيعة الرئيس او مجموعة الاشخاص وانماطهم السلوكية ومستوى ذكائهم , ونوع علاقات العمل التي يفضلونها ومدى فهمهم لها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : خطوات اكتساب المهارات

يمكن اكتساب المهارات من خلال الخطوات التالية:

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

**تجميع البيانات والمعلومات:** يتم تجميع البيانات والمعلومات عن المهارة من جوانبها المختلفة سواء الاجتماعية والنفسية والعلمية، حيث أن لكل مهارة أساسا معرفيا وقواعد توجه الممارسة ويتم ذلك بالقراءة عن المهارة في المراجع العلمية والدارسات والبحوث المختلفة بموضوع المهارة.

تحديد مجالات الممارسة المهنية: يجب على القائم بالاتصال تحديد المجال الذي يمارس به عملية الاتصال وهناك العديد من المجالات لممارسة مهنة الخدمة ومنها المجال التعليمي والمجال الصحي.... وغيرها من المجالات ، حيث تختلف مهارات الاتصال التي يكتسبها القائم بالاتصال وفقا لمجال الممارسة.

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

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

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

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

التأكد من تطبيق النظريات والحقائق من خلال استخدام المهارة: مهارات الاتصال تنتج من ثلاث عمليات متداخلة وهي الاختيار الواعي للبناء المعرفي والمعلومات الخاصة بالمهارة ثم تفاعل هذه المعرفة مع البناء التقييمي للممارسة، ثم تحديد انطباق المهارات التي تسمح للممارس بالتدخل المهني للقيام بعملية الاتصال الناجحة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أساليب تعليم المهارات

يتم تحديد طرق نقل المهارات من خلال الممارسة المهنية للخدمات الاجتماعية وتشمل مهارات الاتصال المختلفة المهارة في الملاحظة ، في التفاعل والتواصل ، في المقابلة ، وفي تكوين العلاقات.... وغيرها، ونوجزها فيما يلي:

التعليم باستخدام المحاضرات:

<sup>1</sup> - نجلاء محمد صالح: نفس المرجع ص 120-121

## الفصل الأول: مهارات التواصل و الأداء الإدري في المؤسسة

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

### استخدام القاعات التدريبية المتخصصة:

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

### التعليم باستخدام نماذج واقعية:

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

### إعداد برنامج مهني للتدريب على المهارة:

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

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

### التخطيط: يتم في مرحلة التخطيط ما يلي:

- تحديد نوعية المهارة الأدائية المستهدفة.
- تحليل المهارة بالتفصيل وتسجيل العمليات الخاصة بها وتسلسلها.
- اختيار طرق التدريب المناسبة لتعلم المهارة .
- تحديد أساليب تقييم المهارة المتعلمة وإعداد وسائل التقييم المناسبة .

### التدريب :

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

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

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

ويرى جابر عبد الحميد أنّ تعليم المهارة يتطلب دفع المتعلم لعمل أشياء وينبغي أن يسهم المعلم بما يلي<sup>1</sup>:

- عرض بيان عملي بالمهارة على المتعلمين في صورة دورة كاملة من العمليات.
  - تجزئة المهارة إلى أعمال فرعية متصلة ولكنها متميزة مع عرضها على النحو التالي.
  - إتاحة فرص للتدريب المستمر على الأعمال الفرعية حتى تتعلم المهارة بإتقان وبما يساعد على تثبيت التعلم.
  - التأكد من أنّ الأعمال الفرعية قد تم جمعها في سلسلة عكسية وتقديمها ، وأن يتم تعلم المهارة الكاملة عن طريق الممارسة تعلمًا مهنيًا .
- ومن الأساليب الناجحة لتعلم المهارة " تعليم الأقران " وذلك بإتاحة فرصة للمتعلم الذي أجاد اكتساب المهارة لأنّ يعلم زميله المهارة بطريقة صحيحة وفي نفس الوقت يتابع المعلم ما يحدث حتى يضمن صحو ودقة التعلم .

### المبحث الثالث: الاداء الاداري للمؤسسة

يعد الأداء الإداري أحد المفاهيم الأكثر استخدامًا ، لا سيما في الإدارة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ولذا سوف نحاول إعطاء التعريف اللغوي والاصطلاحي للأداء قبل ان نتطرق الى مفهوم الاداء الاداري.

**المعنى اللغوي:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله

والاسم الأداء :أدى الأمانة وأد الشيء قام به.<sup>1</sup>

1-تغريد هارون وآخرون : المهارات الحياتية، الناشر مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر، 2001 ، ص 19، 18

المعنى الاصطلاحي : تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها: 1 2

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها الموظفون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج كالإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية .

المطلب الاول : مفهوم الاداء الاداري واهميته

اولا : مفهوم الاداء الاداري

على غرار العديد من المفاهيم الإدارية , لقد حظي الأداء الإداري باهتمام خاص من الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع وعلماء السلوك التنظيمي، لذا توجد العديد من التعريفات.

الأداء الإداري هو "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى العديد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة<sup>3</sup> ."

كما يعرف أيضا بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي تشكل عمل الفرد والتي يجب ان يؤديها على النحو المطلوب من الموظف الكفاء والمدرب في ضوء المعدل الذي يستطيع به اداؤها على الوجه الاكمل.

كما يعرف أيضا " أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة."<sup>4</sup>

كما يشار الى الأداء الاداري على " أنه الشكل الذي يحقق به الموظفون في المنظمة أهدافهم مما يدل على اهمية

تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة بحيث يعرف الموظفون واجباتهم وحقوقهم و يمارسون الصلاحيات و القدرات المنصوص عليها في الوظيفة ويتحملون المسؤوليات المترتبة عليها ولذلك يشار الى الاداء الاداري على انه نتاج الجهود المحددة التي يبذلها فرد أو مجموعة لتحقيق مهمة محددة ."

1- ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر بيروت المجلد 14ص 26

2- عبد الملوك مزهودة الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد أنوفمبر 2001ص 86

3- محمد فتحي محمود الإدارة العامة المقارنة، مطبعة جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ص15

4- أحمد صفر عاشور مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1985 ، ص40

ويرى محمد الربيق أن الأداء الإداري يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."<sup>1</sup>

كما ينظر الى الأداء الإداري على أنه "مرتبط بالسلوك الفردي والتنظيمي على حد سواء، ويحتل مكانة خاصة في أي منظمة باعتباره محصلة جميع الأنشطة على المستوى الفردي والتنظيمي والوطني."

وبعبارة أخرى يمكن ان نستنتج من هذه التعاريف أن الأداء الإداري هو مجموع النتائج و المخرجات التي يحققها الشخص نتيجة للجهد المبذول من خلال اداء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

### ثانياً: أهمية الاداء الإداري

تحقق انظمة تقييم الأداء عددا من الفوائد على مستوى المؤسسة و الوحدة التنظيمية و الافراد وتتمثل اهمها في:<sup>2</sup>

#### أ. على مستوى المنظمة :

- قياس الفعالية التنظيمية والتعرف على إنتاجية وتقييمها.
- تحديد نقاط الضعف الإدارية وطرق علاجها.
- توفير المعلومات الكافية و الضرورية لاتخاذ القرار أو إحداث عملية التطوير.
- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.
- توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من الأنشطة ومجالات الموارد البشرية مثل: الترفيه، والنقل والتحفيز والتخطيط القوى العاملة كغيرها، بما يوفر تحسين هذه الأنشطة.
- المساهمة في رفع معنويات الموظفين والإدارة بما ينطوي عليه.

#### ب. على مستوى الوحدات التنظيمية:

- متابعة تنفيذ الاداء بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد.

<sup>1</sup> -محمد الربيق، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص58

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقات، الاسكندرية، مصر، 2005، ص265

## الفصل الأول: مهارات التواصل و الأداء الإداري في المؤسسة

- تدعيم عمليات الاتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تخطيط القوى العاملة وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية.
- تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

### ج. على مستوى الأفراد:

- دعم ثقة الموظف بنفسه وحصوله على تشجيع وارشاد الإدارة.
- تشجيع الجهود الرامية الى تطوير المنافسة بين الأفراد وتحقيق أداء افضل.
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستقلة لدى الموظفين مما يساعد على إعادة توجيهها الى المجال الوظيفي المناسب.
- جعل الموظفين يشعرون بالمسؤولية ويكتسبون ضبط النفس, ويصح ذلك بشكل خاص اذا كان الموظفون مقتنعين بعدالة نظام تقييم الأداء.

- تحديد اوجه القصور في الأداء الفردي و التغلب عليها.
- تحديد فرص تحسين وتطوير الأداء الفردي وتعزيز السلوك الإيجابي وتشجيعه.

### المطلب الثاني : معايير تقييم الاداء الاداري

#### اولا : تقييم الاداء الاداري

يعد تقييم الأداء احد العوامل الأساسية لأي منظمة ادارية أو أي مشروع اقتصادي لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية ولذلك فإن قياس كفاءة الموظفين في أي منشأة من المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع المديرين في الإدارات الأخرى داخل المنشأة.

ومن ناحية أخرى تعد مراجعات اداء الموظفين جزءا من سلسلة إدارة الموارد البشرية, حيث تعتمد مراجعات الاداء المناسبة ايضا على الكثير من البيانات من وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.  
هناك العديد من المصطلحات التي يستخدمها الكتاب المختلفون لوصف قياس أداء الموظف.  
وقد أطلق كتاب الإدارة على تقييم الأداء عدة تسميات , فتارة يطلق عليه تقييم الاداء , وتارة اخرى قياس الكفاءة وآخرون يطلقون عليه تقييم الكفاءة.

1- عبد الله أبو لبة، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمامة العربية المتحدة، الإما رات، 2003 ، ص95

## الفصل الأول: مهارات التواصل و الأداء الإداري في المؤسسة

توصف عملية تقييم الأداء بأنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع<sup>1</sup>.

كما يُعرف تقييم الأداء بكونه عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل<sup>2</sup>.

وَعُرفَ أيضا بأنه هو " التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التي يتكون منها التنظيم ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة للشؤون الأفراد<sup>3</sup>."

يعتبر تقييم الأداء أيضا عملية قياس أداء الفرد الذي يعمل وفقا لواجباته في ضوء انجازه الفعلي وسلوكه وأدائه واستعداده لتحسين وتطوير الاداء الذي يقدمه ، وقد يساعد في تحديد نقاط الضعف وتقوية وتحسين نقاط القوة.

### ثانيا: معايير تقييم الاداء الاداري

معيار تقييم الأداء هو بيان موجز يصف النتيجة النهائية المتوقع تحقيقها من قبل شخص يؤدي وظيفة معينة، و معايير تقييم الأداء هي دستور أو قانون داخلي يتم الاتفاق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد كيفية تحقيق الأفضل وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور في الأداء.

إن الهدف من وضع هذه المعايير هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى الموظفين يصعب تغييره<sup>4</sup>.

وتنحصر أهم معايير تقييم الأداء فيما يلي:

### –الجودة:

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تُعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها تنز "

2- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار: زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص 199

3-كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1997 ص 125

4- فؤاد الشرنوبلي، تطور تقييم الأداء، دار صفاء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1983 ، ص 183

1- عبد الغاني حسن هلال، مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2 ، القاهرة، مصر، 1999 ، ص 99

2-كمال جعفر المقتي، الرقابة وتقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985 ، ص 69

"ذي تورو" بأنها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ،ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ،لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات<sup>1</sup>.

### الكمية:

و يجب الا يتجاوز ذلك طاقة الفرد وقدرته , وفي الوقت نفسه يجب الا يكون اقل نت طاقته وقدرته .وذلك لان ذلك يعني ضمنا انخفاضاً في الاداء , مما قد يؤثر على توافق الموظفين ويؤدي الى مشاكل في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على تحسين معدلات الاداء , لذلك من المستحسن الاتفاق على حجم وكمية العمل الذي يجب القيام به بشكل دفاعي من اجل تحقيق معدل نمو مقبول في معدلات الاداء بما يتناسب مع خبرة الفرد وتدريبه وتجهيزاته.

### الإجراءات:

هي الخطوات التي يسير من خلالها اداء مهمة ما ، وبعبارة أخرى هي الخطوات والإجراءات المطلوبة لتنفيذ المهمة بالشكل المتوقع، لذلك من الضروري التوصل الى اتفاق حول الطرق والوسائل المسموح والمقبول استخدامها من اجل تحقيق الاهداف ، وعلى الرغم من ان الإجراءات والخطوات الواجب اتباعها في انجاز المهام موصوفة ومتوقعة في وثائق المنظمة او المنشأة وفقاً للقواعد والقوانين واللوائح والتعليمات ، إلا أن الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات الواجب اتباعها في انجاز المهام سواء المتعلقة بإنجاز المعاملات أو تسليم أو تسلمها امر مرغوب فيه بحيث تكون الصورة العامة واضحة ولا يكون الأداء مرهوناً بغياب الموظف .

### الوقت:

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

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الاداء الاداري ومحدداته

1- عبد الرحمن محمد الجريسي، إدارة الوقت من منظور إسلامي مكتبة العيكان، الرياض، السعودية، 2000 ، ص9

## أولاً: العوامل المؤثرة على الاداء الاداري

يتأثر الأداء الاداري بمجموعة من العوامل التي تختلف من وظيفة الى اخرى، ولكن هناك عاملان رئيسيين يؤثران على الأداء الفردي:

أ- **العوامل الداخلية:** وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة وتتكون من عدة عوامل:<sup>1</sup>

**العنصر البشري:** هو المفتاح لتحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

**الإدارة:** ان أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة تؤثر على جميع الأنشطة ويقال أن أكثر من 75% من معدل تحسين الاداء يعتمد على اساليب الادارة، وان أي ضعف او قصور في أي ركن من اركان الاساليب سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

**التنظيم:** ويشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل حسب التخصص، والرقابة والتنسيق، ودرجة التوازن في

التنظيم، ونظم وأساليب العمل والتوظيف، ونظم الحوافز وتنمية المهارات، وادخال المتغيرات اللازمة وفق المستجدات في التدريب والتي لها تأثير كبير على الأداء وتحقيق الكفاءة وبمستويات أعلى.

**بيئة العمل:** توجد عناصر عدة تحيط بالموظف أثناء أداء المهام وتعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية وراسية، الاتصال، الخ، أو ما يسمى بعوامل المنظمة.

**طبيعة العمل:** وتشير الى أهمية الوظيفة التي يؤديها الموظف، على سبيل المثال مقدار فرص النمو والترقية المتاحة لمن يؤدي الوظيفة، ومستوى الرضا عن الوظيفة، فكلما زادت درجة التكافؤ بين الموظف والوظيفة زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي زادت إنتاجيته.

**العوامل الفنية:** إن الماكينات كالمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف التشغيل ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

ب - **العوامل الخارجية:** تتضمن مجموعة من العوامل منها:<sup>2</sup>

**البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع نسبة الأمية أنواع برامج التعليم المهني والفني.

<sup>1</sup> - بالقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2007، ص 262

<sup>2</sup> - عبد الله، علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 1999، ص 27

البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي مرونة الأنظمة والتشريعات السياسية الخارجية.

البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

### ثانيا: المحددات

تنقسم من حيث علاقتها بالعالم إلى نوعين محددات داخلية وخارجية وهي على النحو التالي:

أ/ المحددات الداخلية: وتتعلق بالعامل كشخص وهي:

**1- الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم الطاقات الجسمية والحركية والفعالية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته ، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.<sup>1</sup>

**2- القدرات:** وتعني تلك الخصائص الشخصية او المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة ويشار إليها أحيانا بالكفاءات أو السمات الشخصية.

**3- إدراك الدور:** يعني أن أداء الموظف يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم.<sup>2</sup>

**ب- المحددات الخارجية:** وتتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة الموظف وهي:

**البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة العامة في المؤسسة التي يتم فيها اداء الوظائف، وعادة ما تتضمن مناخ العمل الإشراف، توفير الموارد، نظم الإدارة، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز المكافآت والعقاب.

**البيئة الخارجية:** تؤثر على المنظمات التي يعمل فيها العاملون وعلى أدائهم، فالمدرس المتعاقد عادة ما يتمتع بكفاءة واهلية أكبر ويبدل اجهدا أكبر من المدرس المقيم، وقد يكون لذلك اثر ايجابي على تحفيزهم للوصول إلى مستوى أدائهم، او قد يكون له اثر سلبي على تحفيز بعض زملاءهم للعمل إذا ما تلقوا تحفيزا او تبادلا للخبرات.

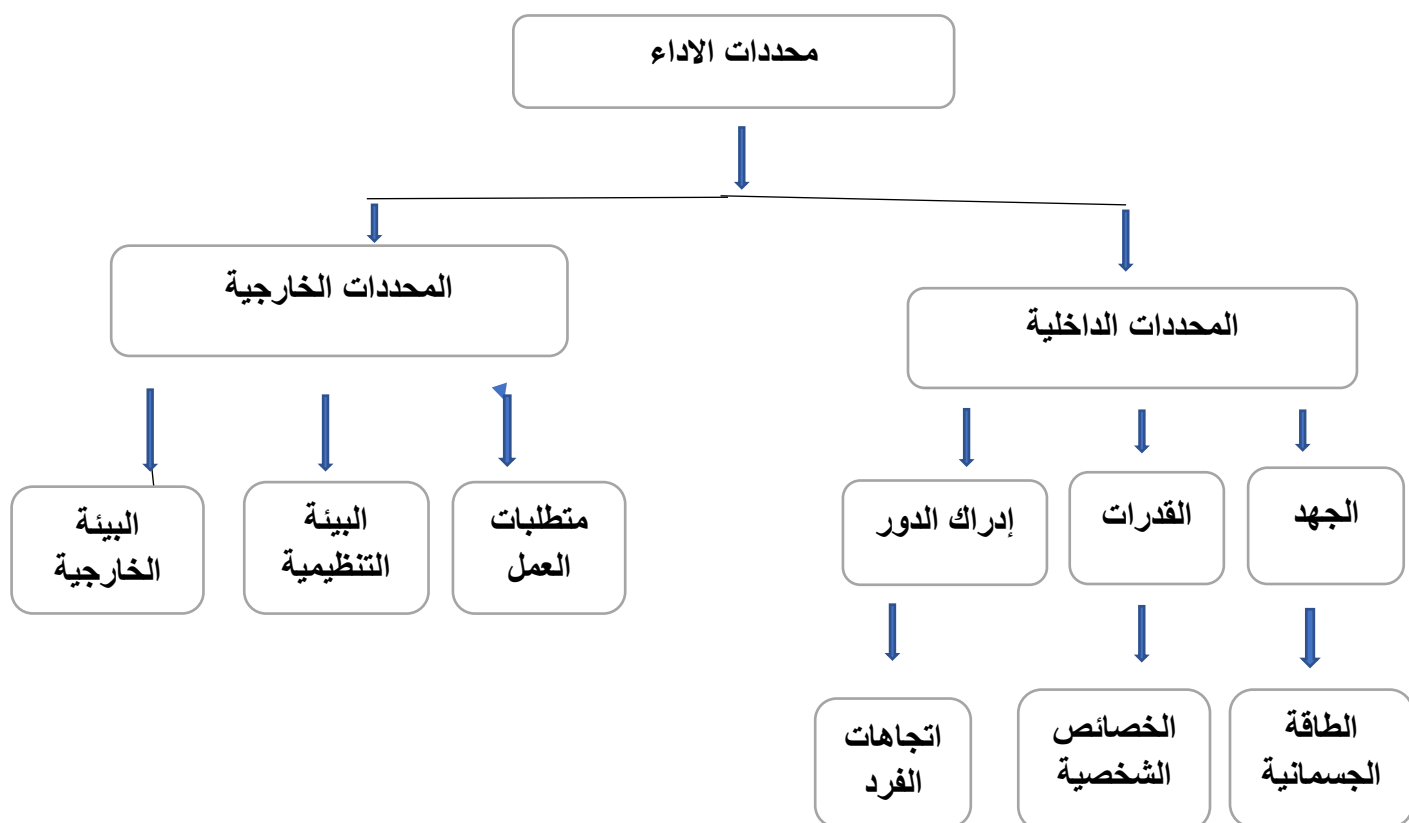
1- حسن رواية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الإسكندرية مصر 2000 ، ص 2

2- احمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعية للنشر، مصر، القاهرة، 1987، ص 98

تلعب التحديات الاقتصادية أيضا دورا في التأثير على الأداء ، فالأجور المنخفضة والتحفيزية واختلاف الرتب الوظيفية بين المؤسسات لها تأثير سلبي على أداء الموظفين في حالة تدنيها وإيجابي عند زيادتها فعلى سبيل المثال النتائج التي يحققها العملاء التجاريون هي نتيجة للمهارات والمعرفة الوظيفية التي يعملون بها والمنتجات التي يشرفون عليها إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهونها في البيئة الخارجية، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات او المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف<sup>1</sup>.

ولفهم ووضوح هذه المحددات أكثر قمنا بترجمتها في المخطط الآتي:

شكل رقم 6 محددات الأداء الاداري.



<sup>1</sup> - إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط 1 دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، .

المصدر: من اعد الطالبتين

## المطلب الرابع: مشكلات و أخطاء تقييم الأداء، وكيفية معالجتها.

### اولا :مشكلات وأخطاء تقييم الأداء:

تنشا عن عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات، والمشاكل تؤثر على فاعليتها، ونذكر منها:

1) **صعوبة وضع المعايير**: نجد صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية إذ أن أغلب العناصر

ومجالات العمل غير قابلة للقياس، وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية<sup>1</sup>

2) **الميل للتساهل أو التشدد**: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات

عالية أو منخفضة لرؤوسهم، وهذا يعتبر خطأ شائع بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته ويكون سببا

في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير.<sup>2</sup>

3) **الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة**: قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل،

ويتعمد إعطاء تقديرات متوسطة، لاهي بالعالية، ولا منخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم

البيانات الخاصة بكل مرؤوس ، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض الموظفين

متفوقين والبعض غير متفوق حتى لا يرقى، أو ينقل بعض الموظفين تحت رئاسته.<sup>3</sup>

4) **التحيز والمحاباة**: يحدث هذا الخطأ ، أو المشكلة حينما يقوم المقيم بالتمييز ضد الشخص الذي يتم تقييم أدائه على

اساس القرابة ، أو الصداقة، أو الجنس، او ما الى ذلك، ويعطي الشخص تقييما أعلى أو اقل مما يستحقه بالفعل.

1-حنا، نصر الله. (2013). إدارة الموارد البشرية. ط. 1. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص.176

2-عبد المطلب عامر، 2011 الموارد البشرية. ط. 1. عمان: دار الفكر ناشرون. ص.233

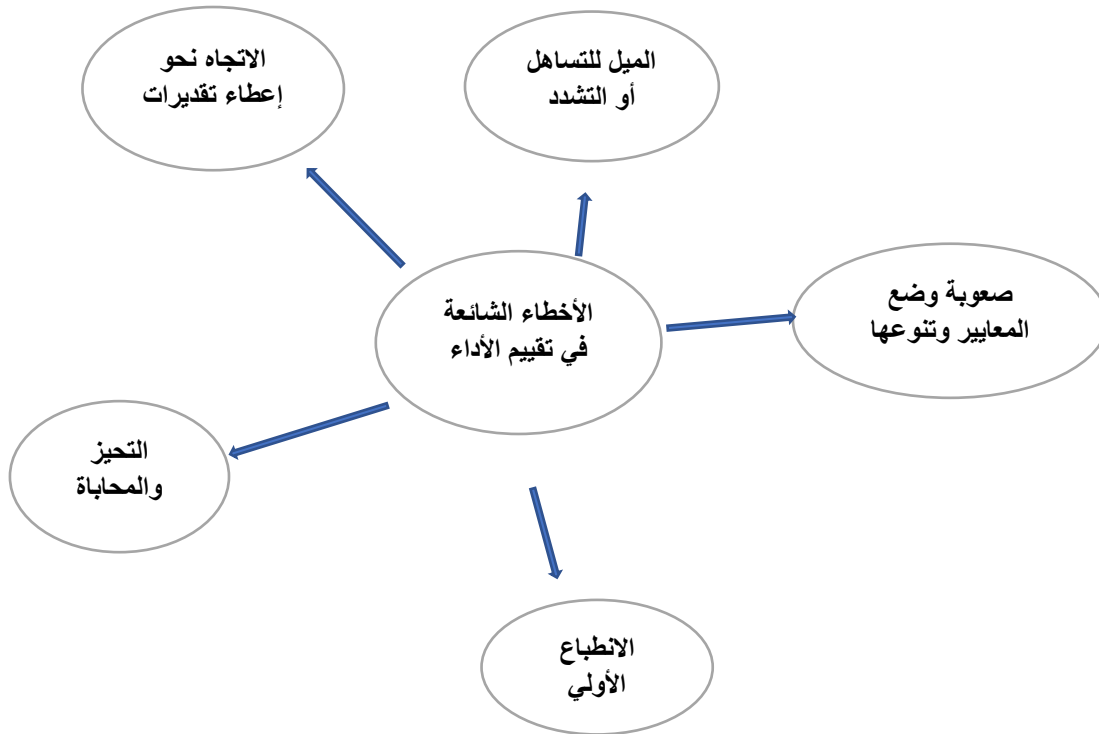
3- أنس عبد الباسط، عباس 2011 إدارة الموارد البشرية. ط.1 عمان: دار المسير للنشر والتوزيع. ص.289

4-حسن حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية. ط.1 عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص.280

5) الانطباع الأولي: ويتمثل في ميل المقيمين إلى استخدام المعلومات الأولية لتصنيف المقيم على انه اما مرتفع او منخفض من اجل اختصار عملية عدم وجود على معلومات كافية، ويحدث هذا في التقييمات الطويلة.

(حيث يعتمد المقيم على الأداء الأولي للفرد وبالتالي فهذا الانطباع يجعل من التقييم غير موضوعي، ولا يحقق العدالة، لأنه يحكم على أداء الموظف حكم لحظي، متجاهلا في ذلك أدائه خلال السنة الكاملة) .

الشكل رقم (07): المشكلات أو الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء



## المصدر: انجاز الطالبتين

### كيفية معالجة أخطاء تقييم الأداء

لتجنب أكبر عدد ممكن من الأخطاء والمشكلات المذكورة اعلاه، يجب على المؤسسات النظر في تقييم إدارة الأداء على النحو التالي:

- (1) توضيح أهداف إدارة الأداء.
- (2) التوقيت السليم للعملية.
- (3) دقة المعلومات المستخدمة في تقييم الأداء.
- (4) تأهيل المقيمين وتدريبهم بشكل كاف ومناسب على فهم واستخدام معايير ومقاييس الأداء، واعتماد نظرة شمولية لتقييم الأداء من جميع الجوانب.

- (5) تخصيص الموارد البشرية اللازمة للعملية.<sup>1</sup>
  - (6) على مستوى المقيمين: يمكن معالجة الأخطاء في تقييم الأداء المتعلقة بالتحيز الفردي باستخدام أساليب التقييم الاحادية مثل: الترتيب التبادلي، المقارنات الثنائية.
  - (7) كما يجب على القائمين بالتقييم أن يعرفوا أولا هذه المصادر للتحيز، وأن يدركوا أن العواطف والمشاعر قد يكون لها تأثير على نتائج التقييم.
  - (8) يجب ان يحتفظ المقيمون بمذكرات لتسجيل جوانب الأداء والسلوك لتجنب تدخل المشاعر والعلاقات الشخصية.<sup>2</sup>
- ونجد من إجراءات تحسين الأداء، لا بد على المنظمة والمقيم إتباع الخطوات التالية:

(1) تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: معرفة الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين ، فالإدارة تستفيد ما إذا كانت عملية تقييم الأداء تمت بموضوعية، وهل أ ن انخفاض الأداء عائد للموظفين، أم أن ندرة الموارد المتاحة هي السبب،

---

1-حسن حريم .(2013). إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص281  
2-صلاح الدين، عبد الباقي، عبد الهادي، مسلم، راوية، سن .(2007). إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث.  
ص255

بالإضافة إلى وجود أسباب أخرى كالصراعات بين الموظفين وغيرها التي قد تؤدي إلى انخفاض الأداء تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق تساهم في وضع الحلول المقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلة الأداء.

(2) **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والموظفين لها أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال، وأسلوبه، وأنماط الاتصال المناسبة، مثل سأل الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في فترة معينة دون اللجوء إلى عبارات غير لائقة، أو سلوكيات غير واضح<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل نستنتج:

مهارات الاتصال هي قدرة الشخص الذي يقوم بعملية الاتصال على استخدام المعلومات والخبرات المتوفرة لديه لتحقيق هدف محدد من خلال عناصر الاتصال الأساسية ضمن الوقت والقدرة المتاحة له، كما تُعد المهارات أحد المكونات الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال.

ويعد الأداء الإداري، وتقييمه من بين النشاطات المهمة في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية والتطويرية والإدارية في المؤسسات، إذ يتم تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين، مما يوضح للمنظمة إمكاناتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، والكامنة لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

وبذلك يمكننا القول بأن الأداء الإداري من أهم المواضيع في وظيفة المؤسسات وبالتحديد في وظيفة إدارة الموارد البشرية، باعتباره يرتبط بأداء الموظفين ويقاس عليه ومن ثم أداء المؤسسة ككل. فنجاح مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية.

# الفصل الثاني الدراسة

## التطبيقية

دراسة حالة وكالة التأمين caat حاسي مسعود

## تمهيد:

عرضنا فيما سبق الجانب النظري لهذه الدراسة من خلال الفصلين اللذين عرض فيهما موضوع الدراسة بشكل مفصل ماهية الاتصال الفعال داخل المؤسسة بالتطرق الى أنواعه وأساليبه ومكونات العملية الاتصالية والمعوقات التي تشوب الاتصال كما وسلطنا الضوء على مهارات التواصل وتأثيرها على الاتصال داخل المؤسسة هذا ضمن الفصل الأول أما الفصل الثاني فقد أبرزنا فيه ماهية الأداء الإداري وكيف يتأثر بمهارات التواصل وكأي بحث علمي نصبو فيه الى التحلي بالدقة فان الجانب العملي يعتبر عنصرا هاما في تحقيق ذلك فهو الجزء المكمل للجانب النظري والمؤكد لما جاء فيه وقد سلطنا الضوء في هذه الدراسة على العملية الاتصالية على مستوى وكالة التأمين محل الدراسة سواء داخليا أو خارجيا ومدى الاعتماد على مهارات الاتصال للوصول بالوكالة الى أداء اداري جيد بالاعتماد على أداة البحث المتمثلة في المقابلة وقمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج تحليل البيانات NVIVO وقد تطرقنا الى المباحث التالية التي درسنا من خلالها تأثير مهارات التواصل الفعال على أداء الوكالة المدروسة وكانت المباحث كالتالي:

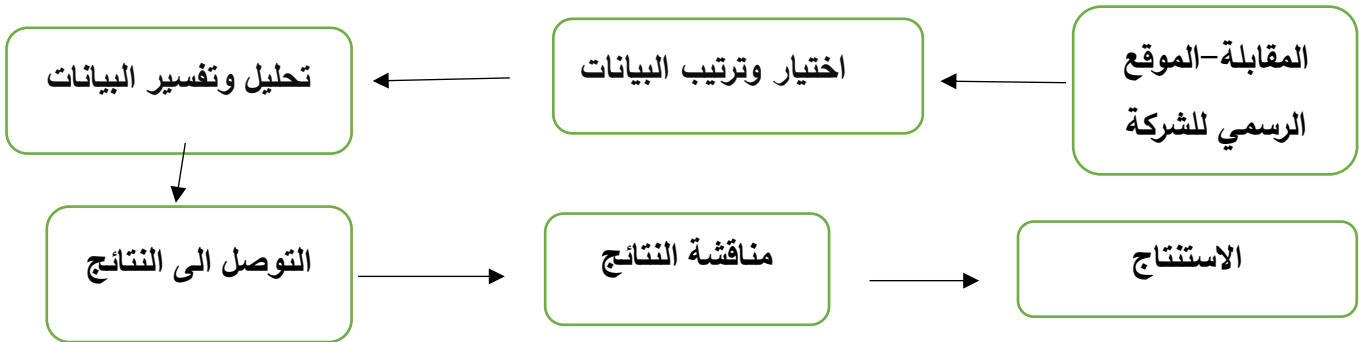
المبحث الأول: طريقة اجراء الدراسة والأدوات والمنهج المتبع.

المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة الميدانية، اختبار الفرضيات والنتائج العامة.

المبحث الأول: طريقة اجراء الدراسة والأدوات والمنهج المتبع

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

الشكل رقم 8: مراحل الدراسة الميدانية



المصدر: من انجاز الطالبتين

## مراحل الدراسة الميدانية<sup>1</sup>:

المرحلة الأولى: جمع المعلومات والبيانات عن طريق أداة جمع البيانات: المقابلة والموقع الرسمي للشركة.

المرحلة الثانية: اختيار البيانات المناسبة وترتيبها من أجل توظيفها بشكل مناسب للدراسة.

المرحلة الثالثة: التحليل والتفسير باستخدام أدوات تحليل البيانات النوعية.

المرحلة الرابعة: الحصول على نتائج أولية.

المرحلة الخامسة: مناقشة النتائج الأولية والتوصل الى تفسير واقعي للأسئلة المطروحة.

المرحلة السادسة: نقصد بالاستنتاج الإجابة على فرضيات الدراسة.

## 1- حدود الدراسة

### أ- الإطار المكاني:

### -التعريف بالمؤسسة محل الدراسة<sup>2</sup>

الشركة الجزائرية للتأمينات Caat تأسست في ابريل 1985 ونتيجة لإعادة هيكلة قطاع التأمين تم انشاء الشركة العامة المتخصصة في تأمين النقل، Caat بدأت ممارسة نشاطها في جانفي 1986 في سياق تميز باحتكار الدولة لعمليات التأمين هكذا تمت الموافقة ل Caat على مزاولة نشاط فرعي وهو تأمين النقل البحري والجوي والبري. ومع ظهور الاصلاحات تحولت الى مؤسسة اقتصادية عامة مساهمة وسيكون للشركة في اكتوبر 1989 شركتان اخريان وبعد رفع التخصص أتيح للشركة تسويق كافة فروع التأمين مع نهاية احتكار الدولة لعمليات التأمين واعادة التأمين المكرس بموجب الامر 07\_95 المؤرخ في 25 يناير 1995.

تفضل Caat الاعتماد على وعي العملاء وتسليط الضوء على الوقاية من المخاطر وجودة الخدمات. وذلك باتخاذ تدابير من أجل اصلاح وتوسيع الشبكة التجارية عن طريق نشر تكنولوجيا المعلومات وتحسين وتعزيز المهارات وقد أدخلت الاصلاحات

1- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة المسيلة 2016-2017.

2- الموقع الرسمي للشركة الوطنية للتأمين [https:// www.caat.dz/index.php/fr/-caat](https://www.caat.dz/index.php/fr/-caat)

عبر الانترنت المعززة في القانون 04. 06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 الذي يقضي بفصل التأمين ضد الاضرار عن تأمين الاشخاص والتأمين ضد أخطار الحريق وملحقاته وقد أدت الاجراءات التي اتخذتها السلطات الى تحفيز نشاط التأمين ومنحت الشركة امكانية توسيع نطاق منتجاتها وتحسين جودة خدماتها وقد تم اتخاذ التدابير فيما يتعلق بالسوق التنافسية المتزايدة حيث يعتمد هذا المنهج على المراقبة الاستراتيجية التي تسمح بتحديد الاهداف المراد تحقيقها.

#### -التعريف بوكالة التأمينات Caat فرع حاسي مسعود:

هي وكالة تنتمي لشبكة التوزيع Caat الشركة الجزائرية للتأمينات رمز الوكالة 346. عنوانها 442 مسكن بلدية حاسي مسعود ولاية ورقلة تقدم خدمات في مجال التأمين التجاري كتأمين السيارات, تأمين النقل, تأمين الاخطار الصناعية والتأمين ضد الكوارث الطبيعية والأخطار البسيطة كالأخطار المنزلية والمهنية ضف الى ذلك الأخطار الهندسية وجميع أصناف تأمين المسؤولية المدنية<sup>1</sup>, كانت الوكالة فيما سبق مكتبا للاكتتاب المباشر تابع لوكالة ورقلة فيما بعد أصبحت وكالة مستقلة تابعة لمديرية الجنوب. فرع غرداية.

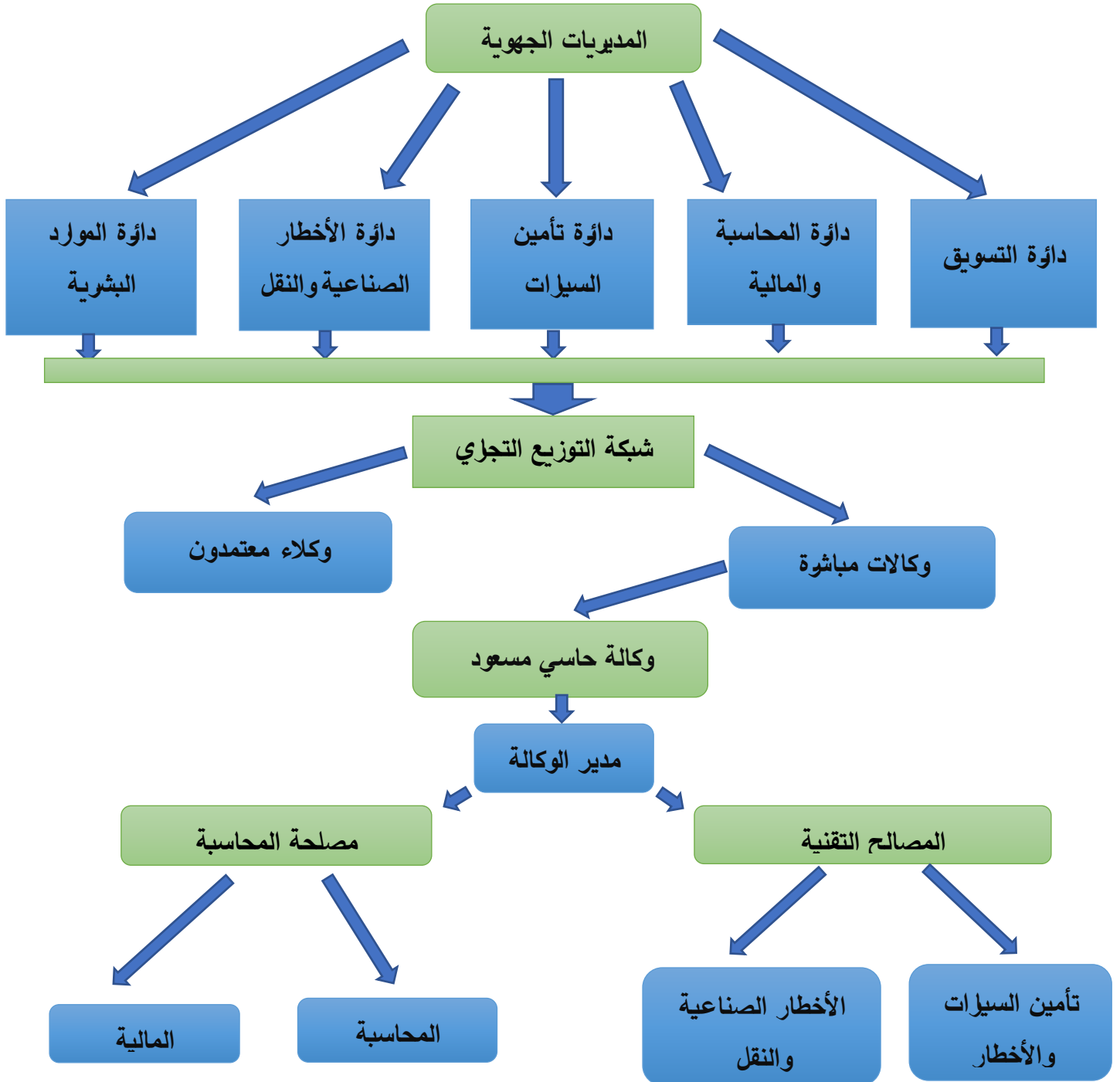
#### الهيكل التنظيمي

يتفرع عن المديرية الجهوية دوائر هي: دائرة التسويق، دائرة المحاسبة والمالية، دائرة تأمين السيارات، دائرة الاخطار الصناعية والنقل ودائرة الموارد البشرية، الى شبكة التوزيع التجاري التي يتفرع عنها وكالات معتمدة ووكالات مباشرة، من بين الوكالات المباشر: وكالة حاسي مسعود على رأس الوكالة مدير الوكالة ويتفرع عن الادارة مصلحتين هما: المصلحة التقنية ومصلحة المحاسبة والمالية هذه الاخيرة يتفرع عنها مكتب المحاسبة ومكتب المالية أما المصلحة التقنية فيتفرع عنها مكتبين هما مكتب تأمين السيارات والأخطار البسيطة ومكتب الأخطار الصناعية والنقل.

1-مقابلة مع مدير وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود ولاية ورقلة وكالة caat فرع حاسي مسعود بورقلة بتاريخ 2024/03/01 من

الساعة.: 13:00الى 14:30

الشكل 9: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مدير وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود ولاية ورقلة.

## ب- الإطار الزمني:

استغرقت هذه الدراسة فترة امتدت من بداية شهر فيفري الى نهاية شهر ماي تم خلالها اجراء مقابلة مع مدير وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود. ورئيس دائرة الموارد البشرية وأحد الموظفين.

## ج- المجال البشري

### المجتمع الأصلي للدراسة

هي مجموعة الافراد التي يود الباحث تعميم نتائج دراسته عليهم وفي دراستنا هذه فان المجتمع الأصلي للدراسة هو مجموعة الافراد العاملين على مستوى وكالة التأمين caat حاسي مسعود.

### عينة الدراسة

هي مجموعة الافراد المشاركين بشكل فعلي في الدراسة وفي دراستنا هذه العينة اقتصرت على مدير وكالة التأمين caat حاسي مسعود رئيس دائرة الموارد البشرية وأحد الموظفين.

### المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

- المنهج الوصفي: استعمل في جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة من أجل توضيح العلاقة بين مهارات التواصل الفعال والأداء الإداري وتأثير هذه المهارات على جودة الأداء على مستوى الوكالة محل الدراسة.

- أسلوب جمع البيانات: عن طريق المقابلة مع مدير وكالة التأمين caat حاسي مسعود بورقلة، رئيس دائرة الموارد البشرية وأحد الموظفين.

- منهج دراسة الحالة: وهو من أساليب البحث والتحليل الوصفي المستخدمة في عدة مجالات علمية وقد اعتمدنا عليه بشكل أساسي في دراسة وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود.

- استخدام برنامج تحليل البيانات NVIVO: برنامج NVIVO: هو برنامج استحدث من طرف المطور الدولي لبرامج البحوث الكيفية QSR International وهو برنامج يدعم طرق البحث الكيفي والهجين حيث يتيح جمع وتنظيم وتحليل محتوى المقابلات، المناقشات الجماعية الدراسات الاستقصائية والملفات الصوتية، ووسائل الاعلام الاجتماعية.

المطلب الثالث: الادوات المستخدمة في الدراسة

مقابلة مع مدير وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود، رئيس دائرة الموارد البشرية وأحد الموظفين.

المقابلة هي تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا وهي وسيلة شخصية مباشرة غرضها الحصول على حقائق أو مواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات يحتاج الباحث الى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من أجل فهم أوضح للظاهرة محل البحث، يقول موريس انجرس " تكون المقابلة لاكتشاف الحوافز العميقة للأفراد أو التطرق الى ميادين مجهولة كثيرا أو التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها"<sup>1</sup>

مخطط المقابلة<sup>2</sup>

التقديم:

التاريخ: / / 2024 الساعة: من ..... الى ..... يوم.....

المكان: .....

المنصب:

عدد سنوات الخبرة:

تحية طيبة

أتقدم الى سيادتكم بأرقى عبارات الشكر لإتاحة الفرصة لنا بإجراء هذه المقابلة: الطالبة.....،

الطالبة.....: ماستر2 إدارة مالية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف نريد محاورتكم

في إطار مذكرة تخرج ماستر2 بعنوان..... إذا كنتم لا تمانعون سوف نستعمل المعلومات التي تدلون بها بما

يخدم بحثنا مع ضمان السرية وإذا كنتم موافقين سنشرع في طرح الأسئلة.

س1: ما هي أنواع الاتصال المتواجدة على مستوى الوكالة؟

س2: ما هي وسائل الاتصال المستخدمة؟

1-أ. اميرة منصور، المقابلة رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجوائز-2- العدد 2016/12/27

2-عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة المسيلة 2016-2017.

س3: ماهي أهمية العملية الاتصالية بالنسبة لوكالتكم؟

س4: ما هي مهارات التواصل التي يتمتع بها موظفو الوكالة؟

س5: كيف تستخدمون مهارات التواصل الفعال للتعامل مع العميل؟

س6: هل يستمع المدير الى آرائكم ويتقبلها؟

س7: كيف يمكنك كمسؤول تقييم أداء الموظفين على مستوى الوكالة؟

س8: ما هي المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية والتي تؤثر على الاداء الاداري؟

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية. اختبار الفرضيات والنتائج العامة

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الميدانية المعتمد على برنامج تحليل البيانات NVIVO

برنامج NVIVO: هو برنامج استحدث من طرف المطور الدولي لبرامج البحوث الكيفية QSR International

وهو برنامج يدعم طرق البحث الكيفي والهجين حيث يتيح جمع وتنظيم وتحليل محتوى المقابلات، المناقشات الجماعية

الدراسات الاستقصائية والملفات الصوتية، ووسائل الاعلام الاجتماعية.<sup>1</sup>

من خلال سحابة مهارات التواصل والتواصل الاداري

السحابة في برنامج NVIVO: عبارة عن مجموعة مكونة من مجموعة من الكلمات وهذه الكلمات تظهر حسب الحجم

ويقل حجمها كلما قل ذكرها.

ونلاحظ أن: كلمات: الوكالة، الاتصال، التواصل، الموظفين، مهارات، مهارة العملاء العميل، ظهرت بحجم كبير وبعدها

مرات أكثر دليل على أهميتها في الدراسة فقد ذكرت كثيرا في المقابلات.

ثم الكلمات: الأداء، الحديث، الاصغاء، الاقناع، اقناع، تكنولوجيا، المعوقات، الإداري، الصوت، المستمع، تحقيق

الاتصالية، الاتصالات، الكتابية ذكرت بحجم أصغر وبدرجة أقل من الكلمات الأولى في المقابلات الثلاثة مع المبحوثين.

ثم الكلمات: قراءة، رسالة، الرسالة، جودة، الاستقبال، الفعال تقييم، الخارجية، داخليا.

الى جانب بعض كلمات الربط التي تحللت الكلام: أثناء، الذين، بالنسبة، باستخدام أيضا.

1-- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة المسيلة 2016-2017.



الجدول (1) تردد المصطلحات الأساسية في الدراسة

الكلمة	عدد الأحرف	كلمات في نفس السياق	التكرار	النسبة
الاتصال	7	التواصل-الاتصالات	136	0,16
الوكالة	7	بالوكالة-للكوكالة-وكالة	87	0,102353
المهارة	7	مهارات-مهارة-ومهارة	83	0,097647
الحديث	6	كلام-حديث-منطوقة-متحدث	75	0,088235
الموظفين	8	الموظف-موظفي-العاملين	67	0,078824
العملاء	7	الزبائن-الجمهور- العميل	63	0,074118
الفعال	6	فعالية -بفعالية	44	0,051765
الاصغاء	7	الاستماع-يستمع-انصات	43	0,050588
الأداء	6	أدائه-بالأداء-أداء	42	0,049412
الإداري	7	إداريا-الإداري- اداري	33	0,038824
الكتابية	8	كتابيا-الكتابي	33	0,038824
يملك	5	يتحلى-يعتمد-يتمتع-يتوفر	33	0,038824
الرسالة	7	كالرسائل-رسالة-الرسائل	30	0,035294
التكنولوجيا	11	الاعلام-الحاسوب-الانترنت	29	0,034118
الاقناع	7	لإقناعه-اقناع-بإقناع	29	0,034118
الشفهية	7	شفهيا-الشفهي	23	0,027059

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات NVIVO

من خلال الشكل السابق الخاص بتردد المصطلحات الأساسية في الدراسة نلاحظ أن مصطلحات: الاتصال، التواصل، ظهرت بنسبة 16% ومصطلح المهارة بنسبة 9% ومصطلح الحديث بنسبة 8% ومصطلحي الفعال والاصغاء بنسبة 5% أما مصطلح الأداء فنسبة 4% ومصطلح الإداري بنسبة 3% ومصطلح الكتابية وتكنولوجيا والاقناع بنسبة 3% لكل منها

ومصطلح الشفهية بنسبة 2% هكذا تكون النسبة الاجمالية للمصطلحات المتعلقة بالاتصال الفعال ومهارات التواصل كذا الأداء الإداري في حدود 61% أما بقية المصطلحات كالوكالة والموظفين والعملاء والرسالة وغيرها من كلمات الربط فجاءت بنسبة 39%

من هنا نستنتج أن المقابلات الثلاثة مع المبحوثين تركزت بشكل واضح على عملية الاتصال الفعال داخل الوكالة واستخدام مهارات التواصل: الحديث والاصغاء استخدام التكنولوجيا والافئاع لدى موظفيها من أجل تحقيق أداء اداري مرضي للموظفين وبالتالي الوكالة محل الدراسة.

أما مصطلحات الوكالة والموظفين والعملاء فاستخدمت نظرا لضرورتها في الدراسة لأن كلا من الوكالة وموظفيها أساس في الدراسة داخليا أما العملاء فهم أساس عمل الوكالة خارجيا بحيث يعتمد الموظفون على مهارات الاتصال ضمن العملية الاتصالية لجلدهم وارضائهم بالخدمات المقدمة لهم وبالتالي يصبح للموظف والوكالة أداء اداري جيد كلما كان عملاء الوكالة أكثر وراضون.

الشكل 11: الخارطة المعرفية لمصطلح<sup>1</sup> الاتصال



المصدر: من مخرجات برنامج تحليل البيانات NVIVO

من خلال الخارطة المعرفية لمصطلح الاتصال يظهر ارتباطه بعدة مفاهيم أساسية جاءت عليها الدراسة:

1- عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة 2016-2017.

نذكر الاتصالات الداخلية الرسمية المتمثلة في:

اتصال نازل: والذي يكون من طرف المدير الى الموظفين والعاملين ضمن مصالح الوكالة متمثلا في الأوامر والتعليمات والقرارات ....

اتصال صاعد: وهو الذي يكون من الموظفين نحو الإدارة متمثلة في الطلبات والشكاوى والتقارير....

اتصال افقي: الذي يكون بين الموظفين في المصالح المختلفة ضمن الوكالة كتبادل المعلومات بين مختلف المصالح.

اتصالات خارجية: المتمثلة في الاتصالات بالعملاء وبقية الهيئات والسلطات وجمهور الوكالة.

كما تم ذكر: وسائل الاتصال:

الشفهية: الحديث الشفهي باستعمال الهاتف أو الحديث المباشر كالاجتماعات .....

الكتابية: وهي الأكثر فعالية لكونها وثائق اثبات ملموسة متمثلة في المراسلات الإدارية والتقارير.....

أما المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية فأهمها الفروق الفردية للأفراد ومدى تفهمهم وتلقيهم للرسائل وكذا المشاكل المتعلقة بالجانب التقني الخاص بالإنترنت والحواسيب.

من خلال هذه الوثيقة تأكد اشتراك كل المبحوثين في الحديث عن أنواع الاتصال المستخدمة في الوكالة من اتصالات صاعدة الى نازلة وافقية رسمية وغيرها كذا تلك الداخلية والخارجية مع ذكر أساليب الاتصال من شفوية الى كتابية وتكنولوجية الى جانب المعوقات السالفة الذكر.

الشكل 12: الخارطة المعرفية لمصطلح التواصل



المصدر: من مخرجات برنامج تحليل البيانات NVIVO

من خلال الخارطة المعرفية لمصطلح التواصل يظهر ارتباطه بمصطلحات كثيرة ومهمة بنيت عليها الدراسة نذكر: مهارات، اللفظية، الاصغاء، اللغة، الناتجة عن تكنولوجيا الاعلام والاتصال، فيسبوك، واتساب، الفعال، الفعالة، أمر مهم لتحسين الأداء، لدى الموظفين على أدائهم الإداري، عن طريق لغة الجسد، الحالة النفسية للموظف، مبنية على مهارة الحديث، مبنية على التكلم والاصغاء والنقاش، وبالتالي جعلها أكثر فعالية، أهم المهارات، يصنع عملية اتصالية فعالة، الشركة الايميل، الرسائل القصيرة، معوقات شخصية تخص اللغة،

من خلال خارطة مصطلح التواصل نلاحظ مهارات التواصل:

نلاحظ من خلال خارطة مصطلح التواصل ظهور عبارات ومصطلحات تخدم مصطلح التواصل وتوضحه كالتواصل عبر اللغة، عبر تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الايميل، الرسائل القصيرة، لغة الجسد الى جانب المهارات المتمثلة في الحديث، الاصغاء، وفعاليتها من أجل عملية اتصالية فعالة.

كما وظهرت مصطلحات تخص تحسين الأداء، والأداء الإداري مما يؤكد العلاقة الوطيدة بين مهارات التواصل والأداء الإداري وهو بالضبط محور دراستنا على مستوى هذه الوكالة الى جانب بعض المعوقات او المشكلات التي تشوب مراحل الاتصال.

الشكل 13: الخارطة المعرفية لمصطلح المهارة



المصدر: من مخرجات برنامج تحليل البيانات NVIVO

من خلال خارطة مصطلح المهارة تظهر مصطلحات نذكر منها:

مهارات التواصل الفعال، استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الاستماع الفعال، الاصغاء، الاقناع، الانصات، الحديث، مهارة الكتابة مكتسبة، مهارة ضبط النفس، ضرورة لتحقيق اتصال فعال، خدمات الوكالة واقناعه بالتعامل معها، يريد المرسل لها أن تصل، على مهارة الاقناع بشكل جوهري، وذلك بالتمتع بمهارات عديدة، يتمتع بها الانسان كمهارة الحديث.

من خلال ما ورد في هذه الوثيقة فان مهارات التواصل المذكورة في مقابلات المبحوثين تلخصت في مهارة الحديث، مهارة الاصغاء أو الانصات، مهارة الاقناع، مهارة الكتابة، مهارة ضبط النفس، ومهارة استخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتحقيق اتصال فعال.

مهارة الحديث: الحديث مع العميل بشكل لبق وباستخدام عبارات مفهومة مع مراعاة مستوى كل متلقي بشرح مفصل لعمل الوكالة وذلك من أجل اقناع العملاء بجودة الخدمة المقدمة.

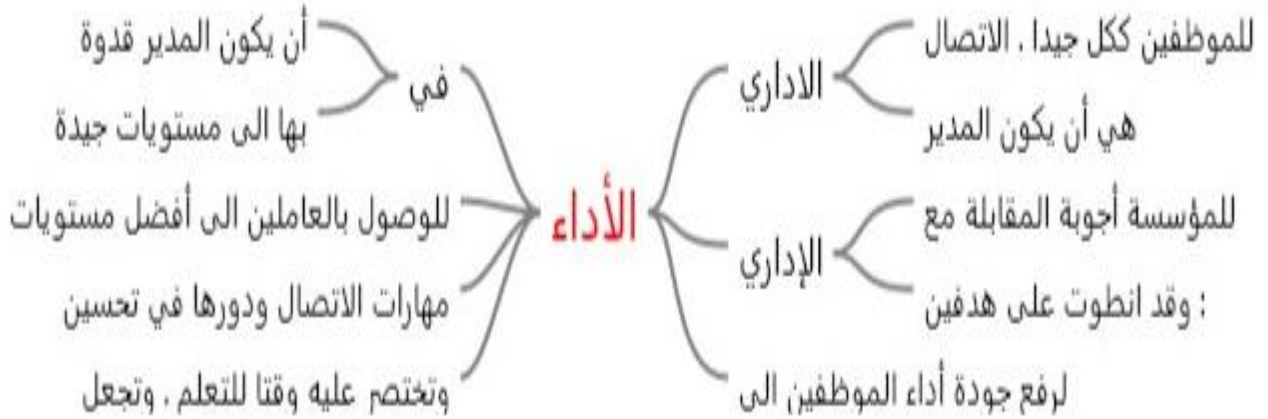
مهارة الاصغاء: يختلف الاصغاء عن الاستماع في كونه حسن الاستماع العملاء وبانتباه حتى يشعر بأهمية ما يقولون وأن موظفي الوكالة يولون اهتماما لاحتياجات العميل وانشغالاته.

مهارة الاقناع: من اهم ما يجب توفره في الموظف لأن طابع الوكالة خدماتي فلذا وجب اقناع العميل بجودة الخدمة المقدمة. مهارة الكتابة: وهي مهارة مكتسبة يتقنها الموظف من اجل تحرير المراسلات الكتابية وما شابه بصيغ بسيطة وواضحة ومفهومة.

مهارة ضبط النفس: بما أن العمل مباشر مع العملاء ولقاؤهم بالموظفين أمر ضروري وجب أي الموظفين التحلي بضبط النفس وتقبل النقد الصادر من العملاء.

كما تظهر عبارة اتصال فعال لارتباطها بمهارات التواصل وتعزيز دورها في فعالية العملية الاتصالية وبالتالي تحسين الأداء الإداري للمؤسسة.

الشكل 14: الخارطة المعرفية لمصطلح الأداء



المصدر: من مخرجات برنامج تحليل البيانات **nvivo**

الأداء: من خلاله يتم الحكم على فعالية الموظفين داخل الوكالة.

الأداء الإداري: النتائج والمخرجات التي يحققها الموظف نتيجة للجهد المبذول من خلال اداء المهام الموكلة إليه.

من خلال الخارطة المعرفية لمصطلح الأداء تظهر مصطلحات وعبارات تمثلت في:

الإداري، جودة أداء الموظفين، للوصول بالعاملين الى أفضل مستويات، مهارات التواصل ودورها في تحسين، ان يكون المدير قدوة، الى مستويات جيدة، الاتصال.

ومن خلال ما ظهر من عبارات يتبين أن مهارات الاتصال الفعال لها دور في تحسين الاداء الإداري للموظفين والوصول بهم الى مستويات عليا من جودة الأداء مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للوكالة.

الجدول (2) معامل التشابه النصي

المصدر:	معامل التشابه النصي	المصدر الثاني	المصدر الأول
من	<b>Pearson</b>	الخبير الثاني	الخبير الأول
اعداد	0,453739	الخبير الثالث	الخبير الأول
الطالبتين	0,56693	الخبير الثالث	الخبير الثاني
	0,500737		

بالاعتماد على مخرجات **nvivo**

بالاعتماد على معامل القياس بيرسون **Pearson**:

فان معامل التشابه النصي بين مقابلة مدير الوكالة ومقابلة رئيس دائرة الموارد البشرية كان بنسبة **45%**.

ومعامل التشابه بين مقابلة مدير الوكالة ومقابلة الموظف فكان بنسبة **56%**.

أما معامل التشابه بين رئيس دائرة الموارد البشرية والموظف فكان بنسبة **50%**.

-نلاحظ تشابه واضح بين رأي مدير الوكالة ورأي الموظف وهذا يعزى الى قناعة كل منهما بالعمل على جلب العملاء وارضائهم وذلك عن طريق استخدام مهارات التواصل في ضمن عملية اتصالية فعالة.

-تقارب في الرأي بين الموظف ورئيس دائرة الموارد البشرية ولكن بصفة أقل عنه مع المدير.

-لا نلاحظ تقارب كبير بين رأي المدير ورأي رئيس دائرة الموارد البشرية حيث تختلف اهتمامات كل منهما فمدير الوكالة يعمل على جلب العملاء واقناعهم بخدمات الوكالة أما رئيس دائرة الموارد البشرية فاهتمامه منصب على توفير بيئة ملائمة لأداء الاعمال وجلب قوى عاملة مؤهلة.

**المطلب الثاني: التحليل المعتمد على المقابلات حسب محاور الدراسة**

**أ-تحليل نتائج المحور الأول الخاص بتقييم عملية الاتصال داخل الوكالة**

من خلال هذا المحور سنتطرق الى ما إذا كانت هناك عملية اتصالية فعالة داخل الوكالة وما هي أنواع الاتصال المتواجدة على مستواها الى جانب معرفة الأهمية التي تمثلها عملية الاتصال على مستوى الوكالة.

**أولاً: من خلال المقابلة مع مدير وكالة التأمين CAAT حاسي مسعود**

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع مدير وكالة التأمين Caat فرع حاسي مسعود تبين لنا أن كل أنواع الاتصال متواجدة على مستوى الوكالة:

صاعد ونازل بين الرئيس والمرؤوسين، وأفقي بين مختلف المصالح، وكل هذه الاتصالات تكون حسب الترتيب الوظيفي والاداري أما الاتصال الطاغي على الوكالة فهو الاتصال الأفقي والعمودي وعادة ما يكون المدير في وسط الحلقة أي في مركزها وهو مركز القرار، وفي بعض الاحيان يكون المدير في أعلى السلم فيما يتعلق بالأمور الإدارية أما الامور التقنية فتكون محل نقاش والامر يعود لمدير الوكالة أو مسؤول المصلحة كل في نطاق تخصصه النوعي

وعتبه تحمل مسؤوليته الى جانب الاتصالات الخارجية سواء مع العملاء أو المؤسسات والادارات التي ترتبط معها في أعمال معينة كالبلدية مثلا عند وضع اللافتات الاشهارية أو مع الحماية المدنية في حوادث الحرائق.<sup>1</sup>

### 1-أنواع الاتصال المتواجدة:

هناك الاتصالات الداخلية الرسمية المتمثلة في:

#### -الاتصال النازل:

يكون في صفة تعليمات وأوامر من المدير نحو الموظفين والعمال في مختلف المستويات التنظيمية أي من المدير الى الأعوان كل في نطاق تخصصه النوعي وعتبه تحمل مسؤولياته مثلا تعليمة من مدير الوكالة نحو رئيس مصلحة الاخطار الصناعية. وفي حالات أخرى يعتمد المدير على نموذج العجلة حيث يتوسط المجموعة ويكون مركزها ومركز القرار.

#### -الاتصال الصاعد:

يكون من الموظفين والعمال نحو الإدارة مثلا على شكل شكاوى أو اقتراحات تعزز علاقة الموظف بالإدارة وبالوكالة ككل الى جانب التقارير الخاصة بالعمل.

#### -الاتصال الافقي:

الذي يكون بين مختلف المصالح بحيث تحتاج كل مصلحة مجموعة من المعلومات من مصلحة أخرى مثلا: يستقبل العميل وتؤخذ معلوماته بالكامل ثم تحول تلك المعلومات الى مكتب الحوادث والتعويضات.

اما بالنسبة للاتصالات الداخلية غير الرسمية فهي تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تكون بين العاملين ولكن الإدارة الجيدة تكون مطلعة على الاتصالات غير الرسمية وتوجهها بشكل صحيح يعمل على تحقيق أهداف الأساسية للوكالة.

1-مقابلة مع مدير وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود ولاية ورقلة لوكالة caat فرع حاسي مسعود بورقلة بتاريخ 2024/03/01 من

الساعة: 13:00 الى 14:00

أما فيما يخص الاتصالات الخارجية: فهي تلك الاتصالات التي تتم مع جمهور الوكالة(العملاء)، السلطات الإقليمية أو مؤسسات أخرى:

\*مع العملاء: عن طريق الزيارات التي تهدف الى تسويق المنتجات الخدمية الوكالة.

\*مع السلطات الإقليمية: بما أن Caat شركة وطنية فلها اتصالات مرتبطة بالسلطات الإقليمية مثلا: الاتصال بالبلدية من أجل وضع لوحة اشهارية.

\*مراسلة مع الدرك الوطني: من أجل ضبط وقائع معينة (مثلا حادث مرور..) لأحد المؤمنين.

\*الاتصال بالحماية المدنية: في حوادث الحرائق من أجل التدخل لوجود حريق.

\*مع الشركات الاخرى باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالإضافة الى المراسلات الكتابية التقليدية.

## 2- وسائل الاتصال المستخدمة:

حسب رأي مدير الوكالة فان الاتصالات الكتابية تحظى بنصيب وافر من الاستخدام على مستوى الوكالة داخليا وخارجيا وهي التي تعتمد على الالفاظ والعبارات المكتوبة بلغة بسيطة ومفهومة وتعتبر كوسيلة اثبات قانونية الى جانب الرسائل الشفهية التي يعبر عنها بكلمات منطوقة وجها لوجه أو من خلال الهاتف والتي تنقل المعلومة بشكل أسرع كما يرى أن الجانب التكنولوجي له أثر واضح في العملية الاتصالية واستعماله أصبح أمرا مهما في نقل المعلومة سواء داخليا بين الموظفين أو خارجيا مع العملاء.

### -الوسائل الكتابية:

\* النظام الداخلي للوكالة وهو وثيقة تشمل النظام الداخلي للوكالة.

\* المراسلات الادارية: مثلا طلب نسخة من محضر ضبط قضائي في حادث مرور من مصالح الدرك الوطني بسبب حادث مرور لأحد المؤمنين لدى مصالح الوكالة.

\* التعليمات: مثلا تعليم تنص على ضرورة احضار السيارة محل التأمين الى مقر الوكالة من أجل المعاينة.

\*التقارير: تتضمن المعلومات الخاصة للمؤسسة داخليا وخارجيا بالإضافة الى نتائج أعمال الوكالة.

\* اللوحات الاعلانية: تكون على مستوى كل مصلحة تتضمن القرارات والتعليمات التي تخص سير العمل بالإضافة الى الاعلانات ونتائج الاجتماعات.

\*رسائل التهئة في المناسبات الوطنية والدينية.

\*المطويات الخاصة بالشركة التي تحمل إعلانات واشهار لتسويق خدماتها

-الوسائل الشفوية:

\*الاجتماعات: تنعقد في الوكالة أنواع مختلفة من الاجتماعات:

اجتماعات دورية: تقام في فترات دورية لمناقشة عمل الوكالة

اجتماعات العمل تقييم المراحل السابقة والاعداد للمراحل المقبلة.

\*المعارض: تقوم بإقامة معارض أو المشاركة في معارض للترويج لخدماتها: كالمشاركة في المعرض الدولي للمنتجات البترولية  
نوفمبر 2019 بحاسي مسعود.

إضافة الى الندوات واللقاءات.

-الوسائل التكنولوجية

المتتمثلة أساسا في:

\* موقع الشركة الالكتروني/ <https://www.caat.dz/index.php/fr/> الذي يعرض واقع الشركة.

\* الايميل.

\* الرسائل القصيرة.

\*أشكال التواصل الناتجة عن تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

3-أهمية العملية الاتصالية بالنسبة للوكالة

ان العملية الاتصالية ذات أهمية بالغة في نشاط المؤسسة والوصول بها الى مستويات جيدة في الأداء الإداري وقد انطوت على هدفين: "هدف اداري وهدف اجتماعي"<sup>1</sup> فيما يخص الهدف الإداري فيتمثل فيما يلي:

- بالنسبة للموظفين: معرفتهم بسياسة الوكالة، قراراتها، المعضلات التي قد تواجه الوكالة الى جانب الظروف الاقتصادية للوكالة.

- بالنسبة للإدارة: ان الاتصال الجيد داخل الوكالة خاصة من جانب المدير يجعله قائدا ناجحا وذلك بعلاقته الجيدة مع موظفيه واستماعه لآرائهم واقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار مما يساعد في اتخاذ قرارات صائبة.

أما فيما يخص الهدف الاجتماعي فيتمثل في:

- الاتصال بالجمهور(العملاء): بما أن الوكالة ذات طابع خدماتي فان إرضاء العملاء هدف أساسي لها وذلك من خلال بناء اتصالات جيدة مع الجمهور الخارجي واطلاعه على الخدمات المقدمة في مجال التأمين واستقبال آرائهم ومقترحاتهم.

ثانيا: من خلال المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية للوكالة محل الدراسة

أنواع الاتصال الموجودة بين أفراد الوكالة هي اتصالات متنوعة: بين الموظفين والمدير أو رئيس المصلحة وبين الموظفين ضمن المصالح المختلفة وكذا الاتصال مع العملاء ونستخدم وسائل متنوعة: كتابية كالمراسلات الكتابية، وشفهية كاستعمال الهاتف والاجتماعات ووسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال كالرسائل القصيرة والإيميل وتطبيقات التواصل<sup>2</sup>. حسب تصريح مدير مصلحة الموظفين فان الوكالة تستخدم أنواعا مختلفة من الاتصال:

الاتصالات الداخلية الرسمية: فبين المدير والموظفين اتصال نازل من المدير الى الموظفين في شكل أوامر وتعليمات....، واتصال صاعد من الموظفين الى المدير في شكل شكاوى، اقتراحات، طلبات.... واتصال أفقي بين المصالح فيما بينها وبما تقدمه كل مصلحة لأخرى من معلومات والتنسيق فيما بينها لتقديم خدمات الوكالة على أكمل وجه. أما الاتصالات الخارجية فهي تلك التي تخص التعامل مع الجمهور أو العملاء أو مؤسسات تتعامل معها أو السلطات الإقليمية...

1- جعرون أمينة أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الإنسانية 2017-2018.

<sup>2</sup> -مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية بوكالة التأمين حاسي مسعود بتاريخ 2024/05/08 من الساعة 16:40 الى الساعة 17:30

وهذه الاتصالات تكون بوسائل عدة فتكون كتابية في المراسلات الإدارية الكتابية كالتعليمات والتقارير والمحاضر والطلبات....

وشفهية في الاجتماعات والندوات واستخدام الهاتف.....

أما وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال فتستخدم كذلك على مستوى الوكالة ويعتمد عليها بشكل واضح كالرسائل القصيرة والايمل وتطبيقات التواصل المختلفة.

ثالثا: من خلال المقابلة مع أحد موظفي وكالة التأمين محل الدراسة

كل أنواع الاتصال متاحة على مستوى وكالة التأمين: الاتصال بين الموظفين والمدير, الاتصال بين الموظفين مع بعضهم البعض, الاتصال بين المدير والعملاء ,والاتصال بين الموظفين والعملاء. أما وسائل الاتصال المستعملة فهي متنوعة بين كتابية: كالمراسلات والتقارير وشفهية: كاستعمال الهاتف والحديث المباشر كاجتماعات والندوات الى جانب وسيلة أخرى مهمة هي: استخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال باستخدام الانترنت كالبريد الالكتروني والرسائل القصيرة. نلاحظ وحسب حديث أحد الموظفين أن الاتصال بأنواعه المختلفة وأساليبه مستخدم في وكالة التأمين caat حاسي مسعود سواء كان صاعدا من الموظفين نحو الإدارة أو نازلا من المدير نحو المرؤوسين الى جانب الافقي بين المصالح المختلفة كما تستخدم الاتصالات الخارجية للتعامل مع عملاء الوكالة والجمهور الخارجي والمؤسسات.

كما أن الاتصال مستخدم بأشكال عدة بين كتابية وشفهية واستخدام التكنولوجيا برامج الحاسوب.

ب- تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بتقييم الاعتماد على مهارات الاتصال داخل الوكالة:

في هذا المحور سنتطرق الى تقييم مهارات الاتصال داخل الوكالة المدروسة من خلال معرفة ما إذا كان موظفو الوكالة يعتمدون على مهارات التواصل وما هي أهم المهارات التي يجب توفرها لدى الموظفين للوصول الى مستوى أفضل.

أولا: من خلال المقابلة مع مدير وكالة التأمين

بما أن وكالة التأمين لها طابع تجاري بالدرجة الأولى فان عاملي الوكالة بمن فيهم المدير يعتمدون طريقة سليمة في تبادل المعلومة فيما بينهم من جهة ومع العميل من جهة ثانية للوصول الى الاحتياجات الدقيقة للعملاء وذلك بالتمتع بمهارات عديدة:

مهارة الحديث:

تتمثل هذه المهارة أساسا في الاتصال اللفظي عبر كلمات وعبارات منطوقة تترجم أفكارنا ومشاعرنا المراد إيصالها للمتلقي وتعتمد على وضوح الحديث والعبارات المستعملة والتي يجب أن تتصف بالسهولة واليسر وتبعث على الارتياح والفهم الدقيق الذي يضع العميل في الصورة الحقيقية لما يريد فهمه.

### مهارة الانصات:

الانصات: أن تستمع للمتحدث مع منحه فرصة التعبير عن فكرته وابداء الاهتمام لما يقوله أو كما يقال "امنح الشخص اذنك مع القليل من صوتك" وترتبط هذه المهارة ارتباطا وثيقا بمهارة الحديث فيجب ان يكون الموظف متحدثا جيدا ومستمعا جيدا لان الاستماع او الاصغاء يجعل الزبون او زميل العمل يشعر بأهمية ما يتحدث فيه وأن موظف الوكالة يولي اهتماما لما يريده الزبون.

### مهارة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

في إطار الرقمة تستخدم وكالة التأمين Caat حاسي مسعود مع باقي شركات التأمين فضاءات رقمية لتصفية الملفات المشتركة الى جانب ذلك وحسب راي مدير الوكالة وجب وجود موظفين يتقنون استعمال أجهزة الحاسوب والاعلام الالي ومعالجة المعطيات لضمان جودة المعلومات في وقت قصير ومساحه تخزين عملية يمكن الولوج اليها بسرعة بالنسبة للمعاملات الخارجية.

### مهارة الاقناع:

يرى مدير الوكالة أن مهارة الاقناع وجب توفرها لديه ولدى موظفيه على أساس أن عمل الوكالة خدماتي ويقوم أساسا على اقناع العميل بخدمات الوكالة مثلا بعرض تأمينات معينة قامت بها الوكالة لاحد زبائنها او اطلاق الزبون على أسماء بعض الشركات التي تتعامل معها الوكالة دون المساس بالتفاصيل السرية من أجل تشجيع العميل على التعامل مع الوكالة بثقة، كما يحاول اقناع العملاء بجودة خدمات الوكالة في شتى المجالات من تأمين للسيارات وتأمين النقل والتأمين ضد الأخطار الصناعية وضد الكوارث الطبيعية....

### \*مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة مهارة مكتسبة بالتعلم وليست فطرية حيث تعمل باليد والعين معا بترجمة الأفكار والمعلومات عن طريق صياغتها كتابيا. وفي وكالة التأمين محل الدراسة تعتمد على مهارة الكتابة في صياغة الاتصالات الكتابية كالمراسلات الإدارية (تقارير، تعليمات طلب،).

## مهارة ضبط النفس وتقبل النقد

تستخدم هذه المهارة كثيرا مع الزبائن في حالات يعمل الزبون على انتقادات معينة او عدم الرضا على اجراءات معينة كما على المدير أن يتحلى بهذه المهارة مع موظفيه فيسمع آراءهم ومقترحاتهم مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم وأهمية آراءهم بالوكالة.

ثانيا: من خلال المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية لوكالة التأمين محل الدراسة

مهارات التواصل مبنية على التكلم والاصغاء والنقاش وفهم المواضيع المتداولة ذات الطابع المهني فيما بين الموظفين والمدير أما من جهة فحاول تلقي أكبر قدر من المعلومات عن احتياجات العملاء لترجمتها فيما بعد الى خدمة في مجال التأمين تلائم احتياج العملاء وكذا ميزانيتهم واقناعهم بالتعامل مع الوكالة<sup>1</sup>.  
يري رئيس دائرة الموارد البشرية بأن مهارات التواصل لديهم مبنية على:

**مهارة الحديث:** تتجسد في اختيار الالفاظ والعبارات بعناية لإيصال الرسالة بشكل مفهوم وواضح باستخدام عبارات بسيطة ومفهومة بالنسبة للمتلقي وكما يريد المرسل لها أن تصل.

**مهارة الاصغاء:** ان الاصغاء يختلف عن الاستماع فهو يتطلب الادراك والفهم لما يقوله المتحدث وذلك من خلال دفعه الى الاستمرار في طرح أفكاره وشعوره باهتمام المستمع له ولرأيه.

**مهارة الاقناع:** لان طابع عمل الوكالة يعتمد بشكل كلي على الخدمات فان مهارة الاقناع مطلوب توفرها عند موظفي الوكالة حيث يجمع أكبر عدد من المعلومات حول العميل لترجمة احتياجاته الى خدمات واقناعه بجودة خدمات الوكالة واقناعه بالتعامل معها.

**مهارة ضبط النفس:** من أهم ما يلزم توفره في كل فريق العمل هذه الصفة لأن العمل مباشر مع العملاء ويتطلب تقبل العميل والاستماع له وشرح العمل له كالتفاصيل المتعلقة بأنواع التأمينات المتوفرة وكذلك تقبل نقد الزبون وحالة عدم ارتياحه وقلقه.

ثالثا: من خلال المقابلة مع أحد موظفي وكالة التأمين محل الدراسة

مهارات التواصل المعتمدة على مستوى وكالة التأمين هي مختلف المهارات التي يتمتع بها الانسان كمهارة الحديث, مهارة الاصغاء ومهارة الاقناع من أجل اقناع العملاء بجودة خدمة التأمين لدى الوكالة كما يجب على الموظف أن يتحلى بمهارة تقبل الاخرين خاصة العملاء عند انتقادهم للخدمة, كما وجب على الموظف أن يتقن مهارة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال والاستخدام الجيد للحاسوب وبرمجياته لتسهيل المعاملات مع العملاء ولتحسين أداء الموظفين.

1-مقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية بوكالة التأمين حاسي مسعود بتاريخ 2024/05/08 من الساعة 16:40 الى الساعة 17:30

نستطيع القول إن الموظفين يتقنون مهارات متعددة كـ **مهارة الحديث** باستعمال الكلمات المنطوقة والعبارات الشفهية للتعبير عن فكرة ما.

ومهارة الاصغاء التي يتقنها الموظف بانتباهه لطرح المتحدث أفكاره والاهتمام بما يسمعه وبذلك يشعر الطرف الآخر بأهميته وأهمية حديثه ورأيه.

ومهارة الاقناع واجب التمتع بها من قبل الكل لأنها تعتمد في اقناع العملاء بعمليات الوكالة في مجال التأمين وأنها تقدم خدمات جيدة ومتميزة في كل أنواع التأمين سواء السيارات أو التأمين ضد الكوارث الطبيعية أو ضد المخاطر الصناعية وغيرها....

ومهارة تقبل الاخرين حين التعامل مع جمهور الوكالة ونشدد الذكر على تقبل العميل ومحاولة ارضائه. كما لا نغفل مهارة استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال مزامنة مع التطورات التي يشهدها وقتنا الحالي.

### ج-تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بتأثير مهارات الاتصال على الأداء الاداري داخليا وخارجيا:

في هذا المحور سنتعرف على مدى تأثير مهارات التواصل لدى الموظفين على أدائهم الاداري ودور المدير في العمل على رفع أدائهم من خلال استخدام مهارات معينة وما إذا كان هؤلاء الموظفون يتلقون دورات تدريبية في هذا المجال هذا على المستوى الداخلي أما خارجيا فسنتعرف على المهارات التي يتمتع بها خاصة موظف الاستقبال.

أولا: من خلال المقابلة مع مدير الوكالة محل الدراسة

#### 1. الاداء الاداري لدى موظفي الوكالة

يعرف الأداء الإداري على أنه محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الاخرين<sup>1</sup>

وتبعا للفروق الفردية بين الموظفين فان هناك بالضرورة فروقا في الأداء من حيث قدراتهم ووظائفهم وأدائهم لمهامهم وهذا ما أدى تقييم الأداء لمعرفة ومتابعة سلوك الموظفين أثناء أداء عملهم.<sup>2</sup>

1-ابتسام بوحلوفة، مريم هزيل، فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية أثره على الأداء الوظيفي للموظفين، جامعة جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017-2018.

2-سلمى لفره، سمية بكيري أساليب وتقنيات الاتصال الاداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والاعلام، جامعة جيجل 2016-2017.

حسب رأي مدير الوكالة فان الموظف يقوم بأداء المهام الموكلة اليه والتي تقتضيها المصلحة التي يعمل بها وفق تسلسل هرمي أعلاه مدير الوكالة وبشكل أفقي مع زملائه في المصلحة وفي باقي المصالح، كما يرى أن التواصل أمر مهم لتحسين الأداء بالإضافة الى بذل الجهد والوعي المطلوب للمهمة الموكلة حسب قدرة الموظف الذي كلف بالمهمة بالاعتماد على التواصل السليم وبالأدوات اللازمة سواء داخليا وخارجيا الذي يعزز من فرص الوصول الى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>، و يرى أن أهم مهارة للوصول بالعاملين معه الى أفضل مستويات الأداء الاداري هي ان يكون المدير قدوة في الأداء الى جانب التحفيز من جهة ومن جهة اخرى معرفة الموظفين ان عاقبة التقاعس عن أداء المهام الموكلة لهم على الوجه المطلوب والحرمان من بعض الامتيازات وحتى التعرض للعقوبة في حالات معينة.

## 2. اعتماد الدورات التكوينية

يخضع الموظف في وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود الى دورات تكوينية ولهذا النوع من النشاط غايتان هما: الاولى كسب كم أكبر من المعلومات المتعلقة بميدان العمل التي من شأنها رفع مردوده وبالتالي مردود الوكالة والثانية من الناحية الشخصية احتكاك الموظف بمطوفين من جهات مختلفة يقوي من تجربته وتختصر عليه وقتا للتعلم، هذه الدورات داخلية وخارجية بالنسبة للموظفين والمدير:

**دورات داخلية:** تحت اشراف إدارات الشركة.

**دورات خارجية:** وتتم بواسطة معاهد تكوين وطنية ودولية.

## 3. موظف الاستقبال

يتمتع موظف الاستقبال لدى وكالة التأمين محل الدراسة بالبشاشة واتساع الصدر ويتقبل الانتقاد وانفعال الزبون كما وجب أن يكون ملما ولو بالقدر اليسير باليات العمل وطبيعة الخدمات التي تقدمها الوكالة من خلال ذلك يمكنه توجيه

1-مقابلة مع مدير وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود ولاية ورقلة، لوكالة caat فرع حاسي مسعود بورقلة بتاريخ 2024/03/01 من

الساعة: 13:00 الى 14:00

الزبون الى مصلحة المختصة أو اعطائه المعلومات الكافية. أخيرا وحسب الراي الشخصي لمدير الوكالة فان تقييم الموظفين يتم على اساس

معايير عدة اهمها، التنظيم. الاجتهاد. روح المبادرة. المظهر الخارجي - سرعة اداء العمل. علاقة الموظف مع زملائه ومع رؤوسيه.

### ثانيا: من خلال المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية للوكالة محل الدراسة

الاتصال فعال جدا ومحقق بين الموظفين والمسؤولين وكذا العملاء لأنه مبني على قاعدة أساسية هي خدمة العميل وتوفير الخدمة الملائمة.

ومن هنا يتأكد أن استخدام مهارات التواصل يصنع عملية اتصالية فعالة مما يؤدي بالموظفين الذين يمتلكون تلك المهارات والعاملين بالوكالة الى تحقيق أداء اداري جيد.

التعامل مع العميل يتطلب دقة في اختيار المصطلحات وكذا لغة التواصل (فرنسية، انجليزية) إذا تطلب الأمر الى جانب اللباقة في الحديث وضبط النفس وتقبل النقد والاصغاء لطلب العميل وتنفرد طرق التواصل بين العميل المحترف الذي يعي نوع الخدمة الذي يطلبها والعميل البسيط الذي يتطلب الامر لغة بسيطة في بعض الاحيان لإقناعه بجودة وملاءمة المنتج وكل ما سبق يصب في الأداء الإداري الجيد والمتميز للموظف الذي يرفع ويحسن أداء الوكالة بشكل عام.

يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير عديدة: أهمها جودة تقديم العمل، السرعة، رضا العميل، التنظيم، علاقة الموظف بزملاء العمل والمسؤولين وكذا الانضباط.

### ثالثا: من خلال المقابلة مع أحد موظفي وكالة التأمين محل الدراسة

الاتصال بمختلف أنواعه محقق على مستوى الوكالة وبفعالية باستخدام كل وسائله سواء شفوية أو كتابية او غير ذلك بين الموظفين بعضهم بعض وبين الموظفين والمدير صعودا ونزولا وبما أن الشركة ذات طابع تجاري فهي تعتمد على خدمة العملاء ولذلك وجب أن يكون ارضاء العميل من أولويات الوكالة والموظف الناجح هو الذي يمتلك مهارات عديدة يتعامل بها داخل المؤسسة وخارجها أي مع العميل تلك المهارات تجعله موظفا ناجحا في أداء عمله حين يتمكن من اقناع العميل بالتعامل مع الوكالة ويحقق أداء إداريا جيدا.

يتلقى الموظف دورات تكوينية داخلية بإشراف إدارات الشركة وخارجية عن طريق معاهد وطنية ودولية تدعمه وتحفزه في أداء وظيفته وتعمل على رفع مستواه من خلال تبادل الخبرات وتلقي ما هو جديد في مجال تخصص كل موظف.

يتقبل مدير الوكالة اراء الموظفين ويتناقش معهم في موضوعات عديدة حيث يرى أن الموظف هو الذي في احتكاك مباشر مع العملاء فينقل انشغالهم وآرائهم في الخدمات وكذلك اقتراحاتهم لتحسين أداء الوكالة.

#### د- تحليل نتائج المحور الرابع الخاص بمعوقات العملية الاتصالية لدى الوكالة

##### أولاً: من خلال المقابلة مع مدير وكالة التأمين محل الدراسة

في هذا المحور سنتطرق الى المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات او تعطلها او تأخير ارسالها واستلامها أو تقوم بتشويه معانيها او بعبارة اخرى اي عائق يقلل فعالية الاتصال التنظيمي وبما ان العنصر البشري هو الدعامة الاساسية لهذا التواصل فان الجانب النفسي للموظف يؤخذ بعين الاعتبار الى جانب مؤثرات أخرى:

-**المعوقات الشخصية:** ترجع للمرسل والمستقبل حيث تحدث فيه أثرا عكسيا كأن تفهم الرسالة بالشكل الخطأ أو اختيار المرسل رسالة دون أخرى كما أن الفروق الفردية تجعل فهم الرسائل تختلف من فرد لآخر وأهم المعوقات الشخصية: اللغة: أي لغة التواصل في العمل سواء بين الموظفين او مع العميل فتصبح اللغة من المعوقات حينما تكون غامضة أو غير واضحة كالتلاعب بالألفاظ والمعاني والحالة النفسية والشخصية كما لا نغفل القصور في الاتصال الذي أساسه مشكلة النطق او السمع.

-**المعوقات التنظيمية:** لها علاقة بالهيكل التنظيمي وغموض أو عدم وضوح أوامر المسؤولين بالنسبة للموظفين أو سوء استخدام قنوات الاتصال.

-**المعوقات الفنية:** هي المعوقات التي تؤثر في مرحلة او عدة مراحل من العملية الاتصالية بحيث تؤثر على نقل الرسالة كاملة<sup>1</sup> وبفحواها الحقيقي نذكر هنا من هذه المعوقات عدم كفاءة الاساليب والوسائل التقليدية المستخدمة لنقل الرسالة الى جانب المعوقات التي تتعلق بالوسائل الحديثة لنقل الرسائل الاتصالية كانقطاع الانترنت او التيار الكهربائي.

##### ثانياً: من خلال المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية في الوكالة محل الدراسة

يرى صاحب المقابلة أنه لا توجد معوقات كبيرة اذ تتوفر وكالة التأمين على فريق عمل مؤهل كل يعمل في مجال تخصصه بالإضافة الى وسائل عمل متطورة وجو ملائم ولكن لا نغفل بعض المشكلات التقنية الخاصة بالانترنت وأجهزة الحاسوب، أو تلك المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها او تؤخر ارسالها واستلامها أو تشوه معانيها او بعبارة اخرى اي عائق يقلل فعالية الاتصال التنظيمي (التشويش الذي يتخلل العملية الاتصالية).

1-دفلاحي كريمة د رشيد السعيد معوقات العملية الاتصالية عند المنتخبين المحليين وتأثيرها على التنمية المحلية في المجتمع الجزائري جامعة سطيف2، 2020.

### ثالثا: من خلال المقابلة مع أحد موظفي وكالة التأمين محل الدراسة

الصعوبات التي تواجه العملية الاتصالية في وكالة التأمين قليلة جدا الا فيما يخص المشاكل التقنية لأجهزة الحاسوب او تلك الخاصة بالإنترنت ومشاكل قد تنتج من الفروق الشخصية بين الموظفين أو عدم فهم الرسالة بشكل صحيح.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة والنتائج العامة للدراسة

#### نتائج على ضوء الفرضيات

حسب دراسة الحالة المبنية على المقابلة مع المبحوثين توصلنا الى النتائج التالية:

\*حسب الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد اتصال فعال بجميع أنواعه على مستوى الوكالة :

يتضح من خلال الدراسة أن الفرضية الأولى التي ترى أنه يوجد اتصال فعال داخل الوكالة وبمختلف أنواعه محققة فحسب رأي أصحاب المقابلة فهم يعتمدون بشكل أساسي على الاتصال الفعال وبمختلف أنواعه نازلا، صاعدا، أفقيا وخارجيا كذلك مع اعتماد كبير لوسائله المكتوبة والشفهية والتكنولوجية.

\*حسب لفرضية الثانية التي تنص على أن الوكالة محل الدراسة تعتمد على مهارات التواصل لدى الموظفين:

حسب الدراسة فان الفرضية الثانية محققة حيث تعتمد وكالة caat حاسي مسعود وحسب الأفراد المعنيين بالمقابلة على مهارات التواصل فمهارة الحديث تصدرت قائمة المهارات الواجب امتلاكها لدى الموظفين الى جانب مهارات أخرى لا تقل أهمية كمهارة الاقناع والانصات كما أن ضبط النفس وتقبل النقد الى جانب مهارة اتقان استخدام التكنولوجيا وتسخيرها في العملية الاتصالية أمر ضروري في سير عمل الوكالة.

\*حسب الفرضية الثالثة التي تنص على ان مهارات التواصل الفعال تؤثر على الأداء الإداري للوكالة:

تتحقق كذلك الفرضية الثالثة لدراسنا على مستوى الوكالة اذ يرى الافراد المعنيون بمقابلات الدراسة أن مهارات التواصل تؤثر بشكل ملموس وواضح في العملية الاتصالية وبالتالي على الاداء العام للموظفين مما يؤدي الى أداء عال وجيد في ظل استخدام هذه المهارات.

\*حسب الفرضية الرابعة التي تنص على انه لا توجد معوقات على مستوى الوكالة محل الدراسة:

غير محققة إذ أنه والى جانب المعوقات المتعلقة بالجانب التكنولوجي التي تندرج تحت عنوان المعوقات الفنية، هنالك معوقات اخرى شخصية تتعلق بطبيعة الافراد وتباين مستوياتهم ومعوقات تنظيمية تخص الهيكل التنظيمي كعدم فهم الأوامر

# خاتمة

## النتائج العامة للدراسة

كنتيجة عامة وحسب رأي المبحوثين في هذه الدراسة ضمن المقابلات الشخصية التي اجريت معهم فان وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود لاحظنا بأن:

-نجاح المدير في تواصله مع موظفيه وبكونه شخصا اجتماعيا جعل الأداء الجيد للموظفين محققا على مستوى الوكالة.

- تعتمد الوكالة بشكل واضح على الاتصال الفعال بأنواعه: الاتصالات الداخلية الرسمية ممثلة في: الاتصال الصاعد والنازل والأفقي وغير الرسمية والمتمثلة في العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد الوكالة الى جانب الاتصالات الخارجية مع جمهور الوكالة والعملاء من أجل عرض خدمات الوكالة وشركة التأمين ككل في كل مجالات التأمين من تأمين السيارات والنقل الى التأمين ضد الاخطار الصناعية والكوارث وغيرها وإبراز التفوق في هذا المجال.

-الاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة الكتابية والتي تعد أهم وسيلة لأنها توثق الاتصالات يشكل كتابي وملموس ووسائل شفوية منطوقة تتميز بالسرعة.

-ترتكز الوكالة على مهارات التواصل والمتمثلة بشكل أساسي في مهارة الحديث ومهارات أخرى كالإنصات والاقناع وضبط النفس الى جانب مهارات مكتسبة كالكتابة والقراءة والتي يمتلكها الموظفون والعمل على تطويرها أو مهارة استخدام التكنولوجيا وبرمجيات الحاسوب ومواكبة التطورات السريعة في هذا المجال.

-الوصول بالموظفين وبالتالي الوكالة الى مستوى عال من الاداء الإداري الذي يتحقق بتوفر صفات معينة في الموظف تؤهله الى موظف عال الأداء نذكر منها: الانضباط والعلاقة السليمة بينه وبين مديره وزملائه الى جانب النتائج المقدمة في حالة تكليفه بمهمة في العمل.

-تحقق العملية الاتصالية الفعالة في ظل الاعتماد على مهارات الاتصال لتؤدي الى تحسين والأداء الإداري للوكالة وهذا جواب الاشكالية المطروحة لدراستنا.

على كل مؤسسة تسعى لتحقيق أداء اداري جيد انطلاقا من عملية اتصالية فعالة داخل مصالحها المختلفة وبين كل مستوياتها التنظيمية استنادا الى كل عناصر الاتصال الفعال واساليبه ، أن تتجنب بالقدر المستطاع المعوقات التي قد تعيق العملية الاتصالية عليها أن تستند وبشكل كبير على مهارات الاتصال الفعال لدى العاملين بها سواء كانت هذه المهارات فطرية لدى الافراد كالتحدث والاصغاء وضبط النفس والاقناع الى غيرها من

المهارات الفطرية ولكن مع تطويرها وتعزيز كفاءتها لدى الموظفين كما لا يجب اغفال مهارة استخدام التكنولوجيا والتي تعد في وقتنا الاني من أهم المهارات التي وجب توفرها وليس فقط توفرها وانما التمكن منها والاعتماد عليها في تحسين وتطوير الأداء الإداري للمؤسسة.

وفي دراستنا هذه وجدنا. وحسب أصحاب المقابلات في الوكالة محل الدراسة أن العملية الاتصالية محققة بشكل فعال على مستوى الوكالة في ظل الاعتماد على مهارات الاتصال خاصة مهارتي الاقناع والاستخدام العالي للتكنولوجيا محققة بذلك أداء اداريا متميزا.

## الاقتراحات

\*التغلب على المعوقات التي تشوب العملية الاتصالية في كل مراحلها.

\*مشاركة المدير في دورات تكوين القادة الناجحين وكيفية تعامل المدير مع موظفيه بتشكيل فريق عمل ناجح للارتقاء بهم لأداء أحسن.

\*وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ تمكن الادارة من مساعدة الموظفين ضعيفي الأداء لتحسين أدائهم وقياس النتائج وتقديم الملاحظات.

\*انشاء مواقع على شبكة الانترنت تمكن الجمهور الخارجي من الاطلاع على الشركة بشكل مفصل وما يستطيع الزبون تحقيقه من خلال التعامل معها.

## قائمة المراجع

### الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، ط 1 دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013
2. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر
3. احمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعية للنشر، مصر، القاهرة 1987.
4. أنس عبد الباسط عباس 2011 إدارة الموارد البشرية .ط.1 عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
5. بالقايد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 ، السداسي الثاني 2007.
6. جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل، مصر: دار المعرفة الجامعية 2009
- غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مصر: مؤسسة شباب الجامعة 2006 .
7. حسن رواية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الإسكندرية مصر .2000.
8. دحدوح منية: محاضرات مادة مهارات الاتصال في العلاقات العامة -تخصص اتصال وعلاقات عامة 2019-2020.
9. عبد الرحمن محمد الجريسي، إدارة الوقت من منظور إسلامي مكتبة العيكان، الرياض السعودية 2000.
10. فيصل محمود الغرابية مهارات العمل الاجتماعي دار وائل الأردن،.2009
11. نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2012 .
12. - فؤاد الشر نوبي تطور تقييم الأداء، دار صفاء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1983
13. -أحمد صفر عاشور مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1985

14. -أحمد عن مرسي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
15. -أحمد ماهر السلوك التنظيمي: **مدخل بناء المهارات** لقااهرة: الدار الجامعية 2002
16. -أوبختي رشيدة **الاتصال والتحرير الإداري تخصص مالية المؤسسة** جامعة تلمسان 2023-2022
17. -تغريد هارون وآخرون **المهارات الحياتية**، الناشر مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر 2001
18. -ثابت عبد الرحمان إدريس، **إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقات**، الاسكندرية، مصر، 2005
19. -جان جبران كرم **مدخل إلى اللغة الإعلام**، ط2 ، دار الجبل، بيروت، لبنان، 1992
20. -حسن حريم **إدارة الموارد البشرية**. ط.1 عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع 2013.
21. -حسن محمد نصر، **نظريات الإعلام**، 1مصر، دار الكتاب الجامعي. 2015
22. -حناء، نصر الله **إدارة الموارد البشرية**. ط. 1 عمان :دار زهران للنشر والتوزيع 2013
23. -خالد عبد الرحيم الهيبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
24. -ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، **الاتصال والعلاقات العامة**، الطبعة 1 الأردن، دار صفا للنشر والتوزيع. 2005
- عزام أبو حمام، **الإعلام والمجتمع**، الطبعة 1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان 2011
25. -سامي محمد ختاتنة، أحمد عبد اللطيف أبو اسعد: **علم النفس الإعلامي** دار المسرة، الأردن 201.
26. -سميرة البدري **مصطلحات تربوية ونفسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
27. -سهيلة، محمد عباس **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. ط.2 عمان :دار وائل للنشر والتوزيع 2006.
28. -عبد الرحمان إبراهيم الشاعر، **مهارات الاتصال**. الطبعة 1. عمان. دار الصفا للنشر والتوزيع 2012
29. -عبد الغاني حسن هلال، **مهارة إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2 ، القاهرة، مصر 1999
30. -عبد الله أبو لبة، **قياس الأداء**، مطبوعات جامعة الامارات العربية المتحدة، الامارات 2003.

31. -عبد المطلب عامر، 2011 الموارد البشرية. ط 1. عمان :دار الفكر ناشرون .
32. -عبد الملوك مزهودة الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1نوفمبر 2001
- كامل بربير إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني بيروت
- محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية 2003
- عبد الباري ابراهيم درة تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2003
33. -فضيل دليو، الاتصال -مفاهيمه- نظرياته- وسائله، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع 2003.
34. -فهد سعود عبد العزيز، العثيمين الاتصالات الإدارية: ماهيتها، أهدافها، أساليبها الرياض: شركة الصفحات الذهبية المحدودة 1993.
35. -كامل بربير إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1997 .
36. -كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1985
37. -مجموعة من المؤلفين، المنجد في اللغة والإعلام، ط 43لبنان: دار المشرق بيروت 2008.
38. -محسن محمود، عياصرة، مروان محمد بني بن أحمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع 2008.
39. -محمد الصيرفي: اتصالات الادارية، مؤسسة حورس الدولية الاسكندرية، 2008.
- علي عباس: أساسيات علم الإدارة دار المسيرة للنار والتوزيع والطباعة، عمان , 2007.
- راوية حسن: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ,, 1999
40. -محمد حافظ الحمازي، وسائل الاتصال الرسمي (البيروقراطية، البيروقراطية) الطبعة 1مصر دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر 2005
41. -محمد عبد الغني حسن هلا، مهارات الاتصال والتسويق السياسي، مصر: دعيك للنشر والتوزيع. ، 2011-2012
42. -محمد فتحي محمود الإدارة العامة المقارنة، مطبعة جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية
43. -منا طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مصر: المكتب الجامعي. الإسكندرية.، 2001-2002.

44. -نواف كنعان القيادة الإدارية. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2007.
45. -هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010الأردن.
46. -يوسف تمار، الاتصال والإعلام السياسي، مصر، دار الكتاب الحديث، 2012.

## اطروحات ومذكرات تخرج

47. عبد الله، علي، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 1999.
48. --أ. أميرة منصور، المقابلة رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجوائز -2- العدد 2016/12/27
49. -ابتسام بوحلوفة، مريم هزيل، فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية أثره على الأداء الوظيفي للموظفين، جامعة جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017-2018.
50. -الربيق محمد، العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة امن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق، دراسة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
51. -بونداري ع القادر: مذكرة تخرج دور الاتصالات الادارية الداخلية في تعزيز اداء العاملين داخل المنظمة دفعة: 2020-2021.
52. -جعرون أمينة أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة مذكرة ماستر جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الإنسانية 2017-2018.
53. -دفلاحي كريمة د رشيد السعيد معوقات العملية الاتصالية عند المنتخبين المحليين وتأثيرها على التنمية المحلية في المجتمع الجزائري جامعة سطيف 2، 2020.
54. -سلمى لفةزة، سمية بكيري أساليب وتقنيات الاتصال الاداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الاتصال والاعلام، جامعة جيجل 2016-2017.
55. -سمية بكيري واخرى: اساليب وتقنيات الاتصال الاداري ودورها في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية دفعة 2016 -2017.

56. -عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة المسيلة 2016-2017.

57. -مقابلة مع رئيس دارة الموارد البشرية بوكالة التأمين حاسي مسعود بتاريخ 2024/05/08 من الساعة 16:40 الى الساعة 17:30.

58. -مقابلة مع مدير وكالة التأمين caat فرع حاسي مسعود ولاية ورقلة تأثير مهارات الاتصال الفعال على الأداء لإداري لوكالة caat فرع حاسي مسعود بورقلة بتاريخ 2024/03/01 من الساعة 13:00. الى 14:30.

59. -لموقع الرسمي للشركة الوطنية للتأمين caat-  
<https://www.caat.dz/index.php/fr/>

-Annie Bartoli, Communication et Organisation ‘’ pour une politique générale

60

coherente’’, paris, 1991, 62p

## مخطط المقابلة

التقديم:

التاريخ: / / 2024 الساعة: من .....الى.....يوم.....

المكان:.....

المنصب:

عدد سنوات الخبرة:

تحية طيبة:

أتقدم الى سيادتكم بأرقى عبارات الشكر لإتاحة الفرصة لنا بإجراء هذه المقابلة: الطالبة .....، الطالبة

..... ماستر 2 إدارة مالية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف نريد

محاورتكم في إطار مذكرة تخرج ماستر 2 بعنوان.....إذا كنتم لا تمانعون سوف نستعمل

المعلومات التي تدلون بها بما يخدم بحثنا مع ضمان السرية وإذا كنتم موافقين سنشرع في طرح الأسئلة.

أسئلة المقابلة:

### أسئلة المقابلة

س1: ما هي أنواع الاتصال المتواجدة على مستوى الوكالة؟

س2: ما هي وسائل الاتصال المستخدمة؟

س3: ماهي أهمية العملية الاتصالية بالنسبة لوكالتكم؟

س4: ما هي مهارات التواصل التي يتمتع بها موظفو الوكالة؟

س5: كيف تستخدمون مهارات التواصل الفعال للتعامل مع العميل؟

س6: هل يستمع المدير الى آرائكم ويتقبلها؟

س7: كيف يمكنك كمسؤول تقييم أداء الموظفين على مستوى الوكالة؟

س8: ما هي المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية والتي تؤثر على الاداء الاداري؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بن ضياف - المسيلة  
University Mohamed BOUDIAF of M'sila

Faculty of Economics, Commercial and  
Management Sciences  
Department of Finance and Accounting



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

## تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الإسم: ..... **مباركة** ..... اللقب: ..... **لطريش** .....

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **2092273.9.44**. والصادرة بتاريخ: **2023/05/29**

المسجل (ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم المالية والمحاسبة.

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر: عنوانها:

..... **مماراة المواصل الفعالة ومخبرها على تحسين** .....

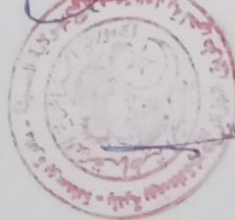
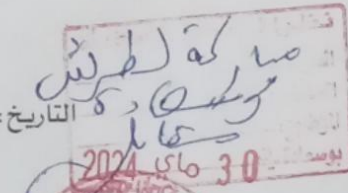
..... **الاداء الإداري للمؤسسات** .....

أصرح بشرفي أي ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

30 ماي 2024

..... التاريخ: **30 ماي 2024** .....

الإمضاء



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
ويتشرف به  
مندوب اللجنة الإدارية لحي طريق الجزائر  
إمضاء: عويوة رشيد

Faculty of Economics,  
Commercial and  
Management Sciences

.السنة الجامعية 2024/2023.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
University Mohamed BOUDIAF of M'sila

Faculty of Economics, Commercial and  
Management Sciences  
Department of Finance and Accounting



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

## تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020، المتعلق بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا الممضي أسفله،

الإسم: ..... هويدة ..... اللقب: ..... لوعافية .....  
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... 642453 ..... والصادرة بتاريخ: 17.09.2014

المسجل (ة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم العلوم المالية والمحاسبة.

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر؛ عنوانها:

..... مساهمة التوأصل الفعال ودوره في تحسين الأداء

..... الإداري في المؤسسة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 20.24...05...3.D....

الإمضاء

.....

Faculty of Economics,  
Commercial and  
Management Sciences

السنة الجامعية 2024/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: .....

رقم: .....

إلى السيد: .....  
.....  
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	لطرش مباركة	0628012023 2300481427	209273944	CA
02	بو عافية و هبة	01480542	642423	1/1

عنوان المذكرة: .....  
.....  
.....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
عبد الكريم هاجر صمود Abdelk		