

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قالمة

إعداد الطالبتين:

سارة صغاييري

هدى بوعافية

إشراف الأستاذ:

سليم مجلخ

السنة الجامعية 2019-2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قالمة

إعداد الطالبتين:

سارة صغاييري

هدى بوعافية

إشراف الأستاذ:

سليم مجلخ

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

شكر وعرّفان

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى
على حسن عونه وتوفيقه، ومصداقاً
لقول الرسول صلى الله عليه وسلم:
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "
نتقدم بالشكر والعرّفان بالجميل للأستاذ المشرف
" مجلّخ سليم " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته
ونصائحه القيمة، التي هينت كل صعب إلى
يسر وإشرافه على إنجاز هذا العمل المتواضع.
كما نشكر جميع أساتذة وموظفي وعمال الكلية
وخاصة قسم علوم التسيير، كما نشكر كل موظفي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إله لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله؛

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

بأنامل تخطى بقلم أعياء التعب والأرق ولا يقوى على الحراك يتكئ على قطرات حبر مملوءة بالحزن والفرح في آن واحد،
حزن يشوبه الفراق بعد التجمع... وفرح لبلوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي... أتطلع لما هو آت من همسات
هذه الدنا المليئة بالتفاؤل والأمل المشرق

إلى أجمل وأروع ورثة وأزكى رائحة وجدت في الطبيعة إلى أكثر إنسان يحتل مكانة في قلبي ولولاه لما وجدت نبضات
قلبي إلى أحلى هدية تلقيتها في حياتي إلى الغالية والعزيزة (أمي الحنونة) حفظها الله

إلى من كلله الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار (والدي العزيز)

إلى نور قلبي والديا اللذان لم ينجبانني فيصل وحياء؛ فهما من ربيان ولم يبخل عليا لا بالحنان ولا بالعطاء..

إلى أختي فيصل، يزيد، وعادل وزوجاتهم وأولادهم، وأخص بالذكر غالياتي ليديا رزان.

إلى أخواتي المتزوجات سهى وسليمة وأزواجهم، وأولادهم، إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء.

إلى إخوتي الذين لم تدهم أمي، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء، إلى ينباع الصدق الصافي إلى من
معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير، إلى من
عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم: هدى، بسمة، أمال، فلة، حبيبة، سهام، آسيا.

إلى من كان سندا لي في عملي هذا ولم يبخل عليا بمساعدته وله مني كل الشكر والعرفان: ياسين.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم
حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتي الكرام.

إلى من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع

إلى كل من ساهم قلبي وحفظهم قلبي

سارة

إهداء

أحمد الله وأشكره على النعمة التي أنعمها علينا وبتوفيقه الذي لو لم يكن لما استطعنا إنجاز هذا العمل
أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

قرة عيني التي مهما قلت فلن أوفيها حقها، هي الشمعة التي انارت دربي وضحت بكل ما استطاعت
لإسعادي إلى التي سهرت على راحتي وتربتي " أمي " أطال الله في عمرها وأدامها تاجا فوق رأسي.

إلى " أبي الغالي " فقيدي العزيز الذي كان عزتي وسندي وحببي الأول، وعيني الثالثة وملجئي بعد
الله، أسأل الله عز وجل أن يسكنه فسيح جناته ويجعل قبره روضة من رياض الجنة.

إلى أختي الوحيدة ذات القلب الطيب والحنون " نسرين " نور الله طريقها.

إلى من جعلني أبتسم، ومن جعلني أنسى التعب لأرى الحياة بشكل أجمل، إلى من شجعني ووقف
بجانبي وتحمل كل المشاق لأنهي دراستي "زوجي الغالي" وفقك الله وأنار دربك.

إلى عائلتي الثانية "عائلة زوجي" حفظهم الله.

إلى أجدادي الأعزاء: عبد الرحمان وخديجة رحمهما الله.

إلى رفيقة دربي "سارة" وصديقاتي " نور، ماجدة، بسمة ".

وإلى كل العائلة الكريمة.

وفي الأخير إلى "كتاكت " العائلة.

هدى

الفهرس

العنوان	رقم الصفحة
الشكر	-
الإهداءات	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الأشكال	-
قائمة الجداول	-
المقدمة العامة	أ - و
1- إشكالية الدراسة	أ
2- الأسئلة الفرعية	ب
3- فرضيات الدراسة	ب
4- أسباب الدراسة	ب
5- أهداف الدراسة	ج
6- أهمية الدراسة	ج
7- مجال الدراسة	ج
8- صعوبات الدراسة	د
9- منهج الدراسة	د
10- الدراسات السابقة	د
11- هيكلية الدراسة	و
الفصل الأول: مهارات الاتصال	36-2
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال	3
المطلب الأول: ماهية الاتصال	3
المطلب الثاني: شبكات الاتصال	4
المطلب الثالث: نماذج، نظريات، ومعوقات الاتصال	14
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول مهارات الاتصال	35-21
المطلب الأول: ماهية مهارات الاتصال	21
المطلب الثاني: أنواع مهارات الاتصال	24
المطلب الثالث: أساليب تعليم مهارات الاتصال وخطوات اكتسابها	32
خلاصة	35

61-36	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي
38	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
40	المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي
43	المطلب الثالث: قياس الأداء الوظيفي
52	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي
52	المطلب الأول: مهام الأستاذ الجامعي
54	المطلب الثاني: تطوير الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي
56	المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي
61	خلاصة
98-62	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
63	تمهيد
64	المبحث الأول: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 قالمة
64	المطلب الأول: تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
65	المطلب الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
67	المطلب الثالث: أهداف ومكونات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
69	المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية
70	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
72	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
98	خلاصة
100	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق
-	الملخص

قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	عناصر العملية الاتصالية	01
08	اتجاهات الاتصال	02
12	الاتصال على شكل عجلة	03
12	الاتصال على شكل حرف Y	04
13	الاتصال على شكل دائرة	05
13	الاتصال على شكل سلسلة	06
14	الاتصال المتشابك	07
15	نموذج (H. Lasswell)	08
15	نموذج (Weaver،Shannon)	09
16	نموذج (Wilbur Schramm)	10
17	نموذج (David Berlo)	11
18	نموذج (G. Gerber)	12
19	نموذج (Charles E-Osgood)	13
60	خطوات تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي	14
66	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	15
68	مكونات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	16
70	نموذج الدراسة	17
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	18
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	19
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	20
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	21

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
45	طريقة قوائم المراجعة	01
46	طريقة المقارنة الثنائية	02
47	طريقة التوزيع الإجباري	03
48	طريقة التدرج البياني	04
49	طريقة الاختيار الإجباري	05
50	طريقة الأحداث الحرجة	06
51	طريقة الإدارة بالأهداف	07
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
72	توزيع العينة حسب متغير العمر	09
73	توزيع العينة حسب متغير الرتبة العلمية	10
74	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
74	معامل ألفا كرونباخ لمحاوور الدراسة	12
75	المتوسط المرجح	13
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة الحديث	14
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة الإقناع	15
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة الكتابة	16
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة الإنصات	17
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة التفكير	18
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات معيار الجودة	19
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات معيار الكمية	20
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات معيار الوقت	21

86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات معيار الإجراءات	22
87	معاملات الارتباط بين عبارات مهارة الحديث	23
88	معاملات الارتباط بين عبارات مهارة الإقناع	24
88	معاملات الارتباط بين عبارات مهارة الكتابة	25
89	معاملات الارتباط بين عبارات مهارة الإنصات	26
90	معاملات الارتباط بين عبارات مهارة التفكير	27
90	معاملات الارتباط بين عبارات معيار الجودة	28
91	معاملات الارتباط بين عبارات معيار الكمية	29
91	معاملات الارتباط بين عبارات معيار الوقت	30
92	معاملات الارتباط بين عبارات معيار الإجراءات	31
94	معامل الارتباط واختبار الفرضية الأولى (الحديث)	32
95	معامل الارتباط واختبار الفرضية الثانية (الإقناع)	33
96	معامل الارتباط واختبار الفرضية الثالثة (الكتابة)	34
97	معامل الارتباط واختبار الفرضية الرابعة (الإنصات)	35
97	معامل الارتباط واختبار الفرضية الخامسة (التفكير)	36

مقدمة

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية وسريعة ومفاجئة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في شتى المجالات، وكذا الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين.

لذا يعد الاتصال أساس التواصل وأحد أهم العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة سواء إنتاجية أو خدمية أو اقتصادية، حيث لا يمكن تحقيق أهدافها دون وجوده، وقد أصبح نجاح أفرادها مرهون بقدرتهم على التواصل مع الآخرين نتيجة ما يقومون به من تنسيق للأعمال والنشاطات داخلها، وكذا نشر وتوزيع مختلف المعلومات والبيانات، ومن هذا الجانب المهم تعددت الدراسات المهمة بهذا المجال وتبوعت وتعمقت في دراسة وسائله، أشكاله، ومهاراته، ومحاولة زيادة فاعليته ومعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق وظائفه بما يضمن استمراره ونجاحه.

إن المؤسسة الجامعية كمؤسسة تعليمية تسعى لإنتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات، من خلال نخبة من الأساتذة تؤدي وظيفتها على أكمل وجه، ولتحسين كفاءة هذه الأخيرة خاصة مع التغيرات والتطورات على هذه المنظومة لابد من توفير شبكة اتصالية تسهل سير هذه العملية، ولتحقيق الاتصال غايته وجب توفر مهارات اتصالية هي من أهم أسس نجاح الأستاذ الجامعي في حياته المهنية، يقوم بموجبها بنقل أفكاره أو معانيه أو معلوماته على شكل رسائل كتابية أو شفوية عبر وسائل الاتصال المختلفة سواء كانت للطلبة أو الأساتذة أو الطاقم الإداري، هذه المهارات تساهم في تطوير أدائه الوظيفي الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس جودة التعليم العالي في الجامعة، وهو مطالب بتطويره بالتكوين المستمر على المهارات الاتصالية لمواجهة تحديات العصر التي تتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل الرسائل بين مختلف المستويات الإدارية لتسيير العمل أو في تلقين الدروس للطلبة، إضافة للإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرته على إنجاز مهامه.

1- إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال وسيلة أساسية في كل العلاقات فهو عملية إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والآراء اللازمة للآخرين، وحتى يستطيع الأستاذ الجامعي تحقيق أهدافه، تحسين أدائه الوظيفي، الالتزام بالمسؤوليات والواجبات والمهام المطلوبة منه، والمتعلقة بالتدريس، التنظيم الإداري وعملية التواصل، لابد من إتقان أساسيات ومهارات الاتصال الفعال التي تحدث بين المرسل والمستقبل، وهذا ما نحاول معرفته من خلال دراستنا لهذا الموضوع. وعليه تتبلور الإشكالية التالية: ما هو دور مهارات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

ويمكن الإجابة عنها من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

2- الأسئلة الفرعية:

وعليه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الحديث مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإقناع مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الكتابة مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإنصات مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة التفكير مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين؟

ومن خلال التساؤلات الفرعية يمكن ترجمتها للفرضيات التالية:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الحديث مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قالمه.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإقناع مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قالمه.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الكتابة مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قالمه.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإنصات مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قالمه.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة التفكير مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قالمه.

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الموضوع يعد من بين الخطوات الأساسية في الدراسة العلمية وقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لعدة أسباب منها موضوعية ومنها ذاتية.

❖ أسباب ذاتية:

- ميلنا الشخصي لهذا الموضوع ورغبتنا في دراسته ميدانيا؛
- ارتباط هذا الموضوع ارتباطا وثيقا بمجال تخصصنا مما يسمح لنا بزيادة إثراء معارفنا في هذا المجال؛

- الرغبة في الاطلاع والتوسع في ماهية مهارات الاتصال التي أصبحت لها ضرورة في سير المؤسسات.

❖ أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات حول موضوع دور مهارات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين؛
- موضوع مهارات الاتصال من أهم المواضيع التي طرحت لتساهم في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين؛
- إن هذه الدراسة تعد إكمالاً لما تم البدء به من دراسات سابقة تناولت دراسة الاتصال؛
- الموضوع نابع من بيئة المؤسسة في حد ذاتها.

4- أهداف اختيار الموضوع:

- تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية مهارات الاتصال خاصة لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- بيان طرق تنمية مهارات الاتصال للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- الإحاطة بأهم المهارات الواجب توفرها لتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- إدراج معايير الأداء في تقييم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

5- أهمية الموضوع:

- مهارات الاتصال هي الأداة التي يصل بها الفرد لهدفه وغايته؛
- إبراز بعض أهم مهارات الاتصال الواجب توفرها لدى الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- الإحاطة بمفهوم كل من مهارة الحديث، الإقناع، الكتابة، الإنصات، والتفكير؛
- الكشف عن دور مهارات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين من أجل تحقيق أهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- تسليط الضوء على مهام الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- التعرف على طرق تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

6- مجال الدراسة:

من خلال دراستنا يمكن تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

المجال الزمني: الفترة الممتدة من 10 مارس إلى غاية شهر منتصف شهر سبتمبر 2020.

المجال المكاني: تم اختيارنا لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 قالمة، لتلاؤمها مع طبيعة الموضوع.

المجال البشري: تمثلت العينة في 41 مفردة، مأخوذة من العدد الكلي للأساتذة المقدر بـ104 أستاذ.

7- صعوبات الدراسة:

- ندرة المراجع التي تتناول مهارات الاتصال في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

- صعوبة التواصل مع الكلية بسبب وباء كوفيد19؛

8- منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكال المطروح تمت معالجة هذه الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدنا الوصف فيما يتعلق بالمفاهيم العامة بالموضوع والمنهج التحليلي فيما يخص تفريغ المعلومات.

9- الدراسات السابقة:

أ- دراسة: عبد الرزاق حمایمی، محمد الطاهر طعبلی، مهارات الاتصال لدى المدرس وأثرها على التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لتلاميذ السنة الثالثة متوسط دراسة ميدانية بمتوسطات ولاية ورقلة، 2013.

حيث جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن أهم مهارات الاتصال لدى مدرسي مادة الرياضيات، كما هدفت إلى تقديم إضافة ميدانية للكشف عن أثر مهارات الاتصال لدى مدرسي الرياضيات على التحصيل الدراسي لدى تلاميذ الثالثة متوسط بولاية ورقلة، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل الدراسة، والاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات، وتشير معطيات هذه الدراسة إلى بلوغ أهم النتائج التالية:

- النتائج المتحصل عليها هي نتائج صحيحة بالنسبة للدراسة، وهذا لا يعني غياب الفروق الفردية بين المدرسين فيما يخص كفايات التدريس، والفروق الفردية للتلاميذ من حيث القدرات العقلية المرتبطة بنواتج التعلم المتمثلة في التحصيل الدراسي ومهارات الاتصال كما ذكر من قبل مهارات

غير مورثة بل يجب التعامل معها كمهارات يؤسس لها ويتعلمها الفرد على العموم والمدرس على الخصوص أنها المرآة العاكسة لكفاءته ومصداقيته كفرد مؤثر في العملية التعليمية.

ب-دراسة: بن صادق خليل، دور مهارات الاتصال لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية في تحقيق التفاعل الاجتماعي -من وجهة نظر الأساتذة- دراسة ميدانية لثانويات دائرة بوسعادة، مذكرة ماستر أكاديمي، المسيلة، 2016-2017.

حيث جاءت هذه الدراسة بهدف اختبار دور ومساهمة مهارتي الحديث والاستماع لدى - أستاذ التربية البدنية والرياضية في تحقيق التفاعل الاجتماعي، الإقبال الاجتماعي، الاهتمام الاجتماعي. كما هدفت تحديد دورهما في تحقيق التواصل الاجتماعي، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات، وتشير معطيات هذه الدراسة إلى بلوغ أهم النتائج التالية:

- نستنتج أنه كلما زاد مستوى مهارتي الحديث والاستماع لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية كلما زاد الإقبال الاجتماعي لدى التلاميذ، ونتوقع نفس النتائج إذا توفرت نفس الظروف في المجتمعات الأخرى.

- نستنتج أنه كلما زاد مستوى مهارتي الحديث والاستماع لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية كلما زاد الاهتمام الاجتماعي لدى التلاميذ، ونتوقع نفس النتائج إذا توفرت نفس الظروف في المجتمعات الأخرى

- نستنتج أنه كلما زاد مستوى مهارتي الحديث والاستماع لدى أستاذ التربية البدنية والرياضية كلما زاد التواصل الاجتماعي لدى التلاميذ، ونتوقع نفس النتائج إذا توفرت نفس الظروف في المجتمعات الأخرى.

ج- دراسة: محمد بن سعيد آل شايح، دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، السعودية، 2013.

حيث جاءت هذه الدراسة بهدف اختبار دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي من وجهة نظر طلبة كلية الملك خالد العسكرية، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات، وتشير معطيات هذه الدراسة إلى بلوغ أهم النتائج التالية:

- لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو واقع تطبيق مهارات الاتصال اللازمة لتنمية السلوك القيادي لدى طلاب كلية الملك خالد العسكرية مهما اختلفت أعمارهم ومستوياتهم الدراسية ووسائل تواصلهم مع أعضاء هيئة التدريس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد مجتمع الدراسة لوسائل التغلب على السلبيات التي تحد من دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي تعزى إلى متغير وسائل التواصل مع أعضاء هيئة التدريس.

10 - هيكل الدراسة:

ومن هذا المنطلق نحاول في دراستنا إبراز دور مهارات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولهذا قسمت دراستنا إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، الاتصال ومهارات الاتصال.

الفصل الثاني: الإطار النظري، قسمناه إلى الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة، قسمناه إلى مبحثين، لمحة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الفصل الأول: مهارات الاتصال

تمهيد:

تعتبر الاتصال في المؤسسة عملية هادفة لتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد على مختلف مستوياتهم ضمن أشكال مختلفة، فهو يؤدي دورا هاما في تسيير شؤون المؤسسة وتحقيق أهدافها وتحسين أدائها، وهذا ما يتطلب وجود مهارات مختلفة للاتصال تساهم في نجاح هذه العملية ونجاح المؤسسة ككل، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال بحثين حاولنا فيهما إعطاء ماهية لكل من الاتصال ومهاراته.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال

الاتصال وسيلة يستخدمها الفرد لتنظيم واستقرار أعماله، فنجاح هذه الأخيرة يعتمد على ما يتمتع به من قدرات اتصالية بالآخرين، وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الاتصال

يعد الاتصال المجال الذي تظهر فيه المشاركة والتفاعل بين الأفراد والجماعات، لذا يكتسي أهمية بالغة لنجاح أي مؤسسة.

1- تعريف الاتصال:

تعددت التعاريف التي تناولت عملية الاتصال مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال، وفيما يلي نذكر بعضاً منها:

❖ عرفه Blondon بأنه: " عملية تبادل بين إثنين أو أكثر باستعمال أحد أشكال التفاهم لنقل

معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل." ¹

❖ حسب التعريفات الحديثة للاتصال: " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها

وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد

على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في

تحريك الجماعة نحو الهدف." ²

من خلال ما سبق عرضه من التعاريف نستنتج أن الاتصال هو عملية تبادل للمعلومات، إرسال للمعاني

والأفكار، بين شخصين أو أكثر داخل المؤسسة أو خارجها، بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو

التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل

تحسين وتطوير أداء أفرادها نحو الأداء المطلوب بما يحقق أهداف المؤسسة.

2- خصائص الاتصال:

تتمثل خصائص العملية الاتصالية في: ³

¹ فاطمة عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص11.

² منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص39.

³ مرجع نفسه، ص39.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

- عملية تلقائية تسعى لتوثيق الصلة أو الترابط بين الأفراد داخل المؤسسة؛
- عملية ضرورية لكل الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وخارجها؛
- عملية إلزامية، تفاعلية بين أطراف الاتصال.

هناك خصائص أخرى للاتصال منها:

- وسيلة لنقل المعاني والأفكار من فرد لآخر داخل المؤسسة؛
- تؤدي بطريقة عفوية أو رسمية؛
- عملية مستمرة كونه يشتمل على سلسلة من الأفعال ليس لها بداية أو نهاية محددة؛
- أحد ركائز التوجيه حيث لا يمكن التوجيه من دون اتصال، مهما كان نوع الاتصال ومهما كانت الوسيلة المستخدمة.

3- أهمية الاتصال:

تظهر أهمية الاتصال في مجالات عديدة من أهمها:¹

- القدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات؛
- يزيد من فرص الفرد داخل المؤسسة على البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة؛
- يساعد في التعرف على مشكلات ومعوقات العمل وحلها مما يؤدي إلى تحقيق التناسق والفاعلية في الأداء؛
- مواكبة التطورات الحاصلة وذلك من خلال الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل التنظيم فهو أداة أو أسلوب للتأثير على الأفراد والسيطرة عليهم؛
- يعتبر الاتصال فرصة للإبداع والابتكار؛

المطلب الثاني: شبكات الاتصال

تهدف العملية الاتصالية إلى تحقيق أهداف مختلفة حسب حاجة المؤسسة وفق شبكات محددة وبأنواع وأشكال مختلفة حسب هيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها.

¹ محمد بشير محمودي، الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال الإشهاري، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص64.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

1- أهداف الاتصال:

من أهم الأهداف المرجوة من الاتصال داخل المؤسسة نذكر:¹

- نقل الأوامر والتعليمات، الآراء والأفكار من وإلى الإدارة لقيام المرؤوسين بالمهام والمسؤوليات الوظيفية الموجهة إليهم؛
- التنسيق بين جهود العاملين في المؤسسة بشكل يساعد على قيامهم بالأعمال بكفاءة وفعالية؛
- إطلاع العملاء بما يجري في المؤسسة من أنشطة مما يسمح بالاستفادة من آرائهم في المنتج؛
- خلق درجة من الرضا الوظيفي والانسجام والتخلص من الضغوط بمختلف أنواعها؛
- تعتمد عليه المؤسسات المتنافسة لإيصال المعلومات التي تحتاجها حتى تبقى يقظة في مجال تخصصها؛
- تصحيح المعلومات الخاطئة أو المضللة أو أي غموض في إستراتيجية المؤسسة؛
- نشر ثقافة وتقاليد المؤسسة بين أفرادها.

2- عناصر عملية الاتصال:

تتكون العملية الاتصالية في أي مجال من مجالات الاتصال من خمسة عناصر رئيسية، لتحقيق أهداف معينة، وهي كالتالي:²

- **المرسل:** يعتبر طرف (فرد، جماعة، مؤسسة) يرغب في نقل معلومات إلى طرف آخر، وهو الذي يبدأ عملية الاتصال بصياغة أفكاره في رموز، كلمات، إشارات، ... تعبر عن المعنى الذي يقصده، وقد يكون هذا الطرف هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات، أو قد يكون مصدرها غيره.
- **الرسالة:** هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المعلومة أو الموضوع المراد نقله، وتتكون من رموز وحقائق وتعبيرات، قد تكون كتابية أو شفوية أو بهما معا (خبر، شكوى، تقرير...).
- **الوسيلة:** وهي القناة التي تنتقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل، وقد تكون هذه الوسيلة سمعية أو بصرية، أو سمعية بصرية معا، أو إلكترونية كالإنترنت والمواقع الإلكترونية، وكلما تعددت الوسائل التي تقدم من خلالها الرسالة، كان التأثير أكبر.

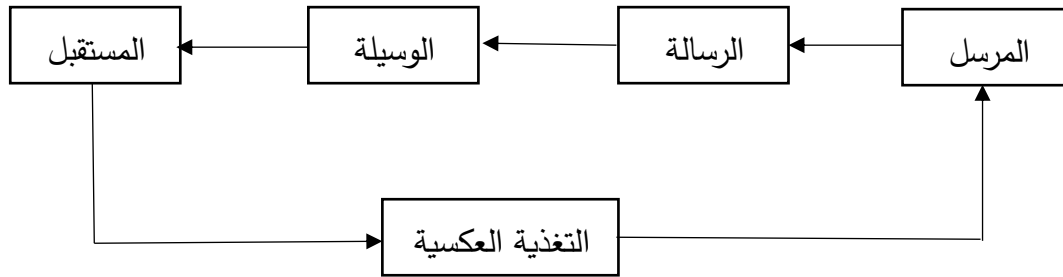
¹ عباس حلمي الجمل، أسامة محمد سيد، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، الطبعة الأولى، دون سنة نشر، ص30.

² محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص209.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

- **المستقبل:** وهو أهم حلقة في عملية الاتصال، يمكن أن يكون فرد أو جماعة، أو مؤسسة... وهو العنصر الذي توجه إليه الرسالة عبر القناة الاتصالية فيقوم بحل رموزها وإدراك معناها بغية التوصل إلى تفسير محتواها وتتم بالتالي الإجابة سواء بالقبول أو التنفيذ أو بعدم القبول والرفض.
 - **التغذية العكسية:** هي ردة الفعل التي تحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت التأثير أو الهدف أم لا.
- وهناك بعض الكتاب والمؤلفين الذين أشاروا إلى عناصر أخرى منها الضوضاء (التشويش)، والترميز (التشفير وفك التشفير).
- **الضوضاء:** وتشمل مختلف العناصر التي تعمل على تحريف الرسالة وجعل إمكانية فهمها صعب، تكون نتيجة الاختلاط بين عدة رسائل، أو استخدام نفس القناة في مواقف مختلفة.
 - **الترميز:** ترتبط عملية الترميز بتحويل المعلومات إلى رموز محددة، حيث تتعلق هذه الرموز بنوع القناة المختارة، وإذا كانت محددات الرموز متشابهة لدى طرفي الاتصال وقواعد حل الرموز متشابهة فإنها تزيد من إمكانية استقبال المعلومة.
- يمكن أن نلخص العملية الاتصالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): عناصر العملية الاتصالية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على دراسات سابقة.

3-أنواع عملية الاتصال وشبكاتة:

إن الاختيار السليم لنوع الاتصال وشبكاتة يعتمد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة منه.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

أولاً: أنواع عملية الاتصال:

يمكن تحديد أنواع الاتصال وفقاً لعدة معايير تتمثل في:¹

1-3 حسب الطبيعة القانونية:

هناك نوعان من الاتصال حسب الطبيعة القانونية وهما اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

1-1-3 الاتصال الرسمي (الهرمي):

هو اتصال غالباً ما يكون كتابياً، يتم من خلاله تبادل المعلومات، والتأثير بين الطرفين في المؤسسة، يكون لأحدهما السلطة الرسمية في توجيهه وتقييم الأنشطة التي يمارسها الطرف الآخر كالاكتاعات الرسمية لمجلس الإدارة، إرسال التقارير اليومية إلى مدير المؤسسة...

2-1-3 الاتصال غير الرسمي:

يأخذ الاتصال غير الرسمي أشكالاً متعددة وهو غالباً ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية.

2-3 حسب الاتجاه:

وهنا نجد عدة اتجاهات للاتصال حسب الحاجة إليه وحسب نوع المؤسسة.²

1-2-3 الاتصال إلى الأسفل:

هو اتصال يتدفق عبر القنوات الرسمية في المؤسسة من طرف في مستوى تنظيمي أعلى إلى طرف آخر في مستوى تنظيمي أقل، غالباً ما يحمل هذا النوع من الاتصال تعليمات وأوامر...

2-2-3 الاتصال إلى الأعلى:

وهو اتصال يتدفق من طرف في مستوى تنظيمي أقل إلى طرف في مستوى أعلى، وغالباً ما يحتوي هذا النوع من الاتصال على تقارير إنجاز، معلومات، مقترحات...

¹ محمد سعيد سلطان، وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص-ص: 281-282.

² علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص 281.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

3-2-3 الاتصال الأفقي:

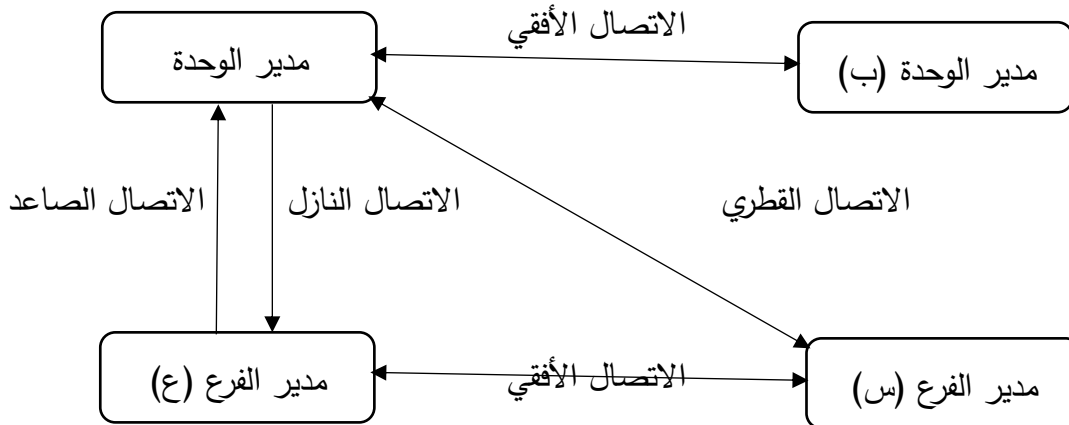
هو اتصال يتدفق بين طرفين في نفس المستوى التنظيمي، وزملاء في نفس جماعة العمل، وغالبا ما يهدف هذا الاتصال إلى سرعة التنسيق وتبادل المعلومات اللازمة لتسهيل إنجاز الأعمال.

3-2-4 الاتصال القطري (المتقاطع):

ويتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم، فالأفراد يسعون إلى تحقيق كل ما من شأنه أن يساهم في إنجاز العمل بكفاءة وفعالية، ولذا فإن جزء كبير من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم، والاتصال المباشر بينهم يعني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى أعلى لتصل مستوى إداري أعلى، ومن ثم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستوى المعني، أي تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة.¹

والشكل التالي يوضح اتجاهات الاتصال:

الشكل رقم (02): اتجاهات الاتصال



المصدر: فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، عمان، 2011، ص 94.

¹ فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 94.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

3-2-5 الاتصال في جميع الاتجاهات:

يكون محددًا بصورة رسمية وقد يتم بصورة غير رسمية، وكلما كانت القيادة الإدارية ذات توجهات ديمقراطية كلما سمح هذا الشكل من الاتصال، وتبرز أهميته في أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يعطي المدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ القرارات.¹

3-3 حسب الشكل:

يتخذ الاتصال عدة أشكال أهمها: ²

3-3-1 الاتصال الكتابي:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم الأساليب الاتصالية في المؤسسة، ولكي يتحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ويتم من خلال عدة وسائل منها: المذكرات، التقارير، الإعلانات...

3-3-2 الاتصال اللفظي الشفوي:

كما يمكن أن تتم العملية الاتصالية من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي أو عن طريق الكلمات المنطوقة، وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر استخداماً، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شرح وتفسير وهو نوعان اتصال شفوي مباشر، وغير مباشر.

3-3-3 الاتصال غير اللفظي:

إلى جانب النوعين السابقين نجد كذلك الأسلوب غير اللفظي يتميز بتأثيره السريع وقدرته في نقل المعلومات، كما يصعب التحكم فيه لأنه غالباً ما يتم بتلقائية وعفوية.

ومع التقدم التكنولوجي ظهر نوع آخر من الاتصال وهو: ³

¹ فريد كورتل، إلهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص100.

² الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد02، 2014، ص-ص: 74-75.

³ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الثامنة، 2018، ص-ص: 88-89.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

3-3-4 الاتصال الإلكتروني:

أسهمت تكنولوجيا المعلومات في استحداث قنوات ووسائل حديثة لنقل وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة، بصرف النظر عن درجة انتشارها الجغرافي، ومن مصادرها: البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، الفيديو...

3-4-4 الاتصال حسب المشاركين فيه:

ينقسم هذا النوع من الاتصال إلى:¹

3-4-4-1 الاتصال الذاتي:

الاتصال الذاتي هو ما يحدث داخل الفرد حيث يتحدث الفرد مع نفسه، وهو ما يحدث داخل عقله، يتضمن أفكاره، تجاربه ومدركاته، ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال، ذلك أن الفعل اتجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الاتصال الأخرى، يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في جميع المواقف.

3-4-4-2 الاتصال الشخصي:

هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بأسلوب مباشر أو غير مباشر بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، ونتيجة هذا الاتصال تتكون الصداقات والعلاقات بين الأفراد، حيث يتيح لهم الفرصة في تحديد أهدافهم المشتركة.

3-4-4-3 الاتصال الجمعي:

يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة أفراد المؤسسة، أو جماعات العمل لقضاء وقت الفراغ أو التحدث، أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة... حيث تتاح لهم فرصة المشاركة في الموقف الاتصالي.

3-4-4-4 الاتصال العام:

هو وجود فرد بين مجموعة من الأفراد كما هو الحال في الندوات، والاجتماعات، والمحاضرات، حيث تنتقل الرسالة من فرد إلى عدد من الأفراد المستمعين، وهذا النوع من الاتصال يمتاز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة للمؤسسة.

¹ بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص-ص: 81-97.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

3-4-5 الاتصال الجماهيري:

يتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية ويتميز في قدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور متباين الاتجاهات والمستويات، تصلهم الرسالة في نفس اللحظة وبسرعة فائقة، مع مقدرة على خلق رأي عام والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف.

3-4-6 الاتصال الوسيط:

هو أحد أنماط الاتصال يتم بين نوعين من الاتصال، اتصال شخصي واتصال جماهيري ويعرف بأنه الاتصال السلبي من نقطة إلى أخرى مثل الهاتف، التلكس، والتلفزيون...

ثانياً: أشكال الاتصال:

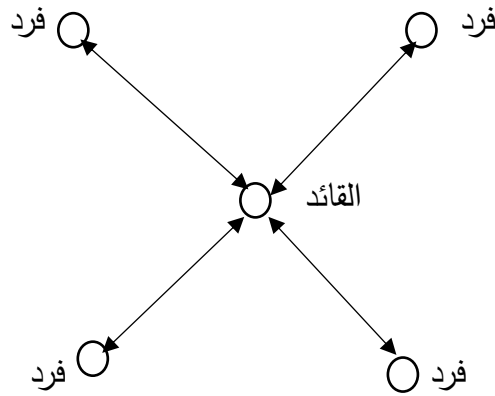
يأخذ الاتصال عدة أشكال نذكر أهمها:

1-الاتصال على شكل عجلة:

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف في المؤسسة وبصورة مباشرة دون وسيط معين، ويكون مباشراً ومزدوجاً في الوقت ذاته، إضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال، كما أنه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضاً، غير أن هذا النوع من الاتصال يجد صعوبة في استخدامه في المؤسسات الكبيرة بشكل واسع.¹ كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص362.

شكل رقم (03): الاتصال على شكل عجلة

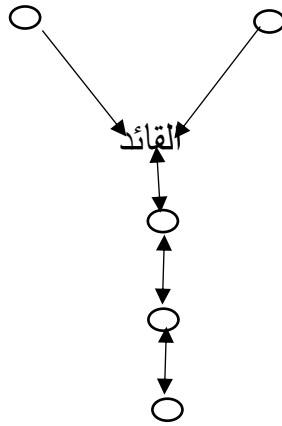


المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، 2013، ص 272.

2-الاتصال على شكل حرف "Y" (شبكة العنقود):

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط، حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.¹ كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الاتصال على شكل حرف Y



المصدر: إبراهيم علي رابعة، مهارة الاتصال، شبكة الألوكة، دون بلد نشر، دون سنة نشر، ص 10.

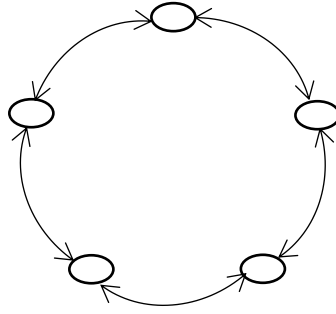
¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 364.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

3-الاتصال على شكل دائرة:

يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال شبه التام، حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين إثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم وهكذا.¹ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الاتصال على شكل دائرة

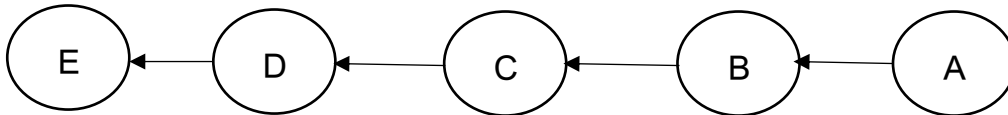


المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، 2015، ص 273.

4-الاتصال على شكل سلسلة:

في هذا النوع من الشبكات تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها، حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب وهذا النوع بطيء وغير كفاء وغير شائع.² وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الاتصال على شكل سلسلة



المصدر: دحدوح منية، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016، ص 41.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 364.

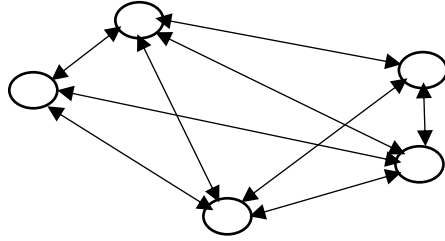
² مرجع نفسه، ص 263.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

5-الاتصال المتشابك (جميع القنوات):

هنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد باستعمال جميع قنوات الاتصال، وهذا النوع يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح).¹ والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(07): الاتصال المتشابك



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، 2013، ص 273.

المطلب الثالث: نماذج، نظريات، ومعوقات الاتصال

للاتصال نماذج ونظريات خاصة به، كما أن له معوقات تعيقه وتقلل من كفاءته.

1- نماذج الاتصال:

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية، وترتيبها وطبيعة العلاقات بينها.

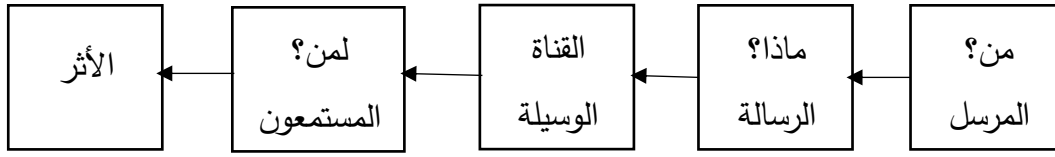
1-1 نموذج هارولد لاسويل (H. Lasswell):

يقترح " Lasswell " خمسة أسئلة للتعبير عن الاتصال هي:² من؟ يقول ماذا؟ بأية وسيلة؟ لمن؟ وبأي تأثير؟. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 273.

² عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص-ص: 354-353.

الشكل رقم(08): نموذج (H. Lasswell)



المصدر: فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، عمان، 2011، ص64.

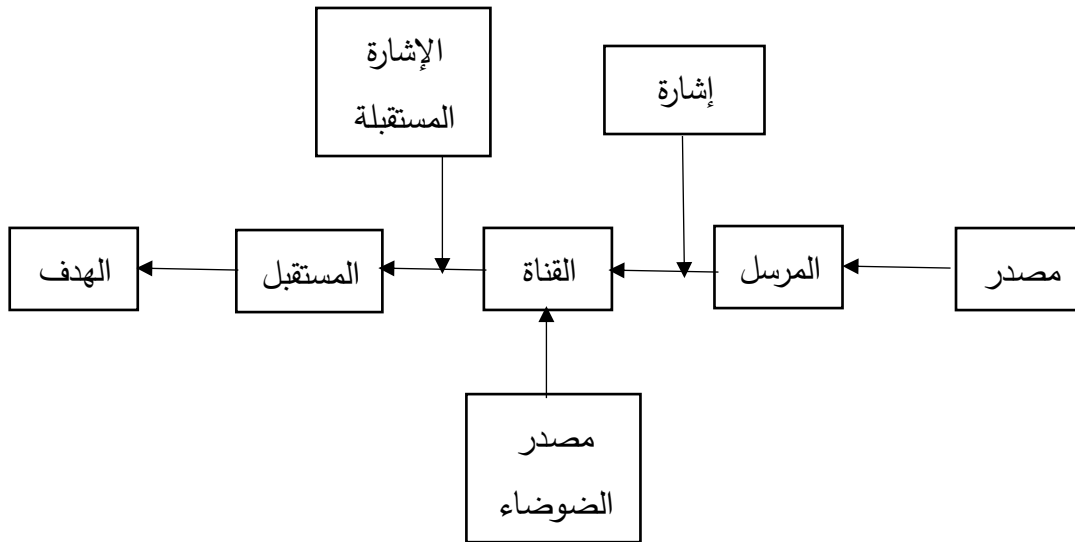
يشير هذا النموذج إلى أن الاتصال يكون بشكل لفظي، في اتجاه واحد، غياب عنصر التشويش.

2-نموذج شانون وويفر (Weaver،Shannon) :

يقوم هذا النموذج على مفاهيم رياضية تجعل الاتصال شبيها بعمل الآلات التي تنقل المعلومات، والمكونات الأساسية التي تضع النظام الاتصالي وهي:¹

مصدر معلومات، ينقل رسالة، عبر جهاز إرسال، يحمل الإشارة (رموز)، يحدث تشويش، جهاز استقبال يتلقى إشارة، الهدف. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): نموذج (Weaver،Shannon)



المصدر: فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، عمان، 2011، ص61.

¹ حسين عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998، ص39.

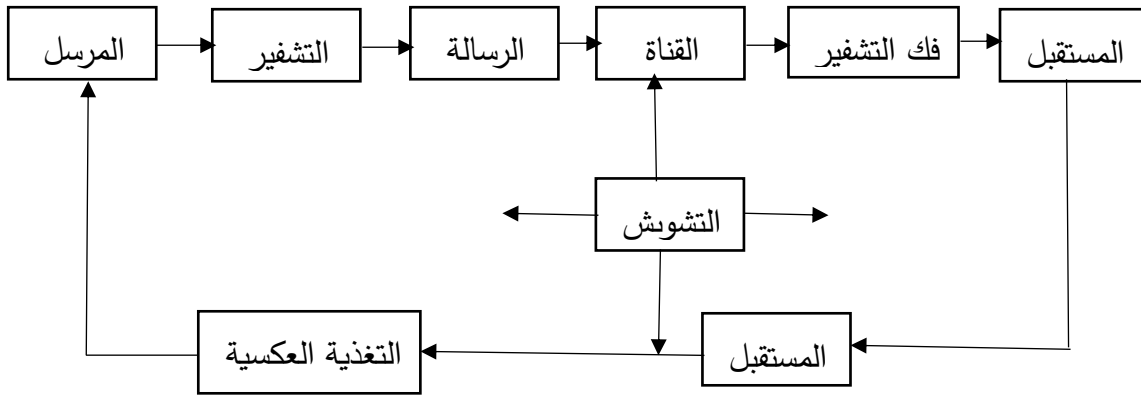
الفصل الأول: مهارات الاتصال

أشار هذا النموذج إلى إمكانية حدوث التشويش الذي يطرأ على الرسالة، وأن الرسالة الاتصالية تكون في اتجاه واحد.

3- نموذج ولبر شرام (Wilbur Schramm):

تتلخص العناصر الرئيسية لنماذج عملية الاتصال عند "Schramm" فيما يلي:¹ المصدر أو المرسل، المستقبل أو محلل الرمز، الإشارة، الهدف، مجال الخبرة أو الإطار المرجعي. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): نموذج (Wilbur Schramm)



المصدر: مجلخ سليم، الاتصال، محاضرة رقم 04، جامعة 8 ماي 1945، قائمة، ص 05.

أضاف هذا النموذج وجود تغذية عكسية التي تعمل على تحقيق نجاح وفاعلية الاتصال.

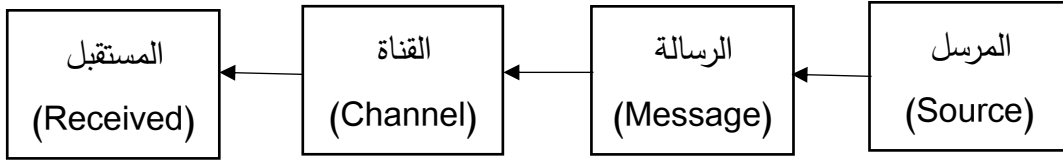
4- نموذج ديفيد بيرلو (David Berlo):

يتضمن نموذج "Berlo" للاتصال أربعة عناصر رئيسية هي:² المصدر، الرسالة، الوسيلة، المتلقي. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 109.

² محمد فريد عزت، الاتصال ووسائله التقليدية والتكنولوجية، دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2018، ص 21.

الشكل رقم(11): نموذج (David Berlo)



المصدر: محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، الأردن، 2011، ص207.

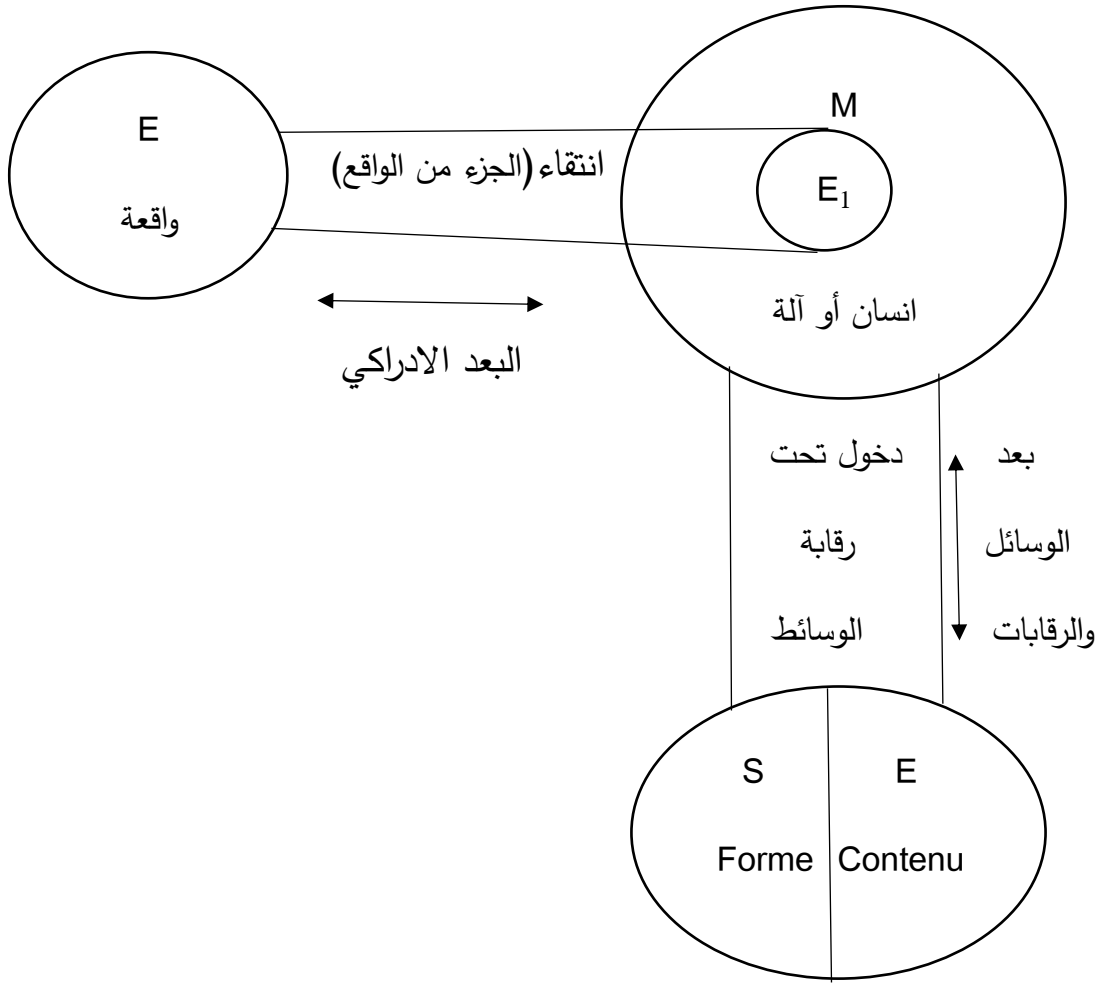
أشار هذا النموذج إلى أن الاتصال في هذه الحالة يكون في اتجاه واحد، مع غياب عناصر التشويش والتغذية العكسية.

5-نموذج جورج جبر (G. Gerber) :

يتضمن نموذج "Gerber" عشرة عناصر للاتصال هي:¹ شخص، يدرك حدثاً، يستجيب، في موقف ما، عبر وسائل، ليصنع موارد مناسبة، بشكل ما، وسياق، ينقل محتوى، له نتائج. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

¹ ناصر الساحوري، مهارات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص44.

الشكل رقم (12): نموذج (G. Gerber)



المصدر: أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص 25.

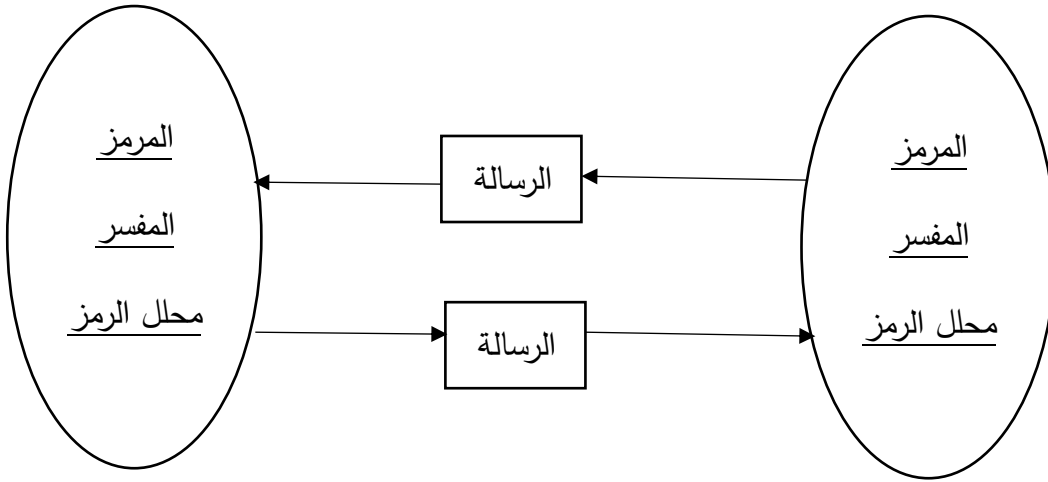
كان نموذج جربير أكثر تفصيلا، لكنه أهمل أيضا عنصر التشويش.

6- نموذج اسجود وسكرام (Charles E-Osgood):

يتسم هذا النموذج بدرجة عالية من التبسيط حيث يتكون من ثلاثة عناصر¹: مرسل: وهو مصدر الفكرة وصاحب الرسالة؛ ورسالة في صورة رموز كلامية أو حرفية أو مقالة...؛ ومرسل اليه: وهو مستقبل الرسالة ليفسرها ويفهم معناها. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 96.

الشكل رقم(13): نموذج (Charles E-Osgood)



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال الإسكندرية، 2008، ص96.

يشير هذا النموذج للدور الثلاثي لكل من المرسل والمستقبل للرسالة، مع ضمان التفاعل والتكامل في العملية الاتصالية.

2- نظريات الاتصال:

ظهرت عدة نظريات للاتصال من بينها:

2-1 نظرية الحقنة تحت الجلد:

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يستقبلون الرسائل الاتصالية بشكل مباشر وليس من خلال وسائل أخرى، وأن ردة الفعل حيال رسائل الاتصال تتم بشكل فردي ولا يضع بالاعتبار التأثير المحتمل لأشخاص آخرين، كالإشهارات وتأثير الاعلانات التجارية على الزبون.¹

2-2 نظرية التأثير الانتقائي:

هناك مدخلان أساسيان أثرا على هذا النوع من النظريات، مدخل الفروق الفردية ويتعلق بالاحتياجات، المعتقدات، القيم، المهارات. ومدخل للفئات الاجتماعية: الأفراد ينقسمون إلى فئات اجتماعية

¹ بشير العلق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص78.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

والسلوك الاتصالي يتشابه داخل كل فئة، الفئة قد تتحدد بناء على السن، الجنس، الدخل، التعليم، الدين، الهوية...، كالعامل بفرق وجماعات العمل.¹

2-3 نظرية التماس المعلومات:

ترتكز هذه النظرية على سلوك الفرد في بحثه عن المعلومات من مصادر الاتصال المختلفة وتحاول التعرف على العوامل التي تؤثر في هذا السلوك، حيث:

- تستهدف هذه النظرية متلقي الاتصال (المستقبل)، بدلا من القائم بالاتصال أو الرسالة.

- الأفراد يفضلون الميل في تعريض أنفسهم طواعية في اختيار رسالة ما بواسطة وسائل الإعلام التي يهتمون بمتابعتها، كما يتجنبون شعوريا أو لا شعوريا الرسائل التي لا تتلائم مع رغباتهم وأفكارهم.²

2-4 نظرية وسائل الاتصال كامتداد للحواس:

صاحب هذه النظرية "Marshall McLuhan" وهي عبارة عن تصورات نظرية لتطور وسائل الاتصال، وهو ما يعرف بالحنمية التكنولوجية أي أن لكل عصر أدواته وخصائصه في الاتصال وكل عصر يعيش التقنية التي تسود فيه، وأن الاتصال قد مر بمراحل هي المرحلة الشفوية، الكتابة، الطباعة الالكترونية، وعليه فالعالم أصبح كقرية صغيرة لأن وسائل الاتصال هي امتداد لفكر الإنسان فالإنترنت امتداد لفكر الإنسان، والكاميرا امتداد للعين البشرية...³

3- معوقات عملية الاتصال:

تتأثر عملية الاتصال بعوامل ومؤثرات قد تتدخل في أي عنصر أو خطوة من عناصر أو خطوات الاتصال مما يؤدي إلى إفشال العملية الاتصالية.

هناك العديد من المعوقات التي تحد من العملية الاتصالية منها:⁴

- عدم استخدام الرئيس لغة الجسد المناسبة للمعلومة التنظيمية؛

¹ مصطفى يوسف كافي، الرأي العام ونظريات الاتصال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص- ص: 213-212.

² أمين منصور وافي، نظريات الاتصال، دون دار نشر، دون بلد نشر، دون سنة نشر، ص09.

³ مجلخ سليم، الاتصال، محاضرات السنة الثالثة ليسانس موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قالمة، 2018، محاضرة رقم: 04، ص10.

⁴ يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، دون دار نشر، دون بلد نشر، دون سنة نشر، ص19.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

- التحدث بلغة لا يفهمها المستقبل؛
- انخفاض الصوت بدرجة كبيرة لا يمكن سماعها من الطرف الآخر؛
- التسرع في التقييم وإصدار الأحكام،
- التفسير الخاطئ للمعلومات داخل المؤسسة؛
- الوسيلة غير مناسبة مع وقت الاتصال؛
- موضوع الرسالة غير مناسب لاهتمامات وإدراكات المستقبل؛
- أهداف الاتصال تتعارض مع قيم، ثقافة، عرف المؤسسة؛
- الهدف من الاتصال غير واضح لطرفي الاتصال أو لأحدهما؛
- الظروف البيئية غير ملائمة للاتصال؛

وهناك معوقات أخرى منها:¹

- وجود عيب أو خلل أو تشويش في أجهزة وسائل الاتصالات المختلفة مثل الحاسوب، الهاتف...؛
- عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة من قبل المرسل؛
- غزارة وكثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد باستمرار، مما يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق، أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ إلى التعميم أو تنقية المعلومات.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول مهارات الاتصال

إذا كان وجود قنوات للاتصال فيما بين الأفراد داخل المؤسسة هو أمر في غاية الأهمية فلا بد أن يتوافر لديهم مهارات الاتصال الجيدة، تلك المهارات التي لا غنى عنها، والتي بدون توفرها في الأفراد داخل المؤسسة تنعدم جدوى قنوات الاتصال، وهذا ما سنشير إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية مهارات الاتصال

إن عملية الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة تتطلب مهارات عالية لتلبي الغرض الذي قامت عليه هذه العملية.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص-ص: 287-288.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

وقبل التعرض لتعريف مهارة الاتصال سنقوم بإعطاء تعريف مختصر للمهارة حيث نجد هناك العديد من المفاهيم التي تناولت تعريف لها، وذلك حسب مجال المؤلفين الذين كتبوا فيه. ومن التعاريف الواردة في مجال تخصصنا نذكر:

❖ "المهارة هي جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط، أو هي قدرة عالية من الإنجاز سواء كانت بشكل منفرد أو داخل فريق، أو ضد خصم بأداة أو بدونها"¹.
وعليه فالمهارة هي أداء أو قدرة لها خصائص وشروط معينة وهي نامية متطورة، تسعى لتحقيق أهداف أو تنفيذ مهام معينة بدقة واتقان. ولكن يجب التفرقة بينها وبين بعض المصطلحات في نفس المجال وهي:

* **القدرة:** وتعني ما يستطيع الفرد أن يقوم به فعلا أي ما يمكن إنتاجه بطريقة ملموسة بناء على التدريب والتعلم.

* **الاستعداد:** تعني تأهيل الفرد لأداء معين، بناء على مكتسبات سابقة منها القدرة على الإنجاز والمهارة في الأداء.

* **الإنجاز:** هو إنهاء العمل الذي تم البدء فيه.

* **السلوك:** ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها كعقد اجتماعات.

* **الكفاءة:** هي القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل المؤسسة.

1- تعريف مهارة الاتصال:

يمكن تعريفها بأنها:

❖ "المهارة في الاتصال هي قدرة القائم بعملية الاتصال على استخدام المعلومات والخبرات التي لديه من خلال عناصر الاتصال الأساسية لتحقيق أهداف محددة في الوقت والإمكانات المتاحة لديه"².
❖ يعرفها الشرهان بأنها: " العملية التي يتم فيها توصيل أو نقل معرفة أو فكرة أو مفهوم أو اتجاه أو خبرة أو رأي أو مهارة من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص أو بالعكس أو من مجتمع

¹ حسين جلوب، مهارات الاتصال: الاتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص81.

² نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال الأسس والنظرية العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص123.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

لآخر حيث تؤدي في النهاية إلى مشاركة في المعلومات والخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد ومن تم يحدث تغيير مرغوب في سلوك الفرد أو الجماعات ويتم ذلك من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر أو الاستعانة بأجهزة الاتصالات المتنوعة كالتلفاز وشبكات الحاسب الآلي (الإنترنت) وغير ذلك¹

مما سبق يمكن تعريف مهارة الاتصال بأنها المهارات التي يستخدمها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تسمح بنقل المعارف والخبرات لرسم الخطط الإستراتيجية لتطوير أدائها باستخدام وسائل الاتصال المختلفة، حيث تقاس مدى كفاءتها في توفير الوقت والجهد لمن يستخدمها وتحقيق الأهداف المرجوة منها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

2- خصائص مهارات الاتصال:

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء مجموعة من الخصائص وهي:

- القدرة على التحكم في وسائل الاتصال بشكل جيد من طرف المتصل؛
- تمكن الفرد المتصل من إبداء رأيه وأفكاره ونقل خبراته بما يحقق أهداف المؤسسة؛
- نقل المعلومات والمعرفة بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- العملية التي تحقق الكفاءة المطلوبة من خلال استخدام وسائل الاتصال المتاحة في الوقت المناسب؛
- تحدث تغيير مرغوب فيه في سلوك الأفراد؛
- شاملة لجميع أفراد المؤسسة، ويمكن تطويرها بالتدريب والتعلم المستمر.

3- أهمية مهارات الاتصال:

من أهمها:²

- تعد مهارات الاتصال الوسيلة الأساسية لتطوير وتحسين الحياة العملية للأفراد وتحقيق الأداء المتميز والفعال في المؤسسة؛
- لها دور كبير في عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة...؛

¹ محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال، دون بلد نشر، دون سنة نشر، ص 09.

² محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 15.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

- لها دور كبير في زيادة قوة شخصية الفرد وزيادة ثقته بنفسه بشكل كبير مما يساهم في صناعة القيادات وقدرتهم في حل المشكلات والتعامل مع الأزمات المفاجئة؛
- تسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهما وقبولاً من المرؤوسين؛
- تفيد مهارات الاتصال في عملية التوجيه وإحداث التأثير الإيجابي في سلوكيات الأفراد ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: أنواع مهارات الاتصال

يرى العديد من علماء الاتصال أن الاتصال لا يعتبر علماً فقط، ولكنه فن أيضاً يعتمد على مهارات مختلفة التي تمكن الفرد من استخدام معارفه وقدراته في تحقيق أهداف عملية الاتصال بأحسن الوسائل الممكنة ومن هذه المهارات اخترنا:

1- مهارة الحديث:

يمكن تعريفها بأنها:

- ❖ "قدرة الشخص على التحدث بفعالية مع الآخرين وتجنب الوقوع في الأخطاء أثناء الحديث وعملية توجيه الأسئلة إلى المستمع بالظروف التي تساعد الفرد على إيصال رسالته بشكل فعال"¹
- ❖ "المقدرة على استخدام الرموز اللفظية ونبرة الصوت في التواصل مع الآخرين، وتعتبر وسيلة أو طريقة أساسية يعبر من خلالها المرسل عن أفكاره أو آرائه للمستقبل أو قد يقوم بنقل معلومات أو حقائق له."²

وعليه يمكن تعريف مهارة الحديث بأنها فن التعامل والاتصال مع الآخرين داخل المؤسسة حيث تشير إلى قدرة المدير في توصيل المعلومات أو القرارات أو الأفكار إلى العاملين بلغة سهلة، سليمة ومفهومة، بنطق واضح وصوت مناسب. مع إمكانية تحقيق الهدف من هذه المهارة كردة فعل إيجابية تكون في صالح الفرد أو المؤسسة كمحادثات العمل بين مسؤولي التوظيف والكفاءات المستقبلية في المؤسسة.

¹ صلاح معمار وآخرون، مهارات الاتصال والتواصل، مجلة النجاح، مجلة منشورة بتاريخ 2020/03/28، العدد 16730، على الموقع www.annajah.net، مطلع عليه بتاريخ 2020/03/28، على الساعة 16:22.

² باسل محمد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 61.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

1-1 أهمية مهارة الحديث:

تكمن أهميتها في:¹

- تعد أهم أنواع الاتصال، فهي وسيلة يحقق بها الفرد ذاته من خلال التفاعل مع الآخرين؛
- تمثل ركنا أساسيا في عملية الاتصال داخل المؤسسة؛
- نشاط فكري يعكس مستوى ثقافة الفرد ومدى عمقه الفكري ونضجه العقلي؛
- نشاط يستخدم بالمؤسسة للتأثير على المستمعين بتقبلهم للمتحدث وما ينقله من أفكار وآراء؛
- تعتبر الوسيلة السريعة والسهلة والأساسية في ممارسة الحوار والنقاش مع الآخرين؛
- تساعد المتحدث على معرفة وفهم آراء وأفكار الأشخاص المحيطين به بشكل أفضل.

2-1 طرق إتقان مهارة الحديث:

لإتقان مهارة التحدث يجب اتباع بعض الطرق منها:²

- إدراك الفرد لما يقول وفهمه له، فلا يجوز أن يقدم معلومات للمؤسسة لا يدرك معناها ولا يعرف كيفية إيصالها؛
- معرفة المتحدث أن آراء الأفراد مختلفة، والمتحدث الماهر لا يعتبر من يخالفه الرأي في المؤسسة عدو له، بل يتقبل آراء زملائه بالعمل؛
- التقليل من الكلام فلا يستأثر المتحدث الكلام لنفسه فقط، وعليه مراعاة الوقت أثناء الحديث في الاجتماع، وعدم الإطالة، حتى لا يمل المستمعون من حديثه؛
- الاستعانة بالأمثلة، فالمثال الجيد والمناسب يوضح الفكرة المرادة، ويقنع زملائه، ويبقى راسخا في ذهن السامع؛
- البحث عن النقاط المشتركة بين الرئيس ومروؤسيه؛
- امتلاك المتحدث لمجموعة واسعة من الكلمات التي تعينه على التعبير عن المعنى المراد.

¹ مها عبد المجيد العاني، مهارات التحدث مع الآخرين، جريدة الوطن، منشورة بتاريخ 2016/12/26، على الموقع <https://alwatan.com/details/162015> مطلع عليه بتاريخ 2020/07/02، على الساعة 14:33.

² أحمد البراء الأميري، فن التواصل، شبكة الألوكة، دون بلد نشر، نشر بتاريخ 2014/05/08، على الموقع www.alukah.net مطلع عليه بتاريخ 2020/06/25، على الساعة 16:25.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

2- مهارة الإقناع:

تعرف بأنها:

❖ " عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما، وعليه قبل

أن تقنع الآخرين يجب أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب بإيصالها للآخرين.¹

❖ " اتصال مكتوب أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات

أو السلوك، كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصا يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق.²

وعليه فمهارة الإقناع عرض شفهي لوجهة نظر أو لفكرة ما يتمتع بها البعض والتي تمكنهم من تغيير سلوكيات وقناعات تصرفات فرد أو مجموعة أفراد اتجاه حدث أو فكرة معينة.

1-2 أهمية مهارة الإقناع:

تتمثل أهميتها في:

- القدرة على الإقناع تيسر تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع؛
- وتؤدي إلى تقدم الفرد وتمكنه من استخدام كل إمكانياته وقدراته بمستوى عال من الكفاءة؛
- يتضمن الإقناع في حال نجاحه تغييرا في سلوك المستقبل؛
- العملية تتضمن نشاط الإثنين مع (المرسل والمستقبل) مما يجعلها قريبة جدا من عملية الاتصال.

2-2 طرق إتقان مهارة الإقناع:

من أكثر الأخطاء شيوعا حول مهارات الإقناع اعتقاد البعض أن إقناع الآخرين يعني التأثير لرؤية الأمور كما يرونها هم، ولكي يطور الفرد من مهاراته هناك بعض الخطوات يمكن اتباعها:³

- البحث عن النقاط المشتركة بين الأفراد وهو أقدم الوسائل المستخدمة في بناء التواصل الاجتماعي والمؤسساتي، حيث يمكن الاستفادة من هذه النقاط في بناء الثقة بين الطرفين بالمؤسسة؛

¹ حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص96.

² رشا فايد وآخرون، مهارات الاتصال، قسم تطوير الذات، جامعة الدمام، السعودية، دون سنة نشر، ص46.

³ ماهي مهارات الإقناع وكيف يمكن تطويرها، مقالة منشورة: نوفمبر 2019، على الموقع:

<https://www.for9a.com/learn>، وتم الاطلاع عليها بتاريخ 2020/06/30 على الساعة: 18.30.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

- تفكير الفرد (المدير مثلا) في طريقة تثبت للآخرين أنه بإمكانه أن يساعدهم من خلال سؤال الطرف الآخر (المرؤوس) عن مشكلته ومن ثم طرحه لوجهة نظره بطريقة تقدم له حلا يخدمه، الأمر الذي سيزيد من نسبة اقتناعه بما يقول؛
- استخدام السرعة المناسبة أثناء الحديث والتي تساعد على إقناع الآخرين خاصة إذا أحس الفرد بأن الطرف الآخر سيعارضه، فالتحدث بسرعة لا يعطي وقتا كافيا للمستمع للتفكير في الكلام الذي يسمعه ويزيد من فرصة إقناعه؛
- التحدث عن الجوانب الإيجابية والسلبية في وجهة نظر المتحدث وهذا ما يوضح بطريقة غير مباشرة بأنه درس جميع جوانب الموضوع ومستعد لجميع الاحتمالات؛
- اختيار طريقة تواصل مناسبة حسب أهمية موضوع العمل؛
- مخاطبة المرؤوسين بأسمائهم وهذا ما يجعلهم يستجيبون لا إراديا حين سماع أسمائهم.

3-مهارة الكتابة:

تعرف على أنها:

- ❖ " المهارة التي تساعد المدير على توصيل القرارات والتعميمات إلى الموظفين بطريقة مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة الكتب الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة.¹"
- ❖ "تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية، وترقية أسلوبهم في الكتابة"²

وعليه فمهارة الكتابة هي أن يقوم الرئيس بتحديد أفكاره، قراراته، تعليماته،.. ثم يعبر عنها باللغة المكتوبة حتى تصل لجميع أفراد المؤسسة أين تلقى قبولا من طرفهم، وحرصه على تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.

¹ إبراهيم علي رابعة، مهارة الاتصال، شبكة الألوكة للنشر، دون بلد نشر، دون سنة نشر، ص 07.

² محمود فنوح محمد سعادات، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

2-2 أهمية مهارة الكتابة:¹

تتمثل أهميتها في:

- وسيلة من وسائل الاتصال والتواصل والتعبير عن الأفكار كتابيا وحفظها في ملفات وسجلات وأوراق إدارية...؛
- تعتبر أداة ربط للماضي بالحاضر ونقل المعرفة والثقافة إلى المستقبل، وإيصال الخبرات للأجيال؛
- أداة للتسجيل والإثبات لمختلف القرارات الإدارية بالمؤسسة؛
- تسمح للرئيس أو المرؤوسين بالتعبير عما يجول في خاطرهم وتجعلهم ينقلون رسالتهم إلى الآخرين بوضوح أكثر.

2-3 طرق إتقان مهارة الكتابة:

إن تطوير مهارة الكتابة يحتاج إلى التمرن والممارسة، ومن الطرق التي تساعد في تنمية هذه المهارة

نجد:²

- ممارسة الكتابة والتحرير الإداري باستمرار حتى يصل الفرد للمهارة المطلوبة عن طريق تلقين هذه المهارة بالمعاهد والجامعات؛
- الوضوح في المفاهيم والابتعاد عن الغموض والمفاهيم المبهمة والكلمات غير الضرورية؛
- الشرح والتفصيل إن كان الأمر معقدا وعدم الإفراط في الشرح وعدم تكرار الأفكار؛
- مراعاة كتابة المصادر في المكان المناسب واختيار الكلمات المعبرة المناسبة؛
- معرفة محتوى الموضوع المراد الكتابة فيه؛
- التنظيم الذاتي ومعرفة عدد الكلمات التي يجب كتابتها ومراجعتها في الأخير.

¹ محمد فايز أبو دية، أثر استخدام حقائب العمل في تنمية المهارات الكتابية لدى تلاميذ الصف الثالث الأساس بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجماعة الإسلامية، غزة، 2016، ص64.

² مرجع نفسه، ص119.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

4-مهارة الإنصات (الاستماع):

تعرف بأنها:

❖ " التعرف على وجهة نظر المستفيد أو المستقبل من حيث المعاني والحقائق التي توصل

إليها ومدى إدراكه للمضمون الحقيقي الذي يرتبط به.¹

❖ " تعتبر مهارة الاستماع ضرورية للمدير والمستقبل أيضا فعملية الاتصال تعتمد على الاستماع

من جانب المستقبل وعندما يبدي وجهة نظره للمدير يجب أن يكون مستمعا أيضا باهتمام.²

وعليه مهارة الإنصات هي المهارة التي تساعد المدير على فهم العاملين في مؤسسته وما يقترحوه

من أفكار وآراء، والإنصات الجيد طريقة فعالة لكي يستوعب المدير الأفكار الهامة لدى موظفيه.

ويجب التفرقة بين السمع كظاهرة بيولوجية لها قواعدها العلمية المفسرة لها والاستماع (الإصغاء)

الذي هو معرفة عصبية تستخدم لمعالجة المحفزات أو المؤثرات الصوتية المتلقاة عبر الجهاز السمعي. أي أنها تختلف عن السمع وتعتبر قدرة وإرادة من المتصل لتلقي المعلومة الاتصالية من خلال الجهاز السمعي.

4-1 أهمية مهارة الإنصات:

تكن في:³

- إن مهارة الإنصات تجعل العلاقات ناضجة وقوية بين أفراد المؤسسة؛
- يعتبر الإنصات من الأولويات التي يحرص عليها الرئيس أو المرؤوس الناجح، حيث يجعله قادرا على مواجهة المشكلات والأزمات؛
- تولد مهارة الإنصات القدرة على الإبداع فعندما يستمع الرئيس إلى آراء مرؤوسيه فإنه بذلك يشاركهم في أفكارهم، فتتضاعف لديهم القدرة على الإبداع؛

¹ نصيف فهمي منقربوس، الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص157.

² فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص83.

³ خالد المطرب، تلخيص مهارات الاتصال، أكبر ملتقى أكاديمي لطلاب وطالبات الجامعات السعودية، جامعة الملك فيصل، السعودية، دون سنة نشر، ص51.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

- تؤثر هذه المهارة أيضا في صحة ودقة القرار فعند اتخاذ الرئيس قرار معين لابد من معرفة ملائمتها للموقف، وهذا يتم من خلال الإنصات الجيد لأعضاء المؤسسة لمعرفة الظروف المحيطة للموقف.

4-2 طرق إتقان مهارات الإنصات:

يمكن تحسين مهارات الإنصات باتباع بعض الخطوات:¹

- الاستماع باستيعاب وهدوء للآخرين باستعمال وسائل الاتصال غير اللفظية كالنظر إلى المتحدث مثلا؛
- الاستماع بانتباه لكل كلمة ولكل فكرة وعدم الوقوف حتى ينتهي المتحدث من عرض فكرته، وأيضا عدم مقاطعته وإن اقتضى الأمر للمقاطعة يجب أن تكون المقاطعة بطريقة لبقة؛
- استخدام أساليب عديدة لفهم ما يقوله الآخر مثل السؤال، طلب التكرار أو إعادة السؤال...؛
- الاستجابة المناسبة أثناء الحديث كالملاحظات العابرة بنعم أو لا وهو كذلك... وبعد الحديث كشكر المتحدث؛
- الحكم على محتوى الموضوع وليس على المرسل، طلب إعطاء تفصيلات أكثر؛
- الوعي بلغة الجسم وليس فقط الكلمات بل الإنصات لما بين السطور؛
- طرح السؤال على الآخرين عن وجهة نظرهم أو اقتراحاتهم بدون عدوانية؛
- الدقة والاختصار والصرامة عند عرض المستمع لرأيه؛

5- مهارة التفكير:

- ❖ " هي قدرة الفرد على ممارسة واعتماد العمليات المعرفية العقلية قصديا في معالجة المعلومات والبيانات بمعنى جمعها وتخزينها واستدعائها عند الضرورة لتحقيق أهداف معينة."²

¹ نوح بن يحيى الشهري، وآخرون، مهارات الاتصال، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الثالثة، 2014، ص-ص: 54-55.

² جلال عزيز فرمان البرقاوي، التفكير الإبداعي علم وفن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص34.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

❖ " هي عمليات عقلية محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف متنوعة، تتراوح بين تذكر المعلومات، ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات، إلى التنبؤ بالأمر وتقييم النتائج وحل المشكلات والوصول إلى الاستنتاجات.¹"

ومن التعاريف السابقة نستنتج أنها العمليات المحددة التي يمارسها الأفراد ويستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات مثل اتخاذ القرار والمقارنة والتحليل والتصنيف.

2-5 أهمية مهارة التفكير:

تتمثل في:²

- عملية أساسية في جميع ميادين الحياة؛
- يساهم وجود مهارات التفكير على مستوى المؤسسات في إيجاد رؤية واعية للأحداث التي تجري بها؛
- أصحاب القرار في المؤسسات يعتمدون على هذه المهارة ليكونوا أكثر قدرة على حل المشكلات والتعامل مع التحديات والمستجدات والحالات الطارئة؛
- تساهم في تنمية مهارات الفرد وقدراته على التفكير الإبداعي وتشجيعه على استمرار عمليات البحث الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى التوصل إلى معلومات جديدة.

2-5 طرق إتقان مهارة التفكير

مهارة التفكير كباقي المهارات يمكن أن يتم إتقانها وتنميتها باتباع خطوات أو طرق معينة منها:³

- القراءة حيث تنمي قدرة الفرد على فهم وتعلم المصطلحات الجديدة والتي تنمي بدورها الثقافة الفكرية؛
- جمع المعلومات واستخراجها من مصادرها، والسؤال عنها؛
- تخزين المعلومات وتذكرها بطريقة منظمة واستكشافية؛
- التحليل ويعني محاولة تفكيك الأفكار، وفهمها بطريقة جديدة حيث يعمل تحليلها على صقل الأفكار؛

¹ أحمد حسن القواسمة، محمد أحمد أبو غزالة، تنمية مهارات التعلم والتفكير والبحث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص34.

² هاجر، أهمية تعليم مهارات التفكير، منشور بتاريخ 2016/12/25، على الساعة: 09:40، على الموقع: <https://www.almsal.com/post/426856> اطلع عليه بتاريخ 2020/07/12، على الساعة 22:22.

³ شهيرة ددوع، طرق تنمية مهارات التفكير، منشور بتاريخ: 2018/07/02، على الساعة: 19:12، على الموقع، https://mawdoo3.com/طرق_تنمية_مهارات_التفكير، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/12، على الساعة: 23:00.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

- المناقشة للتعرف على طرق التفكير المختلفة؛
- الاطلاع على كل ما يمكن أن يثير عملية التفكير من كتب، مقالات علمية...؛
- الاستماع إلى المحاضرات، الملتقيات، حضور اجتماعات أو ندوات،... أي قضاء وقتنا أطول مع المفكرين وأخذ رأيهم ومشورتهم في بعض المواضيع، كما يمكن طرح العديد من الاقتراحات عليهم لمعرفة وجهة نظرهم ومعرفة طريقة تفكيرهم؛
- التدريب المستمر والمتواصل على مهارة التفكير فالتدريب يعطي فرصة أقوى لتطوير هذه المهارة والاستفادة منها؛

وهناك العديد من المهارات لها نفس الأهمية لم نعلم بذكرها ومنها مهارة القراءة، إدارة الوقت، الحوار....

المطلب الثالث: أساليب تعليم مهارات الاتصال وخطوات اكتسابها

تعد أساليب تعليم مهارات الاتصال مجالاً واسعاً حسب مجال دراسة الاتصال وحسب مجال اختصاص المؤسسة وذلك وفق خطوات تمكن من اكتسابها.

1- أساليب تعليم مهارات الاتصال:

تعددت أساليب تعليم مهارات الاتصال ويمكن تحديد بعضها منها فيما يلي:¹

- استخدام القاعات التدريبية المتخصصة:

يتم إعداد قاعات تستخدم للتدريب على المهارات المتنوعة كأن يتوافر بها أجهزة ووسائل اتصال سمعية وبصرية، كما تصمم 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 لمهارة الاتصال:

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

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

الفصل الأول: مهارات الاتصال

- التعليم باستخدام لعب الدور:

باستخدام الحواس المختلفة ولهذا فهو أسلوب فعال في التعلم إذ يتيح الفرص أمام المتدربين للاشتراك في الأداء والابتكار في الأفكار.

إضافة إلى بعض الأساليب التدريبية هي:¹

- التعليم باستخدام المحاضرات:

حيث يقوم المدرب بعرض الجوانب المختلفة لمهارة الاتصال بالإضافة إلى عرض بعض النماذج التطبيقية لاستخدامها، ويقوم بتشجيع المتدربين على ممارسة المهارة الاتصالية في قاعات المحاضرات، بهدف نقل مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والاتجاهات إلى الآخرين عن طريق التحدث والإنصات.

- **حلقات المناقشة:** تعتبر من الأساليب الأكثر فاعلية وخاصة في تدريب الأفراد أثناء الخدمة حيث يتم فيها حوار مفتوح حول بعض الأفكار وتبادل وجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل الخبرات في بعض المواضيع.

- **العصف الذهني:** أحد أساليب المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة، بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات المبتكرة خلال فترة من الزمن قصيرة نسبياً، وتسجيل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقديمها أو انتقادها وتحليلها بعد جمعها دون مناقشتها.

2- خطوات اكتساب مهارات الاتصال:

يمكن للفرد اكتساب مهارات الاتصال من خلال الخطوات التالية:²

- تحديد الغرض من مهارة الاتصال:

يتم تحديد الغرض من عملية الاتصال سواء أهداف خاصة بالفرد أو بالمؤسسة، وبناء على الأهداف تحدد المهارة التي يجب اكتسابها للفرد أو للقاء بعملية الاتصال، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من اكتساب المهارة في الحوار والتواصل مع الآخرين.

¹ محمد صادق، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص-ص: 25-26.

² مرجع نفسه، ص-ص: 119-120.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

- تجميع البيانات والمعلومات:

يتم تجميع البيانات والمعلومات عن المهارة من جوانبها المختلفة سواء العلمية أو العملية، حيث أن لكل مهارة أساساً معرفياً وقواعد توجه الممارسة، ويتم ذلك بالقراءة عن المهارة في المراجع العلمية والدراسات والبحوث المختلفة بموضوع مهارة الاتصال.

- تحديد مجالات الممارسة المهنية:

يجب على القائم بعملية الاتصال تحديد المجال الذي يمارس به هذه العملية، وهناك العديد من المجالات المهنية منها المجال التعليمي، الترويجي... حيث تختلف مهارات الاتصال التي يكتسبها القائم بالاتصال وفقاً لمجال الممارسة.

- معايير مهارة الاتصال:

معرفة ما يجب عمله في كل خطوة إلى أن تكتسب المهارة في الاتصال، فكل مهارة تتضمن مجموعة من الخطوات اللزوم التعرف عليها قبل التدريب على ممارستها، فالخطوات اللازمة لمهارة المقابلة تختلف عن خطوات اكتساب مهارة الملاحظة أو الحوار....

- متابعة استخدام مهارة الاتصال:

يقوم المدرب بتدريب القائم بعملية الاتصال على خطوات المهارة بحيث يتأكد من اكتسابه لها من خلال اختبار كيفية ممارستها عن طريق الملاحظة وتطبيق بعض الاختبارات والمقاييس للتأكد من مدى فهم القائم بالاتصال للمهارة وإدراكه لجميع خطواتها، ولا بد من إجراء متابعة للتدريب على المهارة لتقويم جوانب اكتسابها ويمكن القيام بإجراء تعديلات على الجوانب الخاصة بمكوناتها كلما اقتضت الضرورة ذلك.

- ممارسة المهارة:

يقوم القائم بالاتصال بتطبيق المهارة التي قام بالتدريب عليها، حيث أن جمع المعلومات عنها والتدريب عليها لا يكفي لاكتسابها وتتم الممارسة تحت إشراف المدرب لتصحيح جوانب الخطأ فيها كأن يقوم الممارس بالتحدث أو الإنصات أو الإقناع للتأكد من اكتسابها.

- تقويم استخدام المهارة:

خلال هذه الخطوة يتم تقويم المهارة وإجراء تعديلات عليها سواء في مضمونها أو الوسائل المستخدمة فيها.

الفصل الأول: مهارات الاتصال

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن الاتصال هو وسيلة فعالة يتخذها الافراد لتكوين علاقات مع الآخرين وهذا يعتمد على مهارات مختلفة، حيث أن المهارة الاتصالية هي قدرة القائم بعملية الاتصال على استخدام المعلومات و الخبرات التي لديه من خلال عناصر الاتصال الأساسية لتحقيق أهداف محددة، كما تعد المهارة من المقومات الضرورية لتحقيق أهداف الاتصال، لذا يجب العمل على تنميتها وتطويرها واكتسابها عن طريق برامج تدريبية وتكوينية ...

الفصل الثاني

تمهيد:

إن أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بمواردها البشرية التي تعتبر أساس تحقيق أهدافها، لذا تسعى للاهتمام بأداء موظفيها وتحسينه مما يسمح لها بالبقاء والاستمرار والنمو، والمؤسسة الجامعية كباقي المؤسسات تعمل على تحسين الأداء الوظيفي لأساتذتها الذي يعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس جودة التعليم العالي في الجامعات، وعامل حاسم في نجاح الجهود التي تبذل من أجل رفع مستوى العملية التدريسية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال مبحثين حاولنا فيهما إعطاء ماهية لكل من الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي أساس النجاح في المؤسسة فمن خلال أداء موظفيها يمكن الحكم على بقائها واستمراريتها، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا المبحث من خلال إعطاء نظرة عن الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من أهم مواضيع إدارة الموارد البشرية وهو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة، وله مجموعة من المكونات والمحددات التي تؤثر فيه.

1- تعريف الأداء الوظيفي:

يعد مصطلح الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة لأن المورد البشري هو المحور الحقيقي له في المؤسسات الإدارية، سنذكر فيما يلي بعض التعاريف الخاصة به:
وقبل التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي تجدر الإشارة إلى مفهوم الأداء وهو:

❖ " عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال فترة زمنية من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه."¹

أما الأداء الوظيفي هو:

❖ "نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبلاستخدام المعقول للموارد."²
❖ "الحصول على الحقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية معينة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل."³

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي هو قيام عضو هيئة التدريس بالواجبات الأكاديمية والإدارية الموكلة إليه بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعمل فيها بكفاءة وفعالية.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص123.

² خالد أحمد الصرايرية، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، الأردن، 2011، ص605.

³ فايز عبده الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص43.

2- مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء الوظيفي من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف كل منهما:¹

- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي مصطلح يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

- **الكفاءة:** هي صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمداخلتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

3- محددات الأداء:

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

- **قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.
- **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
- **الدافعية الفردية:** هي الطاقة والقوة التي توجه سلوك الفرد نحو القيام بعمل معين مع استمرارية هذا حتى إنجاز العمل وبلوغ الهدف، وحتى تستطيع الإدارة القيام بأعمالها بالمستوى المطلوب لابد من تفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين دون غيره.³

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2009-2010، ص-ص: 220-221.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دون دار النشر، دون بلد النشر، دون سنة نشر، ص266.

³ بخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق للعلوم، العدد الثامن، الجزء الأول، جوان 2017، ص367.

المطلب الثاني: معايير الأداء الوظيفي

إن تحديد معايير الأداء الوظيفي أمر ضروري لنجاح عملية التقييم فهي تساعد في تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين على الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء. وقبل التطرق إلى هذه المعايير نشير إلى أنواع وأبعاد الأداء الوظيفي.

1-أنواع الأداء:

ويمكن تصنيفها كالتالي:¹

1-1 حسب معيار الشمولية: الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية، حيث:

- **الأداء الكلي:** يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

- **الأداء الجزئي:** يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

1-2 حسب معيار المصدر: ونجد:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في:

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

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

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بانتة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص-ص: 51-52.

- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة حصلت عليها المؤسسة.

2- أبعاد الأداء الوظيفي:

تشمل هذه الأبعاد الآتي:¹

1-2 البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في أدائها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن تم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.

2-2 البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند الافراد على اختلاف مستوياتهم، لأن رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي.

2-3 البعد الاقتصادي للأداء: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

ومن الأبعاد الحديثة للأداء نجد:

البعد البيئي للأداء: الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها من خلال النشاطات التي تقوم بها والتي من شأنها منع أو تخفيف الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن هذه النشاطات سواء الإنتاجية أو الخدمية كتحسين ظروف العمل، والوقاية من حوادث العمل...

¹ عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015، ص118.

3- معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

3-1 الجودة: 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، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للأهداف والتوقعات.

3-2 الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل القبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3-3 الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال المثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.

2-4 الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب العاملين.

¹ عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، دون سنة نشر، ص 277.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

وتكون هذه المعايير فعالة إذا كانت:

- غير متحيزة، أي تشمل جميع الأفراد داخل المؤسسة؛
- مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية؛
- يجب أن تحصل نفس على نفس النتائج في حالة إعادة التقييم أكثر من مرة وفي نفس الظروف؛
- تلقى قبولاً من طرف أفراد المؤسسة؛
- متعددة لتقيس جوانب مختلفة للأداء.

المطلب الثالث: قياس الأداء الوظيفي

إن أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي تكمن في تزويد المؤسسة بالمعلومات الدقيقة عن نقاط قوة وضعف موظفيها في فترة زمنية معينة، وذلك بطرق أو أساليب محددة.

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة، ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم، ومن التعاريف المتاحة عن تقييم الأداء نذكر بعضاً منها:

- ❖ " عرف بقياس مقدار الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد.¹
 - ❖ " هو العملية التي تتحقق من خلالها المؤسسة من قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية.²
 - ❖ " هو تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.³
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية إدارية تقوم بها جهة مختصة بشكل منظم ومستمر مبني على أسس ومعايير أداء معينة وينتج عنها قرارات وأحكام، وتقييم نتائج أداء الموظف

¹ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيبي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الثانية، 2015، ص 265.

² مصطفى مصطفى كامل، نغيسة محمد باشري، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون دار النشر، دون بلد النشر، 2018، ص 245.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري- تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2014، ص 225.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

حاليا وكيف يمكن جعل أدائه لوظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد القدرات والمواهب الكامنة لديه والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تستهدف العملية ثلاث غايات هي:¹

أولاً: على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانياً: على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ثالثاً: على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المؤسسة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

3- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي وتنقسم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص-ص: 58-59.

3-1 الطرق التقليدية للأداء الوظيفي: حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس

الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة طرق فرعية أهمها:¹

3-1-1: طريقة قوائم المراجعة:

تكون نتيجة تعاون إدارة الموارد البشرية مع المدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي، وهي أكثر موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي.

والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم(01): طريقة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
	+	1- هل يحترم مواعيد العمل
+		2- هل يتطوع الموظف بالقيام بأعمال خاصة
	+	3- هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته

المصدر: علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، الإسكندرية،

2019، ص276.

3-1-2: طريقة المقارنة الثنائية (الزوجية):

يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات، ويقوم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو وتستعمل المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

$$\text{عدد المقارنات} = n(n-1)/2$$

¹ زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص-ص: 271-272.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

فمثلا لو كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين هم: أحمد، محمد، مصطفى، إبراهيم، محمود وأردنا تقييم كفاءتهم بهذا الأسلوب فسوف تكون عملية المقارنة كما يلي:

أحمد مع محمد	محمد مع مصطفى	مصطفى مع إبراهيم	إبراهيم مع محمود
أحمد مع مصطفى	محمد مع إبراهيم	مصطفى مع محمود	
أحمد مع إبراهيم	محمد مع محمود		
أحمد مع محمود			

وبعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم المقيم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل، وبعد الانتهاء من المقارنة يمكن تلخيص النتائج كما يلي:

جدول رقم (02): طريقة المقارنة الثنائية

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
أحمد	3	2
محمد	4	1
مصطفى	2	3
محمود	1	4
إبراهيم	/	5

المصدر: بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص37.

3-1-3: طريقة الترتيب:

يكون للرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تقف للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأفراد.¹

¹ عبد المجيد أونيس، مرجع سبق ذكره، ص305.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

3-1-4: طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها الأفراد، فعلى سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي:

المجموعة الأولى: 10% من الموظفين (ضعيف)

المجموعة الثانية: 20% من الموظفين (أقل من المتوسط)

المجموعة الثالثة: 40% من الموظفين (متوسط)

المجموعة الرابعة: 20% من الموظفين (أعلى من المتوسط)

المجموعة الخامسة: 10% من الموظفين (جيد)

والجدول التالي يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجباري في تقييم عشرة موظفين:

جدول رقم(03): طريقة التوزيع الإجباري

ضعيف 10%	أقل من المتوسط 20%	متوسط 40%	أعلى من المتوسط 20%	جيد 10%
محمود	أحمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

المصدر: من إعداد الطالبتين

3-1-5 طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل... وتحدد الدرجات على أساس (1...5) أو (1...3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة في التقييم، و(5) أو (3) أعلى درجة. ويقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها والشكل التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(04): طريقة التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
			X		الحاجة للإشراف والتوجيه
	X				كمية الأداء
		X			الانتظام في الأداء
			X		اتباع التعليمات
				X	القدرة على الإبداع

المصدر: بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص37.

3-2 الطرق الحديثة للأداء الوظيفي:

ومن الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي نجد:¹

3-2-1: طريقة الاختيار الإجباري:

هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات التي تعبر عن أداء العامل للعمل، وكل مجموعة تحتوي على أربع عبارات، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، والاثنتان الأخريان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار عبارتين من الأربع بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي.

والجدول الموالي يوضح هذه الطريقة:

¹ عبد المجيد أونيس، مرجع سبق ذكره، ص 307.

جدول رقم(05): طريقة الاختيار الإجباري

اختر عبارة واحدة من المجموعتين؟

مجموعة 02		مجموعة 01	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل

المصدر: بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص37.

3-2-2: طريقة الأحداث الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل متى وأين ولم حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث، وتجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

ويبين الجدول الموالي هذه الطريقة بوضوح:

جدول رقم(06): طريقة الأحداث الحرجة

الأحداث الحرجة الإيجابية	التاريخ
كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات الإدارية التي عقدت بالمؤسسة	2016/10/10
تمكن من الانتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد	2016/11/15

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

التاريخ	الأحداث الحرجة السلبية
2016/10/02	تداول على أحد زملائه بالسب العلني
2016/11/08	تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل في القسم

المصدر: علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، الإسكندرية،

2019، ص276.

3-2-3: طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء؛
 - خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس؛
 - وخلال مرحلة تقييم الأداء مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- والجدول الموالي يوضح هذه الطريقة:

جدول رقم (07): طريقة الإدارة بالأهداف

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء	200	210	105%
عدد العملاء الجدد	70	70	100%
تنمية المبيعات السلعية	200	150	75%
عدد الشكاوي	30	20	60%

المصدر: بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة

الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص37.

3-2-4: طريقة التقرير المكتوب:

في هذه الطريقة يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.

3-2-5: طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات؛ معلومات وصفية من المدربين والزملاء والعملاء، ومعلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، من مزاياها تقيس الأداء في صورة جودة، تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتجات...

3-2-6: طريقة تقييم المجموعة:

في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو أكثر)، كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين والأداء الفعلي لمرؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته.¹

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

يعتبر موضوع أداء الأستاذ الجامعي من المواضيع التي تلقى اهتمام العديد من الباحثين لما لأدائه من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة من التعليم العالي، مما يجعل الاهتمام برفع مستوى أدائه وتحسينه ضرورة ملحة.

المطلب الأول: مهام الأستاذ الجامعي

يعد الأستاذ الجامعي أهم عنصر بالمؤسسة الجامعية، فنجاح الجامعة متعلق بمستوى نجاح مهام أساتذتها والمسؤولين عن إدارتها.

¹ بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 37-38.

1- تعريف بالأستاذ الجامعي

- ❖ " كل من يعمل ويشغل وظيفة مدرس، أستاذ مساعد، أو أستاذ في أحد الجامعات المعترف بها أو ما يعادل هذه المسميات في الجامعات التي تستعمل مسميات مغايرة".¹
- ❖ الأستاذ الجامعي هو: "مدرس وباحث ومفكر ومشرف على أبحاث الطلبة، وعضو فاعل في خدمة المجتمع ومرشد ومربي للطلبة".²
- ❖ " هو عضو هيئة التدريس بالجامعة الذي يباشر تدريس الطلبة أيا كانت رتبته العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد)".³

وعليه الأستاذ الجامعي هو عضو هيئة التدريس حامل لشهادة علمية معترف بها (ماجستير أو دكتوراه...) الذي يعمل محاضر دائم أو بنظام الساعة، يعتبر عنصر فعال بالجامعة له عدة مهام منها نقل المعارف والمعلومات للطلبة الجامعيين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، وهو أساس نجاح التعليم العالي.

1- خصائص الأستاذ الجامعي:

يمكن تصنيف خصائص الأستاذ الجامعي إلى عدة أصناف من أهمها:⁴

- **الخصائص الأكاديمية:** مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكنه من المادة العلمية، والاعتماد على المنهج العلمي في نقل أفكاره، والمتابعة للتطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصه.
- **الخصائص المهنية:** هي مجموعة من الخصائص تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من مهارات تخطيط عملية التعليم وتنفيذها، والعناية بإعداد الدروس، واستخدام طرق تربوية تساعد على تطور مهارات التعلم الذاتية لدى طلابه.
- **الخصائص الشخصية:** تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من التمتع بالجدية والإخلاص في أداء عمله، وأن يكون قدوة حسنة لطلابه في قوله وفعله داخل الجامعة.

¹ ليث حمودي إبراهيم، مدى ممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العدد الثلاثون، دون سنة نشر، ص198.

² بسمة بن صالح، مدى تكيف الأستاذ الجامعي مع أهداف نظام LMD من خلال عمليتي التدريس والتقييم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص36.

³ هاشم بن سعيد الشبيخي، دور الأستاذ الجامعي في تحسين نوعية طرائق تقويم الطلبة وأساليبه، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة الملك فيصل بالأحساء، السعودية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 2015، ص61.

⁴ بسمة بن صالح، مرجع نفسه، ص44.

- **الخصائص الاجتماعية:** تتعلق بتمكن عضو هيئة التدريس من الاطلاع على ثقافة مجتمعه والتمتع بحسن التصرف مع طلابه في المواقف الصعبة، والقدرة على إقامة علاقات اجتماعية وإنسانية مع طلابه وزملائه ...

2- مهام الأستاذ الجامعي:

تتمثل مهام الأستاذ الجامعي في:¹

- **التدريس في الجامعة:** يتضمن التربية الطلابية والتعليم الجامعي للطلبة وما يلزمه من إجراء الامتحانات وإرشاد الطلبة وتوجيههم أكاديميا واجتماعيا وتربويا، والاشتراك في اللجان والمجالس الأكاديمية والإدارية التي تؤدي إلى خدمة الطالب وتأهيله للتكيف والعمل في الحياة بصورة أفضل.
- **البحث العلمي:** يتضمن قيام عضو هيئة التدريس بإجراء البحوث العلمية النظرية والإجرائية والتطبيقية، والإشراف على دراسات وبحوث طلبة الدراسات العليا، وتوجيه البحوث العلمية لما ينفع المجتمع ويزيد من كفاءة قطاعاته ويسهل في حل مشكلاته المتعددة...
- **خدمة المجتمع:** يتمثل في مدى قدرة التعليم العالي على خدمة قضايا المجتمع واحتياجاته، والاشتراك في برامج تدريبية لخدمة المجتمع بكافة مؤسساته وقطاعاته، تقديم الاستشارات في مجالات متنوعة، نشر المعرفة من خلال ما يلقيه الأستاذ الجامعي من محاضرات وندوات ومؤتمرات...
- **الإدارة الأكاديمية:** إن عضو هيئة التدريس في الجامعة مسؤول عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، وفي هذا المجال يلزم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس الذين يتولون مناصب إدارية وغيرهم، ومن الطبيعي أن يشارك رؤساء الأقسام ومدراء المراكز والعمداء في إدارة الجامعة، وقد يكون ذلك مقابل تخفيض العبء التدريسي لكل منهم، أو مقابل مكافأة مالية على شكل علاوة إدارية.²

المطلب الثاني: تطوير الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

يتكون الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من عناصر محددة ومهارات خاصة به لذا يعمل جاهدا لتحسين أدائه ورفع مكانته الوظيفية والعلمية.

¹ ليث حمودي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 198-202.

² عبد الله بن مشيب الأحمري، مرجع سبق ذكره، ص198.

1- عناصر الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي:

يشير العديد من الباحثين أن الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ينقسم إلى عدة عناصر منها:¹

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها كالعمل على تحويل سلبيات الطلاب إلى إيجابيات، وجعل الخطأ طريق الصواب، والاستمرار في ممارسة البحث العلمي وتأليف الكتب ونشر المقالات العلمية.
- **كمية العمل المنجز:** مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز، بحيث أصبح مقدار العمل الذي يؤديه الأستاذ في نظام LMD أكبر بكثير مما كان عليه في النظام الكلاسيكي.
- **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

2- مهارات الأداء لدى الأستاذ الجامعي:

على الأستاذ الجامعي أن يمتلك عدة مهارات تمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وهي:²

2-1 مهارات التخطيط للتدريس: وتشمل:

- **تخطيط أهداف المقرر:** حيث يستند تصميم المقرر إلى سلسلة واسعة من الأهداف التي تهم الطلبة وتراعي مستوياتهم وقدراتهم.
- **تخطيط استراتيجيات التدريس:** تشمل التخطيط لتدريس المقرر واختيار الإستراتيجيات التدريسية التي ينوي الأستاذ الجامعي اتباعها.
- **تخطيط متطلبات المقرر وأساليب التقويم:** يحدد الأستاذ أنواع التقويم شفوية، تحريرية، فردية، جماعية... ويحدد جوانب التقويم إضافة إلى تحديد العلامات للمقرر.

¹ بواب رضوان، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمي (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل(الجزائر)، العدد 21، 2015، ص 04.

² نادية مدودي، مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي ودورها في فعالية التكوين الجامعي، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد 09 عدد خاص، نوفمبر 2018، ص-ص: 272-274.

- **تخطيط مخطط المقرر:** يتضمن المخطط العام للمقرر من أهداف وأساليب تقييم ومراجع، ومواعيد اختبارات...

2-2 مهارات التنفيذ للتدريس الجامعي: تتعلق بقدرة الأستاذ الجامعي على تنفيذ التدريس الجامعي وتنظيم المحاضرة وإدارتها بكفاءة كالتنوع في أساليب التدريس من إلقاء إلى طرح أسئلة إلى حوار...

2-3 مهارات تقويم تعلم الطلبة وتقديم التغذية الراجعة لهم: وتشمل قدرة الأستاذ الجامعي على استخدام أساليب متنوعة لتقويم تعلم الطلبة كالاختبارات والقراءات الفردية وتقديم تغذية راجعة فورية بعد عملية التقويم، من خلال تصحيح أوراق الاختبارات، أو كتابة التعليقات على أوراق العمل...

3-4 مهارات الاتصال والتواصل: على الأستاذ الجامعي أن يكون قادرا على التكلم بوضوح والتنوع في أساليب الخطاب بشكل يجذب المستمعين، امتلاك صوت مسموع وقوي وبشكل مفهوم سواء مع الطلبة أو الإداريين أو الموظفين...، استخدام كلمات مناسبة لتوجيه الآخرين، المحافظة على الاتصال العيني مع الآخرين، استخدام الإيماءات وتعبيرات الوجه في تقديم الرسائل للطلبة، التعرف على أسماء الطلبة وكل من يتعامل معهم والحرص على حفظها ومناداتهم بأسمائهم...

3- طرق تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي:

من الطرق التي تؤدي إلى تحسين أداء الأستاذ الجامعي نذكر:¹

- التقليل قدر الإمكان من فرص تكليف الهيئة التدريسية بمهام إدارية وبيداغوجية تثقل كاهل الأستاذ؛
- التواصل والاطلاع على أحدث أساليب التدريس والتقويم وحضور الدورات الخاصة بذلك؛
- الحرص على حضور الملتقيات الدولية والوطنية والندوات ذات الصلة بموضوع تخصصه؛
- الانخراط في مخابر البحث وفرق البحث وذلك للاستمرار في إجراء البحوث وعدم الانقطاع عنها والتأليف، هذا ما سيؤثر إيجابا على مستوى الأستاذ؛
- توسيع دائرة مشاركة الأساتذة من صياغة القرار وعدم الانفراد البيروقراطي؛
- دعم التكوين المستمر لأساتذة التعليم العالي، حتى تتلاءم تكويناتهم مع أهداف المنهاج الذي يجب أن يزاوج بين النظري والعملي؛

¹ بواب رضوان، مرجع سبق ذكره، ص82.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

- توفير مناخ ملائم لتكوين الأستاذ بما يوازي التكوينات النظرية والعملية والتي تسمح له بتحقيق الكفايات اللازمة؛
- تأمين مستلزمات التعليم الجامعي من مكاتب ومعدات وتقنيات علمية حديثة، وتوفير الدوريات والمجلات العلمية الحديثة، وكل ما من شأنه أن يطور العملية.

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

إن عملية تقييم الأداء للأستاذ الجامعي بأساليب محددة ومختارة تهدف للمحافظة على مكانة المؤسسة الجامعية، وتتم عملية التقييم وفق معايير وأساليب محددة.

1- أهداف تقييم أداء الأستاذ الجامعي:

- إن عملية تقييم أداء الأستاذ الجامعي تحقق عددا من الأهداف من أهمها:¹
- تقييم مستوى الأداء لعضو هيئة التدريس ومتابعة مستوى التقدم في ذلك؛
- الكشف عن نواحي القوة في الأداء لتعزيزها والاستفادة منها، وإمكانية نقلها للآخرين عبر وسائل متعددة، وتحدد نقاط الضعف لتلافيها، ووضع الحلول لتحقيق ذلك؛
- الإشادة بالأداء المتميز لعضو هيئة التدريس، واستثمار ذلك في جوانب متعددة لخدمة المجتمع عبر بوابة البحث العلمي والأنشطة العلمية المختلفة؛
- عملية التقييم تساعد في توفير مؤشرات وبيانات عن مستوى الإنجاز وضعفه في جوانب عديدة تسعى الجامعة إلى تحقيقها؛
- تساعد في توفير قاعدة بيانات عن برامج الجامعة بكل تفصيلاتها، وتزود صانعي القرار بتغذية راجعة عن كل ما يريدون من معلومات تعتمد في ترشيد القرارات الجامعية؛
- تعطي فكرة عن الإمكانيات والكفاءات المتاحة للاستفادة القصوى من طاقاتها وجهودها في تحقيق مهام الجامعة.

¹ عبد الله بن مشبب الأحمري، مرجع سبق ذكره، ص 199.

2- معايير تقييم أداء الأستاذ الجامعي:

حددت معايير تقييم الأداء فيما يلي:¹

- **التدريس وإلقاء المحاضرات:** تتمثل في قدرة الأستاذ الجامعي على إيصال أو نقل المادة العلمية لطلبته، وقدرته على إنجاز المقرر الدراسي في المدة المحددة، وكذا قدرته على استقبال استفسارات الطلبة وإفادتهم...
- **البحث العلمي:** يتعلق بعدد البحوث العلمية المنشورة في مجالات علمية متعددة، عدد الكتب المؤلفة المنشورة، عدد الكتب المترجمة المنشورة، عدد الرسائل والأطروحات العلمية التي أشرف عليها، عدد المؤتمرات العلمية التي شارك فيها...
- **الإرشاد التربوي والعلاقة مع الطلبة:** من حيث قدرة الأستاذ الجامعي في التأثير على الطلبة إيجابياً، كسب ثقتهم وحبهم واحترامهم، وقدرته على تفهم مشاكلهم والمساهمة في حلها...
- **المهام الإدارية والعلاقة مع الإدارة:** من خلال المساهمة في المهام الإدارية، الالتزام باللوائح والتعليمات الجامعية، المساهمة في تسهيل وتنفيذ الإدارة لواجباتها ومهامها...
- **النشاط الاجتماعي والعلاقة مع الزملاء:** وتشمل المساهمة في الأنشطة الاجتماعية من لقاءات وسفريات ونوادي اجتماعية، احترام المراتب العلمية الأقدم، تنشيط الممارسات التعاونية...

3- أساليب تقييم أداء الأستاذ الجامعي:

هناك العديد من الأساليب لتقييم أداء الأستاذ الجامعي أهمها:²

- **التقييم الذاتي:** يتولى الأستاذ الجامعي بنفسه عملية تقييم فعالياته التدريسية أثناء المحاضرات، ويتميز التقييم الذاتي للأستاذ الجامعي بأن الجامعات تهدف من ورائه إلى تشجيع الأستاذ الجامعي وتعويدته على عملية النقد الذاتي، ولكن يعاب على هذا التقييم أن أعضاء هيئة التدريس يميلون لإعطاء أنفسهم تقديرات أعلى من التقديرات التي يعطيها لهم الطلاب.

¹ ليلي رزقان، اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 02، 2012-2013، ص-ص: 125-126.

² عبد الله بن مشيب الأحمري، تقييم أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء بعض خبرات الجامعات الدولية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد السابع والعشرون، العدد الرابع، الجزء الثاني، 2018، ص 200.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

- **تقييم الزملاء:** في كثير من جامعات العالم العربي نجد أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بدور مهم في تقييم أداء زملائهم من الأساتذة الجامعيين الآخرين في مجال البحث العلمي، من خلال لجان الترقيات التي تعينها الجامعات، حيث تقوم هذه اللجان بتقييم الجوانب الكمية والنوعية لأبحاث الأستاذ الجامعي ونشاطه العلمي، وكذلك مساهمته في مجال خدمة الجامعة والمجتمع.
- **تقييم رئيس القسم:** يقوم رؤساء الأقسام في الكليات المختلفة بدور مهم في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بحكم مسؤولياتهم ومراكزهم الإدارية، وبحكم اطلاعهم المباشر على الأعباء التدريسية في القسم، وتوصيف المقررات الدراسية، أعداد الطلاب في الشعب، ومن الأحاديث غير الرسمية بين أعضاء هيئة التدريس...
- **تقييم الطالب للأستاذ:** يشيع هذا النوع من التقييم في الجامعات الغربية لأن نتائجه جد إيجابية على مستوى الطالب والأستاذ، ويجري عادة هذا التقويم عن طريق ملء الطالب لاستمارة تقدمها له الإدارة أو أستاذ المادة في نهاية السداسي أو السنة الدراسية، وتشمل هذه الاستمارة معلومات متنوعة تخص الجوانب العلمية والمنهجية والبيداغوجيا... لأستاذ مادة معينة ثم يكلف الطالب باختيار علامات رقمية أو ملاحظات نوعية تتعلق بالكفاءات التعليمية لأداء المدرسين.¹

4- خطوات تقييم أداء الأستاذ الجامعي

يمكن وضع خطوات لتقييم الأداء كما يلي:

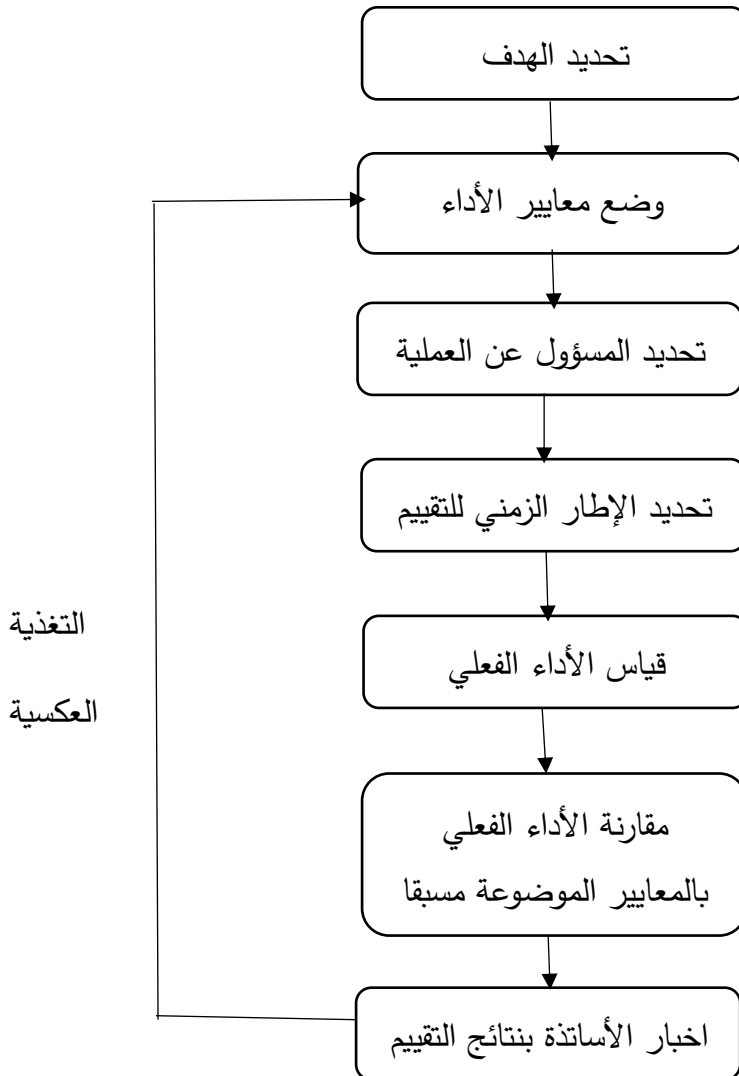
- تحديد الهدف الذي تسعى له الإدارة الجامعية من وراء العملية التقييمية لأستاذتها بمتابعتها للمعلومات التي تخص البرنامج المقرر للطلبة من محاضرات وأعمال موجهة.
- تحديد معايير الأداء التي ينبغي أن تتوفر في الأستاذ كي يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب ومنها مهارات الاتصال كمهارة كتابة التقارير العلمية، المشاركة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بتخصصه، امتلاكه لمهارة التأثير في طلابه...
- تحديد الجهات المقيمة والتي يمكن أن يقوم بها الرئيس، المرؤوس، لجنة التقييم، زملاء العمل، التقييم الذاتي؛
- تحديد الإطار الزمني للتقييم والذي قد يكون ثلاثي أو سداسي أو سنوي...؛

¹ محمد صاري، التقييم وأثره في تحسين أداء الأستاذ الجامعي، مجلة المخبر، أبحاث في اللغة والأدب الجزائري، قسم اللغة العربية وآدابها، جامعة باجي مختار، عنابة، ص12.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

- قياس الأداء الفعلي للأستاذ الجامعي من خلال متابعته أثناء أداء عمله بصورة منتظمة، وتسجيل ما يلزم من ملاحظات ومعلومات صحيحة وواضحة ودقيقة وموضوعية يعتمد عليها في قياس أدائه؛
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية مسبقاً؛
 - إخبار الأساتذة بنتائج التقييم؛
 - التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.
- والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات:

الشكل رقم (14): خطوات تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي محور نجاح المؤسسة الجامعية وأساسها، لذا يجب العمل على تحسين وتطوير أدائه بصفة مستمرة واكسابه مهارات الاتصال التي تمكنه من أداء وظيفته على أكمل وجه وذلك من خلال دراسة مختلف جوانب الأداء انتهاء بتقييم أدائه لمعرفة نقاط قوته لتعزيزها ومعالجة نقاط ضعفه.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية عمل أساسي لدعم الجانب النظري، حيث يستطيع الباحث من خلالها تجسيد الواقع من خلال جمع المعلومات حول الموضوع ثم تحليلها للوصول إلى النتائج. وفي هذا الفصل سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية حول مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال مبحثين حاولنا فيهما إعطاء لمحة عن الكلية وبعدها عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 قالمة

بما أن الدراسة خصصت لمعرفة مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 قالمة، فإنه من الضروري التعريف بالكلية، نشأتها، هيكلها التنظيمي، مهامها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

في هذا المطلب سنقوم بإعطاء لمحة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 قالمة، بدء بالنشأة، ثم التعريف بها، هيكلها التنظيمي، وموقعها.

1- نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في شكل معهد المحاسبة والضرائب عام 1991/1990، وتحولت المعاهد الوطنية الموجودة بقالمة إلى المركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي 92/299 المؤرخ في 1992/07/07 والذي استقبل في ذلك الموسم 114 طالبا يؤطّرهم 07 أساتذة دائمين. أما نشأة الكلية فتعود إلى المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم. المتضمن إنشاء جامعة قالمة وكلياتها الثلاثة، تتكون الكلية من جذع مشترك وثلاثة أقسام هي قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية.

توفر الكلية تكوينا متميزا في مختلف تخصصات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، موزعة على الدراسات في الليسانس، الماستر، والدكتوراه.

2-تعريف الكلية:

عرفت المادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، المتضمن التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد، الكلية على أنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.

3- موقع الكلية:

تقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في 1000 قطعة بولاية قالمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

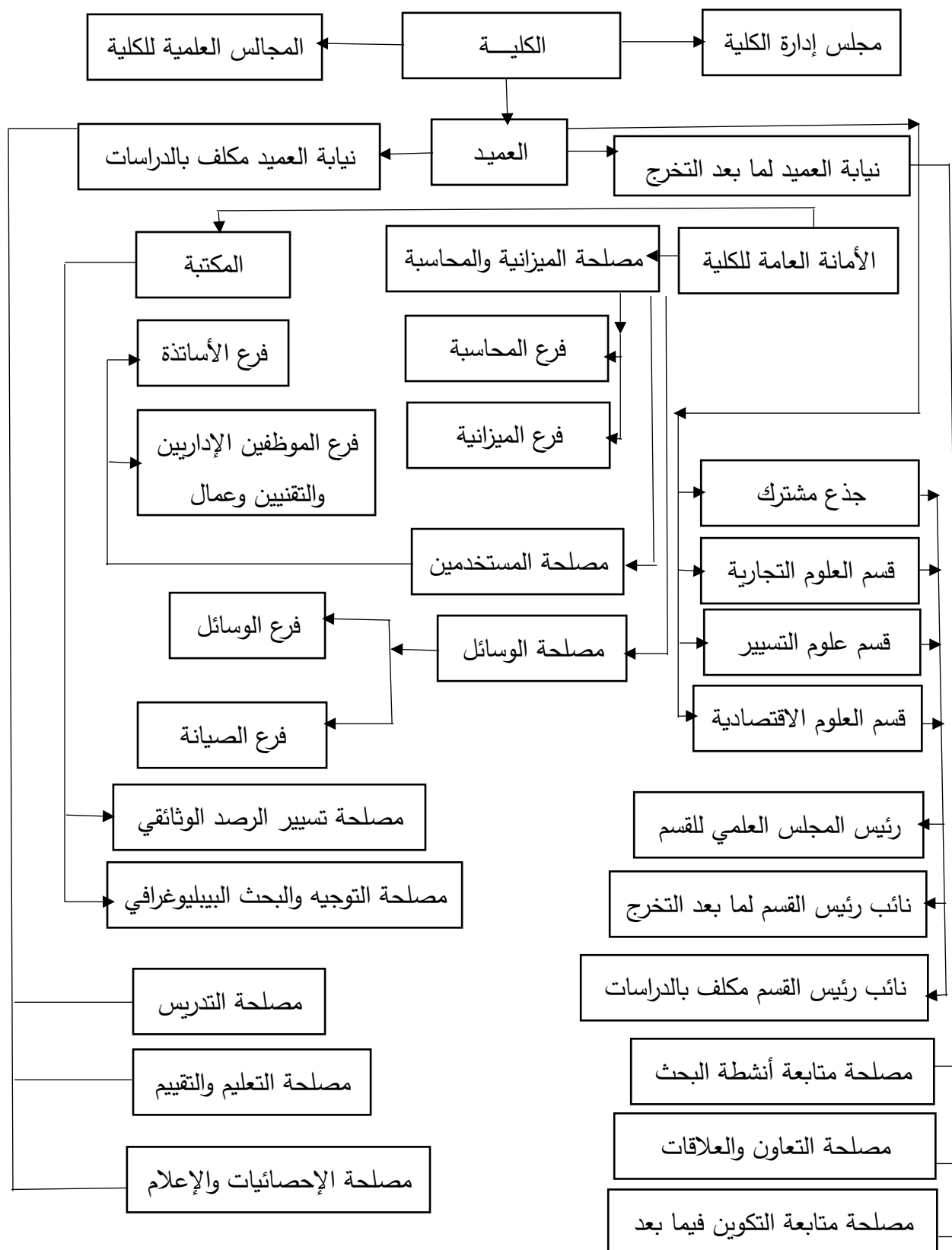
المطلب الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مؤسسة لها هيكلها التنظيمي الخاص بها، تسعى لتحقيق المهام التي تقوم بها.

1- الهيكل التنظيمي للكلية:

يتمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق إدارية

2- المهام الأساسية للكلية:

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: أهداف ومكونات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مكونات خاصة بها تسعى من خلالها لتحقيق أهداف معينة.

1- أهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

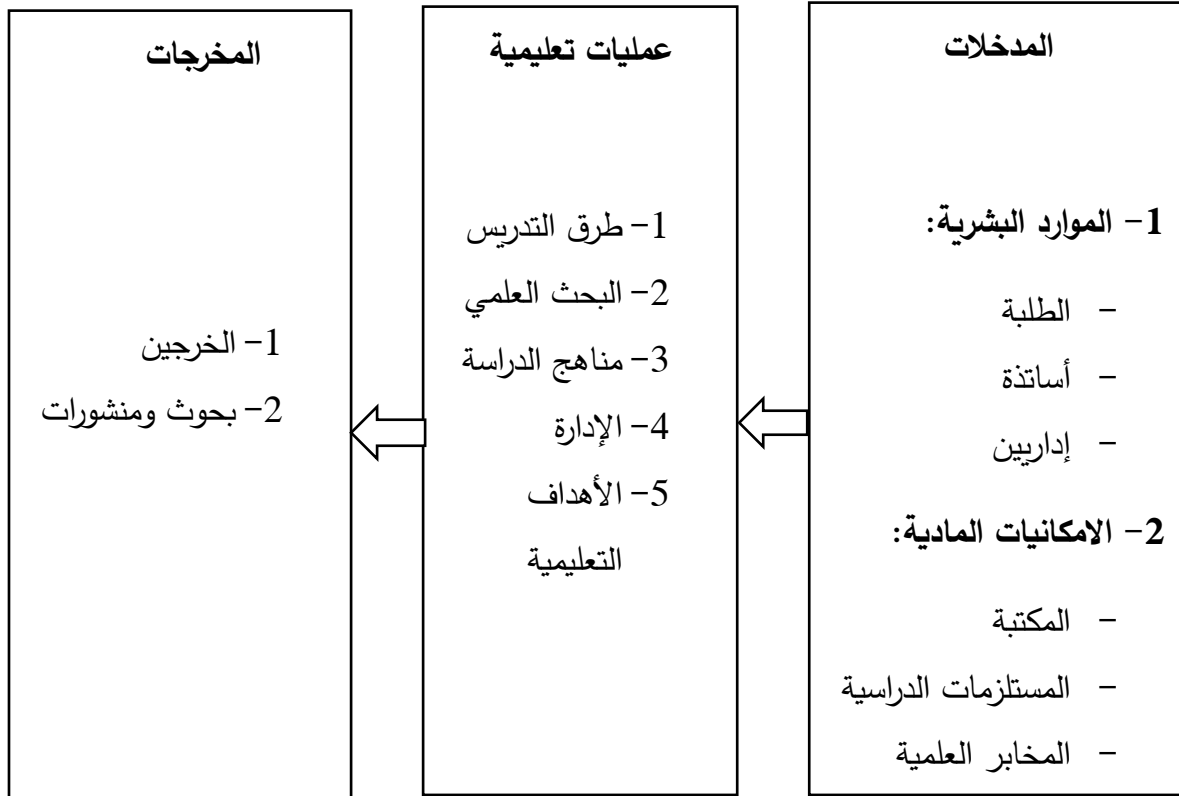
تهدف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:

- نشر ثقافة الجودة وتحسين مستوى الأداء؛
- تطوير مجال البحث العلمي؛
- ضمان تكوين يتميز بالمرونة والفعالية للطلبة بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل؛
- إثراء المعارف من خلال تنظيم الملتقيات العلمية الدولية؛
- المشاركة في المجالات الثقافية والتعليمية التي تحسن مهارات الطلبة؛
- تعزيز وتطوير المهارات المطلوبة للتفكير الإبداعي والتعلم الذاتي؛
- تهيئة الطالب للحصول على فرص العمل من خلال تعليمه لمهارات الاتصال المختلفة؛
- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المنهجية من أجل تعزيز توجهاتهم الثقافية.

2- مكونات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يمكن تلخيص مكونات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): مكونات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق إدارية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة سنوضح مجتمع وعينة الدراسة، الطريقة التي أجريت بها هذه الدراسة، وكيفية جمع المعلومات التي تم الاعتماد عليها في تحليل مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بالكلية، حيث يتناول هذا الجزء خصائص أفراد الدراسة والمنهجية المتبعة والخطوات الإجرائية، كما يوضح أداة الدراسة (استمارة استبيان) والبرهان على صدقها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

1- منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمنا الاستمارة، بهدف الحصول على معلومات صريحة ودقيقة وذلك من أجل تقديم دراسة تحليلية وتعميمات موضوعية وتفسيرها وتحليل الخصائص المحددة حول موضوع الدراسة ووصفها كميًا وكيفيًا، ويمكن القول أن المهمة الجوهرية للمنهج الوصفي هي أن يحقق للباحث فهما أفضل للظاهرة موضوع البحث حتى يتمكن من تحقيق تقدم كبير في حل المشكلة.

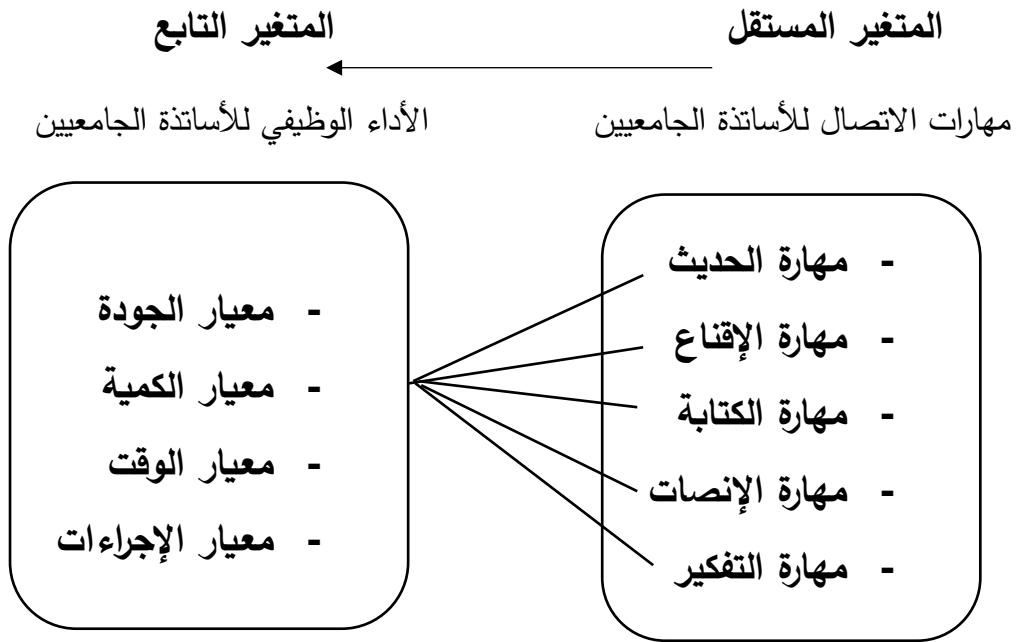
2-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، وذلك باختلاف درجاتهم من أستاذ التعليم العالي إلى الأستاذ المساعد، إلا أنه قد تم إجراء الدراسة على عينة عددها 104 أستاذًا، وهذا بغرض قياس متغيرات موضوعنا من نواحي مختلفة، حيث استهدفنا الأقسام التالية: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير.

3-نموذج الدراسة:

قمنا بإعداد نموذج الدراسة حيث قمنا بوضع مهارات الاتصال للأساتذة الجامعيين كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين كمتغير تابع.

الشكل رقم (17): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات الدراسة يتم الاستعانة بمجموعة من الوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحلها ومن هذه الوسائل الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

1-الملاحظة: تعد الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والحقائق، حيث أنها تتيح المجال للباحث وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين، والملاحظة تعني قيام الباحث بتسجيل ملاحظاته دون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق، ولاحظنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعض المهارات التسييرية كمهارة الكتابة التي تظهر في المنشورات، ومهارة الحديث التي تظهر في المؤتمرات العلمية، أو مهارتي الإنصات والتفكير البارزتان في معالجة المسائل المتعلقة بالطلبة.

2-المقابلة: هي أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والحصول على المعلومات والتعرف على الأداء والمواقف والاتجاهات والاطلاع على الظروف السائدة محل الدراسة، وعليه فالمقابلة هي تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو أسئلة معينة.

3- الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويرسل الاستبيان بالبريد الإلكتروني أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث، ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها.

4- مذكرات التخرج: للحصول على معلومات عن المؤسسة،

5- معلومات من موقع الجامعة

6- أدوات التحليل: وللاستيعاب الكافي لموضوع دراستنا اعتمدنا على أسلوب الاستبيان في الجانب التطبيقي وقمنا بتوزيع 104 استمارة على أساتذة الكلية وتم استرجاع 41 منها، حيث شملت 32 عبارة، قسمت على محوري الدراسة باتباع الطريقة التالية: قسمنا الاستبيان إلى بيانات شخصية ووظيفية، ومحورين الأول خاص بمهارات الاتصال لدى الأساتذة الجامعيين، والثاني خصصناه للأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، وتم تغريغ البيانات في برنامج Spss.

* **البيانات الشخصية والوظيفية:** الغرض منها التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك من حيث: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، والخبرة المهنية.

* **المحور الأول:** مهارات الاتصال للأساتذة الجامعيين وكان الهدف منه التعرف على مهارات كل من الحديث، الإقناع، الكتابة، الإنصات، والتفكير

* **المحور الثاني:** الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين ويهدف إلى التعرف على معايير الأداء الوظيفي من حيث الجودة، الكمية، الوقت، والإجراءات.

واستخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ، لتبيان صدق وثبات الدراسة؛
- مقياس ليكارت الخماسي، لمعرفة اتجاه الإجابة؛
- المتوسطات الحسابات، الانحرافات المعيارية؛
- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان.

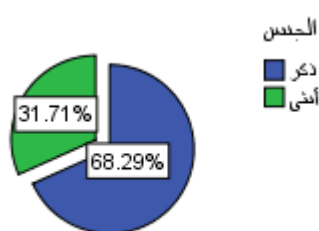
المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يهدف هذا المطلب إلى عرض نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات عن طريق برنامج **spss**.

أولاً: وصف وتحليل البيانات الشخصية:

1- الجنس:

جدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس الشكل رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	68.29%
أنثى	13	31.71%
المجموع	41	100%

المصدر: مخرجات برنامج spss20

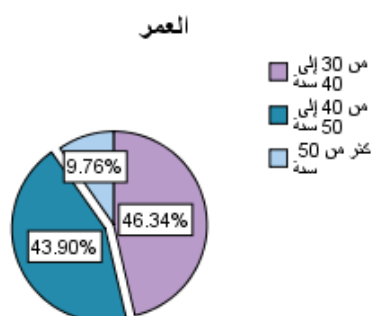
المصدر: مخرجات برنامج spss20

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس والعينة تتكون من 41 فرداً نلاحظ أن أغلب الأفراد هم من فئة الذكور بنسبة 68.29% في حين نسبة الإناث تتمثل في 31.71% من حجم العينة وهذا راجع لتطلب أساتذة ذكور أكثر من أساتذة إناث بالكلية.

2- العمر:

الشكل رقم(19): توزيع العينة حسب متغير العمر

جدول رقم(09): توزيع العينة حسب متغير العمر



البيان	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0%
من 30 إلى 40 سنة	19	46.3%
من 40 إلى 50 سنة	18	43.9%
أكثر من 50 سنة	04	9.8%
المجموع	41	100%

المصدر: مخرجات برنامج spss20

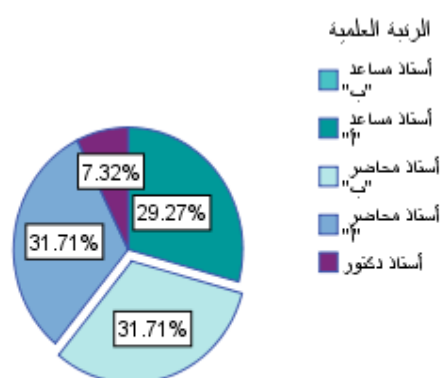
المصدر: مخرجات برنامج spss20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر يتضح أنه لا يوجد أساتذة أقل من 30 سنة أي ما يعادل نسبة 0%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة فتمثل النسبة الأكبر 46.3% تليها فئة 40 إلى 50 سنة بنسبة مقاربة تقدر بـ 43.9%، أي أن معظم الأساتذة من فئة متوسط العمر، وفي الأخير نجد الأساتذة أكثر من 50 سنة نسبتهم قليلة ما تعادل 9.8% وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى غاية 50 سنة، وهذا راجع للنشأة الحديثة للكلية وكذا الاختصاصات التي تحتويها.

3- الرتبة العلمية:

جدول رقم(10): توزيع العينة حسب متغير الرتبة العلمية الشكل رقم(20): توزيع العينة حسب متغير الرتبة العلمية



البيان	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ مساعد "ب"	0	0%
أستاذ مساعد "أ"	12	29.3%
أستاذ محاضر "ب"	13	31.7%
أستاذ محاضر "أ"	13	31.7%
أستاذ دكتور	3	7.3%
المجموع	41	100%

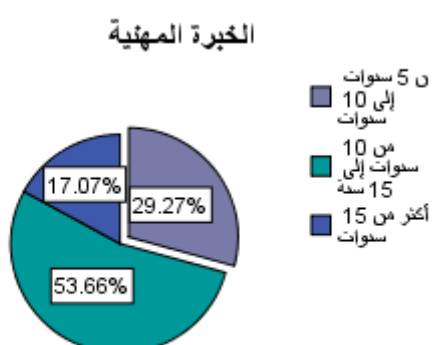
المصدر: مخرجات برنامج spss20

المصدر: مخرجات برنامج spss20

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية يتضح أن نسبة أستاذ مساعد "ب" قدرت بـ 0%، أي أن استمارة الدراسة لم تشمل هذه الرتبة العلمية، أما نسبة الأستاذ مساعد "أ" قدرت بـ 29.3% وتليها نسبة أستاذ محاضر "ب"، وأستاذ محاضر "أ" بنسبة متساوية قدرت بـ 31.7% وتمثل أكبر نسبة للعينة ككل، أما نسبة أستاذ دكتور قدرت بـ 7.3%، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على شهادة دكتوراه ولديهم تأهيل جامعي.

4- الخبرة المهنية:

جدول رقم(11): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية الشكل رقم(21): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



النسبة المئوية	التكرارات	البيان
0%	0	أقل من 5 سنوات
29.3%	12	من 5 إلى 10 سنوات
53.7%	22	من 10 إلى 15 سنة
17.1%	7	أكثر من 15 سنوات
100%	41	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج spss20

المصدر: مخرجات برنامج spss20

من خلال الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية يتضح أن أغلبية الأفراد لديهم خبرة من 10 إلى 15 سنة ما يمثل نسبة 53.7% بمعنى أن أساتذة الكلية لديهم خبرة في مجال عملهم، تليها نسبة 29.3% للأساتذة ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات، بينما نجد ما نسبته 17.1% للأساتذة الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة، بينما تتعدم نسبة الأساتذة ذوي خبرة أقل من 5 سنوات وهذا ما يدل على غالبية أفراد العينة لديهم خبرة في الميدان كما أن هناك نقص كبير في عملية التوظيف في السنوات الأخيرة نتيجة نقص في ميزانية المناصب المالية للأساتذة الجامعيين.

ثانيا: صدق وثبات المقياس:

لابد من صدق وثبات الاستبيان من خلال استعمال احصائيات قياس الثبات معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(12): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات
محور مهارات الاتصال	20	0.862	86.2%
محور الأداء الوظيفي	12	0.761	76.1%
محاور الاستبيان ككل	32	0.890	89%

المصدر: مخرجات برنامج spss20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة ألفاكرونباخ ب 0.862 أي 86.2% للمحور الأول الذي تضمن مهارات الاتصال للأساتذة الجامعيين، في حين بلغ المحور الثاني ب 0.761 أي 76.1% الذي يمثل الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، بينما قدرت محاور الاستبيان ككل ب 0.890 أي 89% وهي نسبة عالية وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً 60% وبذلك أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

ثالثاً: عرض إجابات أفراد الدراسة حسب المحاور:

بهدف معرفة إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارات تم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يقوم على خمس اتجاهات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة وذلك للدلالة على اتجاه موافقة أو اعتراض المبحوثين على الظاهرة، ويتم تحديد الإجابات عن طريق حساب طول الفترة وذلك لحساب المدى العام للعلاقة التالية:

$$E = X_{\max} - X_{\min}$$

ولإيجاد طول الفترة الصحيح نقسم النتيجة السابقة على عدد اتجاهات مقياس التقييم المعتمد (ليكارت الخماسي)، بمعنى $0.8 = 5/4$ ، ويمكن توضيح طول الفترة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (13): المتوسط المرجح

غير موافق بشدة	إلى 1.79	من 1
غير موافق	إلى 2.59	من 1.80
محايد	إلى 3.39	من 2.60
موافق	إلى 4.19	من 3.40
موافق بشدة	إلى 5	من 4.20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت

المحور الأول: مهارات الاتصال لدى الأساتذة الجامعيين

والذي قمنا بتقسيمه إلى خمس مهارات تمثلت في:

1- مهارة الحديث:

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة الحديث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
موافق بشدة	0.449	4.73	30	11	0	0	0	1- تقومون بالتحضير المسبق للمحاضرات الخاصة بالطلبة
			73.2	28.6	0	0	0	
موافق بشدة	0.656	4.34	17	22	1	1	0	2- تراعون الوقت الكافي للحديث أثناء اتصالكم مع الطلبة
			41.5	53.7	2.4	2.4	0	
موافق بشدة	0.494	4.39	16	25	0	0	0	3- تستخدمون العبارات البسيطة في مجال عملكم
			39	61	0	0	0	
موافق بشدة	0.776	4.44	22	17	1	0	1	4- تستخدمون النظر للطلبة أثناء إلقاءكم للمحاضرة
			53.7	41.5	2.4	0	2.4	
موافق بشدة	0.361	4.48						النتيجة

المصدر: مخرجات برنامج spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمهارة الحديث يساوي 4.48 والانحراف المعياري 0.361 هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 01 التي تنص على " تقومون بالتحضير المسبق للمحاضرات الخاصة بالطلبة " في الكلية هي الأعلى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.73، وانحراف معياري قدر بـ 0.449 وقد كان اتجاه العبارة موافق بشدة، في حين أن العبارة رقم 02 " تراعون الوقت الكافي للحديث أثناء اتصالكم مع الطلبة" هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي قدر بـ 4.34، و بانحراف معياري قدر بـ 0.656 وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق بشدة.

وهذا يعني أن أساتذة الكلية يهتمون بالتحضير للمحاضرات قبل عرضها، كما يحرصون على مراعاة الوقت أثناء اتصالهم بالطلبة، وهو ما يزيد من قدرة الطلبة على استيعابهم لمحاضراتهم.

2- مهارة الإقناع:

جدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة الإقناع

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه				
									تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
									(%)	(%)	(%)	(%)
1-تراعون الوقت المناسب لإقناع المستمعين في النقاشات العلمية	0	1	4	21	15	4.22	0.725	موافق بشدة				
	0	2.4	9.8	51.2	36.6							
2- تستعملون أسلوب الاستدلالات بالأمثلة لإقناع زملائكم بالعمل	0	1	6	22	12	4.10	0.735	موافق				
	0	2.4	14.6	53.7	29.3							
3- تمتلكون القدرة الفائقة في التفاوض مع زملائكم للوصول إلى وجهة نظر مشتركة	0	1	11	22	7	3.85	0.727	موافق				
	0	2.4	26.8	53.7	17.1							

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

موافق	0.608	4.07	8	29	3	1	0	4- تحرسون على اختيار العبارات المناسبة للتأثير في الاجتماعات البيداغوجية
			19.5	70.7	7.3	2.1	0	
موافق	0.524	4.06	نتيجة					

المصدر: مخرجات برنامج spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمهارة الإقناع يساوي 4.06 والانحراف المعياري 0.524 هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 01 التي تنص على " تراعون الوقت المناسب لإقناع المستمعين في النقاشات العلمية " في الكلية هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.22، وبانحراف معياري قدر بـ 0.725 وقد كان اتجاه العبارة موافق بشدة، في حين أن العبارة رقم 03 " تمتلكون القدرة الفائقة في التفاوض مع زملائكم للوصول إلى وجهة نظر مشتركة " هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي قدر بـ 3.85 ، و بانحراف معياري قدر بـ 0.727 وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق.

وهذا يعني أن أساتذة الكلية يعتمدون على أسلوب الإقناع عند طرحهم لأفكارهم وآرائهم أو إيصالهم لمعلوماتهم للوصول إلى وجهات نظر متقاربة أو مشتركة أثناء مناقشاتهم العلمية، ما يدل على تمكنهم من استخدام كل قدراتهم وامكانياتهم بمستوى عال من الكفاءة.

3- مهارة الكتابة:

جدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة الكتابة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار		
			(%)	(%)	(%)	(%)		
موافق بشدة	0.499	4.59	24	17	0	0	0	1- تختارون بعناية المصادر والمراجع في كتابتكم العلمية
			58.5	41.5	0	0	0	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

موافق بشدة	0.494	4.61	25	16	0	0	0	2- تعملون على الإلمام بمحتوى موضوع محاضراتكم
			61	39	0	0	0	
محايد	1.07	3.17	3	16	9	11	2	3- تفضلون استخدام المطبوعات الخاصة بالدروس لإتمام المقررات العلمية
			7.3	39	22	2.8	4.9	
موافق	0.673	3.44	1	19	18	3	0	4- تعيدون صياغة المحتوى الاتصالي فرديا أثناء الاجتماعات البيداغوجية
			2.4	46.3	43.9	7.3	0	
موافق	0.415	3.95						النتيجة

المصدر: مخرجات برنامج spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمهارة الكتابة يساوي 3.95 والانحراف المعياري 0.415 هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 02 التي تنص على " تعملون على الإلمام بمحتوى موضوع محاضراتكم " في الكلية هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.61، وانحراف معياري قدر بـ 0.494 وقد كان اتجاه العبارة موافق بشدة، في حين أن العبارة رقم 03 " تفضلون استخدام المطبوعات الخاصة بالدروس لإتمام المقررات العلمية " هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي قدر بـ 3.17، وانحراف معياري قدر بـ 1.07 وقد كان اتجاه هذه العبارة محايد.

وهذا يعني أن أساتذة الكلية يهتمون بالإلمام بمحتوى محاضراتهم من عدة مراجع علمية، ما يدل على قيامهم بالأبحاث اللازمة للوصول إلى المعلومات الدقيقة.

4- مهارة الإنصات:

جدول رقم(17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة الإنصات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
موافق	0.543	4.17	10	28	3	0	0	1- تمتلكون قدرة كبيرة في الإنصات أثناء عملياتكم الاتصالية
			24.4	68.3	7.3	0	0	
موافق	0.685	4.07	10	25	5	1	0	2- تمنحون الفرصة الكاملة للمتحدث لإنهاء رسالته الاتصالية
			24.4	61	12.2	2.4	0	
موافق	0.669	3.95	6	29	4	2	0	3- أثناء إنصاتكم تتقنون أهم العبارات في اتصالكم مع زملاء العمل
			14.6	70.7	9.8	4.9	0	
موافق	0.976	3.44	4	19	10	7	1	4- تمتلكون حضور ذهني كلي أثناء الملتقيات العلمية
			9.8	46.3	24.4	17.1	2.4	
موافق	0.523	3.91						النتيجة

المصدر : مخرجات برنامج spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمهارة الإنصات يساوي 3.91 والانحراف المعياري 0.523 هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 01 التي تنص على " تمتلكون قدرة كبيرة في الإنصات أثناء عملياتكم الاتصالية " في الكلية هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.17، وبانحراف معياري قدر ب 0.543 وقد كان اتجاه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم 04 " تمتلكون حضور ذهني كلي أثناء الملتقيات العلمية " هي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الأقل ما بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي قدر ب **3.44**، و بانحراف معياري قدر ب **0.976** وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق.

وهذا يعني أن أساتذة الكلية ينصتون بدقة أثناء العملية الاتصالية، ويحرصون على المشاركة بالتظاهرات العلمية للإفادة والاستفادة منها.

5- مهارة التفكير:

جدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مهارة التفكير

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
موافق	0.877	3.93	9	25	2	5	0	1- غالبا ما تطلعون على عدة كتب علمية لتنمية مهارة التفكير
			22	61	4.9	12.2	0	
موافق بشدة	0.530	4.34	15	25	1	0	0	2- تتلقون المعلومة من عدة مصادر علمية للتأكد من فهمها
			36.6	61	2.4	0	0	
موافق بشدة	0.666	4.39	19	20	1	1	0	3- تفضلون الأمثلة التوضيحية لسهولة فهم الفكرة
			46.3	48.8	2.4	2.4	0	
موافق	0.740	4.05	11	22	7	1	0	4- لديكم قبول واسع للأفكار المختلفة مع باقي الزملاء
			26.8	53.7	17.1	2.4	0	
موافق	0.454	4.18						النتيجة

المصدر: مخرجات برنامج spss20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمهارة التفكير يساوي 4.18 والانحراف المعياري 0.454 هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 03 التي تنص على " تفضلون الأمثلة التوضيحية لسهولة فهم الفكرة " في الكلية هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.39، وانحراف معياري قدر بـ 0.666 وقد كان اتجاه العبارة موافق بشدة، في حين أن العبارة رقم 01 " غالبا ما تطلعون على عدة كتب علمية لتنمية مهارة التفكير " هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي قدر بـ 3.93، و بانحراف معياري قدر بـ 0.877 وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق.

وهذا ما يعني أن أساتذة الكلية يستدلون بالأمثلة التوضيحية البسيطة لتقريب الفكرة لذهن المستمع.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين

والذي قمنا بتقسيمه إلى أربع معايير تمثلت في:

1- معيار الجودة:

جدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات معيار الجودة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
موافق بشدة	0.536	4.37	16	24	1	0	0	1- تحرصون على إنجاز كل أعمالكم بدقة عالية
			39	58.5	2.4	0	0	
موافق	0.691	4.15	12	24	4	1	0	2- تخططون بشكل واسع لإتمام مقررات علمية متميزة
			29.3	58.5	9.8	2.4	0	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

موافق	0.882	3.85	9	21	7	4	0	3- تفضلون استخدام الوسائط الإلكترونية أثناء التدريس
			22	51.2	17.1	9.8	0	
موافق	0.531	4.12						النتيجة

المصدر: مخرجات برنامج spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمعيار الجودة يساوي 4.12 والانحراف المعياري 0.531 هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 01 التي تنص على " تحرصون على إنجاز كل أعمالكم بدقة عالية " في الكلية هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.37، وانحراف معياري قدر بـ 0.536 وقد كان اتجاه العبارة موافق بشدة، في حين أن العبارة رقم 03 " تفضلون استخدام الوسائط الإلكترونية أثناء التدريس " هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.85، وانحراف معياري قدر بـ 0.882 وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق.

وهذا يعني أن أساتذة الكلية يعتمدون الدقة في إنجاز أعمالهم، كما يستخدمون الوسائل الحديثة أثناء التدريس، وهذا ما يدل على أنهم يحرصون على الجودة في جميع أنشطتهم البيداغوجية.

2- معيار الكمية:

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات معيار الكمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
موافق	0.664	4.10	10	26	4	1	0	1- لديكم القدرة على إتمام المهام المسندة إليكم في الوقت المناسب
			24.4	63.4	9.8	2.4	0	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

موافق	0.915	3.63	6	20	9	6	0	2- تمتلكون قدرة كبيرة في إتمام أعمال إضافية مسندة إليكم من طرف الإدارة
			14.6	48.8	22	14.6	0	
محايد	0.945	3.39	5	14	14	8	0	3- لديكم مهام متنوعة مقارنة مع زملائكم
			12.2	34.1	34.1	19.5	0	
موافق	0.642	3.71	النتيجة					

المصدر: مخرجات برنامج spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمعيار الكمية يساوي 3.71 والانحراف المعياري 0.642 هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 01 التي تنص على " لديكم القدرة على إتمام المهام المسندة إليكم في الوقت المناسب" في الكلية هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.10، وبانحراف معياري قدر بـ 0.664 وقد كان اتجاه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم 03 " لديكم مهام متنوعة مقارنة مع زملائكم " هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.39، وبانحراف معياري قدر بـ 0.945 وقد كان اتجاه هذه العبارة محايد.

وهذا يعني أن أساتذة الكلية ينجزون جل أعمالهم المسندة لهم، كما يتضح أيضا أن بعض الأساتذة لا يحرصون على القيام بمهام خارج مهامهم الأصلية.

3- معيار الوقت:

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات معيار الوقت

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار		
			(%)	(%)	(%)	(%)		
موافق	0.583	4.10	8	30	2	1	0	1- عادة ما تتجزون مقرراتكم الدراسية في الوقت المحدد
			19.5	73.2	4.9	2.4	0	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

موافق	0.650	3.68	3	23	14	1	0	2- لديكم القدرة في احترام الرزنامة الزمنية في العملية التنظيمية للملتقيات العلمية
			7.3	56.1	34.1	2.4	0	
محايد	0.935	3.02	1	13	15	10	2	3- مقارنة بزملائكم تستغرقون وقت أقل في إنجاز الأعمال البيداغوجية المسندة لكم
			2.4	31.7	36.6	24.4	4.9	
موافق	0.533	3.61						النتيجة

المصدر : مخرجات برنامج spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمعيار الوقت يساوي **3.61** والانحراف المعياري **0.533** هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم **01** التي تنص على " عادة ما تنجزون مقرراتكم الدراسية في الوقت المحدد " في الكلية هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي **4.10**، وانحراف معياري قدر بـ **0.583** وقد كان اتجاه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم **03** " مقارنة بزملائكم تستغرقون وقت أقل في إنجاز الأعمال البيداغوجية المسندة لكم " هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي قدر بـ **3.02**، وانحراف معياري قدر بـ **0.935** وقد كان اتجاه هذه العبارة محايد.

وهذا يعني أن معظم أساتذة الكلية عادة ما ينجزون مقرراتهم الدراسية في الوقت المحدد لها، ما يدل على أن الأساتذة عموماً لديهم استعمال جيد للوقت.

4- معيار الإجراءات:

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات معيار الإجراءات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار		
			(%)	(%)	(%)	(%)		
موافق	0.664	4.10	10	26	4	1	0	1- تحرصون على تطبيق صارم لإجراءات العمل الخاصة بقسمكم
			24.4	63.4	9.8	2.4	0	
محايد	1.184	3.27	5	16	9	7	4	2- تساعدون في صياغة إجراءات العمل الخاصة بمؤسستكم
			12.2	39	22	17.1	9.8	
موافق	0.590	3.95	6	27	8	0	0	3- تمتلكون مرونة كبيرة في التعامل مع الإجراءات المعدلة
			14.6	65.9	19.5	0	0	
موافق	0.625	3.77						النتيجة

المصدر: مخرجات برنامج spss20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لمعيار الإجراءات يساوي 3.77 والانحراف المعياري 0.625 هذا يعني استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية على معظم العبارات حيث أن العبارة رقم 01 التي تنص على " تحرصون على تطبيق صارم لإجراءات العمل الخاصة بقسمكم" في الكلية هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.10، وبانحراف معياري قدر بـ 0.664 وقد كان اتجاه العبارة موافق، في حين أن العبارة رقم 02 " تساعدون في صياغة إجراءات العمل الخاصة بمؤسستكم" هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، و بمتوسط حسابي قدر بـ 3.27، وبانحراف معياري قدر بـ 1.184 وقد كان اتجاه هذه العبارة محايد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

وهذا يعني أن أساتذة الكلية يحرصون على تطبيق إجراءات العمل بشكل صارم، ويتضح أن البعض منهم ليست لديهم المبادرة في صياغة هذه الإجراءات، وهذا ما يدل على احترام الأساتذة لقوانين وتشريعات العمل الخاصة بالكلية.

رابعاً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

ينعكس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال مدى ارتباط عبارات الاستمارة لكل محور ومدى ارتباط العبارات التي توضع في مجال واحد من محاور الدراسة، وللتأكد من مدى ترابط العبارات مع بعضها البعض تم الاعتماد على برنامج **Spss** لحساب معامل بيرسون والذي يعتبر من أهم وأكثر المعاملات استخداماً في دراسة العلاقة بين عبارات الاستمارة، حيث تم استخدامه لقياس عبارات محاور المتغير **X** والمتغير **Y**.

المحور الأول: مهارات الاتصال للأساتذة الجامعيين

يتكون هذا المحور من خمس مهارات تمثلت في:

1- مهارة الحديث:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (23): معاملات الارتباط بين عبارات مهارة الحديث

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3	4
معامل بيرسون للعبارة 01					
معامل بيرسون للعبارة 02		0.149			
معامل بيرسون للعبارة 03		0.33	0.41		
معامل بيرسون للعبارة 04		0.12	0.386*	0.129	

* 0.05

المصدر: مخرجات برنامج spss20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات مهارة الحديث مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارتين 02 و 04 المرتبطة عند درجة الحرية 0.05 وهذا يدل على أن هناك ارتباط بين مراعاة الوقت الكافي للحديث أثناء الاتصال مع الطلبة واستخدام التركيز في النظر للطلبة أثناء إلقاء المحاضرة.

2- مهارة الإقناع:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(24): معاملات الارتباط بين عبارات مهارة الإقناع

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3	4
معامل بيرسون للعبارة 01					
معامل بيرسون للعبارة 02		0.522**			
معامل بيرسون للعبارة 03		0.490**	0.495**		
معامل بيرسون للعبارة 04		0.303	0.319*	0.308	

0.01** / 0.05 *

المصدر: مخرجات برنامج spss20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات مهارة الإقناع مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 02 و03 و04 المرتبطة عند درجة الحرية 0.01 و0.05 ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارات 01 و02، وهذا ما يدل أن هناك ارتباط قوي بين مراعاة الوقت المناسب لإقناع المستمعين في النقاشات العلمية واستعمال الاستدلالات بالأمثلة لإقناع زملاء العمل.

3- مهارة الكتابة:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(25): معاملات الارتباط بين عبارات مهارة الكتابة

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3	4
معامل بيرسون للعبارة 01					
معامل بيرسون للعبارة 02		0.849**			
معامل بيرسون للعبارة 03		0.042	0.129		
معامل بيرسون للعبارة 04		0.189	0.149	0.202	

0.01**

المصدر: مخرجات برنامج spss20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات مهارة الكتابة مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارتين 01 و02 المرتبطة عند درجة الحرية 0.01، وهذا ما يدل أن هناك ارتباط قوي بين اختيار المصادر والمراجع بعناية في الكتابة العلمية والإلمام بمحتوى موضوع المحاضرات.

4- مهارة الإنصات:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(26): معاملات الارتباط بين عبارات مهارة الإنصات

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3	4
معامل بيرسون للعبارة 01					
معامل بيرسون للعبارة 02		0.503**			
معامل بيرسون للعبارة 03		0.436**	0.499**		
معامل بيرسون للعبارة 04		0.138	0.325*	0.378*	

0.01** / 0.05*

المصدر: مخرجات برنامج spss20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات مهارة الإنصات مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 02 و03 و04 المرتبطة عند درجة الحرية 0.01 و0.05 ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 01 و02، وهذا ما يدل أن هناك ارتباط قوي بين امتلاك قدرة كبيرة في الإنصات أثناء العملية الاتصالية ومنح الفرصة الكاملة للمتحدث لإنهاء رسالته.

5- مهارة التفكير:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(27): معاملات الارتباط بين عبارات مهارة التفكير

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3	4
معامل بيرسون للعبارة 01					
معامل بيرسون للعبارة 02		0.378*			
معامل بيرسون للعبارة 03		0.136	0.534**		
معامل بيرسون للعبارة 04		0.071	0.148	0.366*	

المصدر: مخرجات برنامج spss20 * 0.05 / ** 0.01

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات مهارة التفكير مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارات 02 و03 و04 المرتبطة عند درجة الحرية 0.01 و0.05 ويلاحظ أن أقوى ارتباط بين العبارتين 02 و03، وهذا ما يدل أن هناك ارتباط قوي بين تلقي المعلومة من عدة مصادر علمية للتأكد من فهمها وتفضيل الأمثلة التوضيحية لسهولة فهم الفكرة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين

يتكون هذا المحور من أربع معايير تمثلت في:

1- معيار الجودة:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(28): معاملات الارتباط بين عبارات معيار الجودة

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3
معامل بيرسون للعبارة 01				
معامل بيرسون للعبارة 02		0.625**		
معامل بيرسون للعبارة 03		0.274	0.282	

المصدر: مخرجات برنامج spss20 ** 0.01

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات معيار الجودة مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارتين 01 و 02 المرتبطة عند درجة الحرية 0.01، وهذا ما يدل أن هناك ارتباط قوي بين الحرص على إنجاز كل الأعمال بدقة عالية والتخطيط بشكل واسع لإتمام مقررات علمية متميزة.

2- معيار الكمية:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(29): معاملات الارتباط بين عبارات معيار الكمية

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3
معامل بيرسون للعبارة 01				
معامل بيرسون للعبارة 02		0.554**		
معامل بيرسون للعبارة 03		0.137	0.400**	

0.01**

المصدر: مخرجات برنامج spss20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات معيار الكمية مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارتين 02 و 03 المرتبطة عند درجة الحرية 0.01، ويلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين العبارتين 01 و 02، وهذا ما يدل أن هناك ارتباط قوي بين القدرة على إتمام المهام المسندة إليكم في الوقت المناسب وامتلاك قدرة كبيرة في إتمام أعمال إضافية مسندة لكم من طرف الإدارة.

3- معيار الوقت:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(30): معاملات الارتباط بين عبارات معيار الوقت

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3
معامل بيرسون للعبارة 01				
معامل بيرسون للعبارة 02		0.546**		
معامل بيرسون للعبارة 03		0.179	0.260	

0.001**

المصدر: مخرجات برنامج spss20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات معيار الوقت مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارتين 01 و 02 المرتبطة عند درجة الحرية 0.01، وهذا ما يدل أن هناك ارتباط قوي بين إنجاز المقررات الدراسية في الوقت المحدد والقدرة على احترام الرزنامة الزمنية في العملية التنظيمية للملتقيات العلمية.

4- معيار الإجراءات:

أعطت نتائج قياس درجات الارتباط الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (31): معاملات الارتباط بين عبارات معيار الإجراءات

معامل بيرسون	رقم العبارة	1	2	3
معامل بيرسون للعبارة 01				
معامل بيرسون للعبارة 02		0.380*		
معامل بيرسون للعبارة 03		0.268	0.377*	

المصدر: مخرجات برنامج spss20 0.05*

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات معيار الإجراءات مرتبطة ومتناسقة فيما بينها وهذا من خلال معامل الارتباط الموجب والقوي ويؤكد ذلك من خلال العبارتين 01 و 02 المرتبطة عند درجة الحرية 0.05، وهذا ما يدل أن هناك ارتباط قوي بين الحرص على تطبيق صارم لإجراءات العمل والمساعدة في صياغة إجراءات العمل الخاصة بمؤسستكم.

خامسا: تحليل وتفسير النتائج واختبار صحة الفرضيات

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، حيث تم طرح التساؤلات التي انبثقت منها 5 فرضيات فرعية ومن أجل اختبار فرضية الدراسة تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (x) والمتغير التابع (y)، والوصول إلى النتائج واستخلاص العلاقة بين مهارات الاتصال للأساتذة الجامعيين المتغير المستقل والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين المتغير التابع.

1- صياغة النموذج الخطي البسيط:

تقوم هذه الدراسة على معرفة علاقة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتمثل المتغيرات المستقلة مهارات الاتصال وتتمثل في: مهارة الحديث، مهارة الإقناع، مهارة الكتابة، مهارة الإنصات، مهارة التفكير، أما المتغير الثاني فيتمثل في الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، ونرمز لهذه المتغيرات كالاتي:

* المتغيرات المستقلة وتتمثل في:

- مهارة الحديث يرمز لها بـ X_1 و تخر
- مهارة الإقناع يرمز لها بـ X_2
- مهارة الكتابة يرمز لها بـ X_3
- مهارة الإنصات يرمز لها بـ X_4
- مهارة التفكير يرمز لها بـ X_5

* المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين ويرمز لها بالرمز Y

وبعد القيام بترميز المتغيرات المختلفة تم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط والتي يعبر عنها كالاتي: $Y = ax + b$

انطلاقا من بيانات الاستبيان والشكل الرياضي للنموذج وبالاعتماد على برنامج **Spss** والصياغة للفرضية العدمية H_0 والبديلة H_1 لفرضيات الدراسة مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

- الفرضية العدمية H_0 : هي فرضية حول عينة الدراسة التي نهدف إلى اختبارها، حيث ننطلق منها ونرفضها إذا توفرت لنا دلائل قوية على عدم صحتها ونقبلها عكس ذلك.
- الفرضية البديلة H_1 : هي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضية العدمية، ويتم قبولها عند رفض الفرضية العدمية والعكس صحيح.

2- تحليل واختبار الفرضيات

بعد صياغة الفرضيات قمنا بتحليلها واختبارها كالاتي:

❖ الفرضية الأولى:

هدفت هذه الفرضية إلى وجهات نظر المستجوبين بخصوص: علاقة مهارة الحديث مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وهذا بصياغة الأسئلة من 01 إلى 04 والتي خصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى وهي:

- H_0 "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الحديث مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير."

أما الفرضية البديلة فهي:

- H_1 "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الحديث مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير."

من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط والمخرجات برنامج Spss نجد:

$$* \text{معادلة خط الانحدار: } Y=0.488x_1+1.616$$

الجدول رقم(32): معامل الارتباط واختبار الفرضية الأولى (الحديث)

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	نوع الاختبار
رفض H_0	0.006	0.424	t

المصدر: مخرجات برنامج Spss20

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين مهارة الحديث والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين حيث بلغت قيمته 42.4%، وتتأكد هذه النتيجة عندما نتفحص قيمة t المحسوبة التي بلغت 2.923 وهي تفوق قيمة t الجدولية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة لمهارة الحديث على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند قيمة الدلالة المعنوية 0.006 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 المعتمدة في الدراسة.

❖ الفرضية الثانية:

هدفت هذه الفرضية إلى وجهات نظر المستجوبين بخصوص: علاقة مهارة الإقناع مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وهذا بصياغة الأسئلة من 05 إلى 08 والتي خصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى وهي:

- H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإقناع مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير."

أما الفرضية البديلة فهي:

- H_1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإقناع مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير."

$$* \text{ معادلة خط الانحدار: } Y=0.514x_2+1.712$$

الجدول رقم(33): معامل الارتباط واختبار الفرضية الثانية(الإقناع)

نوع الاختبار	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
t	0.647	0.000	رفض H_0

المصدر: مخرجات برنامج Spss20

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين مهارة الإقناع والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين حيث بلغت قيمته 64.7%، وتتأكد هذه النتيجة عندما نتفحص قيمة t المحسوبة التي بلغت 5.303 وهي تفوق قيمة t الجدولية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة لمهارة الإقناع مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمدة في الدراسة.

❖ الفرضية الثالثة:

هدفت هذه الفرضية إلى وجهات نظر المستجوبين بخصوص: علاقة مهارة الكتابة مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وهذا بصياغة الأسئلة من 09 إلى 12 والتي خصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى وهي:

- H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الكتابة مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير."

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أما الفرضية البديلة فهي:

- H_1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الكتابة مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. "

$$* \text{ معادلة خط الانحدار: } Y=0.356x_3+2.395$$

الجدول رقم(34): معامل الارتباط واختبار الفرضية الثالثة

نوع الاختبار	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
t	0.355	0.023	رفض H_0

المصدر: مخرجات برنامج Spss20

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين مهارة الكتابة والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين حيث بلغت قيمته 35.5%، وتؤكد هذه النتيجة عندما نتفحص قيمة t المحسوبة التي بلغت 2.372 وهي تفوق قيمة t الجدولية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة لمهارة الكتابة مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.023 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمدة في الدراسة.

❖ الفرضية الرابعة:

هدفت هذه الفرضية إلى وجهات نظر المستجوبين بخصوص: علاقة مهارة الإنصات مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وهذا بصياغة الأسئلة من 13 إلى 16 والتي خصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى وهي:

- H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإنصات مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. "

أما الفرضية البديلة فهي:

- H_1 " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإنصات مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. "

$$* \text{ معادلة خط الانحدار: } Y=0.475x_4+1.944$$

الجدول رقم(35): معامل الارتباط واختبار الفرضية الرابعة (الإنصات)

نوع الاختبار	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
t	0.598	0.000	رفض H_0

المصدر: مخرجات برنامج Spss20

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين مهارة الإنصات والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين حيث بلغت قيمته 59.8%، وتتأكد هذه النتيجة عندما نتفحص قيمة t المحسوبة التي بلغت 4.657 وهي تفوق قيمة t الجدولية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة لمهارة الإنصات على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 المعتمدة في الدراسة.

❖ الفرضية الخامسة:

هدفت هذه الفرضية إلى وجهات نظر المستجوبين بخصوص: علاقة مهارة التفكير مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وهذا بصياغة الأسئلة من 16 إلى 20 والتي خصصت لاختبار الفرضية العدمية الأولى وهي:

- H_0 "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة التفكير مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير."

أما الفرضية البديلة فهي:

- H_1 "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة التفكير مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير."

$$* \text{ معادلة خط الانحدار: } Y=0.607x_5+1.265$$

الجدول رقم(36): معامل الارتباط واختبار الفرضية الخامسة (التفكير)

نوع الاختبار	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
t	0.664	0.000	رفض H_0

المصدر: مخرجات برنامج Spss20

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين مهارة التفكير والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين حيث بلغت قيمته **66.4%**، وتتأكد هذه النتيجة عندما نتفحص قيمة **t** المحسوبة التي بلغت **5.542** وهي تفوق قيمة **t** الجدولية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة لمهارة التفكير مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة **0.000** وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية **0.05** المعتمدة في الدراسة.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل دراستنا الميدانية الخاصة بالمفاهيم النظرية المتعلقة بمهارات الاتصال والأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة أثر مهارات الاتصال على الأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945، بهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار فرضيات الدراسة اعتماداً على آراء عينة من أساتذة الكلية، تبين لنا أن أغلب أساتذة الكلية لديهم مهارات الاتصال مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي. والمهارات التي تم اعتمادها كلها كانت لها علاقة موجبة وبالأخص مهارتي الإقناع والتفكير.

خاتمة

الاتصال شريان المؤسسة ينقل المعلومات بين أفرادها ليحقق الأهداف المنشودة وهذا يتطلب مهارات يجب التمكن منها والتحكم فيها، ولعل مهارة الحديث، الإقناع والكتابة والإنصات والتفكير من أهم مهارات الاتصال التي يحتاجها الأساتذة لأداء أعمالهم وتعاملاتهم ببسر.

إن ارتباط مفهوم مهارات الاتصال بالأداء الوظيفي يعطي مفهوماً واسعاً فعندما نقر بوجود هذه المهارات لدى الأساتذة الجامعيين فإننا بذلك نصل إلى أن الكلية مكان منظم للغاية، وأن نتائج الأداء الوظيفي تكون من خلال عمليات يمكن الاتفاق عليها للوصول إلى الأهداف المسطرة، وبالإمكان تحسين الأداء عن طريق التغذية العكسية بالتقييم المستمر وهذا ما يطلق عليه الاتصال الفعال الذي يؤدي إلى الإيجابية والتفاعل بين طرفي العملية الاتصالية، فالمهارات جانب تطبيقي يعتمد على الخبرة والتدريب للوصول إلى أفضل درجات تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة لإبراز دور مهارات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة وتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتعرف على مستوى وعيهم بحاجة الكلية إلى مهارات الاتصال، وحاجة الكلية بضرورة تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة، ولقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من الخروج بجملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أن أهمية الاتصال تتجلى في الحصول على المعلومات وكذا اكتساب الخبرة العلمية عند إجراء أي عمل بالكلية؛
- نستنتج أن معظم الأساتذة المستجوبين بالكلية يكتسبون مهارات الاتصال سواء مع زملاء العمل أو مع الطلبة؛
- يحرص جل الأساتذة بالكلية على تنمية مهاراتهم الاتصالية من خلال الإشراف على الرسائل العلمية، حضور الملتقيات والتظاهرات...
- هناك علاقة قوية بين مهارة الاتصال والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بالكلية تظهر في مهارتي الإقناع والتفكير؛
- ضرورة الانتقال من الطرق والأساليب التقليدية في تقييم الأداء للأساتذة الجامعيين بالكلية إلى الأساليب الحديثة والملائمة لتطورات الوقت الراهن؛
- تعمل مهارة الحديث على التحسين من مستوى جودة الأداء البيداغوجي للأساتذة الجامعيين؛
- نستنتج أن الأساتذة بالكلية لا يراعون الأنشطة الإضافية وهذا ربما راجع لجانب التحفيز؛

- نستنتج أن جل الأساتذة بالكلية ليست لديهم مبادرة المساهمة في صياغة إجراءات العمل؛
- بعض الأساتذة لا يفضلون استخدام المطبوعات أثناء العملية التدريسية بل يستغلون الوقت لشرح معلوماتهم بدقة؛
- نستنتج أن الأساتذة يستدلون بالأمثلة والمراجع العلمية لزيادة الرصيد المعرفي لطلابهم.

* نتائج اختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الحديث مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، عند مستوى دلالة 0.05 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقالمة وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل فرضية الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإقناع مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، عند مستوى دلالة 0.05 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقالمة وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل فرضية الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الكتابة مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، عند مستوى دلالة 0.05 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقالمة وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل فرضية الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة الإنصات مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، عند مستوى دلالة 0.05 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقالمة وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل فرضية الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمهارة التفكير مع الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين؛ عند مستوى دلالة 0.05 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقالمة وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل فرضية الدراسة.

* مناقشة نتائج الدراسات السابقة:

- تتفق نتائج دراستنا مع دراسة عبد الرزاق حمایمی، محمد الطاهر طبعلي في وجود فروقات فردية بين مهارات الاتصال التي يمتلكها أساتذة الثانوية حيث استخلصنا من خلال دراستنا أن مهارتي الإقناع والتفكير من المهارات المعتمدة وبشكل كبير في الكلية مقارنة مع مهارات الحديث والإنصات والكتابة أي أن مهارات أساتذة الكلية امتداد لمهارات أساتذة الثانوي.

- تتفق نتائج دراستنا مع دراسة **بن صادق خليل**، في أن هناك طرق لتنمية مهارتي الحديث والاستماع فكلما زادت هاتين المهارتين كلما زاد التواصل الاجتماعي.
- تتفق نتائج دراستنا مع دراسة **محمد بن سعيد آل شايح**، في أن مهارات الاتصال يمكن تطبيقها لتحسين أداء أو سلوك مختلف الأفراد سواء أساتذة أو طلاب....
- وعموما يمكن القول أن مهارات الاتصال التي يتحلى بها أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي مهارات ذات كفاءة عالية وأداء متميز.

* الاقتراحات التوصيات:

- في الأخير وبعد الانتهاء من عرض النتائج كان لابد من أن نخرج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات فيما يخص مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين ومن أهمها:
- العمل على إيصال المعلومات في الوقت المناسب دون تمييز بين أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ضرورة تكثيف وتنوع الوسائل الاتصالية لضمان وصول المعلومات لكل المستويات بالكلية؛
- جعل مهارات الاتصال جوهر العلاقة التي تربط الأساتذة ببعضهم داخل الكلية؛
- يجب أن يكون تقييم الأداء مبني على معايير مهارات الاتصال ويكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافها؛
- ضرورة فسح المجال أمام الأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرارات والاعتراف بقدراتهم وكفاءتهم في تحقيق أهداف الكلية؛
- تكثيف حلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية التي لها علاقة بمهارات الاتصال لتحسين أداء أساتذة الكلية؛
- تطوير سبل التواصل بين الطلبة والأساتذة بالكلية بالتكنولوجيا الحديثة ومواقع التواصل الاجتماعي؛
- التركيز على تقييم الأداء وتحديد المعايير بدقة من ناحية الكمية والجودة.

* آفاق الدراسة:

- بعد دراستنا لموضوع دور مهارات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي، لاحظنا أن هناك بعض الجوانب الهامة التي لها صلة بالموضوع والتي نقترحها لتكون مواضيع للبحوث القادمة، والتي هي:
- مهارات الاتصال في دعم نظم المعلومات؛
- مهارات الاتصال في تحسين الخدمات التسويقية؛

- مهارات الاتصال في دعم نظم القرارات؛
- مهارات الاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم علي رابعة، مهارة الاتصال، شبكة الألوكة للنشر، دون بلد نشر، دون سنة نشر.
- 2- أحمد حسن القواسمة، محمد أحمد أبو غزالة، تنمية مهارات التعلم والتفكير والبحث، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 3- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الثامنة، 2018.
- 4- الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، العدد 02، 2014.
- 5- أمين منصور وافي، نظريات الاتصال، دون دار نشر، دون بلد نشر، دون سنة نشر.
- 6- باسل محمد صوان، مهارات الاتصال والتعلم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 7- بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 8- بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 9- جلال عزيز فرمان البرقعوي، التفكير الإبداعي علم وفن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 10- حسين جلوب، مهارات الاتصال: الاتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، 2013.
- 12- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010.
- 13- حسين عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.
- 14- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 15- خالد المطرب، تلخيص مهارات الاتصال، أكبر ملتقى أكاديمي لطلاب وطالبات الجامعات السعودية، جامعة الملك فيصل، السعودية، دون سنة نشر.
- 16- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 17- رشا فايد وآخرون، مهارات الاتصال، قسم تطوير الذات، جامعة الدمام، السعودية، دون سنة نشر.

- 18- زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 19- عباس حلمي الجمل، أسامة محمد سيد، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دون بلد نشر، الطبعة الأولى، دون سنة نشر.
- 20- عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 21- عبد المجيد أونيس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، دون سنة النشر.
- 22- علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، السلوك والتطور التنظيمي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.
- 23- علياء جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، الإسكندرية، 2019.
- 24- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دون دار النشر، دون بلد النشر، دون سنة النشر.
- 25- فاطمة عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 26- فايز عبده الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 27- فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 28- فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 29- محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 30- محمد سعيد سلطان، وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
- 31- محمد صادق، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.
- 32- محمد فريد عزت، الاتصال ووسائله التقليدية والتكنولوجية، دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2018.
- 33- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 34- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.

- 35- محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال، دون بلد نشر، دون سنة نشر .
- 36- مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال: مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 37- مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دون دار النشر، دون بلد النشر، 2018.
- 38- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2014.
- 39- مصطفى يوسف كافي، الرأي العام ونظريات الاتصال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- 40- منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 41- ناصر الساحوري، مهارات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017
- 42- نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال الأسس والنظرية العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- 43- نصيف فهمي منقريوس، الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2010.
- 44- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة: منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الثانية، 2015.
- 45- نوح بن يحيى الشهري، وآخرون، مهارات الاتصال، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الثالثة، 2014.
- 46- يسرى عثمان وآخرون، مهارات الاتصال، دون دار نشر، دون بلد نشر، دون سنة نشر .

ثانياً: المذكرات

- 1- أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، دراسة حالة الدائرة الإدارية للدرارية-الجزائر - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2010-2011.
- 2- بسمة بن صالح، مدى تكيف الأستاذ الجامعي مع أهداف نظام LMD من خلال عمليتي التدريس والتقييم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017
- 3- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

- 4- عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015
- 5- ليلي رزقان، اقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 02، 2012-2013.
- 6- محمد بشير محمودي، الوظيفة الاتصالية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال الإشهاري، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020.
- 7- محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 8- محمد فايز أبو دية، أثر استخدام حقائب العمل في تنمية المهارات الكتابية لدى تلاميذ الصف الثالث الأساس بغزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، الجماعة الإسلامية، غزة، 2016.
- 9- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.

ثالثاً: المحاضرات

- 1- دحدوح منية، محاضرات مادة الاتصال في المؤسسة: لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015-2016.
- 2- مجلخ سليم، الاتصال، محاضرات السنة الثالثة ليسانس موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قالمة، 2018، محاضرة رقم: 04.

رابعاً: الجرائد والمجلات

- 1- بخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق للعلوم، العدد الثامن، الجزء الأول، جوان 2017.

- 2- بواب رضوان، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمي (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل (الجزائر)، العدد 21، 2015.
- 3- خالد أحمد الصرايرية، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، الأردن، 2011.
- 4- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2010-2009.
- 5- صلاح معمار وآخرون، مهارات الاتصال والتواصل، مجلة النجاح، مجلة منشورة بتاريخ 2020/03/28، العدد 16730، على الموقع www.annajah.net، مطلع عليه بتاريخ 2020/03/28، على الساعة 16:22.
- 6- عبد الله بن مشيب الأحمري، تقييم أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء بعض خبرات الجامعات الدولية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد السابع والعشرون، العدد الرابع، الجزء الثاني، 2018.
- 7- ليث حمودي إبراهيم، مدى ممارسة الأستاذ الجامعي لأدواره التربوية والبحثية وخدمة المجتمع بصورة شاملة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العدد الثلاثون، دون سنة نشر.
- 8- محمد صاري، التقويم وأثره في تحسين أداء الأستاذ الجامعي، مجلة المخبر، أبحاث في اللغة والأدب الجزائري، قسم اللغة العربية وآدابها، جامعة باجي مختار، عنابة.
- 9- مها عبد المجيد العاني، مهارات التحدث مع الآخرين، جريدة الوطن، منشورة بتاريخ 2016/12/26، على الموقع <https://alwatan.com/details/162015> مطلع عليه بتاريخ 2020/07/02، على الساعة 14:33.
- 10- نادية مدودي، مهارات التدريس لدى الأستاذ الجامعي ودورها في فعالية التكوين الجامعي، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد 09 عدد خاص، نوفمبر 2018.
- 11- هاشم بن سعيد الشخي، دور الأستاذ الجامعي في تحسين نوعية طرائق تقويم الطلبة وأساليبه، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة الملك فيصل بالأحساء، السعودية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 2015.

خامسا: مقالات و منشورات

- 1- أحمد البراء الأميري، فن التواصل، شبكة الألوكة، دون بلد نشر، نشر بتاريخ 2014/05/08، على الموقع www.alukah.net مطلع عليه بتاريخ 2020/06/25، على الساعة 16:25.

- 2- شهيرة دعدوع، طرق تنمية مهارات التفكير، منشور بتاريخ: 2018/07/02، على الساعة: 19:12، على الموقع، https://mawdoo3.com/طرق_تنمية_مهارات_التفكير، اطلع عليه بتاريخ: 2020/07/12، على الساعة: 23:00.
- 3- ماهي مهارات الإقناع وكيف يمكن تطويرها، مقالة منشورة: نوفمبر 2019، على الموقع: <https://www.for9a.com/learn>، وتم الاطلاع عليها بتاريخ 2020/06/30 على الساعة: 18
- 4- هاجر، أهمية تعليم مهارات التفكير، منشور بتاريخ 2016/12/25، على الساعة: 09:40، على الموقع: <https://www.almrsal.com/post/426856> اطلع عليه بتاريخ 2020/07/12، على الساعة 22:22.

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	إجراء زيارة ميدانية أو تربص
02	محاور الاستبيان ككل
03	محور مهارات الاتصال
04	محور الأداء الوظيفي
05	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة الحديث
06	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة الإقناع
07	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة الكتابة
08	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة الإنصات
09	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة التفكير
10	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات معيار الجودة
11	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات معيار الكمية
12	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات معيار الوقت
13	معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات معيار الإجراءات
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة
15	معامل الارتباط واختبار الفرضية الأولى
16	معامل الارتباط واختبار الفرضية الثانية
17	معامل الارتباط واختبار الفرضية الثالثة
18	معامل الارتباط واختبار الفرضية الرابعة
19	معامل الارتباط واختبار الفرضية الخامسة
20	t الجدولية

الملحق رقم (01): إجراء زيارة ميدانية أو تربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

الكلية الاقتصادية والتجارية والعلوم الإدارية
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :

الطالب (ة) :
الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

تحت إشراف رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:
الطالب (ة) :
الطالب (ة) :
مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) / (ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير) / (علوم مالية)
تخصص :
موضوع الزيارة :
الإجراء :

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية
ولكم متفاتيح التقدير والاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف
سلم صالح

رئيس القسم
مكلف بالدراسات والبحوث
مكلف بالدراسات والبحوث

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم الإدارية
جامعة 8 ماي 1945 غيلما

الملحق رقم (02): محاور الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.890	32

الملحق رقم (03): محور مهارات الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.862	20

الملحق رقم (04): محور الأداء الوظيفي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.761	12

الملحق رقم (5): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة الحديث

Corrélations

		تقومون غالبا -1 بالتحضير المسبق للمحاضرات الخاصة بالطالبة	تراعون الوقت الكافي -2 لحديث أثناء اتصالكم مع الطالبة	تستخدمون -3 العبارات البسيطة في مجال عملكم	تستخدمون النظر -4 للطالبة أثناء إلقاءكم المحاضرة
تقومون -1 غالبا	Corrélation de Pearson	1	.149	.033	.120
بالتحضير المسبق	Sig. (bilatérale)		.352	.838	.939
للمحاضرات الخاصة بالطالبة	N	41	41	41	41
تراعون -2 الوقت الكافي	Corrélation de Pearson	.149	1	.041	.386*
لحديث أثناء اتصالكم مع الطالبة	Sig. (bilatérale)	.352		.797	.013
	N	41	41	41	41
تستخدمون -3 العبارات البسيطة في مجال عملكم	Corrélation de Pearson	.033	.041	1	.129
	Sig. (bilatérale)	.838	.797		.422
	N	41	41	41	41

4- تستخدمون	Corrélation de Pearson	.120	.386*	.129	1
النظر للطلبة	Sig. (bilatérale)	.939	.013	.422	
أثناء إلقاءكم المحاضرة	N	41	41	41	41

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (6): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة الإقناع

Corrélations		1- تراعون الوقت المناسب لإقناع المستمعين في النقاشات العلمية	2- تستعملون أسلوب الاستدلالات بالأمثلة لإقناع زملائكم بالعمل	3- تمتلكون القدرة الفائقة في التفاوض مع زملائكم للوصول إلى وجهة نظر مشتركة	4- تحرصون على اختيار العبارات المناسبة للتأثير في الاجتماعات البيداغوجية
1- تراعون الوقت المناسب لإقناع المستمعين في النقاشات العلمية	Corrélation de Pearson	1	.522**	.490**	.303
	Sig. (bilatérale)		.000	.001	.054
	N	41	41	41	41
2- تستعملون أسلوب الاستدلالات بالأمثلة لإقناع زملائكم بالعمل	Corrélation de Pearson	.522**	1	.495**	.319*
	Sig. (bilatérale)	.000		.001	.042
	N	41	41	41	41
3- تمتلكون القدرة الفائقة في التفاوض مع زملائكم للوصول إلى وجهة نظر مشتركة	Corrélation de Pearson	.490**	.495**	1	.308
	Sig. (bilatérale)	.001	.001		.050
	N	41	41	41	41
4- تحرصون على اختيار العبارات المناسبة للتأثير في الاجتماعات البيداغوجية	Corrélation de Pearson	.303	.319*	.308	1
	Sig. (bilatérale)	.054	.042	.050	
	N	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(07): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة الكتابة

Corrélations

		1- تختارون بعناية - المصادر والمراجع في كتابكم العلمية	2- تعملون على الإلمام بمحتوى موضوع محاضراتكم	3- تفضلون استخدام المطبوعات الخاصة بالدروس لإتمام المقررات العلمية	4- تعيدون صياغة المحتوى الاتصالي فرديا أثناء الاجتماعات البيداغوجية
1- تختارون بعناية المصادر والمراجع في كتابكم العلمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 41	.849** .000 41	.042 .793 41	.189 .237 41
2- تعملون على الإلمام بمحتوى موضوع محاضراتكم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.849** .000 41	1 41	.129 .421 41	.149 .354 41
3- تفضلون استخدام المطبوعات الخاصة بالدروس لإتمام المقررات العلمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.042 .793 41	.129 .421 41	1 41	.206 .197 41
4- تعيدون صياغة المحتوى الاتصالي فرديا أثناء الاجتماعات البيداغوجية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.189 .237 41	.149 .354 41	.206 .197 41	1 41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(08): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة الإنصات

		تمتلكون قدرة 1- كبيرة في الإنصات أثناء عمليتكم الاتصالية	تمنحون الفرصة 2- الكاملة للمتحدث لإنهاء رسالته الاتصالية	أثناء إنصاتكم 3- تنتقون أهم العبارات في اتصالاتكم مع زملاء العمل	تمتلكون 4- حضور ذهني كلي أثناء الملتقيات العلمية
تمتلكون قدرة 1- كبيرة في الإنصات أثناء عمليتكم الاتصالية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	1	.503**	.436**	.138
			.001	.004	.390
	N	41	41	41	41
تمنحون الفرصة 2- الكاملة للمتحدث لإنهاء رسالته الاتصالية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	.503**	1	.499**	.325*
		.001		.001	.038
	N	41	41	41	41
أثناء إنصاتكم 3- تنتقون أهم العبارات في اتصالاتكم مع زملاء العمل	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	.436**	.499**	1	.378*
		.004	.001		.015
	N	41	41	41	41
تمتلكون حضور 4- ذهني كلي أثناء الملتقيات العلمية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	.138	.325*	.378*	1
		.390	.038	.015	
	N	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(09): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات مهارة التفكير

Corrélacions

		غالبًا ما تطلعون 1- على عدة كتب علمية لتنمية مهارة التفكير لديكم	تتلقون المعلومة 2- من عدة مصادر علمية للتأكد من فهمها	تفضلون الأمثلة 3- التوضيحية لسهولة فهم الفكرة	لديكم قبول 4- واسع للأفكار المختلفة مع باقي الزملاء
غالبًا ما 1- تطلعون على عدة كتب علمية لتنمية مهارة التفكير لديكم	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	1	.378*	.136	.071
			.015	.398	.657
	N	41	41	41	41
تتلقون 2- المعلومة من	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	.378*	1	.534**	.148
		.015		.000	.356

عدة مصادر					
علمية للتأكد	N	41	41	41	41
من فهمها					
تفضلون 3-	Corrélation de Pearson	.136	.534**	1	.366*
الأمثلة	Sig. (bilatérale)	.398	.000		.019
التوضيحية					
لسهولة فهم	N	41	41	41	41
الفكرة					
لديكم 4-	Corrélation de Pearson	.071	.148	.366*	1
قبول واسع	Sig. (bilatérale)	.657	.356	.019	
لأفكار					
المختلفة مع	N	41	41	41	41
باقي الزملاء					

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(10): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات معيار الجودة

Corrélations

		1- تحرصون على إنجاز كل أعمالكم بدقة عالية	2- تخططون بشكل واسع لإتمام مقررات علمية متميزة	3- تفضلون استخدام الوسائط الإلكترونية أثناء التدريس
1- تحرصون على إنجاز كل أعمالكم بدقة عالية	Corrélation de Pearson	1	.526**	.274
	Sig. (bilatérale)		.000	.082
	N	41	41	41
2- تخططون بشكل واسع لإتمام مقررات علمية متميزة	Corrélation de Pearson	.526**	1	.282
	Sig. (bilatérale)	.000		.074
	N	41	41	41
3- تفضلون استخدام الوسائط الإلكترونية أثناء التدريس	Corrélation de Pearson	.274	.282	1
	Sig. (bilatérale)	.082	.074	
	N	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(11): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات معيار الكمية

Corrélations				
		لديكم القدرة على إتمام 1- المهام المسندة إليكم في الوقت المناسب	تمتلكون قدرة كبيرة 2- في إتمام أعمال إضافية مسندة إليكم من طرف الإدارة	لديكم مهام 3- متنوعة مقارنة مع زملائكم
لديكم القدرة على إتمام 1- المهام المسندة إليكم في الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	1	.554**	.137
	Sig. (bilatérale)		.000	.393
	N	41	41	41
تمتلكون قدرة كبيرة في إتمام 2- أعمال إضافية مسندة إليكم من طرف الإدارة	Corrélation de Pearson	.554**	1	.400**
	Sig. (bilatérale)	.000		.010
	N	41	41	41
لديكم مهام متنوعة مقارنة 3- مع زملائكم	Corrélation de Pearson	.137	.400**	1
	Sig. (bilatérale)	.393	.010	
	N	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(12): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات معيار الوقت

Corrélations				
		عادة ما تنجزون 1- مقرراتكم الدراسية في الوقت المحدد	لديكم القدرة في 2- احترام الرزنامة الزمنية في العملية التنظيمية للملتقيات العلمية	مقارنة بزملائكم 3- تستغرقون وقت أقل في إنجاز الأعمال البيداغوجية المسندة لكم
عادة ما تنجزون 1- مقرراتكم الدراسية في الوقت المحدد	Corrélation de Pearson	1	.546**	.179
	Sig. (bilatérale)		.000	.263
	N	41	41	41
لديكم القدرة في 2- احترام الرزنامة الزمنية في العملية التنظيمية للملتقيات العلمية	Corrélation de Pearson	.546**	1	.260
	Sig. (bilatérale)	.000		.101
	N	41	41	41
مقارنة بزملائكم 3- تستغرقون وقت أقل في إنجاز الأعمال البيداغوجية المسندة لكم	Corrélation de Pearson	.179	.260	1
	Sig. (bilatérale)	.263	.101	
	N	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(13): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات معيار الإجراءات

Corrélations

		1- تحرصون على تطبيق صارم لإجراءات العمل الخاصة بقسمكم	2- تساعدون في صياغة إجراءات العمل الخاصة بمؤسستكم	3- تمتلكون مرونة كبيرة في التعامل مع الإجراءات المعدلة
1- تحرصون على تطبيق صارم لإجراءات العمل الخاصة بقسمكم	Corrélation de Pearson	1	.380*	.268
	Sig. (bilatérale)		.014	.090
	N	41	41	41
2- تساعدون في صياغة إجراءات العمل الخاصة بمؤسستكم	Corrélation de Pearson	.380*	1	.377*
	Sig. (bilatérale)	.014		.015
	N	41	41	41
3- تمتلكون مرونة كبيرة في التعامل مع الإجراءات المعدلة	Corrélation de Pearson	.268	.377*	1
	Sig. (bilatérale)	.090	.015	
	N	41	41	41

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1- تقومون غالبا بالتحضير المسبق للمحاضرات الخاصة بالطلبة	41	4.73	.449
2- تراعون الوقت الكافي للحديث أثناء اتصالكم مع الطلبة	41	4.34	.656
3- تستخدمون العبارات البسيطة في مجال عملكم	41	4.39	.494
4- تستخدمون النظر للطلبة أثناء إلقاءكم المحاضرة	41	4.44	.776
1- تراعون الوقت المناسب لإقناع المستمعين في النقاشات العلمية	41	4.22	.725
2- تستعملون أسلوب الاستدلالات بالأمثلة لإقناع زملائكم بالعمل	41	4.10	.735
3- تمتلكون القدرة الفائقة في التفاوض مع زملائكم للوصول إلى وجهة نظر مشتركة	41	3.85	.727
4- تحرصون على اختيار العبارات المناسبة للتأثير في الاجتماعات البيداغوجية	41	4.07	.608
1- تختارون بعناية المصادر والمراجع في كتابتكم العلمية	41	4.59	.499

تعملون على الإلمام بمحتوى موضوع محاضراتكم -2	41	4.61	.494
تفضلون استخدام المطبوعات الخاصة بالدروس لإتمام المقررات -3	41	3.17	1.070
العلمية			
تعيدون صياغة المحتوى الاتصالي فرديا أثناء الاجتماعات -4	41	3.44	.673
البيداغوجية			
تمتلكون قدرة كبيرة في الإنصات أثناء عمليتيكم الاتصالية -1	41	4.17	.543
تمنحون الفرصة الكاملة للمتحدث لإنهاء رسالته الاتصالية -2	41	4.07	.685
أثناء إنصاتكم تنتقون أهم العبارات في اتصالكم مع زملاء العمل -3	41	3.95	.669
تمتلكون حضور ذهني كلي أثناء الملتقيات العلمية -4	41	3.44	.976
غالبًا ما تطلعون على عدة كتب علمية لتنمية مهارة التفكير لديكم -1	41	3.93	.877
تتلقون المعلومة من عدة مصادر علمية للتأكد من فهمها -2	41	4.34	.530
تفضلون الأمثلة التوضيحية لسهولة فهم الفكرة -3	41	4.39	.666
لديكم قبول واسع للأفكار المختلفة مع باقي الزملاء -4	41	4.05	.740
تحرصون على إنجاز كل أعمالكم بدقة عالية -1	41	4.37	.536
تخططون بشكل واسع لإتمام مقررات علمية متميزة -2	41	4.15	.691
تفضلون استخدام الوسائط الإلكترونية أثناء التدريس -3	41	3.85	.882
لديكم القدرة على إتمام المهام المسندة إليكم في الوقت المناسب -1	41	4.10	.664
تمتلكون قدرة كبيرة في إتمام أعمال إضافية مسندة إليكم من -2	41	3.63	.915
طرف الإدارة			
لديكم مهام متنوعة مقارنة مع زملائكم -3	41	3.39	.945
عادة ما تنجزون مقرراتكم الدراسية في الوقت المحدد -1	41	4.10	.583
لديكم القدرة في احترام الرزنامة الزمنية في العملية التنظيمية -2	41	3.68	.650
للملتقيات العلمية			
مقارنة بزملائكم تستغرقون وقت أقل في إنجاز الأعمال -3	41	3.02	.935
البيداغوجية المسندة لكم			
تحرصون على تطبيق صارم لإجراءات العمل الخاصة بقسمكم -1	41	4.10	.664
تساعدون في صياغة إجراءات العمل الخاصة بمؤسستكم -2	41	3.27	1.184
تمتلكون مرونة كبيرة في التعامل مع الإجراءات المعدلة -3	41	3.95	.590
N valide (listwise)	41		

الملحق رقم(15): معامل الارتباط واختبار الفرضية الأولى (الحديث)

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.616	.750		2.155	.037
x1	.488	.167	.424	2.923	.006

a. Variable dépendante : y

الملحق رقم(16): معامل الارتباط واختبار الفرضية الثانية (الإقناع)

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.712	.397		4.312	.000
x2	.514	.097	.647	5.303	.000

a. Variable dépendante : y

الملحق رقم(17): معامل الارتباط واختبار الفرضية الثالثة (الكتابة)

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.395	.596		4.020	.000
x3	.356	.150	.355	2.372	.023

a. Variable dépendante : y

الملحق رقم(18): معامل الارتباط واختبار الفرضية الرابعة (الإنصات)

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.944	.402		4.833	.000
x4	.475	.102	.598	4.657	.000

a. Variable dépendante : y

الملحق رقم(19): معامل الارتباط واختبار الفرضية الخامسة (التفكير)

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.265	.460		2.748	.000
x5	.607	.110	.664	5.542	.000

a. Variable dépendante : y

الملحق رقم(20): الجدولية t

cum. prob	t _{.50}	t _{.75}	t _{.80}	t _{.85}	t _{.90}	t _{.95}	t _{.975}	t _{.99}	t _{.995}	t _{.999}	t _{.9995}
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945-قائمة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أستاذي (ت) الفاضل (ة) تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز دراسة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص
إدارة أعمال تحت عنوان: مهارات الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة
الجامعيين. نرجو منكم التفضل بالإجابة بدقة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع
علامة (X) أمام الإجابة المناسبة التي تنطبق على واقع مؤسستكم. علما أن المعلومات
التي ستقدمونها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.
ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم القيم معنا

تحت اشراف الأستاذ:

مجلخ سليم

من إعداد الطالبتين:

✓ صغائري سارة

✓ بوعافية هدى

السنة الجامعية: 2020/2019

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 40 إلى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة
- 3-الرتبة العلمية: أستاذ مساعد " ب "
- أستاذ مساعد " أ "
- أستاذ محاضر " ب "
- أستاذ محاضر " أ "
- أستاذ دكتور
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنوات

المحور الأول: مهارة الاتصال للأساتذة الجامعيين

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1- مهارة الحديث:						
						1- تقومون بالتحضير المسبق للمحاضرات الخاصة بالطلبة
						2- تراعون الوقت الكافي للحديث أثناء اتصالكم مع الطلبة
						3- تستخدمون العبارات البسيطة في مجال عملكم
						4- تستخدمون النظر للطلبة أثناء إلقاءكم للمحاضرة
2- مهارة الإقناع:						
						1- تراعون الوقت المناسب لإقناع المستمعين في النقاشات العلمية
						2- تستعملون أسلوب الاستدلالات بالأمثلة لإقناع زملائكم بالعمل
						3- تمتلكون القدرة الفائقة في التفاوض مع زملائكم للوصول إلى وجهة نظر مشتركة
						4- تحرصون على اختيار العبارات المناسبة للتأثير في الاجتماعات البيداغوجية
3- مهارة الكتابة						
						1- تختارون بعناية المصادر والمراجع في كتابتكم العلمية
						2- تعملون على الإلمام بمحتوى موضوع محاضراتكم
						3- تفضلون استخدام المطبوعات الخاصة بالدروس لإتمام المقررات العلمية

					4- تعيدون صياغة المحتوى الاتصالي فردياً أثناء الاجتماعات البيداغوجية
4- مهارة الإنصات					
					1- تمتلكون قدرة كبيرة في الإنصات أثناء عمليكم الاتصالية
					2- تمنحون الفرصة الكاملة للمتحدث لإنهاء رسالته الاتصالية
					3- أثناء إنصاتكم تتقنون أهم العبارات في اتصالاتكم مع زملاء العمل
					4- تمتلكون حضور ذهني كلي أثناء الملتقيات العلمية
5- مهارة التفكير					
					1- غالباً ما تطلعون على عدة كتب علمية لتنمية مهارة التفكير
					2- تتلقون المعلومة من عدة مصادر علمية للتأكد من فهمها
					3- تفضلون الأمثلة التوضيحية لسهولة فهم الفكرة
					4- لديكم قبول واسع للأفكار المختلفة مع باقي الزملاء

المحور الثاني: الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين

					الدرجة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
1- معيار الجودة					
					1- تحرصون على إنجاز كل أعمالكم بدقة عالية
					2- تخططون بشكل واسع لإتمام مقررات علمية متميزة

					3- تفضلون استخدام الوسائط الإلكترونية أثناء التدريس
2- معيار الكمية					
					1- لديكم القدرة على إتمام المهام المسندة إليكم في الوقت المناسب
					2- تمتلكون قدرة كبيرة في إتمام أعمال إضافية مسندة إليكم من طرف الإدارة
					3- لديكم مهام متنوعة مقارنة مع زملائكم
3- معيار الوقت					
					1- عادة ما تتجزون مقرراتكم الدراسية في الوقت المحدد
					2- لديكم القدرة في احترام الرزنامة الزمنية في العملية التنظيمية للملتقيات العلمية
					3- مقارنة بزملائكم تستغرقون وقت أقل في إنجاز الأعمال البيداغوجية المسندة لكم
4- معيار الإجراءات					
					1- تحرصون على تطبيق صارم لإجراءات العمل الخاصة بقسمكم
					2- تساعدون في صياغة إجراءات العمل الخاصة بمؤسستكم
					3- تمتلكون مرونة كبيرة في التعامل مع الإجراءات المعدلة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بمهارات الاتصال والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين، تحليل مدى استخدام هذا المنهج في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالمة، ومحاولة معرفة الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي، واعتمد في هذه الدراسة على عينة قوامها **41 أستاذا** بشكل مستهدف، جمع المعلومات عن طريق الاستبيانات، والمعالجة في برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS** .

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تبين أن هناك علاقة قوية بين مهارات الاتصال والأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكانت كل من مهارتي الإقناع والتفكير هما الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، كما خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تحث على تعميم وتفعيل مهارات الاتصال في المؤسسة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: مهارات الاتصال، الأداء الوظيفي، الأستاذ الجامعي.

Abstract

The purpose of this study is to provide a theoretical framework that defines different concepts related to communication skills and job performance of university professors, analyzing the extent to which this approach is used in the Faculty of Economics, trade and Management Sciences at the University of May 8, 1945 Guelma, and try to know the impact on the job performance improvement, in this study a sample of **41 individuals** was selected in a target manner, collecting informations through questionnaires and processing in the Statistical Package for Social Sciences SPSS.

This study was concluded by results that explain the strong relationship between communication skills and job performance of university professors in the Faculty of Economics, trade and Management Sciences, both the skills of **persuasion** and **thinking** were the most influential on the job performance of a university professor, as well as set of recommendations advocating the generalization and activation of communication skills in the university institution.

Key words : Communication skills, Job performance, University professor