



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



مهارات الاتصال وعلاقتها بالأداء المهني لدى

مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي

دراسة ميدانية على عينة من مستشاري التوجيه بولاية غرداية و ورقلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس المدرسي

إشراف الدكتور:

حجاج عمر

إعداد الطالبة:

شحم كلثوم

السنة الجامعية: 2016/2017م



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مهارات الاتصال وعلاقتها بالأداء المهني لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي

دراسة ميدانية على عينة من مستشاري التوجيه بولاية غرداية وورقة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس المدرسي

إشراف الدكتور:

حجاج عمر

إعداد الطالبة:

شحم كلثوم

السنة الجامعية: 2016/2017 م



شكراً و معرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي أنارنا بعلمه وهدانا بهديه لموضوع الدراسة الذي بين أيدينا
اليوم، على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل وبعد

لا يسعني في نهاية هذا العمل، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان الجليل إلى
الدكتور: حاج عمر لقضله بالأشراف على هذه الدراسة، من خلال اثرائها بكل ماتحتاج
من ملاحظات قيمة، وأفكار نيرة، حتى استطعنا بلورة الموضوع بالشكل الذي هو ما بين
أيدينا فجزاه الله خيراً عنا، وأمده بالمزيد من العلم والصحة ليظل نوراً يهدي به الباحثين.

كما نتقدم بالشكر والتقدير لجميع أساتذة قسم علم النفس الذين رافقونا طيلة مشوارنا
الدراسي وكان لهم الفضل العظيم في تزويدنا بالمادة العلمية ولم يبخلوا علينا بأي مساعدة
من الناحية العلمية وحتى الشخصية. فألف شكر لكل من علمني حرف لأنير به عقلي
ونتقدمن بالشكر لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل .

الطالبة : شحم كلثوم

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى كل من مهارات الاتصال والاداء المهني لدى عينة من مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي، وكذا الكشف عن العلاقة بينهما ثم عن مدى الاختلاف حسب متغيري الجنس وسنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداتي (مهارات الاتصال، والاداء المهني) وذلك بعد التأكد من خصائصها السيكومترية ، حيث تم تطبيقهما على عينة مكونة من(90) مستشار ومستشار بمنطقة غردية ورقلة لموسم الدراسي 2016/2017 وباستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في (المتوسط و الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، معامل دلالة الفروق لمعاملات الارتباط) تم الوصول إلى النتائج التالية :

- مهارات الاتصال الاكثر شيوعا لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي هي القراءة وتلبيها التفكير .

- توجد علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصال والاداء المهني .

- لا تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والاداء المهني باختلاف الجنس.

- لا تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والاداء المهني باختلاف الخبرة المهنية.

ليتم تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع مهارات الاتصال والاداء المهني .

الكلمات المفتاحية : مهارات الاتصال - الاداء المهني - مستشار التوجيه.



Abstract:

The present study aimed at revealing the level of communication skills and professional performance in a sample of guidance counselors and school guidance counselors, as well as revealing the relationship between them and then on the extent of difference according to gender variables and years of experience, To achieve the objectives of the study, we relied on communication skills and professional performance tools after being sure about their psychometric characteristics which were applied to a sample of 90 consultants in Ghardaia and Ouargla for the academic year 2016/2017 and by using the following statistical methods: medium, standard deviation, Pearson correlation coefficient, the coefficient of variance significance for correlation coefficients. The following results were obtained:

- The most common communication skills for guidance counselors are reading followed by thinking.
- There is a statistically significant relationship between communication skills and professional performance.
- The relationship between communication skills and professional performance does not vary according to sex differences.
- The relationship between communication skills and professional performance does not differ according to professional experience.

This is interpreted in light of the theoretical framework and previous studies related to communication skills subject and professional performance.

Keywords: Communication skills - professional performance - guidance counselor



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	كلمة شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
د	فهرس المحتويات
ذ	قائمة الجداول
س	قائمة المخططات والأشكال
ش	مقدمة
الباب الأول	
الجانب النظري	
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأعتبراتها
13	1- مشكلة الدراسة
16	2- تساؤلات الدراسة
16	3- فرضيات الدراسة
17	4- أهمية الدراسة
17	5- أهداف الدراسة
18	6- التعريف الإجرائي لمتغيراتي الدراسة
19	7- حدود الدراسة
19	8- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: مهارات الاتصال
27	ـ تمهيد
27	1- تعريف الاتصال
30	2- عناصر الاتصال
33	3- أهمية وأهداف الاتصال
35	4- أنواع الاتصال



42	5- الاتصال بين الخصائص والاشكال
46	6- نماذج الاتصال
49	7- مهارات الاتصال
55	8- معوقات الاتصال
58	9- مهارات الاتصال في العملية الإرشادية
59	- خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الأداء المهني
61	- تمهيد
61	1- تعريف الأداء ومكوناته
62	2- محددات الأداء المهني ومكوناته
66	3- مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه
73	4- خطوات قياس الأداء
74	5- العوامل المؤثرة في الأداء العاملين
77	6- طرق تقييم الأداء المهني
85	7- الأخطاء الشائعة عند تقييم الأداء
87	8- صعوبات الأداء المهني لمستشاري التوجيه المدرسي
90	9- الخلاصة
	الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة
94	- تمهيد
94	1- المنهج المتبوع في الدراسة
95	2- الدراسة الاستطلاعية
95	3- عينة الدراسة
96	4- أدوات جمع البيانات
97	5- الخصائص السيكومترية



101	6- عينة الدراسة الأساسية
102	7- الأساليب الإحصائية
103	- خلاصة الفصل
	الفصل الخامس :عرض وتحليل وتفسير النتائج
	أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة
104	1-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
106	2-عرض و مناقشة نتائج الفرضية الثانية
107	3-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
108	4-عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
109	الاستنتاج العام
110	مقررات الدراسة
112	قائمة المراجع
114	قائمة الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
80	نموذج المقارنة المزدوجة لتقدير أداء العاملين	01
81	نموذج طريقة الأوزان والدرجات المتعلقة بتقدير أداء العاملين	02
82	نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقدير أداء العاملين	03
96	وصف مهارات الاتصال	04
97	درجات صدق المقارنة الطرفية لاداة مهارات الاتصال	05
98	ثبات التجربة النصفية لاداة مهارات الاتصال	06
99	درجات صدق المقارنة الطرفية لاداة الاداء المهني	07
100	ثبات التجربة النصفية لاداة الاداء المهني	08
101	يوضح توزيع مستشاري التوجيه حسب ولاية التطبيق	09
101	يوضح تقسيم عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	10
102	يوضح تقسيم عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي	11
103	يوضح تقسيم عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة	12
104	يوضح مهارات الاتصال الأكثر شيوعا	13
105	يوضح معامل الارتباط الخاص بالعلاقة بين مهارات الاتصال و الاداء المهني	14
108	معامل دلالة الفرق بين معاملات الارتباط بحسب متغير الجنس	15
109	معامل دلالة الفرق بين معاملات الارتباط بحسب متغير الخبرة	16



قائمة المخططات والأشكال

الصفحة	عنوان المخطط والأشكال	الرقم
41	النمط الاول (شكل العجلة)	01
42	النمط الثاني (شكل دائرة)	02
43	النمط الثالث (شكل السلسة)	03
43	النمط الرابع(شكل الكامل)	04
44	نموذج شانون لاتصال	05
45	نموذج فينر لاتصال	06
45	نموذج شرام لاتصال	07
46	نموذج لاسویل للعملية الاتصالية	08
49	مراحل عملية الانصات	09
52	محركات الإقناع وفقا لرؤيه علي بن محمد علي القرني	10
64	محددات الأداء	11
71	مراحل عملية تقييم الأداء	12
85	مقاييس تقييم السلوك لوظيفة سكرتاريا	13
102	توزيع العينة حسب الجنس	14
103	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	15
104	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	16



مقدمة

يتميز الإنسان بقدرة خاصة على معالجة الأفكار والمعلومات واستخلاص المعاني والتعبير عنها باستخدام الألفاظ والعبارات والآيماءات مع ادراكتها وفهمها ،والربط بين الأفكار وتبادل المعرف ونقلها إلى الآخرين بواسطة استخدام اللغة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وبالتالي القدرة على ممارسة الاتصال الاجتماعي واقامة علاقات بين الأفراد والمجتمعات في جوانبهم واتجاهاتهم المختلفة.

فالعلاقات الإنسانية والعمليات الاجتماعية ترتبط ارتباطا وثيقا بالاتصال باعتباره المحور الذي تدور حوله هذه العمليات ومنها عمليات التوجيه والارشاد المبنية على علاقة بين المرشد والمسترشد، فهنا يبرز دور مستشار التوجيه من خلال المهام الواجب القيام بها حيث يستخدم المستشار خبراته ومهاراته ومدى توافقه وتجانسه مع ذاته ومع الآخرين، ومع متطلبات مهنته ببراعة في فن الاتصال لتسهيل عملية نقل وتلقي الأفكار بين المرشد والمسترشد بواسطة مهارات اتصال لتحقيق عملية تفاعلية ديناميكية لتدليل السلوك والتي تظهر في أدائه وما يتميز به من خصائص في شخصيته كأسلوب التفهم والتقبل والاحترام والسرية والصبر والأمانة وطريقة تفكيره وهذا ينعكس اما سلبا أو ايجابا على أدائه المهني ونجاحه.

لذا يمكن القول أن أسلوب مهارات الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح عملية الارشاد في تحقيق أهدافها التوجيه وعليه جاءت هذه الدراسة للكشف عن علاقة الموجودة بين مهارات الاتصال والاداء المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي.

وتتضمن هذه الدراسة خمس فصول مقسمة إلى جانبين الجانب النظري وجانب آخر تطبيقي(ميداني)، فالجانب النظري يتضمن ثلاثة فصول، الأول (الفصل التمهيدي) ويشتمل الخلية النظرية للإشكالية، والتساؤلات وفرضيات



مقدمة

الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، التعريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة، حدود الدراسة، والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني يتضمن مهارات الاتصال، ويشمل العناصر التالية: تعريف الاتصال، عناصر الاتصال، أهمية وأهداف الاتصال، أنواع الاتصال، الاتصال بين الخصائص والأشكال، نماذج الاتصال، مهارات الاتصال، معوقات الاتصال، مهارات الاتصال في العملية الارشادية.

والفصل الثالث يتضمن الأداء المهني، ويشمل على العناصر التالية: تعريف الأداء، محددات الأداء ومكوناته، مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه، خطوات قياس الأداء، العوامل المؤثرة في أداء العاملين، طرق تقييم الأداء، الأخطاء الشائعة عند تقييم الأداء، صعوبات الأداء المهني لمستشاري التوجيه المدرسي.

أما الجانب التطبيقي (الميداني) فقد خصص للدراسة الميدانية ويشمل الفصل الرابع وهو فصل الاجراءات المنهجية للدراسة، يتضمن العناصر التالية: المنهج، العينة الاستطلاعية، أدوات الدراسة، الخصائص السيكومترية للأدوات، العينة الأساسية، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: تناولنا فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة لكل فرضية من فرضيات الدراسة، وأخيرا تقديمها لاستنتاج العام والاقتراحات.



الفصل التمهيدي

مشكلة الدراسة ✓

التساؤلات ✓

الفرضيات ✓

الأهمية ✓

الأهداف ✓

التعريفات الإجرائية ✓

حدود الدراسة ✓

الدراسات السابقة ✓

1- مشكلة الدراسة:

يمر العالم المعاصر بتغيرات وتحولات في شتى المجالات، أثر ذلك بشكل واضح في نواحي مختلفة للحياة الاجتماعية واليومية وعلى الخصوص في مجال التربية بما لها من أهمية في تنمية المجتمع وتقديمه.

ولأن النسق التربوي يعد واحداً من تلك الأساق التي مستها التحولات الجوهرية سواء في نظامها الداخلي أو في برامجها التعليمية واجهه عدة مشاكل مدرسية منها ازدياد عدد التلاميذ الذي نتج عنه عدم مراعاة الفروق الموجودة عندهم إلى جانب مشكلة التعرف على قدرات التلاميذ واستعداداتهم وميولهم وكذا توجيههم نحو الفروع العلمية المناسبة.

وعليه أصبح التوجيه والارشاد المدرسي عملية وسمة من سمات النظم التربوية المعاصرة والتي يراد بها مساعدة التلاميذ على التكيف السليم مع المحيط المدرسي والبيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها .

ويعتبر التوجيه والارشاد النفسي أحد الركائز الأساسية في تحقيق الأهداف التربوية لما يقدمه من خدمات وقائية ونمائية وعلاجية مختلفة.

ونكر جودت عزة عبد الهادي وسعيد حسني العزة (2012) انه يمكن تلخيص اهداف التوجيه والارشاد النفسي في المقوله التالية" انك اذا ملكت امور الناس برهبة القانون، وسطوة العقاب فأنهم يتجنبون الرذيلة ولكن عن غير توع او استحياء أما اذا ما أرشدتهم بالفضيلة ، وأشعت بينهم الحاسية الخلقية والعدالة الاجتماعية فانهم لن يلبثوا طويلا حتى يصبحوا أسواء "

وفي هذا الصدد يؤكد حامد زهران (2002) ان مستشار التوجيه المدرسي كمرشد نفسي تربوي في المؤسسة التعليمية ويشير الى جملة من المهام المسندة مستشار التوجيه المدرسي منها ما يتعلق بعمليتي التوجيه والارشاد النفسي والتربوي مثل تكيف

مستشار التوجيه مع الاعمال المرتبطة بتوجيهه التلاميذ واعلامهم ومتابعة عملهم المدرسي.

وعليه فالمستشار الفعال هو الذي يتميز بعدة صفات تؤهله للقيام بعمله منها مدى وعيه بنفسه، وامكاناته، وقدراته الشخصية والمهنية، ومدى توافقه وتجانسه مع ذاته ومع الآخرين ومع متطلبات مهنته، فمهنة الارشاد لها جانب إنساني واجتماعي وعاطفي تتأثر بعدة متغيرات منها التفكير، واعتقاده نحو نفسه وكفاءاته الذاتية واداء المهني.

ومستشار التوجيه يجب أن يكون واعيا بأفكاره وبقيمه ومشاعره وباتجاهاته ويعتمد نجاح العمل الارشادي في المدرسة بدرجة كبيرة على فاعلية المرشد وقدرته على اقامة العلاقات الايجابية مع الآخرين، حيث أن قدرة المرشد على الاتصال تعد من العوامل المهمة والمؤثرة في عملية الارشاد، ويبدو أن ما يستشفه المسترشد من سلوك المرشد غير اللفظي أكثر أهمية وأقوى أثر في نفسه، من ي قوله له لفظيا، فالجلسة والايامات والحركة تبدو للمسترشد أكثر صدقا واقناعنا له باهتمام المرشد وتعاطفه من الكلمات المنطقية، كما أن تغير المسترشد نتيجة الارشاد وهو جزئيا نتاج لتغيرات التي تحدثها عملية الاتصال.

(نسيمة داود 1997، ص 56)

مهارات الاتصال ذات قيمة كبيرة في نجاح الاتصال والتفاعل في العملية الارشادية، فالمرشد الماهر هو يختار الرسالة المناسبة والوقت المناسب ويعرف كيف ينقل الرسالة، ويستخدم القنوات المناسبة التي تحقق أهداف عملية الإرشاد، وتحاول التغلب على المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها الرسالة ويعرف كيف يتغلب على المعوقات المحيطة بعملية الاتصال، ويستخدم الطريقة لعرض الرسالة والتأثير في المرشد.

(محمد عبد العزيز العقيل 4، 1430)

ويشير توماس (thomas) 1989 إلى ان الدراسات في مجال مهارات الاتصال أكدت ضرورة زيادة برامج تدريب المرشدين على الاتصال لزيادة فاعليتهم الارشادية،

وقد بينت نتائج من الفاعلية الذاتية للمرشدين وأن المهارات التي تم تعلمها ازدادت بشكل ذي دلالة أكثر من السلوكيات التي لم يتم تعلمها.

ان الاهتمام بظروف العمل اصبح من الضروري في وقتنا الحالي لأن لظروف العمل تأثير على المؤسسة بصفة عامة والموظف بصفة خاصة ، لذا يجب تحسين وتهيئة الجو الملائم للعمل لكي يستطيع المستشار يؤدي عمله بطريقة صحيحة ومرحية ولكن ي يؤدي مهامه وواجباته على أكمل وجه ولينتيح للمستشار فرصة للإبداع والابتكار يجب ان نهیئ له البيئة المناسبة للعمل مع تهيئة الامکانیات الازمة لذلك، وظروف العمل هي أهم المتغيرات التي لها تأثير واضح على أداء العاملين سواء من الناحية الفكرية او الادائية .

اذن تحسين من هذه الظروف والمتغيرات يجعلها من جهة أداة للرفع من الأداء ومن جهة اخرى تعمل على تقلیص من الآثار السلبية الناتجة عنه كالتعب والتغيیب وغيرها من العوامل التي قد تؤثر على كمية ونوعية وكفاءة الأداء .

الا ان وظيفة التوجیه والارشاد تعتبر نشاط او سلوك يغير في المحيط بأي شكل من أشكال، فهو مجموعة من الصعوبات الاجتماعية والقانونية والادارية أثناء قيامه بالعملية التوجیهية والإرشادية، وقد سبب هذا الخلل الوظيفي الذي يختلف باختلاف وتعدد وظائف مستشار التوجیه والارشاد المدرسي في عملية التواصل مع الادارة والأساتذة والتلاميذ و اولياء أمورهم، مما يجعل عملية التوجیه عبارة عن عملية التي يتعرف من خلالها الفرد على مهامه وقراته والخصائص الازمة لتأدية الوظيفة بنجاح " ومعرفة النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والانجازات او ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة، والمقصود بالأداء المهني المخرجات والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيه "وبالتالي، فهو مفهوم يعكس كل الاهداف والوسائل الازمة لتحقيقها أي أنه يرتبط بين أوجه النشاط والاهداف المرجو تحقيقها عن طريق مهام و واجبات يقوم بها العاملين داخل

المؤسسة التربوية، كمهام ووظائف مستشار التوجيه والارشاد المدرسي، فهناك صعوبات قانونية وإدارية كما ان ضعف الاتصال مع الفاعلين داخل المجتمع المدرسي تحول دون وصول مستشار التوجيه والارشاد الى الاهداف التي سطرها، وبالتالي تؤثر على أدائه المهني وللبحث عن هذا الموضوع نطرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مهارات الاتصال والأداء المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي ؟

-2 تساؤلات الدراسة:

1- ما المهارات الاتصال الاكثر شيوعا لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي؟

2- هل توجد علاقة دالة احصائية بين مهارات الاتصال والأداء المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي؟

3- هل تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي حسب متغير الجنس؟

4- هل تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي حسب متغير الخبرة؟

-3 فرضيات الدراسة :

1- مهارات الاتصال أكثر شيوعا لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مهارات الاتصال والأداء المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي.

3- تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء المهني لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي حسب متغير الجنس.

-4 تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والاداء المهني لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي حسب متغير الخبرة.

-4 أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية الحالياً في أهمية الموضوع الذي تطرّقنا لدراسته باعتباره موضوعاً جديراً بالاهتمام ألا وهو مهارات الاتصال وعلاقتها بالاداء المهني لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي بمدينتي غرداية و ورقلة الذي يكشف لنا :

- 1 التعرف على مستوى مهارات الاتصال لدى مستشاري التوجيه المدرسي.
- 2 معرفة مستوى الاداء المهني لدى مستشاري التوجيه.
- 3 الكشف عن واقع العملية الارشادية .
- 4 الكشف عن الفروق في درجات الاداء التي تعزا لكل من متغير الجنس وسنوات الخبرة.

-5 أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف الدراسة في الاجابة على التساؤلات من خلال:

- الكشف عن مستوى مهارات الاتصال والاداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال والاداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي.
- التعرف على الفروق في درجة الاداء المهني لدى عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، وسنوات الخبرة)

6- التعريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة :**1- مهارات الاتصال:**

على الاصغاء وهو مدى قدرة مستشاري التوجيه على الاصغاء والانتباه لرسائل المسترشد اللغوية وغير اللغوية، العبرة على الجوانب الانفعالية والمعرفية والسلوكية وقدرته على تقديم استجابات مناسبة ويعبر عنه بالدرجة المتحصل عليها من خلال استجابات مستشاري التوجيه على فقرات الاستبيان.

2- الأداء المهني:

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف مستشار التوجيه سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل.

ويعبر عنه على انه الدرجة التي يتحصل عليها افراد عينة الدراسة من خلال تطبيق مقياس الاداء المهني

3- مستشاري التوجيه المدرسي:

مستشار التوجيه المدرسي هو ذلك المورد البشري الذي أُسندت إليه مجموعة من المهام (الاعلام، التوجيه التقويم، المتابعة النفسية والاجتماعية للتلميذ)، حيث يؤدي هذه المهام في إطار مكاني و زمني محدد وذلك من أجل مساعدة التلميذ على بناء

مشروعه الدراسي والمهني وفق أسس علمية تعتمد على تحليل الميولات واستعدادات التلميذ من جهة ومتطلبات الواقع من جهة أخرى .

7- حدود الدراسة :

-4 الحدود البشرية : طبقت هذه الدراسة على مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي من ذكور وإناث بلغ عددهم 90.

-5 الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في مركز التوجيه والارشاد المدرسي والمهني لمدينتي غرداية وورقلة.

-6 الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2016/2017.

الدراسات السابقة:

لقد تتنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت التوجيه والإرشاد النفسي والمرشد النفسي المدرسي من ناحية الموضوعات والأهداف والعينات ومتغيرات الدراسة والنتائج واجراءات الدراسة وفي هذا الفصل سوف نعرضوها لكم كالتالي:

دراسة زابون ، 1987 ، "عنوان مهارة الاتصال عند المرشد وخبرته العلمية في الارشاد ومؤهله العلمي على تقبل المديرين للعملية الارشادية في الاردن" حيث تكونت عينة الدراسة من جميع المرشدين وجميع المديرين بالإضافة الى 75% من مجتمع المعلمين وعددهم (778) معلماً، واستخدم الباحث أداة خاصة لقياس تقبل المرشدين للعملية الإرشادية. وقد توصلت الدراسة إلى ان تقبل المديرين والمعلمين للعملية الإرشادية يزداد بزيادة مهارة اتصال المرشد، وبارتفاع مؤهله العلمي وزيادة سنوات خبرته، ويبقى تقبل المديرين والمعلمين للعملية الإرشادية ثابتة باختلاف جنس المرشد.

دراسة داود وفرحات (1997): بعنوان "العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المرشد وجنسه وعدد سنوات خبرته وفعاليته لتقديم خدمات الإرشاد كما يراها المسترشدون" حيث هدفت هذه الدراسة الى استقصاء العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المرشد التربوي وجنسه وفعاليته في تقديم الخدمات الإرشادية كما يراها المسترشدون تألف أفراد الدراسة من 2000 طالب وطالبة من طلبة الصفين التاسع والعشر الأساسيين والصفين الأول والثاني الثانويين، وهم موزعون على أربعين مدرسة، تم اختيار العينة قصدية من بين الطلبة الذين حصلوا على خدمات الإرشاد الجماعي او الإرشاد الفردي ودراسة الحالة واستجابة أفراد العينة لمقاييس تم تطويرهما لأغراض هذه الدراسة و بما مقاييس مهارات الاتصال لدى المرشد وفعاليته لتقديم الخدمات الإرشادية في حين لم تظهر نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة في الفاعلية الإرشادية تعزى لمتغير الجنس.

دراسة النجار (2001): "الفرق الجوهرية لمهارات التواصل وفعاليتها لدى المرشد التربوي من وجهة نظر الطلبة المسترشدين في المدارس الثانوية" اشتملت عينة الدراسة على (500) طالبا وطالبة من (24) مدرسة من مدارس الخان يونس، استخدم الباحث استبيان أعدها لهذا الغرض، وتوصل إلى النتائج التالية: توجد مهارات تواصل شائعة لدى المرشد التربوي في المدارس الثانوية وظهرت حسب الترتيب التالي (مهارة الإصغاء، مهارة الانتباه الفعال، مهارة تعزيز السلوك البديل، مهارة الأمان، مهارة طرح الأسئلة). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مهارة التواصل لدى المرشد التربوي تعزى إلى متغير الجنس لمهارة الإناث المرشدات في مهارة الأولى (الانتباه الفعال) وفي باقي المهارات الأربع. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. يوجد أثر دلالة إحصائية لتفاعل كل من الجنس والمؤهل العلمي و تخصص و عدد سنوات الخبرة على مهارة التواصل لدى المرشد التربوي. (النجار، 2001، ص 117).

دراسة على الشهري (2005):"الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي، ودور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة حيث أعدها وزعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (122) ضابطاً من ضباط الأمن الجنائي بمنطقة الرياض، وتوصل إلى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً هاماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي بمنطقة الرياض، وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية وتزويد المروءسين بتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد. كما أظهرت الدراسة أن تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي لها دور هام في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبيه، وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية وسرعة في إيصال التعليمات و الحصول على المعلومات.

دراسة محمد سلمان فياض الخزاعلة (2008-2009)"عنوان دور مشرفي التربية العلمية في تحقيق مهارات الاتصال التربوية للطلبة المعلمين في كلية التربية جامعة الزرقاء الخاصة وأل البيت"، حيث هدفت إلى معرفة دور مشرفي التربية العلمية في تحقيق مهارات الاتصال التربوية للطلبة المعلمين وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة المعلمين المسجلين في برنامج التربية العلمية للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2008-2009 بلغ حجم العينة (412) طالباً وطالبة وتم تطوير استبيان تكونت من قسمين : الاول معلومات عامة ،والثاني : تكون من (45) فقرة موزعة على المجالات الآتية الاتصال التعاوني والمحادثة والاستماع والكتابة والتوجيه) وأظهرت النتائج أن الدور الحقيقي لمشرفي برنامج التربية العلمية في تحقيق مهارات الاتصال

التربوية من وجهة نظر الطلبة المعلمين بال مجالات قيد الدراسة ككل من متوسطا ، وتبين ان هناك اختلافا في وجهة نظر الطلبة المعلمين فيما يتعلق بدور المشرفين في تحقيق مهارات الاتصال التربوي تبعا لمتغير الجنس لصالح جامعه الزرقاء الخاصة بشكل عام.

دراسة هند كابور (2010) بعنوان مهارات الاتصال المدير بعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بـكفاءة المعلم الذاتية، للباحثة دمشق ، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم بلغ حجم العينة 115 معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من سبع مدارس اعتمدت الباحثة على استبيانين في دراستها -مهارات الاتصال بين المدير والمعلم ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم تكون مقاييس مهارات الاتصال من 160 بندًا توزعت على أربعة محاور تناولت المهارات الأتية على ترتيب : مهارة الاستماع-مهارة الكتابة-مهارة القراءة-مهارة المحادثة.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال بين المدير والمعلم ومستوى الكفاءة الذاتية للمعلم.

الدراسة الاجنبية:

دراسة flemingKscotts (1997)عنوان الدراسة ومكانها: العلاقة بين مهارات الاتصال بين المعلمين، وأثر ذلك على أدوار المعلمين وتكونت عينة الدراسة من (36) عضوا، لدى جمعية المدارس التطورية، و أهم نتائج الدراسة:

-بالنسبة لمهارات الاتصال الثلاث الأساسية (الاستماع تقديم المعلومات، وأسلوب عرضها والإيضاح) فأنها لعبت دورا اساسيا فعالا في عملية الاتصال، واعتبرت مؤشرات للقيادة الجيدة الى دور المعلم حيث ان مهارة توضيح الأمور عبر عمليات الحوار والمفاوضات تكون مفيدة جدا عبر عملية الاتصال، وفي صالح دعم دور المعلم.

- ان عملية تقديم المعلومات بشكل مفهوم تساهم في دعم الانفتاح نحو الآخرين ان القيادة تشكل اطارا علميا لتطبيق سلوكيات الاتصال الجيد، وان عملية الاتصال الفعال تساهم في تفعيل دور القيادة التربوية.

دراسة ميلر (Miller, 2000)، بعنوان: أهمية مهارات الاتصال ، هدفت الدراسة الى معرفة مدى ادراك موظفي ومديري نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال ، وفدت بحثت المتغيرات التالية :الاتصالات الكتابية الشفهية ومهارات الشخصية ، ورضا المستخدم ، وتحليل العوامل الحقيقية التي استخدمت لتطوير النظام ، كما هدفت الدراسة الى توضيح الاختلافات في ادراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال التي يحتاجونها ، واثر هذه الاختلافات في رضا المستخدم وانتاج وخدمة المعلومات ، وفي تقييم مديرى نظم المعلومات للعاملين.

وكانت أهم النتائج كالتالي:

- ان موظفي نظم المعلومات يفتقرن الى مهارات الاتصال التي يحتاجونها لكي يتعاونوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام.

- ان مهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في المؤسسة نظم المعلومات.

- ان هناك اختلافات كبيرة بين نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال ، وان مستوى رضا المستخدمين كان منخفضا.

- ان هناك اختلافا كبيرة بين الموظفين والمديرين في الاتصالات الشفهية والكتابية و مهارات الاتصال ، والتي كانت لدى المديرين ، أما تقييم الأداء فكان منخفضا لديه

الا وهو الاتصال ومهاراته وأهميته ،فمنها ما ركزت على مهارات الاتصال لدى المديرين وعلاقتها بمتغير القيادة التحويلية ودعم ادوار المعلمين ،ومنها ما درست أثر الاتصال التنظيمي في ادارة الازمات ومخاطرها، وأهمية مهارات الاتصال ضمن الواقع الإدارية وفاعليته التعليمية.

دراسة ماسي **Massey (2001)** : مهارات الاتصال التنظيمي وادارة الأزمات على تطوير الادارة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ان الاتصال التنظيمي الجيد يساعد في حالة الازمة على تمكين أصحاب القرار في الداخل والخارج من تطبيق الحلول بشكل أسرع.
- ان التواصل بشكل استراتيجي مع أصحاب القرار تعمل على تزويدهم بالبيانات والمعلومات الضرورية لتقديم الاستجابات الفعالة.
- وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والتدريب على تحقيق الاتصال بشكل أكثر فاعلية وتطبيق النماذج الإدارية الحديثة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي وبين إدارة الأزمات لدى القادة التربويين في التعليم العالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الباحث للدراسات السابقة والاطلاع عليها أمكن للباحثة التعليق عليها فيما يلي :

- اتفقنا دراستنا مع الدراسات السابقة في المتغيرات كما ورد ذلك في دراسة (زابون، 1987) تناولت متغير مهارات الاتصال لدى المرشد وخبرته العلمية ومؤهله العلمي، و ايضا دراسة (داود، 1997) محتواها العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المرشد و الجنسه و عدد سنوات خبرته، كما أن (النجار، 2001)

تناول الفروق الجوهرية لمهارات التواصل وفاعليتها لدى المرشد التربوي من وجهة نظر الطلبة المسترشدين، كما ان (علي الشهري، 2005) تناول متغير الاداء في دراسته التي محتواها الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي.

- اما من ناحية إجراءات الدراسة فجل الدراسات السابقة تبنت الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة كما اتفقت دراستنا مع دراسة (زابون، 1987) من حيث عينة حيث أنه اختار عينة المديرين و المعلمين والمرشدين المدرسيين وعينة المرشد المدرسي هي ما تلقى عليه تسمية مستشار التوجيه والارشاد التربوي وهذا الاخير يقوم بمهام المرشد التربوي داخل المؤسسات التربوية، أما باقي الدراسات تختلف مع دراستنا من حيث العينة فأغلبهم تناولوا الطلبة أو المعلمين أو الموظفين الإداريين، أما عن طريقة اختيار العينة فكانت عينتنا قصدية كما هو الحال في دراسة (داود، 1997).

- أغلب الدراسات السابقة تبنت المنهج الوصفي وهو المنهج الذي اتبعه الباحث في دراسته الحالية إلا أن دراسة (علي الشهري، 2005) استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

- لقد اتفقت دراستنا مع دراسة (زابون 1987) في العينة حيث أنه اختار عينة من المديرين والمعلمين والمرشدين والمدرسيين وعينة المرشددين تتفق مع عينة دراستنا الا وهي مستشاري التوجيه والارشاد تشمل على عينة الطلبة

مهارات الاتصال

✓ تمهد

- تعريف الاتصال
- عناصر الاتصال
- أهمية وأهداف الاتصال
- أنواع الاتصال
- الاتصال بين الخصائص والاشكال
- نماذج الاتصال
- مهارات الاتصال
- معوقات الاتصال
- مهارات الاتصال في العملية الإرشادية

✓ الخلاصة

تمهيد:

يشكل الاتصال محور اساسي في الحياة الانسانية بمختلف مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية ، وهذا ناتج عن ضرورته في توصيل المعلومات، وتحقيق أهداف الترابط الانساني ، ولا يعتبر الاتصال علم فقط ، وانما هو عبارة عن مهارات و قواعد يستعملها الانسان ، لتحقيق الاهداف المرجوة من عملية الاتصال، حيث يلعب هذا الاخير دورا مهما في مجموعة من المهن مثل ما هو الحال بالنسبة للأساتذة والمربين و القائمين على الشؤون التربوية خاصة مختصين في مجال التوجيه والارشاد المدرسي، فما هو مفهوم عملية الاتصال ومهاراته ؟ و ما هي المهارات الاساسية التي تحتاجها هذه المهمة ؟

تعريف الاتصال:

يعتبر الاتصال من أبرز العناصر التي من خلاله يحقق الفرد أهدافه من علاقات اجتماعية بين الافراد و غيرها، ولقد كان للاتصال أهمية كبيرة و ازدادت في العصر الحديث فقد حضي باهتمام بالغ من مفكرين و المختصين في علم الاتصال و علومه كونه عنصر أساسي في حياة الفرد و المجتمع فقد تعددت تعاريفاته و مفاهيمه مع مرور الزمن

و تشير كلمة "اتصال" الى معاني كثيرة لدى كثير من الناس، فالبعض ينظر اليها على انها علم ، و البعض يعتبرها نشاطا، و يرى آخرون انها مجال دراسة، بينما يعتقد البعض انها فن و هي قد تكون نشاطا عفويًا لا شعوريا او عملا مخطط هادفا. (منال طلعت ،

(11) 2001/2002 ص

- يعود اصل كلمة communication في اللغات الأوروبية - و التي اقتبست او ترجمت الى اللغات الأخرى و شاعت في العالم - الى جذور الكلمة اللاتينية communis التي تعني "الشيء المشترك" ، و من هذه الكلمة اشقت كلمة commune التي كانت تعني في القرنين العاشر و الحادي عشر "الجماعة المدنية" - اما الفعل اللاتيني لجذر الكلمة communicare فمعناه "يذيع او يشيع " و من

هذا الفعل اشتق من اللاتينية و الفرنسية نعت **communique** الذي يعني "بلاغ رسمي" او بيان او توضيح حكومي.(رضوان بخيري ، 2015 ، ص20) حيث تعدد تعاريف و مفاهيم الاتصال و اختلفت منها:

لغة: تعود لفظة الاتصال الى الجذر وصل و يأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يعني ربطه و عليه، فهناك ربط و ضم جمع .

اصطلاحا: و يشير الى انتقال و تبادل المعلومات التي تتم بين الافراد من خلال معاملاتهم و تفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم و استجاباتهم السلوكية (المراجع نفسه ،ص20) و هو يشمل على العناصر التالية:

مرسل ← الرسالة ← الوسيلة ← مستقبل

و التبادل لا يتم الا اذا وقع بين شخصين او اكثر نحو تحقيق هدف معين.(رضوان بخيري ، 2015 ، ص21)

يعرفه علماء تربية الاتصال بأنه "عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار و الغير الذي يحدث في مكان معين الى مكان اخر " (منال طلعت ، 2001/2002 ، ص 20)

استخدمه علماء الاجتماع الأوائل، لاسيما (تشارلز كولي) فوصف الاتصال انه ذلك الميكانيزم الذي عن طريقه توجد العلاقات الإنسانية و تنمو، و تطور الرموز العقلية بواسطه وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمن، و هي تتضمن تعبيرات الوجه و اليماءات و الإشارات و نغمات الصوت و الكلمات و الطباعة و الخطوط الجديدة و البرق و التلفون و كل التدابير التي تعمل بسرعة و كفاءة على قهر بعدي الزمان و المكان.(عبد الرزاق محمد الدليمي ، 2015 ، ص 125)

و يعرفه محمد عبد الحميد ان "الاتصال هو العملية الاجتماعية، التي تتم بين أعضاء الجماعة او المجتمع لتبادل المعلومات و الآراء و الأفكار و المعاني، لتحقيق اهداف معينة" (عبد القادر قندوز ، 2011 ، ص9)

يمكن تعريف الاتصال بأنه: عملية يتم بموجبها نقل او تحويل معلومات وآراء و التعليمات...الخ من جهة الأخرى قد تكون فردا او الجماعة و ذلك كم اجل احاطتهم بها و التأثير في سلوكهم و تفكيرهم و توجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة. كما يمكن تعريف الاتصال بأنه: عملية ارسال محددة للمعلومات و استقبالها و فهم محتواها بين شخص و آخر. (على عباس ، 2004، ص153)

و لدى ميلر "G. Miller" : "الاتصال يحدث عندما توجد معلومات ما، او لدى شخص ما و نريد ايصالها الى مكان آخر او شخص آخر".(ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص13)

يشير مفهوم الاتصال الى العملية او الطريقة التي تنتقل بها الأفكار و المعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم و من حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى ان هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين او جماعة صغيرة، او مجتمع محلي او مجتمع قومي او حتى مجتمع إنساني ككل(محمد صاحب سلطان، 2011، ص80)

- يعرفها محمد أحمد النابسي: على أن مهارات الاتصال بأنها ذلك النجاح لشخص ما

يرتكز على قدرته على الاتصال فالشخص العاجز عن تحقيق الاتصال بالأخرين هو

شخص فاشل (نادية بن زعموش، 2010 : 165) .

- تعقيب عن التعريف السابقة:

من خلال ما سبق يمكن ان نستخلص بأن مهارات الاتصال هي الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد وهي القدرة على تحقيق النجاح في تبادل والاتصال بالأخرين سواء كان عبر النشاط اللفظي أو غير اللفظي الذي نستطيع من خلاله ايصال الرسالة الى المستقبل لكي يتقبل أو ينفه ما يعرض عليه من أفكار

فيصل بذلك الى فهم الرسالة، دون ان يكن المأذى للأداء الماهر قد بذل جهدا ولم يكثر من المحاولات مع تميز أدائه بدرجة عالية من الدقة والجودة و الثقة في النفس

بأنه سوف يحقق أهدافه على أكمل وجه

عناصر العملية الاتصالية

المرسل:

و هو ذلك الشخص الذي يصوغ الرسالة بعقله و يرغب في توصيلها الى شخص آخر. (عبد القادر قندوز، زاوي محمد الطيب، 2011، ص 29)

و أيضا هو المتحدث او الكاتب او المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة او المعلومة المراد نشرها ، و هو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه و أفكاره و مشاعره، و يفترض في المرسل ان يتحسس العالم المحيط بالمستقبل ، مع العلم ان المصدر قد يكون فردا او جماعة . (بوجلية قوي، 2010، ص 39)

الرسالة:

و هي عبارة عن الجانب او المحتوى الملحوظ للمعنى او الفكرة المراد ارسالها او نقلها الى الجهة المستهدفة، وهي المستلم او مستقبل الرسالة، و قد تكون الرسالة على شكل صور او تجسيدات لها ، او كلمات، او العبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معانٍ او ايحاءات معينة. (حميد الطائي، بشير العلاق ، 2009، ص 23)

مجموعة من الرموز او المعلومات او الآراء او المشاعر او الاتجاهات التي يرغب المرسل بنقلها الى الطرف الآخر المستهدف. و يختلف شكل و مضمون الرسالة تبعاً للهدف و الذي اعدت من اجله. (محمد الصريفي ، 2008، ص 42)

الوسيلة:

يطلق على الوسيلة عدة تسميات منها: الأداة tool و الوسيط Medium و القناة CHANNEL و يراد بها كل ما يستعمله المرسل لنقل رسالته الى المستقبل .(عبد القادر قندوز 2011، ص32)

و هي الوسيلة التي ترسل من خلالها الرسالة، و تختلف الوسيلة بإختلاف نوع الرسالة فمنها ما هو شفهي او سمعي، و منها ما هو مرئي، و اختيارها يتوقف على نوع الاتصال.(علي عباس ،2004، ص154)

و تعرف بانها الأداة التي من خلالها او بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل، و تختلف الوسيلة باختلاف مستوى الاتصال.(عبد الرزاق الدليمي ،2015، ص129)

المستقبل:

يمثل الجهة او الشخص الذي يستقبل الرسالة، ويقوم بحل رموزها بهدف التوصل الى تفسير محتواها و فهم مدلولها.(عبد الصمد الاغيري،2000،ص307)

كما يعرفه عبد الغفار على أنه "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات إيقالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير .(بوعطيط جلال الدين. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. 2009/2008،ص31)

حيث ان المستقبل يقوم بتفسير الرسالة تبعاً لعدة عناصر أهمها:(محمد الصيرفي،2008،ص44)

- **العنصر العقلي للمستقبل:** و الذي يعني بتفسير الرسالة بناء على المنطق و الموضوعية و التحليل.. و طبعاً للمعاني المتعارف عليها.

- **العنصر العاطفي للمستقبل:** و هو يفسر الرسالة حسب حالة المزاجية و الانفعالية للمستقبل و طبعاً لتوقعاته و مخاوفه .

- **العنصر الاختياري للمستقبل:** حيث تتدخل عنصر الإرادة لدى المستقبل لاختيار الجزء الذي يهمه من الرسالة و اهمال ما عاده..

التغذية العكسية او الأثر :

هي عملية تعبير متعددة الاشكال تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة او مدى تأثر تلك الوسائل على هذا المستقبل او قياس فعالية الوسيلة او قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة و هل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل و المشاركة و المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة و التأثير بها. هي عملية الاستجابة او ردة الفعل في الاتصال، و يطلق عليها أحيانا (رجع الصدى) او الأثر لما يتلقاه المستقبل من كلمات و الفاظ و أفكار و مقتراحات بعد ارسال رسالته. و يطلق على التغذية الراجعة (الرسالة العكسية) من المستقبل الى المرسل حيث يبدي المستقبل من خلالها مدى ادراكه و فهمه ووجهة نظره نحو الرسالة التي تلقاها. (نفس المرجع، ص50)

و أيضا هي الاستجابة لرسائل المرسل، و بالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال و التأكد من فاعلة نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين. (بوجلية قوي، 2010، ص41)

و هي مهمة لأشعار المرسل ان رسالته قد أدت غرضها لدى المستقبل و هي مرحلة هامة من مراحل الاتصال ذو الاتجاهين . (حسام العربي، 2010، ص118)

التشويش و المؤثرات الأخرى:

التشويش او الازعاج، مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة و فاعلية وصول الرسالة بشكل جيد الى المستقبل و إدراكاتها. و قد تأتي هذه المؤثرات من المرسل، و قد تأتي من قناة او وسيلة الاتصال، و قد تأتي من المستقبل، و قد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية. و هذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة، تلعب دورا حاسما و مهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، و لذلك فإنه من الضروري استيعاب و إدراك أسبابها و آثارها، و محاولة التغلب عليها. (ربحي مصطفى عليان عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص63)

و هناك نوعان رئيسيان من التشويش هما: (المرجع نفسه، ص 64)

1- التشويش الميكانيكي أو الآلي: و يشمل أي تداخل فني يطرأ على ارسال الرسالة من المرسل الى المستقبل، كأن تمر سارة أو طائرة بصوتها المرتفع أو يحدث خلل كهربائي في محطة الإذاعة أو التلفزيون.

2- التشويش الدلالي و اللغطي: و يحدث داخل الفرد حينما لا يفهم المرسل و المستقبل بعضهما البعض لأي سبب من الأسباب باستثناء الأسباب الميكانيكية

أهمية الاتصال:

1. تقوية العلاقات بين الأفراد بحيث تجعلنا نتبادل المعلومات بشكل أكثر فاعلية.
2. أسلوب للتعبير عن فهم و التعاطف مع الآخرين.
3. ترتيب و تخطيط ذهني لما أريد أن أوصله من معلومات.
4. أن الاتصال والتواصل عملية تفاعلية بين الأطراف المشتركة فيها. (محمد صاحب السلطان، 2014، ص 166)

أهداف الاتصال:

و هي تنقسم الى: (مي عبد الله، 2010، ص 28)

1. **هدف توجيهي:** و يمكن ان يحقق ذلك حينما يتوجه الاتصال الى كسب المستقبل اتجاهات جديدة او تعديل اتجاهات قديمة او تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها . و لقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت ان الاتصال الشخصي اقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.
2. **هدف تثقيفي:** و يتحقق هذا الهدف حينما يتوجه الاتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين بامور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و توسيع افهتم لما يدور حولهم من احداث.

3. **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو كسب المستقبل خبرات جديدة او مهارات او مفاهيم جديدة. (مي عبد الله، 2010، ص 28)

4. **هدف ترفيهي او ترويجي:** و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو ادخال البهجة والسرور والاستمتاع الى نفس المستقبل.

5. **هدف اداري:** و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة او الهيئة.

6. **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض الآخر و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الافراد. (المراجع نفسه، ص 29)

7. **نقل الآراء، و الأفكار و المعلومات:** الاتصال تبادل معلومات، و أفكار، و آراء و حقائق، و انفعالات عن طريق (رسالة) يبعثها شخص حقيقي او اعتباري هو (المرسل) الى شخص او اشخاص (مستقبل) او (مستقبلين) ، عن طريق (قناة اتصال) معينة تختلف تبعا لاختلاف المواقف، و تقل الرسالة عبر هذه القناة بأشكال مختلفة ابرزها (اللغة) التي يجب ان يكون حول رموزها (أصواتا، و بني و تراكيب و دلالات) اتفاق مسبق بين المرسل و المستقبل. (هادي نهر، احمد محمود الخطيب، 2009، ص 42)

8. **تحقيق فهم مشترك بين الأطراف المشتركة في العملية الاتصالية:** فالرسالة الناجحة هي التي تصل الى المستقبل و يفهمها فهم صحيحا، و يعرف ازاءها على وفق ما يتوقعه المرسل، أما اذا و صلت الرسالة، و لم يفهمها المستقبل، او يتقبلها، فلا يكون لديه أي رد فعل حيالها، و بذلك تفقد هدفها الأساسي، و تعد الرسالة غير ناجحة.

9. **الخروج من العالم المغلقة:** ان الرسالة الاتصالية اللغوية تمكن الاتصال من الخروج من عالمه المغلقة، فاللغة هي التي فتحت أمام الانسان كل مستور

فأوصته بنفسه من جهة، وأوصلته بغيره من جهة ثانية، وهكذا استطاع الانسان أن يجرد مشاعره الكامنة في ذاته ليقولها لغة على هيئة قصيدة أو خاطرة، أو قصة، أو رواية أو غير ذلك من فنون الادب. (هادي نهر، ص 43)

أنواع الاتصال

1- الاتصال حسب اللغة المستخدمة: و هي تتقسم إلى:

الاتصال اللفظي: و يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية و يطلق عليها لغة سواء كانت مكتوبة او مسموعة او منطقية و يشمل كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل المعاني . (منال طلعت محمود، 2001/2002، ص 32)

- وهو اتصال منطوق (ملفوظ او شفوي) و كتابي غير منطوق. و قواعد اللغة هي التي تحكم في الغال بالاتصال اللفظي. (تيسير مشارقة، 2013، ص 40)

- و يعتمد هذا النوع على اللفظ أو الكلمات حيث تشمل لغة الكلام و الحديث و الكتابة أو غير المكتوبة و من أمثلة الوسائل المكتوبة المذكرات ، التقارير ، الكتب ، الصحف اليومية ، المجلات ... الخ.

اما الوسائل غير المكتوبة و مثل المحاضرة، الندوة، المنازرة، المؤتمر، حفلات المناقشة المقابلات بأنواعها ... الخ. (عبد القادر قندوز، الزاوي محمد الطيب، 2011، ص 37)

الاتصال غير لفظي: هي في الحقيقة امرها تعبيرات منظمة تشير الى مجموعة معاني يستخدمها الانسان او يقصدها في احتكاكاته بالآخرين. (تيسير مشارقة المرجع نفسه، ص 33)

و هذه تشمل الإشارات Signals و العلامات Signs والرموز Symbols و هذه تعتبر مكونات متعلقة ببعضها في العملية الاتصالية في جميع الثقافات ، ولا ترتبط أساساً بالمفهوم العادي للكلمات و اللغات ... و لعلى هذه الاتصالات تعود الى أعمق ما قبل التاريخ او انها بدايات خبرات الانسان الاولى مع اللغة المنطقية (أبو سعود ابراهيم، 2005، ص 24)

و هو جميع الطرق التي تتم بواسطتها الاتصال بين الأشخاص، عندما يكونون موجودين بعضهم من بعض باستخدام وسائل أخرى غير الكلمات، و من هذه الطرق: تعبيرات العيون تعبيرات الوجه، حركات الرأس و اليد و الارجل، وغيرها من الرموز و الحركات والانفعالات و الإشارات التي يطلق عليها أحياناً اللغة الصامتة. (بوجلية قوي، 2010، ص 50)

و هذا النوع من الاتصال موجود منذ الازل، قبل وجود اللغة، و تتحكم النواحي النفسية و الجسدية في هذا النوع من الاتصال، و قد يكون مكملاً او بديلاً لاتصال اللفظي، (تيسير مشارقة، 2013، ص 40)

و يقوم على عدة اشكال منها: (تيسير مشارقة، 2013، ص 40)

- **لغة الإشارات:** أي الإشارات الرامزة، و يستخدمها الصم و البكم، و اشخاص آخرون في ظل الظروف الطارئة.

- **لغة الجسم (الجسد):** و هي حاصل الحركات اليمانية الرامزة للرأس و العينين واليدين بالإضافة إلى تعبيرات الوجه المختلفة و الابتسامة.

- **اللغة الصامتة:** و هي اللغة الرمزية بواسطة الأداء، مثل لغة الصمت، لغة المكان والحيز، لغة الصوت (نبرة الصوت أو نغمته و نوعيته)، لغو الهيئة، شبه اللغة (الضحك الطلق على الباب).

- **الصور و الرسوم:** تعد الصور من الأدوات الأساسية في قنوات الاتصال الغير اللفظية، لكون الصورة اكثراً اقناعاً و تأثيراً من آلاف الكلمات، كما قد تكون دعامة أساسية لهذه الكلمات و برهاناً قوياً يؤكد مضمون الرسالة اللفظية. (محمد صاحب سلطان، ط 2، 2015، ص 164)

الاتصال بين اللغطي و غير اللغطي:

يرى كثير من الباحثين ان الاتصال اللغطي و غير اللغطي يجب ان ينظر اليهما كوحدة غير قابلة للانفصال، و هذا النوع من الاتصال يمكن تحقيقه من خلال التداخل بين الاتصال اللغطي و غير لغطي. (رضوان بلخيري، سارة جابري، 2014، ص 26)

2- الاتصال حسب الوسيلة:

يمكن تصنيفه الى عنصرين:

الاتصال الشفهي: أي الكلام و الحديث المباشر بين المرسل و المستقبل كالمحضرات او الحديث المباشر او الخطبة او العروض التقدمية . (وهيبة غارامي، 2010، ص 199)

- ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات و الأفكار و المعلومات والطروحات و الآراء بين المرسل و المتل受 باستخدام الكلمات المنطقية. (بشير العلاق، 2009، ص 89)

الاتصال المكتوب: ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على ارسال او نقل الرسائل، والمعاني المطلوب ارسالها لآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير او وثائق او مستندات او ملاحظات او غير ذلك. (حميد الطائي، بشير العلاق 2009، ص 48)

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على ارسال او نقل الرسائل، و المعاني المطلوبة ارسالها لآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير او وثائق او مستندات او ملاحظات او غير ذلك. (بشير العلاق، 2009، ص 92)

- و تعتبر أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المنظمات الإدارية و يمكن تعريفها بأنها الاتصالات التي تتم بشكل مكتوب و يمثل دورها في كونها تساهم في توثيق عملية الاتصال و تساهم في الارشفة لمدة طويلة وهي أقل الأساليب عرضة للتغيير . (بوجلية قوي، 2010، ص 49)

- يمثل الاتصال الكتابي وسائل عديدة تتقاول في الأهمية و تتوقف على حجم المنظمة و عدد العاملين فيها و المستوى الثقافي و البيئة، و كذلك القدرة المالية للمنظمة ومن اهم هذه الوسائل:

1-القوانين و النظم و المنشورات الدورية و غير الدورية.

2-الأوامر و التعليمات و البلاغات الإدارية و البرقيات.

3-المذكرات و التقارير الدورية و الخاصة و تقارير الكفاءة.

4-الشكاوي و المطالب و المقترنات التي يتقدم بها العاملون.

5-السينما و الأفلام، و التلفزيون، و الإذاعة، و الأسطوانات.

6-وسائل الإيضاح، و الشرائح.

7-مجلات الحائط، و الكتب، و المجلات الدورية، الجرائد اليومية، و النشرات الرسمية و الخرائط، و الرسوم، و المصورات، و الإعلانات.(هادي نهر، احمد محمود الخطيب، 2009، ص 221)

الاتصال الالكتروني: أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال و التواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الانترنت و الاقتصاد الرقمي، و من بعده اقتصاد المعرفة، أساليب و طرق مبتكرة و متنوعة لتبادل المعلومات و البيانات و الوثائق بين الناس. فقد برزت تقنيات اتصال فعالة و سريعة مثل شبكات الانترنت، و الانترنت، و الاكسترانت، و أجهزة الهواتف النقالة، و البريد الصوتي و الالكتروني، و مؤتمرات الفيديو، و الشبكات التلفزيونية التفاعلية، و الفضائية وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد و المؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات و المعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال و الجهد للأفراد و المنظمات. فشبكات الانترنت، مكنت من الاتصال الفوري

بأناس و تبادل المعلومات و البيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر او وقت. (بشير العلاق نفس المرجع، ص94)

3- الاتصال حسب الجمهور:

الاتصال الذاتي: هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث داخل الفرد حينما يحدث نفسه، وهو غالباً ما يتضمن أفكاره و تجاربه و مدركاته ، فالفرد قد يتناقض مع نفسه اذا كان يقرأ كتاباً او يشاهد برنامجاً تلفزيونياً و يعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد و ذاته أساس فهم عملية الاتصال. (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، ص17)

و هو العملية الاتصالية التي تتفاعل و تأخذ مكانها داخل ذات المرء نفسه. فهي إذن عملية ذهنية شخصية بحثة يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته.

ان الاتصال الذاتي هذا لا يختلف عن الاتصال بين الافراد سوى انه ذاتي، أي ان المرسل والمستقبل شخصية واحدة و نحن فيه نستخدم نفس الرموز للاتصال بالآخرين. الا انه عملية نفسية تتم في ذواتنا كعملية اتصالية متكاملة و نستخدم فيها أحياناً الرموز اللفظية والإشارات، و هذه العملية يعني علماء النفس بها. (صالح خليل أبو أنصع، 2010، ص17)

الاتصال بين الأشخاص: يمكن تعريف الاتصال بين الأشخاص بأنه عملية اتصالية تتم بين شخصين او اكثر، باتجاهين، او وجه لوجه، دون استخدام وسيط او دون استخدام لوسائل الاتصال الجماهيري (سينما و راديو و تلفزيون و الصحف و انترنت). (تيسير مشارقة، 2013، ص32)

الاتصال الوسطي: يقوم على عمليات ارسال رسال باتجاهين بين اشخاص باستخدام وسط فني كالهاتف مثلاً. و يتميز هذا النوع بأنه غير محكم البناء، و باهظ التكلفة و يفقد للحمية و لكنه فعال اذا ما بعث المسافات بين الأشخاص . (تيسير مشارقة المرجع نفسه، ص33)

الاتصال الجمعي: هو تلك الاتصال القائم على توصيل المعلومات و الافراد من الى مجموعة من الافراد، و يظهر ذلك في الندوات و الاجتماعات الإدارية و جلسات التدريب

في المنظمة الخاصة بإنتاج منتج معين او تقديم خدمة محددة .(تيسير مشارقة المرجع نفسه،ص46)

و هو اتصال: بين افراد الجماعات عن طريق الاجتماع و المناقشة و التفاعل المباشر.
(عبد العزيز شرف،2002،ص77)

الاتصال الجماهيري:

و المرسل في الاتصال الجماهيري يخاطب افرادا لا يعرفهم ولا يعرفونه، ولا يستطيع ان يتلقى منهم ما يفيد تقبلهم او رفضهم لرسالته؛ لأنه لا يتصل بهم اتصالا مباشرا، و انما يستخدم و سيلة اعلام معينة، ذات تنظيم معقد، و باهظ التكاليف.(عبد العزيز شرف المرجع نفسه،ص77)

و يقصد به الإشارة على نقل الرسالة بواسطة وسائل فنية جماهيرية معينة كصحف والمجلات و الأفلام و الإذاعة و التلفزيون و هي يمكن المصدر (سواء كان فردا) من الوصول الى المستقبل او جمهور القراء و المشاهدين و المستمعين .(سناء محمد سليمان،2013،ص74)

و هو اتصال جماعي أيضا، و لكنه يحدث بين مرسل فردا شخصيا، او اعتباريا و مجموعة من آلاف المستقبليين او ملايين منهم، ولا يشترط في هذا الاتصال محدودية الزمان والمكان كما هو حاصل في الاتصال بوساطة المذيع، او المحطات الفضائية، او الصحف و المجلات و الكتب و غير ذلك . (هادي نهر،احمد محمود الخطيب،2009،ص82)

4- الاتصال حسب الرسمية:

الاتصال الرسمي:

يقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية و غير حكومية بين المستويات الإدارية المختلفة المتضمنة في الخريطة التنظيمية للمنظمة و هذا بدوره يحدد المسالك المختلفة التي يسلكها الاتصال الرسمي، و تتم هذه الاتصالات عبر شبكات وقنوات اتصال محددة سلفا و موضحة في التنظيم الإداري، و تتميز بوضوح المسالك التي يمر بها و بالتالي تتبعه و معرفة اثره و نتائجه، كما انه في حالة الاتصال الرسمي يمكن في جميع الأحوال تحديد مصدره. (بوجلية قوي، 2010، ص 47)

يمكن تحديد معنى الاتصالات الرسمية بانها خطوط و منافذ الاتصال التي تنص عليها لائحة المنظمة الإدارية او نظامها الأساسي ، و هي تتميز بانها قواعد سبق وضعها بطريقة رسمية محددة بواسطة لسلطة العليا المختصة في التنظيم الإداري. و هذه القواعد الرسمية للاتصالات تتميز بالثبات و الاستقرار كما تتميز بالالتزام . والاتصالات الرسمية لا غنى عنها في المنظمات الإدارية العامة. (مجد رفعت عبد الوهاب، 2007/2008، ص 294)

الاتصال غير رسمي:

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد اكثر أنواع الاتصالات شيوعا في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها اطر نظمية، حيث تتناسب بالمعلومات و المعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة و مرونة عاليتين في نقل البيانات و المعلومات و تبادلها بين عدد أكبر من الناس. و تعد قنوات الاتصالات غير رسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدرًا عاليًا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية و هو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. و غالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية ايضاً. (بوجلية قوي، 2010، ص 61)

- و هي الاتصالات غير مباشرة تتم بين الأصدقاء و الأفراد الذين تربطهم علاقة قوية مستقلة عن الاعمال الوظيفية و السلطة الرسمية. وتعتبر الاتصالات غير الرسمية أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان فهي تتم بصورة سرية و علانية، حيث ينبغي الاهتمام بها بصورة سليمة، لأنها تعين القائد الإداري على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين بالإضافة إلى رغباتهم و اتجاهاتهم و مطالبهم، فيحاول تلبيتها في حدود الإمكانيات المتاحة دون الانتظار حتى يتفاقم الوضع و تحدث المشكلات. (عبد الصمد الاغيري، 2000، ص 314)

فهي تكون خارج نطاق شبكة و منافذ الاتصالات الرسمية المحددة في النصوص، و قد يكون مسارها في عكس ما تقررها الإجراءات الرسمية . (نفس المرجع، ص 296)

الاتصال بين الخصائص و الاشكال :

خصائص الاتصال:

► الاتصال عملية ديناميكية حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس و التأثير بهم مما يمكن ان نغير من انفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة. (مهد الصيرفي، 2008، ص 19)

► الاتصال عملية مستمرة حيث لا يوجد بداية او نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية الاتصال دائم مع انفسنا و مع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم و مستمر و بهذا فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية . (نفس المرجع، ص 20)

► الاتصال عملية دائيرية و يعني ذلك ان الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل انه عادة ما يسير في دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه ارسال و استقبال وأخذ و عطاء و تأثير و تأثر (نفس المرجع، ص 28).

► يمكن ان يتم الاتصال بعده طرق، و ليس فقط الطرق الكتابية او اللغوية حيث يمكن ان تكون الاحاسيس او المعاني بواسطة سلوكيات او إشارات معينة. (حياة قبالي،2007،ص45)

► ان الاتصال يمكن ان يتم بعده طرق، و ليس فقط الطرق الكتابية او اللغوية، حيث يمكن ابراز احساس او معاني، بواسطة سلوکات او إشارات معينة.

► ان الاتصال له مستقبل و مرسل، و هدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل.

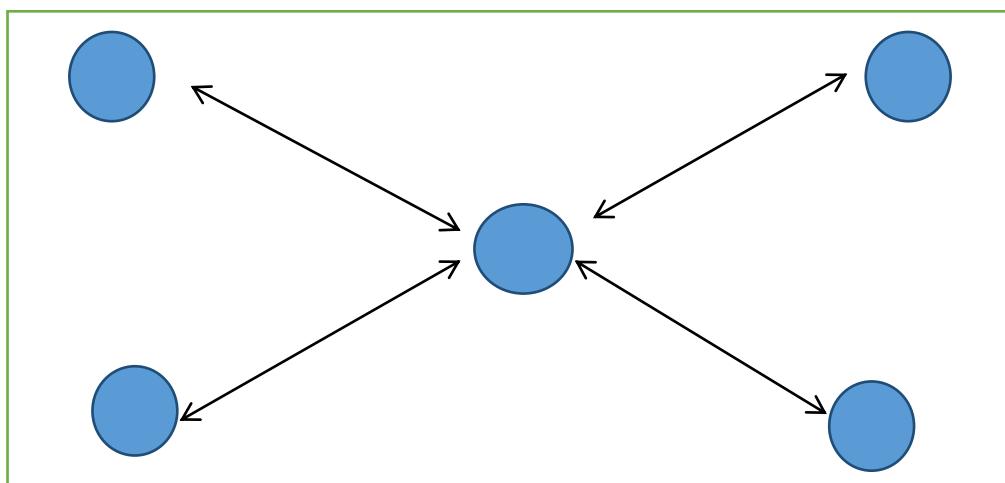
► اذا خلا الاتصال من وجود معنى، ينتقل بين المرسل و المستقبل فلا يمكن القول ان هناك اتصالا، كما ان هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الاتصال.(ناصر دادي عدون،2004،ص15

اشكال العملية الاتصالية :

ان الدراسات والبحوث أظهرت عدة أنماط للاتصالات تستند على الأنماط الأربع التالية:

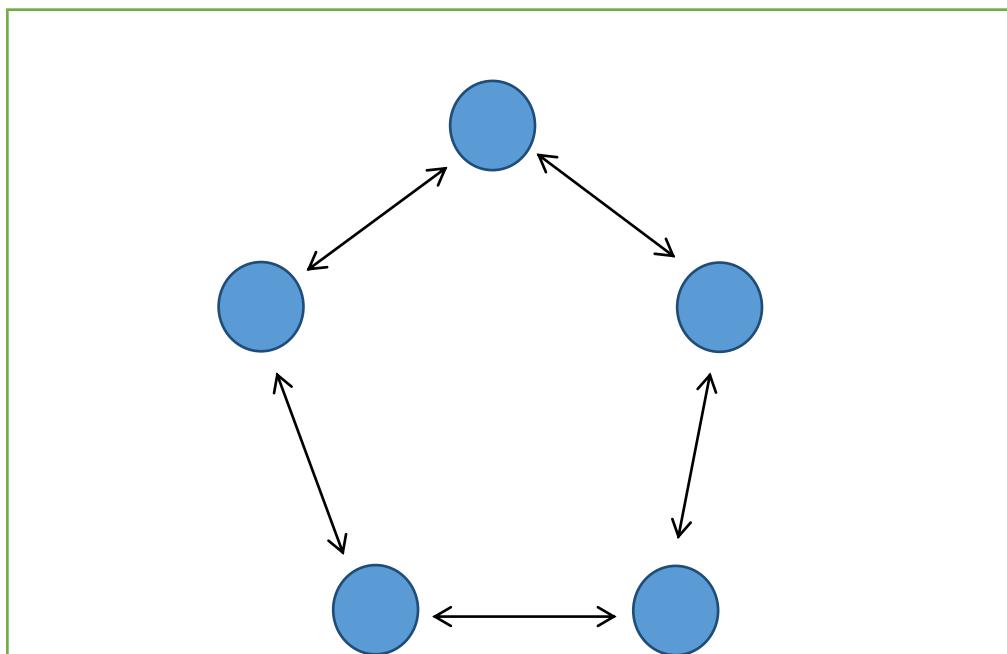
1. النمط الأول (شكل العجلة):

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

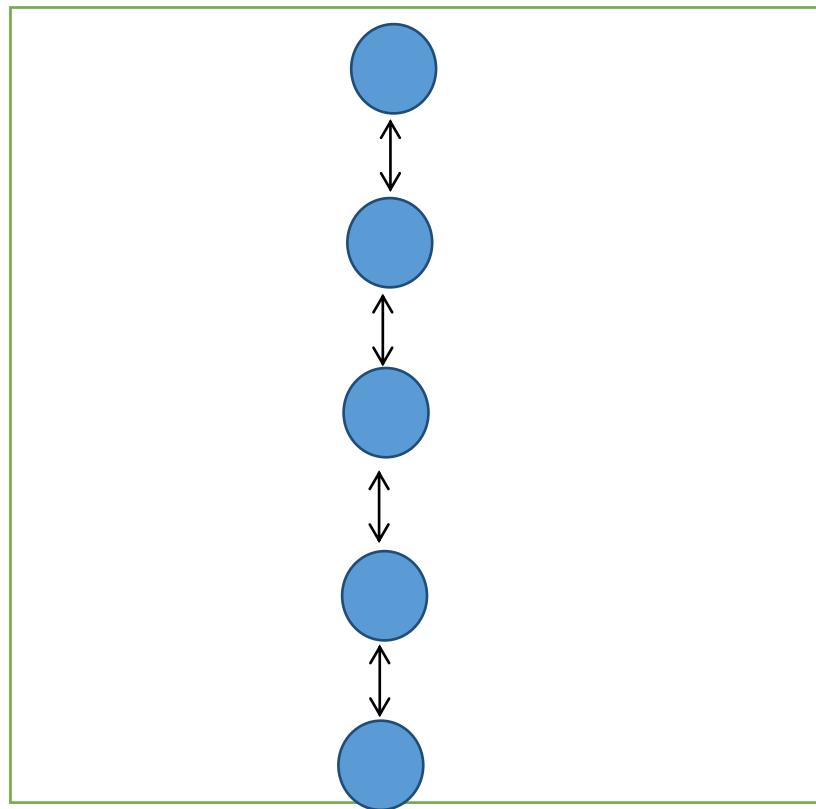


2. النمط الثاني (شكل الدائرة):

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط ببعضين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

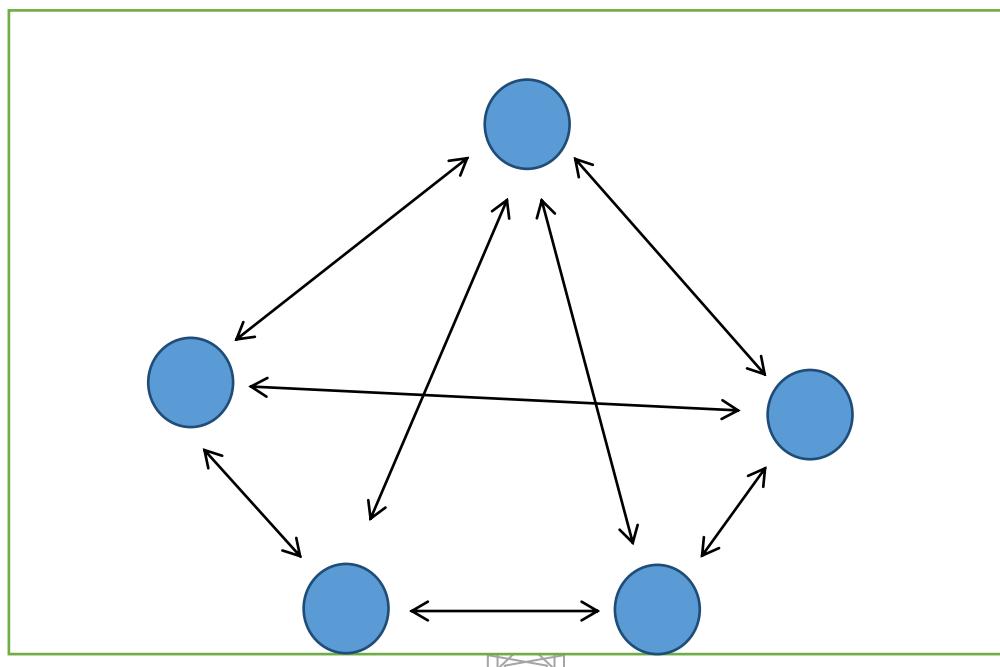
**3. النمط الثالث (شكل السلسة):**

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشري بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.



4. النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر ان الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطئ في عملية توصيل المعلومات، والى امكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.



ما المقصود بالنماذج:

حاول المهتمون بالاتصال بناء نماذج نسقية يمكن بواسطتها وصف وتحليل هذه العملية، فضلاً عن محاولتهم تطوير اصطلاحات خاصة بهذا المجال، و المقصود بالنماذج: طقم او اطار كاف من المفاهيم لتقسيير الابعاد المختلفة لعملية الاتصال، و من بين هذه النماذج كولمان و مارشال و شانون، ويفر، و شرام.

و النموذج الإتصالي المثالي هو أداة لفهم و تحليل بعض الابعاد، و الهدف اذن من تأسيس هذه النماذج انما هو هدف منهجي لكون عملية الاتصال عملية ميكانيكيه متصلة بالحالات، فضلاً عن الموقف الاتصالي الذي يستمد بالتركيبة ذات طابع التنويع للعناصر المكونة للعملية الاتصالية و ما يرافقها من المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام.(محمد صاحب السلطان، ط2، 2015ص85)

نموذجين مشهورين هما: (ناصر دادي عدون، 2004، ص17)

1- نموذج "شانون" : من النماذج الأولى نجد: "Shannon" (1949) قدم نموذجاً للاتصال و بنى نظرية حول المعلومات. و نموذجه يتكون من العناصر: مرسن و

مستقبل، قناة و رمز و رسالة، و هو خطى بسيط كما في الشكل رقم 1 :

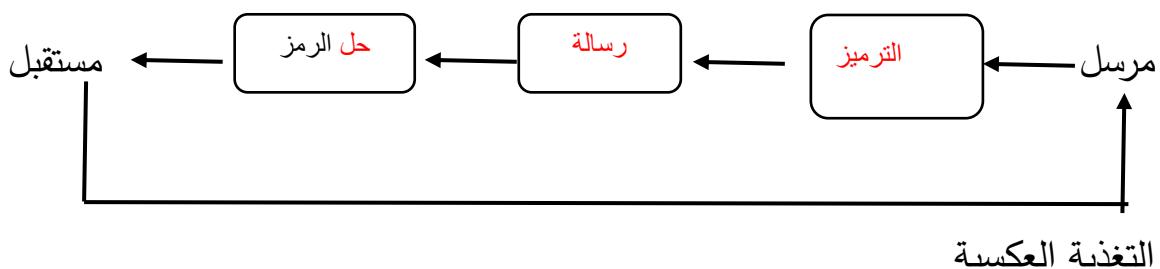


شكل 1: نموذج شانون للاتصال

2- نموذج "فيير" : في نفس الفترة قام "Wiener" بتعديل هذا النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط: التغذية العكسية "feed back" ، و هي ارتداد المعلومات عن الرسالة و تعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى .

و قد أعطيت في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة "eybernrrique" الأهمية لتأثير المعلومات و لعملية التعديل في متابعة عملية ما، بإصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل

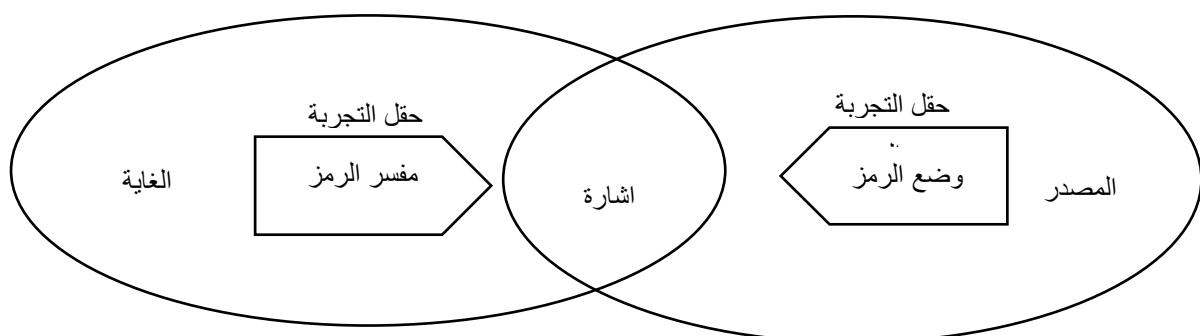
التي تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدل رسالته انطلاقاً من تلك المعلومات المرتدة شكل 2.



الشكل 2 : يظهر مكونات عملية الاتصال

3-نموذج "شرام" : يوضح ان لكل من طرفي الاتصال اطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للالشارات المرسلة و المستقبلة، الشكل 3، و يعتمد هذا الاطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد و ظروف محیطة، و تختلف الإطارات المرجعية للافراد تبعاً لاختلاف تلك الاعتبارات.

و حسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال بسهولة في المنطقة المداخلة الإطارية الفكرية لكل منهما.



الشكل 3 : نموذج شرام للاتصال (ناصر دادي عدون، 2004، ص 20)

و رغم ان هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال كما تمت الإشارة اليها في النموذج الذي سبقه، الا انه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حلقي تجربة الطرفين في الاتصال، و التي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الاطار و التكوين الداخلي للطرفين. (ناصر دادي عدوان، 2004، ص 20)

نموذج لاسویل: و يعدد لاسویل عناصر عملية الاتصال كم خلال الإجابة عن خمسة أسئلة

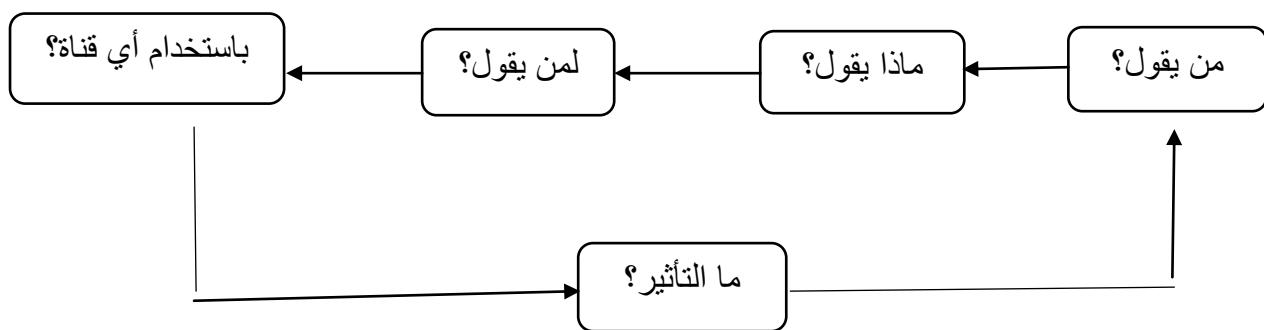
1-من يقول؟ (المرسل)

2-ماذا يقول؟ (الرسالة)

3-لمن يقول؟ (المرسل)

4-بأي وسيلة او قناة (قناة الاتصال)

5-ما التأثير؟ (التغذية الراجعة)



شكل 4: نموذج لاسویل للعملية الاتصالية

و هذا النموذج يلخص العملية الاتصالية التي تمثل بالمتصل، المرسل (من هو)، و الرسالة (ماذا يقول)، و الوسيلة (بأي قناة) و المستقبل (لمن)، و بأي تأثير و يمتاز هذا النموذج بتقديمه لأسس عملية الاتصال باختصار شديد و ان هذا النموذج يفترض فيه أن يقوم المتصل بتأثير، و أن كل الرسائل ذات تأثير واحد و يأخذ البعض على "لاسویل" أنه يهمل التغذية العكسية في العملية الاتصالية و أنه يركز على المرسل باعتباره الطرف الأهم في العملية الاتصالية: لأنه هو الذي يصمم الرسالة و يقوم ببنائها و هو الذي يحدد نوعية القناة

و توقيت إرسالها و في حين أن المتلقي يكتفي باستقبال الرسالة و التأثير بها، كما يهمل التغذية العكسية.(عبد الفتاح قندوز،الزاوي محمد الطيب،2011،ص42)

مهارات الاتصال :

- **يعرفها محمد أحمد النابسي:** على أن مهارات الاتصال بأنها ذلك النجاح لشخص ما يرتكز على قدرته على الاتصال فالشخص العاجز عن تحقيق الاتصال بالآخرين هو شخص فاشل (نادية بن زعموش، 2010،ص61).

تشير معظم الأدبيات المتعلقة بموضوع مهارات الاتصال المهمة للفرد في أنها تتمثل فيما يلي:

1- الاستماع (الإنصات): وهو تركيز الانتباه على الآراء والأفكار والمشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والحسية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن الوصول إلى اتجاهات المتحدث(علاء محمد القاضي؛ بكر محمد حمدان،2010،ص 142).

مهارة الاستماع: هي عملية ديناميكية تتضمن إعطاء الكلمات والرموز المسموعة معان محددة بعد سماعها وتنذرها وتحليلها وتفسيرها، إذا الاستماع لا يتم بطريقة تلقائية بل هو التزام واع ومقصود لاستقبال الصوت والتعامل معه.

والاستماع ليس فقط لما ي قوله المسترشد من كلمات وإنما الاستماع أيضا لنبرات الصوت ومستوياته وما يعتريه من تغير أو هدوء أو حدة. (علاء محمد القاضي؛ بكر محمد حمدان، 2010 ،ص 61).

كما يشير Gail V. Barnes (2013) إلى أن الاستماع الفعال يتطلب من المستمع الدقة والموضوعية والتعاطف مع المتحدث.

كما أورد أسعد الزغبي (2003): أن الاستماع الايجابي يتمثل في بعض السلوكيات الصادرة عن المستقبل في الانتباه والتشجع في الكلام بالنظر إلى المرسل وعدم الانشغال عنه بأشياء أخرى وتجنب مقاطعته، مع إعطائه الفرصة للتعبير بحرية وعدم تبني أفكار وأحكام مسبقة والتي سوف تتعكس في السلوك غير اللغطي للمستقبل والحرص على التأكيد من أن محتوى الرسالة قد وصل بشكل صحيح إلى المستقبل ، ولا نقل أهمية الاستماع الجيد عن أهمية الكلام الجيد وإن كان الاستماع الايجابي (الإصغاء) أكثر صعوبة لأنه يستلزم تركيز كل الإمكانيات العقلية للفرد وكما صنفه الدكتور أسعد الزغبي الإنصات الجيد " فن " (نادية بن زعموش، 2010،ص 91)

مراحل عملية الإنصات: هي ستة مراحل يقوم بها كل فرد بالمرور عليها لكن تختلف قدرات الناس على الإنصات في كل مرحلة إما بوتيرة بطيئة أو سريعة.

المراحل الست للإنصات هي حسب الشكل أدناه



الشكل رقم(01): مراحل عملية الإنصات

المصدر: (عماد عبد السلام، 77، ص2011)

حيث تؤكد هارتل (2008) على أن مهارة الاستماع هي أكثر مهارات الاتصال استخداماً ولكنها أقل من حيث الفهم بشكل عام، فنحن نقضي 09 % من وقتنا في الكتابة و 12% في القراءة و 35% في التحدث مع الآخرين و 40% في الاستماع للآخرين والاستماع مهارة لا تحدث بشكل تلقائي ولكن يمكن تعلمها والتدريب عليها وافتقارها هو سبب الفشل في التواصل مع الآخر في مجالات الحياة وعليه فهناك مقومات لكي يكون الاستماع فعالاً وهي حسب علي بن محمد علي القرني (2014):

1. تهيئة الجو المناسب للاستماع.
2. فهم الغرض من المحادثة
3. تشجيع الطرف الآخر على التحدث
4. إظهار مدى اهتمامك بالاستماع للطرف الآخر .
5. الاستماع والمشاركة الوجدانية هي جوهر الاستماع الجيد..

2- الحديث: عملية يمارسها الإنسان من الصغر في إشكال مختلفة ولذلك فإن الحديث

هو فن يمكن تعلمه بالاتصال الناجح والفعال مع أشخاص آخرين يحتاج منا إلى

لباقة في الحديث وللباقة في مخاطبة الناس تتطلب منا صفات وهي حسب محدث

أبو النصر (2012):

1. تحديد الهدف من الحديث : فعندما يتحدث الفرد فهو يتواصل مع غيره ويتواصل

لهدف وهو التأثير في الآخرين .

2. تحديد موعد إلقاء الحديث.

3. اختيار مادة الحديث.

4. وضوح الفكرة لدى المتحدث.

5. البساطة في الحديث..

3- القراءة : يرى العناتي والعياصيرية (2007) أن الكتابة تفقد معناها مهما كانت متقدة

في أسلوبها وصياغتها إذا كان الشخص الذي يتعامل معها مرسلًا أم مستقبلاً لا يتقن

مهارة القراءة والمرسل لا يتمكن من إتمام عملية الاتصال بنجاح حتى يتتوفر لديه عدة

مهارات أساسية

يرى عبد الرزاق (2005): أن هناك مهارتين متصلتان بموضوع الفكرة وهما

الكتابة والتحدث ومهاراتان متصلتان بترجمة الفكرة وهما القراءة والاستماع اذ تسمح

هذه المهارات للمرسل أن يسمع ويتحدث عن فكرته بدقة ووضوح تمنع التحريف أو التشويه في المعنى المقصود (هند كابور ، 2010 ، ص، 290، 289).

- **ويؤكد المهووس(2008):** أن أهمية هذه المهارة أنها تساهم في تكوين الإنسان فكريا وثقافيا ونفسيا لذا اهتمت بها الحضارات منذ القدم على أساس أنها تتجاوز بناء الفرد إلى بناء الأمم وهناك مستويات للقراء حسب علي محمد علي القرني (2014) وهي:

- **القارئ السطحي:** الذي يكتفي بالفهم العام للمكتوب.

- **القارئ الغواص:** هو من يتجاوز الأفكار السطحية ليغوص في العمق ويستخرج الأفكار الضمنية.

- **القارئ الناقد:** وهو أعلى مستوى من الغواص والناقد

- **الإقناع :** هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم فالإقناع عملية يهدف منها جعل طرف آخر (شخص / جماعة) من أن يقبل رأي معين أو فكرة معينة أي أن الإقناع هو محاولة الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلوا تغيير آرائهم واتجاهاتهم أو

سلوكياتهم وهو وسيلة لتحقيق هدف معين وهو إحدى المهارات الازمة لأي فرد ويعتمد بالأساس على مهارات الاتصال ويستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات

الجماعية والمجتمعات وبرامج التوعية والإرشاد والحديث وجلسات التفاوض. (مدحت

أبو النصر، 2012، ص 168).



الشكل رقم (02): محركات الإقناع وفقاً لرؤية علي بن محمد علي القرني

المصدر: علي بن محمد (2014)

4- مهارة الكتابة : تُحتل الكتابة أهمية كبيرة أكثر مما تتصور ولا يمكن أن تُقاس بتطبيقاتها

في مجال التعبير والإنشاء لأنها أبعد من ذلك فهي نظام للكتابة يعكس النشاط الاتصالي

الذي يتخذه الإنسان. (علي بن محمد علي القرني، 2014، ص 26)

ويستخدم الفرد أسلوب الكتابة لأسباب عديدة منها حسب محدث أبو النصر (2012) هي:

- التواصل مع الآخرين في حالة تعذر عملية التخاطب معهم .
 - تعزيز وتأكيد الاتصالات الشفهية التي حدثت.
 - توثيق ما اتفق عليه بين أطراف الاتصال.
 - تعطي كاتبها فرصة طيبة للتفكير والدراسة وتحري الدقة في التعبير وهذه الفرص لا تتوافر في الاتصال الشفهي.
 - تعطي قارئها فرصة طيبة للتفكير والوقت الكافي للدراسة واتخاذ القرارات
- مما سبق نجد أن السلوك اللفظي يلعب دوراً مهماً في اتصالاتنا وعلاقتنا مع الآخرين، وعلى الرغم من أننا نركز ونميل في اتصالاتنا إلى الكلمة المنطقية إلا أن المعنى الحقيقي الذي تشتمل عليه الرسالة حوالي 25% أو أكثر ينتقل عن طريق السلوك غير اللفظي وعليه سيتم التفصيل في أهم مهارات الاتصال غير اللفظي.

5- مهارة التفكير: لا يقصد في عملية الاتصال بالاستغراق التفكير العميق ، وإنما

المقصود به استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية

الاتصال (حميد الطائي؛ بشير العلاق، ص 2009: 101).

معوقات الاتصال:

أ- معوقات في المرسل:

تحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل (الخبرة، التعلم، الفهم، الأدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي

:

- 1 أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بارسالها إلى المستقبل.
- 2 اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- 3 تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.
- 4 سوء ادراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف ادراك وفهم الآخرين لها.
- 5 الحالة الانفعالية المرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- 6 قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- 7 عمليات الحكم الشخصي والتقدير بالإضافة، الحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.
- 8 الاعتقاد بأن المرسل إليه، ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.
- 9 التحيز لطبيعة الأمور والآحداث. (حسين جلوب مع الآخرين، 2010، ص 46)

ب- معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من شئ الى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها الى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها، وهي أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها :

- 1 سوء في الأدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- 2 عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة وعبرة
- 3 افتقار الراسل الى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تغيرات الوجه أو الحركات الجسد.

ت- معوقات في الوسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل اليه في فشل الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

- 1 اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- 2 عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- 3 اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- 4 عدم اتباع الراسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- 5 المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال. (حسين جلوب، 2010، ص 47)

د- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل اليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها الراسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع الراسل. (المراجع نفسه، ص 47)

هـ- معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عند ما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم والمحيطة بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال أما غير كامل أو مشوش وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:

- 1- أحد أطراف الاتصال أو كلامها على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
- 2- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- 3- أحد أطراف الاتصال أو كلامها لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيناً.
- 4- أحد الأطراف أو كلامها لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جزء الاتصال.
- 5- أحد الأطراف أو كلامها لا يفهم العوائق المبيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والأخرين من جزء سوء الاتصال.
- 6- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز من قبل الرؤساء يحبط عمليات الاتصال. (المراجع نفسه، ص 48)

مهارات الاتصال في العلاقة الإرشادية :

تعرف أسماء السوسي (2014) العلاقة الإرشادية على أنها علاقة تفاعل بين المرشد والمسترشد تفاعلاً ثقافياً وانفعالياً ومعرفياً ويتم التفاعل عن طريق مهارات الاتصال التي لها الدور الفاعل في نجاح العملية الإرشادية والتفاعل السليم يقوى العلاقة الإرشادية ويساعد في نجاحها، والتفاعل الغير السليم ينهي هذه العلاقة ويسعى المرشد النفسي من خلال العملية الإرشادية إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي حسب محمد محروس الشناوي (1996):

1.- توفير الظروف التي تسهل التغيير الإرادي وهذه الظروف تحتزم حق الفرد في اختيار ما يراه، وهو يعامل كفرد مستقل ومسؤول.

2.- تنمية روح الاستقلالية والشعور بالمسؤولية لدى المسترشد.

3 - ولكي تتحقق العملية الإرشادية أهدافها وتصبح أكثر فاعلية وجب على المرشد النفسي أن لا يكتفي فقط بالتشخيص والتحدث مع المسترشد على مشكلاته وعلاجها بل تتعداها إلى إقامة علاقة تفاعلية يحاول فيها المرشد مساعدة المسترشد (العميل) لكي يفهم نفسه ومشكلته ويخرج بالحلول المناسبة لها ويضمن تكيفه في الحاضر والمستقبل لأن المتغيرات والعوامل الحاسمة التي تطأ في العملية الإرشادية تتوقف على شدة العلاقة بين المرشد والمسترشد وأسلوب المرشد واستخدامه لفنينات متنوعة مع المسترشد كطرح الأسئلة، التوضيح التلخيص، إعادة العبارات، عكس المشاعر، التفسير والإصغاء وغيرها كلها فنون تعكس عملية الاتصال بين المرشد والمسترشد.

خلاصة:

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل نستنتج:
ان مهارة في الاتصال هي القدرة القائم بعملية الاتصال على استخدام المعلومات والخبرات التي لديه من خلال عناصر الاتصال الأساسية لتحقيق أهداف محددة في الوقت، والإمكانات المتاحة لديه، كما تعد مهارات الاتصال من المقومات الأساسية لتحقيق أهداف الاتصال.

الأداء المهني

✓ تمهيد

- تعريف الأداء المهني
- محددات الأداء ومكوناته
- مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه
- خطوات قياس الأداء
- العوامل المؤثرة في الأداء العاملين
- طرق تقييم الأداء المهني
- الأخطاء الشائعة عند تقييم الأداء
- صعوبات الأداء المهني لمستشاري التوجيه المدرسي

✓ الخلاصة

تمهيد:

يشغل الأداء المهني اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الأفراد في المنظمات واعطائه العناية الازمة يصل بالمؤسسة إلى اسمي أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الاهداف والتي يتم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة. فمن خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة التربوية ضمن اطار نشاطها سواء كان داخلي أو خارجي في تحقيق أهدافها المحددة.

الفصل الثالث: الأداء المهني

أولاً: مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتدخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد عالي بينما الأداء منخفض. (رواية

حسن، 2005، ص 209)

ويعرف أيضاً " هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكون الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية".

" وأيضا هو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة". (علي صالح حميد، 2007، ص 17)

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: " التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجـه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه".

ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص. (عبد الباري إبراهيم درة، 2008، ص 65).

ثانياً: محددات الأداء ومكوناته:

1. محددات الأداء (حملول خضراء وقمري فاطمة الزهراء، دور الأخلاقيات العمل في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية، 2015/2016، ص 42)

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

➢ الجهد المبذول من طرف الفرد.

➢ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

➢ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

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

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

ج/ إدراك الدور: ونعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل.

1-الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتنتألف من محصلة:

أ-اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب-المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2-القدرة: تعبير عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتنتألف بدورها من محصلة:

أ-المعرفة أو المعلومات الفنية الازمة للعمل.

ب-المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

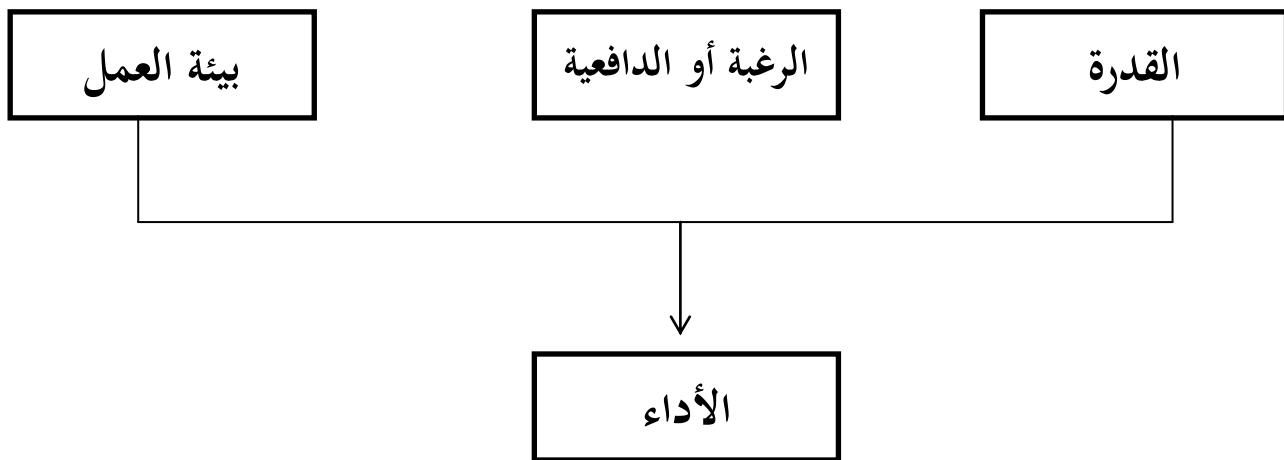
ث-مدى وضوح الدور.

3-بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل

شكل رقم (01): محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (ب، د، ن)، (ب، ب)، 2000، ص 146.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفرقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل، فإن هذا لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه قد يكون لديه القدرات الالزمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

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

2. مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير الآتية:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل أو الأشياء التي ينصب عليها الأداء.

الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء: حسب (le plat 125.J. 1977) تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل، التي تجزئه إلى عناصر، وبالتالي فإن تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة.

كما لا نكتفي بمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو بتغير الأفراد (العامل)، أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء.

الأنشطة التي تتغير مع الزمن، تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، ومثال ذلك تغير أنشطة إنتاج العامل في المصنع نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة.

أما الأنشطة التي تتغير بتناول العمال هي نتيجة لخبراتهم والخصائص المتميزة في كل عامل.

أما الأنشطة الحركية التي تتغير مع الظروف، في نتيجة لطبيعة البيئة الحركية، مثل التوقف المفاجئ لآلية قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج، والقيام بأنشطة الإصلاح.

العلاقة بين الأنشطة والأداء: يرى "أن تجمع الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهو يرى كذلك أن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام وإنما تتع逮ا إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وهذا يترتب عنه إعادة تصميم العمل ككل. (الطاھر المجاهدین" فعالیة التدريب المهني وأثره على الأداء، 2008/2009، ص، 111، 113).

رابعاً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه

1. مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي يعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقديم مناصب أعلى مستقبلا.

ويقول هودجيتس: أن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقدير ووصف السلوك المتصل بالعمل.

ويعرف آخرون تقييم الأداء: بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا.

ويقول باحثون آخرون: أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين Efficiency Rating لعملهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة. (حنا نصر الله، 2013، ص 169).

وأيضا هي العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يتربّط على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.

كذلك هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة. (السيد محمد جاد الرب، 2008، ص 509).

2. أهمية تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وانجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها واصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها.

وترجع أهمية تقييم الأداء إلى أنه يساعد إدارة المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين بما يمكن من تخطيط نظم الموارد البشرية على مستوى المنظمة على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي: (أحمد ماهر، 2003، ص 371)

► تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها.

► تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.

► تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب التطوير.

- ▶ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقاً لمستوى أدائهم.
- ▶ تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
- ▶ تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى.

ويلاحظ أن العناصر السابقة والتي تمثل أهمية تقييم الأداء قد تستخدم كأغراض لنظام تقييم الأداء والتخطيط لبناء أنظمة الموارد البشرية الأخرى.

3. أهداف تقييم الأداء :

تحتل هذه العملية جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم.

إن تقييم الأداء يحقق في المنظمة أهدافاً أبرزها: (منحى النطمي، وعبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع نفسه، ص 260، 259).

- ▶ يزود تقييم الأداء متذبذبي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض.
- ▶ يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى انجازهم الشخصي.
- ▶ يشكل تقييم الأداء أداة لتقدير ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- ▶ يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو انقاذهما بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

➢ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح امكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

➢ يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح احلال موارد بشرية أخرى محلها.

➢ يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

➢ يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو اساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

➢ يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسة ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.

➢ يساهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تتبئ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

كما حدد كل من جيل واوشر Gill & Locher أهداف تقييم الأداء في الآتي: (مدحت مهد ابو النصر، 2014، ص، 126، 127).

➢ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/الحالي.

➢ إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

➢ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

➢ المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

ويضيف باركينسون Parkinson أهدافاً أخرى هي كالتالي:

➢ العدالة والدقة في المكافآت.

➢ العدالة والموضوعية في الترقيات.

ذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي:

➢ تقويم سياسة الاختيار.

➢ تقويم سياسة التعيين والنقل الاداري.

➢ رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير.

➢ رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.

مراحل عملية تقييم الأداء: (حسنابراهيم بلوط، 2002، ص362).

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الأداء ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى فرق ومجموعات العمل، شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء. إذ تمر عملية الأداء بأربع مراحل هامة عند إطلاق إدارة الأداء لها، وهذه المراحل هي التالية:

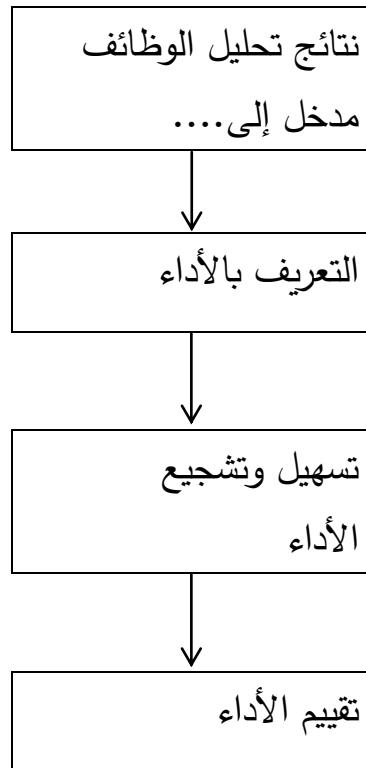
➢ تحليل الوظائف.

➢ تعریف الأداء.

➢ تسهيل وتشجيع الأداء.

➢ تقييم الأداء.

إذا المرحلة الأولى من مراحل تقييم الأداء، هي استخدام نتائج تحليل الوظائف، كما هو مبين في الشكل أدناه، لتحديد عنوان وشروط الأداء.



شكل رقم (02) : مراحل عملية تقييم الأداء

المرحلة الثانية: من مراحل الأداء هي تعريف الأداء أي تحديد مقاييس الأداء؛ فوضع الأهداف اعتبر من الأمور الجاذبة والموجهة لأداء الأفراد. وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف بأن الأهداف الواضحة والمحددة تحت الأفراد على الأداء الفعال والأعلى. وفي هذا المجال بالذات ذكر الباحث وود ورفاقه، Wood et al إن انتاجية الأفراد ازدادت بنسبة 10 % (وسطيا) عندما حددت أهدافا واضحة ومعقدة للأفراد. أضف إلى ذلك أن تحديد مقاييس للهدف، هو بحد ذاته مقاييس لنتائج الأداء. فمثلا، الطلب من مندوب المبيعات أن يحقق 2000 دولار مبيعات نهاية هذا الشهر، هو مقاييس لأداء هذا المنصب خلال شهر. فإذا حقق المنصب هذا الهدف، يكون قد أدى على ما يرام وظيفته، أما في حال حقق مبيعات أقل من المعدل المتوقع منه فإنه يكون أخفق في أداء عمله.

المرحلة الثالثة: تسهيل وتشجيع الأداء يشكلان معا مرحلة ثالثة من مراحل عملية تقييم الأداء، يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية:

1. إزاحة العوائق لإنجاح الأداء performance.

2. ضخ الموارد الكافية Provide adequate resources.

3. حسن اختيار الأفراد Careful selection of employees.

أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدهم بالتعويضات والمنافع العادلة والكافية في الوقت المناسب (أي مباشرة بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم).

المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء، هي مرحلة التقييم Assessing Performance، أي تحديد مكامن قوى ومخابئ ضعف الأفراد. بهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى، ويكشف وبالتالي عن السلوكيات الإيجابية وعن السلوكيات غير الإيجابية للأفراد. من أبرز الآليات المستخدمة لتقدير الأداء، آلية "مراجعة الأداء" The rater، والتي ترتكز على أسلوب المناقشة بين المقيم Performance Review والمقيم The ratee لتحديد قيمة الأداء، تستخدم هذه الآلية ثلاثة طرق لمناقشة التقييم هي:

الطريقة الأولى:

هي طريقة النقاش المغلق بحيث أن المقيم يشرح أداء المقيم خلال فترة زمنية محددة، دون افساح المجال لهذا الأخير، بأن يعبر عن وجهة نظره.

الطريقة الثانية:

هي طريقة النقاش المفتوح، وهي عكس الطريقة الأولى كونها تترك الباب مفتوحاً أمام المقيم كي يعبر عن ردة فعله مباشرة بعد تقييم المقيم له.

الطريقة الثالثة:

هي طريقة الإرشاد والتي تقوم على مبدأ التقييم الذاتي من قبل الفرد عند مراجعة أدائه أمام المقيم على أن يتلقى هذا الأخير النصائح والإرشاد. (حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 362، 364)

إن النقاش الجاد والمفيد لمراجعة الأداء لا يقتصر على التقييم الأداء السابق بل يتناول الأداء المستقبلي أيضاً، فإذا كان الهدف من تقييم الأداء السابق هو الكشف عن مكامن القوة ومكامن الخلل لدى الموارد البشرية العاملة، وحثها على بطريقة إيجابية وغير انتقادية على بدل مزيد من الجهد والمثابرة، للإكثار من النقاط الإيجابية والتقليل من النقاط السلبية، فإن الهدف من مناقشة الأداء المستقبلي هو وضع روزنامة عمل تتناول الاتجاهات والأهداف المستقبلية الواجب اتباعها وتحقيقها، بحيث يعمل المقيم والمقيم معاً على تحسين الأداء باستمرار وبحيث يتزود المقيم بالموارد المادية التربوية الكفيلة بمساعدته على إنجاز ما يطلب منه بفاعلية مطابقة.

2. خطوات قياس الأداء: (منير نوري وفريد كورتل، مرجع سابق، ص، 329، 330)

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالتالي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثاني: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في اذهان الطرفين من عاملين ومشريفين لا تخرج هذه الأسس عن:

► الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

► السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

► النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

ومن البديهي أن التقويم يكون دائماً من الرئيس للمرؤوسين، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.

► قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقدير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحدد.

العوامل المؤثرة في أداء العاملين: (أبو زيد شاكي، التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، 2015/2016، ص 110).

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على أداء العاملين وهذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل في حين أن هناك عوامل تأثيرها لا يتعدى اللحظة التي يحدث بها، وبالنسبة للعوامل المؤثرة في أداء العاملين فجد أن هناك عوامل تعود لشخصية العامل وأخرى خاصة بالعمل وعوامل خاصة بالتنظيم.

1. عوامل شخصية:

إن الأفراد يدخلون المؤسسة بخصائص ومن صفات شخصية وهذه الخصائص يكون لها ارتباط قوي بالفرد حين دخوله المؤسسة وبالتالي فلها تأثير واضح على سلوكهم، وفي أغلب الأحيان لا يمكن المديرين من التعامل مع هذه الاختلافات وتوجيهها الوجهة الصحيحة ومن أبرز العوامل الشخصية نجد:

2. العوامل النفسية:

العوامل النفسية تقسم بدورها إلى عدد العوامل وهي:

► **الشخصية:** لقد عرف هذا الموضوع اهتماماً كبيراً لدى العلماء خصوصاً في السنوات الأخيرة، وقد كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة وشخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير الجهد ونوعية الأداء وكميته وقرار قبول العمل أو رفضه وتتدخل الشخصية في اتخاذ الفرد لقرار ترك العمل والاستمرار ويشير بوتر ولوترو هاكمان إلى أن الشخصية به والغياب وشعور الفرد بالأمان بالعمل، توجه استجابة الموظف للمنظمة تتوقف استجابة الشخص إيجابية كانت إما سلبية لنظام الرواتب أو نمط الإشراف أو نظام الاتصالات أو درجة التماسك في التنظيم أو التغيير في الوسائل التقنية، على خصائص معينة للشخصية مثل الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات.

► **الد الواقع:** إن الد الواقع عوامل داخلية تأثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الفرد هي التي تحدد أفعاله وسلوكياته وتحدد إيقافه أو استمراره وتقوم البيئة من زاوية مصلحة الفرد، وهناك العديد من الد الواقع أو الحاجات المرتبطة بالعمل والتي حددتها العلماء وعلى اختلاف أنها مكتسبة والتي يسعى العاملون اشياها من خلال عملهم والد الواقع تعلم

كعوامل نفسية وبسيطة تؤثر على سلوك العامل استجابة لأحداث معينة قد تدفع الموظف إلى أداء عمله بصورة جيدة أو التغيب عنه أو فشل فيه.

► **الجنس:** من أكثر القضايا المثيرة لجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى أداء الرجال، غير أن الواقع أثبت أنه لا توجد فوارق واضحة بين أداء وكفاءة وانتاجية رضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال، غير أن الفرق الوحيد في معايير الغياب حيث أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل وهذا راجع إلى بعض العوامل مثل اطلاع المرأة بمسؤولية اجتماعية أكثر من الرجل والاهتمام بالمنزل والابناء.

كما أثبتت أنه لا توجد اختلافات بين الرجال والنساء في القدرة في حل المشاكل والمهارات التحليلية الدافعة للمنافسة الدفاعية.

► **الحالة الاجتماعية:** إن العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غياب وأقل ترکا للعمل وذلك مقارنة بالعامل الأعزب هذا ما ينطبق فقط على الرجال في حين أن المرأة المتزوجة تكون أكثر انشغالا بمسؤولية اجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه أو لمواجهة التزامات الأسرة والمنزل فكلما زاد عدد الأبناء زاد معدل الغياب على الأخص بالنسبة للمرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل.

► **الاشراف:** إن الاشراف هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وببيئتهم ليحسنوا استغلالها وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح والمشرف لديه عدة مهام عليه القيام بها وذلك لضمان السير الحسن للعمل والمشرف علينا إمداد العمال بالمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وللإشراف تأثير كبير على أداء العمال وذلك لأن التأكيد والاتصال الجيد بين المشرف والعمال يخلق جو يبعث على رضا والارتياح في نجاح العمل ولا يعني ذلك

السماح بأداء أعمال على مستوى منخفض من الجودة وكمية الانتاج والعمل على رفع مستوى الأداء. (أبو الشاكى، التغير التنظيمي وتأثيره على الأداء ،مرجع سابق،ص110).

3- العوامل التنظيمية:

اضافة إلى العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعمل هناك عوامل خاصة بالمؤسسة والتي لها تأثير على أداء العاملين وهذا الذي سنتعرف إليه. (أبو زيد شاكى،التغير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي،مرجع سابق،ص115).

► **تصميم الوظائف:** إن عملية تصميم الوظائف هي تنظيم الفردية في المؤسسات خاصة منها الكبرى وذلك في وظائف محددة والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحلى المنصب ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي والروح المعنوية عالية للعامل.

سادسا: طرق تقييم الأداء

1. طرق تقييم الأداء:

تتعدد طرق تقييم أداء العاملين وتتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها، غير أن نظم تقييم الأداء في المنظمات العامة غالباً من تتماش مع لم تكن موحدة وهذا يستلزم وضوحها وبساطتها وتميزها بالشمولية والعمومية لتصالح لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مهنيتهم ووظائفهم، مما يجعلها أقل تعقيداً، وبالتالي أقل دقة من النظم التي يتم اعتمادها في ظل لا مركزية التقييم الذي يعطي كل قطاع أو كل منظمة صلاحية وضع النظام الذي يلائم ويوازن العاملين فيها. وهناك العديد من الطرق المتتبعة في تقييم أداء

العاملين، ويقصد بطريقة تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم.

وتنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين:(محمد أحمد عبد النبي،2010،ص201).

1. طرق تقليدية:

وتشمل على الطرق الآتية:

- » طريقة الترتيب.
- » طريقة المقارنة المزدوجة.
- » طريقة الميزان أو الدرجات.
- » طريقة القوائم

وفيما يلي شرح موجز لهذه الطرق: (محمد أحمد عبد النبي،مرجع نفسه،ص202).

أ. طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء وغالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- » سهلة التطبيق.
- » تفرق بين الكفاءة وغير الكفاءة بطريقة واضحة.

ويعاب على تلك الطريقة بأنها:

- لا يتم التقييم وفقاً لعوامل محددة، ولا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم.
- يكون التقييم وفقاً للآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.
- لا تقدم تشخيصاً واضحاً للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

ب. طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظفي آخر، وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة المزدوجة، فمثلاً لو كان هناك ثلاثة موظفين هما (أ، ب، ج) فسوف يصبح هناك ثلاثة مقارنات، فلو كانت نتائج المقارنات هي:

- (أ) أفضل من (ب).
- (أ) أفضل من (ج).
- (ب) أفضل من (ج).

فيمكن بيان نتيجة تلك المقارنات في الجدول الموضح بعد: (محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 203)

جدول رقم 01 : يوضح نموذج المقارنات المزدوجة لتقدير أداء العاملين

الموظفوون	موظفي (أ)	موظفي (ب)	موظفي (ج)
موظفي (أ)	-	-	
موظفي (ب)	-		+
موظفي (ج)	+		+
المجموع	2	صفر	2
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر : محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص203

وتحتاج تلك الطريقة بأنها:

► سهلة التطبيق.

► لا تحتاج إلى تدريب المقيمين على كيفية تنفيذها.

► تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد.

► تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو الكفاءة.

ويعيب على تلك الطريقة بأنها : (محمد أحمد عبد النبي مرجع سابق، ص204).

► يقوم التقييم فيها على الانطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محددة للتقدير.

► لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.

ج. طريقة الميزان أو الدرجات:

هي من أقدم طرق التقييم وأكثرها انتشارا حيث تعتمد على إعداد تقرير لتقدير الأداء يتضمن مجموعة من الصفات، أمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف، ويمكن بيان تلك الطريقة في النموذج التالي:

جدول رقم 02 : نموذج لطريقة الأوزان والدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين

التقدير بالأرقام	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرض	غير مرض	التقدير عوامل التقييم
	5	4	3	2	1	
2				3		(1) أداء العمل كمية العمل
3			3			جودة العمل مهارات (2) سلوكية
4		3				علاقات العمل
5	3					الانضباط
14						المجموع

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 205.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

➤ سهلة التطبيق.

➤ تقييم الأداء يتم بناء على عوامل محددة.

ويعبّر عن ذلك الطريقة بأنها:

➤ تأثر المدير بعلاقاته الشخصية مع الموظفين.

➤ تؤدي إلى تأثر المقيم بصفة معينة لدى الموظف (تأثير الهالة) مما يؤدي لعدم موضوعية عملية التقييم.

د. طريقة القوائم:

تعتمد تلك الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد، ويطلب من المقيم اختيار الجمل أو الكلمات التي تطبق على أداء الموظف وخصائصه ويمكن توضيح تلك الطريقة من خلال النموذج بعد:

جدول رقم 03 : يوضح نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين

الجملة	لا	نعم
1- يؤدي عمله بدقة.		
2- ينهي العمل في الموعد المحدد.		
3- يلتزم بساعات العمل.		
4- يظهر قدرًا من المبادرة في أداء العمل.		
5- يتخذ قرارات حاسمة.		

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 206.

وتتميز هذه الطريقة بأنها: (محمد أحمد عبد النبي مرجع سابق، ص، 205، 206)

➤ سهلة التطبيق.

➤ لا تتطلب إلا تدريب محدود للمقيمين.

➤ تحد من الاعتماد على الانطباعات الشخصية للمقيمين.

ويعاب على تلك الطريقة أنها:

➤ تحتاج لعدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الوظائف.

➤ تتطلب حسن اختيار الألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

2. طرق التقييم الحديثة:

هناك عدد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين من أهمها:

1.2. الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقويم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقويم المرؤوسين، يقوم على مجموعة من الخطوات

هي:

➤ تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف

تسعى إليه المنظمة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منها من قبل الرؤساء.

➤ تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.

➤ مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

➢ يتم تقويم الأداء وفقاً للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين (أو المرؤوسين). (صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، 2013، ص 164).

فطريقة الإدارة بالأهداف إذ تولى اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبل للفرد وهي كذلك تهدف إلى تتميم قدرة الفرد على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه وبالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتنماشى والاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه. غير أنه على الرغم من تلك المزايا، فإن هناك عدداً من المشاكل حيث أنها تفرق بين الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف قد لا تكون متوافقة مع خطة المنظمة، وليس منسجمة مع الأهداف العامة لها، وغير مناسبة لتقدير المنظمة. (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 354).

2.2. مقاييس التقييم السلوكي: (محفوظ أحمد جودة، 2010، ص 265).

تجمع مقاييس التقييم السلوكي Behaviorally- anchored Rating Scales (B.A.R.S) بين مزايا طريقي الواقع الحرجة والتقرير المكتوب ولاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الواقع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال كتابة 5 إلى 9 عبارات حسبما يقرره واضعوا المقياس.

بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس من خلال تثبيت هذه العبارات في مجموعات معينة تستخدم كثوابت سلوكية، والشكل التالي يمثل مقياس التقييم السلوكي:

الشكل رقم (03)

مقياس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة

	9
	8
	7
	6
	5
	4
	3
	2
	1

ترتيب مواعيد المراجعين بشكل ممتاز
ترك المراجعين ينتظرون دون مبرر
ترحب بالمراجعين بفتور
لا ترحب بالمراجعين

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص266.

تسهل هذه المقاييس عملية التقييم من خلال وضع تفصيل لوصف السلوك المتوقع من قبل الفرد الذي يجري عليه التقييم، مما يؤدي إلى موضوعية أكبر من الأحكام الصادرة عن المقيم ودقة أعلى في عملية التقييم. إلا أنه يؤخذ على هذه المقاييس زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس وخاصة عند استخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد. (محفوظ أحمد جودة مرجع سابق، ص266).

الأخطاء الشائعة عند تقييم الأداء: (محفوظ أحمد جودة مرجع سابق، ص154).

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة.
- يحصل هذا الخطأ في حالة محاولة المقيم التهرب من انتقادات توجه إليه من مرؤوسيه.

﴿ خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقييرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقييرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.﴾

﴿ خطأ التأثير بالهالة: وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد تم تقييم الموظف بمستوى ممتاز بجميع الجوانب متأثراً بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرض تم تقييم الموظف بشكل عام غير مرض وهكذا.﴾

﴿ خطأ التأثير بالأداء الحديث: والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناءً على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.﴾

﴿ خطأ الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعايير مثل جيد ومحبوب وممتاز تعني أشياء مختلفة لمعيدين مختلفين.﴾

﴿ خطأ الواقع في التحيزات الشخصية: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوسين أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى﴾

يُجدر النظر لإدارة على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلّق بعضها بالبعض الآخر، وأن سياسة معينة لأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لأفراد ومدى انساقها وارتباطها بها وتدخلها فيها ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلاً بالوظيفة التي تتوافق ميوله وتنتفق مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه. ويمكن الإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامتها الاختبارات التي تجريها للعاملين وهل تظهر قدراتهم وتعطى معلومات كافية من تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعة، وتبيّن الإدارة كذلك ما

إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشبعاً لاحتياجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المبذول. ولا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لاستهان بها، فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلاً علمياً نستطيع أن تجري تخطيطاً سليماً لسياساتها المستقبلية لاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتوزيل الرتبة وإلغاء الخدمة.

صعوبات الأداء المهني لمستشاري التوجيه المدرسي

يواجه مستشار التوجيه المدرسي والمهني عدة صعوبات ميدانية في كل الجوانب وهذه الصعوبات هي:

الصعوبات القانونية: حينما يطاع أي مهتم بمجال التربية والتعليم للنصوص التشريعية والقانونية المنظمة للمنظومة التربوية سيلاحظ حتماً أن هناك نقائص وثغرات كبيرة حيث سجنا الرؤية الشاملة لجميع العناصر الفاعلة والمؤثرة في الحياة المدرسية، خاصة التوجيه المدرسي والمهني التي ما زالت النصوص التشريعية التي تسيره قديمة، لا تتساير التطورات العلمية والتربوية والمتطلبات العصرية بل مازال حبيس التصور القديم لنوعية الموظفين في هيئة التوجيه، والنشاطات الروتينية التي تقدم على شكل حملات موسمية أو وقائية، وهذا بالرغم من النقلة التي حدثت في التسعينات من خلال إدماج وتعظيم وتوظيف مستشاري التوجيه على أغلبية الثانويات بالقطر الوطني، وعليه فإن مستشاري التوجيه المدرسي والمهني تواجههم صعوبات للمشاركة بفعالية في الحياة المدرسية بسبب الثغرات الموجودة في النصوص التشريعية ومنها:

-المناشير والقرارات المنظمة لمجالس التعليم والتربية والتبليغ والتسيير الإداري، مجالس الثانوية لا تقر بعضوية مستشاري التوجيه فيها.

مجالس الأقسام، القبو والتوجيه فلما تعطي لهم الكلمة وتسجيل آرائهم في سجلات المداولات ولا يؤخذ بها، إذا سمح له بالكلام بدعوى أنه عضو استشاري كما هو محدد في المنشير المنظمة لمجالس الأقسام.

-غياب أي نص أو بند خاص بمستشاري التوجيه المدرسي والمهني في قانون الجماعة التربوية بالرغم من أنه عنصر أساسي ويحتل منصب قاعدي كما تصنفه هيكلة المناصب القاعدية بالثانوية..

ليست له صلاحيات واضحة للتدخل في القضايا النفسية والتربية التي تواجه التلاميذ في المؤسسات.

والثغرات الموجودة في المنشير والقرارات الوزارية المنظمة لعمل مستشاري التوجيه مثل:

القرار الوزاري رقم 827 المؤرخ في 13/11/1993 والخاص بتحديد مهام مستشاري التوجيه المدرسي والمنشور الوزاري رقم 1245 م.ت 93 المؤرخ في 04/12/1993 الخاص بإجراءات تنظيمية لنشاط مستشاري التوجيه في الثانويات التي تؤكد على أن مستشار التوجيه مكلف بمقاطعة تربوية واسعة يحدها مدير المركز إلا أن شكل التدخل كيفية اجراءاته الادارية من خلال تكاليف التنقل، أخطاره، ضماناته (غير محددة بشكل دقيق وواضح وهو ما يؤكده المحور الثالث من المنشور السابق الذكر رقم 245 حيث نص على "أما أسلوب التدخل الذي يجب اعتماده في كل قطاع ستحدده تعليمة لاحقة" ولم تتلق أي تعليمة إلى يومنا هذا منذ ذلك التاريخ وعليه يتنقل مستشار التوجيه إلى عدة اكماليات وثانويات بمناطق متعددة بإمكاناته الخاصة دون أمر بمهمة ولا تعويض عن المصاريف الأمر الذي يجعل أداء مستشاري التوجيه قاصرا وناقصا حيث يستحيل عليه إنجاز كل نشاطاته واعطائها حقها في مؤسستهم الأصلية وفي حالة تعرضهم لحوادث لا يجدون اطارا قانونيا يحمي حقوقه.

-الاشكالية القانونية الأخرى تتمثل في القراءة المعتمدة من طرف مديرى المؤسسات التربوية، لتصنيف عمل مستشار التوجيه حيث تؤكد المادة 10 من القرار الوزاري 827 بأنه يندرج ضمن الفريق التربوي التابع للمؤسسة، إلا أن هؤلاء يدرجونه ضمن الفريق الاداري من التأثير التربوي، باعتبار منصبه قاعدي ويلزمه ببعض الأعمال الادارية كالمداولات، خلال العطل دون استفادة من الحقوق المرتبطة، كحق السكن الوظيفي والتعويض، كما يكلف في بعض الأحيان بأعمال ادارية.

الصعوبات الموجه له من قبل الادارة:

تنقسم القوانين الادارية بالمركزية الشديدة وكثرة الاجراءات والتركيز على البيروقراطية الادارية، التي تنقسم بالروتين والتعقيد والتأخير ووضع القرارات النهائية بيد الادارة العليا، وقد تكون هذه الأخيرة كادارة المدرسة تسلطية مما يجعلها تفرض رأيها الخاص، وتقف حائلا ضد مقتراحات مستشار التوجيه لاتخاذ قرارات على ضوئها، وتکلیفهم بمهام هي في الأساس من عمل المدير أو الناظر.

الصعوبات الموجه له من قبل الأساتذة:

يحتاج مستشار التوجيه إلى دعم ومساندة زملائه المعلمين في تقديم آرائهم وملحوظاتهم ومقتراحاتهم حول الطلبة الذين يقومون بتدريسهم، والتکلف بإرشادهم وهذا نادرا ما يحدث نظرا لأسباب عديدة هي:

-عدم الرغبة في التعاون، المنافسة والغيرة، عدم فهم طبيعة عمل مستشار التوجيه، عدم تحويل الطلبة الذين يحتاجون إلى الارشاد للمرشد التربوي، والتقليل من أهمية دوره أمام التلاميذ وقد تكون سوء العلاقة بين الأساتذة والمستشار المدرسي سببا في انخفاض أدائه المهني.

الصعوبات الموجه له من قبل التلاميذ:

يظن بعض التلاميذ أنه من يراجع مكتب المرشد هو مريض نفسياً أو الذي يعاني من اعاقات مختلفة، وذلك لعدم وعيهم بأهمية العملية الارشادية والتوجيهية، وبعضهم لا يهتمون بقيمة مستشار التوجيه برفض تعليماته والهروب عن مواعيده والاعتداء عليه بالكلام الغير لائق والسلوكيات المرفوضة.

الصعوبات الموجه له من قبل أولياء الأمور:

هناك الكثير من الأولياء لا يتواصلون مع المؤسسة التعليمية التي يدرس فيها أبنائهم، ولا يهتمون بالسؤال والمتابعة ولا يعبرون اهتمام لوجود مستشار التوجيه في المدرسة، وعدم وعيهم بمهام مستشار التوجيه المدرسي والمهني وخدماته.

وبالتالي كل هذه الصعوبات تكون عائقاً أو حائلاً لعدم أداء مستشار التوجيه المدرسي لمهامه على أحسن وجه وفي بعض الأحيان فشل مخططاته. (جنحي نوال، علاقة الصعوبات المواجهة لمستشاري التوجيه والارشاد المدرسي بأدائهم المهني، 2013/2014، ص 68)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي تم تناول فيه الأداء المهني والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه ومحدداته، وعناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل في عملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بإجراءات لها المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل وانعكاساتها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس

كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولته لتحسين أدائه وتحفيزها للوصول إلى مستويات عالية.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الاشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التربوية وأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح والتفوق من خلال أداء أفرادها والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد البشرية أو مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي بصفته المحرك الأساسي الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها بنجاح، وضمان سيرورتها على أتم وجه للوصول إلى قمة الهرم التربوي.

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد	✓
المنهج	✓
الدراسة الاستطلاعية	✓
أدوات الدراسة	✓
الخصائص السيكومترية	✓
عينة الدراسة الأساسية	✓
الأساليب الإحصائية	✓
الخلاصة	✓

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني الأساس القاعدي للدراسة، حيث يقوم الباحث من خلاله بتحويل ما تحصل عليه من معلومات ونتائج كيفية إلى إحصائيات كمية وأرقام حسابية وهذا ما سنحاول الوصول إليه بعد تعرض المنهج المتبعة، ثم خصائص عينة الدراسة حيث تم وصف المجتمع الأصلي وعينة الدراسة الاستطلاعية وعينة الدراسة الأساسية، ثم الأدوات المستخدمة في البحث، ثم خصائصها السيكومترية ثم الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

- 1- منهج الدراسة:

إن اختيار منهج الدراسة يعتبر من أهم المراحل في عملية البحث العلمي، حيث يتم من خلاله انتهاج خطوات البحث العلمي الذي هو الطريقة أو المسلك الذي يتخذه الباحث في المراحل المختلفة لعملية البحث. (صلاح الدين شروخ، 2008، ص 150)

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع التي يختارها الباحث، وكل منهج وظائفه وخصائصه التي يستخدمها كل بباحث في ميدان اختصاصه. (ربحي مصطفى عليان، 2008، ص 52)

وتناسباً مع طبيعة موضوع الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، من خلال فترة أو فترات زمنية معدودة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية ومن ثم تفسيرها بطريقة علمية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص 46)

وبما أن مناهج البحث العلمي متعددة ومتنوعة، فإن اختيار المنهج يرتبط أساساً بطبيعة موضوع البحث، وعليه يتعين على الباحث أن يختار منها ما يناسب طبيعة بحثه.

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة مهارات الاتصال وعلاقتها بالأداء امهني، كان المنهج المناسب لتحليل وكشف جوانب هذا الموضوع هو المنهج الوصفي الارتباطي وهو الأنسب لهذه الدراسة. ويعرفه محمد طلعت عيسى أنه المنهج الذي يهدف إلى وصف موقف معين أو مجال اهتمام معين بصدق ودقة، ويستخدمه الباحث في محاولاته في تحديد العوامل الأكثر أهمية بوضع فرضيات واخضاعها للبحث العلمي الدقيق لتحقق من صدقها. والدراسات الارتباطية تهدف إلى الكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بينهما، ويكون التعبير عنهما كميا ، ومن خلالها تحديد نوع الارتباط حسب الإشارة والاتجاه.

- 2 العينة:

- 3 الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية: قبل الاستخدام النهائي الأداة الدراسة لابد من مراعاة عدة امور منها:

- تهيئة جو تطبيق الأداة و التعود عليه مما يسهل من إجراءات التطبيق النهائي وكذلك تقليل من الأخطاء التي من شأنها ان تتقص من قيمة ومصداقية الدراسة.
- وضع الأداة المراد تطبيقها في صورتها النهائية في الدراسة الأساسية والتأكد من أنها تدرس متغيرات الدراسة من خلال الصدق و الثبات.

إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

أداة جمع المعلومات: من خلال استعراضنا للأدب النظري تحصلنا على مقاييس يفيان بغرض الدراسة و يحققان الاهداف المرجوة منها. وهم مقاييس مهارات الاتصال كم اعداد الباحثة جميلة كتفي جامعة محمد الخضر بسكة ومقاييس الأداء المهني من اعداد الباحث طبشي بلخير جامعة ورقلة ، وقامت الباحثة بحساب الخصائص السيكومترية لها على عينة الدراسة الحالة وفيما يلي شرح .

-4 الخصائص السيكومترية للأداتين:

1-4 إستبيان مهارات الاتصال:

- تحتوي الاستبانة على أربع بدائل (دائما 4 درجات ، غالبا 3 درجات ، نادرا 2 درجات ، ابدا 1 درجة واحدة) (هذا التقدير للدرجات يخص العبارات الايجابية ، أما العبارات السلبية يتم التصحيح عكس ذلك الاتجاه ، وعلى المفحوص أن يختار الفقرة التي تتنطبق عليه بوضع علامة (x) في الخانة المخصصة لذلك ، والجدول التالي يوضح محاور مهارات الاتصال و التنظيمي وكيفية توزيع الفقرات على الأبعاد والفقرات.

جدول رقم () : وصف مهارات الاتصال			
عدد الفقرات	السلبية	تسلسل الفقرات	الأبعاد
10	10,9,8,6	10-1	مهارة الاستماع
07	17,11	17/11	مهارة التحدث
09	18,26	26-18	مهارة الكتابة
10	33, 32, 30 34	36-27	مهارة القراءة
12	45, 40	48-37	مهارة التفكير
48	14		المجموع

1-1-4 صدق المقارنة الطرفية لمقاييس مهارات الاتصال:

تستخدم هذه الطريقة في تعين معامل صدق الاختبار وتقوم من اساسها على مفهوم قدرة الاختبار على التمييز بين طرفي القدرة التي يقيسها. (سعد عبد الرحمن، 1998، ص 191)

جدول رقم (02): يوضح درجات صدق المقارنة الطرفية لأدلة مهارات الاتصال

مستوى الدلالة Sing	ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	العينة
0.01	14.19	14	4.94	169.25	8	العينة العليا
			3.39	139.12	8	العينة السفلية

نلاحظ من الجدول التالي أن صدق الأداة عالي و هو صادق و دال عند 0.01

أخذت الباحثة نسبة 0.27% المتعارف عليها لحساب صدق المقارنة الطرفية كما هو مبين في الجدول السابق حيث نلاحظ ان عدد الافراد في العينة العليا 8 و قد بلغ متوسط درجاتهم على مقياس مهارات الاتصال 169.25 بانحراف معياري 4.94 و عدد الافراد في العينة السفلية 8 و متوسط درجاتهم على نفس المقياس 139.12 بانحراف معياري 3.39 و ان قيمة ت تساوي 14.19 و هي دالة عند 0.01 بمعنى ان الاختبار قادر على التمييز بين اعلى الدرجات و ادنها و هو بذلك صادق و قابل للتطبيق النهائي .

4-1-2 الثبات:

يشير مصطلح الثبات إلى مدى تطابق درجات أفراد مجموعة معينة على أدلة معينة في كل مرة يعاد تطبيق نفس الأداة عليهم بمعنى لو حدث وكرر الباحث نفس البحث وقد يغير في الإجراء المتكرر لأفراد العينة فما هو مدى تغيير المعاملات و

المقاييس التي يجدها في كل مرة؟ وهو يشير إلى استقرار درجات الفرد الواحد على نفس الأداة . (محمد خيري، 2008، ص 201)

- وفي دراستنا قمنا بحساب الثبات لأداة مهارات الاتصال بطريقة ثبات التجزئة النصفية وبطريقة الفا كرونياخ .

- حساب ثبات أداة بطريقة التجزئة النصفية:

في هذه الطريقة يتم الاختبار لمجموعة من الأفراد مرة واحدة و لحساب الثبات يتم تجزئة بنود الاختبار إلى نصفين، ونقوم بحساب الارتباط بحساب الارتباط بين درجات الأفراد على هذين النصفين. (حمدي ابوالفتوح عطيفه، 1996، ص 268)

جدول رقم (05): يوضح ثبات التجزئة النصفية .

التجزئة الإحصائية	ن	عامل (ر) قبل التصحيح	عامل (ر) بعد التصحيح	معامل (ر)	د. ح	د. م. د
مهارات الاتصال	30	0.633	0.775	28	دالة عند 0,01	

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ر) قبل التصحيح تساوي **0.633** و قيمة (ر) بعد التصحيح تساوي **0.775** و هي معامل إرتباطي تجدر الاشارة الى ان الباحثة اعتمدت على ثبات التجزئة النصفية الذي قام به الباحث صاحب المقياس كما هو مبين في شرحه .

4-2 مقياس الاداء المهني :

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة واقع العملية الإرشادية وكيف يؤدي مستشاري التوجيه المدرسي مهامهم -من وجهة نظرهم- العمل على اقتراح الحلول لتحسين العملية الإرشادية واتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. اطلعنا على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي لها صلة بكل جوانب الدراسة
2. استشارنا أستاذنا المشرف واعتمدنا على المناقشات التي تتمتع بعض الأساتذة المهتمين بالموضوع على طريقة تحديد الأبعاد وفقراتها.
3. وتم صياغة فقرات الاستبانة في صورتها الاولية وتكونت من (29) فقرة انظر الملحق رقم (01)

4-2-1 صدق المقارنة الطرافية لمقياس الاداء المهني:

تستخدم هذه الطريقة في تعين معامل صدق الاختبار وتقوم من اساسها على مفهوم قدرة الاختبار على التمييز بين طرفي القدرة التي يقيسها. (سعد عبد الرحمن، 1998، ص 191)

جدول رقم (02): يوضح درجات صدق المقارنة الطرافية

مستوى الدلالة Sing	ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ن	التقنيات الاحصائية
0.01	12.45	14	1.55	84.87	8	العينة العليا
			3.50	68	8	العينة السفلية

نلاحظ من الجدول التالي أن صدق الأداة عالي و هو صادق و دال عند 0.01

نلاحظ من الجدول السابق ان عدد الافراد في العينة العليا 8 و قد بلغ متوسط درجاتهم على مقياس الاداء المهني 84.87 بانحراف معياري 1.55 و عدد الافراد في العينة السفلية 8 و متوسط درجاتهم على نفس المقياس 68 و بانحراف معياري 3.50 ان قيمة ت تساوي 12.45 و هي دالة عند 0.01 بمعنى ان الاختبار قادر على التمييز بين اعلى الدرجات وادناها و هو بذلك صادق و قابل للتطبيق النهائي .

4-2-2 حساب ثبات أدلة بطريقة التجزئة النصفية:

في هذه الطريقة يتم الاختبار لمجموعة من الأفراد مرة واحدة و لحساب الثبات يتم تجزئة بنود الاختبار إلى نصفين، ونقوم بحساب الارتباط بحساب الارتباط بين درجات الأفراد على هذين النصفين.

(حمدي ابوالفتوح عطيفه، 1996، ص 268)

جدول رقم (05): يوضح ثبات التجزئة النصفية لمقياس الاداء المهني.

التجزئة الإحصائية	ن	عامل (ر) قبل التصحيح	معامل (ر) بعد التصحيح	د. ح	م. د
مهارات الاتصال	30	0.65	0.79	28	دالة عند 0,01

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ر) قبل التصحيح تساوي 0.65 و قيمة (ر) بعد التصحيح تساوي 0.79 و هي معامل ارتباطي بمعنى ان الاختبار ثابت وقابل للتطبيق على عينة الدراسة الاساسية.

عينة الدراسة:

- المجتمع الأصلي: إن أفراد مجتمع الدراسة الحالية يمثلون جميع مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي لكل من مدینتي غرداية وورقلة، للموسم الدراسي 2016/2017 كما هو موضح في الجدول أدناه وذلك بناءاً على المعلومات التي أدلّى بها مدراء مراكز التوجيه لكل من مدینتي غرداية و ورقلة كالتالي:

الجدول رقم(2): يوضح توزيع مستشارين على حسب ولاية التطبيق

الولاية	عدد الاجمالي	النسبة
غارداية	30	33.33
ورقلة	60	66.66

المصدر: اعداد الباحثة حسب المعطيات الادارية 2016/2017

تقسيم عينة الدراسة الأساسية بحسب الجنس

الجنس	النسبة	النوع
ذكر	37.77	34
أنثى	62.22	56
المجموع	100	90

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور في العينة هو 34 بنسبة 37,77 % وأن عدد الإناث هو 56 بنسبة 66,66 %

تقسيم عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النوع	النسبة
لسونس	88	97.80
ماستر / ماجستير	01	1.10
دكتوراه	01	1.10
المجموع	90	100

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة حاصلون على شهادة اللسونس وهم يمثلون نسبة 97,80 %

تقسيم عينة الدراسة الأساسية بحسب الخبرة

النسبة	النكرار	الخبرة
60	54	أقل من أو يساوي 10
40	36	أكبر من 10
100	90	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (r) قبل التصحيح تساوي 0.65 و قيمة (r) بعد التصحيح تساوي 0.79 وهي معامل ارتباط قوي بمعنى ان الاختبار ثابت وقابل للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

- 5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1-5 المتوسط الحسابي

2-5 الانحراف المعياري

3-5 معامل الارتباط بيرسون وسيبرمان

ويعرف معامل بيرسون على أساس قوة العلاقة بين متغيرين ليس بالضرورة أن تكون العلاقة بين متغير مستقل ومتغير معتمد والشرط الأساسي أن تكون المتغيرات تتوزع توزيعاً طبيعياً والصفة الرياضية لمعرفة معامل ارتباط بيرسون، ويحسب بالصيغة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{(n-1) s_x s_y} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}.$$

وتم من خلاله حساب الفرضية الثانية للبحث.

4-5 معادلة دلالة الفروق بين معاملات الارتباط:

معادلة دلالة الفروق بين معاملات الارتباط

$$\text{معادلة دلالة الفرق بين معاملات الارتباط} = \sqrt{\frac{\frac{1}{N_1} - \frac{1}{N_2}}{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} + \frac{2}{N_1 N_2}}}$$

حيث أن :

ز1: المقابل اللوغارتمي لمعادل الارتباط في المجموعة الأولى.

ز2: الم مقابل اللوغارتمي لمعادل الارتباط في المجموعة الثانية.

ن1: العدد في المجموعة الأولى (1).

ن2: العدد في المجموعة الثانية (2).

الدلالة للاحصائية لمعادلة الفروق بين معاملات الارتباط :

إذا كانت القيمة الناتجة تقع :

- بين 1.96 و 2.58 كان الفرق دالا عند 0.05.
- من 2.58 فما فوق كان الفرق دالا عند 0.01.
- أقل من 1.96 كان الفرق غير دال أي يقبل الفرض الصافي.

(محمود السيد أبو النيل، 1987، ص246).

وتم من خلاله حساب الفرضية الثالثة والرابعة للدراسة

- وتجدر بنا الإشارة إلى أن معالجة الأساليب الإحصائية قد تمت باستخدام

برنامج SPSS19,0

خلاصة الفصل :

يمثل هذا الفصل المدخل الأساسي للعمل الميداني للباحثة حيث تواصلت فيه مع عينة الدراسة الاستطلاعية و الأساسية و هيئة كل الامور المتعلقة بالتطبيق النهائي للأداة الدراسة من حساب الصدق و الثبات و شرح المقاييس المعتمدة في

الدراسة ، وكما لاحظنا سابقاً أن المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي و الوصول الى نتائج الدراسة الحالية كما هو مبين في الفصل الاخير .

عرض و تحليل النتائج

- ✓ تمهيد
- ✓ عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة
- ✓ عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
- ✓ عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
- ✓ عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
- ✓ عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
- ✓ الاستنتاج العام

تمہارا:

بعدها تتحققنا من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وتهيئة الظروف المواتية للتطبيق الميداني ، و استرجاع الاستمرارات ، قمنا بتفريغ النتائج ، لنصل في هذا الفصل إلى التحقق من صحة فرضيات الدراسة و عرض و تحليل النتائج المتوصّل إليها وفقاً لسلسلتها في فصل عرض مشكلة الدراسة، بداية من تحديد مهارات الاتصال الأكثر شيوعاً لدى مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي ، ثم الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة كما تنص الفرضيات الأساسية الثالثة و بعدها نصلنا إلى معالجة الفرضيات الفرعية معتمدين في ذلك على الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية كما هو مبين فيما يلي :

١-٥ عرض ومناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات:

5-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: المهارات الأكثر شيوعا لدى مستشاري التوجيه:

جدول رقم (13) : يوضح مهارات الاتصال اكثر شيوعا

المهارة	م	ع
القراءة	103.94	0.892
التفكير	65.94	0.805
الكتابة	51.78	0.781
الاستماع	32.45	0.965
الحديث	26.9	0.719

م : المتوسط الحسابي ع: الانحراف المعياري

نلاحظ من الجدول السابق الذي يحتوي على مهارات الاتصال الخمسة لدى مستشاري التوجيه أن المهارة الأكثر شيوعا هي مهارة القراءة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (103.94) أما الانحراف المعياري بلغ (0.892) أما المهارة الثانية الأكثر شيوعا بعد مهارة القراءة هي مهارة التفكير فكانت قيمة المتوسط الحسابي

لديها (65.94) والانحراف المعياري (0.805)، أما عن المهارة الثالثة في ترتيب المهارة الأكثر شيوعا لدى مستشاري التوجيه فأظهرت نتائج بحثنا أنها من نصيب مهارة الكتابة بلغ المتوسط الحسابي لديها (51.78) والانحراف المعياري (0.781) وبعد مهارة الكتابة كانت مهارة الاستماع في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (32.45) وانحراف معياري (0.965)، أما المهارة الأقل حظا من بين المهارات الخمسة لمستشاري التوجيه فكانت لمهارة الحديث حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المهارة (26.9) أما الانحراف المعياري (0.719).

إذن كان نص الفرضية الأولى لموضوع بحثنا كالتالي:

- مهارات الاتصال الأكثر شيوعا لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي.

وبعد المعالجة الاحصائية لفرضيتنا أظهرت النتائج أن المهارة الأكثر شيوعا من بين المهارات الخمسة لمستشاري التوجيه هي مهارة القراءة وذلك لأن مستشاري يعتمدون على القراءة بصفة كبيرة وذلك من حيث قراءة النتائج لكل التلاميذ في مختلف المستويات وقراءة سجلاتهم المدرسية من مرحلة الابتدائية إلى الثانوي ليلاحظوا ملحوظاتهم وتقديراتهم حسب إمكانياتهم و قدراتهم العلمية إضافة إلى قراءة المناشير الوزارية والمراسيم والمذكرات ويؤكد المهووس (2008) أن أهمية هذه المهارة أنها تساهم في تكوين الإنسان فكري أو ثقافيا ونفسيا الذي اهتمت بها الحضارات منذ القدم على أساس أنها تتجاوز بناء الفرد إلى بناء الأمة، وبعدها تأتي مهارة التفكير في المرتبة الثانية، أما المهارة الثالثة فكانت مهارة الكتابة مدحت أبو النصر (2012) هي: تعزيز وتأكيد الاتصال أن الشفهية التي حدثت، توثيق ما اتفق عليه بين أطراف الاتصال، كما تعطي كاتبها فرصة طيبة للتفكير والوقت الكافي للدراسة واتخاذ القرارات والدراسة وتحري الدقة في التعبير وهذه الفرص لا تتوافر في الاتصال الشفهي.

أما المهارة الرابعة و الأقل شيوعا من غيرها من المهارات فهي مهارة الاستماع وهي مهارة جد مهمة خاصة بالنسبة لمستشاري التوجيه، والاستماع ليس فقط لما يقولها لمستشار من كلمات وإنما الاستماع أيضا لنبرات الصوت ومستوياته وما يعتريه من تغير أو هدوء أو حدة وكذا ملاحظة سلوكياته و اشغاله بأشياء أخرى أثناء تحدثه واتجاه بؤبؤ العين أثناء إجابته على أسئلة مستشار التوجيه المدرسي.

أما المهارة الأخيرة و الأقل شيوعا واستخداما من طرف مستشاري التوجيه فهي مهارة الحديث.

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اتصال المستشار ان كان فعالا يخلق جوا من الود والاحترام و الطمأنينة والاستقرار في العمل، فالمعلومات و المعرف تصل إليهم بشكل واضح وصريح.

3-5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال و الأداء المهني لمستشاري التوجيه المدرسي.

4-5 جدول رقم (14) : يوضح معامل الارتباط الخاص بالعلاقة بين مهارات الاتصال و الأداء المهني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العلاقة
0.01	* * 0.520	مهارات الاتصال / الأداء المهني

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي 0,520 وهو دال عند 0,01 بمعنى توجد علاقة بين مهارات الاتصال و الأداء المهني لدى عينة الدراسة.

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة علي الشهري (2005) التي توصلت إلى أن مهارات الاتصال لها دور في رفع مستوى الأداء المهني.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى إن الاتصال يلعب دور مهم جدا في تكوين العلاقات واستمرارها لا سيما بين المسؤولين و العمال وبين العمال في حد ذاتهم وقد

أكَدَ شلي تايلر في نظرته على ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و إذا ما رجعنا إلى طبيعة عمل مستشار التوجيه فإنها تقتضي من المستشار الاهتمام بعملية الاتصال ، أن لم نقل ان الاتصال هو عمل مستشار التوجيه الأساسي و ذلك لأنَه يمثل المحور الأساسي في العلاقات التربوية، من خلال الربط بين المؤسسة والمحيط الاجتماعي المتمثل في الأولياء ، وكذا الربط بين التلميذ و الادارة من خلال معالجة مشاكلهم التربوية والنفسية و السلوكية، و كذا مساعدة التلميذ و المعلمين وال أولياء في معرفة متطلبات الانتقال من مرحلة تعليمية الى أخرى وفقا لما يتماشى مع متطلبات الجانب البيداغوجي ، والاستعداد التربوي و النفسي للتلميذ ، وكل ما سبق يعتمد على الاتصال كمحور أساسي في بلوغه وتحقيقه .

وعليه فأن الاتصال ومهاراته بالنسبة للأداء المهني في عمل مستشار التوجيه وهو عملية أساسية و مهمة في انجاز وإتقان عمله.

5-5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: نصت الفرضية على " تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والاداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي حسب متغير الجنس".

5-6 جدول رقم (15): يوضح معامل دلالة الفرض لمعاملات الارتباط بحسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	الفرق	ن	"ز"	"ر"	الأسلوب الإحصائية المتغيرات
غير دال	1.266	34	$z=1.82$	$r=0.685$	ذكور
		56	$z=2.54$	$r=0.499$	إناث

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي ظهرت فيه نتائج الفرضية الثانية والتي نصت كالتالي: تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والاداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي حسب متغير الجنس. ولحساب هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل دلالة الفرق لمعاملات الارتباط كما هو مبين في الجدول السابق حيث نلاحظ أن عدد الذكور هو (34) ومعامل الارتباط بين درجاتهم على مقياس مهارات الاتصال والاداء المهني يساوي (0.685) وهو دال عند مستوى (0.01) وعدد الإناث هو (56) ومعامل الارتباط بين درجاتهم على مقياس مهارات الاتصال والاداء المهني هو (0.499) وهو دال عند (0.01).

بعد التعويض في المعادلة وحساب الفرق بين المعاملات الارتباط نلاحظ أن الفرق يساوي (1.266) وهو غير دال احصائياً بمعنى خارج المجال الدلالة الذي وضحته محمود السيد أبو النيل في كتابه الاحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي.

وعليه نقبل الفرض الصفيري أي لا تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء المهني لدى عينة الدراسة باختلاف الجنس.

5-5 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: نصت الفرضية على " تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي حسب متغير الخبرة.

5-6 جدول رقم (16): يوضح معامل دلالة الفرض لمعاملات الارتباط بحسب متغير الخبرة

مستوى الدلالة	الفرق	ن	"ز"	"ز"	الأساليب الإحصائية المتغيرات
غير دال	0.687	54	$z_1 = 0.035$	$r_1 = 0.037$	اقل من 10 سنوات
		36	$z_2 = 0.187$	$r_2 = 0.188$	أكثر من 10 سنوات

نلاحظ من خلال الجدول السابق لحساب هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل دلالة الفرق لمعاملات الارتباط كما هو مبين حيث نلاحظ أن الافراد الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات هو (54) ومعامل الارتباط بين درجاتهم على مقياس مهارات الاتصال والأداء المهني يساوي (0.037) وهو دال عند مستوى (0.01) وعدد الافراد الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات

هو (36) ومعامل الارتباط بين درجاتهم على مقاييس مهارات الاتصال والأداء المهني هو (0.188) وهو دال عند (0.01)

بعد التعويض في المعادلة وحساب الفرق بين المعاملات الارتباط نلاحظ أن الفرق يساوي (0.687) وهو غير دال احصائياً بمعنى خارج المجال الدلالة الذي وضحته محمود السيد أبو النيل في كتابه الاحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي.

وعليه نقبل الفرض الصفرى أي لا تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والأداء المهني لدى عينة الدراسة باختلاف سنوات الخبرة.

الاستنتاج العام :

انطلقت الدراسة الحالية من الواقع المعاش ، لتسليط الضوء على مهارات الاتصال و علاقتها بالأداء المهني لدى مستشاري التوجيه و الإرشاد المدرسي والمهني و بعدها بينما من الناحية النظرية و الميدانية أهمية مهارات الاتصال ودورها الفعال الذي تلعبه في تكوين العلاقات الاجتماعية واستمرارها ، وفي تحقيق التوازن في حياة الإنسان باعتباره كائن اجتماعي بطبعه لا يعيش إلا في كنف مجتمع يتفاعل معه و يبادل معه حاجيات و متطلبات الحياة. وقد توصلت الدراسة

إلى النتائج التالية:

- مهارات الاتصال الأكثر شيوعا لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي هي القراءة وتليها التفكير .
- توجد علاقة دالة إحصائيا بين مهارات الاتصال والاداء المهني .
- لا تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والاداء المهني باختلاف الجنس.
- لا تختلف العلاقة بين مهارات الاتصال والاداء المهني باختلاف الخبرة المهنية.

و عليه نقترح في ضوء هذه الدراسة إجراء ما يلي:

- الدراسات المقترحة:

- إعداد برنامج إرشادي لرفع من مستوى مهارات الاتصال لدى مستشاري التوجيه .

- دراسة العلاقة الإرتباطية بين مهارات الاتصال و صراع الأدوار لدى مستشارات التوجيه المتزوجات لأنهم الأكثر في عينة الدراسة.
- دراسة العلاقة بين مهارات الاتصال و الأداء المهني لدى الموظفين في قطاعات أخرى خارج التعليم مثل ، الصحة ، الإدارة العمومية.

قائمة المراجع

أبو أضع ، صالح خليل(2010) الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط6، دار البركة للنشر والتوزيع.

أبو النصر ، مدحت محمد(2014) الأداء الإداري المتميز، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، مصر.

أبو سعود، ابراهيم(2005) تقنيات الاتصال والمعلومات، د.ب
الأغيري، عبد الحميد(2000) الإدارة المدرسية والبعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.

الدليمي، عبد الرزاق محمد(2015) علوم الاتصال في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.

الرب، سيد محمد جاد(2008) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، (ب، د، ن)، (ب، ب).

السيد، مصطفى أحمد(2000) إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (ب، د، ن)، (ب، ب).

الصريفي، محمد(2008) الاتصالات الإدارية، مؤسسة حرس الدارلية للنشر والتوزيع، الأسكندرية . مصر.

الطاهر، مجاهدي(2009/2008) فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر.

العربي، حسام(2010) التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان.
القاضي، مهندس علاء محمد، حمدان، بكر محمد(2010) مهارات الاتصال، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

القرني، علي بن محمد علي(2014) الذكاء الوجданى وعلاقته بمهارات الاتصال لدى المرشدين، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية.

المبيضين، صفوان محمد، الاكلبي، عائض بن شافي(2013) تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

بلخيري، رضوان(2015) مدخل الى الاتصال المؤسساتي، ط1، دار القرطبة للنشر والتوزيع ، الجزائر .

بلخيري ،رضوان ،جابري ،سارة(2014) **مدخل لاتصال والعلاقات العامة**، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر.

بلوط، حسن ابراهيم(2002) **ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، ط1، دار النهضة العربية، لبنان.

بن زعموش، نادية(2010) **مهارات الاتصال لدى مدرسي التربية البدنية والرياضية و المدرب الرياضي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

بوعطيط، جلال الدين(2008) **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة المتنوري محمود، قسنطينة، الجزائر.

جنيحي، نوال(2012/2013) **علاقة الصعوبات المواجهة لمستشار التوجيه والإرشاد المدرسي بأدائه المهني**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر. جودة، محفوظ أحمد(2010) **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، راوية(2005) **ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية.

حميد، الطائي، العلاق، بشير (2009) **أساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

حميد، علي صالح(2007) **الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال**، ط1، دار حامد، عمان، الأردن.

حملول، خضرة، قمرى، فاطمة الزهراء(2015) **دور أخلاقيات العمل في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى ممرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية**، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.

درة، عبد الباري إبراهيم(2008) **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، ط1، دار وائل للنشر ، الأردن.

زهران، عبد السلام حامد(1998) **التوجيه والإرشاد النفسي**، ط3، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

شاكى، ابوزيد(2015/2016) **التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل

- شهادة الماستر، جامعة عمار الثلاجي، الاغواط، الجزائر.
- شرف، عبد العزيز (2002) *نماذج الاتصال في الفنون والإعلام- والتعلم وإدارة الأعمال*، ط2، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- صاحب سلطان، محمد (2015) *العلاقات العامة ووسائل الاتصال*، ط2، دار ميسر للنشر والتوزيع، عمان.
- طلعت محمود، منال (2002/2001) *مدخل إلى علم الاتصال*، جامعة الاسكندرية، مصر.
- عباس، علي (2004) *أساسيات علم الإدارة*، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عباس، علي (2004) *علم الادارة*، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عبد الحميد، حسام حمدي (2014) *مهارات الاتصال*، جامعة العراق.
- عبد النبي، محمد أحمد (2010) *إدارة الموارد البشرية*، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- عبد الله، مي (2010) *نظريات الاتصال*، ط2، دار النهضة العربية، بيروت.
- عدون، ناصر داوي (2004) *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية* دارسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- عليان، ربيحى مصطفى، الطوباسى، عدنان محمود (2005) *الاتصال وال العلاقات العامة*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- عيسى، محمد طلعت (1971) *تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية*، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، الاسكندرية.
- غرارمي، وهيبة (2010) *الإدارة الحديثة للمكتبات*، ديوان المطبوعات الجامعية.
- قابيلى، حياة (2007/2006) *إستراتيجية الاتصالات الداخلي في المنظمة*، منكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- قندوز، عبد القادر، الزاوي، محمد الطيب (2011) *المدخل إلى علوم الاتصال*، مطبعة العربية، غرداية، الجزائر.

- قوى، بوحيلة (2010) **الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، دب.
- كابور، هند (2010) **مهارات اتصال المدير بعمليه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، دمشق.
- ماهر، أحمد (2003) **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- محمد سليمان، سناء (2013) **سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته**، دار عالم الكتب.
- محمود عبد الفتاح، رضون (2012) **الاتصال (اللفظي، غير اللفظي)**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- مشارقة، تيسير (2013) **مبادئ في الاتصال**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- نصرالله، هنا (2013) **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- نظمي، منحى، درة، عبد الباري ابراهيم، و صباغ، زهير نعيم (2010) **ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.
- نهر، هادي، الخطيب، احمد محمود (2009) **ادارة الاتصال والتواصل**، ط1، عالم الكتب الحديث.
- نهر، هادي، الخطيب، احمد محمود (2009) **ادارة التواصل والتواصل**، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- نوري، منير، كورتل، فريد (2011) **ادارة الموارد البشرية**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، صاحب سلطان، (2014) **مبادئ الاتصال اسس و المفاهيم**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- شروح، صلاح الدين (2008) **منهجية البحث العلمي للجامعيين**، د، ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- عبيادات، محمد و محمد ابو النصر و عقله مبيضين (1999) **منهجية البحث العلمي - والقواعد**

والمراحل في التطبيقاته، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.

عليان، ربي مصطفى (2008) البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

سويسى أسماء، معوقات الارشادية لمستشاري التوجيه المدرسي ببعض ثانويات ولايات الجنوب الشرقي، رسالة ماستر (غير منشورة) جامعة ورقلة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1. Gail.v.Barnes(2013):**Self-Efficacy and Teaching Effectiveness**. University of South Carolina

قائمة الملاحق

جامعة غردية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

استبيان

أخي المستشار/ أخي المستشارة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

تقوم الباحثة بأجراء دراسة بعنوان "مهارات الاتصال وعلاقتها بالأداء المهني لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علم النفس المدرسي - جامعة غردية.

ونظر لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة فاني ارجو ان تناول الاستبيان اهتماماًكم وان تجيبوا عنها بكل دقة و موضوعية علماً بان اجاباتكم تستعمل بسرية و موضوعية تامة ولغایات البحث العلمي فقط.

وشكراً لكم حسن تعاونكم مع خالص احترامي وتقديرني.

الباحثة شحم كلثوم

البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر
- أنثى
- النوع الاجتماعي :
- المؤهل العلمي :
- سنوات الخبرة :

الرقم	الفقرة	دائما	احيانا	ابدا
1	تمتلك الدافعية للعمل			
2	تساهم في تطوير العمل التربوي			
3	تنظيم سجلات حسب احتياجات العمل			
4	تتابع نفيذ خططك حسب الجدول الزمني المقرر			
5	تشارك بفاعلية في الدورات التدريبية			
6	لديك مهارة تسجيل وكتابة التقرير			
7	تحافظ على سرية المعلومة التي تحصل عليها من المسترشدين			
8	تقوم بأعداد مجالات حائط من فترة لأخرى			
9	تتخذ قرارات الفعالة في مجال عملك			
10	تتسنم بالتفاعل مع طاقم المدرسة			
11	قادر على اقامة علاقات اجتماعية مع الطلبة			
12	تشارك في الانشطة المدرسية			
13	تساعد في تقبل المجتمع لمهنة الارشاد			
14	تمتلك مهارات الاتصال الجيد مع الآخرين			
15	تعاون مع المؤسسات على مستوى المقاطعة			
16	تمتلك دور ايجابي في تقبل الطلبة للعملية الارشادية			
17	تقيم علاقة جيدة مع ادارة المدرسة			
18	تستطيع العمل ضمن فريق عمل			
19	تحول الحالات الصعبة الى الجهات المختصة			
20	لديك القدرة على ابتكار الأنشطة والبرامج الداعمة للإرشاد			
21	تلتزم بأخلاقيات المهنة وسرية العمل			
22	تستطيع تصميم خطط إرشادية وعلاجية.			
23	تتواصل مع طاقم الادارة في علاج الحالات الصعبة			
24	تدير جلسات الارشادية وعلاجية			

			تدبر جلسات الارشاد الجماعي بكفاءة	25
			تنفنن في الانشطة التي تديرها	26
			تجيد استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية	
			لديك القدرة على تشخيص المشكلة بنجاح	28
			تابع الخطط الارشادية بعد تنفيذها	29

وشكرا على تعاونكم

مقياس مهارات الاتصال

الرقم	العبارة	الدرجة	
أبدا	نادرًا	غالبًا	دائما
1	أعطي للمرؤوسين الاحساس بالاهتمام بحديثهم		
2	أشعر المتحدث بأنني متتابع لحديثه من خلال الاشارات الحركية والصوتية		
3	استخلص كثيرا من الامور من خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت		
4	اترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم أناقشه		
5	في حالة عدم فهمي احدى أفكار التي طرحت في الحديث استوضح هذه الفكرة من المتحدث		
6	ارد على الهاتف أثناء حديثي مع الآخرين		
7	أنصت إلى ما يهمني من الأكلام فقط واعرض عن دونه		
8	أقطع المتحدث بأنني معه في حين لست كذلك		
9	أوحى للمتحدث بأنني معه في حين أنا لست كذلك		
10	أميل إلى مقاطعة الآخرين قبل أن ينتهوا من حديثهم		
11	لدي ميل نحو احتكار المناقشة		
12	أتحدث بسرعة كبيرة		
13	استخدم جملًا ليس لها معنى مثل (انظر ماذا اعني)		
14	استخدم لزمات معينة في حديثي مثل (أأأأ أو أهمهم في الكلام)		
15	أتجنب النظر مباشرة للشخص الذي أحدثه		
16	أفشل في تشجيع الآخرين في التعبير عن أنفسهم عن طريق سؤالهم بمرورنة		
17	أميل فقط للتحدث عما يهمني		
18	أختار الكتابة كأفضل وسيلة لتحقيق الغرض من الاتصال		
19	اجمع البيانات الخاصة واحلها لأحدد أكثر أهمية لغرض الاتصال		
20	أختار وأتبع الشكل المناسب للكتابة		
21	أضع موجز يحدد النقاط الرئيسية وترتيبها في تسلسل منطقي		
22	اتبع التعبير الواضح الدقيق في الكتابة		
23	أعطي لنفسي فترة كافية قبل البدء في كتابة موضوع		
24	بعد الانتهاء من كتابة التقارير فإني أحمل كافة الأفكار الواردة فيه في ملخص مستقل في نهاية التقرير		
25	أثناء كتابة التقارير موضوع أراعي استخدام الضمائر الشخصية (أنا-أنت-نحن....)		
26	بعد الانتهاء من كتابة موضوع ما فإني أرجع ما قمت بكتابته مراجعة سريعة واحدة دون الرجوع إليها مرة أخرى		
27	استخرج العناصر الأساسية في أي موضوع أقرأه أولا		
28	اهتم بالتفاصيل كل نقطة من أول دقيقة أقرأه		
29	أكتب بنفسي جوانب النص في الموضوع أقرأه		
30	اتذكر ببطء ما قرأته بالأمس		
31	أستفيد من كل ما أقرأه في حياتي العلمية والعملية		
32	احاول بصعوبة تأكيد ما قرأت في عبارات موجزة		
33	اعيد قراءة كل سطر مرتين او ثلاثة مرات لكي افهم ما بين السطور		
34	كثيرا ما تستوقفني في القراءة كلمات او اصطلاحات غير مألوفة لدى		
35	احتاج دائما لمعرفة اسم من كتب الموضوع الذي أقرأه		

مقياس مهارات الاتصال

36	اتمك من الفهم أكثر عند اعادة القراءة
37	عند مناقشة او كتابة افکاري فأنتي اتناولها في ضوء كل ما يتطرق الى ذهنني
38	أفضل أن اتحدى الطرق التقليدية لحل المشكلات وابحث عن طرق أخرى جديدة أفضل لحلها
39	عند البدء في مشروع او عمل ما فأنتي أفضل مشاركة وتبادل الآراء مع الآخرين
40	في اللقاءات الجماعية أعلن عن اراء تثير غضب الآخرين
41	عند البدء في مشروع اول عمل ما فأنتي اميل الى اعداد قائمة بالأشياء التي سأؤديها وفق أهميتها
42	لابد أن أنتهي من المشروع الذي أؤذن فيه قبل ان ابدأ في غيره
43	أفضل المواقف التي تتيح لي استخدام افکاري الخاص دون الاعتماد على الآخرين
44	أفضل المواقف التي تتيح لي التفاعل مع الآخرين ومع كل من يعمل معى
45	عند محاولتي اتخاذ قرار فأنتي اميل الى التركيز على الهدف الرئيسي فقط
46	عندما توجهني مشكلة فأنتي استخدم افکاري و استراتيجياتي الخاصة في حلها
47	أمتلك القدرة على تطوير افکاري في أكثر من مجال
48	من المهم ان أفعل ما اعتقد انه صحيح بذلا من محاولة كسب تأييد الآخرين