



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علوم الاعلام و الاتصال

قسم العلوم الإنسانية

تخصص: اتصال تنظيمي

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال
موسومة بـ:

الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية
دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانية - غليزان -

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

د. فلاق صالح شيرة

بلغوثي محمد

نوقشت أمام اللجنة :

رئيسا	أستاذ محاضر	د. العربي بوعمامة
مشرفا و مقرا	أستاذ محاضر	د. صالح فلاق شيرة
مناقشا	أستاذ محاضر	. بعلي محمد سعيد
مناقشا	أستاذ مساعد	د. مرواني محمد

الموسم الجامعي:

2018 - 2019م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية / شعبة علوم الاعلام و الاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال

موسومة ب:

الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة - غليزان -

إشراف الأستاذ:

د. فلاق صالح شبرة

إعداد الطالب:

بلغوثي محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	د. العربي بوعمامة
مشرفا و مقررا	د. صالح فلاق شبرة
مناقشا	د. بعلي محمد سعيد
مناقشا	د. مرواني محمد

الموسم الجامعي: 2018 - 2019م

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعظم شكر للذي سجدت له الكائنات

نحمده سبحانه علي حسن التوفيق و التمكين و الصلاة و السلام علي اشرف المرسلين

و الصحابة أجمعين و علي من اتبع الهدى الي يوم الدين.

أتقدم بالشكر الجزيل الي من نصحنا و من علمنا و كان لنا مرشد او سند و الذي لم ييخل علينا بالنصح

و التقويم في دراسة بحثنا أستاذنا الفاضل " الدكتور فلاق صالح شبرة "

كما نتقدم بالشكر الجزيل الي كل أساتذتنا في علوم الإعلام و الاتصال الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي

و لا ننسى أن نقدم امتنانا و تقديرنا إلي كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد ، و حفزنا على إتمام

هذا العمل و أخص بالذكر الاساتذة د. العربي بوعمامة ، د. عيسى عبيدي نورية

د. بعلي محمد سعيد من مستغانم و د. بغداد باي عبد القادر و د. غوالي حبيب من غليزان .

و نختمها بمسك الصلاة على طه الحبيب محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده... والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم سيد الأولين والآخرين.

وعلى أله وصحبه أجمعين... الى يوم الدين.

اللهم صلي وسلم وبارك على محمد وعلى ألي محمد في عالمين انك حميد

مجيد.

-اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى المثل الأعلى الوالدين العزيزين رحمهما

الله.

-الى من تجري دمائهم في عروقي وقاسموني طفولتي أخوتي الأعزاء والأحباء

الى كل من مد لي يد المساعدة من قريب او بعيد ولو كانت بكلمة تدعيمية.

محمد

ملخص

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة الاتصال التنظيمي و دوره في الاداء الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي بغليزان" مع العلم ان موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة خدماتية و باعتبار ان للموظفين دور كبير من خلال ادائهم الوظيفي في تحقيق اهداف المؤسسة وقد وجدنا انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي و اداء العمال للتحقيق اهداف الدراسة و اختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة ومن اهم النتائج التي جاءت الدراسة :

*يعاب في المؤسسات الاتصال العمودي على الافقي فالعمودي ياخذ الاتصال النازل الحصة الاكبر في الشكل اوامر و تعليمات وتوجيهات في مقابل الاتصال الصاعد وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما ، وأما الافقي فيكاد ينعدم.

*تميز اغلب الموظفين داخل المؤسسة بروح المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة للتحسين سمعة المؤسسة من جهة و تحقيق اهداف المؤسسة من جهة اخرى.

مقدمة

الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.

وأى مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع تنظيم إداري من خلال عملية الاتصال بين مختلف أقسام الإدارة التي تستوجب إتباع أساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى.

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

وقد أدى التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين مميزات عديدة غير مسبوقه حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضائل الحدود والحواجز ، فأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت ، والجهد والمال وإتاحة الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة وهو ما يعرف بالاتصال التنظيمي ، داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إيجابية أم خدمائية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لأطراف الاتصال ومهارات الاتصال والاتجاه الفكري ، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة منه في رفع مستوى الأداء

وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية والخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها ، ويسهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم .

الفصل الأول : مدخل منهجي

1. الاشكالية
2. الفرضيات
3. تحديد المفاهيم
4. ادوات الدراسة
5. مجتمع البحث
6. العينة

الإشكالية :

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا، ويمكن القول بأن الإتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه فهو قدم قدم وجود الإنسان على سطح البرية فالإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن. بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الإتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

فتخطى الإتصال من كونه ضرورة إجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الإتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات له دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض الى مفهوم الإتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته وهنا يمكن تشبيه دور الإتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء الى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها، ويشمل الإتصال التنظيمي كل الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي.

فالإتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي الى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الإتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو

مدخل منهجي

أهدافها، فالموارد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة القرن الحادي والعشرين لا يستند مجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على إستغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها و الحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكائنها في السوق بطبيعتها الإقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والإستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

و لمحاولة فهم دور و فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي المركز الجامعي - أحمد زبانه - بغليزان من خلال معرفة اسهام الاتصال التنظيمي في حل المشكلات التي تواجه الموظفين و كذا معوقات الاتصال التي تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على أدائهم المهني .

و من هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي :

هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الجامعية بالمركز الجامعي بغليزان ؟

إنطلاقا من التساؤلات الفرعية الآتية :

✓ هل يساهم الاتصال التنظيمي في حل المشكلات الادارية التي تواجه الموظفين ؟

✓ هل تساهم تقنيات الاتصال الحديثة داخل المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي ؟

✓ هل تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الاداء الوظيفي للمؤسسة ؟

فرضيات الدراسة :

1. يساهم الاتصال التنظيمي في حل المشكلات الادارية التي تواجه موظفي المؤسسة.
2. تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي للموظفين.
3. هناك علاقة ارتباطية ما بين الرضا الوظيفي (المتعلق بالاتصال التنظيمي) وتحسين الأداء.

تحديد المفاهيم:

1. الاتصال

لغة: في اللغة العربية كلمة الاتصال كلمة مشتقة من مصر وصل الذي يعمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شيئين أما الثانية فهي البلوغ إلى الانتهاء إلى غاية ما. وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الإنجليزية Communism ، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة تمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة .

اصطلاحا: يعرفه أندرسون بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات ، ويعرفه نيجرو Nigro بأنه العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين .

مدخل منهجي

وجاء الاتصال في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى ، من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل.¹

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

هو مجمل النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة²

تعريف التنظيم:

يذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء أو آخر من الناحية الوظيفية التي تنشأ في نفس الوقت مركزاً متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.

ويرى صالح بن نوار أن التنظيم وظيفة أساسية من عمليات الإدارة بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات وتحديد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار وتحديد الوحدات داخل المنظمة

تعريف المنظمة:

1 محمد، أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي. ط1. الاردن: دار أسامة. 2008 . ص ص 15-30.
2 خضير، كاظم محمود. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. ط1. مصر .: دار صفا للنشر. 2010. ص58 .

يعرفها "شستر برنار" chisterbernard بأنها نسق من الأنشطة المسبقة شعوريا ، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة ، من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري.

ويعرفها "مؤيد السعيد سالم" بأنها وحدات اجتماعية صادقة منسقة لأنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة³

الأداء الوظيفي:

الفعل من كلمة أداء perform ، يؤدي ، ينجز يؤدي وفقا لعرف معين⁴ ، يعمل performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل⁵ ، كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه⁶ ، والأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance والتي تشير إلى تأدية عمل وإنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة ضمن القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁷

ويعرفه حسن: الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكلفة لوظيفة الفرد .وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد⁸

يعرفه عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة

³ أشرف، فهمي خوجة. المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة. ط1. مصر: دار المعرفة. 2006 . ص28.

⁴ فيصل ، عبد الرؤوف الدحلة. تكنولوجيا الأداء البشري. ط1. عمان: المكتبة الوطنية. 2000. ص95.

⁵ عيادة ، خطاب. التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات. ط1. مصر: دار النشر العربي. 1989. ص39.

⁶Larousse de poch .edition muse joularousse . paris 2000 .

⁷Dictionary of economie .libraire du liban .liban 1999.

⁸عيادة ، خطاب. المرجع السابق. ص 439 .

مدخل منهجي

زمنية محددة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة ، أما نمط الأداء فهو

الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله

منهج الدراسة :

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث يساعد في التوصل الى معرفة منظمة بجوانب

الواقع، بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العملية، وفي إعادة فحصها من جديد للتأكد من

هدفها او إضافة عناصر جديدة لها، كي تصبح أكثر شمولاً وتكاملاً.

ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، وبالتالي فالمنهج ضروري

للبحث، اذ هو الذي ينيّر الطريق، ويساعد الباحث في ضبط ابعاد ومساعي واسئلة وفروض البحث...

ومن المعروف أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث اتباعه ، ومن خلال هذا نرى بأن المنهج

المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة حالة ، وقد تم اختياري لهذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة

الاتصال التنظيمي و تحسين الأداء الوظيفي، اذ يتعلق الأمر بدراسة حالة عن مؤسسة المركز الجامعي بغليزان ومن هنا يمكن

أن نقوم بتفسير منهج دراسة الحالة حيث يعرف بأنه " :أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن

الظاهرة او موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة

موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".

ادوات الدراسة

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها

الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه الأخيرة

عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة

لإنجاز بحث حول موضوع معين وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة و مختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم و

نوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث و هنا في دراستي هذه اعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي :

الاستبيان:

فالاستمارة يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه والتي قمت بصياغتها بعد قيامي بالدراسة الاستطلاعية و التي مكنتني من التعرف على مختلف المصالح و الاقسام و الفروع الموجودة في المؤسسة⁹

الملاحظة¹⁰

الملاحظة أو المشاهدة الحسية صالحة لإدراك و فهم الظواهر و بذلك فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية لأن الباحث عندما يصف الظاهرة الاجتماعية و صفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها

عينة الدراسة:

إن أهم الخطوات التي يرميها الباحث، هو اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص و مميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدى خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك و جب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة و عن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولها الباحث و التيتدور حول الاتصال التنظيمي و دوره في الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية تتطلب اختيار العينة العشوائية الطبقية وهي نوع من العينات الاحتمالية

كما ارتأيت أن العينة العشوائية الطبقية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

⁹ محمد ، علي محمود. علم الاجتماع والمنهج العلمي. المرجع نفسه. ص23.

¹⁰ محمد ، علي محمود. علم الاجتماع والمنهج العلمي. ط1. الإسكندرية: دار المعارف الجامعية . ص 19 .

- طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة العشوائية الطبقية دون غيرها
- بواسطة العينة العشوائية نستطيع أن نعطي الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدرس لأن يكون عضو من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع.

الاختيار العشوائي لكل طبقة لا يجعلنا نتقيد بتخطيط مسبق

كذلك عدم تجانس مجتمع الدراسة لا من حيث الرتبة المهنية ولا من حيث المستوى التعليمي ومن مزايا هذه العينة أنه يمكن تقليل التباين للعينة وكذلك دقة تمثيل المجتمع الأصلي.

أسباب إختيار الموضوع:

1- الاسباب الذاتية :

اهتمامنا ورغبتنا الذاتية في دراسة موضوع الاتصال باعتباره عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات ودية وطيبة بين مختلف الموظفين من نفس المستوى وبين الإدارة والموظفين، وكذا رغبتنا في التعرف على مكانة الاتصال داخل المنظمة ودوره في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي، ذلك أن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء الى الأشخاص الاخرين من خلال التأثير في أفكارهم.

2- الاسباب الموضوعية:

من الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لاختيار موضوع الاتصال هو أنه صار من المواضيع التي تلقى اهتمام الباحثين والدارسين لما له من أهمية في تسهيل حياة الفرد والجماعات والتنظيمات و المنظمات بفعل قدرته على نقل الرسائل وتبادل المعلومات

وكذلك تغير الاتجاهات والأفكار والآراء ، وباعتباره كذلك وسيلة مهمة وضرورية لا غنى عنها سواء كان داخل المنظمة او خارجها.

أهمية و أهداف الدراسة :

أهمية الدراسة :

تستقى الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه ، فموضوع الاتصال داخل المنظمة يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات والتخصصات. فالاتصال داخل المنظمة مهما كان نوعها، صناعي، إداري أو خدماتي...فهو يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق نشاطاته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، إذا فأهمية هذه الدراسة تتجلى من خلال أهمية الاتصال في المنظمة.

والطريقة التي يتم بها في مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، لأنه يعطي المنظمة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى الى المستوى الأعلى، وكذلك من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى، كما يساعد الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وتحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، كما يعد الاتصال أحد دعائم المنظمة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في تحسين أداء العاملين، ومن هنا تتضح أهمية الدراسة في اعتبار ان الاتصال هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمختلف مشاكل الاتصال بين الإدارة والعاملين أو العكس أو بين العاملين في نفس المستوى داخل المنظمة وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على معوقات الاتصال، لذا فمن الضروري التعرف على مدى فعالية الاتصال و أهميتها في مختلف المنظمات.

أهداف الدراسة :

يعتبر موضوع الاتصال داخل المنظمة ذات أهمية بالغة، حيث نلاحظ أن الاتصال أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعميماتها للأفراد العاملين، كما أنه يثير إهتمام العاملين في رفع شكاويهم وتقبلهم لأوامر الإداريين. وعليه فدراستي تسعى الى تحقيق هدف أساسي يتجلى من خلال مدى اهتمام المنظمة بتحقيق فعالية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومعرفة و إبراز أهمية الاتصال في تحسين أداء موظفيها من خلال تقييم أدائهم بالطرق الصحيحة والسليمة.

-الكشف عن عناصر الاتصال وطرقه وأنواعه وكذلك نماذجه و المهارات المتبعة في العملية الاتصالية.

-الكشف عن معايير الأداء ومحدداته وكذلك تحديد مفهوم تقييم الأداء و أهميته داخل المنظمة وتحديد مختلف المراحل التي

تتبعها عملية تقييم الأداء مع معرفة طرق ومسؤولية تقييم الأداء.

- كذلك إبراز الأخطاء التي تقع فيها عملية تقييم الأداء مع التطرق إلى إجراءات تحسين الأداء

- إبراز العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة محمد علي محمد: قام بدراسته في مصر عام 1971 ، وفي شركة تدعى " شركة النصر للأصواف والمنتجات"، والغاية منها هو التحقق من أن الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله ونظرتة اتجاه الإدارة.

كما هدفت الدراسة كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال ووضوح القرارات والبيانات وانعكاس ذلك على استقرار العمال ورفع مستوى أدائهم للعمل وشملت عينة الدراسة مجموعة من العمال في خمسة أقسام أساسية في التنظيم، ومن النتائج التي توصل إليها، نذكر ما يلي:

-يحقق الاتصال في التنظيم الصناعي وظيفة هامة في التكامل والتوازن بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة.

- ان فشل في اتجاه شبكة قوية للاتصال الصاعد وتعدد المستويات الإشرافية واتساع المسؤولية قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل من الحالة الإيجابية إلى الحالة السلبية¹¹

الدراسة الثانية :

دراسة أجرتها الباحثة رضوان سامية وعنونت باتر الاتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال - رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة قسنطينة 2005 - 2006 وتحوّرت هذه الدراسة حول الأثر الفعلي للاتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية للعامل وذلك بأسقاط الدراسة التطبيقية على الميدان (المؤسسة العمومية لعتاد الأشغال العمومية)

و تلخصت الإشكالية حول: هل الاتصالات الغير رسمية ضرورة بالنسبة للعمال وهل تساهم في رفع روحهم المعنوية؟

فرضيات الدراسة: الفرضية العامة تساعد الاتصالات غير الرسمية على رفع الروح المعنوية للعمال؟

الفرضيات: تؤثر زيادة الاتصالات الغير رسمية في رفع معنوياتهم

يؤدي إشباع الحاجات المادية والمعنوية الى رفع معنويات لدى العمال

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى إن أغلبية أفراد العينة تؤكد على وجود اتصالات غير رسمية بين أعضاء الجماعة وأنهم

بحاجة إليها

الدراسة الثالثة:

دراسة زلماطي يوسف تحت عنوان : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإعلامية الجزائرية .دراسة ميدانية في إذاعة سعيدة الجهوية .

¹¹ مازن سليمان الحواش ، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، 2005-2006 ، ص 18

مدخل منهجي

جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة للكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين في المؤسسة بإذاعة سعيدة الجهوية .

فرضيات الدراسة:

وقد احتوت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

- تهتم المؤسسة الإعلامية (محل الدراسة) بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية ، وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية ، فرضيات فرعية تعبر عن المحاور الأساسية في الاستمارة ، وهي :

الفرضية الفرعية الأولى: فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.

الفرضية الفرعية الثانية : كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعال كلما كانت الإدارة على علم بأداء واقتراحات وتوجيهات العمال .

الدراسة الرابعة :

دراسة حجاج أمال - بوزيان حواء تحت عنوان : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالمديرية

الجهوية لمؤسسة موبيليس ، جاءت هذه الدراسة في محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل مؤسسة موبيليس .

أهداف الدراسة:

يمكن القول أن الهدف من الدراسة التي تم إجرائها :

دراسة طيب الميلود تحت عنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة - دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية .

جاءت هذه الدراسة في محاولة كشف العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة .

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي .

2- محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.

الاستفادة من الدراسات السابقة

سمحت لنا الدراستين الأولى و الثانية بالاطلاع على الأطر النظرية لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولا إلى النتائج التي توصلت إليها وذلك ما مكننا من الاستفادة منها في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية إلا أنه وللأسف لا توجد دراسات سابقة أخرى يمكننا الاعتماد عليها نظرا لان موضوع الدراسة جديد وغير متناول سابقا . وما لاحظناه من خلال كلا من الدراستين السابقتين أنهما تطرقا إلى علاقة الاتصال بالأداء وتناولوا الاتصال الشخصي من

خلال تطرقهم إلى أنواع الاتصال فقط، أي انهم لم يتوسعوا في هذا النوع من الاتصال ووكلاهما بين أهمية الاتصال في تحسين الأداء ، لكن لم يعطى الحيز الكافي أو الأهمية اللازمة للاتصال الشخصي.

في حين ان نتائج الدراسة الثالثة عبر مؤشرات الفرضية الأولى ، فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة ومنه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة تقارب 89.37% .

أما النتيجة الثانية ومن خلال النتائج المتحصل عليها عبر الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاتصالية ومنه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة 85.87% .

الحدود الزمنية و المكانية:

بدأنا دراستنا الاستطلاعية بجامعة مستغانم على خمس مواقع جامعية و هي خروبة، صلاماندر، ITA و INES و 1500 في منتصف شهر نوفمبر 2019، غير أن صعوبة التنقل و لضيق الوقت و مشاكل شخصية أخرى إرتقمنا اجراء اجراء دراسة استطلاعية ثانية بالمركز الجامعي غليزان بداية من شهر مارس خلال زيارتنا الدورية للمركز و بعد موافقة السيد المدير على الشروع في إجراء دراستي حيث بدأنا توزيع الاستمارات على المبحوثين في شهر افريل على فترات معينة واستغرقت عملية توزيع و جمع الاستمارة حوالي أسبوعين.

الفصل الثاني

مفاهيم حول الإتصال التنظيمي

الفصل الثاني:

❖ المبحث الاول: ماهية الإتصال التنظيمي

- 1- مفهوم الإتصال التنظيمي
- 2- نشأة الإتصال التنظيمي
- 3- أهمية الإتصال التنظيمي
- 4- أنواع الإتصال التنظيمي

❖ المبحث الثاني: آليات الإتصال التنظيمي

- 1- نماذج الإتصال التنظيمي
- 2- وسائل الإتصال التنظيمي
- 3- وظائف الإتصال التنظيمي
- 4- معوقات الإتصال التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

1. المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

تعريف الإتصال:

عرف مايكل ويسترون (M. weestroun) الإتصال بأنه: "الإتصال هو نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم" عرف انجل باركنسون.

" (A . Parkinsson) هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى ، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها "

كما عرف العلاق أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف مسبق .

"هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر أو آخرون" (1)

"عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة". (2)

تعريف د. القرني:سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية،وله ثلاث عناصر (المرسل-الرسالة-المستقبل). (3)

(1) بشير العلاق ، الإتصال في المنظمات العامة ، دار البازوري ، ط1، الأردن - عمان ، 2009

(2) شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية ، دار أسامة ، ط1، عمان ، 2009. ص 05

(3) نفسه، ص 07

الاتصالات هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والاقتراحات وما شابهها من مستوى إداري آخر، ومن مسؤول داخل الهيكل التنظيمي إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات. (4)

الاتصال هو كل معلومة متبادلة أو موجهة بين عدد محدود من الأطراف عن طريق خدمة من الخدمات. (5)

نجرو (Negro) يعرف الاتصال بأنه " العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفه للآخرين " فليبو (Flepo)) العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب". (6)

2. تعريف التنظيم:

تعريف ميلر: "يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق إشراكهم جميعاً في انتقاء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم. (7)

تعريف أمثاي اتزيوني "عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" (8)

إن لفظ أو مصطلح التنظيم يعني شيئين رئيسيين هما:

1. الوظيفة.

2. الهيكل.

فالوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتوزيع الأدوار والأعباء والأعمال عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم ورغباتهم والتنسيق والتكامل والترابط بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفاً.

(4) بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.

(5) خلادي عبد القادر وآخرون، المغيث معجم قانون تكنولوجيات الاعلام والاتصال (عربي-فرنسي-انجليزي)،

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ط1، 2008. ص 13

(6) محمد أبو سمر : الاتصال الإداري ، دار أسامة ، ط1، الأردن – عمان ، 2009. ص 10

(7) عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009. ص 139.

(8) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007. ص 26

أما الهيكل أو البناء فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام والوحدات التي يعمل فيها الناس والعلاقات والاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة ومتسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة.

فالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمي ويحدد الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ويحكم العلاقات ويرسم الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف. (9) كما يعرف جوس التنظيم بأنه "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المنقح عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات" أما برنارد فيرى التنظيم بأنه " منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر". (10) 3.تعريف المنظمة:

المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية. (11)

4. تعريف الإتصال التنظيمي:

محمد فهمي العطروري " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكا تهم

محمد علي " إن الإتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة ، فالفاعل في المنظمة يعتمد على الإتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات،الوقائع،والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية " (12)

يقصد به تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات للأطراف الأخرى .

عرفه الهواري سيد محمود " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير "

(9)كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط3 ، 2004.ص 86
(10)بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .ص

(11)بوحنية قوي،مرجع سبق ذكره ص 12

(12). الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع،ط1، الجزائر، 2006.ص 54

عامر يس " هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم "

هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات. العالم ويليام سكوت يعرف الإتصال التنظيمي "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة."

يعرف Thayer الإتصال التنظيمي بأنه: تدفق البيانات والمعلومات التي تسهل من عملية الإتصال الداخلي لمنظمة الأعمال، كما يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الأعمال:

1. نظام الإتصال التشغيلي: يشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام التي تقوم بها المنظمة.
2. نظام إيصال الأوامر : التعليمات.
3. نظام التطوير : العلاقات العامة، الاعلان، التدريب... 1 (13)

"هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى." 2 (14)

يعرف كل من Redding و Sanborn الإتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة.

ويقرر Zelko و Dance أن الإتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية في المنظمات.

أما Le sikor يضيف للإتصال بعد ثالث هو : الإتصال الشخصي إضافة للبعدين الذين طرحهما كل من zelko و dance

أما بالنسبة لـ Borman وزملاءه فيرون أن الإتصال التنظيمي هو الإتصال الشفاهي بين الجماعات المترابطة والمتداخلة.

وعبر Green baum عن فهمه لحقل الإتصال التنظيمي باعتباره حقل يتضمن تدفق الإتصال

(13) خالد زعموم، الإتصال التنظيمي، جامعة الشارقة، 2009/2010.

(14) شريبط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2008/2009.

الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى. (15)

2. المطلب الثاني : نشأة الإتصال التنظيمي

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين .

لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى في بداية القرن نفس الفترة أنشأ بيجو أول صحيفة بمؤسسته .

-كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926 .

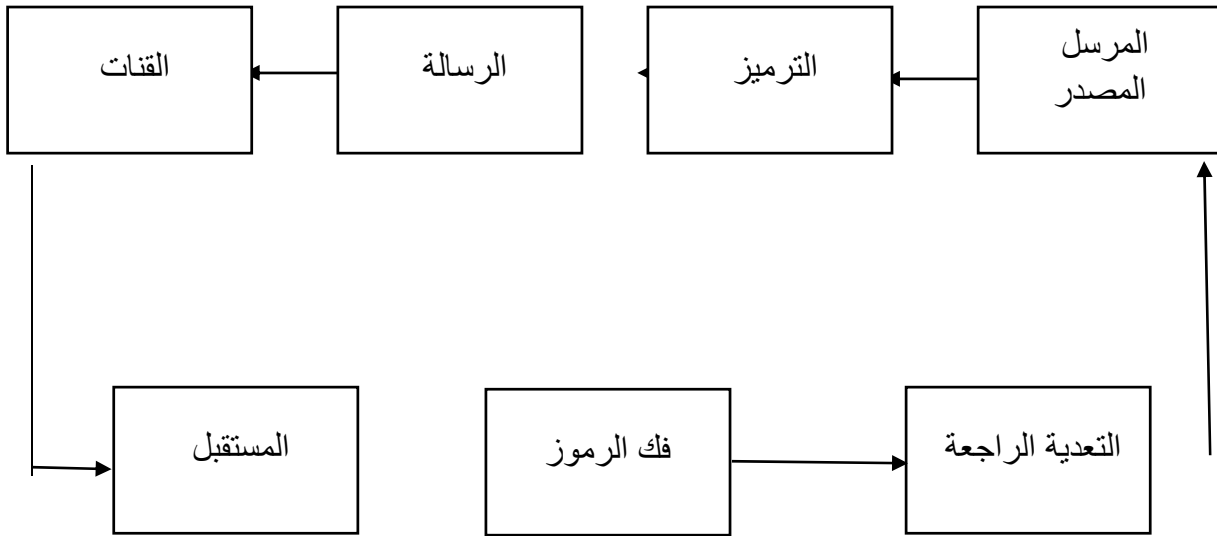
-كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الإداري .

-ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحري). و هو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة .

(15) الخامسة رمضان، الإتصال التنظيمي، سنة ثالثة علاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

-و تطور بعد ذلك ليصبح جزءاً لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة ، و

أرتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة . (16)



الشكل رقم 01 عملية الاتصال

المطلب الثالث : أهمية الاتصال التنظيمي

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالإتصال هو جوهر

نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية

بحيث يترتب عليه:

-فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.

-بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.

(16) خالد زعموم مرجع سبق ذكره.

-حركية الجماعة والدافعية.

-التغير التنظيمي. (17)

-المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.

-المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.

-مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.

-المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال

التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.

-توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين

بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.

-المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة. (18)

المطلب الرابع : أنواع الإتصال التنظيمي

تتم الإتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات

الوظيفية داخل المؤسسة لذلك فالإتصال نوعان هما :

-إتصال رسمي.

-إتصال غير رسمي. (19)

(17) ناصر قاسيمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2011.ص15

(18) د.خالد زعموم.مرجع سبق ذكره

(19) ميلود طيبش.مرجع سبق ذكره.ص 58

الاتصال الرسمي: ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح و القرارات المكتوبة ،حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات .

وتنقسم بدورها إلى:(20)

الاتصال النازل: ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال،وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم "كاتز وكاهن"

العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

-تعليمات الوظيفة: وهي مايتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

-التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيهم.

-الإيديولوجية: وهي تكمل ماقبلها،بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة.

-المعلومات: وهي كل مايتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة.

-الرد: وهو مايتعلق بنتائج نشاط العامل. (21)

الاتصال الصاعد: وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بانشغالات واهتمامات العمال أو مشكلات تحدث في بيئة العمل في شكل:

-تقارير عن الأداء وظروف العمل.

-الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.

(20) بوحنية قوي.مرجع سبق ذكره.ص 47

(21) ناصر داددي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، ط1، الجزائر . 2004

-رفع الشكاوى. (22)

الاتصال الأفقي : هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل

الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها يتمثل في :

عمليات التنسيق داخل الإدارة (يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات)

إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة

استعماله للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث عكس الاتصال الصاعد

خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة (23)

الاتصال الأفقي هي حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين

في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، حيث يساهم

الاتصال الأفقي في:

-عمليات التنسيق داخل الإدارة.

-إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارة المنظمة.

-تغيير المبادرات والتحسينات. (24)

وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية

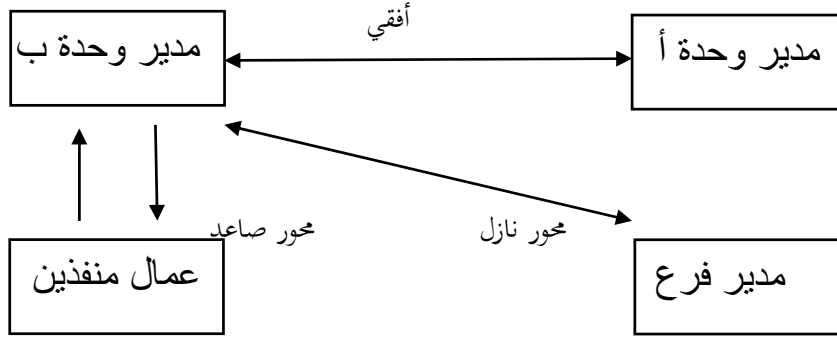
والإنتاجية. (25)

(22) ياسين محجر والهاشمي لوكايا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7 ، 2012.ص5

(23) ناصر قاسيمي.مرجع سبق ذكره.ص11

(24) بشير العلق،مرجع سبق ذكره.ص 104

(25) بوفلجة غياث.مرجع سبق ذكره.ص38



الشكل رقم 01 يوضح الإتصال الرسمي واتجاهاته

الإتصال غير الرسمي : هي الإتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تناسب المعلومات والمعاني في الإتصالات غير رسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس حيث تعد القنوات الإتصالات غير رسمية الأقصر بين جميع قنوات الإتصالات الأخرى. (26) تعريف Anni Bartoli العلاقات ما بين شخصية وتبادل للمعلومات خارج الأطر الرسمية للإتصال و يتمثل في:

-اللقاءات العضوية بين زملاء العمل للإسراع في دراسة المواضيع و هذا خارج الإطار الرسمي.

-الحوار المتبادل داخل المكاتب

-الإتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الإذن) (27)

لا يمكن أن تنحصر الإتصالات في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم. ذلك أمر طبيعي، وهو في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فاعلية.

لكن إذا كانت هذه العلاقات ظاهرة إيجابية، فإن هناك إتصالات غير رسمية تتم في بعض

(26) بشير العلق. مرجع سبق ذكره. ص 105

(27) د. الطاهر بن خرف الله. مرجع سبق ذكره. ص 66

أشكال وحالات التنظيم الرسمي وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشراً على وجود إشكالات جدية في نظام العلاقات في المؤسسة في هذه الحالة تبين الدراسة أن وراء التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات والاتصالات وظيفياً، تنظيم خفي ينشأ تدريجياً ويكتسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المؤسسة. ويمر الإتصال في هذا التنظيم الخفي في قنوات غير رسمية، أو سرية، تنشأ انطلاقاً من الصلات الخاصة، والتحالفات التي تتكون في المؤسسة. ويتم الإتصال هنا بشكل مباشر وجهاً لوجه، و وراء أبواب موصدة وبدون أن يترك آثاراً، أو سجلات رسمية تدل عليه، ضمن علاقات تبقى غير منظورة، أو لها على الأقل جوانب غير منظورة، إضافة إلى جوانبها الرسمية، هذه العلاقات تضرب بعرض الحائط العلاقات التنظيمية فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي، وتجاوز التسلسل الوظيفي على مستوى أفقي.

المطلب الخامس: أهداف الإتصال التنظيمي

-يهدف الإتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات.

-المشاركة في المعلومات.

-اتخاذ القرارات.

-التعبير عن المشاعر الوجدانية. (28)

البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.

-تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات.

-إشراك العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة.

-متابعة ومراقبة سير العمل.

-زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر. (29)

الهدف الأساسي لعملية الإتصال داخل المنظمة هو الإقناع.

(28) مصطفى حجازي وعبد الرحمان البريدي ، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2، بيروت

، 1997 ص ص 127/128

(29) ناصر قاسيمي. مرجع سبق ذكره. ص ص 17/16

-كذلك ربط المديریات والدوائر والأقسام مع بعضها البعض والتنسيق ووصول وتدفق المعلومات. (30)

المبحث الثاني: آليات الإتصال التنظيمي

1. المطلب الأول : نماذج الإتصال التنظيمي

1-النموذج البسيط : وهو الإتصال الذي يحدث بين الشخص (أ) و(ب)، الشخص (أ) هو المرسل لديه فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب)،يقوم المرسل بترجمة وتحويل هذه المعلومات إلى نظام من الرموز يمكن كتابتها(رسالة مكتوبة)،أو تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة)،ثم يختار وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص (ب).مع العلم أن عملية الإتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها وأحدث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل.

مرسل استجابة

2-النموذج المعقد : يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال، والبعض الآخر بدور جهاز الاستقبال.

•فعلى سبيل المثال،يكون مدير عام المنظمة هو المرسل ويقوم مدير الإدارات الأخرى وظيفه نقل الرسائل والمعلومات،ويقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة وتفسيرها. وفي مواقف أخرى يقوم مدير عام المنظمة بوظيفتين،الإرسال والاستقبال كما هو الحال عند إصدار قرارها ثم يتلقى المعلومات والبيانات عن نتائج تنفيذ هذا القرار.

3-النموذج العضوي : يدرس التنظيمات بشكل تشريحي،بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات.لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الإتصال فيها.

•ومن الجدير بالذكر بأن المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية إلى تشويش وفوضى، الشئ الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويش في المعلومات إلى اعتماد أدوات اتصالية تقلل من التشويش وتسهل عملية الاتصال، وتسعى إلى إعادة التوازن والحفاظ على استقرار المنظمة. (31)

2. المطلب الثاني : وسائل الاتصال التنظيمي

هناك عدة وسائل منها: المباشرة ، غير مباشرة ، السمعية ، المرئية ... وغيرها لذا نحاول التطرق إلى أهمها :

•أولا : الوسائل المباشرة

الاجتماعات : من بين مزاياها :

- تتيح الفرصة لحرية التعبير عن الآراء و الأفكار .
 - رفع روح المعنوية –الوصول إلى القرارات .
 - تبادل الخبرات بين كافة المستويات الإدارية .
 - شعور الفرد بالرضا عن المنظمة ومستوى الأداء .
- و من بين عيوبها :

- سيطرة بعض الأشخاص على القرارات .
- ظهور التكتلات والآراء المتحيزة .
- لا تحقق أهدافها أحيانا.
- الوسائل غير المباشرة :
- خدمة المجتمع المحلي .
- الاشتراك في المسابقات الخاصة .
- الحفلات والدعوات الخاصة .

(31) بوحنية قوي. مرجع سبق ذكره. ص ص 44/42

مخاطبة الجمهور ورعاية الموظفين .

ثانيا :الوسائل المقروءة والمكتوبة :

الجرائد . الفاكس والتلغراف ، المجلات والمطبوعات، النشرات والدوريات

الموجز المصور والمطبوع ، الرسائل البريدية .

ثالثا :الوسائل السمعية و المرئية :

الإذاعة ، الهاتف ،التسجيلات ، مكبرات الصوت، التلفزيون، السينما، أجهزة الفيديو، الانترنت

المطلب الثالث : وظائف الإتصال التنظيمي

يؤدي الإتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا ، لابد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي

يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي :

1-وظيفة الإنتاج : مساهمة الإتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير

"الإتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة

والرغبة في العمل " فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية

2-وظيفة الإبداع : الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي

وتطوير التنظيم ، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع

الأطراف للتغيير ، ولهذه الوظيفة بعدين هما :

تقديم الأفكار و الاقتراحات والمشاريع والمخططات

عملية تطبيق هذه الأفكار و المشاريع والمخططات

من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات و إبداعات جديدة (32)

3-وظيفة الصيانة :حفظ الذات وما يتعلق بها

تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم

ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية و الإبداعية (33)

(32) لطاهر خرف الله مرجع سبق ذكره.ص ص 57/54

(33) نفسه.ص ص 58/57

4-وظيفة التبليغ :بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ،يمكن تبليغ :تقارير- تنفيذ – شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة .

5-وظيفة الإقناع :تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة ،إضافة إلى تبليغ الحقائق و المعلومات .

كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع ،فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج ،فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب ،مما يجعل الإقناع والاقناع أوسع لترك انطباع أحسن . (34)

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي

ان العليمة الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تجد من فعاليتها وتؤدي بها في الغالب الأحيان الى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ولذا لا بد من التعرف أو الوقوع على هذه المعوقات التي يتم تجنبها أو التقليل منها معالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال والوصول الى الأهداف المطلوبة

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

-معوقات نفسية.

-معوقات تنظيمية.

-معوقات اجتماعية وثقافية.

(34) طيبش ميلود.مرجع سبق ذكره.

-معوقات النفسية وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحت أثر عكسيا الفروق الفردية يختلفون في أحكامهم على الأشياء فهمهم لعملية الإتصال وأهم هذه العوائق هي:

-تباين الإدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه المستقل الى محتوياتها وإدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها لأشياء كما أن الكلمات المنتظمة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص

-تمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل اليه على الأسباب التالية:

- أ) تأثير التوقعات الحاجات والخبرات السابقة للمرسل اليه على ادراكه المقومات الرسالة
- ب) مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع الدرجة ومستوي وعي المرسل اليه.
- ج) درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة جانب المرسل اليه³⁵.

الإدراك الانتقائي: يمثل الفرد للاستماع الى ما يناسب مع معتقداته وأفكار وآرائه والعمل على اعافه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

³⁵ محمد، منير حجاب. سحر، محمد وهبي. الداخل الأساسية للعلاقات العامة. المدخل الاتصالي. ط1. مصر: دار الفجر للنشر

والتوزيع. 1995. ص ص 27- 28

الانطواء:

-عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

-تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

اللغة: هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلاله أما شفاهية أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول الى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعلم والثقافة، مما يؤدي الى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل من طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال ، ان الاتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر ولكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون. بها وطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الشفهية فان الفرض تبقي متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات³⁶

الانفعالات: ان الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقها ستحدد ما اذا كانت المعاني صحيحة

هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة

الاختلافات الوراثةية: ان المقصود بالاختلاف الوراثةية هي تحديد كل مرسل المعلومات ومتلقها ومعرفة

ما اذا كان اصلها متجانسا نسبيا و تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف ان مركز الانسان في الحياة

يشكل بقوة أفكاره واتجاهه

³⁶ أحمد، صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات ط1. القاهرة: الدار الجامعية. 1989. ص 275.

تنقية وغريلة المعلومات: تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة ونشير الى استعداد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيات أو زيادة قيمتها من متطور المستقبل فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفصلة في الرسائل الموجهة الى رؤسائهم ويمكن السبب في اللجوء بثقة المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة³⁷

³⁷ أحمد، ماهر، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات ط1 الإسكندرية: الدار الجامعية. 1997. ص352.

الإتصال التنظيمي

التجريد: لعملية التجريد يعني اهمال التفاصيل بحث يقصر الإتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

معوقات اجتماعية ثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات الى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجة، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

التباعد الاجتماعي: تقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن طرف الإتصال ينتمون الى مناطق مختلفة وتشمل النقطة على الفوارق اللغوية والمعرفية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الإتصال التنظيمي الحجم الكبير، تتعدد الإتصالات ترفيه وعلية فالمنظمات التي يشكل مجتمعات من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيها بينهم ووضوح برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم³⁸

الاختلافات الثقافية: ان التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون التمييز قيم بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات

³⁸لوكيا، الهاشمي. السلوك التنظيمي. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. ط1. قسنطينة جامعة منتوري دار الصدى للطباعة. 2006.

الإتصال التنظيمي

نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعنى هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعادية وتقليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. وفي هذا الصدد يرى كل من "كوشاروكاس" أن الإتصال فعل ثقافي، فيدون ثقافة موحدة (لغة، عادات تقاليد) فإنه سيكون صعب جدا³⁹

وقد وجد أي الفاعلون في المستويات الدنيا لتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح الى الترقية والصعود يملون على تنويه المعلومات التي يرفعونها من المستويات العليا بحيث لا تتضمن مشكلات أو قسوة فالتنفيذ يزداد الميل الى تسوية المعلومات عندما ما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في مستويات العليا ضعيفة⁴⁰

صعوبات انطلاقاً من تخصص في العمل: بالرغم أن تقييم العمل يقصد به تخصص يهدف رفع أو زيادة الإنتاجية للعاملين وبالتالي الرفع من ناحية التنظيم إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان تلجأ كل فئة من تلك الجماعات الى استخدام لغتها النفسية الخاصة بها مما يؤدي

³⁹ كامل، محمد المغزلي. السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط3. الأردن: دار الفكر. 2004.

ص242

⁴⁰ طارق، المجدوب. الإدارة العامة العملية الإدارية الوظيفية العامة والعامة والاطلاع الداري. ط1. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر 2000. ص ص 521- 522.

الإتصال التنظيمي

الى صعوبات جهة الاتصالات وجعلها غير مفهومة مما يؤثر على صيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس تلك على تحقيق أهدافها المسطرة⁴¹

مشاكل المترتبة عن درجة الرسمية: حيث إن أكبر تنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل الى استخدام الاتصال الكتابي الذي له العديد من السلبيات:

-غالبا ما يكون غير محفز.

-الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.

-عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة ابلاغ المعلومات الى العاملين.

-احتمالات التحريف الكبيرة.

-عدم توفير التغذية الرجعية وعدم اتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو اجراء مناقشات فيما يخص قرارات متخذة

عبر الإتصال المكتوب⁴²

ومنه فالعمل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الإتصال داخل التنظيم عبارة عن مجموعة من

الفاعلين فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل

وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

41 أحمد، ماهر .كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر. 2004. ص31

42صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الإنساني في المنظمات. ط1. الإسكندرية. 2000. ص230.

الإتصال التنظيمي

المعوقات التنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي لتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيما تبين مرتكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه فوجود هيكل ضعيف بسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي.

صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن عدم الهيكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي بها الاتصال يؤدي الى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب:

-التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال فتكون أقل بكثير في القاعدة بالمستويات الوسطى والعليا.

-ان تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبات العملية الاتصالية داخل التنظيم وذلك

لعدة أسباب: كالخوف وخجل العامل البسيطة من رئيسية في العمل

-ان تعدد مستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات

بسلسلة من المستويات الإدارية⁴³

صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطة بالبيئة الخارجية:

⁴³سيرلافي، ولاس. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو قاسم. ط1. للسعودية: معهد الإدارة العامة. 1991. ص632

ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الإتصال وذلك بعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الادارة.
- تداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء
- الاعتماد الزائد على اللجان حيث تعتبر هذه الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي الى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية فترات متقاربة لا يوفر المناخ اللائم للاتصال الجيد.
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي الى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئة الخارجية حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.⁴⁴

44 ناصر، محمد العدلي. السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة. ط1. السعودية: معهد الإدارة اللغة. 1995. ص164

خلاصة

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية اتي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيم أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير المسلسل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث

الاداء الوظيفي في المؤسسة

الفصل الثاني:

❖ ماهية الأداء الوظيفي

5- مفهوم الاداء الوظيفي

6- محددات الاداء الوظيفي

7- طرق تقييم الأداء

❖ المبحث الثاني: عوامل الاداء الوظيفي

5- العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي

6- الاجراءات والمؤشرات تحسين الاداء الوظيفي

7- أنواع وإبعاد الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

مفهوم الاداء

يعد الاداء من بين اهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وسير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال اعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الاداء مصدر الفعل أي يقال ادى الشيء اوصله والاسم الاداء ادى الامانة وأدى الشيء قام به⁴⁵.

المعنى الاصطلاحي :

تعددت التعارف لمفهوم الاداء نذكر منها:

الاداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل وما أسند الى شخص أو مجموعة للقيام به

45- أحمد زكي، بدوي محمد كامل مصطفى. معجم مصطلحات القوة العامة. ط1. الاسكندرية :مؤسسة الشباب الجامعة. 1984 . ص

الأداء الوظيفي في المؤسسة

ويمكن تعريف الاداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة

يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد مطالبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الاداء والجهد

فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج

الاداء هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون

مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والإجراءات التحويلية الكمية

والكيفية

الاداء هو الاثر والصابي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير الى

درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد

من هذا التعريف يمكننا أن الاداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات

وإدراك الدورة القيام بالمهام

يلقي توماس جابرت الضوء على الاداء إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال المنظمة التي

يعملون بها اما الاداء وهو التفاعل بين السلوك ولإنجاز اي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا

يرى على السلمي ان الاداء هو الرغبة والقدرة يفتعلان معا في تحديد مستوى الاداء حيث ان هناك علاقة ملازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الاداء⁴⁶

محددات الاداء الوظيفي:

ان الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا ان الاداء هو الانتاج موقف معين يمكن النظر اليه على أنه نتائج العلاقة المداخلة بن الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد

و لهذا نجد ان محددات الاداء تتضح في :

-الجهد المبذول من طرف الفرد

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة

الجهد:

يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبطله الفرد لأداء مهمته أو وظيفة وذلك لوصول الى

أعلى معدلات في مجال عمله

⁴⁶ عبد الملك، مزهودة . الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقديم مجلة العلوم الانسانية . العدد 01 نوفمبر 2001 . ص 86

ب- القدرات:

تشير القدرات الى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه

ج- إدراك الدور:

ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداء ولتحقيق مستوي مرضى منا لأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من جهة النظر الآخرين فبالرغم من الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجهة في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعدة ما يقوم مستوى أدنه كداء منخفض وهناك احتمال أخير هو ان الفرد لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد ايضا منخفضا وبطبيعة الحال ان الأداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال هذا يمكننا القول ان مجددات الأداء الوظيفي هي مزيج من الفرد المبذول لإنجاز أعماله يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها⁴⁷

⁴⁷صالح الدين ،عبد الباقي . المواد البشرية من الناحية العلمية . ط 01 . مصر : الدار الجامعية . 2005 . ص 175

طرق تقييم الأداء

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الاداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على اراء وملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العمل اي ان التقييم كان يركز او ينصب على صفات الشخص وخصائصه قدرته على اداء العمل والمواظبة ولانتظام التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص ولم يكن ينصب على الانتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح يركز على النتائج أداء العاملين بحد ذاتهم وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد من مجموعة الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء المرؤوسين ولانتظام في مواعد العمل السرعة والدقة في أداء العمل الالتزام تحمل المسؤولية القدرة على حل المشاكل وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء تقديرا معيناً

بحسب التوفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تجمع من تلك التقديرات ويصح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الافراد.¹

ورغم ان هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة الى انه يعيب عليها افتقادها للناجية الموضوعية واستنادها الى التقدير الشخصي.

ب- طريقة التوزيع الاجباري:

ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقدير عالية او منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشأة الرؤساء المباشرين وتوزع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي (Normal distribution) .

ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدامن مجموعة 10%

1 محمد، إسماعيل قبالي. علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الادارة والتنمية الاقتصادية. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي. 2003. ص5

من مجموعة الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة 20%

30% من مجموعة الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة

من مجموعة الافراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا 10%

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق

أي اختيار 10% بدرجة امتياز 20% بدرجة جيد 40% بدرجة مقبول 20% بدرجة ضعيف 10%
بدرجة ضعيف جيدا.¹

ولكن الواضح هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين

طريقة الترتب العام:

وتمثل هذه الطريقة في تقييم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا لأداء العام للعمال

Over all- performance وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية وهذا يعني ان

الاساس هنا هو ملاحظة فعالية العمل الكلي لكل مرؤوسين حيث يعطي تقديرا ولحد الاداء المرؤوسين
مثل ضعيف -متوسط- جيد ممتاز.

¹ صلاح الدين، عبد الباقي . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2002. ص. 387.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي كما ان هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ولكناه تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ عل هذه الطريقة انها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما اذ كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعة اخرى او أحسن أو ضعيف منه.¹

د طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في مجموعة مع كل الافراد الباقين.

تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كما زاد عدد اعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من الناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية اخرى والطريقة لا تخدم اغراضا اخرى مثل غرض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر اسس المقارنة، وقيد يقتصر الغرض من استخدامه على اختيار فعالية سياسات الاختيار والتعيين.²

¹ أمين، حسين عبد العزيز. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون. ط.1. مصر: دار قباء. 2001، ص51

² زيد، منير عبوب. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط.1. الأردن: دار الشروق. 2006، ص93

وبلاحظ على الطرق السابقة: الحكم المطلق فيها للمقسم وذا يترتب عليه اخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الافراد لان المقيم انسان معرض أخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم او اي عمل آخر.

ومن الاخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:

أ-تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيرية ودافعه في تقييم الافراد فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة لأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو اعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، او الخشية من مواجهة المرؤوسين: في حالات اعطاء تقدير ضيعه.

ب-التعميم في صفة واحدة: ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج-تأثير الحداثة فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس اداء المرؤوسين على مدار السنة حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوسين بالفترة الاخيرة قبل اجراء فالفرد يتذكر عادة-بوضوح الوقائع القريبة وينسى الاحداث البعيدة.

د-التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى ان بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين، أو السبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ-التشابه بين الرئيس والمرؤوسين: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوسين تقديرا أعلى مما يستحق.

ويمكن ايجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

-ان التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند ال اسس موضوعية

-يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز عل الاهداف الممكن قياسها للأداء.

-ضعف فعالية الطرق التقليدية في افادة المرؤوسين، ومساعدة على أداء عمله بطريقة أفضل.

-إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضجimmature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج mature، وعدم استخدامها أو استغلالها.

-ان الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك اداري، وهو افتراض غير سليم، حيث ان الوظائف الادارية تتخلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

- الطرق الحديثة في تقييم الاداء **forcedchoiceM**:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي ايجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشر بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل المجموعة العابرة التي يرى انها تنطبق على

أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

-صعوبة المحافظة على سرية الشفرة¹

-صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وان العبارات من هذا النوع تحتاج الى خبرات كبيرة.

ويضاف الى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على القصور في أدائهم وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس.

أ- طريقة الاحداث critical incidents

وتكون من خلال رصد الاحداث الحرجة، وهي تلك الاحداث الهامة غير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الاخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن

الاداء الكلي للفرد.²

¹ زيد، منير عبوب. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. المرجع السابق. ص94

² ابراهيم، عبد الباري. تكنولوجيا الأداء في المنظمات. ط1. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003. ص25

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر ان يطلب أن يلاحظ أداء المرؤوس، ويقرر إذ ما كانت لأي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.

ا ويتم مثل اكتشاف مثل هذه الجوهرية من خلال دراسة سلوك الافراد اثناء العمل بعد ذلك تترتب مثل هذه لأحداث المجموعة حسب تكرارها او اهميتها ثم تعي أوزان لكل منها بحيث تكون أساسا لعملية التقدير وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة في الخصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة الخ

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل والاعتماد على الوقائع الموضوعية وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد كما تتفاد هذه الطريقة للاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضى هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها كم أنها من ناحية اخرى تتضمن الجوانب الايجابية في سلوك وتصرفات الأفراد لتقادي نقاط الضعف.

طريقة التقييم المشتركة:

تقوم على أساس قيام كل من فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كال من افراد الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون اي اعتبار للمركز الاداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسه. وتتميز ه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم
- اشتركاالقائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد صفات موضوع التقييم
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم،ولإفادة منها
- رقابة المشتركين في التقييم، على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم

طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترة سابقة / أما أسلوب الادارة بهدفه فيته الى الاهتمام بأداء المستقبل، الى الاداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الاهداف والواجبات ، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها ، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمنه أهدافا أخرى ، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.³

ومن اهم المقومات الاساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

³ عادل، عشي. الأداء المالي للمؤسسة. قياس تقييم رسالة ماجستير. بسكرة: معهد الاقتصاد. 2002. ص. ص 05.06.

الأداء الوظيفي في المؤسسة

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الاساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد
- يضع الفرد بنفسه أهداف الاداء قصيرة الاجل لا تعاون مع رئيسه، اما دور الرئيس فهو توجيه عملي
- وضع الاهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الاهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الاطراف المعنية المشرفة والمرؤوس على المعايير القياس وتقييم الاداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الاهداف السابق
- تحديدها، وفي اثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل اهداف خاصة بالفترة القادمة.
- في ظل الادارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه
- في تحقيق الاهداف الموضوعه ن انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره
- في الحكم على أداء المحقق.

تركز عملية التقييم على الانجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية

- ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل
- الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية ، الوظائف الشريفة والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح
- منا الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله معالجة المشروعات الجديدة،التواصل إلى طرق
- جديدة لحل المشاكل .

المبحث الثاني : عوامل الاداء الوظيفي

العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي

ان السلوك الانساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للمفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء ليظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من الداخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الخارجية المحيطة بيه مما يؤدي الى ظهور الاداء وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوة وتعددت حيث يرى البعض مستوى الاداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما المقدرة على العمل والرغبة في العمل حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على الاداء بالشكل الاتي .

مستوى الاداء = المقدرة على العمل، الرغبة في العمل

اي ان تأثير المقدرة على العمل في مستوى الاداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل بالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على المستوى الاداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

هناك من يرى أن الاداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية في الدافعية الفردية ولو

أن المناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل

حيث لا يختلف هذا الرأي عن سابقة سوى انه تم فصل مناخ او بيئة العمل عن الدافعية ولو أن مناخ او بيئة العمل تؤثر في دافعية او رغبة الفردي العمل.⁴

العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء

ان العوامل الاساسية السابقة (الدافعية القدر وإدراك) تتحدد هي الاخرى بعوامل جزئية مختلفة ومرتبطة بعضها بعض لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري وسنحاول فيما يأتي استعراض اهم هذه العوامل

العوامل المأثرة على إدراك الفرد

يتأثر ادراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين اساسيين وهما غموض الدور وصراع الدور.⁵

1. غموض الدور: يشير غموض الدور الى عدم وضوح المهام والواجبات الاختصاصات والسلطات أو الفرق بين ما هو مطلوب هو مفهوم ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب انجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من انه تم العمل بشكل صحيح ويتميز العمل الاداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على الفرد بغموض الدورة كالثقة في النفس لان الشخص الواثق بنفسه اقل شعور بهذا الغموض من الشخص الاقل ثقة بنفسه إلا ان أهم

⁴ محمود، العطروري. العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة. الشركات. ط1. القاهرة: عالم الكتاب. 1969. ص35

⁵ سعد، سالم مؤيد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. ط1. الاردن: دار عالم للكتاب للحديث. 2002. ص30.

مسببات غموض الدورة تتمثل اما في عدم وجود توقعات تعليمات وتوجيهات عمل محددة او انها موجودة وأولويات وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء بالإضافة الى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز ادراكه.⁶

صراع الدور يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور او تعرض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على ادراك الفرد لدوره الوظيفي هم تلقيه تعليمات متضاربة ومتكررة من رئيسة او من أكثر من رئيس وقد يؤدي ذلك ايضا الى شعور الفرد بالتوتر والضغط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب.

العوامل المؤثرة على أداء الافراد

من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد التعليم والتدريب والخبرات

(1) التعليم

ويتمثل تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة كلما كان هناك ارتباط بين مهام عمله كلما زاد ادركه لدوره ومن تم ممارسته له بالشكل المطلوب

(2) التدريب

⁶ سعد، سالم مؤيد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. المرجع نفسه. ص31.

يعرف التدريب على انه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأراءهم باستخدام طرق تدريبهم وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن ان يتم التدريب وفقا برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح انه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كالم انعكس ذلك على مستوى ادائه الوظيفي.

3) الخبرات: انلخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحصل من خلالها على القدرة هائلة من

الاجراءات والمؤشرات تحسين الاداء الوظيفي

اجراءات تحسين مستوى الاداء

ان واحد من اهم الاهداف لعملية تقييم الاهداف لعملية تقييم الاداء وإدارة الاداء هو تحسين الاداء من

خلال الخطوات التالية

- تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء لا بد من تحديد اسباب الانحراف في اداء العاملين عن الاداء المعايير اذ تحديد السباب ذو اهمية لكل من الادارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك الكشف عن كيفية تقويم الاداء وفيما وإذا كانت العملية قد تمت بموضعية وهل ان انخفاض الاداء عائد للعاملين وان ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما وان الصراعات بين الادارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الاسباب المؤدية الى انخفاض الاداء ومن هذه الاسباب الدوافع والقبليات والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة والعمل والفعالية تعكس المهارات والقدرات التي

يتمتع بها العامل اما الدوافع فتتأثر بالعديد من التغيرات الخارجية مثل الأجر والحوافز اضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل الخ....

ان غياب واحدة من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الاداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عن تحديد اسباب الانخفاض في الاداء.⁷

تطوير خطة عمل للوصول الى الحل

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الاداء ووضع الحلول لهل للتعاون بين الادارة من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الاداء فاللقاءات المباشرة والأداء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الاداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين ادائهم وإزالة مشكلات الاداء⁸

الاتصالات المباشرة:

الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات اهمية في تحسين الاداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

⁷ وسيلة، حمداي. إدارة المواد الشرية. ط1. قالمة: مديرية النشر الجامعية. 2004. ص 123.

⁸ أبناس، فؤاد نوازي فلمبان. الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم. مكة المكرمة دار القرى. 2007. ص 134

ولتحسين اداء الافراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- تحسين الموظف وهو أكثر العوامل اهمية لان الموظف دائما بحاجة الى تحسين الاداء وذلك عن طريق

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني بها.

- التركيز على ما بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديها اعتبارا، فوجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة الاداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الاعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بالشكل ممتاز.

- الربط الاهداف الشخصية حيث يجب ان يكون جوهر تحسين الاداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف ولإستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب.

ب) تحسين الوظيفة ان التغيير في مهام الوظيفة يوضع فرصا كبيرة لتحسين الاداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض اداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فعين تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الافراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف⁹

⁹ محمد، ابن الغالب. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. ط1. الرياض: دار العلوم . 2005. ص 78.

مؤشرات الاداء الاجتماعية الإيجابية السلبية

1) مؤشرات الاداء الاجتماعية الايجابية:

أ) رضا العامل عن عمله الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وان كان يصعب وصفه.

كما انه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه

فارضا حالة نفسية يشعر بها الفرد وقد تكون ايجابية او سلبية حتى تلمس اثاره في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الانتاج والحضور في المواعيد فان كان العامل راض عن عمله فان الاداء سيكون الافضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله الذي يحبه ويجد متعة في ادائه ووسيلة الاثبات قدراته ومهارته

ب) معدل الانتاج نقصد به الزيادة في مستوى الانتاج او انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما ادى اشركت الادارة العامل في ارباح المؤسسة في هذه الحالة وحتى يتحقق للعامل زيادة فيما يتقاضون من اجور عليهم الرفع من مستوى الانتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح

ت) التعامل مع الزملاء ونقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الاداء الجيد.

ث) الرضا الجامعي ان الرضى الجامعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال وإذاما تحققت المنظمة او المؤسسة الاداء الجيد فالرضا يعمل على التماسك وترابط أعضائه.¹⁰

2- مؤشرات الأداء الاجتماعية السلبية:

أ ارتفاع معدل دوران العمل: وهو التخلي الطوعية أو غير الطوعي على العمل في المنظمة حيث ان ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي الى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب وقد قدرت هذه الكلفة في الولايات المتحدة بما يقارب 1500 دولار للعمال الواحد كما ان زيادة معدلات دوران العمل يمكن ان تؤثر على كفاءة المنظمة، حينما يترك الافراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة، ويجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية.¹¹

ب- الغياب: وهو الانقطاع عن العمل وقد تم تقدير كلفة الغيبات بالمنظمات الامريكية بحوالي 40 مليار دولار للمنشآت سنويا ، وفي المانيا كلفت العيابات بالمنشأة الصناعية اكثر 53.5 مليار دولار سنويا ، وعلى

¹⁰ عادل، حسن. إدارة العلاقات الإنسانية. ط1. مصر: دار النهضة العربية. 1975. ص46.

¹¹ سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. ط1. عمال: دار وائل. 2003. ص157.

مستوى العمل ومن الواضح انه يصعب على المنظمة العمل بسهولة لتحقيق اهدافها ما ان قطع العاملون عن العمل حيث يؤدي ذلك الي تخريب مجرى العمل وغالب ما يضطر الي تأخير قرارات مهمة في المنظمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الانتاجية ،فان الغياب يكون له تأثير كبير من التفكير اذا يمكن ان تؤدي الى انخفاض كبير في المنتجات وفي بعض الاحيان قد يؤدي الى غلق المصنع ولكن مستوى العيابات الى ما دون المعدل الاعتيادي في اي منظمة يؤثر مباشرة على كفاءة قابلية المنظمة.¹²

أنواع وإبعاد الأداء

بعد التعريف على مفهوم الاداء والتطرق الى محدداته يمكننا الانتقال الى عرض أنواع الاداء هذا الاخير يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

حسب معايير المصدر: وفقا لهذه المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الذاتي

او الاداء الداخلي والأداء الخارجي.

الاداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الاداء الوحدة اي انه ينتج ما تملكها المؤسسة من موارد فهو

اساسا ما يلي.

¹²سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. المرجع نفسه ص178.

الأداء الوظيفي في المؤسسة

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر صنع القيمة وتحقيق الافضالية التنافسية من خلال تسير مهرتاهم.

الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي: هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي ويولده فهذا النوع يصفه عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب أو بالسب وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا نغلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قايسها وتحديد أثرها.¹³

حسب معايير الشمولية: وحسب هذه المعايير يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي

الأداء الكلي: وهو الذي يتحسس في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الي اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر

¹³ ناصر، محمد العدلي. السلوك الإنساني والتنظيمي. ط1. الرياض: معهد الإدارة. 1982. ص116.

الأداء الوظيفي في المؤسسة

وفي هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الربح والنمو كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعايير المتعمدة لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان ينقسم حسب المعايير الوظيفي الى اداء وظيفة الأفراد، اداء وظيفة التسويق.¹⁴

ابعاد الاداء:

نعني بأداء الفرد للعمل هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا ان نميز ثلاث ابعاد للأداء، وهذه الابعاد:

الجهد المبذول

كمية الجهد

نمط الاداء

أ كمية الجهد المبذول:

¹⁴ حسن، ابراهيم بلوط. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1. بيروت: دار النهضة العربية 2002. ص362

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر مقياس التي تقيس سرعة الاداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

ب الجهد المبذول:

تعني مستوى بعض الانواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الاداء أو الكمية بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإنتاج المواصفات والتي تقيس درجة خلق الاداء من الاخطاء والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء¹⁵

ج نمط الاداء:

يقصد بها الاسلوب والطريقة التي تبدل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الاداء ويمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات او أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات أو الانشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة أو الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة يم لأدائه : ولكنه قد يتأثر المقيم: في ملاحظته لأداء المرؤوسين بالفترة الاخيرة قبل اجراء التقييم فلنذكر عادة – بوضوح- الوقائع القريبة – وينسى الاحداث البعيدة.

¹⁵ فلية، فاروق عبدة. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط2. مصر: دار المسيرة. 2009. ص245.

د-التحيز الشخصي للمقيم:بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين وقد يكون هذا التحيز السليم او الإيجابي بسبب العلاقات بن الرئيس والمرؤوسين، أو السبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق عن التحقيق أهداف المؤسسة.

هـ-التشبه بين الرئيس والمرؤوسين: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوسين تقديرا على مما يستحق.

ويمكن انجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

-ان التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند الى أسس موضوعية

-يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الاهداف الممكن قياسها للأداء.

- ضعف الفعالية.¹⁶

¹⁶ محمد، على محمد. دراسة في علم الاجتماع التنظيمي. ط1. لبنان: دار النهضة العربية. 1985. ص123

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم تناول الاداء الوظيفي والذي بعد مجموعة من الانشطة والاهداف التي يقوم بها الفرد من داخل المنظمة من اجل تحقيق الاهداف الخاصة به واخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق الى مختلف جوانبه ومحدداته وعناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة كما القينا الضوء بشيء من التفصيل الي عملية تقييم الاداء والتي يوصي بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من اثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى ادائه لتكون عملية التقييم الاداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الاداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين ادائه وتحفيزه للوصول الى المستويات العالية منه.

من خلال كل ماتم تناوله تجدر الإشارة الى اهمية ابراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والانتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنفسية ضمن عالم المؤسسات من خلال اداء افرادها والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفة المحرك الاساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في اي حال من الاحوال في سبيل الرقي بالمنظمة بعالم المنظمات الناجحة في اعمالها في علمنا اليوم.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

إنشاء المركز الجامعي بغليزان:

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-206 المؤرخ في 06 جويلية 2008 تم انشاء المركز الجامعي لغليزان مكونا من أربعة معاهد :

- معهد العلوم القانونية والإدارية

- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

- معهد الأدب واللغات

ليتم التعديل بعد ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-330 المؤرخ في 30 سبتمبر 2013 والمتضمن

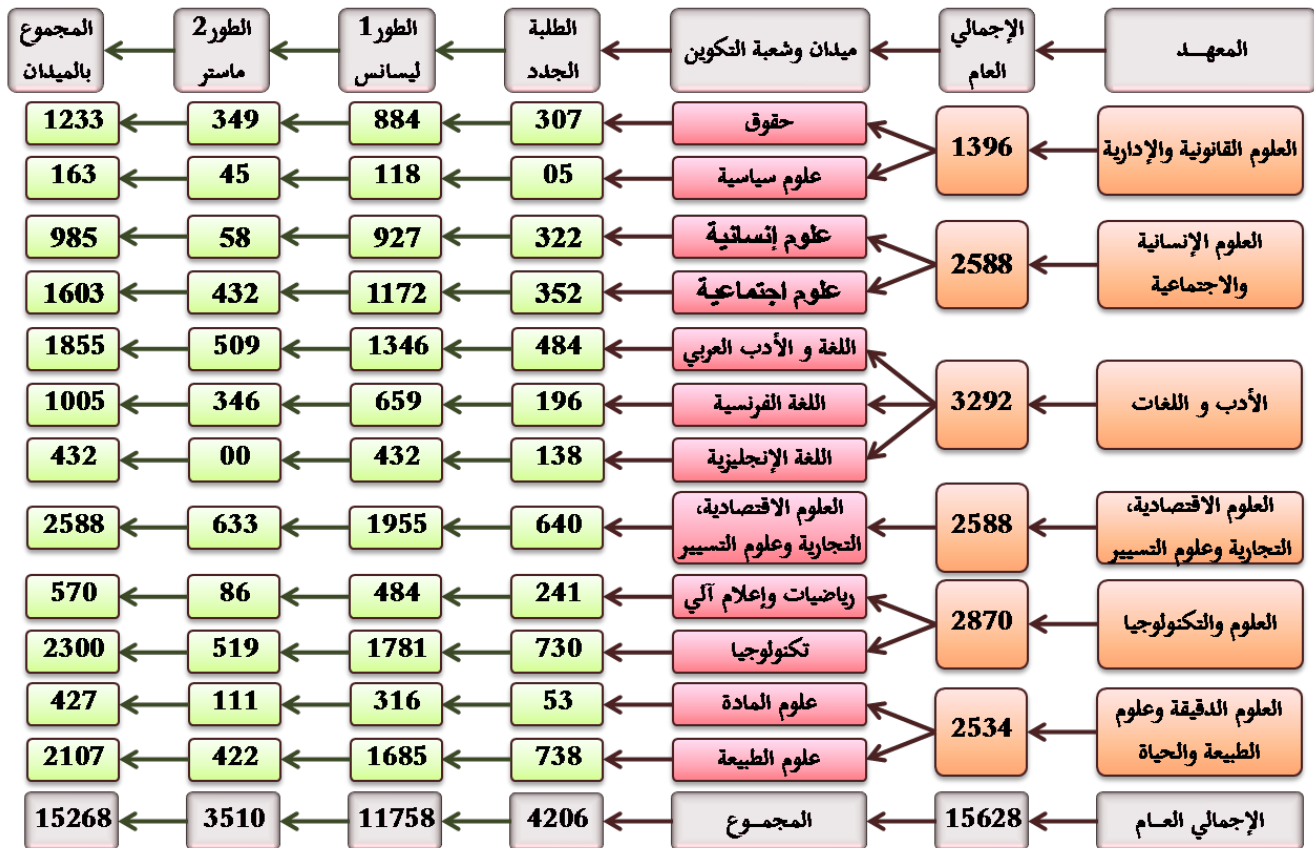
إنشاء معهدين جديدين :

- معهد العلوم والتكنولوجيا

- معهد العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة

ليتم تعديل التسمية بمقتضى القرار الوزاري رقم 14/01 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014: "المركز الجامعي أحمد

زيانة".



- الشكل 03 -

بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال السنة الجامعي 2017-2018 بمختلف الشعب و التخصصات 15268 طالب موزعة على علة المعاهد الستة التابعة للمركز

الهيكل البيداغوجية و الموارد البشرية:

يحتوي المركز على عدد معتبر من الهياكل القاعدية منها 22 مدرج بطاقة استيعابية تقدر بـ 6572 طالب، 239 قاعة اعمال موجهة ، 29 مخبر بيداغوجي و 20 مركز حسابات ، مكتبة مركزية ، 3 قاعات للانترنت ، قاعة سمعي بصري و قاعة محاضرات ، و ملحقة مكتب للبريد.

أما الجانب البشري يوظف المركز 463 أستاذ عبر مختلف المعاهد التابعة له منهم 59 أستاذ محاضر (أ) ، 99 أستاذ محاضر (ب) 210 أستاذ مساعد (أ) ، 90 أستاذ مساعد (ب)

الهيكل البيداغوجية المستلمة إلى غاية 31/12/2018:

المجموع	العدد	طاقة الاستيعاب
400	02	200
456	02	228
1430	05	238
1200	04	236
640	02	300
1050	03	320
420	01	420
500	01	500
6572	22	2842

المدارس

- الشكل 04 -

الحوصلة الإجمالية إلى غاية 31/12/2018:

حوصلة إجمالية

مجموع المقاعد	العدد	نوع القاعات
6572	22	المدرجات
11596	239	قاعات الأعمال الموجهة
700	29	المخابر البيداغوجية
600	20	مراكز الحسابات
19468	310	إجمالي المقاعد

- الشكل 05 -

المجموع	العدد	التعيين
500 مقعد	01	المكتبة المركزية
500 مقعد	02	مكتبات المعاهد
60 جهاز	01	نادي الانترنت
10 جهاز	01	
500 مقعد	01	قاعة المحاضرات
500 مقعد قيد التجهيز	01	
/	01	قاعة السمعي البصري
/	01	ملحقة مكتب البريد
/	01	النادي الخاص بالطلبة

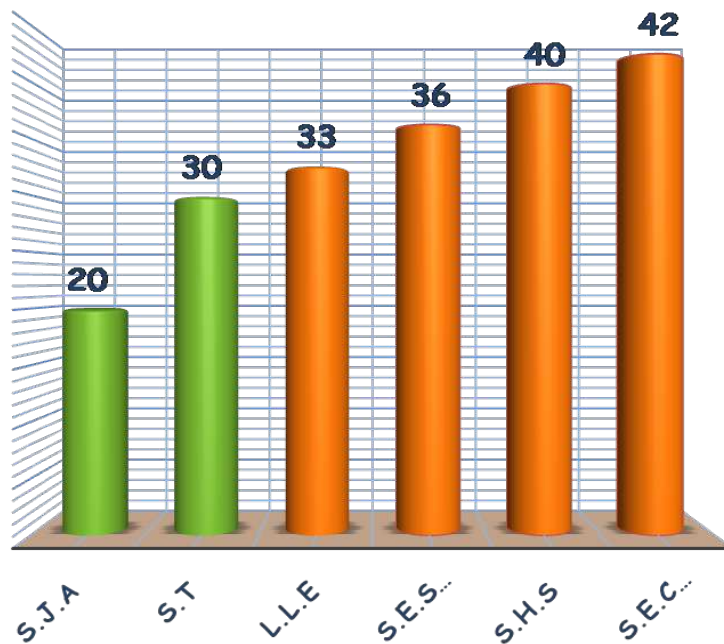
الشكل 06

توزيع الأساتذة حسب المعاهد:

معدل التأطير حسب المعاهد:

المعهد	عدد الأساتذة	عدد الطلبة	معدل التأطير
العلوم القانونية والإدارية	70	1396	20
العلوم والتكنولوجيا	96	2870	30
الأدب و اللغات	101	3292	33
العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة	70	2534	36
العلوم الإنسانية والاجتماعية	65	2588	40
العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	61	2588	42
المجموع	463	15268	33

- الشكل 07 -



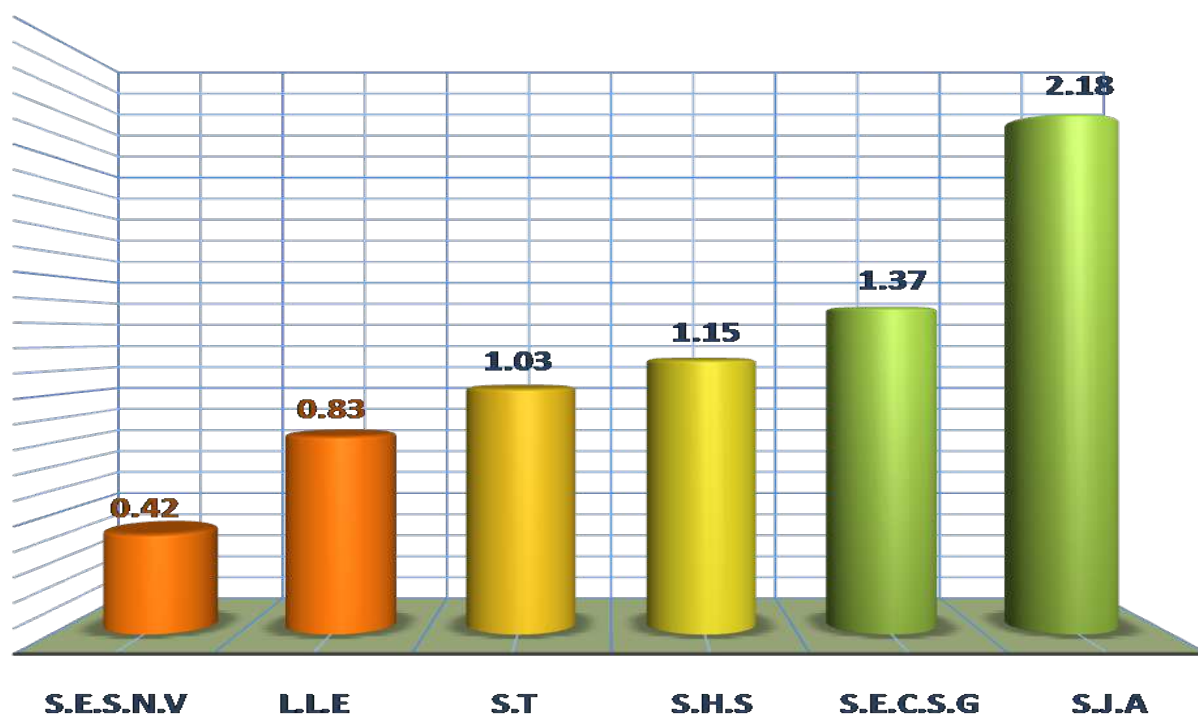
- الشكل 08 -

معدل التغطية	عدد النسخ	عدد العناوين	عدد الطلبة	الهيئة
02.18	3797	1316	1741	معهد العلوم القانونية والإدارية
01.15	2988	972	2588	معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية
00.83	27.32	1296	3296	معهد الألب و اللغات
01.37	2732	12.96	2899	معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
01.03	29.64	923	2870	معهد العلوم والتكنولوجيا
00.42	1059	390	2534	معهد العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة
01.09	17095	6151	15628	مجموع المعاهد
03.32	51932	14631	15628	المكتبة المركزية
04.42	69027	20782	15628	الإجمالي العلم

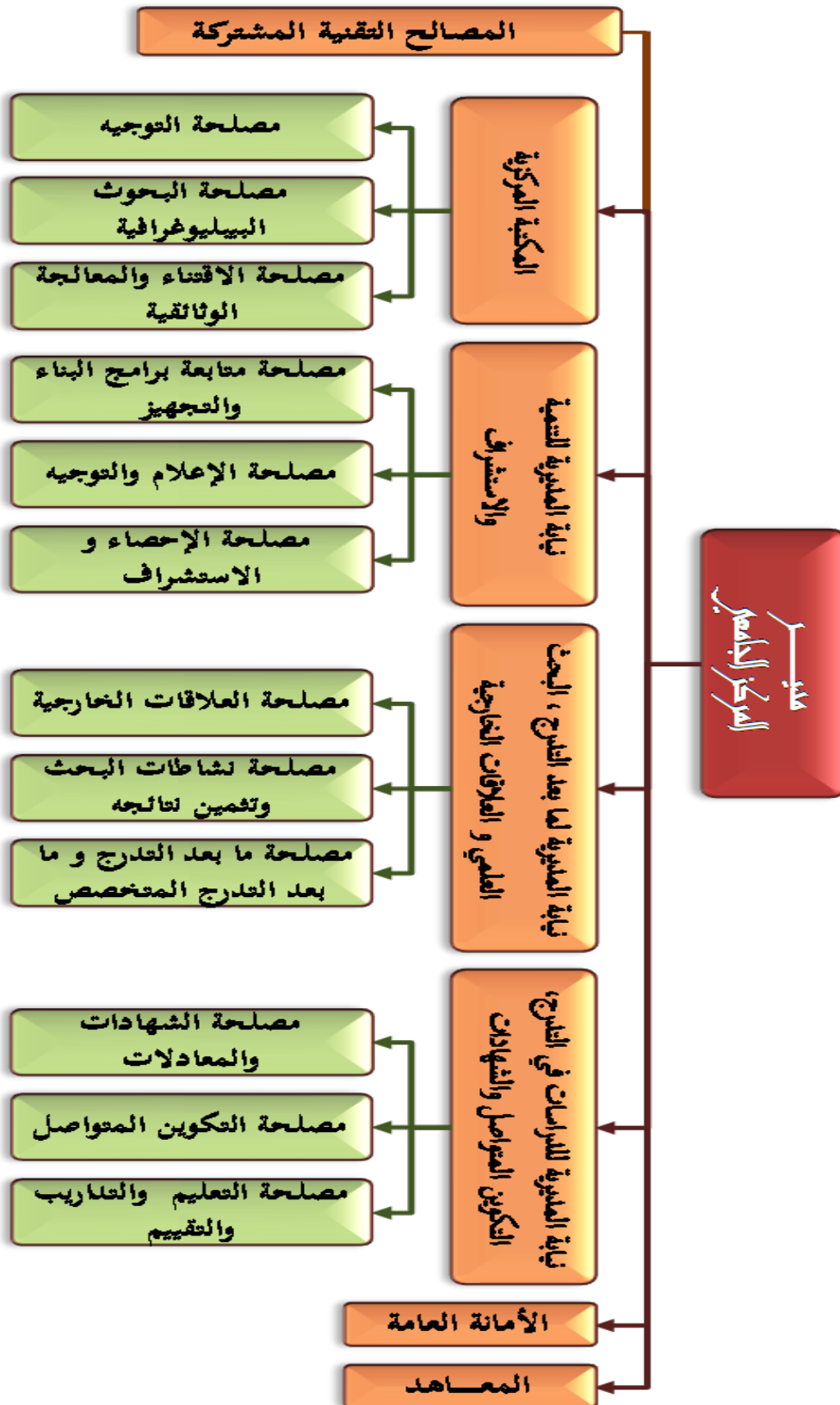
- الشكل 09 -

الرصيد الوثائقي:

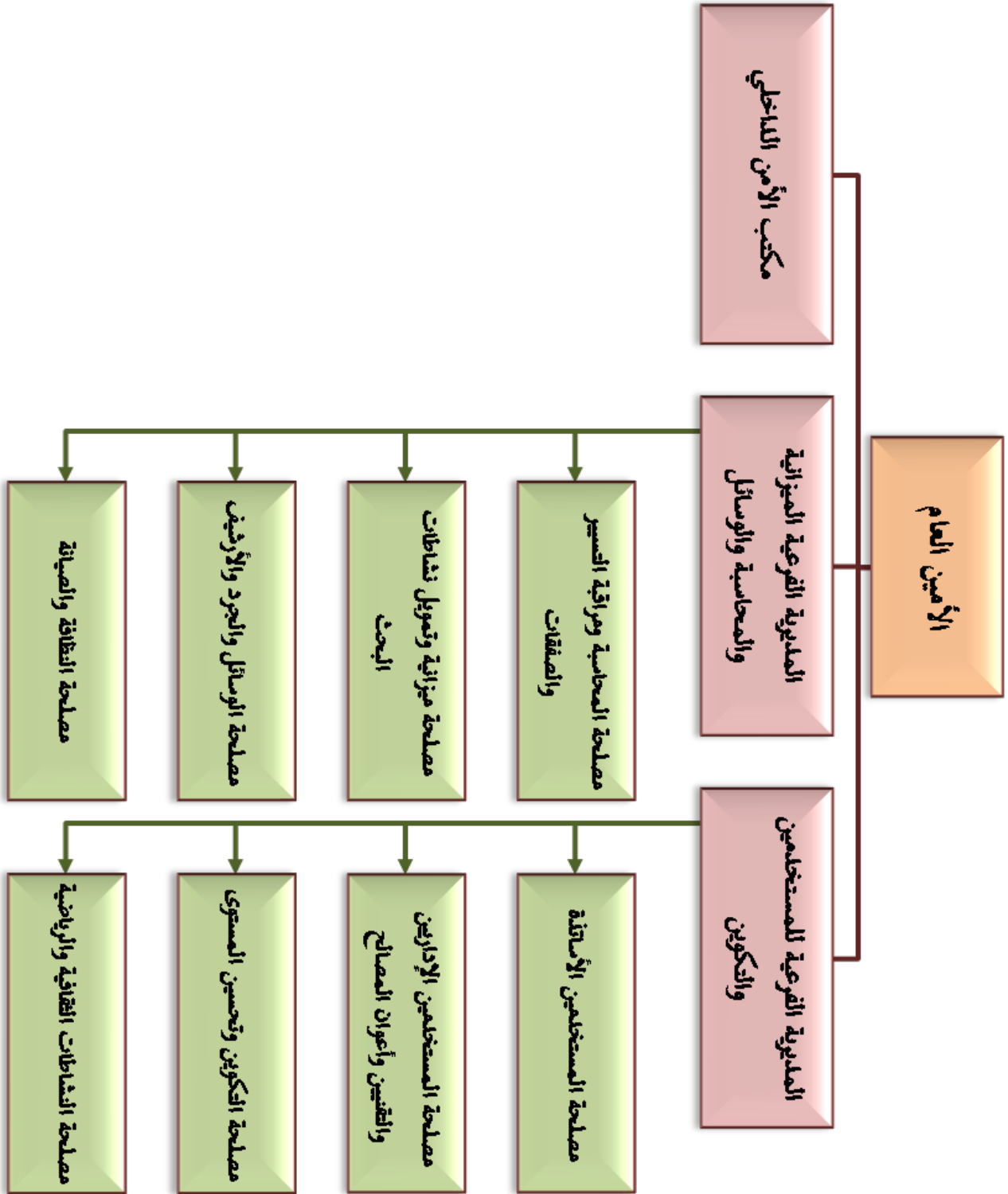
يتوفر المركز الجامعي على مكتبة مركزية تتوفر على رصيد وثائقي مقدر بـ 14631 عنوان موزعا على 51932 نسخة، أضيف إلى ذلك الرصيد الوثائقي المتوفر لدى المعاهد المقدر بـ 6151 عنوانا موزعا على 17095 نسخة كما هو مبين في الجدول:



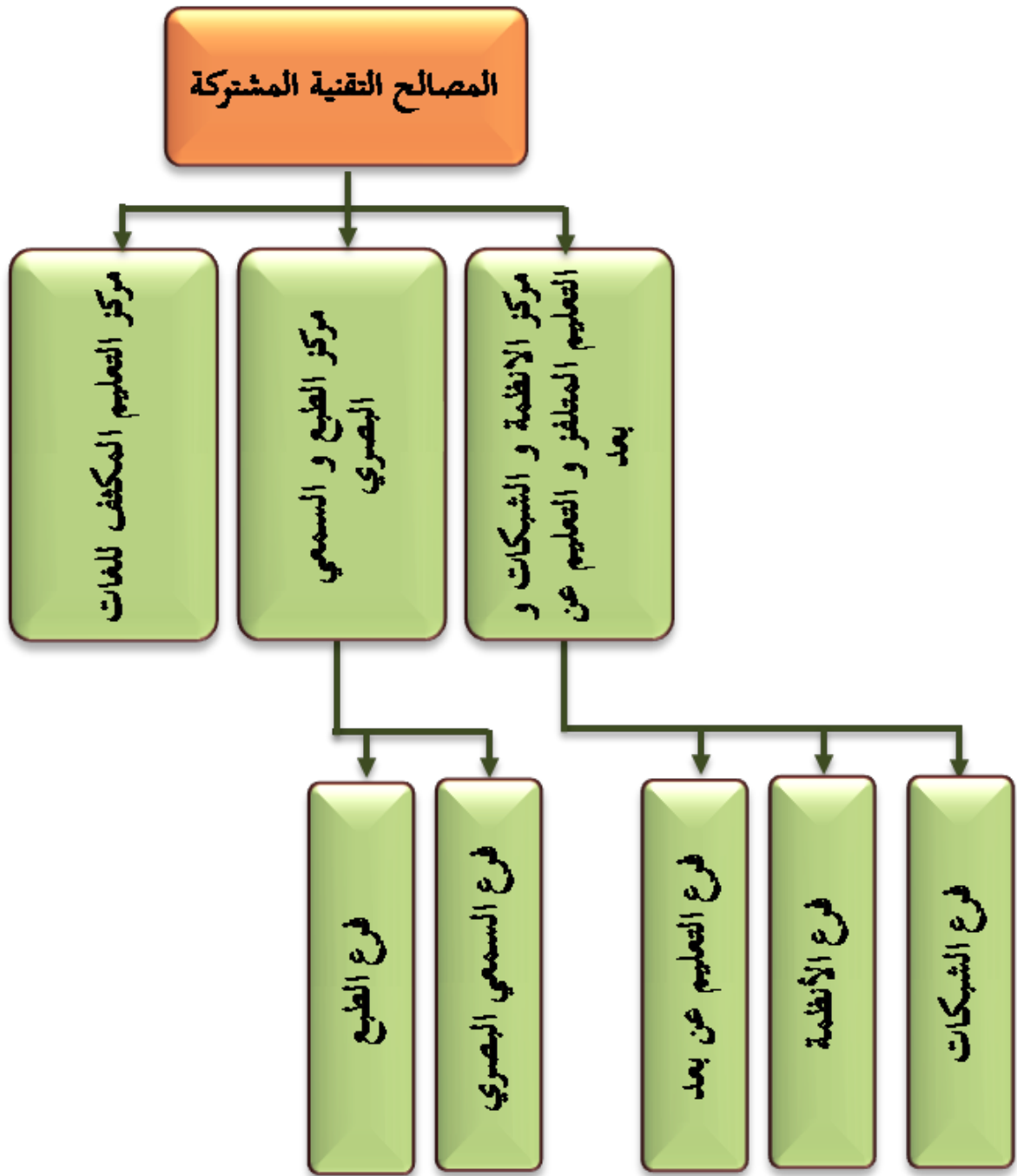
الشكل 10



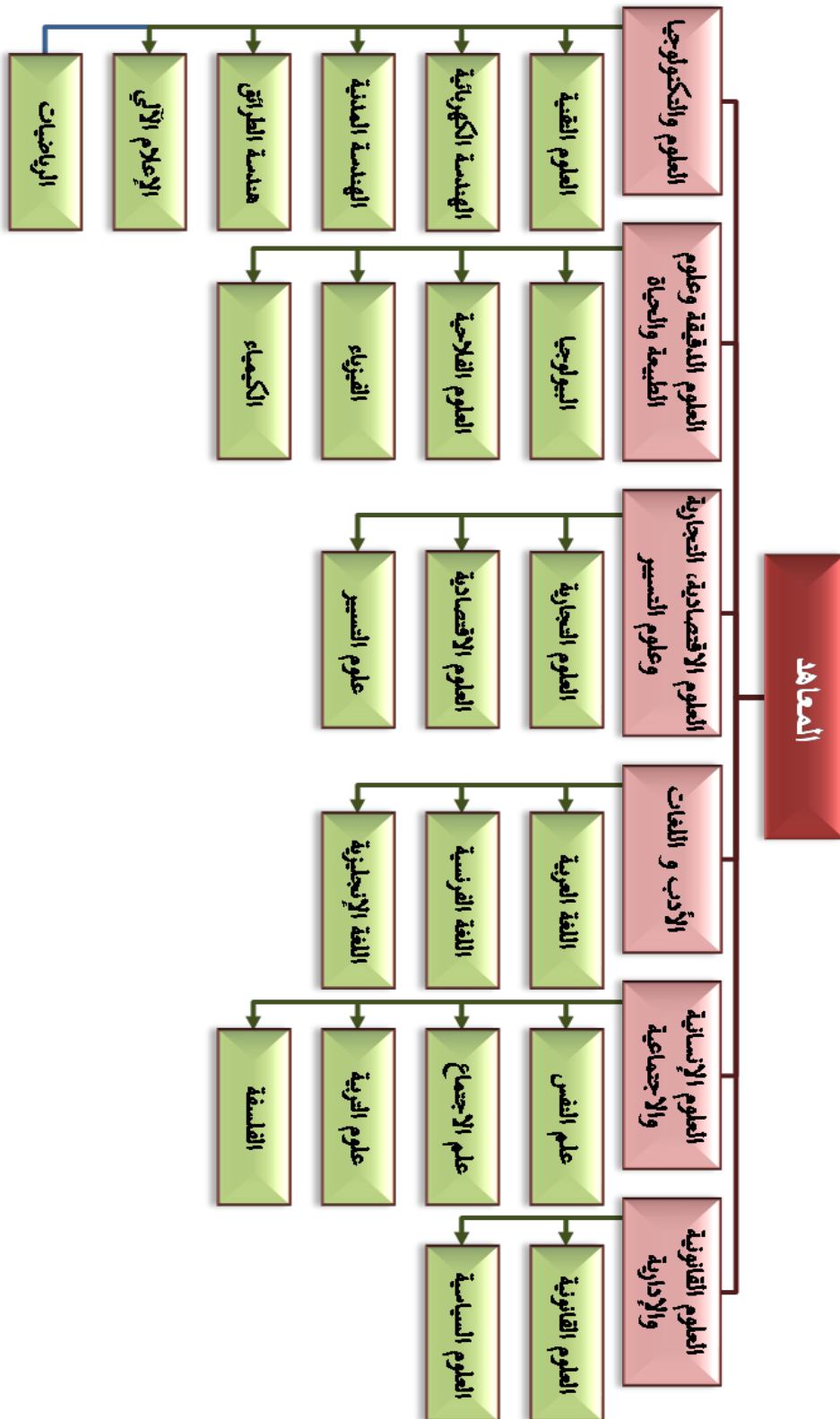
الشكل 11



- الشكل 12 -



- الشكل 13 -



تحليل و تفسير النتائج

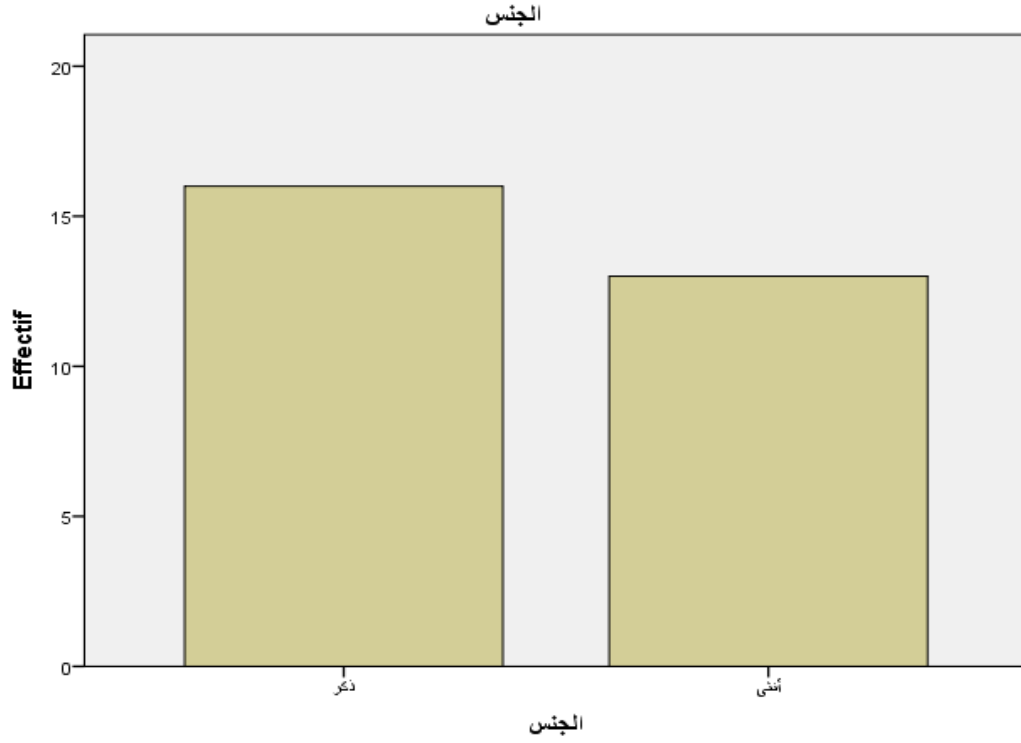
1-البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: توزيع العينات حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
44,8	52	ذكر
55,2	64	أنثى
100,0	116	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة الإناث تمثل النسبة الأكبر داخل المؤسسة وتقدر ب 55.2% في حين تقدر نسبة الذكور ب 44.8%، وهذا راجع إلى طبيعة النشاطات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة وتعتمد في ذلك على فئة الإناث بكثرة إضافة إلى نسبة كبيرة من مسابقات التوظيف من نصيب الإناث.



- الشكل 15 -

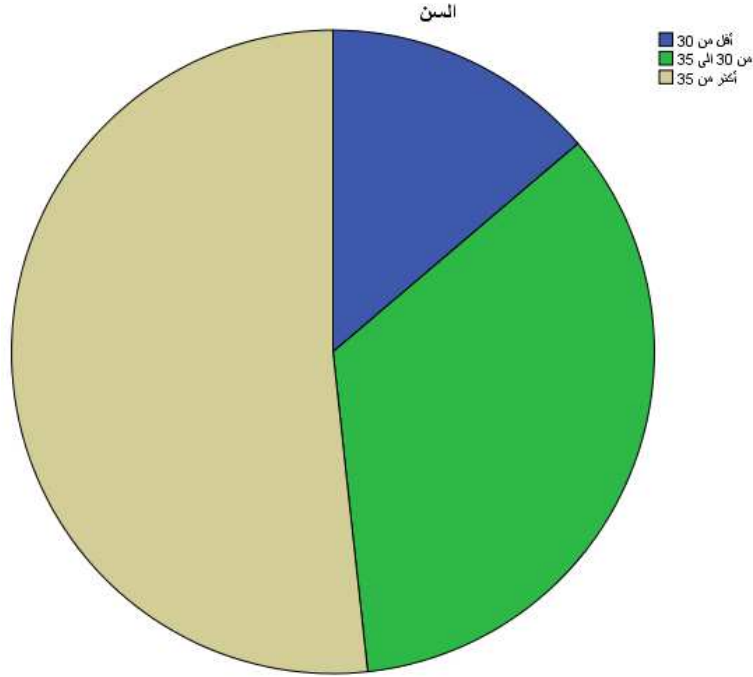
جدول رقم 02: توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة
13,8	16	أقل من 30
51,7	60	من 30 إلى 35
34,5	40	أكثر من 35
100,0	116	المجموع

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ معظم الموظفين داخل المؤسسة تنحصر أعمارهم ما بين 30 و 35 سنة بنسبة تقدر ب 51.7%، تليها الفئة التي تفوق أعمارها 35 سنة بنسبة 34.5%، أما فئة أقل من 30 سنة فتتمثل نسبة 13.8%، وهذا يعود إلى ما تتميز به

هذه المرحلة من العمر والتي تتميز بمرحلة النضج المتكامل إلى جانب اعتماد المؤسسة أيضا على فئة الشباب كونهم يتميزون بالنشاط الحيوية في أداء مهامهم أما نسبة أكثر من 35 سنة كونها تمتاز بالخبرة الكافية و المساعدة على التسيير و التوجيه.



- الشكل 16 -

2- بيانات متعلقة بدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي

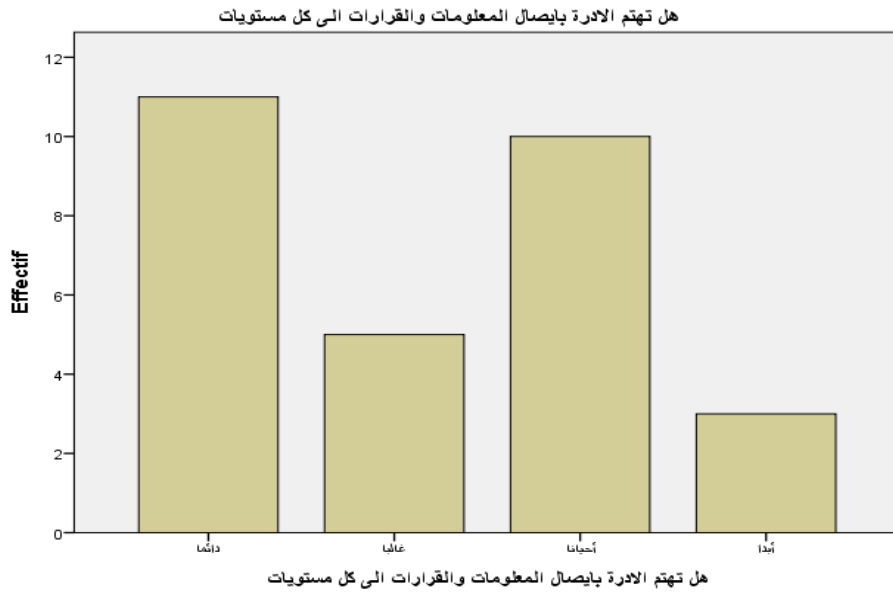
جدول رقم 03: يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل

المستويات

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	44	37,9
غالبا	20	17,2
أحيانا	40	34,5
أبدا	12	10,3
المجموع	116	100,0

التعليق:

تهتم مؤسسة الجامعة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهذا ما يؤكده أغلب افراد العينة بنسبة 37.5%، في حين ترى نسبة 34.5% أنّ المعلومات والقرارات تصل في بعض الأحيان، ونسبة 17.5% ترى بأنّها غالبا ما تصلهم، أما نسبة 10.3% تعتقد أنّ المعلومات والقرارات لا تصلهم أبدا، وهذا يفسر اهتمام المؤسسة بجميع القنوات الاتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات في الوقت المناسب.



- الشكل 17 -

جدول رقم 04: يبين كيفية تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال

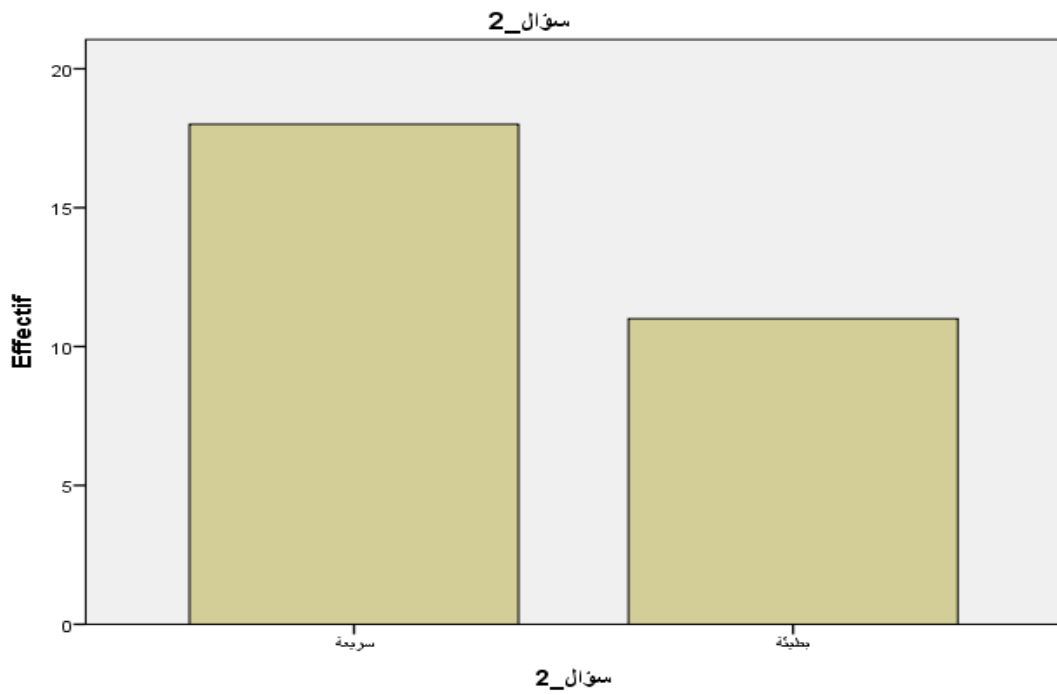
المتغير	التكرار	النسبة
سريعة	72	62,1
بطيئة	44	37,9
المجموع	116	100,0

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال تكون بوتيرة

متسارعة وهذا ما يؤكده أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 62.1%، في حين أنّ نسبة

37.5% ترى بأن المعلومات تسير بوتيرة بطيئة، وبالتالي فالمؤسسة تهتم بالتنسيق الفعال بين وحدات المؤسسة وهذا راجع إلى الاهتمام الكبير للمؤسسة بتفعيل العملية الاتصالية و الحرص على وصول المعلومة في الوقت المحدد.



الشكل 18

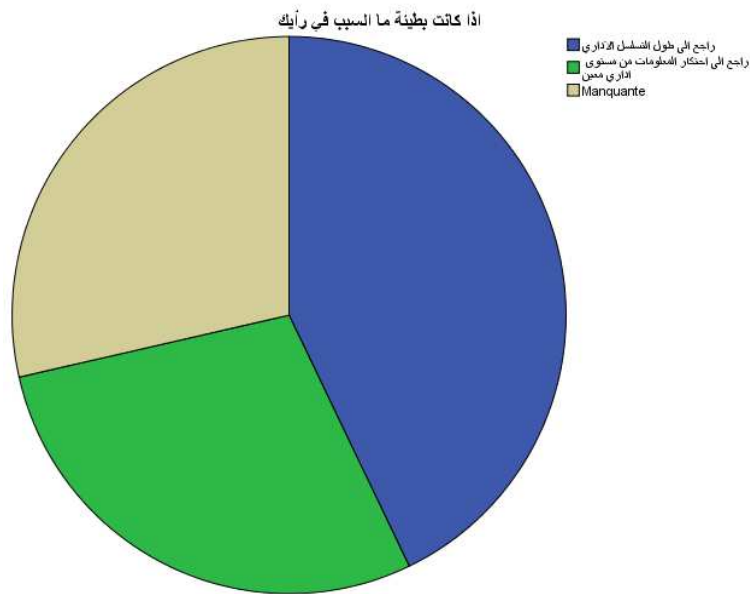
جدول رقم 05: يبين سبب بطئ تنفيذ المعلومات

المتغير	التكرار	النسبة
طول التسلسل الإداري	62	53.5
احتكار المعلومات من مستوى إداري معين	44	38
أخرى	10	8.5
المجموع	116	100,0

التعليق:

يعتقد معظم أفراد العينة أنّ هناك عدة أسباب وراء بطئ تنفيذ المعلومات دون ذكرها ويمثلون نسبة 8.5% ، في حين أنّ نسبة 53.5% تعتقد أنّ السبب الحقيقي هو طول التسلسل الإداري، أما نسبة 38% فترجع السبب إلى احتكار المعلومات من مستوى إداري معين، وهذا ما يؤكد أنّ المؤسسة تواجه بعض الصعوبات في إيصال المعلومة للموظفين ذلك أنّ بعض موظفي الإدارة حديثي التوظيف مما ينتج عنه نقص الخبرة الكافية في التعامل مع المعلومة .

- الشكل 19 -

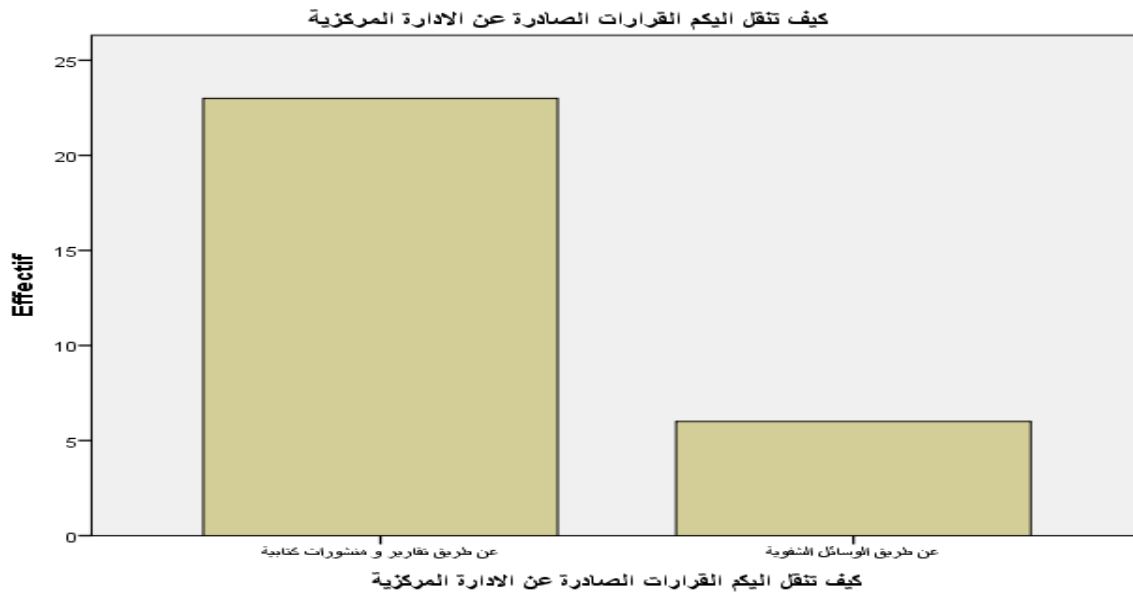


جدول رقم 06: كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية

المتغير	التكرار	النسبة
التقارير والمنشورات الكتابية	92	79,3
الوسائل الشفوية	24	20,7
أخرى	00	00
المجموع	116	100,0

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية تنقل من خلال التقارير والمنشورات الكتابية وهذا ما يؤكد نسبة 79.3% في حين أنّ نسبة 20.7% ترى أنّ الوسائل الشفوية هي الوسيلة التي تنقل من خلالها القرارات وهذا ما يؤكد اعتماد المؤسسة على أكثر من وسيلة لنقل القرارات بين الوحدات ذلك يعني ان المؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي بنسبة كبيرة.



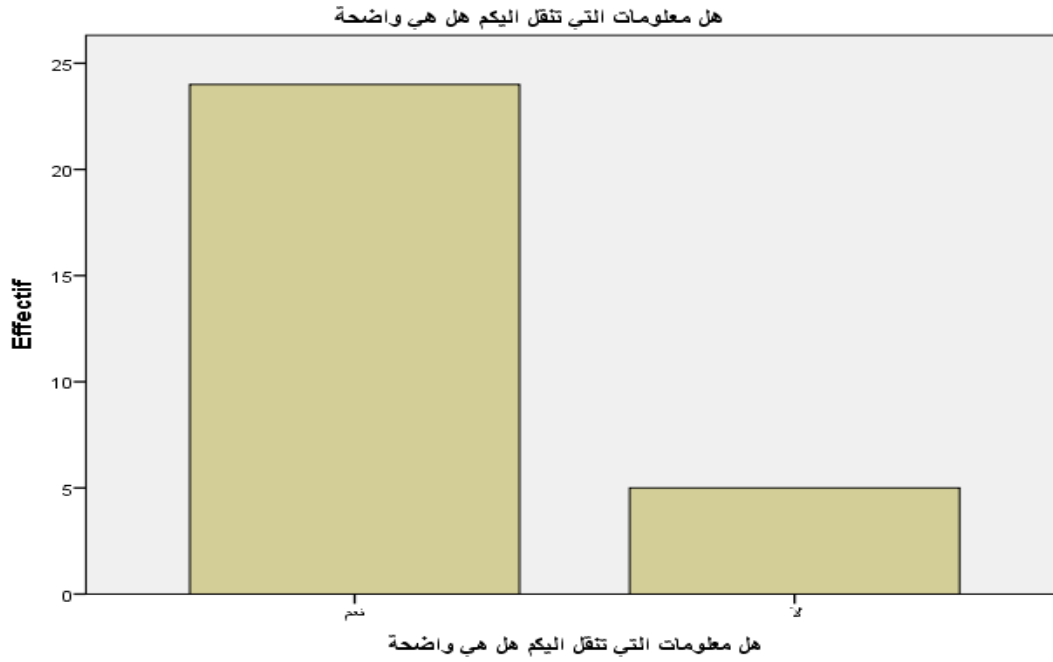
- الشكل 20 -

جدول رقم 07: يبين مدى وضوح المعلومات المنقولة من عدمها

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	96	82,8
لا	20	17,2
المجموع	116	100,0

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ المعلومات المنقولة تكون واضحة وهذا ما تؤكده نسبة 82.5% في حين أنّ نسبة 17.2% عبرت عن عدم رضاها عن المعلومات المنقولة وهذا ما يوضح أنّ المعلومات التي تصدرها الإدارة تكون واضحة ومفهومة .



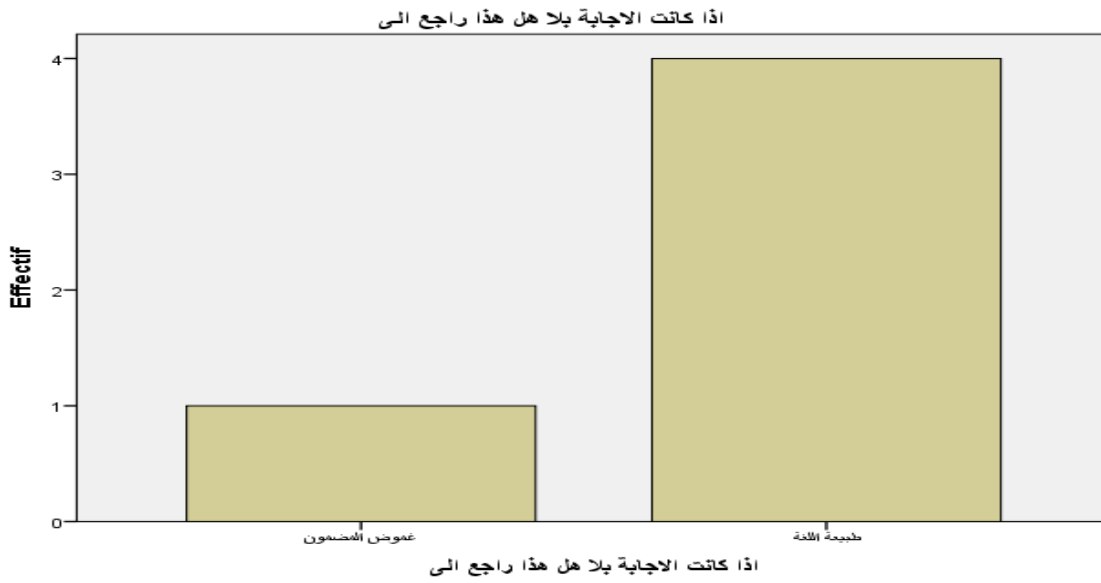
- الشكل 21 -

جدول رقم 08: يبين سبب عدم وضوح نقل المعلومات

المتغير	التكرار	النسبة
غموض المضمون	16	81,8
طبيعة اللغة	4	18,2
المجموع	20	100,0

التعليق:

تعتقد أفراد العينة أنّ عدم وضوح نقل المعلومات سببه غموض المضمون بنسبة 81.8%، في حين أنّ طبيعة اللغة هو العائق في عدم وضوح نقل المعلومات بنسبة 18.2%، وبالتالي فإنّ بعض الموظفين يواجهون صعوبات في فهم بعض المعلومات وهذا راجع الى نقص التكوين في اللغات الاجنبية التي يعصب على ضعيفي المستوى في هذه اللغات ما يصعب عملية فهم المضمون .



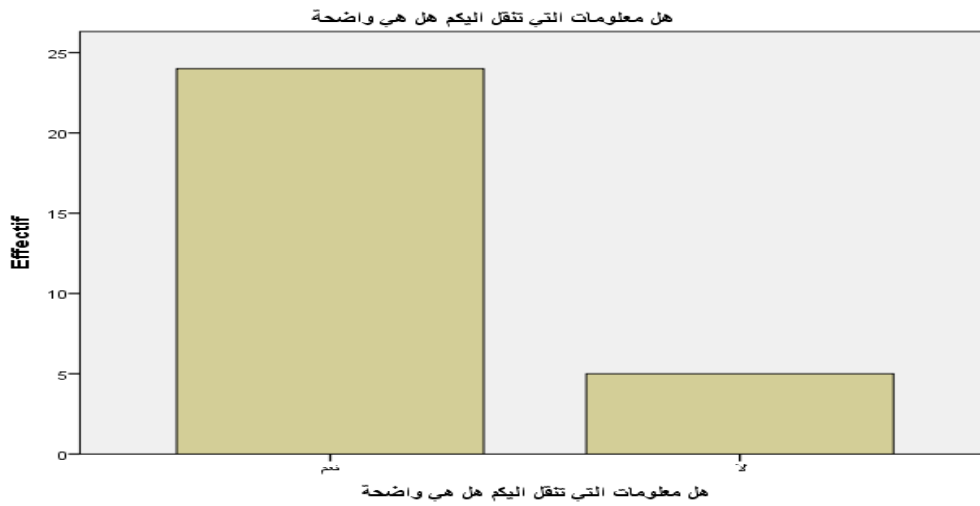
- الشكل 22 -

جدول رقم 09: يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين

المتغير	التكرار	النسبة
أحد الزملاء	31	20,7
رئيس المصلحة	71	48,3
المدير	14	13,8
المجموع	116	100,0

التعليق:

تواجه الجامعة كسائر المؤسسات الأخرى بعض العقبات في تسيير شؤونها، وبالتالي فإن أغلب الموظفين داخل المؤسسة يستعينون برئيس المصلحة لتقديم وعرض وجهات النظر أو تقديم حلول لمختلف المشاكل وهذا ما يؤكد معظم أفراد العينة والمقدرة بـ 48.3%، ونسبة 20.7% يستعينون بأحد زملائهم، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 13.8% تتوجه إلى المدير مباشرة، وهذا ما يبين أن المؤسسة تهتم بالمشاكل و العوائق التي يواجهها الموظفون الحرص على معالجتها في الحين والاستشارة في الأمور التي تهم المؤسسة.



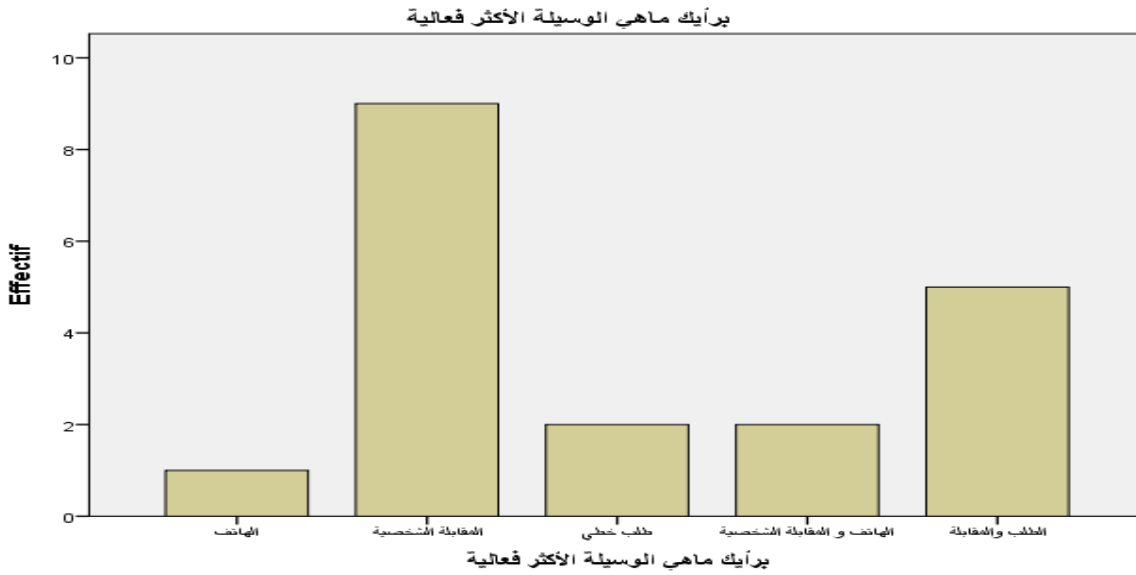
الشكل 23

جدول رقم 10: يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء

المتغير	التكرار	النسبة
الهاتف	39	33,62
مقابلة شخصية	56	48,28
طلب خطي	21	18,10
المجموع	116	100,0

التعليق:

تعتمد المؤسسة على مختلف القنوات الاتصالية للاتصال بالرؤساء، وأبرزها المقابلة الشخصية وهذا ما تؤكدته نسبة 48.28% وتليها الهاتف بنسبة 33.62%، أما من يعتمدون على الطلب الخطي فيمثلون نسبة 18.10%، ويكون ذلك حسب الظروف والمناخ السائد داخل المؤسسة و كذا طبيعة الاتصال .



- الشكل 24 -

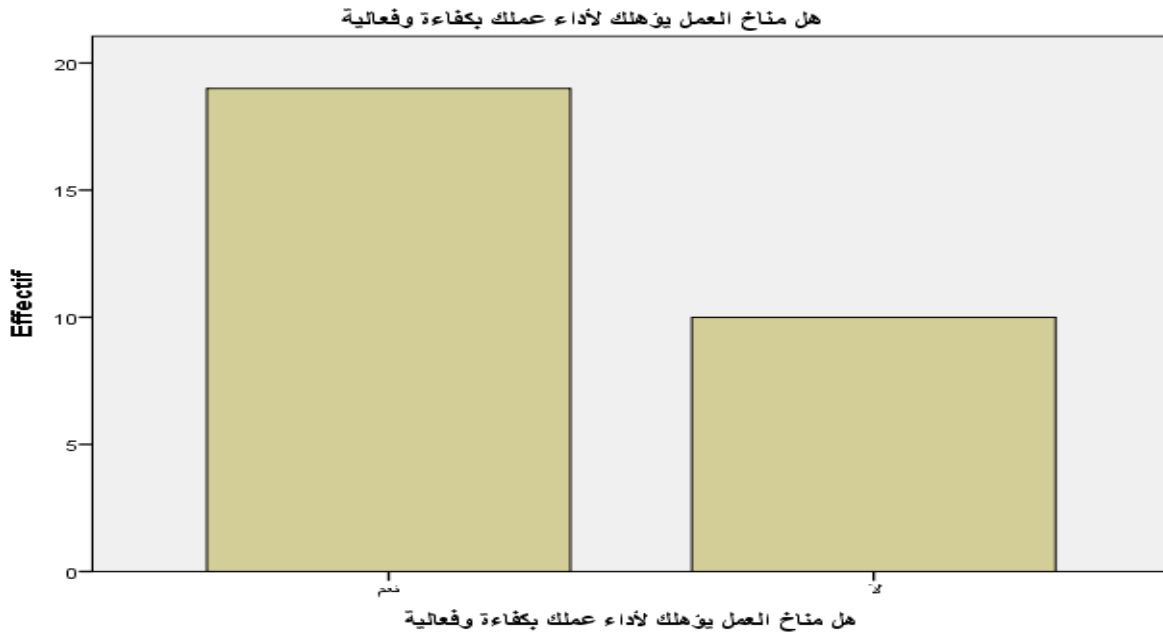
3-البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي والأهداف المحققة في المؤسسة

جدول رقم 12: يبين مدى مساعدة مناخ العمل في أداء العمل بكفاءة وفعالية

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	76	65,5
لا	40	34,5
المجموع	116	100,0

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ 65.5% توافق على أنّ المناخ الجيد يساعد في أداء العمل بكفاءة وفعالية، أما الذين يمثلون نسبة 34.5% فتعتقد أنّه ليس شرطاً أن يكون المناخ هو العامل الوحيد الذي يساعد في تأدية المهام الموكلة لهم، وبالتالي فإنّ عامل الاستقرار هو عامل مهم في السير الحسن بالمؤسسة نحو الأحسن.



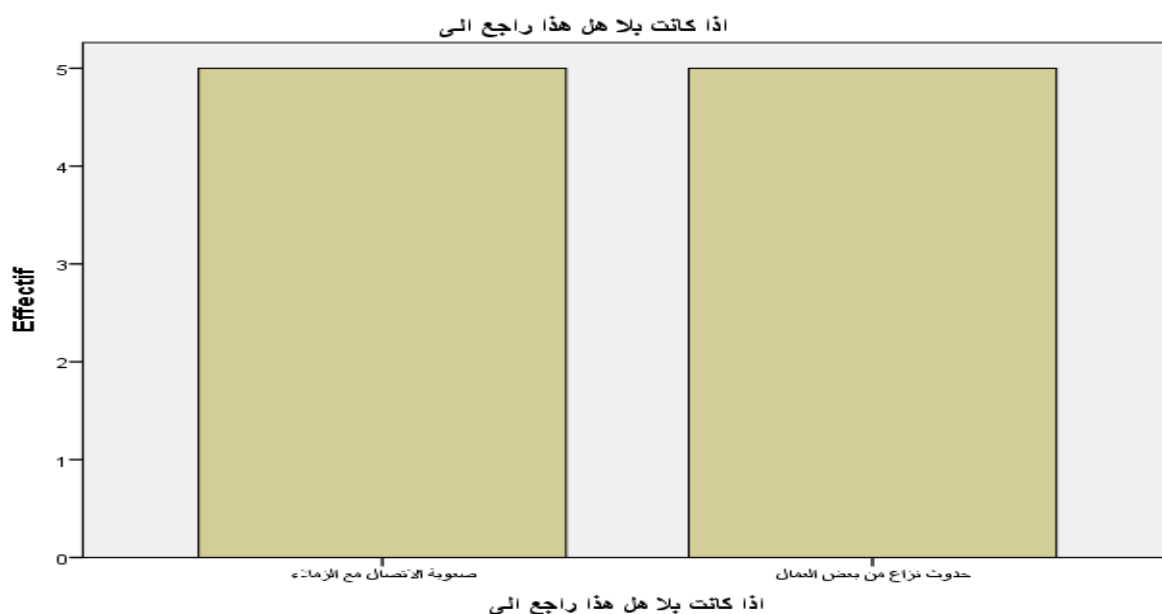
- الشكل 25 -

جدول رقم 13: يبين سبب صعوبة أداء العمل بكفاءة وفعالية

المتغير	التكرار	النسبة
صعوبة الاتصال مع الزملاء	40	34,5
حدوث نزاع مع بعض العمال	76	65,5
المجموع	29	100,0

التعليق:

يواجه الموظفون والعمال بعض الصعوبات في القيام بعملهم، وترى نسبة 65.5% من أفراد العينة أنّ السبب الحقيقي هو النزاعات وسوء الفهم مع بعض العمال، أما نسبة 34.5% فتعتقد أنّ صعوبة الاتصال مع الزملاء هو من بين الأسباب وراء تأدية عملهم بعسر وصعوبة، وهذا ما يبين أنّ المؤسسة تتخبط في بعض المشاكل التي تعرقل سير نشاطها.



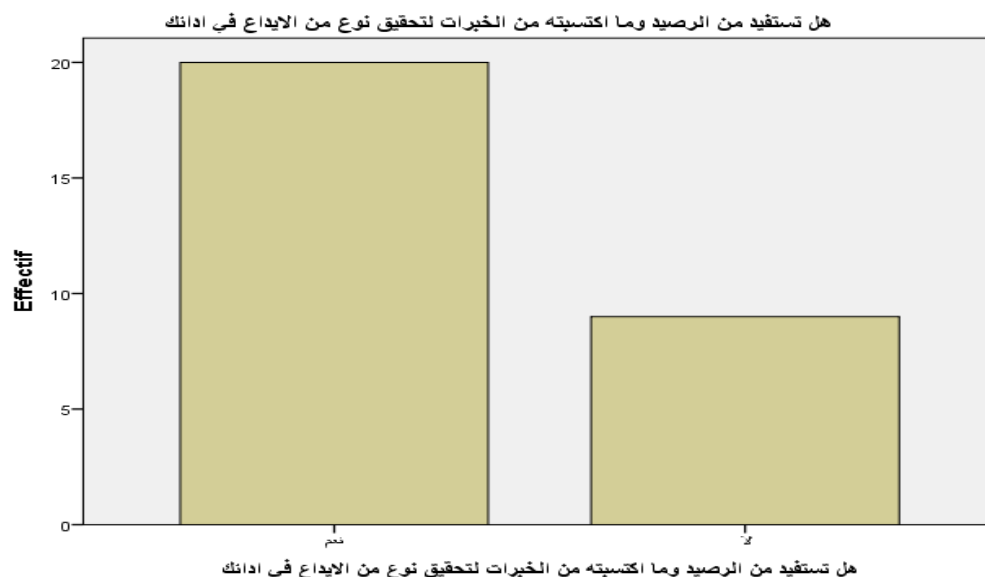
- الشكل 26 -

جدول رقم 14: يبين مدى الاستفادة من الرصيد والخبرة لتحقيق نوع من الإبداع في الأداء

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	80	69,0
لا	36	31,0
المجموع	116	100,0

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أنّ معظم أفراد العينة الذين يمثلون المؤسسة يرون بأنهم استفادوا من الخبرة الكافية واكتسبوا رصيذا جيدا ساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي ويمثلون نسبة 69%، في حين أنّ نسبة 31% اعترفوا بعدم حصولهم على الخبرة والرصيد الكافيين لتحسين أدائهم الوظيفي ، وهذا ما يفسر بأنّ المؤسسة تمنح عدة فرص للموظفين لتحسين مستواهم وتطوير قدراتهم للاستفادة من الخبرة الكافية التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.



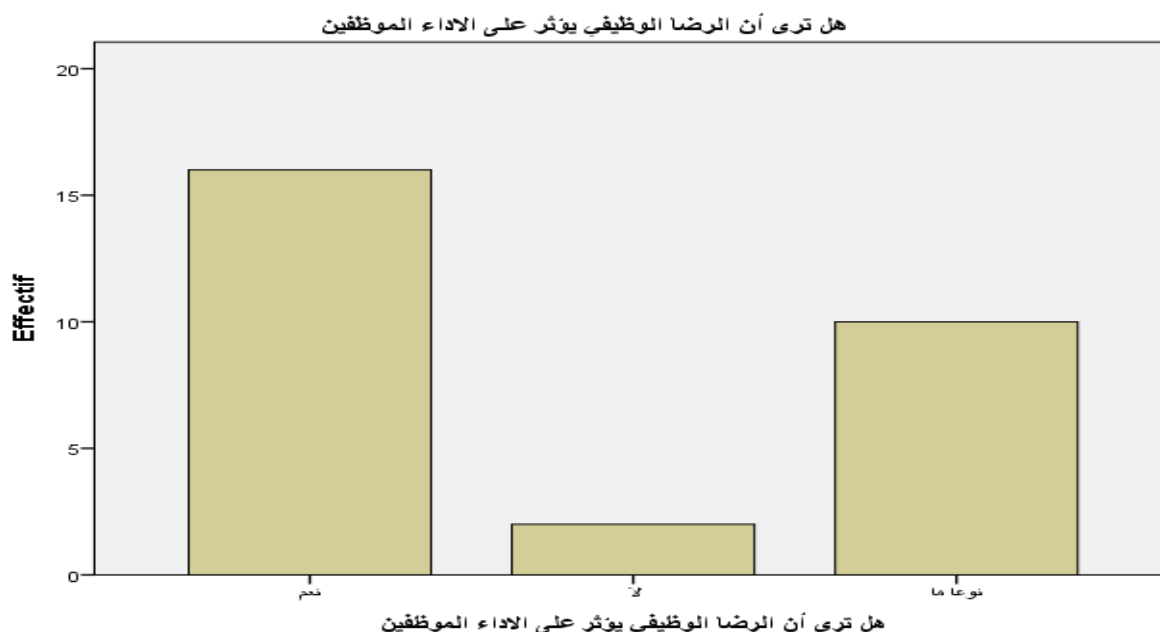
- الشكل 27 -

جدول رقم 15: يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	52	44,8
لا	64	55,2
نوعا ما	00	00
المجموع	116	100,0

التعليق:

من خلال الجدول يتبين بأن 55.2% من أفراد العينة يعتقدون أنّ الرضا الوظيفي ليس له تأثير على أداء الموظفين، أما الذين يمثلون نسبة 44.8% فيرون أنّ للرضا الوظيفي تأثير في أداء الموظفين، وبالتالي فإنّ الموظفين داخل المؤسسة يتمتعون بالحرية التامة في القيام بنشاطاتهم الموكلة لهم بالأساليب والطرائق التي تساعدهم.



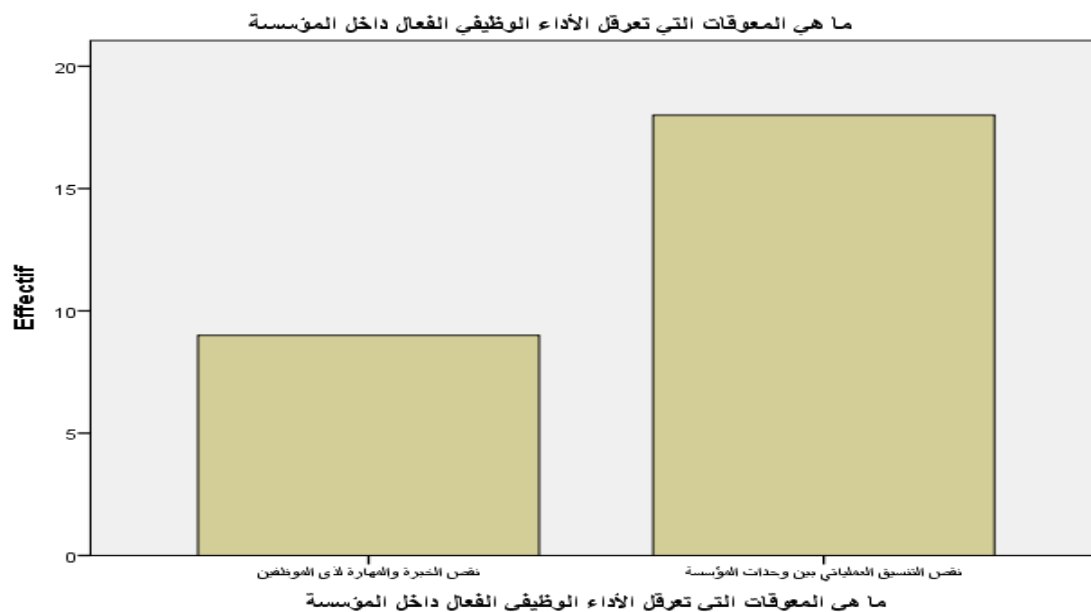
- الشكل 28 -

جدول رقم 16: المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة
نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين	108	93,2
نقص التنسيق العملياتي بين وحدات المؤسسة	4	3,4
أخرى	4	3,4
المجموع	116	100,0

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نقص الخبرة والمهارة لدى بعض الموظفين من بين العراقيين التي تؤثر على الأداء الوظيفي وهذا ما أكدته أغلبية أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 93.2%، في حين أن نسبة 3.4% ترجعه إلى نقص التنسيق العملي بين مصالح المؤسسة إلى جانب أسباب أخرى لم يتم ذكرها، وهذا ما قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لدى بعض الموظفين داخل المؤسسة.



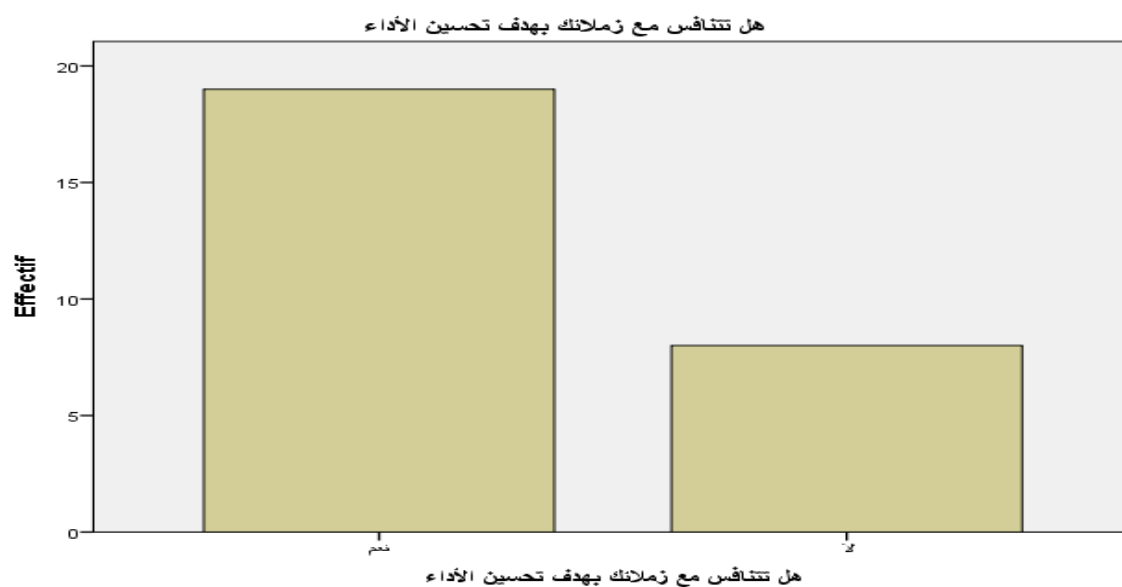
- الشكل 29 -

جدول رقم 17: يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	76	65,5
لا	40	34.5
المجموع	116	100,0

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول بأن أفراد الجمهور الداخلي يتنافسون فيما بينهم بغية تطوير أدائهم الوظيفي وهذا ما أكدته أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 65.5%، أما النسبة المتبقية الذين يمثلون نسبة 34.5% فلا تعتقد بأن هنالك تنافس بين زملاء المهنة داخل المؤسسة، ويرجع هذا التنافس إلى العوامل النفسية التي يتميز بها كل فرد من أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة.



- الشكل 30 -

الاستنتاجات العامة:

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا، خلصنا إلى النتائج التالية:

(1) نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة، نتيجة المشاكل والصراعات المحتمة

بين العمال والموظفين، مما يؤكد على نقص ثقافة التفاهم والحوار بين أفراد الجمهور الداخلي.

(2) عدم وجود خلية خاصة بإدارة الأزمات لمعالجة القضايا والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.

(3) عدم الاهتمام الكافي لمسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات وإقتصارها على المقابلات الشخصية.

(4) تتخبط المؤسسة في بعض المشكلات والتي قد تشكل نقطة ضعف لها مما يهدد سمعة المؤسسة بين أوساط الجمهورين الداخلي والخارجي.

(5) تميز أغلب الموظفين داخل المؤسسة بروح المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة للتحسين سمعة المؤسسة من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

(6) يغلب في المؤسسات الاتصال العمودي على الأفقي فالعمودي يأخذ الاتصال النازل الحصة الأكبر في شكل اوامر وتعليمات و توجيهات في مقابل الاتصال الصاعد، وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما، وأما الأفقي فيكاد يندم.

الخلاصة:

من خلال ماسبق ذكره فان الاتصال التنظيمي له اثر فعال في الاداء الوظيفي للمؤسسة. كونه يساعد على ايجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تصل به لتحقيق اهدافها والثبات واستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضى الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعكس هو الصحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة اساسية لرفع اداء العمال وأداء المنظمة. فالاتصال التنظيمي يرفع من الاداء لابد ان يعتمد على اسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من الانماط السلطة الادارية كلما اقتضت الحاجة من المركزية الى لا مركزية

والذي يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية. خاصة مع التطور الذي تشهده الجامعات من خلال الاعتماد على الرقمنة ومن تم لابد من توفير اليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للموظفين وذلك بالاعتماد على خلية الاتصال المتخصصة في تكوين الموظفين والإطارات حول فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي.

1. الكتب:

- 1- بوحنية قوي ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 بوفلجة غياث ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 2- موريس ، أنجرس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ترجمة : صحراوي وآخرون . ط1. الجزائر : دار القصة . 2006
- 3- ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ، 2011.
- 4- ناصر دادي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، ط1، الجزائر . 2004
- 5- الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006
- 6- لوكيا، الهاشمي. السلوك التنظيمي. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. ط1. قسنطينة جامعة منتوري دار الصدى للطباعة. 2006
- 7- سيرلافي ،ولاس. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو قاسم. ط1. للسعودية: معهد الإدارة العامة. 1991
- 8- أشرف، فهمي خوجة. المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة. ط1. مصر: دار المعرفة. 2006
- 9- فيصل ، عبد الرؤوف الدحلة. تكنولوجيا الأداء البشري. ط1. عمان: المكتبة الوطنية . 2000.
- 10- عيادة ، خطاب. التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات . ط1. مصر: دار النشر العربي. 1989
- 11- محمد ، علي محمود. علم الإجتماع والمنهج العلمي. ط1. الإسكندرية : دار المعارف الجامعية
- 12- كامل، محمد المغزلي. السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك القرد والجماعة في التنظيم. ط3 .الأردن: دار الفكر. 2004.
- 13- مازن سليمان الحواش ، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، 2005-2006
- 14- بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، دار اليازوري ، ط1، الأردن - عمان ، 2009
- 15- زيد، منير عبوب. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط1. الأردن: دار الشروق. 2006
- 16- سعد، سالم مؤيد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. ط1. الاردن: دار عالم للكتاب للحديث. 2002
- 17- فيصل ، عبد الرؤوف الدحلة. تكنولوجيا الأداء البشري. ط1. عمان: المكتبة الوطنية . 2000.
- 18- مصطفى حجازي وعبد الرحمان البريدي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2، بيروت
- 19- محمد، منير حجاب. سحر، محمد وهبي. الدائل الأساسية للعلاقات العامة. المدخل الاتصالي. ط1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع. 1995
- 20- شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة ، ط1، عمان ، 2009.

2. الرسائل الجامعية:

- 1- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمد قسنطينة،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، 2008/2009
- 2- مازن سليمان الحواش ، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية ، 2005 - 2006

3. المجلات العلمية:

- 1- ياسين محجر والهاشمي لوكايا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،مطبعة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 7 ، 2012
- 2- عبد الملك، مزهودة . الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقديم مجلة العلوم الانسانية .العدد 01 نوفمبر 2001

فهرس الأشكال و الرسومات

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	رسم تخطيطي يوضح عملية الاتصال	27
02	رسم تخطيطي يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته	31
03	رسم تخطيطي عدد الطلبة المسجلين للسنة الجامعية 2017-2018	78
04	رسم تخطيطي الهياكل البيداغوجية المستلمة	79
05	رسم تخطيطي حوصلة إجمالية للهياكل	80
06	حوصلة إجمالية للهياكل (تابع)	80
07	رسم تخطيطي لتوزيع الاساتذة على المعاهد	81
08	مدرج تكراري لتوزيع الاساتذة	81
09	الرصيد الوثائقي بالمكتبة	82
10	الرصيد الوثائقي بالمكتبة حسب المعاهد	83
11	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي	84
12	الهيكل التنظيمي الأمانة العامة	85
13	الهيكل التنظيمي للمصالح التقنية المشتركة	86
14	الهيكل التنظيمي للمعاهد التابعة للمركز	87
15	رسم بياني لتوزيع العينات حسب الجنس	90
16	رسم بياني لتوزيع العينة حسب السن	91
17	رسم بياني يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	92
18	رسم بياني يبين كيفية تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	93
19	رسم بياني يبين سبب بطئ تنفيذ المعلومات	94
20	رسم بياني كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	95
21	رسم بياني يبين مدى وضوح المعلومات المنقولة من عدمها	96
22	رسم بياني يبين سبب عدم وضوح نقل المعلومات	97
23	رسم بياني يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين	98
24	رسم بياني يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء	99
25	رسم بياني يبين مدى مساعدة مناخ العمل في أداء العمل بكفاءة وفعالية	100
26	رسم بياني يبين سبب صعوبة أداء العمل بكفاءة وفعالية	101
27	رسم بياني يبين مدى الاستفادة من الرصيد والخبرة لتحقيق نوع من الإبداع في الأداء	102
28	رسم بياني يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين	103
29	رسم بياني المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة	104
30	رسم بياني يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء	105

فهرس الأشكال و الرسومات

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع العينات حسب الجنس	89
02	توزيع العينة حسب السن	90
03	يبين اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات	91
04	يبين كيفية تنفيذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال	92
05	يبين سبب بطئ تنفيذ المعلومات	93
06	كيفية نقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	94
07	يبين مدى وضوح المعلومات المنقولة من عدمها	95
08	يبين سبب عدم وضوح نقل المعلومات	96
09	يبين كيفية مواجهة مشكلة أو استشارة في أمر معين	97
10	يبين الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء	98
11	يبين مدى مساعدة مناخ العمل في أداء العمل بكفاءة وفعالية	99
12	يبين سبب صعوبة أداء العمل بكفاءة وفعالية	100
14	يبين مدى الاستفادة من الرصيد والخبرة لتحقيق نوع من الإبداع في الأداء	101
15	يبين مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين	102
16	المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة	103
17	يبين مدى تنافس مع الزملاء بهدف تحسين الأداء	104

فهرس المحتويات

مقدمة

I. الفصل الأول: مدخل منهجي

1. الاشكالية 07
2. الفرضيات 09
3. تحديد المفاهيم 09
4. المنهج 12
5. الأداة 12
6. العينة 13
7. الدراسات السابقة 16

II. الفصل الثاني: مفاهيم حول الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

1. مفهوم الاتصال التنظيمي 22
2. نشأة الاتصال التنظي 26
3. أهمية الاتصال التنظيمي 27
4. أنواع الاتصال التنظيم 28

المبحث الثاني: آليات الاتصال التنظيمي

1. نماذج الاتصال التنظيمي 33
2. وسائل الاتصال التنظيمي 34
3. وظائف الاتصال التنظيمي 35
4. معوقات الاتصال التنظيمي 36

III. الفصل الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاداء الوظيفي

1. مفهوم الاداء الوظيفي 48
2. محددات الاداء الوظيفي 50
3. طرق تقييم الأداء 52

المبحث الثاني: عوامل الاداء الوظيفي

1. العوامل الأساسية المحددة لمستوى الاداء الوظيفي 62
2. الاجراءات والمؤشرات تحسين الاداء الوظيفي 65
3. أنواع وإبعاد الأداء 70

IV. الفصل الرابع: الدراسة الميدانية 77

V. تحليل و تفسير النتائج 89

خاتمة 107

البيانات الشخصية:

❖ الجنس:

ذكر أنثى

❖ السن:

أقل من 30 من 30 إلى 35 أكثر من 35

الخبرة:

أقل من سنة من 1 سنة – 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

- بيانات متعلقة بدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي

❖ هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات؟

دائما غالبا أحيانا أبد

❖ كيف تنفذ المعلومات التي تصدرها المؤسسة للعمال؟

سريعة بطيئة

❖ اذا كانت بطيئة ما السبب في رأيك؟

هل هذا راجع الى طول التسلسل الإداري

راجع الى احتكار المعلومات من مستوي اداري معين

أشياء أخرى أذكرها؟

.....
.....
.....

-البيانات متعلقة: التكنولوجيا الحديثة و رفع الاداء في المؤسسة؟

❖ كيف تنتقل اليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؟

عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية

عن طريق الوسائل الشفوية

طرق أخرى أذكرها؟

.....
.....
.....

❖ هل المعلومات التي تنتقل اليكم هل هي واضحة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا هل هذا راجع الى؟

غموض المضمون

طبيعة اللغة

❖ في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في امر معين بمن تتصل فوراً؟

أحد الزملاء النقابة

رئيس المصلحة المدير

❖ ما هي الوسائل الأكثر استخداماً في اتصالاتكم برؤسائكم؟

الهاتف المقابلة الشخصية الطلب الخطي

برأيك ماهي الوسيلة الأكثر فعالية؟

.....
.....
.....

-البيانات متعلقة: بالأداء الوظيفي والأهداف المحققة في المؤسسة؟

❖ هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟

نعم لا

وإذا كانت ب لا هل هذا راجع الى:

صعوبة الاتصال مع الزملاء

حدوث نزاع من بعض العمال

❖ هل نستفيد من "رصيد" وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإيداع في أدائك؟

نعم لا

❖ ان العلاقة بينك وبين المؤسسة هي علاقة أجردون الاهتمام ما لأداء العملي والوظيفي؟

نعم لا

❖ هل ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الموظفين؟

نعم لا نوعا ما

❖ ما هي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة؟

نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين

نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة

أخرى أذكر

.....
.....

❖ هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

لا

نعم