مقدمة:

يعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد ، و ان الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر ، مكنت هؤلاء الأفراد من تنظيم و تنسيق الأعمال والنشاطات فيم بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكّون أولا وأخيرا مضمون الاتصال. وكذالك بالنسبة للمؤسسات الجامعية عامة وجامعة المدية وكلية التكنولوجيا خاصة ، أصبح الإتصال الداخلي يحضى بإهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها ، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها ، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبينة بصفة إيجابية في حسن سيرورة وإنسيان المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية ، وبقدر ما كانت الإتصالي في الجامعة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة الجامعيةمن خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية . حيث يمثل الإتصال عملية إنتقال وتبادل المعلومات والأفكار و الآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب ، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.

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

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا ، كما أدى

النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية وإختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو مايعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للإستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الاتصالات الداخلية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الإقتصادية أو الخدماتية 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 وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإتصال الداخلي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم

وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات داخلية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداءالوظيفي للعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي كلية التكنولوجيا بجامعةالمدية للوقوف أو التعرف على علاقة الاتصال الداخلي بالأداء من وجهة نظر العمال الإداريين و تحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائهم الجيد داخل هذه الكلية، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى قسمين أساسيين بعد تحديد الاطار المفاهيمي للدراسة قسم نظري وأخر ميداني.

الاطار المنهجي :وقد إختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات التي إحتوت منها دراسة بعض البيانات الشخصية من سن،مستوى تعليمي وأقدمية إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه، كماشمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وكذا اهم المفاهيم المتداولة في البحث.

القسم النظري للدراسة تم تقسيمه الى فصلين ،تناولنا فيه مايلي:

الفصل الأول :وقد جاء عنوانه مفاهيم حول الاتصال الداخلي: تطرقنا فيه الى مفهوم الاتصال عملية الاتصال ،الاتصال الداخلي وتطرقنا من خلاله إلى هيكله الرسمي واللارسمي كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم، وحاولنا أن نقف على أهمية وأهداف الاتصال الداخلي وإبراز معوقاته، لنصل في الأخير إلى تحديد بعض خصائص الاتصال الفعال.

الفصل الثاني : كان عنوانه الأداء الوظيفي:وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته أنواعه، أبعاده،كذلك التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء،القائمون عليها، كما حاولنا أن نسلط الضوء على طرق تقييم الأداء، إبراز أهمية مقابلة تقييم الأداء.أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل كذلك مبحثين:

المبحث الأول :وقد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث أي المجتمع الاصلي لدراسة.

المبحث الثاني :فقد تمحور على تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، جملة من التوصيات والاقتراحات كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ماجاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الإشكالية: يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك الاتصالي 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 قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن إختلفت السبل والوسائل التي إستخدمها الإنسان في إتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والإستقرار.

إذن 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 لايستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلابد 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 .يقول المؤرخون أن هناك إهتماما واضحا بالإتصال ودوره في الشؤون الإنسانية ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدماء وفي إلياذة هوميروس وغيرها .ويعد كل من أرسطو ومعلمه أفلاطون اللذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسيين لفن الإتصال.وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعليمها بالتمرين.

والإتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره وأن يحقق هدفه مع مستمع، عن طريق صياغة ماهرة للحجج التي يعرفها[1] " الواقع لو نظرنا الى كمية الإتصال التي نقوم بها في اليوم الواحد لوجدناها تستغرق ساعات كثيرة قد تصل إلى ساعات التيقظ ذاتها، وقد أصبح الإتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقي الحضاري والتكنولوجي مع الإنفجار المعرفي الذي

1-ربحي مصطفى عليان،عدنان محمود الطوباسي:الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء لنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2005: ص34.

يشهده عالمنا اليوم، كما أن العصر التصنيعي الذي نعايشه ماهو في واقعه إلا عصر المعلومات فالكمبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ماهي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافةالمعرفية التي تحاصره ليل نهار.فتخطى الإتصال من كونه ضرورة إجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات،بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الإتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والداخلي .

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب 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 الداخلي كل الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي.

فالإتصال الداخلي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي الى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصرالاتصالية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول أن الإتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية الإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد 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 علىإستغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات الجامعية 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 المتاحةأو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا مايعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الإقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاءوالإستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال الداخلي والاداء الوظيفي عند العمال الاداريين محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الإتصالات التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة يحيى فارس بالمدية.وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة الجامعية. من خلال معرفة إسهام الإتصال الداخلي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال وإكتشاف أو الوقوف على معوقات الإتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على آدائهم على إعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورقيها.ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي؟

وعليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال االداخلي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال الإداريين؟
- هل للمتغيرات التالية :السن ،الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين لكلية التكنولوجيا لجامعة المدية؟
- هل لتكنلوجيات الاتصال الحديثة دور في تفعيل الاتصال الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي؟

2-الفرضيات:

تطرقنا في دراستنا هاته إلى العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي من وجه نظرالعمال الإداريين، وكيف يساهم الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي فكان مجتمع دراستنا مكون من العمال ،وحاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال الداخلي الرسمي الموجود بمؤسسة البحث والأداء الوظيفي لدى العمال ،كما سنحاول من خلال هذه الدراسة التأكد من مدى وجود تأثير لبعض المتغيرات على المتغير التابع في الدراسة وهو الأداء الوظيفي لدى العمال، ويتعلق الأمر ببعض المتغيرات الديموغرافية ضمتها عينة البحث كالسن والاقدمية و المستوى التعليمي داخل التنظيم، وعليه كانت فرضياتنا التي نرغب التأكد منها كالتالي:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:

-للمتغيرات التالية :السن ،الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين لكلية التكنولوجيا لجامعة المدية.

- للتكنولوجيات الاتصال الحديثة دور في تفعيل الاتصال الداخلي ولها تأثير على الأداء الوظيفي.

3-دوافع إختيار موضوع الدراسة وأهميته:

إن إختيار الاتصال الداخلي كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة كعنصر أساسي في تطور ورقي المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري، وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

- محاولة توضيح طبيعة نمط الإتصال الداخلي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها.

-حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.

-الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الإتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه.

-الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية..

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييريتتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الإتصالات الداخلية نظرا لما تكتسيه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيهاالشروط الواجب توفرها في الإتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

أ /الأهمية التطبيقية :

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الإتصالات الداخلية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الجامعية، وتنبثق هذه الدراسة من كون جامعة يحي فارس بصفة عامة وكلية التكنولوجيا بصفة خاصة لها اتصال مباشر مما توفره من خدمات أساسية ،وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة ، وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة المتعاملين معهاويساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها.لذلك

فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور وقيمة أن يمتلك العامل المعلومة من خلال اتصال الإدارة به في الوصول الى أداء جيد بالرغم من كل مخاطر التعامل مع أجهزة وآلات تهدد صحة وحياة العامل إن لم يحسن التعامل معها بالطريقة المناسبة.

ب/ الأهمية العلمية:

-التعرف على رأي العمال الإداريين حول الإيصال الداخلي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم الجامعية.

-كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا السن، المستوى التعليمي ،الأقدمية(تأثير على الأداء) الوظيفي للعمال الإداريين بكلية التكنولوجيا جامعة المدية.

-الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصالات في جامعة المدية عامة وكلية التكنولوجيا خاصة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداءالعاملين في الجامعة.

4-أهداف الدراسة :تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي وكيف يساهم الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي.

- معرفة هل للاتصال الداخلي علاقة ارتباطيه قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟

-معرفة هل للمتغيرات :السن، المستوى التعليمي،الاقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال الإداريين كلية التكنولوجيا جامعة المدية؟

-إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في الجامعة.

-تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات الداخلية و الأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين.

5- المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:

1-المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هدا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في دلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية[1]) والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعا لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم .واستنادا إلى كتب المنهجية فان المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا(كيفيا أو تعبيرا كميا[2]).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأ نه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل .البحث[3] وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدر اسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب دراسة الحالة من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي لدى العمال الإداريين ، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

---

1 - حميدة عميراوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد، بدون تاريخ، ص96

2-عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1995. ص129

3- .بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000 .ص59

6-**عينة الدراسة:**

العينة ليست مجر د جزء من مجتمع البحث حسب ما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي.
وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكو ن ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخاص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع آو مدن أو غير ذلك.

وتم اعتماد المسح الشامل لان حجم المجتمع الاصلي صغيروتم اختيار العينة انطلاقا من المجتمع الأصلي للمؤسسة الذي يبلغ عدده 72 عاملا حيث قمنا بتوزيع 72 استمارة تم استرجاع 60 منها وتم إلغاء 12منها لأننا لم نتمكن من استرجاعها من طرف المبحوثين.

7-**أدوات جمع البيانات**:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، الهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة الاتصال الداخلي في كلية التكنولوجيا جامعة المدية وأثره على الأداء الوظيفي لموظفين الإدارة وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد ِاعتمدنا على الملاحظة والمقابلة و **الاستمارة،** إذ تعتبر هده الأخيرة من أنسب الو سائل المستعملة و أكترها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في بداية البحث، وتعرف **الاستمارة** على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.
وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستمارة انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى:ثلاث محاور

<u>المحور الأول</u>: وسائل وأساليب الاتصال المستخدمة بكلية التكنولوجيا جامعة المدية.

<u>المحور الثاني</u>: طبيعة و نمط الاتصال السائد داخل الكلية وأثره على الأداء الوظيفي.

<u>المحور الثالث</u>: علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي.

صدق الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين:

أساتذة1 بقسم علم النفس عباسي سعاد جامعة المدية، 2 أستاذة بوهالي حفيظة جامعة الجزائر 3 وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة، حيث بالنسبة للمحور الأول .

إضافة الى هذه الوسيلة اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

1-تطبيق spss

2-الأساليب الإحصائية المتمثلة في معاملات الارتباط التالية:

-معامل ارتباط بارسن

-معامل الارتباط الانحدار الخطي anova الذي يفيد في معرفة الفروق الجوهرية في العينة بشكل دقيق.

-معامل t للفروق

-معامل f لتحليل التباين

8-أساليب تحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هدا على أسلوبين هما:

الأسلوب. الكمي:هو تحويل المتغيرات إلى أرقام وإحصائيات

الأسلوب الكيفي :ويعتمد على الجانب الوصفي في تحليل والتعليق على النتائج.

9- التعريف الإجرائي للمفاهيم:

1–**الإتصال :**عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداأو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

2-**الإيصال الداخلي :**هوعملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقلوتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

3-**الأداء الوظيفي :**هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له،حيث يحدث هذاالسلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

-**العمال الإداريين :**هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقوم بتنفيذالأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية.

- الأثر:هو بقية مايرى من كل شيئ ومالايرى بعد ما يبقى علقةوالاثر ايضا مصدر قولك اثر كذا وكذا بكذا وكذا أي ترك اثرا فيه فاثر السيف ضربته .

-الدراسات السابقة:

إن موضوع الإتصال الداخلي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكوا من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال الداخلي.

وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة اتجاه الإتصالات داخل المؤسسة وأهملوا محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الإتصال .وإذا كانت الدراسات الأجنبية قليلة فيما يخص الإتصال التنظيمي كمتغير مستقل وإرتباطه بالأداءالوظيفي كمتغير تابع فان الدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة، وفيما يلي إشارةلأهم البحوث والدراسات الأجنبية، ودراسة عربية تناولت وصف وتشخيص طبيعة الإتصال في التنظيم الصناعي.

أ /الدراسات الأجنبية:

1-**دراسات أو تجارب هاوثورن: 1927** بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوثورن (بولاية شيكاغو التابع لشركة) وستيرن اليتريك(، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة).

أولى هذه الدراسات إعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف الماديةالمحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين يقودهم **التون مايو** و **روثلزبرج** من جامعة هارفارد باختبار ذلكالافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ماسمح بملاحظةردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

وقد فوجئ الباحثون بان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة) ولكنه ازداد(، وهو ماسمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ماياتي[1] :

-بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

الفرع الأول :الدراسة الأولى :يمكن أن نسجل بخصوص هذه الدراسة الملاحظات التالية:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الإشكالية حيث ركز الطالب على معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي.

1-جاري ديسلر:اساسيات الادارة،المبادئ والتطبيقات الحديثة،تعريب عبد القادرمحمدعبد القادر،دار المريخ لنشر،1992:ص42

-اعتماد الطالب بالنسبة لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق إستعان كذالك بالإستبيان.

الفرع الثاني :الدراسة الثانية : يمكن أن نسجل بخصوص هذه الدراسة الملاحظات التي تتمثل في:

-اختلاف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الإشكالية بالإضافة إلي ذالك ركزت الطالب في دراسته على تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة.

-اعتماد الطالب على دراسة الحالة و الاستبيان.

-اعتماد الطالب في الدراسة على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي في حين اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة فقط

تمهيد:

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له خاصة في مجال علوم الإعلام والاتصال، ولم يستثني ذلك الاتصال في المؤسسة.

فالمؤسسة بدورها من مهامها دمج أساليب الاتصال داخلها ، حتى تستطع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة سعيا لتحقيق الانسجام التام ، وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحضى بعض التوازن المفقود باهتمام جميع المسيرين ، مهما كانت طبيعة هذه الأخيرة ، لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة وعناصره وكذا أنواعه وشبكاته.

ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلي مبحثين وهي كالآتي:

المبحث الأول : مفاهيم حول الإتصال الداخلي للمؤسسة

المبحث الثاني:معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة

المبحث الأول : الإتصال الداخلي في المؤسسة.

تمهيد

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال ، حيث يعتبر أساس النظام الإجتماعي و عماد العلاقات المهنية فيها ،ذلك انه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات، الحقائق والأفكار.

المطلب الاول- مفهوم الإتصال الداخلي في المؤسسة:

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل

الأفكار والاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري[1] .

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه" : عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين[2] "

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه" : مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت[3] "

أما محمد فهمي العطروزي" فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات ، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر ، وقد يكونالاتصال من مستوى اقل والعكس ، أو في مستوى أفقي ، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع ، ويكون الاتصال اما للحصول على معلومات.

---

1 .منال طلعت محمود،مدخل إلى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 ، ص22

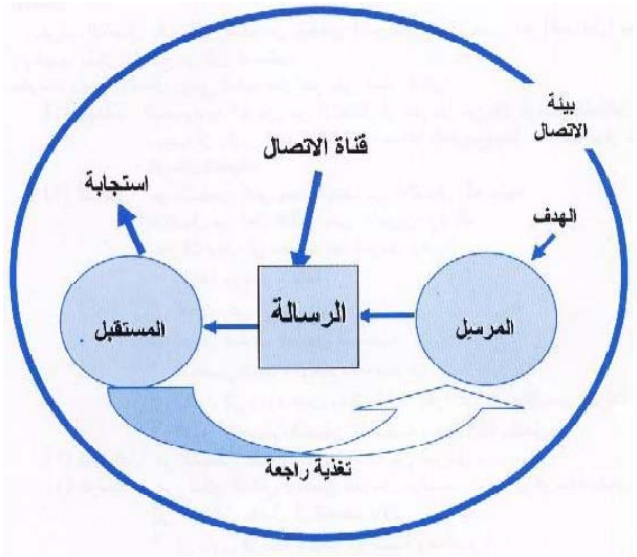
2 .إبراهيم أبو عرقوب،الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي،دار محمد لاوي، الأردن، 1993 ،ص163

- 3 .فؤاد شريف،نظام الاتصال وعملية الإدارة،المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة،الطبعة الثانية، 1967 ،ص07

إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم[1] "

ومنه فالإتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات و المهارات والإقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذالك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

شكل : (1) الإتصال الداخلي



المصدر:http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a02.htm

1- أهمية وأهداف الإتصال الداخلي:

1-أهمية الإتصال الداخلي : تبرز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية

_**إتخاذ القرارات** : حيث يلعب الإتصال دورا هاما في إتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصالالمعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على إختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

_**التوجيه :** حيث يستطيع المدير وبإستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والامكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الاهداف.

_**التنسيق :** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة فيالمؤسسة.

---

1 .محمد فهمي العطروزي،العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ،عالم الكتب، الطبعة الاولى، القاهرة 1960 ، ص341

2-أهداف الإتصال الداخلي:

_أ-أهداف خاصة بالعاملين:

- خلق الرضا والإرتياح بين العاملين.

- زيادة التفاهم والثقة.

_الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

ب- أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على إتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

ج- أهداف خاصة بالجمهور:

_ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.

_تعريفه بإنتاجها وخدماتها.

_ .التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا إقتراحاته للتحسين من خدمات اللمؤسسة.

3- أنواع الإتصال الداخلي:

يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

1 _الاتصال الرسمي : وهو الإتصال الذي يكون في إطار الأسس و القواعد التي تحكم المؤسسة ، فهو الذي غالبا ما يكون في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها ، وتكون واضحة وبينه لجميع أفراد المؤسسة، التي تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية .فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات.

أو ما شابه ذلك ، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعدا أو نازلا أو أفقيا بين العاملين ، ويتم عبرالتسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة) تشمل الإدارة والعمال (ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى .

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي[1] :

قانوني ، مكتوب ، يتعلق بالعمل مباشرة ، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف.

وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها. وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادر مقبولة لديهم[2] .

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها : الخطابات ، المنشورات بكافة أنواعها، التقارير ، المذكرات ،الأوامر ، القرارات الإدارية.

وتتخلص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية ، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ _الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل :

هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم . تكون وسائلها شفهية كالأوامر الشفهية ، المناقشة ، المحاضرات ، المؤتمرات ، الهاتف وقد تكون كتابية كالنشرات ، الخطابات ، .الكتيبات ، المذكرات[3] . هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا ، التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

- 1 .-ربحي مصطفى عليان،وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم ، الطبعة الأولى،دار الصفاء ،عمان، 1999 ،ص77

- 2 -.محمد مزيان،الاتصال المؤسساتي الانواع والانماط) الحوليات(، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11 ، دار الحكمة، الجزائر، أفريل، 1998 ، ص97

3-إبراهيم عبد العزيز شيحا ،أصول الإدارة العامة ،منشأ المعارف ،الإسكندرية ، 1993 ،ص3

ب _الاتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى :

ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا القاعدة (إلى المستويات العليا)القيادة (في المؤسسة ، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل ، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقلا ، وتكون في المادة المنقولة أو المرسلة من القاعدة إلى القيادة ، له أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارعبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا .

وعلى الرغم من هذه الأهمية ، إلا انه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى ، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج [1] ، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي ترتبط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤسيين الذي يقابله عزلة الرؤساء. ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤسيين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.

ج _الاتصال الأفقي :وهو إتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات ، كالاتصال بين الموظفين أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة . ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية .وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال ، اللقاءات ، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الإتصال الأفقي ما يلي[2]

1ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق،ص77

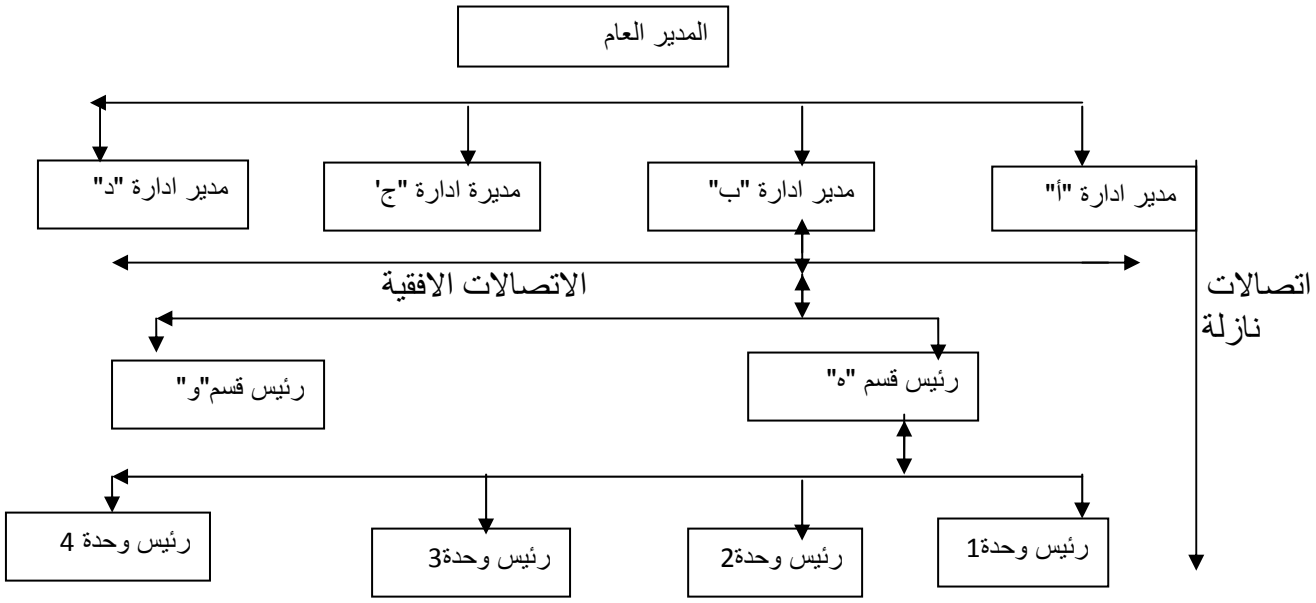
2 .محمد مزيان،مرجع سابق،ص111

_ تكامل الجهود مصالح المؤسسة أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياروح التعاون

- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.

_يسمح بالاتصال المباشر.

شكل :(2)الإتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية



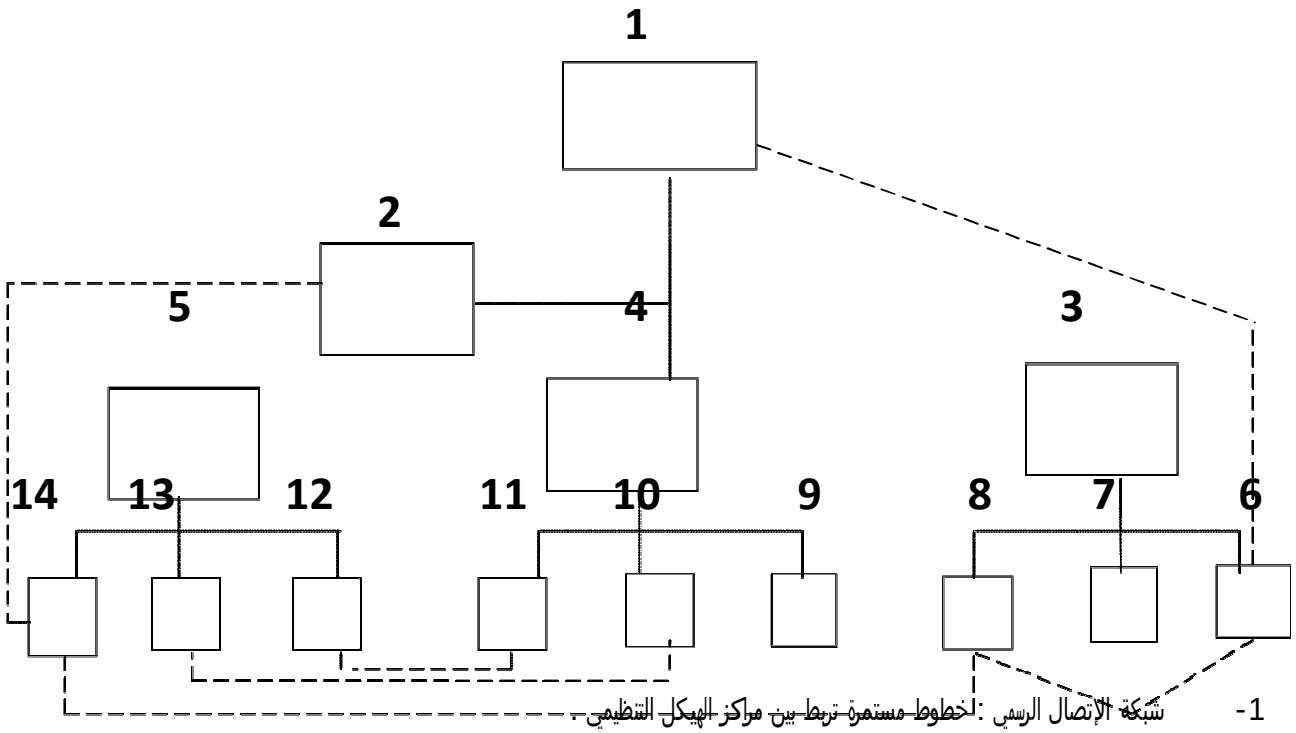
، المصدر :محمد ناصر، العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض1995 ص470

2-الاتصال غير الرسمي : هذا الإتصال لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة و رسمية و متفق عليها ، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية و اللقاءات و الحفلات و الرحلات و الاجتماعات غير الرسمية ، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي ايجابيا ، وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها[1] .

1-محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،القاهرة ن 2004 ص2

شكل :(3) الإتصالات الرسمية وغير الرسمي



1- شبكة الإتصال الرسمي : خطوط مستمرة تربط بين مراكز الهيكل التنظيمي .

2- شبكة الإتصال غير الرسمي : خطوط متقطعة تربط بين أشخاص يحتلون مراكز غير مرتبطة ببعضها مباشرة بعلاقة وظيفية .

المصدر :من إعداد الطالبة خنيفر وفاء مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم اقتصاديةجامعة ورقلة

المطلب الثاني : شبكات وأساليب الإتصال الداخلي

1 :شبكات الإتصال الداخلي : تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في أداء هذا العمل

والسهولة فيه ، مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر والمباشر.

ليست محصورة في مجال الاتصال وإنما أصبحت في كافة جوانب ،وقد تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات .

الحياة ، نذكر من تلك المفاهيم ما يلي:

- التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات

- هي تنظيم منسق لوحدات منفصلة ومتداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة. ومنه فالشبكة هي تنظيم يجمع بين فردين أو أكثر تقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الاتصال على حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتكمن أهمية الشبكات في قدر المختلفة ، ومن بين الأهداف التي تسعى الشبكة إلى تحقيقها ما يلي : وخدما تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين ، ذلك أن التنظيم المحكم في المؤسسة من شأنه أن يسهل سيولة المعلومة بطريقة أفضل من التنظيم الذي يسوده الفوضى.

- تقديم خدمات اتصال أفضل ، بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستفيدين؛ .بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات إتصال متعددة؛الإفادة القصوى من تكنولوجيات الاتصال المتاحة حاليا) من خلال التنظيم؛ .زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصال والقوى العاملة فيها.

أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها فتتمثل في:

1-الإنسان أو القوى البشرية) في المؤسسة متمثلة في كل المستويات الإدارية" موظفين، مديرين، عمال،إطارات.

2- مختلف وسائل الاتصال و أجهزة وتقنيات المستخدمة داخل المؤسسة .

3- اقتناء مختلف الأجهزة والتقنيات (الأموال المخصصة لتمويل) .

4- هوالمحتوى الذي سيدور حوله الاتصال في المؤسسة والمتمثلة في مختلف القرارات، التعليمات، الشكاوي.الرسائل التي ستنقل عبر الشبكة) .

5-الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل.

6-أساليب إختيار وتقييم الشبكة.

أما شبكات الاتصال داخل المؤسسة ، فهناك من يقسمها إلى قسمين" : مركزية ولامركزية "وهناك من يقسمها إلى الشبكات المفتوحة العضوية ، وشبكات القطاع العام والخاص ، محلية ووطنية ، إقليمية ودولية.[1]

وذلك حسب حاجة الجهاز وطبيعة عمله ، وهناك من يضيف إلى الشبكات المركزيةواللامركزية وشبكات مختلطةوشبكات تحت إشراف مركزي.

1/الشبكات المركزية :تعرف المركزية بانها تجمع صلاحيات إتخاذ القرارات في إدارة أو شخص وعدد محدود منالمديرين ، أي أن المدير هو الذي يملك حق إتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين والشبكة المركزية تتألف من مركزرئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة.

ومعنى ذلك أن كل الأطراف عليها أن تلجأ إلى المركز في أي عمل تقوم به، باعتبار أن المركز يملك الحق في توجيه وإتخاذ القرارات.وتعمل هذه الشبكة في المؤسسة على تخفيض تكاليف الاتصالات الإدارية من قوى عاملة وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين ويقلل من إزدواجية العمل من خلال الأدوار وربط كل عامل بالمركز التابع له.

1عبد الله بن إب ا رهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1995 ،ص30

إلا أن أبرز عيوبه هو الحد من فرصة الإتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشرة دون الإتصال مع المركز، وهذاما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها بالإضافة إلى إحتكار لكل الإمكانيات المادية والتقنية وسيطرته على الإمكانيات البشرية لخدمة الأطراف الأخرى.

بالرغم من عيوبها الا ان مميزاتها تتمثل فيما يلي[1] .

-سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة) باعتبار أن كل المعلومات تكونفي المركز مما يسهل عملية التنسيق بينها، وكذلك إتصال المركز يسهل من عملية توحيد السياسات التيترمي إليها المؤسسة.

-التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانيات المتاحة) من خلال التنظيم الفعال.

-صحة القرارات المتخذة نتيجة إستغلال الخدمات الإستشارية المتخصصة.

-تكوين فريق متعاون مع متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا.

-عدم حدوث إزدواجية في القرارات) على أساس أن المركز الواحد تصدر منه القرارات واحدة، أما إذاكانت هناك مراكز عديدة ولا يحدث اتصال بينهما فإن القرارات الصادرة تكون عديدة هي أيضا ؛التي تكون دائما من مهام المركز.

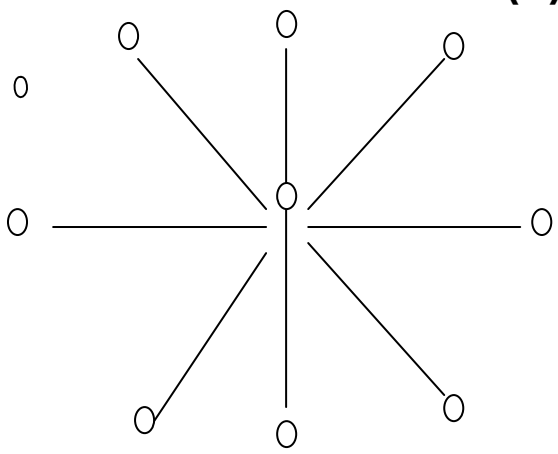
- المحافظة على الوحدات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة بمعنى أن أعمال الإدارات الخدماتية المساعدة لصالح كافة الإدارات الفنية مهما تعددت وتنوعت أعمالها دون تكرار وازدواجية، لأن المسؤولية تقععلى عاتق المركز.

- تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين المؤهلين والمديرين للقيام بالمهام والأعمال.

- إعداد دليل الإجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز يتضمن عمليات ووظائف كل وحدة.

1- عبد الله بن إبراهيم وآخرون،مرجع سابق،ص31

-شكل : (4) شبكة إتصال مركزية



المصر : http://comunicationskills.blogspot.com/2009/05/fadiaadlyyahoo.html

2/ الشبكات اللامركزية : تعرف على أن صلاحية إتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص **أي ان** .هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين[1] .

أما في المؤسسة فمسؤوليتها تضامنية بمعنى أن الفرد في المؤسسة لا يحس بأنه مرتبط دائما بالمركز وأنه مقيد، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه اجتماعي. وتسمح للأطراف المشاركة في الإتصال مع بعضهم دون المرور بالمركز، فكل إدارة رئيسية لها وحدة الإتصالات الإدارية ومن مميزات هذا النوع من الشبكات:

-سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها، والتحقيق على المديرين في المستويات العليا لقيام المديرين أو الموظفين في المستويات العليا من التفرغ لأداء الأمور الأكثر أهمية.

ويكون استخدام هذا الأسلوب ملحا عندما تكون الحاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة للموقف وحينما لايكون غياب سيطرة محكمة مدمرة للمؤسسة.

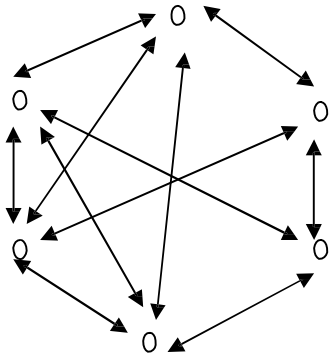
ومن عيوب هذا النوع من الشبكات[2] :

1عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون،مرجع سابق،ص3

2. عبد الله بن ابراهيم العمار واخرون،مرجع سابق،ص36

الازدواجية: لانها لا تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها، وبذلك يتم إتخاذ قرارات موحدة،فعدم توحيد إجراءات الإتصال في المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة قد يكون سببا في عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة التي رسمتها.

شكل (5) : شبكة إتصال لامركزية



المصدر http://comunicationskills.blogspot.com/2009/05/fadiaadlyyahoo.html

3/الشبكات المختلطة : يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في آن واحد ، حيث يوجد مركز إتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للإتصال في بعض الإدارات تخضع للإشراف مركزالاتصالات، ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز أخر أعلى منه.

4/الشبكات تحت إشراف مركزي : في هذا التنظيم تكون بعض الإدارات فيه تشرف على بعض الأطراف وهذه الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي والأطراف يكونون تحت إشراف هذا المركز وهذا التنظيم يحقق العديد.

من المزايا التي توفرها كل من التنظيم الم ركزي واللامركزي فيه يستطيع الجهاز استغلال القوى العاملة بشكل أمثل وتوحيد الإجراءات والنماذج وهما من مميزات التنظيم المركزي.

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق للإدارات ، وهي من مميزات التنظيم اللامركزي الذي يقوم على السرعة في توصيل

المعلومات دون المرور بعدة مصالح وتجدر الإشارة إلى أن لشبكات الاتصال عموما أشكالا عديدة. [1] كشكل النجمة ، شكل هرم ، شكل المنشور ،الشكل الدولابي) العجلة (، الشكل المتتالي والشكل الدائري ، والتي تختلف أهميتها باختلاف طبيعتها. فبالنسبة لشكل النجمة تكون فيه الشبكة على شكل مركز ، بحيث تحتوي كافة الإمكانيات والتقنيات لخدمةالأطراف المختلفة في الشبكة المركزية ، ويمكن أن يكون هناك بين أكثر من مركز للشبكات في مناطق جغرافية مختلفةلكل مركز من هذه المراكز فروعه الخاصة به ، وعندئذ تصبح الشبكة متعددة النجمات أو متشبعة مركزية. أما شكل الهرم أين تكون الشبكة وسيطة معقدة تعتمدها غالبية الإدارات ، ويمكن أن يتحول الاتصال هنا عمليات شكلية يأخذ فيها التنفيذ بالتسلسل الإداري ومن محاسن هذه الشبكة انها تسمح لكل فرد من المؤسسة يكون معروف بشخصيته وبمهمته في المؤسسة وبالتالي إحترام المستويات الوظيفية ومنح التقارب وهي كفيلة بضمان الرقابة.

وبالنسبة لشكل المنشور ، يسمى بشكل جميع القنوات ، يتألف من عدد من الأطراف المشتركة والمتساوية بغرضالإتصال مع بعضها البعض دون عائق ودون الاتصال من جهة مركزية معينة ويعد هذا النوع من أفضل الشبكات لأنه يتيح الفرصة للاتصال بكافة الاتجاهات.

أما الشكل الدولابي العجلة فتعتمد الشبكة فيه على مبدأ المركزية ، فالرئيس هو المركز للقرار وترتبط به مباشرة جميع مراكز المعلومات ، وكل مجاري الإتصال تمر به ، وتصدر عنه وكنتيجة لهذه الشبكة قد تنشأ علاقات صراع حيث يسعى كل عامل إلى جلب انتباه الرئيس وتوطيد العلاقة معه[2] .والشكل المتتالي أوشكل السلسلة تتميز الشبكة فيه بعدم وجود نظام محدد للاتصال وسير المعلومات في المؤسسة إذأنه من الممكن أن يلعب أحد الأطراف دور الوسيط بين عضوين آخرين في حين يحتاج هو نفسه إلى وسيط ليتمكن من الإتصال بالآخرين.

---

1 .محمد احمد النابلسي،الاتصال الانساني وعلم النفس،الطبعة الاولى،دار النهضة العربية،بيروت، 1991 ،ص10

2 - محمد احمد النابلسي،مرجع سابق،ص6

فالإتصال يتم بطريقة عشوائية يغلب عليها التكتلات العمالية، بينما يبقى بعض الأفراد العمال منعزلين ومهمشين أما المدير فيجد نفسه في حالة ضياع تام كبقية المرؤوسين.

وبالنسبة للشكل الدائري يسمح هذا الشكل لكل عضو في الجماعة بالإتصال بالعضوين الواقعين على جانبيه .بالإضافة إلى المركز[1] .

ومن خلال ما عرضته من أشكال الشبكات التي يمكن أن تتواجد في المؤسسات فإنه من الضروري أن نعرف أن لكل شبكة أهميتها في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

حيث تشير بعض الدراسات إلى أن بعض النتائج الهامة فيما يتعلق بأثر شبكات الاتصال في أداء الجماعة ورضاأعضائها.

ومثال ذلك أنه يتمكن من حل المشكلات البسيطة بواسطة شبكة العجلة أو الدولابية ، لأن المعلومات تتناسب إلى الفرد المركزي الذي يوجد فيه المعلومات الواردة ويقوم بحل المشكلات الأكثر تعقيدا فيمكن حلها بواسطة شبكة الدائرة بشكل أسرع.

وذلك لأن مثل هذه المشكلات تحتاج بصو رة كبيرة إلى الاتصال باتجاهين الذي يتضمن طرح الأسئلة والإجابة عنها ونقل المعلومات والحقائق الإضافية.

كما أنه يزداد رضا الجماعة عند إستخدام شكل الدائرة ، أما في الشكل الدولابي فإن رضا الفرد المركزي يفوق ذلك الذي يحققه بقية أفراد الجماعة.

فأعضاء جماعة العجلة و الفرد المركزي في العجلة يتمتعون بقسط أكبر من الحرية والاستقلال في موقعهم ، في حين لايوجد هناك نمط موحد لبروز القائد في الدائرة لأن المعلومة تتجمع لدى الفرد المركزي ، ويمكنه بذلك تنسيق جهود الجماعة غير أنه يعاني كقائد من عبء المعلومات وخاصة عند حل المشكلات المعقدة.

---

1 - .ربحي مصطفى عليان،مرجع سابق،ص ص،79 -80

2-أساليب الاتصال: عرفنا عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر ،وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ، فمنها المكتوبة و الشفوية و السمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات.

أ - الوسائل المكتوبة:

ا ن يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويمكن القول عنها بأن القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى و عليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة و الوضوح و الدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها:

أ-التقرير : يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة ، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع الى بقية المستخدمين،وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة[1] .

ب-الإعلان:من الوثائق الداخلية التي تستخدمها المؤسسة في تعليماتها الضرورية لسير الحسن لمصالحها.

ت-المدونة الإعلامية: (المذكرة) هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسئولين ،وتتعلق بتنظيم العمل ، الأجور ، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

ث-رسالة إلى العمال : وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ، للتذكير بموضوع ما او لدعوتهم الى اجتماع معين،ومن ايجابياتها السرعة والتقليل من امن دور الاشاعة[2].

---

1 .مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت، 1998 ، ص160

2 .مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص161

ج-جريدة المؤسسة : تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الإخبار و المعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل ، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحا .من خلال ما يساهمون فيه من كتابات و تعليقات.[1]

ح- دليل المنظمة : يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطا تها وادارتها وممارساتها الإدارية البارزة التي تعد منبع افخرها ومواعيد العمل و الانجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.

خ- لوحة الإعلانات : وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشرالمعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة، الأمن ، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصاديةوالاجتماعية لظروف العمل..

د-علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات : تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق ب حيازتهم لمعلومات مهمة من فوائدها، وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة.

ذ - الوسائل الشفوية: يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بيم المرسل و المرسل إليه شفهيا أي عن طريق الكلمةالمنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه ، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ، ونذكر من بينها:

1-الاجتماعات : وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ، ونميز بين نوعين من الاجتماعات:

أ -**اجتماع تبادل الخبرات :** هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة سواء مدير أورئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين.

1-محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الاسس والمبادئ ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية بدون سنة، ص 176.

أ -**اجتماع تبادل الخبرات :** هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسئول في المؤسسة سواء مدير أورئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات و الأفكار بين المشاركين.

ب - **الاجتماع الإعلامي :**هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ، ويعمل هذاالنوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين ، كما يسمح بطرح الأسئلة و تقديم الاقتراحات.

ت - **المحاضرات :** لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل و مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ، ومن ايجابياتها انها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم[1] .

ث - **الهاتف :** يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر ، ويتميز هذا الأسلوب . بانخفاض تكلفتها ، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع[2] .

ج - **المقابلة :** تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي مبنية على الحوار.

ح - **اللجان وجماعات الدراسة :** عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض و اللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة ،وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لان المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

ج -الوسائل التكنولوجية:

هي التي تجمع بين الصوت و الصورة بفضل التقدم التكنولوجي ، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال ،فتوجهت إليها الأنظار و استفادت منها المؤسسات إدماجها ضمن الوسائل التي تعتمدها في عملي الاتصالية الداخلية ، ومن هذه الوسائل:

.1امي، ابراهيم الدقدوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الاولى، بدون سنة، ص 175 مختار

.2 عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية ،للطباعة والنشر، بيروت، 1982 ، ص188

1-الانترنيت : هي شبكة الحواسيب الداخلية ،تمكن من الاتصال و التنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ،وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وربح الوقت والجهد.

2-البريد الالكتروني : يتم عن طريق الكمبيوتر ، وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول المؤسسة أنيخاطب جميع الأطراف و بالتالي التعرف على التساؤلات و إيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.

3-الأقراص المضغوطة : هي دعامة تكنولوجية هامة ،فهي وسيلة ملتيميديا ،حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة و المكتوبة و الصوتية ، ويمكن استرجاعها في أية لحظة.

4-الصحيفة الالكتر ونية : يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونيةداخلية ، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

5-الفيديو والسينما : إن أفلام الفيديو و الأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة ، تعتبر من أهم وسائل الآتصال الداخلي مع العاملين ، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة و الوقاية ،إضافة إلى الترفيه عنهم ، إلا أن تكلفتها مرتفعة و كبيرة.

6-المذياع : يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء ، وجمع المستخدمين حول الأهداف المسطرة.

ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل [1] :

-سرعة الوسيلة

-درجة سرية المعلومات

-تكلفة الوسيلة؛

-عدد من ترسل إليهم الوسيلة

-نوعية الرسالة.

---

[1] - 487.عمرو غنايم الشرقاوي ،مرجع سابق،ص486

المبحث الثاني:استراتيجيات ومعوقات الاتصال الداخلي

تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، على غرار هذا لا بمنع من وجود عراقيل تحول دون السير الحسن للعملية الاتصالية.

المطلب الاول: ماهية الإستراتيجية الإتصالية:

1-الإستراتيجية : هي عبارة عن مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تتناول مجال من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة و متكاملة، تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب و الوسائل التي تساعدها على تحقيق ذلك ، كما تضمن أساليب التقويم المناسبة[1] .

إستراتيجية الاتصال الداخلي "هي فن تسيير ، انسجام ، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام و تؤجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة ، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية و اجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يملكون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء و المؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها للعمل من جهة أخرى ، فهي تشمل الرموز المرتبطة بتاريخها ، ثقافتها ، قيمها ، وحقل مرجعها الرمزيين وميكانيزما .، وأيضا وسائل نقلها المشتركة[2] .

2 _ أهداف الإستراتيجية الاتصال الداخلي : إن نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها ، والتي تتم بين القائمين والمستخدمين فيها ، وهذا النجاح للاتصال الداخلي ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة بالنسبة إلى جمهورها ، كما أن للاتصال الداخلي أهدافا سواء كان يتعلق بالقيادات العليا الإدارية أو بالنسبة للعمال فيها.

---

1 .محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص10

2 .صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2003 ص10

3-أهداف إستراتيجية الاتصالية بالنسبة للقائمين على إدارة المؤسسة:

تساعد الإستراتيجية الاتصالية القائمين على الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ، وهذا بفضل المعلومات التي يوفرها الاتصال الداخلي . كما يعمل هذا الأخير على إيصال أراء ووجهات النظر الإدارة للعمال ، ويمكن الإداريين من الاطلاع والتعرف على مشاكل العمال واحتياجا تهم

، بالإضافة إلى هدفين أساسيين يلخصان باقي الأهداف المحتملة وهما[1] :

1/تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعي بإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الاتصالية ، بحيث يستطيع المدير ورجاله إن يتصلوا يبعضهم البعض حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أحسن وجه.

2/تهيئة الاتجاهات الضرورية للتعاون وللإشباع المهني، ولهذا أهمية قصوى حيث إن هناك شواهد كثيرة تشير إلى إن مشكلات العمل الحديث ترتبط ارتباطا وثيقا بالاتجاهات داخل المؤسسة أكثر من ارتباطها بالمهارات الأساسية والمعرفة المهنية.

4- أهداف الإستراتيجية الاتصالية بالنسبة للعمال:

تهدف الإستراتيجية الاتصالية من خلال الاتصال الداخلي بالنسبة للعمال إلى تعريفهم بما تحتويه المؤسسة ، وهذا يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس بالإيجاب على تسيير العمل وزيادة المردود ، كما أن تزويد العمال بقدر كافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الإشاعات وكذا تضييع الوقت ، وفي هذا الشأن نميزبين أربعة مجالات لتقديم المعلومات وهي كالأتي2 :

-معلومات عن قرارات المؤسسة.

-معلومات عن مستقبل المؤسسة.

-معلومات عن سياسة المؤسسة المتصلة بوظائف العمال .

---

1 - 516.ديجريت،السلوك الانساني في العمل، ترجمة عبد الحميد ومحمد اسماعيل، دار النهضة للطباعة والنشر، القاهرة، 1974 ، ص515

2- خيري جميل الخليلي،الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية،الكتاب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية،القاهرة، 1985 ، ص32

-معلومات خاصة ببعض المشاكل التي تواجه المؤسسة.

هذه الأهداف الاتصالية تخص كل من القائمين على إدارة المؤسسة والعمال داخلها، ولكن هناك أهداف أخرى كثيرةمنها:

-أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات:

يمكن الاتصال من التنسيق بين القرارات وأفعال أجزاء المؤسسة ، وبدونه تصبح عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وهم منفصلين عن بعضهم البعض ، فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية إلى التنسيق ، كما يؤدي غيابه إلى استغلال المؤسسة من اجل تحقيق أغراض شخصية على حساب مصلحتها وأهدافها المسطرة[1] .

-ب- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف الإستراتيجية والتنظيمية ، والتي تساعد هذه الأخيرة في:

-توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف؛المنتظرة منهم

- توجيه الأفراد مهامهم وتعريفهم بواجباتهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

-ج- اتخاذ القرارات:

إن وضع إستراتيجية اتصالية تعتبر خطوة جد مهمة في عملية اتخاذ القرار لأنه يتطلب من الأفراد الحصول على

معلومات معينة لتحديد البدائل وتنفيذ القرارات ثم تقييم نتائجها.

1-Marie Hélène west phalen. Le dictionnaire,les pratique,Professionnelles,de la communication, edition traingle - paris, 1992,p81.,p45.

-د- التعبير عن المشاعر الوجدانية :يساعد الاتصال الداخلي الأفراد على تبادل والمشاركة الوجدانية والتعبيرمشاكلهم وسعادتهم، مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، والطريقة المثلى لتحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة لا تكون إلا عن طريق الاتصال، وهذه العملية تحملفي محتواها أهدافا محددة خاصة بالإستراتيجية الاتصالية والمفروض أن تكون متبعة داخل المؤسسة.

:كما يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية للاتصال نذكر منها[1] .

-ا لصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها، أي ما تريد الوصول إليه.

- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف والرسائل.

- تحديد الوسائل الاتصالية التي تستعملها.

:ويتم وضع هذه الإستراتيجية وفقا لثلاث مراحل هي:

1/مرحلة البحث: تتمثل في الوصف التشخيصي لوضع المؤسسة ، حيث تحلل أشكال الاتصال فيها ، وتقيم النقائض الموجودة في كل اتصال بالإضافة إلى تحليل الجمهور الذي يستهدفه ، والرسالة الموجهة له وبالتالي تتمكن المؤسسة من اختيارلإستراتيجية الملائمة لها.

2/مرحلة التفكير: حيث يتم تحديد أهداف المؤسسة وتشخيص وضع الجمهور الداخلي والخارجي الخاص في هذه المرحلة تحمل جميع اهداف الخاصة بتموقع المؤسسة في محيطها وتمييزها عن منافسيها ، من خلال منتوجاتها او خدماتها اواتصالاتهاواختيار الرسالة المناسبة للتأثير على جمهورها المستهدف.

3/مرحلة التنفيذ:بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات بتخصيص ميزانية معينة تتعايش معإمكانيات المؤسسة ، وذلك بتنفيذها عن طريق خطة اتصالية محكمة.

---

1 Marie Hélène West phalen, op.cit,p44.

وهذه الأخيرة تعتبر التجسيد الفعلي للإستراتيجية الاتصالية المتكونة من سلسلة العمليات القابلة للتعديل حسب المستجدات الطارئة في المحيط الداخلي للمؤسسة.

ويعتبر إعداد خطة اتصالية مرحلة هامة في تنظيم ومتابعة العمليات الداخلية والخارجية في تحسين وتطوير الاتصال ،وتكمن الوظيفة الأساسية لها في تنظيم وتخطيط وتشجيع روح التعاون والمبادرة داخل المؤسسة. والخطة الإستراتيجية تجمع كل المعلومات الخاصة بالأوساط التي تتفاعل في المؤسسة بحسب الأهداف المسطرة [1] تكمن أهمية الخطة الاتصالية في:

-التأكد من أن العمليات المسطرة والمخطط لها تتناسب مع آفاق جمهور المؤسسة.

-التأكد من إن تلك العمليات تغطي وتشمل مجموع الرسائل المناسبة لجمهورها،المصممة من اجله سواء كان داخليا العمال أو خارجيا المتعاملين، والمناسبة كذلك لمرسلي الرسائل الاتصالية.

-تسمح عملية إعداد الخطة الاتصالية بإدخال عمليات جديدة يفرضها حدوث طارئ غير متوقع .

5-معوقات الاتصال الداخلي: يلعب الاتصال دورا هاما في كل مؤسسة ، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنقل داخل الهيكل التنظيمي كما إن عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين ، إلا أن هناك قيود تؤثر سلبا على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع إستراتيجية اتصالية فعالة ويمكن حصر عوائق إستراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي:

1-العوائق التنظيمية : وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة ، إضافة إلى وجود الأخطاءالتنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:

-عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.

---

1 Marie Hélène West phalen, op.cit,p42.

- عدم وجود قنوات للاتصال واضحة تسير فيها المعلومات في جميع الاتجاهات.

- عدم وضوح برامج المؤسسة أو المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحديث المؤسسة.

- عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة .

2-العوائق النفسية والاجتماعية : من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون إنجاح عملية الاتصال وبالتالي فشل في وضع إستراتيجية محكمة داخل المؤسسة أو المنظمة:

-اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاها تهم للتعالي عل الغير أو عدم الرغبة في الاتصال والجمود وعدم التعاون مع الآخرين.

- جمود اللغة التي تكتب التقارير والقرارات الإدارية والكتب وذلك احتواءها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير؛

- غياب حرية العمال في إبداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة .

خلاصة الفصل الأول:

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الذي يجري في عروق الإنسان ، فلايمكن للمديرين أن يؤدوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسة ، وما لم يكن لديهم مهارات فردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم.

فالمؤسسة التي تطمح للرقي والازدهار هي التي على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي ، تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه وبالتالي تكون وهذه العلاقة مبنية على الثقة والتعاون والإحساس بالمسؤولية ، لأن إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مردودها، لذا فإن الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها وتطورها

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمعالمفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ،وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة. من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات الكثيرمن الموارد التي يمكنها استخدمها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محلياأو إقليميا أو دوليا ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.....الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها،من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال

المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من اجل

تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات

وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فان كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات، لان عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل *المنظمات كل في مجال نشاطه* في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقي في الأعمال وهذا لا يتأتى لكل منظمة تسعى إلى النجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة إلى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي احد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من اجل البقاء والنمو، إذن يمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال

الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد،من خلال تعريفه معرفة عناصره، محدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذاالمفهوم.

أ-/المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء:

أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به[1] .

ب/المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

* "الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"[2].

*ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج[3] ".

* "الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية[4] " .

من هذه التعاريف يمكننا أن نقول أن الأداء ماهو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

1- ابن منظور:لسان العرب ' دار صادر،بيروت' المجلد 14'ص26.

2-احمد زكي بدوي' محمد كامل مصطفى:معجم مصطلحات القوى العاملة'مؤسسة شباب الجامعة ' الإسكندرية'1984:ص166.

3-راوية حسن:إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية'الدار الجامعية'2003:ص209.

4-عبد المليك مزهودة:الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقيم'مجلة العلوم الإنسانية'العدد(1) 'نوفمبر2001:ص86.

-ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز،أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا[1] .

-يرى **علي السلمي** أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء[2]" .

***تعريف توماس :** "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس[3] .".

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

1- صلاح الدين عبد الباقي(ا): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية الدار الجامعية' مصر 2005: ص.175
2- نفس المرجع: ص280.
3- عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الاداء في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الادارية'القاهرة :2003 ص25
.

-المطلب الثاني:محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد[1] ".

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ /الجهد:

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

ب /القدرات:

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

ج /إدراك الدور:ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة مايقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر[1] .

1- راوية حسن:مرجع سابق ص210.

المبحث الثاني:أنواع وطرق تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الاول:أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الإنتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك[1] :

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيارالمصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ /الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

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

***الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

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

ب /الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع،وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها،وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

1-عادل عشي: الاداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة،2002: ص ص 05-06.

2- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ /الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب /الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق[1] .

1- عمر محمد تومي الشبيلي: علم النفس الاداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988:ص56.

2 -أبعاد الأداء:

نميز ثلاثة أبعاد للأداء، و هي:

-الجهد المبذول.

-نمط الأداء .

-كمية الجهد.

أ -كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب -الجهد المبذول:

تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي; تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج -نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل،أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة[1] .

1-محمد سعيد انور سلطان: مرجع سابق: ص 220.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بال الباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداؤه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

1/تعريف تقييم الموارد البشرية -الأفراد: -

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية،وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى[1] .

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية،ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم[2] ".

1- صلاح الدين عبد الباقي(ا): مرجع سابق: ص 285.
2- محمد سعيد انور سلطان(ب):ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية،2003: ص294.

و يرى **عبد الغفار حنفي** في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو إستحقاق معين) ممتاز، جيد جدا، مقبولضعيف، ضعيف جدا .....)[1]"

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

1-عبد الغفار حنفي (ب): السلوك التنظيمي وادرة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنش،ر الاسكندرية، 2006: ص ص361 362

2-عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وأخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات – وخاصة المنظمات الصناعية -إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب .وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل[1] "

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه2. " كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة.كما أنها تعد -عملية تقييم الأداء " - استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل[3] ."

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

1- محمد سعيد انور سلطان(ب): مرجع سابق:ص294.
2- حمداوي وسيلة :ادارة الموارد البشرية مديرية النشر' جامعة قالمة 2004: ص123 .
3- حسن ابراهيم بلوط: ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي' دار النهضة العربية بيروت 2002 :ص 362 .

3- أغراض تقييم الأداء

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض:

إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي[1]:

ا/أغراض إستراتيجية :

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية.ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي. ففي دراسة حديثة،تبين أن % 13 فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب/أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء،خاصة تقييم الأداء،في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها :إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها" شر لابد منه"للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين.ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

1- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ،الابراهمية 2006:ص 407-408.

ج/ أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل .عندما لا يؤدى الموظف عمله على النحو المتوقع، فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الاداء.ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أوالحافز أو علاقات العمل... الخ

ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخاص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة،وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشان العاملين ،وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة التغذية الراجعة تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

-اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.

-تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور...الخ.

-إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.

- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.

-معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.

-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.

-تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.

-مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.

-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.

5/القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

أ-التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما .وفي حقيقة الأمر .فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه[1].

ب-التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص[2].

1- عبد الغفار حنفي(ب):مرجع سابق: ص366
2- جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق: ص 444

ج- التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم) :

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد.وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه،لا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد.

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة .وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه،إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.[1]

د-التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة..إلخ فان المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشان الأداء[2].

1-عبد الغفار حنفي: مرجع سابق ص :367

2-جمال الدين محمد المرسي مرجع سابق ص447

4-طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراءوملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أيأن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداءالعمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس علىالعاملين بحد ذاتهم .وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييمالأداء.

5-6-/1الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ /طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية

الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي[1] .

1-فاروق عبده فيلة،محمد عبد المجيد،السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان ،الاردن،ط1،2005:ص 272.

ب /طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين .لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرون توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد ، المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 %من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 %من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

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%ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين[1] .

1-صلاح الدين عبد الباقي (ب): الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،2002:ص387.

ج /طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل :ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.و يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا -أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه [1].

د /طريقة المقارنة بين العاملين:

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

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة . وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين [2].

1- فاروق عبده فيلة،محمد عبد المجيد:مرجع سابق:ص272

3- نفس المرجع:ص ص272-273

ويلاحظ على الطرق السابقة :الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد ،لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي[1]:

أ -تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد :فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في -ذلك – منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوةأو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب -التعميم في صفة واحدة :بمعنى 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 أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس -بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة–بوضوح-الوقائع القريبة ,وينسى الأحداث البعيدة.

د -التحيز الشخصي للمقيم **:**بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع -بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ،مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

ه -التشابه بين الرئيس والمرؤوس :حيث يؤدى التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس،

إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

*إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

1- نفس المرجع،ص ص 273-274

* وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ،بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

* ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.

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

* إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

5-7-2/الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ /طريقة الاختيار الإجباري:

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 إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

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

-صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

-صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة. ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب /طريقة الأحداث الحرجة:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم[1] .

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير .وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة...الخ[2].

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 تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى -تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف[3] .

ج /طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري.وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

*اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

*اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

1 - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص388.

2 - جمال الدين محمد المرسي :مرجع سابق، ص ص 425-426.

2- فاروق عبده، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص275.

*تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

*رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د /طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوسبتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينةوالتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة[1] .

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

*المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

*يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

*موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

*ترتكز عملية التقييم على الإنجازات 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 الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل[2].

1- نفس المرجع، ص 276.

2--جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص ص 433-434.

ه /النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر الى للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

*مبدأ الترشيد والمنطقRationality

*مبدأ الرجل الاقتصاديEconomic Man

*مبدأ رجل الرفاهيةWelfare Man

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:

التقييم الاقتصادي للأداءEconmic Evaluation

التقييم القانوني والتشريعي للأداءJudicial Evaluation

تقييم القيم المتعارضةValue Coinflict Evaluation

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان[1] .

و /النظام المفتوح لتقييم الأداء:الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

ي /طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين ...الذي يحتاج إليهمستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

1- فاروق عبد فيلة، محمد عبد المجيد: مرجع سابق،ص ص276-277.

6- مقابلة تقييم الأداء:

تطلب كثير من المؤسسات أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس[1] .

أ /أهمية مقابلة تقييم الأداء: تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

-أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.

-أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.

-أن يستثير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

ب /دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء:ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية[2] :

***قبل المقابلة:**

-الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.

-التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.

-الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.

-إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

***أثناء المقابلة:**

-التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.

-الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.

-ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس،وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.

-الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.

1-صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 391

2-نفس المرجع، ص ص 391-392.

-توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.

- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

***بعد المقابلة:**

-الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.

-تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.

-ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

ج /المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة إلا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها .فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها،ومن ابرز هذه العقبات[1] :

الموقف الدفاعي للمرؤوسين .فعندما يوجه المدير بعض الملاحظات فان المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس .ويعلق على ذلك" ماجريجور"بقوله".

إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة .ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيته، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء."

قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة تلك التي تضايقه منها .فمثلا قد ينتقد الرئيس احد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسامة أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل . ولما كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمرة على مستوى الأداء فان انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.

1- جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص ص449-450.

رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا وهذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.

قد يعترض المرؤوس على تقدير رئيسه، وقد يستطيع مهاجمته على نقده له .لكنه يدرك جيدا أن ذلك لن يكون في صالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه والتي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه .وعلى أية حال فان المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للمرؤوس نجد انه إذا قبل توجيهات رئيسه، فإنه سوف يقبلها ظاهريا دون أن يكون لها رد فعل ملموس، أما بالنسبة للرئيس فانه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي، ويعتقد أن مرؤوسه متفق معه تماما، وفي كلا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

هذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابلات تقييم الأداء وسيلة هامة لتعرف الرئيس على مشاكل مرؤوسيه والحلول العلمية لها،وتتوقف هذه الحلول على ظروف كل موقف، وطبيعة الوظيفة، وطبيعة الشخص والأهداف المطلوب تحقيقها.

7- مشكلات تقييم أداء العاملين: طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى .كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي[1] :

-تأثير الهالة :إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة .فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

-الميل للتساهل أو التشدد :يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهم.إن ذلك يعتبر خطا شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير.ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب .وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهم.

1- نفس المرجع، ص ص 453-454

-**الاتجاه الوسط في التقدير:**يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملى عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا الى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

-**العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز):**إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي[1] :

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

-عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

-عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.

-التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

-عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.

-عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.

-استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

1- نفس المرجع، ص.455.

8-إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية[1] :

***تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء** :لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهلأن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

* **تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول** : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

* **الاتصالات المباشرة :**إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء.

ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيمايلي:

1- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان،ط1؛2003:ص ص157-.158

أ -تحسين الموظف :وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

*التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

*التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤذونها بشكل ممتاز.

*الربط بين الأهداف الشخصية، حيت يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب -تحسين الوظيفة : إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأداءه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وإنعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة الى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لايمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

تمهيد

عد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال الداخلي ومختلف أنواعه ، و الشبكات والأساليب الإتصالية المتبعة من طرف المؤسسات الجامعية عامة وجامعة المدية وكلية التكنولوجيا خاصة للمساهمة في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين أطراف العملية الإتصالية ، ودور الاتصال الداخلي في التأثير على الأداء الوظيفي ،بالإضافة إلي بعض المعوقات التي قد تعرقل عملية الإتصالية داخل المؤسسة ، لكن الدراسة النظرية تستلزم وجود تدعيمات واقعية ، ومن أجل ألا تبقي دراستنا هاته محصورة في الجانب النظري فقط سنحاول في هذا الفصل معرفة دور الاتصال الداخلي وتاثيره على الأداء الوظيفي أي هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي؟

إخترنا إسقاط دراستنا على كلية التكنولوجيا جامعة يحيى فارس بالمدية.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

- :دراسة تطبيقية للاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين لكلية التكنولوجيا جامعة المدية.

وقد قسمنا الدراسة الى مبحثين:

المبحث الاول: الأدوات والطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني:عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: ميدان الدراسة(مجتمع البحث الاصلي)

1-ميدان الدراسة:

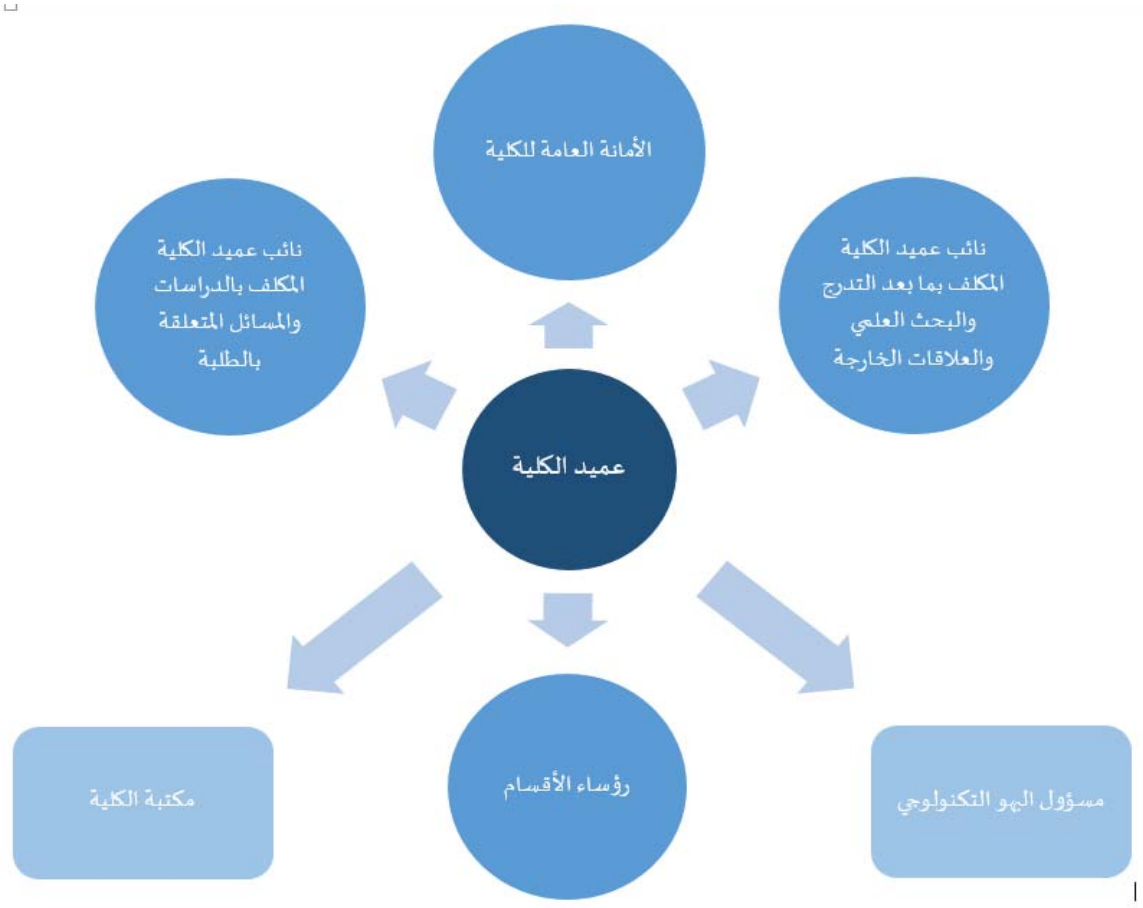
أجريت الدراسة التطبيقية في كلية التكنولوجيا جامعة المدية سنتناول المراحل التي مرت بها الكلية:

1-تقديم عام لكلية التكنولوجيا جامعة يحيى فارس بالمدية:

أ-نشاة كلية التكنولوجيا:

أنشأت كلية التكنولوجيا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430

الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا جامعة يحيى فارس بالمدية



المصدر:موقع جامعة المديةhttp://www.univ-medea.dz/fsecg

قسم الجذع المشترك

أنشئ قسم الجذع المشترك في التكنولوجيا سنة 2016 بموجب المرسوم الوزاري رقم 582 المؤرخ في 09 جوان 2016 المتعلق بإنشاء الأقسام المكونة لكلية التكنولوجيا.

يسير قسم الجذع المشترك في التكنولوجيا القاعدة الأساسية المشركة بين جميع تخصصات ميدان العلوم والتكنولوجيا تستمر الدراسة في قسم الجذع المشترك لأربعة سداسيات تتضمن وحدات تعليمية أساسية ومنهجية واستكشافية وعرضية. ويشرع الطالب في السداسي الرابع في تعلم مواد متخصصة حسب التخصص الموجه إليه.

يسعى الجذع المشترك إلى توفير تعليم قاعدي مشترك بين كافة التخصصات، إذ إنه لا يعد الطالب لواحدة منها بذاتها. وبذلك يسمح التكوين بتطوير المهارات العلمية والبشرية اللازمة من أجل مواصلة التعليم العالي واكتساب الاستقلالية في العمل.

بالنسبة لعدد الطلبة المسجلين قسم الجذع المشترك، يحوز القسم على أكبر نصيب من طلبة الكلية، مقسمين على النحو التالي خلال السنة الجامعية 2016-2017:

- 1054 طالب مسجل في السنة الأولى علوم وتكنولوجيا (40 فوجا).
- 842 طالب مسجل في السنة الثانية علوم وتكنولوجيا (28 فوجا).

التكوين المقدم يندرج التكوين في قسم الجذع المشترك في التكنولوجيا ضمن نظام ل م د **في العلوم والتكنولوجيا. ولهذا فإن الدراسة في جذع مشترك في العلوم والتكنولوجيا لمدة سداسيين أمر لازم. وبعد ذلك يختار الطلبة الناجحون تخصصا من بين ثمانية حسب ترتيب الاستحقاق.**

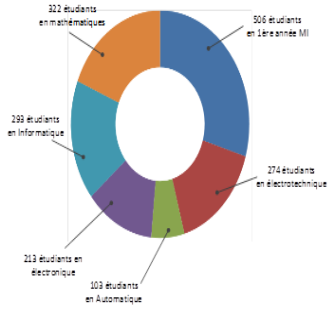
- الهندسة المدنية
- الالكتروتقني
- الاتصالات السلكية واللاسلكية
- تحكم آلي
- الهندسة الميكانيكية
- هندسة التكييف
- هندسة الطرائق
- نظافة وأمن صناعي

قسم هندسة الكهرباء والإعلام الآلي

يضم قسم هندسة الكهرباء والإعلام الآلي ما يقارب 1800 طالب مقسمين بين خمسة تخصصات مختلفة وجذع مشترك في مجال الرياضيات والإعلام الآلي.

يقدم القسم تكوينا غنيا ومتنوعا يتماشى مع المشاريع المهنية والبحثية للطلبة في المجالات التالية:

- مجال الآليات.
- مجال الالكترونيك.



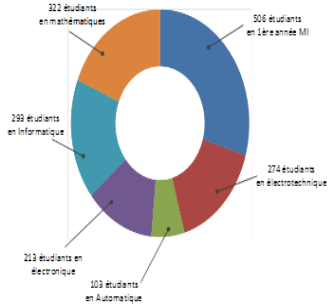
- مجال الالكتروتقني.
- الاعلام الالي.
- الرياضيات.

قسم هندسة الكهرباء والإعلام الآلي

يضم قسم هندسة الكهرباء والإعلام الآلي ما يقارب 1800 طالب مقسمين بين خمسة تخصصات مختلفة وجذع مشترك في مجال الرياضيات والإعلام الآلي.

يقدم القسم تكوينا غنيا ومتنوعا يتماشى مع المشاريع المهنية والبحثية للطلبة في المجالات التالية:

- مجال الآليات.
- مجال الالكترونيك.

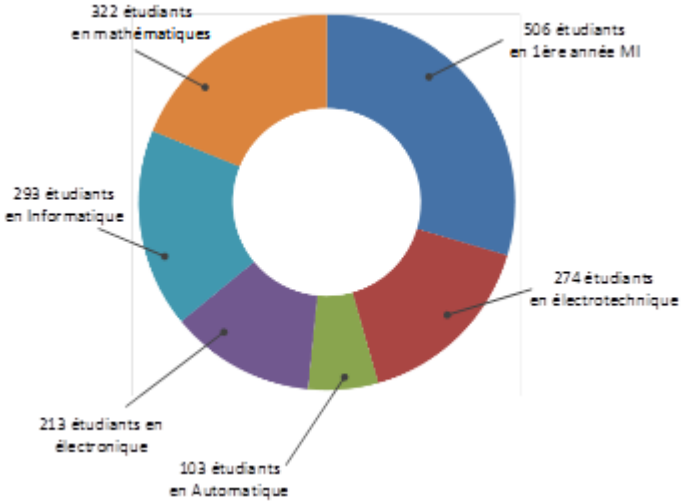


- مجال الالكتروتقني.
- الاعلام الالي.
- الرياضيات.

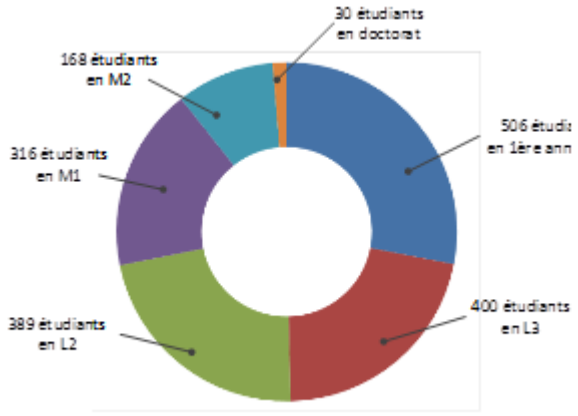
تقديم قسم هندسة الكهرباء والإعلام الآلي

يضم قسم هندسة الكهرباء والإعلام الآلي ما يقارب 1800 طالب مقسمين بين خمسة تخصصات مختلفة وجذع مشترك في مجال الرياضيات والإعلام الآلي.

يقدم القسم تكوينا غنيا ومتنوعا يتماشى مع المشاريع المهنية والبحثية للطلبة في المجالات التالية:



-مجال الآليات.



-مجال الالكترونيك.

-مجال الالكروتقني.

-الاعلام الالي.

-الرياضيات.

يرتكز التكوين في قسم هندسة الكهرباء والإعلام الآلي على خمس أسس تمثل القسم:

1-اختيار مسار دراسي مفتوح:

مسارات دراسية تسهل النجاح في الدراسة الجامعية وتتيح فرص توجيه مهنية متنوعة.

2-فريق من الأساتذة ذوو الكفاءة:

يمتلك القسم أكثر من 85 أستاذا دائما يدعمه فريق فعال من الإداريين يعملون معا من أجل توفير تكوين ذو جودة عالية.

3-اتفاقيات مع الشركات:

تتيح هذه الاتفاقيات المبرمة مع الشركات فرص القيام بتربصات في واحدة منها، وأهمها:

- صيدال، المدية،
- شركة كهرباء البرواقية، المدية،
- كهريف، المدية،
- وحدة تطوير المعدات الشمسية، تيبازة،
- اتصالات الجزائر، المدية،
- مركز تنمية التكنولوجيات المتطورة، الجزائر.

4- **تعليم متناسق**:

يتمثل في تناسق العلوم التقنية والعلوم الإنسانية من أجل تكوين الإطارات التي تحتاجها قطاع الصناعة والبحث العلمي.

5- تعلم فعال:

تعلم فعال يطور المعرفية والشخصية.

نولوقسم هندسة الطرائق والبيئة

أنشئ هذا القسم سنة 1993 وكان يسمى قسم هندسة الطرائق قبل أن يغير إلى قسم هندسة الطرائق والبيئة سنة 2010 عند إعادة تنظيم الجامعة. إن الهدف من وجود قسم هندسة الطرائق والبيئة هو توفير تكوين في الليسانس والماستر ذو جودة عالية يمكّن خريجيه من ممارسة وظائف في كل القطاعات الاقتصادية.

تقديم قسم هندسة الطرائق والبيئة

أنشئ هذا القسم سنة 1993 وكان يسمى *قسم هندسة الطرائق* قبل أن يغير إلى *قسم هندسة الطرائق والبيئة* سنة 2010 عند إعادة تنظيم الجامعة. إن الهدف من وجود قسم هندسة الطرائق والبيئة هو توفير تكوين في الليسانس والماستر ذو جودة عالية يمكّن خريجيه من ممارسة وظائف في كل القطاعات الاقتصادية.

لتحقيق هذا المسعى، يعمل القسم جاهدا على مزاوجة أهم ميزتين لشهادتي الليسانس والماستر في الوقت الراهن، وهما الفعالية الفورية لحاملي الشهادات لفائدة المؤسسات من جهة، وقابليتهم للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية على المدى البعيد من جهة ثانية.

يسهر على تكوين الطلبة في هذا القسم فريق من الأساتذة الأكفاء والفعالين، من بينهم ستة برتبة أستاذ تعليم عالي، وثلاث برتبة أستاذ محاضر قسم أ، وثلاثة عشر أستاذا محاضرا قسم ب، وخمسة وخمسون أستاذا مساعدا قسم أ واثنان وعشرون أستاذا مساعدا قسم ب؛ حيث أن غالبية الأساتذة لهم علاقة وطيدة بقطاع الصناعة، وهذه مزية يستفيد منها الطلبة.

قسم الهندسة الميكانيكية أنشئ قسم الهندسة الميكانيكية في عام 2016 إثر وضع الهيكل التنظيمي الجديد لكلية التكنولوجيا بجامعة المدية. ويشمل تخصصات كل من فرعي الهندسة الميكانيكية وهندسة التكييف. يتابع أغلب الطلة المسجلين في طور الليسانس دراسات الجذع المشترك الذي يستمر لسنتين. ويباشرون بعد ذلك تكوينا متخصصا في الكلية لمواصلة الدراسة في طور الليسانس ثم الماستر. يتم توجيه الطلبة وفقا

لثلاثة إن المهمة الأساسية لقسم الهندسة الميكانيكية بجامعة المدية هو إعداد تكوين يفتح للطلاب أبواب التدريس والبحث، مع توفير فرص التطور نحو مجال الهندسة في ميادين تطبيقات الهندسة الميكانيكية وهندسة التكييف المتعددة.

يسهم هذا التكوين في تطوير المؤهلات البشرية والعلمية اللازمة من أجل انتهاج مسار مهني في مجال التعليم ومجال البحث الأساسي والتطبيقي ومجال البحث والتطوير وميدان نقل الابتكارات إلى الواقع العملي.

من خلال تكوين ثقافي وعلمي ذو نوعية عالية نحضر طلبتنا إلى:

- البحث الأساسي والتطبيقي
- التعليم الجامعي
- الهندسة في القطاعات الصناعية المختلفة

التكوين المقدم

	هندسة إلكتروميكانيك	هندسة التكييف	**هندسة ميكانيكية**	**هندسة مدنية**
ليسانس (3 سنوات)		هندسة التكييف	طاقوية تصميم ميكانيكي هندسة المواد	
ماستر (سنتين)	**ميكاترونيك**	هندسة التكييف	تصميم ميكانيكي طاقوية الطاقة المتجددة هندسة المواد و السطوح	تجهيز السكنات

1- http://www.univ-medea.dz/fsecg

المبحث الثاني:عرض وتحليل البيانات

جدول رقم 01 يتعلق بالسن

يوضح إجابات العينة حسب السن:

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
من 18 الى 35 سنة	39	%65
من 36 الى 50 سنة	18	%30
من 50 سنة فما فوق	3	%05
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ ان اعلي نسبة في الإجابات قدرت ب65%للافراد اللذين يبلغ سنهم من 18 سنة الى 35 سنة وهذا راجع الى التطور الذي عرفته الجامعة ونتيجة لتوسعها ترتب عنه فتح مناصب عمل للفئات الشابة اما نسبة 30% فكانت للافراد اللذين يتراوح عمرهم من 36 سنة الى 50 سنة هي اقل نسبة نظرا لان هذه الفئة لم تستفد من التوظيف لان هذه غالبا ماتكون قد دخلت سوق العمل .اما نسبة 5 % فكانت للأفراد اللذين يبلغ سنهم من 50 سنة فما فوق هذه الفئة تعرف تراجح نظرا للإحالة على التقاعد.

الجدول رقم 02 يتعلق بالجنس

يوضح يوضع إجابات العينة حسب الجنس:

االمتغيرات	ك	النسبة المئوية
ذكر	33	%55
أنثى	27	%45
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ ان أعلى نسبة في الإجابات قدرت ب 55% لفئة الذكور أما الإناث فقدرت نسبتهم ب45% وهذا راجع إلى أن عدد الموظفين الذكور أكثر من الإناث.من هذا نجد ان هناك تقارب بين عدد العمال الإناث والعمال الذكور وهذا راجع الى ان للفئتين نفس حظوظ وفرص التوظيف.

الجدول رقم03 يتعلق بالحالة المدنية

يوضح يوضع إجابات العينة حسب الحالة المدنية :

المتغيرات	ك	النسب المئوية
أعزب	28	%46.7
متزوج	32	%53.3
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن أعلى نسبة في الإجابات قدرت ب 53.3% لفئة المتزوجين لان اما افرد كلية التكنولوجيا تعد اقدم كلية في الجامعة لذا عمالها هم من اقدم العمال في الجامعة ومع ذلك نجد الغير متزوجون نسبتهم ب46.7% وهي نسبة مرتفعة ايضا نظرا لعملية التوظيف التي تجري كل عام.

الجدول رقم04 المتعلق بالمستوى التعليمي

يوضح إجابات العينة حسب المستوى التعليمي :

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
متوسط	2	%6
ثانوي	16	%19
جامعي	42	%75
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ ان اعلى نسبة في الاجابات قدرت ب 75 % لصالح الجامعيين وذلك تماشيا مع سياسة الدولة المتبعة في توظيف حاملي الشهادات تليها نسبة 19% لصالح الثانويين اما فئة المتوسط فقدرت نسبتهم ب 6% . وهذه النتائج تبين أن أغلبية المستجوبين من أصحاب المؤهلات العلمية أي على اعلي درجة من الوعي الأكاديمي.

الجدول رقم 05 المتعلق بالتصنيف الوظيفي

يوضح اجابات العينة حسب التصنيف الوظيفي :

المتغيرات	ك	النسب المؤوية
مسؤول	4	%7.7
إداري	18	%33.7
مراقب عمل	27	%40.4
عامل منفذ	11	% 18.2
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ ان اعلى نسبة قدرت ب 40.4 بالنسبة لوظيفة مراقب عمل وذلك الذين ليس لهم شهادات عليا لان طبيعة العمل في الكلية تقتضي الاعتماد على فئة عمال متوسطي المستوى تليها نسبة موظف إدراري بقيمة 33.7% لان الكلية لها عدة مصالح ادارية وحتى المصالح البيداغوجية تعتمد على الاداريين اما عامل منفذ فقدر الإجابات بنسبة 18.2 % تليها اقل نسبة للمسؤولين قدرت ب 7.7% وهذا راجع الى عدم استغلال الكلية لكل المناصب العليا وهذا ما يدل على الاجتهاد في التوزيع الجيد لافراد العينة .

الجدول رقم 06 :المتعلق بالاقدمية داخل القطاع

يوضح اجابات العينة حسب الاقدمية المهنية داخل القطاع :

المتغيرات	ك	النسب المئوية
من 01 الى 05 سنوات	13	%22
من 06 الى10 سنوات	14	%23
من 11 إلى 15 سنوات	22	%37
اكثر من 15 سنة	11	% 18
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم06نلاحظ ان اجابات الموظفين حسب الاقدمية المهنية داخل القطاع كانت اعلى نسبة 37%الاقدمية من 11 إلى 15 سنة وهي نسبة ليس عالية جدا لان الجامعة قامت بعدة عمليات توظيف في السنوات الاخيرة اما بالنسبة للاقدمية من 06 الى10 سنوات كانت ثاني نسبة قدرت ب23% وكانت اقل نسبة اكثر من 15 سنة قدرت ب18 % وهذا نتيجة الاحالة على التقاعد التي عرفتها الكلية.

الجدول رقم 07 :الاقدمية خارج القطاع المهني

يوضح إجابات العينة حسب الاقدمية المهنية خارج القطاع

المتغيرات	العينة	النسب المئوية
من 01 الى 05 سنوات	23	%38
من 06 الى10 سنوات	05	%8
من 11 الى 15 سنوات	24	%40
اكثر من 15 سنة	08	%14
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم07نلاحظ ان اجابات الموظفين حسب الاقدمية المهنيةخارج القطاع كانت من01الى05سنوات قدرت النسبةب38%اما الاقدمية من06الى10 قدرت ب8% اما بالنسبة الى الاقدمية المهنية من 11الى15 سنة قدرت ب40% وبالنسبة للاقدمية المهنية اكثر من 15 سنة قدرت ب14 % من خلال هذه النسب نلاحظ اعلى نسبة من 11 الى 15 سنوات لان الكلية كانت في الأول معهد عند افتتاحها ولافتقارها للكفاءة المهنية استقدمت عمال من مؤسسات أخرى.

الجدول رقم 08 :المتعلق بالوسائل التقليدية المستخدمة في مختلف المصالح

يوضح اجابات السؤال الاول: وسيلة الاتصال المستخدمة على مستوى مختلف المصالح . أ الوسائل التقليدية

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
الهاتف	45	%60
الفاكس	15	%02
البريد	00	%8
الاعلانات	00	%25
المجموع	60	%100

من خلا ل الجدول نلاحظ اعلى نسبة كانت لاستعمال الهاتف على مستوى مختلف الوسائل بنسبة قدرت 75% لانه وسيلة سهلة ومرنة وتليها استخدام الفاكس بنسبة قدرت ب05% لانه لايتواجد في كل مصالح الكلية أما بالنسبة والاعلانات فكانت النسبة 23% لانها احسن وسيلة لنشر االمعلومة وايصال التعليمات لكل العمال، اما بالنسبة للبريد فكانت نسبة استعماله منخفضة قدرت ب8% حيث يستعمل في المراسلات الخارجية.

الجدول رقم 09 :المتعلق بالوسائل الحديثة المستخدمة في مختلف المصالح

يوضح اجابات السؤال الاول: وسيلة الاتصال المستخدمة على مستوى مختلف المصالح: ب الوسائل الحديثة

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
البريد الالكتروني	24	%40
الموقع الالكتروني	28	%46.7
مواقع التواصل الاجتماعي	8	%13.3
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان الموقع الالكتروني احتل المرتبة الأولى من حيث استخدامه على مستوى مختلف المصالح بنسبة قدرة46.7% وذلك لانه وسيلة ديناميكية وتوجه الكلية نحو الرقمنة ،وتليه في

المرتبة الثانية البريد الالكتروني بنسبة40% لان أسرع واضمن وامن لإيصال الملفات والمعلومات إلى أصحابها أما بالنسبة لمواقع التواصل الاجتماعي فكانت اقل نسبة مقارنة بالموقع والبريد الالكتروني بنسبة قدرت ب13.3%

الجدول رقم 10 :المتعلق بعلاقات الموظفين مع بعضهم

يوضح الإجابات علاقات الموظفين في العمل :

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
جيدة	14	%23.3
حسنة	25	%41.7
مقبولة	21	%35
متوسط	00	%00
ضعيف	00	%00
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10الذي يوضح علاقة الموظفين مع بعضهم البعض أن أعلى نسبة كانت حسنة بنسبة41.7% وتليها مقبولة بنسبة 35% ثم علاقات جيدة بنسبة23.3%أما بالنسبة لمتوسطة وضعيفة كانت النسبة 00% وهذا راجع للمرونة في التعامل بين موظفي مختلف المصالح في الكليةوتقبل التنوع الثقافي حيث يحقق تكامل شبكي غير رسمي يساهم في تطور الكلية.

الجدول رقم 11 المتعلق بطبيعة العلاقات بين الموظفين وأثرها على الأداء الوظيفي

يوضح الإجابات حول طبيعة العلاقات بين الموظفين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي :

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	31	%52
محايد	22	%36
غير موافق	07	%12
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن إجابات المبحوثين حول طبيعة العلاقة بينهم كانت اعلي نسبة موافقين على أنها جيدة بنسبة تقدر52% وكانت 36% محايد ونسبة12% غير موافق.

وهذا نظرا للعلاقات الطيبة السائدة في الكلية والمرونة في التعامل بين الرؤساء والمرؤسين وبالتالي كلما كانت العلاقات وطيدة كلما ساهمت في تحسين سيرورة الاتصال وينعكس هذا على الاداء الجيد.

الجدول رقم 12 :المتعلق باعتبار الاجتماعات احد وسائل الاتصال

يوضح الاجابات اعتبار الاجتماعات احد الوسائل الاتصالية الفعالة لايصال التعليمات

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
نعم	44	%83
لا	16	%17
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات المبحوثين كانت مع اعتبار الاجتماعات احد الوسائل الاتصالية الفعالة لإيصال التعليمات بنسبة 83 % لانها وسيلة مباشرة لتلقي التعليمات فهي وسيلة اتصال مباشرة وتقلل من الغموض واللبس في استيعاب التعليمات وهي وسيلة لطرح انشغالات العمال وكانت نسبة غير موافقين بنسبة 17%.

الجدول رقم 13 :المتعلق باتصال الادارة بالموظف لتنفيذ فقط

يوضح الإجابات اتصال الإدارة بالموظف لتقديم قرارات التنفيذ فقط:

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	46	%76.7
محايد	06	%10
غير موافق	08	%13.3
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الموافقين بان اتصال الإدارة بالموظف لتقديم قرارات التنفيذ كانت عالية جدا قدرت ب76.7% وذلك تدعيما للاتصال المباشر الذي لايترك مجالا للبس والغموض في تنفيذ القرارات اما بالنسبة للمحايدين فكانت النسبة 10% وكانت نسبة13.3% لغير الموافقين.

<u>الجدول رقم 14:</u>المتعلق ب استشارة الادارة العامل في مسائل تخص العمل

يوضح الإجابات السؤال السابع :07 لجوء الإدارة للعامل لطلب رأيه في مسائل تخص العمل.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	29	%48.3
محايد	11	%33.3
غير موافق	20	%18.3
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات المبحوثين حول لجوء الإدارة للعامل لطلب رأيه في مسائل تخص العمل كانت الاغلبية موافقة تماما بنسبة48.3% وهذا يدل على ان الكلية تستخدم الاتصال النازل من الادارة الى العمال اما بالنسبة للمحايدين كانت بنسبة33.3% والمبحوثين غير الموافقين كانت نسبتهم 18.3%.

الجدول رقم15 : المتعلق بالبرامج التكوينية ودورها في أداء المهام

يوضح الإجابات السؤال: 08 يوضح إجابات البرامج التكوينية ودورها في اداء المهام بشكل جيد.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	30	%50
محايد	11	%18.3
غير موافق	19	%33.7
المجموع	60	%100

نلاحظ ان 50% من المبحوثين اكدر على أهمية البرامج التكوينية في الأداء الجيد لان هذه البرامج تزيد من كفاءة وخبرة العمال وينعكس هذا على أدائهم الوظيفي33.7%

كانو غير موافقين و18.3% كانو محايدين وهذا يرجع لتباين في المستوى العلمي والوظائف للمبحوثين.

الجدول رقم 16:المتعلق بالاتصال الشفوي مع المسؤول

يوضح الإجابات السؤال 09 يوضح إجابات حول الاتصال الشفوي مع المسؤول ودوره في أداء المهام بشكل أفضل.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	29	%48.3
محايد	21	%35
غير موافق	10	%16.7
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب إجابات المبحوثين كانت موافق تماما على أن الاتصال الشفوي هو الناجح في تفعيل الأداء وذلك للعلاقات الطيبة والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس المباشروهذايبرز ثقافة المنظمة في تطوير الاحساس بالعضوية والمشاركة اما بالنسبة للمبحوثيين غير الموافقين كانت بنسبة 16.7% والمحايدين بنسبة35%.

الجدول رقم 17 :المتعلق بدور الإعلانات في إيصال التعليمات

يوضح الإجابات السؤال 10:يوضح إجابات دور الإعلانات في إيصال المعلومات والتعليمات.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	33	%55
محايد	18	%30
غير موافق	09	%15
المجموع	60	%100

نلاحظ ان 55% من المبحوثين يرون ان للإعلانات دور مهم في إيصال المعلومات والتعليمات بينما قدرت نسبة غير الموافقين ب15% والمحايدين30% وذلك لانها متاحة للجميع وسهلة للوصول اليها.

الجدول رقم 18 :المتعلق بدور الهاتف في عملية اتصال الادارة بالعامل

يوضح الاجابات السؤال 11 يوضح إجابات دور الهاتف في عملية اتصال الادارة بك.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
نعم	44	%73
لا	16	%27
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة73% من إجابات المبحوثين تتصل بهم الإدارة عن طريق الهاتف فالهاتف رغم انه وسلة تقليدية الا انه يوفر سرعة الاتصال وضمان وصول المعلومة بكل وضوح بينما كانت نسبة إجابات بالنفي 27% لان بعض المصالح لا يوجد فيها الهاتف.

الجدول رقم 19 :المتعلق باتصال الإدارة بالعامل من خلال المسؤول المباشر

توضح الإجابات السؤال 12 يوضح إجابات حول اتصالك بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	33	%55
محايد	16	%26.7
غير موافق	11	%18.3
المجموع	60	%100

يوضح الجدول ان55% أعلى نسبة من إجابات المبحوثين يتم الاتصال بهم عن طريق المسؤول المباشر و بينما كانت نسبة غير الموافقين18.3% ونسبة المحايدين كانت26.7% وذلك عملا بالتسلسل الإداري وهذا يبين عدم وجود التعقد البيئي داخل الكلية أي أن مكونات وعناصر البيئة الداخلية للكلية ليست ذات تجزئة عالية .

الجدول رقم 20 :المتعلق بتفضيل المقابلة الفردية مع المدير لطرح انشغالاته

يوضح إجابات مدى تفضيل المقابلة الفردية مع المدير لطرح انشغالات المهنية.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	26	%43.3
محايد	21	%35
غير موافق	13	%21.7
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان 43.3% من اجابات المبحوثين يفضلون المقابلة الفردية مع المدير لطرح الانشغالات المهنية في حين35% كانو محايدين و21.7% كانو غير موافقين وهذا راجع لعلاقة كل موظف مع مسؤوله المباشر وهذا يوضح الثقة الكبيرة بين عمال الكلية والمدراء ودرجة الاستماع والاهتمام التي يوليها المدراء للعمال.

الجدول رقم 21 :المتعلق بالنقابات وسيلة هامة لإيصال انشغالات

يوضح الإجابات السؤال 14 يوضح إجابات اعتبار النقابة وسيلة هامة لإيصال الانشغالات.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	15	%25
محايد	25	%41.7
غير موافق	20	%33.3
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة 33.3% غير موافقين على اعتبار النقابة وسيلة هامة لإيصال الانشغالات،ونسبة41.7% و25% موافقين.

وهذا راجع إلى فشل النقابات في إيصال انشغالات الموظفين رغم وجود فرعين للنقابات UGTA/ Snapap

الجدول رقم 22 :المتعلق باللجوء الى صندوق الشكاوي لايصال الانشغالات

يوضح الاجابات السؤال 15 يوضح اجابات حول اللجوء إلى صندوق الشكاوي لإيصال الانشغالات.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
نعم	0	%0
لا	60	%100
المجموع	60	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن كل إجابات المبحوثين كانت ب لا لأنه لايوجد صندوق شكاوي للكلية.

الجدول رقم 23 : المتعلق بصعوبة الاتصال بالادارة

السؤال 16 يوضح اجابات وجود صعوبة للاتصال بالادارة.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	26	%16.7
محايد	24	%40
غير موافق	10	%43.3
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول ان 43.3غير%موافقين على وجود صعوبة للاتصال بالادارة ،بينما 16.7% غير موافقين و40% محايدين.وهذا يتضح في تحديد الإدارة لأيام استقبال للعمال لطرح أي انشغالات وهذا يدل على أن الإدارة العليا تهتم باتجاه العلاقات الإنسانية في تسييرها الإداري .

الجدول رقم 24: المتعلق باهتمام الادارة لاستقبال العمال لطرح انشغالاتهم

يوضح الإجابات السؤال 17 يوضح إجابات حول اهتمام الإدارة لاستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم وشكاويهم.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	25	%41.7
محايد	14	%23.3
غير موافق	21	%35
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41.7% يرون أن الإدارة تستقبل العمال للاستماع إلى انشغالاتهم وشكاويهم ،في حين35% غير موافقين ونسبة23.3% محايدين وهنا يمكن أن نلاحظ أن اتجاه العلاقات الإنسانية في عمل الكلية هو السائد بحيث هناك اهتمام بالجانب الإنساني للعمال الإداريين.

الجدول رقم 25:المتعلق ب اتصال الادارة بالعمال لرفع مستوى الاداء

يوضح الإجابات السؤال 18يوضح إجابات اتصال الإدارة بالعمال من اجل رفع مستوى الأداء.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	19	%31.7
محايد	17	%28.3
غير موافق	24	%40
المجموع	60	%100

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة31.7% من إجابات المبحوثين كانت توافق على اتصال الإدارة بالعمال من اجل رفع مستوى الأداء، 28.3% كانو محايدين و40%كانو غير موافقين وهنا يبرز الفرق بين مصطلح القائد والمدير فالقائد يؤثر في المرؤسين بشخصيته ويجعلهم اكثر التزاما.

الجدول رقم 26 :المتعلق ب المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي

السؤال 19يوضح إجابات حول المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي ومدى تأثيره على أداء الموظفين لمهامهم.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	33	%55
محايد	20	%33.3
غير موافق	7	%11.7
المجموع	60	%100

يرى55% من المبحوثين ان المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي تؤثر على أداء الموظفين لمهامهم.و33.3% محايدين و11.7% غير موافقين فضعف الاتصال الداخلي يولد درجة عدم تأكد عالية وبالتالي أداء هزيل.

الجدول رقم 27 :المتعلق ب مساهمة الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي

يوضح الإجابات السؤال 20و21 يوضح إجابات حول الاتصال الرسمي وغير الرسمي هل يساعد على تحسين الاداء الوظيفي.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
اتصال رسمي	27	%40
اتصال غير رسمي	33	%60
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن اعلى نسبة 60% من المبحوثين ترى أن الاتصال غير رسمي يساهم كثيرا في تحسين الأداء الوظيفي وهذا نظرا لمرونة التعامل مع الإحداث الطارئة لان الاتصال الرسمي موثق وهذه الوثائق تتطلب وقت و واجراءات بيروقراطية تعرقل سيرورة العمل ونسبة40% كانت ترى أن الاتصال رسمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي فهو يحفظ للعامل حقوقه وواجباته بشكل موثق.

الجدول رقم 28 :المتعلق ب مساهمة الاتصال الصاعد والنازل في تحسين الأداء الوظيفي

يوضح الإجابات السؤال 22 و23 يوضح إجابات الاتصال الصاعد يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

المتغيرات	العينة	النسبة المئوية
نعم	43	%72
لا	17	%28
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات المبحوثين حول الاتصال الصاعد يساعد على تحسين الأداء الموظفين نسبة الموافقين كانت72% وهي أعلى من القاعدة المتمثلة في العمال الى رؤساء المصالح فالعميد وهذا حسب الثقافة السائدة في الكلية التي تتمثل في سلوك العمال المتفق عليه مع الادارة اما نسبة الرافضين كانت 28% وهذا يبين ان للادارة العليا الحق في اعطاء الاوامر وماعليهم الا التنفيذ.

الجدول رقم 29 :المتعلق ب اهتمام الإدارة بالمشاكل الاجتماعية

يوضح الاجابات السؤال 24 يوضح اجابات اهتمام الادارة بالمشاكل الاجتماعية للعامل.

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
موافق تماما	27	%45
محايد	13	%22
غير موافق	20	%33
المجموع	60	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين حول اهتمام الإدارة بمشاكلهم الاجتماعية كانت اغلب الإجابات موافق تماما بنسبة45% وغير موافق بنسبة33% ومحايد بنسبة22% اذا فسرنا هذا وفق نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو نجد ان كلية التكنولوجيا حققت نوعا ما حاجة العمال الاجتماعية والحاجة للتقدير والاحترام.

الجدول رقم 30 :المتعلق ب اقتراحات العمال لتفعيل عملية الاتصال

يوضح الإجابات السؤال 25 اقتراحاتك لتفعيل عملية الاتصال لتحسين الأداء الوظيفي داخل كلية التكنولوجيا

المتغيرات	ك	النسبة المئوية
تطوير	43	%71.7
تغيير	15	%25
اهتمام	02	%3.3
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات المبحوثين حول اقتراحاتك لتفعيل عملية الاتصال لتحسين الأداء الوظيفي داخل كلية التكنولوجيا وهو سؤال مفتوح حيث اعتمدنا على الكلمات المكررة في الإجابات حيث كلمة تطوير تكررت بنسبة71.7% اما كلمة تغيير كانت بنسبة25% وكلمة اهتمام بنسبة3.3%

عرض نتائج الفرضيات :

الفرضية الاولى : العلاقة الارتباطية بين الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة والاداء الوظيفي للعمال الاداريين:

الجدول رقم33:المتعلق بالعلاقة الارتباطية بين الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة والاداء الوظيفي للعمال الاداريين:

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	المؤشر sig	الدلالة الإحصائية	
				0.01	0.05
الاتصال الداخلي الأداء الوظيفي	60	0.046	.0010	دال	دال

من خلال الجدول رقم (33) و الذي يوضح العلاقة بين الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال الإداريين بحيث يتضح لنا من خلال النتائج ان معامل الارتباط بيرسون pearson قدرت بقيمة 0.046 وهي ذات دلالة احصائية وهو مايبينه نظام spss ان القيمة عند الدرجة 0.05 هي اكبر من قيمة المؤشر sig والتي قدرت ب 0.001 اي ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وهو ما يثبت قبول الفرضية البديلة التي تنص على العلاقة الموجودة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال الإداريين.

الفرضية الثانية :

لمتغيرات السن ، الاقدمية ، المستوى التعليمي ، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال الاداريين لكلية التكنولوجيا لجامعة المدية.

الجدول رقم 34 المتعلق بنتائج تحليل التباين لدلالة الفروق تعزى لمتغير السن لدى العمال الاداريين حسب رؤيتهم للاداء الوظيفي :

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
الاداء الوظيفي	بين المجوعات	3.81	10	0.38	1.12	0.36
	داخل المجموعات	16.58	49	0.33		

يوضح الجدول رقم 34 ان قيمة ف fوالتي قدرت ب 1.12 غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين مفردات مجتمع الدراسة بحيث ان جميع أفراد العينة المدروسة لهم رؤية واحدة حول الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم وهذا يدل على أن السن لا يؤثر في أدائهم الوظيفي .

الجدول رقم 35 لنتائج تحليل التباين لدلالة الفروق تعزى لمتغير الاقدمية داخل القطاع لدى العمال الإداريين حسب رؤيتهم للأداء الوظيفي :

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	بين المجوعات	8.99	10	0.89	1.73	0.09
	داخل المجموعات	25.34	49	0.51		

يوضح الجدول رقم 35 ان قيمة ف f والتي قدرت بنسبة 1.73 غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين مفردات مجتمع الدراسة بحيث ان جميع افراد

العينة المدروسة لهم رؤية واحدة حول الأداء الوظيفي مهما كانت سنوات خبراته في العمل وهذا يدل على ان الخبرة المهنية لا يؤثر في ادائهم الوظيفي .

الجدول رقم 36 لنتائج تحليل التباين لدلالة الفروق تعزى لمتغير الاقدمية خارج القطاع لدى العمال الاداريين حسب رؤيتهم للاداء الوظيفي :

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
الاداء الوظيفي	بين المجوعات	8.42	10	0.84	1.72	0.10
	داخل المجموعات	23.97	49	0.48		

يوضح الجدول رقم 36 ان قيمة ف f والتي قدرت بنسبة 1.72 غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا بين مفردات مجتمع الدراسة بحيث ان جميع افراد العينة المدروسة يرون ان الاداء الوظيفي مهما كانت سنوات خبراته في العمل لا يؤثر في ادائهم الوظيفي .

الجدول رقم 37 لنتائج تحليل التباين لدلالة الفروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى العمال الاداريين حسب رؤيتهم للاداء الوظيفي

محور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
الاداء الوظيفي	بين المجوعات	4.53	10	0.45	0.10	0.038
	داخل المجموعات	20.19	49	0.41		

يوضح الجدول رقم 37 ان قيمة ف f والتي قدرت بنسبة 0.10 دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود فروق دالة احصائيا بين مفردات مجتمع الدراسة بحيث ان افراد العينة المدروسة يرون بان المستوى التعليمي له تاثير جذري على الاداء الوظيفي داخل المؤسسة .

الفرضية الثالثة :

تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي :

من اجل الحصول على نتائج اكثر دقة استخدمنا حساب تحليل التباين انوفا anova لاختبار معنوية الانحدار.

الجدول رقم 38 :يوضح تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي باستخدام تحليل التباين انوفا anova

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	قيمة المؤشرsig	مستوى الدلالة
تكنولوجيا الاتصالات الحديثة وعلاقتها بتفعيل الاتصال الداخلي	4.09	1	4.09	10.05	0.002	0.01

يوضح الجدول رقم 38 نتائج تحليل التباين بين تكنولوجيا الاتصالات وعلاقتها بتفعيل الاتصال الداخلي حيث ان قيمة المؤشر sig قدرت بنسبة 0.002 عند درجة حرية 1 .هي اقل من مستوى الدلالة 0.01 وهو ما يشير الى وجود ارتباط بين تكنولوجيات الاتصالات الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي.

الفرضية الرابعة :تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتاثيرها على الاداء الوظيفي :

جدول رقم 39: يوضح تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتاثيرها على الاداء الوظيفي:

المتغيرات	قيمة المعامل	انحراف معياري	معامل بيتا Bita	T	قيمة المؤشرsig	مستوى الدلالة
الثوابت	0.91	0.27	0.38	3.40	0.002	0.01
تكنولوجيا الاتصالات الحديثة	0.52	0.16		3.17		دال

يوضح الجدول رقم 39 نتائج معاملات نموذج الانحدار الخطي بين تكنولوجيا الاتصالات وأثرها على الأداء الوظيفي حيث ان قيمة t قدرت ب 3.40 في حين قيمة المؤشر sig قدرت بنسبة 0.002 و هي اقل من مستوى الدلالة 0.01 و قدرت قيمة بيتا(bita)ب 0.38 وهو ما يشير إلى وجود ارتباط جيد بين تكنولوجيات الاتصالات الحديثة وأثرها على الأداء الوظيفي اي انه كلما زاد الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة في الاتصال زاد مباشرة تحسن في الأداء الوظيفي أي ان وسائل تكنولوجيات الحديثة في الاتصال لها علاقة طردية مع الأداء الوظيفي وهي ما تفسرة النتائج المتحصل عليها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية .spss

النتائج المتوصل اليها:

بعد حساب العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال الداخلي والاداء الوظيفي وبتطبيق ، التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الاداءء الوظيفي وباستقراء الجداول و تحليلها وترجمتها جاءت نتائج ،الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضيات دراستنا كالتالي :

- فيما يخص نمط الاتصال السائد في كلية التكنولوجيا نجد أن القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال الإداريين الذين اكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المسئول المباشر،كما أن فترات اتصال الإدارة بالعمال غالبا ماتكون منتظمة وتهف الى تقديم قرارات يقوم العمال بتنفيذها و تلجاءالإدارة أحيانا الى العمال للسماع لأرائهم في المسائل التي تتعلق بالمهام الموكلة اليهم،ومن خلال هذا النمط الاتصالي اي الاتصال النازل كما أشار "محمود المساد في كتابه "الإدارة الفعالة "يساعد المنظمة على أن تزويد عمالها بالتعليمات والتوجيهات والوظائف المسندة لهم والاهم من ذلك يوضح

ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها، وملامح ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة، من خلال جعل اتصال الإدارة بالعمال من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال اكثر وتبادل الاراء معهم .وهذا ما يعكس قيمة الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالبا ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكال نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها .

- أما بالنسبة إلى نمط الاتصال الصاعد المتبع في المؤسسة كذلك نجد أن العمال التنفيذيين هم الاكثر اقتناعا به مع عدم اقتناعهم بدور النقابات. وهذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به واقتناعهم بدوره الهام لايصال انشغالاتهم من خلال احتكاكه اليومي والمباشر بالإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل العمال وكل ما يتعلق بأدائهم ويمكن أن نفسر لجوء العمال في اتصالهم بالإدارة من خلال المشرف المباشر عموما من خلال أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالها بالعمال.على الرغم من تفضيل اغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في اقرب وقت بالسرعة المطلوبة لتحقيق أهدافهم .

و فيما يتعلق بالفرضيات التي حاولنا من خلاله الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، فقد استنتجنا وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط و الذي يوضح العلاقة بين الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال الإداريين بحيث يتضح لنا من خلال النتائج أن معامل الارتباط بيرسون pearson قدرت بقيمة 0.046 وهي ذات دلالة إحصائية وهو مايبينه نظام spss أن القيمة عند الدرجة 0.05 هي اكبر من قيمة المؤشر sig والتي قدرت ب 0.001 أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وهو ما يثبت قبول الفرضية التي تنص على العلاقة الموجودة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال الإداريين. ومن خلال ماتم التوصل اليه من تحقق الفرضيتين الجزئيتين من خلال وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين الاتصال الداخلي الاداء الوظيفي لدى العمال الاداريين .

فيما يتعلق بمتغيرات السن ، الاقدمية ، المستوى التعليمي ، تاثير على الأداء الوظيفي لدى العمال الاداريين لكلية التكنولوجيا بجامعة المدية.

ان قيمة ف fوالتي قدرت ب 1.12 غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا بين مفردات مجتمع الدراسة بحيث ان جميع افراد العينة المدروسة لهم رؤية واحدة حول الاداء الوظيفي مهما اختلفت اعمارهم وهذا يدل على ان السن لا يؤثر في ادائهم الوظيفي .

اما فيما يتعلق بتاثير متغير الاقدمية داخل القطاع ان قيمة ف f والتي قدرت بنسبة 1.73 غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائيا بين مفردات مجتمع الدراسة بحيث ان جميع افراد العينة المدروسة لهم رؤية واحدة حول الأداء الوظيفي مهما كانت سنوات خبراته في العمل وهذا يدل على ان الخبرة المهنية لا يؤثر في ادائهم الوظيفي .

اما بالنسبة لمتغير الاقدمية خارج القطاع إن قيمة ف f والتي قدرت بنسبة 1.72 غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين مفردات مجتمع الدراسة بحيث أن جميع أفراد العينة المدروسة يرون أن الأداء الوظيفي مهما كانت سنوات خبراته في العمل لا يؤثر في أدائهم الوظيفي .

اما بالنسبة للفرضية الثالثة تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي

من اجل الحصول على نتائج أكثر دقة استخدمنا حساب تحليل التباين أنوفا anova لاختبار الانحدار.

تكنولوجيا الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي باستخدام تحليل التباين انوفا anova
نتائج تحليل التباين بين تكنولوجيا الاتصالات وعلاقتها بتفعيل الاتصال الداخلي حيث ان قيمة المؤشر sig قدرت بنسبة 0.002 عند درجة حرية 1 .هي اقل من مستوى الدلالة 0.01 وهو ما يشير الى وجود ارتباط بين تكنولوجيات الاتصالات الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي .

اما بالنسبةللفرضية الرابعة المتمثلة في تكنولوجيا الاتصال الحديثة وتاثيرها على الاداء الوظيفي : ان نتائج معاملات نموذج الانحدار الخطي بين تكنولوجيا الاتصالات واثرها على الاداء الوظيفي حيث ان قيمة t قدرت ب 3.40 في حين قيمة المؤشر sig قدرت بنسبة 0.002 و هي اقل من مستوى الدلالة 0.01 و قدرت قيمة بيتا(bita)ب 0.38 وهو ما يشير الى وجود ارتباط جيد بين تكنولوجيات الاتصالات الحديثة واثرها على الاداء الوظيفي اي انه كلما زاد الاستخدام الامثل للتكنولوجيات الحديثة في الاتصال زاد مباشرة تحسن في الاداء الوظيفي اي ان وسائل تكنولوجيات الحديثة في الاتصال لها علاقة طردية مع الاداء الوظيفي وهي ما تفسرة النتائج المتحصل عليها عن طريق برنامج الحزم الاحصائية .spss

وفي الأخير يمكن أن نقول أن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال الداخلي والاداء الوظيفي لدى العمال الإداريين، ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال الإداريين من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكال منظمة يمكن أن نقول أن الاتصال الداخلي الجيد الذي تدعم فيه الأفعال الاقوال وتوفر الثقة المصداقية بين الإدارة والعاملين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها .

خلاصة الفصل التطبيقي

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية ، مستعينين بذلك على تطبيق spss، الذي حاولنا من خلاله الحصول على نتائج دقيقة لدراستنا الميدانية.

حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن الإتصال الداخليله علاقة وطيدة وتاثير قوي على الاداء الداخلي للعمال الاداريين بكلية التكنولوجيا حيث يهدف إلى تنسيق الأعمال والنشاطات ، أيضا يساهم في تزويد العمال بالمعلومات.

كما بينت الدراسة التطبيقية اعتماد الكلية على كلا النمطينن في عملية الاتصال أي الاتصال النازل والصاعد وهذا حسب اهمية وحساسية القرارات والتعليمات .

كما يعتبر الإتصال غير الرسمي من أكثر أنواع الإتصال الداخلي إستخداما بالكلية لانه يعتبرونه اكثر مرونة لتعاملهم مع مشاكل العمل وحتى تسهيل اجراءات سيرورة العمل رغم وجود هامش للاتصال الرسمي.

الخاتمة

لقد قمنا في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال الداخلي بالاداء الوظيفي لدى العمال الاداريين، و وذلك بتصميم استبيان يقيس الاتصال الداخلي والاداء الوظيفي ،حيث كان المحور الأول في الاستبيان وسائل واساليب الاتصال المستخدمة بكلية التكنولوجيا جامعة المدية وهذا لمعرفة لمعرفة طريقة الاتصال السائدة بين المدراء والعمال يعني الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات . - وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في كلية التكنولوجيا نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال والمناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة. - فيما يتعلق بالعلاقة بين الاتصال الداخلي و الاداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين الاتصال الداخلي الأداء الوظيفي للعمال الإداريين. وهو مايبينه نظام spss أن القيمة عند الدرجة 0.05 هي اكبر من قيمة المؤشر sig والتي قدرت ب 0.001 أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وهو ما يثبت قبول الفرضية التي تنص على العلاقة الموجودة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال الإداريين.

الاقتراحات والتوصيات :

بناء على ما توصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والتي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والعلاقات العامة وهو الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال الإداريين تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية :

- اعطاء حرية اكبر للعاملين في الجامعات وكلية التكنولوجيا بصفة خاصة ليس فقط في اتصلهم بالإدارة وايصال انشغالاتهم ولكن بضرورة اشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات .

- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات الحديثة كالانترنت والانترانت التي تساهم في اقتصاد الجهد والوقت وتعود بالإيجاب على أدائهم المهني والوظيفي .

- القيام بدراسات لاتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من إداريين ومستخدمين نحو كل العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها فيتحديد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على اداء جيد لكل الفاعلين في الكلية .

- اجراء دراسة مقارنة بين بين إطارات الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال الداخلي داخل المؤسسة وعلاقته بالاداء الوظيفي العام للعاملين .

قائمة المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية:

1-جمال الدين محمد المرسي :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية، الإبراهيمية،2006.

2-حسن راوية(أ) إدارة الموارد البشرية -رؤيا مستقبليا-،الدار الجامعية،2003

3-حسن إبراهيم بلوط :إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية،بيروت،2002

4-حسن راوية(ب) إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، .1999

5-صلاح الدين عبد الباقي(أ) الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية، مصر،2005.

6- صالح بن نوار، الاتصال في المؤسسة، مخبر بحث علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر،2003 .

7-عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية ،للطباعة والنشر، بيروت،1982 .

8- عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية،الطبعة الأولى، الرياض،1995 .

9- عبد الغفار حنفي(أ) السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين،الدار الجامعية،الإسكندرية،1990

10- عبد المليك مزهودة :الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الانسانية،العدد(1)، نوفمبر2001.

11- -فاروق عبدو فليه،محمد عبد المجيد :السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دارالمسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن،ط 1 ، 2005.

12- .فؤاد شريف،نظام الاتصال وعملية الإدارة،المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة،الطبعة الثانية،1967 .

13- منال طلعت محمود،مدخل إلى علم الاتصال،المكتب الجامعي الحديث، مصر،2001 .

14- محمد فهمي العطروزي،العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ،عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة. 1960.

15- محمد فهمي العطروزي،العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات ،عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة.

16- محمد مزيان،الاتصال المؤسساتي الأنواع والأنماط) الحوليات(، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11 ، دارالحكمة، الجزائر، أفريل،1998 .

17- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،القاهرة2004 .

18- -محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية ، الاسس والمبادئ ،المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية بدون سنة.

19- مصطفى حجازي، الاتصال و العلاقات الإنسانية و الإدارية، دار الطلبة، بيروت،1998 .

20- محمد سعيد أنور سلطان)أ :(السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة،الاسكندرية،2003.

ثانيا :المذكرات الجامعية والمجلات:

أ-المذكرات

1- بشير كاوجة بعنوان ، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير بجامعة ورقلة2012 /.2013

2-عادل عشي:الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة ماجستير،معهدالاقتصاد، جامعة بسكرة،2002.

3 - فؤاد بوجنانة بعنوان ، تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الخدمية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق بجامعة ورقلة2008 /.2009

3ب- المجلات:

*عبد المليك مزهودة :الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم،مجلة العلوم الانسانية،لعدد(1)، نوفمبر2001

ثالثا:الكتب باللغة الفرنسية:

19. Marie Hèlèn west phalen. Le dictionnaire les pratique Professionnelles de la

المواقع الالكترونية:

1-http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a02.htm:

2-http://comunicationskills.blogspot.com/2009/05/fadiaadlyyahoo.html

3-http://comunicationskills.blogspot.com/2009/05/fadiaadlyyahoo.html

4-http://www.univ-medea.dz/fsecg

الملاحق:

جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

استبيان حول:

الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الاداريين

دراسة حالة كلية التكنولوجيا

جامعة يحي فارس –المدية-

من **اعداد الطلبة: تحت إشراف:**

-مداني فريدة **د.جهاد الغرام**

- موهوبي محمد

بغرض إنجاز بحث في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة نضع بين أيديكم استمارة استبيانية حول الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين "دراسة حالة لكلية التكنولوجيا جامعة المدية" و ذلك بهدف انجاز بحث علمي وميداني، نرجو تعاونكم معنا بإجابات دقيقة على ماتتضمنه الأسئلة وذلك بوضع علامة(*)أمام الجواب المناسب .

ونعلم سيادتكم أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض علمية.

شكرا على مساهمتكم.

السنة الجامعية2017/2016

البيانات الشخصية:

1- السن

18-3536-50 ☐ 50 فما فوق ☐

2-الجنس

-ذكر ☐ ألنثى☐

3-الحالة العائلية

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4-المستوى التعليمي

اقل من ثانوي☐ ثانوي ☐ جامعي☐

5-التصنيف الوظيفي:

إطار مسؤول☐ إداري ☐ مراقب عمل ☐ عامل منفذ ☐

6-الاقدميةالمهنية: من1الى5 سنة ☐ من 6 الى10 ☐ من11الى15 ☐ اكثر من15سنة☐

7-الاقدمية المهنية خارج القطاع:من1الى5 سنة☐ من 6 الى10 ☐ من11الى15 ☐ اكثر من15سنة ☐

المحور الأول:**وسائل وأساليب الاتصال المستخدمة بكليةالتكنولوجيا جامعة المدية**

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1-وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى الكلية هي الوسائل التقليدية فقط			
2-وسائل الاتصال المستخدمة في الاكلية الوسائل الحديثة فقط			
3-ترى ان علاقات الوظفين مع بعظهم البعض علاقة جيدة			
4-طبيعة العلاقة بين الموظفين تساعد على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي			
5-تعتبر الاجتماعات احد الوسائل الاتصالية الفعالة لايصال المعلومات اليك			
6-تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات التنفيذ فقط			
7-تلجا اليك الإدارة لطلب رايك في مسائل تخص عملك			
8-البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء مهامك بشكل جيد			
9-الاتصال الشفوي مع المسؤول مباشرة تساعدك على أداء عملك بشكل افضل			
10-تعتبر الإعلانات وسيلة هامة لايصال المعلومات والتعليمات اليك			
11-يعتبر الهاتف انجح وسيلة تستعملها الإدارة للاتصال بك			

المحور الثاني:استجابة الموظفين لبنود الاتصال الداخلي

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
12-تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر			
13-تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح انشغالاتك			
14-تعتبر النقابة وسيلة هامة لايصال انشغالاتك			
15-تلجا الى صندوق الشكاويلايصال انشغالاتك			
16-ترى انه لاتوجد صعوبة في الاتصال بالادارة			
17-الإدارة تهتم باستقبال العمال للاستماع الى انشغالاتهم وشكاويهم			
18-تتصل بك الإدارة من اجل رفع مستوى ادائك			
19المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي تؤثر على أداء الموظفين لمهامهم			

المحور الثالث:علاقة الاتصال الداخلي بالاداء الوظيفي

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
20-الاتصال الرسمي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي			
21-الاتصال غير رسمي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي			
22-الاتصال الصاعد يساعد على تحسين الأداء الوظيفي			
23-الاتصال النازل يساعد على تحسين الأداء الوظيفي			
24-تهتم الإدارة بمشاكلك الاجتماعية			
25-فروقات السن بين الموظفين تؤثر على فعالية الاتصال وأداء الموظفين			
26المستوى التعليمي يؤثر على أداء الموظفين			
27-الاقدمية المهنية للموظفين تاثر على اتصالهم وادائهم الوظيفي			