جـامعة يحـي فـارس – المـدية –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

اتصال وعلاقات عامة

عنوان المذكرة:

فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالجامعات

دراسة حالة جامعة– يحي فارس– المدية

من 2018/01/20 إلى2018/05/06

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر غي علوم الإعلام والاتصال تخصص "اتصال وعلاقات عامة"

من إعداد الطالبتين:

– بكير تركي سعاد

– سمراني سمية

تحت إشراف الأستاذ :

فزاني شاكر

الموسم الجامعي:2018/2017

«الاتصال كالوميض مهما كان الليل مظلما فهو يضيء أمامك الطريق»

"إبراهيم الفقهي"

« إنه لا يوجد مجال من مجالات النشاط الإنساني أكثر أهمية من الإدارة حيث أن انجاز عملها يتطلب كفاية في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة تتحدد بقدرة القيادة على قيامها بالتنسيق الفعال لهذه الموارد البشرية.»

"كونتر و ودنيل Koont & O'Donnel"

الشكر

لحظات يقف فيها المرء حائرا عاجزا عن التعبير عما يختلج في صدره من تشكرات لأشخاص أمدوه بالكثير والكثير حتى أثقل كاهله، لحظات صار لابد أن ينطق بها اللسان ويعترف للآخرين أنهم وبصراحة كانوا الأساس المتين الذي بنى عليه صرح العلم والمعرفة ، فنتقدم بالشكر الجزيل أولا إلى الأستاذ المحترم : "**فزاني شاكر**"، وثانية إلى كل أستاذ أمدنا ولو بكلمة : "**فندوشي ربيعة** "،" **بلعاليا زهرة**"، "**بوسيالة زهير**" ، "**أتشي عادل**" ، "**بولصنام محمد** "،والى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل من بعيد أو من قريب.

الإهداء

إلى كل من جوع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كلّت أنامله ليقدم لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

والدي العزيز ذو القلب الكبير

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض أمي الغالية

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

إخوتي وأبنائهم

إلى كل من انتظر إتمامه بشوق

إلى قسم علوم الإعلام والاتصال

سعاد

إهداء

إلى دفئ الحنان الصافي إلى البلسم الشافي، إلى بهجة الفؤاد و أحب العباد، إلى من ربياني فأحسنا تربيتي و علماني أن التوكل على الله أساس كل نجاح و معتمد كل فلاح.

إلى روح الروح : والدي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما .

إلى من رسمت معهم تقاسيم الحياة و خطوا معي أجمل الذكريات. إلى من كانوا الأنيس في وحشتي و الرفيق في وحدتي إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء: عائلتي الفاضلة

إلى كل من عرفه القلب و لم يخطه القلم. إلى كل من حملهم قلبي و لم تحملهم ورقتي ، إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

إلى من أحبوني في الله و أحببتهم و كل من أعانوني و لو بالكلمة الطيبة إلى صديقاتي ورفقاء الدرب و الحياة

إلى كل من أعطاني ذرة علم فتعلمتها إلى من علمونا حروفا من ذهب و أسمى و أجلى عبارات العلم إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفا و من فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم و النجاح إلى أساتذتنا الكرام.

و عرفانا بالجميل إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع .

سمية

❖ خطة الدراسة

المقدمة

➢ الإطار المنهجي للدراسة:

1- الإشكالية
2- التساؤلات
3- الفرضيات
4- أهمية الدراسة
5- أسباب اختيار الموضوع
6- أهداف الدراسة
7- حدود الدراسة
8- المنهج المستخدم
9- أدوات الدراسة
10- مجتمع البحث
11- عينة الدراسة
12- تحديد المفاهيم
13- صعوبات الدراسة

➢ الإطار النظري:

الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي الفعال

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي الفعال

المطلب 01: تعريف الاتصال التنظيمي الفعال

المطلب 02: عناصر العملية الاتصالية

المبحث الثاني:أنواع الاتصال التنظيمي الفعال

المطلب 01: الاتصال الكتابي

المطلب 02:الاتصال الشفوي

المطلب 03: الاتصال الالكتروني

المبحث الثالث: مقومات وخصائص الاتصال الفعال وأهميته

المطلب 01: مقومات الاتصال الفعال

المطلب 02:خصائص الاتصال الفعال

المطلب 03:أهمية الاتصال التنظيمي الفعال

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب 01: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب 02:عناصر الأداء الوظيفي

المطلب 03:محددات الأداء الوظيفي

المبحث الثاني:أهداف ومؤشرات الأداء الوظيفي وتقييمه

المطلب 01: أهداف الأداء الوظيفي

المطلب 02: مؤشرات الأداء الوظيفي

المطلب 03: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

المطلب 01: مفهوم تحسي الأداء الوظيفي

المطلب 02: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

المطلب 03: برامج تحسين الأداء

- **الإطار التطبيقي**

الفصل الأول: فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في جامعة - يحي فارس – المدية.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة - يحي فارس - المدية

المطلب 01: نبذة تاريخية عن جامعة - يحي فارس - المدية.

المطلب 02: الهيكل التنظيمي لجامعة - يحي فارس - المدية.

المطلب 03: وسائل الاتصال المستخدمة في الجامعة.

المبحث الثاني: الإجراءات التحليلية .

المطلب 01:علاقة الاتصال الكتابي بالأداء الوظيفي.

المطلب 02:علاقة الاتصال الشفوي بالأداء الوظيفي.

المطلب 03:علاقة الاتصال الالكتروني بالأداء الوظيفي.

الاستنتاجات

الخاتمة

الملاحق

المراجع

الفهرس

الملخص:

يبنى الاتصال التنظيمي على أسلوب العمل في المنظمة مما يجعله مميزا وفعالا، فأداء الموظفين يتأثر بطريقة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فللاتصال دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين طبقا لطبيعة وقوة وسيلة الاتصال التي تتمتع بها المنظمة، إذ تساهم في خلق مناخ ملائم يعمل على تحسين الأداء بشكل فعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال الالكتروني، الأداء الوظيفي.

RESUME :

La communication organisationnelle s'appuie sur la style de travaille dans l'organisation, ce qui la rend distinctive et efficace, et la performance influe par plusieurs facteurs de l'intérieur et l'extérieur de l'organisation.

Ainsi elle a un rôle important en influençant sur le comportement des Travailleurs selon la nature et la force des moyens de communication dans l'organisation, elle contribué à la création d'un climat convenable qui améliore et développe la performance d'une manière efficace, et qui l'aide à atteindre les objectifs individuels, collectifs et organisation à travers des normes modernes qui opèrent sur le développent de la performance.

Les mots clés : communication organisationnelle, communication écrite, communication orale, électronique, performance.

المقدمة

المقدمة:

إن التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال الإنساني أصبحت حاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة فتأسيس نظام فعال للاتصال والمحافظة على استمرار فاعليته يعد من أكثر الأمور تحديا في الإدارة ، والوسيلة التي تتم عبرها القيام بوظائفها الأساسية من تخطيط، تنظيم، تنسيق ، توجيه ورقابة بقدر سلامة ووضوح قنوات الاتصال داخل التنظيم وسهولة انسياب المعلومات تكون فاعلية تلك العمليات.

فالاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات من شخص إلى أخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، والاتصال التنظيمي هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة، من ناحية أخرى ينبغي على الموظف أن ينظر للاتصال على أنه حق أساسي يمكّنه من طرح مشاكله على مسؤوليه وتقديم مطالبه المشروعة باستعمال الاتصال المباشر وهذا ينعكس إيجابا على المؤسسة التي ينتمي إليها، فتتكون نظرة ايجابية عن عمله ومن ثم يبدعه ، كما أن الاتصال في المؤسسة يجنب الكثير من المشاكل التي تكون نتيجة سوء الفهم والنقص وعدم الإدراك بدوافع واهتمامات الآخرين.

يلعب الاتصال دورا هاما في حياتنا اليومية، فمن خلاله يمكن التعبير عن الحاجيات والأفكار والآراء والمقترحات ، فحياتنا كلها اتصال ودون اتصالات جيدة نشعر حتما أننا في عزلة ، فهو ظاهرة اجتماعية معقدة تحول المجموعة الساكنة إلى مجموعة متحركة ومتفاعلة، فهو عملية ضرورية في طبيعة البشرية وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها ،فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها، وما يزيد الاهتمام بموضوع الاتصال استخدام المؤسسات له ،حيث تتوقف عليه الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات

التنظيمية، لأنه الوسيلة الرئيسية والضرورية التي يرتكز عليها، البناء التنظيمي في المؤسسات ، كما يشكل أرضية هامة إذ يتم عن طريقه توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، حيث يحقق من خلاله التكامل والانسجام القائم على العلاقات الاجتماعية والإنسانية الايجابية بين الوحدات ، فتقل المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف.

فالاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلو لا الاتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة اقتصادية واجتماعية، لأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لعمل المنظمات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية للمنظمة، مهما كانت وظيفتها وأهدافها، بالإضافة إلى قدرته على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال أدائه الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في جامعة - يحي فارس- المدية والتعرف على علاقة كل من النمط الاتصالي الكتابي والشفوي والالكتروني بأداء الموظفين وكيف يساهم في تحسين أداء الموظفين وما هو النمط الأكثر استعمالا داخل وخارج الجامعة، وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى ثلاث أقسام : القسم المنهجي ،القسم النظري والقسم التطبيقي.

الإطار المنهجي :وقد اختص بتحديد الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات ، كما تضمن ذكر الفرضيات التي احتوتها منها دراسة بعض البيانات الشخصية (جنس- الخبرة المهنية- المهنة) إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته

وأهدافه ، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث.

الفصل الأول: وقد جاء عنوانه ماهية الاتصال التنظيمي الفعال، تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال و الاتصال التنظيمي الفعال ، وعناصر العملية الاتصالية، أنواع الاتصال التنظيمي الفعال، مقومات وخصائص الاتصال الفعال لنصل في الأخير إلى أهمية الاتصال التنظيمي الفعال.

الفصل الثاني: كان عنوانه الإطار النظري و المفاهيمي للأداء الوظيفي، والذي تضمن مفهومه ، محدداته، مؤشراته، كذلك تقييم الأداء لنصل في الأخير إلى تبيان تحسين الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل الفصل الثالث :

الفصل الثالث: تضمن التعريف بمؤسسة البحث أي لمحة عن جامعة يحي فارس المدية وهياكلها ومهامها وأهم الوسائل التي تستعملها، والمبحث الثاني خاص بعرض البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة لنستخلص جمل من النتائج تخص الدراسة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة:

1- الإشكالية
2- التساؤلات
3- الفرضيات
4- أهمية الدراسة
5- أسباب اختيار الموضوع
6- أهداف الدراسة
7- حدود الدراسة
8- المنهج المستخدم
9- أدوات الدراسة
10- مجتمع البحث
11- عينة الدراسة
12- تحديد المفاهيم
13- صعوبة الدراسة

الإشكالية:

أصبح الاتصال في المؤسسات والشركات يلعب دورا هاما داخل المنظمات، فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال لأنه بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم ، لأنه يحافظ على تدفق وانسياب المعلومات من خلال استخدام مختلف أنماط الاتصال التنظيمي داخل المنظمات، ويشمل الاتصال التنظيمي كل الاتصالات التي تتم في إطار قواعد تنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي.

لذلك فالاتصال التنظيمي يؤثر بالعنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات ، القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعده على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية الجديدة وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أم فكري، قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لانجاز أو تحقيق أهداف مسطرة مسبقا، وذلك باستغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة استغلالا جيدا، إلى جانب الحفاظ على صحة وراحة الموظف وهذا يمنح للمؤسسة مكانتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها الاستمرار والبقاء والتميز عن غيرها.

جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين بجامعة – يحي فارس –المدية ، من خلال معرفة علاقة الاتصال التنظيمي الفعال بالأداء الوظيفي لدى الموظفين المنفذين والمشرفين، والكشف عن طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد بجامعة – يحي فارس – المدية سواء الكتابي- الشفوي – الالكتروني على اعتبار أهمية أنماط الاتصال التنظيمي بالجامعة،

خاصة في رسم حاضر ومستقبل الجامعة وذلك من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها والتي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقائها ورقيها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم أنماط الاتصال التنظيمي الفعالة في تحسين أداء الموظفين بجامعة - يحيى فارس - المدية ؟

التساؤلات:

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات هي:

- كيف يساهم الاتصال التنظيمي الكتابي الفعال في تحسين أداء الموظفين؟
- كيف يساهم الاتصال التنظيمي الشفوي الفعال في تحسين أداء الموظفين؟
- كيف يساهم الاتصال التنظيمي الالكتروني الفعال في تحسين أداء الموظفين؟

الفرضيات:

الفرضية: هي ما يتوقعه الباحث من نتائج على مستوى بحثه في شكل فكرة، توقع، حل، إجابة، رأي، يصور علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات الظاهرة المدروسة.[1]

للإجابة على هذه المجموعة من الأسئلة لابد من وضع مجموعة من الفرضيات حتى نستطيع أن نثبت صحتها أو خطأها، وفي هذه الدراسة هناك فرضية عامة مفادها:

1-احمد بن مرسلي: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2007، ص90.

الفرضية العامة:

هناك علاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي الفعالة وأداء الموظفين.

وتندرج تحت هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين نمط الاتصال الكتابي و أداء الموظفين.

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين نمط الاتصال الشفهي و أداء الموظفين.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين نمط الاتصال الالكتروني و أداء الموظفين.

أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

- إثراء البحوث و الدارسات التي أجريت في مجال العلاقات العامة بما في ذلك استخدام النمط الاتصالي الفعال المناسب في تحسين الأداء الوظيفي .

- تفتح هذه الدارسة مجالا للباحثين لمعالجة إشكالية دور فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة من زاوية أخرى متعددة.

- تزويد المكتبة بالدارسات الجديدة التي تتعلق بفعالية الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي .

2- الأهمية العملية :

- مساعدة المسؤولين في اختيار النمط الاتصالي الفعال المناسب من أجل التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية .

- التدرب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الإنسانية .

- التعرف على رأي الموظفين حول فعالية النمط الاتصالي المستخدم وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم الجامعية .

- يمكــن لهــذه الدراســة أن تحدد النمط الاتصالي الفعال المناسب الأكثر تــأثيرا على الأداء الوظيفي .

أسباب اختيار الموضوع:

إن إقبال الباحثين على دارسة موضوع معين يكون ناتجا عن رغبتهم الملحة في الوصول إلى نتائج وأهداف معينة تكون في البداية غامضة بالنسبة لهم ،فتدفعهم تلك الرغبة والغموض إلى دارسة هذا الموضوع.

ولقد تم اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- رغبة منا في تطوير معارفنا بهذا الموضوع بحكم تخصصنا.

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار توضيح مدى فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي داخل مؤسستنا من أجل إثراءه.

- تزايد الدور الذي تلعبه أنماط الاتصال المختلفة في كفاءة الأداء الوظيفي .

أهداف الدارسة :

نسعى من خلال بحثنا تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في :

- التعرف على مدى تأثير النمط الاتصالي الفعال على الأداء الوظيفي .

- نحاول من خلال هذه الدارسات إبراز العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية :

(الاتصال التنظيمي، الاتصال التنظيمي الفعال، الاتصال الكتابي الفعال، الاتصال الشفوي الفعال، الاتصال الإلكتروني الفعال، الأداء الوظيفي).

- الوصول إلى نتائج علمية تبين دور فعالية أنماط الاتصال التنظيمي داخل جامعة يحي فارس المدية.

حدود الدراسة:

تحددت حدود الدراسات بالمجالات التالية :

1-المجال البشري: اقتصرت الدراسة على موظفي المصالح الإدارية لجامعة يحي فارس بالمدية.

2- المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على جامعة المدية يحي فارس –عين الذهب – القطب الحضري – المسرح (المصلى).

3-المجال الزمني: أجرينا الدراسة خلال السنة الدراسية 2018/2017 من الفترة الممتدة ما بين 2018/01/20 إلى غاية 2018/05/06.

4-المجال الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول عنصرين أساسين هما:

- دراسة النمط الاتصالي الفعال الأكثر تأثيرا على أداء الموظفين .

- محاولة إيجاد علاقة بين النمط الاتصالي السائد في المؤسسة و الأداء الوظيفي .

- التناول بالدراسة لمتغير الجنس، الخبرة المهنية، المهنة، وتأثيره على الأداء الوظيفي.

المنهج المستخدم:

إن منهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وأهدافها، والدقة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهجا ملائما لموضوع بحثه، وقد يستعين الباحث بأكثر من منهج واحد في دراسة ظاهرة معينة، وينظر إلى المنهج العلمي، لذلك فتحديد المنهج يعتبر خطوة هامة وجد ضرورية ، ولأنه هو الذي ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي أسئلة وفروض البحث.

إذن فالمنهج هو مجموعة خطوات مترابطة بدءا من المفاهيم ، شرح المفاهيم الإجرائية وتحديد مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات وتوضيح مجال الدراسة، فهو بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث العلمية.

ومن هذا المنطلق فان المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو: منهج دراسة الحالة دراسة معمقة لحالة الجامعة من خلال استطلاع الموظفين ومعرفة أرائهم حول النمط الاتصالي وكيفية أدائهم وذلك لتناسبها مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

ومنهج دراسة الحالة هو:" أن دراسة حالة هي البحث المتعمق للحالات الفردية في إطار المحيط الذي تتفاعل فيه"[1].

وللإجابة على إشكالية البحث المطروحة ، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه استخدمنا المنهج الوصفي ، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الميدانية.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه :" منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله والتعبير عنها تعبيرا إما كيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، وتعبيرا كميا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر"[2].

وتماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي بغرض وصف فعالية النمط الاتصالي في تحسين أداء الموظفين في جامعة يحي فارس – المدية - وذلك من خلال وصف نمط الاتصال الكتابي ، الاتصال الشفوي، الاتصال الالكتروني بجامعة يحي فارس المدية ، وأيضا وصف العلاقة الموجودة بين نمط الاتصالي الفعال و تحسين أداء الموظفين.

[1]-احمد بن مرسلي، مرجع سابق، ص 220.
[2]- نفس المرجع ، ص 220.

تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي وذلك بترجمة المعطيات المتصلة في الميدان إلى أرقام يمكن التعليق عليها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة.

أدوات جمع البيانات:

تعد الأدوات البحثية من ضروريات أي بحث والإلمام بها ضروري لأي باحث فهي تعبر بمنطقية عن المنهج البحثي وتضمن دلالات هامة بدونها لا يستقيم تحليل البحث وبالنسبة لهذه الدراسة فقد استعين بأداة البحث التالية:

الاستبيان: وهي التقنية المباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية[1].

وقد استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية في البحث كونه: "يساعد الباحث على جمع المعلومات من عينة كبيرة العدد مهما تميزت بالانتشار أو التشتت، بالإضافة إلى أن عدم تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين أثناء الاستقصاء، يوفر كثيرا من الوقت والجهد ويساعد على تصنيف البيانات وتبويبها، مما يرفع من درجة الثبات ودقة النتائج"[2].

أيضا يكون المبحوث في حالة راحة تامة عند الإجابة على الأسئلة لأنه لا توجد معلومات شخصية كالاسم وغيرها مما يشعره بالارتياح في الإجابة حتى على الأسئلة المحرجة.

فاستمارة الاستبانة يقوم من خلالها المبحوث بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليه، والتي قمنا بصياغتها بعد قيامنا بالدراسة استطلاعية، والتي مكنتنا من التعرف

[1]- موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ت: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر،2004 ص 204.
[2]- أحمد بن مرسلي: مرجع سابق، ص286.

على مختلف المصالح والأقسام والفروع الموجودة بالجامعة كوننا جزء من هذه المنظمة.

وقد قمنا بصياغة الاستمارة انطلاقا من مشكلة الدراسة والأسئلة التي أثارها، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى فرضيتها.

مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية على أنه هو:« مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات»، «هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.»[1]

يتمثل مجتمع البحث في دارستنا كافة الموظفين الإداريين الدائمين المتواجدين في جامعة - يحي فارس- المدية والذي يبلغ عددهم حوالي (402) موظف دائم .

العينة:

إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث هو اختيار عينة البحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي، فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ منه كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها، ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس مفردات المجتمع الأصلي على حدا ، خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة ، فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي ، يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة، وعن طريق ذلك يمكن تعميم النتائج التي تناولها الباحث والتي تدور

[1]- موريس أنجرس، مرجع سابق،،ص84/83.

حول فعالية أنماط الاتصال التنظيمي في الجامعة –يحي فارس- المدية ، تتطلب اختيار العينة القصدية.

وتعرف العينة على أنها: «مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة ليست هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له والعينة إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من احتمال الاستعانة ويمكن بها في بعض إجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك»[1].

العينة القصدية :

تعرف العينة القصدية بأسماء متعددة مثل العينة العمدية أو العينة النمطية وهي :« أسماء تشير كلها إلى العينة يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات والبيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث ولعناصره الهامة، التي تمثله صحيحا ، وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة»[2].

ارتأينا أن العينة القصدية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة القصدية دون غيرها.
- بواسطة العينة القصدية نستطيع أن نعطي الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس لأن يكون عضوا من أعضاء العينة المشكلة لهذا المجتمع.

[1]- عامر مصباح: **منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2008، ص214.
[2]- احمد بن مرسلي، مرجع سابق، ص 197-198.

خصائص العينة:

بعد تعرضنا لكيفية اختيار العينة، نحاول الآن تحديد خصائصها المتمثلة في البيانات الشخصية للمبحوثين، والمتمثلة في : الجنس، الخبرة المهنية، المهنة، لما لهذه البيانات من تأثير على متغير الدراسة، وهذه البيانات أيضا لها تأثير في تغيير مجرى البحث، والتي يمكن أن تؤثر على إجابة المبحوثين على الأسئلة، وجمع مثل هذه البيانات يساعد على فهم وتقدير البيانات الأخرى.

كما تتميز العينة التي أخذناها بعدة خصائص مشتركة تجعلها تعبر بصدق عن صفات المجتمع المدروس.

وتناسبا مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدده تم تمثيل العينة ب100فردا (منفذ، مشرف) من مجتمع الدراسة الذي يمثل النسبة الكلية للموظفين بجامعة- يحي فارس – المدية، وقدرت النسبة المئوية ب25٪ وهذا راجع لعدة أسباب أهمها: حسب طبيعة الدراسة أي مجتمع البحث كبير يتكون من 402 مبحوث ، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة للباحث وعنصر الزمن.

وهنا نجد حجم العينة حسب **"موريس أنجرس"** ففي المجتمع الذي يقدر فيه ببعض المئات إلى بعض الآلاف من العناصر ، فالأفضل هو أخذ مائة عنصر من كل طبقة معدة وأخذ إجماليا 10٪ من مجتمع البحث لما يكون متكونا من بعض الآلاف.

تحديد المفاهيم:

الاتصال التنظيمي: هو تدفق المعلومات والبيانات اللازمة وتبادلها ضمن نطاق التنظيم، أي داخل الهيكل التنظيمي وخارجه.[1]

[1] - رابح العايب: **الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، الجزائر،2008،ص173.

الاتصال التنظيمي الفعال: هو العملية الإدارية التي تمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة بحيث توفر لهم نقل وتبادل المعلومات والبيانات بصفة مستمرة ودون انقطاع مع الآخرين وهذه العملية تتم عادة في صورة متبادلة من الطرفين وليس من طرف واحد.[1]

أنماط الاتصال التنظيمي : الأسلوب أو الوسيلة أو الطريقة التي يتم عبرها نقل المعرفة والأفكار والقرارات من شخص إلى آخر أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص أو الجهة أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار معه أو إقناعه بأمر ما سواء بالاتصال الكتابي الفعال ، الاتصال الشفوي الفعال ، الاتصال الالكتروني الفعال.

الاتصال الكتابي الفعال: وهو أسلوب من الاتصال الذي يتم من خلال تبادل المعلومات والبيانات عن طريق المادة الموثقة والمدونة لتكون مرجعا يعود إليه كلما اقتضت الحاجة.

الاتصال الشفوي الفعال: ويتم هذا الأسلوب من الاتصال بصورة شفهية عن طريق اللغة المنطوقة المتمثلة في كلمات وجمل وعبارات دالة على معنى مفيد.

الاتصال الالكتروني الفعال: وهو أسلوب مبتكر للتواصل مع الآخرين ويمكنهم من تبادل كميات هائلة من المعلومات والبيانات بطريقة فورية وفعالة ودون تكاليف مثل شبكة الانترنت[2].

الأداء الوظيفي: الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية

[1]- شادي فاطمة ومجاهدي الطاهر: **أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية**، مجلة انسنة للبحوث والدراسات ،العدد 15، ورقلة،2001 ،ص22.

[2]- نفس المرجع، ص23.

والعمليـات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية [1].

صعوبات الدراسة:

- قصر الوقت حيث أن الفترة المحددة لانجاز المذكرات لا تكفي.
- طابع السرية في بعض المعطيات مما يجعل تحليلها أمر صعب للغاية.
- صعوبة التوفيق بين الدراسة والانشغالات الأخرى.
- نقص في البحوث والدراسات التي تتناول مثل هذه الموضوع.

[1]-الهاشمي لوكيا: **تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد7،قسنطينة ، 2012،ص6.

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي الفعال

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي الفعال

المطلب 01: تعريف الاتصال التنظيمي الفعال

المطلب 02: عناصر العملية الاتصالية

المبحث الثاني:أنواع الاتصال التنظيمي الفعال

المطلب 01: الاتصال الكتابي

المطلب 02:الاتصال الشفوي

المطلب 03: الاتصال الالكتروني

المبحث الثالث: مقومات وخصائص الاتصال الفعال وأهميته

المطلب 01: مقومات الاتصال الفعال

المطلب 02:خصائص الاتصال الفعال

المطلب 03:أهمية الاتصال التنظيمي الفعال

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب 01: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب 02:عناصر الأداء الوظيفي

المطلب 03:محددات الأداء الوظيفي

المبحث الثاني:أهداف ومؤشرات الأداء الوظيفي وتقييمه

المطلب 01: أهداف الأداء الوظيفي

المطلب 02: مؤشرات الأداء الوظيفي

المطلب 03: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

المطلب 01: مفهوم تحسي الأداء الوظيفي

المطلب 02: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

المطلب 03: برامج تحسين الأداء

الفصل الأول: فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في جامعة - يحي فارس – المدية.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة - يحي فارس - المدية

المطلب 01: نبذة تاريخية عن جامعة - يحي فارس - المدية.

المطلب 02: الهيكل التنظيمي لجامعة - يحي فارس - المدية.

المطلب 03: وسائل الاتصال المستخدمة في الجامعة.

المبحث الثاني: الإجراءات التحليلية .

المطلب 01:علاقة الاتصال الكتابي بالأداء الوظيفي.

المطلب 02:علاقة الاتصال الشفوي بالأداء الوظيفي.

المطلب 03:علاقة الاتصال الالكتروني بالأداء الوظيفي.

تمهيد:

إنّ للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات ، وهذه الأهمية لا يختلف فيها الباحثون في العديد من التخصصات سواء أكان في ميدان علم النفس، أو الاجتماع أو الاقتصاد، أو الإعلام ... وذلك لأنّ الاتصال التنظيمي يعتبر امرأ حاسما وضروريا في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم ككل، ونجد أنّ هذا الاتصال كلما كان فعّالا استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم أن يؤدي دوره على أكمل وجه.

حيث يحتوي هذا الفصل على مباحث وكل مبحث به مطالب ونتطرق فيه إلى تبيان المفهوم العام للاتصال التنظيمي والاتصال التنظيمي الفعّال وإبراز عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي الفعّال، محور دراستنا من خلال تقديم مفهوم له وتبيان أنواعه ،أهدافه ، مقوماته، أهميته وخصائصه وهذا نظرا لأهميته في المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي الفعال

يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع والأكثر حداثة من الناحية الدراسية نظرا لما يلعبه من دور كبير في بناء العلاقات التي تختلف وتتنوع أشكالها باختلاف المجال الذي تتفاعل فيه هذه العملية أي الاتصال والتي سوف نتدرج فيها من خلال هذه المفاهيم التي يتم عرضها .

المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي الفعال

تعريف الاتصال:

ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسيين هما:

1- من الناحية اللغوية:

اتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال : اتصل به بخبر بمعنى علمه[1].

ويقال كان على اتصال به أي علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك[2].

كما يعرفه قاموس **"روبار صغي"** بمعنى **:** « أن يكون على علاقة مع ...» وحسب قاموس **"لاروس صغير" فيقول** : «الاتصال هو ثقل المعارف وإعطائه ،أتقاسم ، إقامة علاقة، ارتباط »[3].

[1] - معجم مجاني للطلاب : دار المجاني ، بيروت، ط5، 2001، ص1028.
[2]- المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق ، بيروت، لبنان ، ط5، 2001، ص 73.
[3]- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدري**: أبعاد العملية الاتصالية**- رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.

أما في اللغة الفرنسية و الانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال من كلمة Comminic التي تعني في اللغة الفرنسية Commun وفي اللغة الانجليزية Common أي " مشترك أو اشتراك في الشيء " فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة[1].

وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

ب- من الناحية الاصطلاحية:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرته ومفهومه لهذا المصطلح ، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ ، فهناك من تناوله على أنه :" عملية نقل المعلومات من طرف لآخر.[2]"

يعرفه ناصر" **محمد العديلي"** بأنه: " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.[3]"

يعرفه **"اندروي سيزلاقي" ،" مارك جي والاس"** بأنه :" العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات.[4]"

كما عرفه **قاموس "اكسفورد"** بأنه: " نقل الأفكار أو توصيلها آو تبادلها بالكلام والكتابة أو الإشارة.[5]"

[1] - جيري جراي،: **الإشراف**، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، ، مركز البحوث السعودية، 1988، ص 331,
[2]- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، 2002، ص 601.
[3]- ناصر محمد العديلي : **السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة** ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 164.
[4]- سيزلاقي و ولاس : **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر او القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 632.
[5]- محمود السماد : **الإدارة الفعالة**، مكتبة الناشرون ، ط1، 2003، ص178.

عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه:" عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها، وتشرها بين الأفراد.[1]"

كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية communication ويقصد به : "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصيين أو مجموعة أو جماعات.[2]"

ومن خلال كل هذه التعاريف يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات ، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

الاتصال التنظيمي:

هو عملية نقل المعلومات والمعاني بين مستويات ووحدات التنظيم داخله وخارجه باستخدام الأساليب والرسائل المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة ويتضمن الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.[3]

الاتصال التنظيمي الفعّال:

هو العملية الإدارية التي تمكن من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، بحيث توفر لهم نقل وتبادل المعلومات والبيانات بصفة مستمرة ودون انقطاع مع الآخرين، وهذه العملية تتم عادة في صورة متبادلة من الطرفين وليس من طرف واحد[4].

[1]- محمود السماد ،مرجع سابق ، ص 178.
[2]-صلاح الدين محمد عبد الباقي : **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الإسكندرية، 2000، ص 230.
[3]- فضيل دليو: **الاتصال مفاهيمه، نظرياته ووسائله**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003، ص16.
[4]- شادي فاطمة ومجاهدي الطاهر، مرجع سابق، ص 22.

يعّرف أيضا على أنّه:« نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر، كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، ويعد عملية حيوية للمنظمات الحديثة، لأنه مهم للقيادة الفعّالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع و اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى».[1]

المطلب الثاني: عناصر العملية الاتصالية:

هناك مجموعة من عناصر العملية الاتصالية، التي تؤثر بحدّ ذاتها ليست بسيطة بل أكثر تعقيدا، وتحوي على أكثر من متغير يؤثر على العملية الاتصالية ويتضمن ثمانية مراحل أساسية هي:

1- **المرسل**:

ويمثل المصدر الرسمي الذي يقوم بإعداد الرسالة، وإرسالها عبر القناة المعتمدة ومن الطبيعي أن الرسالة تتأثر بالمرسل من حيث شخصيته، عاداته، قيمه، واتجاهاته، وغيرها، وكذلك الأسلوب الذي يتم فيه إعداد الرسالة وصياغتها[2].

2- **صياغة الرسالة الترميز**:

هي العملية التي تتضمن صياغة وتحويل الأداء والأفكار والمشاعر والمفاهيم بشكل عبارات وكلمات وخرائط وبيانات إحصائية وغيرها، ولتحقيق الاتصال هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي:

- المرسل وكيفية صياغة الرسالة.
- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها.
- درجة الثقة المتبادلة بينهما.

[1]- محمود عز الدين: **الاتصال الإداري الفعال**، (دط)، إدارة بندر دمنهور، الإمارات ، 2000، ص 200

[2]- خضيم كاظم محمود: **الاتصال الفعّال في إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010،ص 118

- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.[1]

3- الرسالة:

هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل أوهي الهدف الذي تصبو العملية الاتصالية إلى تحقيقه على أكثر من متغير.

4- قناة أو وسيلة الاتصال:

هي بمثابة الواسطة أو القناة التي يتم من خلالها إيصال الرسالة فقد تكون عن طريق المواجهة بين الطرفين أو بواسطة الهاتف أو عن طريق المؤثرات أو الندوات وغيرها، كما أنها تكون واسطة الانتقال عن طريق الكتابة أو المحادثة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات وغيرها.

5 - المرسل إليه أو المستلم:

يمثل الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة، ويمكن أن يصبح لاحقا بمثابة المرسل حينما يقوم بالإجابة على الرسالة، وتعتبر السمات التي يتسم بها المستلم ذات أثر فعّال في تحقيق فاعلّية الاتصال[2].

6- ترجمة الرسالة أو استيعابها:

هو عبارة عن ترجمة الرموز المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعاينتها.

[1]- مي العبد الله: **نظريات الاتصال**، دون طبعة ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2006 ، ص 32.
[2]- خضيم كاضم محمود، مرجع سابق ،ص 41.

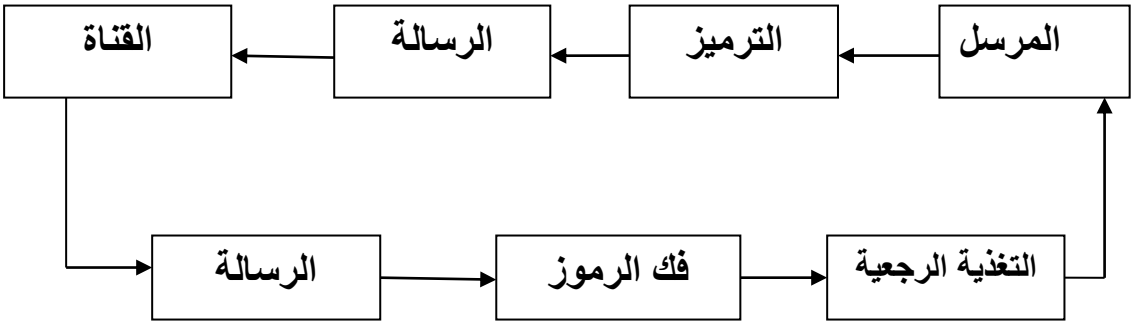
7- التغذية العكسية:

هي عبارة عن ردود أفعال أو استجابة لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية انطباعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها[1].

8- الضوضاء أو التشويش:

هي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة وفحواها ، وقد تتعلق بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكا ته، شخصيته ،وقدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن يكون عليه، وقد تتعلق بالمرسل إليه ذاته أو بوسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أنّ الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.[2]

هذا الشكل يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوّعة:



الشكل(1) العملية الاتصالية

[1]- بشير العلاق: **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، (دط)، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص22.

[2]- نفس المرجع ، ص 23.

المبحث الثاني:أنواع الاتصال التنظيمي الفعّال.

تتعدد أنماط الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار النمط الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني وتتضمن أنماط الاتصال ما يلي:

المطلب الأول: الاتصال الكتابي

إن الاتصالات التي تتسم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما يزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة.

طرق الاتصال الكتابي:

1 - التقارير:

يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناءا على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير موجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات[1].

[1]- خيري خليل الجميلي: **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (دط)،1997، ص143-144.

2- النشرات الدورية والخاصة:

تعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة للعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة ...

وتنقسم النشرات إلى :

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات و المعدات الجديدة.
- نشرات خاصة تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي[1].

3- الكتيبات أو الدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولابد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل التفاصيل.

4 - الشكاوي:

تعتبر من وسائل الاتصال الهامة بالنسبة إلى المنظمات ، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل و المنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي .

وهذه الشكاوي ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف بيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية ، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وانجاز الأعمال[2].

[1] - بوعطيط جلال الدين: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، قسنطينة،2009-2010،ص 60.

[2] -محمد يسري إبراهيم دعبس: **الاتصال والسلوك الإنساني**، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع،الإسكندرية، 1999،ص266.

المطلب الثاني: الاتصال الشفوي

يقول **"دوسكودروموند"** :« لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة ...»[1]

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه، ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة ، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجابته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة[2].

- لا تكرر نفسك مرة خلال تكرار ما تقول بهدف توصيل الرسائل التي لم تصل إلى المتلقي .

- تحدث عن فكرة واحدة في كل جملة حتى تعطي فرصة للمستمع أن يلتقط كلماتك في ذاكرته، واصمت قليلاً أثناء الحديث حتى تعطي لنفسك الفرصة في التفكير وملاحظة ردود الأفعال تجاه حديثك.

طرق الاتصال الشفهي:

1- الاجتماعات:

وتعد هذه الوسيلة الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة ، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين ، ونجد أهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ

[1]-محمود عز الدين عبد الهادي: **الاتصال الإداري الفعال**، إدارة بندر منهور التعليمية، جامعة الإمارات، دط، 2000،ص60.
[2]- محمود يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص 197.

وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة[1].

2 - الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا، وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل ، بالإضافة على رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم[2].

المطلب الثالث: الاتصال الالكتروني

تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال، وتعد آلات الطباعة، والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتي مكنت العديد من توزيع وتقدم المطبوع [3].

لقد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد الكترونية ضخمة وتشير التقارير الحديثة إلى أنه يوجد بالولايات المتحدة الأمريكية وحدها عن ما يزيد عن 35 بليون فرد يستخدمون الهاتف أو الحاسوب الشخصي أو الفاكس لممارسة العمل خارج مكاتبهم ، ويمكن أن نتصور ما أحدثته ثورة الانترنت من فرص للاتصال على مستوى المنظمات والأفراد بل والدول مما جعل من العالم كله بمثابة قرية صغيرة.

[1] - محمود عز الدين عبد الهادي، مرجع سابق،ص 61.
[2]- محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر ، عمان، ط3،2005،ص 252.
[3]- عبد المعطي محمد عساف ومحمد صالح فاتح: **أسس العلاقات العامة**، دط، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2004، ص228.

وعلى الرغم من المزايا المتولدة عن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، إلا أن علماء النفس وعلماء الاجتماع نجحوا في رصد بعض المشكلات المصاحبة لهذه الظاهرة،على سبيل المثال: الأفراد و المسؤولين الذين مارسوا أعمالهم خارج مكاتبهم التقليدية أصبح من الصعب عليهم تحقيق التدرج الطبيعي في مسارهم الوظيفي والمهني لأنهم لم يعودوا قادرين على متابعة واستيعاب ما يدور داخل المنظمة وحماية مصالحهم الخاصة، لقد أصبحوا ضحية التقدم في تكنولوجيا الاتصال وكذلك فان استخدام الاتصال الالكتروني بدلا من الاتصال الشخصي في المحادثات والمقابلات جعل من الصعب بناء ثقافة تنظيمية وبناء علاقات قوية تستند إلى الثقة المتبادلة والدعم الايجابي[1].

وبهذا فالاتصالات الالكترونية هي عبارة عن أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس ، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل: شبكة الانترنت، أجهزة الهواتف النقالة ، والبريد الالكتروني وغيرها ، حيث ساهمت هذه التطورات في مجال الاتصال من تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات[2].

طرق الاتصال الإلكتروني:

1- مواقع التواصل الاجتماعي:

وهي مواقع تسمح للمستخدمين بامتلاك صفحة شخصية ونشر ما يرغبون من مضامين وقد تزايد استعمال هذه المواقع بشكل مذهل وقد عمد الكثير من الأفراد والمؤسسات إلى إنشاء صفحات عبر هذه المواقع من أجل التواجد واثبات الوجود وتجنب التخلف والتهميش والحفاظ على التواصل مع الآخرين

[1]- عبد المعطي محمد عساف و محمد صالح فاتح ، مرجع سابق، ص229.
[2]- شادي فاطمة ومجاهدي الطاهر، مرجع سابق ، ص 22.

فأصبح بذلك التواجد في هذه المواقع ضرورة، و من أشهر هذه المواقع (تويتر twitter، فيس بوكface book ، إسكايب Skype)، وكانت وسيلة لتبادل المعلومات والخبرات.

3- المنتديات والمواقع الكترونية:

كان لها الدور الفاعل في نقل المعرفة والأخبار والثقافة وساهمت بشكل كبير في حركة التنوير المعرفي والتواصل وشكلت قوة فكرية ومعرفية لا يمكن تجاوزها في تشكيل الرأي العام .

هو أيسر وأرخص وسيلة للاتصال وإنه في الكثير من البلدان النامية أكثر انتشارًا من الإنترنت، خاصة مع التدني المستمر لأسعار الأجهزة والخدمات المرتبطة به ، وسهولة تعلم عوام الناس طريقة التعامل معه مقارنة بالتعامل مع الكمبيوتر، كما أنه يسهل تبادله في حالة عدم ملكية البعض لأجهزتهم الخاصة، كما أنه صغير يسهل حمله خاصة في حالة عدم ملائمة الظروف. وله مميزات وخصائص(إنه وسيلة اتصال شخصية بدرجة كبيرة؛ وهو ما يجعل وصول الرسالة المراد توصيلها مباشرًا وسريعًا وهو ما يجعل المشاركة والاستجابة فورية ، إنه بإمكاناته الصوتية ييسر كسر حواجز اللغة، أصبح تكنولوجيا هجينة خاصة مع الإنترنت وصارت الإمكانات بينهما تتقارب، خاصة مع توافر استخدام النص والصوت وتزايد إمكانات "**المالتي ميديا**" مع وجود كاميرا بداخله وإمكانية توافر الألعاب والموسيقى وغيرها[1].

[1]- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 230، 231.

الاتصالات المرمزة والمصوّرة:

يتم فيها استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير، المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة، وغالبا ما ينم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصوّرة والملّونة فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين[1].

المبحث الثالث: مقومات وخصائص الاتصال الفعال وأهميته.

المطلب الأول: مقومات الاتصال الفعال

تتجسد فعالية الاتصال بمدى قوة المسؤول على تنمية الفهم بينه وبين العاملين ، حتى تصبح الأهداف مفهومة لكل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت التجارب والتطبيقات ما يلي:

I. **الجوانب الأساسية:** هناك أربع مقومات أساسية تساهم في فعالية الاتصال هي:

1- الإصغاء:

من مقومات الاتصال الفعال إصغاء المسؤول للعاملين ، لأن ذلك يتيح له الفرصة لاكتشاف حقيقة ما يريد العامل قوله، كما يعطي العامل الفرصة للتعبير الكامل عما يريد، كما أن إصغاء المسؤول للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها إليها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

والمسؤول الفعال هو الذي يعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقته بالعاملين من خلال اهتمامه باقتراحاتهم ومشاكلهم ووجهات نظرهم،وإعطاء العامل انطباعا حقيقيا بالإصغاء لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به[2].

[1]- عبد المعطي محمد عساف ، مرجع سابق ، ص 228.
[2]- فريد كورتل والهام بوغليطة: **الاتصال واتخاذ القرارات**، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص 211

➢ **الشرح :**

يتطلب الاتصال الفعال من المسؤول أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة وسهلة الفهم وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة وجلب انتباه العاملين، وأن يحرص على أن تكون أفكاره منتظمة ومتسلسلة، ما يكون له الأثر الواضح على فعالية وكفاءة الاتصال.

2- السؤال والمناقشة:

وهو سؤال لنفسه عن الهدف الذي يريده من خلال الاتصال وكذلك ردة فعل العاملين، وعلى المسؤول أن يعطي فرصة للعاملين بأن يسألوا ويستفيدوا وأن يشجعهم على المبادرة وطرح الأفكار، وبهذا يتمكن القائد من أن يعمل هو والعاملين معه كمتعاونين لاكتشاف المشاكل والصعوبات والوصول إلى الإجابات والحلول الفعالة.

3- التقييم:

تقييم المسؤول لاتصاله يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحيينه، والمسؤول الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد على تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من العاملين، وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها العاملين نحو المعلومات التي يرسلها، والتي تكون صورة استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات[1].

4- الاستجابة:

وهي تعني ملاحظة المسؤول لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وعلى المسؤول أن يراعي الفوارق التنظيمية والنفسية التي تعطل

[1]- فريد كورتل وإلهام بوغليظة ، مرجع سابق ،ص212.

الاتصال، وأن يتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم، واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه[1].

II. الجوانب الثانوية

زيادة على هذه الأمور يمكن إضافة جوانب أخرى تزيد من فعالية الاتصال ولعل أهمها ما يلي:

1. جانب اللغة :

- يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصال مع مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم، بحيث لا تتصل بهم بغير اللغة التي يحسنونها .

- يجب أن تكون اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع.

- يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل أكثر من معنى.

- تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقارير[2].

2 . الجانب الثقافي الاجتماعي:

حتى يكون الاتصال فعالا يجب تحقيق ما يلي :

- مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع.
- - الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاولة الاتصال.
- مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.

[1]- فريد كورتل وإلهام بوغليظة ، مرجع سابق ، ص 212.
[2]- صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة،قسنطينة،2006، ص 127.

- مواكبة التغيير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

3 . الجانب الإنساني:

من خصائص الاتصال الفعال في هذا الجانب ما يلي:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل العاملين.
- ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى تشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة وترفع من معنوياتهم.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- تطابق العمل مع القول.
- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاولة الاتصال، وتقصد بهذا المسؤول ومعاونيه[1].

4. الجانب التنظيمي:

إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الاتصال بشكل بناء فان النقاط التالية يمكنها أن تساعد على ذلك:

- عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل والحرص على الاستفادة منه.
- الاعتماد على ذلك الاتصال ذو اتجاهين (الصاعد- النازل) نظرا لفعاليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.
- الاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات والمواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأي.

[1]- صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص127-128.

- تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل دوري.
- المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

5. الجانب التكنولوجي:

إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع المجالات ومنها على وجه الخصوص مجالات الاتصال لا يمكنها إلا أن تكون أهم عنصر من عناصر نجاح المؤسسة الحديثة، والاتصال الفعال لا يمكنه أن يتغاضى عن الاستفادة منها، لذلك:

- يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال وحسن الاستفادة منها قدر الإمكان.

- يجب مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولا بوسائل وأساليب الاتصال.

- الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.

- الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها كوسيلة للاتصال[1].

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي الفعال

تعتبر عملية الاتصال من أهم الأمور التي يعنى بها علماء الإدارة بشقيها: إدارة الأعمال والإدارة العامة، ففضلا على أن عملية الاتصال تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على القائد الإداري، فإنها الجهاز العصبي للمنشأة حيث تبعث فيها الحياة و تساعده على الاقتراب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة.

فهي تمثل عنصر ربط ، يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري العام للدولة.

[1]- صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 128.

فالاتصال الجيد والسهل والبسيط يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطط والأهداف والسياسات في التمكين من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المجتمع أو في الدولة، وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تعتمد عليها صحة التنبؤ ومن ثم صحة التخطيط الإداري برمته.

الاتصال الناجح والفعّال هو الذي يستطيع أن يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها ، حيث تتضمن كل عملية اتصال مثير ينتج عنه استجابة فمن خلال الاتصال يتم الحصول على المعلومات والبيانات التي تسمح بوضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات وترجمتها إلى بيانات قابلة للتنفيذ، ثم متابعة عملية التنفيذ من خلال عمليات الاتصال الفعال الذي يوفر عبر التغذية الرجعية قاعدة البيانات والمعلومات القادرة على صياغة عملية التقييم الجيد للأداء وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة لعملية استقرار ونمو المنظمة[1].

وقد حددّ "علي السلمي" **شروط** الاتصال التنظيمي الفعال فيما يلي:

- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه.

- حسن صياغة الرسالة وتصميمها بما يناسب طبيعة المرسل إليه (كلمات، حروف، رموز، وأشكال).

- إمكانية ترجيع الأثر حيث يحس المرسل بمدى تأثير رسالته وهل تلقاها المرسل إليه ؟ وكيف تفهمها ؟.

- حسن توقيت العملية الاتصالية بما يناسب ظروف الأطراف المختلفة.

- المتابعة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها على وجهها الصحيح[2].

وكل هذه الشروط تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال عدة **أبعاد** من أهمها:

[1]- محمود أبو سمرة: **الاتصال الإداري والإعلام**، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص63.
[2]- رابح العايب: **أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد29،الجزائر، 2008، ص179.

جمع العمال في اتجاه الهدف ودعم التفاعل بين العمال وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار واتخاذه بشكل جيّد وفعال، ومع متابعة التنفيذ على أرض الواقع وبالتالي تدعيمه أو تعديله أو تغييره إذا لزم الأمر بما يتلاءم مع احتياجات العمل ويتوافق وظروفه بشكل عام[1].

المطلب الثالث : خصائص الاتصال الفعال

يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين مستويات الإدارة العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها، وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية:[2]

حيث يرى" **صلاح الشنواني** " :" أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه الرسالة المعنية، ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية."

كما أن أيضا:" لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها"[3].

[1]- رابح العايب ، مرجع سابق ،ص180.
[2]- منال طلعت محمود: **مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث**، الازاريطة، 2002، ص22.
[3]- منال طلعت محمود ، نفس المرجع ،ص 23.

من أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله ، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصال عالية وملما برسالته عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الاتصال.

- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما يريد تركه، وذلك طبقا لدوافعه ، حاجاته التي يريد إشباعها ، وكل ذلك في ظل حريته ، في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل[1].

- صيانة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات في مختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل[2].

[1]- بوعطيط جلال الدين: مرجع سبق ذكره، ص65.
[2] - نفس المرجع ، ص66.

- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة ، يحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم، وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.

- لابد أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها، كما يجب أن يكون الاتصال مقترحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين وأخيرا فان الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر.

- من خلال كل من ما ذكر يمكن القول أن الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي[1].

[1] - بوعطيط جلال الدين ، مرجع سابق، ص66 .

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدّم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي الفعّال داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل النشاط والحركية الجيّدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

والملاحظ آنّ إهمال الاتصال التنظيمي في المؤسسة يؤثر على مردودها وسمعتها.

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللاّزمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية ، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للأداء الوظيفي للفرد من خلال ثلاث مباحث وكل مبحث يحتوي على مطالب، حيث نجد الأداء الوظيفي كمفهوم، ونبين له محدداته، مؤشراته ، أهدافه ، أبعاده ،تقييمه ، و كذلك تحسينه.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي، ولهذا سوف نحاول إعطاء تعريفات لغوية اصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم:

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

أ- المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله واسم الأداء : أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به[1].

ب- المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفاهيم الأداء نذكر منها:

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

ويمكن تعريف الأداء على أنه:« الأداء هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المراقبة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية»[3].

[1]- ابن منظور: لسان العرب، **دار صادر**، بيروت ، مجلد 14، ص 26.
[2]- احمد زكي بدوي / محمد كامل مصطفى: **معجم مصطلحات القوة العاملة** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984،ص 166.
[3]- عبد المالك مزهودة : **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، مصر، نوفمبر2001، ص 86.

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 غالبا إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج»[1].

ويعّرف كذلك على أنّه:« محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة تلك الأهداف ويشمل مفهومي (الفعالية) وهي الوصول إلى الأهداف الموجودة و(الكفاءة) وهي تحقيق الموارد المستخدمة».

مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما: الكفاءة والفعالية.

كما عرف الأداء أيضا:« بأنه محصلة الأداء الداخلي والخارجي أي الأداء أصبح يشمل البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء، ويتم التعبير عنه وفق المعادلة التالية:

الأداء= الأداء الداخلي + الأداء الخارجي».[2]

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

[1]- راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ، مكتبة جامعة الإسكندرية، 2003، ص 209.
[2]- عبد الحق القنيعي: **اثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، المدية ، 2007، ص 102

المطلب الثاني :عناصر الأداء الوظيفي

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها جيدا، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.

3- المثابرة والوثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم النتائج العملية.

ونتطرق إلى مكونات الأداء التي تتمثل في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام ويمكن تحديد هذه المكونات وفق **المعايير** التالية:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.

- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.

- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل[1].

[1]- كوثر بوغاية: **دور الموازنة التقديرية في تحسين المؤسسة الاقتصادية**،دراسة حالة لمؤسسة سونالغاز الجزائر، وحدة ورقلة ، مذكرة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2012، ص42.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وان ذلك يعتبر سلوكا ، فان هذا السلوك عرضة للتأثر سلبيا أو ايجابيا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين : القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميناها المحددات الداخلية، والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميناها المحددات الخارجية أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:

المحددات الداخلية:

إنّ الأداء الوظيفي: «الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا إنّ الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أنّ محددات الأداء تتضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته[1].

الجهد:

وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب، وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه

[1] - إبراهيم محمد المحاسنة: **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 103.

عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو –أي الجهد – سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجمعي.

القدرات:

ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكيفيات أو بالسمات الشخصية ، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما ، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر محددات الأداء الوظيفي[1].

إدراك الدور:

ويشير إلى الاتجاه الذي يعتمد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه العامل ، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به و يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءا على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل للعامل جراء عمله أو وظيفته.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء = الجهد × القدرات × إدراك الدور[2].

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق، ص 113.
[2]- صلاح عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية** ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية ، 1999، ص 210-211.

المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

1- متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه أو عمله.

2- البيئة التنظيمية:

وتسير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية،الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب لبيئة والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه[1].

3- البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكيفيات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر ايجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبيا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز و المكافئات واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبيا على أداء العاملين في حالة تدنيها وايجابيا في حالة ارتفاعها، وكذلك فالنتائج

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص115.

التي يحققها المتعامل التجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل ، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة و التحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكيفيات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثر في النهاية على أداء الموظف.[1]

المبحث الثاني: مؤشرات وأهداف الأداء الوظيفي وتقييمه.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء الوظيفي

يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في:

1- التغيب عن العمل:

إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله.

وللتغيب عدة أسباب منها:[2]

- عدم توفر الشروط الفيزيقية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب.

- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب

- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه.

[1] - إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 115.
[2]- عاشور احمد صقر: **إدارة القوى العاملة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص51.

- ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل.

- انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن ويسبب له عدم الرضا والاستياء.

- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءته ودايته بالآلات التي يشرف عليها.

2- دوران العمل:

وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتبارها مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب[1].

3- الشكاوي:

هي تظلم العامل بشأن جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياسا لفاعلية –المشرف أو المرؤوس- وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشتركة مع هذه الأطراف وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس

بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4- حوادث العمل:

لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

[1]- عاشور أحمد صقر ، مرجع سابق ، 52.

5- الإضرابات:

هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل غير الملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل.

6-عدم التحكم والسيطرة على الآلات:

مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة[1].

المطلب الثاني: أهداف الأداء الوظيفي

تنعكس أهداف الأداء الوظيفي في مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيقها وتتمثل هذه الأهداف في قيام الفرد بسلوكيات يعتقد أنها ضرورية لانجاز مهامه التي يتطلبها نوع العمل الذي يشغله وذلك من أجل الوصول إلى نتيجة تحدد مستوى الأداء وتقييمه من خلال سلوكيات الفرد ، إما بنجاحه أو بفشله في تحقيق هذه الأهداف رغم قيامه بالمهام الموكلة إليه ، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى مايلي: [2]

1- مجموعة الأهداف الروتينية :

وهي تلك العمليات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد يوميا ، وبنفس الكيفية فلاتحتاج إلى تفكير أو تغيير في أدائها ، وتتميز بالخصائص التالية:

- التكرار .

- تأدية هذه الأهداف دون تفكير .

- يؤديها أغلب الأفراد بنفس درجة النجاح تقريبا ومهما اختلفت قدراتهم .

[1]- عاشور أحمد صقر ، مرجع سابق ، ص 52.

[2]- حنفي محمد سليمان: **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية ، إسكندرية، دط، 1987، ص188.

- تحتاج إلى المهارة والخبرة والأعمال التي يقوم بها الموظف بصفة متكررة تجعله يعتاد كما أنه قد يكسب الموظف خبرة لأداء العمل ، على نفس النشاط مما يدفع في نفسه الملل بمهارة وإتقان[1] .

2- مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل :

وتتمثل في القدرات والمهارات العالية لحل المشاكل التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله كما أنها لا تقتصر على حل المشاكل المؤقتة فقط بل محاولة التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها، ووضع حلول مسبقا ومن خصائص هذه الأهداف نذكر مايلي :

- تحتاج إلى الوقت والجهد الكبير

- تتطلب القدرة والدارسة والخبرة العلمية

- هذه الأهداف غير متكررة نسبيا .

- ليس لها حلول جاهزة .

- اختلاف أداء الأفراد وتخصص كل واحد في كيفية علاجها[2].

ومن ثم هناك مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها الأداء الوظيفي تكمن في:

- يشير الهدف إلى بيان واضح إلى الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق نتيجة معينة من حيث الكم والكيف، وينبغي أن تتوافق الأهداف الجيّدة مع ما وصف بأنّه معيار إذ يجب أن يتوفر في الأهداف ما يلي :

- ينبغي أن تكون الأهداف المحددة ، حيث ينبغي أن تكون دقيقة قدر الإمكان ومرتبطة بنتيجة واحدة يمكن تحديدها.

[1]- حنفي محمد سليمان ، مرجع سابق ، ص 189.
[2]- نفس المرجع، ص 190.

- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس، وإلاّ سيكون من الصعب معرفة الوقت، الذي يتم فيه تحقيقه.

- لابد أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق، وإلاّ سوف تفقد هذه الأهداف المصداقية وتكون أهدافا هدّامة ولا تحقق أي غرض مفيد.

- ينبغي أن تكون الأهداف مرتبطة بالنتائج ، بحيث ينبغي الربط بينهما وبين النتيجة النهائية التي يجب تحقيقها – يجب ربط الأهداف بالوقت – وذلك لأن وجود أهداف دون وجود جدول واضح زمني لا يوفر أي إرشاد عن ترتيب الأولويات[1].

فيما يخص أبعاد الأداء فهناك من يركز على الجانب الاقتصادي في الأداء بيمنا يعتمد البعض الأخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي ، وهنا من منطلق الأداء مفهوم شامل تتمثل الأبعاد فيما يلي:

البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمد وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية

[1]- باري كشواي: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثاني، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 94

في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي[1].

البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ، خاصة إذا وفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات و الخلافات...[2]

المطلب الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال هذا التقدير قد يشمل الأعمال المسندة للفرد جهده أو سلوكه.

1- أهداف تقييم الأداء: تتمثل أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي :

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم لا.

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق ، ص 108.
[2]- نفس المرجع ، ص 110.

- تساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى انجازاتهم الشخصية .

- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها.

- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح لإمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى[1].

- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلية.

- وسيلة تغذية عكسية فهي تبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

- أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد تساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

- يزود مسؤلي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم، وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.

- يساهم في تزويد مسؤلي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

[1]- العربي عطية، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء في الأجهزة الحكومية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012،ص33.

ولتحقيق هذه الأهداف يستوجب ما يلي:

- درجة ملائمة المعايير لإستراتجية المنظمة، درجة صلاحية المعايير واستقرارها، درجة قبول المعايير من المتأثرين بالعملية.

- أن تكون للمعايير تغذية عكسية محددة تبين المشاكل والانحرافات وتقترح علاجا لها[1].

2- فوائد تقييم الأداء:

بشكل عام يؤدي التقييم إلى العديد من الفوائد تتمثل فيما يلي:

- يزيد من تأثير الخدمات التي تقدمها المنظمة للفئات المستفيدة، فتقييم المخرجات شيء ضروري بالنسبة لها حتى تتمكن من التأكد من أنها تساعد وتخدم فئاتها المستفيدة ولتقليل نسبة الخطأ.

- يحسن مناهج وآليات إيصال الخدمة للفئات المستفيدة، فقد تصل المنظمة إلى حد تشعر وأنها توصل خدماتها من خلال عدد من النشاطات والفعاليات و الاتصالات ، وقد تكون هذه الآليات غير فعالة ومكلفة، عندها بإمكان المنظمة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في آليات إيصال خدماتها من خلال تقييم البرامج.

- التحقق من أن المنظمة تقوم بتطبيق حقيقي لخطط عملها تحركها لتحقيق أهدافها وإيصال خدماتها وإحداث نوع من الاستدامة في نشاطاتها ومشاريعها.

- يقدم معلومات وبيانات واقعية يمكن استخدامها بعدة أشكال: للعلاقات العامة، للعمل مع منظمات أخرى تنفيذ برامج متشابهة، نموذج لتجربة ناجحة، توعية الرأي العام أو المجتمع المحلي... وغيرها من الاستعلامات.

[1]- العربي عطية ، مرجع سابق ، ص 34.

- يساعد المنظمة في " إدارة البرامج" أي البرامج اثر فائدة، أي البرامج التي يستجيب لها المجتمع[1].

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بالاهتمام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يقصد بتحسين الأداء الوظيفي استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في : الجودة، الإنتاجية ، التكنولوجية والتكلفة ويؤكد توازن هذه العناصر على أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة تحسين الشامل"[2].

بعد أن عرفنا تحسين الأداء الوظيفي نبرز عناصر تحسين الأداء الوظيفي في الأتي:

عناصر إدارة تحسين الأداء الوظيفي:

تقسم حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي :

[1]- عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سابق، ص 34 .

[2]- عبد الحكم احمد الخزامي :**تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، مكتبة ابن سينا ، الإسكندرية، 1999،ص 44.

أ- التوجيه:

وهو يمثل الإستراتجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية ، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المؤسسة.

ب-المفاهيم الأساسية:

وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال[1].

المطلب الثاني : تحسين مستوى الأداء

1- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

أ- **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 و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في

الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية موضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين وأن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، [2]

كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة ، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما

[1]- عبد الحكم أحمد الخزامي ، مرجع سابق، ص 45.
[2]- بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق ، ص 104.

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...

إن غياب واحد من هذه العوامل قد تؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

ب- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصين في مجال تطوير تحسين 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.

ت- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة[1].

[1]- بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق ، ص 105.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :

أ- تحسين الموظف:

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

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

- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه ، فبوجود 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، حيث 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 فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة الموظف[1].

[1]- بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق ، ص 106.

المطلب الثالث: برامج تحسين الأداء

- تصميم برامج تحسين الأداء:

يرى جون (فيشر) انه ثمة ضرورة لتصميم برامج تحسين الأداء، وضرورة لتطوير عنصر الحافز ، على أمل انه متى تم تدريب لصرف الحافز، يتم تنفيذ عملية تحسين الأداء بسهولة بالغة، ويعد تصنيف الحوافز أسهل المهام المطلوبة لتأسيس نظام مثمر لتحسين الأداء من حيث الصعوبة.

- تطبيق عملية تحسين الأداء :

يرى "فيشر "أنه يجب أن تكون هناك أربع عناصر رئيسية لتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث وتطوير المهارات والتدريب والاتصال والحوافز، وللوصول إلى تحسين الأداء يرى "فيشر" أنه يجب مناقشة المتطلبات الخاصة بكل المجالات.

أهداف برامج تحسين الأداء:

يرى "فيشر" من النقاط الواضحة التي يمكن البدء بها الهدف الذي ترغب المنظمة في تحقيقه من خلال تنفيذ هذا البرامج ، أي تحدد أهدافها ، وليس من السهل صياغة هدف أساسي أو مجموعة من الأهداف الثانوية القليلة ، فهناك العديد من المشكلات المتشابكة التي تتعلق بالعمل والتي يجب حلها أثناء فترة محددة.

ويرى أن المنظمة هنا أن تفعل مثل الطبيب الذي يميز المرض تبعا للأعراض، فإذا كانت الدراسة التي تم إجراءها على العاملين دقيقة بشكل كاف فيجب أن تكون المنظمة قادرة على وضع أهداف محددة لكل مجموعة من الأفراد.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة والمتعلقة بالعاملين ما يلي:[1]

[1]- - بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق ، ص 106-107.

- خفض معدل التغيب
- خفض التكاليف
- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة
- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة.
- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة
- تحسين النظام الأمني
- خفض معدلات الوقت المستغرق في انجاز المهام
- زيادة الإنتاجية
- الإبقاء على العاملين الأكفاء
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة
- تحسين المهارات العامة للتخاطب
- مراقبة تطور البرامج
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين
- التأكد من فعالية عمل التدريب
- تحسين عمل التحكم في الميزانية.
- تعيين مجموعة جديدة من العاملين
- ويمكن تحقيق المزيد إذا تم ضم كل فرد في المنظمة إلى برنامج تحسين الأداء[1].

[1]- بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق ، ص 107.

خلاصة الفصل:

إنّ الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ، ومدى اشتراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة، ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو إحداث التغيير المطلوب والمساهمة كذلك في تنمية القدرات والمواهب وإكساب العمال معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الادعاء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منها.

الإطار التطبيقي

المطلب الأول:نبذة تاريخية عن جامعة- يحي فارس- المدية .

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في شهر جويلية من عام 2000، تمت ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421الموافق 25 جويلية 2000. وشمل المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية، حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية الحقوق

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فيفري 2016 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموفق 4 جانفي 2009، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي:

- كلية الآداب واللغات،
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،
- كلية العلوم والتكنولوجيا،
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.

رئاسة الجامعة:

تعمل تحت سلطة رئيس الجامعة وهي الهيئة التشريعية والتنفيذية للجامعة والمسؤول عن السياسة العامة للإستراتيجية والتخطيط في الجامعة والعلاقات العامة مع السلطات وغيرها من المؤسسات التعليمية والبحثية ، وهو مسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى.

يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ في التعليم العالي وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعين .[1]

مجلس الإدارة:وفقا للمادة 10 من المرسوم سالف ذكره فانه يتشكل من:

[1]-المرسوم التنفيذي رقم 279/03 ، المتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وتسييرها، الجريدة الرسمية، عدد 51،2003، المواد 4،5،6.

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله .
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل عن الوزير المكلف التربية الوطنية .
- ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني.
- ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.
- ممثل عن والي الولاية .
- ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم الجامعة.
- ممثل واحد عن الأساتذة في كل كلية ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.
- ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.
- ممثلين اثنين منتخبين عن الطلبة.

المجلس العلمي: وفقا للمادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 279/03 السابق ذكره فان المجلس العلمي يتشكل من :

- رئيس الجامعة .
- نواب رئيس الجامعة .
- رؤساء المجالس العلمية للكليات .
- عمداء الكليات .
- مديري وحدات البحث إن وجدو .
- مسؤول المكتبة المركزية [1].
- ممثلين عن الأساتذة في كل كلية ينتخبان ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.
- شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى .

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 279/03، نفس المرجع ، المواد 20،.

- يمكن للمجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته .

نيابات مديريات الجامعة :

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة فانه تتكفل هذه النيابة بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التداريب المنظمة من قبل الجامعة .
- السهر علي انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة .
- السهر علي احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل و إعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج .
- السهر علي احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات .
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تنظمه الجامعة وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة[1].

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي بعد التدرج

طبقا للقرار الوزاري المشترك السبق ذكره فان مهام هذه النيابة كالتالي :

[1]-ا لمرسوم التنفيذي رقم 279/03 ، مرجع سابق ، المادة 21.

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي .
- السهر علي تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال .
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد .
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث .
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ علي أرشيفه .
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة .

وتشتمل علي المصالح التالية:

- مصلحة التدرج وما بعد التدرج المتخصص .
- مصلحة التأهيل الجامعي .
- مصلحة البحث العلمي .

3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبدل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم و البحث[1] .
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال .
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

4- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

[1]- القرار الوزاري المشترك، **المتضمن تجديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها**، الجريدة الرسمية، عدد62، 2004، المادة 4،3.

تتكفل هذه النيابة بالمهام التالية:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة .
- القيام بكل دراسة إستراتيجية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري .
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا .
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية .
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيهاتهم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

5- الأمانة العامة :"توضع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية التقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي ،ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بإمضاء من رئيس الجامعة " [1]

وتتكفل بما يلي:

- ضمان سير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال .
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها .
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث .
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة .

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 279/03 ، مرجع سابق، المادة 30.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة و ترقيتها .
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي .
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة .
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره .

وتظم الأمانة العامة بالإضافة إلى التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي المديريات الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين .
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة
- المديرية الفرعية للأنظمة العلمية والثقافية والرياضية

6- المصالح المشتركة : تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يلي :

- مركز التعليم المكثف للغات .
- مركز الطبع والسمعي البصري .
- مركز الأنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز والتعليم عن بعد[1] .
- البهو التكنولوجي.

7- المكتبة المركزية : تتكفل المكتبة المركزية للجامعة لاسيما بالمهام التالية :

- اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات .
- مسك بطاقية الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج .
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب .

[1]- القرار الوزاري المشترك،مرجع سابق، المادة 15.

- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم .
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية و التحيين المستمر لعملية الجرد .
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة[1] .

المطلب الثالث: الوسائل الاتصالية بجامعة - يحي فارس – المدية

الوسائل الاتصالية في الجامعة :

تعتمد الجامعة عدة وسائل من أجل تمرير المعلومات إلى جمهورها سواء كان الجمهور هو جمهور داخلي بمعنى الأفراد العاملين في المؤسسة أو جمهور خارجي و هو ذلك الكم المتلقي لمنتجاتها سواء كانت هذه المنتجات مادية كسلع أو معنوية كخدمات ، ويمكن تقسيم هذه الوسائل إلى : وسائل تقليدية و وسائل حديثة .

الوسائل الاتصالية التقليدية :

هي مجموعة الوسائل القديمة التي تساعد الموظف في انجاز مهامه والتي يستعملها في عملية الاتصال عند تعامله مع الموظفين أو المتعاملين معه واعتاد العمل بها ومن هذه الوسائل : التلغراف ،الفاكس ،الهاتف[2].

التلغراف :

هو من الوسائل الاتصالية المكتوبة التي ترسل إلى المستقبل حيث يرسل من قبل المرسل في شكل فقرات مكتوبة بعناية كبيرة، فالرسالة التلغرافية تحتاج إلى عناية خاصة في إعدادها و اختيار ما يناسب العمل أو الموضوع المرسل.

[1]- القرار الوزاري المشترك ، مرجع سابق ، المادة 21.
[2]- محمد صاحب سلطان : **العلاقات العامة ووسائل الاتصال**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1 ،2011الأردن.ص 162

الهاتف:

هو وسيلة نقل الكلام باستخدام التيار الكهربائي وهو أداة اتصال سريعة ومستقبل ومرسل وأدخلت عليه عدة تحسينات وربطت به أجهزة كثيرة لتسهيل عملية الاتصال.

الفاكس :

هو عبارة عن وسيلة سريعة وتسمح بإرسال نسخة من الملف المرسل عن طريق خط الهاتف في بضعة دقائق تتراوح سرعة الاتصال فيه من15ثانية إلى 9 دقائق وهذا حسب الجهاز.

تعريف الوسائل الاتصالية الحديثة :

تستخدم الجامعة مختلف الوسائل المتطورة لتسهيل عملية الاتصال وهي مجموعة الوسائل الاتصالية المتطورة والتي ظهرت في العصر الحالي وهي وسائل حديثة و سريعة في إيصال المعلومات ،بالإضافة إلى أنها ذات كفاءة عالية و تساعد الموظف على انجاز مهامه ومنها: الانترنيت،البريد الالكتروني، .الفيس بوك[1].

- **الانترنت :**

هي مجموعة ضخمة من شبكات الاتصال المرتبطة ببعضها البعض وهذه المجموعة تنمو ذاتيا بقدر ما يضاف إليها من شبكات حواسيب،وقد أدى اتساع مداها إلى وصفها بشبكة الشبكات و خاصة أنها تضم ثلاثة مستويات: في القمة تتربع شبكات الأساس أو العمود الفقري المتمركز في الولايات المتحدة الأمريكية، تليها الشبكات المتوسطة بالجامعات والمؤسسات الكبرى ثم الشبكات الصغرى كالشبكات المحلية و لدى الأفراد.

وتعتبر وسيلة من وسائل الاتصال الشخصي الالكتروني غير المباشر وتتم بواسطة الحاسب الآلي (الكمبيوتر) والبريد الالكتروني والمواقع الالكترونية.

[1]- أحمد محمد المصري: **الإدارة الحديثة (الاتصالات – المعلومات – القرارات)**،الإسكندرية.،مؤسسة شباب الحياة ، (بط)، 2007 .ص 44.

- **الانترانت:intranet)**

تعني شبكة داخلية تستخدم تقنيات الانترنت لتساعد مستخدمي أي مؤسسة علي التواصل فيما بينهم وممارسة أنشطتها بشكل الكتروني ،فهي شبكة معلومات للمؤسسات تستطيع من خلالها استخدام شبكة الانترنت فهي نسخة خاصة متاحة فقط لطاقم المؤسسة للمشاركة في نظامها و معلوماته.

- **الإنترنت:internet)**

هي الشبكة الداخلية والشبكة الشخصية الفعلية وهي ببساطة تطبق الأعراف والتقنيات التي توصفها الانترنت ولكن على نطاق شبكة خاصة بالمؤسسة ، وتتميز بأنها تعطي مظهرا منتظما لقواعد بيانات العملاء وملفات الاتصال و معلومات المنتجات مما يعني أنها أسهل استخداما من قبل الموظفين وتهدف هذه الشبكة لإدخال تقنيات للمؤسسة لتسهيل تسيير أعمالها اليومية [1]

- **الإكسترانت:extranet)**

هي الشبكة التي تستخدم تقنيات الانترنت وتربط المؤسسة بعملائها وموردیها والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة ومن الممكن تصور الاكسترانت كالجزء المشترك من الانترنت و من الممكن تصورها أيضا كشبكة تجمع بين العديد من شبكات الانترنت الخاصة بالمؤسسات المتعاونة وهي تحتاج إلى مستوى عال من الحماية لتفادي عمليات الاختراق و التجسس من المؤسسات المنافسة.

- **البريد الالكتروني:**

يعتبر وسيلة سريعة للاتصال بين الأفراد من جميع أنحاء العالم وذلك بإرسال الرسائل و البيانات و الصور الصوتية والاتصال هنا يتم بين ألين دون الحاجة

[1]-مسعود خليفي جمال : **الانترنت وعصر ثورة المعلومات**.دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع. ط 1 .ص 44.

إلى إرسال أوراق خلال عملية الاتصال و الأدوات المستعملة فيها هي الفاكس أو الكمبيوتر أو الهاتف المحمول و وحدة الربط هنا هي الهاتف بالنسبة للإرسال لمسافات بعيدة والانترنت لمسافات قريبة، والرسائل في البريد الالكتروني هي وثائق الكترونية مشفرة رقميا مثل تلك التي تحرر بواسطة معالجات الكلمات وليست حبر على ورق ويتم إرسال مثل هذه الرسائل على شكل نبضات كهربائية عبر المودمات والأسلاك[1].

- **الفيس بوك:**

هو موقع ويب للتواصل الاجتماعي يمكن الدخول إليه مجانا وتديره شركة فيس بوك محدودة المسؤولية كملكية خاصة لها،فالمستخدمون بإمكانهم الانضمام إلى الشبكات التي تنظمها المدينة أو جهة العمل أو المدرسة أو الإقليم وذلك من أجل الاتصال بالأخريين والتفاعل معهم ،كذلك يمكن للمستخدمين إضافة أصدقائهم وإرسال الرسالة إليهم و أيضا تحديث ملفاتهم الشخصية وتعريف الأصدقاء بأنفسهم.

و تستخدم جامعة المدية موقع فيس بوك باسم جامعة يحي فارس للتعريف بكل ما تنظمه وتنشره من قرارات وأخبار تخص الموظفين والأساتذة و الطلبة [2].

[1]-فتحي حسين عامر : **وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك**، القاهرة ، دار العربي للنشر والتوزيع ،ط 2003 . ص203.

[2]- نفس المرجع ، ص 204.

المبحث الثاني : الإجراءات التحليلية

نتناول في هذا الجانب من دارستنا تحليل بيانات الدارسة الميدانية المتعلقة بفعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة الدارسة و المتمثلة في موظفي جامعة - يحي فارس- المدية برتبة مشرف ومنفذ استنادا للمعطيات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان و ذلك بعد القيام بإعداد استمارة استبيان و عرضها على الأساتذة المحكمين التالية أسمائهم : **"فندوشي ربيعة"** (أستاذة محاضرة) و **"بلعليا زهرة"** (أستاذة محاضرة)و **"بوسيالةزهير"**(أستاذ محاضر) و بناءا على ملاحظاتهم و نقدهم للاستمارة تم إ عادة تصحيحها في شكلها النهائي و توزيعها على المبحوثين ، و جمعها، و من ثم تبويب الإجابات في شكل جداول تتركب من تكرارات و نسب مئوية ثم التعليق عليها كما و كيفا، و إيجاد تفسيرات ذات دلالات لأجوبة المبحوثين، مرفقين ذلك بنتائج الدارسة التي تم استخلاصها :

و قد قمنا بتوزيع 100 استمارة على 100 موظف دائم برتبة مشرف ومنفذ من أصل 402 موظف دائم،و ذلك بهدف معرفة فعالية أنماط الاتصال المستخدمة في الجامعة ، من أجل الحصول على أداء وظيفي فعال .

وتضمنت الاستمارة الاستبيانية ثلاث محاور : المحور الأول يخص البيانات الشخصية، المحور الثاني: يخص أنماط الاتصال التنظيمي وضم 30بندا مقسمة كالتالي: 10بنود تتمحور حول الاتصال الكتابي، 10بنود تتعلق بالاتصال الشفوي و 10بنود تتمحور حول الاتصال الالكتروني ، أما المحور الثالث : خاص بالأداء الوظيفي وعدد بنوده 30 بندا كأسلوب تقديري ذاتي للموظفين حول أدائهم الوظيفي ، وتكون الإجابة على بنود الاستمارة متدرجة: دائما- أحيانا- أبدا.

الأساليب الإحصائية: تم استخدام رزم الإحصائية (SPSS) وذلك على النحو التالي:

- حساب تكرار الاستجابات ونسبها على بنود الاستبيان.

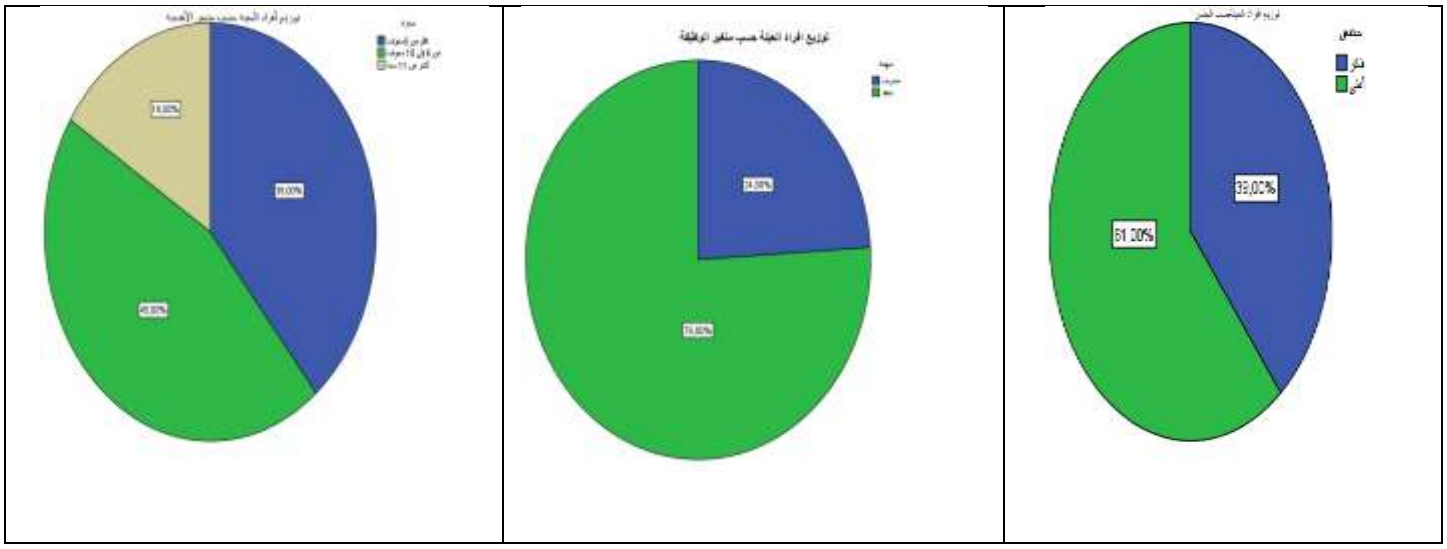
- النسب المئوية وذلك في الكشف على فرضيات ومتغيرات الدراسة.

- معامل الارتباط **"سبيرمان"** عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات خاصة في تفسير الفرضيات.

- **التمثيل البياني:** تم استعمال الدوائر النسبية والأعمدة البيانية لكي لا يجد القارئ صعوبة في إدراك الفروق الموجودة وربح الوقت.

01- خصائص العينة:

الشكل رقم(01) **الشكل رقم(02)** **الشكل رقم(03)**



توزيع أفراد العينة حسب متغيرتوزيع أفراد العينة حسب متغيرتوزيع أفراد العينة حسب متغير

الجنس **الوظيفة** **الأقدمية**

الجنس	التكرار	النسبة٪
أنثى	61	٪61.0
ذكر	39	٪39.0
المجموع	100	٪100.0

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أنّ هناك تباعد في النسب بين الذكور والإناث حيث تحصلت فئة الإناث على أعلى نسبة قدرت ب: 61.0٪ مقارنة بفئة الذكور التي بلغت نسبة 39.0٪ مما يدل على أن اغلب الموظفين في جامعة يحي فارس المدية هن إناث ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة العمل التي لا تتطلب جهدا عضليا أكثر وأن الأنثى أصبح لها حظ أكثر في العمل.

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة٪
مشرف	24	٪24
منفذ	76	٪76
المجموع	100	٪100

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن الموظفين المنفذين أعلى نسبة والتي بلغت نسبتها 76.0 ٪ مقارنة بالموظفين المشرفين بنسبة 24.0٪ ، وهذا طبيعي أن يكون عدد المنفذين أكثر من عدد المشرفين.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل.

الخبرة	التكرار	النسبة٪
اقل من 5	16	16.0٪
من 6 إلى 10	33	33.0٪
أكثر من 11	51	51.0٪
المجموع	100	100.0٪

من خلال استعراض هذا الجدول يمكننا استنتاج ان هناك استقرار كبير للموظفين بجامعة - يحي فارس - المدية حيث تصل نسبة الذين تتعدى مدة خدمتهم أكثر من 11 سنة نسبة 51.0٪ مقارنة بفئة اقل من 5 سنوات التي قدرت ب 16.0٪ ، ونسبة فئة من 6 إلى 10 سنوات المقدرة ب 33.0٪ وهذا ما يشكل مكسبا لجامعة يحي فارس المدية فيما يخص الخبرة التي يتمتع بها الموظفين فالخبرة المهنية الطويلة تقلل من الوقوع في الأخطاء وتزيد من الشعور بالرضا.

02- تحليل النتائج :

الجدول رقم(04) : استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الكتابي.

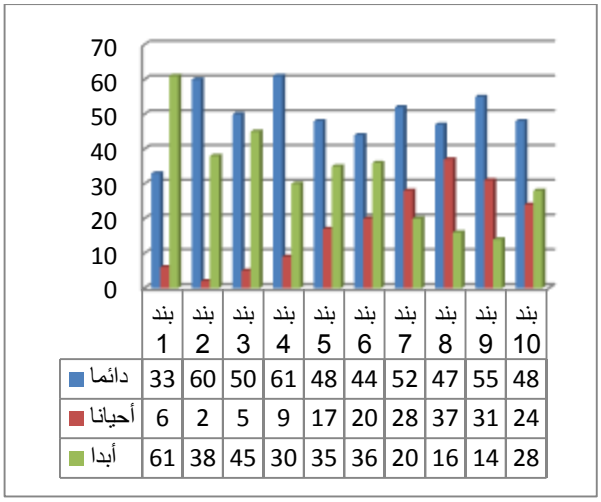
الرقم	البنود	أبدا		أحيانا		دائما	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	تستخدم الإدارة المراسلات الرسمية لإبلاغ التعليمات	33	**33,0%**	6	**6,0%**	61	**61,0%**
02	الإعلانات المكتوبة تثير اهتمامك	38	**38,0%**	2	**2,0%**	60	**60,0%**
03	تركز على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل	45	**45,0%**	5	**5,0%**	50	**50,0%**
04	تستخدم التقارير للاتصال بالإدارة	30	**30,0%**	9	**9,0%**	61	**61,0%**
05	تعتمد على المراسلات الكتابية لإيصال الأوامر بالموظفين	35	**35,0%**	17	**17,0%**	48	**48,0%**
06	تعرض الأفكار المكتوبة في جمل واضحة	36	**36,0%**	20	**20,0%**	44	**44,0%**
07	تستخدم لوحة الإعلانات للتفاعل مع الموظفين	20	**20,0%**	28	**28,0%**	52	**52,0%**
08	تلجا إلى صندوق الاقتراحات والشكاوي لإيصال	16	**16,0%**	37	**37,0%**	47	**47,0%**
09	تقوم بكتابة المخاطبات الشفوية	14	**14,0%**	31	**31,0%**	55	**55,0%**
10	تطلععلى المستجدات عبر النشرات الدورية	28	**28,0%**	24	**24,0%**	48	**48,0%**

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الجدول رقم (04) الذي يوضح الفرضية الأولى توجد علاقة بين نمط الاتصال الكتابي الفعال وأداء الموظفين أن اكبر نسبة موافقة سجلت على مستوى بند 01 و 04 بنسبة 61٪ للبديل دائما في حين جاءت اقل نسبة أحيانا ب02.0 ٪ وتشير هذه النتيجة على تأكيد الموظفين أن الإدارة تستخدم المراسلات الرسمية لإبلاغ التعليمات كوسيلة من وسائل الاتصال الإدارية، تليها البنود02،03،07،09، بنسب موافقة عالية فاقت 54.25٪ حيث أشار أفراد العينة إلى الاعتماد على المراسلات الكتابية لإيصال الأوامر للموظفين والتركيز على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل بالإضافة إلى استخدام التقارير.

بينما كانت اقل نسبة موافقة على مستوى بند 02 بنسبة 2٪ للبديل أحيانا في حين جاءت اكبر نسبة موافقة للبديل أبدا بنسبة 38٪ هو تستخدم لوحة الإعلانات للتفاعل مع الموظفين، يليها بند 03 و04 بنسبة موافقة ب:5 ٪ و9٪ للبديل أبدا في حين

جاءت أكبر نسبة موافقة للبديل أبدا 28.0٪ وهو تلجأ لاستخدام الرسائل المكتوبة لإيصال الأفكار، والإعلانات التي تثير الاهتمام وتشير هذه النتيجة لاقتناعهم التام والمسبق بأنها لا تأخذ في الحسبان بينما يرى الأغلبية أن المسئولون يهتمون بتقديمها وذلك عن طريق الطلبات الخطية أو المقابلة.

استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الكتابي



الشكل رقم :04

الجدول رقم(05):

استجابات الأفراد على بعد الاتصال الكتابي

بدائل الإجابة	التكرارات	النسبة
دائما	498	49,8
أحيانا	179	17,9
نادرا	323	32,3
المجموع	1000	100

لقد صيغت الفرضية الأولى: توجد علاقة بين نمط الاتصال الكتابي وأداء الموظفين إذ يتضح من خلال الإجابات حول صحة هذا الافتراض بأن اغلب أفراد العينة تثبت ذلك من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول التالي في شكل رقم (04) حيث كانت أغلبيه آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على البديل دائما بنسبة 49.8٪ وهذا نظرا لأهميته خلاف الوسائل الأخرى.

حيث اتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الفرضية أن الموظفين يفضلون الاتصال بالإدارة عن طريق التقارير والرسائل المكتوبة نظرا لأهميتها من خلال وسائل الأخرى وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات

والمعلومات والأوامر المرسلة إليهم بالإضافة إلى أن أغلبية الموظفين والمديريات معتادون على قراءة التقارير والأوامر المكتوبة ، إذا يعتبرون الرسائل المكتوبة هي الشيء الرسمي الأدق والأفضل من وجهة نظرهم كما أنها تحول دون التلاعب بالمعلومات وتحريفها فالتمعن في الكلمة وفي الرسالة بشكل عام يمكن متلقيها من فهمها بالشكل الصحيح والجيد بالإضافة إلى أنهم يفضلون نظام الأرشفة القديم لإمكانية حفضها والرجوع إليها عند الحاجة كونها قابلة للوصول والاستخدام في أي وقت، ومن مميزاته وجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعاتها بتأني قبل إرسالها مما يقلل من غموض الرسالة أو احتمالات سوء الفهم وكذا اعتمادها كوثيقة رسمية والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة .

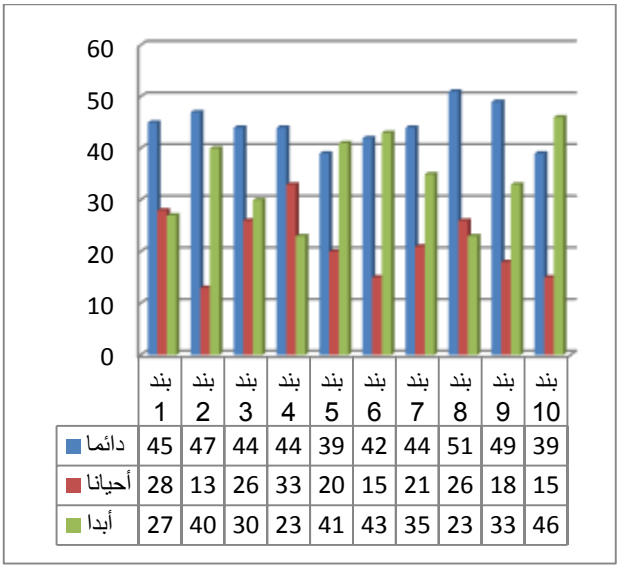
ومن خلال النتيجة المتحصل عليها تتحقق الفرضية الأولى بوجود علاقة بين نمط الاتصال الكتابي الفعال وأداء الموظفين.

الجدول رقم(06) :استجابة الأفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الشفوي.

الرقم	البنود	أبدا		أحيانا		دائما	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	تستعين بالمكالمات الهاتفية لإيصال التعليمات للموظفين.	27	27,0%	28	28,0%	45	45,0%
02	لا تجد صعوبة في الاتصال الشفهي بالإدارة.	40	40,0%	13	13,0%	47	47,0%
03	تحرص على عقد مقابلات شخصية في العمل	30	30,0%	26	26,0%	44	44,0%
04	تشارك في المناقشات أثناء الاجتماعات الدورية.	23	23,0%	33	33,0%	44	44,0%
05	تحرص على اختيار المعلومات الشفهية الواضحة.	41	41,0%	17	20,0%	39	39,0%
06	تقرا المعلومات على الموظفين بلغة فصيحة.	43	43,0%	15	15,0%	42	42,0%
07	تستخدم المقابلات المباشرة (وجها لوجه) لإيصال التعليمات.	35	35,0%	21	21,0%	44	44,0%
08	المحادثة الشفهية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة أكثر في العمل	23	23,0%	26	26,0%	51	51,0%
09	تحرص على مقابلة المصالح المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم.	33	33,0%	18	18,0%	49	49,0%
10	تتصل شفهيا مع الموظفين عند إصدار التعليمات.	46	46,0%	15	15,0%	39	39,0%

من خلال استعراض النسب المئوية لاستجابة المبحوثين نحو درجة استخدام أنماط الاتصال التنظيمي الشفوي تبين لنا من الجدول رقم (06) أن اكبر نسبة موافقة على محتوى البند 08 بنسبة 51.0٪المحادثة الشفهية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة أكثر في العمل تليهاالبند 09 بنسبة 49.0٪ يحرص على المقابلة الشفهية مع مختلف المصالح لحل مشاكله،ثم تليها البنود01،03,02،04،07 بنسبة 44.8٪تستعين بالمكالمات الهاتفية لإيصال التعليمات للموظفين بالإضافة إلى أنها لا تجد صعوبة في الاتصال الشفهي بالإدارة وتحرص على عقد مقابلات شخصية في العمل يليها البندين 05 و 10 بنفس النسبة 39٪ الحرص على اختيار المعلومات الشفهية الفصيحة يتصل شفهيا مع الموظفين عند إصداره للتعليمات وتكون باللغة الشفهية الفصيحة .

استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الشفوي



الشكل رقم:05

الجدول رقم(07)

استجابات الأفراد على بعد الاتصال الشفوي

بدائل الإجابة	التكرارات	النسبة
دائما	444	44,4
أحيانا	215	21,5
نادرا	341	34,1
المجموع	1000	100

لقد صيغت الفرضية الثانية : توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الشفهي وأداء الموظفين إذ يتضح من خلال إجابات الموظفين حول صحة الافتراض بأن اغلب أفراد العينة تثبت ذلك من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول رقم (07) حيث كانت

أغلبية أراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على البديل دائما بنسبة 44.4٪ وهذا لتميزه بالقدرة على الاستيضاح والفهم والمناقشة والسرعة في تنفيذ المهام.

حيث يعتبر من أكثر وسائل الاتصالات فاعلية من خلال يسر وسهولة عملية الاتصال بالإدارة والاهتمام والاستماع إلى كل انشغالات الموظفين فيما يخص كل ما يتعلق بمهامهم في أوقات منتظمة، لأن الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات الغير الواضحة قد يؤدي إلى الصراعات ، كما قد يفسر الموظفون الكلمات حسب رغباتهم بالإضافة إلى حرصهم على الاتصال المباشر وجها لوجه للتأكيد على التعليمات الموكلة إليهم فالمقابلات الشخصية هي أكثر وسيلة من وسائل الاتصال الشفوي استدامة خاصة في المهام الضرورية فهي تسمح بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم خاصة تلك المتعلقة بتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية مما يحقق إحدى الحاجات التي طرحها **"إبراهيم ماسلو"** في هرمه والمتمثلة في الحاجة إلى الاحترام والتقدير، حين صارت طموحات وتطلعات الموظفين تخلق الدافع لدرجة الاهتمام بالجوانب المعنوية ، وكذا اقتناعهم بالدور الهام للمشرف لإيصال انشغالاتهم للإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل الموظفين وكل ما يتعلق بأدائهم، وذلك ما يؤكد ضمان وصول انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من أجل التكفل بها بالسرعة المطلوبة لتحقيق أهدافهم ،لأن كل الانشغالات والمشاكل يمكن أن تحل بيسر وبسرعة من خلال إيصالها إلى المدير أو من يقع في أعلى السلم الهرمي للجامعة مما يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف الجامعة، وهذا ما يعكس الاتصال الشفهي وضرورته ، ومن مميزاته القدرة على الاستيضاح والفهم والمناقشة والسرعة والقدرة على الإقناع والتعرف على مضمون الرسالة بدقة، وعليه فالاتصالات الشفوية فعالة في أداء المهام وتحافظ على أكبر قدر من السرية التامة.

الجدول رقم(08): استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الالكتروني .

الرقم	البنود	النمط الثالث					
		أبدا		أحيانا		دائما	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
01	تستخدم جهاز الحاسوب إنجاز كل مهامك	34,0%	34	21,0 %	21	45,0%	45
02	تستعمل الرسائل القصيرةلتبادل المعلومات	15,0%	15	29,0 %	29	56,0%	56
03	الاتصالات الالكترونية فعالة وذات تأثير على سلوك الموظفين	13,0%	13	36,0 %	36	51,0%	51
04	للتواصل مع الموظفينchatتستخدم البرامج الاتصال النصي	23,0%	23	32,0 %	32	45,0%	45
05	تستخدم الفاكس في توصيل المعلومات واستقبالها	16,0%	16	28,0 %	28	56,0%	56
06	تهتم بإجراء المراسلات الخاصة بالإدارة عبر شبكة الانترنيت	27,0%	27	33,0 %	33	40,0%	40
07	تتاح لكل فرصة لإيصال ملاحظاتك عبر الانترنيت	31,0%	31	28,0 %	28	41,0%	41
08	تستفيد من كل ما تنشره مؤسستك من معلومات عبر شبكة الانترانت	23,0%	23	31,0 %	31	46,0%	46
09	تستخدم شبكات الاتصال الداخلية لتبادل المعلومات مع الموظفين	19,0%	19	31,0 %	31	50,0%	50
10	تستعمل البريد الالكتروني في تبادل المعلومات عن العمل	20,0%	20	25,0 %	25	55,0%	55

ومن خلال استعراض النسبة المئوية لاستجابات الأفراد المبحوثة نحو استخدام أنماط الاتصال التنظيمي الالكتروني في مؤسسة البحث تبين لنا من خلال الجدول رقم (08) أن أكبر نسبة موافقة كانت على مستوى البند 02 و 05 بنسبة 56.0٪ وهي تستخدم الرسائل القصيرة لتبادل المعلومات و الفاكس في توصيلها لانجاز كل مهامك وهذا لكونه المحرك الأساسي للشبكات الأخرى يليها البند 10 بنسبة 55.0٪وهي تستعمل البريد الالكتروني في تبادل المعلومات عن العمل يليها البند 03 و 09 بنسبة 51.0٪ و 50٪ استعانة بالبريد الالكتروني في تبادل المعلومات والتأكيد على أنها فعالة ولها تأثير على سلوك الموظفين، يليها البند 08 بنسبة 46.0٪ يستفيد من كل ما تنشره المؤسسة من معلومات عبر شبكة ، يليها البند 01 و04 بنسبة 45.0٪ وهي استخدام

جهاز الحاسوب في انجاز المهام واستخدام برامج الجهاز النصي ، بينما كان أقل بند 06 بنسبة 40٪ وهي الاهتمام بإجراء مراسلات خاصة بالإدارة عبر شبكة الانترنت يليها البند 07 بنسبة 41٪ وهي إتاحة الفرصة لك لإيصال المعلومات عبر شبكة الانترنت وهذا راجع لأن معظم الموظفين يستخدمونه لأغراضهم الخاصة.

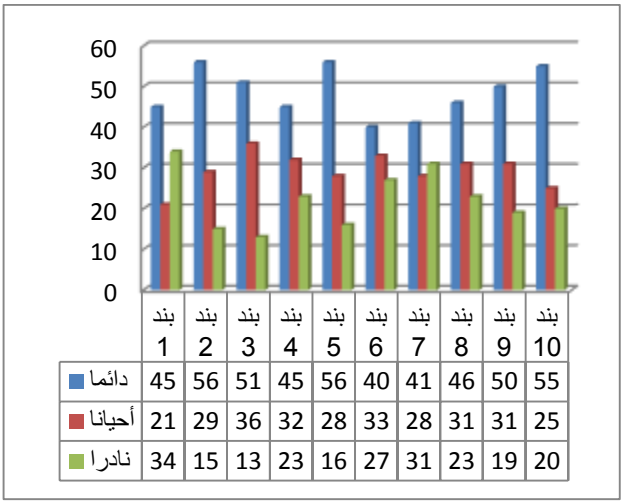
استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي

الالكتروني

الجدول رقم(09):

استجابات الأفراد على بعد الاتصال الالكتروني

بدائل الإجابة	التكرارات	النسبة
دائما	485	48,5
أحيانا	294	29,4
نادرا	221	22,1
المجموع	1000	100



الشكل رقم: 06

لقد صيغت الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين نمط الاتصال الالكتروني الفعال وأداء الموظفين إذ يتضح من خلال إجابات الموظفين حول صحة هذا الافتراض بأن أفراد العينة تثبت ذلك من خلال أن النسب المئوية تتجه إلى الموافقة على البديل دائما بنسبة 48.5٪وهذا لتميزها بالمحافظة على سرية المعلومات.

حيث أكد كل من الموظفين المشرفين والمنفذين على أن ابرز ممارسات هذا النمط تستخدم في الحاسوب والبريد الالكتروني لتناقل المعلومات واستخدام شبكات الاتصال الداخلية بين الوحدات والمصالح لتبادل المعلومات بين الموظفين وكذا إجراء

المراسلات الرسمية بين المصالح فثقافة الاتصالات الالكترونية الموجودة بين الموظفين يبقى استخدامها قليل وبحاجة إلى استغلال أكبر ويعود قلة استخدامها إلى عدم وعي الموظفين بأهميتها ودورها في تحسين جو العمل فاستخدام وسائل الاتصال الالكتروني تدل على أن الموظفين والمسؤولين يعتمدون في معظم أعمالهم على الاتصالات الكتابية والشفوية رغم إسهامها في تطوير العمل الإداري وسرعته إلا أنها تبقى بحاجة إلى تنمية وتطوير لفترة من الزمن لتصبح أداة اتصال الحديثة بديلة للأساليب التقليدية.

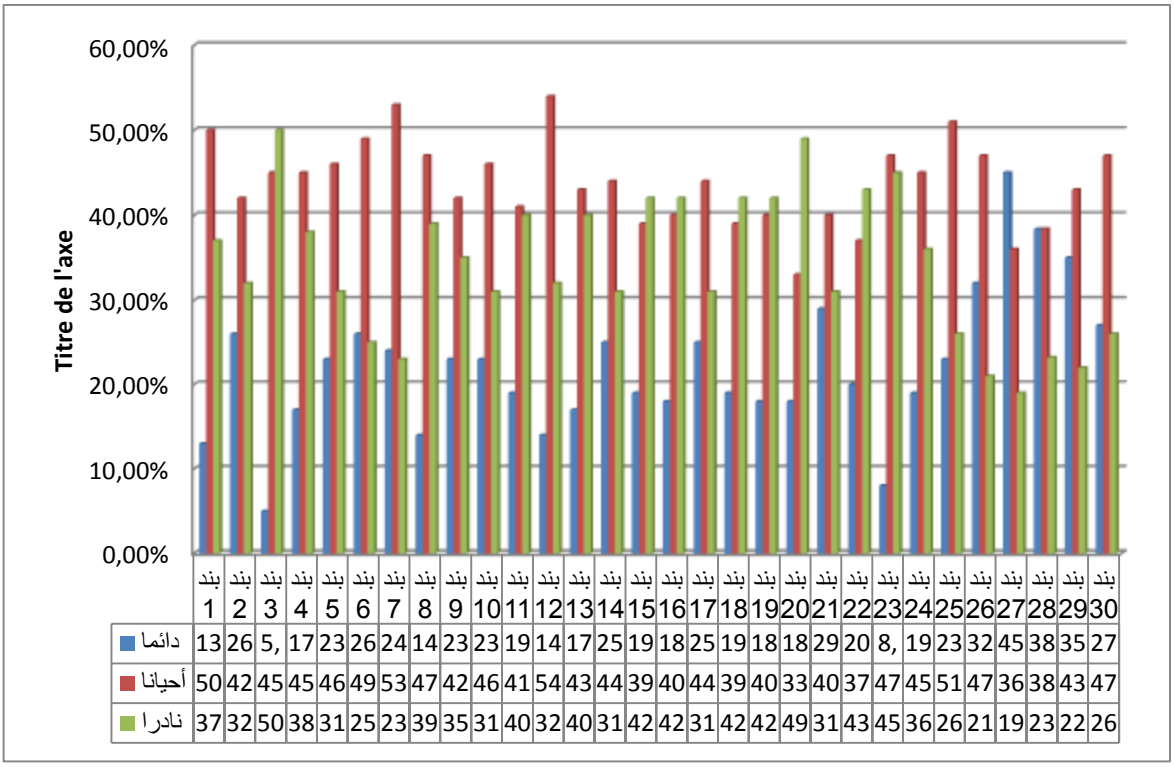
الجدول رقم(13): استجابة أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي

البنود	دائما		أحيانا		أبدا	
	تكرار	٪	تكرار	٪	تكرار	٪
01	37	٪37.0	50	٪50.0	13	٪13.0
02	32	٪32.0	42	٪42.0	26	٪26.0
03	50	٪50.0	45	٪45.0	05	٪05.0
04	38	٪38.0	45	٪45.0	17	٪17.0
05	31	٪31.0	46	٪46.0	23	٪23.0
06	25	٪25.0	49	٪49.0	26	٪26.0
07	23	٪23.0	53	٪53.0	24	٪24.0
08	39	٪39.0	47	٪47.0	14	٪14.0
09	35	٪35.0	42	٪42.0	23	٪23.0
10	31	٪31.0	46	٪46.0	23	٪23.0
11	40	٪40.0	41	٪41.0	19	٪19.0
12	32	٪32.0	54	٪54.0	14	٪14.0
13	40	٪40.0	43	٪43.0	17	٪17.0
14	31	٪31.0	44	٪44.0	25	٪25.0
15	42	٪42.0	39	٪39.0	19	٪19.0
16	42	٪42.0	40	٪40.0	18	٪18.0

٪25.0	25	**٪44.0**	44	**٪31.0**	31	**17**
٪19.0	19	**٪39.0**	39	**٪42.0**	42	**18**
٪18.0	18	**٪40.0**	40	**٪42.0**	42	**19**
٪18.0	18	**٪33.0**	33	**٪49.0**	49	**20**
٪29.0	29	**٪40.0**	40	**٪31.0**	31	**21**
٪20.0	20	**٪37.0**	37	**٪42.0**	43	**22**
٪08.0	08	**٪47.0**	47	**٪45.0**	45	**23**
٪19.0	19	**٪45.0**	45	**٪36.0**	36	**24**
٪23.0	23	**٪51.0**	51	**٪26.0**	26	**25**
٪32.0	32	**٪47.0**	47	**٪21.0**	21	**26**
٪45.0	45	**٪36.0**	36	**٪19.0**	19	**27**
٪38.0	38	**٪38.0**	38	**٪23.0**	23	28
٪35.0	35	**٪43.0**	43	**٪22.0**	22	29
٪27.0	27	**٪47.0**	47	**٪26.0**	26	30

استخدمنا هذا الجدول كأسلوب تقديري ذاتي لأداء الموظفين بجامعة - يحي فارس - المدية حيث كان أداءهم متقارب من بعضهم البعض إلا أنه يمكننا القول من خلال هذا الجدول رقم (13)أن أداء الموظفين يتأرجح بين دائما وأحيانا كحد أقصى نجد النسبة لا تتعدى 50٪ وكحد أدنى يفوق 20٪.

استجابة أفراد العينة حول بنود محور الأداء الوظيفي



	بند 1	بند 2	بند 3	بند 4	بند 5	بند 6	بند 7	بند 8	بند 9	بند 10	بند 11	بند 12	بند 13	بند 14	بند 15	بند 16	بند 17	بند 18	بند 19	بند 20	بند 21	بند 22	بند 23	بند 24	بند 25	بند 26	بند 27	بند 28	بند 29	بند 30
دائما	13	26	5,	17	23	26	24	14	23	23	19	14	17	25	19	18	25	19	18	18	29	20	8,	19	23	32	45	38	35	27
أحيانا	50	42	45	45	46	49	53	47	42	46	41	54	43	44	39	40	44	39	40	33	40	37	47	45	51	47	36	38	43	47
نادرا	37	32	50	38	31	25	23	39	35	31	40	32	40	31	42	42	31	42	42	49	31	43	45	36	26	21	19	23	22	26

الشكل رقم(07)

نلاحظ من خلال هذا الشكل رقم (07) أن استجابات الأفراد على أداء الموظفين لا تتفاوت كثيرا عن بعضهم البعض وهذا يدل على أن أدائهم متقارب من بعضهم البعض ويختلف حسب الزمن والظروف الموجودة و المحيطة بهم وبشكل عام كل موظف بالجامعة يمكنه أن يقيم ذاته ويعرف درجة أدائه من جهة ،ومن جهة أخرى يدرك أن أداء الموظفين عامة ليس كاف ويبقى نسبي وقد يدخل في ذلك عدة أسباب منها عدم وجود الفهم المشترك والكاف بسبب وجودهم بهذه المنظمة الكبيرة وإدراكهم التام بقيمة المكان والزمن والعمل الذي يؤدوه .

جدول رقم(14): يبين الترابط بين المحور الثاني وأبعاده مع المحور الثالث باستخدام معامل الترابط سبيرمان :

المتغيرات	المستويات	التكرار	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	قيمة الترابط	الدلالة المعنوية	الدلالة الإحصائية
المحور الثاني	الاتصال الكتابي	100	2,3055	,23809	0,69	0,039	دال عند 0,05
	الاتصال الشفهي	100	2,2360	,29112	0,3	0,031	دال عند 0,05
	الاتصال الالكتروني	100	2,1856	,49616	0,25	0,01	دال عند 0,01
المحور الثاني الكلي		100	2,2463	,26480	0,63	0,014	دال عند 0,05
المحور الثالث		100	2,2013	,28579			

جدول يبن الترابط بين المحور الثاني وأبعاده مع المحور الثالث باستخدام معامل الترابط سبيرمان ، ونبينها فيما يأتي :

الاتصال الكتابي : قيمة الترابط بين الاتصال الكتابي ومحور الأداء الوظيفي كانت 0,69 ودلالتها المعنوية 0,039 وهي أقل من الدرجة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية التي مفادها أن الترابط بين الاتصال الكتابي وبين الأداء الوظيفي هو موجب ومتوسط له دلالة إحصائية ويعني كلما ارتفع مستوى المتغير الأول الاتصال الكتابي ارتفع معه مستوى الأداء الوظيفي .

الاتصال الشفوي : قيمة الترابط بين الاتصال الشفوي ومحور الأداء الوظيفي كانت 0,3 ودلالتها المعنوية 0,031 وهي أقل من الدرجة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية التي مفادها أن الترابط بين الاتصال الشفوي وبين الأداء الوظيفي هو موجب وضعيف له دلالة إحصائية ويعني قلما يرفع مستوى المتغير الأول الاتصال الشفوي من مستوى الأداء الوظيفي .

الاتصال الإلكتروني : قيمة الترابط بين الاتصال الالكتروني ومحور الأداء الوظيفي كانت0,25 ودلالتها المعنوية 0,01 وهي تساوي الدرجة الحرجة 0,01 ومنه قبول

الفرضية التي مفادها أن الترابط بين الاتصال الالكتروني وبين الأداء الوظيفي موجب وضعيف ويعني قلما يرفع الاتصال الالكتروني من مستوى الأداء الوظيفي .

ومن خلال ما تقدم نستنتج أن التركيز على الاتصال الكتابي ركن أساسي من أركان الاتصال في الإدارة لما له من مميزات منها الاحتفاظ بها بالأرشيف واللجوء إليها وقت الحاجة، تنقية الكلمات الجيدة والتي لها دلالة، وتجنب غموض الرسالة والوقوع في سوء الفهم.

المحور الثاني : أنماط الاتصال التنظيمي : قيمة الترابط بين المحور الثاني ومحور الأداء الوظيفي كانت 0,63 ودلالتها المعنوية 0,014 وهي أقل من الدرجة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة التي مفادها أن الترابط بين المحور الثاني أنماط الاتصال التنظيمي وبين الأداء الوظيفي هو موجب ومتوسط و له دلالة إحصائية ويعني كلما ارتفع مستوى المتغير الأول الاتصال التنظيمي ارتفع معه مستوى الأداء الوظيفي .

ومنه يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت بوجود علاقة موجبة متوسطة بين فعالية أنماط الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين المنفذين والمشرفين، حيث حددت قيمة الترابط ب:0.63 من خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للموظفين من خلال اعتباره من قبل بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة، وهذا ما أشار إليه **"ناصر دادي عدون"** في كتابه الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية(2004) : «أن الاتصال التنظيمي الفعال عنصرا هاما من عناصر التوجيه ويربط بين كافة أفراد القوى العامة، كما يربط بين مختلف أقسام المؤسسة في وحدة واحدة متكاملة لتحقيق أهداف مشتركة ، فهو عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم انجاز الأعمال» ، وأيضا**"لوكيا الهاشمي"** في كتابه السلوك التنظيمي (2006) :« أن

الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي آو الجماعي يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

وبالتالي يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي الفعال الذي تدعم فيه الأقوال والأفعال وتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والموظفين كفيل بأن يساعد المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لموظفيها.

نتائج الدراسة

الاستنتاج:

نظرا لدور الاتصال وأهميته في الجامعات جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأداء الموظفين بإحدى الجامعات الوطنية الهامة وهي جامعة - يحي فارس - المدية، وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتتبع المنهج السليم تم التوصل إلى ما يلي:

أن جامعة - يحي فارس- المدية أو القائمين على تسييرها يمزجون بين أنماط الاتصال طبقا لضرورة العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات كل من الموظفين المشرفين والمنفذين الذين أكدوا لنا أن تلقيهم المعلومات يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر أو عن طريق التقارير والتعليمات والأوامر المكتوبة ، كما أن فترات اتصال الإدارة بالموظفين غالبا ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم الموظفين بتنفيذها ولجوء الإدارة أحيانا إلى الموظفين للاستماع إلى آرائهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم.

فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء فقد استنتجنا:

أن الجامعة تمزج بين أنماط الاتصال لتحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات إلى الموظفين من خلال:

- الاتصال الكتابي على السير الحسن والجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف الاتصال من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف الموظفين بانسياب المعلومات عن طريق الرسائل المكتوبة.

- الاتصال الشفوي الذي يضمن وصول انشغالاتهم، واقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم،لان الإدارة تعطي أهمية لهذا النمط الذي يرفع معنويات الموظفين ويشعرهم بمشاركتهم في نشاطات الجامعة.

- يساهم الاتصال الالكتروني في نقل المعلومات واستخدام شبكات الاتصال الداخلية بين الوحدات والمصالح لتبادل المعلومات بين الموظفين وكذلك إجراء المراسلات الرسمية بين المصالح وذلك من أجل تطوير العمل الإداري وسرعته.

وأخيرا بعد محاولتنا في هذه الدراسة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي الفعال بالأداء الوظيفي لدى الموظفين المنفذين والمشرفين، وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان المحور الأول في الاستبيان المتعلق بالاتصال التنظيمي يعنى بالكشف عن طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في جامعة - يحي فارس - المدية سواء كان الاتصال الكتابي أو الشفوي أو الالكتروني ، والمحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي ، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية وحين تفريغ البيانات واستقرائها تم التوصل إلى النتائج التالي:

- وجود اتصال كتابي بانسياب المعلومات عن طريق الرسائل المكتوبة باعتبارها الوسيلة الرسمية الأدق والأفضل ولا يمكن تحريف معلوماتها أو التلاعب بها.

- وجود اتصال شفوي يعتمد الموظفين فيه على الاتصال بالمشرف المباشر لإيصال انشغالاتهم، اقتراحاتهم، وكل المشاكل التي تعترض أدائهم لأن الفهم الخاطئ للعبارات والكلمات قد يؤدي للصراعات.

- وجود اتصال الكتروني يستخدم في إجراء المراسلات الرسمية وتبادل وتناقل المعلومات بين المصالح.

فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية تبين ما يلي:

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي للمنفذين والمشرفين.

- وجود علاقة موجبة وضعيفة بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي للمنفذين والمشرفين.

- وجود علاقة موجبة بين الاتصال الالكتروني والأداء الوظيفي للمنفذين والمشرفين.

وهذا يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي وما تؤكده قيمة معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي الكتابي والشفوي والالكتروني والتي تقدر ب: 0.63.

ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين المنفذين والمشرفين.

الخاتمة

الخاتمة:

نستنتج من كل ما سبق أن أنماط الاتصال التنظيمي تساهم في تحسين أداء الموظفين بشكل فعال في جامعة - يحي فارس - بالمدية وهذا ناتج عن وجود علاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي (الكتابي – الشفهي – الالكتروني) وأداء الموظفين، لأن الاتصال عملية ضرورية على المؤسسة الاهتمام به للتأكيد على النظرة الموضوعية وأثرها في السلوك الإنساني بالمنظمة، فلا يكفي نقل المعلومات في شكلها الرسمي ، الجاف بل يتعين أن تكون مصدر إشباع يلاءم كل التطورات الحاصلة خاصة والتطور السريع الذي تشهده البيئة الخارجية وتتعداها إلى التطورات العالمية فهو إذن للمنظمة كالأوعية الدموية والأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان ، فهذه الأخيرة تنقل للإنسان الغذاء والإحساسات التي تجعله يحي أو يحس بالبيئة المحيطة به فالاتصال التنظيمي الفعال داخل المنظمات يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ويساعد على التعاون في العمل ويوجه ويحفز الموظفين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استبيان حول:

فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات

دراسة حالة - جامعة يحي فارس - المدية

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة تتمحور حول أنماط الاتصال التنظيمي الفعالة على أداء الموظفين بجامعة - يحيى فارس - بالمدية ، نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بعناية علما أن الهدف من المعلومات المقدمة من طرفكم لا تخرج عن نطاق الاستغلال العلمي النزيه وستحظى بالسرية الكاملة.

وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

إعداد الطالبتين:

- **سعاد بكير تركي**
- **سمية سمراني**

إشراف الأستاذ:

فزاني شاكر

السنة الجامعية 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الخبرة المهنية : اقل من5 سنوات ☐ من6 إلى 10سنوات ☐ اكثرمن11 سنة ☐

المهنة: مشرف ☐ منفذ ☐

المحور الثاني: حول أنماط الاتصال التنظيمي

	البنود	دائما	أحيانا	أبدا
الاتصال الكتابي	تستخدم الإدارة المراسلات الرسمية لإبلاغ التعليمات			
	الإعلانات المكتوبة تثير اهتمامك.			
	تركز على استخدام الرسائل المكتوبة للتواصل.			
	تستخدم تقارير الاتصال بالإدارة.			
	تعتمد على المراسلات الكتابية لإيصال الأوامر بالموظفين			
	تعرض الأفكار المكتوبة في جمل واضحة.			
	تستخدم لوحة الإعلانات للتفاعل مع الموظفين.			
	تلجا إلى صندوق المقترحات والشكاوي لإيصال المعلومات			
	تقوم بكتابة المخاطبات الشفوية.			
	تحرص على الاطلاع على المنتجات عبر النشرات الدورية.			
الاتصال الشفهي	تستعين بالمكالمات الهاتفية لإيصال التعليمات للموظفين			
	لا تجد صعوبة في الاتصال الشفهي بالإدارة			
	تحرص على عقد مقابلات شخصية في العمل.			
	تشارك في المنافسات أثناء الاجتماعات الدورية			
	تحرص على اختيار المعلومات الشفهية الواضحة.			
	تقرا المعلومات على الموظفين بلغة فصيحة.			
	تستخدم المقابلات المباشرة (وجها لوجه) لإيصال التعليمات			
	تحرص على مقابلة المصالح المختلفة لحل المشكلات التي تواجههم.			
	تتصل شفهيا مع الموظفين عند إصدار التعليمات			
	المحادثة الشفهية مع المشرف مباشرة تساعدك على الدقة أكثر في العمل.			
الاتصال الالكتروني	تستخدم جهاز الحاسوب لانجاز كل مهامك.			
	تستعمل الرسائل القصيرة ( ) لتبادل المعلومات.			
	الاتصالات الالكترونية في المؤسسة فعالة وذات تأثير على سلوك الموظفين			
	تستخدم برنامج الاتصال النصي( ) للتواصل مع الموظفين.			
	تستخدم الفاكس في توصيل المعلومات واستقبالها.			
	تهتم بإجراء المراسلات الرسمية الخاصة بالإدارة عبر شبكة الانترنت.			
	تتاح لك الفرصة لإيصال ملاحظاتك عبر الانترنت.			
	تستفيد من كل ما تنشره مؤسستك من معلومات عبر شبكة الانترنت الداخلية.			
	تستخدم شبكات الاتصال الداخلية لتبادل المعلومات مع الموظفين.			
	تستعمل البريد الالكتروني في تبادل المعلومات عن العمل.			

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

أرقام	البنود	دائما	أحيانا	أبدا
01	استجابتك مباشرة عند تلقيك للأوامر			
02	الراتب الذي تتقضاه يعكس أدائك			
03	وجودك بالإدارة يعني القيام بالعمل بشكل متواصل			
04	تخلق التشجيع للتوصل إلى أفضل الأساليب لأداء العمل			
05	درجة ارتياحك بالعمل يعكس إتقانك له			
06	لديك قابلية المشاركة في النشاطات خارج عملك بالمنظمة			
07	قابلية تلقيك النقد من الطرف الرئيس المباشر			
08	تستخدم المعاملة الحسنة في تعاملاتك مع الآخرين			
09	الفرقات السن بين الموظفين تؤثر على الأداء الوظيفي.			
10	استشارة الإدارة لمسائل تخص عملك تحسن أدائك			
11	تساعدك البرامج التكوينية والتربصات الميدانية في زيادة أدائك			
12	المقابلة الفردية مع المدير لطرح انشغالاتك تساعد في تحسين مستوى أدائك			
13	اهتمام الإدارة بمشاكلك الاجتماعية يشعرك بالانتماء اليها			
14	الاستشارة المتبادلة بين الموظفين فيما يخص انجاز المهام تساهم في تحسين الأداء			
15	اعتماد المسؤول عليك في أداء بعض المهام الصعبة يشعرك بالثقة			
16	تلقي عبارات الشكر من المسؤول تزيد من أدائك الجيد والسريع			
17	عامل الخبرة والتجربة تساهم في تقديم الابتكار وروح المبادرة			
18	المعلومات التي تصلك من المدير تؤثر على أدائك وعملك دون تأخير			
19	مشاركتك في قرارات المنظمة تشعرك بالرضا والتقدير			
20	تطوير أساليب ووسائل الاتصال تحقق أداء ومردودية أكثر للمنظمة			
21	إدراكك بأهداف وأولويات العمل يزيد من الأداء بشكل جيد			
22	يتيح لك الرئيس فرصة إظهار مهاراتك الوظيفية			
23	الصلاحيات الممنوحة لك متلائمة مع المسؤوليات المستندة إليك			
24	السياسات والتعليمات المتبعة في المنظمة تسمح لك بالعطاء أكثر			
25	تشعر انك جزء مهم في المنظمة وتحب ما تقوم به			
26	يمكن الكشف عن الانتهاكات لأي نظام أو قاعدة أو لائحة دون الخوف من الانتقام أو المساءلة			
27	بيئة العمل (مستوى الضجيج ، درجة الحرارة،الإضاءة، مستوى النظافة، أدوات العمل)تسمح لك بالأداء أكثر.			
28	تعتمد الترقيات في القسم الذي تعمل به على نظام الجدارة			
29	في القسم الذي تعمل به يتم التعرف على التفاوت في الأداء بطريقة موضوعية			
30	مركزك يزيد من طموحاتك ويعكس مواهبك			

الملحق رقم 02

الأساتذة المحكمين :

الرقم	اسم الأستاذ	الجامعة
01	فندوشي ربيعة	جامعة يحي فارس
02	بوسيالة زهير	جامعة يحي فارس
03	بلعليا زهرة	جامعة يحي فارس

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المعاجم:

01)- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، مجلد 14

02)- احمد زكي بدوي / محمد كامل مصطفى: **معجم مصطلحات القوة العاملة** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.

03)- المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5،2001

04)- معجم مجاني للطلاب: دار المجاني، بيروت، ط5، 2001.

الكتب:

01)- المرسي جمال الدين، ثابت عبد الرحمان إدريس: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، 2002.

02)- العديلي ناصر محمد : **السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة** ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.

03)- العلاق بشير : **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، (دط)، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

04)- العميان محمود سلمان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر ،عمان، ط3،2005.

05)- المحاسنة إبراهيم محمد: **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2013.

06)- المصري أحمد محمد: **الإدارة الحديثة (الاتصالات – المعلومات – القرارات**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الحياة، (بط)، 2007.

07)- أنجرس موريس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**،ت: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر،2010.

08)- بن مرسي احمد: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر،2007

09)- بن نوار صالح: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة،قسنطينة،2006

10)- حسن راوية: **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ، مكتبة جامعة الإسكندرية، 2003.

11)- دليو فضيل : **الاتصال مفاهيمه، نظرياته ووسائله**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2003.

12)- صقر عاشور احمد: **إدارة القوى العاملة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007

13)- عز الدين محمود: **الاتصال الإداري الفعال**، (دط)، إدارة بندر دمنهور، الإمارات،2000.

14)- عبد الله مي : **نظريات الاتصال**، دون طبعة ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2006.

15)- عساف عبد المعطي محمد و فاتح محمد صالح: **أسس العلاقات العامة**، دط، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2004

16)- عامر فتحي حسين **: وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك** ، القاهرة ، دار العربي للنشر والتوزيع ، ط 1،2003 .

17)- محمود خضيم كاظم : **الاتصال الفعّال في إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010.

18)- محمود أبو سمرة: **الاتصال الإداري والإعلام**، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

19)- مصباح عامر: **منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

المراسيم:

1)- المرسوم التنفيذي رقم 279/03 : **المتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وتسييرها**، الجريدة الرسمية، عدد 2003،51.

2)- القرار الوزاري المشترك: **المتضمن تجديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها**، الجريدة الرسمية، عدد62، 2004.

المجلات:

1)- العياب رابح: **الاتصال التنظيمي: أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، الجزائر،2008 .

2)- مزهودة عبد المالك : **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، مصر، 2001 .

3)- لوكيا الهاشمي: **تأثير برامج الاتصال التنظيمي في الأداء**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد7، قسنطينة ، 2001.

4)- شادي فاطمة ومجاهدي الطاهر: **أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية**، مجلة انسنة للبحوث والدراسات ،العدد 15، ورقلة،2001.

المذكرات:

1)- العربي عطية: **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء في الأجهزة الحكومية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

2)- بوغاية كوثر: **دور الموازنة التقديرية في تحسين المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة لمؤسسة سونالغاز الجزائر، وحدة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2012 .

4)- بوعطيط جلال الدين: **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير، قسنطينة،2010.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العملية الاتصالية.	29
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	83
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل.	83
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	84
05	استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الكتابي.	85
06	استجابة المبحوثين حول محور الاتصال التنظيمي الكتابي.	86
07	استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الشفوي.	87
08	استجابة المبحوثين حول محور الاتصال التنظيمي الشفوي.	88
09	استجابة أفراد العينة حول بنود الاتصال التنظيمي الالكتروني.	90
10	استجابة المبحوثين حول محور الاتصال التنظيمي الالكتروني.	91
11	استجابة أفراد العينة حول بنود الأداء الوظيفي.	92
12	الترابط بين محور الثاني والمحور الثالث باستخدام معامل الترابط سبيرمان.	94

الفهرس

المقدمة.....أ،ب،ت،ث.

- **الإطار المنهجي للدراسة:**

1- الإشكالية 03

2- التساؤلات 04

3- الفرضيات 04

4- أهمية الدراسة 05

5- أسباب اختيار الموضوع 06

6- أهداف الدراسة 06

7- حدود الدراسة 07

8- المنهج المستخدم 07

9- أدوات الدراسة 09

10- مجتمع البحث 10

11- عينة الدراسة 10

12- تحديد المفاهيم 12

13- صعوبات الدراسة.....14

➢ **الإطار النظري:**

الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي الفعال

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي الفعال

المطلب 01: تعريف الاتصال التنظيمي الفعال.....18

المطلب 02: عناصر العملية الاتصالية.....21

المبحث الثاني:أنواع الاتصال التنظيمي الفعال

المطلب 01: الاتصال الكتابي 24

المطلب 02:الاتصال الشفوي 26

المطلب 03: الاتصال الالكتروني.....27

المبحث الثالث: مقومات وخصائص الاتصال الفعال وأهميته

المطلب 01: مقومات الاتصال الفعال 30

المطلب02:أهمية الاتصال التنظيمي الفعال 34

المطلب03:خصائص الاتصال الفعال.....36

خلاصة الفصل :.....39

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب 01: تعريف الأداء الوظيفي 42

المطلب 02:عناصر الأداء الوظيفي 44

المطلب 03:محددات الأداء الوظيفي 45

المبحث الثاني:أهداف ومؤشرات الأداء الوظيفي وتقييمه

المطلب01:مؤشرات الأداء الوظيفي 48

المطلب 02: أهداف الأداء الوظيفي 50

المطلب 03: تقييم الأداء الوظيفي 53

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

المطلب01: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي. 56

المطلب 02: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.....57

المطلب 03: برامج تحسين الأداء.....60

خلاصة الفصل : 62

- **الإطار التطبيقي**

الفصل الأول: فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في جامعة - يحي فارس – المدية.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن جامعة - يحي فارس - المدية

المطلب 01: نبذة تاريخية عن جامعة - يحي فارس - المدية.....65

المطلب 02:الهيكل التنظيمي لجامعة - يحي فارس - المدية.....66

المطلب 03: وسائل الاتصال المستخدمة في الجامعة.....72

المبحث الثاني: الإجراءات التحليلية .

المطلب 01:علاقة الاتصال الكتابي بالأداء الوظيفي.....81

المطلب 02:علاقة الاتصال الشفوي بالأداء الوظيفي.....83

المطلب 03:علاقة الاتصال الالكتروني بالأداء الوظيفي.....85

الاستنتاجات 92

الخاتمة.....97

الملاحق.....99

المراجع.....104

الفهرس 109

فهرس الجداول 114