

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي – تبسة

UNIVERSITE DE LARBI TEBESSI TEEBSSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية

الشعبة: إعلام واتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

آليات الاتصال التنظيمي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية

(أساتذة علوم الاعم والاتصال – أنموذجا –)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل . م . د "

دفععة: 2020

إشراف الدكتور:

محمد براي

إعداد الطالبتان:

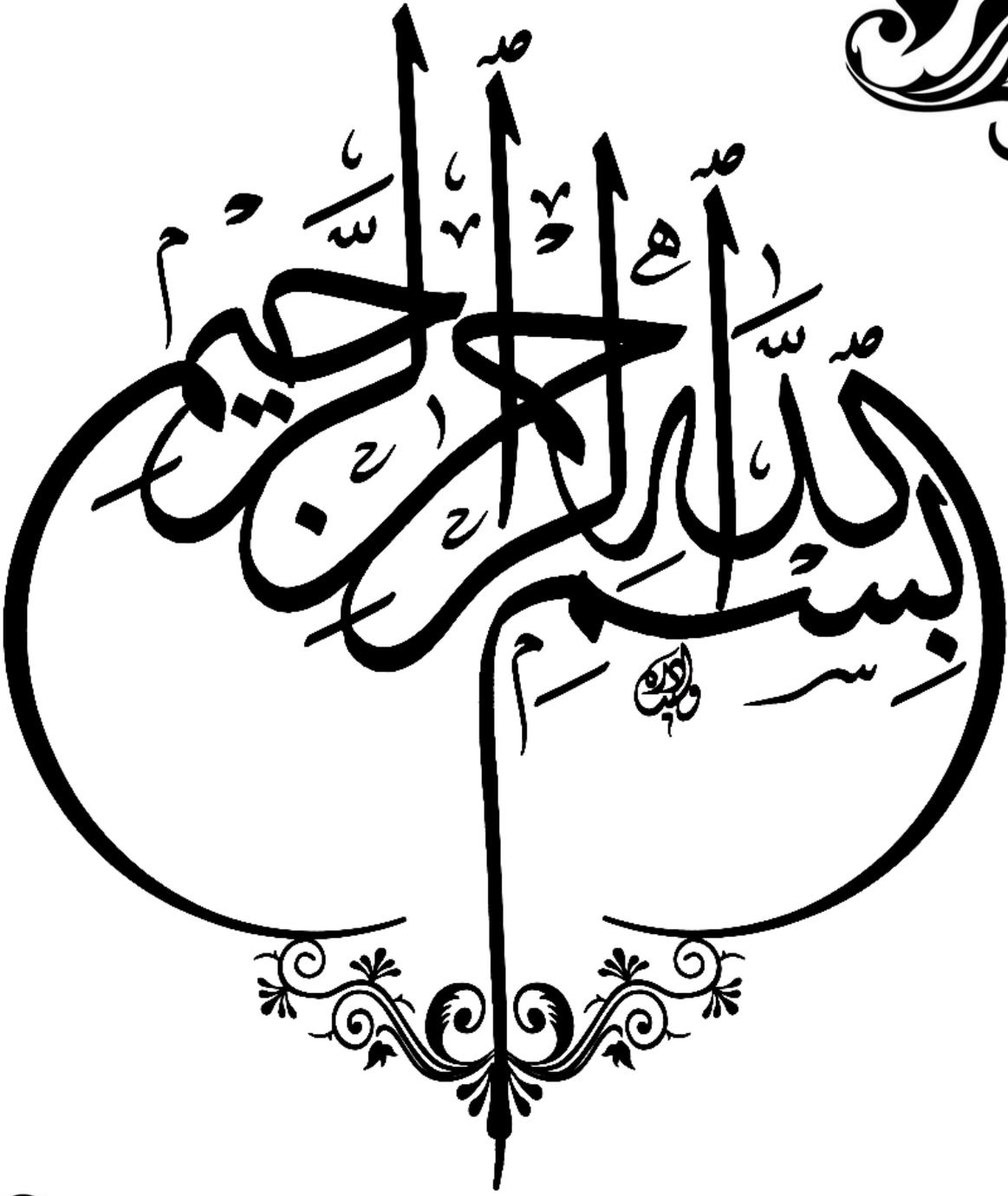
1- بريزة جديلي

2- مالك ايمان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أميرة نويب	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
محمد براي	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
حمدي زيدان	أستاذ محاضر "ب"	عضو مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



الإهداء

قد وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة ،
وها أنا أختم بحث تخرجي بكل همّة وعزيمة ، أمتن لكل
من كان له الفضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسير .

إلى من أفضلها على نفسي أي العزيزة
إلى من كان له الفضل في بلوغي التعليم العالي أبي الحبيب
أطال الله في عمركما وحفظكما

إلى كل أفراد عائلتي ، إلى إخوتي حمزة و صابر أنار الله درهما

إلى كل معلم قام بتدريسي في كل مراحل حياتي
إلى كل من علمني كيف أخط حروفي وأول كلماتي
إلى أساتذتي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

من لم يتوانوا بمديد العون لي

إلى زملائي وزميلاتي : مليكة ، نادية ، محمد

إلى اليد الذهبية التي كانت عوناً لي في آخر المطاف الأخت الفاضلة

**** إيناس بوقرة ****

أهدي لكم عملي هذا داعية المولى عز وجل أن يطيل

في أعماركم ويرزقكم بالخيرات
وشكراً لله على إتمام هذا العمل

*** بريزة جديلي ***



إهداء

إلى العطوف ..قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة
إلى من علمني كيف أعيش بكرامة وشموخ إليك أنت أي
إلى أمي الحنونة.....لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها
فهي ملحمة الحب وفرحة العمر ومثال التفاني والعطاء
إلى إخوتي سندي وعضدي وقرة عيني
إلى أخواتي اللاتي يقاسمني عبء الحياة
إلى من رافقتني في مشوار دراستي صديقاتي الحبيبات
إلى أساتذتي الكرام في قسم الإعلام والاتصال
إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

إيمان مالك

شكر و عرفان

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمنا
الصحة والعافية والعزيمة .

فالحمد لله حمدًا كثيرًا

نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف محمد براي على كل ما قدمه
لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في مختلف
جوانبها ، كما نشكره على دعمه لنا وتذليل الصعوبات التي واجهتنا للخروج بهذا
العمل في صورته النهائية .

كما نتقدم بالشكر للجنة المناقشة التي وافقت على مناقشتها وتصويبها لهذا العمل
كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من
قريب أو من بعيد ، إلى كل من مدنا بيد العون ولو بكلمة طيبة .
إلى هؤلاء نقول شكرًا .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	فهرس الجداول
أ-ب-ج	مقدمة

الفصل الأول : مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي والنظري

02	تمهيد
03	1-الإشكالية
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أسباب اختيار الموضوع
06	4- أهمية الدراسة
07	5- أهداف الدراسة
07	6- تحديد المفاهيم
13	7- الدراسات السابقة
22	8- المقاربة النظرية للدراسة

الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي (الآليات والمعوقات)

28	تمهيد
29	1- عناصر الاتصال التنظيمي
32	2- أنواع الاتصال التنظيمي
38	3- آليات الاتصال التنظيمي
47	4- أنماط وشبكات الاتصال التنظيمي
49	5- معوقات الاتصال التنظيمي
53	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي	
55	مقدمة الفصل
56	1- عناصر الأداء الوظيفي
58	2- أنواع الأداء الوظيفي
59	3- معايير الأداء الوظيفي
62	4- محددات الأداء الوظيفي
64	5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
68	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : مرتكزات الدراسة المنهجية وإطارها التطبيقي	
70	تمهيد
71	أولا : مرتكزات الدراسة المنهجية
71	1- منهج الدراسة
72	2- مجتمع وعينة الدراسة
74	3- مجالات وحدود الدراسة
76	4- أدوات جمع البيانات
77	• البيانات العامة
78	ثانيا : الإطار التطبيقي (تحليل البيانات ونتائج الدراسة)
78	تمهيد
79	1- تحليل وتفريغ البيانات
79	• تحليل البيانات الشخصية
82	• المحور الأول : آليات الاتصال السائدة المستخدمة في المؤسسة الجامعية لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي
86	• المحور الثاني : أنواع الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

فهرس المحتويات

89	• المحور الثالث : معيقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تحسين الاداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي.
93	2- نتائج الدراسة
93	• النتائج الجزئية للدراسة
95	• النتائج العامة للدراسة
98	الخاتمة
99	التوصيات
101	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
32	شكل رقم (1) يوضح العملية الاتصالية	1
34	شكل رقم (2) يوضح الاتصال النازل	2
35	شكل رقم (3) يوضح الاتصال الصاعد	3
37	شكل رقم (4) يوضح الاتصال الأفقي	4
47	شكل رقم (5) شبكة العجلة	5
48	شكل رقم (6) شبكة الدائرة	6
48	شكل رقم (7) نمط السلسلة	7
48	شكل رقم (8) الاتصال في جميع الاتجاهات	8
60	شكل رقم (9) يوضح معايير الأداء	9
63	شكل رقم (10) يوضح محددات الأداء	10

فهرس الجد اول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	جدول يوضح أوجه المقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية	1
79	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	2
80	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	3
80	جدول يمثل توزيع المبحوثين حسب الدرجة العلمية	4
81	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة العلمية	5
82	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب اقدميتهم في العمل	6
82	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يتلقون بها المعلومات في الجامعة	7
83	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب نسبة رضا افراد المبحوثين عن طبيعة الآليات المستخدمة في الجامعة	8
83	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في تنوع آليات الاتصال التنظيمي في أقسام الكلية	9
84	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب آليات الاتصال الكتابية التي يعتمدها الاساتذة في أداء الوظيفة	10
85	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب آليات الاتصال الشفوي التي يعتمدها في أداء العمل	11
85	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب آليات الاتصال الالكترونية المستخدمة في اداء العمل داخل الجامعة	12
86	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصال السائد في عملية التواصل	13
87	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب المواضيع المتداولة بينهم	14

فهرس الجداول

87	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب نسبة وصول المعلومات من طرف الادارة في الوقت المناسب لهم	15
88	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب لجوء الادارة اليهم من اجل الاخذ برأيهم في مسائل تخص العمل	16
88	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب نجاح الاساليب المعتمدة في حل المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي من خلال الاتصال الاداري	17
89	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في طبيعة اتصالاتهم بالإدارة من اجل حل انشغالاتهم و تحسين مستوى الاداء الوظيفي لهم	18
90	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب تعرضهم لصعوبات أثناء الاتصال في ما بينهم من اجل لداء العمل	19
90	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب سبب صعوبة الاتصال بين زملاء العمل	20
91	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب توفر خدمة الانترنت في أقسامهم	21
91	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في سرعة تدفق الإنترنت بين اقسام الكلية	22
92	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في حالة عدم تزويد حاسوب العمل بشبكة الانترنت هل يؤثر على ادائهم ام لا	23
92	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم تأثير سرعة تدفق الانترنت على ادائهم الوظيفي	24
93	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب نسبة رضاهم على مناخ العمل في الجامعة	25

مقدمة

مقدمة :

إن الإنسان كان ولا يزال بحاجة للاتصال مع أخيه الإنسان لضمان وجوده الاجتماعي ومقدرته على المشاركة والتفاعل مع الآخرين لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تزيد من فرص البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المحيطة به فلا يخفى علينا حقيقة أن الاتصال أنواع عديدة تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل الفعال بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية ، لنخص بالذكر الاتصال التنظيمي الذي يعد ركيزة وعماد العمليات الإدارية الهادفة للمؤسسات الموجودة بالمجتمع الإنساني .

إن تطوّر المؤسسات على اختلاف طابع نشاطها من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي المعاصر تزامنا مع حلول الألفية الثالثة ، ساهمت في انسياب المادة الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضاءل الحدود والحواجز حيث أصبح العالم قرية صغيرة مترابطة الأجزاء .

وهذا ما أعطى لظهور آليات ووسائل للاتصال من أبرزها **الإلكترونية** التي تعرف بأدوات التشبيك التي فرضت نفسها على العالم فهي من أهم التطبيقات التي تبلورت في بيئة الانترنت وتكنولوجيا الوسائل المتعددة في اختصار الوقت والجهد والمال حيث لم تقتصر فقط على نشر الأخبار والمعلومات ، بل تنوعت وتعددت مجالاتها وأسعت نطاقاتها لتشمل مختلف الخدمات خاصة فيما يتعلق في تحسين الأداء نظرا لهذا التطور بالدرجة الأولى ساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين في مؤسساتنا والتي من بينها **الجامعة الجزائرية** ليست بمنأى عن هذا الأخير لكونها تسعى دائما إلى تطوير منظومتها الاتصالية في كافة كلياتها وأقسامها وفروعها لضمان تقديم خدماتها وأدائها بشكل أفضل ، وتحرص على خلق صورة ذهنية حسنة لدى جمهورها الداخلي والخارجي بحيث تساهم عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين لديها .

وقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة الكشف عن آليات الاتصال التنظيمي ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا وهي جامعة الشيخ العربي التبسي وبالتحديد في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، وهذا للتعرف على الدور الفعال الذي تلعبه آليات الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأستاذ الجامعي وتحديد معوقات الاتصال التي تحد وتخفف من أدائه الجيد داخل المؤسسة الجامعية، وتحقيقا لذلك قد قسمت الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة منها قسم نظري وآخر ميداني .

- **الفصل الأول بعنوان مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي :** قد اختص بطرح الاشكالية من خلال مجموعة من التساؤلات كما تضمنت ذكر بعض الفرضيات ، إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه ، كما يشمل أيضا بعض الدراسات السابقة وضبط المفاهيم المتداولة في دراستنا .

أما القسم النظري للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين فيه ما يلي :

- **الفصل الثاني المعنون: بالاتصال التنظيمي (الآليات والمعوقات)** تطرقنا فيه إلى عناصر الاتصال التنظيمي وأنواعه وشبكاته بالإضافة إلى آليات ومعوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية .

- **الفصل الثالث المعنون: الأداء الوظيفي** تطرقنا فيه إلى عناصر الأداء الوظيفي وأنواعه ومعاييره ومحدداته بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .

- **الفصل الرابع المعنون: مرتكزات الدراسة المنهجية والاطار التطبيقي** تطرقنا في هذا الفصل إلى جانبين :

أولا : مرتكزات الدراسة المنهجية : تضمن هذا الجانب ذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، وبالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة الزماني والمكاني والبشري ، مع ذكر الأداة المستخدمة وهي الاستمارة ، وتطرقنا أيضا إلى ذكر الطرق الاحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة .

- ثانيا : الإطار التطبيقي : فقد تضمن تقرير البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة والخروج بنتائج ، بالإضافة إلى جملة من التوصيات وأخيرا ننهي هذه الدراسة ، كما تركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث .
وفي الأخير تم عرض ملخص الدراسة باللغتين العربية والأجنبية ليختم البحث بقائمة المصادر والمراجع والملاحق المعتمدة في هذه الدراسة .

الفصل الأول:

مرتكزات الدراسة إطارها المفاهيمي والنظري

أولاً : مرتكزات الدراسة إطارها المفاهيمي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فروض الدراسة
- 3- أسباب اختيار الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- النظرية المرجعية للدراسة

تمهيد :

سنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد الإشكالية الدراسة بدءًا بتحديد المشكلة وتدرج بفرضيات للدراسة مرورًا بتوضيح أسباب اختيار الموضوع ، فالأهمية للدراسة وأهدافها لتكون وقفنا التالية ضبط المفاهيم ، لنتطرق إلى الدراسات السابقة للدراسة ومن ثم تحديد النظرية المرجعية للدراسة .

الإشكالية :

إن الإنسان كائن اتصالي بطبعه ، حيث لا تقوم المجتمعات إلا على أسس وأساليب اتصالية منظمة ، فيعتبر الاتصال نشاطا إنسانيا حيوي فهو ليس مجرد تبادل الأفكار والمعاني والآراء من شخص لآخر بل يتعدى ذلك .

فالالاتصال ضرورة حتمية في حياة الفرد حتى يستطيع التفاعل والاستمرار مع من حولهم لبناء علاقات إنسانية طيبة في حياتهم اليومية ، أو في مسارهم المهني .

فالالاتصال ظهر مع ظهور الإنسان وتطور بتطوره ، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله من قبل ، كالطبول والإشارات ، والشعر ، والخطابات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار .

كل ذلك كان من أجل تلبية واجباته الأولية والتي تصب عادة في حاجته الأساسية المتمثلة في تحقيق الأمن والاستقرار له ، ولكل من يرتبط بحياته بشكل أساسي ، وعلى الاعتبار أن الحياة تمتاز بالتغير والحركية الدائمة في مسارها .

لقد عرف نظام الاتصال تغييرا هو الآخر باعتباره المفتاح الذي يستخدمه الإنسان في مجابهة كل ما يواجهه في حياته ، فهو يحتاج إلى التواصل مع بني جنسه من البشر .

نحن نعرف أن الاتصال أصبح أكثر تعقيدا من قبل مع تطور المجتمعات والتطور التكنولوجي ومع الانفجار المعرفي الذي يشهده العالم اليوم من عصر المعلومات ، فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليست ثورة صناعية فحسب ، بل هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق الإنسان في هذا العصر من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليلا ونهارا وتزداد من يوم لآخر .

تبعاً لذلك تعددت الطرق والأساليب المستخدمة فيه ، لعل هذا التعدد والتنوع يرتبط بدرجة كبيرة بطبيعة وثقافة المجتمع الذي جاءت فيه .

بينما أصبح الاتصال عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها، والتي لا يمكن أن تتطور وتستمر إلا بدونه سواء داخل المجتمع أو المدرسة أو المصنع أو في أي مكان وفي أي زمان يتواجد فيه البشر ، فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم .

إن أهمية منظومة الاتصال أصبحت تكتسي اليوم حياة المشتغلين بها بحيث لم تعد مرتبطة بتلبية حاجات الإنسان الأساسية بالدرجة الأولى ، بل تعددت أهميتها لتصبح مجالا

للبحث والدراسة والعمل نظرا لأهميتها البالغة في مسار التنمية الشاملة ، اي أن هذه العملية التي أصبحت تمثل حلما بعيد المنال من دول العالم الثالث ، وما يهمننا اليوم هو الاتصال التنظيمي في المؤسسة أو في المنظمة مهما كان نوعها التي هي ركائز البناء الاجتماعي ، فيعتبر الاتصال المحرك الأساسي في المنظمة باعتباره جزء لا يتجزأ في أي منظمة له أهمية بالغة وفعالة في بقاء المؤسسة واستقرارها .

حيث يعتبر الاتصال نقطة ربط بين المؤسسة وموظفيها وهذا بدوره أثر في المعاملات الإدارية ، وهذا الأمر قد يساعد على نشأة التعاون في العمل كما يوجه ويحفز العاملين ويؤثر في سلوكهم ويساعدهم في التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه .

وهذا مما أدى إلى تقارب الحدود الجغرافية مع بعضها البعض وساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين وأصبح يلعب دوراً حيوياً في توجيه جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة .

فالالاتصال هنا أصبح يمثل همزة وصل بين المنظمة وموظفيها ، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وينعكس ذلك إلى تطور ونجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ، فهو عملية مستثمرة لا تقف عند مرحلة معينة ، إنما تستمر طوال حياة المؤسسة باعتبارها مجتمع مصغر ، فهي تحتاج إلى الاتصال الذي قد عرف تغييراً شاسعاً على مرّ الزمان ، فما كان من أساليب في الدول الأوروبية والمتقدمة بشكل عام ، لم نجده في الدول النامية والمتخلفة بشكل خاص ، لعل هذا التنوع شهد أوجه مختلفة مع ظهور موجة العولمة التي ضمت كل فئات العالم في مجتمع واحد .

هذا ما دفع بعض المفكرين إلى اعتبار عملية الاتصال أحد أبرز محددات تقدّم ، وهذا الأخير الذي يعبر عنه من خلال فعالية البناءات التنظيمية التي يتكون منها ، وفي هذا الشأن تعتبر الجامعة مجتمع بشري الذي ينطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي وحجر الأساس الذي يتحكم في تسيير المجتمعات نحو التقدم والتطور والازدهار في شتى المجالات .

حيث تعتبر الجامعة أبرز الأقطاب الإدارية التي ذاع صوتها لعجلة التنمية الشاملة أين استطاعت تحقيق درجة عالية من النمو في اقتصادها بفضل الاستثمار في الرأس مال البشري، ولعبت دوراً بارزاً في تزويد المجتمع بالعديد من اليد العاملة والخبرات والمهارات الفنية والمهنية

والإدارية الضرورية لقيام تنمية اقتصادية وثقافية واجتماعية ، التي أصبحت اليوم حاجة ماسة في حياة المجتمع .

باعتبار الجزائر من دول العالم الثالث التي تسعى بدورها إلى التخلص من بؤرة التخلف ومحاولة اللحاق بركب الدول المتقدمة إن لم تقل النامية بالدرجة الأولى ، لقد حاولت توظيف جهودها لتنمية المؤسسة الجامعية فقامت بإدخال جملة من الإصلاحات والتي منها نظام LMD نظام للتكوين العالي يرمي بناء الدراسة على ثلاثة رتب منها (ليسانس ، ماستر ، دكتوراه) والذي يتميز بحدثة تخصصاته وبرامجه من أجل ضمان التكوين النوعي للعنصر البشري الذي يعتبر محور هذا النظام الذي وجدت الجزائر نفسها خاضعة لهذا النظام بحكم أنها دولة من دول العالم تبنتها العولمة ، ومن بين التعديلات والإضافات التي قدمتها الدولة الجزائرية للجامعة تزويدها بجملة من آليات الاتصال الحديثة والتي على رأسها نجد النظام الإلكتروني هذا الأخير الذي قدم العديد من التسهيلات الإدارية للجماعات التنظيمية ، كما نشهد اليوم أن الجامعة تستخدم أيضا آليات شفوية ومكتوبة عادة ما يكون الغرض منها تسهيل عملية التواصل باعتبار أن الجامعة تضم فئات عمالية مختلفة هي مؤسسة قوامها الأستاذ بالدرجة الأولى لما له دور فعال في نجاح وتكوين الطلبة وتسيير العملية البيداغوجية على النحو الفعال ، تبعاً لها والأهمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ، فلقد قمنا في هذه الدراسة بتسليط الضوء على هذه الفئة الجذّ هامة من حيث استخداماتها لآليات الاتصال التنظيمية ومعرفة مدى فعاليتها في تحسين مستوى أداءه الوظيفي .

ومن هذا قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

التساؤل الرئيسي : ما هو دور آليات الاتصال التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي ؟

التساؤلات الفرعية :

- 1- ما هي آليات الاتصال التنظيمي السائدة في المؤسسة الجامعية لدى الأستاذ الجامعي ؟ بجامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
- 2- ما هي أنواع الاتصال التنظيمي المستخدمة لدى المؤسسة الجامعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي ؟

3- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي في المؤسسة الجامعية ؟ جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

الفرضيات :

- 1- آليات الاتصال التنظيمي السائدة في المؤسسة الجامعية لدى الأستاذ الجامعي .
- 2- أنواع الاتصال التنظيمي المستخدمة لدى المؤسسة الجامعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي .
- 3- معوقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي .

أسباب اختيار الموضوع :

تعتبر عملية اختيار الموضوع في الدراسة أو البحث هي أول خطوة يخطتها الباحث ، حيث يبرز ويبين ويوضح الموضوع الذي اثار اهتمامه كظاهرة تحتاج الدراسة ومن السائد والمعروف أن كل موضوع يختاره الباحث أي كان نوعه فهو راجع لأسباب معينة تدفعه للتوجه إليه ومن بين هذه الأسباب التي تدفعنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي :

- 1- نيل شهادة الماستر من خلال اكتشاف المؤسسة الجامعية من حيث آليات الاتصال .
- 2- توفير رغبة الاهتمام الشخصي بدراسة الموضوع .
- 3- إثراء المكتبة الجامعية .
- 4- الرغبة في التعرف على مكانة الاتصال داخل المنظمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي .
- 5- محاولة توضيح طبيعة آليات الاتصال السائدة في المؤسسة الجامعية ودورها في تحسين أداء الأستاذ .

أهمية الدراسة :

- 1- تحقيق الفعالية التنظيمية باعتبار الشريان الذي يربط بين أنشطة وعناصر المنظمة سواء من الداخل أو في علاقتها مع المحيط الخارجي .
- 2- إعطاء صورة على واقع الاتصال وعلاقته بأداء العاملين داخل المؤسسة الجامعية .
- 3- محاولة تشخيص واقع وعوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية تفاعل الأفراد في التنظيم .
- 4- تساعد آليات الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية وتحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاز كافة المشاريع التي قامت بها .

5- لا تقتصر أهمية الاتصال التنظيمي على إصدار الأوامر والتوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب ، بل تمتد لتؤثر في دوافع العاملين وتشكيل علاقات ببعضهم البعض .
لذا فإن الدور الكبير الذي يقدمه الاتصال في المؤسسات حيث لا تقوم ولا تعمل أي مؤسسة مهما كان نوعها إلا بالاتصال التنظيمي ، لأن الاتصال دوره أكبر من كونه عملية نقل وإيصال المعلومات فهو العنصر الرابط بين أفراد المجتمع وبين عناصر المؤسسة فيما بينهم .

أهداف الدراسة :

- 1- تهدف إلى معرفة دور وآليات الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي .
- 2- تهدف إلى معرفة آليات الاتصال السائدة في المؤسسة الجامعية لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي .
- 3- تهدف إلى معرفة أنواع الاتصال التنظيمي المستخدمة لدى المؤسسة الجامعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي .
- 4- تهدف إلى معرفة أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي في المؤسسة الجامعية - جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة -
- 5- تهدف إلى معرفة معوقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ في المؤسسة الجامعية - جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة -

مفاهيم الدراسة :

تعريف الاتصال :

للاتصال تعاريف متعددة ومتنوعة نظرا لاستخدامه في ميادين عدّة ، في العلوم السلوكية المختلفة ، وعلم الاجتماع ، وعلم النفس الاجتماعي ، والعلوم الإدارية ، والخدمة الاجتماعية وغيرها من العلوم الأخرى ، أي أن كل باحث يعرفه حسب زاويته الخاصة لذلك لا يوجد تعريف متفق عليه يمكن أن أقدم بعض من التعريفات للاتصال فيما يلي :

من الناحية اللغوية :

تعود لفظة الاتصال إلى الجذر وصل ويأتي بمعنى الشيء بالشيء ، يصله وصلا أي أبلغه ووصل الشيء بالشيء يعني ربطه ، وعليه فهناك ربط وضم وجمع⁽¹⁾.

¹ - رضوان بلخيرى و جابري سارة ، استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة ، دار الكتاب الجامعي ، دولة الامارات العربية المتحدة ، ط1 ، 2020 ، ص 21 .

تعود أصل كلمة اتصال Communication التي تمتاز بالتعبير عن الغرض والتفاعل معا ، اي أنها تتطوي على القصد والتدبير ، وهذا اللفظ مشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate بمعنى يتربع ويشيع عن طريق المشاركة ، ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعنى Common أي عام أو مشترك سواء أخذنا بالتفسير الأول لأصل الكلمة أو التفسير الثاني ، فإن ذلك يعني أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو سلوك أو فعل معين (1).

من الناحية الاصطلاحية :

يعرفه حسن عماد مكايي : « الاتصال هو محور الخبرة الإنسانية ، والاتصال يعني تبادل الأفكار والمعلومات التي تتضمن الكلمات والصور والرسوم والرموز المختلفة ، ويحدث الاتصال لجميع الأفراد في كل الأوقات » (2).

يرى محمود عودة الاتصال بأنه « العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف محتوى العلاقات المتضمنة فيه » (3).

يعرفه رضوان بلخيري : « هو عملية تفاعل بين طرفين خلال رسالة معينة أو فكرة أو خبرة أو اي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن يتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا فيما بينهما » (4).

يرى مي العبد الله الاتصال « هو عملية تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما » (5).

يرى أحمد ماهر ، الاتصال بأنه « عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من وسيلة اتصال إلى طرف آخر » (6).

التعريف الإجرائي للاتصال :

هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد أو الجماعة داخل إطار تنظيمي قصد التأثير في السلوك والمواقف والاتجاهات إما لتوجيهها أو لتغييرها أو تعديلها .

1- محمد سيد فهمي ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، بيروت ، 1988 ، ص 05 .

2- حسن عماد مكايي ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة (في عصر المعلومات) ، دار المصرية اللبنانية للنشر ، القاهرة ، 2012 ، ص 41 .

3- محمود عودة ، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1988 ، ص 05 .

4- رضوان بلخيري ، مدخل إلى الاتصال المؤسسي ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2015 ، ص 22 .

5- مي العبد الله السنو ، اتصال في عصر العولمة ، دار النهضة للطباعة ، ط2 ، بيروت ، 2012 ، ص 23 .

6- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر ، ط6 ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 353 .

مفهوم الاتصال التنظيمي :

قبل التطرق لتحديد هذا المفهوم أود الإشارة إلى البعض من العلماء والمختصين يستخدمون مصطلح الاتصال المؤسساتي ، والبعض يستخدم مصطلح الاتصال التنظيمي ، إلا أن لاحظنا أن المصطلح الأكثر استخداماً هو الاتصال التنظيمي ، يؤكد بعض الباحثين أن الاختلاف في التسمية فقط ، ويفضل العلماء استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي لأنه يرتبط بشكل أعمق بالسلوك والهيكل والمناخ والثقافة التنظيمية للمؤسسات ، كما يعتقد البعض بأن استخدام مصطلح الاتصال التنظيمي هو تعبيراً أكثر للعملية الاتصالية التي تقوم بها المنظمات وسوف نتطرق لبعض التعريفات حول الاتصال التنظيمي .

الاتصال التنظيمي :

هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات ، وهو يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها، وهو يعني أساساً بالاتصالات داخل المؤسسات أو بالاتصالات بين المؤسسة وبيئتها ، والاتصال التنظيمي معني بنشر المعلومات بين الجماعات في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (1).

يعرفه مرتضى البشير الأمين أنه « عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة لخلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها » (2).

يعرفه إبراهيم عرقوب هو « عبارة عن الاتصال الانساني سواء كان شفوي أو مكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتعذر العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والعاملين بالمؤسسة وهو إما رسمي أو غير رسمي » (3).

يعرفه خضير كاظم حمود : « يعد الاتصال التنظيمي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها ، إذ

1- رضوان بلخيري ، الاتصال التنظيمي ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2020 ، ص 29 .

2- مرتضى البشير الأمين ، الاتصال التنظيمي ، دار أمواج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 90 .

3- إبراهيم عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر ، القاهرة ، 1999 ، ص

أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها للأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها « (1).

يرى فضيل دليو : « الاتصال التنظيمي بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة ، صاعدة ، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين « (2).

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

هو نشاط إداري واجتماعي يساهم في نقل وتحويل الأفكار والآراء عبر قنوات رسمية أو غير رسمية داخل التنظيم بهدف خلق التماسك وتعزيز العلاقات في وحداته وتحقيق أهداف المنظمة .

تعريف الأداء الوظيفي :

المعنى اللغوي :

حسب المعجم اللغوي نجد أن الأداء هو مصدر أدى ، ويقال أدى الشيء أوصله ، ويقال أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به (3).

المعنى الاصطلاحي : تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (4).

- هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد .

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج (5).

- هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (6).

¹ - خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2002 ، ص 116 .

² - فضيل دليو ، الاتصال مفاهيمه (نظرياته وسائله) ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 15 .

³ - ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للنشر ، بيروت ، المجلد 14 ، ص 26 .

⁴ - أحمد زمي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984 ، ص 166 .

⁵ - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 209 .

⁶ - محمد سعيد نور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 219 .

- يعتبر الأداء في المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر في الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة أخرى .

- أمّا تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه « القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما ، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة (1).

التعريف الإجرائي :

ومن مجموع التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد الذي يبذله الفرد سواء عضليا أو فكريا من أجل إتمام أو القيام بالوظيفة الموكلة إليه ، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة .

مفهوم الجامعة :

- لغة : جمع طوق أو قيد من الحديد أو غيره يشد اليدين إلى العنق (2).

اصطلاحا :

* تعرفها وفاء محمد البرعي بأنها تلك المنظمة التي تحتوي عددا من المعاهد التعليمية العليا تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية أو ما يعادلها تعليما نظريا معرفيا ثقافيا يتبنى أسسا إيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم من الحياة العامة كأفراد منتجين في كافة المجالات والميادين الاجتماعية المختلفة (3).

* تعرفها أيضا : بأنها عبارة عن مجموعة من الناس وهبوا أنفسهم لطلب العلم دراسة وبحثا وبالتالي فالجامعة ليست مجرد تنظيم مؤسسة مادية تحكمها قوانين معقدة بقدر ما هي جماعة

1- أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1992 ، ص 310 .

2- جبران سعود الرائد : المعجم اللغوي الأحدث والأسبل ، ط8 ، دار المعلم للملايين ، بيروت ، 2001 ، ص 58 .

3- وفاء محمد البرعي ، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 29 .

من الناس أهم سماتهم البحث والاستكشاف من أجل حياة أفضل وهذا المفهوم تسلط الضوء على وظيفة هامة أساسية من وظائف الجامعة وفي البحث العلمي (1).

يعرفها سعيد اسماعيل على أنها : قبل أن تكون بنيانا هي مؤسسة تعليمية ومركز بحثي ومنازة للإشعاع تعكس مستوى حضاريا وتدعو إلى تحريك هذا المستوى بحيث يكون مستوى حضاريا لا يسكنوا ولا يستكين ، بل يكون دائم الحركة ، دائم الفعل ، دائم النظر لما هو أفضل ، دائم المحاولة لاحتلال ما هو أفضل ، ويبدل على مواضيع جديدة وهي نظام ديناميكي متحرك وكل متفاعل العناصر ، نظام أو منظومة وهي مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي التي تحكم السلوك والعلاقات في المجتمعات (2).

التعريف الإجرائي : عبارة عن مؤسسة تعليمية تعنى أساسا بنقل المعارف بين الأجيال ومصدر استثمار وتنمية الثروة البشرية فهي معقل الفكر الإنساني في أرفع مستوياته .

¹ - رابع تركي ، أصول التربية والتعليم ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009 ، ص 79 .

² - سعيد إسماعيل علي ، شجون جامعية ، عالم المتاب ، مصر ، (د.ط) ، 1999 ، ص 35 .

الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة ركيزة أساسية للقيام بالبحوث العلمية في الاعتماد عليها مرجعياً ومنهجياً وعلى هذا الأساس سنتطرق لبعض الدراسات التي تعالج موضوعنا وتشابهه .

الدراسة الأولى :

الموسومة بعنوان : " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "

تمت الدراسة الميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز - بعنابة -

من إعداد الطالب بوعطيط جلال ، وتحت إشراف الأستاذ رواق حمودي ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2009 .

انطلق الباحث في إشكاليته من موضوع الاتصال بصفة عامة مبرزاً دور الاتصال داخل المنظمات في تحقيق الترابط التنظيمي وعلاقته بالموارد البشري باعتبار الأفراد هم العنصر التنظيمي الأهم في المؤسسة .

كانت صياغة التساؤل الرئيسي :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

تنبثق التساؤلات الفرعية التي تمثلت في :

- ما هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة ؟

- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي ؟

- هل للمتغيرات التالية (السن ، الأقدمية ، المستوى التعليمي) تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز ؟

هدفت الدراسة إلى :

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .

- معرفة هل الاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث ؟

- معرفة هل الاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية قوية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

- معرفة هل للمتغيرات (السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز ؟

تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
اعتمد الباحث على المنهج :

قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي المعتمد على التحليل ، معتمدين في ذلك على أداة جمع البيانات المتمثلة الاستبيان ، حيث خرج الباحث بمجموعة من النتائج تتمثل :

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال .

- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

- كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

وهذا ما يؤدي إلى التأكد من تحقيق الفرضية العامة في وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

الدراسة الثانية :

الموسومة بعنوان : " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية "

دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف (CPG) عين السمارة .

من إعداد الطالب العربي بن داود ، تحت إشراف الدكتور صالح بن نوار ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير 2008 .

انطلق الباحث في إشكاليته لدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ؟ وما مدى فعاليته في إنماءها وتطويرها ؟

تدرج فرضيات الدراسة كالتالي :

- الفرضية العامة : تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق فعالية الاتصالية .

- الفرضيات الجزئية :

- * فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والتوجيهات .
- * كلما كان أسلوب الاتصال فعال كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال .
- * الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى المناخ الاجتماعي التنظيمي .

هدفت الدراسة إلى :

- يعتبر الاتصال التنظيمي من المواضيع التي لها فعالية في المؤسسة الصناعية مسألة ذات أهمية بالغة حيث نلاحظ أن الاتصال في المنظمة أصبح يثير اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقرارتها وتعليماتها للعاملين .
- الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية .
- معرفة إبراز أهمية الاتصال في المنظمة ودوره في تحقيق هدفها .
- كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية .
- في حين اعتمد الباحث على المنهج الوصفي معتمداً في ذلك على أوراق جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ضعف قنوات الاتصال النازل .
- إن الإدارة لا تقوم بالإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية .
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال .
- كشفت الدراسة أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة .

الدراسة الثالثة :

الموسومة بعنوان : " أثر الاتصالات على مستوى الأداء الوظيفي "

دراسة حالة بالمديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة

من إعداد الطالب بوخالطة محمد سيف الدين ، تحت إشراف الدكتور موساوي عيد ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مدرسة الدكتوراه ، قسم اقتصاد

ومناجمنت ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد والمناجمنت ، فرع إدارة موارد بشرية 2009 .

كانت صياغة التساؤل الرئيسي كالتالي :

- ما مدى تأثير الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ؟

تنبثق التساؤلات الفرعية كالتالي :

- ما هو واقع الاتصالات التنظيمية في المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة ؟

- ما هي معوقات الاتصالات التنظيمية التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق قسنطينة ؟

- ما هو تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز شرق قسنطينة ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصالات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي ؟

تندرج فرضيات الدراسة كالتالي :

- تلعب الاتصالات التنظيمية دور جوهري في المنظمة .

- يتأثر مستوى الأداء الوظيفي بمدى نجاح أو فشل الاتصالات التنظيمية .

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- تسليط الضوء على تأثير الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي .

- معرفة معوقات الاتصالات التنظيمية التي تؤثر بدورها على مستوى الأداء الوظيفي .

- دور تكنولوجيا المعلومات في الاتصال في تحسين فعالية الاتصالات التنظيمية وإبراز مدى انعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي .

- دور العلاقة بين الاتصالات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي .

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي معتمدين في ذلك على أدوات جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبيان .

استخلصت هذه الدراسة النتائج التالية :

- تلعب بيئة العمل بالمديرية الجهوية ملائمة للاتصال .

- تلعب الاتصالات التنظيمية دور مهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي .

تتأثر الاتصالات التنظيمية بدورها بعدة معوقات على المستوى الأداء الوظيفي وترجع هذه المعوقات إلى إهمال الإدارة الاتصالات التنظيمية وتركيزها بدرجة أكبر على الاتصالات الخارجية .

كما توجد معوقات أخرى تعود إلى بيئة العمل .

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم في التحسن من مستوى الأداء الوظيفي .

- هناك علاقة قوية بين الاتصالات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي .

الدراسة الرابعة :

الموسومة بعنوان : " دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية "

تمت دراسة ميدانية من إعداد الطالب سليم كفان ، وتحت إشراف الأستاذ الدكتور لوكيا الهاشمي ، جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم 2005 .

انطلقت إشكالية الباحث :

- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات ناجحة وفعالة ورشيده ؟

تنبثق التساؤلات الفرعية التي تمثلت في :

- كيف وما هي الطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟

- كيف نستطيع أن تحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءً على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟

- إلى أي مدى تأثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات ناجحة وفعالة ؟

هدفت الدراسة إلى :

- تبدي كذلك أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بعملية منع واتخاذ القرارات وهي التي تهتم هذه الدراسة حيث أنه يجب أن تكون عملية منع واتخاذ القرارات من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المؤسسة .
 - اتخاذ القرار الرشيد يتوقف على كذلك بلا شك على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل ما يساهم في عملية منع واتخاذ القرارات .
 - كذلك يجب أن يكون هناك تقييم لما بعد اتخاذ القرار ، فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة للمؤسسة إذ ما بقى حبيس إدراج مكتب المدير ويظل عديم الأثر ، ما تتم عملية نقله و توصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وأفراد .
 - المنهج الذي اعتمد عليه الباحث هو المنهج الوصفي معتمدين على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان .
- استخلصت هذه الدراسة النتائج التالية :**

- بالنسبة للمحور الأول يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تتناول الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة خاصة إذا كان فعالاً وهو ما سينعكس بالإيجاب على عملية نجاح القرارات التنظيمية .
- نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضروري دليل على أن الاتصال الفعال داخل المؤسسة هذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة ، والكفاءة المهنية .
- الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية .

الدراسة الخامسة :

الموسومة بعنوان : " الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي "

- دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ملانج إندونيسيا ، من إعداد الطالب الهادي علي خليفة قرّة ، وتحت إشراف المشرفان محمد مجاب و منير العابدين ، قسم الإدارة الإسلامية سنة 2016 ، رسالة ماجستير .

للاتصال الإداري دور مهم في عمل المؤسسة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية الدراسات العليا وذلك لأن الفعالية العاملين الإدارية فيها تتوقف على فعالية الاتصال المختلفة والتي تربط وحداتها الإدارية الداخلية المختلفة في فروعها في الخارج وعليه فإن هذه الدراسة تحاول معرفة الاتصالات الإدارية في المؤسسات جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية دراسات العليا الأداء في المنظمة جامعة .

تنبثق أسئلة هذه الدراسة :

- 1- ما هي عوامل الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة ؟
- 2- ما دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة ؟
- 3- ما استراتيجيات المدير لترقية الأداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي ؟

تندرج أهداف هذه الدراسة كالتالي :

- 1- معرفة عوامل الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة .
 - 2- معرفة دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة .
 - 3- معرفة استراتيجيات المدير لترقية الأداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي .
- المنهج المستخدم في هذه الدراسة : المنهج الوصفي المعتمد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة .

نتائج هذه الدراسة :

- تشير إلى أن الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي في جامعة مولانا مالك إبراهيم تجري بطريقة منظمة وعلى مراحل محددة وأول تلك المراحل هي تحديد الهدف ، وبعدها تحديد احتياجات الإدارة بجامعة دراسات العليا .
- الإدارة بجامعة تكون إسلامية ومعنوية والمادية وأشكال متعددة وذلك لغرض الاستفادة من مزايا لترقية وتبين أن جامعة مولانا مالك إبراهيم لا تواجه مشاكل في أداء الموظفين من حيث لا توجد نقص في الأدوات .
- الاتصال التنظيمي في ترقية أداء الوظيفي تولي عناية وتتابع أداء لكل موظف وتقوم بأخذها بعين الاعتبار عند إعداد القيم الأداء وأولها الاتصال التنظيمي في أداء الوظيفة الاجتماعية والثقافية للإدارة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ملانج إندونيسيا .

الدراسة السادسة :

الموسومة بعنوان : " معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية "

بلدية زربية الوادي ولاية بسكرة - أنموذجا -

من إعداد الطالبة بوحجر فاتن ، وتحت إشراف الدكتور العقبي الأزهر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع .

كانت صياغة التساؤل الرئيسي :

- ما هي المعوقات التنظيمية والثقافية - الاجتماعية التي تعيق الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ؟

تنبثق التساؤلات الفرعية التي تمثلت في :

- ما هي المعوقات التنظيمية التي تعترض الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية ؟

- ما هي المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تعترض الاتصال في الإدارة المحلية الجزائرية ؟

هدفت الدراسة إلى :

- معرفة المتغيرات التنظيمية التي تعيق عملية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية.

- معرفة المبادئ التنظيمية التي يتم استهجائها وتعريفها كقواعد للعمل والتي ينتج عنها سياسة غير واضحة للاتصال التنظيمي .

- معرفة الاتصالات الغير رسمية التي تنشط كلما ضعف الاتصال الرسمي كبدايل للتفاعلات التنظيمية من أجل الحصول على المعلومة داخل التنظيم .

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المعتمد على التحليل وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة .

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية وجود سياسة غير واضحة للاتصال التنظيمي بشقيه العمودي والأفقي .

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية بضعف في توفير الوسائل التكنولوجية في مجال الاتصال التنظيمي .

- تعرف الإدارة المحلية الجزائرية ضعفا في استخدام تكنولوجيا الاتصال المتوفرة بمصالحها .

أوجه المقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية :

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	أوجه المقارنة عنوان الدراسة
<p>- المتغيرين : الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي</p> <p>- المنهج : المنهج الوصفي</p> <p>- الأداة : الاستمارة</p>	<p>مكان الدراسة : مؤسسة سونلغاز عنابة</p> <p>والدراسة الحالية جامعة تبسة</p>	<p>الدراسة الأولى :</p> <p>الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي</p>
<p>- المنهج : المنهج الوصفي</p> <p>- الأداة : الاستمارة</p>	<p>المتغيرين : فعالية الاتصال التنظيمي</p> <p>الأداة : الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات</p> <p>مكان الدراسة : مركب الرافعات والمجارف CPG</p>	<p>الدراسة الثانية :</p> <p>فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية</p>
<p>المتغير التابع : الأداء الوظيفي</p> <p>المنهج : المنهج الوصفي</p> <p>الأداة : الاستمارة</p>	<p>المتغيرين : أثر الاتصالات التنظيمية</p> <p>مكان الدراسة : المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة</p>	<p>الدراسة الثالثة :</p> <p>أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي</p>
<p>المنهج : المنهج الوصفي</p> <p>الأداة : الاستمارة</p>	<p>المتغيرين : مدى فعالية الاتصال التنظيمي</p> <p>ودرس أيضا في اتخاذ القرارات</p> <p>الأداة : الملاحظة والمقابلة</p>	<p>الدراسة الرابعة :</p> <p>دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية</p>
<p>المتغيرين : الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي</p> <p>المنهج : المنهج الوصفي</p> <p>مكان الدراسة : كلاهما في الجامعة</p>	<p>الأداة : المقابلة والملاحظة</p> <p>مكان الدراسة : دراسة حالة في كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إندونيسيا</p>	<p>الدراسة الخامسة :</p> <p>الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي</p>
<p>المنهج : المنهج الوصفي</p> <p>الأداة : الاستمارة</p>	<p>المتغيرين : معوقات الاتصال في الإدارة المحلية</p> <p>الأداة : الملاحظة والمقابلة</p> <p>مكان الدراسة : بلدية زريبة الوادي - بسكرة</p>	<p>الدراسة السادسة :</p> <p>معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية</p>

نظريات الاتصال التنظيمي :

1- نظرية الإدارة العلمية : تسمى أيضا بالمدرسة التقليدية أو الكلاسيكية يمثل نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تحولاً كبيراً في مجال الإدارة ، حيث انتقلت الإدارة من الاحتمال ، التخمين والحدس إلى علم له أسسه ونظرياته .

ويرجع ظهور الإدارة العلمية الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى نحو مئة سنة مضت ، وهي تعتمد بشكل أساسي على المؤشرات التي وضعها فريدريك تايلور ، كما ركز على الجانب الفني من العمل ولم يعتني بالجانب البشري على الرغم من إدراكه لأهمية هذا الجانب وكانت الفكرة الرئيسية كمدرسة الإدارة العلمية ، أنه يمكن زيادة الانتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل إلى جزئياته ودراسة كل جزئية على حدا حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه ، وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه (1).

من بين رواد الإدارة العلمية فريدريك تايلر : اقترنت الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلر (1850 - 1915) إذ أنه قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة ، معتمدا الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة ، وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل ، وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية .

وتقوم افتراضات تايلر على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى أو أقل كفاءة (2).

ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها تايلر على النحو التالي :

- النظر للعامل بما يشبه الآلة الإنتاجية ، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه فيقبل بالتوجه وبما يطلب منه تنفيذه بصيغته الفردية بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها أو التأثير فيها .

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأنه يؤدي إلى زيادة خبراتهم وكفاءتهم في الأداء بسبب تخصصهم بجزء صغير منه بالتكرار .

¹ - وهيبه غراممي ، الإدارة الحديثة للمكاتب ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 26 .

² - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 58 .

- تحديد نطاق الإشراف ، أي المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في القابة والأداء .
- يعد الأجر المادي المدفوع للعامل دافعا رئيسا لتحسين كفاءة الأداء ، حيث كلما قامت المنظمة بدفع أجر أعلى وحوافز مادية أكثر كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز الفعاليات الإنتاجية المناطة به .
- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها حيث أنه رجل اقتصادي ومثالي في التفكير بطبيعته ولذلك فهو يعتبر الجانب المادي أساسا لمضاعفة جهده الإنتاجي وقبوله لمتطلبات الإدارة في تحقيق أهدافها .
- لا بد من اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة ولغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساسا إداريا وعلميا سليما لقياس كفاءة الأداء بموضوعية ، بعيدا عن المواقف الشخصية في تحديد المكافآت في المنظمة الصناعية .
- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية (1).

يمكن تلخيص أهم أسس حركة الإدارة العلمية بما يأتي :

- الرشد أو العقلانية .
 - تقسيم العمل أو التخصص
 - الهيكل التنظيمي الرسمي
 - التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق
 - الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد
 - الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب و الإجراءات
 - الاهتمام بدراسة الوقت والحركة (2).
- ومن مزايا الإدارة العلمية هي :
- إن المزايا التي تقوم عليها هذه الإدارة هي ذاتها المزايا التي تتمتع بها (3).

¹ - خليل حسن محمد الشماع ، خضير كاظم حمود ، نفس المرجع السابق ، ص 59 .

² - خليل حسن محمد الشماع ، خضير كاظم حمود ، المرجع السابق ، ص 61 .

³ - نعيم إبراهيم الظاهر ، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة - ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 61 .

ومن أهم سلبياتها هي :

- إن تايلر تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهله للعلاقات والمشاعر الإنسانية
- اعتبار أن زيادة الأجر هو المحرك الرئيسي لرفع مستوى الأداء
- مطالبته للعمال بأداء معدلات مرتفعة من الإنتاجية دون مقابلتها بأجور أعلى
- حصر تايلر اهتماماته بالمستوى التشغيلي للمصنع وإغفاله النواحي الأخرى في العملية الإدارية (1).

الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية :

- نظر أصحاب هذه النظرية أو المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة وأنه إنسان مادي سلبي ، وغير محب للعمل بطبعه ، ولكنه يمكن استنثارته وحفزه بواسطة المادة .
- تجاهلت أهمية التنظيم الغير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والسلطة .
- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج .
- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها (2).

2- نظرية العلاقات الإنسانية : أبرم خلال المدة الواقعة بين (1927 - 1932) عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفرد تحت إشراف الأستاذ إلتون مايو وضم كلاً من روثلز برجر، وديكسون، ووارنر ، حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة ، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن التي اشتهرت بهذا الاسم ، وذلك عام 1939 في مؤلف بعنوان (الإدارة والعامل) وتعد تجارب إلتون مايو في مصانع هوثورن البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال اعتماد العقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل وأثرها في إنتاجية العمل ، لقد شرع الباحثون في إخضاع ست فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء ، وقاموا بإجراء تغييرات في مدة الراحة وطول وقت العمل ، والإضاءة ، وغيرها من

¹ - وهيبية غرارمي ، نفس المرجع السابق ، ص 29 .

² - نعيم إبراهيم الظاهر ، نفس المرجع السابق ، ص 62 .

الظروف المادية ، وكانت النتائج المتحققة في حصول ارتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل ، ولكن عندما حاول الباحثون في المرحلة الثاني عشر من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة اتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة .

لقد تناولت مدرسة إلتون مايو الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة وهي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسيط الاجتماعي في تفاعله مع الآخرين ، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل ، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية .

لقد أكدت دراسة إلتون مايو على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيّم وبأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية ، وإنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل أو الميدان الذي تعمل به المنظمات المختلفة (1).

ركز إلتون مايو على ثلاث مسلمات أساسية وضعها وانتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية وهي :

1- لا تعد الحوافز الاقتصادية (المادية) العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في حقول العملية الإنتاجية ، إذ اتضح بجلاء تقيد العامل بحدود إنتاجية معينة تمثل أقل مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم من حصوله على الأجر النقدي وفقا للقطعة ، وهكذا يؤكد حقيقة أساسية مفادها عدم اعتبار الدوافع المادية الأساس لإنتاجية العمل ، إذ أن العامل غالبا ما يتقيد بإنتاجية زملائه في العمل ويرتبط في أدائه تبعا للاعتبارات الشخصية والقيمية التي يرتبط فيها بهم ، كما أنه لا يتصرف إلا في الحدود التي يملئها الباعث الاجتماعي في الأداء .

2- لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد ، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية ، لا تحددها إطارات العمل الرسمية ، أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل المنظمة .

3- لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفؤ في المنظمة إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة (2).

1- خليل حسن محمد الشماع ، خضير كاظم حمود ، المرجع السابق ، ص ص 73-74 .

2- خليل حسن محمد الشماع ، مرجع السابق ، ص 76 .

من أهم الجوانب التي أكدها مايو بهذا الخصوص ما يأتي :

- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيميين الرسمي وغير الرسمي

- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبيرة في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة

- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما .

- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة .

- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية وغير رسمية (1).

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

1- إنها اتجهت اتجاهها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة .

2- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل .

3- أهملت مشكلة التخطيط والتنسيق .

ورغم ما يقوله النقاد فلا يزال لهذه النظرية مزاياها ، فهي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي تربط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية ، وبين الفرد والجماعة ، كما أنها شكلت من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات ، ويحرك فيهم من داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم .

وتوصلت إلى :

1- إنما ما يؤثر في الإنتاجية ليست النواحي المادية والأجر فقط بل هناك عوامل أخرى

2- أهم المتغيرات التي تؤثر في حياة الفرد هي النواحي الاجتماعية والإنسانية في العمل

3- إن الحاجات الإنسانية تشمل : المادية ، الاجتماعية ، الذاتية (2).

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 77 .

² - نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

الفصل الثاني:

الاتصال التنظيمي (الآليات والمعوقات)

تمهيد

- 1- عناصر الاتصال التنظيمي
- 2- أنواع الاتصال التنظيمي
- 3- آليات الاتصال التنظيمي
- 4- شبكات الاتصال التنظيمي
- 5- معوقات الاتصال التنظيمي
- خلاصة

تمهيد :

يعتبر الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة ، وهذا في جميع الميادين العلمية نظرا لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع ، وذلك لأنه يعتبر اساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها ، سواء كانت داخل الأسرة أو المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر ، فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم. ونظرا لتطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين أفراد المجتمع ، فلا يمكن أن تتطور وتستمر إلا بدونه.

وما يهمننا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات ، سواء كانت اقتصادية أو خدمانية ، فهو يعتبر همزة وصل بين المنظمة وجمهورها داخلي أو خارجي وهو الذي يمكن الأفراد داخل المنظمات من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ، وتعزيز العلاقات بينهم ، كما يساعد أيضا على نشأة التعاون في العمل بوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه .

1- عناصر الاتصال التنظيمي :

لكي تتم العملية الاتصالية لابد من توفر عناصر معينة ، ليكون هناك ترابط وانسجام بينهما وتكون مكملة لبعضها البعض ، وبالتالي لم تكن هناك عملية اتصالية دون وجود هذه العناصر ، حيث اتفق جميع الدارسين والمختصين في مجال الاتصال إلى تحديد خمسة عناصر أساسية تم التطرق إليها كالتالي :

1-1- المرسل (المصدر) :

يقصد بالمصدر في الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يؤد أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات أو خبرات معينة ومن أمثلة ذلك : المدرس الأخصائي الاجتماعي والمفكرين ، وقد تكون هذه الأفكار من ابتكار المرسل نفسه ، كما يفعل المفكرون حينما يقومون بأنفسهم بنشر أفكارهم على الناس ، [أي وسيلة يرونها ، وقد تكون هذه الأفكار من ابتكار آخرين كالمدرس الذي نقل لتلاميذه هذه الحقائق .

يتطلب من المرسل أن يحدد الفكرة أو المعلومة التي يرغب في توصيلها لمن يتعامل معهم ثم القيام بدراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد أو اختيار الوسيلة التي يستعملها لنقلها إليهم ، ثم القيام بشرح وتوضيح هذه هم بحاجة إليهم (1).

هناك بعض الشروط من الواجب توافرها في المرسل مثل :

* إجادة أكثر من طريقة في تبليغ الرسالة وعدم الاعتماد على أسلوب واحد .

* أن يوضح الهدف من الرسالة حتى تصل لذهن المستقبل .

* أن يحترم الظروف الطبيعية والبيئية لمن تصل إليهم هذه الرسالة (2).

(الإلمام بالواقع الاجتماعي بالنسبة للمستقبل) .

1-2- الرسالة :

هي مجموعة من الأفكار ، أو المفاهيم ، أو المهارات ، أو الحقائق ، أو المبادئ ، أو القيم ، أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها إلى المستقبل وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المرسل إلى المستقبل ، تتضمن المعاني أو الأفكار والآراء التي تتعلق

1- جمال محمد أبو شنب ، نظريات الاتصال والإعلام - المدخل النظرية (القضايا) ، الزرارية دار المعرفة الجامعية ، 2006 ، ص ص 14 - 15 .

2- الدسوقي عبده إبراهيم ، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 27 .

بموضوعات معينة ، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير منطوقة وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها (1).

فالمصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية المعقدة خاصة الكيمياء الحيوية فمثلا تكون مفهومة بين أستاذ الكيمياء وطلابه ، أما إذا تحدث نفس الأستاذ عن الموضوع مع طلاب الإعلام والاتصال لا يكون الأمر كذلك ، فهناك فجوة أو عدم وجود مجال مشترك للفهم بين المرسل والمستقبل ، والمنطق نفسه إذا كان الأستاذ يلقي محاضرة بلغة لا يفهمها ولا يعرفها الحاضرون ، أو إن استخدام إيماءات وإشارات ذات دلالة مختلفة لهم .

ومن جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الاجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد ، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها قد لا تجيب على تساؤلات المتلقي ولا تحيطه علما كافيا بموضوع الرسالة الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويش ، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابها ولا يقدر جهازه الإدراكي على الربط بينهما (2).

1-3- الوسيلة (القناة) :

هي الوسيلة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز للمعاني التي تشكل الرسالة ، وهي التي تربط بين المرسل والمستقبل دون وجودها لا تتم العملية الاتصالية وتتعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال ومنها :

- أ- القناة اللفظية : وفيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت محكية أو مكتوبة .
 - ب- القناة الكتابية : وفيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز والمعاني (صحف ، مجلات ، كتب) .
 - ج- القناة التصويرية : وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط ولوحة الإعلانات ... إلخ .
 - د- القناة الحركية : تستخدم اللغة الغير لفظية والتي تضم أشكالا متعددة أهمها اللغة الحركية مثل الإيماءات ، الإشارات ، حركة الأصابع واليدين .
- وكذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل : ملامح الوجه ، الابتسامة ، تقطيب الحاجبين ... إلخ. ويتوقف اختيار القناة المناسبة على المرسل نفسه فهو يملك مهارة الكلام أكثر من من مهارة الكتابة ، أم أنه أقدر على عرض الرسالة عرضا علميا .

¹ - محمد صاحب سلطان ، مبادئ الاتصال (الأسس والمفاهيم) ، دار الميسر للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص 113 .

² - رضوان بلخيري ، مدخل إلى الاتصال المؤسسي ، مرجع سابق ، ص 18 .

ويتوقف اختيار القناة المناسبة أيضا على طبيعة الرسالة وظروف الشخص المستقبل لها لكن من المفضل استخدام أكثر من قناة في وقت واحد (1).

1-4- المستقبل :

هو الشخص الذي يستقبل الرسالة سواء كان هذا المتلقي فردا أو جماعة ، أو جماهير غفيرة ، يقوم المستقبل بإعادة فك رموز الرسالة الموجهة من المرسل وإدراك معناها بغية الوصول إلى تفسير محتواها بالرفض أو بالقبول (2). وهو الهدف الحقيقي من عملية الاتصال ويتوقف فاعلية الاتصال على استقباله للرسالة على الصورة التي قصدتها المرسل .

حيث يكون بالتأجيل أو الاعتراض أو السكوت إلى غير ذلك مما يثير الرسالة في عقل المستقبل أو وجدانه جزءا هاما يكمل عملية الاتصالات وبدونه تظل الاتصالات معلقة أو ذات اتجاه واحد ، فكأن المعاملة أو العلاقة لم تتم بالتالي ، فإن عملية الاتصال لا تقتصر فقط على المعاني التي تتضمنها الرسائل المتبادلة ، ولكنها تشمل أيضا تفسير هذا المعنى من جانب المستقبل (3) ، ويتوقف ذلك على :

أ- **العنصر العقلي للمستقبل** : الذي يعني بتفسير الرسالة بناءً على المنطق والموضوعية والتحليل طبقا للمعاني المتعارف عليها .

ب- **العنصر العاطفي للمستقبل** : يفسر الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل طبقا لتوقعاته ومخاوفه .

ج- **العنصر الاختيار للمستقبل** : تتداخل عنصر الإدارة لدى المستقبل الاختيار ، والجزء الذي يهيمه من الرسالة .

وحتى يتمكن المستقبل من الاستجابة بطريقة ملائمة عليه أن يركز بحواسه الخمس حتى يمكنه تفهم المغزى الحقيقي للرسالة (4).

1- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 43 .

2- فضيل دليو ، مقدمة في وسائل الاتصالات الجماهيرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص 49 .

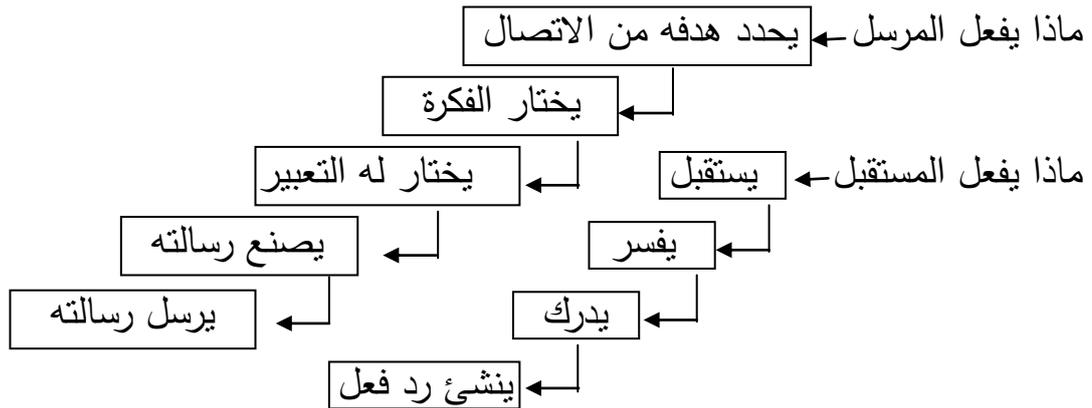
3- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 43 .

4- محمد الصيرفي ، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ، ص

1-5- التغذية الراجعة :

هي الإجابة التي يجيب عنها المستقبل عن الرسالة التي يتلقاها من المرسل ويتخذ رد الفعل اتجاها عكسيا في عملية الاتصال ، وهو ينطلق من المستقبل إلى المرسل وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها ، وقد أصبح الفعل مهما في تقويم عملية الاتصال ، حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها واستيعابها (1).

إن التغذية الراجعة هي عملية الاستجابة أو ردة الفعل في الاتصال يطلق عليها أحيانا (رجع الصدى) أو الأثر لما يتلقاه المستقبل من كلمات وألفاظ وأفكار ومقترحات بعد إرسال رسالته . ويطلق عليها أيضا (الرسالة العكسية) من المستقبل إلى المرسل ، حيث يبدي المستقبل من خلالها مدى إدراكه وفهمه ووجهة نظره نحو الرسالة التي تلقاها (2). يمكن تلخيص ما سبق على النحو الموضح بالشكل التالي : (3).



الشكل رقم (01) : شكل يوضح لنا العملية الاتصالية

2- أنواع الاتصال التنظيمي :

تعتبر عملية الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل منظمة أو أي مؤسسة ، إنمّا نمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال ، إذن فكلما ازداد فهم المدراء لمشكلات الاتصال وتطورات مهارتهم فيه ، فكلما ازدادت فاعلية المنظمة ، بهذا تتم الاتصالات وفقا للهيكل

1- محمد صاحب سلطان ، مرجع سابق ، ص 114 .

2- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 50 .

3- نفس المرجع السابق ، ص 47 .

التنظيمي للمنظمة ، كما يحدد المسؤولين تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة وخارجها وتتقسم الاتصالات في المؤسسة أو المنظمة إلى قسمين أساسيين هما :

2-1- الاتصال الرسمي :

هو الطريقة أو القناة التي تحدد مسبقا رسمية ملزمة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية من أجل إتباعها في جميع اتصالاتهم أثناء أدائهم لمختلف النشاطات في المنظمة بداخلها وتتقسم الأسس التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات والاستقرار حيث يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم .

يأخذ الاتصال الرسمي الشكل الكتابي في معظم الأحوال كالتقارير والشكاوي والمراسلات الرسمية وغيرها ... إلخ .

وقد تأخذ الأسلوب الشفهي في بعض الأحيان كحالة إصدار المدير لأوامر الشفهية إلى مدير مكتبه (1).

هناك مجموعة من العوامل يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الاتصالات الرسمية هي :

- يجب أن يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة .
- يجب أن يكون خط اتصال كاملا بمعنى يمر خط الاتصال على جميع مراكز السلطة .
- ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة (2).

الهدف من الاتصالات الرسمية :

- نشر أهداف وسياسات وقيم ومبادئ المنظمة .
 - التعرف على رغبات جمهور المتعاملين مع المنظمة .
 - تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم تجاه المنظمة .
 - إصدار التوجيهات بشأن خطوات العمل وتسلسله (3).
- ويصنف علماء الإدارة الاتصال الرسمي إلى عدة أنواع :
- أ- **الاتصال النازل** : هو أكثر أنواع الاتصال شيوعا ، وهو يشير إلى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي ، وتتم هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية .

1- رضوان بلخيري ، استراتيجيات الاتصال ، مرجع سابق ، ص ص 47 - 48 .

2- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 65 .

3- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مرجع سابق ، ص 67 .

ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتميرها إلى المستويات الأخرى ، وإذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يمكن إرجاعه إلى خطأ العاملين وليس الإدارات العليا .

بما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة ، لذا فإن بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلالها تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها (1).

ويمكن القول بأن هناك خمسة أنواع من الاتصال النازل تحدث بين المشرفين والمرؤوسين في أي تنظيم وهي :

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة .
 - معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.
 - معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية .
 - معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق .
 - معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين المتعاملين وأهداف التنظيم (2).
- تتوقف فاعلية الاتصال على بعض الاعتبارات منها :

أولاً : أن يحس الرئيس الإداري بحقيقة الجوانب النفسية في علاقتها بمرؤوسيه أي يجب أن ينمي فيهم روح الحماس والتصميم على تحقيق الأهداف المنشودة ، بمعنى آخر يجب على المدير الاهتمام بالمرؤوسين حتى يكونوا أكثر قبولاً لتنفيذ الأهداف .

ثانياً : مدى الاستعداد لدى المرؤوسين على تلقي وقبول الأوامر حتى يتم تحقيق الفهم المتبادل ويتم حل المشاكل المتصلة بالعمل ، يجب أن يكونوا لديهم روح الفريق بهدف تحقيق أهداف التنظيم . ومن وسائله المذكرات المصلحية ، الرسائل ، القرارات ، لوحة الإعلانات ، اجتماعات رسمية... إلخ (3).



شكل رقم (02) : شكل يوضح الاتصال الرسمي النازل

1- محمود أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 45 .

2- المرجع نفسه ، ص 46 .

3- رضوان بلخيري ، استراتيجيات الاتصال ، مرجع سابق ، ص 49 .

ب- الاتصال الصاعد :

يتضمن هذا النوع من الاتصال الرسمي عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم كما أنها تتضمن بالإضافة إلى ذلك شكاوي واقتراحات العاملين ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال (التقارير ، الاجتماعات ، تلفون) .

مزايا الاتصالات الصاعدة :

- * تساعد على إيجاز آراء ومقترحات العاملين وإحاطة المستويات الإدارية العليا بها ، والتعرف على المشاكل واتجاهات العاملين وكيفية التحكم فيها .
- * مساعدة المرؤوسين في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم للرئيس في كافة الموضوعات التي ترتبط بسياسات المنظمة ولوائحها وبرامجها (1).
- * المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين والإحساس بمشاعر الولاء للمنظمة حتى يمكن تحسين وتطوير الأداء (2).

معوقات الاتصالات الصاعدة :

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين .
- التقاليد الإدارية السائدة بأن الاتصالات هي الأساس وتهميش الاتصالات الهابطة .
- وجود الرهبة والخوف لدى العاملين عند الاتصال بأن الرئيس لديه السلطة وبهذا يتم حجب المعلومات خوفا من العواقب والمحاسبة .
- حب العزلة لبعض الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين مما يترتب على ذلك وجود حاجز بين العاملين والرؤساء (3).



شكل رقم (03) : شكل يوضح الاتصال الرسمي الصاعد

1- مرتضى البشير الأمين ، الاتصال التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 109 .
 2- مرتضى البشير الأمين ، نفس المرجع السابق ، ص 110 .
 3- نفس المرجع السابق ، ص 111 .

ج- الاتصال الأفقي :

هذا النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي لقد زاد الاهتمام بهذا الاتصال بعد وضوح الدور الهام الذي يلعبه في تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة داخل المنظمة الإدارية لكي يعمل الجميع كفريق واحد متكامل .

يتم هذا النوع من الاتصال بين المديرين في مستوى إشرافي واحد أو بين العاملين الذين يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية (1).

مزايا الاتصال الأفقي :

* تعمل على تسهيل التنسيق بين المديرين في المستوى الإداري الواحد نحو تحقيق الأهداف فهو يسهم في التعاون الفعال بين المديرين في الإدارات المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد .

* إعطاء الفرص للمديرين للاستفادة من خبرات زملائهم داخل المنظمة أو المنظمات المشابهة لهم في المجال .

* السماح بالاتصال السريع والمباشر بين المديرين في المنظمة الواحدة أو مختلف المؤسسات والمنظمات (2).

معوقات تواجه الاتصال الأفقي :

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية في نفس المستوى داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق بالحصول على المزايا والمخصصات المالية .

- صعوبة تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم وخارجه .

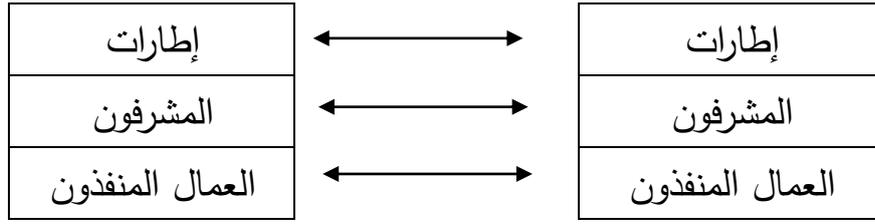
- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات والآراء والقيم ، وأنماط السلوك ، بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة في التعاون .

- ظهور صعوبات أمام الاتصال الأفقي تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم وخارجه (3).

1- رضوان بلخيري ، مدخل اتصال مؤسساتي ، مرجع سابق ، ص 50 .

2- مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق ، ص 112 .

3- محمد أبو سمرة ، مرجع سابق ، ص 52 .



شكل رقم (04) : شكل يوضح الاتصال الرسمي الأفقي

د- الاتصال المحوري :

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات ، وخصوصاً في المنظمات الكبيرة (1).

2-2- الاتصال الغير رسمي :

يحدث هذا الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ، يمكن اعتباره مساعداً للاتصال الرسمي ، فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الصاعد أو الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون ، فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصالاً غير رسمياً .

يتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفيدة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاف الأخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب ، أو استقالة مسؤول أو مدير معين أو استغناء عن عدد من الموظفين .

كما أن الاتصال الغير رسمي يحقق فائدة للأفراد الذين لا يرغبون في تخطي الرؤساء المباشرين ليصلوا إلى الإدارة العليا دون معرفة من ورائها .

فإن الاتصال الغير الرسمي لا يحدث داخل المنشأة فقط بل يتعدى إلى خارجها وهو يحدث بسرعة بين أفراد المنظمة ، إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات أو المناسبات (2).

يختص الاتصال الغير رسمي فيما يلي :

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط5 ، 2014 ، ص 201 .

² - محمد أبو سمرة ، مرجع سابق ، ص ص 54 - 55 .

- هذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينشر داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي .
- تنقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال الغير الرسمي شفويا .
- تزداد فاعلية الاتصال الغير الرسمي في أوقات الشدة وعدم الأمان (1).
- يتميز الاتصال الغير الرسمي بمزايا عديدة منها :
 - أ- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات .
 - ب- استكمال الكثير من المعلومات التي يتعذر الوصول إليها عن طريق الاتصال الرسمي .
 - ج- يمهّد الطريق ويزيل العقبات أمام تطوير الأداء بتوفير المعلومات .
 - د- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق فهمهم تفاصيل العمل .
 - هـ- يحقق التوازن على المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي (2).

3- آليات الاتصال التنظيمي :

تستعمل هذه الآليات لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة أو المنظمة غير أن اختيار أي آلية أو أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة وعلى نمط التعامل السائد بها ، ونوع المعلومة أو الفكرة المراد نقلها ، يمكن القول بأن استعمال من آلية تكون أكثر نجاحا بمعنى أن صاحب الكلمة أو الفكرة أو المعلومة بإمكانه عرض صور أو إجراء مقابلة كان ذلك أبلغ اثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين ، حيث اتفق الباحثين أن لكل وسيلة رسالتها وأن لهذه الآليات دور حاسم في نجاح العملية الاتصالية سوف نتطرق لهذه الآليات بالتفصيل كالتالي :

3-1- آليات الاتصال الكتابي :

تتم هذه الآليات عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم ، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة بالبساطة والوضوح والدقة .

1- محمد الصيرفي ، الاتصالات الدولية ، مرجع سابق ، ص 69 .

2- مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق ، ص 113 .

تعتبر الاتصالات الكتابية عن طريق نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمة المكتوبة ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة (1).

ومن بين هذه الآليات منها :

- **التقارير** : هي من الوسائل التي يرفعها العاملون للمدير وتعتبر وسيلة اتصال صاعد لا بد أن تحتوي على العناصر التالية :

* وظيفة المرسل إليه ، الراسل ، التاريخ .

* توضيح ما إذا كان الرد مطلوباً .

* صياغة الرسالة صياغة تفصيلية محددًا بها المسؤوليات والصلاحيات أو الواجبات الخاصة (2).

ومن شروط التقارير :

* الدقة والوضوح والإيجاز .

* البساطة والتواضع .

* الالتزام باللغة العلمية .

* التسلسل المنطقي للمعلومات .

* مراعاة قواعد اللغة وسهولة فهمها .

- **الرسائل الوظيفية** : هي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية والفنية والعلمية ، القانونية الإدارية ، الاجتماعية ... إلخ أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات ، وترتكز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلاً (3).

- **المذكرات والمقترحات** : هي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي على مجموعة من التوجيهات بتنظيم العمل ، يقوم بإعدادها وكتابتها العامل أو المرؤوسين إلى المسؤولين عنهم وهذا بهدف القيام بتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل والتطبيق ، وفي نفس الوقت يمكن أن يقدم المذكرات المسؤولين إلى العاملين بهدف شرح وتأكيد بعض الجوانب .

1- إبراهيم عبد العزيز شبحا ، أصول الإدارة العامة ، منشأة توزيع المعارف ، الإسكندرية ، ط1 ، 1993 ، ص 398 .

2- رضوان بلخيري ، استراتيجيات الاتصال ، مرجع سابق ، ص 70 .

3- مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية الإدارية ، دار الطليعة للنشر ، لبنان ، 1982 ، ص 281 .

وعلى المسؤول أن يشجع هذا النوع من الاتصال لأنه له أهمية خاصة في نقل المعلومات والاقتراحات التي تفيد العمل والقيام بحل المشاكل التي توجد فيها (1).

- النشرة الداخلية للعاملين : فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة أشياء يجهلها ، لكي يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها ، وتعمل على توكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة (2).

- إعلانات (الملصقات) الحائطية : تكون هذه الإعلانات أو الملصقات داخل المنظمة على المداخل الرئيسية للوحدات والإدارات وتحتوي على قسمين ، قسم التعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة ، وهذه التعليمات عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل مع بعض الأنشطة الاجتماعية (3).

- الشكاوي : الشكاوي هي عبارة عن وسيلة قد يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم ، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الوسيلة وأن تقضي عليها حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب ، كما يؤثر سلبا على السير العام للمؤسسة (4).
تحقق آلية الاتصال الكتابي مزايا عديدة منها :

* يحمي المعلومات المراد نقلها من التعريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي .

* يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم لتلك المعلومات المكتوبة .

* يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث الوقت الإدارة والجهد والتكلفة .

* يعتبر وقتا كافيا للمتصل به للتأمل والتمحيص والتدقيق ومحاولة الفهم .

* يتصف بالدقة والوضوح أكبر في التعبير من الاتصال الشفوي (5).

رغم انسام الاتصال الكتابي بهذه المزايا لكنه لا يخلو من عيوب وسلبات منها :

أ- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين أو إلى مدير المنشأة .

1- رضوان بلخيري ، مدخل إلى الاتصال المؤسسي ، مرجع سابق ، ص 109 .

2- محمود عودة ، مرجع سابق ، ص 74 .

3- مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق ، ص 128 .

4- عبد الكريم درويش ، ليلي نكلان ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، (د.ط=) ، 1976 ، ص 488

5- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، وائل للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 245

ب- أن المرسل لا يستطيع أن يرى وجه المستقبل الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة .

ج- هذا الأسلوب قد يسهل احتمالات التعريف إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا معنى يراه هو وفقا لطبيعة تفكيره وخبرته وثقافته (1).

3-2- آليات الاتصال الشفوي :

عبارة عن تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات عن المرسل والمستقبل باستخدام الكلمة المنطوقة كالاتصال المباشر بين الطرفين الاتصال ، ويسمح هذا النوع بالتعرف على ردود أفعال الذين يتلقون الرسالة ، ويمكن تعديل القرار أو التعليمات بصورة لتلائم مع الموقف بعد المناقشة إلا أنه من جهة أخرى قد يتطلب تكلفة وجهد أكبر حيث يتطلب الأمر انتقال المدير أو مجموعة المرؤوسين إلى مكان اللقاء ، كما يتطلب من المدير القدرة على مواجهة الموقف والاستعداد لما قد ينتج عن تلك المناقشات (2).

ومن بين هذه الآليات هي :

- **المحاضرة :** هي عبارة عن شرح وتوضيح لفظي لموضوع أو مشكلة أو درس يقوم به شخص لديه خبرة في هذا الموضوع لأعضاء جماعة في حاجة إليه وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة الاستعمال في كثير من المجالات المختلفة وتصل المحاضرة الجيدة مجموعة شوحا منها :

* أن يكون القائم بها خبيراً في موضوعها متوافقاً مع من سيتحدث إليهم من حيث عددهم وسنهم وجنسهم وحاجاتهم وخبراتهم ، أن تكون لديه المعلومات الكافية الصحيحة والمنظمة عن موضوع المحاضرة .

* أن يكون موضوعها يهم الحاضرين .

* أن تبدأ بمقدمة تساعد على تهيئة أذهان الحاضرين .

* أن يتصف أسلوب المحاضرة بالبساطة والبعد عن التكرار واستخدام الكلمات المألوفة .

* أن يسير المحاضر في شرحه ومناقشته بسرعة تناسب الحاضرين مع مراعاة عدم القراءة من كتب .

1- محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري ، مرجع سابق ، ص 74 .

2- شريف الحموي ، مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص 18 .

* أن يتحاشى المحاضر الخروج عن الموضوع الرئيسي للمحاضرة (1).

ومن مميزات المحاضرة :

- تعتبر أحسن وسيلة لتقديم الموضوعات الجديدة .
- تعد من أرخص الوسائل خاصة في مجال التعليم .
- تدور المحاضرة حول موضوع يمثل أهمية بالنسبة للمستقبل .
- تساعد المحاضرة على تقديم كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير .
- تصلح عند الدارسين بعدد كبير والخبراء بعدد محدود .

ومن عيوبها :

- انعدام التفاعل بين المحاضر والدارس أو المستقبل .
- من الصعب توجيه أي عناية فردية لكثرة العدد .
- من الصعب الاحتفاظ بتركيز الدارسين على كلام المحاضر طوال فترة المحاضرة (2).
- **الاجتماعات :** هي من الوسائل التي تتيح فرصة للأعضاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وإبداء الرأي ، لذلك فهي تعد واحدة من الوسائل الهامة في الخدمة الاجتماعية وتنظم المجتمع بصفة خاصة ، حيث الاجتماعات الدورية للجماعات والاجتماعات الإشرافية في خدمة الجماعة ، وبالإضافة إلى اجتماعات مجالس الإدارة واجتماعات اللجان والقيادات في تنظيم المجتمع ، ونستطيع القول أن الاجتماع عبارة عن اشتراك عدد كبير نسبيا من الأفراد في لقاء لتحقيق أهداف معينة ومن أهمية الاجتماع هي :
- * نهىء الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء .

* تعتبر موقف مناسب للتدريب على الحياة الديمقراطية .

* تساعد على تكوين علاقات اجتماعية قوية بين الأعضاء .

* تثير في الأعضاء محاولة التفكير في المشاكل وتقويم آرائهم (3).

- **الندوات :** هي إحدى وسائل الاتصال وآلية تتيح التفاعل بين المرسل والمتلقي من خلال المناقشة التكاملية بين مجموعة من المتخصصين في موضوع يتم تناوله من زوايا متعددة .

1- محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 187 .

2- محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 189 .

3- محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 190 .

ومن مميزاتهما :

- تتيح للحضور الاستماع لآراء متعددة من المختصين .
- تفتح فرص المناقشة الموضوع من جانب الخبراء ومشاركة الجمهور لهم مما يعني جعل الاتصال يسير في اتجاهين .
- تظهر أهمية الندوة من خلال طرحها لموضوعات غير مفهومة مسبقا للحاضرين .

ومن عيوبها :

- الخروج عن الموضوع الأصلي لمناقشة موضوعات هامشية .
- احتكار المناقشة من جانب بعض الأشخاص (1).
- **المؤتمرات** : هي مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء المشاركين في قضية أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة تهتم لارتباطها بظروفهم بقصد التوصل إلى توصيات أو قرارات مناسبة والعمل بها ، والهدف منها هو :

* خلق اهتمام للرأي العام بموضوع معين .

* تساعد المشاركين على التفكير والبحث في موضوعات معينة .

* رفع الروح المعنوية بين العاملين في ميدان العمل .

* تشجيع التعاون حول القضايا المعينة من جانب كافة المجتمعات .

* تحقيق وحدة الفكر والرأي بين المهتمين بهذه الموضوعات .

* اقناع المسؤولين بالأجهزة الحكومية بقرارات وتوصيات المؤتمرين (2).

- **المقابلات** : تعد من أهم الوسائل والآليات التي لا يمكننا الاستغناء عنها أي أنها من المهن التي تبرز أهميتها بوجه خاص في خدمة المجتمع لأنها الوسيلة الأساسية في خدمة الفرد من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء وأسره للتعرف على المشكلة ومساعدتهم في التغلب عليها، كما أن الكثير من الأفراد يستخدموا المقابلات للاتصال بقيادة الجماعة ورؤساء اللجان يمكن تنظيم المجتمع والعمل من حيث استخدام المقابلات عند إجراء البحوث الاجتماعية لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج ، أو استخدامها من خلال الاتصال بالأعضاء الذين يعانون من صعوبة التكيف .

1- مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق ، ص ص 129 - 130 .

2- نفس المرجع السابق ، ص 129 .

ومن قواعدها :

- تحديد الهدف من المقابلة الذي يساعد على أن يكون التفاعل الاجتماعي بين الأخصائي موجها لتحقيق هدف ، وبالتالي يمكن تقويم المقابلة لمعرفة مدى تحقيقها لهذا الهدف .
- تحديد مكان المقابلة الذي يجب أن يتوفر فيه الجو الملائم لإجرائها .
- التهيؤ للمقابلة بمعنى أن يستعد كلا من الطرفين نفسيا لها (1).
- الهاتف : الهاتف كوسيلة اتصال غير مباشر بين المرسل والمتلقي عند مزاوله عملية الاتصال تفتقر من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة الطرفين الاتصال عند إجراء المكالمة التلفونية ، يلزم توافر مهارات معينة لتحسين وسيلة الاتصال باستخدام الهاتف حتى يمكن معه الاستفادة من الهاتف في توصيل المعلومات إلى العاملين بطريقة سريعة وسهلة يمكن من خلالها الإجابة عن استفسارات الجمهور وحل مشكلاتهم وبذلك يمكن تذليل الصعاب على العاملين (2).
- مزايا الاتصال الشفوي :
- * يتميز بأنه أكثر يسرا وإقناعا ، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع .
- * تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة .
- * يحافظ على قدر كبير من السرية ، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة .
- عيوب الاتصال الشفوي :
- * يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا ، مما يهيئ الفرصة للخلاف كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل فقد يفهم أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين ، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها مما يؤدي التضارب في التنفيذ ، ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضرة منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة منعا للخطأ أو النسيان واختلاف التأويل .
- * صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة .

1- محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 186 .

2- مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق ، ص 125 .

* قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة (1).

3-3- آليات الاتصال الالكترونية :

قد أدى التطور التقدم في تكنولوجيا الاتصالات بكافة أشكالها إلى نتائج إيجابية وهامة في مجال زيادة إنتاجية وفاعلية المؤسسات العامة والخاصة سواء كانت تعمل في مجال اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي أو سياسي ، وكان هذا التطور الأثر الواضح في تطوير التعليم بكافة أنواعه ومستوياته ، وقد لعبت التطورات الجديدة في تكنولوجيا الاتصال دورا واضحا في جعل الحياة الأكثر سهولة والأكثر إقناعا ومن بين هذه الآليات هي (2).

- الانترنت :

بوصف عصر الانترنت بأنه أعظم ثورة بعد الثورة الصناعية حيث كان الاعلام الالكتروني والاتصال والمعلوماتية من أبرز مظاهرها ، فقد أكدت العديد من الدراسات أن دبكة المعلومات العالمية هي أهم وأعظم ما أفرزته التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، التي أسهمت في إحداث تأثير بالغ الأهمية في ظرف زمن قصير جدا في بيئة وسائل الاتصال فحسب ، بل أيضا وشكل جذري في جميع أنماط التعامل أساليب التفكير في الحياة وتعد الأنترنت شبكة عالمية اتصالية معلوماتية يمكن عن طريقها التواصل بعدد ضخم من الناس وفي أماكن مختلفة ، وفي لحظة واحدة ، مما يعني يمكن الاستفادة منها وبطريقة فاعلة في تطوير عملية الاتصالات الادارية وتحقيق التفاعلية في ظل التكنولوجيا الحديثة (3).

أهم الإمكانيات الاتصالية المتاحة :

- القيام بالعمليات الادارية عن بعد إعطاء الموجهات والأوامر .
- التعليم عن بعد .
- نشر الإعلانات بمختلف أشكالها .
- البحث عن مواقع تشبع رغبات الناس خاصة أو عامة (4).

¹- بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز) ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، 2009 ، ص 76

²- رضوان بلخيري ، استراتيجيات الاتصال ، مرجع سابق ، ص 73 .

³- مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق ، ص 135 .

⁴- نفس المرجع السابق ، ص 136 .

- البريد الإلكتروني : Email

يعد البريد الإلكتروني من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستهدف تسهيل تبادل المعلومات على الفور ، ويمكن أن تكون هذه البيانات في شكل نصوص Tesct أو صوت Voice أو رسوم Graphics ، يتم ذلك باستخدام نظم البريد التي تعتمد على الحاسب الإلكتروني في استقبال الرسائل ، وتخزينها ونقلها إلى أماكن بعيدة ، وتوجد نظامان أساسيان للبريد الإلكتروني يسمى النظام الأول Store and Forward يتعامل مع الصوت والنصوص المطبوعة ويسمى النظام الثاني Facsimib ويتعامل مع الرسوم فقط (1).

- استخدامات البريد الإلكتروني :

* استخدام البريد الإلكتروني في بث الرسائل العاجلة لتصل إلى المنازل أو المكاتب أو إدارة الأعمال .

* أفضل وسيلة بكونه ي يحتاج إلى وجود شخص للرد الفوري على الرسائل .

* استخدامه على مستوى المنظمات والشركات وليس على مستوى الأفراد .

* أغلبية استخدامه في صناعة الحاسب الإلكتروني ومراكز البحوث والجامعات .

من عيوبه :

- ارتفاع التكلفة هذه الوسيلة وذلك من أسباب عدم انتشار هذه الخدمة على المستوى الدولي ، هناك كلفة عالية لأجهزة الإرسال والاستقبال ، وتخزين الرسائل ومعالجتها .

ومن مميزاته :

- يفوق البريد الإلكتروني على البريد العادي من حيث السرعة (2).

مواقع التواصل الاجتماعي :

هي عبارة عن منظومة من الشبكات الإلكترونية التي تسمح للمستخدم فيها بإنشاء حساب خاص به ، ومن ثم ربطه من خلال نظام اجتماعي إلكتروني مع أفراد آخرين لديهم نفس الاهتمامات ، أو اتصاله مع أصدقاء الجامعة أو الثانوية أو العمل (3).

¹ - حسن عماد مكاوي ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، مرجع سابق ، ص 225 .

² - نفس المرجع السابق ، ص 229 .

³ - راضي زاهر ، استخدام موقع التواصل الاجتماعي في العالم العربي ، مجلة عربية ، عدد خمسة ، جامعة عمان الأهلية ، ص

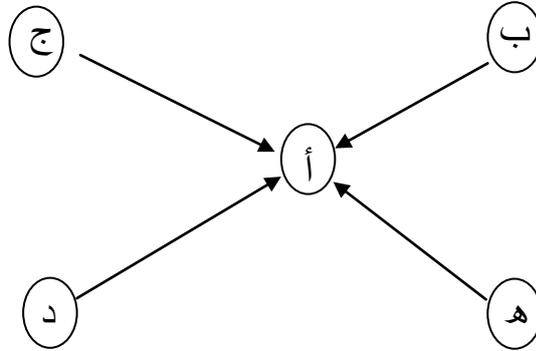
4- أنماط وشبكات الاتصال التنظيمي :

ركز الباحثون في علم الإدارة والاتصال على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام بوضعها العلماء السلوكيون في محاولة لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية .

وقد أجرى العلماء تجارب مختلفة على أنماط سلوك الأفراد في التنظيم من خلال عملية الاتصال ، ومن خلال مجموعة التجارب المختلفة تم استنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت أعضاؤها في التعامل مع المشكلات ، وفي كفاءة درجة الرضا باختلاف نوع الشبكة ومن بين هذه الشبكات والأنماط المختلفة هي :

4-1- شبكة العجلة :

في هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل عجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة ، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه ويكون هذا الشخص بالتالي قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها ويمكن تصور ذلك في الشكل التالي (1).



شكل رقم (05) : شكل يوضح شبكة العجلة (2).

4-2- شبكة الدائرة :

في هذا النمط أو الشبكة يكون كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، ويمكن الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا (3).

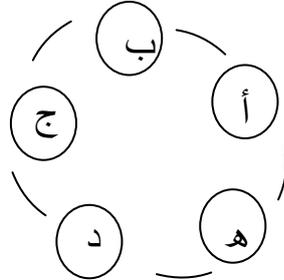
1- محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري ، مرجع سابق ، ص 41 .

2- مرتضى البشير الأمين ، الاتصال التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 114 .

3- رضوان بلخيري ، استراتيجيات الاتصال ، مرجع سابق ، ص 112 .

توصف هذه الشبكة بأنها الأقل مركزية وأكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة ، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد وأن أكثر الأشخاص رضا كانوا أولئك الذين يشكلون محورا لمجموعة ومركزها الرئيسي (1).

يمكن تصوير شبكة الدائرة كالتالي :



شكل رقم (06) : شكل يوضح الاتصال الدائري (2).

4-3- نمط السلسلة :

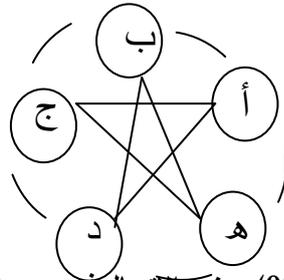
في هذا النمط يتصل الرئيس بالفرد الذي يليه ثم الذي يليه حتى أدنى فرد في السلسلة الإدارية فمثلا يتصل (أ) ب (ب) ثم (ج) ب (د) وهكذا ، وهذا النموذج يكون في المنظمات الكبيرة (3).



شكل رقم (07) : شكل يوضح نمط السلسلة

4-4- شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات (شكل المشبك) :

يسمح فيه أن يتصل أي عضو في المنظمة بالعضو الآخر بدون قيود حيث لا يوجد هيكل أو نموذج رسمي للاتصال ومن بين هذه النماذج أو الأنماط أو الشبكات هذا النوع له مزايا لأنه يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين بدرجة كبيرة وإن كان يؤخذ عليه أن يؤدي إلى اتصالات زائدة وغير ضرورية (4).



شكل رقم (08) يوضح الاتصال في جميع الاتجاهات

1- محمد أبو سمرة ، مرجع سابق ، ص 42 .
 2- مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق ، ص 115 .
 3- نفس المرجع السابق ، ص 115 .
 4- مرتضى البشير الأمين ، مرجع سابق ، ص ص 115 - 116 .

وقد كان لدراسة بعض العلماء الاتصال والإدارة التوصل إلى مجموعة رئيسة هامة من المضامين للاتصال التنظيمي نذكر منها :

- أ- أنها أشارت إلى ضرورة التمييز بين شبكات الاتصال والهيكل التنظيمي .
- ب- أي نوع الشبكة يمكن أن يؤثر على سهولة التنظيم (بناء الهيكل التنظيمي) لإكمال العمل والمهمة بنجاح .
- ج- الدراسة بينت أنه لا توجد بالضرورة علاقة حرية المشتركين في الاتصال وإنجاز المهمات أو الأعمال المطلوبة ، في بعض الحالات قد يتطلب الأمر بعض المحددات إذا ما أريد تحقيق المهمة بنجاح (1).

5- معوقات الاتصال التنظيمي :

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق من جميع النواحي والتي تحد فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة لذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة وهناك العديد من المعوقات تؤدي إلى تعرقل الاتصالات في المنظمات زمنها :

5-1- عوائق تتعلق بالرؤساء :

- اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات الاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه .
- النظر إلى عملية الاتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بتصميم عمل الإدارة .
- التحيز من قبل بعض الرؤساء إلى وسائل اتصال دون غيرها .
- اهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يعطوا الوقت الكافي للإصغاء على الرغم من أن المشكلة قد تكون مشكلة نقص التفاهم لا نقص البيانات .
- تصور بعض الرؤساء أن عملية الاتصال قاصرة على إصدار التعليمات والتوجيهات دون الالتفات إلى ضرورة أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين أخذ ورد لتحقيق التفاهم بينهم وبين مرؤوسيه .

1- محمد أبو سمرة ، مرجع سابق ، ص 43 .

- إغفال العديد من الرئاسيات أهمية العنصر الإنساني في الاتصالات .
- تقليل معظم الرئاسيات عن مشكلة الاتصالات والنظر إليها على أنها عملية مبسطة وليست معقدة ، ولذلك على الرغم من أهميتها وارتباطها بتصميم عمليات الإدارة حتى أنه يمكن القول بأن الاتصالات الفعالة تمثل قلب الإدارة النابض (1).

5-2- عوائق تنظيمية :

- غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات .
- عدم القدرة على تحديد الجهات التي يتواجد فيها المعلومات المطلوبة .
- قصور وسائل الاتصال المتاحة .
- درجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها .
- تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها .
- التنقية المعتمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التي تمر بها تلك البيانات .
- درجة وحمج التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة .
- درجة تعقيد بشبكة الاتصالات الإدارية .
- مدى تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة (2).

5-3- عوائق مادية :

- يحدث ذلك عندما يوجد قصور اختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة في عملية الاتصال وأيضا عندما تتم عملية الاتصال في بيئة مادية غير ملائمة على سبيل المثال :
- أ- استخدام وسيلة اتصال مسموعة في حين كان من الأفضل استخدام وسيلة مرئية أو العكس.
 - ب- عدم قدرة الوسيلة على تقديم المعلومات مرتدة على النحو المطلوب .
 - ج- وجود ضوضاء ومشننات تؤثر على نقاء الرسالة ودرجة وضوحها .
 - د- وجود درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية أو إضاءة غير مناسبة (3).

1- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مرجع سابق ، ص ص 212 - 213 .

2- محمد الصيرفي ، الاتصالات الدولية ، مرجع سابق ، ص 96 .

3- رضوان بلخيري ، الاتصال التنظيمي ، مرجع سابق ، 97 .

5-4- عوائق إدراكية :

تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثر عكسيا بسبب الفروق الفردية أو إدراك الفرد ، مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن بين هذه العوائق :

- **تباين الإدراك** : إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها ، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها ، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها لأشياء ، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر .

- **الإدراك الانتقائي** : يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على أعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار .

- **الانطواء** :

* عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .

* تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه (1).

- **الثبات الإدراكي** : هو ميل معتقدات الفرد ومدركاته إلى الثبات رغم ما يستجد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات .

- **الإسقاط الإدراكي** : هو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك من خلال تقديرهم لذواتهم (2).

- **تعميم الصفات** : ميل بعض الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى الصفات الأخرى .

- **تنميط الأفراد** : هو ميل الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفقا للانتماءات الجنس ، السن ، أو المهنة أو الديانة (3).

¹ - صالح بن نوار ، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة دراسات علوم الإنسانية ، العدد الثاني والعشرين ، ص 120 - 121 .

² - محمد الصيرفي ، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات ، مرجع سابق ، ص 96 .

³ - محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 96 .

5-5- عوائق تكنولوجية :

هي تتمثل في درجة استغلال الإدارة للطرق الحديثة في معالجة المعلومات ومدى تدريب العاملين على استخدامها (1).

5-6- عوائق تقنية :

ترتبط هذه الأخيرة بما تعتمد المؤسسة من وسائل وقنوات اتصالية ، فعدم اللجوء لقنوات اتصالية ناجعة ، وكذا عدم التنويع في الوسائل والأساليب الاتصالية المستخدمة لنقل وتبادل المعلومات كل ذلك من شأنه أن يعيق ويعرقل عملية الاتصال .

5-7- عوائق اجتماعية :

هذه الأخيرة قد تكون متعلقة باختلافات في المصالح والتوجهات والأهداف من شأن خلق صراعات تنظيمية بين العاملين بالمؤسسات لينتج عن ذلك تنمية الشعور بعدم الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي نحو المؤسسة (2).

1- نفس المرجع السابق ، ص 97 .

2- نورة قنيفة ، معوقات الاتصال التنظيمي ، مجلة الجزائرية ، دراسات سوسيولوجية ، العدد السادس ، جوان 2018 ، ص 194 .

الخلاصة :

إن الاتصال ليس عملية سهلة وبسيطة ، نتناولها بنظرة تقنية باعتبارها عملية تتم بين مرسل ومستقبل فقط ، بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد وتستدعي إلى الوضوح ، ذلك أن هناك عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الاتصال .

وهذا ما يحدث في المنظمات ، إذ أن الفرد في التنظيم على اتصال دائم مع غيره في المنظمة سواء عن طريق قنوات رسمية أو غير رسمية ، فالاتصال عملية حيوية وضرورية في بناء علاقات إنسانية طيبة ، ولا يكون هذا إلا عن طريق توفر وسائل وأساليب اتصالية فعالة داخل المنظمة تضمنت تواصل العاملين مع الإدارة من جهة ، وتمكن إدارة المنظمة من التعرف على حاجاتهم وآرائهم ، وكذلك إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات المتعلقة من جهة أخرى .

ومن هنا اتضح لنا أهمية وفعالية الاتصال في تماسك الجماعة وأداء الأفراد لمهامهم على أكمل وجه .

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- عناصر الأداء الوظيفي
- 2- أنواع الأداء الوظيفي
- 3- معايير الأداء الوظيفي
- 4- محددات الأداء الوظيفي
- 5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- خلاصة

تمهيد :

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت عن كفاءة أداء مواردها البشرية ، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ، ألا وهي وظيفة أداء العاملين وهي وظيفة قديمة قدم التاريخ ، تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي ، والأداء من المواضيع التي لقيت اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة ومتنوعة إذ يعد من مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، ومن هنا حث العلماء غالبية المسؤولين للمنظمة على مختلف مستوياتهم الإدارية أن يعطوا أهمية بالغة للأداء الوظيفي نظرا لأن بقاء مؤسساتهم واستمرارها في جو المنافسة الكبيرة ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي بداخلها ، واستمرارها لا يعني جلب عاملين ذو خبرة فقط ، بل يجب الاهتمام بهم من خلال تحسين مستواهم وذلك عن طريق أدائهم وتحسينه باستمرار .

1- عناصر الأداء الوظيفي :

تشمل خصائص والسمات والامكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل ، التعاون ويتضح من ذلك أن العناصر على نوعان :

1-1- عناصر شخصية :

وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية ، الاستعداد ، المهارات ، القيم ، القدرات ، الاهتمامات ... إلخ ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية ، وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة .

1-2- عناصر ذاتية :

وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة ، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها ، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، القدرة على حل المشكلات ، التفويض ، التخطيط ، العلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور ، تحديد الأوليات ، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية ... إلخ ، ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من نتائج تحليل ووصف الوظائف والتي تهتم بها بما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهام الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولاً لتحقيق أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، كما ينتج عن ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة ، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك الصحيح في العمل ومن هنا فإن هذه العناصر تعتبر المرجعية التي يستند إليها عند قياس كفاءة وسلوك العامل شاغل الوظيفة وبالتالي تقييم أداءه⁽¹⁾.

- العامل : بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل .

- الوظيفة : من ناحية متطلباتها وتحدياتها .

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق) ، دار حرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 128 .

- **الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي . وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي : (1).

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

ب- **نوعية العمل** : وتشمل الدقة والنظام والاتقان والبراعة والتمكن الفني و القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .

ج- **كمية العمل** : وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .

د- **المثابرة والثوق** : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (2).

عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف حينئذ تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة ، تبرز أهمية ثلاثة من هذه العوامل على وجه الخصوص .

الموظف : ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

الوظيفة : ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه .

الموقف : ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

أنت في حاجة إلى دراسة كل من هذه المجموعات الثلاث بحثا عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها ، وقد يؤدي التغيير في إحداها إلى تغيير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج ، يفترض في كثير من الأحيان وبطريقة آلية أن أي عجز في الأداء يرجع كلية إلى خطأ الموظف ، راجع الحالة التالية . (3).

كفاءة الموظف : وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية لإنتاج أداء فعال .

1- حسين محمد الحوانشة ، إدارة الجودة الشاملة (الأداء الوظيفي) ، دار جليس للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 92 .

2- حسين محمد الحوانشة ، المرجع السابق ، ص 93 .

3- مايون أي هاينز ، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال) ، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1988 ، ص 273 .

متطلبات العمل (الوظيفة) : وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة (1).

بيئة التنظيم : تتكون من عوامل داخلية وخارجية ، فالعوامل الداخلية تؤثر في الأداء الفعال على التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء الفعال فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية .

المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخبرات .

نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني و القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء (2).

كمية العمل المنجزة : وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (3).

2- أنواع الأداء الوظيفي :

يعد التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك :

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

2-1- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

أ- الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي :

¹ - فيصل بن فهد بن محمد البراهيم ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 ، ص 39 .

² - محمود عبد الرحمان إبراهيم ، آثار المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص 38 .

³ - غازي حسن عودة الحلايية ، آثار الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 25 .

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

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

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

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

2-2- حسب معيار الشمولية : وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي .

أ- الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر (1).

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالاستمرارية ، والشمولية ، الروح والنمو .

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

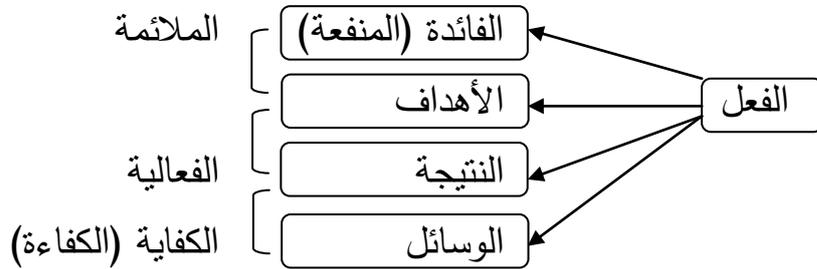
ب- الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق (2).

3- معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب في معرفة العوامل التي يحدد هذا المستوى وماهية التفاعل فيما بينهما ، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة ، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء

¹ - بوعطيط جلال الدين ، مرجع سابق ، ص 76 .

² - بوعطيط جلال الدين ، المرجع السابق ، ص 77 .

غير معروف وليس هذا كل ما بالأمر ، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال (1).



الشكل رقم (09) شكل يوضح معايير الأداء

بينما يحصر البعض البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي :

3-1- الجودة : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن تتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة ، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات .

3-2- الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وامكانيات الأفراد ولا يتعداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة ، لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3-3- الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة ، فهو لا يقدر بثمن ، وبعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ، فهو بيان توقعي يجدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي :

¹ - بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنثلة) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 ، ص 85 .

* كمية العمل المطلوب القيام به .

* عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

3-4- الإجراءات : عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا انه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز هذا العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسهيلها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير⁽¹⁾.

صياغة المعايير الأداء : تعتبر المعايير المرجعية الرئيسة التي ينتسب إليها العامل والمؤسسة، حيث يتم مقارنة الأداء بها لإصدار الحكم على هذا الأداء وتقدير مستواه تبعاً لقربه أو بعده من هذه المعايير وفقاً لمحلات محددة تنبثق من المعايير نفسها ، ويشير مفهوم المعايير إلى مجموعة من الشروط أو العناصر أو المكونات أو الخصائص المحددة مسبقاً ، والتي تبين متى يكون الأداء مقبولاً حيث تمثل معايير الشيء الحالة المثلى التي يجب أن يكون عليها ، وتخضع المعايير للقياس حيث أن الجيد هو الذي يكون قابلاً للقياس ، ويتوزع الأداء وفقاً لهذه المعايير إلى مستويات أو فئات طبقاً لقربه وبعده عن المعايير ، وهذا يعني أن المعيار يتضمن في ثناياه مستوى مقبول من الأداء أو غير مقبول ، ويوضح أيضاً المستوى الذي يفوق مستوى القبول الذي قرره المعيار أو المعايير .

ويتم التعبير عادة عن المعايير بعبارات فيها شيء من التعميم حيث يتم تعريفه بما يسمى بالعبارات Standard Statement بحيث تشير إلى الشروط الواجب توفرها في الأداء أو اللازمة لحدوث أو تحقيق أو ممارسة مكونات أو مهمات الأداء ، أو العناصر التي لا بد من توفرها أو ممارستها ، والمعيار كما قلنا عام في طبيعته لأنه يمثل عنصراً كبيراً ومكوناً من

¹ - شامي حليلة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2010 ، ص ص 63 - 64 .

مكونات المفهوم الذي يتعلق به (وظيفة ، أداء ، درس ، كتاب ، ...) وكون المعيار بطبيعته عام لذلك لا بد من تحديده من خلال ما يسمى بالموشرات وهي ممارسات أو إنجازات أو سلوكيات واقعية وملاحظة تشير في مجموعها إلى تحقيق المعيار المتعلق بها ، ويتحدد عدد هذه المؤشرات من خلال حجم المعيار الذي تنتمي إليه ، لأنها هي مكونات أصغر تميل لأن تحدث أو تتواجد معا ، وتتراط معا ولذلك فهي تميل إلى أن تتوفر مع بعضها البعض ومن هنا فإن مجموعها يتشكل معيارا ، ومن المهم أن نشير هنا إلى أن بعض المعايير تكون بطبيعتها كمية يمكن التعبير عن مكوناتها بالمقياس الكمية ذات وحدات القياس المعروفة .

وعادة ما تتم صياغة معايير الأداء من قبل المهتمين بمجال الأداء ومن المختصين ومن العاملين بنفس المجال ، أي أن الصياغة تتم من قبل فريق من المختصين ودوي العلاقة بالمجال الذي تصاغ له المعايير ومن الأفضل أن تتم مناقشة المعايير التي يتم وضعها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم ، وهذا ما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل ، ودرجة إخلاصهم وولائهم للمؤسسة ، لأنهم سيشعرون أن هذه المعايير هي معاييرهم وليست معايير تحكمهم المؤسسة من خلالها فقط⁽¹⁾.

4- محددات الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين بمعنى النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهود والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد . وتنقسم المحددات إلى :

4-1- المحددات الداخلية :

أ- **الجهد :** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو - أي جهد سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي .

ب- **القدرات :** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما ، وهي كذبك تؤثر مباشرة في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي .

¹ - المحاسنة إبراهيم محمد ، مرجع سابق ، ص 183 .

ج- إدراك الدور : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه وبمعنى آخر أن الأداء يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به ، بحيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود و القدرات وتسخيرها في العمل بناء على الفهم ، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته .

4-2- المحددات الخارجية :

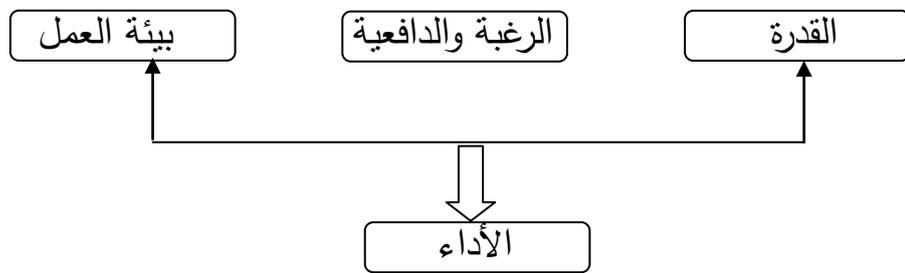
يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن العامل وتؤثر في الأداء وتمثل فيما يلي :

أ- **متطلبات العمل** : وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله (1).

ب- **البيئة التنظيمية** : وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل كل من مناخ العمل ، الإشراف ، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال ، أسلوب القيادة ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل و بالتالي جودة أدائه .

ج- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم (2).
يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية :

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل .
القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور .



الشكل رقم (10) : شكل يوضح محددات الأداء (3).

1- إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق ، ص 14 .

2- إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق ، ص 114 .

3- مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة (د.د.ن) ، 1999 ، ص 147 .

هناك العديد من الاختلافات في وضع المحددات الخاصة بالأداء الوظيفي وفيما يلي :

* **الدافعية** : وهذا المحدد يشترط أن يوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد ، فالجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل ويختلف من فرد لآخر وهو ينعكس على كفاءة أحد كل منهم .

* **مناخ أو بيئة العمل** : يجب تهيئة مناخ العمل المناسب ، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل .

* **قدرة الفرد على أداء العمل** : بمعنى يجب وفرة القدرة لدى الفرد لأداء العمل المحدد له ، إذن فمحصلة الدافع الفردي من ناحية أخرى هي الشعور بالرضا عن العمل أو الاستياء منه ، وهذا حسب مقياس دافعية الفرد للعمل من حيث القوة والضعف أو حسب مدى توفر الشروط الفيزيائية والمعنوية الملائمة داخل بيئة العمل إضافة إلى القدرات الواجب توفرها في الفرد لدى العمل مما يسهل عليه قياس مستوى الأداء⁽¹⁾.

فيما يرى البعض الآخر أن سلوك الأداء الوظيفي تحدده ثلاثة عناصر أساسية هي :

- **الجهد المبذول** : يعكس هذا المحدد درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل تحقيق درجة فاعلية الفرد لأداء عمله .

- **قدرات الفرد** : تعكس ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وخبرات وخصائص شخصية تحدد درجة فعالية الجهد المبذول ... إدراك الدور يتضمن تصورات و انطباعات الفرد عن المهام والأنشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها دوره في المنظمة⁽²⁾.

5- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

إن تعود العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسات جعل مهمة تحديدها بدقة والاتقان عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مرتبطة فيما بينها .

كما أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف وإن أهم هذه العوامل :

¹ - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوة العاملة العامة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، (د.ط) ، 1983 ، ص 65 .

² - حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2003 ، ص 45 .

5-1- المناخ التنظيمي : يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد ، ويعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى إدراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم .

5-2- الروح المعنوية لدى الموظف : إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي ، وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن القيادات الإدارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا وإيجابا وهذا ينعكس سلبا وإيجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية .

5-3- المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور : إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها ، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والاحباطات التي تكون ناتجة في عمله ، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل ، فإذا كان هناك ثمة نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها ، بل يحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل (1).

وفي إطار هذه الثلاثة عوامل يجب أن نعلم أن تأثير كل عامل من هذه العوامل لا يكون بشكل مستقل على أداء الموظف ، وإنما من خلال تفاعل العوامل مع بعضها البعض ، وإن تحديد مستوى الأداء يكون نتيجة تفاعل العوامل معا ، فإذا كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة ، في حين إذا كانت جميع العوامل سلبية فإن محصلة الأداء ستكون متدنية ، أمّا في حالة تدني الروح المعنوية لأداء العمل وارتفاع المقدرة على أداء العمل مع توفر بيئة مناسبة للعمل فإن محصلة الأداء سوف تكون متوسطة (2).

1- حسين محمد الحراشة ، المرجع السابق ، ص 95 - 96 .

2- حسين محمد الحراشة ، المرجع السابق ، ص 96 .

تقسيم مؤثرات الأداء الفردي للمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل: دورات تدريبية سابقة ، أو التدريب الداخلي في المؤسسة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة و تقسم إلى ثلاثة أنواع :

أ- **معرفة تقريرية** : تشمل المعرفة بالحقائق والأساسيات والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما ، وتقاس بواسطة القلم والورقة وبشكل تقريرى (1).

ب- **معرفة إجرائية ومهارية** : تتعلق هذه المعرفة بما يجب أدائه فعلا ، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة عليه ، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية ، أو المهارات العلمية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل والتحفيز .

ج- **الدافعية والتحفيز** : هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختبار للأداء ، ومستوى الجهد المبذول ، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار (2).

والأداء يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية :

- **الجهد المبذول** : يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله ، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد لأداء عمله (3).

- **القدرات والخصائص الفردية** : تتمثل بقدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

- **إدراك الفرد لوظيفته** : يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل ما يلي :

1- **الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء** : فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .

2- **وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج** : أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر

1- مصطفى أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الهندسية للنشر والتوزيع ، ط3 ، القاهرة ، 2008 ، ص 28 .

2- توفيق محمد عبد المحسن ، تقسيم الأداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2004 ، ص 07 .

3- محمد بن علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص 80 .

للعاملين في المنظمة ، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه ، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج ، وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخرة عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

3- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء : يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية ، فالتعديل التنظيمي مثلا الذي يغير من تدفق وتتابع عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز ومكينة العملية اليدوية ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الانتاج وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل .

4- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية : قد تتباين معدلات الانتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا في عملية ينطوي على حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للمد قد يتباين معدل الحصر و التسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية ، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موطن من هذه المواطن وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة وإتلاف اللغات المستخدمة عند كل مواطن ... إلخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

5- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج : معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء⁽¹⁾.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص ص 5 - 6 .

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه نلاحظ أن الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف فيها ، وزيادة على ذلك يمكن أن تطرح تقسيمات الأداء كأساس للعقاب والتغيير والتطوير .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء ، فالأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة تكون لديهم قدرات متفوقة لكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات ولهذا يجب توفير الجو الملائم لأداء الأعمال داخل المؤسسة .

الفصل الرابع:

مرتكزات الدراسة إطارها المنهجي والتطبيقي

تمهيد

أولاً : مرتكزات الدراسة المنهجية

1- منهج الدراسة

2- مجتمع وعينة الدراسة

3- الإطار الزمني والمكاني

4- أدوات جمع البيانات

ثانياً : الاطار التطبيقي

تمهيد

1- تحليل وتفريغ بيانات الدراسة

2- النتائج الجزئية للدراسة

3- النتائج العامة للدراسة

4- التوصيات

تمهيد :

يتناول الجانب المنهجي للدراسة من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد عليه في جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها ، وكما هو معلوم لدينا فإن المعرفة العلمية تقوم على وجود دعامتين أساسيتين هما (البناء النظري والبناء المنهجي) ، وهذا الأخير تقوم عليه مجموعة من الاتجاهات العقلية والتجريبية التي تساعد الباحث على تحليل المعطيات الميدانية والنظرية كلاهما وحدة تكامل وهمزة وصل للأخرى يجب أن يكون هناك اتساق بين هذين البنائين .

كما يمكن القول أنه بعد عرض البناء النظري في الفصلين السابقين سنحاول من خلالهم تجسيد البناء المنهجي ليتكامل البحث ، فإذا كانت قيمة البحث تكمن فيما يتوصل إليه الباحث من نتائج ذات قيمة علمية لذلك لن يتحقق إلا من خلال جمع البيانات الدقيقة والواضحة بالاعتماد على طرق وأدوات منهجية مناسبة .

وسنقوم بعرض الاجراءات المتبعة في هذا البحث بدءاً بتحديد العناصر البنائية الواجب دراستها والمتمثلة في المجال المكاني والمجال الزماني إلى جانب المجال البشري ، ثم التطرق إلى مجتمع الدراسة أيضا ، بالإضافة إلى منهجية الدراسة ومبرراتها .

وفي الأخير عرض تقنيات جمع البيانات والمعلومات وطرق استخدامها .

أولاً : مرتكزات الدراسة المنهجية :

1- منهج الدراسة :

المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى حقائق ونتائج معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة . ويمتاز هذا الأسلوب بالمرحلية بمعنى أنه يتكون من مجموعة من المراحل المتسلسلة و المترابطة التي تؤدي كل منها إلى المرحلة التالية ، ويبدأ المنهج عادة بعد تحديد مشكلة الدراسة أو البحث مروراً بوضع وصياغة الفرضيات واختبارها وتحليلها ومن ثم عرض النتائج ووضع التوصيات ويمكن القول بأنه يختلف باختلاف الظواهر المدروسة وما يصلح منها لدراسة ظاهرة معينة وقد لا يصلح لدراسة ظاهرة أخرى (1).

والمقصود بذلك هو أن يحدد الباحث الطريقة التي سوف يسلكها في معالجة موضوع البحث، هل سيقوم بإجراء دراسة وصفية (مسح)؟ أم سيجري تجارب على الأشخاص موضوع البحث؟ أم سيقوم بدراسة حالات محددة دراسة متعمقة ؟

وأكثر المناهج شيوعاً في البحوث الاجتماعية هو المنهج الوصفي ، المسح الاجتماعي الذي يعتمد على الاستبانة والمقابلة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات (2).

تعريف المنهج :

المنهج هو الطريقة التي تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وامكانياتهم .

¹ - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 33 .

² - فهد خليل زايد ، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 112 .

المنهج المستخدم :

المنهج الوصفي : أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد ، أو فترة أو فترات زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة المدروسة (1).

ويعرف أيضا بأنه الطريقة التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة ، وتصور الواقع الاجتماعي ، الذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية، وتسهم في تحليل ظواهره ، كما يستهدف الوصف إلى تحقيق عدد من الأهداف هي :

- جمع المعلومات الوافية والدقيقة عن مجتمع أو مجموعة أو ظاهرة من الظواهر ، أو نشاط من الأنشطة .

- صياغة عدد من التعليمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه تصور نظري محدد .

- الخروج بمجموعة من المقترحات والتوصيات العلمية التي يمكن أن نسترشد بها السياسات الاجتماعية وما يرتبط بها من أنشطة (2).

2- مجتمع الدراسة :

نقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد الظاهرة المقصود دراستها في حين يقصد بعينتها الجزء الذي تم اختياره من المجتمع لتطبيق الدراسة عليه ، وفي الدراسات الإنسانية بما في ذلك دراسات الإعلام لا يتم اللجوء إلى اختبار عينة من المجتمع إلا في حالة تعذر تطبيق الدراسة على سائر أفراد المجتمع (3).

والمجتمع الذي تهدف لدراسته يسمى مجتمع الهدف وعليه لا بد من تحديد الحدود إن كانت سكانية أو جغرافية أو إدارية ، لغرض تحديد نوع وحجم العينة المناسب لغرض الدراسة، ولا بد من التركيز على موضوع تحديد حجم العينة التي ستكون النتائج المستخلصة منها هي

¹ - رجاء وحيد دو بدري ، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ، دار الفكر ، دمشق ، 2000 ، ص 183 .

² - عمار قنديجلي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 ، ص 105 .

³ - محمد بن عبد العزيز الحيزان ، المرجع السابق ، ص 71 .

التي يمكن الاعتماد عليها ولذلك لابد من إعطاء عناية خاصة باختبار حجم العينة وطريقة اختيار الوحدات من المجتمع وتقدير معلمات المجتمع التي تعتبر من الأمور الأساسية في الجانب الإحصائي آخذين بعين الاعتبار الدقة والتكاليف عند اختيار طريقة المعاينة المناسبة (1).

العينة :

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي ، ففي المثال التالي إذ تم اختيار 30 شركة كعينة للدراسة فإن الباحث يقتصر في دراسته على تلك الشركات الثلاثين التي تم اختيارها إلا أن النتائج التي يتوصل إليها يتم تعميمها على جميع الشركات المدرجة في السوق المالي إذ كانت العينة ممثلة لكافة خصائص مجتمع الدراسة (2).

وتتمركز هذه الدراسة حول آليات الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة ميدانية على عينة ما أساتذة علوم الإعلام والاتصال المتمثل المجتمع الأصلي لدراسة هما أن مجتمع الدراسة كبير بعض الشيء مما أدى إلى اللجوء إلى العينة كأسلوب علمي لإجراء الدراسة بدلا من دراسة المجتمع الكلي للمؤسسة وكانت العينة القصدية الأمثل لهذه الدراسة من أجل إجراء دراسة ميدانية مع أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال بحكم انتماؤنا لهذا القسم .

العينة القصدية :

هي تلك التي يتم اختيارها عمديا وقصديا من قبل الباحث لعدد من وحداتها اعتقادا منه أنها تمثل المجتمع الأصلي خير تمثيل لتعطي نتائج أقرب ما تكون إلى نتائج يمكن الوصول إليها بمسح المجتمع كله (3).

¹ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون ، طرق ومناهج البحث العلمي ، ط1 ، مزبدة ومنقحة ، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 77 .

² - محمد عبيدان وآخرون ، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات) ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 ، 1999 ، ص 84 .

³ - فاطمة عوض صادق ، أسس ومبادئ البحث ، ط2 ، الإشعاع للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 196 .

حيث قمنا بمسح شامل للأساتذة الدائمين بقسم العلوم والإعلام والاتصال وكان عددهم 23 أستاذا .

سبب اختيار هذه العينة :

أنها تعد ملائمة لهذه الدراسة كونها تساعدني في معرفة آراء المجتمع المستهدف وكون هذا النوع من العينات يمتاز بسهولة في اختيار عينة الدراسة وانخفاض التكلفة والجهد بالإضافة إلى سرعة الوصول إلى أفراد الدراسة .

3- مجالات الدراسة :

تقوم الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث ، وبما أن أي دراسة تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة المكاني والزمني والبشري وعليه نستهل بالذكر :

المجال المكاني :

والذي نعني به النطاق الجغرافي لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة التي اقتضت على جامعة تبسة نظرا للقرب الجغرافي وكذا معرفتنا بالمكان ومن ثمة سهولة الوصول إلى المبحوثين ولو نسبيا ، وبالتالي سهولة توزيع الاستمارات ، ومنه يمكن أن نقدم توطئة عن نشأة جامعة تبسة .

التعريف بجامعة تبسة :

تأسست جامعة تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 في 27 سبتمبر 1992 إذ كانت بدايتها الأولى عبارة عن معاهد وطنية مختصة في علوم الأرض والمناجم والهندسة الميدانية ، مع ارتفاع عدد الطلبة وتعدد التخصصات ارتفعت إلى رتبة جامعة في 28/10/2008 وتقع في الطريق الرابط بين تبسة وقسنطينة غرب المدينة بحوالي 08 كلم وشهدت الجامعة تغيرات كبيرة على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح له بإبراز كفاءتها العلمية وامكانياتها المادية التي تتيح العديد من الفرص لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة .

ووفق المرسوم التنفيذي تم إنشاء جامعة تبسة تحت رقم 08-09 الموافق لـ 07 محرم 1430هـ الموافق لـ 04 جانفي 2009 ونشرت في الجريدة الرسمية تحت رقم 02-11 جانفي 2009 .

وتشمل جامعة تبسة على ستة كليات على النحو التالي :

- كلية الأب
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجيا⁽¹⁾.

المجال الزمني :

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع نهاية سنة 2019 والتي تركزت على جانبيين وهما

كالآتي :

جانب نظري : استمر البحث فيه طوال الفترة الممتدة من شهر ديسمبر 2019 إلى نهاية شهر فيفري 2020 .

جانب ميداني : شرع فيه ابتداء من 5 مارس 2020 إلى غاية 10 أبريل 2020 وقد مر إنجازاه على مرحلتين :

مرحلة توزيع الاستمارة : وامتدت من 21 جوان 2020 إلى غاية 30 جوان 2020

مرحلة تفريغ البيانات وتحليلها : امتدت من 22 جويلية 2020 إلى غاية 07 أوت 2020

المجال البشري :

إن نجاح البحث العلمي يرتبط بمدى دقة اختيار الباحث للعينة التي تمثل مجتمع الدراسة والتي هي مجموعة من أساتذة علوم الإعلام والاتصال الذين يكونون مشكلة البحث إذ تعتبر العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا في المجتمع الأصلي للدراسة ويمكن تعميم النتائج عليه .

¹ - univ-Tebessa.dz.(10.00)-15/08/2020

4- أدوات جمع البيانات :

يقوم الباحث هنا باستخدام مجموعة من الوسائل والتقنيات يجمع بها بياناته ويكتشف ويفهم من خلالها الظاهرة المدروسة بغية جمع المعلومات وتحقيق الهدف من البحث إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع الأداة التي سوف يستعملها الباحث لهذا كان عليه أن يلم بطرق ووسائل واساليب مختلفة ، وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكلة البحث والتحقق من فرضه ، لعل أول ما يجب على الباحث هو اختيار عينة يدرسها ومن ثم يقرر أن كان يلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو استبيان ، فقد يلجأ إلى أكثر من أداة لتحقيق الهدف من بحثه . وبالنسبة لدراستنا فإننا اعتمدنا على الاستبيان .

الاستبيان :

هي أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها (1).

وهي أشهر وسائل جمع البيانات في سائر البحوث النظرية وتعرف أيضا بأنها نموذج مقابلة تحريرية مع عينة البحث يتولى فيها أفرادها قراءتها ومع التفاعل معها لإعطاء الجواب الأفضل نظرا لأن هذه الأداة تفتقد إلى عنصر التفاعل الشخصي للباحث مع أفراد عينتها فإنها تحتاج على وجه الخصوص إلى المهارة والقدرة على التصميم بأسلوب مناسب يفي بالغرض المطلوب من الحاجة لها إذ لا بد أن تكون التساؤلات التي تحتوي عليها الاستبانة واضحة تماما حتى تجنبهم الغموض في فهم المقصود بها ، كما ينبغي أن يحرس الباحث أيضا على تنظيم مضمونها بطريقة تيسر تعاملهم معها (2).

لقد احتوت استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية بالإضافة إلى البيانات العامة للمبحوثين تندرج ضمنها جملة من التساؤلات وعددت كما يلي :

¹ - إبراهيم إبراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 269 .

² - محمد بن عبد العزيز الحيزان ، البحوث الإعلامية ، أسسها ، أساليبها ومجالاتها ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض ، 2004 ، ص 97 .

- **البيانات العامة :** تدرج من السؤال الأول المتعلق بالجنس إلى السؤال الخامس المتعلق بالأقدمية .

- **المحور الأول :** يتضمن مكانة آليات الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة من السؤال السادس المتعلق بالطريقة التي نتلقى بها المعلومات في الجامعة إلى السؤال الحادي عشر المتعلق بطبيعة الآليات الالكترونية المعتمد عليها في تبادل المعلومات داخل الجامعة .

- **المحور الثاني :** فقد جاء حول أنواع الاتصال التنظيمي المستخدمة لدى المؤسسة الجامعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة من السؤال الثاني عشر المتعلق بطبيعة الاتصال السائدة في عملية التواصل بالجامعة إلى السؤال السابع عشر المتعلق بأن الاتصال بالإدارة انشغالات كيفية تحسين من مستوى أدائها .

- **المحور الثالث :** فعنون بمعيقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي بالمؤسسة الجامعية بجامعة تبسة من السؤال الثامن عشر المتعلق بوجود صعوبات أثناء الاتصال فيما بيننا وصولاً إلى السؤال الثاني والعشرين المتعلق بمناخ العمل في الجامعة .

بعد إنجاز الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف محمد براي وتجدر الإشارة قد تم توزيع 23 استمارة استبيان على عينة من أساتذة علوم الإعلام والاتصال .

تمهيد :

يعتبر الإطار التطبيقي تكملة للفصلين السابقين المنهجي والنظري والذي تضمن تحليل البيانات وتفسيرها بدءاً بتفريغ البيانات الشخصية للدراسة مع إبراز الأداء الوظيفي وصولاً إلى آليات الاتصال التنظيمي المستخدمة لتحليله ، فالعوائق الاتصالية التي تحول على تأثير الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة تبسة ، ومن ثم تحديد النتائج الجزئية والعمامة للدراسة . العمامة

ثانيا : الإطار التطبيقي (تحليل البيانات ونتائج الدراسة)

1- تفرغ و تحليل البيانات:

• تحليل البيانات الشخصية :

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح و خصائص المبحوثين و خلفياتهم وكثيرا ما يعتمد على ملامح وخصائص المبحوثين و خلفياتهم و كثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة و أهدافها، و قد جاء في أربعة أسئلة :

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
73.9%	17	ذكر
26.8%	6	أنثى
100%	23	المجموع

يوضح الجدول رقم (01) النسبة الخاصة بأساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و بتحديد أساتذة قسم علوم الاعلام و الاتصال من ذكور و إناث و الذين يمثلون عينة الدراسة، حيث نجد 17 فرد من عينة البحث المقدر بنسبة 73.9% من العدد الاجمالي لدراسة هم الذكور إذ نلاحظ أن هذه النسبة تخطت عدد أفراد البحث الإناث المتمثل في 6 أفراد من العدد الاجمالي لدراسة حيث قدرت نسبتهم ب 26% .

و حسب رأي الباحثين هذا لا ينطبق على عينة الدراسة فقط بل كذلك على المجتمع الذي خيرت منه العينة و هذا يدل على أن اغلبية أساتذة قسم علوم الاعلام و الاتصال من جنس الذكور.

الجدول رقم 02 : يمثل توزيع المبحوثين حسب السن .

النسبة المئوية	التكرار	السن
%0	0	أقل من 25 سنة
%8.6	2	من 25-34 سنة
%82.6	19	من 35-44 سنة
%8.6	2	من 45-54 سنة
%0	0	من 55 فما فوق
% 100	23	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) الفئات العمرية للمبحوثين حيث كانت أعلى نسبة للفئة العمرية التي تقع بين (35-44) ما يعادل 19 فرد بنسبة 82.6% تليها الفئة التي تساوت في النسب للفئة العمرية التي تقع بين (25-34) و الفئة التي تقع أعمارهم بين (45-54) حيث بلغت النسبة ب 8.6% فردين من المجموع أفراد العينة، في حين لا يوجد فئات عمرية لأساتذة في قسم علوم الاعلام و الاتصال التي كانت أعمارهم (أقل من 25) و (الأكبر من 55).
وبه نلاحظ أن افراد العينة موزعين على مختلف الفئات العمرية و أغلبها ليست متقدمة في السن .

الجدول رقم 03 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الدرجة العلمية.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
%0	0	ليسانس
%0	0	ماستر
%56.5	13	ماجستير
%0	0	دكتوراه LMD
%43.4	10	دكتوراه كلاسيك
% 100	23	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) نسبة المبحوثين المقسمة حسب الدرجة العلمية حيث ان 13 فرد من أفراد العينة يمثلون نسبة 56.5% من اجمالي أفراد عينة الدراسة ذوي درجة العلمية الماجستير، بينما 10 منهم يمثلون نسبة 43.4% من العدد الاجمالي لأفراد عينة الدراسة يمثلون الافراد المتحصلين على الدرجة العلمية دكتوراه كلاسيك، في المقابل لم يسجل بيم أفراد عينة الدراسة أساتذة ذوي درجة علمية متمثلة في (ليسانس، ماستر، دكتوراه LMD).

و ذلك راجع الى أن جامعة تبسة لإزالة جامعة قتيه لذلك لا يوجد بها نسبة كبيرة من المتحصلين على شهادات الدكتوراه او مراتب علمية اخرى.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة العلمية.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
0%	0	أستاذ محاضر (أ)
8.6%	2	أستاذ محاضر (ب)
34.7%	8	أستاذ مساعد (أ)
56.5%	13	أستاذ مساعد (ب)
0%	0	أستاذ تعليم عالي
100%	23	المجموع

يتضح من الجدول اعلاه أن 13 فرد من أفراد العينة اي ما نسبه 56.5% يمثلون اساتذة ذوي رتبة علمية المتمثلة في أستاذ مساعد (ب) فيما هناك 8 افراد من عدد المبحوثين ما نسبه 34.7% يمثلون رتبة أستاذ مساعد (أ)، بينما فردين من افراد المبحوثين ما يقدر بنسبة 8.6% يحملون رتبة علمية أستاذ محاضر (ب) في حين لم يسجل بين افراد العينة أساتذة ذوي رتبة علمية (أستاذ محاضر (أ) و أستاذ تعليم عالي) .

و حسب رأي الباحثين هذا راجع الى افراد العينة التي تم اختيارها التي تنحصر على اساتذة قسم علوم الاعلام و الاتصال .

الجدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب اقدميتهم في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
0%	0	أقل من 5 سنوات
95.6%	22	من 5 الى 9 سنوات
4.3%	1	من 10 الى 14 سنة
0%	0	من 20 فما فوق
100 %	23	المجموع

يوضح الجدول اعلاه ان 22 فرد من المبحوثين ما نسبه 95.6% من اجمالي افراد عينة الدراسة يمثلون اساتذة ذوي اقدمية تتباين بين (5 الى 9 سنوات) فيما هناك فرد واحد ما نسبه 4.3% يمثل الاساتذة ذات اقدمية من (10 الى 14 سنة) في حين لم يوجد بين أفراد العينة أساتذة ذوي اقدمية أقل من 5 سنوات او أكثر من 20 سنة و ذلك راجع الى الحالة على التقاعد.

و نظر الى ان اغلبية الافراد العينة كانوا ذوي اقدمية ما بين (5 الى 9 سنوات) مقارنات بالنسب الأخرى و به نقول أن أغلب الاساتذة لديهم اقدمية لا بأس بها في مجال عملهم مما يكسبهم نوع من الخبرة في مجالهم.

المحور الاول: آليات الاتصال السائد بالمؤسسة الجامعية التي يستخدمها الاستاذ الجامعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب الطريقة التي يتلقون بها المعلومات في الجامعة.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
43.4%	10	آليات شفوية
52.1%	12	آليات كتابية
4.3%	1	آليات إلكترونية
100 %	23	المجموع

يوضح الجدول أعلاه ان 12 فرد من عدد المبحوثين ما نسبه 52.1% من اجمالي افراد عينة الدراسة يتلقون المعلومات المعلن عنها عن طريق آليات كتابية بينما 10 مبحوثين اي ما تقدر نسبتهم 43.3% من اجمالي افراد العينة يتلقون المعلومات عن طريق آليات شفوية، في حين ان واحد من افراد العينة ما نسبه 4.3% يتلقون المعلومات عبر آليات الكترونية.

من خلال نتائج الجدول نجد ان هناك مزج بين طرق اوصول المعلومات داخل جامعة تبسة، مما يدل على اختلاف طرق اوصول المعلومات و تلقيها.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع المبحوثين حسب نسبة رضا افراد المبحوثين عن طبيعة الآليات المستخدمة في الجامعة.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	60.8%
لا	9	39.1%
المجموع	23	100%

يوضح الجدول اعلاه ان 14 فرد من المبحوثين ما نسبه 60.8% راضون على الآليات المستخدمة في اوصول المعلومات، في المقابل كان هناك 9 افراد يقدرون بنسبة 39.1% ليسوا راضون عن الآليات المستخدمة في اوصول المعلومات داخل المؤسسة الجامعية.

و حسب رأي الباحثين و استنادا الى آراء أفراد العينة يمكن القول أن هذه الآليات التي سبق ذكرها من المقومات الاساسية داخل أي منظومة جامعية.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في تنوع آليات الاتصال التنظيمي في أقسام الكلية.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	47.8%
لا	12	52.1%
المجموع	23	100%

يوضح الجدول اعلاه ان 12 مبحوث اي ما نسبه 52.1% يرون ان هناك تنوع في آليات الاتصال التنظيمي من قسم الى آخر في المقابل كان هناك 11 فرد من العدد الاجمالي للمبحوثين لم يتفقوا ان هناك تنوع في الاليات الاتصال داخل اقسام الكلية. و حسب رأي الباحثين و برجع الى افراد العينة ان هناك آليات متنوعة و متعددة يتم استخدامها بين اقسام الكلية سواء كانت داخلية او خارجية.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع المبحوثين حسب آليات الاتصال الكتابية التي يعتمدها الاساتذة في أداء الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
21.7%	5	مذكرات
43.4%	10	تقارير رسمية
34.7%	8	رسائل ادارية
0%	0	اعلانات حائطية
100%	23	المجموع

يتضح من الجدول اعلاه ان 10 أفراد ما تقدر نسبتهم ب 43.4% يعتمدون على التقرير الرسمية كآلية في أداء الوظيفة، بينما 8 افراد ما تقدر نسبتهم ب 34.7% يعتمدون على الرسائل الادارية كآلية في أداء العمل الوظيفي، أما 5 افراد ما تقدر نسبتهم ب 21.7% يعتمدون على المذكرات، بينما لم يسجل بين افراد العينة اي أستاذ يعتمد على الاعلانات الحائطية.

و ذلك راجع الى تنوع وسائل الاتصال الرسمية المستخدمة داخل الجامعة مما دفع المبحوثين الى اختيار الآلية الامثل لهم في أداء الوظيفة .

الجدول رقم 10: يوضح توزيع المبحوثين حسب آليات الاتصال الشفوي التي يعتمدونها في أداء العمل .

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
30.4%	7	اللقاءات
30.4%	7	الندوات
4.3%	1	المؤتمرات
34.4%	8	الاجتماعات
0%	0	الاتصال الهاتفي
100%	23	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن 8 مبحوثين ما تقدر نسبتهم ب 34.3% يعتمدون على الاجتماعات كأداة اتصال شفهي من اجل اداء العمل، بينما تعادلت النسبة بين افراد العينة الذين يعتمدون على اللقاءات الندوات كأداة اتصال شفوي من أجل انجاز العمل حيث قدر عددهم ب 7 مبحوثين ما نسبه 30.4%، في المقابل سجل فرد واحد من افراد العينة ما تقدر نسبته ب 4.3% يعتمد على المؤتمرات كأداة لإنجاز العمل في المقابل لم يسجل بين افراد عينة البحث أساتذة يعتمدون على الاتصالات الهاتفية لأداء العمل.

ذلك راجع الى ان هذه الآليات الشفوية فعالة في نقل و تبادل المعلومات و الافكار من اجل أداء العمل بطريقة صحيحة.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع المبحوثين حسب آليات الاتصال الالكترونية المستخدمة في اداء العمل داخل الجامعة.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
21.7%	5	البريد الالكتروني
39.1%	9	مواقع التواصل الاجتماعي
0%	0	الفاكس
39.1%	9	الانترنت
100%	23	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة تساوت بين أفراد عينة البحث بين الآليات الالكترونية المستخدمة المتمثلة في (الانترنت، و مواقع التواصل الاجتماعي) حيث قدر عددهم ب 9 أفراد ما يقدر بنسبة 39.1% بينما 5 فرد من العدد الاجمالي و تقدر نسبتهم ب 21.7% يعتمدون على البريد الالكتروني، بينما لم يعتمد اي فرد من افراد العينة على الفاكس كآلية الكترونية من اجل اداء العمل.

نلاحظ من خلال المعطيات ان اليات الاتصال الالكترونية المتمثلة في مواقع التواصل الاجتماعي و الانترنت هي الاكثر استخداما مقارنة بالمعطيات الاخرى داخل المؤسسة او بين حتى الافراد العينة او حتى المجتمع الكلي.

المحور الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي المستخدم بالمؤسسة الجامعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصال السائد في عملية التواصل.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
43.4 %	10	الاتصال الصاعد
39.1 %	9	الاتصال النازل
17.3 %	4	الاتصال الافقي
100 %	23	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان 10 افراد من المبحوثين ما تقدر نسبتهم 43.4% يعتمدون على الاتصال الصاعد من اجل تحسين الاداء الوظيفي، بينما 9 أفراد ما تقدر نسبتهم ب 39.1% يعتبرون الاتصال النازل هو السائد في عملية التواصل من اجل اداء العمل، في المقابل 4 مبحوثين و تقدر نسبتهم ب 17.3% يرون ان الاتصال الافقي هو الامثل من اجل اداء الوظيفي.

وحسب راي الباحثين ذلك راجع الى ان الاتصال الصاعد يساهم بشكل كبير في تنسيق العمل بالإضافة الى ان له دور حاسم في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع المبحوثين حسب المواضيع المتداولة بينهم.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
47.8%	11	استشارات حول العمل
39.1%	9	تعليمات و مراسيم
13%	3	تحسين و تحديد اجراءات العمل
100 %	23	المجموع

يتضح من الجدول أن نسبة 47.8% من العدد الاجمالي لأفراد عينة البحث اي ما يقدر عددهم ب 11 مبحوث يرون ان اكثر المواضيع تدولا بين افراد المجتمع هي تعليمات جديدة و مراسيم حول العمل، في المقابل 3 مبحوثين ما تقدر نسبتهم ب 13% يرون ان المواضيع المتداولة تحض على تحسين و تحديد اجراءات العمل.

و ذلك راجع الى المواضيع المتنوعة و المختلفة المطروحة داخل المنظمة من اجل تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة و خارجها و هذا ما اقره افراد عينة البحث.

الجدول رقم 14: يوضح توزيع المبحوثين حسب نسبة وصول المعلومات من طرف الادارة في الوقت المناسب لهم.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
60.8%	14	نعم
39.1%	9	لا
100 %	23	المجموع

يتضح من الجدول ان نسبة 60.8% من افراد عينة البحث ما قدر عددهم ب 14 مبحوث يرون ان المعلومات و التعليمات المطروحة من قبل الادارة تصلهم في الوقت المناسب، في المقابل نجد 9 أفراد ما نسبه 39.1% لا تصلهم المعلومات و التعليمات في الوقت المناسب.

وحسب رأي الباحثين و بالرجوع الى افراد عينة البحث نجد ان هناك اساليب و وسائل مختلفة داخل المنظمة تسهل عملية وصول المعلومات و التوجيهات و التعليمات من اجل ارضادهم بأبرز المستجدات في الوقت المناسب.

الجدول رقم 15: يوضح توزيع المبحوثين حسب لجوء الادارة اليهم من اجل الاخذ برأيهم في مسائل تخص العمل.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	%52.1
لا	11	%47.8
المجموع	23	% 100

يتضح من الجدول ان نسبة 52.1% من العدد الاجمالي لأفراد عينة البحث ما يمثل 12 مبحوث يقرون انه في بعض الاحيان يلجأ اليهم الاداريين داخل المؤسسة من اجل طلب رأيهم في مسائل معينة تخص عملهم في المقابل نجد نسبة 47.8% ما تقدر ب 11 مبحوث لا يرون ان الادارة تمنحهم فرصة في ابداء رأيهم في مسائل معينة تخص عملهم. و ذلك راجع الى طبيعة التنظيم الداخلي للجامعة و كذا طبيعة قائد الفريق المختص بقسم علوم الاعلام و الاتصال فكما كانت هناك مشاكل طارئة فإنه لا بد أن تلجأ الادارة الى الاستشارة من جميع الافراد و استغلال كافة الامكانيات و المهارات او العكس صحيح.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع المبحوثين حسب نجاح الاساليب المعتمدة في حل المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي من خلال الاتصال الاداري.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	%52.1
لا	12	%47.8
المجموع	23	% 100

يتضح من الجدول ان نسبة 52.1% ما تقدر ب 12 مبحوث يقرون بعدم نجاح الادارة في حل المشاكل المتعلقة بأداء الوظيفي لدى افراد العينة، في المقابل نجد 11 مبحوث ما نسبه 47.8% يقرون ان الادارة تساهم في حل المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي لدى افراد المجتمع. و ذلك يدل على ان الادارة تسعى الى توطيد العلاقات الانسانية و الوظيفية داخل المنظمة بغض النظر عن النظام المركزي المعتمد من قبل ادارة الجامعة.

الجدول رقم 17: يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في طبيعة اتصالاتهم بالإدارة من اجل حل انشغالاتهم و تحسين مستوى الاداء الوظيفي لهم.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
60.8%	14	نعم
39.1%	9	لا
100%	23	المجموع

يتضح من الجدول ان اغلب المبحوثين ما قدر عددهم ب14 مبحوث ما نسبه 60.8% يرون ان اتصالاتهم مع الطاقم الاداري كانت ناجحة في تحسين الاداء الوظيفي لهم و حل مشكلاتهم، في حين نجد النسبة الاقل التي تمثل 9 أفراد ما نسبه 39.1% يرون ان الادارة لم تتجح في حل انشغالاتهم رغم الاتصالات المعتمدة و المستمرة من قبل المبحوثين.

و حسب رأي الباحثين و بالرجوع الى افراد عينة البحث ان الادارة تساهم بطريقة مباشرة او غير مباشرة في توجيه الاساتذة و الانصات الى انشغالاتهم من اجل تحسين الاداء الوظيفي بكل الطرق المتاحة.

المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تحسين الاداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع المبحوثين حسب تعرضهم لصعوبات أثناء الاتصال في ما بينهم من اجل لداء العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
39.1%	9	نعم
60.8%	14	لا
100 %	23	المجموع

يتضح من الجدول ان 14 مبحوث ما يقدر بنسبة 60.8% لم تصادفهم اي صعوبات اثناء عملية الاتصال في ما بينهم، في المقابل نجد 9 مبحوثين ما تقدر نسبتهم ب 39.1% اقرو ان هناك صعوبات تواجههم اثناء الاتصال في ما بينهم.

و حسب رأي الباحثين و برجع الى المعطيات المطروحة في الجدول نلاحظ ان هناك تنوع في آليات الاتصال التنظيمية بين افراد مجتمع الدراسة الفعالة و المساهمة في تدفق المعلومات في ما بينهم.

الجدول رقم 19: يوضح توزيع المبحوثين حسب سبب صعوبة الاتصال بين زملاء العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
34.8%	8	قلة الوسائل
56.5%	13	تدفق الانترنت
100 %	23	المجموع

يتضح من الجدول ان 13 مبحوث اي ما تقدر نسبتهم ب 56.5% يرجعون صعوبة التواصل فيما بينهم الى ضعف تدفق الانترنت، بينما 8 مبحوثين ما تقدر نسبتهم ب 34.8% يرجعون السبب الى قلة الوسائل الاتصالية .

وهذا يدل على ان سرعة تدفق المعلومات بين افراد المجتمع تكون بطيئة جدا مما يولد صعوبات في التواصل في ما بينهم.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع المبحوثين حسب توفر خدمة الانترنت في أقسامهم.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
21.7%	5	نعم
52.1%	12	لا
26.8%	6	أحيانا
100%	23	المجموع

يتضح من الجدول ان 12 فرد من المجتمع الكلي ما يقدر بنسبة 52.1% يقرون بعدم توفر خدمة الانترنت في القسم الذي يعملون فيه، بينما 6 مبحوثين ما تقدر نسبتهم ب 26.8% يقرون أنه تتوفر في بعض الاحيان، بينما 5 مبحوثين ما تقدر نسبتهم ب 21.7% يرون ان خدمة الانترنت تتوفر في الاقسام التي يعملون بها.

و تعتقد الباحثان ان هذا التفاوت في النسب راجع الى العديد من الاسباب منها ان اقسام الكلية لا تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في طرح التعليمات في معظم الاحيان بل تعتمد على الاتصال النازل او الصاعد و يكون ذو طابع رسمي.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في سرعة تدفق الإنترنت بين اقسام الكلية.

النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
4.3%	1	جيدة
34.8%	8	متوسطة
65.2%	15	ضعيفة
100%	23	المجموع

يتضح من الجدول ان 15 مبحوث ما تقدر نسبتهم 65.2% يرون ان سرعة تدفق الانترنت بين الاقسام ضعيفة، بينما 8 مبحوثين ما تقدر نسبتهم ب 34.8% يرون ان سرعة تدفق الانترنت متوسطة، بينما فرد واحد ما نسبه 4.3% يقر أن تدفق الانترنت جيد.

و ذلك راجع الى سبب اعتمادهم على و سائل اتصال تقليدية بالرغم من استخدام الحاسوب و البريد الالكتروني و حتى الشبكات الاتصال الرقمية بشكل متوسط من فترة الى اخرى.
الجدول رقم 22: يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في حالة عدم تزويد حاسوب العمل بشبكة الانترنت هل يؤثر على ادائهم ام لا .

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	39.1%
لا	14	60.8%
المجموع	23	100%

يتضح من الجدول ان 14 مبحوث ما تقدر نسبتهم ب 60.8% يرون انه لا تؤثر في حالة عدم توفر شبكة الانترنت في حاسوب العمل على الاداء الوظيفي، في المقابل 9 مبحوثين اي ما تقدر نسبتهم ب 39.1% يرون ان حاسوب من دون شبكة انترنت يؤثر على الاداء الوظيفي لهم .

و به نلاحظ ان اغلبية المبحوثين اتفقوا على انه في حالة عدم توفر انترنت على الحواسيب الخاصة بالعمل لا تؤثر في اداء الوظيفي لهم وبه نقول ان الاداء الوظيفي الجيد لا ينحصر على شبكة الانترنت بل الاداء الجيد في العمل.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم تأثير سرعة تدفق الانترنت على ادائهم الوظيفي.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	34.8%
لا	15	65.2%
المجموع	23	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان 15 مبحوث اي ما تقدر نسبتهم ب 65.2% يقرون بأنه لا تؤثر سرعة تدفق الانترنت على ادائهم الوظيفي، بينما 8 مبحوثين ما تقدر نسبتهم ب 34.8% يقرون ان سرعة تدفق الانترنت تؤثر في ادائهم الوظيفي.

وحسب رأي الباحثين ان ذلك راجع الى الاستخدام المتزايد لوسائل الاتصال التقليدية.

الجدول رقم 24: يوضح توزيع المبحوثين حسب نسبة رضاهم على مناخ العمل في الجامعة.

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	52.1%
لا	11	47.8%
المجموع	23	100%

يتضح من الجدول ان 12 مبحوث ما تقدر نسبتهم ب 52.1% راضون عن مناخ العمل داخل الجامعة، في المقابل 11 مبحوث ما تقدر نسبتهم ب 47.8% ليسوا راضين على مناخ العمل داخل الجامعة.

و ذلك راجع لطبيعة العمل المعتمدة داخل الحرم الجامعي و توفر المناخ التنظيمي المناسب اثناء العمل اداء الى تولد رضا الوظيفي لدى افراد العينة ذلك بدفعهم الى تحسين الاداء الوظيفي و رفع من مستوى الولاء الوظيفي لهم و الانتماء.

1-نتائج الدراسة :

يعد تحليل الاجابات المتحصل عليها في الاستمارة التي وزعت على افراد العينة و تفسيرها فيما يخص موضوع دراستنا آليات الاتصال و دوره في تحسين الاداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ، و من خلال دراستنا الميدانية توصلنا الى مجموعة من النتائج تتمثل في:

1-النتائج الجزئية للدراسة :

النتائج الخاصة بالبيانات العامة:

- لقد تبين لنا من خلال الدراسة ان نسبة فئة الذكور من الاساتذة طاغية على الفئة النسوية في قسم علوم الاعلام و الاتصال.

- تبين لنا نتائج الدراسة أيضا ان أغلب المبحوثين ليسوا متقدمين في السن.
- بينت لنا نتائج الدراسة أيضا ان معظم أساتذة قسم علوم الاعلام و الاتصال متحصلين على شهادات علمية متمثلة في الماجستير و دكتوراه كلاسيك.
- نستنتج أيضا من الدراسة أن اغلب أساتذة قسم علوم الاعلام و الاتصال لديهم أقدمية لا بأس بها في مجال عملهم.

النتائج الخاصة بالمحور الاول:

- تبين لنا من خلال الدراسة ان هناك آليات متنوعة داخل المؤسسة الجامعية من أجل تلقي المعلومات من آليات كتابية الى إلكترونية و شفوية أيضا.
- تبين لنا من الدراسة أن أغلب المبحوثين راضون عن آليات الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل الجامعة سواء كانت كتابية ام شفوية.
- تبين لنا ان هناك تنوع في وسائل الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الجامعية و يتحدد في قسم علوم الاعلام و الاتصال و تتمثل في :

* تقارير رسمية.

* رسائل ادارية.

* مذكرات.

- و نستنتج أيضا من خلال دراستنا أن هناك آليات الكترونية تم استخدامها من أجل أداء العمل داخل المؤسسة و تساهم في تحسين الاداء الوظيفي بشكل او بآخر.

النتائج الخاصة بالمحور الثاني:

- تبين لنا من الدراسة أيضا ان طبيعة الاتصال السائد في عملية التواصل داخل قسم علوم الاعلام و الاتصال و هو بين الاتصال النازل و الصاعد.
- تبين لنا أيضا أن هناك اساليب و وسائل متعددة داخل المنظومة الجامعية تساعد في وصول المعلومات في الوقت المحدد.

- تبين لنا من الدراسة أن هناك آليات الكترونية يتم الاعتماد عليها من اجل الاداء الوظيفي في بعض الاحيان تتمثل في :

* البريد الالكتروني.

* مواقع التواصل الاجتماعي.

النتائج الخاصة بالمحور الثالث:

- لقد دلت الدراسة على عدم وجود صعوبات كثيرة تواجه المبحوثين أثناء الاتصال في ما بينهم بغض النظر عن الوسائل المستخدمة الاخرى .

- تبين لنا أيضا من الدراسة أن سرعة تدفق الانترنت داخل قسم علوم الاعلام و الاتصال ضعيفة جدا و شبه منعدمة في بعض الاحيان .

- تبين لنا أيضا من الدراسة أن الاساتذة و الادارة الجامعية يعتمدون على وسائل اتصال تقليدية من أجل أداء العمل المطلوب .

- لقد تبين لنا أيضا أن معظم المبحوثين راضون عن المناخ و البيئة التنظيمية أثناء تأديتهم مهامهم بالجامعة.

2-النتائج العامة لدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية حول آليات الاتصال و دوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، و كانت الدراسة على مجموعة من أساتذة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بتبسة و بالتحديد قسم علوم الاعلام و الاتصال، و توصلنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

- استنتجنا من خلال الدراسة أن جامعة تبسة تسعى الى تطوير قدراتها و آليات التواصل بين أقسام الكلية بشكل كبير من أجل تحسين أداء العاملين فيها.

- نستنتج أيضا أن جامعة تبسة لديها تنوع كبير في آليات الاتصال من أجل تحسين الأداء الوظيفي لدى الاساتذة و تتمثل هذه آليات في:

*آليات اتصال كتابية .

*آليات اتصال شفوية .

*آليات اتصال الكترونية .

- نستنتج أيضا أن الادارة الجامعية تسهر على تعزيز العلاقات المهنية و الشخصية بين افرادها مما يولد شعور بالانتماء للمنظمة و التميز في العمل.

- توصلنا أيضا أنه برغم من الصعوبات التي تواجه الاستاذ الجامعي و بالتحديد أساتذة قسم علوم الاعلام و الاتصال الا أنه لا يؤثر على أدائهم الوظيفي .

- نستنتج أيضا أن الجو العام للعمل و المناخ التنظيمي جيد داخل المؤسسة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الاساتذة.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا تضمنت جانبين النظري والتطبيقي حاولنا الإجابة عن التساؤل الرئيسي ما هو دور آليات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة من خلال طرح ثلاث تساؤلات فرعية حيث يهدف التساؤل الأول إلى معرفة آليات الاتصال السائدة في المؤسسة الجامعية لدى الأستاذ الجامعي ، ويهدف التساؤل الثاني إلى معرفة أنواع الاتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الجامعية للأستاذ الجامعي، والتساؤل الثالث يهدف إلى معرفة معوقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من خلال التعمق في دراسة هذا الموضوع من جانبه النظري ودعمنا به دراستنا التطبيقية ، ظهرت لنا العديد من الجوانب أهمها أن آليات الاتصال تلعب دور حيوي وفعال في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي .

وفي الأخير تبين لنا أن موضوع آليات الاتصال التنظيمي موضوعا قابلا للدراسة نظرا للتطور التكنولوجي الذي أحدث ضجة معلوماتية ومعرفية في جميع أنحاء العالم ، وأصبحت آليات الاتصال الركيزة الأساسية التي ساهمت في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي وضمان سيرورة الأنشطة الإدارية في جو تنظيمي ملائم بالمؤسسة الجامعية في كافة فروعها وأقسامها والتي أصبحت تسعى إلى الرقي بخدماتها وتطوير منظومتها البيداغوجية لمؤهلها إلى أن تكون وجهة يستقطبها عدد كبير من الطلاب والأساتذة ذوي الكفاءات المهنية والفنية والفكرية العالية واللاحق بركب الجامعات المتطورة سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو العالمي .

التوصيات :

- حيث ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة التي سبق ذكرها في هذه الدراسة فإننا نحمل بعض الاقتراحات التي ترى أهمها ما يلي :
- * نظرا لما يتسم به عهد العولمة من التداول الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان من المستحسن لو وجه الاهتمام إلى تدعيم آليات الاتصال التنظيمي بالمحيط الوظيفي للأستاذ الجامعي نظرا للدور الفعال اي تلعبه هذه الآليات قيد مرونة وجودة إنجاز العمل .
 - * قدرة المؤسسات الجامعية على المنافسة وعلى إنتاج البحث العلمي الرسيم لا تحقق بدورها إلا بوجود أستاذ جامعي مؤهل وكفاء يتمتع بالمعارف والمهارات والامكانيات التي تسمح له بالقيام بأدوار كاملة لذا كان من الأفضل لو سلط الضوء على هذا الرأس مال البشري الفعّال بشكل وبحكم أفضل مرونة .
 - تمتع المؤسسة الجامعية بالاستقرار في التعامل من شأنها أن ينعكس بالإيجاب على جميع الفئات الممثلة للمؤسسة الجامعية .
 - * الحرص على الاستخدام الأمثل لآليات الاتصال التنظيمية المتاحة والتوسع أكثر في لاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم أداء أفضل لجميع فئات المؤسسة الجامعية .
 - * باعتبار الأستاذ الجامعي مصدر قوة بالمؤسسة الجامعية وواحد من أهم مقومات النجاح فيها من الضروري توفير وخلق جو ملائم وذلك من خلال تدعيم آليات الاتصال التي تضمن للأستاذ تقديم أدائه على أكمل وجه وبجودة عالية .

قائمة
المصادر
والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً : قائمة المعاجم والقواميس :

- 1- لسان العرب ، دار صادر للنشر ، بيروت ، المجلد 14 .
- 2- معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1992 .
- 3- معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984.
- 4- المعجم اللغوي الأحدث والأسبل ، ط8 ، دار المعلم للملايين ، بيروت ، 2001 .

ثانياً : قائمة الكتب والمؤلفات:

- 1- إبراهيم إبراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 2- إبراهيم عبد العزيز شبعا ، أصول الإدارة العامة ، منشأة توزيع المعارف ، الإسكندرية ، ط1 ، 1993 .
- 3- إبراهيم عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر ، القاهرة ، 1999 .
- 4- إبراهيم محمد المحاسنة ، إدارة تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق) ، دار حرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .
- 5- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوة العاملة العامة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، (د.ط) ، 1983 .
- 6- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر ، ط6 ، الإسكندرية ، 1997 .
- 7- الدسوقي عبده إبراهيم ، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2004 .
- 8- توفيق محمد عبد المحسن ، تقسيم الأداء ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2004 .

- 9- جمال محمد أبو شنب ، نظريات الاتصال والإعلام - المدخل النظرية (القضايا) ، الزرارية دار المعرفة الجامعية ، 2006.
- 10- حسن عماد مكاي ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة (في عصر المعلومات) ، دار المصرية اللبنانية للنشر ، القاهرة ، 2012 .
- 11- حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2003 .
- 12- حسين محمد الحوانشة ، إدارة الجودة الشاملة (الأداء الوظيفي) ، دار جليس للنشر والتوزيع ، عمان .
- 13- خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2002 .
- 14- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط5 ، 2014 .
- 15- رابح تركي ، أصول التربية والتعليم ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009 .
- 16- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 17- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 .
- 18- رجاء وحيد دو بدري ، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية ، دار الفكر ، دمشق ، 2000 .
- 19- رضوان بلخيري ، الاتصال التنظيمي ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2020 .

- 20- رضوان بلخيري ، مدخل إلى الاتصال المؤسساتي ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2015 .
- 21- رضوان بلخيري و جابري سارة ، استراتيجيات الاتصال والعلاقات العامة ، دار الكتاب الجامعي ، دولة الامارات العربية المتحدة ، ط1 ، 2020 .
- 22- سعيد إسماعيل علي ، شجون جامعية ، عالم المتاب ، مصر ، (د.ط) ، 1999 .
- 23- شريف الحموي ، مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 24- عبد الكريم درويش ، ليلي نكلان ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، (د.ط) ، 1976 .
- 25- عمار قنديجي ، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999 .
- 26- فاطمة عوض صادق ، أسس ومبادئ البحث ، ط2 ، الاشعاع للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002 .
- 27- فضيل دليو ، الاتصال مفاهيمه (نظرياته وسائله) ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 .
- 28- فضيل دليو ، مقدمة في وسائل الاتصالات الجماهيرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 .
- 29- فهد خليل زايد ، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 30- مايون أي هاينز ، إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال) ، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1988 .
- 31- محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
- 32- محمد الصيرفي ، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 .

- 33- محمد بن عبد العزيز الحيزان ، البحوث الإعلامية ، أسسها ، أساليبها ومجالاتها ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية التاء للنشر ، الرياض ، 2004 .
- 34- محمد سعيد نور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
- 35- محمد سيد فهمي ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، بيروت ، 1988 .
- 36- محمد صاحب سلطان ، مبادئ الاتصال (الأسس والمفاهيم) ، دار الميسر للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 .
- 37- محمد عبد العال النعيمي وآخرون ، طرق ومناهج البحث العلمي ، ط1 ، مزيدة ومنقحة ، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .
- 38- محمد عبيدان وآخرون ، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات) ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2 ، 1999 .
- 39- محمود أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 .
- 40- محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، وائل للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
- 41- محمود عودة ، أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1988 .
- 42- مرتضى البشير الأمين ، الاتصال التنظيمي ، دار أمواج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 .
- 43- مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة (د.د.ن) ، 1999 .
- 44- مصطفى أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الهندسية للنشر والتوزيع ، ط3 ، القاهرة ، 2008 .
- 45- مصطفى حجازي ، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية الإدارية ، دار الطليعة للنشر ، لبنان ، 1982 .

- 46- مي العبد الله السنو، اتصال في عصر العولمة ، دار النهضة للطباعة ، ط2 ، بيروت ، 2012 .
- 47- نعيم إبراهيم الظاهر ، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة - ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- 48- وفاء محمد البرعي ، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2001 .
- 49- ولد خليفة محمد العربي ، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، (د.ط) ، الديوان الوطني للمطبوعات ، الجزائر ، 1989 .
- 50- وهيبه غراممي ، الإدارة الحديثة للمكتبات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .

ثالثا : قائمة المجلات :

- 1- استخدام موقع التواصل الاجتماعي في العالم العربي ، مجلة عربية ، عدد خمسة ، جامعة عمان الأهلية .
- 2- إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، نوفمبر 2001 .
- 3- الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية ، مجلة دراسات علوم الإنسانية ، العدد الثاني والعشرين .
- 4- معيقات الاتصال التنظيمي ، مجلة الجزائرية ، دراسات سوسولوجية ، العدد السادس ، جوان 2018 .

رابعاً : قائمة الرسائل والأطروحات الجامعية :

- 1- بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل ، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة، 2009 .
- 2- بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 .
- 3- زرمان عبد الكريم ، نظام التعليم العالي في الجزائر وعلاقته بأداء الأستاذ الجامعي ، رسالة ماجستير ، باتنة ، 2004 .
- 4- شامي حليلة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2010 .
- 5- طوطاوي زوليخة ، الجو التنظيمي السائد في الجامعة الجزائرية وعلاقته بأداء الأستاذ ، رسالة ماجستير ، الجزائر ، 1993 .
- 6- غازي حسن عودة الحلابية ، آثار الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 .
- 7- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 .

- 8- محمد بن علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 .
- 9- محمود عبد الرحمان إبراهيم ، آثار المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 .

خامسا : المواقع الالكترونية :

1 - univ-Tebessa.dz.(10.00)-15/08/2020

ملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تبسة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول موضوع

آليات الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
(أساتذة الإعلام والاتصال) أنموذجا

هذه الاستمارة متعلقة ببحث أكاديمي لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية تخصص اتصال تنظيمي ، رجأؤنا منكم أن تحظى استمارتنا بالقراءة والإجابة عن تساؤلاتها بكل دقة وموضوعية وهذا من أجل جمع مجموعة من البيانات والمعلومات التي تتعلق بأهداف البحث وبهذا نحيطكم علما أن إجابتكم ستظل على قيد السر والكتمان ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط .
والشكر موصول لكم على حسن تعاملكم

الأستاذ المشرف :

براي محمد

إعداد الطلبة :

جديلي بريزة

مالك إيمان

ملاحظة : ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة اختيار جواب واحد لكل سؤال

السنة الجامعية

2020/2019

بيانات عامة :

1-الجنس : ذكر أنثى

2-السن :

- أقل من 25 سنة

- من 25 إلى 34 سنة

- من 35 إلى 44 سنة

- من 45 إلى 54 سنة

- من 55 سنة فما فوق

3-الدرجة العلمية : ليسانس ماجستير ماستر

دكتوراه (كلاسيك) دكتوراه LMD

4-الرتبة العلمية :

- أستاذ محاضر (أ)

- أستاذ محاضر (ب)

- أستاذ مساعد (أ)

- أستاذ مساعد (ب)

- أستاذ تعليم العالي

5-الأقدمية :

- أقل من 05 سنوات

- من 05 إلى 09 سنوات

- من 10 إلى 14 سنة

- من 20 سنة فما فوق

المحور الأول : آليات الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة تبسة .

6-هل تتلقى المعلومات في جامعتكم عن طريق ؟

- آليات شفوية

- آليات كتابية

- آليات الكترونية

7- هل أنت راض عن طبيعة هذه الآليات المستخدمة في جامعتكم ؟

نعم لا

8- في رأيك هل تتنوع آليات الاتصال التنظيمي من قسم إلى قسم ؟

نعم لا

9- ما هي آليات الاتصال الكتابية التي تعتمد عليها في أداء وظيفتك ؟

- مذكرات

- تقارير رسمية

- رسائل إدارية

- إعلانات حائطية

10- ما هي آليات الاتصال الشفوي التي تعتمد عليها في أدائك لعملك ؟

- اللقاءات

- الندوات

- المؤتمرات

- الاجتماعات

- الاتصال الهاتفي

11- ماهي آليات الاتصال الإلكتروني التي تعتمد عليها في تبادل المعلومات داخل جامعتكم؟

- البريد الإلكتروني

- مواقع التواصل الاجتماعي

- الفاكس

- الانترنت

المحور الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي المستخدمة لدى المؤسسة الجامعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي .

12- ما طبيعة الاتصال السائدة في عملية التواصل بينكم ؟

- اتصال صاعد

- اتصال نازل

- اتصال أفقي

13- ما المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم ؟

- استشارات حول العمل X
- تعليمات جديدة ومراسيم حول العمل
- تحسين وتحديد إجراءات العمل

14- هل تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب ؟

- نعم X - لا

15- هل تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك ؟

- نعم - لا X

16- هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء وظيفتك من خلال اتصالاتك بالإدارة ؟

- نعم X - لا

17- هل اتصالك بالإدارة انشغالات كيفية تحسين مستوى أدائك ؟

- نعم X - لا

المحور الثالث : معوقات الاتصال التنظيمي التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي لدى

الأستاذ الجامعي في المؤسسة الجامعية - جامعة تبسة -

18- هل واجهتكم صعوبات أثناء الاتصال مع بعضكم البعض ؟

- نعم - لا X

إذا كانت الإجابة بنعم فهل يرجع ذلك إلى :

- قلة الوسائل الاتصالية X
- تدفق الانترنت

19- هل تتوفر خدمة الانترنت في قسمكم ؟

- نعم - لا X - أحيانا

20- في رأيك في حالة توفر حاسوب لديك دون تزويده بخدمة انترنت هل يؤثر ذلك في أدائك

الوظيفي ؟

- نعم - لا X

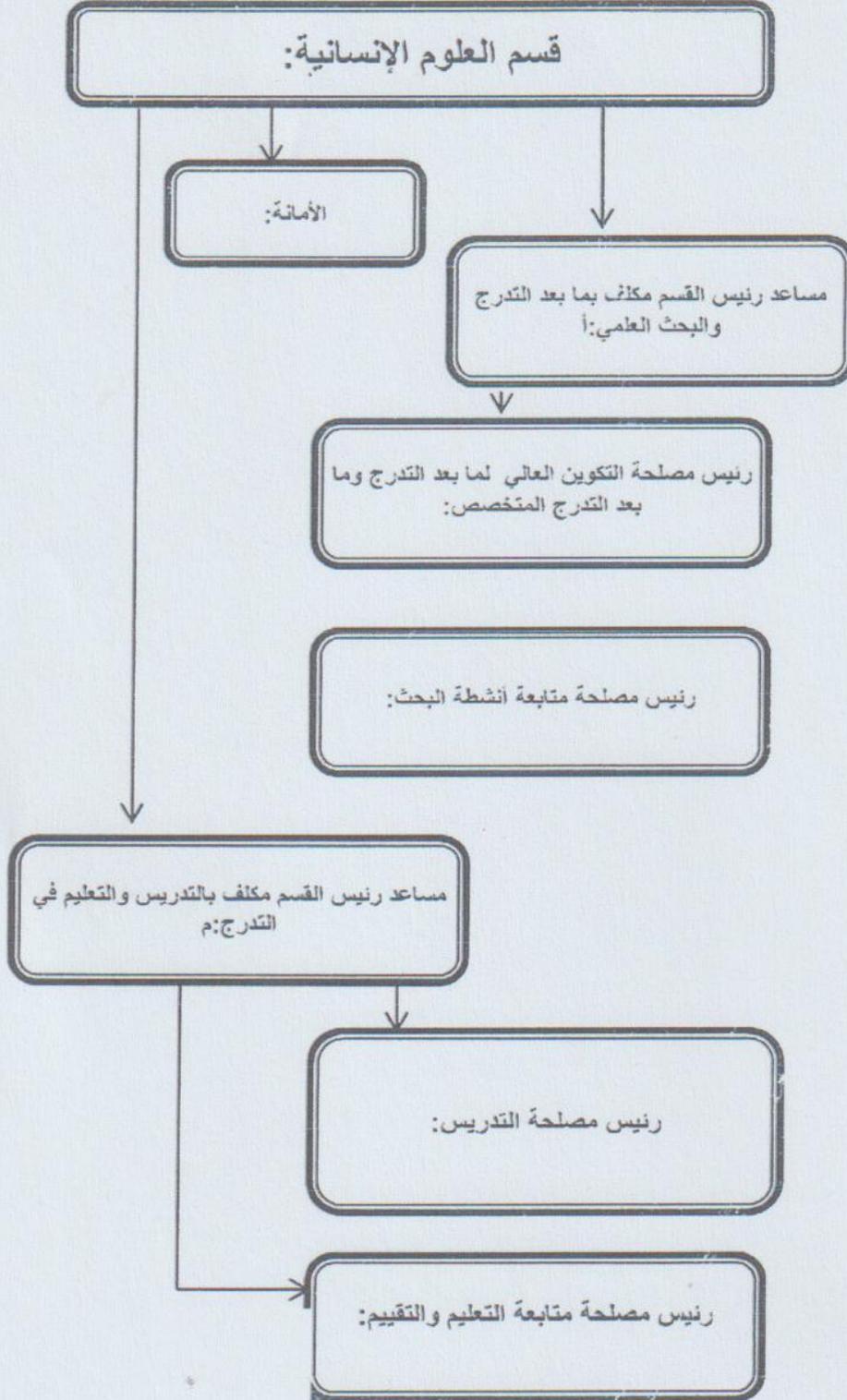
21- في رأيك سرعة تدفق الانترنت يؤثر على فعالية أدائكم الوظيفي ؟

- نعم X - لا

22- هل أنت راض على مناخ العمل في جامعتكم ؟

- نعم - لا X

الملاحق



المخلص

تدور دراستنا حول موضوع حظي اهتمام الكثير من الباحثين في اختصاصات عديدة حيث تعتبر آليات الاتصال التنظيمي ركيزة أساسية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية، إذ تهدف هذه الدراسة المعنونة: **آليات الاتصال التنظيمي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي** المتضمنة فصلين نظريين تتدرج فيهما إلى التعرف على الأداء الوظيفي وكذا الآليات الاتصالية المستخدمة لتحسينه وكذلك العوائق التي تحول بالتأثير على أداء الأستاذ الجامعي ، أين أجريت هذه الدراسة مع الأساتذة الدائمين بقسم الإعلام والاتصال بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة لتكون بذلك عينة قصدية مع الحصر الشامل لهما ، كما تم اتباع المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة معتمدين على أداة من أدوات جمع البيانات من أبرزها الاستمارة وتمّ اختتامها بالنتائج الجزئية والعمامة وخاتمة للدراسة التي أفادتنا عن وجود نقص في آليات الاتصال التنظيمي الحديثة مما انعكس ذلك على الجو العام لتحسين الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي وهو ما تسعى الجامعة إلى تطويره .

الكلمات المفتاحية: (الاتصال التنظيمي - الأداء الوظيفي - الجامعة) .

abstract

Our study revolves around a topic that has attracted the attention of many researchers in many disciplines where the mechanisms of organizational communication are a key pillar in improving the level of functionality of the university institution, where this study is entitled: **organizational communication mechanisms and their role in improving the functional functioning of the university professor**, which includes two theoretical chapters that include to identify functional performance as well as the mechanisms used to improve it as well as the obstacles that prevent the impact on the performance of the professor, where this study was conducted with the permanent professors of information and communication in the Faculty of Humanities The descriptive approach was followed to be followed by a descriptive approach that is appropriate to the nature of the study, relying on one of the data collection tools, most notably the form, and concluded with partial and general results and the conclusion of the study, which reported a lack of modern organizational communication mechanisms, which reflected this on the general atmosphere to improve the functioning of the university professor, which is what the university seeks to develop .

Keywords: Organizational Communication - Functionality - University