

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: الإعلام والاتصال



## فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
-قطب تاسوست-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص : اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذ:

عثمان بجري

إعداد الطالبتين:

هدى قوطاس

سهام زقور

أعضاء لجنة المناقشة:

1-الأستاذ: عبد الحكيم الحامدي.....رئيسا

2-الأستاذ: عثمان بجري.....مشرفا ومقررا

3-الأستاذ: أمين جنح.....مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير شكر و تقدير

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم

فالحمد و الشكر لله أولا وأخيرا،

نحمده أن هدانا و نشكره أن وفقنا لهذا و ما كنا لولاه بالغيه

كما نشكر كل عبد من عباده مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد بدءا

بالأستاذ: "عثمان بحري".

الذي وافق على تحمل مسؤولية الإشراف على مذكرتنا لتوجيهنا بالنصائح

و الإرشادات الواجب اتباعها.

ثم نشكر أساتذتنا في قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة- جيغل-

والقائمين على هذا القسم.

و كل من كان له الإسهام بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إتمام هذا العمل.

## سهام هدى

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

البسمة.

الإهداء.

شكر وتقدير.

فهرس الجداول.

فهرس الأشكال.

ملخص.

مقدمة..... أ- ب

### الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية..... 5

2- تساؤلات الدراسة..... 7

3- فرضيات الدراسة..... 7

4- أسباب اختيار موضوع الدراسة..... 7

5- أهمية الدراسة..... 8

6- أهداف الدراسة..... 9

7- تحديد مفاهيم الدراسة..... 9

8- مجالات الدراسة..... 23

9- نوع الدراسة ومنهجها..... 25

10- مجتمع الدراسة وعينته..... 27

11- أدوات جمع البيانات..... 28

12- الدراسات السابقة..... 30

### الإطار النظري للدراسة.

### الفصل الأول: الاتصال التنظيمي.

تمهيد..... 46

1-1- أهمية الاتصال التنظيمي..... 47

1-2- مبادئ الاتصال التنظيمي الفعال..... 48

50.....	3-1- أهداف الاتصال التنظيمي.....
51.....	4-1- أنواع الاتصال التنظيمي.....
58.....	5-1- شبكات الاتصال التنظيمي.....
61.....	6-1- إستراتيجية الاتصال التنظيمي.....
62.....	7-1- وسائل الاتصال التنظيمي.....
66.....	8-1- شروط فعالية الاتصال التنظيمي.....
67.....	9-1- هيكل الاتصال التنظيمي.....
68.....	10-1- معوقات الاتصال التنظيمي.....
69.....	11-1- طرق تحسين الاتصال التنظيمي.....
70.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

73.....	تمهيد.....
74.....	1-2- أهمية الأداء الوظيفي.....
74.....	2-2- محددات الأداء الوظيفي.....
76.....	3-2- أبعاد الأداء الوظيفي.....
77.....	4-2- عناصر الأداء الوظيفي.....
77.....	5-2- وسائل تقييم الأداء الوظيفي.....
78.....	6-2- مراحل تقييم الأداء الوظيفي.....
80.....	7-2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....
81.....	8-2- طرق تقييم الأداء الوظيفي.....
83.....	9-2- معوقات قياس الأداء الوظيفي.....
84.....	10-2- طرق تحسين الأداء الوظيفي.....
85.....	11-2- الاعتبارات التي يتوجب على الإدارة مراعاتها في عملية تقييم العاملين.....
87.....	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثالث: المقاربات النظرية للدراسة

90	تمهيد.....
91	3-1-1- النظريات الكلاسيكية.....
91	3-1-1-1- نظرية الإدارة العلمية.....
93	3-1-2- نظرية التكوين الإداري.....
93	3-1-3- النظرية البيروقراطية.....
95	3-2- النظريات السلوكية.....
96	3-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية.....
97	3-2-2- نظرية الحاجات.....
99	3-2-3- نظرية X و Y.....
100	3-3- النظريات الحديثة.....
100	3-3-1- نظرية اتخاذ القرارات.....
102	3-3-2- نظرية الإدارة بالأهداف.....
103	3-3-3- نظرية النظم.....
106	خلاصة الفصل.....

## الإطار التطبيقي للدراسة

109	تمهيد.....
110	1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
143	2- النتائج العامة.....
146	3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....
149	4- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.....
150	5- مناقشة النتائج على ضوء النظريات.....
152	خلاصة.....

154..... خاتمة.....

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

# فهرس الأشكال



الصفحة	الشكل
55	الشكل رقم (01): يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة
57	الشكل رقم (02): يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنشأة
60	الشكل رقم (03): يوضح شبكات الاتصال التنظيمي
98	الشكل رقم (04): يوضح سلم الحاجات لدى ماسلو
110	الشكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس
111	الشكل رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن
112	الشكل رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية
114	الشكل رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة العلمية
115	الشكل رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الإقامة
116	الشكل رقم (10): يوضح لتوزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية

# فهرس المجد اول

الصفحة	الجدول
110	الجدول رقم (01): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس
111	الجدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن
112	الجدول رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية
113	الجدول رقم (04): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة العلمية
115	الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الإقامة
116	الجدول رقم (06): يمثل لتوزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية
117	الجدول رقم (07): يمثل إجابة المبحوثين حول وجود اتصال مفتوح بينهم وبين الإدارة
118	الجدول (08): يمثل إجابة المبحوثين حول الوسائل الاتصالية المستخدمة في الإدارة.
119	الجدول رقم (09): يمثل إجابة المبحوثين حول وجود اهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الأساتذة.
120	الجدول رقم (10): يمثل إجابة المبحوثين حول تلقي اتصال من المسؤولين في حالة الغياب أو التأخر من العمل
121	الجدول رقم (11): يمثل إجابة المبحوثين حول عمل الإدارة على تعزيز روح الاحترام والتقدير بين الأساتذة.
122	الجدول رقم (12): يمثل إجابة المبحوثين حول قيام الإدارة باستشارة الأساتذة قبل إصدار القرارات أو البرامج العلمية.
123	الجدول رقم (13): يمثل إجابة المبحوثين حول سماح المدير بإبداء الآراء أثناء عقد الاجتماعات.
124	الجدول رقم (14): يمثل إجابة المبحوثين حول قدرة الأساتذة على الحفاظ على شخصيتهم المستقلة أثناء حضور الاجتماعات.
125	الجدول رقم (15): يمثل إجابة المبحوثين حول مدى تأثير وصول المعلومة الإدارية في وقتها على تنفيذ الأساتذة الجامعيين لها.
126	الجدول رقم (16): يمثل إجابة المبحوثين حول أهم الإستراتيجيات التي تهتم الإدارة بتحسينها.

127	الجدول رقم (17): يمثل إجابة المبحوثين حول تقييمهم لآلية الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة الجامعية.
128	الجدول رقم (18): يمثل إجابة المبحوثين حول وجود معلومات صادقة وفعالة عبر قناة اتصال غير رسمية.
129	الجدول رقم (19): يمثل إجابة المبحوثين حول وجود قنوات الاتصال بين الأساتذة الجامعيين.
129	الجدول رقم (20): يمثل إجابة المبحوثين حول مدى سعي الإدارة الجامعية إلى الرقي بالاتصالات الجامعية عن بعد
130	الجدول رقم (21): يمثل إجابة المبحوثين حول الاتصالات العلمية عن بعد التي تسعى الإدارة الجامعية إلى الرقي بها.
131	الجدول رقم (22): يمثل إجابة المبحوثين حول أثر وصول المعلومات في وقتها على رفع مستوى المعرفة العلمية والبيداغوجية لدى الأساتذة الجامعيين.
132	الجدول رقم (23): يمثل إجابة المبحوثين حول مدى مساهمة اختلاف الرتبة العلمية بين الأساتذة الجامعيين في احتكار المستجديات التي تصدرها الإدارة.
133	الجدول رقم (24): يمثل إجابة المبحوثين حول تضامن الأساتذة في حالة وجود مشكلة إدارية.
134	الجدول رقم (25): يمثل إجابات المبحوثين حول كيفية حل المشاكل المرتبطة بالعمل.
135	الجدول رقم (26): تمثل إجابة المبحوثين حول مدى الشعور بالدعم والحماية بانتمائهم إلى هذه الجامعة.
136	الجدول رقم (27): يمثل إجابة المبحوثين حول مدى استفادتهم من مختلف الموارد المتاحة داخل الجامعة.
137	الجدول رقم (28): يمثل إجابة المبحوثين حول استفادتهم من رصيد ما تعلموه، وما اكتسبوه من خبرات في تحقيق الإبداع في أداء أعمالهم.
138	الجدول رقم (29): يمثل إجابة المبحوثين حول تطبيق الجامعة لسياسة اتصالية واضحة لتوجيه أداء الأساتذة الجامعيين نحو الأفضل.

139	الجدول رقم (30): يمثل إجابة الباحثين حول أداء الأساتذة لوظائفهم والمهام الموكلة إليهم في وقتها.
140	الجدول رقم (31): إجابة الباحثين حول مدى توفير الجامعة لتكوين اللازم لتحقيق التقدم الوظيفي للأساتذة الجامعيين.
141	الجدول رقم (32): يمثل إجابة الباحثين حول توزيع الحوافز المادية والمناصب والترقيات على الأساتذة.

# ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

دراسة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية"، وكانت دراستنا الميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوست، إعداد الطالبتين: سهام زقور وهدى قوطاس، وإشراف الأستاذ عثمان بجري.

وانطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي مفاده: هل هناك علاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة جيجل؟

ولاختبار هذا التساؤل فقد تم تقسيمه إلى تساؤلات جزئية وهي:

\*التساؤل الأول: ما هي أشكال الاتصال التنظيمي الأكثر فعالية داخل إدارة جامعة جيجل؟

\*التساؤل الثاني: هل للاتصال التنظيمي علاقة بتفاعل الأساتذة الجامعيين وزيادة مردوديتهم العلمية؟

\*التساؤل الثالث: كيف يساهم الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة جيجل؟

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي بأشكاله ومؤثراته داخل المؤسسات الجامعية وعلى رأسها التنسيق بين مختلف الأقسام والكليات وفعاليتها في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين جودة التعليم لدى الأساتذة الجامعيين.

وبعد تحديد مفاهيم الدراسة وتبيان المنهج المناسب لدراستنا والمتمثل في المنهج الوصفي، واختيار العينة العشوائية متعددة المراحل والتي حدد قوامها بـ65 مفردة، من أساتذة علوم والاتصال وكذا أساتذة علوم التسيير بالجامعة المذكورة سلفاً، في ظل الاستعانة باستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وبذلك تم الوصول إلى مجموعة من النتائج تجيب عن التساؤلات المطروحة:

- الاتصال النازل من أهم و أكثر أنواع الاتصالات التنظيمية المستخدمة في المؤسسة الجامعية وذلك بنسبة 32.31%.

- أن الاتصال التنظيمي بشقيه "الرسمي، غير الرسمي"، يساهم إيجابيا في رفع مستوى تفاعل الأساتذة الجامعيين وتضامنهم وذلك بنسبة 53.85%، وكذا تفاعلاتهم خارج أوقات العمل وذلك بنسبة 63.08%.

- يساهم الاتصال التنظيمي بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين وذلك من خلال سعي الإدارة الجامعية إلى الرقي باتصالاتها التنظيمية عن بعد وذلك بنسبة 50.77%، من أجل ربط الأستاذ بجامعة ومراكز بحث أجنبية مثل مشاركة المحاضرات و المكتبات و المخابر عن بعد، وفتح المجال أمام الأساتذة بإجراء تربصات خارج الوطن وذلك بنسبة 41.67%.



مقدمة

## مقدمة:

يعتبر الاتصال عصب الحياة الاجتماعية، فمن دونه لا تستطيع الجماعات الاستمرار والتواصل إذ يصبح أفرادها في حال من الجمود وذلك في غياب الشبكة المترابطة والمعقدة من العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم، فالاتصال ضرورة اجتماعية وتنظيمية من منطلق حاجة الفرد إلى باقي أفراد محيطه لكي يوافي مصالحه و أغراضه، وعليه فالاتصال هو جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.

وبما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي الأخرى تمثل نموذجاً اجتماعياً مصغراً، يتم فيه تفاعل أعضائها من أجل قيامها والسير الحسن لها، واستمرارها و تواصلها، وعليه فإن طبيعة النشاط الذي يؤديه الأفراد داخل المؤسسة تجعلهم يكونون علاقات فيما بينهم وفي مختلف مستويات المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة.

ولذلك تشعبت أشكال الاتصال التنظيمي، من أشكال رسمية وأخرى غير رسمية، لتشمل كل مستويات العاملين بالمؤسسة، والاتصال التنظيمي يكتسب أهميته نظراً للدور الفعال الذي يقوم به في رفع كفاءة وفعالية وحيوية المؤسسة ودفع عجلتها لمواكبة كبريات المؤسسات الجامعية المشابهة، وهذا ما يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين بها وذلك من خلال توفر عنصر الكفاءة في إدارة الوقت وتحديد الأولويات، وكذا مستوى الجودة والدقة في انجاز الأعمال، وتخصيص الميزانية الكافية للبحث العلمي.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا تحت عنوان "فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية".

تناولنا في الإطار المنهجي للدراسة كل من الإشكالية وتساؤلاتها، فرضياتها، أهميتها وأهدافها، وتم الوقوف على أهم المفاهيم المكونة لعنوان الدراسة، وتحديد أدوات جمع البيانات، ونوع الدراسة ومنهجها ومجتمع الدراسة وعينته، وختمناه بالدراسات السابقة.

أما في الإطار النظري للدراسة فتناولنا في الفصل الأول منه كل من أهمية، مبادئ، أنواع، شبكات، إستراتيجية، وسائل وشروط فعالية الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى هيكل الاتصال التنظيمي، كما حاولنا الوقوف على أهم معوقات الاتصال التنظيمي وطرق تحسينها.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الأداء الوظيفي من أهمية، محددات، أبعاد، عناصر ووسائل تقييم الأداء الوظيفي وطرق تحسينه، والاعتبارات التي يتوجب على الإدارة مراعاتها في عملية تقييم العاملين.

أما الفصل الثالث فتناولنا فيه التراث النظري للموضوع، حيث اشتمل على كل من النظريات الكلاسيكية "نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية"، وكذا النظريات السلوكية "نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات، نظرية X وY"، بالإضافة إلى النظريات الحديثة "نظرية اتخاذ القرارات، نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية النظم".

أما في الإطار التطبيقي للدراسة فقمنا فيه بعرض و تحليل وتفسير النتائج، وكذا استخلصنا النتائج العامة، كما تناولنا نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات.

# الإطار المنهجي للدراسة

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- أهداف الدراسة.
- 7- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 8- مجالات الدراسة.
- 9- نوع الدراسة ومنهجها.
- 10- مجتمع الدراسة وعينته.
- 11- أدوات جمع البيانات.
- 12- الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

إن الإنسان بطبعه اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين، ما يستوجب عليه الاتصال مع من حوله لتلبية رغباته وإشباع حاجاته، فقد وجد الإنسان منذ القدم ووجد معه الاتصال بأشكاله البسيطة، وهي التي مهدت إلى وجود اهتمام كبير بالعملية الاتصالية، إذ أصبحت هذه العملية عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها، وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو داخل المؤسسات.

ومنطقيا أنه إذا اجتمع العديد من الأفراد داخل تنظيم ما، نجد اختلاف في وجهات النظر، وتشعب في الآراء والأفكار، وهو ما نلمسه اليوم داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها، ما يستدعي جعل عملية الاتصال منظمة وفق أسس عملية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسات، ومن المؤكد أن هذه المنظمات لها إدارة وأقسام وفروع...، ما جعل الباحثين يعملون على تحديد أشكال وأنواع لهذا الاتصال، بحيث تتحدد الوظائف والمهام والمسؤوليات وفقه، فكل يعمل حسب وظيفته ورتبته داخل المؤسسة، فوجد الاتصال الأفقي وهو ما يكون بين الموظفين داخل الأقسام من نفس المستوى، والاتصال الصاعد الذي يكون عادة على شكل رسائل أو مطالب من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى المدير، والشكل الثالث للاتصال التنظيمي هو الاتصال النازل الذي يكون من الأعلى إلى الأسفل، وبصيغة أخرى أي من المدير إلى المرؤوسين، وهذا الشكل هو الأكثر استخداما لانسياب المعلومات والقرارات من الرئيس إلى المرؤوسين سواء عن طريق الاجتماعات والندوات أو عن طريق الإعلانات.

وعليه فإن الاتصال التنظيمي يعد العصب الأساسي في العملية التنظيمية والمورد الأكثر فاعلية داخل المؤسسات، والذي يعتبر مهما جدا في الحفاظ على استمرار التنظيمات وتطورها في ظل التنافس الموجود، ذلك أن الأداء الجيد للمؤسسات ونجاحها مرتبط بشكل كبير بالأداء الجيد للأفراد العاملين بها.

وهذا المفهوم أصبح من أكثر المفاهيم شيوعاً، كونه يقيس قدرات الأفراد والمؤسسات على حد سواء، باعتبار أنه ذلك السلوك الذي يبذله الفرد في المنظمة نتيجة لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل، فالرئيس أو المدير الذي يعتمد على الاتصالات المحدودة تجعله منبوذاً من قبل عماله، هذا السلوك المتبع يؤثر بشكل أو بآخر على أداء العاملين، وما يترتب عليه نفورهم من العمل أو التغيب، على عكس الرئيس الذي يتصف بمرونة الاتصالات من خلال إتباع أساليب تساعد في ذلك، فهو يلعب دور مهم وفعال في أداء مرؤوسيه وبشكل إيجابي لتحقيق أهداف المنظمة-بصفة عامة- والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة بها، فهي من أبرز المؤسسات التي تتطلب تنظيم محكم داخل الكليات والأقسام والإدارات الخاصة بها والتي تضم طاقم بشري ضخم، وذلك انطلاقاً من طبيعتها التي تتكون من نخبة المجتمع وصفوته وعقله المدبر، فالمؤسسة الجامعية منبع للاستقاء من مختلف العلوم وكذلك تعتبر رحاب لتفتيح المواهب وتفجير الطاقات الكامنة سواء تعلق الأمر بالطلبة أو الأساتذة على حد سواء، فالمؤسسة الجامعية تنشر بظلالها لتشمل أكبر وأهم الأنشطة في إطار تحقيق أهداف ومقاصد الطلبة والكوادر البشرية وعلى رأسها احتضان الملتقيات والمؤتمرات العملية والثقافية والأدبية...، كما نجد المؤسسة الجامعية على اتصال دائم بالمؤسسات الأخرى والمشابهة لها كمراكز البحث العلمي والمعاهد التكوينية.

لذلك وجب اتباع أسس الاتصال التنظيمي الفعال لضمان السير الحسن ونجاح القرارات الإدارية، وتماشياً مع حاجات العاملين والأساتذة الجامعيين بشكل مستمر، بغية تحسين الأداء الوظيفي للكادر البشري الذي يعمل داخل المؤسسة الجامعية بصفة عامة والأستاذ الجامعي بصفة خاصة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين فعالية الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة جيجل؟

## 2- تساؤلات الدراسة:

- 1- ما هي أشكال الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما داخل إدارة جامعة جيجل؟
- 2- هل للاتصال التنظيمي علاقة بتفاعل الأساتذة الجامعيين وزيادة مردوديتهم العلمية؟
- 3- كيف يساهم الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة جيجل؟

## 3- فرضيات الدراسة:

- 1-الاتصال النازل من أكثر أشكال الاتصال التنظيمي استخداما داخل مؤسسة جامعة جيجل.
- 2-هناك علاقة طردية بين تفاعل الأساتذة الجامعيين وزيادة مردوديتهم العلمية بجامعة جيجل.
- 3-يساهم الاتصال التنظيمي الفعال بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة جيجل.

## 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

### 4-1- الأسباب الذاتية:

-الميل الشخصي في التعرف على فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.

-تلاؤم الموضوع محل الدراسة مع طبيعة التخصص.

-إثراء المعلومات وزيادة المعارف حول موضوع الاتصال التنظيمي.

-انخفاض التكاليف المادية التي يتطلبها البحث في هذا الموضوع.



#### 4-2- الأسباب الموضوعية:

- إثراء المكتبة بدراسة علمية جديدة.

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

- التعرف على أشكال الاتصال التنظيمي السائدة داخل الإدارة الجامعية.

- محاولة تشخيص وتحليل دور الاتصال التنظيمي داخل الجامعة، وعلاقته بتنمية وزيادة الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.

- محاولة إفادة المؤسسات الجامعية الجزائرية بدراسة واقعية تمس مشاكلها خاصة المتعلقة بالأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين.

#### 5- أهمية الدراسة:

إن أهمية أي بحث علمي أو دراسة علمية يقوم بها الباحث تتوقف على مدى قيمة الظاهرة محل الدراسة ومحتواها العلمي، وما يمكن أن تحققه من فائدة.

وتتمثل أهمية دراستنا في الكشف عن مدى فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، إذ يعتبر ذو أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، التنظيم، الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، ومحاولة الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون أداء الاتصال التنظيمي بوظائفه الأساسية.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بموضوع فعالية الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.

وكذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على قدر الضرر والخلل الذي قد تتعرض له المؤسسة الجامعية في حال استغنائها عن أشكال الاتصال التنظيمي أو تخصصات الاتصال داخلها وخارجها.

## 6- أهداف الدراسة:

لكل دراسة علمية أهداف معينة تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها، حيث تكون هذه الأهداف واضحة ومحدودة مسبقاً، وتكون مرتبطة بموضوع البحث، ولموضوع دراستنا جملة من الأهداف التي تسعى للوصول إليها ومن أهمها:

- الكشف عن المكانة التي يحظى بها الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية.
- التعرف على كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.
- توجيه أنظار المسؤولين في الجامعة إلى أهمية تفعيل الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بين الأفراد.
- التنسيق بين الوحدات والأقسام داخل الإدارة الجامعية من خلال تفعيل دور الاتصال التنظيمي.
- تقييم وتقويم أشكال الاتصال المستخدمة داخل الجامعة.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين.

## 7- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر مفاهيم الدراسة رموز تعكس مضمون فكرة أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث فهي تستخدم للتعرف على العناصر أو الأبعاد التي لها علاقة بالمشكلة العامة للظاهرة المدروسة وكذلك لضبط العلاقات القائمة أو المحتملة بين هذه العناصر.

وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم الرئيسية، تتمثل فيما يلي: (1)

## 7-1- تعريف الفعالية:

لغة:

الأصل اللغوي للفعالية هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و"فعال"، والفاعلية مصدر صناعي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان.

يقابل الفعالية بالعربية كلمة "Efficacy" في المعاجم الغربية وهي تتحدد عندهم بكونها وصفا لكل شيء فعال، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح - ويقصد بها الفعالية- هي ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغه لرسالته، وقدرته الخلفية على إدراك الأشياء. (2)

اصطلاحا:

يعرفها فاروق عبده ومحمد عبد المجيد بأنها: "القدرة على تحقيق أهداف إنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين". (3)

ويركز هذا التعريف على أن الفعالية هي مجموعة من الصفات الشخصية (الخبرة، التعلم والاهتمامات) تتوفر في مجموعة من الأفراد تمكنهم من مواجهة المشاكل.

كما يعرفها عابدين بأنها: "عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح أي تحقيق أهداف المدرسة". (4)

(1) أحمد منبغد، فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015، ص8.

(2) حنان بوشلاغم، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016، ص26.

(3) سمية بولعسل، حياة موصو، الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015، ص12.

(4) محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق، ط1، 2001، ص223.

\*يعرفها "إتزيوني" بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها".

\*ويعرفها "كنعان" بأنها: "القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحست استخدام ممكن". (1)

## 7-2- تعريف الاتصال:

### لغة:

هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة، كما يرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك، وفي اللغة العربية ترجع إلى الفعل اتصل، والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات والرموز. (2)

### اصطلاحاً:

يعرفه pirre-G-Bergeron بأنه: "سيورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه". (3)

كما يعرف بأنه: "وظيفة إدارية، تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه الرقابة". (4)

(1) احمد منيغذ، مرجع سابق، ص8.

(2) د.مي عبد الله، معجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال-عربي-عربي، بيروت، دار النهضة العربية، 2014، ص21.

(3) مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر-باتنة-: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2005-2006، ص8.

(4) أ.د: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص237.

كما يعرف الاتصال بأنه: "عملية نقل وتلقي الحقائق والآراء والمشاعر والاتجاهات والأحاسيس بواسطة رموز معينة من طرف المرسل بقصد نقل فكرة معينة".<sup>(1)</sup>

يعرف أيضا بأنه: "تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز، فالاتصال في المنظمات لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة".<sup>(2)</sup>

ووفق هذا التعريف فالاتصال يتسع لمختلف المجالات ليكاد يشمل كل نشاط الإنسان على مستويات متعددة.

كما يعرف الاتصال على أنه: "العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينهما".<sup>(3)</sup>

### التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية ديناميكية تتم بين المرسل والمستقبل وفق وسائل معينة تتلاءم مع طبيعة الموقف الاتصالي، فالاتصال هو النظام الذي يبعث الحيوية والحركة والنشاط في أي منظمة ذلك لأنه يعتمد على تبادل البيانات والمعلومات ونشرها وتوزيعها على مختلف العاملين سواء من خلال الأوامر، واللوائح، والمناقشات والندوات وغيرها، فالاتصال من استراتيجيات نجاح أي مؤسسة فهو يعكس الفعل ورد الفعل. أي أنه العملية أو الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الاجتماعية وتتطور داخل أي تنظيم وفق قوانين وعوامل تحدد مسار هذا الاتصال.

(1) أ.د: شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص39.

(2) أ.د: حسن حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص15.

(3) د: محمد جمال الفار، معجم المصطلحات الإعلامية- عربي-عربي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014، ص8.

### 7-3- تعريف التنظيم:

لغة:

من الفعل "نظم"، "ينظم"، "تنظيماً"، ومنها كلمة "تنظيم" ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة.

وكلمة "منظمة" و"تنظيم" ترجمة للمصطلح الفرنسي والإنجليزي organisation، وتكتب عادة في أمريكا organization<sup>(1)</sup>.

اصطلاحاً:

يعرفه "نيومان" بأنه: "عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في الوظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".

أما "أحمد ماهر" فيعرفه بأنه: "مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقاً لهيكل أو أنشطة وظيفية محددة و متميزة، وذلك بتحقيق أهداف محددة"<sup>(2)</sup>.

كما يعرف التنظيم بأنه: "الإطار أو البناء أو الهيكل الذي يحدد القطاعات والأقسام والإدارات والوحدات وخطوط السلطة فيها"<sup>(3)</sup>.

ويعرف التنظيم كذلك على أنه: "وصف نشاطات جماعات من الناس يعملون في الأجهزة الحكومية أو في أجهزة القطاع الخاص، ويطلب منهم تقديم الإرشاد والمشورة للإداريين في مسائل التنظيم وطرق العمل (الإجراءات)"<sup>(4)</sup>.

(1) حنان بوشلاغم، مرجع سابق، ص22.

(2) شرف الدين مؤمن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة غير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطفى-: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص3.

(3) د.سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص180.

(4) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 1999، ص23.

## التعريف الإجرائي:

التنظيم هو عبارة عن نظام من الأنشطة المتناسقة إدارياً، ومعنى آخر التنظيم هو وحدة اجتماعية هادفة ذات أنشطة منسقة، تتشكل من مجموعة أفراد يتفاعلون فيما بينهم ضمن حدود معينة واضحة نسبياً، وفي حيز جغرافي وزماني معين، تحكمه مجموعة ضوابط رسمية وغير رسمية من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

## 4-7- تعريف الاتصال التنظيمي:

### اصطلاحاً:

يرى "محمد منير حجاب" بأن: "الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات هابطة وصاعدة وأفقية، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".<sup>(1)</sup>

كما يعرف بأنه: "الاتصال الذي يتم في المؤسسات، فيما بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معني أساساً بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين الأفراد والمؤسسة وجماهيرها".<sup>(2)</sup>

Organizational communication هو: "الاتصال الذي يتم في المؤسسات، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها، فهو معني أساساً بالاتصال داخل المنظمات وبيئتها، وهو معني بنشر المعلومات بين الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".<sup>(3)</sup>

(1) محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص35.

(2) بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص103.

(3) د: صالح خليل أبو صبيح، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص75.

كما يعرف على أنه: "ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من وسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات".<sup>(1)</sup>

### التعريف الإجرائي:

يتجاوز الاتصال التنظيمي فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير، الإدارة، التنظيم وتقديم أحسن السبل الاتصالية لفعالية أداء المؤسسات كافة والمؤسسة جامعية خاصة كونها محل دراستنا إداريا وتنظيميا، كما يتضمن الاتصال التنظيمي خطط وبرامج واستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات.

### 5-7- تعريف الأداء:

#### لغة:

الأداء هو الإنجليزية "Performance" مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة performance المأخوذة من كلمة performer والتي تعني أتم وأنجز أو أدى (accomplir).<sup>(2)</sup>

والأداء في اللغة يعني تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق.<sup>(3)</sup>

(1) هناء مارس، أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري -قسنطينة-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007-2008، ص44.

(2) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 2005-2006، ص44.

(3) المنجد في اللغة العربية المعاصرة-عربي-عربي، بيروت، دار المشرق، 2001، ص14.



اصطلاحا:

هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معني أو مجموعة أشخاص. (1)

كما عرف الأداء بأنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفه ممكنة".

كما يقصد بالأداء مجموعة المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. (2)

ويعرف أيضا بأنه الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، مواصفات، مبادئ توجيهه معينة أو في تحقيق نتائج وفقا للأهداف أو الخطط المعلنة. (3)

التعريف الإجرائي:

الأداء هو عبارة عن إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، (د.د)، 2001، ص96.

(2) بلال كرامش، اثر التدريب على الأداء في المؤسسة، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية علوم التسيير، 2006-2007، ص49.

(3) د: سمير الشويكي، المعجم الإداري- عربي - عربي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص10.

## 7-6- تعريف الوظيفة:

لغة:

مشتقة من الفعل "وظّف"، جمعها وظائف، ويقال وظفت له توظيفاً، أي كلفته بعمل لغاية معينة.<sup>(1)</sup>

كما تعرف الوظيفة بأنها: "ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق، وغير ذلك في زمن معين وأيضاً هي المنصب والخدمة المعنية".<sup>(2)</sup>

اصطلاحاً:

الوظيفة هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد، ويمثل مفهوم الوظيفة (Job) الحجر الأساسي لعمل إدارة الموارد البشرية.

كما أنها "مجموعة مهام تسند إلى فرد واحد، ولها هوية اسم وهو مصدر تسمية موظف".<sup>(3)</sup>

وتعرف الوظيفة كذلك بأنها: "وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التنفيذ، تم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل، ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر".<sup>(4)</sup>

التعريف الإجرائي:

يمكن تعريف الوظيفة على أنها معظم الأعمال والمهام المسندة إلى العامل، شرط أن تكون هذه الوظيفة محددة وفق لقوانين تضبطها من حين التوقيت ومكان العمل والأجرة...

(1) نعيمة برنيس، الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت في عصر ثورة المعلومات، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة -: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009-2010، ص 09.

(2) إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط - عربي-عربي، اسطنبول، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع، ص 1041.

(3) د: يوسف حجيم الطائي، د: مؤيد الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان، (د.د)، ط 1، 2006، ص 125.

(4) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين-عربي-إنجليزي، بيروت، مكتبة لبنان الناشر، ط 1، 1997، ص 21.

## 7-7- تعريف الأداء الوظيفي:

اصطلاحاً:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد". (1)

كما يعرفه هلال بأنه: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد فقط، ولكن نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".

كما يعرف على أنه: "نتيجة لمحنة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية أو المناخ أو بيئة العمل والقدرة على إنجاز العمل". (2)

كما أن الأداء الوظيفي هو "حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين". (3)

أما عاشور فيعرفه على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء". (4)

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، حيث تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوع الجهد فتعني

(1) شويب العامر، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015، ص11.

(2) عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة غير منشورة، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2010-2011، ص32.

(3) سعد تراحيب غنام البقمي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، 2011-2012، ص7.

(4) عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص25.

درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

ويعرفه آخرون على أنه: " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجان ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة".<sup>(1)</sup>

ويتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية وبيئة العمل الملائمة، إضافة إلى مهارة وقدرة وخبرة العاملين.

### التعريف الإجرائي:

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي في هذه الدراسة بأنه قيام الأساتذة الجامعيين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم وفق ما جاء في دليل الواجبات والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية.

### 7-8 - تعريف المؤسسة:

#### لغة:

هي ترجمة للكلمة Enterprise، كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين: (Firm) و(Undertaking).<sup>(2)</sup>

(1) الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -السعودية-: كلية الدراسات العليا، 2006-2007، ص 34.

(2) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003، ص24.

اصطلاحا:

يمكن تعريف المؤسسة بأنها: "مفهوم عام يشمل كل تجمع الأفراد، ويخصص لكل فرد دور محدد، بحسب قواعد يلتزم بها الأفراد لتحقيق أهداف معينة، وإن المؤسسة تتكون من عناصر ذات علاقة فيما بينها تعمل بشكل منظم (أو شبه منظم) لتحقيق الأهداف".<sup>(1)</sup>

بمعنى أنه يتم داخل المؤسسة توزيع الأدوار بين الأفراد، بناء على قواعد معينة وهذا لتنظيم الأدوار وتحقيق الأهداف.

كما يعرف "روييتر" المؤسسة بأنها: "كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة، وله حدود شبه معروفة ويعمل بصورة منظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق أهداف مشتركة".

ويعرفها "أحمد طرطار" بأنها: "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية التي تستغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد، قصد إنجاز وأداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع".<sup>(2)</sup>

يعرفها "تالكوت بارسوتر" بأنها: "بأنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة"<sup>(3)</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، كما أنها في نفس الوقت نسق فرعي يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر ألا وهو المجتمع.

(1) سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمانية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص15.

(2) أسماء حسيب، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الإعلامية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- : كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2013، ص68.

(3) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1992، ص 09.

وتعرف أيضا المؤسسة بأنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول الوسائل البشرية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني".<sup>(1)</sup>

### التعريف الإجرائي:

المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة أو منظومة يبتدعها الإنسان، بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع شرط أن يكون هؤلاء الأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال بغرض تحقيق أهدافها المنشودة.

### 7-9- تعريف الجامعة:

#### لغة:

إن مصطلح جامعة université حسب عبد العزيز الغريب صقر مأخوذة من كلمة universitas بمعنى الإتحاد الذي يضم ويجمع أقوى الأسر نفوذا، وقد استخدمت الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلاد والشعوب.

وكلمة جامعة مشتقة من كلمة الجمع، ففيها يجتمع الناس للتعلم.<sup>(2)</sup>

#### اصطلاحا:

يعرفها "رامون ماسيا مانسو" على أنها: "مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين، تستعمل وسائل وتنسيق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى معرفة عليا".<sup>(3)</sup>

(1) عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، (د.ب)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009، ص28.

(2) كريمة بوحلاسة، تأثير الأنترنت على القيم الأخلاقية للشباب الجامعي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2013، ص15.

(3) فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الجزائر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط2، (د.س)، ص79.

ويعرفها البرعي بأنها: "المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية أو ما يعادلها تعليميا نظريا، معرفيا وثقافيا، يتبنى أسس إيديولوجية وإنسانية يلازمه تدريب مهني فني، بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلا عن مساهمتهم في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع، وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعهم بما تملكه من قدرات وإيديولوجية وبشرية".

كما تعرف على أنها: "مكان لتوليد الأفكار والمعارف وتجربتها وتطبيقها والانتفاع من هذه الأفكار في تطوير المجتمع وتحديده وتنمية الأفراد".<sup>(1)</sup>

وهناك من يرى بأن الجامعات تمتلك أشكالا متميزة نسبيا من الاستقلالية التعاونية، طالما توفر العاملون المؤهلون، وأشكال من المعرفة الجديدة التي يسهل تطبيقها.<sup>(2)</sup>

كما يعرفها جود على أنها: "تلك المنظمة التي تحتوي عدد من المعاهد التعليمية العليا ويكون لديها غالبا كلية للفنون الحرة، أو من مدارس أو الكليات المهنية وتقدم برامج للدراسات العليا أو تكون قادرة على منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة".<sup>(3)</sup>

### التعريف الإجرائي:

هي مكان أو منشآت وجدت لتسهيل العملية التربوية باستخدام الوسائل والأدوات التعليمية وفق طريقة منظمة.

ومن هذا المنطلق يسعنا القول بأن جامعة محمد الصديق بن يحيى هي مؤسسة تعليمية تهدف إلى إعداد الكوادر البشرية المؤهلة فنيا وأكاديميا.

(1) بحجة قاسيمي، التعليم التعاوني ومدى ممارسة من طرف الأستاذ والطالب في التعليم الجامعي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى -

جيجل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2013، ص 18.

(2) روجر ك. (2008). الجامعة في عصر العولمة. (د. فهد بن سلطان السلطان، مترجم). الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 38.

(3) سلمى محيّمات، دور الجامعة في التغيير القيمي للطالب الجامعي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص 20.

## 8- مجالات الدراسة:

يعد التعرف على مجال الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة تمكنا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة في البحث، ويجمع كل الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة 03 مجالات رئيسية وهي: المجال الزمني، المجال الجغرافي، المجال البشري.

### 8-1- المجال الزمني:

والمقصود به هو الفترة أو المدة التي استغرقتها في إنجاز هذه الدراسة وقد قسمت هذه الفترة إلى مرحلتين:

#### \*المرحلة الأولى:

وكانت مخصصة للبحث وجمع المادة العلمية حول الموضوع محل الدراسة، حيث انطلقنا بداية من شهر أكتوبر 2016 بتحديد موضوع الدراسة وعرضه على الأستاذ المشرف، وبعد موافقة الإدارة في الأسبوع الأول من ديسمبر 2016 انطلقنا في إنجاز إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أهميتها، أهدافها، والدراسات السابقة... وغيرها من الخطوات المنهجية للدراسة، إلى غاية 20 جانفي 2017.

ثم انطلقنا في إعداد الإطار النظري للدراسة، والتوسع في الموضوع وذلك بجمع المعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة ألا وهما: الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذا النظريات المفسرة للتنظيم وقمنا بغربلة هذه المعلومات ومحصنها إلى غاية 5 مارس 2017.

#### \*المرحلة الثانية:

وكانت مخصصة للجانب الميداني بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - وامتدت عبر فترات متقطعة، حيث بدأت بعد أخذ موافقة مسؤولين الكليات بالجامعة بالإطلاع على



نشاطات المؤسسة، والهيكلة التنظيمي لها، ثم قمنا بتصميم الاستبيان "الاستمارة"، وعرضها على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكومين التالية أسمائهم (عبد الوهاب بوبعة ، عبد الحكيم الحامدي، صابر بحري، محمد الفاتح حمدي) قبل التوجه إلى الميدان وتوزيعه على الباحثين في 15 أبريل 2017.

أما الفترة المتبقية فقد قمنا فيها بجمع الاستمارات الموزعة، وصياغتها في شكل جداول إحصائية ورسومات بيانية، وتفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج في الأسبوع الأول من شهر ماي 2017.

وبعد عرض المذكرة على الأستاذ المشرف وتصحيح الأخطاء الواردة فيها قمنا بتقديم المذكرة للإدارة في يوم 5 جوان 2017.

## 8-2- المجال الجغرافي:

ونقصد به الحيز أو المكان أو الميدان الذي تمت فيه عملية جمع البيانات المتعلقة بالبحث وتمثل في جامعة محمد الصديق بن يحيى "قطب تاسوست"، الواقعة ببلدية الأمير عبد القادر على الشريط الساحلي تاسوست، وتتكون هذه الجامعة من أربعة أجنحة بيداغوجية تخص كلية الآداب واللغات، كلية العلوم السياسية والحقوق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، وأخيرا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## 8-3- المجال البشري:

ويقصد به مجتمع الدراسة أو العينة المختارة، وكون محور دراستنا حول فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية فقد قمنا باختيار الأساتذة الجامعيين ليكونوا محور دراستنا الميدانية في قسمي علوم الاتصال وقسم علوم التسيير حيث بلغ عددهم 65 أستاذا.

وبما أن دراستنا الميدانية تقتصر على الأستاذ الجامعي، فيمكن القول بأنه العنصر الفعال في العملية التعليمية الجامعية، والمحرك الأساسي لها، لأنه مهما كان مستوى المناهج الدراسية التي تقدمها الجامعة، والتجهيزات والمخابر والبناءات التي تتوفر عليها، ونوعية الطلبة الذين يقبلون عليها، لا يمكن لها أن تحقق أهدافها في إحداث التغيير المطلوب، وفرض قيادتها العلمية والاجتماعية، ما لم يتواجد فيها الأستاذ الكفاء تدريسا وبجثا.

ولذلك أجمعت العديد من الدراسات والبحوث في مجال التدريس الجامعي على عدد من الخصائص والمهارات التي ينبغي أن تتوفر في الأستاذ الجامعي أهمها:

- الحماس والإخلاص في التدريس.

- الإعداد المسبق والمحكم للدروس والمحاضرات.

- التمكن من المادة التعليمية، والقدرة على توصيل المعلومات.

- احترام الطلبة ومنحهم الحرية في التعبير، لإثارة دافعيتهم للتعلم.

- تنمية روح الإبداع وجوانب التفكير لدى الطلبة.

## 9- نوع الدراسة ومنهجها:

يعد الاختيار السليم من الأساليب الناجحة للوصول إلى الأهداف المحددة حول موضوع الدراسة، حتى يعتبر أول من استعمل مصطلح "المنهج" هو أفلاطون<sup>(1)</sup>، الذي قصد به البحث أو المعرفة المكتسبة من تعامل الإنسان مع الواقع.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد عظيمي، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص11.

كما يعرفه "عبد الرحمان بدوي" بقوله: "المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".<sup>(1)</sup>

ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية".<sup>(2)</sup>

وفي الغالب يتوقف تحديد المنهج المستخدم في الدراسة العلمية على الهدف الذي يسعى الباحث إلى تحقيقه، وطبيعة الدراسة في حد ذاتها.

وبما أن دراستنا تحت عنوان "فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية"، فهي تنتمي للدراسات الوصفية. وفكرة البحث الوصفي تتمثل في قيام الباحث بالحصول على معلومات دقيقة، تصور الواقع الاجتماعي، وتسهم في تحليل الظواهر.

وعليه فالمنهج الوصفي هو الأنسب لدراستنا الحالية، ويمكن تعريفه بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".<sup>(3)</sup>

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمانية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".<sup>(4)</sup>

(1) أ.د: ميلود سفاري، أ: الطاهر سعود، المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، 2007، ص52.

(2) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2008، ص176.

(3) بشير صابح الراشدي، مناهج البحث التربوي، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 5.

(4) محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1999، ص195.

## 10- مجتمع الدراسة وعينته:

### 10-1- مجتمع الدراسة:

يشير إلى تلك المجموعة من الأفراد مجتمع البحث التي يختارها الباحث ليحتك بها احتكاكا مباشرا أثناء تنفيذه لبحثه، وقد يدرس الباحث مجتمع الدراسة ككل إذا كان حجم هذا المجتمع يقع في حدود إمكانيات الباحث وقدراته، ويستطيع فعلا أن يغطيه كله بالدراسة والبحث، والشائع دائما أن يكون حجم مجتمع الدراسة أكبر بكثير من أن تستوعبه الطاقة وإمكانيات الباحث، وهنا يلجأ الباحث إلى اختيار مجموعة من أفراد هذا المجتمع ويجري عليها بحثه أو دراسته ثم يعمم النتائج والتوصيات التي توصل إليها على كل أفراد المجتمع الذي يدرسه.

### 10-2- عينة الدراسة:

"تعد العينة من بين الأسس الهامة التي يعتمد عليها الباحث، فهي تستهدف التمثيل الهادف لمجتمع البحث". (1)

ووفق عنوان دراستنا الموسومة بـ"فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية" فقد قمنا باختيار العينة العشوائية متعددة المراحل، "وهذا النوع من العينات غالبا ما يسود في حالة امتداد وانتشار مجتمع البحث على نطاق جغرافي ضخم وممتد، فضلا عن غياب إطار محدد ودقيق وشامل يتم تعريف مفردات المجتمع داخله". (2)

وفي هذا النوع من العينات يتم اختيار وحدات العينة من المجموع الكلي لوحدات المجتمع، من خلال مراحل عديدة على أن تقسم المجتمع الكلي أولا إلى مجموعات من الوحدات تعتبر وحدات

(1) فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع- عربي- عربي، (د.ب)، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص165.

(2) أ.د: شريف درويش اللبان، أ.د: هشام عطية عبد المقصود، مقدمة في مناهج البحث الإعلامي، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط1،

ابتدائية تختار منها عينة، وهذه هي المرحلة الأولى، ثم يعاد تقسيم الوحدات الابتدائية في العينة التي اختيرت إلى وحدات ثانوية تختار منها عينة جديدة، وهذه هي المرحلة الثانية.

وما يلاحظ على هذا النوع من العينات أنها توفر على الباحث الكثير من الوقت والتكلفة والجهد من خلال حصر العينة بشكل أكثر تحديداً.

وطبقاً لطبيعة الدراسة الميدانية لدينا والمتعلقة بالأساتذة الجامعيين فقد اخترنا عن طريق القرعة جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست -، وهي المرحلة الأولى.

وفي المرحلة الثانية اخترنا عشوائياً عن طريق القرعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وفي المرحلة الثالثة قمنا بعملية كتابة الأقسام في قصاصات، تم الاختيار عشوائياً، حيث وقع اختيارنا على قسم علوم التسيير الذي يضم 48 أستاذاً دائماً، وقسم الإعلام والاتصال الذي يشتمل على 17 أستاذاً دائماً.

وبذلك تكون عينة الدراسة مكونة من أستاذة قسيمي علوم التسيير، وأساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال، والتي قدرت بـ65 مفردة.

وفي المرحلة الأخيرة قمنا بتوزيع الاستمارة على الأساتذة الدائمين للقسمين اللذين ذكرناهم سابقاً.

## 11- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات مجموعة طرق ووسائل يعتمد عليها أي باحث للحصول على البيانات العلمية لإتمام بحثه، وهذه الأدوات لا تحدد عبثاً إنما يتم تحديدها وفقاً لمجتمع البحث أو العينة المأخوذة منه، وطبيعة المعلومات والبيانات المراد أخذها من مجتمع الدراسة.

وباعتبار دراستنا تتمحور حول فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست- وبذلك فطبيعة موضوعنا وإشكالتنا هي التي حددت حجم ونوعية الأداة التي استخدمناها في إتمام بحثنا، حيث استعنا بالاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمقابلة غير المقننة كأداة مساعدة، وهي كالتالي:

#### \*الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة ترتيبا منطقيًا ومرتبطة ببعضها البعض، وتعرف على أنها: "وسيلة للاتصال بالمبحوثين واستفسارهم واحدا واحدا وبشكل مماثل، وهي تقنية تقصي المعلومات من الأشخاص"<sup>(1)</sup>، ويمكن تعريفها كذلك بأنها: "وسيلة استيضاح لمعرفة سبيل مجتمع الدراسة سواء كان مجتمعا سويا أو مجتمع غير سوي"<sup>(2)</sup>.

وحتى تتمكن من اختيار صحة الفرضيات المقدمة اعتمدنا على استمارة بحث، وقمنا بتوزيعها على عينة من الأساتذة الجامعيين الدائمين بالجامعة المذكورة سلفا، وقد احتوت هذه الاستمارة على أربع محاور، وهي كالآتي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية، وذلك للتعرف على خصائص العينة، وقد خصص له (6) أسئلة.

**المحور الثاني:** أشكال الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل الإدارة الجامعية، ويضم (12) سؤالا.

**المحور الثالث:** علاقة تفاعل الأساتذة الجامعيين بزيادة مردوديتهم العلمية، وخصص له (7) أسئلة.

**المحور الرابع:** مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وخصص له (7) سؤالا.

(1) محمد الغريب عبد الكريم، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1999، ص19.

(2) د-محمد الفاتح حمدي، منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال (دروس ونظرية وتطبيقات)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017،

وقد راعينا في أسئلة الاستمارة الدقة والوضوح، وقدمت أسئلة الاستمارة إلى الأستاذ المشرف، وأبدى ملاحظات حولها، وبعد المناقشة وبناء على توجيهات الأستاذ ثم عرض الاستمارة على عدد من الأساتذة المحكمين، وأخذنا اغلب الانتقادات بعين الاعتبار، وتمت عملية الطباعة وتوزيع الاستمارة.

**المقابلة:** تعرف على أنها: "عملية التفاعل الذي يتم بين كل من يجري المقابلة، ومن تجرى معه المقابلة، بغرض الحصول على معلومات شافية وصادقة"<sup>(1)</sup>.

وقد استعملنا المقابلة غير المقننة كأداة مساعدة، وهي التي لا يعد لها الباحث أسئلة مسبقة لكنه على دراية بما ينبغي أن تتمحور حوله المقابلة، حيث يقوم فيها الباحث بفتح المجال أمام المبحوث للتحدث بكل تلقائية عن الخطوط العريضة للموضوع دون أية ضوابط.

وقد اعتمدنا هذا النوع من المقابلة "المقابلة الغير مقننة" مقابلات مفتوحة قبل البدء بالاستمارة وذلك من أجل كسب ثقة الأساتذة الجامعيين.

## 12- الدراسات السابقة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن الدراسات والأبحاث السابقة تشكل تراثا علميا هاما، ومصدرا غنيا لا بد من الإطلاع عليه قبل البدء في إجراء البحث، ويمكن أن تساعد على بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها، كما تزود الباحث بالعديد من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها حول مشكلة الدراسة، فالدراسات السابقة بمثابة تجارب سابقة يلتزم من خلالها الباحث الخطوات المنهجية التي عليه أن يتقيد بها والأدوات التي يستعملها، والعقبات التي

(1) موريس. أ. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. (بوزيد صحراوي، مترجم). الجزائر: دار القصة للنشر والتوزيع. ص 107.

يتفادها، والنقائص التي يتداركها، إضافة إلى كونها دليل علمي لمختلف المراجع والمصادر، وفيما يلي عرض موجز لدراسات ذات علاقة بموضوع دراستنا الحالية<sup>(1)</sup>، وهي كالآتي:

## 1-12- الدراسات المحلية:

### الدراسة رقم "01":

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير - الميلية - بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين"، أنجزت من طرف الباحثة زرتال لطيفة، إشراف الأستاذ والدكتور بلعور الطاهر، بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، في السنة الجامعية 2015-2016.

حيث قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

\*هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية- منتوري بشير - بالميلية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل أربع تساؤلات فرعية وهي:

\*هل توجد علاقة بين الاتصال النازل وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟

\*هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية -منتوري بشير - بالميلية؟

(1) نسرين جيجلي ، واقع العلاقات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2012-2013، ص15.



\* هل توجد علاقة بين الاتصال الأفقي وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية  
- منتوري بشير - بالميلية؟

\* هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وبين الجهد المبذول من طرف الموظفين في المؤسسة  
العمومية الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية؟

وقد احتوت الدراسة على الفرضيات التالية:

\*توجد علاقة طردية بين الاتصال النازل الفعال وزيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسة العمومية  
الإستشفائية- منتوري بشير - بالميلية.

\*توجد علاقة طردية بين الاتصال الصاعد الفعال وزيادة فعالية أداء الموظفين في المؤسسة العمومية  
الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.

\*توجد علاقة طردية بين الاتصال الأفقي الفعال وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل في المؤسسة  
الإستشفائية - منتوري بشير - بالميلية.

\*توجد علاقة طردية بين الاتصال غير الرسمي الفعال وبين نوعية الجهد المبذول من طرف الموظفين في  
المؤسسة العمومية الإستشفائية- منتوري البشير - بالميلية.

بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستمارة في عملية جمع البيانات.  
وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

\*وجود علاقة طردية بين الاتصال ببعديه الرسمي "النازل، الصاعد، الأفقي"، وغير الرسمي، وبين زيادة  
أداء الموظفين بأبعاده المختلفة "الكفاءة، الفعالية، الدافعية، نوعية الجهد المبذول".

\*اعتماد المؤسسة العمومية الإستشفائية - منتوري البشير- بشكل فعال وناجح على الاتصال التنظيمي بأنواعه المختلفة كمحرك أساسي للدفع بمواردها البشرية إلى الاستثمار الأمثل لمهاراتها نحو تحقيق أداء متميز<sup>(1)</sup>.

وقد جاءت هذه الدراسة متشابهة لدراستنا الحالية سواء من حيث المتغير الأول أو المتغير الثاني، فكلتا الدراستين تناولتا الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مما مكننا من الاستفادة منها في الجانب المنهجي، والجانب النظري للدراسة.

وقد أضافت دراستنا الحالية لهذه الدراسة تناول المعوقات التي تحول دون قيام الاتصال التنظيمي بوظائفه المراد القيام بها، كما ركزت دراستنا على الأستاذ الجامعي كمفردة علمية ونخبوية، وتطبيق الدراسة عليه.

## الدراسة رقم "02":

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - الميلية- بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، أنجزت من طرف الباحثة أميرة مغريش، وإشراف الأستاذ ربيع فراش، بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- ، في السنة الجامعية 2014-2015.

حيث قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

\*هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين هما:

\*هل يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظف؟

(1) لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.

\*هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى زيادة دافعية الموظف نحو العمل؟

كما احتوت هذه الدراسة على فرضيتين مفادهما:

\*يساهم الاتصال الرسمي في الرفع من كفاءة الموظفين داخل المؤسسة.

\*الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل.

بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام كل من الاستمارة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المادي والظروف المحيطة بالعمل، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وأهمية داخل التنظيم.

- أن 97% من إجابات المبحوثين أكدوا بأنهم يفضلون العمل في فريق، مما يساهم في أدائهم لمهامهم بسرعة.(1)

ولهذه الدراسة مجال مشترك مع دراستنا الحالية، إذ أن هناك تلاقي على مستوى متغيري الدراسة "الاتصال التنظيمي" و"الأداء الوظيفي" وهو الأمر الذي سهل علينا معرفة طبيعة ونوع الدراسة والمنهج الأنسب لها، وكذلك مكنتنا هذه الدراسة من وضع الفرضيات واستخلاص عناوين محاور الاستمارة من خلالها.

ومن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا أن الإطار الميداني فيها هو المؤسسة العمومية الإستشفائية، في حين دراستنا الميدانية تمت على مستوى المؤسسة الجامعية محمد الصديق بن يحيى "قطب تاسوست".

(1) أميرة مغريش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-:كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2014-2015.

الدراسة رقم "03":

دراسة ميدانية بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية"، أنجزت من قبل الطالبتين نسيمه قردوح والطالبة أميرة بوحاربيش، وإشراف الأستاذ ربيع فراش، بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، في السنة الجامعية 2015-2016.

حيث طرح التساؤل الرئيسي التالي:

\*هل تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية؟

وتندرج تحته تساؤلات فرعية وهي:

\*هل تؤثر القوانين المرنة على التزام العمال داخل المؤسسة؟

\*هل يؤثر الانسجام بين العمال والإدارة على استقرار العامل داخل المؤسسة؟

\*هل يؤثر الاتصال على فعالية أداء العامل داخل المؤسسة؟

وقامت هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات وهي:

-تؤثر القوانين المرنة على التزام العامل داخل المؤسسة.

-يؤثر الانسجام بين العمال والإدارة على استقرار العام لداخل المؤسسة.

-يؤثر الاتصال على فعالية أداء العامل داخل المؤسسة.

بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأدوات التالية مثل الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق لجمع البيانات، وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

-أن القوانين المرنة تؤثر على التزام العامل داخل المؤسسة.

- أن الاتصال يساعد على الرفع من درجة أداء العامل. كما أن الانسجام بين العامل والإدارة يؤثر على استقرار العامل.<sup>(1)</sup>

وتشترك دراستنا مع هذه الدراسة في متغير الأداء الوظيفي، حيث ساعدتنا هذه الدراسة في توسيع المعارف حول ما يعرف بالأداء الوظيفي، ووضع الفرضيات لدراستنا الحالية. في حين اختلفت دراستنا من حيث أدوات جمع البيانات، حيث اكتفينا بالاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة غير مقننة كأداة مساعدة، في حين أن هذه الدراسة اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق لجمع البيانات.

#### الدراسة رقم " 04 ":

دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"، أنجزت من طرف الباحثة مروى شايب الدرغ، إشراف الأستاذ محمد صالح، بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - في السنة الجامعية 2014-2015.

حيث قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

\* ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العموميتين الإستشفائيتين جيجل - الطاهير؟

ويندرج تحت هذا التساؤل أربع تساؤلات فرعية وهي:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي، وفيما تتمثل عناصره؟

- ما هي الأسباب والدوافع التي تعزز التطبيق الحقيقي والإيجابي لهذا المفهوم؟

(1) نسيمه قردوح، أميرة بوحاريس، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.

- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي، وما هي محدداته؟

- ما انعكاس عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

كما احتوت الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك أثر لعناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العموميتين الإستشفائيتين جيجل-الطاهير.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة حول أثر عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين تعزى إلى متغيرات المؤسسة، العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة.

بالاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، واستخدام أداة المقابلة والاستبيان لجمع البيانات.

وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل الإدارية التنظيمية والعوامل البيئية الخارجية.

- تحسين المناخ التنظيمي يتم من خلال الاهتمام بالهيكل التنظيمي، السياسات، الاهتمام بتدريب العاملين، تحسين الاتصال، تحقيق العدالة.

- المناخ التنظيمي هو حصيلة تفاعل العوامل أو العناصر الشخصية مع المتغيرات التنظيمية دخل المنظمة.

- تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي عدة صعوبات وأخطاء منها الأخطاء البشرية والخطاء التنظيمية.

- هناك العديد من الطرق تستخدم لتقييم الأداء الوظيفي حيث نجد الطرق التقليدية والطرق الحديثة.<sup>(1)</sup>

وقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي على العاملين في كل من المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين "محمد الصديق بن يحيى" و "مجدوب السعيد"، وقد اقتصرنا هذه الدراسة على فئة الممرضين كون هذه الفئة تعتبر من أهم الركائز في المؤسسات الإستشفائية، كما اعتمدت على منهج دراسة الحالة في حين اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، كما أن دراستنا الحالية ركزت على الأساتذة الجامعيين داخل جامعة جيجل.

### الدراسة رقم "05":

دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الإجتماعي للعاملين"، من إعداد الباحث طيبش ميلود، وإشراف الدكتور براهيم الطاهر، بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، في السنة الجامعية 2010-2011.

حيث طرح الباحث مجموعة من التساؤلات تمثلت فيما يلي:

- ما علاقة الاتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة؟
- ما علاقة الاتصال التنظيمي بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؟
- هل للاتصال التنظيمي علاقة بدينامية جماعة العمل بالمؤسسة؟

كما قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

(1) مروى شايب الدرغ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الإقتصادية، 2014-2015.

-الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.

-للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدنامية جماعات العمل داخل التنظيم.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك بالاعتماد على أداتين هما الملاحظة البسيطة واستمارة المقابلة.

وتمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- توسيع اللقاءات بين عمال المؤسسة خارج أوقات العمل من أجل كسر الروتين الوظيفي، نتيجة التقارب واللفة بين أفراد التنظيم.

- الاعتماد على الاتصال النازل عن طريق وسائل تقليدية من الكتابة واللوائح والمناشير الرسمية.<sup>(1)</sup>

وتشترك دراستنا مع هذه الدراسة المتغير الأول (الاتصال التنظيمي)، لكن فيما يتعلق بنقاط الاختلاف في المتغير التابع، ففي هذه الدراسة تم ربط الاتصال التنظيمي بالتفاعل الاجتماعي، لكن في دراستنا ربطناه بالمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، كذلك فيما يخص المنهج المستخدم ففي دراستنا اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعي، لكن في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لكونهما من أكثر المناهج ملائمة لموضوع بحثه، كذلك الإختلاف في بيئة الدراسة وميادنها وطبيعة المؤسسة المعنية.

(1) ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي بالعاملين بالمؤسسة، رسالة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010-2011.



12-2- الدراسات العربية:

الدراسة رقم "06":

دراسة ميدانية بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة"، من إعداد الباحث سعد تراحيب غنام البقمي وإشراف الدكتور وحيد بن أحمد الهندي، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، في السنة الجامعية 2011-2012.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

-وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.45).

-وجود مستوى مرتفع نسبيا من الأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي (3.46).

-وجود علاقة ارتباط موجبة وطرديّة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.

-لا توجد فروق ذات دلالة (0.05) بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، الرتبة، العمر، سنوات الخبرة)<sup>(1)</sup>.

ولهذه الدراسة مجال مشترك مع دراستنا الحالية، من حيث المتغير المستقل "الأداء الوظيفي" وكذا اعتمدت هذه الدراسة على كل من المنهج الوصفي والاستمارة وهما المنهج والأداة نفسها المعتمد عليهما في دراستنا الحالية.

(1) سعد تراحيب محمد البقمي، مرجع سابق.

الدراسة رقم "07":

دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تحت عنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، من إعداد الباحث عبد الله حمد محمد الجساسي بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، في السنة الدراسية 2010-2011.

حيث قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

وارتبط بهذا السؤال أسئلة فرعية أخرى وهي:

- ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

- ما هو أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

- ما هي الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

- ما هو أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

- هل هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على العينة العشوائية الطبقية، كما استعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وأفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة، الداخلية، ظفار، الباطنة شمال، البريمي) حول أثر الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، لصالح أفراد الدراسة العاملين في (الظاهرة، الداخلية، ظفار، الباطنة شمال، البريمي)<sup>(1)</sup>.

وقد أفادتنا هذه الدراسة من حيث إعداد خطة المتغير المستقل "الأداء الوظيفي"، و اختلفت عن دراستنا من حيث نوع العينة المختارة في البحث.

(1) عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم، رسالة غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011.

# الإطار النظري للدراسة

# الفصل الأول

# الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد

- 1-1- أهمية الاتصال التنظيمي.
- 1-2- مبادئ الاتصال التنظيمي الفعال.
- 1-3- أهداف الاتصال التنظيمي.
- 1-4- أنواع الاتصال التنظيمي.
- 1-5- شبكات الاتصال التنظيمي.
- 1-6- إستراتيجية الاتصال التنظيمي.
- 1-7- وسائل الاتصال التنظيمي.
- 1-8- شروط فعالية الاتصال التنظيمي.
- 1-9- هيكل الاتصال التنظيمي.
- 1-10- معوقات الاتصال التنظيمي.
- 1-11- طرق تحسين الاتصالات التنظيمية.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد الاتصال عملية هادفة وضرورية في أي تنظيم، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة، وعليه يتوقف نجاحها واستمرارها.

فالاتصال يمثل عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة أخرى بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات.

**1-1- أهمية الاتصال التنظيمي:**

يمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف بين المدير ومرؤوسيه، وهنا يكون الاتصال من أعلى إلى أسفل، أو بين المشرف وزميله، وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم، وبالتالي يكون الاتصال من أسفل إلى أعلى.

وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات مختلفة يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصالات:

**الموقف الأول:** وهو الاتصال بين المدير ومرؤوسيه يحتوي على وظائف كثيرة ولها أهمية بالغة وهي كالآتي:

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقتهم بباقي الأعمال في المنظمة.

- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في إنجاز الأعمال.

- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.

- تدريب المرؤوسين ودفع مهاراتهم.<sup>(1)</sup>

وبذلك فإن اتبعت المؤسسة أو التنظيم ما سبق ذكره من هذه الوظائف الجوهرية، فلا بد وأن تحقق أكبر قدر ممكن من التقدم والرفع من مستوى أداء العاملين بفعل النصح والتوجيه.

**الموقف الثاني:** والذي يتضمن الاتصال الأفقي بين الزملاء، أو بين الوحدات من نفس المستوى، فهو يقوم بأداء وظائف هامة وهي:

(1) سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة - : كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2014-2005، ص34.



- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.

- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.

- تعزيز وبث ونشر المعلومات بين الزملاء أو الوحدات.

وبفعل تعاون الوحدات من نفس المستوى يخلق جو مفعم بالنشاط لأداء الموظفين لأعمالهم داخل المؤسسات.

**الموقف الثالث:** والذي يتضمن الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم فهو على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة ومنها:

- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.

- رفع معلومات عما يتم انجازه.

- رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية.

- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما.<sup>(1)</sup>

## 1-2- مبادئ الاتصال التنظيمي الفعال:

لا يختلف اثنان حول أهمية الاتصال عموماً والاتصال التنظيمي على وجه الخصوص، لأنه يعتبر عنصر أساسياً يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في نفس الوقت يعتبر فناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة.

ولكن توجد مبادئ رئيسية وقواعد للاتصال الجيد والناجح على الجميع مراعاتها في جميع الأحوال والمجالات، وهذه المبادئ هي ما يعرف بالوصايا العشر للاتصال الجيد، التي أوردتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية AMA، وهي:

(1) المرجع السابق، ص 34، 35.

- التخطيط الجيد للاتصالات: وهي نقطة مهمة لا بد من مراعاتها لأنه غالبا ما يعود سبب فشل الاتصالات الإدارية إلى سطحية وارتجالية التخطيط.
- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات.
- التعرف على ظروف الطبيعة المحيطة بالاتصالات.
- استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: لكي يكون الاتصال فعالا وموضوعيا، يجب استشارة الآخرين وطلب مساهمتهم في تخطيط الاتصال.
- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال: فنبرات الصوت والتغيرات الأخرى التي تبدو على ملامح شخصية المتصل تؤثر تأثيرا كبيرا على من يريد الاتصال بهم.
- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر وحاجات المستقبل كثيرا ما تكون بمثابة عامل تشجيع له استجابة لمضون الرسالة.
- متابعة الاتصالات: فمن خلال تتبع عملية الاتصال يمكن معرفة مدى نجاح عملية الاتصال وتحقيقها للغرض المطلوب.
- النظرة المستقبلية في الاتصالات: لذلك ينبغي استشراف المستقبل.
- التواءم بين الأفعال ميدانيا مع مضمون عملية الاتصال: لأن ذلك سيؤدي إلى التسيب واللامبالاة.
- الإجابة في الاستماع.<sup>(1)</sup>

(1) أ.د: علي غري، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص ص239،240.

**1-3- أهداف الاتصال التنظيمي:**

إن عملية الاتصال تسعى إلى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو على مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

**1-3-1- هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت على أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

**1-3-2- هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير نوعية المستقبلين بأمور تهتم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث.

**1-3-3- هدف ترفيهي أو ترويحي:** ويتحقق ذلك من خلال توجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

**1-3-4- هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات والهيئات.

**1-3-5- هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم البعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.<sup>(1)</sup>

(1) ميلود طيبش، مرجع سابق، ص 37.

**1-4-4- أنواع الاتصال التنظيمي:**

تعد الاتصالات على مستوى المنظمات بمثابة الوسيلة أو الشبكة التي يعتمد عليها المديرون لتطوير وإدامة العمل في المنظمة باتجاه بلوغ المخطط من الأعمال والأهداف الموضوعة، فضلا عن تقديم المعلومات والقرارات وتفسيرها.<sup>(1)</sup>

وتتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، لذلك نجد الباحثين يجمعون على وجود نوعين من الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسات، رسمية وأخرى غير رسمية.

**1-4-4-1- الاتصالات الرسمية:**

تم عبر قنوات الاتصال الرسمية للمنشآت، مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا<sup>(2)</sup>، وبموجب ذلك تكون الاتصالات ذو طابع رسمي ضمن شبكة العلاقات التي تحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة، وهي تنقسم إلى:<sup>(3)</sup>

**1-الاتصال النازل Down Word Communication:**

يتضمن هذا النوع من قنوات الاتصال التعليمات التي تحدد السياسات والإجراءات والتعليمات المتعلقة بالأعمال، كذلك تزويد الأفراد والجماعات داخل المنشأة بالتعليمات التي تتضمن اتفاقهم تفهمهم لمسائل معينة.<sup>(4)</sup>

(1) د: ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص42.

(2) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص54.

(3) د: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2008، ص208.

(4) د: رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ: سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص456.

وهذه الاتصالات تصدر من القادة الإداريين في مستوى معين بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، ويتضمن عادة القرارات والتعليمات والأوامر والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معينة<sup>(1)</sup>، وعادة ما يتم ذلك من خلال التدرج في السلطة حسب الهيكل التنظيمي، ويقسم "كاتز وكاهن" العناصر التي تعبر الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

- **التعليمات الوظيفية:** وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

- **التبرير:** ويرتبط بشرح المسؤولين لهدف مزاوله أنشطة مرؤوسيههم ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل.

- **الإيديولوجية:** وهي تكمل ما قبلها، لإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها، وتفسير تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

- **المعلومات:** وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها.

- **الرد:** وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العمل.<sup>(2)</sup>

والغرض الأساسي من الاتصال النازل هو تقديم الخدمة لمستخدمه، حيث يقوم بإرشاده ومساعدته لتحسين عمله.<sup>(3)</sup>

(1) أ.د: محمد بحجة جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1999، ص266.

(2) ناصر دادي عدوان، الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2010، ص36.

(3) د: جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص381.

## \*وسائل تحسين الاتصالات النازلة:

من الأمور التي تساعد على نجاح الاتصالات النازلة الاهتمام بالنوعية وليس بالكمية، وإعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل ودوره في عملية الاتصال واختيار الوسائط المناسبة، ويقترح أحد الكتاب المتطلبات التالية لتحسين الاتصالات النازلة.

- يجب أن يكون المدير مقتنعا بأن الاتصالات هي جزء هام من عمله.

- يجب أن يعمل المدير باستمرار على إطلاق العاملين على ما يجري في المنظمة وأن يسعى وراء المعلومات التي تهم العاملين وأن يشاركهم إياها، ويساعد في حصول عليها.

- على المدير أن يخطط بوعي للاتصالات، وإن يقوم بذلك في بداية أي إجراء أو عمل سيقوم به.

- بناء الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات.

ومما يساعد على تحسين الاتصالات من الأعلى للأسفل اهتمام الرئيس (المرسل) بالمرؤوسين (المستقبل)، وإدراك أثر الاتصالات على المستقبل، فالاتصالات تؤثر على المستقبل على النحو التالي:

- الناس يستقبلون الرسائل التي تتوافق مع ذاتهم وقيمهم وعاداتهم.

- الرسائل التي تتعارض مع القيم تولد مقاومة أكبر.

- بقدر ما يقيم الأفراد تحقيق الحاجات فإن الاتصالات التي تساعد على تحقيق الحاجات ستكون مقبولة بدرجة أكبر.

- الموقف بكامله يؤثر على الاتصالات، فالرسالة التي يراها الفرد تتوافق مع شخصيته وقيمه وميوله في موقف معين، قد يراها متوافقة في الموقف الآخر. (1)

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 253.

فإذا ما تفهم المدير المشرف كل ذلك، وعمل بمقتضاها، فسيؤدي إلى تحسين الاتصال من الأعلى إلى الأسفل.<sup>(1)</sup>

## 2- الاتصال الصاعد: Upword Communications

يرى ليفزي "Livesy" "أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة، من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن"<sup>(2)</sup>، وهي تخدم عدة أهداف مثل رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهذه الاتصالات لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء، وأيضا هي وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين.<sup>(3)</sup>

والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة، حيث أن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤثر على حالة طيبة جدا من التفاعل والتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أنه يدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب.

علاوة على ذلك لعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسطية -مثلا- نوعا من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات نظرهم إلى المستويات الأعلى للبحث فيها، أو إيجاد حلول ناجعة لها مما ينعكس إيجابيا على المنظمة والعاملين فيها.<sup>(4)</sup>

وتتم الاتصالات الصاعدة بوسائل متعددة، بعضها كتابي وآخر شفوي. ومن الاتصالات الصاعدة المكتوبة: التقارير، الشكاوي، الاقتراحات، والإحصاءات... ، ومن أمثلة الاتصالات الصاعدة الشفوية: المقابلات، المناقشات المحاضرات، اللقاءات والاتصالات الهاتفية.<sup>(5)</sup>

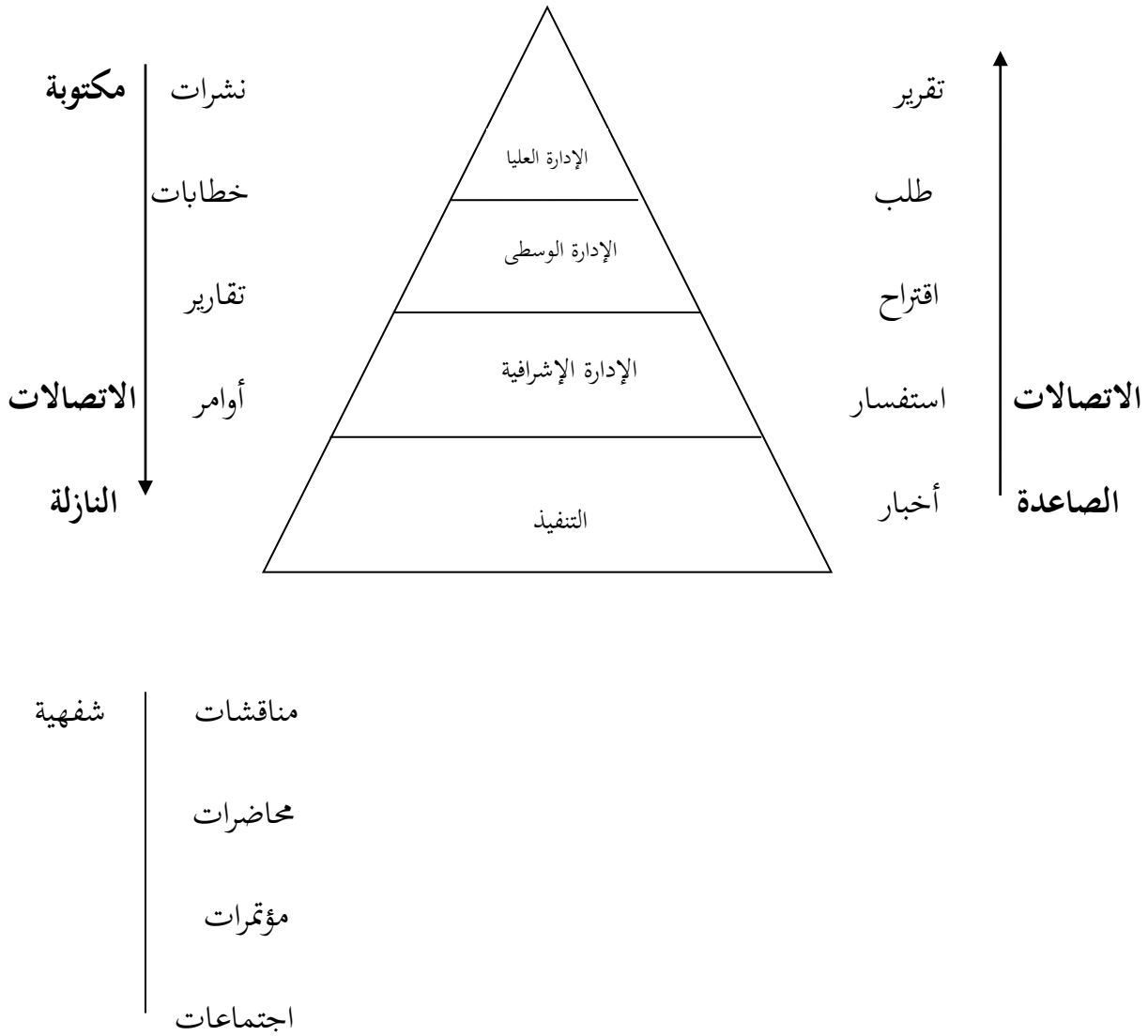
(1) مرجع سابق، ص 253.

(2) د: بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان، دار البازوري العلمية، الطبعة العربية، 2009، ص 100.

(3) د: ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان، دار البازوري العلمية، الطبعة العربية، 2007، ص 297.

(4) د: بشير العلاق، مرجع سابق، ص 101.

(5) د: ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007، ص 367.



الشكل رقم (01) الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة.<sup>(1)</sup>

### 3- الاتصال الأفقي **Lateral communication**:

وفي هذه الحالة يكون الاتصال بين مختلف الأقسام، إذ تكون الاتصالات في نفس المستوى الإداري، حيث يتم التركيز على عملية التنسيق بين الأقسام والإدارات وتطوير خطط العمل لتحقيق

(1) د:مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (د.ب)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص33.



الأهداف<sup>(1)</sup>، أي أنه يتحرك بنفس المستوى من مدير إلى مدير، أو من رئيس إلى رئيس، أو من مرؤوس إلى مرؤوس... وهكذا.<sup>(2)</sup>

### 1-4-2- الاتصالات غير الرسمية Informal communication:

وهي الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي، أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال<sup>(3)</sup> إذ يتم الاتصال غير الرسمي بين العاملين داخل التنظيم لا بحكم أعمالهم بل بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية، والعلاقات التي قد يكون مصدرها القرابة أو النسب أو الاتفاق الفكري أو الاجتماعي<sup>(4)</sup>، حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية.<sup>(5)</sup>

وقد دلت الأبحاث انه في الأوضاع الطبيعية أن أكثر من 75% من المعلومات التي تتم عبر قنوات الاتصال غير الرسمية صادقة ودقيقة، وفيه إشباع للحاجات الاجتماعية والأمنية للأفراد.<sup>(6)</sup>

وتحقق الاتصالات غير الرسمية العديد من المزايا والفوائد التي قد تعجز عن تحقيقها الاتصالات الرسمية ومنها:

-سهولة وسرعة الحصول على المعلومات دون انتظار لإجراء الاتصالات الرسمية التي تستغرق وقتاً طويلاً.

(1) أ.د: عبد الرزاق محمد الدليمي، مدخل إلى العلاقات العامة، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص314.

(2) د: فيصل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم وتطبيقات علمية، (د.ب)، (د.د)، (د.س)، ص46.

(3) محمود أمين زويل، الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2010، ص22.

(4) د: مهدي زويلف، د: علي العضيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 1996، ص284.

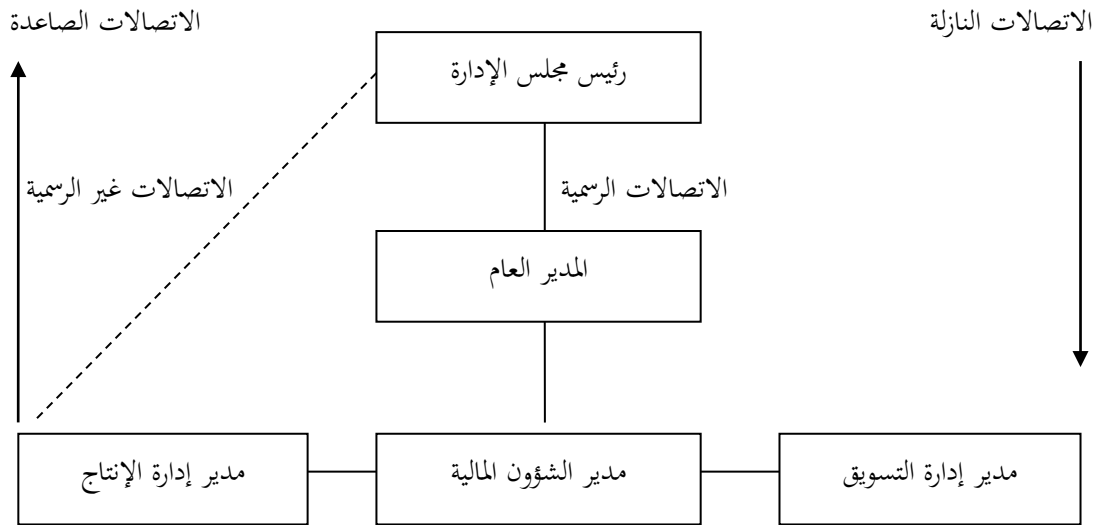
(5) د: عبد الغفار حنفي، د: رسمية قرياقص، أساسيات وبيئة الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص744.

(6) د: عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، الإسكندرية، (د.د)، (د.س)، ص376.

-الإسهام في تنمية ديمقراطية الإدارة وإقامة نوع من التجاوب الصريح بين العاملين والقيادة الإدارية، وبذلك يستطيع القادة الاستفادة من أفكار وملاحظات وخبرات العاملين وتحقيق نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات.

-تعتبر الاتصالات غير الرسمية عاملاً ملطفاً لما تتسم به الاتصالات الرسمية من جفاف أو جمود، إذ يستطيع العاملون من خلالها التعبير بصراحة عما قد يحجمون عن بثه من خلال قنوات الاتصال الرسمية، مما يساعد على رفع روحهم المعنوية، وزيادة اهتمامهم وولائهم للعمل.

-تعتبر الاتصالات غير الرسمية أداة هامة لجس النبض العاملين ومعرفة ردود فعلهم، كون هذه الاتصالات تتسم بالسرعة وسعة الانتشار.<sup>(1)</sup>



الشكل رقم (02): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنشأة.<sup>(2)</sup>

(1) د: سعيد السيد علي، العملية الإدارية التخطيط-التنظيم-القيادة-التنسيق والاتصالات-الرقابة، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2007، ص343.

(2) د: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، وآخرون، مرجع سابق، ص304.

## 1-5- شبكات الاتصال التنظيمي:

يمكن تشبيه شبكات الاتصال في أي منظمة بشرايين الدم في جسم الإنسان، حيث أن وظيفة الاتصال في المنظمة تتمثل في تدفق المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات من داخل أو خارج المنظمة، وهي الوسيلة الرئيسية لربط مكونات وأجزاء المنظمة وهي أيضا أداة تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة المحيطة وما يطرأ عليها من تغيرات، وبواسطتها يتم تعديل وتغيير السلوك التنظيمي وبصفة عامة فإن شبكة الاتصالات في أي منظمة تستهدف ما يلي:

- تنمية وانتشار أهداف المنظمة.

- تنمية الخطط اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة.

- تنظيم الموارد الإنسانية والمادية بأفضل الأساليب الممكنة.

- اختيار وتنمية وتقسيم أفراد المنظمة.

- قيادة وتوجيه ودفع وخلق المناخ الملائم والذي يرغب الأفراد العمل فيه.

- تحقيق رفاهية الأداء. (1)

فقط أجري العديد من الأبحاث والتجارب لتحديد شكل شبكات الاتصال الأكثر فعالية وتأثيراً، وكثير من التجارب كانت تنادي باستقلالية حل المشكلات عن الشخصية الرئيسية من خلال شبكات الاتصال.

ففعالية المؤسسة تتوقف على شكل شبكات الاتصال، وتتخذ شبكات الاتصال أشكال

متعددة:

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الإبراهيمية، (د.س)، ص 519.

**1- الشكل (Y):** في هذا الشكل من الاتصالات يكون عادة اتصالا إداريا مع عدد معين من التابعين له، ومن ثم يتصل بالمستويات الإدارية الأعلى منه في سلم التنظيم الهرمي للمؤسسة. (1)

**2- شكل العجلة:** وفي 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 وبعد التعامل مع مجموعة من المشكلات يبرز الشخص الجالس في المركز بغض النظر عن مواصفاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات ويكون مصدرا لها في أغلب الأحيان، ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة. (2)

**3- شكل الدائرة:** في هذا النوع من الشبكات يستطيع الفرد الاتصال بشخصين فقط مع الرئيس ومع المرؤوس أو مع مرؤوسين في مستوى واحد مع بعض، وكل مرتبط برئيسه. (3)

**4- شكله السلسلة:** يمثل هذا النوع من الإرسال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين. (4)

**5- شكل المحورية (النجمية):** وهي اتصالات معقدة ربما لا ينص عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتكون بين مختلف الدرجات السلمية وفي إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصال تفاعلي مستمرا وحركية عالية لا توفرها أنواع الاتصال الأخرى نظرا لتحرره من القيود التنظيمية وعدم خضوعه لها، ويبدو هذا من خلال بنية العملية الاتصالية لهذا النوع من الاتصال بحيث يكون الاتصال متشابكا وفي كل الاتجاهات مثل النجمة مما يسمح بسريران المعلومات بصفة

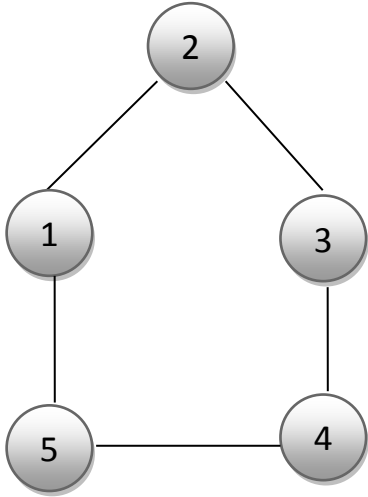
(1) أ: سهيل عبيدات، إدارة الوقت، إربد، عالم الكتب الحديث، ط1، 2007، ص ص 114، 115.

(2) د: محمود يوسف عقله، إدارة المؤسسات الدولية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2010، ص 86.

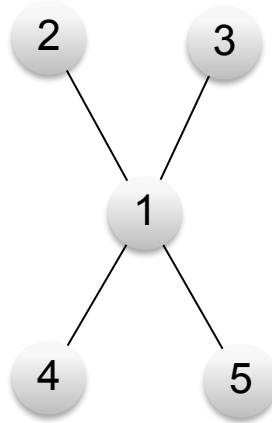
(3) د: بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (د.ب)، ديوان مطبوعات الجامعة، 2010، ص 52.

(4) د: خيضر كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 89.

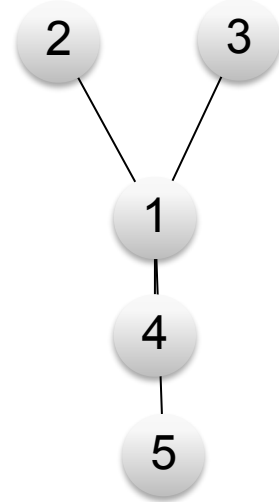
مرنة تتجاوز التعقيدات المختلفة التي تحدثها أنماط التسيير ومعيقات الاتصال التي تظهر بين الحين والآخر.<sup>(1)</sup>



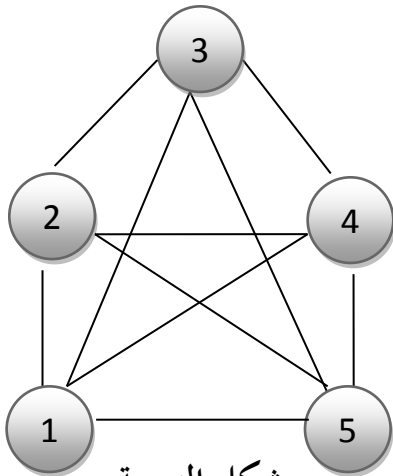
شكل دائرة



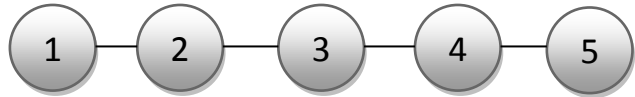
شكل العجلة



الشكل (Y)



شكل النجمة



شكل السلسلة

الشكل رقم (03): شكل يوضح شبكات الاتصال التنظيمي.<sup>(2)</sup>

(1) ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص ص23، 24.

(2) د: صالح مهدي محسن العامري، د: طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر وتوزيع، ط1، 2007، ص502.

## 1-6- إستراتيجية الاتصال في المؤسسة:

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أداة للتراحم والاستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي، وبرامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة، كما أنها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة حيث أن لكل هدف وسائل نستخدم لبلوغه.

توضع إستراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الاتصال وكذا مختلف المصالح الأخرى، وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها، وهي عبارة عن مستند يرتبط ببرامج العمل والذي ينشر إلى المسؤولين لما تصادق عليه المديرية العامة، وتعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين وتغيرات وديناميكيات محيط المؤسسة جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية وموافقة تنفيذ المشاريع بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي، واتخاذ البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا، فهو يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

وتستجيب الإستراتيجية المتعلقة للاتصال لأكثر من هدف فهي تبين طريقة وهوية المؤسسة في النشاط، ومن المميزات التي يجب أن تتوفر في هذه الإستراتيجية:

- الانسجام بين الاتصال الداخلي والخارجي.

- الانسجام بين مختلف سجلاتها.

- انسجام الخطب بين مختلف مشاريعها.

- الانسجام في مخططها. (1)

(1) محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، 2009-2010، ص 65، 66.

وهي مثلا الاستثمارات في المؤسسة تكلفتها قيمة من الأعباء فيما يتعلق بالدراسات والتحليلات وهذا حسب الهيكل الإداري والإستراتيجية العامة، وعلى تكاليف إعداد وتكوين الأفراد والمتخصصين في مجال الاتصال وأصبحت المؤسسة تتوفر على مصلحة أو نظام اتصال مستقل من المصالح الأخرى تستفيد من خدماتها مختلف المستويات والمصالح في المؤسسة، وترتبط بخط اتصال مع الإدارة العامة. (1)

### 1-7-7- وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك وسائل كثيرة ومختلفة للاتصال التنظيمي، ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة أو نشرها داخل التنظيم، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويعود هذا التعدد في هذه الوسائل في العصر الراهن إلى التقدم التكنولوجي الحاصل، إلا أنه يمكن تصنيف هذه الوسائل وفق الوسائل التالية: (2)

### 1-7-7-1- وسائل الاتصال الشفهية:

يعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم، وهذا ليوفر الوقت، ويخلق روح الصداقة والتعاون داخل المنشأة، وهو يتم دون استخدام أداة وسيطة، وعادة ما يكون ذوا اتجاهين والمدير أو المسؤول يقوم بالتحدث مباشرة إلى عماله، حتى تكون هناك مناقشة وتجاوز بين الأطراف، وبالتالي التوصل إلى قرارات سليمة تخدم المصلحتين بالمؤسسة على الخصوص، ونجد من بين الوسائل الشفهية ما يلي: (3)

### 1-المحاضرات:

(1) مرجع سابق، ص ص 65، 66.

(2) أميرة مغريش، مرجع سابق، ص 67.

(3) د: أسامة خيري، القيادة الإدارية، (د.ب)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 148.

تستخدم المحاضرات لنقل قدر كبير من المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يمكن تحديده مقدماً بدقة، حيث يقوم شخص واحد بالتحدث في الموضوع المحدد وشرحه وتوضيحه.<sup>(1)</sup>

## 2- الاجتماعات:

وهي لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معا لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.<sup>(2)</sup>

## 3- المؤتمرات:

يعتبر المؤتمر وسيلة اتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة يتم فيه الطرح والتبادل الفكري بقصد التوصل إلى حلول ومقترحات وتوصيات.

## 4- المعارض:

تعتبر المعارض من الوسائل الاتصالية الهامة التي تسمح بالتعرف على المهتمين بأعمال المنظمات والعاملين بها<sup>(3)</sup>، فالمعارض فرصة مناسبة للقاء كافة المعنيين والمهتمين بأنشطة المنظمات، وتعتبر من أهم وسائل الترويج التي تعتمد عليها المؤسسات في عملية ترويج مخرجاتها.

### 1-7-2- وسائل الاتصال المكتوبة:

ولها أهمية بالغة لكونها ملموسة ولها إمكانية التخزين والرجوع إليها عند الحاجة، ومن بين أهم الوسائل نذكر ما يلي:

## 1- لوحة الإعلانات:

(1) محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص189.

(2) د: أسامة خيرى، مرجع سابق، ص163.

(3) أ.د: محمود يوسف، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط2، 2012، ص ص 147، 148.



تفيد لوحة الإعلانات في نشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإعلام الموظفين بالأمور العاجلة والهامة، أو بالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط أهم التنويعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة المنظمة بصورة دورية، وقد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.<sup>(1)</sup>

وتوجد عوامل عديدة تساعد على نجاح لوحة الإعلانات كوسيلة اتصالية نذكر منها:

- الاهتمام بتحسين إعدادها وإخراجها في ثوب شيق يشجع على القراءة مراعاة سهولة اللغة ووضوح المعنى وتسلسله عند إعداد مادته.

- مراعاة دقة التوزيع للمواد على اتساع اللوحة.

- مراعاة التنوع والاقتصار على الحقائق وما يهم العاملين معرفته فعلا.

- التجديد المستمر لها.<sup>(2)</sup>

## 2- النشرات:

وعادة ما تحتوي النشرات على بعض البيانات المتعلقة بالمنظمة، وموقعها والخدمات والسلع التي تقدمها، وأنسب طرق الاتصال بها، وتحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات وتنفق عليها مبالغ كبيرة، وتعد منها عدة أنواع تتناسب كل نشرة منها جمهورا معيناً.<sup>(3)</sup>

(1) د:أحمد ماهر، الاتصال، (د.ب)، الدار الجامعية، 2000، ص52.

(2) د:محمد منير حجاب، د: سحر محمد وهيبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، 1999، ص161.

(3) د: أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص45.

**3- الكتيبات:**

تحتاج المنظمات مهما كان حجمها أو طبيعة عملها إلى إصدار كتيبات من وقت لآخر، لشرح برنامج جديد أو أسلوب إنتاج السلع والخدمات، أو تقديم الشرح المرتبط بالقوانين الداخلية الخاصة، أو التعريف بالمنظمة.

**4- التقارير:**

التقرير هو "عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين، وقد يتعلق بمشكلة أو ظروف أو أحداث خاصة، ومع ذكر الاقتراحات المبنية على النتائج المتوصل إليها".

وتعتبر التقارير من الوسائل الاقتصادية المهمة داخل المنظمة، إذ بواسطتها تتمكن المنظمة من معرفة حقيقة ما يجري داخلها، وعن طريقها أيضا يتم رسم السياسات والخطط وإصدار القرارات واختيار أساليب عمل معينة.<sup>(1)</sup>

**1-3-7- وسائل الاتصال الإلكترونية:****1- البريد الإلكتروني:**

يقصد بالبريد الإلكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية وذلك من حاسب آلي إلى حاسب آخر، بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلم الرسالة، ويحقق استخدام البريد الإلكتروني للمنظمات المعاصرة العديدة من المزايا من أهمها التوفير في الوقت وتكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة.<sup>(2)</sup>

بالإضافة إلى الرسائل الإلكترونية أخرى على رأسها الأنترنات والفاكس وأنظمة الاجتماعات عن بعد وتجمعات البيانات والفيديو...

(1) د: فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص ص 262، 264.

(2) فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 213.

## 2- الأنتراث:

يعرفها فريد النجار وآخرون على أنها: "شبكة يمكن من خلالها تبادل المعلومات والملفات على مستوى شركة أو هيئة، أي أنها شبكة محلية LAN ، وقد توصل على شبكة الشبكات الإنترنت وقد لا توصل".<sup>(1)</sup>

وتعتبر هذه الوسيلة الإلكترونية من أحدث الوسائل المستخدمة في ترقية طبيعة الاتصالات داخل الهيئات.

ومما سبق ذكره يمكن القول بأن أي منظمة لابد عليها من إتباع هذه الوسائل لضمان السير والتنسيق الجيد بين الأقسام والمصالح المكونة للتنظيم، مع العمل على تحديثها مستقبلاً.

## 1-8- شروط فعالية الاتصال التنظيمي:

تكون الاتصالات فعالة في حالة تركها آثار إيجابية عند المستقبل وتقبلها منه وتجاوبها، ولتحقيق ذلك وجب الالتزام ببعض الشروط التي يمكن إيجازها فيما يلي:

-توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.

-مراعاة الأمانة في الاستلام، وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.

-ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق الرد والنقد البناء.

-عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.

- أن يوضع الاتصال بناء على أهداف محددة مسبقاً وخطة جيدة.

- أن يوضع الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.

(1) فريد النجار، آخرون، التجارة والأعمال الإلكترونية والمتكاملة في مجتمع المعرفة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص33.

-الاتصالات الجيدة لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه الاتصال بالعاملين تحت إمرتهم.

-الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الفعال.(1)

### 1-9- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون النسق من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها، وهذه الأخيرة يمكن التعبير عنها داخل التنظيم بوحدات ومستويات تشكل هيكله ونظامه الإداري الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن السلطة فهذه الأخيرة هي التي تحدد الأدوار التنظيمية المرتبطة بمناصب العمل، لكن تسارع وتعقد التكنولوجيا واختلاف التنظيمات، إضافة للتغيير الذي يمس البيئة يوميا جعل من بقاء التنظيم رهن قدرته على الإجابة والتكيف مع كل هذه التطورات، فضرورة إعطاء جواب سريع ومتكيف مع الوضع القائم شجع ظهور عامل جديد وهو الاتصال التنظيمي، هذا الأخير أصبح كوسيلة للقيادة والسلطة، فمن امتلكها وراقبها امتلك مفاتيح السلطة، عكس السنوات السابقة التي تميزت بسلطة الطاقة، وكنيجة للتفاعل الذي يحدث بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي والذي يتطلب تبليغ الأوامر والمعلومات والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عليها بالهيكل الرسمي، والذي يتميز بأشكال وأنماط رسمية لحركة المعلومات، وبهذا يمكن التحدث عن اتصال تنظيمي رسمي يرتبط بالتنظيم الرسمي، كما يمكن التحدث عن اتصال تنظيمي غير رسمي يرتبط بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.(2)

(1) الشريف محمد شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري محمود -قسنطينة-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008-2009، ص65.

(2) جمال بن زروق، الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، رسالة غير منشورة، جامعة باجي مختار-عنابة-: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999-2000، ص52.

## 1-10- معوقات الاتصال التنظيمي:

تعتبر عملية الاتصال التنظيمي ضرورية وهامة في المنظمات، ولكنها لا تحظى بالعناية الكافية والاهتمام عند تقييم نظام الاتصال واختيار الوسائل المناسبة، لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين لبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة، ونادرا ما نجد في منظمة ما نظاما خاص بعملية الاتصال دون مشكلات أو عوائق.<sup>(1)</sup>

وتظهر معوقات الاتصال التنظيمي نتيجة لمجموعة من العوامل يمكن إجمالها فيما يلي:

### 1- العوائق التنظيمية: وتكون ناجمة عن:

-مشاكل في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.

-مشاكل التخصص الوظيفي والتي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة.

-مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.

-مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد والتي تنشأ عنها أحيانا علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الاتصال.<sup>(2)</sup>

### 2- العوائق النفسية (الفردية):

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فعالية الاتصال، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك

(1) أحمد عبد الرحمن الشميمري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض، مكتبة العبيكان، 2005، ص 207.

(2) صلاح عبد القادر النعيسى، الإدارة، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 210، 211.

الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتاحة دون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فعالية الاتصال.(1)

### 3- العوائق التكتيكية:

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة، إلا أن المعوقات التكتيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف والتعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو نقص في الخطط والسياسات، فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبنفس البشرية.(2)

### 1-11- طرق تحسين الاتصالات التنظيمية:

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:

- 1- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلوها في المؤسسة.
- 2- أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدائة.
- 3- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- 4- استخدام اللغة المناسبة.
- 5- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال التنظيمي.
- 6- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.(3)

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص178.

(2) مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضايلة، مرجع سابق، ص286.

(3) رضوان بلخيري، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015، ص121.

## خلاصة الفصل:

إن الاتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للمجتمع، حيث أنه عملية جوهرية لسائر المخلوقات ودون الاتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن غيره من الناس، فهو عملية أساسية لكل نشاط إنساني، ووسيلة هامة لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، فالاتصال التنظيمي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والتقارير من مستوى إداري إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي.

# الفصل الثاني



## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 2-1- أهمية الأداء الوظيفي.
- 2-2- محددات الأداء الوظيفي.
- 2-3- أبعاد الأداء الوظيفي.
- 2-4- عناصر الأداء الوظيفي.
- 2-5- وسائل تقييم الأداء الوظيفي.
- 2-6- مراحل تقييم الأداء الوظيفي.
- 2-7- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
- 2-8- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- 2-9- معوقات قياس الأداء الوظيفي.
- 2-10- طرق تحسين الأداء الوظيفي.
- 2-11- الاعتبارات التي يتوجب على الإدارة مراعاتها في عملية تقييم العاملين.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود العاملين، ويولونه أهمية بالغة حيث أن كل مؤسسة تهدف إلى تحقيق نجاح أكبر على مستويات عدة وبشكل مستمر، وهذا لا يتحقق دون اهتمام المؤسسة بأداء موظفيها للوصول إلى الفعالية المنشودة، وسنحاول في هذا الفصل مناقشة متغير الأداء الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به وعملية تقسيم الأداء من التفصيل.

**2-1- أهمية الأداء الوظيفي:**

إن الاهتمام بالأداء وتطوير مؤشرات قياسه أمر قديم قدم الحضارة الإنسانية، والتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي متمثلاً في منظمات الأعمال أو منظمات الدولة، كما أن الأفكار والأطروحات المسيرة للأداء ساعدت المديرين على معرفة طبيعة العمل وموقعه وأهميته للمساهمة في الجهد والإنجاز الكلي، فالأداء بصفة عامة يوجه أعماله المنظمة من خلال تبرير كل ما يحدث داخلها وتوثيق خط التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على مواطن القوة والضعف وتوفير تقييم ذاتي للمنظمة ومناخها التنظيمي وتوجيه عملية تحسين أعمالها.

فالأداء يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمات ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار أبعاد رئيسية نظرياً، تجريبياً وإدارياً.

فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لإختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.<sup>(1)</sup>

**2-2- محددات الأداء الوظيفي:**

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

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

(1) فاطمة بوحديش، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014، ص 64.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراكه لمتطلباته الوظيفية.

### - الجهد:

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

### - القدرات:

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

### - إدراك الدور:

يعني بها الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفرقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في

العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر<sup>(1)</sup>.

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

## 2-3- أبعاد الأداء الوظيفي:

يركز الأداء حسب بعض الباحثين على الجانب الاقتصادي، في حين يرى آخرون أنه يركز على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهو ما يتضح فيما يلي:

### 1- الأداء التنظيمي:

وهي الطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن تم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، مما يسهل المؤسسة حسب فعالية البعد التنظيمي والاجتماعي.

### 2- الأداء الاجتماعي:

يعبر الأداء حسب البعد الاجتماعي عن مستوى رضا العاملين كمؤشر على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي

(1) جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري محمود -قسنطينة-: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 75-74.

للموارد البشرية ويعتبر معدل دوران العمل كمؤشر على مدى وفاء الأفراد للمؤسسة، وكذا المناخ الاجتماعي السائد داخلها، بالإضافة إلى مستوى رضا العاملين.<sup>(1)</sup>

## 2-4- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

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

**2- نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**3- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**4- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتهم المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>(2)</sup>

## 2-5- وسائل تقييم الأداء الوظيفي:

هناك وسائل عديدة لتقييم الأداء أهمها الوسائل التالية:

(1) مريم عبد الهادي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص 37.

(2) مروى شايب الدرغ، مرجع سابق، ص 50.

1- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدات الموضوعية للأداء-performance standards

والتي تحدد وحدات العمل اللازم إنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة.

2- إجراء اختبارات للعاملين بصفة دورية للحكم على مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء وظائفهم

الحالية، أو مدى صلاحيتهم للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى ومن أمثلة الاختبارات:

\*اختبارات المعرفة والمعلومات التي تستهدف تحديد مستوى معرفة الفرد بأساسيات العمل

والخبرات التي اكتسبها من واقع أداء العمل.

\*اختبارات الأداء والتي تستهدف تحديد قدرة الفرد على أداء عمل معين.

3- استخدام أسلوب تقييم المجموعة والأقران لأداء الفرد.

4- أسلوب المقارنة الزوجية بين العاملين حسب مستوى أدائهم paired compariyon . وفي هذا

الأسلوب يقوم الرئيس بمقارنة أداء كل موظف بأداء كافة الموظفين.<sup>(1)</sup>

## 2-6- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا

سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة،

وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أوردته بعض الكتب من خطوات على

النحو التالي:

(1) د. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، (د.س)، ص300.

**2-6-1- وضع توقعات الأداء:**

تعد هذه الخطوة أولى عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

**2-6-2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:**

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا على المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية، ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودوره في تصحيح الانحرافات مستقبلا.

**2-6-3- تقييم الأداء:**

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقسيم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

**2-6-4- التغذية العكسية:**

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة، والتغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد من أن يفهمها الفرد العامل، أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

**2-6-5- اتخاذ القرارات الإدارية:**

وهي كثيرة ومتعددة، منها ما يرتبط بالترفيه، النقل، والفصل... الخ. (1)

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005، ص ص 205-204.



**2-6-6- وضع خطط تطوير الأداء:**

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقبليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.<sup>(1)</sup>

**2-7- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:**

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين من الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

**2-7-1- أهداف تقييم الأداء الداخلي على مستوى المنظمة:**

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

1- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

2- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

3- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على سلامة ونجاح الطريق المستخدمة في هذه الإدارة.

4- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

(1)مرجع سابق، ص ص 205-204.

**2-7-2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:**

تتمثل فيما يلي:

- 1- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- 2- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تكوين عملية التقييم كوسيلة جيدة لزيادة التعاون بين المدير والموظفين.
- 3- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.<sup>(1)</sup>

**2-7-3- أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين:**

وتتمثل في:

- 1- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- 2- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية وبصورة مستمرة.<sup>(2)</sup>

(1) مروى شايب الدرغ، مرجع سابق، ص 63

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 201.

**2-8- طرق تقييم الأداء الوظيفي:**

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء الموظفين، وهناك طرق تقليدية للتقييم وطرق حديثة يمكن إجراؤها فيما يلي:

**2-8-1- الطرق التقليدية: وتندرج تحتها الطرق التالية:****\* طريقة الترتيب العام:**

حيث يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا بداية بأحسنهم وصولا إلى أسوء مرؤوس عنده، استنادا إلى المستوى العام لأداء هؤلاء، من مأخذ هذه الطريقة أنها لا تعطي صورة دقيقة عند أداء العاملين.

**\* طريقة مقارنة أزواج من العاملين (مقارنة مزدوجة):**

تتضمن هذه الطريقة عملية مقارنة كل عامل في قسم أو مجموعة معينة مع بقية الموظفين الآخرين من نفس المجموعة، ويتم ترتيب الموظف حسب عدد المرات التي يفوق أو يساوي أو يقل أداءه فيها عن أداء زملاءه، وتشمل هذه العملية كل الأفراد في المجموعة وبحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج، ومن عيوب هذه الطريقة أنه يصعب استخدامها لأغراض عديدة منها النقل والتدريب.

**\* طريقة القوائم:**

يستعمل الرؤساء في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف المستويات المختلفة لأداء الموظفين، يستخدم من خلالها قائمة خاصة تتضمن مجموعة أسئلة تخصص سلوك الفرد العامل

ومدى مساهمته في مجال العمل، وما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا طويلا وجهدا كبيرا بالإضافة إلى الدقة المتناهية.<sup>(1)</sup>

## 2-8-2- الطرق الحديثة:

كنتيجة للانتقادات والعيوب التي ظهرت بعد استخدام الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء، ظهرت أخرى حديثة حاولت تجاوز العوائق التي عرفتھا الطرق التقليدية نذكر منها ما يلي:

\* **طريقة التوزيع الإجباري:** وتلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين عند توزيع تقديراتهم على الأفراد وأن تكون متماشية مع التوزيع التكراري العادي.

## \* طريقة الوقائع الحرجة:

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقليل احتمالات التحيز والحدث، أو الواقعة الحرجة هو ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة على نجاحه أو فشله، وتسمى أيضا بالوقائع الحاسمة لكونها غير اعتيادية، هذه الطريقة في تقييم الأداء تتضمن قيام المدير بوضع وشرح كل عنصر من عناصر الأداء، المهمة والبارزة والتي كشف فيها الموظف عن تميز ايجابي أو سلبي، والموظف الذي لم يصدر عنه أي شيء لا بالإيجاب ولا بالسلب يكون أدائه مقبول أو اعتيادي.<sup>(2)</sup>

## 2-9- معوقات قياس الأداء الوظيفي:

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي مشكلات عديدة، ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى القيام بهذه العملية، ولهذا يجب على المنظمات الحديثة قياس أداء أفرادها وذلك للبقاء والاستمرار، فالكفاءة

(1) أميرة مغريش، مرجع سابق، ص 121.

(2) المرجع السابق، ص 123.

والفعالية تتطلب ضرورة الحصول على معلومات وبيانات حول الأداء الوظيفي لغاية التعرف على النواحي السلبية، فالمعلومات المرتدة من مقومات التخطيط الناجح.

وعليه لابد من مراعاة الأمور التالية التي تعتبر من أهم المعوقات والتي لابد من تجنبها عند القيام بقياس الأداء:

-الابتعاد عن التحيز واستخدام العلاقات الشخصية في عملية قياس الأداء.

-لابد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثير بنتائج آخر تقييم.

-صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال، سواء كانت كمية أو نوعية.<sup>(1)</sup>

## 2-10- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

هناك إجراءات ضرورية لتحسين الأداء الوظيفي أهمها:

### 2-10-1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي:

إن تحديد هذه الأسباب له أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة، فالإدارة عن طريق تحديد الأداء تحاول فيما بعد عن طريق تقييم الأداء، التأكد من بلوغ كل ما هو مسطر أو عدم ذلك، وبعدها نحاول الكشف عن الاختلافات الموجودة سواء المتعلقة بأداء العامل أو ندرة الموارد الضرورية، بالإضافة إلى البحث عن مهارات وقدرات العامل التي لها أثر على فاعلية الأداء، كذلك التطرق إلى هيكل الحوافز والأجور التي تؤثر على دافعية العمال.

### 2-10-2- تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة قد يوفر فرص كبيرة لتحسين الأداء.

(1) هند بصير، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-: كلية علوم التسيير، 2008-2009، ص26.

**2-10-3- تطوير خطة العمل:**

تتضمن خطة العمل التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين المختصين من جهة أخرى، وذلك من خلال اللقاءات المباشرة والمفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات أمام العاملين، ليكون الجميع في صورة المشكلة وحتى يستفاد مما توصلوا إليه تفادياً لوقوع مشاكل أخرى، حيث أن هذا الإجراء عبارة عن دور متكامل الأجزاء لكل من العمال والإدارة.

**2-10-4- الاتصالات المباشرة:**

الاتصال بين المشرفين والعمال له أهمية في تحسين الأداء وكسر الحواجز المعروفة بين الإدارة والعمال، وهذا وفق خطة تتضمن تحديد الاتصال وأسلوبه وأتماطه، وبالتالي تكون هناك من رغبته وارتياحه في العمل وتفريغ كل طاقاته للوصول إلى العمل الفعال.<sup>(1)</sup>

**2-11- الاعتبارات التي يتوجب على الإدارة مراعاتها في عملية تقييم الأداء:**

لا بد للإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من القضايا الهامة عند انتقاء معايير التقييم، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- تحديد الأهداف المرجوة من عملية التقييم.
- 2- تحديد فيما إذا كانت عملية التقييم تنصب في الأمور الشخصية أو الموضوعية.
- 3- عدد المرات التي يتعين أن تجري فيها عملية التقييم في السنة، وفيما إذا كانت فصلية، أم نصف سنوية أو سنوية.

(1) مريم عبد الهادي، مرجع سابق، ص ص 41 و40.

4- شمولية عملية التقييم، وهل تشمل هذه العملية جميع الموظفين في المنظمة؟ أو بعضهم؟ أم المدراء فقط؟.

5- الإدارة التي تقوم بعملية التقييم، وهل تقوم بها الإدارة العليا؟ أم إدارة الموارد البشرية؟ أم لجنة تؤلف في المنظمة؟ أم فريق خارجي يكلف بهذه المهمة؟

6- الوسائل التي تستخدم للوقوف على مدى صحة عملية التقييم ونجاحها كما هو مطلوب.<sup>(1)</sup>

إن اعتماد أي إدارة لمثل هذه الاعتبارات المذكورة سلفاً في عملية تقييمها لأداء عاملها، يمكنها من تحقيق زيادة في مستوى الأداء الفعال لدى العمال والإخلاص والولاء لهذه المؤسسة.

(1) د: مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص ص 127-128.

## خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهيأة للعمل داخلها، بالإضافة إلى اعتمادها على عملية تقييم الأداء، وذلك من خلال تحديد معاييرها من أجل تحديد نقاط الضعف والنقص في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وضمان نجاحها واستمرارها.



# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: التراث النظري للدراسة.

تمهيد.

3-1-1- النظريات الكلاسيكية.

3-1-1-1- نظرية الإدارة العلمية .

3-1-2- نظرية التكوين الإداري .

3-1-3- النظرية البيروقراطية .

3-2- النظريات السلوكية.

3-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية .

3-2-2- نظرية الحاجات.

3-2-3- نظرية X و Y .

3-3- النظريات الحديثة.

3-3-1- نظرية اتخاذ القرارات.

3-3-2- نظرية الإدارة بالأهداف.

3-3-3- نظرية النظم.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

لقد أجرى العديد من العلماء دراسات مختلفة حول الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ما أدى إلى بلورة عدد من النظريات التي سعت إلى تحليل وتغيير العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تعد النظرية جانبا هاما من الدراسة فهي تساعدنا في تكوين أهم الأفكار عن الموضوع، وقد صنفنا هذه النظريات إلى ثلاثة مجموعات وفقا للتسلسل الزمني وهي: النظريات الكلاسيكية، النظريات السلوكية والنظريات الحديثة.

**3-1-1- النظريات الكلاسيكية:**

هناك اتفاق عام حول تعريف النظرية بأنها: "مجموعة من الأسس والعبارات المترابطة تفسر سلسلة من الأحداث".<sup>(1)</sup>

ولقد ظهرت هذه النظرية كاتجاه فكري يشمل مجموعة الآراء والنتائج الفكرية، التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الزمنية الممتدة بين العقد الخير من القرن التاسع عشر، والعقد الثاني من القرن الثاني والعشرون، حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها والتي خلفت ظروفًا جديدة في قانون العرض والطلب، ولهذا بدأ أصحاب هذا الاتجاه بالمناداة بزيادة معدل الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل والإنجاز، وتحديد طرق وتوزيع الأجور، وتخطيط مكان المصنع وكيفية الرقابة على الإنتاج...، إضافة إلى التركيز على تقسيم العمل والتخصص لكفاءة الإنتاج، وفيما يلي عرض لأهم النظريات الكلاسيكية:<sup>(2)</sup>

**3-1-1-1- نظرية الإدارة العلمية:**

يعتبر فريدريك تايلور (F.W.Taylor) من أهم مؤسسي حركة الإدارة العلمية حيث كان يعمل مهندساً في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية ثم سرعان ما أصبح من ألمع المستشارين المهندسين لرجال الصناعة الأمريكية.

وتعد نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها "تايلور" نتاجاً لعملية تطويرية طويلة، حيث كانت هناك عدة عوامل ساهمت في التمهيد لظهور هذه النظرية، ويمكننا تلخيص العوامل التمهيدية لهذه النظرية في النقاط التالية:

(1) أ.د. فؤاد سليمان قلادة، نظرية المنهج والنموذج التربوي، الإسكندرية، مكتبة بستان المعرفة، ط1، 2004، ص10.

(2) إيمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2008-

2009، ص25.

\* يعتبر تطور الظروف في القرن الثامن عشر نتيجة الثورة الصناعية واستخدام قوة البخار بدلا من الطاقة البشرية وما نتج عنه من تطوير ضخيم في حجم المصانع وعدد العاملين فيها، وهو من استدعى التفكير في إيجاد أسلوب لتوجيه وإدارة هذا العدد الكبير من العاملين، وعن طريق المحاولة والخطأ التي تم استخدامها من طرف أصحاب المصانع وتوصلوا في تلك الفترة إلى عدد من الأساليب الإدارية.

\* قيام بعض الباحثين بجهود في مجال الإدارة من خلال التجريب، ثم تقديمها لأصحاب المصانع كأفكار قابلة لتنفيذ فيما يتعلق بتحقيق الأهداف، وفي ما يلي سنعرض أهم هذه الأفكار:

1- ملاحظة " آدم سميت . A.Smith " بشأن مزايا التخصص وتقسيم العمل.

2- إضافة "تشارلز كولومب" عن أثر الطاقة التي يبذلها كل من الإنسان والحيوان وأفضل السبل للحصول على أقصى طاقة ممكنة.

3- أبحاث وتجارب "تايلور" وهو الأدب الحقيقي للإدارة الأمريكية، ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية نذكر ما يلي:

\* أن يكون بين العامل وصاحب المصنع تعاون لتحقيق الأداء الأمثل بطريقة علمية.

\* أنه في ظل الإدارة العلمية أيضا، تقع نصف مشكلة الإنتاج على عاتق الإدارة أما النصف الثاني على العامل، وهو عكس ما جاءت به الإدارة التقليدية حيث تقع المشكلة كلها على العامل، ولهذا طالب تايلور بضرورة فصل التخطيط عن التنفيذ أي تقوم الإدارة بالتخطيط والعامل بالتنفيذ.

\* طالب تايلور باستبدال كل رئيس عمل بعدد من رؤساء العمل المتخصصين حيث يتلقى العامل أوامره من كل رئيس حسب تخصصه ويكون مسؤولا أمامهم جميعا كل في مجال وظيفته وتخصصه. (1)

(1) محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري - فسنطينة-: كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، 2006-2007، ص ص49-50.

**3-1-2- نظرية التكوين الإداري:**

لقد بدأ "هنري فايول" من قمة الهرم، ونظر إلى الإدارة بوصفها عملية أو نشاط يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية، وفي كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدمات الحكومية والخاصة، وقد قسم الوظائف التي يمارسها المشروع إلى ست مجموعات وهي: الوظائف الفنية (الإنتاج)، التجارية (البيع والشراء)، المالية (التمويل والإنفاق)، المحاسبية والإحصاء، الصيانة، وأخيرا الوظائف الإدارية، وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة.

وقد وضع "فايول" المبادئ الأربعة عشر المشهورة، والتي كانت وما تزال إلى حد كبير مصدر استند إليه المديرون في الأجهزة الحكومية والمصانع والشركات، وهذه المبادئ هي: التخصص وتقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، الطاعة والانضباط، وحدة التوجيه، المركزية، تدرج السلطة، النظام، المساواة، تعويض العاملين، ثبات العاملين، المبادرة، التعاون وإضواء المصلحة الشخصية في المصلحة العامة.

غير أن هذه المبادئ رغم تعددها لا تشمل أجزاء هامة، مثل وضع الأهداف ودوافع العاملين، ونظم المعلومات، والتطوير، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وذلك مما يجعل هذه النظرية قاصرة على مجالات الظروف والتطورات التي حدثت منذ وقت إخراجها، ويجعل من الضروري دراستها مع غيرها من الأبحاث والنظريات الحديثة من يكتمل هذا القصور.<sup>(1)</sup>

**3-1-3- النظرية البيروقراطية:**

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين، وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنتسب إلى "ماكس فيبر" الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي، مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية، وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء.

(1)د: علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، (د.د)، ط2، 1998، ص ص16-15.

وقد وضع بعد ذلك النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة، والذي يطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد، لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، ولقد ركز من خلاله على الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق، من خلال اعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيمًا هرميًا يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات وهي:

– **المستوى الأول:** ويتمثل في الإدارة العليا والسلطة المركزية، ومهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم والسياسات.

– **المستوى الثاني:** ويتمثل في الإدارة التنفيذية، ومهمتها وضع الخطط التنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عملياتها التنفيذية ومراقبتها وتسليم التقارير للسلطة العليا.

– **المستوى الثالث:** وهو الإدارة الدنيا، مهمتها تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.

واستنادًا على هذا فالبناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى، وهذه السلسلة تحدد للفرد من هو رئيسه المباشر الذي يشرف على مراقبة أداؤه.

كما ركز "فيبر" على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات والكفيلة بغرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة، كما يرى أيضًا أن تقسيم العمل أمرًا ضروريًا لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة والتطبيق السليم بما يتلاءم ومصصلحة العمل، ومما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارة. (1)

(1) مرجع سابق، ص 16.

ومن خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند "فيبر" تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم ومحدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة والضبط الصارم المبني على الرشد والعقلانية مما يتطلب استخدام وسائل وأساليب دقيقة لتحقيق زيادة الأهداف.<sup>(1)</sup>

### 3-2- النظريات السلوكية:

تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصا حركة إدارة العلمية، لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية (Behaviora Théories)، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (Hamen school) اتجاهها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي حيث ركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالمجموعات الصغيرة (Small Group) أو غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية، هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية، ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق نوعا آخر من التنظيم هو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم، والتفاعل بينهم، ولقد أثبتت دراسات إلتون مايو في شركة وستون إلكتريك "أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيرا ايجابيا أو سلبيا، على حسب طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وهذا شكل التنظيم غير الرسمي، في إطار فلسفة المدارس السلوكية، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي التي أهملتها النظريات التقليدية فضلا عن إغفالها لظاهرة الصراع بين عناصر المنظمة.

وتتضمن النظريات السلوكية ضمن مجموعات من المدارس الفرعية هي: العلاقات الإنسانية

نظرية الحاجات ونظرية X و y.

(1) إيمان محامدية: مرجع سابق، ص 27.



## 3-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

أبرم خلال الفترة الممتدة بين (1927-1931) عقد مشروع للتعاون بين شركة "ويسترن إلكترونيك" في الولايات المتحدة الأمريكية، وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد وتحت إشراف الأستاذ "إلتون مايو" (Elton Mayo) ضمن كل من "روثليز برجر" (Rohhis Berger) و"ديكسون" (Dickson) و"وارنر" (Warner) حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع "هوثورن" غرب مدينة شيكاغو في U.S.A، وذلك عام 1939م في مؤلف بعنوان "الإدارة والعامل".

لقد شرع الباحثون في إخضاع ست (06) فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج ارتفاع إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة اتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة، حيث برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج.

حيث أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا (Social System)، تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل، وعليه لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي، ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية وأسهمت من خلال الدراسات الميدانية وأكدت على التنظيم غير الرسمي والروح المعنوية والدافعية وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي، وأثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني، كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية لمايو في الفكر التنظيمي، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين على النهوض<sup>(1)</sup>

(1)د:نور الدين تاويريت، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، رسالة غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004-2005، ص 69.

بمبادئ واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن لهم الجوانب التي أكدها "Mayo" بهذا الخصوص ما يأتي:

- البحث عن السبل المثلى في خلق التعامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

- أثر جماعة العمل كمنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

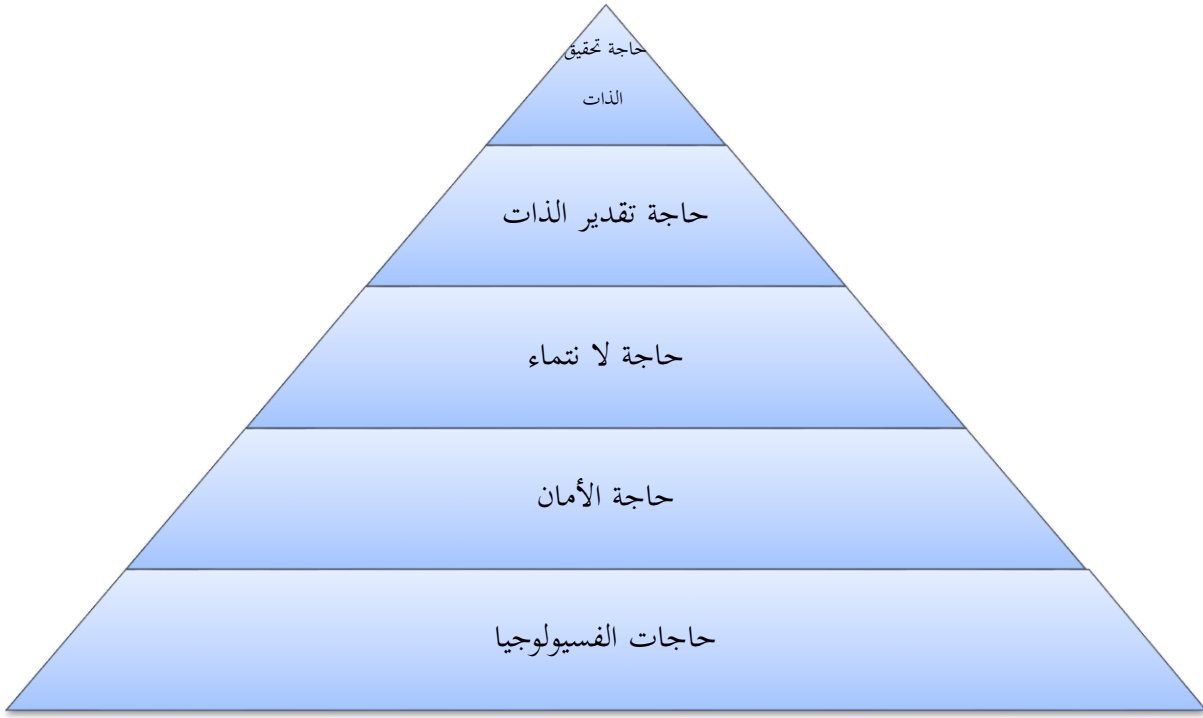
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.<sup>(1)</sup>

### 3-2-2- نظرية الحاجات:

يرى إبراهيم "ماسلو" أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرمياً، بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي هرمي، أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.

وقد قام "ماسلو" بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي لما هو موضح في الشكل التالي:

(1) مرجع سابق، ص 69.



#### الشكل رقم(04): سلم الحاجات لدى ماسلو.

- **الحاجات الفسيولوجيا:** وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة إنسان مثل الأكل والشرب الهواء والجنس، وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم ماسلو المستوى الأول من الحاجات.
- **حاجة الأمان:** هو الشعور بالأمن الحسي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات الهرم ماسلو مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول من الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.
- **حاجة الانتماء:** حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.
- **حاجات تقدير الذات:** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود، وأن يستفيد من طاقته وقدراته وإن يحقق أهدافه، وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو:

-وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل الحاجات العليا.

- إذا شبت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.
- هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.
- إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع حاجات الأولية. (1)

### 3-2-3- نظرية X و Y لماك غريغور:

تعتبر نظرية X و Y أولا وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذا الإدارة، وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط التسيير المختلفة.

**-نظرية Y:** إن المبدأ الأساسي في نظرية Y هو خلق شروط تسمح للعمال الوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم من منح، مكافآت وحاجات نفسية كما هو ممثل عند ماسلو، ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة، ومن بين الوسائل التي ينصح بها "غريغور" دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات وترقيتهم وخلق جو من الثقة في العمل ونوع من الاحترام المتبادل، لأنه في نظرية Y يرى بأن العامل كفؤ وذو مسؤولية، واستنبط نظريته من إيمانه من حتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم ونظرة متفائلة.

**-نظرية X:** إن هذه الأخيرة تختلف عن سابقتها تماما، فهي ترى أن العامل لا يجب العمل، ويعمل جاهدا على تفاديه، وكونه لا يجب العمل فهو لا يبذل جهدا يسمح به للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا على ذلك، وتحت الرقابة والتسيير ومهددا بالتوبيخ، لأنه يفضل أن يكون مسيرا كونه يخاف المسؤولية ومهمة الإدارة هي الرقابة والتوجيه مع التشديد واستعمال القوة وهذا ما يسمى بفلسفة الضغط.

(1) د: فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة لنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص ص 81-82.

ويلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك، فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأننا قد نجد أفراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية X، أو إلى نظرية Y ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.<sup>(1)</sup>

### 3-3- النظرية الحديثة:

إن تطور المدارس جاء مستندا ومكملا لتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس، في إطار توجهات المدارس الحديثة، حيث ينظر إلى الأفراد في المنظمات كمدونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة، لذلك فإن تحليله معقما وشاملا يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجتمعات في المنظمة الحديثة، ورغم أن المدارس الحديثة تحتوي على العديد من التوجهات والمداخل لكننا هنا نشير إلى أهمها: وهي نظرية اتخاذ القرارات، الإدارة بالأهداف، ونظرية النظم.<sup>(2)</sup>

### 3-3-1- نظرية اتخاذ القرارات:

إن نظرية اتخاذ القرارات تعرف باسم مدرسة الإدارة أو المدرسة الكمية، حيث ظهرت وتطورت خلال الحرب العالمية الثانية ويعود ظهورها ونشؤها أكاديميا وعلميا إلى عالم والسياسة والاجتماع هربرت سيمون، إذ يرى أن "جوهر الإدارة ليس طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين، وبينهم وبين الإدارة، بل ما تصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم، فالإدارة الناجحة من منظور هذه المدرسة هي التي تصدر القرارات العقلانية التي تتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات والأرقام، ويتم تحقيق ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الإدارية بطريقة عملية وكأنها معدلات رياضية يتم احتساب قيمها".<sup>(3)</sup>

(1) د: داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ط1، 2006، ص 54-53.

(2) د: صالح مهدي محسن العامري، د: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 62.

(3) محمد قاسم القيروقي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، 2003، ص 24.

كما أن هذه النظرية تقوم أساساً على استخدام الطرق الرياضية والإحصائية (الأساليب الكمية) في التعامل مع المشكلات التنظيمية وعلى استخدام التكنولوجيا التي تساعد في استيعاب الكم الهائل من المعلومات ولدقتها وسرعتها في تحليل هذه المعلومات، وعليه فهذه النظريات ترى أن الإدارة الناجحة يجب أن تعتمد على الحقائق والبيانات والأرقام النظرية في نجاح هذه العملية، على مدى توفر المعلومات لدى صانع القرارات عن المشكلة والبدائل الممكنة إتباعها كلها، وهذا يجمع البيانات المتعلقة به، من خلال مشاركة القوى العاملة، في القرارات وجمع أكبر قدر ممكن من البدائل والمعلومات المتعلقة بالموضوع من أجل الوصول إلى البديل السليم لكل مشكلة وهذا على اعتبار المنظمة في نظر سيمون "مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لإشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية"، فالتوازن التنظيمي الذي أكد عليه سيمون ينطلق من حقيقة المشاركة في المنظمة واتخاذ القرارات فيها. (1)

تعتمد نظرية اتخاذ القرارات على أهمية توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة والبدائل المتاحة للنموذج بحل سليم وهذا يتطلب أهمية مشاركة العمال وتعاونهم على الإدارة لتحقيق ذلك واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبهذا فنظرية اتخاذ القرارات توحى بأهمية الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحسابات الإلكترونية في العمل مما يسهل أداء المهام ويدفع الروح المعنوية وزيد من حماس العمال وذلك لسهولة الحصول على البيانات والمعلومات بسرعة وبشكل واسع وتسهيل شبكة الاتصالات بين الوحدات التنظيمية والموظفين (العمال) في الإدارات الدنيا والمستويات العليا في المؤسسة كانت عمومية أو خاصة. (2)

(1) خليل محمد حسن الشماع، حمود خضير كاضم، نظرية المنظمة، عمان، دار الميسرة، ط1، 2005، ص 94.

(2) محمد قاسم القيروقي، المرجع السابق، ص 25.

## 3-3-2- نظرية الإدارة بالأهداف:

شاعت استخدامات هذه النظرية من خلال كتابات العالم الأمريكي "بيتر دركر" peter Drucker عام 1945، الذي كتب العديد من المقالات، ومن أهم المبادئ التي نودي بها في الإدارة بالأهداف:

- صياغة أهداف التنظيم بعناية لأنها تشكل الأساس في عمل المنظمات.

- مسؤولية وضع الأهداف في المنظمة جماعية وليست فردية.

- لا يكفي وضع الأهداف على الورق، بل من المهم تنفيذها.

- إتباع أولية التنفيذ للأهداف.

- مراعاة عنصر الوقت عند وضع الأهداف.

- نجاح العمل يعتمد على درجة صحة الأهداف الموضوعية.

وينظر إلى نظرية الإدارة بالأهداف من الناحية الإيجابية، كونها أسلوباً يتسم باستمرار ما يجب عمله في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية، كما أن العاملين يلتزمون بالعمل لتحقيق الأهداف.

ويعاب على هذه النظرية ما يلي:

- زيادة الأعمال الكتابية لانتهاجها التفصيل.

- إن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب توافر بيانات كاملة لوضع الأهداف.<sup>(1)</sup>

وكذلك نجد مجموعة من الصعوبات في هذه النظرية مثل:

(1) د: حسين أحمد الطراونة، وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص56.

-صعوبة التوفيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد، والأهداف الكلية للمنظمة.

-صعوبة وضع مقاييس دقيقة للنتائج المراد تحقيقها.

ولتفادي مثل هذه المعوقات لابد من العناية بتحديد الأهداف تحديدا دقيقا، وضرورة التوفيق والتنسيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد على المدى القصير والمتوسط والطويل، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة، وإنشاء نظام دقيق للمعلومات، وتدريب كل من المديرين والموظفين وتنمية وعيهم بالمصلحة العامة للمنظمة.

### 3-3-3- نظرية النظم Systems Approach:

يرى أنصار المنظور النظمي أن التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون بدوره من عدة أنظمة فرعية، ويتفرع هذا المنظور بدوره إلى منظور يرى التنظيم نظاما مغلقا معزولا عن البنية المحيطة، وأن كفاءة التنظيم تعتمد على قدرة التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات، وعمليات تشغيل، ومخرجات أما المنظور الآخر فهو منظور النظام المفتوح، والذي يرى كيانا عضويا بتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، ويؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد إضافة لقدرته على التحكم بالمكونات الأساسية الداخلية والخارجية، وعلى القدرة على التعلم من التغذية العكسية من خلال ما يتم رصده من صدى للمعلومات الآتية من ذوي العلاقة والمستفيدين من خدمات التنظيم والمتأثرين به، والذي يتم أخذها بعين الاعتبار من خلال تعديل المدخلات أو عمليات التشغيل.

فالمنظمات تعتبر نظاما مؤلفا من نظم فرعية أشبه بجسم الإنسان، فبعض هذه الأنظمة الفرعية مندفع تماما على البيئة كالتسويق والبحث والتطوير في حين أن البعض الآخر أقل انفتاحا على البيئة كالإنتاج والمحاسبة، والمتغيرات الأساسية بالنسبة لمدخل النظم هي: الهيكل التنظيمي، الناس، التقنيات و البيئة.<sup>(1)</sup>

(1) زرطال لطيفة، مرجع سابق، ص ص 168 و167.



وقد وضع "ليكرت" عام 1961 ضمن مدخل النظم في كتابه "أنماط جديدة للإدارة" تفوق نمط القيادة الديمقراطي، والذي يكون فيه توجه القائد نحو المجموعة الهدف، إذ يشترك القائد في التنظيم مع جماعات العمل في اتخاذ القرارات، وقام بمقارنة هذا النمط القيادي مع النمط الأنوقراطي ليتوصل إلى أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات عنصر مهم ومؤثر في رغبتهم في إجراءات التطوير، حيث يتجه الكثير من مدراء الإدارات الوطنية إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى تحقيق مصالح إدارتهم بدلا من مصلحة كل الأطراف التنظيمية.<sup>(1)</sup>

### مناقشة النظريات:

على ضوء ما سبق ذكره، نستخلص بعض النتائج المتعلقة بموضوع دراستنا، ويمكن القول بأن النظريات في مجملها اهتمت بدراسة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، والتأثير المتبادل بينهما، كما ركزت أيضا على بعض العقبات والصعوبات التي تواجه العامل أثناء أداء عمله كرد فعل على أسلوب الاتصال المتبع داخل المؤسسة.

والملاحظ على هذه النظريات أن لكل منها وجهة نظر ومعالجة مخالفة عن الأخرى في تفسير العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي.

فالنظريات الكلاسيكية لها مبادئ قائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة والتوجيه المباشر، فالاتصالات التنظيمية وفق هذا المنظور تأخذ طابع أوامر متدرجة من السلطة العليا إلى السلطة السفلى، وبذلك يتبين أن هذه النظريات أهملت علاقات العامل وتفاعلاته أثناء أداءه وظائفه داخل التنظيم، فعلى حد تعبير "ماكس فيبر" فالعامل يتجرد من مكوناته النفسية والاجتماعية، وسلوكه محدد على أساس وظيفته فقط، وهو ما جعل لهذا المنظور انتقادات كثيرة من بينها خلق روتين داخل بيئة العمل وقتل فرص الإبداع والطموح لدى العاملين، وإشعارهم بالاغتراب في بيئة عملهم.

(1) عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار مجدلاوي للنشر، ط2، 2001، ص84.

أما النظريات السلوكية، فجاءت بمبادئ وأفكار معاكسة للنظريات الكلاسيكية، إذ ركزت على عنصر واحد وهو العنصر البشري، فدعت إلى تحفيز العامل من خلال الاهتمام باحتياجاته الاجتماعية، والعلاقات المتبادلة بين العمال داخل التنظيم، ووصف مفردات التنظيم بالعائلة التي تعمل جاهدة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظريات أن العامل لا يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل دائم، فهناك أهداف عامة تنفذ على حساب أهدافه ومصالحه الشخصية.

في حين أن النظريات الحديثة تفسر التنظيم على أنه نسق فكري مفتوح، يركز على السلوك الإنساني في التنظيم، وعلى التكوين الذاتي والاجتماعي للعنصر البشري، ليس باعتباره آلة جامدة كما صورته النظريات الكلاسيكية، فهذه النظريات تسعى إلى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة للسلوك في آن واحد، وذلك في محاولة لخلق التلاؤم قدر المستطاع مع النتائج الإمبريقية في مجال التنظيم.

## خلاصة الفصل:

بعد تناولنا لمختلف المقاربات النظرية سواء كانت كلاسيكية، سلوكية أو حديثة نجد أنها أدت إلى نضوج وتبلور عدد من الأسس والمبادئ التنظيمية التي تعتبر حصيلة مهمة للجهود التي بذلت وما زالت تبدل في اتجاه نمو وتطوير الفكر التنظيمي، حيث تمثل هذه الأسس والمبادئ الإطار العام الذي يوجه إلى بناء إدارة المؤسسات على اختلاف أنواعها، ومن جهة أخرى فإنها تشكل بمجموعها طبيعة الوسيلة التي يستخدمها المدراء لممارسة وظيفة التنظيم للوصول إلى أهداف المؤسسة والسعي إلى تحقيق غايتها.

الاطار التطبيقي للدراسة

# الإطار التطبيقي للدراسة.

تمهيد.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

2- النتائج العامة.

3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

4- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

5- مناقشة النتائج على ضوء النظريات.

خلاصة.

تمهيد:

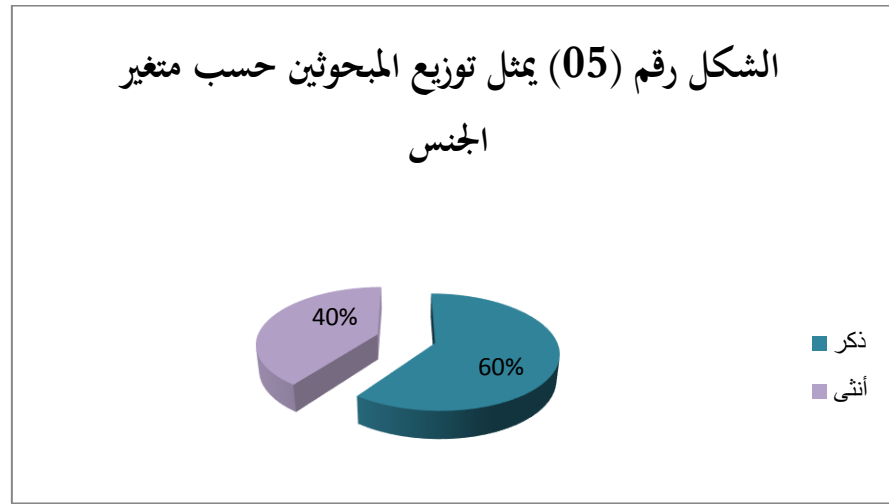
بعد تعرضنا في الفصول السابقة إلى الجوانب النظرية والبحثية للدراسة، تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تعتبر الجزء الأكثر أهمية في البحوث الاجتماعية والإنسانية من خلال الإجراءات المنهجية التي تعد مجموعة من الأساليب والطرق العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية محددة ومعينة وهذا من أجل إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة أو الوصول إلى نتائج ملموسة وهدف هذه الدراسة هو معرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، وهذا من أجل تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات المحصل عليها من ميدان الدراسة.

## 1- عرض وتحليل ونتائج الدراسة:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة%	التكرار	الجنس
60%	39	ذكر
40%	26	أنثى
100%	65	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.



يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه، أن أغلب مفردات العينة من جنس ذكر، إذ قدرت نسبتهم بـ60% أي ما يعادل 39 مفردة من مفردات العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 40% وهو ما أكدته 26 مفردة من مفردات العينة.

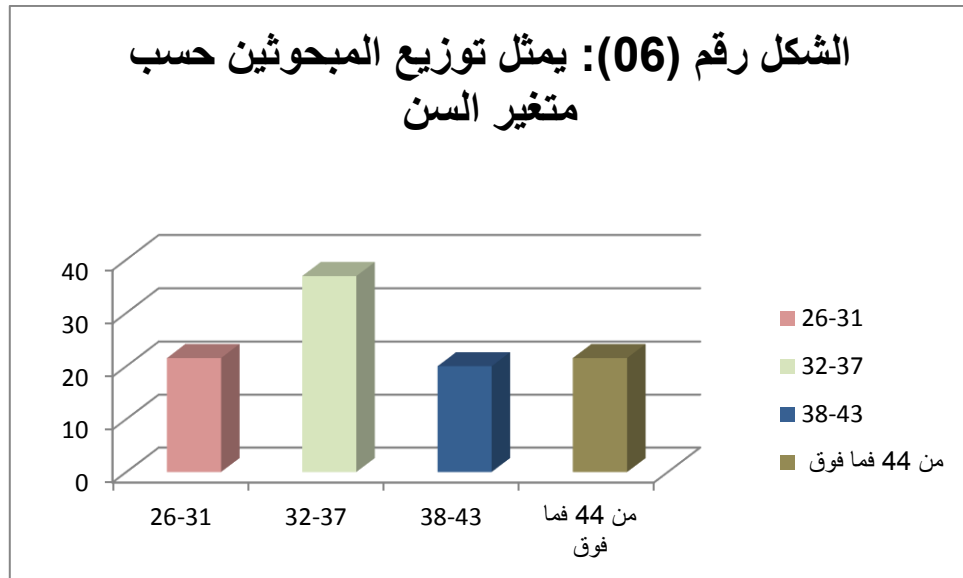
ولعل ذلك راجع إلى الواقع الاجتماعي حيث يسعى أغلب الطلبة الذكور إلى إكمال الدراسات العليا من أجل الحصول على شهادات عليا مثل الدكتوراه، وفي نفس الوقت الحصول على منصب عمل في ضوء المنافسة، في حين نلمح تراجع نسبة الإناث في إكمال الدراسة سبب الاكتفاء بشهادة ليسانس مثلا، وتفضيلهن لمهن أخرى كالتعليم الابتدائي.

ومنه نستنتج أن الجامعة الجزائرية من حيث التأطير يسيطر عليها الأساتذة الذكور.

الجدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
21.54%	14	30.77%	08	15.38%	06	31-26
36.92%	24	30.77%	08	41.03%	16	37-32
20%	13	19.23%	05	20.51%	08	43-38
21.54%	14	19.23%	05	23.08%	09	من 44 فما فوق
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.



نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن فئة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 32 سنة إلى 37 سنة بلغت نسبتهم 36.92%، وهو ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم 16 مفردة بنسبة 41.03% مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن 8 مفردات بنسبة 30.77%، تليها فئتي المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-26 سنة وفئة من 44 سنة فما فوق بنفس النسبة حيث قدرت بـ 21.54%، أما الفئة الأخيرة فهي فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38 سنة إلى 43 سنة وقد نسبتها بـ 20%، وهو ما يؤكد عدد الذكور الذي قدر بـ 8 مفردات بنسبة 23.08%، مقابل 5 مفردات من جنس الإناث بنسبة 19.23%



ولعل ذلك يعود إلى تقدم سن التوظيف والذي أصبح مرتبطا بالمؤهل العلمي العالي، حيث يتطلب الحصول على شهادة ماجستير أو دكتوراه على الأقل 8 سنوات، مما يجعل سن التوظيف في الجامعة يحتاج إلى سنوات من التأهيل العلمي، حيث تشهد الجامعة الجزائرية حركة شبانية كثيفة نظرا لتحسن الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي شهدتها الجزائر مؤخرا، حيث تمكن الكثير من الطلبة من إكمال دراساتهم العليا وذلك لانتشار الهياكل الجامعية في معظم ولايات الجزائرية، مما جعل الفرص المتاحة أمام الأساتذة الشباب على خلاف ما سبق.

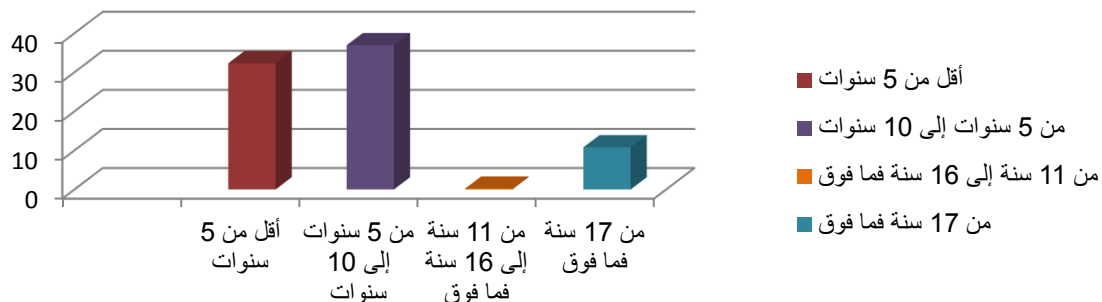
ومن ذلك نستنتج أن الجامعة الجزائرية تمتلك طاقات شبانية من شأنها رفع التحدي ومواكبة الجامعات العالمية من حيث المستوى والعطاء وكذا البيداغوجيا.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
32.31%	21	42.30%	11	25.64%	10	أقل من 5 سنوات
36.92%	24	34.62%	09	38.46%	15	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
20%	13	15.39%	04	23.08%	09	من 11 سنة إلى 16 سنة فما فوق
10.77%	07	7.69%	02	12.82%	05	من 17 سنة فما فوق
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية



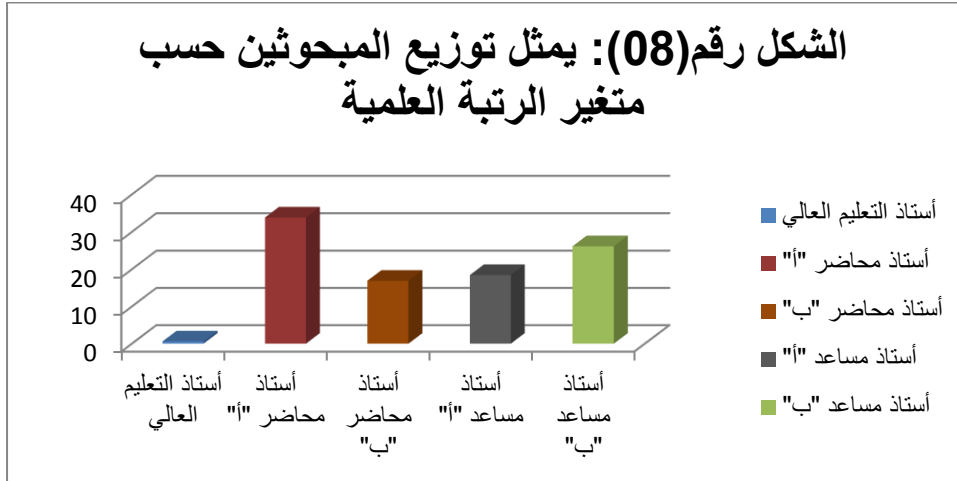
يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن معظم مفردات العينة تتراوح خبرتهم المهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 36.92% وهو ما أكده عدد الذكور الذين بلغ عددهم 15 مفردة بنسبة 38.46%، والإناث اللواتي قدر عددهن بـ 9 مفردات بنسبة 34.62%، تليها الفئة التي تقل خبرتها المهنية عن 5 سنوات بنسبة 32.31%، وهو ما أكده عدد الذكور الذي قدر بـ 10 مفردات بنسبة 25.64%، والإناث اللواتي قدر عددهن بـ 11 مفردة بنسبة 42.30%، في حين نلاحظ انخفاض نسبة الأساتذة الذين تفوق خبرتهم المهنية عن 16 سنة، حيث قدرت بـ 10.77% وهو ما أكده 5 مفردات من الذكور بنسبة 12.82%، مقابل مفردتين من جنس الإناث بنسبة 07.69%.

وذلك يعود إلى تأخر التطوير والهياكل الجامعية في العقود الماضية نظرا للظروف الاقتصادية، إلا أن هذه الخبرة المذكورة تعتبر كافية في ضوء الانفتاح والثورة التكنولوجية والطفرة العلمية، زد على ذلك تربصات الأساتذة وإمكانية احتكاكهم بالإطارات العلمية في الخارج.

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

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
04.62%	03	00%	00	07.69%	03	أستاذ التعليم العالي
33.85%	22	26.92%	07	38.46%	15	أستاذ محاضر "أ"
16.92%	11	23.08%	06	12.82%	05	أستاذ محاضر "ب"
18.46%	12	19.23%	05	17.95%	07	أستاذ مساعد "أ"
26.15%	17	30.77%	08	23.8%	09	أستاذ مساعد "ب"
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.



يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة ذوي رتبة أستاذ محاضرا "أ" بنسبة 33.85%، وهو ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم 15 مفردة بنسبة 38.46% مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن 07 مفردات بنسبة 26.92%، أما نسبة مفردات العينة ذوي رتبة أستاذ مساعد "ب" فقد قدرت بـ 26.15%، وهو ما تؤكد نسبة الذكور الذين بلغت نسبتهم 23.08% أي ما يعادل 9 مفردات، وما يقابل 8 مفردات للإناث بنسبة 30.77%، أما عدد أفراد العينة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي فقد قدرت نسبتهم بـ 4.62% وتمثلهم 3 مفردات من جنس الذكور.

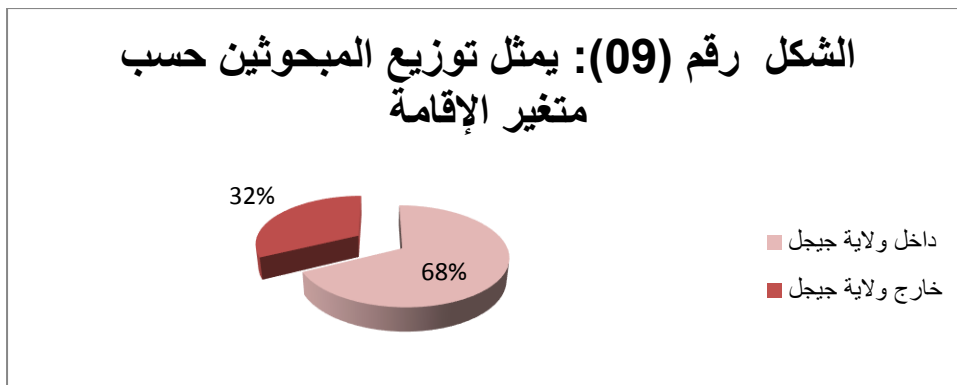
ولعل ذلك راجع إلى الانطلاقة العلمية التي عرفها الأساتذة مؤخرا من حيث إكمال أطروحات الدكتوراه، ومن تم الرقي إلى أساتذة محاضرين.

ومنه نستنتج أن أفراد العينة قسم علوم الإعلام والاتصال يعتبر حديثا نسبيا مقارنة بالأقسام الأخرى لذلك نجد أن الأساتذة في هذا المجال لا يتمتعون برتبة علمية عالية، وهو ما أكدناه من خلال مقابلاتنا مع المبحوثين.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الإقامة.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
67.69%	44	73.08%	19	64.10%	25	داخل ولاية جيجل
32.31%	21	26.92%	07	35.90%	14	خارج ولاية جيجل
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.



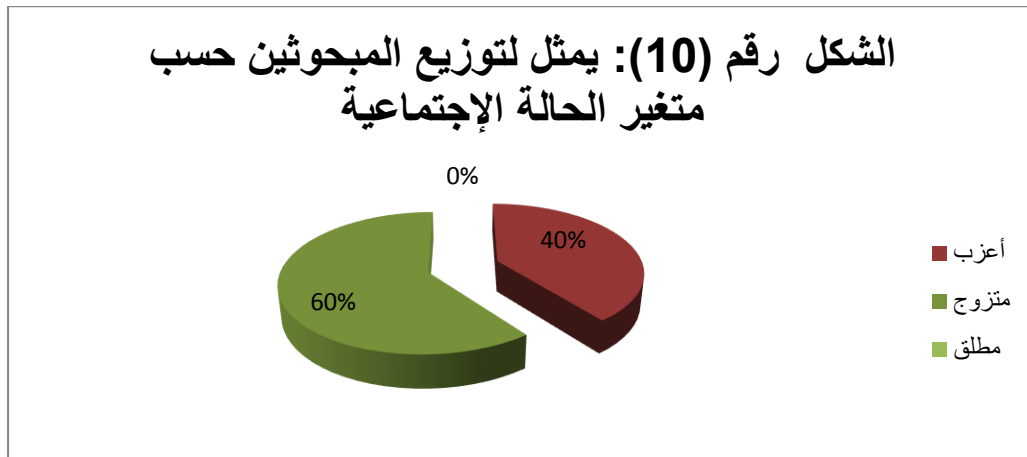
يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يقطنون داخل ولاية جيجل، وهو ما تؤكد نسبة 67.69%، حيث بلغ عدد الذكور 25 مفردة بنسبة 64.10%، مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن 19 مفردة بنسبة 73.08%، في حين نجد أفراد العينة الذين يقطنون خارج ولاية جيجل بلغت نسبتهم 32.31%، وهو ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم 14 مفردة بنسبة 35.90%، مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن 07 مفردات بنسبة 26.92%.

ولعل ذلك يعود اتجاه الأساتذة إلى العمل بالجامعة الأقرب من مكان إقامتهم في نفس الولاية، ومنه نستنتج أن الأستاذ يسعى إلى تجنب عناء السفر والسكن، وريح الوقت والجهد مما يؤثر إيجاباً على مردوديتهم العلمية، وكذا استقرار وضعهم النفسي.

الجدول رقم (06): يمثل لتوزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
43.08%	28	50%	13	38.46%	15	أعزب
56.92%	37	50%	13	61.54%	24	متزوج
00%	00	00%	00	00%	00	مطلق
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين.



يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة متزوجين بنسبة 56.92%، وهذا ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم 24 مفردة بنسبة 61.64%، مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن 13 مفردة بنسبة 50%، أما المتبقي من مفردات العينة الذين بلغ عددهم 28 مفردة بنسبة 43.08% غير متزوجين، وهذا ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 15 بنسبة 38.46%، مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن 13 مفردة بنسبة 50%.

وهو ما يفسر أن أغلبية المبحوثين مسؤولين عن أسر ويتمتعون بالاستقرار الأسري والاجتماعي.

ومنه نستنتج أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد العينة المدروسة، والواقع يشهد على أن هذه الفئة الأكثر التزاما وارتباطا بالوظائف المنوطة بهم نظرا لواجباتهم ومسؤولياتهم العائلية، مما يجعل الأستاذ أكثر تركيزا على المسار المهني.

الجدول رقم (07): يمثل إجابة المبحوثين حول وجود اتصال مفتوح بينهم وبين الإدارة.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
100%	65	100%	26	100%	39	نعم
00%	00	00%	00	00%	00	لا
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن كل مفردات العينة أجابوا بـ "نعم" بنسبة 100%، وهو ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم 39 مفردة بنسبة 100% والإناث اللواتي بلغ عددهن 26 مفردة بنسبة 100%، في حين نجد انعدام المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا".

وبذلك فإن كافة أفراد العينة يؤكدون أن هناك اتصال مفتوح في شكل معلومات وأوامر وقرارات تنقل داخل المؤسسة.

لذا يمكن القول بأن المؤسسة الجامعية تتبع نهج الاتصال المفتوح كونه بمثابة الرابط بين مختلف العمليات الإدارية كزيادة كفاءة الأداء الوظيفي والتنسيق والتنظيم.

ومنه نستنتج أن الجامعات الجزائرية تسير وفق نهج النسق الاتصالي المفتوح ومنطق سريان المعلومة في جميع الاتجاهات، مثل الجامعات العربية.

الجدول (08): يمثل إجابة المبحوثين حول الوسائل الاتصالية المستخدمة في الإدارة.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
30.47%	39	32.14%	18	29.17%	21	لوحة الإعلانات
22.65%	29	25%	14	20.83%	15	الهاتف
14.06%	18	12.5%	07	15.28%	11	الاجتماعات
3.91%	05	3.5%	02	4.17%	03	التقارير
7.04%	09	7.14%	04	6.94%	05	البريد الإلكتروني
21.87%	28	19.64%	11	23.61%	17	المقابلة الشخصية
100%	128	100%	56	100%	72	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين اختاروا لوحة الإعلانات كوسيلة اتصالية بلغت نسبتهم 30.47% وهو ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم 21 مفردة ونسبتهم 29.17%، مقابل عدد الإناث اللواتي عددهن 18 مفردة بنسبة 32.14%، تليها الأفراد الذين اختاروا الهاتف بنسبة 22.65%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 15 مفردة بنسبة 20.83%، والإناث اللواتي بلغ عددهن 14 مفردة ونسبتهم 25%، أما الذين اختاروا المقابلة الشخصية كوسيلة فقد بلغت نسبتهم 21.87%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 17 مفردة ونسبتهم قدرت بـ 23.62%، أما الإناث وقد بلغ عددهن 11 مفردة ما يمثّل نسبة 19.64%.

ولعل ذلك راجع إلى تفضيل الأساتذة للوحة الإعلانات كوسيلة رئيسية لقراءة القراءات، ويلجئون إلى رئيس القسم والمسؤولين لشرح القرارات أكثر ومناقشتها ومعرفة تبعيتها.

ومن هذا نستنتج أن لوحة الإعلانات وسيلة أكثر جدية في نقل المستجدات باعتبارها من أهم الوسائل الكتابية الهامة لعملية الاتصال، وهذا ما أكده المبحوثين من خلال مقابلتنا معهم،

وبالتالي فالمؤسسة الجامعية تعتمد على لوحة الإعلانات كوسيلة رسمية لبلوغ أهداف وقوانين المؤسسة العامة، وهو ما ركز عليه النظريات الكلاسيكية وأخذته بعين الاعتبار في بناء مبادئها.

الجدول رقم (09): يمثل إجابة المبحوثين حول وجود اهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الأساتذة.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
60%	39	61.54%	16	58.98%	23	دائما
10.77%	07	3.85%	01	15.38%	06	أحيانا
29.23	19	34.61%	09	25.64%	10	أبدا
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ "دائما" حيث قدرت نسبتهم بـ 60%، وهو ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم 23 مفردة بنسبة 58.98%، والإناث اللواتي قدر عددهن بـ 16 مفردة أي ما يقابل نسبة 61.54%، أما الذين أجابوا بـ "أبدا" فقد قدرت نسبتهم بـ 29.23% وهو ما أكده 10 مفردات من الذكور بنسبة 25.64%، و9 مفردات من الإناث بنسبة 36.61%، كما نلاحظ انخفاض نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "أحيانا" حيث قدرت بـ 10.37% بما يعادل إجابة 6 مفردات من الذكور بنسبة 15.38%، ومفردة واحدة من الإناث بنسبة 3.85%.

ولعل ذلك راجع إلى كون الإدارة تأخذ بعين الاعتبار انشغالات الأساتذة خاصة فيما يتعلق بتجهيزات العمل، تغيير منصب العمل، وتهيئة ظروف عمل ملائمة، فتعمل جاهدة على تحقيقها.



الجدول رقم (10): يمثل إجابة المبحوثين حول تلقي اتصال من المسؤولين في حالة الغياب أو التأخر عن العمل

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
75.38%	49	76.92%	20	74.35%	29	الاستفسار عن سبب الغياب
1.54%	01	3.85%	01	00%	00	التأنيب والتهديد بالخصم
23.08%	15	19.23%	05	25.65%	10	التجاهل
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا بالاستفسار عن سبب الغياب بلغت نسبتهم 75.38% وهو يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 29 مفردة بنسبة 74.35%، مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن 20 مفردة بنسبة 76.92%، تليها النسبة التي تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بالتجاهل حيث قدرت بـ 23.08%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 10 مفردات بنسبة 25.65% مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن 05 مفردات بنسبة 19.23%.

ولعل ما يفسر أن أغلب الأساتذة يؤكدون أن غيابهم عن العمل يجعل من المسؤولين يتصلون بهم قصد الاستفسار والاطمئنان هو خلق روابط وعلاقات بين المسؤولين والأستاذ، وبعث روح الصداقة من خلال تحسيس الأستاذ بأنه عنصر ضروري وأن الإدارة تهتم لشأنه.

الجدول رقم (11): يمثل إجابة المبحوثين حول عمل الإدارة على تعزيز روح الاحترام والتقدير بين الأساتذة.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
27.69%	18	26.92%	07	28.21%	11	دائما
53.85%	35	61.54%	16	48.71%	19	أحيانا
18.46%	12	11.54%	03	23.08%	09	أبدا
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "أحيانا" بلغت نسبتهم 58.85% وهو ما يؤكد 19 مفردة من جنس الذكور بنسبة 48.71%، و 16 مفردة من الإناث اللواتي بلغت 61.54%، أما الذين أجابوا بـ "دائما" فقد بلغت نسبتهم 27.69%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 11 مفردة بنسبة 28.21%، و 7 مفردات من الإناث بنسبة 26.92%، أما المتبقي من المبحوثين فقد أجابوا بـ "أبدا" بحيث قدرت نسبتهم بـ 18.46%، وهو ما أكدته 9 مفردات من الذكور بنسبة 23.08% و 3 مفردات من الإناث اللواتي بلغت نسبتهم 11.54%.

ولعل ذلك راجع مدة الخدمة التي سمحت بنشوء بعض الروابط بين الأساتذة الجامعيين والمسؤولين الإداريين، مما جعلهم يحسون بالاحترام والتقدير المتبادل بينهم والاعتراف بقيمتهم خاصة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال، وهو ما يؤكد "أبراهام ماسلو" بوضعه لحاجات الاحترام والتقدير ضمن هرمه المشهور.

ومن ذلك يمكن القول بأن الإدارة الجامعية تعمل جاهدة على خلق جو من الاحترام والتقدير لأساتذتنا لمعرفة بمدى أهمية ذلك في كسب ورفع مستوى أدائهم لإحساسهم بالثقة بالنفس والاستقلالية.

الجدول رقم (12): يمثل إجابة المبحوثين حول قيام الإدارة باستشارة الأساتذة قبل إصدار القرارات أو البرامج العلمية.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
30.77%	20	19.23%	5	38.46%	15	أحيانا
12.31%	08	00%	00	20.51%	8	أبدا
56.92%	37	80.77%	21	41.03%	16	دائما
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب "دائما" بلغت نسبتهم 56.92% وهو ما أكدته 16 مفردة من الذكور بنسبة 41.03%، و 21 مفردة من الإناث بنسبة 80.77%، تليها نسبة إجابة المبحوثين ب"أحيانا" حيث قدرت بـ 30.77%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 15 مفردة بنسبة 38.46%، و 5 مفردات من الإناث اللواتي بلغت نسبتهم 19.23%، أما المتبقي من المبحوثين فقد بلغت نسبتهم 12.31%، وهو ما أكده الذكور فقط الذين بلغ عددهم 8 مفردات بنسبة 20.51%.

وبذلك فإن الإدارة الجامعية تسعى إلى إقحام الأساتذة في مجال إصدار القرارات والبرامج العلمية، والإدلاء بآرائهم وتقديم الاقتراحات التي تسعى إلى تحقيق التقدم.

ومنه نستنتج أن الإدارة تسعى إلى خلق جو المفاهمة والنقاش والتشاور، هذا ما أكده "فضيل دليو" الذي يرى أن المشاركة في القرارات تمكن مختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (13): يمثل إجابة المبحوثين حول سماح المدير بإبداء الآراء أثناء عقد الاجتماعات.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
49.23%	32	50%	13	48.72%	19	دائما
36.92%	24	34.62%	09	38.46%	15	أحيانا
13.85%	09	15.38%	04	12.82%	05	أبدا
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال قراءة بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا ب "دائما" بلغت نسبتهم 49.23%، وهذا ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم 19 مفردة بنسبة 48.72%، مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن ب 13 مفردة بما يعادل 50%، أما الذين أجابوا ب "أحيانا" فقد بلغت نسبتهم 36.92% وهو ما أمده الذكور ب 15 مفردة بما يعادل نسبة 38.46%، مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ عددهن 9 مفردات بنسبة 34.62%، أما الذين أجابوا ب "أبدا" فبلغت نسبتهم 13.85%، وهو ما يؤكد عدد الذكور ب 5 مفردات بنسبة 12.82% وعدد الإناث ب 4 مفردات أي ما يعادل نسبة 15.38%.

ولعل هذا الاختلاف في النسب راجع إلى كون المسؤول عن الاجتماعات يسلك نمطا قياديا يسمح للأساتذة بالمشاركة في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل داخل الجامعة، مما يشعرهم بالتقدير، وهو إن لم يؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا فإنه يعمل على الرقابة من الشعور بعدم الرضا على حد تعبير "هرزبورغ".

ومنه نستنتج أن المؤسسة لا بد أن تعتمد على نمط الاتصال المفتوح، وذلك بالسماح للأساتذة بتبادل الآراء والأفكار على اعتبار أن الاتصال يساعد على نقل المعلومة الإدارية وتلقي الردود عن طريق نظام عام لتحقيق أهداف مشتركة وأعمال محددة.

الجدول رقم (14): يمثل إجابة الباحثين حول قدرة الأساتذة على الحفاظ على شخصيتهم المستقلة أثناء حضور الاجتماعات.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
63.08%	41	84.62	22	48.72%	19	كثيرا
10.77%	07	00%	00	17.95%	07	قليلًا
26.15%	17	15.38%	04	33.33%	13	أبدا
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه ، أن مفردات العينة الذين أجابوا بـ "كثيرا" بلغت نسبتهم بـ 63.08%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم بـ 19 مفردة ما يعادلها بنسبة 48.72%، مقابل الإناث اللواتي بلغ عددهن 22 مفردة بنسبة 84.62%، أما الذين أجابوا بـ "أبدا" فقد بلغت نسبتهم بـ 26.15% وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم بـ 13 مفردة بنسبة 33.33%، مقابل عدد الإناث اللواتي قدرن بـ 4 مفردات بنسبة 17%، في حين نجد أفراد العينة الذين أجابوا بـ "قليلًا" بلغت نسبتهم بـ 10.77% وهو ما أكد الذكور الذين بلغ عددهم 07 مفردات بنسبة 17.95%.

وذلك راجع إلى وجود فضاء مفتوح أثناء عقد الاجتماعات، بحيث يسمح للأستاذ بالتحدث عن مختلف المحاور التي تخص هذه الاجتماعات بحرية ودون تقييد.

ومن ذلك يمكن القول بأن الاجتماعات تمكن الأستاذ الجامعي من الحفاظ على شخصيته المستقلة، فهو يقوم بطرح أفكاره وآرائه حول موضوع الاجتماع، كما يقوم بتوجيه الانتقادات البناءة في حال تطلب الأمر ذلك.

الجدول رقم (15): يمثل إجابة الباحثين حول مدى تأثير وصول المعلومة الإدارية في وقتها على تنفيذ الأساتذة الجامعيين لها.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
35.38%	23	38.46%	10	33.33%	13	دائما
52.31%	34	57.69%	15	48.72%	19	أحيانا
12.31%	08	3.85%	01	17.95%	07	أبدا
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا "أحيانا" بلغت نسبتهم 52.31%، وهو ما تؤكدته 19 مفردة من جنس الذكور بنسبة ب 48.72%، و 15 مفردة من الإناث اللواتي بلغت نسبتها 38.46%، أما الذين أجابوا بـ "دائما" فقط بلغت نسبتهم 35.38% وهو ما يؤكدته الذكور الذين بلغ عددهم 13 مفردة بنسبة 33.33%، و 10 مفردة من الإناث بنسبة 38.46%، أما المتبقي من المبحوثين فقد أجابوا بـ "أبدا" حيث قدرت نسبتهم بـ 12.31%، وهذا ما أكدته 07 مفردات من الذكور بنسبة 17.95%، ومفردة واحدة من الإناث اللواتي بلغت نسبتهن 3.85%.

ويعود ذلك إلى تعدد المراحل التي تمر بها هذه المعلومات، بحيث تشجع من طرف السلطة العليا مرورا بالسلطة الوسطى إلى غاية وصولها للمنفذين وهم في هذه الدراسة الأساتذة الجامعيين، فكلما كانت سريعة كلما نفذها الأساتذة بسرعة، والعكس من ذلك فكلما كان هناك خلل في الإطلاع على المستجدات أو تأخر كلما حدث تأخر في تقديم الخدمة.

ومن هذا يمكننا القول بأنه كلما كانت هناك مرونة وانسياب للمعلومات والتوجيهات، ووصولها في وقتها كلما ساعد ذلك الأساتذة الجامعيين في فهم طبيعة العمل، وبالتالي السرعة والدقة في الإنجاز.

الجدول رقم (16): يمثل إجابة المبحوثين حول أهم الإستراتيجيات التي تهتم الإدارة بتحسينها.

النسبة %	المجموع	الإناث	الذكور	الاقتراحات
----------	---------	--------	--------	------------

		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
%32.31	21	%34.61	9	%30.76	12	تحسين إستراتيجية الاتصالات النازلة
%27.69	18	%23.08	6	%30.76	12	تحسين إستراتيجية الاتصالات الصاعدة
%26.16	17	%23.08	6	28.21	11	تحسين إستراتيجية الاتصالات الأفقية
%13.84	09	19.23	5	%10.27	04	لا تعتمد أي تحسين
%100	65	%100	26	%100	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين اختاروا تحسين إستراتيجية الاتصالات قدرت نسبتهم بـ 32.31%، وهو يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 12 مفردة بنسبة 30.76%، والإناث اللواتي بلغ عددهن 9 مفردات وذلك بنسبة 34.61%، أما الباحثين الذين اختاروا تحسين إستراتيجية الاتصالات الصاعدة، والاتصالات الأفقية فكانت نسبتهم متقاربة حيث قدرت بـ 27.69% بالنسبة لتحسين الاتصالات الصاعدة، و 26.16% بالنسبة لتحسين إستراتيجية الاتصالات الأفقية، أما نسبة الباحثين الذين يرون بان الإدارة لا تعتمد أي تحسين فقد قدرت نسبتهم بـ 13.84% وهو ما تؤكد 04 مفردات من الذكور بنسبة 10.27% والإناث اللواتي بلغ عددهن 5 مفردات بنسبة 19.23%.

ولعل ذلك راجع إلى كون الاتصالات النازلة من الإدارة إلى الأساتذة تعتبر فعالة في توجيه أدائهم، فالأوامر والتوجيهات وكذا القرارات لا بد أن توضع من طرف رؤساء الأقسام ثم تنحدر للتطبيق من طرف الأساتذة.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن المؤسسات الجامعية تهتم بتحسين إستراتيجية الاتصالات النازلة لمكانتها في عملية تحديد الوظائف والمهام و التنسيق.

الجدول رقم (17): يمثل إجابة المبحوثين حول تقييمهم لآلية الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة الجامعية.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
29.23%	19	7.69%	02	43.59%	17	جيدة
61.54%	40	76.92%	20	51.28%	20	عادية
9.23%	06	15.39%	04	5.13%	02	سيئة
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن معظم مفردات العينة اختاروا الإجابة بأن آلية الاتصال "عادية" بنسبة 61.64%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 20 مفردة بنسبة 51.28%، و20 مفردة من الإناث اللواتي بلغت نسبتهن 76.92%، أما المبحوثين الذين اختاروا الإجابة بـ"جيدة" فقد بلغت نسبتهم 29.23%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 17 مفردة بنسبة 43.59%، ومفردتين من الإناث بنسبة 7.69%، في حين نلاحظ أن بقية المبحوثين اختاروا الإجابة بـ"سيئة" حيث قدرت نسبتهم بـ9.23% وهو ما تؤكد مفردتين من الذكور بنسبة 5.13%، وأربع مفردات من الإناث بنسبة 15.39%.

ولعل ذلك راجع إلى كون المؤسسة الجامعية تعتمد على وسائل وتقنيات تقليدية مقارنة مع التطور التكنولوجي الحاصل، الذي يتطلب وسائل حديثة وخبرات متمكنة من استخدامها.

الجدول رقم (18): يمثل إجابة المبحوثين حول وجود معلومات صادقة وفعالة عبر قناة اتصال غير رسمية.

النسبة %	المجموع	الإناث	الذكور	الاقتراحات
----------	---------	--------	--------	------------



		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
نعم	41	%61.54	16	%64.10	25	
لا	24	%38.46	10	%35.90	14	
المجموع	65	%100	26	%100	39	

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة أجابوا بـ "نعم" قدرت نسبتهم بـ %63.08، وهو ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم بـ 25 مفردة بنسبة %64.10، مقابل عدد الإناث الذي قدر بـ 16 مفردة بنسبة %61.54، أما الذين أجابوا بـ "لا" فقد قدرت نسبتهم بـ %36.92، وهو ما أكده الذكور الذين بلغ عددهم بـ 14 مفردة بنسبة %35.90، ويقابلها عدد الإناث اللواتي قدرن بـ 10 مفردات ما يعادل نسبة %38.46.

ولعل ذلك راجع إلى المستوى العلمي للأساتذة الجامعيين، الذي يجعلهم يتناولون المواضيع الجادة خارج أوقات العمل، بحيث يستفيد كل طرف من الآخر من خلال توسيع اللقاءات خارج محيط العمل.

من ذلك نستنتج أن للاتصالات غير الرسمية أهمية بالغة في تحقيق فعالية أداء الأساتذة الجامعيين من خلال تشجيع اللقاءات خارج أوقات العمل، مما يسمح بالقضاء على الروتين الوظيفي، ومنه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم (19): يمثل إجابة المبحوثين حول وجود قنوات الاتصال بين الأساتذة الجامعيين.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
%73.85	48	%69.23	18	%76.92	30	نعم

لا	09	%23.08	08	%30.77	17	%26.15
المجموع	39	%100	26	%100	65	%100

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ "نعم" حيث قدرت نسبتهم بـ 73.85%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 30 مفردة بنسبة 76.92%، مقابل عدد مفردات الإناث الذي بلغ 18 مفردة بنسبة 69.23%، أما المتبقي من أفراد العينة فقد أجابوا بـ "لا" و قدرت نسبتهم بـ 26.15%، وهو ما أكدته 09 مفردات من الذكور بنسبة 23.08%، و 08 مفردات من الإناث بنسبة 30.77%.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب وجود قنوات اتصال تساعد على تدفق المعلومات بين الأساتذة في المؤسسة الجامعية، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل سير البرامج العلمية والبيداغوجية بمهارات عليا.

الجدول رقم (20): يمثل إجابة المبحوثين حول مدى سعي الإدارة الجامعية إلى الرقي بالاتصالات الجامعية عن بعد

الاقترحات	الذكور		الإناث		المجموع	النسبة %
	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات		
نعم	64.11%	25	30.77%	08	33	50.77%
لا	35.89%	14	69.23%	18	32	49.23%
المجموع	100%	39	100%	26	65	100%

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" بلغت نسبتهم 50.77%، وهو ما تؤكد 25 مفردة من الذكور بنسبة 64.11%، مقابل 8 مفردات من الإناث بنسبة 30.77%، أما المتبقي من أفراد العينة فقد اختاروا الإجابة بـ "لا" وذلك

بنسبة 49.23% وهو ما أكدته إجابة 14 مفردة من الذكور بنسبة 35.89%، و 18 مفردة من الإناث اللواتي بلغت نسبتهن 69.23%.

ولعل ذلك راجع إلى أن مكان إجراء الدراسة الميدانية حديث النشأة نسبياً، والأساتذة في هذه الحالة لا يقبلون بشكل كبير على الاعتماد على الاتصالات الجامعية عن بعد في طرق التدريس لديهم.

ومن ذلك يمكن القول بأن الاتصالات الجامعية عن بعد تتطلب خبرات وإطارات بشرية متمكنة، وهو ما جعل الإدارة الجامعية تسعى إلى إدخالها ضمن أساسيات التعليم العالي والبحث العلمي.

الجدول رقم (21): يمثل إجابة المبحوثين حول الاتصالات العلمية عن بعد التي تسعى الإدارة الجامعية إلى الرقي بها.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
18.33%	05	00%	00	14.28%	05	محاضرات عن بعد
41.67%	25	36%	09	45.72%	16	تربصات قصيرة وطويلة المدى
15%	09	20%	05	11.43%	04	مؤتمرات وملتقيات عن بعد
11.67%	07	20%	05	05.71%	02	مشاركة مخبرية
23.33%	14	24%	06	22.86%	08	مشاركة مكنتات عن بعد
100%	65	100%	25	100%	35	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين اختاروا الإجابة بـ "تربصات قصيرة وطويلة المدى" وقدرت بـ 41.67%، وهو ما تؤكدته إجابة 16 مفردة من الذكور بنسبة 45.72%، مقابل 09 مفردات من الإناث بنسبة 36%، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا إجابة "مشاركة المكتبات عن بعد" حين بلغت 23.33% وهو ما أكدته إجابة 8 مفردات

من الذكور بنسبة 22.26%، و6 مفردات من الإناث بنسبة 24%، في حين نلاحظ أن نسبة الباحثين الذين اختاروا "محاضرات عن بعد" قدرت نسبتهم بـ 8.33% وهو ما تؤكدته إجابة 5 مفردات من الذكور فقط بنسبة 14.28%.

وذلك راجع إلى استمرار التكوين لدى الأساتذة الجامعيين من أجل رفع رتبهم العلمية نحو المناصب العليا، وذلك يتحقق من خلال التبرعات قصيرة وطويلة المدى.

ومن ذلك نستنتج أن الأساتذة يعتمدون على التبرعات العلمية عن بعد من أجل اختصار الوقت والجهد وكسب المعرفة والبيداغوجية من أجل تحقيق أهدافهم المهنية خاصة وأهداف الجامعة بشكل عام.

الجدول رقم (22): يمثل إجابة الباحثين حول أثر وصول المعلومات في وقتها على رفع مستوى المعرفة العلمية والبيداغوجية لدى الأساتذة الجامعيين.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
52.31%	34	42.30%	11	58.97%	23	دائما
44.62%	29	50%	13	41.03%	16	أحيانا
03.07%	02	07.70%	02	00%	00	أبدا
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ "دائما" بلغت نسبتهم 52.31%، وهو ما أكدته 23 مفردة من الذكور بنسبة 58.97%، و11 مفردة من الإناث بنسبة 42.30%، وتليها نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ "أحيانا" حيث قدرت بـ 44.62%، وهو ما يؤكدته الذكور الذين بلغ عددهم 16 مفردة بنسبة 41.03%، و13 مفردة

من الإناث اللواتي بلغت نسبتهم 50%، وما تبقى من المبحوثين الذين أجابوا بـ"أبدا" فقد بلغت نسبتهم 03.07% وهو ما يؤكد إجابة مفردتين فقط من الإناث بنسبة 07.70%.

ولعل ذلك راجع إلى دافعية الأستاذ الجامعي في أداء مهامه، فكلما سارع الأستاذ إلى معرفة القرارات والمعلومات الآنية كلما رفع ذلك مستوى معرفته العلمية والبيداغوجية.

ومن ذلك نستنتج أن المؤسسات الجامعية تسعى إلى إيصال المعلومات عبر قنوات الاتصال المختلفة للأساتذة الجامعيين قصد رفع مستوى الإدراك والمعرفة لديهم.

الجدول رقم (23): يمثل إجابة المبحوثين حول مدى مساهمة اختلاف الرتبة العلمية بين الأساتذة الجامعيين في احتكار المستجدات التي تصدرها الإدارة.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
56.92%	37	57.69%	15	56.41%	22	نعم
43.08%	28	42.31%	11	43.59%	17	لا
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا بـ"نعم" قدرت نسبتهم بـ56.92% وهو ما يؤكد 22 مفردة من الذكور بنسبة 56.41%، و15 مفردة من الإناث اللواتي بلغت نسبتهم 57.69%، أما المتبقي من أفراد العينة الذين أجابوا بـ"لا" و قدرت نسبتهم بـ43.08% وهذا ما يؤكد 17 مفردة من الذكور بنسبة 43.59% مقابل 11 مفردة من الإناث اللواتي بلغت نسبتهم 42.31%.

ولعل هذا راجع إلى تكتل الأساتذة في جماعات حسب السلم المهني، بحيث أن أصحاب الدرجات المهنية العليا يميلون إلى توجيه تفاعلاتهم إلى ذوي نفس الدرجات المهنية العليا وهكذا.

ومن ذلك يمكننا القول بأن انتماء الأستاذ الجامعي إلى مختلف الهيئات العلمية والبيداغوجية، واحتكاكه بالأساتذة ذوي الرتب العليا يسهل عليه عملية الحصول على المعلومات والمستجدات التي تصدرها الإدارة.

الجدول رقم (24): يمثل إجابة المبحوثين حول تضامن الأساتذة في حالة وجود مشكلة إدارية.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
53.85%	35	50%	13	56.41%	22	نعم
46.15%	30	50%	13	43.59%	17	لا
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا بـ "نعم" قدرت نسبتهم 53.85%، وهو ما يؤكد الذكور الذين بلغ عددهم 22 مفردة بنسبة 56.41%، مقابل 13 مفردة من الإناث اللواتي بلغت نسبتهم 50%، أما المتبقي من أفراد العينة الذين أجابوا بـ "لا" فقد قدرت نسبتهم بـ 46.15%، وهو ما يؤكد 17 مفردة من ذكور بنسبة 43.59% و 13 مفردة من الإناث اللواتي بلغت نسبتهم 50%.

وهذا راجع للدور الفعال لعملية الاتصال بين الأساتذة الجامعيين داخل المؤسسة، والذي يلعب دورا إيجابيا في توثيق العلاقات الإنسانية والاجتماعية في تحقيق نوع من التنسيق والتجانس بين مختلف الأطراف، إضافة إلى أنه يعتبر مبدأ لزرع روح التعاون وتبادل الآراء والأفكار بشكل يزيل كل العوائق التي تعرقل سير العمل، وذلك من خلال تعاون الأساتذة في إنجاز الأعمال، والتوجيهات المهنية التي يقدمونها لبعضهم البعض.

وهذا ما أكدته الباحثة زرتال لطيفة في دراستها، حيث وجدت نسبة 100% أي إجمالي أفراد العينة أجابوا بوجود تضامن قوي بين العمال.

الجدول رقم (25): يمثل إجابات الباحثين حول كيفية حل المشاكل المرتبطة بالعمل.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
13.85%	09	3.84%	01	20.51%	8	حل فردي مع الإدارة
36.92%	24	30.77%	08	41.03%	16	مناقشة المشكلة مع الأساتذة للوصول إلى الحل المناسب
36.92%	24	46.15%	12	30.77%	12	حل جماعي دون تدخل الإدارة
12.31%	08	19.24%	05	7.69%	03	تجاهل المشكلة
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ "مناقشة المشكلة مع الأساتذة للوصول إلى الحل المناسب" وكذا نسبة الباحثين الذين أجابوا بـ "حل جماعي دون تدخل الإدارة"، مشابھتين حيث قدرت كلتاهما بـ 36.92%، أما الباحثين الذين أجابوا بـ "حل فردي مع الإدارة" فقد بلغت نسبتهم 13.85%، وهو ما يؤكد 8 مفردات من الذكور بنسبة 20.51%، وأنثى واحدة بنسبة 3.84%، تليها نسبة ما تبقى من الباحثين الذين اختاروا الإجابة بـ "تجاهل المشكلة" حيث بلغت نسبتهم 12.31%، وهو ما تؤكد 3 مفردات من الذكور بنسبة 7.69%، و05 مفردات من الإناث بنسبة 19.24%.

ولعل ذلك راجع إلى العلاقات الجيدة بين الأساتذة داخل الجامعة والتي تحكمها علاقات صداقة وتآلف، إضافة إلى إحساسهم بضرورة التكاتف والمشاركة الجماعية لمواجهة المشكلات المستعصية وقضايا العمل المختلفة، ويرجع ذلك إلى قناعة العاملين بأن المشاركة الجماعية في حل المشكلات تكسبهم خبرات ومعارف جديدة.

الجدول رقم (26): تمثل إجابة الباحثين حول مدى الشعور بالدعم والحماية بانتمائهم إلى هذه الجامعة.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
13.85%	09	7.69%	02	17.94%	07	موافق بشدة
30.77%	20	30.77%	08	30.78%	12	موافق
36.92%	24	34.62%	09	38.46%	15	محايد
13.84%	09	15.38%	04	12.82%	05	غير موافق
4.62%	03	11.54%	03	00%	00	غير موافق بشدة
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "محايد" بلغت نسبتهم 36.92% وهو ما تؤكد إجابات الذكور الذين بلغ عددهم بـ 15 مفردة بنسبة 38.46%، مقابل عدد الإناث اللواتي بلغ 09 مفردات بنسبة 34.62%،، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "موافق" حيث قدرت بـ 30.77%، وهو ما أكدته إجابة 12 مفردة من الذكور بنسبة 30.78%، وإجابة 08 مفردات من الإناث بنسبة 30.77%، في حين نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "غير موافق بشدة" بلغت 4.62%، وهو ما أكدته إجابة 03 مفردات من الإناث فقط بنسبة 11.54%.

ولعل ذلك يعود إلى حرص المؤسسة الجامعية على تلبية رغبات وحاجات أساتذتها، وذلك من خلال إشراكهم في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلاتهم مع الجامعة التي يعملون فيها. ومن ذلك نستنتج أن المؤسسة الجامعية تحرص على دعم الأساتذة بما يجعلهم يشعرون بالدعم والحماية لانتمائهم لها، وهو ما يصب في زيادة الولاء للمؤسسة.

الجدول رقم (27): يمثل إجابة المبحوثين حول مدى استفادتهم من مختلف الموارد المتاحة داخل الجامعة.

النسبة %	المجموع	الإناث	الذكور	الاقتراحات
----------	---------	--------	--------	------------



		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
موافق بشدة	10	11.54%	03	17.95%	07	
موافق	21	23.08%	06	38.46%	15	
محايد	14	15.38%	04	25.64%	10	
غير موافق	13	34.62%	09	10.25%	04	
غير موافق بشدة	07	15.38%	04	7.69%	03	
المجموع	65	100%	26	100%	39	

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "موافق" قدرت بنسبة 32.30%، وهذا ما تؤكدته 15 مفردة من الذكور بنسبة 38.46%، مقابل 6 مفردات من الإناث بنسبة 23.08%، ن تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "محايد" 21.54%، وهذا ما أكدته 10 مفردات من الذكور بنسبة 25.64%، مقابل 04 مفردات من إجابات المبحوثين الإناث بمناسبة 15.38%، في حين نلاحظ أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ "غير موافق بشدة" كانت نسبتهم 10.78%، وهذا ما أكدته 03 ذكور بنسبة 7.69%، في مقابل إجابة 04 مفردات من الإناث بنسبة 15.38%.

ولعل ذلك راجع إلى توفير المؤسسة الجامعة لمختلف الإمكانيات التي تساعد الأستاذ في أدائه لمهامه، كما يمكن القول بأن الأساتذة ذوي التكوين العالي في حد ذاتهم يعتبرون موردا يستفاد منه، ومن شأنه أن يعوض أي نقص محتمل في الإمكانيات المادية والفنية في الجامعة.

الجدول رقم (28): يمثل إجابة المبحوثين حول استفادتهم من رصيد ما تعلموه، وما اكتسبوه من خبرات في تحقيق الإبداع في أداء أعمالهم.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
32.31%	21	38.46%	10	28.21%	11	موافق بشدة
44.62%	29	34.62%	09	51.28%	20	موافق

02	07.69%	02	00%	00	محايد
08	7.69%	02	15.38%	06	غير موافق
05	11.54%	03	5.13%	02	غير موافق بشدة
65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

ملاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "موافق" قدرت نسبتهم بـ 44.62%، وهو ما تؤكدته إجابة 20 مبحوث من الذكور بنسبة 51.28%، وإجابة 09 مفردات من الإناث بنسبة 34.62%، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "موافق بشدة" حيث قدرت بـ 32.31%، وهذا ما تؤكدته 11 مفردة من إجابة المبحوثين الذكور بنسبة 28.21%، و10 مفردات من إجابة الإناث بنسبة 38.46%، في حين نلاحظ أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ "محايد" قدرت بـ 03.08%، وهذا ما أكدته إجابة مفردتين من الإناث بنسبة 07.69%.

ولعل ذلك راجع إلى سنوات الخبرة المهنية التي مكنت الأساتذة الجامعيين من أداء وظائفهم بمرونة وانسياب للمعلومات في جو يكتنفه الإبداع والتحديث المستمر.

ومن ذلك نستنتج أن الأساتذة الجامعيين يعملون على الاستثمار في مختلف العلوم والفنون والمعارف، بغية تحقيق الإبداع في أعمالهم البيداغوجية.

الجدول رقم (29): يمثل إجابة المبحوثين حول تطبيق الجامعة لسياسة اتصالية واضحة لتوجيه أداء الأساتذة الجامعيين نحو الأفضل.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
04.62%	03	00%	00	7.69%	03	موافق بشدة
20%	13	11.54%	03	25.64%	10	موافق
29.23%	19	38.46%	10	13.85%	09	محايد

غير موافق	17	%43.59	08	%30.77	25	%38.46
غير موافق بشدة	00	%00	05	%19.23	05	%07.69
المجموع	39	%100	26	%100	65	%100

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "غير موافق" بلغت نسبتهم 38.46%، وهذا ما تؤكدته 17 مفردة من الذكور بنسبة 43.59%، مقابل 08 مفردات من الإناث بنسبة 30.77%، تليها فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ "محايد" بنسبة 29.23%، وهذا ما أكدته 09 مفردات من الذكور بنسبة 13.85%، مقابل 10 مفردات من الإناث بنسبة 38.46%، في حين نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "موافق بشدة" بلغت نسبتهم 04.62%، وهو ما أكدته إجابة 03 مفردات من الذكور فقط بنسبة 07.69%.

ولعل ذلك يعود إلى إتباع بعض المسؤولين في الإدارة الجامعية لمبادئ مخالفة لتطلعات بعض الأساتذة الذين يطمحون إلى تحقيق كفاءة في أداء أعمالهم.

ومن ذلك نستنتج بأن إدارة الجامعة تتميز بنوع من الغموض في تعاملها مع الأساتذة الجامعيين ولا تقوم بالدور المنوط بها من أجل توجيه أدائهم نحو الأفضل.

الجدول رقم (30): يمثل إجابة المبحوثين حول أداء الأساتذة لوظائفهم والمهام الموكلة إليهم في وقتها.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
%36.92	24	%53.85	14	%25.64	10	موافق بشدة
%36.92	24	%23.08	06	%46.15	18	موافق
%9.23	06	%7.69	02	%10.26	04	محايد
%12.31	08	%15.38	04	%10.26	04	غير موافق
%4.62	03	%00	00	%07.69	03	غير موافق بشدة
%100	65	%100	26	%100	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بكل من "موافق بشدة" و "موافق" بلغت نسبتهم 36.92%، تليها فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ"محايد" قدرت نسبتهم بـ09.23%، وهذا ما أكدته 04 مفردات من الذكور بنسبة 10.26%، و04 مفردات من الإناث بنسبة 15.38%.

وذلك راجع إلى التزام الأساتذة الجامعيين بالأوامر أثناء أدائهم لوظائفهم والأعمال الموكلة إليهم لثقتهم بالسياسات المسطرة من قبل الإدارة، في حين أرجعه البعض إلى تجنب تراكم الأعمال على بعضها.

ومن ذلك يمكن القول بأن الأساتذة يسعون إلى تحقيق ما يصطلح عليه بالولاء التنظيمي للجامعة، والعمل على عدم تجاوز صلاحيات الوظيفة، فهم يميلون إلى تطبيق وتجسيد مبادئ الفكر الكلاسيكي والذي يدعو إلى انجاز الأعمال في ضوء ما هو مطلوب مع احترام التسلسل الهرمي للسلطة.

الجدول رقم (31): إجابة المبحوثين حول مدى توفير الجامعة لتكوين اللازم لتحقيق التقدم الوظيفي للأساتذة الجامعيين.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
10.77%	07	07.69%	02	12.82%	05	موافق بشدة
26.15%	17	15.39%	04	33.33%	13	موافق
21.54%	14	15.38%	04	25.64%	10	محايد
24.62%	16	34.62%	09	17.95%	07	غير موافق
16.92%	11	26.92%	07	10.26%	04	غير موافق بشدة
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بـ"موافق" بلغت نسبتهم 26.15%، وهو ما تؤكدته إجابة 13 مبحوث من الذكور بنسبة 33.33%، وإجابة 04 مفردات من الإناث بنسبة 15.39%، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ"غير موافق" حيث قدرت بـ24.62% وهو ما تؤكدته إجابة 07 مفردات من الذكور بنسبة 17.95%، وإجابة 09 مفردات من الإناث بنسبة 34.62%، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ"موافق بشدة" فبلغت 10.77%، وهو ما أكدته إجابة 05 مبحوثين من الذكور بنسبة 12.82%، وإجابة مفردتين من الإناث بنسبة 07.69%

ولعل ذلك يعود إلى وعي المسؤولين في الجامعة بأهمية التكوين للأساتذة الجامعيين لما له من دور كبير وفعال في الرفع من مستوى أدائهم، مرجعين ذلك إلى التطور المستمر الذي يمس سوق العمل الذي يستدعي ضرورة التعرف والإطلاع على ميكانزماته الجديدة والمتحركة فيه من خلال المشاركة المستمرة في هذه الدورات لأجل تحقيق الهدف الرئيسي.

الجدول رقم (32): يمثل إجابة المبحوثين حول توزيع الحوافز المادية والمناصب والترقيات على الأساتذة.

النسبة %	المجموع	الإناث		الذكور		الاقتراحات
		النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
15.38%	09	19.23%	05	12.82%	05	موافق بشدة
30.76%	20	11.54%	03	43.59%	17	موافق
21.54%	24	26.92%	07	17.95%	07	محايد
09.24%	09	07.69%	02	10.26%	04	غير موافق
23.08%	03	34.62%	09	15.38%	06	غير موافق بشدة
100%	65	100%	26	100%	39	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بـ "موافق" بلغت نسبتهم 30.76%، وهو ما تؤكدته إجابة 17 مبحوث من الذكور بنسبة 43.59%، وإجابة 03 مفردات من الإناث بنسبة 11.54%، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "محايد" حيث قدرت بـ 21.54%، وهو ما أكدته إجابة 07 مفردات من الذكور بنسبة 17.95%، و 07 مفردات من الإناث بنسبة 26.92%، أما المبحوثين الذين أجابوا بـ "غير موافق" فقد بلغت نسبتهم 09.24%، وهو ما أكدته إجابة 04 مفردات من الذكور بنسبة 10.26%، وإجابة مفردتين من الإناث بنسبة 07.69%.

ولعل ذلك راجع إلى كون هذه الحوافز والمناصب والتربصات توزع وفق قوانين وشروط لا بد من توفرها لدى الأستاذ الجامعي.

من ذلك نستنتج أن لسنوات الخبرة والكفاءة المهنية لدى الأساتذة الجامعيين دور مهم في الحصول على الحوافز المادية والترقي للمناصب العليا، وإمكانية التربص خارج تراب الوطن، وهو ما يسهل عمل الإدارة كون هذه الحوافز والمناصب والتربصات خاضعة لقوانين محكمة مسبقا، وهو إفادتنا به أساتذة جامعية أثناء إجابتها عن هذا السؤال.

## 2- النتائج العامة:

- يتبين من نتائج الجدول رقم (01): أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث قدرت ب 60%.

- يتبين من نتائج الجدول رقم (02): أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 32-37 سنة بلغت نسبتهم 36.92%.

- يتبين من نتائج الجدول رقم (03): أن المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات، قدرت نسبتهم ب 36.92%.

- يتبين من نتائج الجدول رقم (04): أن المبحوثين ذوي رتبة أستاذ محاضر "أ" قدرت نسبتهم ب 33.85%.

- يتبين من نتائج الجدول رقم (05): أن المبحوثين الذين يقيمون داخل ولاية جيجل قدرت نسبتهم بـ 67.69%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (06): أن المبحوثين المتزوجين بلغت نسبتهم 56.92%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (07): أن المبحوثين يؤكدون أن هناك اتصال مفتوح بينهم وبين الإدارة، وذلك بنسبة 100%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (08): أن المبحوثين يستخدمون لوحة الإعلانات في عملية اتصالحهم بالإدارة، وذلك بنسبة 30.47%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (09): أن الإدارة تهتم بانشغالات الأساتذة، وذلك بنسبة 60%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (10): أن الأساتذة يتلقون اتصال من المسؤولين في حال غيابهم أو تأخرهم عن العمل بغرض الاستفسار عن سبب الغياب وذلك بنسبة 75.38%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (11): أن الإدارة تعمل على تعزيز روح الاحترام و التقدير بين الأساتذة، وذلك بنسبة 53.85%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (12): أن الإدارة تقوم باستشارة الأساتذة قبل إصدار القرارات أو البرامج العلمية بنسبة 56.92%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (13): أن المدير يسمح للأساتذة بإبداء الآراء أثناء عقد الاجتماعات، وذلك بنسبة 49.23%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (14): أن الأساتذة لديهم قدرة على الحفاظ بشخصيتهم المستقلة أثناء عقد الاجتماعات، وذلك بنسبة 63.08%.



- يتبين من نتائج الجدول رقم (15): أن وصول المعلومة الإدارية للأساتذة في وقتها لديه أثر على تنفيذهم لها، وذلك بنسبة 52.31%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (16): أن الإدارة تعمل على تحسين استراتيجيات الاتصالات النازلة، وذلك بنسبة 32.31%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (17): أن تقييم الأساتذة الجامعيين لآلية الاتصال المستخدمة داخل الجامعة بأنها عادية قدر بنسبة 61.54%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (18): أن الأساتذة الجامعيين قد سبق لهم وأن وجدوا معلومات صادقة وفعالة عبر قناة اتصال غير رسمية، وذلك بنسبة 63.08%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (19): أن هناك اتصال بين الأساتذة الجامعيين، وذلك بنسبة 73.85%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (20): أن الإدارة الجامعية تسعى لرقمي الاتصالات الجامعية عن بعد، وذلك بنسبة 50.77%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (21): أن الإدارة الجامعية تسعى من خلال الاتصالات الجامعية عن بعد إلى تفعيل التربصات قصيرة وطويلة المدى بنسبة 41.67%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (22): أن المعلومات الإدارية تساهم بشكل دائم في رفع المعرفة العلمية والبيداغوجية لدى الأساتذة الجامعيين بنسبة 52.31%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (23): أن اختلاف الرتبة العلمية بين الأساتذة الجامعيين يساهم في احتكار المستجدات التي تصدرها الإدارة، وذلك بنسبة 56.92%.

- يتبين من نتائج الجدول رقم (24): أن هناك تضامناً بين الأساتذة في حال وجود مشكلة إدارية، وذلك بنسبة 53.85%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (25): أن الطريقة يعتمد عليها الأساتذة في حل المشاكل المرتبطة بالعمل هي مناقشة المشكلة مع الأساتذة للوصول إلى الحل المناسب، وكذا الحل الجماعي دون تدخل الإدارة، بنسبة 36.92%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (26): أن الأساتذة الذين يشعرون بالدعم والحماية بانتمائهم إلى هذه الجامعة أجابوا بمحايد قدرت نسبتهم ب 36.92%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (27): أن الأساتذة الجامعيين يستفيدون من مختلف الموارد المتاحة داخل الجامعة، وذلك بنسبة 32.30%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (28): أن الأساتذة يستفيدون من رصيد ما تعلموه وما اكتسبوه من خبرات لتحقيق الإبداع في أداء عملهم، وذلك بنسبة 44.62%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (29): أن المبحوثين يرون أن الجامعة لا تطبق سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أداء الأساتذة الجامعيين نحو الأفضل، وذلك بنسبة 38.46%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (30): أن الأساتذة يؤدون وظائفهم والمهام الموكلة إليهم في وقتها، وذلك بنسبة 36.92%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (31): أن الجامعة توفر تكوين اللازم لتحقيق التقدم الوظيفي للأساتذة الجامعيين، وذلك بنسبة 26.15%.
- يتبين من نتائج الجدول رقم (32): أن الحوافز المادية والمناصب والترقيات توزع على الأساتذة الجامعيين بطريقة عادلة، وذلك بنسبة 30.76%.

**3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:****- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى:**

من خلال الفرضية الأولى والتي مفادها أن الاتصال النازل من أكثر أشكال الاتصال التنظيمي استخداما داخل مؤسسة جامعة جيجل، تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة ما يلي:

- من خلال الجدول (10) يتبين أن المسؤولين يقومون بالاتصال بالأستاذ في حالة غيابه أو تأخره وذلك بغرض الاستفسار عن سبب الغياب بنسبة 75.38% وهو ما يفسر اهتمام الإدارة بالأساتذة العاملين فيها، وهذا يعتبر أمر قانوني لا حرج فيه.

- من خلال الجدول (12) يتبين لنا بأن الإدارة تقوم باستشارة الأساتذة قبل إصدار القرارات أو البرامج العلمية وذلك بنسبة 56.92%، وهو ما يفسر تشجيع الإدارة لمبدأ الشورى في اتخاذ القرارات وتحفيز الأساتذة على إبداء آرائهم حول البرامج العلمية قبل إصدارها.

- من خلال الجدول (16) يتبين بأن الإدارة تهتم بتحسين إستراتيجية الاتصالات النازلة وذلك بنسبة 32.31%، وذلك لإدراك الإدارة بأهمية هذا النوع من الاتصالات فهو يساعد المنظمة على تزويد أساتذتها بالتعليمات والتوجيهات، وكذا الأسس والمعايير التي تحدد الوظائف المستندة لهم، والأهم من ذلك يوضح ويزود الفرد بالمعلومات المتعلقة بسياسة المؤسسة وأفكارها، وملامح ثقافتها العامة، وهذا ما يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المؤسسة الجامعية.

من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن الاتصال النازل هو الأكثر استخداما داخل مؤسسة جامعة جيجل، وبذلك تكون فرضيتنا الأولى محققة.

**- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:**

من خلال الفرضية الثانية والتي مفادها وجود علاقة بين تفاعل الأساتذة الجامعيين وزيادة مردوديتهم العلمية بجامعة جيغل، تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات الجداول السابقة ما يلي:

- من خلال الجدول (18): يتبين أنه قد سبق الأساتذة الجامعيين وأن وجدوا معطيات صادقة وفعالة عبر قناة اتصال غير رسمية بنسبة 63.08%، وذلك من خلال تشجيع اللقاءات خارج أوقات العمل والقضاء على الروتين الوظيفي والتمتع بهامش من الحرية والتلقائية.

- من خلال الجدول (19): يتبين أن هناك قنوات اتصال بين الأساتذة، بنسبة 73.85%، وذلك بغرض تبادل الخبرات العلمية من بعضهم البعض، والتعرف على نقاط القوة التي تمكن الأساتذة من التسيير الجيد لمنهاج التدريس وطرق البحث والتلقين الجديدة.

- من خلال الجدول (22): يتبين أن توفر المعلومات الكافية وفي وقتها، من شأنه رفع مستوى المعرفة العلمية والبيداغوجية لدى الأساتذة الجامعيين وذلك بنسبة 52.31%، وهو ما يؤثر بطريقة إيجابية على تفاعل الأساتذة مع المستويات الإدارية، وكذا تفاعلهم مع بعضهم البعض وزيادة الثقة .

- من خلال الجدول (23): يتبين أن الاختلاف في الرتبة العلمية بين الأساتذة يساهم في احتكار المستجديات التي تصدرها الإدارة بنسبة 56.92%، حيث نجد أن الأساتذة ذوي الاهتمام بالمستجديات يسعون إلى الاحتكاك بمختلف الهيئات العلمية والبيداغوجية داخل المؤسسة.

- من خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن هناك علاقة بين تفاعل الأساتذة الجامعيين وزيادة مردوديتهم العلمية بجامعة جيغل، بذلك تكون فرضيتنا الثانية محققة.

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال نتائج الفرضية الثالثة والتي مفادها أن الاتصال التنظيمي الفعال يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، تبين لنا في ضوء تحليلنا المعطيات المدرجة في الجداول السابقة ما يلي:

-من خلال الجدول (25): يتبين أن الأساتذة في حال صادفتهم مشكلة مرتبطة بالعمل يقومون بحلها عن طريق مناقشتهم للمشكلة حتى يصلون للحل المناسب ودون إعلام الإدارة بها، وذلك بنسبة 36.92%، وذلك كون الاتصالات الأفقية تلعب دور كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

-من خلال الجدول (27): يتبين أن الأساتذة يستفيدون من مختلف الموارد المتاحة داخل الجامعة في أداء وظائفهم بنسبة 32.30%، وهو ما يؤثر سلباً على مستوى أدائهم، إذ تعتبر هذه النسبة غير كافية ولا تحقق المستوى المطلوب مقارنة مع الدول الأجنبية ودول الخليج.

-من خلال الجدول (28): يتبين أن الأساتذة الجامعيين يستفيدون من رصد ما تعلموه وما اكتسبوه من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائهم لأعمالهم بنسبة 44.62%، وذلك كون هذه الخبرات تمثل قاعدة وأساس يعتمد عليه الأستاذ طوال مدة تدريسه.

-من خلال الجدول (30): يتبين أن الأستاذ الجامعي يقوم بأداء وظائفه والمهام الموكلة إليه في وقتها ودون تأخير بنسبة 36.92%، وهو ما يعكس نشاط الأساتذة وتفانيهم في أداء مهامهم بشكل جيد.

ومن خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن الاتصال التنظيمي الفعال يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة جيجل، وبذلك تكون فرضيتنا الثالثة محققة.

#### 4- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الراهنة حول "فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية" إلى جملة من النتائج منها ما توافق مع نتائج الدراسات السابقة، ومنها ما لم يتوافق معها، وسنتطرق إليها كالتالي:

خلصت دراستنا إلى أن الأساتذة الجامعيين على اتصال دائم بالإدارة وذلك بنسبة 100%، وأن الإدارة تولي اهتمام كبير بانشغالات الأساتذة على مستوى المؤسسة الجامعية محمد الصديق بن يحي وهو ما أقره أفراد العينة بنسبة 60%، كما أن الإدارة الجامعية تعمل في غالب الأحيان على تعزيز روح الاحترام بين الأساتذة الجامعيين 53.85%، لمعرفة بأهمية هذا المبدأ في رفع كفاءة وأداء الأساتذة نحو الأفضل، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "طبيش ميلود" الموسومة "بالاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين"، الذي توصل إلى أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، وهذا ما ينعكس على الفرد وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

كما نجد نفس الدراسة توصلت إلى أن عمال المؤسسة محل الدراسة يعملون على توسيع اللقاءات خارج أوقات العمل وذلك من أجل كسر الروتين الوظيفي، وتبادل المعارف عبر قنوات اتصال غير رسمية، وهو ما توصلت إليه دراستنا الحالية عندما أقر أفراد العينة محل الدراسة بأنه سبق لهم أن وجدوا معلومات صادقة وفعالة عبر قنوات اتصال غير رسمية بنسبة 63.08%، وهو ما يفسر وجود لقاءات وتجمعات خارج أوقات العمل وذلك نتيجة التقارب والألفة بين أساتذة التنظيم.

أما فيما يخص دراسة "عبد الله حمد محمد الجساسي" الموسومة بـ "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، فقد جاءت نتائجها مركزة على أنه لا بد من توفر الحوافز المادية لزيادة دافعية العمال في أدائهم الوظيفي، في حين أن دراستنا لم تركز على مثل هذه الحوافز وذلك كون الأساتذة الجامعيين يطمحون إلى تقديم الأفضل وإعداد إطارات جديدة، دون إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة "أميرة مغريش" الموسومة بـ "الاتصال

التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المادي والظروف المحيطة بالعمل، بل يتوقف أيضا على قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وأهمية داخل التنظيم، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا.

## 5- مناقشة النتائج على ضوء النظريات:

توصلت نتائج دراستنا إلى أن الإدارة تقوم باستشارة الأساتذة قبل إصدار البرامج والقرارات العلمية بنسبة 56.62%، وذلك من أجل تبادل الأداء والأفكار وتحقيق الانسجام بين المصالح العامة للإدارة والمصلحة الخاصة للأستاذ من أجل تبادل الآراء والأفكار للوصول إلى الأفضل وهو ما يوافق أحد مبادئ نظرية الإدارة العلمية لتايلور ومفادها أنه لا بد أن يكون هناك تعاون ولتحقيق الأداء الأمثل بطريقة علمية إثراء لصناعة قرار شامل ودقيق.

كما توصلت دراستنا إلى أنه لا بد من اهتمام الإدارة بانشغالات الأساتذة ومتطلباتهم والجو المحيط بظرف عملهم وذلك بنسبة 60% وهو ما يتوافق مع نظرية العلاقات الإنسانية التي يتزعمها "إلتون مايو" التي تدعم العامل داخل المنظمات باعتباره كائن اجتماعي، والإنسان له حاجات ورغبات وميول واتجاهات وانشغالات تؤثر على مستوى أدائه الإنتاجي والذي يجب على إطار تهيئة محيط العمل.

كما توصلت دراستنا بأن الأساتذة الجامعيين يشعرون بالدعم والحماية بانتمائهم لجامعة جيجل وهو ما تحققنا من صحته من خلال مقابلتنا للمبحوثين بنسبة 44.62%، وذلك كون الإدارة تعمل تشجيع وتعزيز روح الاحترام والتقدير بين الأساتذة وذلك بنسبة 53.85%، وهو ما يتوافق مع ما ذهب إليه ماسلو في نظرية الحاجات حيث يرى بأن الفرد لا يستطيع الاستفادة من طاقاته وقدراته الكامنة إلا إذا تم إشباع حاجاته من أمن حسي ونفسي، وتحقيق حاجات إنتماء الفرد للتنظيم كذا تحقيقه حاجة تقدير الذات.

كما خلصت دراستنا إلى أن الأستاذ الجامعي يقوم باستثمار مكتسباته الفكرية والعلمية والثقافية... وغيرها من الخبرات السابقة لتقديم عمله على أكمل وجه وخلق الإبداع فيه بنسبة 44.62%، وذلك في كنف المؤسسة الجامعية التي تعني بمصلحة الأستاذ وتساعد في ذلك، وهو ما أيدته غريغور في نظريته Y الذي استنبطها من إيمانه بحتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم بنظرة متفائلة، وخلق شروط تسمح للعمال الوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجاتهم.

وفي نفس السياق نجد نظرية X التي تفنّد نتائج دراستنا كونها تقوم على فكرة محورية مفادها أن العامل لا يحب العمل، بل يعمل جاهدا على تفاديه، وأنه لا يبذل جهد يسمح به للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا.

كما توصلنا في دراستنا إلى أن أكثر الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل الإدارة الجامعية هي لوحة الإعلانات وذلك بنسبة 30.47%، والمقابلة الشخصية وذلك بنسبة 21.87%، كما أن هناك وسائل اتصالية أخرى تستخدم داخل الإدارة الجامعية، ولكن يطغى عليها الطابع التقليدي وهو ما فندته نظرية اتخاذ القرارات التي تولي أهمية كبيرة للاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية في العمل نظرا لتسهيل أداء المهام.

#### خلاصة:

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقاط الأساسية في هذا الفصل والتي قد تحصلنا عليها من خلال الاستجابة التي أبداها كل أفراد العينة، قمنا بتحليل وتفسير معظم الحقائق التي أخذت الصبغة الموضوعية، وهي ما ترجمها المعطيات الإحصائية التي وردت في الجداول والتي بنيناها على أساس فروض الدراسة تغطيتها بالتساؤلات، ونرى من خلالها أنها مكنتنا من جمع الحقائق والمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة.





خاتمة

## خاتمة:

يكتسب الاتصال التنظيمي أهميه بالغة داخل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، سواء كانت خدماتية أو صناعية أو تربية...، فهو يأخذ دور الوسيط بين مختلف مصالح المنشأة، لذلك لقي اهتمام كبير من طرف الباحثين والمختصين في مجال الاتصال، كونهم يدركون مدى فعاليته في ربط كل أفراد النسق بمختلف مستوياته.

وفي الوقت الذي نجد فيه أن للاتصالات التنظيمية الفعالة دور مهم في تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية نجدها أيضا تؤثر إيجابيا في مستوى أداء الأساتذة الجامعيين كون هذه الدراسة تمت على مستوى جامعة محمد الصديق بن يحيى-قطب تاسوست-، فأدائهم الفعال مرهون بمستوى درايتهم بأهم المستجدات داخل الجامعة، وهو ما يتحقق عن طريق تفعيل أشكال الاتصال التنظيمي، فلكل منها دور إيجابي في تفعيل أداء الأساتذة، فلا بد من تلقي الأساتذة للأوامر والتوجيهات والإرشادات من خلال ما يعرف بالاتصال النازل، وكذا إمكانية إيصال مطالبهم للإدارة العليا عبر قنوات الاتصالات الصاعدة، كما يعتبر الاتصال الأفقي مجال مفتوح أمام الأستاذ الجامعي للتأثير والتأثر بمختلف أطراف المؤسسة.

ومما سبق يمكن القول بأنه للاتصال التنظيمي الفعال علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- الكتب:

- 1- أبو سمرة محمد ، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 2- أبو نبعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار مجدلاوي للنشر، ط2، 2001.
- 3- الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، (د.د)، 2001.
- 4- الشماع خليل محمد حسن، كاضم حمود خيضر، نظرية المنظمة، عمان، دار الميسرة، ط1، 2005.
- 5- الشميمري أحمد عبد الرحمان، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة الرياض، مكتبة العبيكان، 2005.
- 6- الغريب عبد الكريم محمد ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1999.
- 7- القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، 2003.
- 8- المشاقبة بسام عبد الرحمان، نظريات الاتصال، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 9- النجار فريد آخرون، التجارة والأعمال الإلكترونية والمتكاملة في مجتمع المعرفة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 10- النعيسى صلاح عبد القادر ، الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 11- الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2005.
- 12- أ.د: الدليمي عبد الرزاق محمد، مدخل إلى العلاقات العامة، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1، 2011.
- 13- أ.د: العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2001.

- 14- أ.د: اللبان شريف درويش ، أ.د: هشام عطية عبد المقصود، مقدمة في مناهج البحث الإعلامي القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 15- أ.د: جاد الله كشك محمد بهجة، المنظمات وأسس إدارتها، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث ط1، 1999.
- 16- أ.د: جواد شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 17- أ.د: حريم حسن، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر وتوزيع، 2009.
- 18- أ.د: سفاري ميلود ، أ.الطاهر سعود، المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، 2007.
- 19- أ.د: غربي علي ، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1, 2007.
- 20- أ.د: قلادة فؤاد سليمان، نظرية المنهج والنموذج التربوي، الإسكندرية، مكتبة بستان المعرفة، ط1، 2004.
- 21- أ.د: يوسف محمود، العلاقات العامة في المجال التطبيقي، القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع ط2، 2012.
- 22- أ: عبيدات سهيل، إدارة الوقت، إربد، عالم الكتب الحديث، ط1، 2007.
- 23- بلخيري رضوان، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015.
- 24- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الإبراهيمية، (د.س).
- 25- حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، (د.ب)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009.
- 26- حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 27- د: أبو النصر مدحت، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (د.د)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009.

- 28- د: آل علي رضا صاحب أبو حمد ، أ: سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 29- د: البكري ثامر ، الاتصالات التسويقية والترويج، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1 2006.
- 30- د: الحلو ماجد راغب، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2007.
- 31- د: الشواورة فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم وتطبيقات علمية، (د.ب)، (د.د) (د.س)
- 32- د: الطائي يوسف حجيم، د: مؤيد الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل عمان، (د.د)، ط1، 2006.
- 33- د: العامري صالح مهدي محسن ، د: الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال ، عمان، دار وائل للنشر وتوزيع، ط1، 2007.
- 34- د: العتيبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان، دار اليازوري العلمية الطبعة العربية، 2007.
- 35- د: العلاق بشير ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، عمان، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، 2009.
- 36- د: الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 37- د: المصري أحمد محمد، العلاقات العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
- 38- د: جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، (د.س).
- 39- د: حجاب محمد منير، د: سحر محمد وهي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، 1999.
- 40- د: حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة لنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 41- د: حمدي محمد الفاتح ، منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال (دروس ونظرية وتطبيقات) عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017.
- 42- د: حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة المنظمات، الاسكندرية، (د.د)، (د.س).

- 43- د: حنفي عبد الغفار، د: قرياقص رسمية ، أساسيات بيئة الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- 44- د: خيرى أسامة ، القيادة الإدارية، (د.ب)، دار الـراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 45- د: عبد الوهاب علي محمد، عامر سعيد يس، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، (د.د) ط2، 1998.
- 46- د: عقله محمود يوسف ، إدارة المؤسسات الدولية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1 2010.
- 47- د: علي سعيد السيد، العملية الإدارية التخطيط-التنظيم-القيادة-التنسيق والاتصالات-الرقابة القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2007.
- 48- د: عواد فاطمة حسين، الاتصال والإعلام التسويقي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 2011.
- 49- د: قوي بوحنية ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة،(د.ب)، ديوان مطبوعات الجامعة 2010.
- 50- د: كاظم حمود خيضر ، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع 2009.
- 51- د: ماهر أحمد، الاتصال، (د.ب)، الدار الجامعية، 2000.
- 52- د: معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافئات، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ط1، 2006.
- 53- د: هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، (د.س).
- 54- د: الطراونة حسين أحمد، وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 55- د: جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
- 56- د: زويلف مهدي، د: العضاية علي، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 1996.



- 57- د:صالح خليل أبو صبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2، 2009.
- 58- د:صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2008.
- 59- دليو فضيل وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الجزائر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط2، (د. س).
- 60- روجريك.(2008). الجامعة في عصر العولمة. (د. فهد بن سلطان السلطان، مترجم). الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 61- زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2008.
- 62- زويل محمود أمين، الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، 2010.
- 63- شوية سيف الإسلام ، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية 2006.
- 64- صاحب سلطان محمد، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 65- صخري عمر ، إقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003.
- 66- صقر عاشور أحمد ، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 67- عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق، ط1، 2001.
- 68- عبيدات محمد، وآخرون، منهجية البحث العلمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
- 69- عدوان ناصر دادي، الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2010.
- 70- عصفور محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 1999.

- 71- عظيمي أحمد، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 72- عواد فتحي أحمد ذياب ، إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 73- لطفي طلعت إبراهيم ، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1992.
- 74- موريس أ. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. (بوزيد صحراوي، مترجم). الجزائر: دار القصبه للنشر والتوزيع.
- 75- ياغي محمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 2- الرسائل الجامعية:**
- 76- ابن زروق جمال، الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، رسالة غير منشورة، جامعة باجي مختار-عنابة-: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999-2000.
- 77- آل الشيخ عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة غير منشورة، جامعة نايف العربي للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2010-2011.
- 78- البقمي سعد تراحيب غنام، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية-السعودية-: كلية الدراسات العليا، 2011-2012.
- 79- الجساسي عبد الله حمد محمد ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية و التعليم، رسالة غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2010-2011.
- 80- الحوش مازن سليمان، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة غير منشورة، جامعة العقيد الحاج لخضر-باتنة-: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، 2005-2006.

- 81- الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية: كلية الدراسات العليا، 2006-2007.
- 82- برنيس نعيمة ، الوظيفة الإعلامية لشبكة الأنترنت في عصر ثورة المعلومات، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري -قسنطينة-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009-2010.
- 83- بوحديش فاطمة، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014.
- 84- بوحلاسة كريمة، تأثير الأنترنت على القيم الأخلاقية للشباب الجامعي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2013.
- 85- بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.
- 86- بوعيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009.
- 87- بولعسل سمية، موصو حياة ، الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015.
- 88- تاويريت نور الدين، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، رسالة غير منشورة، جامعة محمد خيضر-بسكرة-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004-2005.
- 89- جيجلي نسرين، واقع العلاقات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2012-2013.
- 90- حسيب أسماء، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الإعلامية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- : كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2013.
- 91- زرتال لطيفة ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.

- 92- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية 2005-2006.
- 93- شايب الدرغ مروي، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الاقتصادية، 2014-2015.
- 94- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري محمود -قسنطينة-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008-2009.
- 95- شنة محمد رضا، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007-2006.
- 96- شويب العارم، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015.
- 97- طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي بالعاملين بالمؤسسة، رسالة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010-2011.
- 98- عبد الهادي مريم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي، رسالة غير منشورة جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.
- 99- قادري محمد، الاتصال داخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان-: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، 2009-2010.
- 100- قاسمي بهجة، التعليم التعاوني ومدى ممارسة من طرف الأستاذ والطالب في التعليم الجامعي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق - بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2013.
- 101- قردوح نسيمة، بوحاريش أميرة ، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015-2016.

- 102- كرامش بلال، اثر التدريب على الأداء في المؤسسة ، رسالة غير منشورة ، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيغل-: كلية علوم التسيير، 2006-2007
- 103- كفان سليم، دراسة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري -قسنطينة-: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2014-2005.
- 104- لبصير هند، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيغل-: كلية علوم التسيير، 2008-2009.
- 105- مارس هناء ، أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري -قسنطينة-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007-2008.
- 106- محامدية إيمان، الرقابة التنظيمية والأداء، رسالة غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2008-2009.
- 107- محيّمات سلمى، دور الجامعة في التغيير القيمي للطلاب الجامعي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيغل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014.
- 108- مغريش أميرة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيغل-: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015.
- 109- منيغدا أحمد، فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، رسالة غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيغل: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015.
- 110- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة غير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطيف-: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.
- 3- المعاجم والقواميس:**
- 111- المنجد في اللغة العربية المعاصرة-عربي-عربي، بيروت، دار المشرق، 2001.

- 112- الصحف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين-عربي-انجليزي، بيروت، مكتبة لبنان الناشر، ط1، 1997.
- 113- د: الشويكي سمير، المعجم الإداري-عربي -عربي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص10.
- 114- د: الفار محمد جمال، معجم المصطلحات الإعلامية-عربي-عربي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2014.
- 115- د: عبد الله مي، معجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال-عربي-عربي، بيروت، دار النهضة العربية، 2014.
- 116- مداس فاروق، قاموس مصطلحات علم الاجتماع-عربي -عربي، (د.ب)، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 117- مصطفى إبراهيم، وآخرون، المعجم الوسيط -عربي-عربي، اسطنبول، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع.
- 4- الموسوعات:
- 118- حجاب محمد منير، الموسوعة الإعلامية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة بحث بعنوان:

## فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية

- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى قطب تاسوست -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة.

ملاحظة:

في إطار قيامنا بتحضير مذكرة ماستر حول موضوع فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، نرجو منكم التعاون معنا في إنجاز هذه المذكرة، وذلك بالإجابة على أسئلة الاستمارة التي بين أيديكم، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وتقبلوا منا جزيل الشكر وفائق الاحترام.

إشراف الأستاذ:

عثمان بحري

من إعداد الطالبتين:

سهام زفرور

هدى قوطاس

السنة الجامعية: 2016 / 2017



المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس :

- ذكر -  أنثى

2- السن:

- من 26 سنة إلى 31 سنة  
 من 32 سنة إلى 37 سنة  
 من 38 سنة إلى 43 سنة  
 من 44 سنة فما فوق

3- الخبرة المهنية:

- أقل من خمس سنوات  
 من [ 5 سنوات إلى 10 سنوات ]  
 من [ 10 سنوات إلى 15 سنة ]  
 من 15 سنة فما فوق

4- الرتبة العلمية:

- أستاذ مساعد "ب"  
 - أستاذ مساعد "أ"  
 - أستاذ محاضر "ب"  
 - أستاذ محاضر "أ"  
 - أستاذ التعليم العالي

5- مكان الإقامة:

- داخل ولاية جيجل  
 خارج ولاية جيجل

6- الحالة الاجتماعية:

- أعزب  - متزوج  - مطلق

المحور الثاني : أشكال الاتصال التنظيمي المستخدمة داخل الإدارة الجامعية :

7- هل هناك اتصال مفتوح بينك وبين الإدارة؟

- نعم  - لا

8- إذا كانت الإجابة ب "نعم"، ما هي الطريقة الأكثر استخداما في ذلك ؟

- لوحة الإعلانات  - الاجتماعات

- الهاتف  - التقارير

- البريد الإلكتروني  - المقابلة الشخصية

9- هل يوجد اهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الأساتذة ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

10- في حال غيابك أو تأخرك في العمل، هل تتلقى اتصال من المسؤولين بغرض ؟

- الاستفسار عن سبب الغياب

- التأنيب والتهديد بالخصم

- التجاهل

11- هل ترى بأن الإدارة الجامعية تعمل على تعزيز روح الاحترام والتقدير بين الأساتذة ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

12- هل تقوم الإدارة باستشارتك قبل إصدار القرارات أو البرامج العلمية ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

13- هل يسمح المدير بإبداء الآراء أثناء عقد الاجتماعات ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

14- هل تشعر بعدم قدرتك على الحفاظ على شخصيتك المستقلة أثناء حضورك للاجتماعات

؟

- كثيرا  - قليلا  - أبدا

15- وصول المعلومة الإدارية لك في وقتها ، لديه أثر على تنفيذك لها ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

16- في رأيك ، ما هي أهم الإستراتيجيات التي تهتم الإدارة بتحسينها ضمن أولوياتها ؟

- تحسين إستراتيجية الاتصالات النازلة  - تحسين إستراتيجية الاتصالات الأفقية   
- تحسين إستراتيجية الاتصالات الصاعدة  - لا تعتمد أي تحسين

17- ما تقييمك لآلية الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة ؟

- جيدة  - عادية  - سيئة

18- هل سبق لك وأن وجدت معلومات صادقة وفعالة عبر قناة اتصال غير رسمية ؟

- نعم  - لا

المحور الثالث: علاقة تفاعل الأساتذة الجامعيين بزيادة مردود يتهم العلمية.

19- هل توجد قنوات اتصال بينك وبين زملائك؟

- نعم  - لا

20- هل تسعى الإدارة الجامعية إلى الرقي بالاتصالات العلمية عن بعد ؟ من أجل ربط الأستاذ

بجامعات ومراكز بحث أجنبية.

- نعم  - لا

21- في حالة الإجابة ب"نعم" ، كيف يتم ذلك ؟

- محاضرات عن بعد  - مؤتمرات وملتقيات عن بعد   
- تربصات قصيرة وطويلة المدى  - مشاركة مخبريه   
- مشاركة مكنتات عن بعد

22- توفر المعلومات الكافية وفي وقتها، من شأنه رفع مستوى المعرفة العلمية والبيداغوجية

لديك ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

23- هل يساهم الاختلاف في الرتبة العلمية بين الأساتذة في احتكار المستجدات التي تصدرها الإدارة ؟

- نعم  - لا

24- هل هناك تضامن بين الأساتذة في حالة وجود مشكلة إدارية ؟

- نعم  - لا

25- عندما تصادفك مشكلة مرتبطة بالعمل، كيف يتم حلها ؟

- حل جماعي دون تدخل الإدارة  - حل فردي مع الإدارة

- مناقشة المشكلة مع الأساتذة للوصول إلى الحل المناسب  - تجاهل المشكلة

المحور الرابع: مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارات	درجات التقييم			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
26	تشعر بالدعم والحماية بانتمائك إلى هذه الجامعة.				
27	تستفيد من مختلف الموارد المتاحة داخل الجامعة في أدائك لوظيفتك.				
28	تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق من الإبداع في أدائك لعملك.				
29	تطبق الجامعة سياسة اتصالية واضحة لتوجيه أدائك نحو الأفضل				
30	تقوم بأداء وظيفتك والمهام الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.				
31	توفر الجامعة التكوين اللازم لتطوير وظيفتك وتحقيق التقدم الوظيفي.				
32	توزع الحوافز المادية والمناصب والترقيات على الأساتذة بطريقة عادلة.				

بطاقة فنية عن جامعة محمد الصديق بن يحيى -تاسوست-:

تم افتتاح القطب الجامعي محمد الصديق بن يحيى بتاسوست سنة 2007 إثر زيارة رئيس الجمهورية، على مساحة جغرافية تقدر 40.7 هكتار، ويضم هذا القطب حاليا أربع كليات كالتالي:

\*كلية الحقوق والعلوم السياسية:

القرار رقم 256 المؤرخ في 05 أكتوبر 2009، وتحتوي على قسمين هما:

- قسم الحقوق.
- قسم العلوم السياسية.

\*كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير:

القرار رقم 203 مؤرخ في 05 أبريل 2016 يتمم القرار رقم 346 المؤرخ في 21 ديسمبر 2009.

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم العلوم المالية والمحاسبة.

\*كلية الآداب واللغات:القرار رقم 216 المؤرخ في 24 مارس 2013

- قسم اللغة والأدب العربي
- قسم الآداب واللغة الفرنسية
- قسم الآداب واللغة الإنجليزية.

\*كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

القرار رقم 919 مؤرخ في 26 نوفمبر 2013 يتمم القرار 215 المؤرخ في 24 مارس 2013

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.
- قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- قسم الإعلام والاتصال.
- قسم علم الاجتماع.
- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

الجدول رقم (33): يوضح إحصائيات الهياكل البيداغوجية للقطب الجامعي بتاسوست

القدرة الإجمالية	العدد	النوع	
المقاعد البيداغوجية			القطب الجامعي تاسوست
6662	24	المدرجات	
7660	193	قاعات الأعمال الموجهة	
113	08	قاعات الإعلام الآلي	
204	07	المخابر البيداغوجية (اللغات)	
90	01	قاعة العرض	
800	01	قاعة السمع	
15529	المجموع		
هياكل الدعم البيداغوجية			
3920	05	المكتبات	
279	11	قاعات الأنترنت	
40	01	قاعات السمع البصري	

المصدر: مصلحة الإحصاءات والإعلام والتوجيه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

