

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2-

قسم علوم الإعلام والاتصال

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل:



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث (LMD) في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: الاتصال في المؤسسة
بعنوان

دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية
- دراسة ميدانية بالقطب الجامعي تاسوست، جامعة جيجل -

إشراف:

أ. د/ مبني نور الدين

إعداد الطالبة:

ركوك خولة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عواج سامية
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مبني نور الدين
عضوا مناقشا	جامعة الأمير عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن طبة محمد البشير
عضوا مناقشا	جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3	أستاذ محاضر أ	د. جربوعة عادل
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر أ	د. قرناني ياسين

السنة الجامعية 2022/2021

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ

وعليّ والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين" (١٩)

الآية ١٩ من سورة النمل

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً الذي أمانني ووفقني في إنجاز هذا العمل وانطلاقاً من قول نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل" فإنني أتقدم بجزيل الشكر لأستاذي المشرفه البروفيسور "نور الدين مهني" على مجهوداته المبذولة ونصائحه القيمة، وعلى تعاونه معنا من أجل اتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من تعاون أو ساهم في التعاون معنا في اتمام الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، وأخص بذكر هنا الدكتور عطاء الله طريفه والدكتور توفيق بوخدوني، ورئيس مصلحة التدريس السيد جحا حمزة، كما أشكر الصديقة الداعمة لي في كل الظروف بن الصم إيتسام، وكل موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل من أساتذة وموظفين إداريين.

كما لا يفوتني أن أتقدم بشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

خولة ركروك

إهداء

إلى من أوصانا الله بهما خيرا

إلى الوالدين الكريمين

حفظهما الله ورعاهما وأمدهما بطول العمر ووافر الصحة والعافية.

إلى رفيق دربي زوجي حفظه الله ورعا

إلى من أعطاني الدفع والإصرار

إلى عائلتي الصغيرة أخواتي " إيمان، أحلام، سميرة، إكرام "

إلى من كان له فضل كبير في وصولي لهذه المرحلة بعد الله

عز وجل إلى عمي " عبد الوهاب " حفظه الله ورعا

خولة ركروك

خطة الدراسة

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: اشكالية البحث واطاره المفاهيمي والمنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

- 1- تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- ضبط مفاهيم الدراسة
- 6- عرض الدراسات السابقة والمشابهة للدراسة

ثانياً: منظور الدراسة

- 1- البنائية الوظيفية كمنظور للدراسة
- 2- نظرة تاريخية عن البنائية الوظيفية
- 3- النظرية البنائية الوظيفية في دراسة الاتصال الداخلي بالمؤسسات الجامعية

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- نوع الدراسة ومنهجها
- 2- مجالات الدراسة: المجال البشري، الزماني، المكاني
- 3- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات
- 5- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً: الاتصال في المؤسسة مفهومه، عناصره، شبكاته

- 1- مفهوم اتصال المؤسسة
- 2- الاتصال في ضوء مدارس الفكر الإداري والتنظيمي
- 3- عناصر عملية الاتصال في المؤسسة

ثانياً: أساسيات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

- 1- مفهوم الاتصال الداخلي
- 2- أهمية الاتصال الداخلي
- 3- أهداف الاتصال الداخلي
- 4- وظائف الاتصال الداخلي

ثالثا: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي في المؤسسة

- 1- أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 2- شبكة الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 3- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

أولا: أساسيات حول الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
 - 2- أهداف وأهمية الأداء الوظيفي
 - 3- العناصر المكونة للأداء الوظيفي
 - 4- محددات الأداء الوظيفي
 - 5- أبعاد وأنواع الأداء الوظيفي
 - 6- العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي
- ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي وأهمية توظيفه بالمؤسسة

- 1- مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي
 - 2- الخصائص التي تميز عملية تقييم الأداء الوظيفي
 - 3- الهدف والأهمية من توظيف عملية تقييم الأداء الوظيفي
 - 4- العناصر التي يتشكل منها نظام تقييم الأداء الوظيفي
 - 5- الأخطاء التي تقع فيها عملية التقييم وطرق معالجتها
 - 6- الطرق المتبعة في عملية تقييم الأداء الوظيفي
- الفصل الرابع: أساليب الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

أولا: الأساليب الاتصالية وفعالية الأداء بالمؤسسة

- 1- الاستراتيجية الاتصالية الداخلية وضبط سلوك المورد البشري
- 2- مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي
- 3- الأساليب الاتصالية لأنماط القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة

ثانيا: المعوقات الاتصالية المؤثرة على الأداء ووسائل التغلب عليها

- 1- المعوقات الفنية المتعلقة بالرسالة والوسيلة
- 2- المعوقات الاتصالية المتعلقة بالجوانب الشخصية والنفسية للعامل
- 3- المعوقات الاتصالية المتعلقة بالجانب الإداري والتنظيمي

4- وسائل التغلب على معوقات الاتصال المؤثر على الأداء

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 1- عرض وتحليل الفرضية الأولى
- 2- عرض وتحليل الفرضية الثانية
- 3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة
- 4- عرض وتحليل الفرضية الرابعة
- 5- عرض وتحليل الفرضية الخامسة

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

- 1- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
- 2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربة
- 4- الاستنتاجات العامة للدراسة
- 5- الاقتراحات والتوصيات

الخاتمة

مقدمة

لم يعد الحديث عن الاتصال على أنه نشاط إنساني يعنى بالعلاقات الاجتماعية والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل المجتمع من أجل توطيد العلاقات الإنسانية فحسب، بل تخطى ذلك ليصبح جزء مهم من كل تنظيم، فلم يقتصر دوره في تحسين العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة وإنما أصبح دوره استراتيجيا ليصبح أحد العناصر المهمة في التخطيط لمختلف الأنشطة داخل المؤسسة، وأداة مهمة في تحقيق التماسك والتنسيق بين مختلف الفاعلين بها.

وعليه فإن المؤسسة الجامعية كتنظيم تسعى كغيرها من المؤسسات لتحقيق أهدافها فهي تعد من أهم المؤسسات في المجتمع ومن الأدوات الرئيسية في تطويره، نظرا لثقل أدوارها ووظائفها، فهي التي تصنع للمجتمع قيادته الاجتماعية والسياسية والثقافية والفكرية وإلى جانب مساهمتها هذه في إعداد القوى البشرية، تساهم المؤسسة الجامعية في تلبية حاجيات قطاعات الإنتاج والخدمات، كما تعمل على تشريح الأوضاع وطرح الحلول للمشاكل التي قد يواجهها المجتمع.

في سياق هذه الطليعة التي تتميز بها المؤسسة عامة والمؤسسة الجامعية خاصة زاد اهتمامها بعنصر الاتصال نتيجة التغير الذي أحدثته التطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصال الحديثة والذي مس بذلك مختلف القطاعات والمؤسسات على مستوى حجم المؤسسة واتساع نطاقها مما زاد من درجة التعقيد فيما يخص التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح على مستوى المؤسسة، وهذا ما استوجب الاهتمام أكثر بشبكة الاتصال الداخلي الرسمي كنسق جزئي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والتي تتمثل أساسا في الحفاظ على توازنها واستقرارها، فلا يختلف اثنان على أن عنصر الاتصال يمثل صعب العملية الإدارية، وأن فشل أو نجاح المؤسسة مرهون بمدى توفرها على نظام اتصالي يساهم في تنظيم حركة مرور المعلومات وسريانها عبر مختلف مستويات الهرم الإداري بالمؤسسة، فنسق الاتصال يعمل على مساندة أجزاء النسق الكلي للمؤسسة وعليه فإن جميع أنشطة المؤسسة تقوم على عنصر الاتصال، فقد أجمعت جل الدراسات الأكاديمية للباحثين في مختلف ميادين علم النفس، الاجتماع، والإعلام، على قدرته في التأثير على متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تشكل هي الأخرى عاملا أساسيا في استقرار وتماسك المؤسسة.

مقدمة

وفي ظل التوجه الجديد للمؤسسات نحو تحقيق الجودة في الأداء وزيادة الإنتاجية، أثار الاتصال في المؤسسة التعليمية الجامعية اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، نظرا لدوره الفعال في حل مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة الجامعية على مستوى بنائها التنظيمي، هذا ما جعله وسيلة المؤسسة في تحقيق أهدافها، خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها المؤسسات التعليمية والتغيرات التي تطرأ على بنائها التنظيمي بفعل التطور التقني الذي بات حتمية ضرورية وجب مواكبتها لتحسين العملية التعليمية التعلمية من أجل تحقيق مخرجات أكاديمية نو جودة عالية، وعليه جاءت هذه الدراسة محاولة البحث في الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء بالمؤسسات الجامعية من خلال تسليطها الضوء على متغيرين مهمين في مجال العملية الإدارية وابرز الدور الذي يقوم به الاتصال الداخلي الرسمي كأحد الأنساق الفرعية في ضبط سلوك العاملين ضمن النسق الكلي للمؤسسة الجامعية من جهة، وتنمية العلاقات الإنسانية وتقويتها من جهة أخرى.

ومن أجل مقارنة الموضوع، ارتأت الباحثة السير وفق خطة تشكلت من خمس فصول، حيث تناول الفصل الأول منها اشكالية البحث وإطاره المفاهيمي والمنهجي والذي تضمن ثلاث أجزاء، تناول الجزء الأول فيه اشكالية الدراسة، في حين تناول الجزء الثاني منظور الدراسة، ليتم عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في معالجة هذه الدراسة في الجزء الثالث، أما عن الفصل الثاني تناولنا فيه مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة وجاء مقسما إلى ثلاث أجزاء، ليتناول في الجزء الأول الاتصال في المؤسسة مفهومه وعناصره، لنتطرق فيه إلى مفهوم الاتصال في ضوء مدارس الفكر الإداري والتنظيمي وعناصر العملية الاتصالية، كما تناولنا في الجزء الثاني أساسيات الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث تم التطرق لأهمية وأهداف ووظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة، وفي المقابل خصص الجزء الثالث بالحديث عن الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث تم التطرق لأنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة الرسمي وغير الرسمي، وشبكات الاتصال المركزية واللامركزية، لنتناول بعدها وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة المكتوبة والشفوية منها.

وقد عني الفصل الثالث من الدراسة بالحديث عن متغير الأداء وذلك وفق مقارنة نظرية تبحث في مفاهيمه وآليات تقييمه في المؤسسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى جزأين أساسيين، تناول الجزء الأول فيه أساسيات الأداء الوظيفي بالمؤسسة، والذي تطرقنا فيه لمفهوم الأداء، أهداف وأهمية الأداء، عناصر ومحددات الأداء وأهم العوامل المؤثرة في فعالية الأداء، ليتطرق الجزء الثاني بالحديث عن تقييم الأداء وأهمية توظيفه بالمؤسسة، حيث تناولنا فيه ستة عناصر بدءا بتحديد مفهوم عملية تقييم الأداء وخصائص

مقدمة

هذه العملية، كما تناولنا الهدف والأهمية من توظيف هذه العملية بالمؤسسة والتعرف على الأخطاء التي تقع فيها عملية التقييم وفي الأخير تناولنا الطرق المتبعة في عملية تقييم الأداء.

كما تناولنا في الفصل الرابع من الدراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء في المؤسسة وقد تم تقسيمه إلى جزأين أساسيين، تناول الجزء الأول فيه الأساليب الاتصالية والأداء الفعال بالمؤسسة حيث تطرقنا فيه إلى الاستراتيجية الاتصالية الداخلية وضبط سلوك المورد البشري، ودور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، لنتطرق في آخر هذا الجزء إلى عنصر القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء بالمؤسسة، بالمقابل تناولنا في الجزء الثاني المعوقات الاتصالية المؤثرة على الأداء ووسائل التغلب عليها، حيث تطرقنا لأربع معوقات تتعلق بالجوانب الشخصية والنفسية للعامل والعوامل الفنية المتعلقة بالرسالة والوسيلة، والمعوقات الاتصالية المتعلقة بالإدارة والتنظيم وفي آخر هذا الفصل تطرقنا للأساليب والوسائل المستخدمة لتغلب على معوقات الاتصال المؤثرة في الأداء.

في حين عني الفصل الخامس والأخير بالدراسة الميدانية وجاء مقسما إلى جزأين، تناول فيه الجزء الأول عرض وتحليل ومناقشة النتائج، وذلك بعرض وتحليل الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية الدراسة، أما عن الجزء الثاني من هذا الفصل فخصص لمناقشة نتائج الدراسة وفق ثلاثة عناصر أساسية تمثلت في مناقشة نتائج الدراسة وفق فرضيات الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة وفق الدراسات السابقة ومناقشة نتائج الدراسة وفق المقاربة النظرية، ليتم في الأخير عرض جملة من المقترحات البحثية التي خلصت إليها الباحثة.

الإطار المنهجي

للدراسة

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي والمنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

- 1- تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- ضبط المفاهيم الأساسية للدراسة.
- 6- عرض الدراسات السابقة.

ثانياً: منظور الدراسة

- 1- البنائية الوظيفية كمنظور للتحليل.
- 2- نظرة تاريخية عن البنائية الوظيفية وأهم روادها.
- 3- النظرية البنائية الوظيفية في دراسة الاتصال الداخلي بالمؤسسات الجامعية.

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- نوع الدراسة ومنهجها.
- 2- مجالات الدراسة: المجال البشري، الزماني، المكاني.
- 3- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 4- أدوات جمع البيانات.
- 5- أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي والمنهجي:

1- تحديد المشكلة

يعد موضوع الأداء من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة، فقد أظهرت نتائج الأبحاث العلمية أهميته البالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، وقدرته في الحفاظ على ديمومتها واستمراريتها، كما تعد عملية تقييمه من أهم الاستراتيجيات المفصلة للأداء والمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن نظام التقييم يعمل على تعديل وتصويب سلوك الموظفين وهذا ما يجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل سوء التنفيذ، ولعل درجة التعقيد التي أصبحت تشهدها مؤسساتنا اليوم على مستوى بيئتها الداخلية كانت سببا في تغيير توجه معظم المؤسسات نحو تنمية الموارد البشرية باعتبارها الحلقة الرئيسية في عملية الإنتاج بالمؤسسة.

ويبدو جليا أن موجة التغييرات التي مست المؤسسات، استحدثت أنماط وأساليب جديدة في التسيير، جعلت من المورد البشري محور العملية الإنتاجية والإدارية، فأصبح توجه المؤسسات الحديثة ينصب على مدى تبنيها لمداخل جديدة في إدارة وضبط سلوك المورد البشري بما يتوافق وأهداف المؤسسة، هذا ما جعلها تولي أهمية للأداء الوظيفي كأحد أهم البرامج التي تعمل على تحقيق كفاءة عالية في الأداء، وقد أشار العديد من الباحثين أن أداء المؤسسة مرتبط بشكل مباشر بأداء الفرد أو الجماعة وكلما كان أداء الفرد جيد انعكس ذلك بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ككل، وتجدر الإشارة إلى أن دور المؤسسات التعليمية والتكوينية تأثرت هي كذلك بالتطورات الأخيرة التي أحدثتها تكنولوجيات الاتصالات مما جعلها تعيد النظر في منظومتها التعليمية والإدارية وفي آليات تحسين أداءها، وذلك بتبنيها لمفاهيم إدارية حديثة كمفهوم إدارة الجودة في الأداء والذي يتطلب تفعيل جميع عناصر المنظومة التعليمية.

وتسعى المؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات التعليمية والتكوينية تحقيق الريادة في مجال التعليم والبحث العلمي، حيث تعمل جاهدة من خلال منظومتها الداخلية (قيادة، هيكل تنظيمي، شبكتها الاتصالية، وحتى مختلف الفاعلين فيها من أعضاء هيئة تدريسية وموظفين إداريين وطلبة) لتطوير أداءها باستمرار، وبما أن المؤسسة الجامعية تمارس "ثلاثة أدوار رئيسية والمتمثلة في التعليم الجامعي، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، فإن عضو هيئة التدريس في الجامعة يقوم بشكل رئيس بالدور الأول والثاني ويسهم بفعالية في الثالث"، (مجدوب أحمد وآخرون، 2017، ص8) فإن أداءه لأدواره يعد من المتغيرات

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

المساهمة في رفع جودة التعليم الجامعي مما استوجب على إدارة الجامعة أن تولي أهمية له من خلال تكييف الوسائل المادية والمعنوية للارتقاء به.

وقد أشار هشام يوسف العربي في دراسته المعنونة بـ "تقويم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي"، أن الكفاءة تعد أهم المتطلبات الأساسية لتطوير العملية التعليمية والبحثية بالنسبة لعضو الهيئة التدريسية، والحفاظ على سمعة الجامعة ومصداقيتها، كما أن الخمول في أداء عضو هيئة التدريس على المستوى أداءه التدريسي يؤثر بشكل عام على مخرجات العملية التعليمية، (العربي، 2017، ص 281)، كما قد يتأثر أداء الموظفين الإداريين نتيجة بعض العوامل الخارجة عن إرادة الموظف فينخفض بذلك مستوى أداءه، مما يؤثر بطبيعة الحال على أداء عضو هيئة التدريس، خاصة وأن أداء عضو هيئة التدريس يقوم بصورة كبير على ما يقدمه له الموظف الإداري من تسهيلات في المعاملات الإدارية حيث نلمس علاقة تداخل وتبادل بين أجزاء النسق التنظيمي للمؤسسة الجامعية، وفي هذا الإطار يري يوسف تمار " أن التداخل الذي يحدث بين أجزاء النسق هو تداخل وظيفي، حيث أن هذه الأجزاء تقوم بدورها بمساندة بعضها بعضا بشكل تبادلي، وعليه فإن انسجامها هذا يعمل على المحافظة والبقاء والدفاع عن الكل" (تمار، 2004-2005، ص 62)

وإذا كان موضوع أداء عضو هيئة التدريس والموظفين الإداريين مهم للمؤسسة، فإن عملية تفعيله تعتبر ضرورية للحصول على نتائج مرضية في المؤسسة، فهل يمكن القول أن قدرة ودافعية الفاعلين في المؤسسة الجامعية كافية لتحقيق أداء جيد؟ أم أن هناك عوامل ومتغيرات محركة ومفعلة لأداء العاملين في المؤسسة؟ ومن هذا المنطلق شكل موضوع تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الجامعية اهتمام القيادة الإدارية في الجزائر، حيث حرصت الإدارة الجامعية على كشف العوامل المؤثرة على فعالية الأداء في المؤسسة، خاصة وأن متغير الأداء يعبر بشكل كبير عن درجة إنجاز الفرد لمهامه الموكلة إليه داخل التنظيم، وفي كثير من الأحيان يتأثر أداء الفرد بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة والتي من أهمها متغير الاتصال كأحد أهم عناصر العملية الإدارية.

وفي هذا الإطار يعد الاتصال أهم عوامل نجاح المؤسسة، وأن أهميته لا تقتصر في كونه وسيلة لنقل المعلومات وتبادلها وإنما أصبح غاية كل مؤسسة إيجاد نظام اتصالي فعال يحسن من مستوى أداءها، وبما أن المؤسسة أي كان نوعها ووظيفتها عبارة عن وحدة بنائية وظيفية فاعلة متفاعلة، فهي لا تقوم على المزج الآلي بين الأدوار والمكانات النظامية التي تنطوي عليها وحسب، بل تقوم بشكل أساسي

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

على التفاعل الكيميائي بينها، ويتطلب ذلك بطبيعة الحال وجود نسق الاتصال Communication System يشمل على منظومة قنوات وشبكات عريضة، من شأنها المعاونة على نقل المعلومات والتوجيهات وتبادلها داخل هيكل المنظمة أو المؤسسة وبين مختلف قطاعاتها ومستوياتها، مما يساعد في مجمله على تدفق حيويته، واستمرار نشاطاتها الموجهة نحو غايتها المنشودة. (قاسمي، 2010-2011، ص 369-370)

وقد حظي موضوع الاتصال في المؤسسات التعليمية باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجال الاتصال والإدارة، حيث اتفق المختصون في مجال الإدارة على أهميته باعتباره أحد الدعائم الأساسية لتسيير أنشطة ووظائف المؤسسة الجامعية، فرغم تعدد المقاربات والمدارس الإدارية التي تناولت النسق الاتصالي في المؤسسة وخصائصه وأهميته في تحقيق الانسجام والاستقرار للمؤسسة، واختلاف حتى رؤيتهم للدور الذي يمارسه الاتصال في المؤسسة وكذا المكانة التي توليها المؤسسة لنظام الاتصالي في هيكلها التنظيمي، إلا أنه لا يزال من بين أهم المواضيع الراهنة والمطلوبة لدراسة بكثرة، وما زاده أهمية التغييرات التي أحدثتها الثورة التكنولوجية بظهور التقنيات الحديثة مما شكل تحديا كبيرا للمؤسسة الجامعية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي أظهرت مفاهيم جديدة كالجودة وتحقيق الريادة في مجال البحث العلمي.

إن ما تواجهه المؤسسة الجامعية من تحديات على مستوى أداءها، جعل من الضروري تكييف نظام اتصالي يفعل عملية الأداء الوظيفي ويحسن من مخرجات العملية الإدارية والبيداغوجية، فعملية الاتصال الداخلي أصبحت تشكل الحلقة المحورية في تسيير وتوجيه نشاط المؤسسة وتحديد أهدافها والعمل على تنفيذ تلك الأهداف من خلال توجيه المورد البشري نحوها، فالدور الذي يمارسه الاتصال الداخلي الذي يتم على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة لا يقتصر فقط على تسيير وتنظيم العملية الإدارية وتوزيع المهام والتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح بالمؤسسة، وإنما يلعب دورا كبيرا في التأثير على مستوى الأداء لديهم، ويتم ذلك من خلال تحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل، والسؤال هنا إذا كان أداء الموظف يحتاج لنظام اتصالي فعال يساهم في تحريكه وتصحيح مساره، فهل المؤسسة الجامعية محل الدراسة تتوفر على شبكة اتصالية فعالة ومفعلة لمختلف قنواتها وشبكاتها؟ أم تحتاج أيضا إلى تفعيل؟ وبذلك نحن بحاجة إلى دراسة واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية، لتوضيح العلاقة التي تربط متغيرات دراستنا، وبهدف تحقيق هذا المسعى العلمي انطلقنا في دراستنا من الإشكالية الآتية:

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

ما هو الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1: فيما تتمثل أنماط الاتصال الداخلي السائدة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي
تاسوست بجيجل؟

2: فيما تتمثل وسائل الاتصال الداخلي السائدة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي
تاسوست بجيجل؟

3: هل يؤدي استخدام نمط الاتصال الرسمي (النازل، الصاعد، الأفقي) دورا بارزا في تفعيل الأداء
الوظيفي لعضو الهيئة التدريسية والموظف الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي
تاسوست بجيجل؟

4: هل يؤدي استخدام الوسائل الاتصالية الرسمية في زيادة فعالية الأداء الوظيفي بنسبة لعضو الهيئة
التدريسية والموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل؟
5: ماهي معوقات الاتصال الداخلي المؤثرة في الأداء من وجهة نظر عضو هيئة التدريس والموظفين
الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية 1: نمط الاتصال الرسمي (النازل) يعد أكثر الأنماط الاتصالية استخداما على مستوى كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.

الفرضية 2: تعد الوسائل الشفوية أكثر الوسائل الاتصالية استخداما على مستوى كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.

الفرضية 3: يؤدي استخدام نمط الاتصال الصاعد دورا بارزا في تفعيل الأداء الوظيفي لعضو الهيئة
التدريسية والموظف الإداري بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.

الفرضية 4: تعمل الوسائل الشفوية على زيادة فعالية الأداء الوظيفي بنسبة لعضو الهيئة التدريسية
والموظفين الإداريين بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.

الفرضية 5: يتأثر مستوى الأداء الوظيفي بشكل كبير نتيجة سوء استخدام الوسائل الاتصالية بالمؤسسة
الجامعية.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

3-1- أهمية الدراسة

أ. الأهمية من الناحية العلمية (النظرية)

➤ إن تحقيق أداء وظيفي جيد لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية أهمية كبير في تحسين مخرجات العملية التعليمية الجامعية، حيث يعتبر عضو هيئة التدريس أحد أهم الركائز الأساسية في تحقيق جودة التعليم العالي، وتحقيق جودة الخدمة التعليمية مرهون بمدى توفر آليات اتصالية تفعل الأداء داخل المؤسسة وهذا ما تسعى دراستنا للبحث عنه.

➤ كما تعد هذه الدراسة إضافة علمية للبحث العلمي في المجال المؤسساتي والتنظيمي، وكذا في مجال أبحاث التعليم العالي؛ لتسليطها الضوء على متغيرين مهمين في مجال العملية الإدارية وإبراز الدور الذي يقوم به الاتصال الداخلي الرسمي كأحد الأنساق الفرعية في ضبط سلوك العاملين ضمن النسق الكلي للمؤسسة الجامعية من جهة، وتنمية العلاقات الإنسانية وتقويتها من جهة أخرى، إضافة إلى تسليط الضوء على عنصر المورد البشري ودوره الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال توفير بيئة اتصالية فعالة تساهم في تشجيعه وتحفيزه على إنجاز أعماله بشكل جيد.

➤ تحليل وضعية الاتصال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل من خلال الكشف عن مواطن القوة والضعف التي تعطي العملية الاتصالية في الهيكل التنظيمي وهذا ما يسمح لنا بالكشف عن فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل.

➤ تتناول هذه الدراسة جانب حيوي من جوانب نجاح الإدارة عامة والإدارة الجامعية خاصة، وذلك من خلال تركيزنا على أهمية الاتصالات الداخلية ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين .

➤ إبراز دور عنصر الاتصال كفاعل رئيسي في رفع مستوى الأداء وذلك من خلال التأكيد على ثلاث محددات أساسية لها في التأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية والمتمثلة أساسا في كمية المعلومات المتدفقة، سرعة وصولها، والتأكد من وصولها بشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.

➤ الكشف عن العلاقة بين المتغيرين وأهمية الجزء في خدمة النسق الكلي.

➤ تقديم وتأسيس إطار نظري حول موضوع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية

وهذا ما يساهم في إثراء المعرفة العلمية حول أهم متغيرين في مجال الإدارة.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

➤ كما تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة الجامعية الجزائرية ومكتبة المؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين سطيف 2.

ب. الأهمية من الناحية العملية (التطبيقية)

➤ يمكن أن تتضح أهمية الدراسة التطبيقية في النتائج التي توصلت إليها الباحثة، إذ يتوقع أن تخدم نتائج هذه الدراسة إدارة الجامعة بدرجة الأولى والقائمين على الاتصالات بها، وأن يتم الأخذ بها وتطبيقها أثناء تصميم الاستراتيجية الاتصالية الداخلية بالمؤسسة الجامعية.

➤ تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة أيضا في الكشف عن الأساليب الاتصالية الداخلية الأكثر تفعيلا لمهام وجهود الفاعلين بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة والتي تسرع في حل المشاكل وتنفيذ الأعمال بأقل الأخطاء.

➤ تعد هذه الدراسة مرشدا لمتخذي القرارات ومصممي الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة الجامعية حيث تساعد هذه الدراسة في الكشف عن الوسائل الاتصالية الداخلية الأكثر فاعلية في رفع الأداء، كما تكشف عن الأساليب والقنوات الاتصالية التي تساهم في تحريك الأداء وتحسين سرعة إنجاز الأعمال، في ضوء ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لزيادة فعالية وظائف الموارد البشرية.

ج. الأهمية بنسبة للباحث:

✓ الحصول على درجة الدكتوراه كدرجة علمية.

✓ توسيع دائرة معارف الباحثة لقيامها بالبحث والتقيب عن المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية مما زاد من معارفها.

✓ ستشكل نقطة انطلاق لدى الباحثين للقيام ببحوث ودراسات أخرى تتعلق بالموضوع.

3-2- أسباب اختيار الموضوع

تعد مرحلة اختيار الموضوع من أهم المراحل المنهجية التي يمر بها أي بحث علمي، فعملية الاختيار في العادة لا تكون اعتباطية وإنما تستند إلى عدة اعتبارات ودوافع تجعل من الموضوع ذو أهمية في طرحه، ولذلك يرجع اختيارنا لموضوع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية دون غيره من المواضيع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها ما يلي:

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

أ. أسباب ذاتية:

➤ الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجامعية والتعمق فيه كون الموضوع مرتبط بشكل كبير بتخصص ما بعد التدرج.

➤ رغبة الباحثة في معالجة موضوع الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي لم يأتي عبثا بل كان نتيجة ما تم ملاحظته بشكل متكرر حول وضعية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجامعية ومدى أهميته في تسيير مهام مختلف المصالح والأقسام على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل، وكون الباحثة طالبة وأستاذة على مستوى الكلية كانت لها اتصالات دائمة مع الإدارة ومع الأساتذة أثناء تأدية وظيفتها التدريسية، ومما لاحظته وعاشته خلال فترة دراستها كطالبة وعملها كأستاذة كان له دور كبيرة في اختيارها للموضوع.

➤ يلعب متغير الاتصال دورا كبيرا في تحقيق التناسق والانسجام داخل المؤسسة مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافها والتمثل في استقرار المؤسسة بدرجة الأولى، هذا ما زاد اهتمام الباحثة بدراستها لموضوع الاتصال الداخلي كمنظومة متكاملة ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي للأستاذ والموظف الإداري بالمؤسسة الجامعية.

ب. أسباب موضوعية:

➤ محاولتنا للتعرف على العلاقة التي تربط الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس وللموظف الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.

➤ الكشف عن الأساليب الاتصالية المفعلة والمحركة للأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس والموظف الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، والعمل على كشف العلاقة التي تربط شبكة الاتصالات الداخلية بالأداء الوظيفي الفعال من خلال الوقوف على بعض المؤشرات والأبعاد التي تم تحديدها مسبقا من قبل الباحثة في عنصر تحديد المفاهيم الإجرائية، والتي من خلالها يتم الكشف عن الوسائل الاتصالية المفعلة للأداء والعوامل المعرقة له.

➤ التوجه نحو تحقيق مفهوم الجودة في الأداء، ساهم بشكل كبير في الاهتمام بعنصر المورد البشري باعتباره أحد أهم الموارد إنتاجا في المؤسسة مما أثار اهتمامنا لمعالجة متغير الأداء بالمؤسسة الجامعية.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

4- أهداف الدراسة

➤ يشكل موضوع الأداء وتفعيله بالمؤسسة عامة والمؤسسة الجامعية خاصة اهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات ولعل أهم عنصر ارتبط بتفعيل الأداء هو عنصر الاتصال وذلك للدور الذي يمارسه في عملية التنسيق وتنفيذ الأعمال على مستوى الهياكل التنظيمية للمؤسسة.

وعليه تسعى هذه الدراسة لتحقيق هدف أساسي يتمثل في التعرف على اسهامات الاتصال الداخلي الرسمي في تفعيل وتحفيز أداء عضو الهيئة التدريسية وأداء الموظف الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل.

➤ التعرف على أنماط الاتصال الداخلي الأكثر تفعيلا لأداء عضو هيئة التدريس والموظف الإداري بكلية العلوم الإنسانية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.

➤ الكشف عن أكثر الأساليب الاتصالية المنجزة للأعمال بكلية العلوم الإنسانية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.

➤ الكشف عن الوسائل الاتصالية المفعلة للأداء الوظيفي في المؤسسة والعمل على تقديم تصور حول شبكة الاتصال الداخلي المعتمدة على مستوى كلية العلوم الإنسانية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.

➤ التعرف على معوقات الاتصال التي تؤثر على فعالية الأداء بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل.

➤ اقتراح التوصيات اللازمة لتفعيل الأداء الوظيفي ووضع آليات تساهم في تحسينه وتطويره.

5- ضبط مفاهيم الدراسة

تعد عملية تحديد المفاهيم وضبطها من أهم الخطوات المنهجية التي يجب الوقوف عندها بدقة فهذه العملية تتطلب من الباحث عرض مختلف الجوانب اللغوية والاصطلاحية للمفهوم والعمل على تبني أو الاعتماد على مفهوم واحد من بين العديد من المفاهيم التي تختلف في زاوية معالجتها للظاهرة المدروسة إن أهمية هذا الإجراء المنهجي في البحث لا يتوقف عند عرض الجوانب اللغوية والاصطلاحية للمفهوم وإنما تتجلى أهميته في حصر المتغيرات الإجرائية المراد قياسها ميدانيا (إمبريقيا)، ولذلك ارتأينا في هذا العنصر من الدراسة استجلاء المعنى اللغوي والاصطلاحية والإجرائية للدراسة من خلال تحديد المؤشرات والأبعاد التي سيتم التركيز عليها في دراستنا الميدانية.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

وقد قامت الباحثة بتحديد ثلاثة مفاهيم أساسية تضمنها عنوان دراستها والتي اعتبرتها الباحثة المفاتيح الجوهرية التي تساعد القارئ في فهم توجه الباحثة وتبيان زاوية معالجتها لدراسة، وتبعاً لذلك جاءت المفاهيم الأساسية للدراسة كالآتي:

-تعريف الدور: هو مجموعة من النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة، وتحتوي على قيم ومواقف وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة، حيث يرى لينتون أن مفهوم المكان هنا يختلف تماماً عن مفهوم الدور، بحيث يعتقد أن المكانة هي مجموعة الحقوق والواجبات وأن الدور هو المظهر الديناميكي للمكانة، فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور. (غيث، 1995، ص 390)

والدور الذي نقصده في دراستنا هذه هو الدور الذي يؤديه الاتصال كنسق جزئي ضمن النسق الكلي للبناء العام للمؤسسة الجامعية من وظائف مختلفة، كالتنسيق والتوجيه والإعلام وتبادل ومشاركة المعلومات بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، وذلك من أجل الحفاظ على توازن واستقرار البناء العام (المؤسسة الجامعية) وتحقيق التكامل بين مختلف الأنساق الفرعية الأخرى، والمتمثلة في عناصر العملية الإدارية كتنظيم والرقابة.

-تعريف الاتصال لغة:

يعرف الاتصال في المعاجم العربية بأنه وصل الشيء بغيره فاتصل، ووصل الحبال وغيره توصيلاً وصل بعضها ببعض، ووصلني بعد الهجر واوصلني....وتصارموا بعد التواصل.... وفي لسان العرب " الوصل " ضد الهجران والوصل، خلاف الفصل، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع والتواصل ضد التصارم. (على، 1432هـ / 2011، ص 139)

فهو بذلك يحمل معنيين رئيسيين: ويقصد به الربط بين كائنين، أو شخصين وذلك عكس الانفصال والقطع والبعد، والربط يعني إيجاد علاقة من نوع معين تربط الطرفين، " فوصل الشيء بالشيء وصلاً وجمعه ضد فصله، أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما، وصل إلى الشيء أي بلغه وصلني الخبر بلغني وانتهى إلى، فالإتصال في اللغة أساساً الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة. (حجازي، 1990، ص 19).

كما تعنى كلمة الإتصال communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتتطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common بمعنى "عام" و "مشترك" وفي اللغة العربية ترجع كلمة اتصال إلى الفعل اتصل، والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات، عن طريق الكلام أو الإشارات والرموز. (العبد الله، 2014، ص21)

أما اصطلاحاً فتم تعريفه من قبل عالم الاجتماع "تشارلز كولي بأنه " الميكانيزم الإنساني الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتطور، ويحتوي على جميع رموز ووسائل نقلها عبر الفضاء والحفاظ عليها عبر الزمن، كما يحتوي تعابير الوجه، والاتجاهات، والإشارات، والصوت، والكلمات، والكتابات وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن. (بن رزوق، 2010، ص401)

ويظهر لنا جليا من خلال التعريف الذي قدمه عالم الاجتماع "تشارلز كولي" بأن مفهوم الاتصال في المؤسسة ارتبط بالجانب الإنساني والذي يشكل محور بناء العلاقات الاجتماعية وتطورها، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية اتصالية فعالة، يستخدم من خلالها المرسل وسائل متنوعة مكتوبة كانت أو شفوية تعمل على نقل أفكاره واتجاهاته وأحاسيسه نحو مستقبل الرسالة وذلك بغية إحداث التأثير المطلوب من الاتصال، وعليه تعمل جميع عناصر العملية الاتصالية دورا مهما في تحقيق التأثير ولعل حدوث خلل في أحد عناصرها كغموض اللغة الاتصال مثلا يعرقل نجاح عملية الاتصال ويأثر على استجابة المرسل وتفاعله مع الرسالة.

تعريف الاتصال الداخلي:

اصطلاحاً عرف بأنه جميع إجراءات الاتصال الموجهة للعمال والموظفين داخل المؤسسة حيث يعمل على إدارة تدفق المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم داخل المنظمة، كما تشكل عملية الاتصال الداخلية إحدى التحديات التي تواجهها المنظمة خاصة في توجيه مختلف المعلومات ومعالجتها ويتمثل التحدي الذي يواجه المنظمة في عملية معالجة كمية المعلومات وتوجيهها لمختلف الفاعلين في المنظمة. (kebaili hayet, p131).

وهو "بذلك عملية تفاعلية تأثيرية تقع داخل المؤسسة وبين أفرادها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المؤسسة، بمعنى أن هذا الاتصال موجه نحو موظفي المؤسسة، وهو عموماً من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ اجتماعي جيد، كما يمكن

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

أن يوجه إلى الجمهور الذي تريد المؤسسة أن تختار منه موظفين لديها من الكفاءات التي تحتاجها". (بوكرموش، 2012-2013، ص 31)

كما يعد أداة المنظمة في تحسين صورتها وسمعتها الإيجابية لجماهيرها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تدفق المعلومات بين الأشخاص داخل حدود المنظمة، حيث قدمت إحدى الشركات تعريفاً له قائلة أن الاتصال الداخلي هو مجموع القيم التنظيمية التي يتم نشرها وتبادلها بين مختلف مستويات التنظيم فهي أداة لخلق المعرفة ونشرها لبناء لغة مشتركة ولخلق هوية تنظيمية موحدة، (Alessandra mazzei, 2013, pp 221-226).

وعليه يؤكد التعريف السابق أن نظام الاتصال الداخلي وشبكاته يعد أحد العوامل المشكلة لثقافة المؤسسة والمفعلة لحركة المعلومات وانسيابها بالكميات المطلوبة بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، كما يرى الباحث زين الدين خرشي أن هذا النوع من الاتصالات " يهدف إلى التأثير في مواقف وسلوك الأفراد واتجاهاتهم، بهدف تعديلها أو توجيهها أو تغييرها". (خرشي، 2009-2010، ص 20) لذلك تعمل الاتصالات الداخلية في كثير من الأحيان على ضبط وتوجيه سلوك الأفراد من خلال إلزامهم باحترام القوانين التي يتم وضعها من قبل إدارة المؤسسة (الإدارة العليا)، والتقيّد بالقواعد الداخلية التي تنظم عمل العمال والطواقم الإداري في المؤسسة، وذلك من أجل تنفيذ الأعمال في الوقت المناسب والكفاءة المطلوبة، وتستخدم المؤسسة في ذلك مختلف الأساليب المكتوبة والشفوية من تعليمات ومراسلات لتوضيح مختلف القرارات التي من شأنها تسيير الحسن لمختلف الأنشطة الوظائف الموكّل لهم.

وكتعريف إجرائي فإن الاتصال الداخلي الذي نقصده في دراستنا يتمثل في نمط الاتصال الداخلي الذي تعتمد عليه المؤسسة الجامعية في نقل ومشاركة وتبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين فيها، والموزعين على مختلف المستويات التنظيمية ووفق للهرم التنظيمي الجامعي، حيث تناولنا في هذه الدراسة ثلاثة أنماط اتصالية والتي من خلالها سنحاول معرفة طبيعة الوسائل والشبكات الاتصالية الأكثر تفعيلاً للأداء في المؤسسة الجامعية والمتمثلة في (نمط الاتصال النازل، نمط الاتصال الصاعد، ونمط الاتصال الأفقي).

- مفهوم تفعيل الأداء:

تفعيل الأداء يعد من أهم المفاهيم المستخدمة في الإدارات الحديثة التي تقوم على إدارة وتوجيه الموارد البشرية، فعملية تفعيل الأداء الذي نقصده في دراستنا هو مدى قدرة الإدارة الجامعية توظيفها لشبكة الاتصال الداخلية كآلية لتحريك وتنشيط أداء عضو هيئة التدريس والموظف الإداري بالمؤسسة

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

الجامعية وسنتناول في هذه الدراسة شبكة الاتصال الداخلي ووسائلها كآلية لتفعيل الأداء (نمط الاتصال المستخدم، وسائل الاتصال المستخدمة) فتفعيل لا يتم إلا بعد تشخيص وضعية الأداء في المؤسسة والبحث عن الأسباب التي تعرقل سيرورته وعادة ما يكون بعد مرحلة تقييم الأداء.

- **الأداء الوظيفي لغة:** يعرف مصطلح "الأداء" في المعجم الإعلامي بأنه أدى الشيء: أي أوصله والاسم أداء، وأدى دينه تأدية أي قضاة، والمقصود هنا من الأداء هو قضاء الأمر، والأداء اللغوي: verbal performance، يعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح قراءة وكتابة وتحدثا وتعبيرا. (حجاب، 2004، ص34)

كما يعرفه معجم مصطلحات القوة العامة بأنه "مصدر الفعل أي يقال أدى الشيء أوصله والاسم "الأداء" أداء الأمانة وأدى الشيء قام به" (بدوي، مصطفى، 1984، ص 166)، في حين يرى قاموس التسيير (h. boislandelle, 1998) بأن مفهوم الأداء يفهم تبعا لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين، فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وقد يعني النجاح الأمر الذي يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمؤسسة، وقد يعتبر مخرجات للنظام، وهو ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش، كما يمكن أن يعنى العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله ذات طبيعة مستمرة تستخدم فيها القدرات الكامنة في المؤسسة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل. (مراكشي، 2012، ص 30)

- **اصطلاحا يعرف "حزي" الأداء الوظيفي بأنه** " ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة". (حزي، 2020، ص 46).

وهذا الطرح أكده أبو قمر الذي اعتبر الأداء الوظيفي بأنه "قيام الموظف بمهام وواجبات ومسؤوليات وظيفته التي يكلفه بها مسؤوله المباشر في المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتم تسليم مخرجات العمل بالوقت المحدد والجودة المطلوبة، فما هو إلا محصلة التفاعل ما بين سلوك الموظف والنتائج التي ينبغي أن يبلغها". (أبو قمر، 2015، ص 29)

وكتعريف إجرائي فإن الأداء الوظيفي الذي نقصده في دراستنا يتمثل تحديدا في مجمل الأعمال والأنشطة والوظائف التي تسند للفرد داخل المؤسسة والتي يجب عليه تنفيذها بشكل الذي يساهم في

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

تحقيق أهداف المؤسسة، وأي تقصير في تنفيذ تلك الأعمال ينعكس سلبا على أهداف المؤسسة، وسنتناول في هذه الدراسة الأداء الوظيفي المهني والذي يتم عادة على المستوى الأكاديمي البيداغوجي وعلى المستوى الإداري والذي تحصره الباحثة في أداء أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل، حيث سنركز على ثلاثة أبعاد أساسية في دراستنا لأداء عضو هيئة التدريس والموظف الإداري بالمؤسسة الجامعية والمتمثلة في (دقة الأداء، سرعة الأداء، كفاءة الأداء).

- **المؤسسة الجامعية اصطلاحا:** تعد " من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ووسيلة أساسية لتنمية الثقافية والعلمية، وتكوين الفرد علميا وثقافيا، وتعد إطارات في مختلف تخصصات العلوم لتلبية الحاجات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المدرجة في خطط التنمية الوطنية، ولا يتسنى ذلك إلا عن طريق البحث العلمي باعتباره الوسيلة لتقصي الحقائق والوصول إلى نتائج علمية دقيقة." (عبد الله الثاني قدور، 2013، ص 5)

- **وكتعريف إجرائي** فالمؤسسة الجامعية هي المؤسسة التي تساهم في تكوين وتعليم الطلبة الذين التحقوا بالجامعة بعد تحصلهم على شهادة البكالوريا من أجل مواصلة تعليمهم العالي، والمؤسسة الجامعية التي نقصدها هنا هي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل.

6- عرض الدراسات السابقة والمشابهة للدراسة:

تعد مرحلة تحرير الدراسات السابقة من أهم المراحل التي يمر بها الباحث في مجال البحث العلمي فهي بمثابة دليل علمي لمختلف المعلومات والمصادر والمراجع التي يمكن أن يعتمدها أي بحث، فلهذا الرئيس من مراجعة الدراسات السابقة هو معرفة الدراسات التي أجريت ولها علاقة بمشكلة بحثه، وهذا ما يجعل الباحث على دراية بما تم إنجازه سابقا وما عليه هو أن يكمله. (الضامن، 2007، ص 84)، إذن تعد هذه الخطوة غاية في الأهمية حيث يسعى من خلالها الباحث تقديم اضافة لموضوع دراسته سواء بحل المشكلة البحثية أو من خلال تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على تجاوز المشكلة وتحسين آليات علاجها.

كما يساهم الاطلاع على الدراسات السابقة في تجنب الباحث الوقوع في تكرار ما تم دراسته من قبل باحثين آخرين، ولا يتم ذلك إلا من خلال الفحص الدقيق والمعمق لها، وعليه فإن أي دراسة أكاديمية تنطلق من تساؤل علمي لا يمكنها أن تحقق هدفها بدون الاستناد لدراسات سابقة تدعمها وتفسر

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

الاختلاف في النتائج التي توصلت إليها، واستنادا إلى ذلك قامت الباحثة بالاشتغال والبحث وفقا لمحورين أساسيين تعلق الأول بمتغير الاتصال الداخلي في المؤسسة، أما عن المحور الثاني فقد تم تغطيته للمتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي في المؤسسة، وفي مستوى ثاني قامت الباحثة بتسليط الضوء على الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، وعليه جاءت الدراسات السابقة المتحصل عليها مقسمة إلى أطروحات دكتوراه وماجستير جزائرية وعربية، ومقالات منشورة في مجلات دولية محكمة نوردتها كآلاتي:

- الدراسة الأولى:

دراسة عن واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، وقد قام بها الباحث " أجيم الطاهر " خلال السنة الجامعية 2005-2006 بجامعة منتوري بقسنطينة، في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، وهي من الدراسات الميدانية والتي تم إجرائها بجامعة منتوري وجامعة باجي مختار حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي وطريقة المقارنة في عدة مواطن في البحث، وتهدف هذه الدراسة إلى تشخيص ووصف واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية مجال الدراسة مع تحديد الدور الذي تلعبه اللغة في هذا النظام الاتصالي ودور هذا الأخير في رفع أداء المؤسسة، وحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس مؤداه هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية، والعكس صحيح؟ ومنه حاول الباحث الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق؟

2- هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير دور إيجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية؟

3- أين يظهر هذا التأثير أو الدور الإيجابي للاتصال؟

4- وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟

وتم إجراء هذه الدراسة وفق العينة الحصصية التي طبقت على فئة الموظفين الإداريين والأساتذة وفئة الطلبة بجامعة منتوري وجامعة باجي مختار بعنابة، واستعان الباحث بأداة الاستبيان والمقابلة الحرة، وكان الاستبيان الأداة الأساسية في جمع البيانات الميدانية.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

- وخلصت نتائج هذه الدراسة كالاتي:

- إن دور لغة الاتصال كبير بل حاسم أحيانا في عمل المؤسسة وأداءها.
 - بينت الدراسة أن الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته تبقى غير ملائمة بشكل عام، إذ من حيث سهولة الاتصال في المؤسسة الجزائرية نجد أن حوالي (53.46%) من عينة الدراسة تقيم الاتصال الكتابي سواء الصاعد منها أو الهابط بأنه صعب.
 - بينت نتائج الدراسة أن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة..... إلخ. إذ أكد حوالي 37.42% من عينة الدراسة أن كل عملية إدارية تتوقف في تنفيذها ونجاحها على فعالية الاتصال.
 - إن رغم إدخال وسائل اتصال حديثة في اتصال المؤسسة إلا أن الوسائل التقليدية خاصة في الاتصال الكتابي لا تزال مستخدمة ومفضلة ولها دورها.
 - إن أهمية الاتصال ودوره تختلف من فئة إلى أخرى ضمن الأسرة الجامعية وهذا بحسب المركز والمستوى التعليمي والصفة التي يحملها الفرد.
- الدراسة الثانية:

وكانت حول الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهي دراسة ميدانية أنجزتها الطالبة رماش صبرينة بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، وإشراف الأستاذ الدكتور فضيل دليو، خلال السنة الجامعية 2008-2009، في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

حيث حاولت الباحثة الإجابة من خلال هذه الدراسة عن فرضيات التالية:

- 1- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة احصائية) من خلال مؤشرات: الجنس، السن، الدرجة العلمية، التخصص، لغة التكوين، مدة الأقدمية.
- 2- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة (من وجهة نظر المبحوثين) من خلال المؤشرات التالية: صورة المؤسسة، رضا الجمهور، فعالية المعلومات.
- 3- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق (من وجهة نظر المبحوثين) من خلال المؤشرات التالية: وسائل الاتصال الداخلي، وسائل الاتصال الخارجي.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

4- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: التموقع التنظيمي سيولة المعلومات، وضع الإعلانات.

5- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية: العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية، الأمية (من وجهة نظر المبحوثين).

كما استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بتقنية المسح الشامل، أما عن الأدوات المستخدمة فكان محددًا في أداتين أساسيتين، الاستبيان والمقابلة الحرة كأداة لجمع البيانات.

- وخلصت نتائج هذه الدراسة كالاتي:

1. تؤثر الفروق الفردية بين المبحوثين على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال، وهو ما يؤكد أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس اللغة، السن، التخصص.

2. كشفت نتائج الدراسة أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة إلى التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه المؤسسة.

3. هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وخاصة الوسائل الاتصالية الداخلية المستخدمة على مستوى المؤسسة والمتمثلة في وسيلة الأنترنت كأكثر الوسائل الاتصالية استخداما بالمؤسسة.

4. أكدت نتائج الدراسة أن هناك عملية تقويم للمخطط الاتصالي على مستوى المديرية وفروعها، كما أن تخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية، حيث يعاني المبحوثين من اختلال نشاطهم نتيجة مرور المعلومات على المستويات الإدارية وذلك يؤخر من وصولها في الوقت المحدد وهذا ما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة.

5. توصلت نتائج الدراسة كذلك إلى أن مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال في هذه المؤسسة كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها، ومن ضروري الأخذ ببعض العوامل البيئية التي تتعلق بالعادات، التقاليد، الظروف الاجتماعية التي ترتبط بالجمهور، وكذلك ادخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

- الدراسة الثالثة:

وكانت حول جودة شبكة الاتصال الإداري وتأثيراتها على الأداء الوظيفي للأطباء، وهي دراسة ميدانية أنجزها الطالب "شوشة مسعود" شملت أطباء المنظومة الصحية ببلدية قصر الحيران، وإشراف الأستاذ الدكتور دلاسي أحمد، خلال السنة الجامعية 2019/2018، في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص: علم الاجتماع والدراسات الديموغرافية، وانطلقت هذه الدراسة من تساؤل عام وأساسي مؤداه ما تأثير الاتصال الإداري كعملية تنظيمية على الأداء الوظيفي للأطباء داخل المؤسسات الصحية للمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران؟

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة جودة شبكة الاتصال الإداري وتأثيراتها على الأداء الوظيفي للأطباء ببلدية قصر الحيران، كما سعت الدراسة للتعرف على أنواع وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في المؤسسات الصحية بالمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران والكشف عن معوقات الاتصال الإدارية الأكثر استخداما في المؤسسات الصحية بالمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران، كما حاولت الدراسة التعرف على الأداء الوظيفي لأطباء المؤسسة التابعة لبلدية قصر الحيران بولاية الأغواط إلى جانب معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء لدى الأطباء بالمؤسسات الصحية للمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران.

وقد اعتمد الباحث على منهج الوصفي والتحليلي لتماشيه مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبيان مؤلف من (50) فقرة تم توزيعها على (100) طبيب تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل، وقد استجاب جميع أفراد العينة من الأطباء للاستبيان لتكون (100) استمارة جاهزة للتحليل الإحصائي، حيث قام الباحث بالاعتماد على أساليب الإحصائية المتمثلة في أسلوب التحليل الإحصائي (spss) لتفريغ البيانات، واعتمد على مجموعة أساليب لتحقيق أغراض البحث من بينها معامل ألفا كرومباخ، التكرارات والنسب المئوية، حساب المتوسط الحسابي والمعياري.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بينت نتائج الدراسة تنوع وسائل الاتصالات الإدارية المستعملة داخل المؤسسة الصحية للمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران، وهذه الوسائل هي: الاجتماعات والمراسلات والمقابلات المباشرة الشخصية والإعلانات والبريد الإلكتروني.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

- أظهرت نتائج الدراسة توفر عامل الجودة في وسائل الاتصالات الإدارية المستعملة داخل الوحدات الصحية للمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران، والجودة تظهر من خلال: الانتشار الواسع، وضوح شبكة الاتصال، توفر الكفاءة والمهارة في الاتصال، والحدثة.

- دلت نتائج الدراسة على وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين معوقات الاتصالات الإدارية المستخدمة والأداء الوظيفي للأطباء العاملين بالمؤسسات الصحية لبلدية قصر الحيران.

- كشفت نتائج الدراسة وجود معوقات وصعوبات تواجه العملية الاتصالية الممارسة داخل الوحدات الصحية للمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران، وتتمثل أساساً في: قلة تقنيات الاتصال الحديثة، قدم تقنيات الاتصال المستخدمة، انخفاض فاعلية تقنيات الاتصال، التشويش، وتدني قدرة الأجهزة على تحليل المعلومات، ونقص المعلومات عن الحد المطلوب، وعدم قدرة الوسائل المتاحة على توفير المعلومات المناسبة، وعدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال، وكذلك عدم كفاية الموارد المالية لشراء تقنيات اتصال جيدة.

- كشفت نتائج الدراسة عوامل تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي منها ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي ومنها ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي

- بينت نتائج الدراسة وجود تأثير بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي:

أ/ يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية بين تنوع وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة والأداء الوظيفي للأطباء العاملين بالمؤسسات الصحية للمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران.

ب/ يوجد تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية بين جودة وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة والأداء الوظيفي للأطباء العاملين بالمؤسسات الصحية للمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران.

ج / يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين معوقات الاتصالات الإدارية المستخدمة والأداء الوظيفي للأطباء العاملين بالمؤسسات الصحية للمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران.

الدراسة الرابعة:

وكانت حول بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، وهي دراسة ميدانية أنجزتها الطالبة "سهام بن رحمون" بكلية ومعاهد جامعة باتنة، خلال السنة الجامعية 2013-2014، في إطار الحصول على شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، وانطلقت هذه الدراسة

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

من تساؤل عام وأساسي مؤداه ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟ وندرج تحت هذا التساؤل تساؤلان فرعيان تمثلا في:

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمادية) في إدارة جامعة باتنة؟
 - ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية)؟
- وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، كما سعت الدراسة لمعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أداءهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها، كما حاولت الدراسة التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها.

وقد اعتمدت الباحثة على منهج الوصفي والتحليلي لتماشيه مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة وتم إجراء هذه الدراسة وفق العينة العنقودية، والتي طبقت على فئة الموظفين الإداريين في الإدارة الجامعية بجامعة باتنة والتي قدرت بـ 106 مبحوث، واستعانة الباحثة بأداة الاستبيان، حيث كانت الاستمارة المقننة الأداة الأساسية في جمع البيانات الميدانية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. استوفت بيئة العمل الداخلية عناصرها الإدارية والمادية بشكل نسبي بنسبة 66.50% وليس بشكل تام في إدارة الإدارة الجامعية (الكليات والمعاهد).
2. مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية والمادية لبيئة العمل الداخلية يتبين من خلال النتائج التالية:

1. رضا الإداريين على عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) هو رضا نسبي بنسبة 49%.
2. أثر عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين كان نسبي جدا بشكل متوسط بنسبة 63.26%، وعالٍ بنسبة 12.39%.
3. من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي الجيد تبين أن نسبة التزام الإداريين بها نسبي جدا بنسبة 60.83% بشكل دائم، وأحيانا بنسبة 31.33%.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

4. مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضا على أداءهم وكذا أداءهم الوظيفي وفق مؤشراتته نسبي من وجهة نظر أفراد العينة.

5. تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل مما أدى إلى التأثير في مستوى أداءهم لوظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.

الدراسة الخامسة:

حول الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، قام بها الطالب "بلال مسرحد" ضمن دراسة الحالة بالمديرية العامة للجمارك- في إطار إعداد رسالة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، إشراف الدكتور علي عبد الله، وذلك لعام 2009/2008، حاولت هذه الدراسة الإجابة على تساؤل أساسي مفاده إلى أي مدى يمكن للاتصال الداخلي أن يساهم في التأثير على فعالية أداء العنصر البشري في المؤسسة؟ وهل هناك استراتيجية وسياسة اتصالية داخلية منتهجة في هذا المجال من قبل المؤسسات؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال بشكل عام والاتصال في مديرية الجمارك بشكل خاص من خلال الكشف عن وسائله وطبيعة الاتصالات الداخلية في المؤسسة وعلاقتها بأداء العنصر البشري، كما هدفت الدراسة إلى إبراز أسباب فشل الاتصالات الداخلية في المؤسسة بتركيزها على الصعوبات التي تواجه العملية الاتصالية والعمل على وضع استراتيجية اتصالية لمواجهة هاته الصعوبات انطلاقا من واقع المؤسسة محل الدراسة.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة معتمد على الأسلوب المسحي، في حين كانت عينة الدراسة التي شملتها الدراسة الميدانية ضمن العينات والتي طبقت على (100) موظف جمركي وزعت حسب رتب المبحوثين وأصنافها في مديرية الجمارك.

أما عن أدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث أداة الاستبيان للإجابة على تساؤلات الدراسة وتم الاعتماد على أداة الملاحظة والمقابلة كأداتين مساعدتين.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

وخلصت نتائج هذه الدراسة كالآتي:

- يغلب في المؤسسات الاتصال العمودي على الأفقي ويأخذ الاتصال النازل (أوامر، تعليمات، توجيهات) الحصة الأكبر في مقبل ضعف الاتصالات الصاعدة، وهذا ما يعبر عن عدم التوازن الحاصل بينهما كما أظهرت النتائج أن الاتصالات الأفقية تكاد تنعدم في أغلب الأقسام والمصالح.
- أظهرت نتائج الدراسة أن عملية الاتصال الداخلي تواجه عراقيل تؤثر على السير الحسن لأنشطة المؤسسة، منها ما تعلق بالمؤسسة ومنه ما تعلق بالعنصر البشري الذي يعد الفاعل الأساسي في نجاحها.
- أثبتت نتائج الدراسة دور العنصر البشري في تحسين الأداء الكلي في المؤسسة، من خلال تحسين أدائه وإدراك الدور والمهام المنوط به وتتحكم فيه العديد من العوامل وأهمها عامل الاتصال الداخلي.
- أكدت نتائج الدراسة تأثير الاتصال الداخلي على أداء العنصر البشري وتفعيله في المؤسسة، وتظهر تأثيراته في عملية التحفيز والتنشيط والإدماج وتحقيق مشاركته في اتخاذ القرارات الخ...، أما تأثيراته بنسبة للمؤسسة فيتمثل في درجة الولاء والانتماء للمؤسسة.
- بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المؤسسات تفتقر لسياسة واستراتيجية واضحة تهتم بتخطيط الفعال لعملية الاتصال الداخلي ومتابعته وتطويره، في حين أظهرت النتائج اهتمامها بالاتصال الخارجي على حساب الاتصال الداخلي.

الدراسة السادسة:

دراسة عن الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد قام بها الطالب " بوعطيط جلال الدين " خلال السنة الجامعية 2008-2009، وهي من الدراسات الميدانية التي تم إجرائها على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، في إطار الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، وقد حاول الباحث الإجابة عن التساؤل الرئيس المتمثل في هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ واندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة في:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

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

وقد هدف الباحث في دراسته إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ومعرفة علاقة الارتباط بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة، كما سعت الدراسة كذلك لاكتشاف العلاقة الارتباطية بين الاتصالات الصاعدة وأداء العاملين التنفيذيين في المؤسسة والتعرف على التأثيرات التي قد تحدثها المتغيرات الديمغرافية على الأداء في مؤسسة سونلغاز.

واستخدم فيها الباحث منهج الوصفي والتحليلي لتماشيه مع أهداف وطبيعة الموضوع، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبيان تم توزيعه على عينة بلغت (49) عامل منفذ تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية حيث قام الباحث بأخذ نسبة 25 % من المجتمع الأصلي للدراسة والتي اعتبرها ممثلة لأفراد العينة، لتكون (49) استمارة جاهزة للتحليل الإحصائي، حيث قام الباحثين بالاعتماد على أساليب الإحصائية المتمثلة في أسلوب التحليل الإحصائي (spss) لتفريغ البيانات، ومعامل بيرسون لإحصاء اجابات المبحوثين حول الفرضيات، وتم اعتماده على اختبار الدلالة مربع كاي (ك 2) لمعرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة السن والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل على الأداء الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

- كشفت نتائج الدراسة وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، فحسب النتائج تبين أن نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين الاتصال الصاعد والنازل طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال.

- أظهرت النتائج الخاصة بالدراسة العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وذلك من خلال وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

- كشفت نتائج الدراسة علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي وهو يوحى بطبيعة على وجود نفس العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة ببعد الاتصال النازل والصاعد والتي قدرت ب 0.54.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

- وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعية، فهي لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.

- الدراسة السابعة:

دراسة حول المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، بمجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، من إنجاز الطالب "سليمان أحمد الطلاع" (2017) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع المتغيرات التنظيمية السائدة في جامعة قطاع غزة والكشف عن أهم العناصر المؤثر في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، كما سعت الدراسة للتعرف على العلاقة لبعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة عن الأداء الوظيفي، حيث شملت المتغيرات التنظيمية "نمط الاتصال" "طبيعة العمل" و"التكنولوجيا المستخدمة"، إلى جانب التعرف على أهم الفروق في الأداء الوظيفي المترتب على المتغيرات التنظيمية في جامعات قطاع غزة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي لتماشيه مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبيان مؤلف من (50) فقرة تم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً من العاملين الإداريين في الجامعات، وقد استجاب منهم (262) موظفاً من العاملين الإداريين في الجامعات، بعد ما تم الحصول عليها بأسلوب العينة الطبقية، لتكون (262) استمارة جاهزة للتحليل الإحصائي، حيث قام الباحثين بالاعتماد على أساليب الإحصائية المتمثلة في أسلوب التحليل الإحصائي (spss) لتفريغ البيانات، ومعاملات الارتباط للمجالات ومعامل ألفا كرومبخ لمعرفة ثبات الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أظهرت نتائج الدراسة على توافر درجة عالية من المتغيرات التنظيمية في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث بلغت النسبة المئوية (72.56%)، وكان ترتيب المجالات كالتالي: التكنولوجيا المستخدمة (74.55%)، طبيعة العمل (71.80%)، نمط الاتصال (71.32%).

- بينت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث بلغت النسبة المئوية (81.51%) كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

- كما بينت نتائج الدراسة فروق دالة إحصائياً بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في جميع المجالات والدرجة الكلية للمتغيرات وفي محور الأداء الوظيفي لصالح الجامعة الإسلامية.
- أظهرت نتائج الدراسة فروق دالة إحصائياً بين جامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في مجال: نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، لصالح الجامعة الإسلامية، بالإضافة لوجود فروق دالة إحصائياً بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى في كل المجالات.
- دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق في تصور العاملين للمتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير لمستوى الوظيفي و لمتغير مكان العمل.

الدراسة الثامنة:

دراسة قام بها الباحث " على حسن الشهري" سنة (2005) بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، كما سعت الدراسة لتعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي وكذا التعرف على مختلف التقنيات الاتصالية المستخدمة في الأمن الجنائي ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبيه، وهدف الدراسة كذلك للكشف عن معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي وابرار دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض تبعاً لاختلاف: العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الرتبة، طبيعة الوظيفة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي لمناسبته لموضوع الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في (122) ضابطاً من رتبة ملازم حتى رتبة لواء وتم اختيارها عن طرق العينة القصدية وذلك لتوفرهم على العناصر الأساسية التي تخدم أهداف البحث العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على أدوات لجمع البيانات تمثلت في أداة الاستبيان والذي تم بنائها وفق ثلاثة محاور رئيسية تضمنت 55 عبارة موزعة على متغيرات الدراسة وذلك للوصول لنتائج الدراسة الميدانية، كما استعان الباحث بأساليب إحصائية لمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة تمثلت في نظام الإحصائي spss، ومعامل ألفا كرومباخ لتأكيد الثبات، واعتمد كذلك معاملة معامل تأكيد الاتساق والارتباط بين الفقرات وكذا معامل الصدق والثبات.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

- وخلصت نتائج هذه الدراسة كالاتي:

- أظهرت نتائج الدراسة دورا مهما للاتصالات الإدارية في حل المشاكل التي تواجه منتسبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض وذلك من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد.
 - بينت نتائج الدراسة الدور الذي تؤديه تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبيه، وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات مشكلات الأمنية، والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.
 - كشفت نتائج الدراسة عن أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأمن الجنائي والمتمثلة في قدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام أساليب الاتصال الحديثة، قلة وسائل الاتصال المستخدمة.
 - كما أظهرت نتائج الدراسة أن لدى أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الأمن الجنائي من الضباط رؤية متشابهة نحو دور الاتصالات الإدارية في الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم، أو مستوياتهم التعليمية أو خبرتهم العملية، أو رواتبهم العسكرية.
- 6-1- التعليق على الدراسات السابقة:**

يتضح من خلال الدراسات السابقة الاهتمام الكبير للباحثين بدراسة موضوع الاتصال والأداء الوظيفي في المؤسسات باختلاف أنواعها، إن هذا التنوع ظهر بشكل واضح في طبيعة أهدافها وعينة دراستها وإجراءاتها المنهجية والذي أسفر عنه تنوع في النتائج المتوصل إليها، حيث أظهرت الدراسات السابقة توجه أغلب الباحثين لدراسة التأثير الذي تحدثه شبكات الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي وجودة أداء العامل في مختلف المؤسسات ومنها: المؤسسات الخدمانية والاقتصادية والتعليمية الجامعية كما يلاحظ أن أغلب الدراسات أجريت على عينة تضمنت العمال في القطاع الاقتصادي والخدماتي والأمني والصحي وكذا الموظفين الإداريين في المؤسسات الجامعية، إن هذا التنوع في مجال الدراسة يؤكد لنا أهمية موضوع الدراسة بمتغيراته، فأهميته تنبع من أهمية متغيراته التي تعتبر من أهم مقومات ونجاح المؤسسة واستمراريتها، كما تم ملاحظة ندرت الدراسات التي تناولت دور الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

وقد هدفت الدراسات السابقة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتفق مع ما تسعى دراستنا الوصول إليه، ومن بينها دراسة بوعطيط جلال الدين (2009/2008) ودراسة شوشة مسعود (2019/2018) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك من خلال معرفة علاقة الارتباط بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الاتصالات الصاعدة وأداء العاملين التنفيذيين في المؤسسة.

كما هدفت دراسة "شوشة مسعود" (2019)، إلى التعرف على أنواع وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في المؤسسات الصحية، والكشف عن معوقات الاتصال الإدارية الأكثر استخداما في المؤسسات الصحية بولاية الأغواط.

وتتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بالاتصال ودوره في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة، ويظهر ذلك جليا في دراسة على حسن الشهري (2005) و"بلال مسرحد" (2009/2008) فرغم اهتمامها بدراسة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي إلا أنها تختلف مع دراستنا الحالية في زاوية معالجتها للدور الذي يمارسه الاتصال الداخلي في رفع أو تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، وهذا ما يميز دراستنا الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة.

كما اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في نوع المنهج المستخدم فأغلب الدراسات التي تم الاعتماد عليها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الظاهرة والوصول إلى نتائج تثبت صحة الفرضيات أو تنفيها.

في حين اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في نوع الأداة المستخدمة والمتمثلة في استمارة الاستبيان والتي تعتبر من أكثر الأدوات استخداما في منهج المسوح عموما والمنهج الوصفي التحليلي خصوصا.

6-2- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها عالجت:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها لأحد أهم عناصر نجاح المؤسسة فالاتصال الداخلي باعتباره جزء من النسق الكلي للمؤسسة يعتبر كذلك كأحد الآليات التي تعمل على تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية الجامعية، وتفعيل الأداء الذي نقصده هنا هو تنشيط الأداء وزيادة فاعليته، خاصة وأن عنصر الاتصال يلعب دور كبير في تنسيق الأعمال بين مختلف مستويات

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

التنظيم مهما كان مجاله، وتفعيل الأداء مرهون بمدى ممارسة المؤسسة لنشاط الاتصال المفتوح بين مستويات هيكلها التنظيمي.

إن الخصوصية التي تنطوي عليها دراستنا الحالية تتمثل في الكشف عن الدور "الوظيفة" التي يمارسها الاتصال الداخلي والتي يشمل (كل من الوسائل والأساليب الاتصالية، وشبكات الاتصال الناقلة للمعلومات) في تفعيل الأداء الوظيفي لعضو الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية والتي تنعكس نتائجها بشكل ايجابي على مخرجات العملية الإدارية والبيداغوجية للمؤسسة الجامعية محل الدراسة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار المعرفي ونظري للدراسة، وتشكيل هيكل عام لها، وكذلك تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تحديد أدوات الدراسة ومنهجها، كذلك اختيار العينة المناسبة، وصياغة متغيرات ومصطلحات الدراسة بطريقة صحيحة، فضلا عن استفادتها منها في التعقيب وتفسير النتائج التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة وربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج هذه الدراسات.

ثانيا: منظور الدراسة:

تعد عملية الإسناد النظري من أهم الخطوات المنهجية التي يمر بها الباحث أثناء قيامه ببحثه فهي تساعده في تحديد وتوجيه مسار بحثه وتحدد أهم الخطوات التي يجب على الباحث التقيد بها في تحريره لمشكلته البحثية، لذا ينبغي على الباحث توظيفها بشكل الذي يحقق له أهدافه البحثية، وبناء على ذلك يرى العديد من الباحثين ضرورة اعتمادها في البحوث والدراسات العلمية، ذلك لأن البحث العلمي لا يكفي فيه أن يختار الباحث ظاهرة معينة ويقوم بملاحظتها ووصفها وتصنيفها وتحليلها وتعليلها واستنباط نتائجها، ولكن يحتاج إلى نسق فكري متكامل ومنسجم ومنطقي، (زررواتي، 2004، ص 78) وهذا ما يؤكد على ضرورة اختيار الخلفية النظرية المناسبة لمشكلة الدراسة فعن طريقها تتضح للباحث الأدوات البحثية المناسبة لمعالجة مشكلته البحثية ومن خلالها يتم تفسير النتائج المتوصل إليها.

وبالإضافة إلى ذلك تساعد المقاربة النظرية على فهم مختلف الظواهر وتفسيرها وإدراك وفهم العلاقات التي تربط الأفراد والجماعات داخل المجتمع، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي انطلقت من تعريف المجتمع، وأبرزت دور الأفراد كأهم وحداته، فالنظرية هي عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط، (الفضيل، 2011، ص 59)، وعليه وينظر

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

إلى طبيعة دراستنا ومتغيراتها، فإن المدخل النظري الذي تم الاستناد إليه هو المدخل البنائي الوظيفي والذي تم الاعتماد عليه بناء على مجموعة من الاعتبارات نذكر منها ما يلي:

- تعمل البنائية الوظيفية على تحليل السلوك الاتصالي كنسق جزئي ضمن النسق العام والذي ساعدنا في تشخيص طبيعة الشبكة الاتصالية الداخلية المستخدمة في المؤسسة الجامعية وتحديد الأساليب والوسائل الاتصالية المفعلة للأداء الوظيفي للموظف الإداري وعضو هيئة التدريس.
- نظرت الوظيفية للفرد واهتمامها به باعتباره جزء مهم داخل النسق ساعدنا بشكل كبير في تحديد أدواره داخل النسق العام، كما ساهم في معرفة مواطن الخلل الذي قد يحدثه أداء الفرد داخل النسق في حالة عدم التزامه بوظائفه الموكلة إليه.

1- البنائية الوظيفية كمنظور للتحليل

يؤكد المنظور الوظيفي على فكرة ارتباط أجزاء المجتمع بعضها مع البعض الآخر على الرغم من استقلالها الظاهري، وتستمد الوظيفية نظرتها إلى المجتمع من النظرة العضوية في تصورها لوظائف أجزاء الجسم الحي داخل البناء الكلي للكائن الحي، وتحاول تطبيق هذه النظرية على الوظائف الاجتماعية التي تؤديها التنظيمات المختلفة داخل البناء الاجتماعي الكلي. (لظفي وآخرون، 1999، ص68) ويرى أصحاب المنظور الوظيفي أن النظام الاجتماعي يقوم على مبدأ الاعتماد المتبادل بين الأجزاء، وأن أي تغيير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء، وفي النظم الأخرى وفي المجتمع ككل على أن أجزاء النسق الاجتماعي تعد كلها مترابطة بعضها مع بعض. (لظفي وآخرون، ص69)،

وتختلف الوظيفية عن غيرها من النظريات الأخرى حيث يركز التحليل الوظيفي (البراديغم الوظيفي) على ظاهرة معينة (مجموعة من السلوك المتكرر) تحدث داخل نظام اجتماعي، يسعى إلى إيضاح أن لهذه الظاهرة نتائج تساهم في استقرار وبقاء النظام ككل، وقد يكون لهذه الظاهرة بالطبع تأثير سلبي وفي هذه الحالة قد يقال أن لها "اختلالاً وظيفياً" أكثر مما يقال أن لها "وظائف"، (ملفين ديفلير، ساندرابول روكيتش، ص196)، ويعتمد المدخل الوظيفي على المسلمات الخاصة بنظرية البنائية الوظيفية structural functionalism التي ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها التي تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام، وأن هذه الأنشطة تعتبر ضرورة لاستقرار المجتمع، وأن هذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

لحاجاته. (عبد الحميد، 2000، ص31)، وبناء على ذلك اتفق الخبراء على ضرورة تحديد عدد من الوظائف لكل نشاط من الأنشطة المتكررة في المجتمع التي تحافظ على وجود المجتمع واستقراره ومن هذه الأنشطة النشاط الاتصالي أو نشاط وسائل الاعلام في المجتمع الذي يرتبط استمراره بتحقيق عدد من الوظائف أيضا باعتباره أحد الأنشطة المتكررة في المجتمع، أو باعتبار النظام الإعلامي أحد النظم الفرعية أو العناصر الفرعية لبناء المجتمع الذي يقوم لتحقيق عدد من الوظائف الاجتماعية في إطار مفهوم البنائية الوظيفية. (عبد الحميد، ص 31)

أ. مسلمات النظرية البنائية الوظيفية

يرى أصحاب هذه النظرية أن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن، يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر، والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه، ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف، يؤثر على التوازن والاستقرار. (العبد الله، 2006، ص 174).

فمصطلح "البناء" structure يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع، كما يشير مصطلح وظيفة function إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع، وقد قام "روبرت ميرتون"، بتلخيص العملية البنائية للمجتمع فيما يلي: (أبو الحسن 2006، ص55)

1. إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وأنه تنظيم للأنشطة المرتبطة والتي يكمل كل منها الآخر.
2. يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي وإذا حدث أي نوع من التنافر داخله، فإن قوى معينة سوف تنشط من أجل استعادة التوازن.
3. تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره وبمعنى آخر فإن كل النماذج القائمة في المجتمع تلعب دورا في الحفاظ على استقرار النظام.

كما تعتبر المقاربة البنائية أن "النسق" هو الأساس الفكري لها حيث ينظر إلى المجتمع على أنه كل يتألف من مجموعة من الأنساق المترابطة، ويقوم كل جزء منها بأداء دوره معتمدا في هذا الأداء على غيره من الأجزاء وتحدد العلاقة بين هذه الأجزاء في ضوء مجموعة من المبادئ التنظيمية التي تحدد

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

شكل هذا الترابط، لذلك يميل البعض إلى إدراج نظرية الأنساق ضمن التحليلات الوظيفية بالنظر إلى تداخلها في عدة مستويات مع بعض الأطروحات الوظيفية. (مكاوي، السيد، 2003، ص128)

2- نظرة تاريخية عن البنائية الوظيفية وأهم روادها

ترجع جذور الفكر البنائي الوظيفي إلى الفكر الوصفي حيث كانت النزعة الوصفية رائجة بداية القرن التاسع عشر، وهي حركة أيدت المنطق التجريبي وعارضت الميتافيزيقية التقليدية، وقد ارتبطت هذه النظرية بعلم الاجتماع منذ بدء ظهوره، وتجسدت في معظم أعمال علماء الأنثروبولوجيا واتخذت مسار التحليل المنظم للوقائع الاجتماعية والنظم، وتظهر جذور هذه النظرية في الأعمال التي قام بها أهم رواد ومؤسسي هذه النظرية أمثال أوكست كونت (الإنسان والنظام العام)، وهربرت سبنسر (المماثلة العضوية) إميل دوركايم (نظريا، منهجيا وتطبيقيا) وباريتو (التوازن الاجتماعي)، كما ارتبطت الوظيفية بدراسات الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، تجسدت في آراء ودراسات " برونيسلاف مالينوفسكي " الذي قدم تصورا للمجتمع باعتباره كلا يتشكل من أجزاء تؤدي وظائف وصفها بالضرورية لتوازن هذا المجتمع واعتبر هذه الوظائف الأساس الذي يجب أن يركز عليه تفسير الوقائع الاجتماعية. (مبني، 2014-2015، ص35)، وعليه يمكن أن نقول أن البنائية الوظيفية ما هي سوى صياغات جديدة لأفكار ومسلمات قديمة تعود إلى القرن التاسع عشر وترتبط بظهور ذلك الاتجاه القوي ذي الصبغة العلمية للدفاع عن النظام الرأس مالي وتبريره، وعلى ذلك فإن المؤسسين الحقيقيين للوظيفية هم علماء الاجتماع الأوائل الوضعيين العضويين والتي تعتمد الوظيفية بصفة أساسية على فكرة النسق العضوي التي اعتمدت عليها النظريات العضوية. (أحمد، 2002، ص200)

3- البنائية الوظيفية كمنظور لتحليل الاتصال الداخلي في المؤسسات الجامعية.

تعتبر مرحلة توظيف النظرية مرحلة مهمة في البحث العلمي، ذلك أن الانطلاق من إطار نظري يعد مرشدا للباحث للإحاطة بموضوع الدراسة، بل الاستناد النظري يقوي القدرة التفسيرية أيضا للباحث فالإشكالية التي لا تتكئ على إطار نظري عادة ما تقترب من المعرفة العامة. ولهذا ولأجل دراسة موضوعنا المتعلق بدور الاتصال الداخلي وتفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، ارتأينا توظيف النظرية الوظيفية، هذه الأخيرة تعتبر من نظريات علم الاجتماع التي أثرت الكثير من البحوث العلمية على مدار فترة زمنية طويلة خاصة في البحوث المتعلقة بالأنساق في المجتمع، وهنا تأتي دراسة التنظيمات في مقدمة الكيانات التي يستند في دراستها بشكل كبير إلى آراء وأفكار منظري مدرسة

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

الوظيفية. انطلاقاً من أن التنظيمات عبارة بناء اجتماعي وكل بناء يؤدي وظيفة معينة، والمنظور الوظيفي في هذا السياق يسعى إلى تحليل كل الأجزاء التي تكون نسقاً ما والتعرف أيضاً على ما يمكن أن يعيق الأداء الصحيح للتنظيم.

بناء على ذلك فإن قطاع التعليم العالي كتنظيم يتكون من عدة أنساق كل نسق يؤدي وظيفة معينة ليصب في الأخير في الوصول إلى استقرار البناء الكلي وأداء وظيفته على أكمل وجه. وفي هذا السياق يؤدي الاتصال باعتباره نسق مهم وأساسي ضمن البناء الأشمل لمنظومة التعليم العالي أدواراً أساسية في الحفاظ على استقرار الجامعة وكذا في تحقيق أهدافها، فالإتصال يعمل على تسهيل أداء المهنيين لوظائفهم والرفع من أداءهم مما يضمن استمرارية النسق وتناسق أدواره، ضمن هذا المنظور سوف نستخدم نظرية الوظيفية وتشغيل جملة من مفاهيمها خاصة الدور والوظيفة في التعرف على أدوار الإتصال في تحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي من خلال تأثير وظيفة الإتصال على الأداء المهني لعمالها ومن ثم تحقيق استقرار النسق العام وتدعيم الإتصال له لتحقيق أهدافه المنشودة، وكيف أيضاً يمكن أن يلحق ضعف الإتصال إلى خلخلة النسق وظيفياً وإعاقته على تحقيق استقراره وأهدافه.

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا بدءاً بذكر نوع الدراسة ومنهجها، مروراً بتحديد المجال المكاني والبشري والزمني الذي تم فيه إجراء هذه الدراسة، لننتقل إلى تحديد مجتمع الدراسة وضبط العينة، لنصل في الأخير لعرض أهم الأدوات المناسبة لإجراء هذه الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض البيانات وتحليلها.

1- نوع الدراسة ومنهجها.

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف وصف الظاهرة وعناصرها وعلاقاتها في وضعها الراهن، كما أن هدف الوصف لا يتوقف عند حدود الوصف المجرد للظاهرة وحركتها وعناصرها ولكن يمتد ليشمل وصف العلاقات والتأثيرات المتبادلة والوصول إلى نتائج تفسر العلاقات السببية وتأثيراتها، كما أن هدف الدراسات الوصفية لا يتوقف على جمع البيانات وتسجيلها بل تهدف إلى التحليل والتفسير المقارن، وتركز الدراسات الوصفية على الأساليب الكمية فقط في حين تعتمد على الأساليب الكمية في بعض الحالات التي تخضع للتحليل الكيفي. (عبد الحميد، 2000، ص 13)

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

وتبعاً لذلك اعتمدت الدراسة على منهج المسح بشقيه الوصفي والتحليلي منهاجاً لها والذي يهتم " بدراسة الظاهرة وصفاً دقيقاً كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها انطلاقاً من مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث". (المشهداني، 2019، ص 126)

وعليه يعد منهج المسح الأنسب للدراسة فمن خلال أهداف الدراسة المراد الوصول إليها قامت الباحثة بإجراء مسح شامل لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل وذلك بهدف التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي، من خلال الكشف عن الأنماط الاتصالية المساهمة في تفعيل الأداء، أي معرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الرسمي في تسيير وتوجيه أداء الفاعلين في المؤسسة الجامعية.

2- مجالات الدراسة:

إن وضع حدود الدراسة وتبينها مثل الحدود الزمانية والتي تبين وقت إجراء الدراسة وجمع البيانات أو الحدود المكانية أو الجغرافية والتي توضح مكان إجراء الدراسة، حيث تساعد الباحث برسم مساره وتبيان أطره وهذا ما يساعده على حصر جوانب دراستها وعدم الخروج عنها، تساعد تحديد أطر البحث ومجالاته يوفر أرضية مهمة لتفسير النتائج والنظر في إمكانات الاستفادة منها وتعميمها، فتطبيق دراسة من الدراسات في أي مجتمع معروف الخصائص والظروف أو على الأقل استخدام تلك النتائج كمؤشرات مهمة في بيئات مختلفة. (النهارى، السريحي، 2002، ص 37) وعليه تم تحديد مجالات الدراسة كالآتي:

المجال الجغرافي:

هو المكان الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية والتي يتم من خلاله جمع البيانات اللازمة حول مشكل الدراسة، وقد وقع اختيار الباحثة على القطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل كمجال لإجراء الدراسة الميدانية، وعلى أساس ذلك سنحاول التعريف بجامعة محمد الصديق بن يحيى القطب الجامعي تاسوست بجيجل.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

➤ تعريف جامعة جيجل:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جويلية 2003 تم تشييد جامعة جيجل مكان المركز الجامعي على هيئة مؤسسة إدارية عامة ذات طابع قانوني استقلال مالي بعد ما كانت ملحقة تابعة لجامعة قسنطينة، حيث ضمت جامعة جيجل أربع كليات: كلية العلوم وكلية الهندسة إضافة إلى كلية الحقوق وكلية التسيير، وبناء على ذلك، ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ 17 فيفري 2009، المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ 22 جويلية 2003، تم تعديل عدد الكليات التي تتألف منها جامعة جيجل ومرسوم العمل بها على النحو التالي: (نقلا عن موقع:

(<http://www.univ-jijel.dz/index.php?>

- كلية علوم الطبيعة والحياة
 - كلية العلوم والتكنولوجيا
 - كلية العلوم الدقيقة والاعلام الآلي
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية
 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 - كلية الآداب واللغات
 - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- تنقسم جامعة جيجل حاليا إلى قطبين هما:
- القطب الجامعي المركزي بجيجل
 - القطب الجامعي تاسوست

حيث يضم القطب الجامعي تاسوست أربع كليات هي: كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

➤ نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-362 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر سنة 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى لسنة 1424 الموافق لـ 22 يوليو

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

سنة 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل وبناء على القرار الوزاري رقم 919 المؤرخ في 26 نوفمبر 2013 المتمم للقرار 215 المؤرخ في 12 جماد أول 1434 الموافق لـ 24 مارس 2013.

وتتضمن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الأقسام التالية:

- 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.

أما فيما يخص عروض التكوين على مستوى الكلية فقد وفرت مختلف أقسام الكلية تكوينات مختلفة للحصول على شهادتي الليسانس والماستر في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي تضمن فرعين أساسيين تمثلا في فرع العلوم الاجتماعية وفرع العلوم الإنسانية، وميدان علوم النشاطات البدنية والرياضية.

حيث يتلقى الطالب تكوينا أساسيا في فرع العلوم الاجتماعية في تسجيله الأول يؤهله للاختبار في السنة الثانية بين شعبتين، شعبة علم الاجتماع، شعبة علوم التربية.

وعليه يتلقى الطالب في السنة الثانية والثالثة تكوينا متخصصا في مختلف مواد علم الاجتماع، أما بالنسبة لطور الماستر فيتوفر بالكلية حاليا ثلاثة تخصصات في شعبة علم الاجتماع وهي:

1. ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل.
2. ماستر علم اجتماع التربية.
3. ماستر علم اجتماع الاتصال.

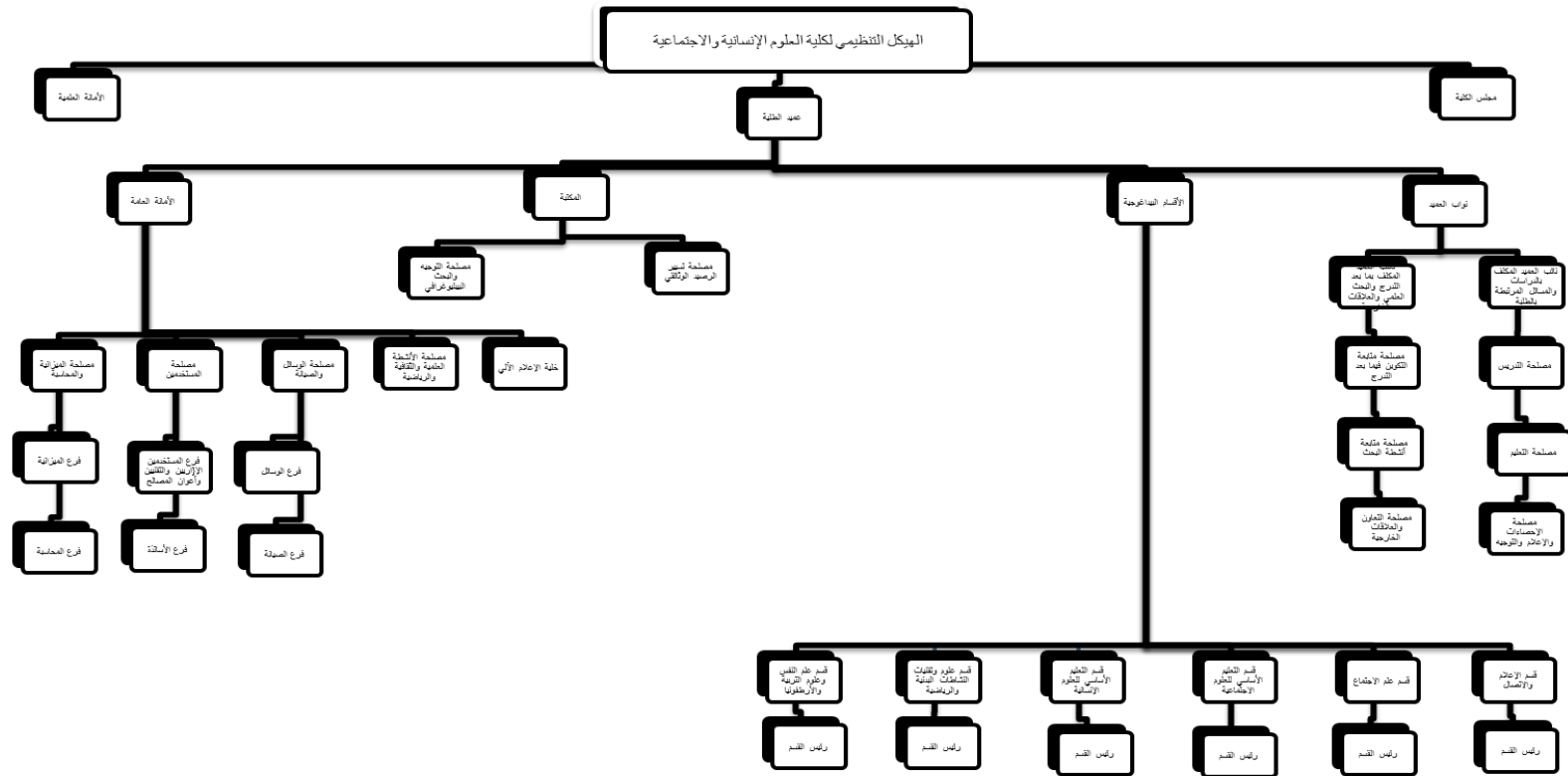
كما يتلقى الطالب في شعبة علوم التربية في تسجيله الثاني تكوينا مختصا في مختلف مواد علوم التربية وبعد الانتقال إلى السنة الثالثة يسجل الطالب في تخصص علم النفس التربوي، أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد بالكلية تكوين في علم النفس التربوي وآخر في الإرشاد والتوجيه.

أما بالنسبة لفرع العلوم الإنسانية فطالب المسجل في السنة الأولى يؤهله لدراسة مختلف الشعب المرتبطة بالعلوم الإنسانية كعلوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات والتوثيق وعلم الآثار والتاريخ

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

والفلسفة... يتوفر حالياً بالكلية تكوين واحد في علوم الإعلام والاتصال ابتداء من السنة الثانية في الصحافة المطبوعة والإلكترونية وآخر في السمعى البصري.

أما فيما يخص ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية يتحصل الطالب بعد 3 سنوات من الدراسة النظرية والتطبيقية على شهادة الليسانس في تخصص التدريب الرياضي التنافسي، أما بالنسبة لطور الماستر فيوجد بالكلية تكوين واحد والمتمثل في التحضير البدني الرياضي. (مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه)



شكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل

➤ مبررات اختيار مجال الدراسة:

وقع اختيارنا لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل لعدة

أسباب أهمها:

- اختيارنا لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جاء لاعتبارات ذاتية كوننا ندرس فيها مما سهل علينا الاتصال والتواصل مع مفردات الدراسة من أساتذة وإداريين لإجراء الجانب الميداني بأريحية تامة.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

- صعوبة الوصول لكافة مفردات الدراسة وخاصة أننا اعتمدنا أسلوب المسح الشامل والذي يحتم علينا أخذ كل مفردات الدراسة وهذا ما جعلنا نجري الدراسة على كلية واحدة.
- تزامن إجراء دراستنا مع جائحة كورونا (كوفيد 19) وهو ما صعب علينا إجراء الدراسة على الكليات الأربعة المتواجدة على مستوى القطب الجامعي تاسوست والاكتفاء بكلية واحدة.
- تزامن إجراء دراستنا مع نظام الدفعات الذي فرضته الوزارة كاستراتيجية لمكافحة الوباء وحماية الطلبة والطواقم الإداري والتدريسي من وباء كورونا وهذا ما أثر على قدرتنا في الوصول لكافة الأساتذة على مستوى الكليات الأربعة والاكتفاء بكلية واحدة.

المجال البشري:

اقتصرت الدراسة على الموظفون العاملون بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل والمتمثلين تحديدا في (الأساتذة الدائمين والموظفين الإداريين الدائمين) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المجال الزمني:

انطلقت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين (12 نوفمبر 2021 إلى غاية 25 سبتمبر 2022) وانطلقنا في البداية بإجراء مقابلات استطلاعية مع الأمين العام للكلية ورؤساء المصالح على مستوى كلية العلوم الإنسانية بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل لجمع المعلومات الكافية حول موضوع الدراسة والذي ساعدنا كثيرا في بناء وتصميم الاستمارة الأولية التي قمنا بتحكييمها حيث دامت مدة التحكيم حوالي ثلاثة أشهر (من شهر جانفي إلى غاية شهر مارس)، ليتم فيما بعد مرحلة التوزيع التجريبي للاستمارة للتأكد من فهم المبحوثين للأسئلة على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة الأصلي والذي تكون من 20 أستاذ و5 إداريين، ليتم فيما بعد التوزيع النهائي للاستمارات ابتداء من (شهر أبريل 2022 إلى غاية شهر جويلية من نفس السنة)، والذي تزامن مع شهر رمضان وفترة الامتحانات وقد تم التوزيع على مرحلتين توزيع ورقي وتوزيع إلكتروني في نفس الوقت نظرا لصعوبة الوصول لمفردات الدراسة استخدمنا أسلوب التوزيع الإلكتروني بحيث دامت عملية التوزيع واسترجاع الاستمارات ما يقارب 4 أشهر، لننطلق بعدها في عملية التفرغ والتحليل إذ دامت عملية التحليل ما يقارب ثلاثة شهور.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

3- مجتمع البحث وعينة الدراسة

تهدف أي دراسة علمية إلى وصف مجتمع ما، وقد يكون هذا المجتمع عبارة عن مجموعة من الأفراد أو مجموعة من المتغيرات أو المفاهيم أو مجموعة من الظواهر، ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة على كل مفردات المجتمع، يقوم الباحث باختيار مجموعة من أفراد العينة من هذا المجتمع لإجراء الدراسة عليهم، ويقوم بعد ذلك بتعميم نتائج دراسات العينة على المجتمع الذي سحبت منه العينة. (المزاهرة، 2014، ص111)

لهذا يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتمثل في الفئة الاجتماعية التي نحن بصدد دراستها وفق المنهج المناسب لهذه الدراسة، وبما أنا موضوع دراستنا يتناول الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، فإن مجتمع البحث في هذه الحالة يتكون من فئتين: **الفئة الأولى** يشمل جميع الأساتذة الدائمين الذين يزاولون عملهم بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل والذي بلغ عددهم 99 أستاذ موزعين على خمس أقسام والتمثلة في: (قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس علوم التربية والأرطفونيا قسم علم الإعلام والاتصال، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية)

أما **الفئة الثانية** من مجتمع الدراسة فكانت من الموظفين الإداريين الدائمين البالغ عددهم 64 موظف وتم اقتصار الدراسة على الأساتذة الدائمين دون غيرهم من الأساتذة المؤقتين وذلك لعدة اعتبارات تخص (نظام العمل والذي يتم بصفة دائمة، اشتغالهم مناصب إدارية مما يزيد من مسؤولياتهم المهنية، الاستعادة من الحوافز، والاتصال)

ويعود سبب اختيارنا لهذا المجتمع دون غيره من المجتمعات لكوننا ندرس في نفس الكلية مما سهل علينا مهمة التواصل مع المبحوثين وسهل علينا ملاحظتهم اليومية وهذا ساعدنا كثيرا في جمع المعلومات وتسجيل الملاحظات المتكررة التي تخدم دراستنا.

➤ عينة البحث وطريقة اختيارها:

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي ولا يتم ذلك إلا من خلال عينة تتوفر فيها شروط المجتمع الأصلي الذي نحن بصدد دراسته، حيث يتم اختيار عينة الدراسة وفقا لأساليب احتمالية وغير احتمالية وعليه فإن العينة تعد مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كافة المجتمع الأصلي". (عبيدات وآخرون، 1999، ص 84)

ونظرا لصغر حجم عينة دراستنا وتوفر قائمة إسمية بعدد مفردات الدراسة المتمثلة في الأساتذة الدائمين الذين يزاولون عملهم على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكذا الموظفين الإداريين الدائمين الذين يزاولون عملهم بمختلف الأقسام والمصالح على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وأمام هذا الوضع فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل الذي يقوم على دراسة جميع مفردات الدراسة السابقة الذكر، دون الاعتماد على عينة جزئية من مجتمع الدراسة، ويتفق معظم الباحثين المهتمين بمجال العلوم المنهجية على أهمية المسح الشامل وقدرته في الحصول على نتائج قريبة من الواقع، حيث يؤكد الأستاذ محمد عبيدات في هذا الصدد في كتابه المعنون بـ "منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات" " أن إجراء البحث على كافة مجتمع الدراسة الأصلي يكون أفضل من اختيار عينة وإجراء الدراسة عليها، نظرا لما تعطيه الدراسة الكاملة للمجتمع من نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم" (عبيدات وآخرون، ص 85).

إن ما يميز هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب المنهجية أنه: (بن جخدل، 2019، ص 119-

120)

- يهتم بتجميع أكبر عدد من وحدات الدراسة.
- يوفر إمكانيات عالية للتعميم بسبب ارتفاع تمثيلية وحدات دراسته لمجتمعاتها الأصلية.
- يتناسب مع المستوى التكميمي، فهو بما يتيح من وفرة للبيانات يحتاج إلى تلخيصها وتركيزها على شكل معاملات إحصائية تسمح بفهمها.
- وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونيا وورقيا على فئة الأساتذة في مختلف الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بينما تم توزيع الاستبيان الورقي فقط على فئة الإداريين والجدول الآتي يوضح عملية التوزيع والاسترجاع التي قمنا بها.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

جدول رقم (01): يوضح عدد الاستمارات الموزعة على فئة الأساتذة.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الغير مسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	معدل صدق العينة
99	90	9	00	90	%90,90

أظهرت لنا نتائج الجدول أعلاه عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي والذي قدر عددها بـ 90 استمارة موزعة على فئة الأساتذة الدائمين الذين يزاولون مهامهم البيداغوجية والإدارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل أي بنسبة 90,90% وهي نسبة ممثلة للمجتمع الأصلي.

جدول رقم (02): يوضح عدد الاستمارات الموزعة على فئة الإداريين.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الغير مسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	معدل صدق العينة
64	55	9	00	55	%85,93

أظهرت لنا نتائج الجدول أعلاه عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي والذي قدر عددها بـ 55 استمارة موزعة على فئة الإداريين المزاولين لمهامهم الإدارية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل أي بنسبة 85,93% .

➤ حجم العينة:

إن المتعارف عليه في بحوث المنهجية أن حجم العينة في أسلوب المسح الشامل هو نفسه عدد مفردات مجتمع البحث، وعليه فإن حجم العينة في هذه الحالة هو نفسه حجم مجتمع بحثنا والمتمثل في جميع الأساتذة والإداريين الدائمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل والذي قدر عددهم بـ 164 أستاذا وموظفا إداريا. أنظر الملحق (2) و(3)

ونظرا لصعوبة الوصول لكافة مفردات دراستنا فإن حجم عينتنا في هذه الحالة قدر بـ 145 أستاذا وموظفا إداريا، أي بنسبة تمثيل 88,41%، ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة بفتتية الأساتذة والإداريين من خلال الجدول الآتي:

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

جدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة (الأساتذة) حسب الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيل

النسبة المئوية	التكرار	الأقسام
45,55%	41	علم الاجتماع
21,11%	19	علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
20%	18	علوم الاعلام والاتصال
11,11%	10	علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
2,22%	2	التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية
100%	90	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (04): يوضح توزيع الموظفين الإداريين حسب الرتب

نسبة مئوية	تكرار	الرتب
49,09%	27	سلك المتصرفين
27,27%	15	سلك التقنيين
23,63%	13	سلك أعوان الإدارة
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

4- أدوات جمع البيانات:

4-1 الاستبيان:

تم استخدام استمارة الاستبيان في معالجة موضوع دراستنا وذلك لاعتبارات كثيرة مرتبطة بخصوصية الأداة في حد ذاتها وقدرتها في الوصول للجمهور المستهدف بأقل جهد ووقت، ومن جهة أخرى تتناسب الوسيلة مع المنهج المعتمد في الدراسة خاصة وأن أداة الاستبيان توصلنا إلى نتائج كمية قابلة للتعميم، كما أنها توجه أيضا لدراسة الجمهور وقياس اتجاههم وآرائه حول مختلف القضايا الراهنة فضلا على أنها تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في إنجاز البحوث والدراسات، وعليه يمكن تعريف الاستبانة بأنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها، وهي أداة أكثر استخداما في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم" (المشهداني، 2019، ص 171)

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

أولاً: اعداد أداة الدراسة وتصميمها

بعد تصميم الاستبيان في صورته الأولية كان لابد من عرضه على التحكيم من طرف المشرف ومجموعة من الأساتذة الباحثين في مجال الإعلام والاتصال من أجل التأكد من صدق محاوره وبعد التقديرات والملاحظات التي قدمت لنا تم إعادة بنائه في صورته النهائية ليتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة مجزأة إلى قسمين:

القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية في الوظيفة.

أما القسم الثاني: فقد شمل محاور الاستبانة كالآتي:

المحور الأول: خاص بأنماط الاتصال الداخلي المستخدمة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل والذي تكون من 6 أسئلة.

المحور الثاني: خاص بأنواع الوسائل الاتصالية المستخدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل والذي تكون من 4 أسئلة.

المحور الثالث: خاص بأنماط الاتصال الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي وقد اشتمل على 15 عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي:

- الاتصال النازل، وتشير إليه العبارات من 1 إلى 5.

- الاتصال الصاعد، وتشير إليه العبارات من 6 إلى 10.

- الاتصال الأفقي، وتشير إليه العبارات من 11 إلى 15.

وقد استخدم مقياس ليكرت (likert) الخماسي لقياس درجات هذا المحور، وهي كالتالي: موافق بشدة،

موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وأعطي كل تدرج قيمة عددية على التوالي 5، 4، 3، 2، 1.

وعليه فكانت درجة (5) تعبر عن الإجابة موافق بشدة، درجة (4) تعبر عن الإجابة موافق، درجة (3)

تعبر عن الحيادية في الإجابة، أما درجة (2) تعبر عن الإجابة بلا أوافق، درجة (1) لا أوافق بشدة.

المحور الرابع: خاص بوسائل الاتصال الداخلي وفعالية الأداء الوظيفي بالنسبة للأساتذة والإداريين

بالمؤسسة الجامعية حمل في طياته 9 عبارات موزعة على ثلاثة مجالات هي:

- الوسائل المكتوبة، وتشير إليه العبارات من 16 إلى 17

- الوسائل الشفوية، وتشير إليه العبارات من 18 إلى 21.

- الوسائل الإلكترونية، وتشير إليه العبارات من 22 إلى 24.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

وقد استخدم نفس المقياس بنفس درجاته السابقة والتي كانت كالتالي: درجة (5) بمستوى الاستجابة موافق بشدة، درجة (4) بمستوى استجابة موافق، درجة (3) بمستوى استجابة محايدة، درجة (2) بمستوى استجابة معارض، درجة (1) بمستوى استجابة معارض بشدة.

المحور الخامس: خاص بمعوقات الاتصال الداخلي المؤثرة على الأداء الوظيفي وقد اشتمل على 10 عبارة موزعة على مجالات وهي:

- معوقات تقنية متعلقة بالوسيلة
- معوقات إدارية تنظيمية.
- معوقات شخصية.

وقد استخدم مقياس ليكرت (likert) الخماسي لقياس درجات هذا المحور، وهي كالتالي: موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وأعطي كل تدرج قيمة عددية على التوالي 1، 2، 3، 4، 5. وعليه فكانت درجة (1) تعبر عن الإجابة موافق بشدة، درجة (2) تعبر عن الإجابة موافق، درجة (3) تعبر عن الحيادية في الإجابة، أما درجة (3) تعبر عن الإجابة بلا أوافق، درجة (5) لا أوافق بشدة.

4-2 الملاحظة:

لتعزيز نتائج هذه الدراسة اعتمدنا على الملاحظة كأداة مساعدة والتي تعرف على أنها "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات". (بوحوش، الدنبيات، 2011، ص 162).

وقد وجهت الملاحظة في هذه الدراسة بصدد رصد بعض السلوكيات المتعلقة في كيفية اتصال الموظفين مع بعضهم البعض داخل مؤسسة عملهم من خلال الوقوف على نمط الاتصال المتبع في نقل وإرسال ومشاركة الرسائل الإدارية، وكذا الوقوف على الظروف المادية التي توفرها لهم المؤسسة لتأدية أعمالهم ووظائفهم، وكذا الوقوف على أهم العوائق التي تواصل الموظف أثناء تأديته لعمله.

ثانياً: إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة.

1- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

ويقصد بصدق هنا أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبانة ما وضع لقياسه فعلاً، ومنه أن يعكس الاستبيان المحتوى المراد قياسه وفقاً لأوزانه النسبية، (المشهداني، 2017، ص 152) ولتأكد من صدق الاستبانة

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف أين تم الاطلاع على أهم محاور الاستبانة والاتفاق على حذف بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعضها وتم التعديل النهائي للاستبانة وفقاً لما تم تقديمه من قبل الأستاذ المشرف، وبناء عليه شرعت الباحثة بإرسال نص الاستبانة مرفوق بنص الاشكالية لمجموعة من الأساتذة المنتمين لمجال العلوم الإنسانية والاجتماعية قصد تحكيمها وإبداء رأيهم في شكل الاستبيان وفي طبيعة الأسئلة وبنائها، بالإضافة إلى مدى قابلية وجاهزية أسئلة الاستبانة للاختبار الميداني وذلك من خلال التأكد من صياغة الأسئلة ومدى صحتها من الناحية المنهجية والمعرفية وكذا قدرتها على تغطية المحاور الأساسية للدراسة التي تمكننا من الإجابة على تساؤلات الدراسة وتعميم النتائج النهائية وقد شارك في تحكيمها الأساتذة الآتية أسمائهم:

- الأستاذ أحمد فلاق: أستاذ التعليم العالي بكلية علوم الاعلام والاتصال بجامعة الجزائر 3.

- الأستاذة حديدان صبرينة: أستاذة التعليم العالي بجامعة جيجل.

- الأستاذ عطاء الله طريف: أستاذ التعليم العالي بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

- الأستاذ ياسين قرناني: أستاذ محاضر بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.

حيث أبدى المحكمين ملاحظاتهم التقديرية على نص الاستبانة تمثلت جُلها في إجراء تغييرات وتعديلات وحذف لبعض الأسئلة وكذا إعادة صياغة بعض العبارات والتي تم على أساسها بناء الاستبيان في صورته النهائية ويمكن شرح أهم هذه الملاحظات فيما يلي:

- **تعديلات بالحذف:** حيث اقترح بعض الأساتذة من المحكمين حذف بعض الأسئلة التي يرون بأنها تكررت في محاور أخرى مثل نص السؤال رقم "18"، "19"، "20"، "21" والتي تم التطرق لها في المحور الرابع الخاص بأنماط الاتصال الداخلي وتفعيل الأداء بالمؤسسة، كما تم حذف بعض الأسئلة في المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين ودمج بعضها الآخر لعدم أهميتها في الدراسة وتتمثل في السؤال الخاص بالرتب العلمية للأساتذة والإداريين والسؤال الخاص بالدرجة العلمية للأساتذة والمستوى التعليمي للإداريين، والاكتفاء فقط بأربعة أسئلة تشمل الفئتين من " الأساتذة والإداريين" والمتعلقة بنوع الجنس، السن، الوظيفة، ومدة الأقدمية في الوظيفة.

- **تعديلات بإعادة الصياغة:** إذ أعطى المحكمين تعديلات خاصة بصياغة بعض الأسئلة، وتمثلت تحديداً في المحور الثاني في السؤال رقم "12" ونص السؤال رقم "20" أين اقترح المحكم إعادة صياغة بعض المصطلحات التي جاءت صياغتها "أكاديمية" والابتعاد عنها وذلك لتباين عينة الدراسة ولتقادي

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

عدم فهم المبحوثين للسؤال، كما تم تعديل بعض الفقرات الموجودة في المحور الرابع والتي رأى المحكم بأنها عبارات مركبة لا بد من إعادة صياغتها كالعبارة رقم "15" من " ألباً في كثير من الأحيان لزملائي في العمل لحل مشاكل تتعلق بالأمور البيداغوجية والإدارية" إلى " ألباً لزملائي في العمل لحل المشاكل التي أواجهها عند تنفيذ المهام الموكلة إلي".

- **تعديلات بتغيير في بعض المقترحات:** حيث تم اقتراح تغيير بعض المقترحات التي تم وضعهم في السؤال واستبدالهم بمقترحات أخرى أكثر وضوحاً وفهماً للمبحوث، بالإضافة إلى فتح المجال للمبحوثين لاختيار أكثر من اقتراح واحد، وجاء ذلك في العديد من الأسئلة التي طالب المحكم بتغيير اقتراحاتها أهمها السؤال الأول والذي جاءت اقتراحاته بصيغة "نعم" و "لا" ليتم استبدالها بصيغة "دائماً" "غالبا" "أحيانا" "نادرا" "أبدا" كما تم إضافة مقترح ثالث في نص السؤال "12" والذي كانت مقترحاته "اتصالات رسمية" "اتصالات غير الرسمية" ليتم إضافة مقترح ثالثا وهو "كليهما معا"

وفي الأخير وبعد مراجعتها وتقييم ما جاء بها من نقائص وأخطاء ضمت الاستمارة 49 سؤالا، موزعة على 6 محاور أساسية تم بنائها كما يلي:

1- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين كالجنس، السن، الوظيفة، الأقدمية في الوظيفة.

2- المحور الثاني: خاص بأنماط الاتصال الداخلي المستخدمة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل والذي تكون من 6 أسئلة.

3- المحور الثالث: خاص بأنواع الوسائل الاتصالية المستخدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل والذي تكون من 4 أسئلة.

4- المحور الرابع: خاص بأنماط الاتصال الداخلي والذي تضمن (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد الاتصال الأفقي) وتأثيره على الأداء الوظيفي تكون من 15 سؤالا.

5- المحور الخامس: خاص بوسائل الاتصال الداخلي وفعالية الأداء الوظيفي بالنسبة للأساتذة والإداريين بالمؤسسة الجامعية حمل في طياته 9 أسئلة.

6- المحور السادس: خاص بمعوقات الاتصال الداخلي المؤثرة على الأداء الوظيفي حمل 10 سؤالا.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

2- ثبات أداة الدراسة:

هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويدل الثبات على اتساق النتائج، فثبات يحدث عندما يكرر الباحث القياس ويتمكن من الحصول على نفس النتائج. (نجم، 2015 ص 52)، ومنه يمكن القول أن عامل الثبات يؤكد صدق الاستبانة وقابليتها للاختبار الميداني. وعليه فقد تم التحقق من ثبات الأداة في دراستنا من خلال استخراجنا لقيمة ألفا كرونباخ حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (05):

جدول رقم (05): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الثبات	قيمة ألفا	عدد الفقرات	المحور/البعد
0,85	0,73	5	الاتصال النازل
		5	الاتصال الصاعد
		5	الاتصال الأفقي
0,84	0,71	9	تأثير وسائل الاتصال على الأداء
0,95	0,90	10	معوقات الاتصال وتأثيرها على الأداء
0.89	0,81	35	المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss)

أظهرت نتائج الجدول أعلاه الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وذلك بعد حساب ثبات الأداة باستخدام الجذر التربيعي الإيجابي لمعامل ألفا كرونباخ، حيث تبين لنا ارتفاع معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان عن نسبة تفوق 50% وهي الحد الأدنى لمعامل ألفا كرونباخ الذي يمكن الحكم من خلاله أن الاستبيان صالح للدراسة، كما أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (0,90) وهذه القيمة تعتبر قيمة عالية في الدراسات الاجتماعية، وعليه يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

5- أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة الحالية تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
أولاً تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S,V/22) كأسلوب لتفريغ البيانات وتحليلها، كما ساعدنا في استعمال الأساليب والمقاييس الإحصائية المناسبة في التحليل.

الفصل الأول: إشكالية البحث وإطارها المفاهيمي والمنهجي

وعليه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المقسم إلى خمس اختيارات أعطيت الدرجات من 1 وهي أدنى درجة معارض بشدة وصلا إلى 5 وهي أعلى درجة موافق بشدة كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (06) يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكرت

درجة المقياس	موافق بشدة(5)	موافق(4)	محايد(3)	معارض (2)	معارض بشدة (1)
المتوسط المرجح	4.21 إلى 5	3.41 إلى 4.20	2.61 إلى 3.40	1.81 إلى 2.60	من 1 إلى 1.80
مستوى الاستجابة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

- وللتحليل الوصفي تم الاعتماد على الجداول التكرارية وحساب النسب المئوية، حيث تفيد الباحثين في وصف عينة الدراسة.
- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ودرجة الاتساق الداخلي للفقرات.

الإطار النظري

للدراصة

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً: الاتصال في المؤسسة مفهومه، عناصره

- 1- مفهوم اتصال المؤسسة
- 2- الاتصال في ضوء مدارس الفكر الإداري
- 3- عناصر عملية الاتصال في المؤسسة

ثانياً: أساسيات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

- 1- مفهوم الاتصال الداخلي
- 2- أهمية الاتصال الداخلي
- 3- أهداف الاتصال الداخلي
- 4- وظائف الاتصال الداخلي

ثالثاً: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي في المؤسسة

- 1- أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 2- شبكة الاتصال الداخلي في المؤسسة
- 3- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد:

شكل موضوع الاتصال محور اهتمام العديد من الدراسات والأبحاث في مختلف مجالات الحياة وذلك لأهميته في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم الواحد، فطبيعة الحياة البشرية وتركيبتها استدعت أن يتفاعل الفرد مع محيطه وأن يشاركهم ويتشارك معهم اهتماماته ومشاعره وأحاسيسه، ومن هنا أصبح الاتصال عصب الحياة الاجتماعية وضرورة اجتماعية لتحقيق التماسك داخل النظام ككل، ولعل أهميته لم تقتصر في تحقيق التفاعل والتماسك داخل المجتمع فحسب بل تطور دوره ليصبح عنصرا مهما في حياة المنظمات، فمن خلاله يتم التنسيق بين مختلف وحدات وأنشطة التنظيم، كما يعد من بين الأدوات المهمة في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحقيق التماسك بين أجزائها، فقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية التي أجريت على متغير الاتصال أهميته في التأثير على متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة، ودوره في الحفاظ على استقرارها الداخلي، ولكي يحقق الاتصال أهدافه يجب أن تولي المؤسسة أهمية لمكانته داخل الهيكل التنظيمي.

وعليه نحاول من خلال هذا الفصل التطرق لمفهوم الاتصال عامة، ومفهومه في ضوء مدارس الفكر الإداري والتعرف على عناصر العملية الاتصالية، كما تناولنا في هذا الفصل أساسيات الاتصال في المؤسسة تطرقنا فيه لأهمية وأهداف ووظائف الاتصال في المؤسسة، وخصصنا في الأخير عن الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي في المؤسسة وهو الجزء الذي يهم دراستنا، حيث تحدثنا بشيء من التفصيل أنماط الاتصال الداخلي وأهم شبكاته في المؤسسة لنصل في الحديث عن أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً: اتصال المؤسسة مفهومه، عناصره، شبكاته

1. تعريف اتصال المؤسسة

يعد الاتصال أداة مهمة وضرورية في المؤسسة، فلم نعد نتحدث عن دوره في بناء العلاقات الاجتماعية فحسب بل تطور دوره كأداة استراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، فمع التعقد الذي شهدته المنظمات والتطور الحاصل في تقنيات الاتصال، أصبحنا نتحدث عن مفهوم الاتصال المؤسساتي والذي يعنى باتصال المؤسسة مع محيطها الداخلي والخارجي وهو من "أهم الاتصالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية التي تسعى إلى إقامة علاقة طيبة وحسنة مع جماهيرها الداخلية والخارجية وتحقيق التفاعل بين مختلف الفاعلين بها للحفاظ على ديمومتها واستقرارها الداخلي، ولعل ما يميز العملية الاتصالية في مجال التنظيم أو المجال الإداري بالخصوص يعد أمراً محفزاً من أجل فهم أكثر لآليات عمل هذه العملية وقدرتها في إيصال المؤسسة لمستوى تنظيمي فعال". (خريف، 2003، ص7)

وقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم الاتصال في المؤسسة نذكر منها التعريف الذي قدمه "قاسمي" والذي يرى بأنه ذلك الاتصال الذي يقوم على إرسال واستقبال المعلومات وفق سلم هرمي يتم من خلالها نقل الرسائل في شكل تعليمات وأوامر للفاعلين بها بهدف شرح أكثر لإجراءات العمل، كما تحمل هذه الرسائل معلومات حول سياسة المؤسسة والتي تشرح من خلالها إجراءات العمل والخبرات المختلفة، عن طريق استخدامها للغة مشتركة لتحقيق أهداف المؤسسة. (قاسمي، 2016، ص 10)

فالالاتصال من خلال هذا التعريف ينحصر فقط في الاتصالات الرسمية والتي تتم عادة وفق الخطوط الاتصالية الصاعدة والنازلة والأفقية والتي تعمل على نقل المعلومات عبر مستويات الهرم الإداري، فهو يقوم بأنشطة المؤسسة وذلك من أجل تنظيم وإدارة كل أنواع الاتصالات الداخلي والخارجي التي تهدف إلى ربط الصلة الجيدة بين المؤسسة وبين مختلف الفاعلين فيها، من خلال تبادل المعلومات بما يضيفي إلى تحقيق ديمومتها". (Cees B.M, Charles J, 2007, p25) وعليه فإن هدف الاتصال المؤسساتي هو تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام والتماسك الداخلي للمؤسسة من خلال بناء علاقة طيبة بين رئيس العمل ومرووسيه من عمال وموظفين، كما يهدف أيضاً إلى تحسين صورة المؤسسة مع جماهيرها الخارجية وذلك من خلال تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة وأنشطتها والتعريف بها على نطاق واسع.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

وعليه فاتصال المؤسسة يقوم على الاتصالات التحريرية والشفوية، والتي تتم وفقا لقنوات اتصالية رسمية وغير رسمية تتيحها إدارة المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي من أجل الرفع من مستوى العمل وتماسك العلاقات الإنسانية بين الموظفين والمؤسسة من جهة، وبين محيطها الخارجي من جهة أخرى. (أبوعرقوب، 1993، ص13)

وما يهنا هنا هو الاتصال الإداري والذي ينحصر مفهومه في اتصال المؤسسة مع جمهورها الداخلي وفقا للخطوط الاتصالية الصاعدة والنازلة والأفقية، فهو العملية الهادفة التي تسعى إلى نقل ومشاركة المعلومات والأفكار بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم ويستخدم مختلف في ذلك الوسائل الاتصالية المتاحة أمامه سواء كانت مكتوبة شفوية أو مسموعة من أجل تحقيق التفاهم المشترك لضمان استمرار العملية الإدارية وتحقيق أهدافها. (حجاب، 2007، ص28)

وفي ذات السياق ينظر للاتصال بين الأفراد والجماعات على درجة عالية من الأهمية، فقد بينت نتائج الدراسات العلمية التي أجريت حول نشاط الاتصال داخل المنظمة أنه يمثل 75% من أنشطة المنظمة وهو ما يعكس الأهمية الكبيرة لمتغير الاتصال باعتباره شريان المنظمة والأداة الفاعلة في تحقيق التماسك والحفاظ على كيان المؤسسة ككل. (بوعطيط، 2008-2009، ص37)

ومن خلال ما تم التطرق إليه حول مفهوم اتصال المؤسسة يمكن أن نقول عنه كعملية بأنه:

- هو نشاط إداري يعمل على نقل المعلومات وتبادلها ومشاركتها بين مختلف مستويات الهرم الإداري.
- هو أداة تسعى من خلالها المؤسسة تحقيق الانسجام والتفاهم بين مختلف الفاعلين بها.
- هو عملية إدارية متكاملة تستخدم فيها مختلف الوسائل الاتصالية والأساليب الإدارية من أجل تحقيق التفاعل داخل التنظيم ورفع مستوى أداء العاملين وذلك بتوضيح قنوات الاتصال المساهمة في نقل وانسياب المعلومات عبر مستويات الهرم الإداري.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

2. مفهوم الاتصال في الفكر الإداري والتنظيمي

لقد ساهمت مدارس الفكر الإداري في تطوير مفهوم الاتصال في المؤسسة، فلم يعد يقتصر مفهومه على الاتصال التقليدي الكلاسيكي "النازل" الذي يوجه من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله في شكل تعليمات ومراسلات توجه للعمال لتنفيذها بهدف تحقيق مبدأ المؤسسة الإنتاجية التي تعتمد على تنظيم العمل وتعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، دون الاهتمام بالجانب الإنساني أو النفسي للعامل وذلك في ضوء النسق المغلق "للمؤسسة"، بل أصبحنا نتحدث عن الاتصال الشامل المنتج الذي يؤخذ في الاعتبار مختلف المتغيرات الأخرى في العملية الاتصالية كالحالة النفسية للعامل وتأثيرها على أدائه المهني وغيرها من المتغيرات، وعليه سوف يتم التطرق لمفهوم الاتصال ووضعيته، وفق ثلاث مدارس في الفكر الإداري والمتمثلة في المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الحديثة.

➤ مفهوم الاتصال من وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية:

تتظر هذه المدرسة للاتصال على أنه عملية تقتصر على توصيل الأوامر أو المعلومات عبر قنوات رأسية، أي من الأعلى إلى الأسفل، فاتجاه الاتصال وفق هذه المدرسة هو اتجاه هابط يتمثل في مجمل القرارات والتعليمات والمراسلات التي يقدمها الرئيس لمؤوسهم في العمل، وتشير الباحثة " صبرينة رماش" أن الاتصال حسب هذه المدرسة له وظيفة تقنية تشتمل على نقل وارسال المعلومات بشكل صحيح في المؤسسة وذلك عن طريق الوظائف والأنشطة المتكررة التي تقوم بها داخل المؤسسة، وهذا يعني أن مساهمة النظرية الكلاسيكية كانت محدودة وذلك انطلاقاً من اهتمامها بالجانب الرسمي للاتصال، وإهمالها لأطراف الاتصال، وأساليبه وقنوات انسياب المعلومات وأهم معوقاته". (رماش، 2008-2009، ص 35)

ويمكن تحديد وضعية الاتصال في ضوء المدرسة الكلاسيكية كالاتي:

- الاهتمام المبالغ بالاتصالات النازلة الرأسية وإهمال جانب أساسي في العملية الاتصالية الناجحة وهي الاتصالات الصاعدة التي تقوم على توجيهات المشرف على العمال.
- المبالغة في جعل الاتصالات الرسمية محور العملية الاتصالية، وبالمقابل إهمال الاتصال غير الرسمي، وهو ما تجسد في أحد المبادئ التي جاء بها "فريدريك تايلور" والمتمثل في عامل الحركة والزمن والذي يرى من خلاله أن العامل في المنظمة يجب أن يلتزم بالخطوات المرسومة ضمن حدود الوظيفة الموكل إليه بمعنى أن الاتصال يكون في إطار الحركات التي يحددها صاحب العامل، وأن أي حركة خارج الوظيفة يفسره "تايلور" على أنها حركة زائدة تعيق العمل وتأثر على أدائه وكفاءته.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

- تشجع الاتصالات الأفقية من خلال مبدأ المبادرة وروح الفريق الذي جاء به "هنري فايول" وفق نظرية التنظيم الإداري.
- تعتمد على الأساليب المكتوبة بكثرة في نقل وتبادل المعلومات، وتهمل الاتصالات غير اللفظية كالأشكال والصور.
- هذه النظرية أهملت السياق الخارجي والعلاقات الإنسانية المؤثر في العملية الاتصالية .

➤ مفهوم الاتصال من وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجانب الإنساني للعامل إلى جانب اهتمامها بالعلاقات غير الرسمية التي تعتبرها من أهم العوامل تأثيراً في العامل وفي أدائه لمهامه، ووفق لتجارب التي قامت بها هذه المدرسة "أكدت أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى إثر هذي النظرة تغير مفهوم الاتصال إلى كونه وسيلة للتعرف على البيئة الداخلية للعمل وللأفراد، وكوسيلة لتنميتهم، ورفع من كفاءة الأداء لديهم". (رماش، ص36)

والاتصال في ضوء هذه المدرسة "لا يعنى بالإرسال والاستقبال فقط، وإنما يعنى بتبادل الأفراد والمشاعر بين أفراد التنظيم الواحد، كما يتطلب هذا النوع من الاتصال المعرفة التامة بالجوانب النفسية والاجتماعية لكل من عناصر العملية الاتصالية من مرسل ومستقل، فالمستقبل حسب رواد هذه المدرسة كالمرسل له طموحات وآمال وتوقعات وقيم وأحاسيس" (الدعس، 2009، ص64) يجب مراعاتها أثناء صياغة الرسالة الاتصالية والأخذ بعين الاعتبار حالته النفسية وظروفه الاجتماعية للمستقبل وتأثرها عليه. وعليه يمكن تحديد وضعية الاتصال وفق مدرسة العلاقات الإنسانية تتمثل في:

- اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالاتصالات غير الرسمية بالمؤسسة حيث اعتبرت أن الإنسان العامل له حاجات اجتماعية يجب اشباعها وتلبيتها وذلك وفق هرم ماسلو للحاجات.
- ويمكن توضيح خطوط الاتصال وفق نظرية Y التي تنظر للإنسان العامل على أنه إنسان طموح ومحِب للعمل، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات واثباتها إضافة إلى الحاجات المادية والفيزيولوجية ويمكن تحديد السلوك الاتصالي وفق هذه النظرية كالاتي: (رماش، ص42-43)
- تدفق المعلومات وانسيابها من أسفل الهرم إلى أعلاه من خلال قنوات الاتصال المفتوحة.
- الاعتماد على الإدارة التشاركية والسماح بأعضاء المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- التفاعل الدائم بين العاملين، والعمل على خلق علاقة ثقة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

- المعلومات تتساب وفق القنوات النازلة من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري مع تحقيق حاجيات العمال.
- استماع الإدارة لآراء الفاعلين بها يعمل على تشجيع رجوع الصدى وذلك في شكل اتصالات صاعدة.

➤ مفهوم الاتصال من وجهة نظر المدارس الحديثة

فسرت المدارس الحديثة في التنظيم "الاتصال" وفق النسق المفتوح، الذي يعتبر المنظمة على أنها نسق (نظام)، يتكون من أجزاء وكل جزء في هذا النظام يمارس دوره من أجل الحفاظ على النظام ككل ويندرج ضمن هذه المدرسة مجموعة من النظريات كالنظرية النسقية، النظرية الوظيفية، النظرية السيبرنتيكا، كل نظرية أعطت تفسراً لمفهوم الاتصال بناء على أفكار تم استخلاصهم من ملاحظتهم للظاهرة الاتصالية أو الفعل الاتصالي في سياق معين، ولعل أبرز هذه النظريات نجد النظرية السيبرنتيكا التي ترجع الاتصال أو العملية الاتصالية لمعادلة إحصائية من خلال " تحويل الرموز البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل احصائي، من أجل تسهيل عملية معالجتها، وهو ما يهدف إلى التقليل من درجة الغموض الذي يعتلى الرسالة الاتصالية"،.....في حين تنظر النظرية الوظيفية للوسيلة الاتصالية على أنها نظام اجتماعي يعمل مع نظام خارجي، بهدف الحفاظ على استقرار البناء الاجتماعي العام". (رماش، ص44-47)

أما نظرية النسق المفتوح في الاتصال اهتمت بشكل كبير الأساليب والإجراءات والطرق المتداخلة لتبادل المعلومات وعليه تعرف هذه النظرية الاتصال على أنه عملية تبادلية بين المؤسسة والبيئة يتم فيها المعاني والمعلومات، كما هي بين عناصر المؤسسة المستقلة، وهذا يعني أن الاتصال أداة لربط بين مختلف عناصر وأجزاء المؤسسة، حيث أن دوره لا يقتصر على تبادل المعلومات بين مرسل ومستقل الرسالة ، بل هو تفاعل بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية (الدعس، 2009، ص64) فهذه النظرية تؤكد على التفاعل كعنصر أساسي في الاتصال.

ويمكن تحديد وضعية الاتصال في ضوء المدرسة الحديثة كالاتي:

- تعتبر هذه المدرسة الاتصال على أنه جزء مهم في النظام سواء كان هذا النظام مجتمع، مؤسسة أو أسرة.
- تعتبر أن الاتصال تبادلي وتفاعلي ويهدف إلى تحقيق التفاهم والانسجام.
- ترى أن العملية الاتصالية تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات التي تحدث داخل النسق (المؤسسة).
- تراعي السياق الثقافي والاجتماعي في تحريرها للرسالة الاتصالية.
- تستخدم شبكات اتصالية مفتوحة في اتصالها مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

3- عناصر عملية الاتصال في المؤسسة

يقوم الاتصال على سمتين رئيسيتين تتعلق السمة الأولى بالمعاملة بالمثل، أما السمة الثانية تتعلق بالفهم الصحيح للآخرين، فالإتصال في هذه الحالة يتجاوز نقل المعلومات بل يركز على فهم الآخرين للرسالة من خلال مراعات المرجعية الثقافية للأفراد واختلاف فهمهم لمعاني الكلمات المرسلة، وبمعنى آخر كما يسميه هابرماس التركيز على الفهم البيئي الذي يترجم في إطار نشاط اجتماعي معين، هذا الأسلوب الاتصالي يفرض نسق معين في التفاعل بين الأفراد، والمبني على الفهم البيئي بدلا من الأسلوب الاتصالي الذي يفرضه الموقف الهرمي أو التدرج الهرمي في التنظيم.

كما يرتبط الإتصال أيضا بالبعد الاجتماعي وذلك لكون العملية الاتصالية تتم في نسق اجتماعي يتم من خلاله فهم احتياجات المتلقي وفهم موقفه الاتصالي وكذا الاستماع لأرائه واحترامها، وترك المجال له لتعبير عن نفسه، فالإتصال في هذا النسق يساهم في إنشاء أو إعادة إنشاء روابط اجتماعية بين الأفراد من أجل كسر عزلتهم وإعطاء معنى لعملهم وعملهم المشترك. (Vincent & REGNIER & PAULE, 2022, p6)

ولقد تناول الأستاذ " فضيل دليو" في كتابه " تاريخ وسائل الإعلام" أن عملية الإتصال شملت دائما ثلاثة عناصر أساسية، والمتمثلة تحديدا في المرسل والرسالة والمستقبل وهذا المنظور وجد متضمنا في نظريات ونماذج الإتصال كلها تحت مسمى " الأنموذج " الباراديغم، أما من حيث التطور التاريخي لأهمية عناصره التركيبية، فإن هذا المنظور كان يغلب عليه بداية التركيز على المرسل باعتباره الحلقة المحورية في العملية الاتصالية والمؤثر الأساسي في متلقي الرسالة، قبل أن يتم الاهتمام لاحقا بالرسالة، ولكن في الربع الأخير من القرن العشرين كان التحول في نظرة الباحثين للإتصال على أنه اتصال ذي اتجاه أحادي إلى اتصال تبادلي، ومن نظرة خطية ثابتة إلى طريقة ديناميكية شاملة، فالعملية الاتصالية تتجاوز العناصر التقليدية: المرسل والرسالة والمستقبل، إلى عناصر أخرى: مثل الوسيلة (القناة) ورد الفعل (feed-back) وهناك من يضيف: التشويش (الضوضاء)، الأثر، بيئة الإتصال، مجال الخبرة المشترك (دليو، 2013، ص11-12) وقد أوضح الأستاذ "محمد العزازي أحمد إدريس" عناصر العملية الاتصالية كالآتي:

➤ **المرسل communicator**: وهو الشخص المرسل للمضمون الاتصالي، وهو المبادر في عملية الإتصال وقد يكون في شخص أو هيئة أو مؤسسة.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

➤ **المرسل إليه (المستقبل) reseiver:** وهو الشخص المستهدف من عملية الاتصال، الذي يتلقى المعلومات المرسلة اليه من جانب المرسل، ويمكن أن يفهمها ويقتنع بها، ويتوقف ذلك كله على مدى اهتمامه بها، وتتوقف إسهامات المرسل إليه في تحقيق أهداف عملية الاتصالات على مجموعة من العوامل أهمها:

- مكتسباته وخبراته السابقة.

- منظومة العادات والتقاليد والقيم الثقافية..

- مصداقية الفروض التي تم إدراكها وفهمه الرسالة وفقا لها.

- مدى التجانس بين الأفراد أو الجماعات التي توجه اليهم الرسالة.

➤ **الرسالة Message:** وهي تعبر عن المضمون والمعنى المراد نقله من جانب المرسل إلى المرسل إليه (المستقبل) وذلك من خلال كلمات مسموعة أو مكتوبة أو إشارات أو أشكال أو صور، ويتوقف نجاح الرسالة على الدقة في تحديد المعنى وكذا الدقة في التعبير عنه بدقة.

➤ **القناة (وسيلة الاتصال) channel:** وهي الأداة التي تستخدم في نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه وتمثل في مختلف الوسائل الشفوية والمكتوبة وحتى الإلكترونية، وتتوقف فعالية الوسيلة المستخدمة في الاتصالات على مجموعة من العوامل أهمها:

- ملائمة وسيلة الاتصال لموضوع الرسالة.

- ملائمة وسيلة الاتصال المستخدمة لمستلم الرسالة.

- مصداقية الوسيلة ودرجة الثقة بين مرسل الرسالة ومستقبلها.

- كفاءة الوسيلة المستخدمة ومدى قدرتها على مقاومة التشويش.

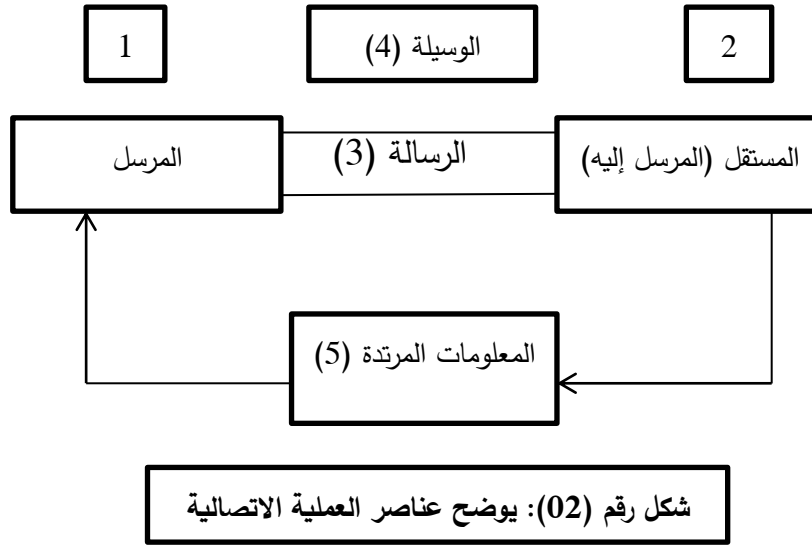
➤ **المعلومات المرتدة (feed-back):** ويعبر عن رد الفعل الصادر من المتلقي نحو المرسل، والذي يتيح للأخير التأكد من مدى تحقيق الهدف من الاتصال، كما أن المرسل يكون في حالة انتظار للتعرف على طبيعة المعلومات ما إذا كانت إيجابية أو سلبية، ويمكن أن تفسر الرسالة من ناحية المتلقي كالاتي:

- **الحالة الأولى:** إذا كانت المعلومات المرتدة إيجابية فإنها تعكس وصول الرسالة إلى المرسل إليه واستيعابها لها والافتناع بها.

- **الحالة الثانية:** إذا كانت المعلومات المرتدة سلبية فهي تعكس عدم وصول المعلومات ووصولها متأخرة، وعدم الاقتناع بها. (العزازي، 2005، ص175-178)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

ويمكن توضيح عناصر العملية الاتصالية في الشكل الآتي:



ثانياً: أساسيات حول الاتصال الداخلي

عرف الاتصال الداخلي بشقيه الرسمي وغير الرسمي اهتمام واسعاً من قبل الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، نتيجة قدرته على تسيير وتوجيه مختلف الفاعلين في المؤسسة وإبلاغهم بمختلف الإجراءات والقرارات التي من شأنها تحسين إنتاجهم وتطوير من ظروف العمل بشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة، وقد وردت عدة تعاريف توضح طبيعة وأساليب هذا النوع من الاتصالات في المؤسسة بناء على توجهات الباحثين واستناداً لما جاءت به المدارس الفكرية الإدارية التي عالجت بالدراسة مفهوم الاتصال الرسمي وغير الرسمي في مختلف مستوياته التنظيمية.

1- مفهوم الاتصال الداخلي

استند الباحث Nicole Giroux في تعريفه للاتصال الداخلي بأهم وأشهر المنطلقات الفكرية والنماذج في حقل علوم الإعلام والاتصال، والمتمثلة تحديداً في المنظور الوظيفي الذي يعتبر من أهم المداخل النظرية التي تساهم في تفسير السوق الاتصالي في المنظمة، كما تم الاستناد للمنظور التفسيري لإعطاء مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة دلالات وأبعاد أخرى، إن ارتكاز الباحث في طرحه لمفهوم الاتصال الداخلي قام على ثلاث مفاهيم أساسية تعبر عن الأفكار التي جاء بها أصحاب التيار الوظيفي والتفسيري.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

فقد رأى Nicole Giroux أن "الاتصال الداخلي حسب توجه التيار الوظيفي بأنه اتصال منتجا أي "مثمرا" والاتصال المنتج ينظر إليه على أنه أداة إنتاج في المؤسسة" (Nicole Giroux,1994,p1) بحيث تقوم عناصر العملية الاتصالية من مرسل ورسالة وقناة ومستقبل بوظائفها وأدوارها من أجل تحقيق هدف الاتصال وهو احداث التأثير في المتلقي وإذا تم اسقاط وضعية الاتصال على العاملين في المؤسسة نجد التأثير ينعكس ويظهر جليا على مستوى أداء العامل أثناء تأدية مهامه، ومن جانب آخر ينظر التيار الوظيفي للاتصال الداخلي على أنه " اتصال شامل تكاملي يسمح للفرد بمشاركة المعلومات" (Nicole Giroux,1994,p5) وتبادلها في إطار العمل، بحيث يتميز هذا النوع من الاتصال بتفاعل والحوار الذي يعطي لكل فرد فرص مشاركة وتبادل الآراء والمعلومات بشكل تفاعلي.

وإذا فصلنا في نظرة التيار التفسيري للاتصال الداخلي من وجهة نظر Nicole Giroux فهو تنظيم يعمل على خلق اتصال جماعي في المنظمة، "ورغم اختلاف توجه التعاريف السابقة الذكر للاتصال الداخلي بين تركيز الاتصال المنتج على المهمة والاتصال الشامل على العلاقات والاتصال التنظيم ركز على العمليات، إلا أنها وحسب Nicole Giroux تشترك الاتصالات المثمرة والتواصل الشامل في أنها تقدم المنظمة كمكان يحدث فيه الاتصال، لأنها تأتي من منظور وظيفي وكلاهما إلزامي". (Nicole Giroux,1994 ,p11)

كما عرف الاتصال الداخلي على أنه "مجموعة المبادئ والممارسات التي تسمح لتبادل الرسائل والأفكار والقيم بين الأعضاء المتشابهين بالمنظمة" (Gadi bensahli,2016,p74) فهو بذلك يعمل على ترسيخ ثقافة المؤسسة من خلال الالتزام بالقواعد والقوانين الداخلية التي تحكم سلوك العاملين داخل المنظمة، كما تعمل الاتصالات الداخلية على توحيد جهود العاملين وتوجيهها بغية تحقيق أهداف المنظمة على المدى القصير أو الطويل.

وترى Latetitia أن الاتصال الداخلي هو أولا وقبل كل شيء استجابة للمسافة الموجودة بين الأشخاص والهيكل داخل المؤسسة، كما أنه أداة المؤسسة في تحقيقها للارتباط بين الإدارة والموظفين وتحقيق التماسك بين الموظفين داخل المؤسسة. (Latetitia, 2018, p105)، فهو بذلك أحد الأدوات المهمة في التنسيق بين مختلف مستويات الهرم الإداري في المنظمة.

وعليه يمكن القول أن طبيعة الاتصال الداخلي في المؤسسة يكشف لنا نمط الاتصال المعتمد من قبل الإدارة العليا، كما يحدد ويوضح من خلال الدعامات الاتصالية كاللوحات الإعلانية والملصقات الحائطية والقواعد والقوانين الداخلية التي تضبط سلوك العامل في المؤسسة، ومن هنا تظهر أهمية

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاتصالات الداخلية المرنة في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال كمية تدفق المعلومات وحجم المعلومات المتداولة وحتى وقت وصول المعلومات وكذا حجم التشويش الذي يمكن أن يواجه الرسالة الاتصالية.

2- أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعد الاتصال الداخلي أحد أهم متغيرات علاقات العمل، فهو جزء من نظام عالمي ينظم تدفق المعلومات وتبادلها، بغية تحقيق اتصال شامل مع مختلف الفئات الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة وعليه فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق توصالا جيدا مع جماهيرها الخارجية إذا لم يكن توصلها مع جماهيرها الداخلية ناجحا، وهذا ما يثبت أهمية الاتصال ومكانته الحاسمة في المنظمة، فهو يعمل بمثابة المحرك الديناميكي (Gadi bensahli,2016,p74) لمختلف الأنشطة والوظائف ويعمل على تنسيق الجهود بين مختلف الفاعلين بالمنظمة.

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في أي جهاز إداري بالمؤسسة من خلال اعتبارات منها أنه "يلعب دورا أساسيا في تناول مشكلات المؤسسة وطرق علاجها كما أنه يعد من أهم الوسائل المساهمة في التأثير على العاملين بالمؤسسة لتحقيق أهداف متوقعة وفي الوقت نفسه يعد جزء رئيسي من مهام الإدارة في المؤسسة من خلال دوره في إبلاغ القيادات العليا بما تم تحقيقه من أهداف وما المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط وما المقترحات لعلاجها، وعليه يمكن للمؤسسة التعليمية (المؤسسة)، أن رؤيتها ورسالتها وأهدافها فغن طريق الاتصالات الداخلية يتم تنظيم العناصر المادية والبشرية بطريقة فعالة" (سيد، الجمل، 2014، ص 36).

من خلال فهم العاملين للمهام الموكلة إليهم ويتم ذلك باستخدام اللوائح التنظيمية والإعلانات التي تحدد القواعد والقوانين الداخلية التي تضبط سلوك الموظفين داخل المؤسسة وتقلل من نسبة الخطأ الذي قد يحدث نتيجة سوء فهم في التعليمات أو أي انحراف لمعلومات مما يزيد من فعالية الأداء، كما أنها تعمل على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين أسرة المؤسسة.

ولا يقتصر أهميتها في تكوين العلاقات الإنسانية فحسب بل تعمل على قيادة وتوجيه الأفراد نحو أهداف المؤسسة وتحفيزهم على زيادة الإنتاج المعرفي من خلال رفع من مستوى تحصيل الطلبة والارتقاء بجودة البحوث العلمية الأكاديمية، وعليه تعمل الاتصالات الداخلية في تطوير أداء المؤسسة الجامعية من

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

خلال تفعيل عملية التنظيم والتخطيط الذي يساهم في اتخاذ قرارات التي من شأنها تطوير مخرجات المؤسسة الجامعية.

كما يري الباحث "بوعطيط جلال الدين" أن الموازنة في استخدام الاتصالات الداخلية في المؤسسة يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين، وذلك من خلال سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة، وهو ما يتيح لهم جزء من الحرية لإبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة دوافعهم للعمل، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل. (بوعطيط، 2009-2008، ص47)

ومن زاوية أخرى فأهمية الاتصال الداخلي تكمن في بناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة فصورة التي يمتلكها الموظف أو العامل تؤثر على دوافع ومشاركته أثناء العمل، (D'Almeida,2019,p82) ويمكن لهذه الصورة أن تنعكس بشكل إيجابي أو سلبي على سلوكياتها الاتصالية وحتى على أدائه للمهام وعليه فإن الصورة التي يتم بنائها وترويجها للجماهير الداخلية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى.

3- أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة

لا يمكن الحديث عن المنظمة دون الحديث عن الاتصال، فالتواصل هو الذي يخلق المنظمة، فهو العملية الحاسمة التي تقوم بها المنظمة والتي تمكنها من الاستمرار. (Giordano,2006,p11)، وعليه تسعى المؤسسة مهما اختلف مجال عملها إلى تحقيق الاستمرارية والحفاظ على استقرارها الداخلي فالمؤسسة باعتبارها بناء اجتماعي تسعى جاهدة من خلال منظومتها الاتصالية الداخلية لتحقيق مجموعة من الأهداف ولا يتوقف تحقيق الأهداف على وجود شبكات اتصالية داخلية وإنما يجب تفعيل تلك القنوات لخدمة أهدافها في الوقت المناسب وبالفعالية المطلوبة، وفي هذا الصدد ترى الباحثة رماش صبرينة أن تحقيق الأهداف يتوقف على سلامة الاتصالات الداخلية ووضوح قنواتها، إذ أن هذه الأخيرة تساعد في القيام بالآتي: (رماش، 2009-2008، ص140-139)

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير العمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

- تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.

كما يهدف الاتصال الداخلي في كثير من الأحيان لتوفير المعلومات بالكميات المطلوبة والعمل على نشرها وتوصيلها في الوقت المناسب لمختلف الفاعلين بالمؤسسة، وذلك بهدف المحافظة على توازن وسيرورة الأنشطة داخل المنظمة، وهو بذلك يحافظ على استقرار المؤسسة ويحد من انتشار الشائعات التي تعمل في كثير من الأحيان على تحريف المعلومات وتغيير مسارها مما يؤثر على فعالية الأداء ويخلق أيضا الصراعات التنظيمية على مستوى الأقسام والمصالح.

ويضيف الباحثان Touati & Benchikh أن أهم هدف تسعى المؤسسة تحقيقه عن طرق الاتصال الداخلي هو "خلق الشعور بالانتماء وتعريف الموظف بالمؤسسة، من خلال الدعامات الاتصالية التي تحدد القيم الداخلية للمؤسسة، وبذلك تعمل المؤسسة على إنشاء جماهير داخلية متحدة ومتفاعلة تتقاسم نفس القيم وتلتزم بها، وهو ما يعمل على تصحيح ظاهرة تفكك المجتمعات العاملة، (Touati, Benchikh, 2021, p574)

كما يرى "Décaudin & Igalens" أن الاتصال الداخلي رغم ما يقدمه من أدوار مهمة في المؤسسة لكنه لا يزال يستجيب بشكل سيء لاحتياجات الموظفين، وقد حدد السبب في عنصرين أساسيين، يتمثل الأول في عدم معرفة احتياجات الفرد في العمل، والآخر يتعلق بحالة الوظيفة وخصوصيتها، وعليه تطرح طبيعة الاحتياجات التي من المفترض أن يلبها الاتصال الداخلي مشكلة، بحيث لا يمكن للفرد العامل أن يستدعي الحاجة إلى الاتصال الداخلي ولكنه يحتاج إلى المعرفة التامة بالمؤسسة التي يعمل بها وقواعدها الداخلية وسياساتها التنظيمية، وتحتاج إلى فهم سياسات إدارة الموارد البشرية، واحتياجات الانتماء والمشاركة التنظيمية احتياجات مختلفة جدا تتطلب من الاتصال الداخلي الاهتمام بها (Décaudin & Igalens, 2017, p8-9) وعليه نستنتج أن الاتصال الداخلي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن أن نصنفها إلى أهداف استراتيجية طويلة المدى وأهداف قصيرة المدى يمكن ذكرها كما يلي:

الأهداف قصيرة المدى وعادة ما يدور محتواها في إعلام الموظفين بمستجدات أعمالهم، ونقل المعلومات وتبادلها بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، كما يسعى الاتصال الداخلي أيضا لشرح التعليمات والمراسلات وذلك بهدف توجيه جهود الأفراد نحو تنفيذ مضمون التعليمات أو المراسلة بأقل الأخطاء وبشكل سريع، كما يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبناء الثقة والاحترام والتفاهم بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

وهذا ما أوضحه "Libaert, Thierry" في كتابه "Introduction à la communication" حيث يرى أن الاتصالات الداخلية تسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف تقليدية تتمثل في: تحفيز الموظفين، إعلام الموظفين، وإحداث التغيير، ويتم ذلك من خلال تعبئتهم لخدمة استراتيجية المؤسسة، وتفكيك التقسيمات لإنشاء صلة بين الوظائف المختلفة للمؤسسة وذلك لتوفير التماسك الداخلي، كما تهدف المؤسسة إلى تزويد الموظف بالمعلومات التي يحتاجها لكفاءته المهنية. (Libaert, 2014, p56) وتسعى أيضا إلى إحداث التغيير والذي يكون على مستوى الهياكل التنظيمية والترقيات والعلاوات وغيرها من التغييرات التي تدخل في إطار طبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد العامل.

أما عن الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال توظيفها لشبكة اتصالات فعالة تتمثل في ما يلي:

1. شرح التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسة والذي يكون العامل الحلقة الأساسية في تنفيذها، فعملية الشرح تسهل على الإدارة وضع أهداف المؤسسة ضمن التحديات التي يواجهها الموظف في عمله ويسعى إلى تحقيقها من خلال الرفع من أدائه للمهام.
2. شرح وضعية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، والمقصود به توضيح رؤية المؤسسة وما تريد تحقيقه على المدى البعيد وذلك يحفز العامل على بذل جهد مضاعف لخدمة هذا الهدف.
3. تعبئة الأفراد وحشدهم نحو الأهداف العامة للمؤسسة، ويمكن تحقيقه من خلال الرفع من روح الانتماء لدى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة باعتبارهم جزء لا يتجزأ عن المنظمة.

4- وظائف الاتصال الداخلي في المؤسسة

إن أدوار الاتصال في المؤسسة تختلف حسب طبيعة الأهداف التي تسعى مؤسسة ما لتحقيقها وعليه سوف يتم استعراض أهم وظائف الاتصال الداخلي بالمؤسسة عموما والمؤسسة الجامعية خصوصا كالاتي:

وظيفة الإعلام: حيث يقوم الاتصال بوظيفة أساسية في المؤسسة والمتمثلة تحديدا في تقديم المعلومات وتبادلها وإتاحتها لجميع الفاعلين على مستوى التنظيم، بالكميات المطلوبة، ومحاولة تقديم الشرح الكافي لمختلف المعلومات التي تصل للعمال بالمؤسسة، وعليه فإن عملية الشرح تساهم بشكل كبير في إزالة الغموض الذي يعتلي التعليمات والمراسلات التي تصل للموظفين، من خلال توفير اللوائح التنظيمية التي تساهم بشكل كبير في شرح وتوضيح المعلومات.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

وظيفة التحفيز: تعد من أكثر الوظائف المساهمة في رفع أداء العمال فرسائل التحفيزية تعمل على تحسين نفسية العمال وتشجيعهم ودفعهم للعمل بشكل أفضل، وعليه فإن هذه الوظيفة تساهم في الرفع من الروح المعنوية للعمال مما ينعكس ذلك على أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.

وظيفة التنسيق: تهدف المؤسسة من خلال اتصالاتها الداخلية تحقيق التماسك داخل المؤسسة وعليه فإن سهولة انسياب المعلومات ومرورها بين مختلف مستويات الهرم الإداري وبالكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة ساهم بشكل كبير في عملية التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح.

وظيفة تعاون الأفراد والجماعات: تعمل الاتصالات الداخلية في المؤسسة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية على إرساء مبدأ التعاون بين الأفراد داخل جماعات العمل، ويتم ذلك من خلال تفعيل قنوات الاتصال المفتوحة وفتح باب الحوار والنقاش بين مختلف مستويات الهرم الإداري، فالمعلومات التي تمر عبر مختلف الخطوط الاتصالية التي تتيحها المؤسسة، تساهم في تسهيل حركة نقل المعلومات بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة وبالتالي تشجع عملية التعاون بين الأفراد داخل التنظيم الواحد من خلال تفعيل الاتصالات الأفقية.

وظيفة تحسين صورة المنظمة: تعمل الاتصالات الداخلية على تحسين علاقة الجماهير الداخلية (العمال، الموظفين) بالمؤسسة أولاً وذلك من خلال خلق علاقة ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وإقامة جسر للتواصل بينهم، بحيث يستطيع المرؤوسين إيصال اهتماماتهم وانشغالاتهم لرؤسائهم في العمل وهذا ما يعزز من شعورهم بالانتماء والولاء لمؤسسة عملكم، وعليه فإذا كانت المؤسسة تمارس اتصالاتها الداخلية بالشكل الجيد والصحيح، فإن هذه الصورة تنعكس في تعامل الجمهور الداخلي وهو بدوره ينقلها للجماهير الخارجية ويعمل على تلميعها والترويج لها.

ويمكن توضيح الوظيفة المنوطة بالاتصال تجاه الموارد البشرية وذلك تبعاً لمتطلبات العمال في المؤسسة كالآتي: (بووزة، 2013، ص 264)

وظيفة المؤسسة كاتجاه إداري مادي وتقني نحو موظفيها: هو معرفة آراء العمال، والتعريف بسياسة المؤسسة للعمال، وذلك للحد من الشائعات.

وظيفتها اتجاه العمال وأعوان التحكم: ينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على تحقيق غاية الفهم باطلاع الأفراد على مسؤولياتهم لإشاعة جو من الانسجام بين أهدافهم وأهداف مؤسستهم مما يؤدي لالتفافهم حول مشروعها وافتخارهم بها.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

وظيفتها في اتجاه المؤسسة كجهاز اجتماعي تقني: إن أي سياسة اتصال لابد أن تهتم بالكفاءة الإنتاجية والفعالية، يتم ذلك بخلق روح جماعية فيها بالقضاء على الاختلالات المتراكمة، نتيجة الأساليب غير العلمية المتبعة في تسيير وتوجيه الموارد البشرية.

ثالثا: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي في المؤسسة

1- أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة

1-1- نمط الاتصال الرسمي

يعرفها معجم مصطلحات الإعلام بأنها " تلك الاتصالات التي تتم بين المستويات الإدارية المختلفة "المستويات العليا والوسطى والدنيا" في هيئة أو مؤسسة مهما كانت نشاطاتها، والتي تتم عادة بمختلف الطرق الرسمية المتعارف والمتفق عليها من قبل الأفراد داخل التنظيم. (بدوي، 1985، ص44)، كما عرفها الأستاذ بوعطيط جلال الدين على أنها " الاتصالات التي تتم وفق قنوات رسمية يتم تحديدها من قبل الإدارة والتي يسمح من خلالها بتدفق المعلومات ومشاركتها بين مختلف المستويات الإدارية الموجودة ضمن هيكل تنظيمي يعمل وفق خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة". (بوعطيط، 2008-2009، ص40)

فالالاتصالات الرسمية في المؤسسة الجامعية حسب هذا المفهوم تتم في إطار التنظيمات الرسمية ووفق قنوات رسمية تضعها المنظمة لضبط سلوك موظفيها وذلك من أجل تحقيق الاستقرار الداخلي لها وعليه وينظر إلى خصوصية هذا النوع من الاتصال وأهميته في المؤسسة "نجده يستند إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه، يصبح أمرا ضروريا لتنفيذ الخطط وتجسيد الأهداف المؤسساتية"، (مزيان، 1998، ص102)، فهو بشكل عام يعبر عن رسمية الإجراءات الإدارية والقرارات التنظيمية ومجمل الأعمال التي تتم داخل التنظيم كما يعمل على تحديد الأدوار والوظائف والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية التي يحددها الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

إن هذا النوع من الاتصالات يرتبط بشكل كبير بنسق المؤسسة والذي عادة ما يكون مفتوحا على محيطها الخارجي، وهذا ما يجعله عرضا لمتغيرات خارجية قد تؤثر على الاستقرار الداخلي للمؤسسة مما يجعل من خصوصية الرسمية في المؤسسة أمرا ضروريا لضبط سلوك العمال والموظفين وفقا

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

لأهداف المؤسسة، ويتطلب تنفيذ الأهداف مجموعة من الوسائل والآليات التي تمر من خلالها مختلف التعليمات والقرارات والأوامر الإدارية من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.

وبناء على المفاهيم والتعريفات السابقة يمكن تعريف الاتصالات الرسمية بأنها مختلف الاتصالات التي تحدث عادة وفق خطوط أو قنوات رسمية تعمل على تنسيق الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في التنظيم الواحد، فقد تتم الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، كما قد تتم اتصالات المؤسسة خارج بيئتها الداخلية وذلك لتحسين صورتها أمام جماهيرها الخارجية، ويمكن تقسيم اتجاهات الاتصال التي تتم داخل المؤسسة إلى أربع مستويات كالآتي

أ. الاتصالات العمودية:

ويقصد بها كذلك الاتصالات الرأسية، التي تتم بين الرئيس والمرووسين داخل المنظمة، حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوي والاقتراحات عن طريق المرووسين". (لطفي، 2007، ص84) وتنقسم إلى ثلاث اتصالات أساسية تتمثل في:

➤ الاتصال النازل:

هو الاتصال الذي يتم من أعلى الهرم إلى أسفله، حيث يصنف هذا النوع من الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (العمودية) بحيث تنساب المعلومات عادة بين الإدارة العليا وباقي مستويات الإدارة الوسطى من مشرفين مباشرين والعاملين في مختلف المصالح والأقسام، " وعادة ما يأخذ هذا النوع من الاتصالات شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بالمشروع، كما يتكون الاتصال الهابط من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية والإعلامية منها: تعليمات الوظيفة، التبرير، المذهب، المعلومات، والرد". (العبد، العبد، 2011 ص61)، ويشير الدكتور "على السلمى" لأهمية تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء، حيث يرى بأن أغلب المشاكل التي يمكن أن تحدث على مستوى التنظيم يسهل اكتشافها من خلال تفعيل شبكة الاتصالات النازلة، ويرى أيضا أن أهم فوائد تدفق المعلومات من فئة العاملين إلى الإدارة، أن تتعرف على ردود أفعال العاملين حول سياسة المؤسسة وأسلوب عملها، (السلمى، 1995، ص 229-230) فمن خلال ردود الأفعال سواء بسلب أو بالإيجاب تستطيع المؤسسة وضع خطط واستراتيجيات اتصالية تحفيزية للعمال وذلك من أجل رفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

كما يحمل هذا النوع من الاتصال في طياته " استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها، ويستطيع مدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر أو عبر البريد الإلكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي: (الطائي، العلق، 2009، ص 58-59)

- تنفيذ القرارات المتعلقة بالخطط والأهداف التي تسعى المؤسسة بلوغها وهي بذلك تعمل على توحيد جهود العاملين من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وكمثال عن ذلك الرسائل التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة في الأداء.

- رسائل خاصة بتعليمات العمل والتي تأخذ شكل التوجيهات بكيفية إنجاز الأعمال، والتنسيق بين الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة.

- الرسائل الخاصة بالإجراءات والممارسات التي تحدد سياسة المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

- تقييم الأداء من خلال إرسال رسائل اتصالية تشتمل على ملاحظات حول طبيعة الأداء المنجز، ويتم ذلك في شكل رسائل اتصالية صاعدة ترسل إلى المستوى الإداري الأعلى.

- رسائل خاصة بتحفيز وتلقين العاملين وتعليمهم كيفية القبول برسالة المنظمة وثقافتها وقيمتها بالإضافة إلى إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه.

يمكن أن نستنتج من خلال هذا الشكل الاتصالي (النازل) أن مضمون الرسائل الاتصالية في العموم تهدف إلى توحيد جهود العاملين وتوجيههم نحو أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال شرح سياسة المؤسسة والتعريف كذلك بثقافة المؤسسة وتوضيح القواعد والقوانين الداخلية التي تضبط سلوك العامل داخل المنظمة، وعليه جاءت مجمل تلك الرسائل في شكل قرارات وتعليمات وأوامر تستلزم التنفيذ.

➤ اتصال صاعد:

ما يقصد بالاتصالات الصاعدة هي تلك الاتصالات التي تنقل فيها الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي وتصنف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) التي تشمل الاتصالات النازلة أيضا. " (العلق، 2009، ص 51)، ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات " التقارير " التي

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

يرفعها العاملون للإدارة وكذلك إدارة الاجتماعات الدورية التي تتيح معالجة مختلف المشاكل المهنية التي قد تحدث في المؤسسة مما تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم في جو يسوده روح المسؤولية.

وبالحديث عن نمط الاتصالات الصاعدة في المؤسسات التعليمية الجامعية تتمثل في مجمل الرسائل التي يتم إرسالها من قبل الموظفين الإداريين والطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية لمرؤوسيههم فالاتصالات الصاعدة عادة ما تحمل رسائلها معلومات عن نتائج الأعمال التي تم تنفيذها من قبل العمال والموظفين في المؤسسة الجامعية، وفي كثير من الأحيان تحتوي شرح لأهم الصعوبات التي تواجه الموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية في مرحلة تنفيذهم لأعمالهم الإدارية والبيداغوجية، أو تفسير أسباب فشل الموظفين الإداريين في الوصول لنتائج المرغوبة، وعليه تمثل تلك الرسائل مختلف الآراء والاقتراحات التي يسعى مختلف الفاعلين في المؤسسة الجامعية إيصالها للإدارة العليا قصد الاطلاع عليها والأخذ بأهم ما جاء فيها من اقتراحات وذلك قصد تحسين و تطوير من أدائهم الذي ينعكس بشكل عام على أداء المؤسسة الجامعية ككل.

وتجدر الإشارة إلى أن نمط القيادة الذي تتبناه المؤسسة الجامعية يؤثر بشكل كبير في اتجاه الرسائل التي يتم تناقلها من أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه، فكلما كان نمط القيادة ديمقراطي أتاح إمكانية انسياب المعلومات ومشاركة الرسائل الإدارية بين العمال والموظفين والإدارة العليا، " وعليه يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك بالمشاركة في إدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين وهو بذلك يعتبر أسلوبا من أساليب التسيير الإداري المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير". (بلحاجي، 2002-2003، ص45)، على عكس النمط الأوتوقراطي الذي يحتكر المعلومات ويعرقل في كثير من الأحيان انسياب المعلومات ووصولها لمختلف المستويات الإدارية مما يؤثر على درجة إنجازهم لمختلف المهام الموكلة اليهم، وعليه فالاتصالات الصاعدة من وجهة نظر الموظفين تعد عاملا محفزا ومشجعا للأداء ويظهر من خلال إتاحة الرئيس المجال لمرؤوسيههم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من الجلوس في قاعة الاجتماعات ومناقشة المواضيع المتعلقة بمصير المؤسسة ومستقبلها مما يساهم في تنمية روح الانتماء للمؤسسة.

وعليه يرى الأستاذ "خضير كاظم حمود" أن سياسة الباب المفتوح، وإشراك الإدارة العليا في الأندية والجمعيات المهنية يعد عاملا مهما في كسر الحواجز بين الرؤساء وبين المرؤوسين، كما أن صندوق الاقتراحات يتيح الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وآرائهم وأشعارهم بأهميتهم في المؤسسة، وإظهار الاهتمام والاستعداد لتسلم المقترحات والتعامل مع المشكلات القادمة من المرؤوسين، ويمكن للمدراء زيادة

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

فعالية الاتصالات الصاعدة وتشجيعها من خلال تذليل العقبات والحواجز الموجودة في طريقها، وإظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل هذه الاتصالات". (حمود، 2010، ص 43-44)

كما يري كل من "Karleive& Roberts Charles& O'Reilly" أن هناك ثلاثة عناصر مهمة تؤثر في فعالية الاتصال الصاعد في المؤسسة والتي تتمثل في: ثقة المرؤوس في رئيسه، وتصور المرؤوس لتأثير رئيسه على مستقبله، وتطلعات إمكانية تنقل المرؤوسين، حيث أظهرت الدراسة التي تم إجرائها على عينة من المنظمات، أن عنصر الثقة يعد أحد عوامل المؤثرة في أداء الفرد، حيث كشفت نتائج الدراسة أن مؤشر الثقة ارتبط بشكل كبير بتقدير المرؤوس لدقة المعلومات الواردة من رئيسه وإدراكه لتأثير رئيسه إن هذه العلاقة الإيجابية تظهر أنه عندما يعبر المرؤوس عن ثقة عالية في رئيسه المباشر، فإنه يعتقد أيضا أن المعلومات التي يتلقاها منه دقيقة ويرى أن رئيسه له تأثير كبير (Karleive& Roberts Charles& O'Reilly, 1974, p209) وهو ما يؤكد مصداقية المعلومات وقوتها في التأثير والاقناع.

➤ اتصال أفقي

يقصد بها الاتصالات التي تتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بأي تنظيم (عبد الكافي، 2019، ص 180) وعليه ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء، وهو بذلك يعزز تبادل المعلومات بين مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة، فهدفه هو الاندماج في صنع القرار، وتبادل المعرفة بين الفاعلين بالمنظمة، (Louzani & Admane & berreziga, 2021, p9) وعليه فإن إشراك الموظف والاستماع لآرائه يعزز لديه روح الانتماء للمؤسسة ويشعره برضا والقبول الداخلي كونه جزء لا يتجزأ عن باقي العناصر المهمة في المنظمة.

"ومما لاشك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دورا حاسما في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى، من هذا الطرح يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط، وإنما يشتمل أيضا على طلب المساعدة والتنسيق". (العلاق، 2009، ص 53)، وفي العادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها بين مختلف الفاعلين في المؤسسة ليتم تطبيقها ولعمل وفقها وقد نجد هذا النوع في المؤسسات ذات الحجم الكبير. (حمود، 2010، ص 44)

ويقسم الأستاذان "أسمة محمد سيد وعباس حلمي الجمل" الاتصالات الأفقية في كتابهم "الاتصال التربوي رؤية معاصرة" إلى اتصال أفقي متفاعل والذي يدور بين مختلف الفاعلين في المؤسسة وجها لوجه دون وسيط اتصالي، وما يميز هذا النوع من الاتصال أنه أكثر فاعلية من حيث تحفيز العاملين

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

لزيادة الإنتاجية، في حين ما يميز الاتصال الأفقي غير المتفاعل أن الرئيس (المرسل) هو المتحكم في العملية الاتصالية لتحقيق الهدف الاتصالي المراد منه إحداث التأثير في المتلقي (المستقبل) وعليه يستخدم الاتصال المباشر سواء كان أمرا مكتوبا أو شفويا أو إملائيا كتابيا مما قد يظهر هذا الأسلوب في التفاعل، اتصالا فوقيا متعاليا بين مرسل الرسالة ومتلقيها، مما قد ينتج عنه قلق وشعور بسلبية التي تؤثر سلبا على سلوكهم وأدائهم الوظيفي، وعليه يعتبر أقل فاعلية في بناء العلاقات الإنسانية بين الفاعلين في المؤسسة. (سيد، الجمل، 2014، ص 115-116)

وهناك نوع آخر من الاتصالات والذي يعرف بالاتصال التقاطعي (القطري) " والذي يتم بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهم علاقة رئيس ومرؤوس ويقصد من هذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية معينة بغرض اختصار الوقت والجهد كاتصال رئيس قسم المشتريات في دائرة المالية مع مدير الموارد البشرية وبالعكس،" وينصح بعدم تكرار استخدامه إلا في حالات معينة وظروف تتطلب أن يتم تجاوز مستويات التنظيم لتفادي الوقوع في نزاعات وصراعات بين العاملين. (حريم 2010 ص 19)

ب. الاتصالات الأفقية:

وهي التي تتم بين رؤساء الإدارات والأقسام التنظيمية على نفس المستوى، داخل التنظيم الإداري أو بين إدارتين من تنظيمين مختلفين، (المغربي، 2016، ص 169)، فالهدف من قنوات الاتصالات الأفقية إتاحة الفرصة لأفراد التنظيم في المستوى الإداري الواحد بتبادل المعلومات والبيانات مثل العلاقة التي تكون بين العاملين في القسم الواحد أو بين الأقسام الأخرى على نفس المستوى الإداري، وعليه فإن استخدام هذا النوع من الاتصالات يساعد على سرعة تبادل المعلومات وزيادة درجة المرونة في العمل من خلال القضاء على العوامل التي من شأنها عرقلة الأداء. (باشري وآخرون، 2017، ص 240)

ت. الاتصالات الرأسية:

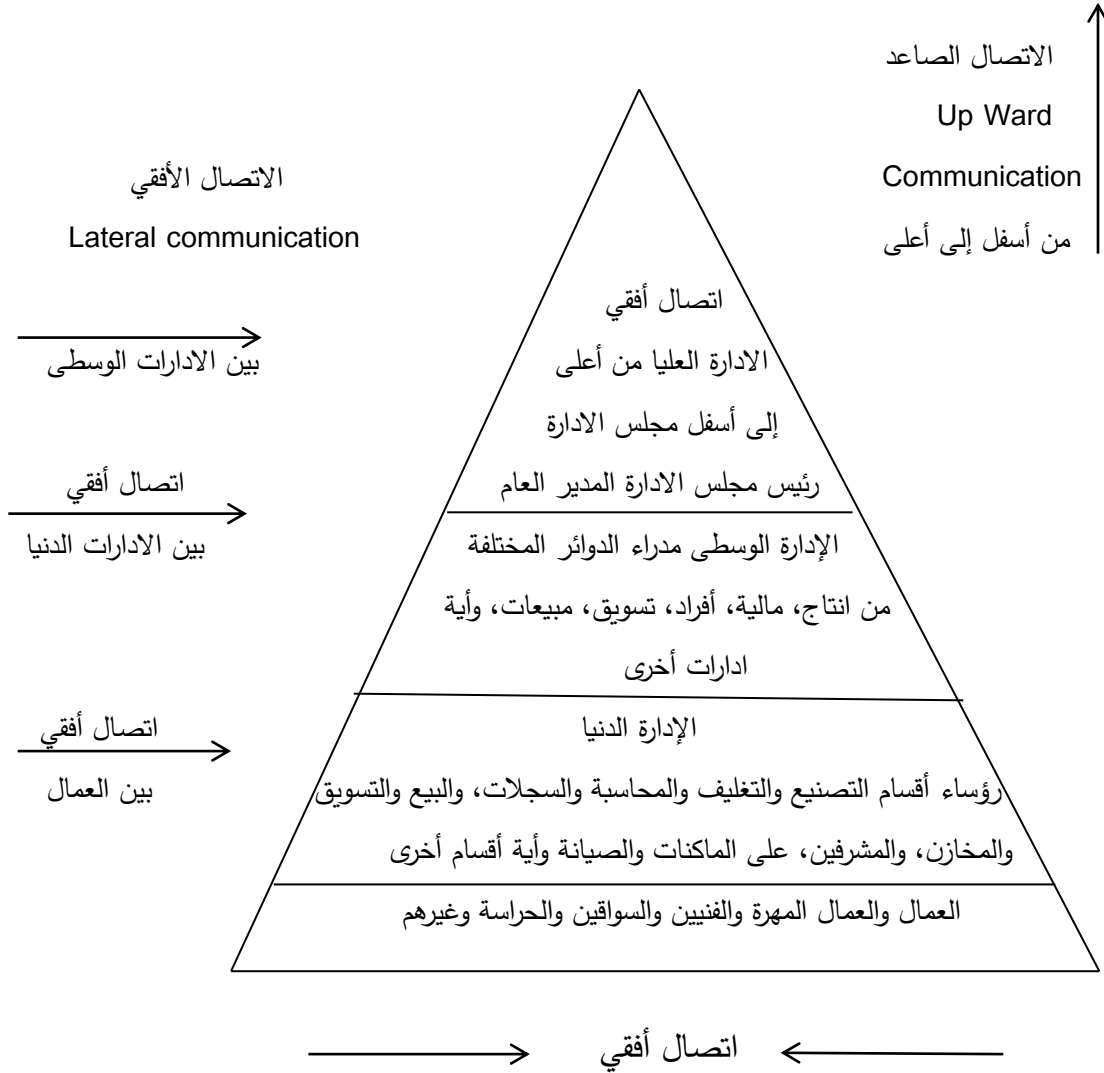
وهي التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة الهرمية كأن يتصل رئيس أعلى بموظف ما دون إدخال رئيس مباشر في الصورة (المغربي، ص 170)، ومثل هاته الاتصالات لا تؤثر على التسلسل الهرمي للإدارة وإنما تساعد في الحصول على المعلومات التي من شأنها تسريع عملية تنفيذ المهام الموكلة إليه.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

وقد أوضح أبو سمرة أهم الأنواع الاتصالية التي تتم داخل المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الاتصال الهابط

Down Ward communication



شكل رقم (03): يوضح الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال (أبو سمرة، 2011، ص53)

1-1-1- تقييم دور الاتصالات الرسمية في المؤسسة

أظهرت دراسات عديدة في مجال الإدارة أهمية ودور الاتصال الرسمي الصاعد في تحقيق الانسجام النفسي والمعنوي بين أفراد التنظيم ورؤساء العمل، فالسماح للعاملين من إبداء آرائهم وانشغالاتهم وإيصالها بكل أريحية لرؤسائهم في العمل يكسر حاجز الخوف من التواصل بين المرؤوسين والرؤساء ويعمل على التعرف على المشاكل التي قد تواجه العمال في تنفيذ أعمالهم مبكراً ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لعلاجها وتجنبها مستقبلاً، إن هذا النوع من الاتصال يعمل على توفير عامل الوقت، والجهد في حل

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

المشكلات والمهام التي تواجه مختلف الفاعلين في المؤسسة ويعمل كذلك على الحد أو التقليل من درجة التسبب والإهمال بين الأفراد الدنيا مما يؤدي إلى الجدية في العمل وزيادة الإنتاجية (بوفالطة، 2008-2009، ص 54-55)، كما يمكن هذا النوع من الاتصالات المؤسسة من التعرف على درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء قبل تنفيذ العمل وأثناء تنفيذه وبعد تنفيذه، ويعمل كذلك على القضاء على مختلف الأشكال والتكتلات غير الرسمية التي من شأنها تعطيل عمل المؤسسة وتراجع أدائها.

كما ترى الباحثة "بالحاجي وهيبة" من خلال دراستها المعنونة بـ "الاتصال المؤسساتي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع" أنه بالرغم من أهمية هذا النوع من الاتصالات في تجسيد المناخ الاتصالي القائم على الديمقراطية والشفافية فإنه يعرف عدة عراقيل أهمها: خلق هيكل تنظيمي معقد يؤدي إلى فقدان الرسائل والبيانات التي يرسلها الموظفون لقيمتها ومعناها قبل وصولها إلى الإدارة بسبب كثرة المستويات الإدارية، فقد تستخدمه الإدارة فقط كإجراء شكلي لإيهام العمال بأنهم يحظون بالاهتمام داخل المؤسسة وبالتالي تبقى آراء الموظفين مجرد آراء مهملة في إدراج مكاتب المسؤولين. (بالحاجي، 2002-2003 ص4)، ويمكن أن نستنتج مما توصلت إليه الباحثة أن الاتصالات الصاعدة غير مفعلة كوسيلة اتصالية بل أصبحت تستخدم كوسيلة لإيهام الموظفين بأن أصواتهم وآرائهم تصل إلى مسؤوليهم في حين أن الطابع البيروقراطي وتعدد المستويات الإدارية يحد من وصول رسائل الموظفين لمسؤوليهم مما يشعرهم بسوء وهذا ما ينعكس على دوافعهم لأداء أعمالهم بشكل الصحيح.

1-2- نمط الاتصال غير الرسمي

لا يرتبط نظام الاتصالات في أي مؤسسة بطابه الرسمي فحسب، فقد يتخذ في كثير من الأحيان طابع اللارسمية في إرسال وتوصيل المعلومات بين أفراد التنظيم الواحد، حيث يرى مصطفى حجازي "التفاعل الذي يحدث بين الأفراد داخل التنظيم لا يتوقف على العلاقات الوظيفية والتي يعنى بها الاتصالات التي تدور معالمها في إطار العمل، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية الأساليب الرسمية التي يحددها التنظيم"، (حجازي، 1990، ص127) وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي في تعزيز العلاقات بين العاملين مما يساهم في رفع روح الانتماء لديهم، ومن جانب آخر قد يحدث هذا النمط من الاتصالات آثار سلبية على العمل مما قد يترتب عنه مشاكل في عملية التسيير وتنفيذ بعض الأعمال وعليه تمثل الاتصالات الرسمية أحد أهم الجزئيات التي يجب على المشرفين ولرؤساء المؤسسة الاهتمام بها والعمل على تفعيلها لخدمة سياسة وأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

ومنه يمكن لنا عرض بعض التعاريف التي توضح ماهية الاتصالات غير رسمية في المؤسسة كالتالي:

يرى الباحث جلال بوعطيط في دراسة له حول "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" أن الاتصالات غير الرسمية تتم وفق طرق غير مقننة أي لا تحكمها قواعد وقوانين رسمية وفي أغلب الأحيان تكون بأسلوب شفهي، ويشار إلى أن هذا النوع من الاتصالات، برز على أثر تجارب "هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، حول أهمية الاتصالات غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة. (بوعطيط، 2008-2009، ص47)

وقد تتأثر اتصالات الفرد داخل التنظيم الواحد بطبيعة البيئة الخارجية، فنمط الاتصالات غير الرسمية لا يتم فقط داخل التنظيم وإنما يتعدا إلى خارجه، وذلك من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية" (عيساني، ص 45-46)، فقد يتم تنفيذ الكثير من الأعمال وإبرام الكثير من الاتفاقيات المهمة للمؤسسة ومناقشة تفاصيل العمل في لقاءات غير الرسمية مع رئيس المشروع وشركاء خارجيين في لقاءات غير مبرمجة وفي مناسبات واحتفالات يتم تنظيمها من قبل المؤسسة لجماهيرها الخارجية، وهذا ما يعزز بشكل كبير دور الاتصالات غير الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة عموماً وأهداف المؤسسات التعليمية خصوصاً.

ويضيف الأستاذ "بوعطيط" أن هذا النوع من الاتصالات يعد ملازماً للاتصال الرسمي داخل التنظيم، حيث أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي رسمي)، دون الأول هو تجيد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية. (بوعطيط، ص 48-49).

وعليه فالالاتصالات غير الرسمية تعد بعداً مكملاً للاتصالات الرسمية، فهي في كثير من الأحيان تساهم في تسريع تنفيذ المهام والأعمال وذلك نتيجة عدم ارتباطها بقواعد ولوائح تنظيمية، كما أن ممارستها تتم من خلال طرق غير رسمية بين العاملين، بحيث أن عملية تبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تمر عبر قنوات غير رسمية، وقد تتجسد الاتصالات غير الرسمية في شكلين أساسيين أهمهما:

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

➤ الإشاعة:

تعد الإشاعة شكل من أشكال الاتصالات غير الرسمية والتي تنتشر بكثرة نتيجة نقص في تدفق المعلومات والبيانات على مستوى التنظيم وعليه عرفها محمود أبو زيد على أنها " تلك المعلومات أو الأفكار التي يتناقلها الناس دون أن تكون مستندة إلى مصدر موثوق يشهد بصحتها". (حجاب، 2007، ص19) كما عرفها الأستاذ "كافي مصطفى يوسف" بأنها "عملية نقل خبر مرتبط بواقعة أو رأي أو صفة مختلفة من خلال الكلمة المسموعة الشفهية تعبيراً عن حالات الكبت الجماعي" (كافي، 2015، ص105) ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد العناصر الأساسية التي تتصف بها الشائعة:

- الإشاعة تتم عبر عملية اتصالية المرسل (وهو صاحب الشائعة)، الرسالة (محتوى الشائعة)، المستقبل (متلقي الشائعة).

- يتم تناقل الإشاعة عن طريق "الفم" أو "الكلام" أي أن الشائعة عبارة عن كلام يتم تناقله بشكل لفظي شفوي، وهي بذلك سريعة الانتشار.

- مرسل الشائعة شخص مجهول المصدر.

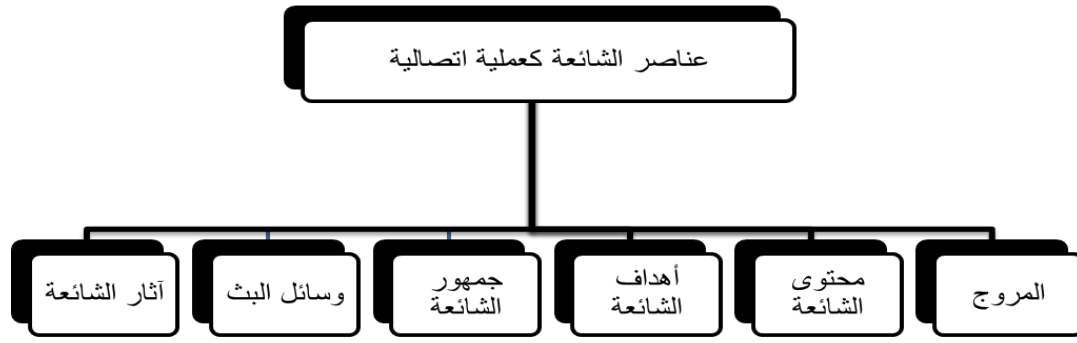
- سبب انتشار الشائعة يعود إلى عدم الرضا العامل نحو مؤسسة عمله.

- موضوع الشائعة مهم بالنسبة للأشخاص لذلك نجد تأثيرها كبير، أي أن الشائعة عادة ما تتعلق بموضوع يهم مختلف الأطراف داخل التنظيم الواحد.

إن عنصر الاتصال يلعب دوراً مهماً باعتباره يمثل أحد أهم جوانب دراسة الشائعات، فهو يؤثر بقوة في ظهور وانتشار الشائعات وتداولها وكذلك في إمكانية الوقاية منها وحصارها والقضاء عليها، وتتوقف درجة هذا التأثير على مدى استيفاء كل عنصر من عناصر الشائعة للمقومات التي تزيد من فعاليته والتي تساعدنا في مجال مكافحة الشائعات على اتخاذ التدابير اللازمة لتقليل فاعليته كمحاولة للحد من تأثيرها أو القضاء عليه، ويمكن توضيح العناصر التي تتكون منها الشائعة كعملية اتصال في الشكل الآتي:

(حجاب، ص26-93)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة



شكل رقم (04): يوضح انتشار الشائعة كعملية اتصالية

يبين الشكل الموضح أعلاه أهم العناصر التي تمر من خلالها الشائعة كعملية اتصالية وذلك بدءاً بمروج الشائعة باعتباره المرسل أو مصدر الشائعة والذي يقوم بإعداد محتوى الشائعة وتوجيهها لجمهورها مستهدفة من أجل التأثير فيهم، حيث يقوم باستخدام وسائل الاتصال الشخصي لإيصال محتوى الشائعة بسرعة وذلك من أجل تحقيق مراقبة ردود الأفعال التي يقدمها مستقبل الشائعة والآثار الناجمة عن ذلك.

❖ كيفية التغلب على الإشاعة داخل المؤسسة:

اهتمت الكثير من المؤسسات العالمية الكبرى بتغلب على الشائعات "حيث قامت باقتراح أسلوب جديدة لتقليل من حدة انتشار الإشاعة على مستوى التنظيم ككل، وذلك بوضع صناديق في حجرات استراحة العمال، ومطالبهم بأن يلقوا فيها بكل الأسئلة التي يريدون أن يعرفوا عنها الأجوبة المقنعة والصحيحة، وقد انتشرت هذه الطريقة في معظم المؤسسات العالمية، وهذه الطريقة ساهمة في تجنب أغلب المؤسسات في مطبات الإشاعة ومنه يتوجب على المؤسسات أن تستفيد من التنظيمات غير الرسمية وأن تستغلها لكي تصبح إحدى قنوات الاتصال بين العاملين" (بن نوار، 2003، ص 86-87)

عدم احتكار المعلومات والحجر عليها يساهم في التقليل من انتشار الشائعات ويحد منها وذلك من خلال تفعيل قنوات الاتصال الصاعدة وإتاحة المجال للجمهور الداخلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مؤسسة عملهم، كما يجب على المؤسسة أن تؤدي وظيفة إعلام جماهيرها الداخلية بشكل صحيح لتفادي الوقوع في صراعات داخلية والتي يكون سببها الرئيسي هو عدم إعلام الجمهور بسياسة المؤسسة وثقافتها التنظيمية وكمثال عن ذلك توضيح سلم التنقيط الخاص برتب الموظفين والعلاوات الخاصة بهم.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

➤ الوشاية:

هي وسيلة غير رسمية في الحصول على المعلومات من طرف الرؤساء، فيوظفون بذلك أفرادا عاديين من المؤسسة، يقربونهم إليهم، ويستخدمونهم في التصنت وترقب أفعال وأقوال وتحركات العاملين في المؤسسة وايصالها إلى الرئيس أو الإدارة العليا،(مسرحد، 2008-2009، ص57) كما تعد من الطرق والأساليب الاتصالية الغير سوية استخداما في الحصول على المعلومات من الموظفين والعمال فالوشاية رغم هدفها الواضح والعام بالنسبة لرئيس العمل وهو معرفة تحركات وتصرفات العمال في المؤسسة، إلا أن سلبياتها كثيرة وتتعلق هذه السلبية أولا بالوشاي في حد ذاته وطريقة ايصاله للمعلومة لرئيسه في العمل، ففي كثير من الأحيان يتم تأويل ما تم تناقله والتصريح به بطريقة خاطئة مما يزيد من حدة المشكلة بدلا من إيجاد الحلول لها، وهنا فالوشاية تمارس دورا سلبيا في تحريض رؤساء العمل على مرؤوسيهم مما يخلق توتر وقلق في العلاقات الاتصالية والمهنية بين الطرفين.

وكمثال عن الوشاية في المؤسسة نجدها بكثرة في مراقبة وقت دخول وخروج العامل من مكان عمله، وعدم التحاق العامل بمكان عمله، كما يتم تناقل أيضا الكلام الذي يتم التصريح به من قبل العمال أثناء استراحة العمل والتذمر من أسلوب أو طريقة معاملة الرئيس لمرؤوسه....وعلى العموم للتقليل من هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية وجب تفعيل قنوات الاتصال الصاعد والاستماع أكثر لآراء ومطالب العمال، وتفعيل الزيارات الميدانية للعامل أثناء تأديته لمهامه، وكذا توظيف أدوات وآليات رقمية لمراقبة وقت دخول وخروج العامل من مكان عمله.

وقد وضع الأستاذ " الطائي، وبشير العلاق " عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:
(الطائي، العلاق، 2009، ص 61-62)

-الاتصالات العنقودية: وهي تعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وهي موجود في جميع المنظمات فقد نجدها تمارس وفق عدة أشكال منها:

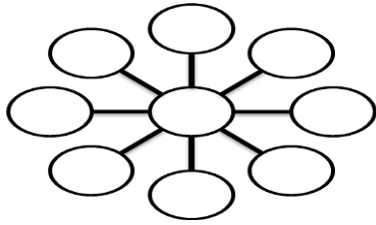
➤ سلسلة النميمة والغيبة: إن هذا النمط من الاتصالات يتم نقل فيه المعلومات والأخبار بوتيرة بطيئة بحيث يتولى شخص واحد مهمة بث الرسائل إلى بقية الأعضاء التابعين له أو للمنظمة حيث يتم ايصال المعلومات بشكل فردي، وعليه فقد يلتزم الأفراد بحفظ المعلومات بعدم إفشائها، في حين نجد أفراد آخرين

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

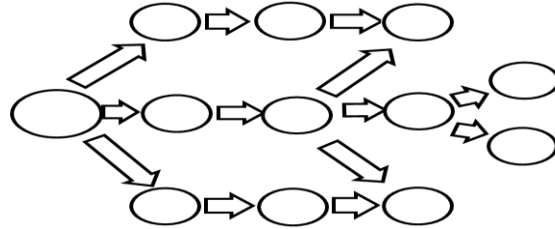
يخرجونه وسرعان ما تنتشر المعلومات التي تتعلق في كثير من الأحيان بالمعلومات الشخصية التي ترتبط بحياة الأفراد.

➤ **السلسلة العنقودية:** تعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين.

والمقصود هنا أن المعلومات تنتقل عبر مرحلتين أو أكثر فالمرسل هو من يقوم باختيار الأشخاص التي يريد أن تصل إليهم الرسالة في المرحلة الأولى، بحث يتم اختيارهم لإعتبارات معينة كأن يكون الشخص المستقبل للرسالة له القدرة على نقل المعلومات بشكل سريع وعليه يحدث التأثير المطلوب من الاتصال وهو ما يحقق هدف المرسل



الشكل (ب) عدة أشخاص يمررون معلومات للآخرين
مجموعة من الأشخاص



الشكل (ب) عدة أشخاص يمررون معلومات للآخرين
مجموعة من الأشخاص

شكل رقم (05): يوضح الاتصالات العنقودية (الطائي، العلاق، 2009، ص62)

كما ترى الدكتورة نفيسة محمد باشري ومؤلفين آخرين أن هذا النوع من الاتصالات يسعى إلى تحقيق عدة أغراض أهمها: (باشري وآخرون، 2017، ص 239)

- معرفة ردود فعل مرؤوسيهها اتجاه مختلف التوجيهات والتعليمات التي تصدرها الإدارة.
- التنسيق بين أوجه الأنشطة والأعمال وخاصة في المستويات الدنيا في التنظيم.
- يستخدم كوسيلة رقابية للتحقق من تحقيق الأهداف واكتشاف الانحرافات أولاً بأول.
- تفيد في نقل آراء ومقترحات وشكاوي المرؤوسين إلى الإدارة العليا في التنظيم.
- معرفة العقبات التي تؤدي إلى عرقلة العمل وتسبب في انخفاض مستوى أداء المرؤوسين.
- هو وسيلة لتوضيح مدى فهم المرؤوسين لتعليمات الإدارة العليا.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

1-2-1- تقييم دور الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة

يمكن أن تظهر أهمية الاتصالات غير الرسمية على مستوى الأفراد (مدرسة العلاقات الإنسانية) وعلى مستوى التنظيم أم المؤسسة، وعليه فقد أظهرت الدراسات في هذا الجانب دور الاتصالات غير الرسمية في زيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات مما يساعد ذلك على توفير قاعدة معلوماتية هامة لكل الأفراد على مستوى كل المصالح والأقسام لأداء وظائفهم وأنشطتهم بشكل مستمر ودائم، وعليه فإن هذا الشكل من الاتصالات داخل التنظيم هام جدا من جانب تكوين وإقامة علاقات ودية في العمل، وذلك من أجل الرفع من الإنتاجية وتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرضية، ولكن من جانب آخر لا بد من تقنيته أو وضع قواعد تنظم قنوات الاتصال غير الرسمية في المؤسسة لخدمة المصالح العامة للمؤسسة والحفاظ أيضا على الطابع الاجتماعي للإنسان وحقه في التعبير ومشاركة آرائه مع الآخرين، فالعامل يمارس أنشطته ووظائفه في بيئة لا تخلو من الضغوطات النفسية والمهنية ولهذا يلجأ "لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي من بيئة العمل، نظرا لما يمكن أن تتيحه الاتصالات غير الرسمية من فرص التنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشكلات، وما قد يمتلكون من آراء ومقترحات وأفكار في صالح العمل". (العزازي، 2004، ص 63)

أما من جانب التنظيم فيمكن للمؤسسة أن تستفيد من هذه الاتصالات وبشكل كبير وذلك بتوجيهها نحو أهداف المؤسسة حيث ترى الباحثة "بالحاجي" أنه من الضروري إعادة تنظيم الاتصالات غير الرسمية والتحكم في اتجاهاتها وفي عملية انتشار المعلومات فيما بين مختلف مستويات المؤسسة من أجل تنظيمها وتوجيهها نحو خدمة نشاط الموظفين والإدارة على حد سواء. (بلحاجي، 2002-2003، ص 55) ومن جانب آخر يرى الأستاذ "طلعت لظفي" أن وجود الجماعات غير الرسمية مهم وضروري في أي مؤسسة حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي قيمتها ومعناها الحقيقي، ولذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة، وقد تكون الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة. (لظفي، 2007، ص 84) وهذا ما تطرقنا له في العناصر السابقة في هذا الفصل.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

2- شبكة الاتصال الداخلي في المؤسسة

تعمل شبكات الاتصال على شرح وتوضيح مختلف المسارات والخطوط الاتصالية التي يتم من خلالها تدفق المعلومات والبيانات بين مختلف مستويات التنظيم، كما تعمل على كشف أنماط القيادة المعتمدة في كل تنظيم، وتعنى شبكات الاتصال بالانتقال المتتابع للرسالة داخل المؤسسة (حركة دخول وخروج الرسائل وتدفعها في مختلف مستويات الهرم التنظيمي)، وهذا ما يؤثر على فاعلية الرسالة في المؤسسة من حيث السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية حيث يرى "جون بيرد" أن الانتقال المتتابع للرسائل يؤثر على الطرق التي يمكن أن تؤثر على فاعلية الرسالة في المؤسسة من خلال: (الضبع، 2016، ص 287)

- ❖ اتجاه الرسالة عبر التسلسل التنظيمي، إذ يجب أن يكون مباشرا ليقل التحريف فيها.
- ❖ بنية شبكات الاتصال التي تحمل الرسالة، وبمعنى آخر من يتحدث إلى من عدد الناس الذين يخصصهم انتقال الرسالة، فكلما كان العدد محدودا كان أفضل، وبخاصة الرسالة الشفهية.

وعليه نجد " شبكات اتصالية رسمية وظيفية (مركزية) على خطوط ومسارات الاتصال تعمل على توضيح سياسات المنظمة وخططها وإجراءاتها وهيكلها التنظيمي، وهذه الشبكة بسيطة وثابتة وتمثل شرايين الاتصال في المنظمة، كما نجد شبكة الاتصالات غير الرسمية (لا مركزية) وهي تسير بموازاة الشبكة الرسمية في أي منظمة وتخرق خطوط وقنوات الاتصال الرسمية في جميع الاتجاهات والمستويات وتستخدم القنوات غير الرسمية لأغراض الاتصالات الشخصية، تبادل الحقائق والآراء والشكوك والإشاعات وغيرها التي لا تتم من خلال القنوات الرسمية" (حريم، 2010، ص 19)

وفي نفس الصدد يقسم الأستاذ "مصطفى حجازي" شبكة الاتصال الإدارية إلى شبكة اتصال عمودية (مركزية) تتميز بالعلاقات الرسمية الوظيفية، وشبكات اتصالية أفقية (اللامركزية) تتميز بنمط العلاقات الديموقراطية.

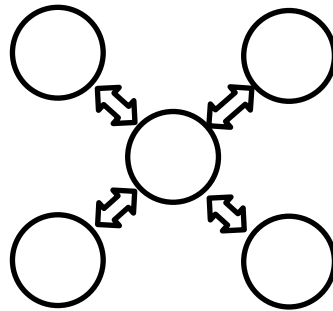
2-1 الشبكات الاتصالية المركزية (العمودية): يتم الاتصال في هذه الشبكة مع شخص واحد بحيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد فقط، وهذا الأخير تكون له القدرة على اتخاذ مختلف القرارات حول مصير الفريق أو الأفراد داخل التنظيم، وعليه تأخذ الشبكات العامودية شكلين أساسيين يتمثل في شكل الهرم وشكل العجلة.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

2-1-1-1 شكل الهرم: يعتمد هذا الشكل من شبكات الاتصال على الخطوط الرسمية حيث تمر المعلومات بشكل مرتبي تتم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله والعكس لتنتقل المعلومات التي في العادة تحتوي على تعليمات وأوامر أو توضيحات بشأن مختلف الوظائف والمهام الموكلة للأفراد داخل المؤسسة عبر قنوات رسمية وهذا ما يزيد من قدرة الرئيس على الاطلاع على مختلف مجريات الأمور التنظيمية والتنسيقية. (عيسات، 2017-2018، ص 55)

نستنتج من هذا الشكل الاتصالي أن تبادل المعلومات وانتشارها لا يتم إلا وفق للقنوات الرسمية التي تتيحها المؤسسة والتي تكمن في العادة وفق للخطوط النازلة أو الصاعدة، وعليه فإن هذا الشكل يلغي عبور المعلومات عن طريق الاتصالات غير الرسمية ويؤكد مركزية اتخاذ القرار.

2-1-1-2 شكل العجلة: تتميز طبيعة الاتصالات في هذه الشبكة بالطابع الأوتوقراطي الذي يفضل الاتصال من أعلى إلى أسفل، " فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة" (حجازي، 1990، ص 134)، والملاحظ من خلال هذا الشكل الاتصالي أنه يحتكر المعلومة في مركز معين في التنظيم مما قد يخلق مشاكل في كثير من الأحيان في تسيير بعض الأنشطة والأعمال التي تحتاج للمعلومات بشكل كبير، وهو ما يؤثر على أداء العاملين" كما أن هذا النوع من الشبكات الاتصالية يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط". ويمكن تصور شكل العجلة في الشكل التالي:



شكل رقم (06): يوضح شبكة العجلة (حمو، 2015، ص 34)

ويمكن الإشارة كذلك إلى ما قد تحدثه شبكة العجلة من تأثيرات على مستوى الأفراد والتنظيم يكون سببا أساسيا في عدم توازنها واستقرارها، فمركزية اتخاذ القرار قد تدخل الفرد في حالة عزلة وصراع مع

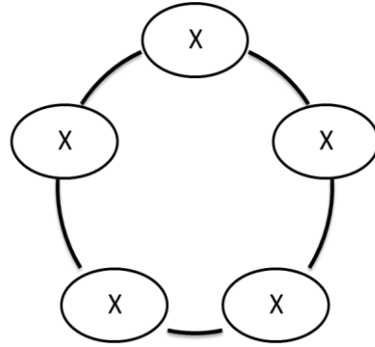
الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

زملائه مما قد تؤثر على العلاقات الإنسانية بين العاملين وتضعف حلقة الاتصال الرسمي التي تساهم في تنسيق الأعمال بينهم، وعليه قد تتعرض المعلومات إلى التشويه والتحريف في كثير من الأحيان، وعليه يحاول الفرد في هذه الشبكة الاتصال مباشرة مع رئيسه ويحاول اصلاح علاقته معه ليضمن بقائه.

2-2-2 الشبكات الاتصالية غير المركزية: أو كما تسمى كذلك بشبكات الاتصال الأفقية، بحيث يتيح هذا النمط هامش من الحرية للأفراد في اتصالاتهم، ولا يقتصر أشهرها وأكثرها شيوعا في الإدارة شبكة: الدائرة، السلسلة والنجمة

2-2-2-1 شبكة الدائرة the circle network : إن ما يميز الاتصالات في هذه الشبكة قدرتها على

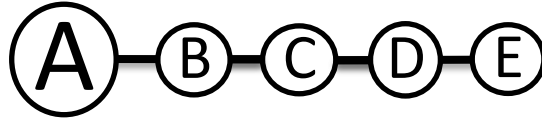
إتاحة المعلومات ومشاركة وتبادلها بين مختلف أفراد التنظيم الواحد، كما أن اتخاذ القرارات الحاسمة للمؤسسة لا يتمركز على نطاق ضيق وإنما يمكن لأفراد المنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء رأيهم بكل حرية، ويمكن تصور شبكة الدائرة في الشكل التالي:



شكل رقم (07): يوضح شبكة الدائرة (أبو سمرة، 2011، ص42)

نستنتج أن هذا الشكل من الاتصالات يعكس مفهوم العملية الاتصالية والتي تعتبر عملية دائرية فرسالة تمر من المرسل إلى المستقبل ثم تعود إلى المرسل مرة أخرى في شكل رسالة ثانية تعبر عن ردود أفعاله حول ما تلقاه من مضامين، وعليه فإن هذه الشبكة تتيح جزء من الحرية للأفراد في إبداء آرائهم حول مضمون الرسالة ومحاولة مناقشتها، ويمكن أن نجد هذا النوع من الشبكات مفعلاً بشكل كبير في الاجتماعات والملتقيات التي تبرمجها المؤسسة مع موظفيها لمعالجة القضايا والمواضيع التي تستلزم اتخاذ القرار فيها.

2-2-2-2 شبكة السلسلة: يرى أن شبكة السلسلة تشبه في بنيتها شبكة الدائرة، ولكن الشخص المتواجد في الوسط يمكنه الاتصال مع أي شخص في المنشأة في آن واحد، أما البقية فيتساوون في أدوارهم الاتصالية، حيث أن كل فرد يمكنه الاتصال بالشخص المجاور له. (الضبع، 2016، ص 297-298)، ويمكن توضيح هذه السياسة الاتصالية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (08): يوضح شبكة التسلسل

وتتطوي هذي السياسة الاتصالية على الأبعاد التالية: (باشري وآخرون، 2017، ص 235)

- التميز في المستوى حيث يوجد أكثر من مستوى إداري داخل هذا النمط.
- يتحدد المستوى الذي يوجد فيه العضو حيث يعكس المستوى الوسط مركز المدير (A) ثم يليه المستوى الإداري لكل من (B)، (C) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع لكل من (D.E) مستوى الأداء التنفيذي.

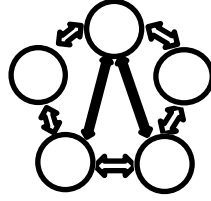
- لا يستطيع كل من (D.E) الاتصال بالمدير (A) إلا من خلال الرؤساء المباشرين (B.C)

إن ما يعاب على هذه الشبكة أنها تتبع بشكل كبير الإجراءات الرسمية في نقل المعلومات والرسائل من مختلف مستويات الهرم الإداري مما يجعل العملية الاتصالية مملة ومتعبة، كما قد تتعرض المعلومات التي يتم تناقلها لتشويه، ومن جهة أخرى تساهم هذه الشبكة في تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط. (قاسيمي، 2016، ص 23)

2-2-3- شبكة النجمة: في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، (حمو، 2015، ص 35)، كما يمكن لكل المراكز الإدارية الاطلاع على المعلومات والبيانات اللازمة لعملها كما تتيح إمكانية ارسال معلومات أخرى لمختلف الفاعلين بالمؤسسة، والذي يميز هذه الشبكة الاتصالية شعور جميع الأفراد داخل التنظيم بالانتماء إليها، فهي تقوي العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف، مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، (حجازي، 1990 ص 137)، كما يري الأستاذ "رفعت عارف الضبع" أن شبكة النجمة تتشابه في بنيتها مع شبكة الدائرة من ناحية تساوي الأفراد فيها، في أدوار التأثير والسلطة التفاعلية مع الآخرين، إلا أنها تتميز على شبكة الدائرة بإمكانية اختيار الأفراد للاتصال بأي شخص موجود في الشبكة بدون تحديد فهناك فرص اتصالية لجميع الأفراد فيما بينهم. (الضبع، 2016، ص 298)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

والشكل الموالي يوضح نمط الاتصال شكل النجمة



شكل رقم (09): يوضح شبكة النجمة (حمو، 2015، ص35)

وعليه فإن هذا النمط من الاتصالات يتسم بالديمقراطية في نقل المعلومات والأفكار بين مستويات التنظيم، ورغم ذلك فإنه قد يؤدي إلى "الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، مما يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال". (حمو، ص 35).

2-3- وظائف شبكة الاتصال في المؤسسة

يعد الاتصال أداة مهمة في تحقيق الانسجام داخل التنظيم، كما أنه الأداة التي تبني علاقة مشتركة بين مختلف المصالح داخل المؤسسة وبين مختلف أعضائها، حتى أنه يتعدى الاتصال الرسمي إلى بناء شبكة الاتصال غير الرسمية، وفي كل شبكة من شبكات التنظيم يقوم الاتصال بمجموعة من الوظائف بهدف الحفاظ على توازن المؤسسة نظرا لتكامل عملية الإشباع لدى الأفراد في الاتصاليين الرسمي وغير الرسمي، حيث يقدم برنرت روبن وظائف الاتصال كالآتي:

وظيفة التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد والوحدات الفرعية، والحفاظ على خطوط السلطة والقيادة وتسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل التنظيم، وتسهيل عملية تدفق المعلومات بين التنظيم والجمهور.

إن تعدد شبكات الاتصال وكبرها مرتبط بحجم جماعة العمل الرسمية، كما أن تعقد المهام داخل التنظيم يؤدي إلى كبر حجم شبكات الاتصال، وأن كبر حجم جماعة العمل الرسمية يؤدي إلى كبر حجم شبكات الاتصال غير الرسمية خاصة في حالة إساءة الإدارة التعامل مع العاملين، وعليه يصعب حصر شبكات الاتصال الداخلي من الناحية الرسمية وغير الرسمية رغم أن وظيفتها واحدة وهي تحقيق الانسجام والالتحام بين مختلف أعضاء التنظيم الواحد. (قاسيمي، 2016، ص28-29)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

2-4- المعوقات الناشئة عن نوع شبكات الاتصال

من خلال عرض أهم شبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة والمتمثلة في الاتصالات المركزية واللامركزية في المؤسسة سوف نتطرق لأهم المعوقات التي قد تنشئ عن استخدام أحد هذه الشبكات وعن الأضرار التي قد تحدثها في التنظيم أو في تدفق المعلومات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد أوضح الأستاذ "حجازي" أن شبكة السلسلة تعد أكبر معوق لعملية الاتصال، ويأتي بعدها شبكة الدولاب حيث تتخذ العلاقات في هذا الشكل الاتصالي نموذجاً ثنائياً بين المدير والعاملين، مع مركزية مفرطة وطغيان الاتصالات الصاعدة والنازلة واختفاء الاتصالات الأفقية، مما يخلق حالة من العزلة بين مختلف الأفراد داخل التنظيم، وهو ما يؤثر على فعالية الأداء من خلال هدره للوقت والجهد، وذلك لعدم اتاحت كل الفرص للأشخاص لمعرفة إنجازات ومشكلات الأطراف الأخرى.

في حين ما يعاب عن استخدام الشبكة الهرمية أنها من بين الشبكات التي تتصف بالبيروقراطية في التعامل، كما تتميز بالبطء الشديد في وصول المعلومات، مما يعرقل إنجاز الأعمال، ويؤثر على تماسك البناء ككل. (حجازي، 1990، ص 158-159)

3- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة

تتطوي العملية الاتصالية على عنصر مهم في إيصال الرسائل الاتصالية ولعل نجاح العملية الاتصالية وفعاليتها يتوقف على مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لمضمون الرسالة والهدف الاتصالي المراد تحقيقه وعليه فإننا في هذا الجزء سوف نتطرق لأهم الطرق والأساليب الاتصالية في إيصال الرسائل وتتمثل تلك الطرق في ما يلي:

4-1- الوسائل التحريرية (المكتوبة) أو أسلوب التعليمات والأوامر:

يقوم هذا النوع من الاتصال على تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة، (النجار، السيد، 2020، ص91) ونقصد بذلك أن انسياب المعلومات على مستوى الهيكل التنظيمي يكون من خلال رسائل مكتوبة عادة يتم من خلالها توضيح التعليمات والقرارات التي تسند للموظف أو العامل على مستوى التنظيم وتكون مرفوق أيضاً بختم رب العمل مع تحديد المدة الزمنية لسريان مفعول القرار أو التعليمات المرسل إلى الموظف، وما يميز هذا النوع من الاتصال عن غيره، طابع الوضوح من ناحية وكذا إبراز الجهة المرسله للتعليمات (مسؤولين، رؤساء المصالح) وكذا توضيح المسؤوليات التي تقع على عاتق الموظف وكذا نوعية العقوبة المترتبة عن عدم تنفيذ التعليمات من جهة أخرى، وتأخذ الاتصالات التحريرية صوراً عديدة: مثل

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

المذكرات، الخطابات التعليمات والأوامر واللوائح وغيرها من الوسائل الرسمية التي يتم من خلالها نقل المعلومات وتبادلها في اطار الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة، ومن أهم طرق الاتصال الكتابي نجد (المذكرات الداخلية، التقارير، المراسلات، النشرات الداخلية، صحيفة المؤسسة، الكتيبات والدليل والشكاوي، ملصقات الحائط)

أ. المذكرات الداخلية:

هي عبارة عن رسائل داخلية تستخدم الأسلوب المباشر في الكتابة، بحيث تعد من المراسلات الكتابية التي يتم تبادلها بين العاملين في نفس المنظمة، وتستخدم في كثير من الأحيان لتحقيق الربط والتنسيق بين الوحدات والإدارات والأقسام والنشاطات المختلفة، وكذلك بين المستويات المختلفة في المنظمة، كما أن تدفقها يتم في جميع الاتجاهات من أعلى الهرم إلى أسفله أي من الرئيس إلى المرؤوسين، ومن أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه ويتم ذلك من المرؤوسين إلى الرئيس، وأفقيا بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي ضمن الوحدة الإدارية نفسها أو بين وحدات مختلفة، كما تتدفق بين الأفراد من مستويات مختلفة في وحدات مختلفة، ولعل أهميتها تكمن في توصيل المعلومات الكافية للعاملين في المنظمة، وتشرح السياسات والإجراءات والقرارات والتعليمات وتفاصيل العمليات الداخلية في مختلف النشاطات والوظائف من إنتاج وتسويق وموارد بشرية، كما تمثل المذكرات مستندات دائمة يمكن الرجوع إليها فهي تتضمن حلول لمشاكل تنظيمية حدثت للمنظمة وقد تعود لها المنظمة إذا استلزم الأمر ذلك وهي من أفضل الوسائل في عرض المعلومات بحيث يمكن لمرسلها إضافة أرقام ورسومات وجداول تفسر المعلومات وتشرحها بدقة، لكن من ناحية أخرى فإن استخدام المذكرات بشكل كبير قد يخلق تضرر في وسط العمال مما قد يسهم في إيجاد مشكل المعلومات الزائدة والتي تعتبر أحد معوقات الاتصال التنظيمي. (حريم، 2010، ص 251 - 252)

ب. التقارير:

تعد التقارير أحد الوسائل الهامة في نقل المعلومات والمعارف والأفكار إلى المستويات الإدارية العليا، فرغم اختلاف أغراضها وأهدافها إلا أنها تتضمن حقائق عن موضوع معين معروضا عرضا تحليليا، ويمكن أن تنظم التقارير إما بشكل شهري أو سنوي. (سيد، الجمل، 2014، ص 91)، وتحقق التقارير مجموعة من الأهداف في المؤسسات التعليمية (الجامعية) من خلال توفير المعلومات اللازمة حول سيرورة الأعمال البيداغوجية والإدارية وتجهيزات وطلبة ورفعها للإدارة العليا قصد إعلامهم بكافة

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

المستجدات التي من شأنها اتخاذ القرارات الحاسمة في المؤسسة الجامعية، كما تعمل التقارير على عرض أفكار جديدة حول وضعية العمل الحالية والرؤية المستقبلية لسيورته من خلال اعطاء احصائيات حول نسبة الإنجاز المتوصل إليها.

ت. المراسلات:

تعد من الوسائل الاتصالية الخاصة والمقروءة، بحيث تهدف إلى إحاطة الجماهير الداخلية بالمعلومات والبيانات في شكل خطابات أو رسائل، أو عن طريق الرسائل الشخصية إلى الأفراد على عناوين منازلهم، لما لذلك من أثر إيجابي في استمرارية العلاقات الطيبة بين الإدارة العليا ومختلف المستويات التنظيمية الأخرى. (جرادات، الشامي، 2009، ص 127)

ث. النشرات الداخلية:

تعتبر النشرات من وسائل الاتصال بالكلمة المقروءة تستهدف جماهير معينة، فهي تعد من أكثر قنوات "الاتصال الجمعي استخداما في المنظمات وذلك جراء انخفاض تكلفتها وسهولة إعدادها وإنتاجها فهي تهدف إلى تعميق الصلة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، بحيث تضم في طياتها أخبارا وموضوعات ذات صلة بالمنظمة وخططها وسياساتها وقراراتها، فضلا عما يستجد من تعليمات وتوجيهات، إلى جانب هدفها الاجتماعي الذي يهدف إلى تعزيز الاندماج بين الوحدات الفرعية للمنظمة". (سلطان، 2011، ص 182)، ومن بين النشرات التي تصدرها المنظمة النشرات الإخبارية والكراسات والكتيبات والتقارير الاجتماعية والسنوية. (جرادات، الشامي، ص 123)

ج. صحيفة المؤسسة:

تعتبر صحيفة المؤسسة من وسائل الإعلام المفضلة في الاتصال الداخلي حيث يتم استخدامها على نطاق واسع حسب أهداف ووسائل المؤسسة، وهي في كثير من الأحيان ما تضع القارئ في الاعتبار وهو ما يعد أحد أهم أهدافها، (mebtouche,2012,p52) وذلك من خلال ما تقدمه من معلومات حول سيرة المؤسسة ونشاطها وأهم إنجازاتها، كما تكشف أيضا عن جماهيرها المستهدف والمتمثلة في الجمهور الداخلي العمال والموظفين، والجماهير الخارجية المستهدفة من نشاط المؤسسة كالمؤسسات الاقتصادية وغيرها من المؤسسات المنافسة لها.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

ح. الكتيبات والدليل:

هي وسيلة اتصالية مكتوبة، تهدف إلى إحاطة المرسل إليهم (جماهير المنظمة الداخلية) بمعلومات عن المنظمة وسياساتها وإنجازاتها، بهدف كسب ثقتهم وتأييدهم، ويتضمن الكتيب بيانات تهم جمهور المنظمة وتوضح أهم الخطوط الاتصالية التي تسيّر وفقها المنظمة التي تسعى من خلالها تحقيق أهدافها ولعل الكتيبات تساهم بشكل كبير في نشر الرسالة الإعلامية لأفراد المنظمة في وقت قصير كما تعمل على إحداث التأثير المباشر في نفسية القارئ خاصة. (جرادات، الشامي، 2009، ص 126-127) وأن هذه الوسيلة ذات طابع شخصي، فالعامل والموظف يتعرض لمحتوى الكتيب بشكل فردي وعليه فإن إدراكه واستيعابه لمضمون الكتب يختلف من شخص لآخر.

خ. الشكاوي:

تعد من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمؤسسات، وتساعد العاملين على أن يتقدموا بشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة لشكاوي، وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال. (حزي، 2020، ص 29)

د. ملصقات الحائط:

تشكل هذه الوسيلة أهمية كبيرة في تنظيم المعلومات وتوزيعها بين العاملين داخل المؤسسة، فقد توجد في مدخل المؤسسة كما قد نجدها داخل الورشات وتحتوي على قسمين: " فالقسم الأول يحتوي على التعليمات الدائمة والتي تعتبر تعليمات روتينية يجب على العاملين التقيد بها، في حين يحتوي القسم الآخر على الملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل. (بوعطيط، 2008-2009، ص 53)

4-1-1- مميزات الاتصالات التحريرية (المكتوبة):

تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تمزج كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب يمكن الرجوع إليه في أي وقت، وتعد طريقة منخفضة التكاليف فمن خلالها يتم توزيع الرسائل المكتوبة على أكبر عدد ممكن من المستقبلين، كما أن فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقة فعالة، كما تعد مرجعا قانونيا للجهات المعنية في حال

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

حدثت أية مشكلة في عملية الاتصال. (مبروك إبراهيم، 2019، ص 151- 152) ويحتوي هذا النمط الاتصالي في طياته كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية، والخطابات ونشرات وأدلة وتقارير أو لوحات الإعلانات، وتعتبر هذه الاتصالات على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها سواء كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوي، ويجب أن تكون مكتوبة كي يتمكن المستقبل من دراستها بامعان وتفكر ثم يحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن توصيلها إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في التنظيم بسرعة، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه وتناسب المعلومات الفنية المعقدة، وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيدا لأنها بذلك تشمل مستويات إدارية كثيرة ويشترك بها أعداد كبيرة من العاملين. (رضا، 2010، ص 103)

ويذكر في هذا المجال الأستاذ "محمود حسن إبراهيم" في كتابه "مهارات الاتصال"، أهم ما يميز الاتصالات الكتابية عن غيرها من الاتصالات المستخدمة في المؤسسة، سهولة تدوينها وتوثيقها للمعلومات التي يتم تناقلها بين مختلف المستويات الإدارية في التنظيم، وقدرتها على بثها ونشرها للمعلومات لأكثر عدد ممكن للأفراد مع إمكانية الرجوع للمعلومات في وقت لاحق، إمكانية هذا النوع من الاتصالات في تقديمه لأكثر من شواهد وأدلة وقدرته على تدعيم المعلومات الكتابية بصور والجداول والرسوم، التي تعمل على شرح وتفسير المحتوى المرسل من قبل المصدر. (إبراهيم، 2016، ص 29)

4-2- الوسائل الشفهية (اللفظية)

وتسمى أيضا بنمط الاتصال اللفظي، وفيه يتم تبادل المعلومات، بين المتصل والمستقبل شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وعادة ما تساهم هذه الاتصالات في إتمام الأعمال بسرعة فائقة فهي تعد من الوسائل المساهمة في إيصال المعلومات والأفكار بأقصر الطرق، بحيث تستخدم وسائل مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرهم سهولة ويسرا وصراحة. (حمو، 2015، ص 33)، كما يرى الأستاذ "حسين حريم" أن الفرد يبذل وقتا كبيرا في ممارسته لهذا النوع من الاتصالات، كما يرى جزء كبير من الاتصالات الشفهية في المنظمات يتمثل في الاتصالات غير الرسمية وجها لوجه، الحديث غير الرسمي والإصغاء. (حريم، 2010، ص 23)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

أ. المقابلات الشخصية:

تعد أحد الأساليب الفعالة في الاتصال والمقابلة الناجحة تعد وسيلة مساعدة في تحقيق أهداف الاتصال ولتنفيذها يتوجب توفر مجموعة من الشروط التي تحقق أهدافها وعليه يجب على القائم بالمقابلة مراعات بعض العناصر التي تشكل جوهر نجاحها ولكي تتجح المقابلة يجب أن يحدد موعد المقابلة مسبقاً وإعلام الطرف الثاني بالموعد وتأكيد من حضوره في الموعد المحدد، أن يحترم القائم بالمقابلة الوقت أو المدة الزمنية التي ستستغرقها المقابلة، استخدام مهارات الاتصال الفعال أثناء طرح الأسئلة والاستماع بشكل جيدة لإجابة الضيف وتجنب التعصب في الرد، والقدرة على الرجوع للأسئلة التي لم يتم الإجابة عنها بتغيير صياغتها ومحاولة إقناع الضيف بالإجابة عنها. (سلطان 2011، ص 192)

ب. المؤتمرات:

تعد المؤتمرات من أشكال الاتصالات الرسمية الشفهية والتي تهيئ الفرصة لمجموعة من الأعضاء لتبادل الأفكار حول قضية معينة أو موضوع أو مشكل أو مشروع يهتمون به بقصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها، فقد نجد منظمات تنظم مؤتمرات لأغراض مختلفة من أهمها تبادل المعلومات والتعرف على وجهات نظر أعضائها حول أهمية وقيمة هذا الموضوع، كما نجدها تسعى من خلاله إلى اتخاذ القرارات الهامة حول مشروع أو قضية تهم أعضاء المنظمة، (سلطان ص 192)

وعليه فإن تنظيم المؤتمرات في المؤسسات التعليمية الجامعية يتطلب معرفة تامة بمتطلبات الأسرة الجامعية واحتياجات التي من شأنها تطوير أداء أفرادها من هيئة تدريسية وموظفين إداريين وطلبة والبحث عن السبل اللازمة لتحقيق الجودة في الأداء، وعليه فإن المؤتمر كقناة اتصالية تتيح لمختلف أعضائها مناقشة أمور تتعلق بمستقبل المنظمة وتطويرها، ولا يقتصر على حل ومناقشة مشكلات خارجية فقط، كما تنظم المؤتمرات لحل مشكلات مهنية التي قد تتخبط فيها إدارة المؤسسة الجامعية والتي من شأنها أن تؤثر على مردودها ومخرجاتها التعليمية مما تؤثر بذلك على صورتها وسمعتها الخارجية.

ت. الاجتماعات:

تعد الاجتماعات من أشكال الاتصالات الرسمية الشفهية إذ أنها من أكثر وسائل الاتصال أهمية على مستوى التنظيمات (حمو، 2015، ص 71)، فهي من أهم وسائل الإشراف الإداري والتي تساعد على نقل المعلومات والمعارف والأفكار والمقترحات بين الرؤساء والمؤوسين داخل المؤسسات الجامعية، وتعد

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

من وسائل الاتصال الضرورية التي تتيحها الإدارة الجامعية لتبادل وجهات النظر بين مختلف الفاعلين فيها من موظفين إداريين، وأعضاء الهيئة التدريسية وطلبة، حيث يساهم ذلك في تنمية روح الانتماء لديهم ويشجع على تنفيذ الأعمال الإدارية والتعليمية بفعالية، ولتحقيق اجتماعات ناجحة يجدر على رؤساء المؤسسات الجامعية تنظيم جدول الاجتماع مسبقاً ويشارك في إعداده كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع وذلك لما يحتويه من مواضيع تهم الأعضاء المشاركين فيه.... وذلك لمناقشة الاقتراحات التي تسهم في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة، "وعليه تسهم الاجتماعات بشكل كبير في إنجاز أهداف إدارة المؤسسة، وذلك لاعتبارها أرضية خصبة في معالجة المشاكل التي تتعلق عادة في سرعة تنفيذ الأعمال وجودتها وكذا تنفيذ جوانب العملية الإدارية، كما تتيح خاصية الاجتماعات فرصاً للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء التي تساهم في رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة". (سيد، الجمل، ص 80)

ث. المكالمات الهاتفية:

تعد من وسائل الاتصال الشخصي المباشرة، وتبرز أهميتها في أن الكلمة المسموعة والمباشرة من طرف المرسل يكون لها تأثير قوي على الجمهور المستهدف أكثر من الكلمة المكتوبة الصادر من نفس الشخص، (جرادات، الشامي، 2009، ص 128) حيث تسمح المكالمات الهاتفية للمرسل من مناقشة المواضيع وتحديد الأوامر والتعليمات بدقة، وتزيل أيضاً الإبهام والغموض عن مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظائف الموكلة للعامل، وعليه فإن هذا النوع من الاتصالات يساهم في تسريع إنجاز الأعمال وذلك لقدرته على توضيح المعلومة، سواء كانت عبارة عن تعليمات أو أوامر، كما تسمح للموظف أن يبدي رأيه في بعض العناصر التي يراها مبهمه في نظر، فضلاً عن كونها وسيلة غير مكلفة وسهلت الاستخدام.

ج. الندوات:

تعد إحدى قنوات الاتصال الجمعي التي تستخدم لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتحاول الوصول إلى قرارات فهي قناة اتصالية ذات اتجاهين، يتم بها تبادل المعلومات والخبرات بين المتخصصين وبين الجمهور حول مواضيع تهم المنظمة والتي لم يتم حولها اتفاق تام محاولين تقريب وجهات النظر بخصوصها ومن جانب آخر تعمل على تعزيز ثقة العاملين بالإدارة وذلك من خلال توضيحها لنشاط المنظمة والإنجازات التي تمت بها، أو لشرح القوانين والاتجاهات الجديدة لرفع مستوى الوعي للعاملين ومناقشة مختلف الأمور التنظيمية بصراحة ووضوح. (سلطان، 2011، ص 187)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

4-2-1 مميزات الاتصالات الشفوية:

إن ما يميز هذا الأسلوب من الاتصالات أنه يتيح للمرسل التعبير أكثر عن مشاعره وأحاسيسه وحتى قيمه واتجاهاته نحو مختلف القضايا والمواضيع التي تخصه وتخص مؤسسة عمله، كما يتميز هذا الأسلوب بالقدرة على التأثير في متلقي الرسالة من خلال استخدام أشكال الاتصال اللفظي كالصوت وتعابير الوجه وحركات العينين، (حريم، 2010، ص23)، فهذا النوع من الاتصالات له فعالية كبيرة في تسيير وتنفيذ مختلف الإجراءات في المؤسسة حيث يعتبر دعامة أساسية لفهم التعليمات المكتوبة والتي يتم إيصالها لمختلف الفاعلين بالمؤسسة، ورغم ما يميز هذا الأسلوب الاتصالي من مميزات إلا أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو إلى سوء الفهم، (أبو سمرة، 2011، ص74) مما يؤدي إلى فشل العملية الاتصالية، كما أن احتمالية عدم فهم المرسل إليه مضمون الرسالة وبالتالي يؤثر على أدائه لمهامه.

4-3- الاتصالات الإلكترونية

أحدث التطور الحاصل في وسائل الاتصال في الآونة الأخيرة تحولا كبيرا في أساليب نقل وتبادل ومشاركة المعلومات على مستوى المنظمات، فقد سمحت هذه التقنية الحديثة في نقل كم هائل من المعلومات لعدد كبير من الأشخاص وبصورة سريعة مما ساهم في تقليل الوقت والجهد في الأداء، (أبو النصر، 2009، ص29) كما ساهم بشكل كبير في إنجاز الأعمال بشكل أسرع وبأعلى جودة، ولعل أهم الوسائل التي تستعمل على مستوى الإدارة والمؤسسات عموما شبكة الأنترنت والإكسترنات والتي مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق واسع دون تكاليف، كما أن خاصية التفاعل الفوري التي أتاحتها تقنية الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا (الطائي، العلاق، 2009، ص51) ويمكن توضيحها من خلال استخدام مؤتمرات الفيديو، البريد الصوتي والبريد الإلكتروني وفيما يلي سوف يتم التطرق إليها كالاتي:

أ. **مؤتمرات الفيديو:** وتسمى أيضا بالمؤتمرات عبر شبكة الإنترنت يتم فيها استخدام الكاميرات الصغيرة التي توضع على أجهزة الكمبيوتر أو بجانبها لتقوم بنقل الصور الحية لعرضها بشكل متزامن في مكان آخر، كما أن استخدام هذه المؤتمرات يتطلب أجهزة ووصلات ذات خصائص معينة تسمح بالساعات الكبيرة والمعالجة السريعة لعدد من المشكلات التي تظهر أثناء الاتصال.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

إن أهم ما يميز هذه الخاصية أنها تنقل المؤتمرات والمناقشات التفاعلية في أي مكان من العالم بالصوت والصورة، كما أنها تسمح للأفراد بالاتصال الحي المباشر مع الآخرين، كما أن ما يميز هذه الخاصة قدرتها على الانتشار ووصولها لعدد كبير من المشاركين، أما عن المشكلات التي يمكن أن يقع فيها مؤتمرات الفيديو فتتعلق بالمشكلات الفنية الطارئة التي قد تلغي المؤتمر أو الاجتماع، رداءة الصوت والصورة بسبب ضعف الإنترنت وهذا ما يؤثر على المتلقي والمرسل ولتقليل من هذه المشاكل يجب توفير المتطلبات اللازمة لمؤتمرات الفيديو والحاجة إلى تدريب المستخدمين على استخدام الإنترنت والتقنيات بشكل عام. (الشمالية وآخرون، 2015، ص 217-218)

ب. البريد الإلكتروني: ويعرف أيضا بتسمية الإيميل وهو أسلوب لكتابة وإرسال واستقبال الرسائل عبر نظم الاتصالات الإلكترونية سواء كانت أو الشبكة العنكبوتية أو شبكات الاتصالات الخاصة داخل المؤسسات أو المنازل، إن ما يميز البريد الإلكتروني كوسيلة إلكترونية في تبادل المعلومات إمكانية إرسال رسالة واحدة إلى عدة متلقين مهما بلغ عددهم كما يمكن أن تتضمن الرسالة نصا صوتيا أو فيديو وصور، كما أن خاصة السرعة أهم ما يميزها فالرسالة التي يتم نقلها لا تستغرق إلا بضع ثواني فقط لكي تصل إلى المرسل إليه وفي حالة عدم وصولها يرسل إشعار بعدم الوصول فيعيد المرسل إرسالها، كما يمكن أيضا من خلال هذه الخاصية الرجوع إلى الرسالة ومعرفة وقت الإرسال ووقت وصول الرسالة. (الشمالية وآخرون، ص 203-204)

ت. الفاكس: يعد من وسائل الاتصال الشخصي غير المباشر تتفوق بقدرتها على إرسال الوثائق والصور والرسوم والمواد المطبوعة، سواء عن طريق الهاتف أو الموجات اللاسلكية، وهو يتمتع بمزايا تفوق الهاتف إلى حد ما وإن كان لا يعمل إلا بواسطة الهاتف، فالفاكس والهاتف بينهما ارتباط وثيق إذ لا يمكن استخدام الفاكس إلا من خلال خط الهاتف ولكن الفاكس يمتاز بمميزات إضافية لا يتمتع بها الهاتف ومن مزايا الفاكس أنه مكتوب ومسجل فهو وثيقة يمكن إثباتها وحفظها. (حجاب، 2007، ص 373)

4-4- الوسائل غير اللفظية:

ونجدها في الاتصالات غير اللفظية التي تعتمد على اللغة غير اللفظية في نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمستقبل، حيث تستخدم الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ)، ويطلق على هذا النوع من الاتصالات باللغة الجسم وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الوسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة. (حمو، 2015، ص 34) إن هذا النوع من الاتصالات يعد أساسيا في عملية التفاعل بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة وفي علاقاتهم واتصالاتهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيدا في فهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف كالرضا والغضب والموافقة والرفض الذي يسود علاقة الفرد داخل منظمة عمله. (خريف، 2003، ص 16)، فقد زاد اهتمام الباحثين بهذا النوع من الاتصالات، حيث بينت دراسات في هذا المجال أن معظم العاملين يقضون 75% من ساعات عملهم في تبادل وارسال المعرفة والتي تكون في أساسها اتصالات لفظية، ويتخذ هذا النوع من الاتصالات أشكالا عديدة أهمها اللغة المساعدة، حركات وإيماءات الجسد، المسافة بين المتحدث والمستمع، ملامح مادية والتي يتم شرحها كما يلي: (حريم، 2010، ص 27-28)

أ. **اللغة المساعدة:** والتمثلة تحديدا في نبرة صوت المتحدث أو القائم بالاتصال، فالحديث بصوت عال أو منخفض أو بسرعة أو ببطء يؤثر على فعالية الاتصال، فطريق الحديث لديه دلالة معينة، وكمثال عن ذلك عندما يقوم رئيس العمل بتقديم تعليمة شفوية بصوت مرتفع للعامل يتلقاها العامل على أنها تعليمة ضرورية واجبة التنفيذ ولا تستدعي تأخيرها، في حين إذا ما تم تقديمها بنبرة صوت منخفضة ورتم بطيء فقد تفهم بأن التعليمة ليست مستعجلة ويمكن أن تنفذ في أوقات لاحقة.

ب. **حركات وإيماءات جسمانية:** وتشمل على تعابير الوجه كالابتسامة، والعبوس، ورفع الحاجبين، وكل منها يشير إلى شيء معين يمثل رسالة ضمنية للمتلقي سواء برضا أو عدم الرضا حول المهام المنفذة من قبل العاملين.، كما نجد حركة التقاء العينين والتي تعمل على تنظيم تدفق المعلومات، فتحديق يسهل متابعة رجع الصدى المتلقي وتبعث برسائل للمرسل سواء بسلب أو بالإيجاب، كما أن التحدث باستخدام الإشارات باليدين أو الأصابع يعطي دلالات معينة للمستقبل، كتقديم المعلومات أو التعليمات لرؤساء العمل مع الضغط على أصابع الأيدي عند التحدث.

ت. **المسافة بين المتحدث والمستمع:** ويتمثل في حفاظ المتحدث أو القائم بالاتصال على المسافة بينه وبين متلقي الرسالة وذلك حسب الموضوع المرسل، فإذا كان الموضوع المرسل حساس لا يتحدث عنه رئيس العمل مع عامة الموظفين، وإذا كان الموضوع يخص قواعد وقوانين العمل الداخلية فإن المسافة تكون بعيدة بينه وبين الموظفين لكي تصل الرسالة للجميع.

ث. **ملامح عادية:** وتخص كل من البنية الجسدية للمتحدث ومظهره الخارجي ومدى التزامه بالوقت.

وعليه يمكن أن نستنتج أن للاتصالات الغير لفظية أهمية كبيرة في التأثير على متلقي الرسالة فلغة الجسد ولامح الوجه تعطى العديد من الدلالات لمحتوى الرسالة الاتصالية التي يسعى المرسل إيصالها

الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة

للجمهور المتلقي وعليه وجب على مرسل الرسالة أن يتمكن من مهارات الاتصال غير اللفظية ففي كثير من الأحيان تقدم تفاسير خاطئة للرسائل غير اللفظية، جراء سوء الفهم الذي قد يقع فيه متلقي الرسالة مما يؤثر على تحقيق الهدف من العملية الاتصالية.

4-5- الاتصالات البصرية:

إن ما يميز هذا النوع من الاتصالات عن غيره من باقي الأنواع الاتصالية أنه يستخدم أساليب اتصالية مغايرة تماما عن سابقتها ولعل ما يميزه استخدامه للصور وأشكال الجرافيك المختلفة، والرسوم والمخططات البيانية لإيصال الرسائل إلى الجماهير المستهدف، حيث أشارت دراسات وأبحاث أن هذا النوع من الاتصالات يؤثر بشكل بالغ على الجهود المستهدف ويفوق تأثير الوسائل الاتصالية الأخرى وذلك لقوة تأثير الصور والرسوم على ذاكرة الجمهور المستهدف، وسهولة استيعاب وتمييز الرسائل الصورية مقارنة برسائل المكتوبة والشفوية، كما أن ما يميز الرسائل الصورية استخدامها للألوان والايقاعات والتأثيرات الصوتية وهذا ما يوفر الجهد والوقت على متلقي الرسالة ويعمل على تحفيزه للاستجابة مقارنة بوسائل الاتصال المكتوبة والشفوية. (الطائي، العلاق، 2009، ص55)

خلاصة:

يبدو لنا جليا من خلال ما تم عرضه حول اتصال المؤسسة، أهمية هذا النوع من الاتصالات في تحقيق التماسك والانسجام داخل التنظيم، وقدرته في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل، حيث كشفت لنا الدراسة النظرية أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التفاعل والتفاهم بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة ودوره في نقل ومشاركة وتبادل المعلومات واتاحتها على مختلف المستويات الإدارية في الهرم الإداري ويعد أحد أهم الأدوات تفعيلا للأداء ورفع الإنتاجية في المؤسسة، ولا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال إعطاء مكانة للاتصال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوضيح سياسة الاتصال للموظفين من أجل فهم الخطوط الاتصالية المتاحة على مستوى التنظيم، وهذا ما يعمل على سير العملية الاتصالية بنجاح مما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

أولاً: أساسيات حول الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- أهداف وأهمية الأداء الوظيفي
- 3- العناصر المكونة للأداء الوظيفي
- 4- محددات الأداء الوظيفي
- 5- أبعاد وأنواع الأداء
- 6- العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي وأهمية توظيفه في المؤسسة

- 1- عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 2- الخصائص التي تميز عملية تقييم الأداء في المؤسسة
- 3- الهدف والأهمية من توظيف عملية تقييم الأداء في المؤسسة
- 4- العناصر التي يتشكل منها نظام تقييم الأداء في المؤسسة
- 5- الأخطاء التي تقع فيها عملية التقييم وطرق معالجتها
- 6- الطرق المتبعة في عملية تقييم الأداء

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

تمهيد:

تعد دراسة الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة في علم الإدارة عموماً، وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، ويعود هذا الاهتمام الكبير لدراسة موضوع الأداء في المنظمات على اختلاف أنواعها لتأثيره المباشر في إنتاجية المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والتي تسعى مختلف المؤسسات بلوغها، ولعل إنجاز الأفراد لمهامهم الموكل إليهم بكفاءة عالية تعتبر أحد المؤشرات المهمة في تحقيق جودة الأداء، وهذا ما تطلب من المنظمة الاهتمام المستمر بموظفيها، " فقد أجمع المفكرين أن إعطاء الاهتمام الكافي للأداء والعناية اللازمة به، يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها"، (الدليمي 2017-2018، ص 32).

ومنه فإن المؤسسة الجامعية كأحد أهم التنظيمات المهنية التي تختلف في أساليب عملها وأهدافها عن باقي التنظيمات الأخرى من أكثر المنظمات التي سعت جاهدة لتحسين وتطوير من أداء مختلف الفاعلين بها من (عضو هيئة التدريس، وإداريين، وحتى طلبة)، والذي يبدو واضحاً في طرق وأدوات العمل المعتمدة في العملية التعليمية العملية وكذا درجة تنفيذ المهام الموكل إليهم، وعليه فسيتم التطرق في هذا الفصل إلى الخلفية النظرية للأداء الوظيفي، ويشمل هذا الجزء مفهوم الأداء الوظيفي وأهم العناصر التي يتكون منها الأداء الوظيفي، والتعرف أيضاً على أهمية وأهداف الأداء في المنظمة والتعرف على أنواع الأداء في المنظمة ومعرفة العوامل المؤثر في كفاءته وفعاليتها في المنظمة، أما الجزء الثاني فخصص لتوضيح عملية تقييم الأداء في المؤسسة من خلال التطرق إلى الخصائص التي تميز عملية الأداء، والهدف والأهمية من توظيف هذه العملية في المؤسسة وكذا التعرف على العناصر التي تتشكل من خلالها عملية تقييم الأداء، والكشف عن الأخطاء التي يتشكل من خلالها نظام تقييم الأداء.

أولاً: أساسيات حول الأداء الوظيفي

حظى مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام الكثير من المنظمات على اختلاف أنواعها، وقد تعددت تعريفات الباحثين لمفهومه وذلك تبعاً لاختلاف توجهاتهم ومنطلقاتهم الفكرية ونظرتهم للعنصر البشري وأهميته دخل المنظمة، وهذا ما أظهرته جل المدارس الإدارية المفسرة للأداء الوظيفي، وبناء عليه فقد تطرقت الباحثة لأهم التعاريف الشارحة لمفهوم الأداء في المنظمة وذلك على النحو التالي:

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

1- مفهوم الأداء الوظيفي

يعكس الأداء المنظمي قابلية وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها إنجاز مهمتها بنجاح وتفوق. (جبوري 2009، ص 143)، وعليه تعرفه "رواية محمد حسن" الأداء الوظيفي بأنه " كل ما يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكتوبة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية" (حسن، 1999-2000، ص 215)، والملاحظ من خلال ما جاء في التعريف المذكور أن مفهوم الأداء مرتبط فقط بالمهام المكتوبة والتي تقصد بها الباحثة هنا مختلف التعليمات والقرارات والمراسلات المكتوبة التي يستلمها الموظف أثناء تأدية مهامه، في حين لا تتفق الباحثة مع ما تم طرحه خاصة ونحن نعلم أن مختلف التعليمات يمكن أن تكون شفوية وعليه فإن مهام الفرد لا ترتبط بالجانب المكتوب فقط.

إن معظم التعاريف التي وردت للأداء الوظيفي تركز على جهد الفرد المبذول اتجاه وظيفته، وإدراكه لدوره في المنظمة، وكذا قدرته ورغبته في إنجاز العمل في حين تجاهلت متغير السلوك والذي يعد من أبرز عناصر الأداء.

وعليه يميل البعض الآخر من الدارسين في مجال الإدارة على أن مفهوم الأداء الوظيفي يتمثل تحديداً في مجموع السلوكيات التي تتبع من أدائه لوظائفه وأعماله وعليه يمكن عرض أهم التعاريف التي تشرح علاقة الأداء بسلوك العامل كما يلي:

- يعرفه "الشريف" أنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (الدليمي، 2017-2018، ص 38)

- يعرفه سيزلاقي وولاس بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية. (خليفة، 2007، ص 12)

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

- كما عرفه أبراهام (Abraham) بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله، وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه اتجاه النشاطات المختلفة للعمل. (حمدي، 2011، ص 70)

وعليه تشير المفاهيم السابقة إلى أن الأداء هو سلوك الفرد اتجاه أهداف المنظمة، ويمكن أن يظهر سلوكه من خلال نشاطه وإنجازاته ومسؤولياته الوظيفية، فهو بذلك محصلة تفاعل عناصر متداخلة أهمها رغبته بالعمل، قدرته على إنجاز العمل، إدراكه لتفاصيل عمله، والتزامه اتجاه أرباب عمله.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي وذلك نتيجة تعدد العوامل المؤثرة في فعاليته، وعليه أظهرت بعض التعاريف السابقة ارتباطه بما ينجزه الفرد من أعمال ويمكن قياس ذلك بكمية الأداء المنجز، في حين ارتبط مفهوم الأداء بقدرات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه يمكن القول أن أداء الفرد في المنظمة يقوم على إيمان الفرد بقدراته وإدراكه لمسؤولياته وواجباته نحو وظيفته ومختلف الفاعلين في المنظمة.

وفي إطار ما تم عرضه من تعاريف حول مفهوم الأداء توجب علينا الحديث عن مفهوم الأداء في المؤسسة التعليمية ونشير بتحديد لمفهوم الأداء الوظيفي لعضو الهيئة التدريسية حيث يرى أن الأداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة التربوية هو كل ما يفترض أن يقوم به المعلم (عضو هيئة التدريس) من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية في ظل مجموعة من الضوابط التي تفرضها التعليمات والقوانين الداخلية للمؤسسة، التي تنظم العملية الإدارية والتعليمية للمؤسسة التربوية التعليمية. (خليف 2007، ص 13)

- عرف الأداء الوظيفي بأنه التزام عضو هيئة التدريس نحو الجامعة التي يعمل فيها، من حيث قيامه بالواجبات المنوطة إليه على أكمل وجه، وتحمله لمسؤوليات عمله التربوي والأكاديمي وحسن تنفيذه للمهام. (خرقان، 2007، ص 27)

- وترى رولان هاني أن الأداء الوظيفي لعضو الهيئة التدريسية هو كل ما يتصوره الفرد عن عمله والكيفية التي يجب عليه أن يمارس فيها دوره في العمل، أما قياس الأداء الوظيفي فهو من متطلبات التقدم والحصول على أفضل النتائج والرقي في الأداء، وعن طريق تحديد مستوى الأداء يمكن للجامعة أن تحدد نقاط القوة والضعف والتقشير في الأداء وبالتالي وضع الآليات اللازمة للعلاج وتحسين الأخطاء وإثراء العمل. (خرقان، ص 35)

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

وبالاستناد إلى أدبيات الإدارة ومن خلال الاطلاع على الكم الهائل من الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي يمكن تعريفه كالاتي: هو عبارة عن كمية الجهد المبذول من قبل الفرد ومدى التزامه بمسؤولياته المهنية من أعمال وأنشطة ومختلف الوظائف التي تسند إليه، والتي تتطلب منه إدراكا ووعيا كبير لدوره ومقدرته ورغبته لتنفيذ مختلف الأعمال بكفاءة عالية، وأي تقصير في تنفيذ تلك الأعمال ينعكس سلبا في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

2- أهداف والأهمية من توظيف الأداء الوظيفي في المؤسسة:

يحظى موضوع الأداء الوظيفي بمكانة هامة في أي منظمة، ولعل أهميته تظهر تحديدا فيما يقدمه من أعمال يساهم من خلالها في رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيقها لأهدافها، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة حيث أعتبر من أهم الموارد التي تسعى من خلالها المنظمة تنميتها واستثمارها وتوجيه جهوده لخدمة سياسة وأهداف المنظمة، " فأهمية المورد البشري تتبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفائتها"، (يوسف، 2017، ص 22)، خاصة وأن الأفراد من عمال وموظفين وأعضاء هيئة التدريس هم الحلقة الرئيسية في نجاح مخرجات المؤسسة الجامعية، ولهم القدرة على التحكم في نوعية مخرجاتها ومستوى جودتها والذي ينعكس بشكل كلي على سيرورة المنظمة ومكانتها في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت تهدد مختلف المنظمات والمؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية (الجامعية).

وقد ازدادت أهميته في السنوات الأخيرة نتيجة زيادة وعي الإدارة العليا لأهميته في تحقيق أهدافها واستمرار نجاحها فهو يشكل أحد العوامل الاستراتيجية المساهمة في تطوير المنظمة فهو يشكل بذلك مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية، (يزن، 2011، ص4) ومنه فقد تبرز أهميته بشكل كبير في المنظمة لارتباطه بدورة حياتها في مختلف مراحلها بداية بظهورها إلى مرحلة البقاء والاستمرارية، إلى غاية بلوغها مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها. (خالد، 2016، ص 31)، لذا وجب الاهتمام بعملية تحسينه وتطويره والعمل على تفعيله باستمرار، فعملية تحسين الأداء الوظيفي تساهم في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة، كما أن تحسين الأداء الوظيفي يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات لضمان ديمومتها وبقائها، كما تساهم عملية تحسين الأداء في تحسين ظروف العمل من خلال زيادة أجور العاملين وخلق أجواء مساعد للعمل. (المطيري، 2015، ص 32-

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

ويضيف "فهد فيصل" أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن في النقاط التالية: (الشهاب، 2016-2017 ص 23-24)

- يعد الأداء مقياساً لمدى قدرة الموظف على أداء العمل المكلف به في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة قد يكلف بها في المستقبل.

- تربط المنظمات في الغالب الحوافر التي تقدمها للعاملين بأدائهم، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم، ومحاولة تحسينها.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار والشعور بالأمان في العمل، وإذا ما حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة أو حتى تغيير في الإدارة نفسها فإن العاملين من ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار والشعور بالأمان في العمل، وإذا ما حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة أو حتى تغيير في الإدارة نفسها فإن العاملين من ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماته.

وترى الباحثة أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن تحديداً في نتائج الأداء التي يتوصل إليها الفرد والتي يسعى من خلالها الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة، فكلما كان أداء الفرد جيد انعكس ذلك بشكل إيجابي على أداء المنظمة ككل، فهو بمثابة مؤشر مهم لبقائها واستمراريتها خاصة في ظل اشتداد المنافسة التي قد تهدد مكانة المنظمات في حال وجود ضعف في أداء المهام والأعمال الموكلة لمختلف الفاعلين فيها وهذا يتعكس بشكل سلبي على مخرجاتها.

كما لا يمكن الحكم على نجاح أو فشل المنظمة إلا من خلال نتائج أداء موظفيها، وعليه تسعى مختلف المنظمات جاهدة للاهتمام بالعنصر البشري لما له دور كبير في رفع كفاءة أدائها، فالهدف من اهتمامها بأداء الفرد في المنظمة يساعدها في "تقييم أدائه من خلال إعطاء الحكم على مدى إتقانه للعمل فالأداء الوظيفي على مستوى الفرد يتجسد في مدى امتلاك الفرد لمهارة أو فكرة معينة، كما أنه هدف تسعى المنظمة تحقيقه، فبقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى فعالية الأفراد والجماعات في المؤسسة".

(السرطان، 2017، ص 22)

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

- كما أشارت دراسات في مجال إدارة الموارد البشرية أن الأداء الفعال يشمل زاويتين رئيسيتين وهما:
- الكفاءة الإنتاجية، واستعداد الأفراد للتقدم، وهو يسعى إلى تحقيق المزايا الآتية (حمدي، 2011، ص78):
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
 - تفادي المحسوبية.
 - تنمية المنافسة بين الأفراد.
 - تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
 - إكسان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
 - تسهيل تخطيط القوى العاملة.
 - المحافظة على مستوى عالي أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
 - مساعدة المشرفين المباشرين في تفهم العاملين تحت إشرافهم.
 - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقلة لاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

3- العناصر المكونة للأداء الوظيفي.

شكل موضوع الأداء أهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ارتباطه بفشل أو نجاح المنظمة، فالأداء الفعال لأي موظف يسعى لتحقيق نتائج مرضية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وعليه لا يمكن أن يحقق أداء فعال مالم تتوفر بعض المعطيات الضرورية في مفهومه، ولعل اختلاف أغلب الباحثين في تحديد العناصر المكونة لمفهوم الأداء دليل على اختلاف توجهاتهم الفكرية حوله، فقد رأى "السلمي" " أن الأداء الوظيفي يتحقق من خلال توفر مجموعة من العناصر والمتمثلة في: المورد البشري الأجهزة والأدوات والمواد والأموال، التكنولوجيا (المعلومات- الأساليب- الطرائق)، ويتم تحقيق هذه العناصر في إطار تنظيم يتحدد وفقا لما يأتي: الهيكل التنظيمي، السياسات والقواعد، النظم والإجراءات". (خليف، 2007، ص13)

وعليه يمكن القول بأن العناصر التي حددها "السلمي" تعتبر بمثابة حجر الأساس الذي تنطلق منه أي منظمة، فلا يمكن لأي منظمة تريد أن تمارس نشاطها بكفاءة وفعالية دون وجود مورد بشري مؤهل لذلك وحتى وإن وجد لا يمكن لهذا المورد من تأدية مهامه ووظائفه ومسؤوليات دون توفر أجهزة وأدوات تساعده في إنجاز مهامه، كما أن أهمية المعلومات وسرعة تدفقها تلعب دور كبير في تحقيق مفهوم الأداء

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

الوظيفي الفعال وعليه فإن توفر المفاهيم والإجراءات الإدارية السابقة الذكر يساهم في تحقيق أداء وظيفي داخل المنظمة.

وفي مقابل ذلك أشارت دراسة كل من (الشهاب، 2017، ص23) و (خالد، 2016، ص29) إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي يتكون من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:

الموظف: يمكن فهمه من خلال جملة الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تؤهله لتنفيذ مختلف الأعمال الموكل له.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وفرض عمل.

الموقف: ويمكن فهمه من خلال البيئة التنظيمية وما تحتويه من مناخ تنظيمي ملائم، شبكة اتصالات وكذا مختلف القواعد التنظيمية الضابطة لسلوك العاملين والتي تشكل أحد الأساليب المساهمة في تحقيق فاعلية في الأداء.

كما قد أظهرت بعض الدراسات أن أداء الفرد مقرون بالجهد المبذول من قبله سواء كان مرتبط بالإننتاجية أو القدرة التنافسية أو الرغبة أو إنجاز المهام المطلوبة، فالحكم على أداء الفرد يتم بتوفر ثلاث عناصر أساسية ومختلفة والمتمثلة تحديدا في الفعالية والكفاءة والملاءمة. (الدليمي، 2017-2018، ص 42)

ويمكن أن نستنتج مما تم عرضه أن ما يشكل مفهوم الأداء الوظيفي لا يقتصر على الجوانب المادية فقط وإنما يتعداها لمختلف الجوانب التنظيمية المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية والتي تعد أحد العناصر المهم في بناء أداء وظيفي فعال، وعليه أشارت دراسات أخرى لوجود عناصر تتعلق تحديدا بقدرات العامل وقابليته لتنفيذ الأعمال التي تقع على عاتقه وتحت مسؤوليته لتركز تحديدا على أكثر العناصر المفصلة لمفهوم الأداء الوظيفي والتي تتمثل في ما يلي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: يشمل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز للأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (سليمان، 2014 ص 33-37)

إن إدراك الفرد للدور المنوط به في المنظمة ووعيه التام بمسؤولياته وواجباته اتجاه زملاءه في العمل واتجاه رؤساء عمله، يساعده على أداء أعماله بشكل جيد، كما أن معرفته بكمية العمل المطلوبة منه يمكنه من إنجاز أعماله في الوقت المحدد، وعليه فإن إدراكه ووعيه بمتطلبات وظيفته يتوقف على كمية المعلومات التي تصل للموظف في الوقت المناسب، وعليه تسعى إدارة المنظمة على تحسين اتصالاتها الداخلية مع موظفيها، فالإتصال الفعال ينعكس بشكل إيجابي على أداء الفرد في المنظمة.

كما أضاف الباحث " الساكت " بعض العناصر التي اعتبرها مكون فعال في مفهوم الأداء الوظيفي والتي تعد أيضا أهم أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتتمثل في ما يلي: (الساكت، 2014، ص 30-31)

الالتزام الوظيفي: هو الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، يعمل الالتزام الوظيفي على تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال توحيد جهود العاملين وفق سياسة المنظمة.

الولاء الوظيفي: يشكل أحد العناصر المهمة في تحقيق أهداف المنظمة ويتشكل بناء على اعتبارات أهمها فتح المجال للعامل للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة، بالإضافة إلى نظام الحوافز الذي يساهم أيضا في رفع الروح المعنوية للعامل والذي يخلق على المدى البعيد ولاء وظيفيا.

الانضباط الوظيفي: يشير إلى تصرف العاملين في المنظمة بشكل يراعي قواعد ومعايير السلوك المحددة وأنه قد يتم بقبول من العاملين (الانضباط الذاتي) أو يفرض من قبل الإدارة لمنع الإخلال بالقواعد المراعية للسلوك والأداء في المنظمة "العقاب" وضرورة وضوح التعليمات والأوامر والتصرفات من قبل الإدارة.

وفي مقابل العناصر المذكورة سابقا فقد أشار (السرطان، 2017، ص 24) أن تحقيق مفهوم الأداء الوظيفي يتطلب وجود بعض العناصر التي تعتبر بمثابة الإطار العام لوجوده وعليه تشكل "العناصر التنفيذية" أحد المتطلبات الأساسية في تحقيق بيئة عمل جيدة وذلك من خلال توفير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك، بالإضافة إلى توفر "العناصر الأكاديمية" والتي تقوم أساسا على المعرفة بالأسس والمفاهيم المرتبطة بالعمل، كما تلعب "العناصر التطويرية" دورا مهما في مراقبة وتقييم أداء

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

الموظف وكذا الكشف عن أفكاره التي تثري العمل في المنظمة، كما تعد "العناصر الأخلاقية" جزء مهم في تكوين مفهوم الأداء الوظيفي، حيث ينعكس عامل الأخلاق في التزام العامل بالوقت المحدد للعمل وكذا حسن تصرفه أثناء إنجازه لعمله وحسن هندامه ومظهره.

4- محددات الأداء الوظيفي:

أظهرت أغلب الدراسات المتناول لموضوع الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد والذي تبدأ بقدراته وإدراكه للدور والمهام الموكل له، ولذا نجد أن مفهوم الأداء يتحقق انطلاقاً من تفاعل ثلاثة عناصر أساسية تتعلق تحديداً بالعامل وبما ينتجه من أعمال وبما يتمتع به من مهارات وخبرات مسبقة حول إنجاز أعماله، كما يرتبط أيضاً بقدرته على إدراك وظيفته وعليه يمكن تقسيم المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين: القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص ويطلق عليها المحددات الداخلية، والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أو خارج سيطرة العامل ويطلق عليها المحددات الخارجية. (أحمد، 2019، ص 34).

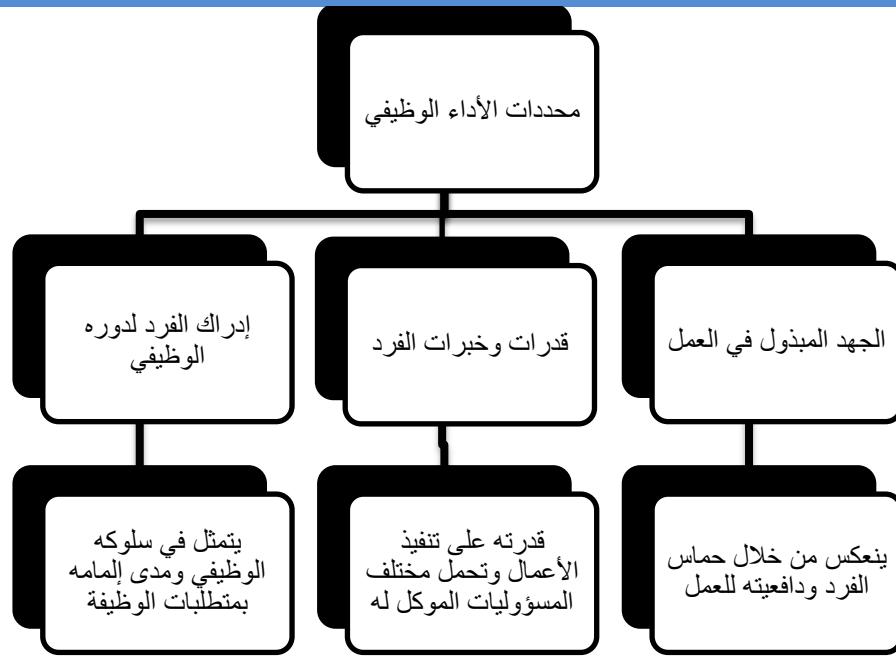
وقد اتضح في الكثير من التعاريف التي تم عرضها سابقاً أن محددات الأداء تظهر جلياً في نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف في أداء مهام عمله، وهو يختلف عن أداء العمل نفسه لارتباطه بقوة الدافعية، حيث يرتبط الجهد بمعيار المكافآت التي يتلقاها الفرد والتي يعتبر من أكثر المحفزات لزيادة حجم أدائه، ويشكل العنصر الثاني دوراً مهماً في قياس أداء الفرد لمهامه وقدرات الفرد وخبراته السابقة تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك كل من التعليم والتدريب والخبرات، إضافة إلى عامل المعرفة التامة بالدور المنوط بكل فرد داخل المؤسسة ومدى إلمامه بعمله والذي ينعكس جلياً على سلوكه الوظيفي والتزامه وكذا انضباطه في العمل. (الساكت، 2014، ص 35).

ويمكن بذلك صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور.

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة



الشكل (10) يوضح محددات الأداء الوظيفي من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ولتوضيح ما تم عرضه نشير إلى النموذج الذي قدمه ويليام لتحليل وتفسير أداء الأفراد داخل المنظمات، فقد رأى أن محددات الأداء الفعال تتجسد في تفاعل مجموعة من العناصر المتداخلة والتي تتمثل في كفاءة الموظف والتي تتحدد انطلاقاً من مهاراته وخبراته الذي يتميز بها، البيئة التنظيمية وما تحتويه من هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والمهام بدقة وكذلك توفر جملة الحوافز التي تعتبر بواعث لتحقيق أداء وظيفي فعال في المنظمة، كما أضاف النموذج دور شبكات الاتصالات الفعالة في تفعيل الأداء من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة، بالإضافة إلى إدراك الفرد بمتطلبات العمل كالواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتقه ومعرفته بأدوات وطرق وأساليب العمل المستخدمة في المنظمة. (المطيري، 2015، ص 36)

5. أبعاد وأنواع الأداء الوظيفي:

تعنى بأداء الفرد للعمل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- كمية الجهد.
- الجهد المبذول.
- نمط الأداء.

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

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

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

ت. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (سلطان، 2003، ص 220)

➤ أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة.

بناء على ما تم عرضه حول مفهوم وعناصر الأداء الوظيفي أشارت العديد من الدراسات في مجال الإدارة إلى وجود نوعين من الأداء وقد تم تحديده وفق لمعيار التقسيم التي تم وضعه والذي يتمثل تحديدا في معيار المصدر ومعيار الشمولية.

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

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

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

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

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

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (بوعطيط، 2008-2009، ص 76)

2.5. حسب معيار الشمولية:

الأداء الكلي: يتجسد من خلال الإنجازات التي تساهم بها جميع عناصر ووظائف المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولا يمكن نسب إنجازها لعنصر معين دون باقي العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، والأرباح والنمو.

الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية عكس الأداء الكلي الذي يتشكل نتيجة تفاعل أداء مختلف الأنظمة الفرعية. (الدحوح، 2015، ص 36)

وفي مقابل التصنيف المذكور سابقا ركزت دراسات أخرى في تصنيفها للأداء الوظيفي على أحد الأبعاد الأساسية في بناء مفهوم الأداء والمتمثل في سلوك الفرد في المنظمة وعليه تم تصنيف الأداء تبعا لثلاث متغيرات نذكرها كالاتي:

1. أداء المهام: وهو السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات الجوهرية في المنظمة، إنتاج وبيع السلع والبضائع، وتقدير الخدمات، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة. (الساكت، 2014، ص 33)، ويمكن أن نستنتج من هذا التعريف أن أداء المهام يعكس جهد الفرد وإنجازاته لمختلف الأعمال والوظائف الموكلة إليه.

2. الأداء الظرفي أو الأداء السياقي: هو كل السلوكيات المتعلقة بكل من الثقافة والمناخ التنظيمي وهو السلوك الذي يتم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، فالأداء هنا هو أداء ظرفي بمعنى لا يقوم بدوره الطبيعي وإنما يخرج عن محتواه الأساسي لمعالجة أمر معين، مثلا مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد. (الدليمي 2017-2018، ص 44)، ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الأداء الظرفي مرتبط

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

بحالات ظرفية يمكن للفرد العامل أن يتدخل في حالات معينة لإنجازه للمهام والأعمال العالقة والتي قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للأعمال مالم تتجز في الوقت المحدد.

3. الأداء المعاكس أو المجابه: السلوك التصادمي أو المجابه يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل، ليس كالتأخير عن مواعيد العمل، بل يشمل سلوكيات كالانحراف والعدوان وروح الانتقام والمهاجمة. (الدحوح، 2015، ص 36)

6- العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة.

أجمعت جل الدراسات السابقة التي تم تصفحها والتي تناولت العوامل المؤثرة على فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة إلى وجود عوامل داخلية تؤثر على أداء الفرد وإنتاجيته في المؤسسة، كما أظهرت ذات الدراسات أن للفرد والمنظمة دور مهم فيها، ومن جانب آخر شكلت العوامل الخارجية الخارجة عن محيط المؤسسة، عائق بالنسبة للكثير من المنظمات خاصة في ظل اشتداد المنافسة الذي يفرض على كثير من المنظمات التحلي عن بعض القيم التنظيمية والمبادئ الأخلاقية لتحقيق أهدافها، وعليه كان لزاما على المنظمات أخذها بعين الاعتبار لمختلف العوامل التي تحول دون تنفيذ بعض الأعمال والوظائف أو التي تنفذ على حساب مبادئ وقيم المنظمة.

وفي ذات السياق أشار "خرفان" أن أداء العامل يتأثر بتفاعل ثلاث عوامل تتعلق بالفرد وبيئة العمل الداخلية والخارجية، ومن بين أهم هذه العوامل دافعية الأفراد نحو العمل والذي يعتبر من أكثر العوامل المؤثرة في فعالية الأداء ويعد أحد أهم الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي الفعال، إضافة إلى ذلك تشكل المقدرة على أداء العمل أحد المتطلبات الأساسية في تحقيق أداء متميز، فكلما كانت العوامل إيجابية فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت جميع العوامل السابقة الذكر متدنية، فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة" (خرفان، 2007، ص 28)

كما تشكل العوامل البيئية أحد العوامل الخارجة عن سيطرة الفرد والتي تشكل أحد أهم العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي، وعليه فمن الواجب أخذ كل هذه العوامل بعين الاعتبار ومحاولة التكيف معها وعدم تجاهلها بهدف العمل على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية ويمكن أن نشير إلى أهم عناصر البيئة الخارجة عن سيطرة الفرد في النقاط الآتية: الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات التعليم، التنظيم، الترتيب، جهد وقدرة الأفراد وكذا اتجاههم نحو الوظيفة. (الساكت، 2014، ص 36)

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

وقد أضيف عاملين أساسيين يؤثران في أداء العامل وإنتاجيته في المؤسسة، حيث تمثل العوامل الفنية كالنقد التكنولوجي والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل تأثير كبير ومباشر في كفاءة المنظمة والأفراد وطرق وأساليب العمل حيث تؤثر جميعها في إنتاجية المنظمة، كما تساهم العوامل الإنسانية كالمعرفة والتعليم والخبرة والتدريب على المهارة وتحديد كل من ظروف العمل المادية والاجتماعية وكذا حاجيات ورغبات الفرد في رفع مستوى الأداء، وقد يتسبب في انخفاض مستوى أدائه إذا لم يتم تفعيل مختلف العناصر المذكورة سابقا. (حمدي، 2011، ص 73).

وترى الباحثة أن غياب ثقافة تنظيمية واضحة قد يعد أحد العوامل المؤثرة في أداء المنظمة ككل فغياب الأهداف الواضحة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة يؤدي إلى تراجع أداء الفرد فالعامل الذي لا يدرك أهداف المنظمة التي يعمل بها لن يسعى إلى تحقيق كل أهدافها بل يكتفي بإنجاز أعماله فقط، كما أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة يؤدي إلى تراجع ولاء العاملين وعدم شعورهم بالانتماء مما يخلق ضعف في الإنتاجية.

ثانيا: عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهمية توظيفها في المؤسسة

1- مفهوم عملية تقييم الأداء :

يعد مفهوم تقييم الأداء من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، كما يعتبر من أكثر الوسائل الموجه للأداء سعيا منها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وقد عرف مفهوم تقييم الأداء العديد من التسميات التي أظهرتها المعاجم الأجنبية، فقد نجده يعبر عن مفهوم القياس، كما نجده باسم نظام تقييم الكفاءة وذلك نتيجة تعبيره عن كفاءة الأداء، كما تم تسميته أيضا نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين وأياً كانت تسميته فهو يعبر عن معنى واحد ويحقق هدف واحد والمتمثل أساسا في تحديد مدى كفاءة العاملين في أداء عملهم. (ماهر، 2004، ص 284)، ولعل التسمية الأكثر انتشارا وتداولها ما جاء في كتب إدارة الموارد البشرية حيث عبر العديد من الباحثين عن عملية التقييم بالقياس ودوره في تشخيص وضعية الأداء وتحديد مستوياته في المؤسسة. وهذا ما يجعله أحد أهم السياسات المستخدمة في رفع مستوى الأداء من خلال الكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين والتعرف على مواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجتها نحو تحقيق سلوك إيجابي يخدم أهداف المنظمة. (الطائي، العبادي 2015، ص 76)

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

وتشكل عملية تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، حيث يعمل نظام التقييم على تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لمهامهم، كما تتطلب عملية التقييم مزاوله الأفراد لأعمالهم لتسهيل عملية التقييم (ماهر، 2004، ص284).

كما عرف تقييم الأداء على أنه مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تعتمدها المنظمة من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، وفي ضوء نتائج التقييم يتم تقديم المكافآت للعاملين المجدين والمثابرين، فالعامل المثابر لا بد من تمييزه ماليا عن غيره الأقل مثابرة. (عقيلي، 2005، ص17) ويرى كل من الطائي والعبادي بأن عملية تقييم الأداء تعد بمثابة مدخل رقابي لأداء العاملين والذي يعمل على رصد الانحرافات التي يمكن أن تحدث نتيجة أداء غير مرغوب فيه أو خطأ قد يرتكبها العامل أو الموظف أثناء عملية التنفيذ، وهذا ما يستلزم من الإدارة التحرك السريع لتصحيح وتصويب تلك الانحرافات لتفادي المشاكل التي قد تنجر عنها. (الطائي، العبادي، 2015، ص77)

ومن زاوية أخرى يرى محمد الفاتح المغربي أن تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تسعى إلى كشف الاختلافات الفردية بين العاملين من خلال قياس أدائهم وتحديد مستوى كفاءتهم في تنفيذ وظائفهم الحالية، وكذا التعرف على قدرتهم في تقلد وظائف ذات أعباء ومسؤوليات أكبر. (المغربي، 2016 ص126) فعملية التقييم تعتبر بمثابة التغذية العكسية للأداء حيث تساعد المشرفين على كشف مواطن القوة ومواطن الضعف لدى العامل والتي على أساسها يتم اتخاذ القرارات اللازمة بشأن ترقية العامل وتقلده وظائف ذات أعباء أكبر.

وعليه ومن خلال ما تم عرضه سنقدم أهم العناصر التي يحتوي عليها مفهوم تقييم الأداء كما يلي:

- تعد عملية تقييم الأداء أداة استراتيجية لتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الفرد في المؤسسة.
- يعمل نظام تقييم الأداء على تقديم التغذية الراجعة الفعالة، والتي تساعد المسؤولين على فهم وضعية العامل وأدائه مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.
- يقوم نظام تقييم الأداء على قياس مدى كفاءة الموظف من خلال نتائج أدائه.
- تساهم عملية تقييم الأداء في تصويب أداء العاملين في المؤسسة.
- نظام التقييم يعد جزء من استراتيجية المنظمة.

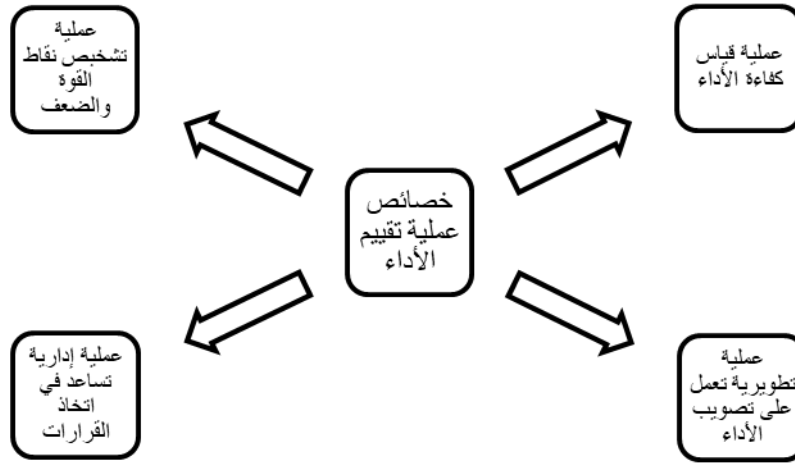
وبناء على ما تم استنتاجه يمكننا الحديث عن أهمية توظيف نظام لتقييم الأداء في المؤسسات الجامعية حيث أصبح من العمليات الضرورية في المؤسسات التعليمية (الجامعية)، فنظام التقييم يعمل بشكل كبير في تحسن مخرجات البحث العلمي، فعملية التقييم تطول الفاعلين في المؤسسات الجامعية

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

بداية بعضو هيئة التدريس مروراً بالطلبة الجامعيين وحتى الموظفين الإداريين، كما أن نتائج التقييم تعمل بشكل إيجابي في تطوير المنظومة الجامعية سواء من الناحية الإدارية (تسيير وتنفيذ الوظائف والمهام) أو من الناحية البيداغوجية (الاستراتيجيات والسياسات التعليمية الموجهة نحو الطلبة)، وعليه يمكن القول بأنه أصبح أحد أهم الأدوات التشخيصية القادرة على تجنب المؤسسة الوقوع في الأزمات، كما يعد أداة فعالة في توجيه جهود موظفيها نحو تحقيق مخرجات العملية التعليمية الجامعية وتطوير البحث العلمي، كما يعمل على المراقبة والمتابعة المستمرة لسيرورة الأداء بهدف تنمية وتدريب الموارد البشرية، والتي تكون من مسؤولية الإدارة العليا أو من خلال تنصيب لجنة مختصة بعملية التقييم، حيث تتم عملية التقييم وفق معايير متفق عليها مسبقاً لقياس وتحديد مستويات أداء العامل لوظيفته ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة وتتم هذه العملية بشكل غير رسمي.

2- الخصائص التي تميز عملية تقييم الأداء في المؤسسة.

استطاعت الباحثة من خلال ما تم عرضه من تعاريف حول مفهوم عملية تقييم الأداء، أن تقف على أهم العناصر التي تميز عملية تقييم الأداء والتي من خلالها تحسن المؤسسة من أدائها الفعلي والشكل الموالي وضح أهم الخصائص التي تميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة:



الشكل (11) يوضح الخصائص التي تميز نظام تقييم الأداء، من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وقد أضاف الباحث نور الدين شنوفي في دراسته حول تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية مجموعة الخصائص التي تميز عملية تقييم الأداء والتي تتقاطع مع بعض العناصر التي تم توضيحها في المخطط أعلاه والذي اعتبر أن تقييم الأداء على أنها عملية إدارية منظمة أي تتم وفق أسس وقواعد بعيدة عن العشوائية، كما تعد حلقة من حلقات الإدارة الضرورية التي تدعم النشاط الحركي

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

للمؤسسة، فهي بذلك عملية دورية مستمر تبدأ مع بداية نشاط المؤسسة وغالبا ما يتم تنفيذها بصورة دورية سواء كانت سنوية أو نصف سنوية حسب طبيعة عمل المؤسسة وكذلك حجمها.

كما تتميز عملية التقييم بأنها عملية عادلة وموضوعية وذلك من خلال تحلي القائمين بإجراء عملية التقييم بالمسؤولية الأخلاقية أولا وابتعادهم عن التحيز والذاتية أثناء عملية تقييم ثانيا، وهذا ما يضفي نوع من العدالة على عملية التقييم، كما يضيف الباحث خاصية التطوير حيث يعد نظام التقييم وسيلة لتحسين النوعية وذلك من خلال قدرته على كشف كفاءة وفعالية أداء العمال وهذا ما يضفي عليها طابع المراقبة الإدارية فكثير من الباحثين يربطون عملية تقييم الأداء بالمراقبة، أي مراقبة نتائج الأداء والتي من شأنها الوقوف على تحقيق نتائج بأعلى كفاءة ممكنة وبالمستوى المطلوب منه وهذا ما يجعلها ذات طابع قياسي فهي بذلك تهدف إلى قياس مستوى الإنجاز والذي من خلاله يحدد سلم الرتب والترقية والمكافآت التي تتمن من خلالها المنظمات جهود العاملين. (شنوفي، 2004-2005، ص 19-20)

3- الهدف من توظيف عملية تقييم الأداء في المؤسسة:

إن هدف أي مؤسسة مهما كان مجال عملها هو تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة وسعي نحو توجيه جهود عمالها لتحقيق أهدافها، وعليه فإن عملية التقييم ساهمت بشكل كبير في إدارة أداء الموظفين في المؤسسة، وساعدت بشكل كبير رؤساء المنظمة في اكتشاف الأخطاء التي ترتب أثناء إنجاز الأعمال والتقليل من وقوعها، ومحاولة معالجتها فور وقوعها، فالهدف من التقييم هو ترشيد وتدريب العاملين للأداء الجيد بدون أخطاء، فالهدف من تقييم الأداء يجب أن تكون إيجابية وبناءة. (عشوش السيد، باشري، 2017، ص 297)

وعليه وبعد قراءة واطلاعنا على الأبحاث والكتب التي عالجت موضوع تقييم الأداء، لاحظنا شبه اتفاق حول الأهداف التي تسعى المؤسسات تحقيقها من خلال تبنيها لعملية تقييم الأداء الوظيفي، فأغلب الكتب توجهت لتقسيم الذي يرى أن الهدف من عملية التقييم هو تحقيق الغرض الإداري وتحقيق الغرض التطويري، "بينما تهتم تقييمات التوجه التطويري أكثر بتحسين الأداء المستقبلي عن طريق التأكد من وضوح التوقعات وعن طريق تعيين طرق تسهيل أداء الموظف من خلال التدريب". (الجبار، القحطاني 2007، ص 93)

وعليه يرى البسيوني أن عملية تقييم الأداء تستخدم لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها والتي قسمها إلى مجموعتين تتمثل الأولى في تحقيقها للاستخدامات الإدارية، أما هدفها الثاني تمحور حول تحقيقها لاستخدامات العامل والفرد.

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

فبالنسبة لتحقيق الاستخدامات الإدارية، يتمثل أساسا في مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن الترقية كما تساعدها في تحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات التنظيمية وفي تقييم نتائج التدريب وجدول العمل وطرق الإشراف وظروف العمل، وكوسيلة أيضا لتقييم المؤسسة وأقسامها المختلفة، كما تساعد الإدارة أيضا في تقييم إدارة الأجور ومراتب الموظفين بالمؤسسة.

أما تحقيق الاستخدامات للعامل والفرد فتتمثل من خلال توصيف نقاط الضعف في الأفراد والتي يمكن التغلب عليها من خلال عملية التدريب، كما يستخدم كوسيلة لتحسين الأداء عن طريق امدادهم بالمعلومات الخاصة بمقابلة التقييم، وهو أداة فعالة لتحفيز وتنشيط أداء العامل والرؤساء أيضا، ويظهر ذلك من خلال ملاحظة أداء مرؤوسيههم خلال السنة بهدف الكشف عن مواطن القوة والضعف ومحاولة تقويمها ومعالجتها. (بسيوني، 2007-2008، ص 256)

وفي هذا الصدد يرى (محبوب، 2004) " أن عملية تقييم المؤسسات الجامعية وكلياتها بات أحد الاهتمامات الأساسية في الإدارة الجامعية سواء كان ذلك في جانبها الأكاديمي " المتعلق تحديدا بنتائج الأبحاث العلمية والأنشطة والمناسبات العلمية المنظمة على مستوى الجامعات أو الجانب التطبيقي منها والمتعلق بالمشاريع البحثية التي تشكل أحد أهم مخرجات البحث العلمي والذي يثمن جهد وأداء عضو هيئة التدريس والطالب ميدانيا، كما يأخذ تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس حيز كبير في عملية تقييم الجامعات، خاصة وأنه يشكل أحد أهم الفاعلين فيها، وفقد أوضح "محبوب"، أهم الأهداف التي تسعى من خلالها إدارة الجامعة تحقيقها بتطبيق نظام التقييم على أدائه كما يلي:

- إضفاء العدالة على نتائج التقييم المستخدمة في تقييم أداء عضو هيئة التدريس من خلال الكشف عن الأدوات والمعايير المستخدمة في عملية التقييم.

- الحد من اشكالات اختراق القواعد الموضوعية من خلال الاعتماد على نتائج التقييم في الترقية العلمية.

- تحسين مستوى الأداء الأكاديمي والعلمي، على المستوى الفردي والمؤسسي.

- التعرف إلى مستوى القدرات المتاحة أكاديميا وتربويا وإداريا بهدف توظيفها في تنفيذ الخطط والبرامج على وفق إمكانياتها.

- وضع خطط وبرامج تطوير أعضاء هيئة التدريس على وفق المؤشرات التي تقدمها مهمات وعمليات تقييم الأداء.

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

- اكتشاف معيقات استيفاء بعض معايير تقييم الأداء، الأمر الذي قد يشير إلى إشكالية أو خطأ في بناء مقاييس التقييم. (خرفان، 2007، ص 32-33)

4- الأهمية من توظيف عملية تقييم الأداء في المؤسسة:

أعطت نظريات حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية ونظرية اتخاذ القرار في تسيير العاملين أهمية لعملية تقييم الأداء في المؤسسة، حيث ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في تقييم أداء العمال وذلك من خلال تحديدها للمعايير التي تتطلبها مختلف الوظائف التي يمارسها الأفراد في المنظمة، كما استعملت عملية تقييم الأداء كإحدى الوسائل لتصميم مختلف الوظائف بطرق موضوعية، وهذا ما لم تعره مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية، حيث ركزت هذه الأخير على الجوانب الإنسانية للفرد، من مشاعر وأحاسيس، فهو بذلك يمارس وظائفه الموكلة إليه ويبحث عن تحفيزات لتطوير أدائه، فقد رأت هذه المدرسة أن أداة المقابلة تعتبر من العناصر المهمة في تقييم أداء العامل، حيث تشكل المصدر الذي يؤكد على مبدأ العلاقات المتضامنة في المنظمة، كما أنها تعد من أدوات التحفيز التي يحتاجها الفرد في أي مؤسسة، ومن جانب آخر ركزت نظرية اتخاذ القرار على الدور الذي تلعبه عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية كالرواتب، والتعيين، والتدريب، وهذا ما يشكل تساؤلات حول تأثير عملية التقييم على اتخاذ القرارات الهامة في المنظمة وإلى أي مدى تؤخذ القرارات المستخلصة من عملية التقييم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات. (القواسمة، 2014، ص 42-43)

ويرى مصطفى كافي أن أهمية تقييم الأداء كعملية تتبع من ثلاث مستويات أساسية والمتمثلة في المنظمة ورؤساء المنظمات والمؤوسين، ويمكن توضيح ذلك كالاتي: (كافي، 2014، ص 226-227)

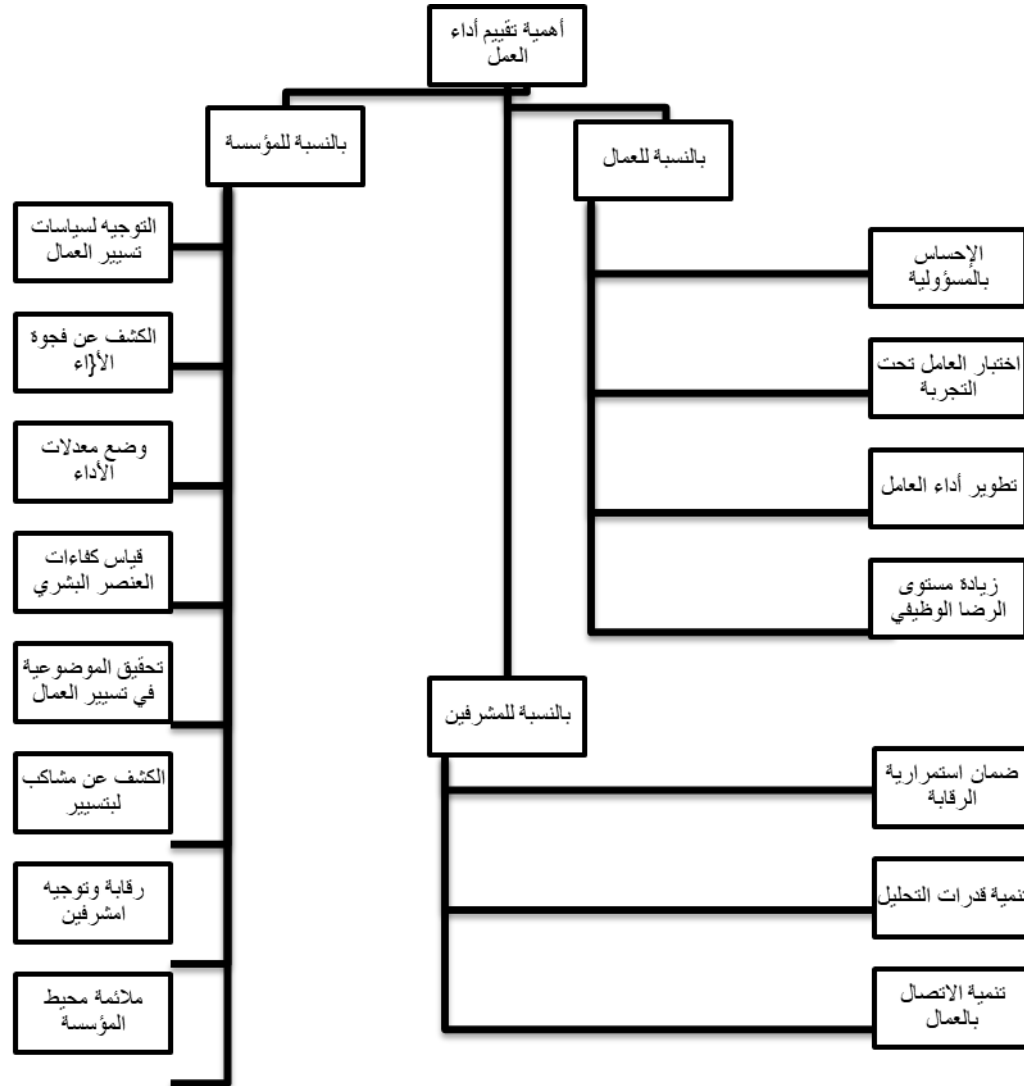
أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة: يتمثل أساسا في إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة، كما يساهم في رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور، فضلا على الدور الذي يمارسه في تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

كما تنعكس أهميته على مستوى رؤساء المنظمات: من خلال دفع المشرفين والمديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم كما يعمل على دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي توجه الموظف أثناء تأدية مهامه.

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

وتتضح أهميته كذلك على مستوى المرؤوسين: في تنمية روح المسؤولية لدى العاملين وذلك نتيجة شعوره بالعدالة وتقدير جهوده أثناء قيامه بعمله، وهذا ما يدفع العامل للاجتهاد في العمل ليقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا.

وقد وضع الباحث نور الدين شنوفي أهمية عملية التقييم من خلال تقديمه جملة من المؤشرات التي تعود بالفائدة على العمال والمشرفين والمؤسسة من خلال الشكل الموالي:



الشكل (12) يوضح المخصص أهمية تقييم أداء العمال في المؤسسة (شنوفي، 2004-2005، ص26)

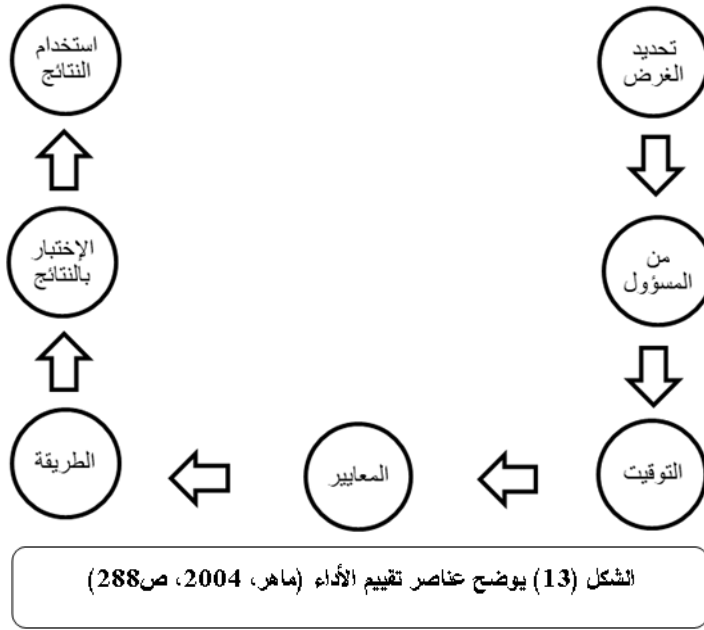
وبالنظر إلى البيانات في المخطط الذي تم عرضه أعلاه، والذي يوضح لنا أهمية نظام التقييم في المؤسسة على مستوى الفاعلين بها من (رؤساء وعمال) نستنتج أن نظام التقييم له دور كبير في تفعيل أداء العاملين من خلال الكشف عن النقائص الموجودة على مستوى الإنجاز ومعالجتها، وكذا الكشف عن

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

مشاكل التسيير التي تعرقل أداء العاملين في تنفيذ أعمالهم، ولتجنب تراجع الأداء تلجأ المؤسسات إلى نظام التقييم كاستراتيجية لقياس مدى كفاءة الأداء والعمل على تنميته وتطويره، كما يعمل نظام التقييم على تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال نظام المكافآت والعلوات التي يتم منحها للموظفين نتيجة تفوقهم في تنفيذ مهامهم.

4- العناصر التي يتشكل منها نظام تقييم الأداء:

يتكون نظام تقييم الأداء من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره ويمكن لنا توضيح أهم هذه العناصر في الشكل الآتي:



الشكل (13) يوضح عناصر تقييم الأداء (ماهر، 2004، ص288)

يوضح الشكل أهم العناصر التي يتشكل نظام تقييم الأداء، حيث يبدأ نظام تقييم الأداء أولاً بتحديد الغرض منه أي لماذا يتم وضع نظام لتقييم الأداء؟ وما هو الهدف من وراء إجراء عملية التقييم؟ ومن المسؤول عن هاته العملية؟ وهل تتم بشكل فردي أو جماعي؟ وهل يشرف عن عملية التقييم مسؤولين داخل المؤسسة أم يتم وضع لجنة خاصة مؤهلة لتقييم الأداء؟، كما يولي الشكل أهمية لعامل الوقت المخصص لعملية التقييم وفترة التقييم هل تتم بشكل مستمر أم متقطع؟ وهل تكون دورية أم سنوية؟ إضافة إلى ذلك وجود عنصر مهم في نظام التقييم والمتمثل في المعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء والتي يتم وفقها تحديد الطريقة أو الأسلوب المتبع في عملية التقييم، وصولاً لمرحلة إخبار المسؤولين بنتائج التقييم واستخدام تلك النتائج في مختلف الوظائف الإدارية.

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

ونقصد بتحديد الغرض الهدف الذي تسعى إدارة المؤسسة تحقيقه من خلال عملية التقييم وذلك بجمعها للمعلومات والبيانات التي يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي: (كافي، 2014، ص 227-228)

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

- تحديد مستوى الأجر والكفاءات التي يمكن أن يتحصل عليها الفرد وذلك مقابل أداء.

- تحديد الوظيفة الحالية، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل.

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

❖ تحديد وقت التقييم:

وفي هذا العنصر بتحديد يجب أن يتم طرح بعض الأسئلة التي تعتبر مهمة في عملية التقييم والتي ترتبط بالمدة والفترة التي تتم من خلالها عملية التقييم بمعنى كم مرة سيتم التقييم سنويا؟ هل تتم العملية شهريا أو خلال 3 أشهر، ومتى تتم عملية التقييم؟

ويتم برمجت هذه العملية غالبا في نهاية السنة، مما قد يعرض عملية التقييم إلى تهديد مؤكد فعلمية التقييم تتطلب وقت كبيرا من رؤساء المؤسسات خاصة في جانب الاحتفاظ بسجلات التقييم لذلك يفضل أغلب رؤساء المؤسسة ترك عملية تقييم الأداء حتى نهاية السنة لضيق الوقت. (اللبدى، 2015 ص 20)، وعلى العموم فإن فترة التقييم تأخذ أبعادا مختلفة حسب الرؤية الخاصة للمسؤول وهدفه بتحديد من عملية التقييم، وحتى حسب فلسفة المؤسسة وسياساتها المستقبلية، فقد نجد مؤسسات تولى أهمية كبيرة لعملية التقييم فتسعى جاهدة لتشخيص وضعية الأداء من خلال البحث عن نقاط القوة والضعف التي قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب على قرارات المؤسسة ومستقبلها وهذا ما يجعلها تبرمج فترة زمنية طويلة ومتكررة لقياس كفاءة أداء موظفيها، في حين نجد مؤسسات تكتفي بتخصيص فترة زمنية قصيرة والعمل على مراقبة الأداء بطرق أخرى.

❖ معايير تقييم الأداء:

بعد أن تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من فردي إلى جماعي (فرق عمل) أصبح تقييم الأداء الذي كان يعمل به في السابق والمصمم على أساس تقييم الجهد الفردي متقدما، فقد حل محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، وباستخدام معايير جهد جديدة وهي: التكلفة، الجودة، الوقت، خدمة العملاء

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

ومدى رضاهم حتى أن العديد من المنظمات ربطت عملية التحفيز برضا عملائها. (عقيلي، 2005 ص81)

فقد أصبحت المؤسسة تعمل على تحديد المعايير المناسبة لتقييم أداء موظفيها، فالمعايير بمثابة المقياس الذي تتخذه المؤسسة أثناء عملية التقييم والتي تحدد من خلالها الانحرافات الناتجة عن عملية التقييم وعليه ينقسم مقياس الأداء إلى خمس أنواع والمتمثلة في معايير كمية تتعلق بكمية الإنتاج ومعايير نوعية تتعلق بنوعية الأداء وجودته، ومعايير تكلفة تتعلق بالنفقات المصروفة على إنجاز أحد الأعمال ومعايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، ومعايير القيم المعنوية وتتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين وولائهم للعمل في المنظمة، وروحهم المعنوية وغيرها. (عليان 2007، ص 164)

كما يجب أن تتوفر في مقياس الأداء الجيد بعض المقومات المساهمة في فعاليته نذكرها كما يلي: (زايد 2003، ص 342-346)

1- التوافق الاستراتيجي: يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ونقصد بذلك ضرورة وضع معايير واقعية قابلة للقياس تحقق أهداف المنظمة كما يجب أن تكون عملية وضع المعايير مرنة أي قابلة للتغيير الذي يمكن أن يطرأ كذلك على أهداف المنظمة.

2- الدقة: ويقصد بها مدى قدرة نظام الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء، وغالبا ما يشار إلى ذلك بلفظ " دقة المحتوى" ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقا، فإنه يجب أن لا يكون معيبا أو غير نقي، فقد نقول عن المقياس أنه معيب إذا لم يقس كل جوانب السلوك الوظيفي المطلوب، مثال على ذلك تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة فقط على أساس التدريس وليس على أساس التدريس والبحوث مثلا.

3- الثبات: يعكس معيار الثبات مدى استقرار أداة القياس، بمعنى القدرة على تطبيق مقياس الأداء من طرف مسؤولين على نفس الموظف والحصول على نفس النتائج خلال فترات طويلة نسبيا، أما إذا تم تطبيقه على نفس الشيء وتوصل إلى نتائج مختلفة وفي فترات وجيزة فإن هذا المقياس يفقد صفة الثبات والاستقرار.

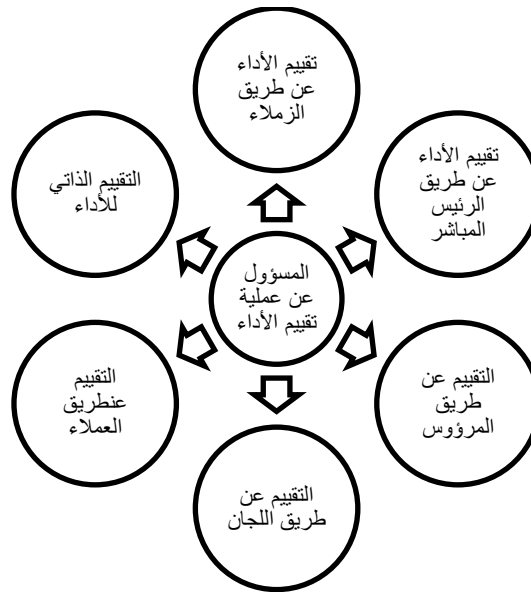
الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

4- **القبول:** ونقصد به مدى قبول المقياس من طرف المسؤولين والعاملين أنفسهم، فكلما كان المقياس المصمم مقبول من طرف الفاعلين في المؤسسة ساهم ذلك في الحصول على نتائج مرضية، فالقبول يفعل قابلية الموظفين على تطبيقه.

5- **الوضوح:** ونقصد به مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع من خلالها الموظف الوفاء بتلك المعايير.

❖ من هو المسؤول عن عملية التقييم:

أظهرت الدراسات التي تناول موضوع تقييم الأداء اختلاف وجهات النظر حول من المسؤول والشخص المؤهل في تنفيذ إجراءات التقييم، فعملية تقييم الأداء حسبهم لا تنحصر على مستوى الهيئات العليا في الهيكل التنظيمي، خاصة وأنا الهدف من إجراء التقييم هو الحصول على المعلومات والبيانات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة، وهذا ما يجعل دائرة الأشخاص المسؤولين عن تقييم الأداء تتسع لتشمل مختلف الفاعلين في المؤسسة كالمسؤول المباشر عن الأعمال وحتى الموظفين أنفسهم، في حين تعتمد بعض المؤسسات الكبرى على لجان مختصة في تنفيذ عملية التقييم والإشراف عليها، والشكل الموالي يوضح أهم الجهات المؤهلة لتقييم أداء الأفراد داخل المنظمة.



الشكل (14) يوضح الجهات المؤهلة لتقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. **تقييم الأداء عن طريق الرئيس المباشر:** يعد الرئيس أكثر الأشخاص صلاحية لتقييم أداء مرؤوسيه نظرًا لتوفر المعلومات الكافية عن الأداء من جهة، وحفاظًا على وحدة القيادة من جهة أخرى.

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

2. **تقييم الأداء عن طريق الزملاء:** ويتم ذلك من خلال ملاحظة أداء بعضهم البعض وذلك يساعد في الحصول على المعلومات الكافية حول سلوكهم الوظيفي، ولتحقيق نتائج فعالة وعملية يجب أن يتصف هذا النوع من التقييم على شرطين أساسيين أولهما يتمثل في توفر المناخ العام للجماعة بدرجة من الثقة والمشاركة، وثانيهما أن يفعل نظام المكافآت على أساس التنافس بين أعضاء المجموعة مما يحقق تكافؤ الفرص للحصول على المكافآت.

3. **التقييم عن طريق المرؤوس:** يتخذ هذا النوع من التقييم شكل الاستقصاءات لاتجاهات المرؤوسين اتجاه رؤسائهم، ويستخدم هذا النوع من التقييم عادة في حالة وضوح العلاقة التي تربط الرؤساء بمرؤوسيهـم وتأثيرها على الأداء عامة. (المغربي، 2016، ص 130-131)

4. **التقييم عن طريق اللجان:** هذه الطريقة تقترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية، وهو أمر غير متوافر دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حدى بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة. (كافي 2014، ص 227)

5. **التقييم عن طريق العملاء:** تعتمد هذه الطريقة بشكل كبير في المنظمات الخدمية والتي في العادة تقدم خدمة معنوية أو مادية كانت، وفي كثير من الأحيان نجد أن التقييم عن طريق الرؤساء أو المرؤوسين لن يكون كافياً وموضوعياً في مثل هذه المنظمات، إذ أن إنتاج أو تسويق الخدمة يتم في نفس الوقت، هذا ما يجعل العملاء يمثلون الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها عن أداء الأفراد وتعد المصدر الأفضل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة، لكن ما يعاب على هاته الطريقة أنها مكلفة وهذا ما يزيد من أعباء المؤسسة كما يحبذ أن يتم الاعتماد على هذا النوع من التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محددة (المغربي، 2016، ص 169)

6. **التقييم الذاتي للأداء:** تعتمد هذه الطريقة على الفرد في تقييم نفسه، ويستخدم الفرد المقيم نفس الأساليب التي يستخدمها القائم بالتقييم، ويكون الفرد مؤهلاً لتقييم نفسه وذلك من خلال قدرته على معرفة نواحي قوته وضعفه، لكن ما يعاب على هذه الطريقة احتمال وقوعه في التحيز بإعطاء تقديرات مبالغ فيها لنفسه، فعادة ما يستخدم هذا النوع من التقييم في تطوير وتنمية مهارات الفرد وليس من أجل تحقيق أغراض إدارية كاتخاذ القرارات في المؤسسة. (كامل، باشري، رستم، 2018، ص 251)

7. **إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء:** تعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي تقع على عاتق المسؤول لأنها تتضمن إخبار الفرد ومناقشته بقدراته وامكانياته التي انعكست على أدائه في عمله، ليتأكد المرؤوس

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

أن تقييمه قد تم بشكل موضوعي كان من الواجب عليه اتباع هذه المرحلة التي تعتبر أكثر المراحل حساسية، مما يتطلب منه لباقة ودبلوماسية في مناقشة نتائج الأداء التي توصل إليها الفرد، والعمل على إقناعهم بموضوعية التقييم وقبولهم له، خاصة فيما يتعلق بوضع العلامات لكل مرؤوس والتي على أساسه يتحصل على مكافآت والتي تكون عبارة عن ترقية في المنصب أو الرتبة أو زيادة في الأجر. (بربر، 1997، ص 127)

❖ **استخدام نتائج التقييم:** يتم استخدام نتائج التقييم في هذه المرحلة كأساس للترقية ولمنح العلاوات والمكافآت والحوافز، كما يمكن أن تحدد على أساسه احتياجات العاملين للتدريب (من خلال ما يتم توضيحه من أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تطوير في التقرير)، حيث تستخدم تقارير الكفاءة في عملية النقل من إدارة إلى أخرى، ويمكن أن يستخدم كدليل يعتمد عليه الرؤساء المباشرين لتطوير العاملين، وذلك من خلال جملة التوجيهات والنصائح التي تقدمها الإدارة للعمال لتحسين أدائهم. (ماهر، 2004، ص 310)

5- أخطاء عملية التقييم وطرق معالجتها:

غالبا ما يتعرض المشرفون القائمون بعملية تقييم الأداء للكثير من المشكلات أثناء قيامهم بهذه العملية مما يزيد من احتمالات الخطأ فيه ومن بين المشكلات التي يقع فيها القائمون على عملية التقييم ما يلي:

أولاً: تأثير الهالة halo effect: ويعني أن تقييم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء ينسحب بالتالي على بقية العناصر، وتظهر هذه المشكلة حينما تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع مرؤوسيه جيدة أو سيئة، فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقييم في شكل تقييم مرتفع للمرؤوس والعكس صحيح، ويمكن التقليل من حدة هذه المشاكل من خلال التدريب الجيد للمشرفين والرؤساء. (عشوش السيد، باشري، 2017، ص 306)

ثانياً: التساهل أو التشدد في التقييم أو النزعة المركزية: إن هذا النوع من الأخطاء يقع تحديداً على عاتق المسؤولين في المنظمة وذلك من خلال عدم تقديرهم الجيد للموظفين بإعطائهم تقديرات مرتفعة لا تعكس جهودهم المبذول لكسب رضائهم ومراعاة للبعد الاجتماعي، أو تقديم تقديرات منخفضة لبعض الفئة من الموظفين لأسباب معينة تتعلق بالاتخاذ قرارات فصلهم أو تغيير وظائفهم، أو النزعة المركزية بإعطاء جميع الموظفين درجات متساوية وذلك بتجنب التقييم المرتفعة أو المنخفضة. (كامل، باشري، رستم 2018، ص 262)

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

ثالثا: التحيز في تقييم الأداء: في هذه الطريقة قد يتأثر الرؤساء أثناء عملية التقييم ببعض القيم والاتجاهات مما قد يؤدي بيه إلى التحيز لبعض المرؤوسين على حساب آخرين، وقد ينبع مصدر التحيز من طبيعة النفس البشرية (مثل العواطف أو الانفعالات الشخصية أو القصور الإدراكي)، أو من عدم قدرة الإنسان على تشغيل المعلومات بشكل تام. (زايد، 2003، ص280)

ومما لاشك فيه أن نتائج الأخطاء التي قد يقع فيها الرؤساء أثناء عملية التقييم، تؤثر بشكل كبير على تقييم أناس أقل أو أكثر مما يستحق نمط ومستوى أدائهم الفني، أو إسقاط حقهم في العلاوات أو المكافئات نتيجة التقييم الخاطئ، في حين أن التقييم العادل للأداء يعد حافزا بحد ذاته، لذلك يجب مراعات الموضوعية قدر الإمكان والابتعاد عن الذاتية أثناء عملية التقييم، كما توجد بعض العناصر قد تحدث أخطاء في تقييم كعامل النسيان، التأثير من آخر تقييم، التأثير بمركز الوظيفة أو مسماها، التأثير بالغرض من التقييم، والتأثر بجماعات الضغط. (القحطاني، 2008، ص 177)

6- الطرق المتبعة في عملية تقييم الأداء.

قبل الحديث عن الطرق والأساليب التي يعتمد عليها رؤساء المنظمات في عملية التقييم، يجب علينا الإشارة لبعض العناصر المهمة في عملية اختيار طرق التقييم الأداء المناسب، إن طبيعة الأهداف المرجوة تحقيقها وكذلك حجم المنظمة والامكانيات المتاحة للمنظمة تلعب دورا كبيرا في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أداء العمال والموظفين داخل المؤسسة، فعلى سبيل المثال تعمل المنظمة على تحقيق أهداف قصيرة المدى وأهداف على المدى الطويل كما أن تحديد وفهم الهدف يسمح بتحديد الامكانيات اللازمة لتحقيقه، وهذا ما يسهل على القائمين بعملية التقييم تحديد الطرق والأساليب اللازمة لقياس أداء العاملين الفعلي من أجل معرفة هل تم تحقيق الهدف من الأداء أم العكس. كما أن حجم المنظمة يؤثر بشكل كبير في اختيار طرق التقييم حيث نجد العديد من الشركات الكبرى تعتمد على أكثر من طريقة في التقييم وذلك حسب ثلاث مداخل رئيسية والتي من خلالها تم تصنيف طرق التقييم إلى مجموعتين سيتم سنتناولها فيما يلي:

❖ الطرق التقليدية الكلاسيكية:

تم الاعتماد في هذه الطريقة على مدخل المقارنة ومدخل الخصائص الذي يقوم عادة على التقديرات الشخصية للرؤساء وهذا ما يجعله يتصف بذاتية في اصدار الأحكام، وعليه فإن هذه المداخل في التقييم تستخدم في العادة مجموعة من الأساليب لتقييم أداء الموظفين والعاملين في المؤسسة، ومن

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

أبرز هذه الأساليب، أسلوب الترتيب وأسلوب التوزيع الإجباري، وأسلوب المقارنة المزدوجة، وسيتم شرح وتوضيح هذه الأساليب كالاتي:

1. أسلوب التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يتبع الرئيس مقياس الكفاءة لتوزيع مرؤوسيه، حيث تقول المنظمة مسبقا بتحديد المقياس الذي يتم من خلاله تقييم المرؤوسين، ويمكن تبيان ذلك من خلال مثال توضيحي والمتعلق تحديدا في نظام تتبعه أغلب المؤسسات والشركات أثناء استخدام طريقة التوزيع الإجباري بالاستعانة بسلم درجات يوزع على أساسه عدد الأفراد المتاحين في القسم، فإذا افترضنا أن مؤسسة تمتلك 20 عاملا فإنه سيقوم بتوزيعهم كالتالي: 2 ممتاز، 4 جيد جدا، 8 جيد، 2 أقل من المتوسط، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنه يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في تقييم أداء العاملين. (ماضي، بودريان، 2014 ص30)

2. أسلوب المقارنة المزدوجة: لا تعتمد هذه الطريقة على معايير محددة في التقييم، بل تعتمد على أنماط معيارية للأداء، يتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء العاملين معهم في نفس القسم أو الإدارة وحتى يتم تطبيق هذه الطريقة لابد من تقسيم العاملين إلى قسمين، ويتم تحديد مجموعة عناصر للتقييم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون، ويتم بعدها إجراء كل فرد من المجموعة بغيره، وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقا للمعادلة التالية $n - 1$ ÷ 2 بحيث (ن) = عدد المرؤوسين، وفي الأخير يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم. لكن ما يعاب على هذه الطريقة رغم تميزها بالموضوعية إلا أنها تصبح أكثر تعقيدا في حالة تعدد المرؤوسين حيث تستغرق عملية التقييم في حالة زيادة العدد وقتا كثيرا لتعدد الأنواع. (القحطاني، 2008، ص170)

3. أسلوب الترتيب أو التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات والمعايير التي تتعلق بالعمل ككمية العمل ونوعية العمل وغيرها من الصفات، بحيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة أو مصنفة، وبناء على ذلك يتم تقييم الأفراد وفقا لمدى امتلاكه للخصائص والصفات المتفق عليها سابقا وتظهر أهمية هذه الطريقة في اعتمادها على الدقة في تحديد الخصائص والصفات المرتبطة بالأداء الفاعل، في حين قد يشوب نموذج الصفات بعض النقائص والأخطاء مما يؤثر على نتائج التقييم. (ماضي، بودريان، ص 28)

4. أسلوب المعايير المزدوجة: يعتمد هذا الأسلوب على مقياس يحتوى على عبارات تعكس ثلاثة مستويات للأداء ويمثل كل بعد وظيفي لها والمتمثلة في: الأداء الجيد، الأداء المتوسط، الأداء الضعيف

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

ثم يتم ترتيب تلك العبارات بشكل عشوائي لتصميم المقياس النهائي، ومنه يتعين على المدير استكمال المقياس باستخدام ثلاث علامات هي:

- إذا كان الأداء أعلى من المستوى المطلوب يعطي إشارة (+)
 - إذا كان الأداء يساوي المستوى المطلوب يعطي إشارة (=)
 - إذا كان الأداء أقل من المستوى المطلوب يعطي إشارة (-)، ومنه يتم احتساب التقدير النهائي للمقياس المعمول به. (زايد، 2003، ص 357 - 358)
- الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء.

اتجهت الإدارة الحديثة لاستخدام مداخل طرق وأساليب مغايرة لتقييم الأداء، وذلك من أجل تحقيق نتائج فعالة في عملية التقييم والتي تشمل في العادة مختلف الفاعلين في المؤسسة من موظفين وعمال وتعتمد في ذلك على مداخل الأداء والتي تصنف ضمن المداخل الحديثة، كالمدخل السلوكي والذي يقوم عادة على تحديد السلوك لدى الأفراد ثم قياس مدى توافرها لديه، ومدخل النتائج والذي يقوم على قياس مدى مساهمة الفرد في تحقيق الكفاء التنظيمية، ومن أبرز الأساليب المستخدمة في هذه المداخل على أسلوب الحوادث الحرجة، أسلوب قوائم المراجعة، أسلوب الإدارة بالأهداف.

1. أسلوب الحوادث الحرجة (critical incidents): يقوم الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال وما يعاب على أسلوب الحوادث الحرجة أنها تستهلك وقتا كبيرا، كما أن مفهوم "الحدث الحرج" قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين، كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا. (بربر، 1997 ص 133)

2. أسلوب قوائم المراجعة: في هذه الطريقة يقوم القائمون بعملية التقييم على ملاحظة سلوك العاملين والموظفين أثناء تأدية مهامهم، بحيث يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل عن أداء الموظف من خلال استخدام قائمة تحتوي على مجموعة أسئلة تطرح للعاملين حول رأيه في العمل وسلوكه الوظيفي ومن خلال اجابته توضع العلامة له.

3. أسلوب الإدارة بالأهداف: management by objectives

يعتمد المشرفون في عملية تقييم الأداء على عنصر النتائج أي التركيز على أهمية ما توصل اليه العاملين أثناء أداء وظائفهم، دون النظر في سلوكهم الوظيفي المتعلق بالانضباط في العمل وعليه يمكن

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

تقديم أهم الخطوات التي يمر بها المشرفون أثناء تبنيهم لطريقة تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف كالاتي:

أ. يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، كما يجتمع الرئيس المباشر مع رؤوسيه لتحديد الأهداف والمدة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف.

ب. أثناء عملية التنفيذ، على الرئيس أن يساعد رؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما اذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة الرؤوس مثلا.

ت. عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابا أو سلبا.

ث. إن ما يميز هذه الطريقة في تقييم الأداء هو تحديدها للمطلوب إنجازه بوضوح من الموظف، وكيف يمكن قياس هذا الإنجاز أو النتائج المطلوبة، وطريقة قياسها. (عشوش، السيد، باشري، 2017، ص 305) ويضيف " القحطاني" أن أهم ما يميز هذه الطريقة أنها تركز على الأداء ذاته بمعنى ما أنجزه العامل أو الموظف فعلا وليس على العوامل الشخصية المتعلقة بصفات الذكاء والمواظبة وغيرها من الصفات الفكرية أو الجسدية للعامل، كما أن هاته الطريقة لا تتأثر برأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم كما تساعد طريق التقييم بالأهداف إلى تهيئة المناخ المناسب الذي يساهم في توفير التغذية العكسية التي تساعد على تحسين الأداء. (القحطاني، 2008، ص 172)

من جهة أخرى فإن هاته الطريقة رغم محاسنها في عملية التقييم لديها بعض العيوب على غرار استنزافها للوقت والجهد الذي يخصصه المشرفون نتيجة الاعتماد عليها توجد بعض العيوب التي ترتبط بالعامل في حد ذاته نذكر منها ما يلي: (القحطاني، ص 171-172)

1. التغيرات في بيئة العمل أو نقص في الموارد المادية وإضرابات العمال كلها ظروف تمنع العاملين من تحقيق أهداف المؤسسة وهي خارجة عن نطاق العامل.

2. اهمال الوسائل أثناء تحقيق الأهداف، والتركيز فقط على تحقيق النتائج.

الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة

خلاصة:

لقد اتضح مما سبق أن تحقيق أداء وظيفي فعال في المؤسسة أصبح مرهون بوجود نظام تقييم يعمل على تشخيص وضعيته وقياس نسبة الإنجاز لتحديد مواطن القوة والضعف التي قد تؤثر على فعاليته، لذلك أصبح نظام تقييم الأداء من بين ضروريات ومتطلبات تطور أي منظمة، حيث يعد أداة تشخيصية ورقابية في نفس الوقت، كما أن أهميته تتعكس بدرجة كبيرة على مدى مساهمته في رصد الاختلالات في الأداء ومحاولة تصحيحها من خلال جملة من المعايير والأساليب العلمية التي تضعها المنظمة كآلية لتدقيق في المهام الموكلة للموظف، ومن خلال التغذية العكسية التي تصل إلى الرؤساء في المنظمة، تقوم هذه الأخيرة بتبني سياسات تصحيحية لبعض الوظائف التي تحتاج إلى إعادة النظر في إجراءاتها الإدارية وحتى مواردها البشرية التي تحتاج إلى تدريب أو توجيه، وأي كان ذلك فإن عملية التقييم كذلك تكشف الجهد المبذول للموظف أو العامل وتعتبر عاملاً مساهماً في وضع سلم المكافآت والحوافز، وبنظر لأهميتها على مختلف المستويات والأصعدة إلا أن تفعيلها لازال يحتاج إلى حديث مطول فبرغم من أهمية ودور نظام تقييم الأداء كأداة استراتيجية إلا أن معظم المؤسسات تعاني من تفعيله مما يوقعها في مشاكل سوء التسيير والتنفيذ في بعض المصالح والأقسام وهذا ما يؤثر بدرجة كبيرة على مخرجات المنظمة ككل.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

أولاً: الأساليب الاتصالية وفعالية الأداء بالمؤسسة

- 1- الاستراتيجية الاتصالية الداخلية وضبط سلوك المورد البشري
- 2- مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي
- 3- القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة

ثانياً: المعوقات الاتصالية المؤثرة على الأداء ووسائل التغلب عليها

- 1- المعوقات الفنية المتعلقة بالرسالة والوسيلة
- 2- المعوقات الاتصالية المتعلقة بالجوانب الشخصية والنفسية للعامل
- 3- المعوقات الاتصالية المتعلقة بالجانب الإداري والتنظيم
- 4- وسائل التغلب على معوقات الاتصال المؤثرة على الأداء

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

تمهيد:

يعد الاتصال عامل مهم في تحقيق الانسجام والتماسك داخل أي منظمة، كما يعد أحد العوامل المهمة في تحديد مستوى الأداء بها، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة لتوظيف مختلف الأساليب الاتصالية الداخلية لرفع من مستوى أداء عمالها، وتحفيزه على الأداء الجيد لمختلف المهام والوظائف الموكل إليه ولعل أهم هذه الأساليب الاتصالية نجد الاستراتيجية الاتصالية الداخلية كأسلوب في توجيه وتوحيد جهود العاملين نحو أهداف المنظمة، من خلال توضيح سياسة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، كما نجد وسائل أو تقنيات الاتصال الحديثة والتي كانت نتيجة حتمية لما أفرزته الثورة التكنولوجية من أدوات ووسائل غيرت من نمط التسيير في المؤسسات، والتي انعكست بشكل ملحوظ على درجة الإنجاز وسرعته، بالمقابل أيضا نجد أهمية نمط القيادة الإداري في التأثير على سلوك الموظفين وتوجيههم نحو أهداف المؤسسة، وكل من الأساليب الاتصالية السالفة الذكر لها أهمية ودور تمارسه بالمؤسسة ولعل أهم دور تحققه هذه الأساليب هو تحقيق أداء فعال يساهم في تطوير المؤسسة، وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق لأهم الأساليب الاتصالية الداخلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كما سنتناول نظريا أهم العوائق الاتصالية المؤثرة في فعالية الأداء والطرق المستخدمة لتغلب عليها، حيث تطرقنا لأربعة معوقات أساسية تعمل على عرقلة أداء الموظف عن عمله وتتمثل في المعوقات الخاصة بالجانب الإداري والتنظيمي، معوقات خاصة بالجانب الدلالي للرسالة، والمعوقات الاتصالية المتعلقة بالموظف، ومعوقات اتصالية خاص بالجانب التقني للوسيلة الاتصالية.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

أولاً: الأساليب الاتصالية والأداء الوظيفي بالمؤسسة

1- الاستراتيجية الاتصالية وضبط سلوك المورد البشري

تعد الاستراتيجية الاتصالية الداخلية أحد الأساليب الاتصالية المستخدمة لبلوغ الأهداف التي تم وضعها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، فهدفها يتمحور حول تحقيق أهداف السياسة العامة للمؤسسة وذلك من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله سلوكاً إيجابياً بما يتوافق والسياسة العامة للمؤسسة وبما أن أهداف الاستراتيجية الاتصالية تعد جزءاً من الأهداف العامة للمؤسسة وتحقيقها يتطلب وضع خطة اتصالية محكمة مبنية على أسس علمية مدروسة، كان من الضروري على المؤسسة وضع استراتيجية اتصالية تعمل على صياغة أهداف اتصالية واضحة، تسعى من خلالها لإزالة الغموض الذي قد يشوب الرسالة الاتصالية التي يتم تناقلها بين أفراد التنظيم، وذلك من أجل تفادي الوقوع في سوء الفهم الذي يؤدي إلى عرقلة وظائفها الأساسية وعليه سنتعرف أولاً على مفهوم الاستراتيجية الاتصالية الداخلية ودورها في ضبط سلوك المورد البشري.

1-1- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية الداخلية

تعتبر الاستراتيجية الاتصالية عند بعض الباحثين عن مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى القصير أو الطويل، وعليه يمكن التطرق لبعض التعاريف التي تتقاطع مع ما تم تقديمه، بحيث يعرفها منير حجاب على أنها "مجموع القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور الموجه إليه". (حجاب، 2004، ص65) ويتفق التعريف الذي قدمه "منير حجاب" مع ما قدمه الباحث "شكركر" بأنها "مجمل القرارات والإجراءات والمراحل المبنية على المعلومات الدقيقة والسليمة التي توظفها المؤسسة في إطار سياستها الاتصالية والتي تكون متوسطة المدى أو بعيدة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني، وتعتمد جميع أساليب وأنواع الاتصال بطريقة متجانسة، بهدف تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة داخلياً وخارجياً بما يتماشى مع سياستها العامة". (شكركر، 2018، ص9)

وبناء على المفاهيم والتعاريف السابقة يمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي على أنها خطة اتصالية يتم وضعها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة الجامعية بالتنسيق مع خلية الاتصال والتي يتم من خلالها شرح وتفسير سياسة المؤسسة وثقافتها التنظيمية لجمهورها الداخلية والخارجية، بهدف توحيد جهود

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

العاملين والموظفين لخدمة أهدافها الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ولعل أهمها تحقيق جودة في مخرجات البحث العلمي وتطوير المؤسسة التعليمية الجامعية والارتقاء بها إلى مصاف الجامعات العالمية.

1-2- أهمية الاستراتيجية الاتصالية في ضبط سلوك المورد البشري

تتبع أهمية توظيف استراتيجية اتصالية في أي مؤسسة على بيئة اتصالاتها الداخلية، فوجود استراتيجية واضحة يدعم ويعزز شبكة الاتصالات الداخلية في المؤسسة، كما يساهم كذلك في التسيير الحسن لمختلف المهام والوظائف التي تقع على عاتق الموظفين داخل المؤسسة، وعليه تعمل الاستراتيجية الاتصالية على تحديد ورسم سياسة المؤسسة وتوضيحها لجماهيرها الداخلية من أجل إدراكها والسعي نحو تحقيقها، ولا يتم تحقيق تلك الأهداف إلا بوجود بيئة عمل مشجعة ومحفزة على الأداء الجيد والتي تنعكس نتائجها على إنتاجية المؤسسة ككل، فقد أظهرت الدراسات التي تناولت بدراسة موضوع الاستراتيجية الاتصالية أهميتها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، حيث تنعكس أهميتها على "مستوى البيئة الداخلية تحديداً في (عملية التنسيق، عامل التحفيز، ضبط سلوك الموظفين، تحسين الإنتاجية)"، أما على مستوى بيئتها الخارجية فتنعكس في (ترسيخ هويتها، وتحسين صورتها أو ما يسمى الاتصال الاستراتيجي) وفيما يلي يمكننا التطرق بشرح لكل عنصر كالاتي. (بو كرموش، 2012-2013، ص 44-45)

عملية التنسيق: تسعى أي مؤسسة من خلال شبكات الاتصالية تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح داخل المؤسسة، فتتسيق يعمل على توفير المعلومات المهمة والأساسية بين مختلف الفروع والمصالح داخل التنظيم ولكل الأطراف التي تعمل على تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية، كما أن مفهوم التنسيق لا يقتصر على نقل المعلومات وإنما يهتم بتفاصيل إتاحة المعلومات في وقتها المناسب وبالكميات المطلوبة من أجل تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية.

عامل التحفيز: شكل موضوع التحفيز اهتمام العديد من الباحثين في المجال الإداري ومجال علم الاجتماع وبينت نتائج الدراسات في هذا المجال أهمية عامل التحفيز في تطور المؤسسة، ورفع مستوى أداء الفرد، فنظام التحفيز الذي تتبعه المؤسسة يدفع الفرد نحو تطوير أدائه ويحفزه على الأداء الجيد مما ينعكس على أداء المؤسسة ككل، وعليه أوصت الدراسات الأكاديمية والمهتمين بموضوع التحفيز بالاهتمام به من أجل الدفع بعجلة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والعامة.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

ضبط سلوك الموظفين: تقوم الاستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة على تفعيل أداء الموظفين وتطويره وذلك من خلال ضبط سلوكه وتوجيهه نحو تحقيق مختلف الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا من قبل إدارة المنظمة، وعليه يرى مجموعة من الباحثين دورها وأهميتها الفاعلة في تنسيق جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، حيث تعمل الاستراتيجية لتقديم جميع الإجابات التي يتطلع الموظف الحصول عليها والتي تقدمها المؤسسة عادة في أشكال اتصالية متعددة أهمها: المجلة الداخلية للمؤسسة والكتيبات التي تقوم بتوضيح سياسة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

تحسين الإنتاجية: وهي من أبرز العناصر التي تسعى المؤسسة تحقيقها، والوصول إلى تحقيق الإنتاجية في المؤسسة مرهون بتنفيذ المراحل السابقة الذكر بشكل دقيق ومدروس، فتحسين الإنتاجية يتوقف على العمل المشترك والمتوازن لمختلف الفاعلين بالمؤسسة وهذا يتطلب أيضا الانسجام والفهم المشترك، كما أن عنصر التحفيز الذي تمارسه المؤسسة يعمل على توفير بيئة عمل مشجعة يسعى الفرد لتطوير من أدائه ويخلق لديه دافع قوي لتحسين الإنتاجية في المؤسسة، ولعل أهم عامل يحقق الإنتاجية هو توفير المناخ التنظيمي والمادي للعامل فكلما توفرت الوسائل المادية الملائمة من عتاد وتقنيات حديثة ساهم ذلك في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.

أما بخصوص البيئة الخارجية فإن أهمية توظيف الاستراتيجية الاتصالية يساهم في خلق صورة إيجابية لها، وذلك من خلال تصميم برنامج اتصالي يوضح خطوط الاتصال داخل المؤسسة ولعل رجل العلاقات العامة هنا له دور مهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بتحسين الصورة والترويج لها، وعليه فهو يلعب دور الوسيط بين الإدارة وجمهورها الداخلية والخارجية والذي يسعى من خلال هذا الدور إلى ترويج صورتها وسمعتها للجمهور الخارجية، فهو يعتمد على جملة من الوسائل الاتصالية التي تساعد في الترويج لصورة المؤسسة لأكثر عدد ممكن من الجماهير المستهدفة، والمتمثلة في الملصقات والمطويات والكتيبات وحتى الرسائل الدعائية والإشهارية التي تعمل على ترسيخ هوية المؤسسة لدى جماهيرها الداخلية والخارجية ومتعاملها وزبائنها وحتى منافسيها، ولعل الاتصال الاستراتيجي يعد أحد أهم الوسائل المساعدة في ترويج المؤسسة لصورتها لذا اتجهت أغلب المؤسسات الحديثة لاستحداث أساليب اتصالية تتماشى والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال والتي تعمل على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

2- مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل الأداء بالمؤسسة

2-1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة

يتعلق هذا المفهوم بكل الوسائل والآلات التي تعمل على نقل المعلومات وتبادلها بين أطراف العملية الاتصالية، كما يعنى أيضا بالوسائل التي تسمح بتخزين وأرشفة المعلومات والبيانات التي تخص عمل المؤسسة، وعليه فإن توظيف هذه التكنولوجيا له انعكاسات على مختلف الميادين والوظائف داخل المؤسسة فقد تحدث تغييرات إيجابية على مستوى الأداء مما يساهم في رفع مستوى الإنتاج وذلك بالاعتماد على وسائل أكثر فعالية في تنفيذ الأعمال، كما تكون أكثر فعالية في عملية جمع وتخزين المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وبنظر لدور الذي تقوم به أصبحت ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات الحديثة وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس وتتسارع من أجل اقتناء الوسائل الحديثة والاستفادة في الرفع من أداء العاملين بالتقليل من جهدهم المبذول لإنجاز الأعمال وهو عامل يساهم في تحفيزهم ويساهم أيضا في التقليل من ضغوطات العمل التي كانوا يشعرون بها أثناء تأديتهم للأعمال عن طريق الوسائل التقليدية. (السوفي، الهاشمي، 2016، ص350)

2-2- آثار تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال الاتصال والأداء

تلعب تقنيات الاتصال الحديثة دورا كبيرا في مجال الاتصال داخل المؤسسة وذلك من خلال توفيرها للوقت في تنفيذ الأعمال، وقدرتها على تسريع إتخاذ القرارات اللازمة وهو ما انعكس على أداء المورد البشري، ولعل أهم التقنيات الحديثة تأثيرا في الأداء نجد شبكة الأنترنت التي وإن اعتمدت فإنها تؤدي إلى تقوية وتماسك الاتصال الداخلي والرفع من الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال التواصل المستمر بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، وهو أكبر دور يمكن أن تستخدمه لحث طاقاتها وتوجيهها نحو المنافسة فيما بينها والإبداع عن طريق بناء الثقة الداخلية وتحفيز العاملين وتشجيعهم على مسايرة التغييرات السريعة وخاصة التكنولوجيا التي لها تأثير على نوعية العمل، كذلك تساهم في التقليل من تكاليف الاتصال التقليدي، والقضاء تدريجيا على استخدام الورق بالانتقال للإلكترونية، التي تتجاوز عامل الزمان والمكان خصوصا إذا كانت للمؤسسة مصالح خارجية كثيرة. (مسرحد، 2008-2009، ص 115)

وعليه فإن المميزات التي تنفرد بها تكنولوجيا المعلومات الحديثة من سرعة في الإنجاز ودقة في الأداء ومرونة في نقل وتبادل المعلومات بين أفراد التنظيم، جعل المؤسسات على اختلاف مجالها ونشاطها تعتمد كمدخل من مدخلاتها، إلا أن هذا المدخل أحدث العديد من التغييرات على مستوى

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

أنماط العمل والتنظيم والذي ترتب عنه تحولات في مجال التوظيف وتنظيم العمل، حيث أكدت دراسات عديدة تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يعد العمود الفقري للمؤسسة حيث يقوم بتقسيم وتوزيع الوظائف داخل الأقسام والوحدات داخل المؤسسة، إلا أن تقنية الحاسوب استطاعت أن تخلق تكامل تنظيمي بين وحدات التنظيم وهو ما يستدعي دمج أو إلغاء واستحداث أقسام أو الوحدات الهيكل التنظيمي، كما أن استخدام التكنولوجيا غير من نمط العلاقة التعاقدية بين العامل ورب العمل حيث أصبحت الأعمال تنجز في المنازل من خلال استخدام خاصية البريد الإلكتروني الذي سهل على الموظفين عناء التنقل من المصالح والأقسام لتقديم الأعمال. (بولعويادات، 2007-2008، ص 110-112)

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن أهمية توظيف التكنولوجيا الحديث في المؤسسة ينعكس بشكل كبير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فالمعلوم أن نظام المعلومات يعد من أكثر النظم مساهمة في اتخاذ القرارات وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل كبير في توفير المعلومات في الوقت المحدد وهذا ما أدى إلى اتخاذ القرارات بشكل سريع في كثير من الأحيان، كما أن المؤسسة الناجحة من تمتلك نظام معلومات فعال ومرن وتعمل على تفعيله باستمرار واتاحت المعلومات عبر مختلف مستويات الهرم الإداري بالمؤسسة.

وبالرغم من الدور المهم الذي تؤديه تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة على مستوى الأداء إلا أنه قد يتسبب في آثار سلبية مختلفة قد تتعلق بوظيفة ومكانة الفرد داخل الهيكل التنظيمي، فقد تنقلص وظيفة الفرد في المؤسسات الاقتصادية وبالتالي لا حاجة للمورد البشري في إنجاز بعض الأعمال التي كانت تنفذ من قبله، وهذا ما يزيد من نسبة البطالة في المجتمع، أما من ناحية الأمن فقد تتعرض بعض الحسابات والمواقع الحساسة للقيادة للاختراق نتيجة انتشار الفيروسات وبالتالي تشكل خطر على قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة بالقرارات الاستراتيجية للمؤسسة، وهنا يجب على المسؤولين تفعيل نظام خاص بالاختراق للحفاظ على الشبكة الداخلية للمعلومات.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

3- الأساليب الاتصالية لأنماط القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة

شكل موضوع القيادة الإدارية أهمية كبيرة في الفكر الإداري والتنظيمي، حيث عولج هذا الموضوع من مختلف النواحي في الإدارة سواء تعلق الأمر بالقيادة في الإدارة العليا أو الوسطى أو حتى التنفيذية منها، محاولا البحث بعمق في خصائص القائد الفعال وأسلوبه الاتصالي القيادي الذي يوصل به مختلف القرارات والأوامر والتوجيهات لأتباعه، وفي دور القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك باعتبارها "جوهر العملية الإدارية والتنظيمية لمختلف الأقسام والمصالح ضمن الهيكل التنظيمي، وغيابها يؤثر على فعالية الهيكل التنظيمي ويصبح عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها". (بوخلوة، قمو، 2015، ص211) وعليه سنحاول التعرف على مفهوم القيادة الإدارية والعلاقة التي تجمع القيادة بالأداء الوظيفي بالمؤسسة.

3-1- مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها

هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية ويعني ذلك أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال هذا الشخص. (مبروك إبراهيم، 2003، ص 184)، كما تم تعريفها على أنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. (بوخلوة، قمو، ص212)

والملاحظ من خلال التعاريف السابق أن القيادة الإدارية سلوك تتبعه المؤسسة في توجيه جهود موظفيها وعمالها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فهو يجمع بين المهارات الاتصالية كقدرة القائد على التأثير والإقناع، وبين مهاراته التنظيمية الإدارية.

أما القيادة الإدارية التي نقصدها في هذه الدراسة هو الأسلوب الاتصالي الذي يتبعه القائد في ممارسته للقيادة من حيث توجيه التعليمات والأوامر للعاملين، وضبطه لسلوك العمال داخل المؤسسة وأسلوبه الإقناعي في توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

ونظرا لأهمية القيادة الإدارية كأسلوب توجيهي في المؤسسة ظهرت دراسات عديدة تحاول تفسير العلاقة بين نمط القيادة السائدة في المؤسسة كأسلوب اتصالي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة وفقا لثلاثة أساليب قيادة والمتمثلة فيما يلي: (عليوات، رماش، 2018، ص 307-308)

- **الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط:** في هذا النمط القيادي يركز القائد بشكل كبير على إنجازهِ للأعمال والتركيز أكثر على تفاصيل تنفيذ العمل من خلال تحديد واجبات المرؤوسين، وممارسة الرقابة على أدائهم للأعمال بالمستوى المطلوب، إن هذا النمط القيادي يعكس نوع من السيطرة التي يتمتع بها القائد في المؤسسة، ومن جانب آخر لا تسمح للمرؤوسين بممارسة حريتهم الكاملة في التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم.

- **الأسلوب الديمقراطي:** أو كما يسمى أيضا بالإدارة التشاركية والتي يتم من خلالها وضع القرارات باتفاق الأعضاء مع رؤسائهم، وعليه فإن صورة الاتصال وفق الأسلوب الديمقراطي يتم في اتجاهين من القائد إلى الأعضاء في شكل أوامر وتوجيهات، ومن الأعضاء إلى القادة في شكل اقتراحات.

- **أسلوب القيادة الحرة:** والذي يعد ثالث الأنماط القيادية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناه كأسلوب لتوجيه رغم أنه يعد من الأنماط الفوضوية، مقارنة بالأنماط السابقة والتي تكون أكثر صرامة وحزم في القيادة مقارنة بالنمط القيادي الحر الذي يطلق عليه القيادة المنطلقة أو غير موجهة، إن ما يميز القائد خصوص في هذا النمط أنه أقل تأثير في المرؤوسين كما أن سلطته ضعيفة عليهم، حيث يقوم بدور المستشار وليس القائد، وبالتالي إعطاء حرية أكبر للمرؤوسين مما قد يخلق نوع من الفوضى، ويؤثر بذلك على سيرورة واستقرار المؤسسة ككل.

➤ **وضعية الاتصال في ظل الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء بالمؤسسة**

بالنسبة لوضعية الاتصال وفق النمط الأوتوقراطي القيادي فيظهر جليا لنا أن أغلب الاتصالات تتم وفق السلم الهرمي النازل أي من أعلى الهرم إلى أسفل، أي من الرئيس إلى المرؤوسين وتأخذ الرسائل شكل الأوامر، التعليمات، التوجيهات، بحيث لا يتيح هذا النمط القيادي مرور الرسائل من أسفل الهرم إلى أعلاه وذلك يعود لطبيعة القائد وتسلطه ومركزية اتخاذ المعلومات، وعليه فإن هذا النمط من القيادة يعيق الاتصال بين القائد وأتباعه باعتماده على أسلوب الاتصال الخطي، فهو بذلك يقطع الاتصال مع رؤسائه في العمل ويكتفي فقد بإصدار الأوامر، مما يؤثر سلبا على مستوى أداء العمال وكفاءتهم المهنية وإحساسهم بالقلق والتوتر والذي يضعف أدائهم ويؤثر على دافعيتهم للعمل.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

أما وضعية الاتصال في ظل النمط القيادي الديمقراطي فنجدته يتم في اتجاهين من خلال فتح أكبر لقنوات الحوار مع المرؤوسين وتشجيع الرسائل الصاعدة من أسفل الهرم إلى أعلاه، كما تفعل أيضا قنوات الاتصال الأفقي والتي تعمل على تحقيق التماسك داخل المؤسسة. إن هذا النوع من الأساليب أكثر مرونة مقارنة مع الأسلوب السابق فهو يتيح هامش من الحرية للمرؤوسين لإبداء وجهات نظرهم حول أمور تخص مؤسسة عملهم، كما أنه يعتبر من أكثر الأساليب فعالية في الأداء من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على العمل وإشراكهم في اتخاذ القرار مما يساهم في تماسكهم داخل المؤسسة.

بالمقابل فإن وضعية الاتصال في هذا النمط أيضا يشوبه نوعا من الفوضى فعدم وضوح قنوات الاتصال يؤدي إلى ظهور اتصالات غير رسمية مما قد تنتشر بكثرة الشائعات وسط العمال والموظفين داخل التنظيم الواحد، وقد تؤثر على الاستقرار الداخلي للمؤسسة، وعليه فإن إعطاء الحرية بشكل مفرط بدون ممارسة رقابة على الأنشطة والوظائف التي يمارسها الفرد قد يحدث آثار كبيرة على مستوى الأداء والإنجاز بشكل عام، كما أن العامل أو الموظف ملزم بتقديم بعض الأعمال في الوقت المحدد وإذا لم يمارس القائد دوره كما يجب فإن الموظف سوف يتأخر عن إنجاز عمله، فإعطاء الحرية للمرؤوسين بشكل كبير ليس مرتبط فقط بالإبداع والابتكار فهناك بعض الوظائف الحساسة التي يجب أن تمارس فيها القيادة المرنة وليس الحرة.

وعليه فإن نمط القيادة الذي تتبعه المؤسسة في إدارة وتسيير أعمالها قد يكون له تأثير مباشر وغير مباشر على مستوى أداء الفرد بالمؤسسة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي: (أحجر، هادفي، 2018، 277-278)

❖ الآثار المباشرة لنمط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: تتعكس القيادة الإدارية بشكل مباشرة على المرؤوسين في نواحي مختلفة، ولعل أهمها يكمن في تسهيل سبل وطرق التواصل بين أفراد جماعة العمل وبين الجماعات المتعاونة معها في إنجاز العمل، كما تعمل على إزالة العقبات المتعلقة بالوسيلة الاتصالية الناقلة للمعلومة والإدارية التي تعترض طريق المرؤوسين أثناء تنفيذ مهامهم، فالقائد يسعى جاهدا لتوفير مناخ ملائم للموظفين من أجل تحسين أدائهم وتحقيق مستوى عال من الإنجاز.

❖ الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: تعمل القيادة الإدارية كأسلوب اتصالي في التأثير على الأداء الوظيفي بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال التأثير على المتغيرات الوسيطة التي تعتبر من المتغيرات المحددة لمستوى الأداء، وكلما توفرت بشكل الصحيح ارتفع مستوى أداء الموظفين ولعل أهمها التوتر، القدرة، التعب، فكلما كانت درجة التوتر معتدل انعكس ايجابا على أداء الموظفين، أما

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

إذا سجل معدل التوتر ارتفاعا كبيرا أو انخفاضاً كبيراً فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الأداء، وهنا يمكن للقائد أن يؤثر على مستوى الأداء من خلال: الابتعاد على النمط الأوتوقراطي في إصدار الأوامر والتعليمات للتقليل من حدة التوتر الذي يشعر بها الموظف.

وعليه يمكن القول أن نمط القيادة المستخدم في المؤسسة يؤثر بالإيجابي أو بالسلب على أداء الموظفين داخل المؤسسة، والإدارة الناجحة تعمل على استخدام نمط القيادة الديمقراطي الذي يتيح هامش من الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمؤسسة عملهم، مما ينمي لديهم روح الانتماء والولاء للمؤسسة.

ثانياً: معوقات العملية الاتصالية ووسائل التغلب عليها.

قد يحدث وأن يجد العامل نفسه أمام بعض الصعوبات والعراقيل التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على فعالية أدائه للمهام، كما أن هذا التأثير ينعكس بشكل سلبي نحو دافعيته للعمل، ومن أهم الصعوبة والعراقيل التي نبحث فيها في هذه الدراسة العوائق المرتبطة بالعملية الاتصالية أو بالنسق الاتصالي الذي يعمل وفقه هذا العامل، وعند الحديث عن الاتصال يجدر الإشارة لعناصر العملية الاتصالية من مرسل رسالة، وسيلة، مستقبل، والسياق الذي تم فيها إرسال المحتوى الاتصالي سواء أكانت معلومات، بيانات إحصاءات،.... وغيرها، وعليه فقد نجد معوقات خاصة بالمرسل أو صاحب الرسالة، كما قد ترتبط المعوقات بالرسالة الاتصالية وذلك من ناحية استخدام المرسل لغة غير واضحة وغير مفهومة للمتلقي كما نجد معوقات مرتبطة بالوسيلة الناقلة للمحتوى الاتصالي من حيث ملائمتها لنوعية الأداء كدقة والسرعة في إيصال المعلومة للمتلقي، وغيرها من المعوقات التي سنحاول شرحها في هذا الجزء من الدراسة النظرية.

1- المعوقات الفنية المتعلقة بالرسالة والوسيلة (المعوقات التقنية)

1-1- المعوقات الفنية المتعلقة بالرسالة:

وقد تم تلخيصها في قالب المشاكل الدلالية والتي تخلق نتيجة الاختلاف في الفهم للمعنى الحقيقي للرسائل الموجهة للأفراد داخل التنظيم، فاختيار المفردات والتعبيرات وحتى نبرة الصوت وحركات الجسد تعطي معنى ودلالة لمحتوى الرسالة الاتصالية التي يتم إرسالها قصد تحقيق هدف معين، وهذا ما قد يخلق رسائل متناقضة نتيجة عدم التماسق بين الكلمات المستخدمة ولغة جسد المرسل لهذه الرسالة، مما يؤدي عدم الفهم الحقيقي لها، (mahboub & abderrahim, 2017,p106) وذلك ما يزيد من فجوة التأويل فقد يختلف تأويل الرسالة الاتصالية من شخص لآخر وذلك نتيجة الفروق الفردية في الإدراك والاستيعاب

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

والفهم السريع للرسالة، وعليه يجب على محرر الرسالة أن يدرك مسبقا لغة الفهم لدى المتلقي وأن يأخذ بعين الاعتبار الفوارق في الثقافة التي تكون أحد الأسباب الأساسية لتأويل الخاطئ للرسالة، يعد هذا العامل من أكثر العوامل الاتصالية تأثيرا في الأداء.

ويرى الباحث "آجغيم الطاهر" في هذا الصدد أن توظيف الأشكال الإيضاحية كوسيلة إيضاحية للمعنى المقدم يساهم في التقليل من غموض المعنى، حيث يرى أن هذه الوسائل تستخدم خصوصا لإيضاح الاتصال الكتابي أو الشفوي، فالمنظمة تستغل كل الوسائل البصرية كالخرائط والصور والأشكال لاستخدامها كوسيلة توضيحية، ففي كثير من الأحيان تكون هذه الوسائل أكثر تعبيراً واقناعاً وفعالية من الكلام وذلك عندما تستخدم مع بعض الكلمات المختارة والمنقاة، مع ضرورة الحذر في استخدام هذه الأشكال والصور وأن تستخدم بشكل صحيح الذي يخدم هدف العملية الاتصالية والوصول إلى تحقيق المعنى المطلوب من الرسالة. (آجغيم، 2005-2006، ص346)

1-2- المعوقات الفنية المتعلقة بالوسيلة:

تتعرض الوسيلة الاتصالية لمجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليتها في نقل الرسالة للمتلقي مما يؤثر على أدائه للمهام، ولعل أهم العوائق الخاصة بالوسيلة لخصها الأستاذ "مصطفى حجازي" في كتابه المعنون بـ "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة" والمتمثلة في عدم كفاية القناة، قناة مشوشة، عدم ملائمة القناة، وسوف يتم التطرق لها بشيء من التفصيل كالاتي: (حجازي، 1990، ص160-162)

➤ **عدم كفاية القناة:** ويمكن توضيحها في الأعطال المتكررة لشبكة الهاتف الداخلية، وانعدام الخطوط مع مختلف الجهات والأقسام، وكذا صعوبة الحصول على تلكس، وبطء البريد وضياعه، كما تتعرض الوسائل الاتصالية لسوء الصيانة.

إن عدم كفاية القناة قد تؤثر على المستوى الفردي للمتلقي أو العامل وهو ما يتطلب الاستعانة بالوسائل التوضيحية، فالمذكرات المكتوبة قد تحتاج إلى مخابرة هاتفية لتأكيد ما أن التعليمات المكتوبة قد لا تحقق الهدف المطلوب بل لابد أن يتبعها اجتماع توضيح ما جاء في التعليمات المكتوبة، كما أن القناة اللفظية وحدها لا تكفي لنقل الفكرة أو الرسالة والمضمون الاتصالي، بل يجب أن تتبعها دعائم اتصالية أخرى تساهم في إيضاح المعنى أكثر.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

➤ **قناة مشوشة:** والمقصود به التشويش الفيزيقي الذي تتعرض له الوسيلة الاتصالية كانقطاع شبكة الهاتف، أو تداخل الخطوط الاتصالية لشبكة الهاتف، حدوث تشويش وضوضاء أثناء إجراء المكالمات الهاتفية، كما قد يكون التشويش بالقناة نابعا من الأسلوب ذاته ويتمثل ذلك عند استخدام القناة اللغوية المكتوبة والشفوية، حيث تبين أن استخدام الأسلوب الشفوي في نقل المعلومات قد يوقننا في الحشو والمقصود هنا أن استخدام الأسلوب الشفوي قد يؤثر على إيصال المعنى الحقيقي للكلام المراد إيصاله للمتلقي مما يعرقل وضوح الرسالة.

➤ **عدم ملائمة القناة:** ولكي يتفادى رئيس العمل أو إدارة المؤسسة الوقوع في هذا المشكل، وجب عليه أن يعي جدا ويدرك كيفية اختيار القناة التي تتلاءم مع الهدف الاتصالي والجمهور المستهدف من هذه الرسالة، فكل جمهور لديه خصائص وظروف وجب على المرسل أن يأخذها بالحسبان أثناء اختياره للوسيلة الاتصالية، فمهارة اختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة يكتسبها الفرد من ممارسته وتجاربه المتكررة فقد نجد ما يمكن قوله بالهاتف لفلان من الناس، لا يجوز أن يقال إلا شفويا لفلان آخر في لقاء وجها لوجه، فطبيعة الرسالة والجمهور هو من يحدد لنا نوع القناة المستخدمة، وعليه يمكن للاتصال أن يفشل في تحقيق أهدافه إذا عجز المرسل عن استخدام القناة الملائمة لنقل الرسالة من نوع المحدد إلى جمهور معين.

2- المعوقات المتعلقة بالجانب الإداري والتنظيمي:

قد يتأثر أداء العامل نتيجة ضعف في بعض الجوانب الإدارية والتنظيمية للمؤسسة ولعل أهمها عدم التطابق بين التنظيم والهيكل التنظيمي، ومكانة الاتصال ووضوحه داخل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة والتي سنوردها كما يلي:

أظهرت نتائج دراسات ميدانية أجريت في المؤسسات الاقتصادية والصناعية أن عدم التطابق بين التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة يعد من أهم العوائق التي تؤثر على أداء العاملين، ويعود السبب في ذلك جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا بسبب نقص كفاءة الاتصال، كما قد يعود السبب أيضا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم، بالإضافة إلى عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، كما يعتمد البعض عدم اتباع الخطوط التنظيمية نتيجة عدم رضاهم عنها مع نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، ولعل أهم شيء معيق هو عدم وجود

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات. (دادى عدون، 2004، ص82)

إن عامل التخصص في العمل هو الآخر يعد أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات فالأشخاص الذي يشتركون في تخصص معين يكونون جماعات متباينة لها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة وبالتالي يصعب عليها الاتصال بجماعات العمل الأخرى، كما أن غياب وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة ككل. (حمو، 2015، ص38)

كما يعد سوء استعمال الأدوات الاتصالية من بين المعوقات الاتصالية تأثيرا في الأداء فانعدام المنهجية العلمية في استخدام وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة، يؤثر على فعالية الأداء وعلى انجاز المهام والوظائف الموكل للعامل في المؤسسة، ويمكن أن نوضح هذا العنصر في عدم كفاية الخطوط الاتصالية وضعف تغطيتها لمختلف المستويات الإدارية في الهرم التنظيمي للمؤسسة، أو قد تكون صياغتها سيئة كتعطل المتكرر لشبكة الهاتف الداخلية، أو قد يرجع السبب أيضا لبطء وتيرة العمل بها (التأخر في طباعة التقارير المختلفة وتوزيعها)، كما قد تكون العلة في عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات، وقد تتركز المعوقات في أسلوب الاتصال المستخدم سواء من ناحية احتكار خط التلفون من قبل البعض من الوقت، أو تدني درجة الدقة والوضوح في صياغة المراسلات وغيرها من المعاملات الإدارية الأخرى. (حجازي، 1990، ص160)

ومن منطلق أننا نبحث عن معوقات الاتصال في المؤسسة الأكاديمية نجد أن الفاعلون في المؤسسة الجامعية من أساتذة وإداريين يتأثر أدائهم بشكل كبير نتيجة عدم فهم سياسة الاتصالية للمؤسسة وهذا ما لاحظناه في كثير من الأحيان في تعاملاتنا الإدارية أو البيداغوجية على مستوى المؤسسة الجامعية محل الدراسة، كما أن تداخل المهام وعدم تطابقها مع الشهادة الأكاديمية يؤثر كثيرا في أدائه للأعمال، وعليه يضيف مجموعة من الباحثين بعض العناصر التنظيمية التي تؤدي إلى عرقلة وفشل العملية الاتصالية والتي تؤثر بطريقة مباشرة في فعالية الأداء كالاتي:

- **اختلاف المكانة بين الفاعلين في المؤسسة:** قد يؤدي اختلاف المكانة بين العاملين في المؤسسة إلى صعوبة الاتصال بينهم نتيجة الخوف أو الخجل من اتصالهم برؤسائهم في العمل، أو نتيجة عدم فهم الأوامر نتيجة اختلاف الدرجة التعليمية والمعرفية بينهم، ومدى الاستيعاب السريع لتعليمات أرباب العمل.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

- **سلم الاتصال ومداه:** يتأثر أداء العامل بالإيجاب أو بالسلب وفقا لقربه من مناطق تدفق المعلومات فكلما اتاحت المؤسسة المعلومات بشكل كافي وسريع لمختلف الفاعلين بها ساهم ذلك في انجاز الأعمال بشكل دقيق وبأقل الأخطاء.

- **حجم الجماعة المستقبلية للمعلومة:** إن لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، فكلما كان حجم الجماعة صغير زادت قدرات استيعابها للمعلومات التي تتلقاها، كما أن الاتصال يكون سهلا مقارنة بحجم الجماعة الكبير، والتي تجد صعوبة في الاتصالات والاستيعاب والتركيز.

- **ضخامة حجم المؤسسة:** الذي ممكن أن يؤدي إلى انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم، نظرا لتعقيد الشديد لخطوط الاتصالات التي تؤدي إلى تحريف المعلومات. (علوطي، 2014، ص65)

- **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:** ويعد من أكبر العقبات التي تواجه الاتصال والتي تؤثر على فعالية الأداء، وذلك من خلال ما تتعرض له المعلومات من تحريف وتبديل وتغيير وحتى إضافة أثناء مرورها عبر عدد كبير من المستويات الإدارية، فتتأثر بذلك فعالية الرسالة عند وصولها للمدير في أعلى الهرم الإداري أو العكس عندما تأتي من المدير الأعلى إلى العاملين في المستويات الدنيا للهرم الوظيفي. وكمثال عن ذلك التحريف والحجب الذي تتعرض له الرسائل الصاعدة وذلك لأهداف مقصودة أهمها إخفاء المعلومات الصحيحة عن العمل والمتعلقة بالعقبات التي يتلقاها الموظف أثناء تأدية مهامه، كما أن الاتصال النازل يتأثر أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم تحريف ما يريد الرئيس نقله لمرؤوسيه من تعليمات، وعليه فإن تعدد المستويات الإدارية تعد أحد العوائق المؤثرة في فعالية الأداء في المؤسسة. (أبو سمرة، 2011، ص67-77)

- **بعد المسافة بين المرسل والمستقبل:** والتي تعتبر من أبرز العقبات التي تؤثر في نجاح العملية الاتصالية والإدارية، فبعد المسافة يزيد من تفاقم المشكلة، حيث أظهرت دراسة على عينة شملت (100) شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، واتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30% وهو ما يدل على أن المعلومة تفقد قيمتها الفعلية وتتأثر بتعدد القنوات والجهات الناقلة لها.

- **التفاوت في السلطة الوظيفية:** حيث يخشى الكثير من المرؤوسين إرسال أو بث المعلومات والبيانات والرسائل والمقترحات خوفا من عدم رضا أو ردود الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان. وغالبا ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى بتتقية (فلترة) مضمون الرسالة ما

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

يفقدها جزء من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفويا. (الطائي، العلق، 2009، ص77-78)

3- المعوقات الاتصالية المتعلقة بالجوانب الشخصية والنفسية للعامل.

3-1-1- معوقات مرتبطة بالمرسل: تعتبر الحلقة الرئيسية في نجاح أو فشل العملية الاتصالية فالمعوقات تبدأ منه وتتفاقم وتكبر ككرة الثلج، حيث تصل الرسالة مشوهة للمستقبل مما يؤدي إلى تقاوم المشكل وعليه أوضح الأستاذان "حميد الطائي وبشير العلق" أهم المشاكل التي يكون سببها المرسل كالاتي: (الطائي، العلق، مرجع سابق، ص 74-76)

3-1-1-1- المعوقات النفسية (السيكولوجية): تعد الحالة النفسية للمرسل أحد العوامل التي تعيق نجاح العملية الاتصالية، حيث تعد مسؤولة عن حوالي 50% من المشاكل التي تحدث وهذا ما أظهرته دراسة أجريت في هذا المجال، حيث يرى أصحاب الدراسات أن الحالة المزاجية والعصبية للمرسل أثناء إرساله الرسالة سواء كانت شفوية أو تحريرية يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ولا يحقق أهدافها، وعليه فإن الحالة النفسية السيئة للمرسل تعد من أبرز المعوقات الاتصالية ولذلك وجب عليه ضبط نفسه أكثر عند إرساله للرسائل الشفوية بشكل خاص.

3-1-2- الأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل: في كثير من الأحيان يتبادر للمرسل أن رسالته مفهومة وواضحة، أو أنها يجب أن تكون كذلك، دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجودا بنفس المعنى لدى المستلم، لذلك يجب أن يكون المرسل أكثر وعيا وادراكا لطبيعة وثقافة الجمهور، أو أنه يدركها بطرق مختلفة، ويقدم لها تفسيرات متناقضة أو مشوهة.

3-1-3- التخطيط الخاطيء لتوقيت إرسال الرسالة: إن التوقيت السيء لإرسال الرسائل الاتصالية، يعد من أكثر المعوقات الاتصالية خطورة، وقد يحدث في كثير من الأحيان ارسال رسائل في أوقات خاطئة نتيجة ضغوط العمل أو الإهمال أو نتيجة عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية، وهذا قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر، مما يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي للعامل أو متلقي الرسالة.

3-1-4- ضعف المهارات الاتصالية للمرسل وعدم كفاءتها: والمقصود هنا عدم تمكن المرسل من مهارات الاتصال وخاصة اللفظية منها والتي تعتمد على التعابير اللفظية، أو لغة الجسد، فاستخدام عبارات وتعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها، قد يرسل رسائل مضللة أو مبتورة للجمهور

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

المستهدف كما أن أسلوبه يكون ضعيفا جدا أمام المتلقي، وهذا ما يجعله يختصر رسالته مما قد يشوبها التشويه، أو يطيل رسالته فتفقد جوهرها، كما قد يستخدم المرسل لغة فنية لا يفهما المتلقي بل تكون موجهة لفئة معينة من الجمهور مما يؤثر على نجاح العملية الاتصالية.

4- عوامل التغلب على معوقات الاتصال المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يرى "محمد قاسم القريوتي" أن تقليل صعوبات الاتصال مرتبط بشكل كبير بوضوح عناصر العملية الاتصالية والأخذ بعين الاعتبار أهمية كل عنصر ودوره في التأثير في نجاح أو فشل العملية، ولعل ضرورة إشراك العاملين في صياغة التعليمات من بدايتها وحتى نهايتها يسهل فهمها ويقلل الغموض والتساؤلات حول ماهيتها، كما أن تجزئتها وعدم تقديمها للعاملين دفعة واحدة يساهم في إنجازها بشكل أسهل مع توفير حوافز الالتزام بالتعليمات بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالمقابل وفي ذات السياق دلت الدراسات الميدانية على الاتصالات في الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية على أن هناك عدة عوامل تساهم في فعالية الاتصالات والتي سنوردها كما يلي:

- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف.
- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطلب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.
- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تتم الاتصالات في جميع المستويات الإدارية.
- التأكيد على الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات التي تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.
- مراعات طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات. (القريوتي، 2012، ص 242-243)

وقد تطرق "السعيد مبروك إبراهيم" في كتابه المعنون تحت اسم "الاتصال الإداري في بيئة الأعمال الإلكترونية" أن التغلب على معوقات الاتصال المؤثرة في الأداء يتطلب أولا: تقديم المعلومات بشكل الذي يتفق ورغبات المتلقي، فالشخص يقبل على المعلومات التي تتفق مع احتياجاته أولا، وهذا ما يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات، كما لا بد أن تعطى الفرصة لمتلقي الرسالة في شرح وجهة نظره حول المعلومات التي تم استلامها، بالإضافة إلى مساعدة مرسل الرسالة حول فهم المتلقي للرسالة من عدمها

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة

ويضيف الأستاذ "السعيد مبروك إبراهيم" أن التغلب على العوائق التي تحد من نجاح العملية الاتصالية هو إيصال أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية للأفراد. (السعيد، 2019، ص9)

خلاصة:

يبدو لنا جليا من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل الدور الذي تؤديه الأساليب الاتصالية في تفعيل الأداء بالمؤسسة، فتوظيف استراتيجية اتصالية على الصعيد الداخلي والخارجي للمؤسسة، يعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى القصير أو الطويل، حيث أظهرت الدراسات التي تناولت متغير الاستراتيجية الاتصالية أهميتها في اتخاذ القرارات المهمة والتي تتوقف تحديدا على جودة شبكة الاتصالات المستخدمة ومدى قدرتها على إيصال المعلومة في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة وبالمقابل فإن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة يعمل على تفعيل أداء الموظفين وتسهيل إجراءات العمل مما يحفزهم على الأداء الجيد، وخلاصة القول فإن كل من الأساليب الاتصالية المذكورة سابقا سواء تعلق الأمر بنمط القيادة المستخدم وطبيعة الوسائل الاتصالية الحديثة، أو حتى وجود استراتيجية اتصالية توضح سياسة المؤسسة وأهدافها للجمهور، وعليه فإن مختلف الأساليب الاتصالية إذا ما تم توظيفها بشكل الصحيح سوف تعمل على تجاوز العوائق التي تحد من فعالية الأداء الوظيفي خاصة ما تعلق منها بالجانب التنظيمي والإداري والجانب المادي التقني.

الإطار التطبيقي

للدراصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

- 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
- 4- الاستنتاجات العامة للدراسة
- 5- الاقتراحات والتوصيات
- 6- الخاتمة

تمهيد:

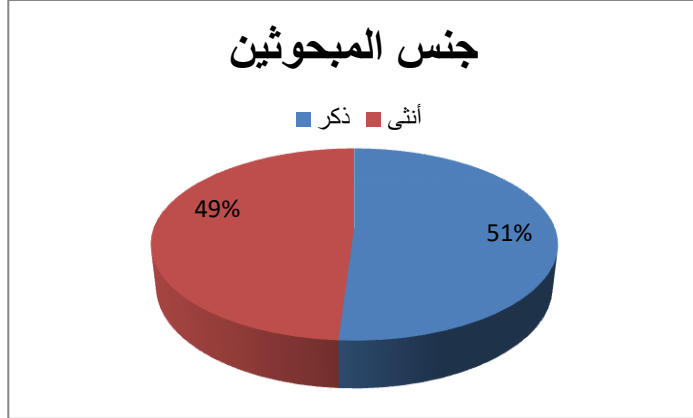
بعد مرحلة عرضنا للإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في معالجة هاته الدراسة، وتحديدًا مرحلة ضبط العينة، انتقلنا إلى مرحلة الدراسة التطبيقية من خلال إخضاع متغيرات الدراسة للقياس ميدانيا عن طريق استخدام استمارة استبيان، والتي من خلالها تم جمع البيانات وفرزها في جداول تكرارية من أجل تكميمها ومحاولة تقديم تفسير لها، فبعد عملية القراءة والتحليل يستطيع الباحث الإجابة على تساؤلات الدراسة التي تم وضعها في بداية دراسته، ولتحقق من نتائج الفرضيات بإثباتها أو نفيها، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ستة محاور أساسية تناولنا فيها في المحور الأول خصائص أفراد عينة الدراسة والمتمثلة تحديداً في متغير الجنس، السن، طبيعة الوظيفة، وسنوات الخبر في الوظيفة، حيث قمنا بإعداد جداول تبين لنا التوزيع التكراري والنسب المئوية لكل متغير، ويلى كل جدول شكل يوضح التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب كل متغير، ليتناول المحور الثاني مجموعة من العناصر التي تكشف عن أنماط وأساليب الاتصال الداخلي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، أما عن المحور الثالث فقد تناولنا فيه وسائل الاتصال الداخلي السائدة بالمؤسسة الجامعية، في حين تناولنا في المحور الرابع والخامس والسادس العلاقة بين الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي من حيث الأنماط والوسائل الاتصالية وحتى المعوقات التي تؤثر على فعالية الأداء بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

أولاً/ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (07) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس شكل رقم (15) يوضح جنس المبحوثين



المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	74	51%
	أنثى	71	49%
المجموع		145	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن فئة الذكور بلغ عددهم 74 فرداً، أي بنسبة 51%، في حين قدر عدد الإناث بـ 71 فرداً أي بنسبة تقدر بـ 49%، والملاحظ من هذه النتائج التقارب الموجود بين فئتي الذكور والإناث تكاد تكون متساوية، وهذا يدل على التواجد القوي لفئة الإناث بكثرة في المجال التعليمي والإداري، وهذا ما تبين لنا في دراستنا الميدانية أثناء توزيع الاستمارات حيث تم تسجيل فئة الإناث في مجال الإدارة بكثرة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

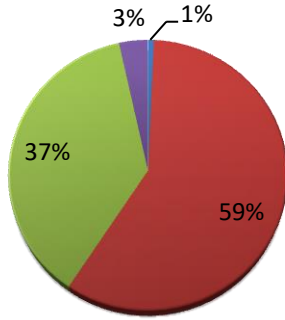
ثانيا/ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية:

شكل رقم (16): يوضح توزيع الفئة العمرية

جدول رقم (08) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئات العمرية

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة
- من 51 سنة فما فوق



الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	1.45
من 30 إلى 40 سنة	85	58.6%
من 41 إلى 50 سنة	54	37.2%
من 51 سنة فما فوق	5	3.4%
المجموع	145	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

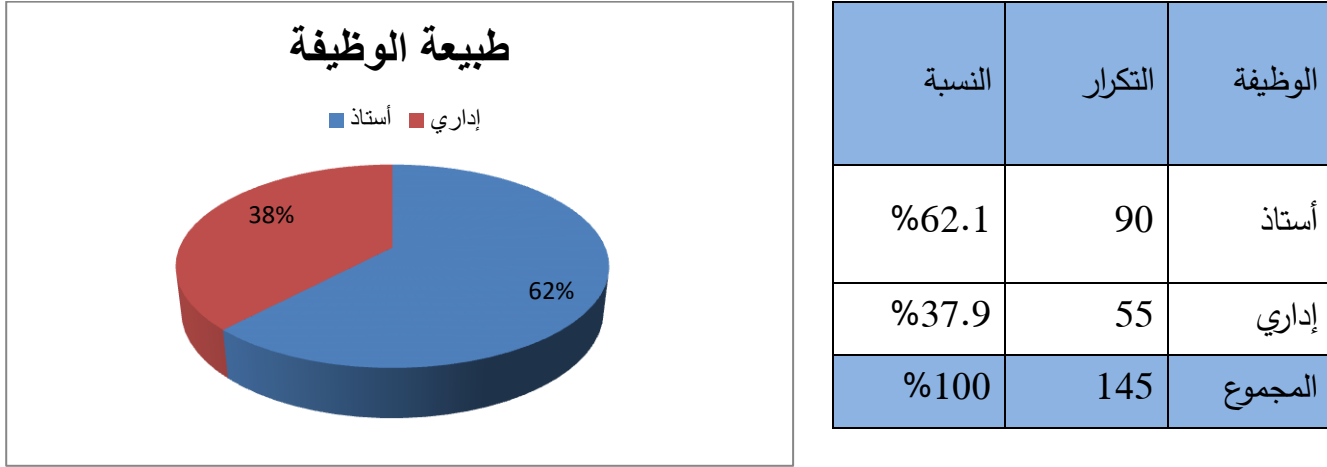
أظهرت لنا نتائج الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 58.6% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، وهي تعتبر أعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية المتبقية، تليه ما نسبته 37.2% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، وأن ما نسبته 3.4% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم في الفئة العمرية من 51 سنة فما فوق، في حين أن 7% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم في الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

وبذلك يتضح لنا أن عينة الدراسة تمركزت في الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 40 سنة) وهي فئة عمرية شابة وياقة ويعود هذا التمركز لعدة اعتبارات، من بينها المسار الدراسي المستمر لهذه الفئة ووصولاً لدراسات العليا الذي أهلتهم لتوظيف في سن صغير، وهذا ما تحتاجه المؤسسات التعليمية عموماً والجامعية خصوصاً، حيث تتميز هذه الفئة بنشاط والحيوية والفكر المتجدد والأداء المرتفع الذي ينعكس على مخرجات المؤسسة الجامعية بالإيجاب. كما سجلنا هذه الفئة العمرية بشكل كبير عند فئة الموظفين الإداريين.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ثالثاً/ توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة:

جدول رقم (09) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة شكل رقم (17): يوضح طبيعة الوظيفة



إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

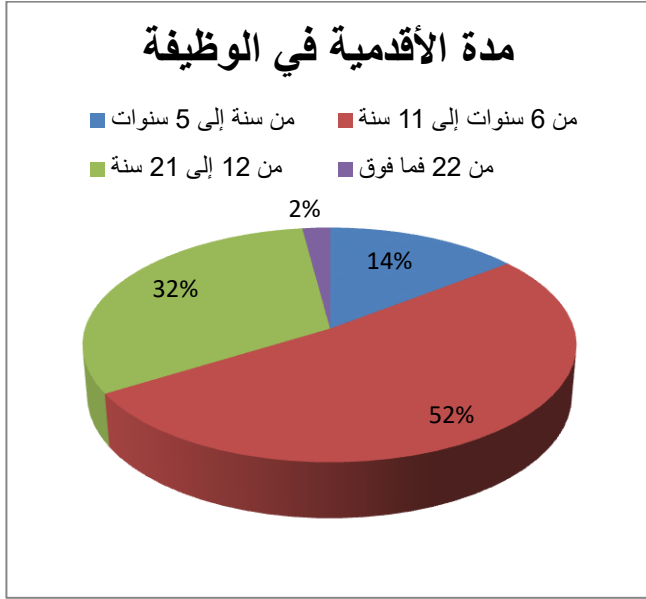
يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه والذي تشير إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم أساتذة بتكرار 90 فرداً وبنسبة قدرت بـ 62.1% في حين 37.9% من أفراد العينة هم من الموظفين الإداريين.

وبرغم أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الأساتذة، إلا أن ما تم ملاحظته أثناء إجرائنا للدراسة الميدانية هو نقص التأطير التدريسي بالنسبة للأقسام المتواجدة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية خاصة قسم علم النفس وقسم الإعلام والاتصال وذلك بالمقارنة مع عدد الطلبة المسجلين في كل سنة بهذه الأقسام، مما يؤثر بطبيعة الحال على طبيعة الأداء التدريسي لعضو الهيئة التدريسية، فلا بد أن يكون هناك تكافؤ خاصة في هذا الجانب من التكوين الجامعي، فكلما توفر التأطير الكافي والجيد للأساتذة انعكس بشكل إيجابي على مخرجات المؤسسة الجامعية، وهذا ما يتطلب فتح مناصب لتوظيف الأساتذة في الأقسام التي تحتاج لتأطير أكبر وذلك لضمان تحسين مخرجات العملية التعليمية الجامعية وتحسين التكوين الجامعي أيضاً.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

رابعا/ توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير مدة الأقدمية في الوظيفة:

جدول رقم (10) يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية في الوظيفة شكل رقم (18) يوضح الأقدمية في الوظيفة



الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
من سنة إلى 5 سنوات	21	14.5%
من 6 سنوات إلى 11 سنة	75	51.7%
من 12 إلى 21 سنة	46	31.7%
من 22 فما فوق	3	2.1%
المجموع	145	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

كشفت لنا نتائج الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن 51.7% من مفردات العينة لديها أقدمية في العمل من 6 - 11، بينما بلغت 31.7% مدة عملها تتراوح بين 12 - 21 سنة، في حين كانت نسبة المبحوثين الذي يعملون بالكلية من سنة إلى 5 سنوات بـ 14.5%، أما فئة 22 سنة فما فوق قدرت بـ 2.1%.

انطلاقاً من الشواهد الإحصائية نجد أن أغلبية الموظفين من فئتي الأساتذة والإداريين تتعدى خبرتهم 11 سنة خبرة، وهي مدة تعكس مدى أقدمية أفراد العينة في مجال عملهم وقدرتهم أيضاً على تسيير أعمالهم، كما أن مدة الأقدمية في العمل لا تعني الأداء الجيد للموظف، وإنما تعني المعرفة الكاملة بأبجديات الوظيفة وكيفية التعامل معها فهي تعكس النضوج الفكري للموظف في تأدية مهامه، وقدرته على إيجاد حلول للمشاكل والأزمات التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة.

والجدير بالذكر أن هذه الفئة من المبحوثين اكتسبوا خبرتهم التدريسية أو الإدارية قبل إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، فكانت لهم خبرات في كليات أخرى، وبعد إنشاء الكلية تم الالتحاق بها كموظفين دائمين.

وبالحديث على فئة 22 سنة خبرة فنجدها عند فئة الأساتذة والذين يمثلون 3 مفردات حسب ما تم والتصريح به أثناء إجراء الدراسة الميدانية ورغم قلة عدد المبحوثين في هذه الفئة إلا أن أغلب المؤسسات

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

مهما كانت طبيعتها تولى أهمية لأصحاب هذه الخبرة، وتوكل لهم مهام أخرى قد تكون استراتيجية بعيدة المدى نظرا لما يمتلكونه من قدرة على التوجيه والتسيير وحتى الابتكار.

المحور الثاني: يبين أنماط وأساليب الاتصال الداخلي السائدة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

سنتناول في هذا المحور مجموعة من العناصر التي تكشف عن أنماط وأساليب الاتصال الداخلي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل والمتمثلة تحديدا في العناصر التالية:

- فترة اتصال الرئيس بمرؤوسيه في العمل.
- أنماط الاتصال المعتمدة بالمؤسسة.
- أكثر الأساليب الاتصالية استخداما بالمؤسسة.
- دور الاتصال الرسمي في إنجاز المهام.
- صيغة القرارات والتعليمات التي تصل للموظفين.
- درجة اعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم (11): يوضح فترة اتصال الرئيس بمؤوسيه في العمل.

المتغيرات	التكرار	النسبة
دائما	83	57,2%
غالبا	46	31,7%
أحيانا	15	10,3%
نادرا	1	0,7%
أبدا	0	0%
المجموع	145	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه رأي المبحوثين حول الفترة التي يتم فيه اتصال الموظفين مع رؤسائهم في العمل، ويرى 57,2% من المبحوثين أنهم يتصلون بشكل دائم مع رؤسائهم في العمل، في حين يرى 31,7% من المبحوثين أنهم غالبا ما يتم اتصالهم بأرباب عملهم، أما ما نسبته 10,3% فقد أكدوا أن اتصالاتهم لا تكونوا بصفة دائمة وإنما تتم أحيانا، بالمقابل يرى 0,7% أنهم نادرا ما يتصلون برؤسائهم في العمل، بينما يرى ما نسبته 0% من أفراد العينة أنهم لا يتصلون أبدا برؤسائهم في العمل.

وفي قراءتنا لهذه المعطيات الكمية يمكن القول أن نمط الاتصال الديمقراطي موجود بدرجة كبيرة داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة وهذا ما أظهرته نتائج الجدول أعلاه حيث أكد أغلبية المبحوثين على اتصالهم الدائم برؤسائهم في العمل وفي كل الأوقات، وهذا يدل على مرونة الاتصال والتواصل بين مستويات الهرم الإداري، والذي يعكس أيضا نمط القيادة المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية، في حين أظهرت الدراسة عدم وجود أفراد لا يتواصلون أبدا أو نادرا مع رؤسائهم في العمل وهذا ما يدل على وجود شبكة اتصالية مفتوحة تسمح للفرد العامل بممارسة اتصالاته بسهولة داخل مؤسسة عمله، كما أن نزولنا للميدان واحتكاكنا الدائم مع بعض الإداريين والأساتذة ساعدنا في رصد سلوكيات اتصالية دائمة بين الفاعلين في المؤسسة الجامعية وهو ما يثبت صحة هاته النتائج، ويمكن الإشارة لأهم ما تم ملاحظته هو حرص رؤساء الأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل على تواجدهم الدائم في أماكن عملهم، وتخصيص أوقات للاستماع لانشغالات الأسرة الجامعية من أساتذة وطلبة وموظفين، بشكل دائم

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ومستمر، وذلك لتزويدهم بمختلف المعلومات المتعلقة بنشاطهم التدريسي أو رفع اللبس وتوضيح الغموض على بعض الأمور البيداغوجية التي تشغل الأستاذ والطالب.

جدول رقم (12): يوضح أنماط الاتصال التي تعتمد عليها إدارة الجامعة غالباً.

المتغيرات	التكرار	النسبة
اتصالات رسمية	94	64,8%
اتصالات غير الرسمية	21	14,5%
كليهما معا (اتصالات رسمية وغير الرسمية)	30	20,7%
المجموع	145	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

جاءت بيانات هذا الجدول تبعا لسؤال طرح حول أنماط الاتصال التي تعتمد عليها إدارة الجامعة في تواصلها مع موظفيها في الغالب، فكانت إجابة المبحوثين بأن 64,8% من الاتصالات التي تتم على مستوى إدارة الجامعة هي اتصالات رسمية، في حين أجاب ما نسبته 20,7% من مجموع أفراد العينة بأن إدارة الجامعة تتبع نمطين من الاتصال يتمثل الأول في الاتصالات الرسمية، أما النمط الثاني فيتمثل في الاتصالات غير الرسمية، أما ما نسبته 14,5% ترى أن الاتصال الغالب في إدارة الجامعة هو الاتصال غير الرسمي.

وإن كانت النتيجة في هذا السؤال متوقعة خاصة إذا تعلق الأمر بالحديث عن المؤسسات التعليمية الجامعية، التي تمارس وظائف مختلفة أهمها، تطوير المجتمع من خلال المساهمة في التنمية وذلك بتكوين وتأطير الكوادر البشرية (من طلبة وأساتذة وحتى إداريين) والتي تعتبر أهم مخرجات المؤسسة الجامعية، وبرغم من أن أغلب أفراد العينة يرون أن الطابع الرسمي في إيصال الرسائل لهم هو الغالب في مؤسسة عملهم، فهذا لم يلغي وجود الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة حيث أظهرت نتائج الدراسة نسبة لا بأس بها من أفراد العينة يرون أن لهذا النوع من الاتصال مكانة داخل مؤسسة عملهم وعليه تعتبر الباحثة أن طابع الرسمية في الاتصال على مستوى المؤسسة الجامعية له مبرراته أهمها:

- خصوصية المؤسسة الجامعية وطبيعة عملها الأكاديمي البيداغوجي.
- التغييرات التي تطرأ على المؤسسة الجامعية فيما يخص الدخول الجامعي للطلبة الجدد وحتى القدام.
- تطبيقها للتعليمات الجديدة التي تتعلق بالتدريس وتأطير الطلبة في كل الأطوار (الليسانس، الماستر الدكتوراه).

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

- تطبيقها للتعليمات المتعلقة بالبروتوكول الصحي لحماية الطاقم الإداري والتعليمي من الأمراض.
- تقيدها بإنهاء الموسم الجامعي في الوقت وتسليم الشهادات للطلبة في الوقت المحدد.
- تدارك التأخير في بداية الموسم الجديد ومحاولة إنهاء كل الإجراءات الإدارية المتأخرة للسنة الجامعية الماضية.

وربما نستطيع القول في هذا الصدد أن الكثير من الممارسات التي تتم بشكل رسمي تكون عبارة عن مراسلات أو تعليمات ومذكرات كتابية توجه للموظف الإداري وللاستاذ الإداري تتعلق عادة بقرارات إدارية وبيداغوجية واجبة التنفيذ، فعنصر الرسمية قد يساهم بشكل كبير في ضبط سلوك الموظفين وتعديل سلوكهم الاتصالي بما يخدم أهداف المؤسسة.

جدول رقم (13) يوضح أكثر الأساليب الاتصالية استخداما في مؤسسة عملكم

المتغيرات	المرتبة الأولى		المرتبة الثانية		المرتبة الثالثة		المرتبة الرابعة		النسب المتوية
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	
اتصالات نازلة	80	%85.10	10	%10.63	3	%3.19	1	%1.06	94
اتصالات صاعدة	4	%4.25	50	%53.19	30	%31.91	10	%10.63	94
اتصالات أفقية	6	%6.38	8	%8.51	60	%63.82	20	%21.27	94
اتصالات محورية	4	%4.25	10	%10.63	5	%5.31	75	%79.78	94

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

بعد الاطلاع على بيانات الجدول أعلاه، والذي تضمن أرقاما تعبر عن أكثر الأساليب الاتصالية استخداما في المؤسسة محل الدراسة، جاءت الاتصالات النازلة في المرتبة الأولى من حيث الاستخدام وذلك بنسبة %85.10، في حين احتلت الاتصالات الصاعدة المرتبة الثانية من حيث الاستخدام وذلك بنسبة %53.19، بالمقابل احتلت الاتصالات المحورية المرتبة الثالثة من حيث درجة الاستخدام وذلك بنسبة %79.78، أما المرتبة الأخيرة فكانت لصالح الاتصالات الأفقية وذلك بنسبة %63.82.

وحسب قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه، يتضح لنا أن طبيعة الاتصالات التي تتم على مستوى المؤسسة الجامعية محل الدراسة يكون اتجاهها من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، وعادة ما يكون محتواها

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

عبارة عن مراسلات مكتوبة أو مذكرات وتعليمات يرسلها رئيس قسم أو رئيس مصلحة للموظفين الذين يكونون تحت إشرافه ورقابته، ويمكن تفسير هذه النتيجة لطبيعة عمل المؤسسة الجامعية والتي يغلب عليها طابع الرسمية في تسيير إجراءاتها الإدارية، فأغلب التعليمات التي تتلقاها المؤسسة الجامعية في العادة هي تعليمات مكتوبة والتي يغلب عليها طابع الرسمية خاصة عندما يكون مصدرها وزارة التعليم العالي التي تفرض على مختلف الفاعلين في المؤسسة التقيد بها وإلزامية تنفيذها.

كما أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مؤشر الاتصالات الصاعدة من حيث الاستخدام وهذا ما أكدته ما نسبته 53.19% من أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على نمط الاتصال الديمقراطي الذي يتيح حرية الرأي والتعبير للموظف لإبداء اقتراحاته وآرائه حول أمور العمل، حيث ترى الباحثة بالحاجي في هذا الصدد أن هذا النوع من الاتصالات "يعتبر أسلوباً من أساليب التسيير الإداري المنفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير". (بلحاجي، 2002-2003، ص45)

جدول رقم (14): يوضح صيغة القرارات والتعليمات التي تصل للموظفين في العادة

المتغيرات	التكرار	النسبة
أسلوب شفهي	112	37,1%
أسلوب كتابي	99	32,8%
أسلوب إلكتروني	91	30,1%
المجموع	302*	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أكد ما نسبته 37,1% من المبحوثين أن صيغة القرارات والتعليمات التي تصل للموظفين في العادة وأثناء تأديتهم لأعمالهم ووظائفهم تتم وفق الأسلوب الشفوي اللفظي، في حين أن 32,8% من مجموع مفردات العينة يرون أن صيغة القرارات والتعليمات التي تصلهم في العادة من طرف رؤسائهم في العمل تتم وفقاً للأسلوب المكتوب، أما 30,1% من مجموع

* مجموع التكرارات: 302 وهو مجموع اجابات المبحوثين الذين أجابوا على أكثر من اقتراح واحد حول صيغة القرارات والتعليمات التي تصل للموظفين في ادارة الجامعة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

مفردات العينة كان لهم رأي آخر حيث أقرروا أن صيغة القرارات والتعليمات التي تصلهم في العادة تتم وفقا للأسلوب الإلكتروني الرقمي.

وحسب قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه، يتضح لنا أن صيغة القرارات والتعليمات التي يتلقاها الموظفين على مستوى كلية العلوم الإنسانية تتم وفقا للأسلوب الشفهي، والذي عبر عنه 37,1% من أفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك لأهمية هذا الأسلوب الاتصالي في إيضاح المعنى للمتلقى، وقدرته على شرح التعليمات للمتلقى وهذا ما يساعده في تنفيذ أعماله بشكل دقيق، فضلا عن قدرته في التأثير في جماعة العمل وتعزيز انتمائهم وتماسكهم في المؤسسة، حيث بينت إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل المدير. (العلاق 2009، ص89)

وبرجوع لدوره في المؤسسة الجامعية محل الدراسة يتبين لنا بعض التعليمات والقرارات لا تحتاج أن يتم تحريرها كتابيا وإرسالها للموظفين، فقد نجد رئيس القسم مثلا يقدم تعليماته شفويا لطاقمه، وبالمقابل يتلقى رؤساء المصالح والأقسام تعليمات شفوية من رؤسائهم في العمل ويكون الهدف منها عادة تأكيد ما جاء في محتوى التعليمات المكتوبة.

جدول رقم (15) يوضح دور الاتصال الرسمي في إنجاز المهام.

المتغيرات	التكرار	النسبة
دائما	32	22,1%
غالبا	48	33,1%
أحيانا	14	9,7%
نادرا	00	00%
أبدا	00	00%
المجموع	*94	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

* مجموع التكرارات: 94 وهو مجموع المبحوثين الخاضعين للدراسة الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو الاتصال الغالب في إدارة الجامعة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

بينت لنا نتائج الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن 33,1% من مجموع مفردات العينة أجابت بأن غالبا ما يقوم الاتصال الرسمي بدور كبير بالمساهمة في إنجاز المهام والأعمال التي تقع على عاتق الموظف في المؤسسة الجامعية، وبالمقابل يرى ما نسبته 22,1% من مفردات العينة أن الاتصال الرسمي دائما ما له دور كبير في إنجاز المهام والأعمال المتعلقة بمختلف النشاطات سواء البيداغوجية أو الإدارية منها، أما 9,7% من مفردات العينة أجابت بأن الاتصالات الرسمية أحيانا ما تساهم بدور كبير في إنجاز المهام، في حين أقر ما نسبته 00% من أفراد العينة بأنه نادرا وأبدا ما يساهم الاتصال الرسمي بشكل كبير في إنجاز المهام الموكل للموظف بالمؤسسة الجامعية. وفي قراءتنا لهذه المعطيات الكمية يمكن القول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة اتفقت على أن للاتصالات الرسمية دور كبير في إنجاز الأعمال، ويمكن تفسير ذلك لما تتميز به الخطوط الاتصالية الرسمية من الوضوح والدقة والصدق في نقلها للمعلومات وإتاحتها لمختلف الموظفين في المؤسسة الجامعية وفق التدرج الهرمي للتنظيم، وهذا ما يعزز من أداء الموظف ويخلق لديه ثقة في المعلومات التي تصله مما يعمل على الرفع من أدائه، وعليه يمكن القول أن وجود عامل الوضوح والصدق يعملان على إنجاز الأعمال بدقة وفي الوقت المحدد. ومما سبق يمكن أن نستنتج أن للاتصال الرسمي دور مهم في عمل أي مؤسسة مهما كان مجالها وطابعها خاصة.

جدول رقم (16): يوضح درجة اعتماد إدارة الجامعة على نمط الاتصال الرسمي في تسيير أعمالها

المتغيرات	التكرار	النسبة
بدرجة قليلة	12	8,3%
بدرجة كبيرة	74	51,0%
بدرجة متوسطة	59	40,7%
المجموع	145	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

يبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين حول درجة اعتماد إدارة الجامعة على نمط الاتصال الرسمي في تسيير أعمالها، حيث يرى 51,0% من المبحوثين بأن إدارة الجامعة تعتمد على نمط الاتصال الرسمي بدرجة كبيرة في تسيير أعمالها، في حين يرى 40,7% من أفراد مجتمع البحث بأن إدارة الجامعة تعتمد

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

بشكل متوسط على نمط الاتصال الرسمي في تسيير أعمالها، أما ما نسبته 8,3% أفاد بأن إدارة الجامعة تعتمد بدرجة قليلة على نمط الاتصال الرسمي في تسيير أعمالها.

ويتضح من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه، أن درجة اعتماد إدارة المؤسسة الجامعية محل الدراسة على الرسمية في إيصال الرسائل وتنفيذ العمليات الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل مطلق على الأساليب والإجراءات الرسمية في تعاملاتها الإدارية والبيداغوجية، وهذا يعكس نمط القيادة الأوتوقراطي الذي يصعب حركة مرور المعلومات وانسيابها بين مختلف مستويات الهرم الإداري، وعليه يمكن أن نوضح في هذا الصدد العلاقة بين درجة الاعتماد والممارسة، فقد نجد مؤسسات درجة اعتمادهم على الرسمية كبيرة جدا لدرجة البيروقراطية في التعامل في حين لا يمارسون الإجراءات الرسمية بشكل الصحيح وهذا ما يؤثر على دافعية الموظفين نحو الأداء.

المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي السائدة بالمؤسسة الجامعية

سنتطرق في هذا المحور الذي يدور حول الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجامعية إلى مجموعة من الأبعاد التي تكشف لنا أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل وهذا وفق العناصر التالية:

- الوسائل المستخدمة في اتصال الموظفين برؤسائهم في العمل.
- الوسائل المساهمة في إيصال آراء واقتراحات أفراد العينة.
- الوسائل التي تزود الموظفين بمختلف المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسستهم.
- كفاية الوسائل المستخدمة في المؤسسة.

3- عرض وتحليل الفرضية الثانية

جدول رقم (17): يوضح الوسائل الأكثر استخداما في اتصال الموظفين برؤسائهم في العمل

المتغيرات	التكرار	النسبة
المقابلة	106	20,7%
الهاتف	110	21,4%
عن طريق شخص (وسيط)	24	4,7%
الاجتماعات	73	14,2%
رسائل عادية	50	9,7%
تقارير	44	8,6%
البريد الإلكتروني	77	15,0%
مواقع التواصل الاجتماعي	29	5,7%
المجموع	*513	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

بينت لنا نتائج الدراسة الميدانية من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن 21,4% من مجموع مفردات العينة أجابت بأن وسيلة الهاتف النقال تمثل أكثر الوسائل استخداما في اتصال الموظفين برؤسائهم في العمل، وبالمقابل أجاب ما نسبته 20,7% من مفردات العينة أن وسيلة المقابلة من أكثر الوسائل استعمالا في اتصالهم برؤسائهم في العمل، كما يرى 15,0% من أفراد عينة الدراسة أن تقنية البريد الإلكتروني تمثل أكثر الوسائل استخداما في اتصال الموظفين برؤسائهم في العمل، في حين كشفت نتائج الدراسة استخدام أفراد العينة لوسائل الاتصال الرقمي في اتصالهم برؤسائهم في العمل، وقد أفاد أفراد مجتمع الدراسة أن تقنية البريد الإلكتروني تعد من أكثر الوسائل الاتصالية استخداما في تواصل الموظفين برؤسائهم في العمل.

وبالمقابل يرى 14,2% من المبحوثين أن وسيلة الاجتماعات هي الوسيلة الأكثر استخداما في اتصال الموظفين برؤسائهم بالعمل، في حين سجلت نتائج الدراسة تراجع في استخدام الاتصالات المكتوبة

* مجموع التكرارات: 513 وهو مجموع اجابات المبحوثين الذين أجابوا على أكثر من اقتراح واحد حول الوسائل الأكثر استخداما في التواصل مع رؤساء العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

كالمراسلات والتقارير والتي جاء ترتيبها في آخر الاقتراحات مقارنة بباقي الوسائل الاتصالية المقترحة.

ومن خلال قراءتنا للنسب التي أظهرها الجدول أعلاه تبين لنا أن للاتصالات الشفوية اللفظية الغير مباشرة (الهاتف) دور كبير في إيصال الرسائل الاتصالية بصورة أوضح مقارنة مع باقي الوسائل الاتصالية الأخرى وقد يعود سبب اختيار هذه الوسيلة لعدة اعتبارات أهمها:

- اختصار الوقت والجهد لنقل المعلومات والرسائل الاتصالية.
 - قوة الكلمة المسموعة وقدرتها على التأثير في المتلقي.
 - قدرت هذه الوسيلة على إزالة الغموض واللبس حول التعليمات والقرارات التي تصل إلى الموظفين.
- وعليه يمكن أن نستنتج أن تقنية الهاتف تعمل على تسريع إنجاز الأعمال وذلك لقدرتها على إيصال المعلومة للمتلقي في وقت قصير، كما تساهم في توضيح المعلومة، سواء كانت عبارة عن تعليمات أو أوامر، كما تسمح للموظف أن يبدي رأيه في بعض العناصر التي يراها مبهمه في نظره فضلا عن كونها وسيلة غير مكلفة وسهلت الاستخدام، ورغم الإيجابيات والمميزات التي تعلى وسيلة الهاتف كوسيلة اتصالية إلا أن استخدامها لا يعتبر برسمي خاصة وأن بعض التعليمات وتفاصيلها لا يمكن أن تقدم بشكل واضح من خلال مكالمة هاتفية، وعليه الأرجح أن وسيلة الهاتف تستخدم بشكل كبير في إعلام الموظفين بالمستجدات الجديدة التي تخص عملهم من أجل التحاقهم بالمؤسسة لتزويدهم أكثر بتفاصيل الخاصة بالمعلومة، أما من الجانب التقني للوسيلة فكثير من الأحيان لا تؤدي وسيلة الهاتف دورها في الإعلام نتيجة بعض العوائق الخاصة سواء بشبكة أو المتعلقة بالجهاز بالتحديد، وهذا ما سنتطرق إليه في العوائق الخاص بالوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

جدول رقم (18): يوضح الوسائل الاتصالية المساهمة في إيصال آراء واقتراحات أفراد العينة

المتغيرات	التكرار	النسبة
الاجتماعات	129	56,6%
البريد الإلكتروني	4	1,8%
المقابلة	25	10,96%
الهاتف	6	2,6%
المراسلات	64	28,07%
سجل الاقتراحات	00	00%
المجموع	228*	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

يبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين حول الوسائل الاتصال المساهمة في إيصال آرائه واقتراحاته لرؤسائه في العمل، حيث يرى 56,6% من المبحوثين بأن الاجتماعات تعد من الوسائل المساهمة بشكل كبير في إيصال آراء الموظفين داخل المؤسسة الجامعية، في حين يرى 28,07% من أفراد مجتمع البحث بأن المراسلات تعد من الوسائل المساهمة في إيصال آراء وانشغالات أفراد العينة، أما ما نسبته 10,96% أفاد بأن المقابلة تعد من أهم الوسائل المساهمة في إيصال آراء واقتراحات أفراد العينة بالمقابل يرى 1,8% أن البريد الإلكتروني يعد من الوسائل الاتصالية المساهمة في إيصال آراء واقتراحات أفراد العينة.

ويتضح لنا من خلال قراءتنا لنتائج الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرون أنهم يبدون آرائهم واقتراحاتهم حول مختلف المواضيع التي تخص ميدان عملهم عن طريق الاجتماعات الدورية التي تنظمها مؤسسة عملهم، حيث يعتبرونها فضاء مفتوح لمناقشة مختلف المواضيع والمسائل العالقة والتي تهدد أدائهم المهني، والتي قد تؤثر بطبيعة الحال على أهداف المؤسسة واستقرارها العام، وعليه يمكن القول بأن أهمية الاجتماعات لا تقتصر ترتبط فقط في إشراك الفرد الموظف في اتخاذ القرارات وإيجاد

* مجموع التكرارات: 288 وهو مجموع اجابات المبحوثين الذين أجابوا على أكثر من اقتراح واحد حول الوسائل الاتصالية المساهمة في إيصال آراء واقتراحات أفراد العينة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الحلول للمشاكل الإدارية والبيداغوجية، وإنما ترتبط أهميتها أيضا بالجانب الإنساني للموظف فهي وسيلة فعالة لتنمية روح الانتماء، ويظهر ذلك من نص الخطاب الذي يلقيه رئيس الجلسة في الاجتماعات، كما أن أهميته تكمن في إتاحت فرص التعارف المشترك بين مختلف الفاعلين في المؤسسة الجامعة من أساتذة، إداريين وطلبة.

ولعل أهميتها أيضا تكمن في قدرتها للوصول إلى حلول للمشاكل المطروحة وذلك بعرض المشاكل البيداغوجية أو الإدارية الموجودة على مستوى الجامعة، ومحاولة إيجاد الحلول لها وذلك بإشراك الفاعلين في الاجتماع والسماع لآرائهم واقتراحاتهم ولما لا أخذها بعين الاعتبار، وعليه فإن إشراك الموظف في إيجاد حلول للمشاكل المطروحة من خلال سماع آرائه واقتراحاته حول المشكل المعروض للنقاش يحفز على الأداء الجيد وينمي لديه روح المسؤولية لتأدية أعمالهم ووظائفه بجودة عالية.

وفي هذا الصدد يرى الباحث "أجعيم الطاهر" أن وسيلة الاجتماعات تعد من أهم وسائل الاتصال المؤسساتي وأداة فعالة من أدوات الإدارة في بناء القرارات وحل المشكلات التي تظهر خلال إدارة الأعمال وتوجيه الأفراد، بل يعتبرها بعضهم أنها من أفضل وسائل الاتصال وأكثرها ملائمة لعلاج المشكلات المعقدة وحل نزاعات العمل التي تحدث بين العاملين والإدارة. (أجعيم، 2005-2006، ص 598)

وبالعودة لمعطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 28,07% يرون أن الرسائل المكتوبة (المراسلات) كوسيلة تساهم في إيصال آرائهم واقتراحاتهم ورفعها على مستوى الإدارة العليا، ويمكن تفسير ذلك لطبيعة الوظيفة التي يمارسها أفراد عينة الدراسة، فقد نجد فئة الإداريين والأساتذة المزاولين للمهام الإدارية أكثر الأشخاص استخداما لهذه الأداة، مقارنة بفئة الأساتذة الذين يزاولون مهامهم التدريسية كما أن خصوصية الرسائل المكتوبة تضي طابع الرسمية والجدية، وتشعر المتلقي بقوة الرسالة ومحتواها، كما ترتبط كذلك بقدرة المرسل على صياغة الأفكار القوية التي تحدث تأثير في المتلقي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

جدول رقم (19) يوضح الوسائل الاتصالية التي تزود الموظفين بمختلف المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسستهم

المتغيرات	التكرار	النسبة
الاتصال الشخصي	95	18,3%
البريد الإلكتروني	86	16,5%
الاجتماعات	93	17,9%
الملصقات	30	5,8%
الإعلانات	55	10,6%
موقع الجامعة الإلكتروني	91	17,5%
المكالمات الهاتفية	70	13,5%
المجموع	520*	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

بعد الاطلاع على بيانات الجدول أعلاه، والذي تضمن أرقاماً تعبر عن الوسائل الاتصالية التي تزود الموظفين بمختلف المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسستهم، فقد تبين لنا أن 18,3% من أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن الاتصال الشخصي يعد مصدر استقائهم للمعلومات التي تتعلق بنشاط مؤسستهم، في حين أفاد ما نسبته 17,9% من الموظفين أن وسيلة الاجتماعات تعد من الوسائل التي تزودهم بمختلف المعلومات التي تتعلق بنشاط مؤسستهم، وبالمقابل أظهرت نتائج الجدول أن للوسائل الإلكترونية دور في إيصال المعلومات للموظفين، حيث يرى 17,5% من أفراد عينة الدراسة دور موقع الجامعة كمصدر للمعلومات، كما أعتبر البريد الإلكتروني ثاني مصدر إلكتروني لمعرفة نشاط المؤسسة وذلك حسب ما تم التصريح به من قبل أفراد العينة، كما أفاد ما نسبته 15,3% من أفراد العينة أن المكالمات الهاتفية تعد مصدر من مصدر تزويدهم بالمعلومات حول نشاط مؤسسة عملهم.

في حين سجلت الدراسة تراجع في اعتماد الوسائل المكتوبة كمصدر للمعلومات، حيث أفاد ما نسبته 10,6% من أفراد العينة أن اعتمادهم للإعلانات كمصدر للمعلومات، بينما احتلت وسيلة الملصقات المرتبة الأخيرة كمصدر للمعلومات حول نشاط المؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ 5,8%.

* مجموع التكرارات: 520 وهو مجموع اجابات الباحثين الذين أجابوا على أكثر من اقتراح واحد حول الوسائل الاتصالية التي تزود أفراد العينة بمختلف المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسستهم.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

والملاحظ هنا اتفاق أغلب أفراد العينة على الدور والأهمية التي تمارسها الوسائل الشفهية في نقل المعلومات وتبادلها ومشاركتها بين طرفي الاتصال، سواء تعلق بالوسائل الاتصالية المباشرة كالاتصال الشخصي والمقابلة والاجتماعات، أو عن طريق الوسائل الاتصالية غير المباشرة كالمحادثات التي تتم عن طريق الهاتف، فقد أظهرت نتائج الجداول رقم (17) (18) فعالية الاتصال الشفهي في إيصال آراء واقتراحات الموظفين، والاطلاع على مختلف المعلومات التي تخص نشاط مؤسستهم، وهذا ما تم تأكيده من قبل دراستنا هاته، حيث أكد أغلبية أفراد العينة دور الاتصال الشخصي المواجهي وقدرته في الإقناع والتأثير على متلقي الرسالة الاتصالية، وقد أكدت العديد من الدراسات في مجال الإدارة أهميته في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة وقدرته في التأثير على دوافعهم مما يحفزهم على الأداء الجيد، ولا يقتصر دوره هنا فحسب وإنما يتيح لهم المجال للإجابة على استفساراتهم حول مختلف المراسلات التي تصلهم في العادة مكتوبة أو شفهية، من أجل ازاحت اللبس الذي قد يعتلي المرؤوسين أثناء تنفيذ التعليمات بشكل الدقيق.

جدول رقم (20): يوضح مدى كفاية الوسائل المستخدمة في إدارة الجامعة في تحقيقها لأهداف المؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة
كافية	91	62,8%
غير كافية	54	37,2%
المجموع	145	100%

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

إن القراءة الأولية لما جاء في هذا الجدول تكشف عن أن معظم الموظفين من أساتذة وإداريين في المؤسسة الجامعية يرون أن الوسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الجامعة كافية في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أفاد ما نسبته 62,8% من أفراد العينة أن استخدامهم للوسائل الاتصالية المتاحة على مستوى الجامعة كافية لتحقيق أهدافهم الاتصالية وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على التنوع الموجود في وسائل الاتصال، حيث أظهرت نتائج الجداول السابقة اعتماد أفراد العينة لمختلف الوسائل الاتصالية والمتمثلة في الوسائل الشفهية (الهاتف، المقابلة، الاجتماعات)، والوسائل التحريرية ك (الملصقات، لوحة الإعلانات، التقارير، المراسلات، المذكرات)، والوسائل الرقمية (البريد الإلكتروني، موقع الجامعة الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي)، بالمقابل أفاد ما نسبته 37,2% من أفراد عينة الدراسة أن

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

مختلف الوسائل الاتصالية التي تم عرضها سابقا غير كافية بنسبة لهم ولا تحقق أهدافهم الاتصالية، وعليك يمكن تفسير ذلك لعدة أسباب أهمها:

عدم تفعيل بعض الوسائل الاتصالية المتاحة للاستخدام على مستوى المؤسسة الجامعية، قد تتوفر المؤسسة على مختلف الوسائل الاتصالية إلا أن تفعيلها لا يتم بصورة كامل ومستمرة وهذا ما يؤثر على فعالية الأداء داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلنا نتساءل عن مدى فعالية الوسائل المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية؟ وهل كل الوسائل الموجودة على مستوى مختلف المصالح والأقسام مفعلة حقيقتا أم أنها لا تؤدي العمل المطلوب؟ ويمكن لنا أيضا فتح قوس بخصوص الوسائل الاتصالية وتقنيات الاتصال، فإذا تحدثنا عن الوسائل الاتصالية نجد كل من المقابلة والاجتماعات كوسائل اتصالية شفوية مباشرة ورسمية تعمل على إيصال المعلومات وتبادلها بين طرفي العملية الاتصالية، في حين تقنيات الاتصال نقصد بها الهاتف، البريد الإلكتروني، مواقع التواصل، موقع الجامعة وعليه فإن تفعيل الأداة الاتصالية يعمل على تدفق أكثر للمعلومات ويشجع على تبادلها ومشاركتها عبر مختلف الخطوط الاتصالية الصاعدة والنازلة والأفقية وهذا ما يشجع الفاعلين في المؤسسة على الأداء الجيد.

عدم إتاحة جميع الوسائل الاتصالية لكل الفئات وكل المستويات الإدارية فقد نجد بعض الوسائل الاتصالية تستخدم فقط على مستويات إدارية عليا، في حين المستويات الإدارية الأخرى تكتفي فقط ببعض الوسائل المتاحة لها والمسيرة لمهامها.

المحور الرابع: أنماط الاتصال الرسمي وتفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية.

من خلال المحور الرابع للدراسة الميدانية سنتطرق إلى مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالاتصال الداخلي والمتمثلة في الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي وعلاقته فعالية الأداء الوظيفي لعضو الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل وهذا وفق للعناصر التالية:

- من حيث حركة انتقال المعلومات (وصولها).
- من حيث اشراك العمال في اتخاذ القرارات.
- من حيث درجة التنسيق والمشاركة.

3- عرض وتحليل الفرضية الثالثة

جدول رقم (21) يمثل مؤشر نمط الاتصال النازل ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي

الرقم	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	استخدام إدارة الجامعة للتعليمات الشفوية بكثرة في اتصالاتها مع موظفيها لا يقلل من حجم الأداء	3,32	1,025	66,4%	متوسطة	2
2	استخدم إدارة الجامعة اللوائح التنظيمية ساعد في تبسيط إجراءات العمل	3,23	1,007	64,6%	متوسطة	4
3	استخدام الوسائل الرقمية في إيصال التعليمات يسرع في إنجاز الأعمال	3,26	1,153	65,2%	متوسطة	3
4	استخدام إدارة الجامعة للتعليمات المكتوبة يساهم في إنجاز الأعمال بدقة	3,34	1,244	66,8%	متوسطة	1
5	أشعر برضا حول نظام الاتصالات النازلة المستخدمة في إدارة الجامعة	3,08	1,028	61,6%	متوسطة	5
	المتوسط الحسابي العام	3,24		64,8%	متوسطة	
	الانحراف المعياري	1,091				

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لتطبيق فقرات المحور الخاص بمؤشر نمط الاتصال النازل وعلاقته بالأداء الوظيفي كانت متوسطة بمتوسط حسابي يبلغ 3,24 وانحراف معياري يقدر بـ 1,091، وبنسبة موافقة قدرت بـ 64,8% وتشير هذه النتائج أن إجابات الموظفين بالكلية جاءت حيادية حول جميع مؤشرات هذا المحور.

حيث سجلت الدراسة درجة استجابة متوسطة على محتوى الفقرة (04) وذلك بنسبة موافقة قدرت بـ 66,8% وبمتوسط حسابي بلغ 3.34 والتي تنص على " استخدام إدارة الجامعة للتعليمات المكتوبة يساهم في إنجاز الأعمال بدقة"، ويمكن تفسير الاستجابة المتوسطة لهذا البند، لعدم اتفاق أفراد العينة واتجاههم الحيادي نحوى دور التعليمات المكتوبة في إنجاز الأعمال بشكل دقيق، وهذا راجع لوجود فروق فردية بين أفراد عينة الدراسة تحول دون تطبيق التعليمات بشكل دقيق، كاختلاف درجة الإدراك والإستعاب السريع

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

لمحتوى التعليم، مما يستدعي شرحها وتوضيحها عن طريق الاتصالات الشفهية التي تعمل على فتح المجال للموظفين لإبداء استفساراتهم وآرائهم حول مضمون التعليم لتنفيذها بشكل دقيق.

وقد نالت الفقرة رقم (1) المرتبة الثانية والتي تنص على " استخدام إدارة الجامعة للتعليمات الشفهية بكثرة في اتصالاتها مع موظفيها لا يقلل من حجم الأداء " وقد جاءت هذه الفقرة بدرجة استجابة متوسطة حيث اتفق ما نسبته 66,4%، وبمتوسط حسابي قدره 3.32 على أن تلقى الموظفين لتعليمات والقرارات التي تخص عملهم بأسلوب شفهي لا يقلل من حجم أدائهم للأعمال، وهذا ما يؤكد على وجود متغيرات اتصالية أخرى تؤثر على حجم الأداء، كتوظيف تكنولوجيات الاتصالات الحديثة التي تسهل نقل وتبادل المعلومات عبر مستويات الهرم الإداري، كما أن استخدام الشبكة العنكبوتية يساهم في تقليل حجم الأداء وتسريع في إنجاز الأعمال وهذا ما أظهرته نتائج الفقرة رقم (3) والتي تنص على أن " استخدام الوسائل الرقمية في إيصال التعليمات يسرع في إنجاز الأعمال " حيث أفاد ما نسبته 65,2% على أن اتجاهم نحو استخدام إدارة الجامعة للوسائل الرقمية في إيصال التعليمات كان بدرجة متوسطة، وهذا يدل على اختلاف آراء أفراد العينة حول دور الوسائل الرقمية في تسريع إنجاز الأعمال، ويمكن أن يعود ذلك لمجموعة من الأسباب أهمها:

- ضعف التدفق في شبكة الأنترنت، يعرقل وصول التعليمات بشكل سريع لمختلف الفاعلين في المؤسسة الجامعية.
- العطب الذي قد يصيب البريد الإلكتروني المهني نتيجة عملية التحيين التي يقوم بها موقع الجامعة، وبالتالي يتسبب في تعطيله لفترة معينة من الوقت.
- تعطل الوسائل الاتصالية كجهاز الحاسوب والماسح الضوئي وألة الطابعة وغيرها من تقنيات الاتصال المتاحة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

كما سجلت الفقرة (2) والتي تنص على أن " استخدم إدارة الجامعة اللوائح التنظيمية ساعد في تبسيط إجراءات العمل " درجة استجابة متوسطة لأفراد عينة الدراسة والذين تم موافقتهم على نص هذا البند بنسبة 64,6% وبمتوسط حسابي بلغ 3.23، وبانحراف معياري قدر بـ 1,007، وبرغم من أهمية اللوائح في توضيح إجراءات العمل بالمؤسسة، إلا أن أفراد عينة الدراسة كانت استجابتهم حيادية نحو هذا المؤشر، يمكن تفسير هذه النتيجة لعدم تفعيل هذه الوسيلة بالقدر الكافي لاعتبارها أداة مساهمة في رفع الأداء، فلوائح التنظيمية وقد يعود السبب أيضا لعدم إطلاع أفراد عينة الدراسة على اللوائح التنظيمية التي

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

يتم وضعها للموظفين لضبط سلوكهم التنظيمي والاتصالية والذي يساعدهم على تنفيذ مختلف أعمالهم بشكل دقيق وواضح.

بينما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصت على "أشعر برضا حول نظام الاتصالات النازلة المستخدمة في إدارة الجامعة" على أقل متوسط حسابي والذي قدر بـ 3.08، وبانحراف معياري قدر بـ 1.028 وبنسبة موافقة قدرت بـ 61,6% وبدرجة استجابة متوسطة وهو ما يدل على عدم اتفاق أفراد عينة الدراسة حول فعالية الاتصالات النازلة ودورها في تفعيل أدائهم.

ومن خلال درجة الاستجابة التي تم الاطلاع عليها بالنسبة لل فقرات السالفة الذكر، والموضحة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن اتجاه الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل نحو الاتصالات النازلة وعلاقتها بفعاليتها الأداء، جاءت حيادية حيث يرون أن أدائهم الوظيفي لا يتم تفعيله من خلال نمط الاتصال النازل وإنما يفعل بمتغيرات اتصالية أخرى.

جدول رقم (22) يمثل مؤشر نمط الاتصال المساعد ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي

الترتيب	مستوى الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات	الرقم
3	عالية	74,8%	1,053	3,74	اهتمام إدارة الجامعة بمقترحاتي يحفزني على الأداء الجيد	6
2	عالية	78,6%	0,903	3,93	الرد على استفساراتي حول التعليمات الخاصة بالعمل يساعدي على الأداء الجيد	7
1	عالية	79,8%	0,799	3,99	مناقشتي للتعليمات التي تصلني من طرف رئيسي المباشر يساهم في إنجازي للعمل بدقة	8
5	متوسطة	58,4%	0,901	2,92	تسمح لي إدارة الجامعة من تقديم أفكار جديدة تطور من أدائي للأعمال	9
4	متوسطة	60%	0,972	3,00	أشعر برضا حول نظام الاتصالات الصاعدة المستخدمة في إدارة الجامعة مما يحفزني على الأداء الجيد	10
	عالية	70,2%		3,51	المتوسط الحسابي العام	
				0,925	الانحراف المعياري	

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لتطبيق فقرات المحور الخاص بمؤشر نمط الاتصال

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الصاعد وعلاقته بالأداء الوظيفي كانت عالية بمتوسط حسابي يبلغ 3,51 وانحراف معياري يقدر بـ 0,925، وتشير هذه النتائج أن أغلب إجابات الموظفين بالكلية جاءت بنفس الدرجة من الاستجابة، ما عدا الفقرة (9) والفقرة رقم (10) جاءت بدرجات استجابة متوسطة.

حيث سجلت الدراسة أكبر نسبة موافقة وبدرجة استجابة عالية على محتوى الفقرة (08) وذلك بنسبة موافقة قدرت بـ 79,8% وبمتوسط حسابي بلغ 3,99 والتي تنص على "أن مناقشة التعليمات التي تصلني من طرف رئيسي المباشر يساهم في إنجاز العمل بدقة"، ويمكن تفسير الاستجابة العالية لهذا البند لأهمية الدور الذي يؤديه الاتصال المواجهي الذي يتم وجها لوجه بين المدير والموظفين، من خلال توضيح وتفسير بعض الأمور البيداغوجية والإدارية التي قد تعتلها الغموض، والتي قد تصل للموظفين في صيغة تعليمات مذكرات تقارير، فهذا النوع من الاتصالات يتيح للمرسل معرفة مدى فهم المتلقي لمحتوى الرسالة، وذلك من خلال لغة الجسد الذي يبعثها المتلقي للمرسل والذي يبين له مدى اقتناعه بمحتوى الرسالة، وبالحدوث عن التعليمات التي تصل للموظفين في الإدارة الجامعية، فالموظف هنا لا يناقش التعليمات في حد ذاتها لأنها واجبة التنفيذ، وإنما يحاول فهم أكثر لمحتوى التعليمات من أجل تنفيذها بشكل دقيق وسريع.

في حين احتلت الفقرة (07) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,93 وبنسبة موافقة قدرت بـ 78,6%، حيث اتفقت أفراد العينة على أن "الرد على الاستفسارات الخاصة بالعمل في الوقت، يساعد على الأداء الجيد"، وقد جاءت درجة الاستجابة لهذا البند "عالية" مما يفسر أهمية تفعيل الحوار المفتوح بين مستويات الهرم التنظيمي في المؤسسة، كما أن تخصيص أوقات لرد على استفسارات الموظفين أو على الشكاوي التي يرفعها الموظفون لرؤسائهم في العمل، يعكس مرونة القيادة المعتمدة في المؤسسة الجامعية محل الدراسة، وهذا ما يساهم في تحفيز الفاعلين في المؤسسة الجامعية على الأداء الجيد لمهامهم التدريسية والإدارية.

وبالمقابل أظهرت النتائج الخاصة بمؤشر نمط الاتصال الصاعد وعلاقته بالأداء الوظيفي، أن اهتمام إدارة الجامعة بمقترحات الموظفين يحفز على الأداء الجيد، جاء بدرجة استجابة عالية، وذلك من خلال نتائج الفقرة (6) حيث قدر متوسط حسابها بـ 3,74 وبنسبة موافقة قدرت بـ 78,6%، وهذا ما يفسر أهمية تفعيل الاتصالات الصاعدة في مؤسسة العمل، والدور الذي تلعبه في توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبناء ثقة أكبر بين الطرفين، وذلك من خلال تقريب الموظف من المؤسسة وجعله بذلك فردا

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

من العائلة والعمل على إشراكه في اتخاذ القرارات التي تحفزها على الأداء الجيد لمختلف المهام التي توكل إليه، فلا بد للإدارة الحديثة والاستراتيجية أن تولي أهمية كبيرة لعنصر المورد البشري باعتباره العنصر الفعال والمنفذ للمهام والوظائف في المؤسسة، فالاهتمام بالمقترحات التي ترفع للإدارة من طرف موظفيها وخاصة من قبل الموظفين الذين لهم خبرة طويلة في ميدان التدريس أو الإدارة، يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين ويحفزهم أكثر على الأداء الجيد.

كما أظهرت نتائج الجدول درجة استجابة متوسطة في بعض الفقرات التي جاء بها مؤشر نمط الاتصال الصاعد وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهذا ما أظهرته الفقرة (10)، والتي جاء متوسط حسابها بـ 3,00، وبنسبة موافقة قدرت بـ 60%، على شعورهم برضا حول نظام الاتصالات الصاعدة المستخدمة في إدارة الجامعة وهذا ما يحفزهم على أداء مهامهم بشكل جيد، ويمكن تفسير هذه الاستجابة من خلال ما تم الوصول إليه من نتائج في الفقرات الأولى والتي تم التأكيد من خلالها على أهمية الاتصالات الصاعدة في رفع روح الانتماء للمؤسسة أولاً، ودورها الفعال في تحسين العلاقات الإنسانية والمهنية بين المستويات العليا في الإدارة، في حين نجد أن النسبة المتبقية من أفراد العينة لا يشعرون برضا حول نظام الاتصالات الصاعدة في مؤسسة عملهم وقد يعود ذلك لعدم وصول رسائلهم لرؤسائهم في العمل، أو عدم تفاعل رؤسائهم في العمل لمحتوى الرسائل التي قد تصلهم من طرف رؤوسائهم في العمل، وهذا ما يشعروهم بالاستياء ويؤثر بشكل أو بآخر على مستوى أدائهم.

في حين سجلت درجة استجابة متوسطة على نص الفقرة رقم (9) والتي جاء متوسط حسابها بـ 2,92 وبنسبة موافقة قدرت بـ 58,4%، والتي تنص على سماح إدارة الجامعة لموظفيها من تقديم أفكار جديدة تطور من أدائهم، وقد نبرر هذه الموافقة لتوجه المؤسسات الجامعية نحو مفهوم الجودة في الأداء والتي من أهم مبادئها الإبداع والتطوير، فالمؤسسة الجامعية هي مؤسسة تنافسية تطمح للوصول إلى الريادة في مجال البحث العلمي ومن أهم أهدافها تحسين وتطوير مخرجاتها سواء في مجال التكوين الأكاديمي أو البحث العلمي، وعليك فإن هذا التوجه قد أصبح مطلباً لا بد منه من أجل الارتقاء بالمؤسسة الجامعية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

جدول رقم (23) يمثل مؤشر نمط الاتصال الأفقي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي

الترتيب	مستوى الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات	الرقم
2	عالية	75,8%	0,949	3,79	أنسق وأتعاون مع زملائي في العمل لأداء العمل بشكل جيد	11
4	عالية	74,4%	1,012	3,72	سهولة تبادل المعلومات بيني وبين زملائي ساعدني على إنجاز أعمالي بشكل سريع	12
3	عالية	75,4%	1,048	3,77	مناقشتي لزملائي بخصوص أمور العمل يساعدي على تنفيذ أعمالي بدقة	13
1	عالية	75,8%	0,992	3,79	مساعدة زملائي لي في فهم بعض التعليمات يساعدي في تنفيذ أعمالي بأقل الأخطاء	14
5	عالية	68,6%	1,059	3,43	أشعر برضا حول نظام الاتصالات الأفقية المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة مما يحفزني على الأداء الجيد	15
	عالية	74%	3,70		المتوسط الحسابي العام	
			1,012		الانحراف المعياري	

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (23) أن الدرجة الكلية لتطبيق فقرات المحور الخاص بمؤشر نمط الاتصال الأفقي وعلاقته بالأداء الوظيفي كانت عالية بمتوسط حسابي يبلغ 3,70 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,012، وقد أخذت جميع إجابات المبحوثين درجة الموافقة على جميع بنود هذا المحور، وسيتم شرح ذلك كالآتي:

يعبر الوسط الحسابي 3.77 وبانحراف معياري قدر بـ 1.048، عن تنفيذ الأعمال بأقل الأخطاء وبدرجة عالية من الدقة وذلك من خلال المساعدة التي يتلقاها الموظف في فهم التعليمات التي تصله أثناء تأدية عمله، حيث تصدرت هذه الفقرة المرتبة الأولى بنسبة موافقة قدرت بـ 75.8% من أفراد العينة يرون أن للعمل التشاركي دور كبير في تحفيز العامل على الأداء الجيد، كما أن تلقي المساعدة من أشخاص لديهم خبرات مسبقة يعمل على تنفيذ الأعمال بأقل الأخطاء، وهذا ما يشجع أكثر على تفعيل الاتصالات الأفقية بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، كما كشفت نتائج الدراسة أهمية الاتصالات الأفقية في عملية التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام التنظيمية على مستوى المؤسسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الجامعية، حيث قدر المتوسط الحسابي للفقرة (12) والتي تنص على " أنسق وأتعاون مع زملائي في العمل لأداء العمل بشكل جيد" بـ 3.79 وبانحراف معياري قدر بـ 0.949 وبنسبة موافقة قدرت بـ 75.8%، ويظهر ذلك تحديدا في نتائج الأداء فكلما كان هناك تنسق بين مختلف الفاعلين في المؤسسة الجامعية ينعكس بضرورة على جودة الأداء، فتنسيق هو تنظيم جهود مجموعة من الأفراد وذلك بغية الوصول للأهداف التي تم وضعها سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى، ويمكن توضيح ذلك من خلال مثال بسيط يتمثل في التنسيق الذي يتم بين الأستاذ المحاضرة والأستاذ المطبق لنفس المقياس فعملية التنسيق التي تتم في إطار وظيفة التدريس تساعد الأستاذ في تقديم المادة العلمية بجودة عالية كما تساعده في تحقيق أهدافهم المشتركة وهو فهم الطالب واستعبابه للمادة المقدمة له.

ولعل تفعيل قنوات الحوار والنقاش بين الفاعلين في المؤسسة الجامعية له أهمية كبيرة في تعزيز أدائهم، فتبادل الأفكار والآراء حول أمور العمل يعمل على خلق تصورات مشتركة تفيد في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات التي تواجه الموظف أثناء تأديته لمهامه، فقد أظهرت نتائج الدراسة الموافقة على نص الفقرة رقم (13) والتي تنص على "مناقشتي لزملائي بخصوص أمور العمل يساعدي على تنفيذ أعمالي بدقة" بمتوسط حسابي بلغ 3.79، وبانحراف معياري قدر بـ 0.992، وبنسبة استجابة عالية قدرت بـ 74.8% ممن يرون أن لاستراتيجية الحوار دور كبير في إنجاز الأعمال بدقة في المؤسسة.

ولكي يتم إنجاز الأعمال بشكل سريع ودقيق يجب أن يتوفر داخل أي مؤسسة نظام بيانات فعال يعمل على نقل المعلومات وإتاحتها وتبادلها بين مختلف مستويات الهرم الإداري، يسهل مهمة الحصول على المعلومات وتبادلها بين مختلف الفاعلين في المؤسسة وهو بذلك يعمل على إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وهذا ما أكده أفراد عينة الدراسة بموافقتهم على مؤشر مشاركة المعلومات وتبادلها بين مختلف مستويات الهرم الإداري وقد تم الموافقة بدرجة عالية وبنسبة بلغت 74.4%، وبمتوسط حسابي يبلغ 3.72، وبانحراف معياري قدر بـ 1.012 محتلة بذلك المرتبة الرابعة.

كما أظهرت نتائج الجدول درجة استجابة عالية لمؤشر الرضا نحو الاتصالات الأفقية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أظهرته الفقرة رقم (15)، والتي جاء متوسط حسابها بـ 3.43، وبنسبة موافقة قدرت بـ 68.6%، على شعورهم برضا حول نظام الاتصالات الأفقية المستخدمة في إدارة الجامعة وهذا ما يحفزهم على أداء مهامهم بشكل جيد، ويمكن تفسير هذه الاستجابة من خلال ما تم الوصول إليه من نتائج فيما يخص قياس اتجاه أفراد العينة لطبيعة الاتصالات الأفقية على مستوى مؤسسة عملهم، وتم

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

تأكيد أغلبية أفراد العينة من أساتذة وإداريين على أن للاتصالات الأفقية أهمية في تحفيز العاملين على الأداء الجيد وذلك من خلال فسح المجال للعمل التشاركي بين مختلف المصالح والأقسام على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وبرجوع لنتائج الجداول رقم (21) (22) (23) الخاصة بكل من نمط الاتصال النازل، والصاعد والأفقي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي على مستوى إدارة المؤسسة الجامعية، اتضح أن للاتصالات الأفقية دور كبير في تفعيل الأداء الوظيفي وذلك بنسبة اتفاق قدرت بـ 74%، حيث احتلت المرتبة الأولى ضمن أكثر الاتصالات تفعيلًا وتحريكًا للأداء، في حين احتلت الاتصالات الصاعدة المرتبة الثانية من حيث تفعيل الأداء وذلك بنسبة موافقة قدرت بـ 70,2%، في حين سجلت الدراسة أقل نسبة موافقة وذلك بخصوص دور الاتصال النازل في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية قدرت بـ 64,8%.

المحور الخامس: وسائل الاتصال الرسمي وفعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية.

من خلال المحور الخامس للدراسة الميدانية سنتطرق إلى مجموعة من المؤشرات الخاصة بوسائل الاتصال الرسمي المتمثلة في الاتصالات المكتوبة التحريرية، والمتمثلة في (السجلات الإدارية والملصقات الحائطية) والاتصالات الشفوية والمتمثلة في (الاجتماعات، المقابلة، الاتصال الشخصي المكالمات الهاتفية)، أما فيما يخص الاتصالات الإلكترونية فتمثلت تحديدا في (الفاكس، شبكة الأنترنت والبريد الإلكتروني) ودورها في فعالية الأداء الوظيفي لعضو الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل.

4- عرض وتحليل الفرضية الرابعة

جدول رقم (24) يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر تفعيلاً للأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية

الرقم	فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة	الترتيب
16	تعمل السجلات الإدارية (مراسلات) يساهم في إنجازي للأعمال بدقة	3,99	0,832	%79,8	عالية	4
17	تعمل الملصقات الحائطية على تسهيل إجراءات العمل	3,88	0,829	%77,6	عالية	7
18	تعمل الاجتماعات في تنفيذ المهام بدقة	3,93	0,783	%78,6	عالية	6
19	تعمل المحادثات المباشرة وجها لوجه (المقابلة) مع رئيسي المباشر في فهمي للتعليمات وتنفيذها بدقة	4,05	0,767	%81	عالية	1
20	يزيد استخدام الاتصال الشخصي بزملائي من سرعة إنجازي للمهام الموكل إلي	3,99	0,741	%79,8	عالية	5
21	تساعدني المكالمات الهاتفية في إنجاز العمل في الوقت المحدد	3,87	0,959	%77,4	عالية	8
22	تعمل تقنية الفاكس في تقليل وقت إنجاز العمل	3,24	0,945	%64,8	متوسطة	9
23	استخدام شبكة الأنترنت يسرع إجراءات العمل	3,99	0,833	%79,8	عالية	3
24	استخدام تقنية البريد الإلكتروني يعمل على تنفيذ التعليمات الإدارية	4,03	0,849	%80,6	عالية	2
المتوسط الحسابي العام		3,82		%76,54	عالية	
الانحراف المعياري		0,852				

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول رقم (24) أن الدرجة الكلية لتطبيق فقرات المحور الخاص بمؤشر وسائل الاتصال الرسمي وفعالية الأداء بالمؤسسة الجامعية، كانت عالية بمتوسط حسابي يبلغ 3.82 وبانحراف

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

معياري يقدر بـ 0.852 وبنسبة موافقة تبلغ 76.54%، كما أظهرت نتائج الدراسة أن كل فقرات هذا البعد مطبقة بنفس الدرجة من الاستجابة، وهذا يدل على وجود تقارب في وجهات النظر بين مجموعة أفراد العينة حول فقرات هذا المحور، ماعدا الفقرة (22) المطبقة بدرجة متوسطة بنسبة اتفاق تبلغ 64.8% وتخص هذه الفقرة مؤشر تقنية الفاكس.

كما أظهرت نتائج الجدول أن استخدام الوسائل الشفوية يساهم في فعالية أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية تليها الوسائل الإلكترونية في المرتبة الثانية أما عن الوسائل المكتوبة احتلت المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة.

وقد احتلت الفقرة (19) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.05 وبانحراف معياري بلغ 0.767 وبدرجة تبني عالية، حيث أن ما نسبته 81% من موظفي المؤسسة الجامعية محل الدراسة يرون أن المقابلة والمحادثات التي تتم وجها لوجه بين الموظفين وبين رؤسائهم في العمل تساعدهم بشكل كبير في فهم التعليمات التي توجه إليهم من أجل تنفيذها، فحسب رأيهم أن المعلومات التي يتلقونها مباشرة من رؤسائهم في العمل ودون وسيط تكون أكثر مصداقية وغير قابلة للتحريف، وهذا ما ساعدهم في تأدية مهامهم بشكل صحيح وبدون أخطاء، كما أن تلقيهم للتعليمات من طرف رؤسائهم بشكل مباشر يسمح لهم بطرح استفساراتهم حول مضمون التعليمات وهنا يتم توجيههم بشكل الصحيح من أجل تنفيذها بأقل الأخطاء.

في حين وقعت الفقرة (24) في المرتبة الثانية من حيث فعاليتها في الأداء بمتوسط حسابي بلغ 4.03، وبانحراف معياري قدر بـ 0.849 وبدرجة تبني عالية، حيث أن ما نسبته 80.6% من أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدامهم لتقنية البريد الإلكتروني في إنجاز الأعمال ساعدهم على تنفيذها بشكل سريع، فسرعة تلقي المراسلات والتعليمات في الوقت كان له أثر كبير في عملية الإنجاز، خاصة ونحن نعلم أن الأساليب الرقمية ساهمت بشكل كبير في تسهيل مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية والبيداغوجية، كما تظهر أهميتها أيضا في اختصار الوقت والجهد في إيصال التعليمات للموظفين، لذا فإن تفعيل هذه التقنية أصبح مطلبا لا بد منه على مستوى مختلف المصالح والأقسام الإدارية مهما كانت مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

بالمقابل احتلت شبكة الأنترنت المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام ومن حيث فعاليتها كأداة لرفع من كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.99 وبانحراف معياري قدر

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ب 0.833، وبدرجة تبني عالية، حيث أن ما نسبته 79.8% من الموظفين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل يرون أن أدائهم يرتفع كلما عند استخدامهم لشبكة العنكبوتية، فقدرت هذه الشبكة على توفير المعلومات وإتاحتها بالكميات المطلوبة ساعدهم بشكل كبير في إنجاز أعمالهم وأدائهم البيداغوجي والأكاديمي.

حيث تعمل مختلف المؤسسات على تخصيص شبكة الأنترنت والتي تعد كمساحة افتراضية داخلية تقدم وظائف الإنترنت (ويب، بريد، منتدى، دردشة، إلخ)، تتيحها إدارة المؤسسة لمختلف الفاعلين بها لنشر وتبادل المعلومات التي تهمهم كما تمكنهم من الوصول للمعلومات المركزية في بعض الأحيان، وهو ما يساهم في تسريع وتيرة الأعمال وإنجازها في الوقت المحدد. (Tchouassi,2017,p2)

في حين احتلت الوسائل المكتوبة (التحريرية) المرتبة الرابعة من حيث فعاليتها في الأداء وقدرتها على تسريع إجراءات العمل وذلك ما عبر عنه المتوسط الحسابي للفقرة (16) حيث بلغ 3.99 وانحراف معياري قدر ب 0.832، وبدرجة تبني عالية، وهذا ما يؤكد موافقة أفراد العينة على أن التعليمات التي تصلهم عن طريق المراسلات المكتوبة تكون أكثر فعالية في تحقيق الأداء المطلوب، وهذا يعود لقدرتها في عرض المعلومات بشكل دقيق، وتحديد المطلوب من الموظفين لتنفيذه، ولهذا تعد من الوسائل الأكثر دقة في نقل المعلومات وتوثيقها.

كما أظهرت نتائج الجدول أعلاه، درجة استجابة عالية لكل من الفقرات (20، 18، 17، 21) على التوالي وبمتوسطات حسابية بلغت 79,8%، 78,6%، 77,6%، 77,4%، على الترتيب وتخص هذه الفقرات كل من مؤشرات الاتصال الشخصي، الاجتماعات، الملصقات الحائطية، المكالمات الهاتفية.

فمن خلال درجة الاستجابة التي تم الاطلاع عليها بالنسبة للفقرات السالفة الذكر، والموضحة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة تم موافقتهم على أن كل من الاتصال الشخصي والاجتماعات، والملصقات الحائطية. والمكالمات الهاتفية تعمل على تفعيل الأداء وتحفيز الموظفين على إنجاز الأعمال الموكل إليه بشكل صحيح ودقيق، باستثناء الفقرة (22) جاء تطبيقها بدرجة متوسطة وبنسبة اتفاق بلغت 64.8% والتي تنص على " تعمل تقنية الفاكس في تقليل وقت إنجاز العمل " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة كأحد الوسائل المفعلة للأداء في المؤسسة ويمكن تفسير ذلك لمحدودية الاستخدام لهذه الوسيلة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بحيث نجد استخدام هذه الوسيلة يقتصر على بعض المصالح والأقسام دون غيرها، وهذا ما يفسر حيادية أفراد العينة اتجاه هذه التقنية.

المحور السادس: معوقات الاتصال الداخلي المؤثرة في الأداء الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل

من خلال المحور السادس للدراسة الميدانية سنتطرق إلى مجموعة من المعوقات الاتصالية التي تعتبر كأحد العناصر المؤثرة في أداء عضو الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل وهذا وفق للعناصر التالية:

- معوقات متعلقة بالوسيلة.
- معوقات إدارية تنظيمية.
- معوقات شخصية.
- معوقات متعلقة ببيئة العمل الإدارية والمادية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

5- عرض وتحليل الفرضية الخامسة

جدول رقم (25) يوضح مؤشر معوقات الاتصال الداخلي المؤثرة في الأداء الوظيفي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل.

الترتيب	مستوى الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
8	عالية	%77.8	0.936	3.89	نقص الوسائل الاتصالية الحديثة يحد من تدفق المعلومات لدي	25
9	عالية	%77.2	0.913	3.86	عدم وضوح اللوائح التنظيمية الجامعية يعيق إنجازي للعمل	26
1	عالية جدا	%84.2	0.832	4.21	وصول المعلومات متأخرة يؤثر على إنجازي للأعمال في الوقت المحدد	27
6	عالية	%78.8	1.019	3.94	تباين إدراك العاملين للتعليمات يؤثر على تنفيذ الأعمال	28
7	عالية	%78.4	0.829	3.92	ضعف العلاقة الاتصالية بيني وبين رؤسائي في العمل يؤثر على أدائي	29
2	عالية	%81.61	0.878	4.08	تعطل الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة يعرقل أدائي	30
4	عالية	%79.2	0.897	3.96	استخدام قنوات الاتصال النازلة يؤثر على أدائي	31
5	عالية	%78.8	0.959	3.94	قلة الإمكانيات المادية يعرقل أدائي	32
3	عالية	%81.6	0.804	4.08	ضعف تدفق الأنترنت يآخر تنفيذي للأعمال	33
10	متوسطة	%67.8	1.078	3.39	غياب عامل التكوين يؤثر على مستوى أدائي	34
	عالية	%78.54	3.927		المتوسط الحسابي العام	
			1.0174		الانحراف المعياري	

إعداد الباحثة، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة باستخدام برنامج spss

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن الدرجة الكلية لتطبيق فقرات المحور الخاص بمؤشر معوقات الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي كانت عالية بمتوسط حسابي يبلغ 3.927 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.0174، وتشير هذه النتائج أن جميع إجابات الموظفين بالكلية جاءت بنفس الدرجة من الاستجابة حيث تم الموافقة على جميع فقرات المحور، ماعدا الفقرة رقم (34) جاءت بدرجة استجابة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

متوسطة، ويمكن توضيح مؤشرات الاتصال المؤثر في أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة كالآتي ذلك كالآتي:

وصول المعلومات متأخرة: سجلت الدراسة أكبر نسبة موافقة وبدرجة استجابة عالية جدا على نتائج الفقرة رقم (27) حيث أفاد ما نسبته 84.2% من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بأن «وصول المعلومات متأخرة يؤثر على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد»، بمتوسط حسابي بلغ 4.21 وبانحراف معياري قدر بـ 0.832، وهذا ما يظهر ضعف الأداء بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير الاستجابة العالية لهذا البند، لأهمية الوقت ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة، وعليه فقيمة المعلومة ت في وقت وصولها، فكلما تحصل الموظفين على المعلومات في وقتها المناسب ساهم ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل سريع، وهذا ما يستوجب توفير نظام معلومات فعال داخل المؤسسة، حيث يعتبر الأستاذ "مصطفى حجازي" أن انعدام المنهجية العلمية في استخدام وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة يؤثر على فعالية الأداء وعلى إنجاز المهام والوظائف الموكلة للعامل في المؤسسة فعدم اختيار التوقيت المناسب لإرسال المعلومات، كإرسالها بشكل مبكر جدا يؤدي إلى ضياعها ونسيانها في حين أن المعلومات المتأخرة جدا يولد عنها ارتباك وأزمات في تخطيط النشاطات وتنفيذها. (حجازي 1990، ص 160)

تعطل تقنيات الاتصال: حضي مؤشر تعطل تقنيات الاتصال المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة على درجة استجابة عالية، بنسبة موافقة قدرت بـ 81.61% وبمتوسط حسابي بلغ 4.08 وهذا ما أظهرته نتائج الفقرة (30) والتي نصت على أن "تعطل تقنيات الاتصال المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة يعرقل أدائي" ففي كثير من الأحيان توجب العديد من الإجراءات الإدارية والبيداغوجية بسبب العطل الذي يصيب تقنيات الاتصال المستخدمة على مستوى إدارة الكلية وأقسامها، وأهمها جهاز الكمبيوتر والذي يساعد في كثير من الأحيان في إنجاز الأعمال المتعلقة بالجانب البيداغوجي التعليمي للأستاذ كتحضير التكليف الخاص بالتدريس، وبرنامج الامتحانات، والاشهاد الخاصة بطلب العمل وغيرها من الوثائق التي تهم الأساتذة، ومن جانب آخر فهو من الوسائل الحافظة للملفات والوثائق المهمة والتي يعود إليها الموظفين لإنجاز أعمالهم، وعليه فإن التعطل المفاجئ لهذه التقنيات يؤثر على أداء الموظفين ويؤخر إنجاز مهامهم الإدارية، مما يشعر الموظفين بالاستياء ويؤثر على دافعيتهم نحو العمل.

ضعف تدفق الأنترنت: أفاد ما نسبته 81.6% من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بأن

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

ضعف التدفق في شبكة الأنترنت يعد أحد أهم العوائق الاتصالية المؤثرة في الأداء، وهذا ما أظهرته نتائج الفقرة (33) والذي بلغ متوسط حسابها 4.08، وبانحراف معياري قدر بـ 0.804، ويرجع سبب الموافقة العالية على هذا البند للدور الذي تؤديه الشبكة العنكبوتية في تسريع إجراءات العمل الإدارية والبيداغوجي وتنفيذها في الوقت المحدد، ويمكن توضيح مختلف الإجراءات الإدارية والبيداغوجية التي تتم عن طريق شبكة الأنترنت كآتي:

- إرسال واستقبال المراسلات والتعليمات للموظفين عن طريق البريد الإلكتروني المهني.
- إجراء عملية التسجيل الخاصة بالطلبة الجدد المتحصلين على شهادة البكالوريا، وتسجيل وإعادة تسجيل الطلبة في مختلف الأطوار للحصول على شهادة ليسانس والماستر.
- وضع النقاط للطلبة في الأرضية الرقمية.
- وضع المعدلات وإجراء الاجتماعات الخاصة بالمداورات ولا يتم إلا من خلال فتح الأرضية الرقمية الخاصة بكشوف النقاط للطلبة.

استخدام قنوات الاتصال النازلة يؤثر على أدائي: وقد احتلت الفقرة (31) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.96 وبانحراف معياري بلغ 0.897 وبنسبة موافقة بلغت 79.2% والتي تنص على أن "استخدام قنوات الاتصال النازلة يؤثر على أدائي" ويعد من أهم المعوقات التنظيمية التي تؤدي لعرقلة أداء الموظف الإداري وعضو هيئة التدريس على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل ويمكن تقديم تفسير لنتيجة هذا البند في عدم رضا الموظفين حول قنوات الاتصال المستخدمة في نقل وإرسال المعلومات على مستوى المؤسسة محل الدراسة، ففي كثير من الأحيان يحتاج الموظفون لشرح أكثر للمعلومات والتعليمات التي تلقاها من رؤسائه في العمل ولا يجد قنوات اتصالية تعمل على إيصال رسائله مما يؤثر على دوافعهم نحو العمل، حيث يرى الأستاذ "عدون" أن الموظفين في كثير من الأحيان لا يتبعون الخطوط التنظيمية نتيجة عدم رضاهم عنها مع نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، ولعل أهم شيء معيق هو عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات. (عدون، 2003، ص82) وهذا ما يصعب في كثير من الأحيان تنفيذ مختلف الإجراءات الإدارية والبيداغوجية الاضرم تنفيذها.

قلة الإمكانيات المادية: أفاد ما نسبته 78.8% من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بأن "قلة الإمكانيات المادية يعرقل الأداء"، وهذا ما أظهرته نتائج الفقرة رقم (32) حيث بلغ متوسط حسابها

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

3.94، وبانحراف معياري قدر بـ 0.959، وهذا ما يظهر ضعف الأداء بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ويمكن تفسير الاستجابة العالية لهذا البند، لأهمية العناصر المادية في إنجاز الأعمال فمن غير المعقول أن تتم مختلف المعاملات والإجراءات الإدارية دون توفر جهاز كمبيوتر وطابعة على مستوى المكاتب الخاصة بالكلية، ففي كثير من الأحيان يتراجع مستوى أداء الموظف نتيجة قلة الإمكانيات المادية المتوفرة على مستوى المؤسسة وهذا ما يؤثر على دافعيته نحو العمل.

تباين إدراك العاملين للتعليمات يؤثر على تنفيذ الأعمال: وقد أفاد ما نسبته 78.8% من أفراد عينة الدراسة تباين إدراك العاملين لمختلف التعليمات والأوامر، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.94، وبانحراف معياري بلغ 1.019، وهذا ما يؤثر على تنفيذهم لمحتوى التعليمات بشكل جيد، فقد نجد نسبة الخطأ في تنفيذ الأداء مرتفع جراء عدم الفهم الدقيق للتعليمات وتباين إدراك وتفسير الهدف من التعليمات، وقد يعود ذلك لسوء تفسير الكلمات مما يآثر على الفهم الدقيق لمحتوى التعليمات الذي يتلقاها، ويشير في هذا الصدد الأستاذ "رفعت عارف الضبع" أن سوء فهم الكلمات يؤدي إلى تفسيرها بشكل خاطئ، " فقد وجد أن بعض الكلمات الشائعة لها أكثر من 28 تفسير وكمثال عن ذلك فعندما أعلن أحد المديرين ضرورة العمل بأقصى كفاءة إنتاجية، فقد فسرها البعض بضرورة زيادة الإنتاج مهما كانت التكاليف، وفسرها آخرون بضرورة ضغط نفقات الإنتاج، في حين فسرها آخرون بضرورة زيادة عدد العاملين لزيادة الإنتاج" (الضبع، 2016، ص45) وهذا ما أظهرته نتائج الفقرة (28) التي تم احتلالها المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وبانحراف معياري قدر بـ 1.019.

ضعف العلاقة الاتصالية بين الرئيس والمرؤوس: حضي مؤشر ضعف العلاقة الاتصالية بين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ورؤسائهم في العمل على درجة استجابة عالية، بنسبة موافقة قدرت بـ 78.4% وبمتوسط حسابي بلغ 3.92 وبانحراف معياري قدر بـ 0.829، هذا ما أظهرته نتائج الفقرة (29) والتي نصت على أن «ضعف العلاقة الاتصالية بيني وبين رؤسائي في العمل يؤثر على أدائي في العمل» فضعف العلاقة الاتصالية يؤثر على علاقة الثقة بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما ينعكس سلباً على سلوك الموظفين ودافعهم المهني نحو الوظائف الموكلة إليهم، فكلما كانت العلاقة الاتصالية قوية ومتينة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة يؤدي ذلك لتماسك الجماعة وإصرارهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

نقص الوسائل الاتصالية الحديثة: وأظهرت نتائج الفقرة (25) والتي احتلت المرتبة الثامنة في محور معوقات الاتصال المؤثرة على أداء الموظفين، على أن "نقص الوسائل الاتصالية الحديثة يحد من تدفق المعلومات لدي الموظفين" وذلك بنسبة اتفاق 77.8%، وبمتوسط حسابي تبلغ 3.89 وبانحراف معياري قدر بـ 0.936، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء المهني لكل من الأساتذة والموظفين الإداريين.

عدم وضوح اللوائح التنظيمية: كما أظهرت نتائج الدراسة استجابة عالية وبنسبة اتفاق قدر بـ 77.2%، وبمتوسط حسابي يبلغ 3.92 وبانحراف معياري قدر بـ 0.829، وهذا يدل على الأداء المنخفض لأفراد عينة الدراسة جراء عدم فهمه لمختلف اللوائح التنظيمية والتي يتمثل دورها في ضبط سلوك الموظف من خلال وضع القواعد والقوانين الداخلية الازم احترامها والتقيدها بها من أجل ضمان سير الأعمال بشكل الجيد.

غياب عامل التكوين: سجلت الدراسة أقل نسبة موافقة لمحتوى الفقرة (34) وذلك بنسبة قدرت بـ 67.8% وبمتوسط حسابي بلغ 3.39 والتي تنص على أن "غياب عامل التكوين يؤثر على مستوى أدائي"، وهذا ما يظهر حيادية أفراد العينة حول غياب عامل التكوين كعامل مهم في زيادة فاعلية أداء الموظف داخل المؤسسة، وهذا يؤكد من جانب آخر على أن هناك عوامل أخرى معيقة للأداء الوظيفي مقارنة بعامل التكوين الذي يخضع له الموظف داخل مؤسسة عمله، ولعل أهمها عوامل متعلقة بالوسيلة الناقلة للمعلومات، وكذلك عوامل إدارية تنظيمية.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية يتأثر كثيرا نتيجة العوائق الاتصالية التي تواجهه في إنجاز أعماله.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

جدول رقم (26): يوضح مقترحات تطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة.

النسب	تكرار	المتغيرات
13.10	19	تحديث وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية
6,20%	9	استحداث تقنيات اتصالية جديدة (إنشاء صفحة خاصة بأعمال الكلية عبر موقع الفيس بوك)
8.96%	13	إنشاء خلية للإعلام والاتصال
13.79%	20	تفعيل الاجتماعات الدورية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار
6.89%	10	العمل على تحسين تدفق الأنترنت وإتاحتها في كل الاتجاهات الادارية
10.34%	15	تفعيل سجل الاقتراحات
9.65%	14	العمل على توفير الإمكانيات المادية كاسكانير وطابعة
31,03%	45	لا يوجد اقتراح
100%	145	المجموع

من إعداد الباحثة

جاءت بيانات هذا الجدول تبعا لسؤال أخير تم وضعه للمبحوثين، وهو سؤال مفتوح كان الغرض منه فتح المجال لأفراد عينة الدراسة لإعطاء آرائهم واقتراحاتهم من أجل تطوير الاتصال الداخلي في مؤسسة عملهم.

وبالعودة لمعطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 31,03% من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من أساتذة وإداريين، لم تكن لديهم أي اقتراحات بخصوص تطوير الاتصال الداخلي على مستوى مؤسساتهم، وقد تحتل هذه النتيجة سببين رئيسيين: الأول يتعلق برضا أفراد عينة الدراسة حول نمط الاتصالات الداخلية في مؤسسة عملهم، فلا يجدون مشكل في حركة تدفق المعلومات لديهم، أما السبب الثاني يتمثل في عدم اهتمام المبحوثين بنص السؤال وبالتالي الامتناع عن الإجابة.

في حين اقترح ما نسبته 13.79% من أفراد العينة، تفعيل وسيلة الاجتماعات الدورية في المؤسسة، من خلال تعديل فترات تنظيمها وذلك لما له أهمية في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وفي تحقيق الانتماء الوظيفي للموظفين، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة من خلال المحاور السابقة التي تم التطرق إلى أهم الوسائل الاتصالية المفعلة للأداء والمساهمة كذلك في إنجاز الأعمال في المؤسسة المتعلقة بأهميته في تفعيل الأداء وتحريكه.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

وقد رأى ما نسبته 13.10% من أفراد عينة الدراسة على أن تطوير الاتصال الداخلي يتم من خلال تحديث وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية، فحسب وجهة نظرهم أن الوسائل الاتصالية المتاحة حالياً غير فعالة لإنجاز الأعمال، وهذا ما أكده أفراد عينة الدراسة سابقاً في موافقتهم على نص الفقرة رقم (30) الخاصة بمحور معوقات الأداء والتي نصت على أن "تعطل تقنيات الاتصال المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة يعرقل أدائي" ومنه جاء هذا الاقتراح كآلية لتحسين الأداء وتسريع إجراءات العمل.

كما اقترح ما نسبته 10.34% من أفراد عينة الدراسة أن تفعيل سجل الاقتراحات يعد من أهم العوامل المساهمة في تطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة، حيث لاحظت الباحثة عدم تفعيل هذه الأداة في المؤسسة محل الدراسة وهو أظهره نتائج الجدول رقم (11)، والذي كان نص سؤاله حول أهم الوسائل الاتصالية المساهمة في إيصال آراء واقتراحات أفراد العينة، حيث أظهرت الدراسة غياب تام للردود حول هذه الوسيلة التي كان تفعيلها غير موجود، رغم أهميتها باعتبارها من أهم وسائل الاتصال الصاعدة التي تساهم في إيصال آراء واقتراحات وحتى شكاوي الموظفين للإدارة العليا.

في حين اقترح ما نسبته 9.65%، من أفراد عينة الدراسة توفير أكبر للوسائل المادية كجهاز الحاسوب والآلة الطابعة وجهاز الماسح الضوئي، وشبكة الأنترنت، باعتبارهم من العناصر المادية الضرورية لتسهيل الاتصالات والمعاملات الإدارية داخل أي مؤسسة مهما كان مجال عملها، ومن خلال ملاحظتنا ونزولنا لميدان الدراسة لاحظت الباحثة افتقار بعض المصالح والأقسام لمختلف العناصر المادية الخاصة بإجراءات العمل، وهو ما أثر على أداء الموظفين ودافعيتهم نحو العمل، فكان هذا الاقتراح كأحد أهم المطالب الواجب تحقيقها، لضمان أداء جيد لمختلف الأنشطة والأعمال، وبالمقابل اقترح ما نسبته 8.96% من أفراد عينة الدراسة، إنشاء خلية للإعلام والاتصال والتي تعمل على وضع خطة اتصالية توضح من خلالها الخطوط الاتصالية المتاحة للموظفين، وذلك بغية تنظيم الاتصالات بين مختلف الأقسام والمصالح على مستوى المؤسسة الجامعة، كما تعمل على توضيح السياسة الاتصالية للمؤسسة، من خلال وضع قواعد وقوانين داخلية تضبط من خلالها سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها.

كما اقترح ما نسبته 6.89% العمل على تحسين تدفق شبكة الأنترنت لما لها من أهمية كبيرة في تطوير الاتصالات الداخلية، فالمؤسسات الحديثة اليوم تقوم على الإدارة الإلكترونية التي تسير مختلف

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

نشاطاتها ووظائفها بأساليب رقمية، وعليه أصبح مطلبا لابد أن يحقق في مختلف المؤسسات، وهذا ما تم اقتراحه من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث اقترحوا استحداث تقنيات اتصالية جديدة (إنشاء صفحة خاصة بأعمال الكلية عبر موقع الفيس بوك) وذلك من أجل جعلها بوابة لإعلامهم بمختلف المستجدات الجديدة التي تخص مؤسسة عملهم.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن مجمل الاقتراحات التي تم الإدلاء بها من قبل الفاعلين في المؤسسة الجامعية محل الدراسة تصب في قالب واحد وهو تفعيل قنوات الاتصال المفتوحة، وتشجيع الاتصالات الصاعدة في المؤسسة، التي تعمل على فسح المجال للموظف لإبداء آرائه واقتراحاته حول مختلف الأمور الإدارية والبيداغوجية التي تتركز في إدارة الجامعة، كما تتيح له أيضا عرض تجاربه السابقة كحلول لبعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجامعية.

وعليه اعتبرت الباحثة أن جل الاقتراحات التي تم الإدلاء بها تتمثل في اقتراحات بناءة تؤثر في فعالية الأداء من خلال تحسينه وتطويره، فالأداء موجود وإن كانت نتائجه الملموسة تختلف من فرد إلى آخر، ولعل أهمها جودته والتي ترتبط بمتغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة، وأهمها متغير الاتصال وهو ما حاولنا التطرق إليه في دراستنا هاته.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة

1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-1 الفرضية الأولى: والتي مفادها أن " نمط الاتصال الرسمي النازل يعد أكثر الأنماط الاتصالية استخداما على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل " فمن خلال هذه الفرضية نحاول معرفة نمط الاتصال الغالب على مستوى المؤسسة الجامعية انطلاقا من المؤشرات التي تم إدراجها في نص الاستمارة.

بناء على إجابة المبحوثين على نص السؤال (12) (13) تم استخلاص ملامح الاتصال السائد والغالب في المؤسسة الجامعية كما يلي:

يشير أغلب المبحوثين والمقدر نسبتهم ب (64,8%) كما يوضحه الجدول رقم (12)، بأن أغلب الاتصالات التي تتم على مستوى إدارة الجامعة هي اتصالات رسمية، وهذا يدل على أن كل المعاملات والإجراءات الإدارية وحتى البيداغوجية تتم عن طريق قنوات رسمية وهو ما ينعكس على نمط القيادة المعتمد في المؤسسة الجامعية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

وتبين الشواهد الكمية أن أكثر الأساليب الاتصالية استخداماً في المؤسسة محل الدراسة، جاءت للاتصالات النازلة في المرتبة الأولى من حيث الاستخدام وذلك بنسبة 85.10%، وهي نسبة كبيرة تعبر عن اتجاه الرسائل الاتصالية من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، فعادة ما يكون محتوى هذه الرسائل عبارة مراسلات مكتوبة أو مذكرات أو تعليمات يرسلها رئيس قسم أو رئيس مصلحة للموظفين الذين يكونون تحت إشرافه ورقابته.

كما كشفت البيانات الإحصائية أن (33,1%) من بين 94 مبحوث ممن أكدوا أن نمط الاتصال الرسمي هو النمط الغالب في الاتصال داخل المؤسسة الجامعية، يرون بأن نمط الاتصال الرسمي غالباً ما يقوم بالمساهمة في إنجاز المهام والأعمال التي تقع على عاتق الموظف في المؤسسة الجامعية، وهذا يدل على أن استخدام الاتصال الرسمي لا يقوم دائماً بإنجاز الأعمال فقد يكون عائقاً لإتمام إجراءات العمل نتيجة مرور التعليمات عبر التسلسل الهرمي في المؤسسة.

وتكشف المعطيات الكمية أن 51,0% من المبحوثين يرون أن إدارة الجامعة تعتمد على نمط الاتصال الرسمي بدرجة كبيرة في تسيير أعمالها، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل مطلق على الأساليب والإجراءات الرسمية في تعاملاتها الإدارية والبيداغوجية، مما ينعكس على نمط القيادة الذي يؤثر على حركة مرور المعلومات وانسيابها بين مختلف مستويات الهرم الإداري.

- من خلال البحث في هذه الأرقام يمكن أن نستنتج أن الكثير من الممارسات الإدارية التي تتم على مستوى المؤسسة الجامعية أخذت أشكالاً رسمية في التعامل، خاصة إذا تعلق الأمر بإرسال المراسلات والتعليمات للموظفين، والتي تحتوي عادة على قرارات واجبة التنفيذ، وعليه فإن عنصر الرسمية هنا قد يساهم بشكل كبير في ضبط سلوك الموظفين وتعديل سلوكهم الاتصالي بما يخدم أهداف المؤسسة، كما أن هذه النتيجة التي أظهرتها الجداول السابقة لم تلغى وجود الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة حيث أظهرت نتائج الدراسة نسبة لا بأس بها من أفراد العينة يرون أن لهذا النوع من الاتصال مكانة داخل مؤسسة عملهم.

- كما أن هناك العديد من الرسائل النازلة التي يتلقاها الموظفون على مستوى المؤسسة الجامعية من أساتذة وإداريين تمثلت في التعليمات الجديدة بخصوص الدخول الجامعي الجديد، المراسلات التي تتلقاها الجامعة من الوزارة بخصوص فترة الامتحانات والعطل وهي بدورها تصبح رسائل تحمل تعليمات جديدة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

تعلم من خلالها المؤسسة الجامعة الأسرة الجامعية بآخر المستجدات حول سيرورة الامتحانات والعطل الأكاديمية التي يعنى بها كل من الموظف الإداري والأستاذ.

وبناء على النتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية، فإننا نسجل التحقق الكلي للفرضية التي تقول بأن "نمط الاتصال الرسمي النازل هو النمط الغالب على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل" وعليه فإن هذه الفرضية مثبتة.

1-2 الفرضية الثانية: والتي مفادها أن " الوسائل الشفهية أكثر الوسائل الاتصالية استخداما على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل " فمن خلال هذه الفرضية نحاول معرفة الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية انطلاقا من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

اتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية التنوع الكبير في الوسائل المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية محل الدراسة، فقد بينت نتائج الدراسة أهمية ومكانة الاتصالات اللفظية الشفهية من حيث درجة الاستخدام، فقد أجاب نسبة كبيرة من أفراد العينة باستخدامها للاتصالات الشفهية في إيصال الرسائل واستقبالها على مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي، وأبرزت إجابة المبحوثين الدور الكبير في إيصال الرسائل الاتصالية بصورة أوضح مقارنة مع باقي الوسائل الاتصالية الأخرى وقد يعود سبب اختيار هذا الأسلوب في الاتصال لعدة اعتبارات أهمها:

- اختصار الوقت والجهد لنقل المعلومات والرسائل الاتصالية.
 - قوة الكلمة المسموعة وقدرتها على التأثير في المتلقي.
 - قدرت هذه الوسائل على إزالة الغموض واللبس حول التعليمات والقرارات التي تصل إلى الموظفين.
- كما تشير المعطيات الكمية إلى أن وسيلة الهاتف هي أكثر الوسائل استخداما في اتصال الموظفين برؤسائهم في العمل وذلك بنسبة موافقة قدرت بـ (21,4%)، وهو ما لاحظته الباحثة من خلال دراستها الاستطلاعية وأثناء توزيعها للاستمارة، فقد تم إجراء العديد من الاتصالات الموظفين عن طريق تقنية الهاتف وذلك بهدف التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام على مستوى المؤسسة الجامعية.

وتبين الشواهد الكمية أن نسبة (56,6%) من المبحوثين تفيد بأن الاجتماعات تعد أكثر الوسائل استخداما في إيصال آرائه واقتراحات الموظفين لرؤسائه في العمل، على اعتبار أنها تعد من أهم الاتصالات الشفهية فاعلية في تنمية روح الانتماء وتماسك جماعة العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

أما فيما يتعلق بأهم الوسائل الاتصالية المستخدمة في إيصال آراء واقتراحات الموظفين، فقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية الوسائل الشفهية الرسمية (المباشرة) في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، حيث أفاد ما نسبته 56,6% من أفراد عينة الدراسة أن للاجتماعات دور كبير في حل المشاكل البيداغوجية والإدارية الموجودة على مستوى الجامعة، واثراك الموظف في الاجتماعات التي تنظمها الجامعة يحفزها على الأداء الجيد وينمي لديه روح المسؤولية لتأدية أعمالهم ووظائفه بجودة عالية.

كما أكدت المعطيات الكمية أن (18,3%) من الموظفين بالمؤسسة الجامعية يرون أن الاتصال الشخصي يعد من أهم الوسائل الاتصالية التي تعمل على تزود الموظفين بمختلف المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسساتهم، وهو ما يؤكد مرة أخرى أهمية الاتصالات الشفهية في نقل المعلومات وتبادلها بين مختلف الفاعلين في المؤسسة الجامعية ولعل ذلك يعود لخصوصية الوسائل الشفهية وقدرتها على توضيح المعني وإيصالها في الوقت المناسب.

وفيما يتعلق بالوسائل التي تزود الموظفين بمختلف المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسساتهم، فقد أجابت نسبة كبيرة بأن وسيلة الاتصال الشخصي تعد من أهم الوسائل الاتصالية الفعالة في تزود الموظفين بمختلف المعلومات والبيانات التي تخص عملهم، فانتقال المعلومات من شخص لآخر يعد من أهم الوسائل المساهمة في إعلامهم بمستجدات عملهم، وهنا لا يمكن الجزم بأن كل ما يتم تناقله من معلومات تعتبر صحيحة فقد تشوب المعلومات التي يتم تناقلها بعض النقائص والأخطاء.

وبناء على النتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية، فإننا نسجل التحقق الكلي للفرضية التي تقول بأن " نمط الاتصال الرسمي النازل هو النمط الغالب على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل"، وعليه فإن هذه الفرضية مثبتة.

1-3 الفرضية الثالثة: والتي مفادها أن " نمط الاتصال الصاعد يؤدي دورا بارزا في تفعيل أداء عضو الهيئة التدريسية والموظف الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل " فمن خلال هذه الفرضية نحاول معرفة هل للاتصالات الصاعدة دورا بارز في تفعيل أداء الموظفين بالمؤسسة انطلاقا من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وبرجوع لنتائج الجداول رقم (21) (22) (23) الخاصة بكل من نمط الاتصال النازل، والصاعد، والأفقي وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي على مستوى إدارة المؤسسة الجامعية، اتضح أن للاتصالات الأفقية دور كبير في تفعيل الأداء الوظيفي وذلك بنسبة اتفاق قدرت بـ 74%، حيث احتلت المرتبة الأولى ضمن أكثر

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

الاتصالات تفعيلًا وتحريكًا للأداء، في حين احتلت الاتصالات الصاعدة المرتبة الثانية من حيث تفعيل الأداء وذلك بنسبة موافقة قدرت بـ 70,2%، في حين سجلت الدراسة أقل نسبة موافقة وذلك بخصوص دور الاتصال النازل في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية قدرت بـ 64,8%.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية درجة استجابة متوسطة لجميع فقرات المحور الخاص بمؤشر نمط الاتصال النازل وعلاقته بتفعيل الأداء الوظيفي، وذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3,24 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,091، وبنسبة موافقة قدرت بـ 64,8% وتشير هذه النتائج أن إجابات الموظفين بالكلية جاءت حيادية حول جميع مؤشرات الاتصال النازل والأداء في المؤسسة الجامعية، فقد اتضح أن استخدام إدارة الجامعة للتعليم المكتوبة والشفوية وحتى الإلكترونية لم تكن كافية في تفعيل الأداء وهذا ما يفسر الاستجابة المتوسطة لهذا البند، فعدم اتفاق أفراد العينة واتجاههم الحيادي نحوى دور التعليمات المكتوبة في إنجاز الأعمال بشكل دقيق، وهذا راجع لوجود فروق فردية بين أفراد عينة الدراسة تحول دون تطبيق التعليمات بشكل دقيق، كاختلاف درجة الإدراك والإستيعاب السريع لمحتوى التعليمات.

اتضح من خلال ما تم استفاؤه من نتائج الدراسة الميدانية أن اتجاه الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل نحو الاتصالات النازلة وعلاقتها بفعالية الأداء، جاءت حيادية حيث يرون أن أدائهم الوظيفي لا يتم تفعيله من خلال نمط الاتصال النازل وإنما يفعل بمتغيرات اتصالية أخرى.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق فقرات المحور الخاص بمؤشر نمط الاتصال الصاعد وعلاقته بالأداء الوظيفي كانت عالية بمتوسط حسابي يبلغ 3,51 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,925 وتشير هذه النتائج أن أغلب إجابات الموظفين بالكلية جاءت بنفس الدرجة من الاستجابة، فقد اتضح من خلال نتائج هذا المحور الدور الذي يؤديه الاتصال المواجهي الذي يتم وجهاً لوجه بين المدير والموظفين من خلال توضيح وتفسير بعض الأمور البيداغوجية والإدارية التي قد تعطلها الغموض، والتي قد تصل للموظفين في صيغة تعليمات مذكرات وتقارير، حيث سجلت الدراسة أكبر نسبة موافقة وبدرجة استجابة عالية على محتوى الفقرة (08) والتي تنص على "أن مناقشة التعليمات التي تصلني من طرف رئيسي المباشر يساهم في إنجاز العمل بدقة"، وهذا ما يؤكد على أهمية الاتصال المواجهي.

أما فيما يخص الاتصالات الأفقية فقد بينت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق فقرات المحور الخاص بمؤشر نمط الاتصال الأفقي وعلاقته بالأداء الوظيفي كانت عالية بمتوسط حسابي يبلغ 3,70 وبانحراف

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

معياري يقدر بـ 1.012، وقد أخذت جميع إجابات المبحوثين درجة الموافقة على جميع بنود هذا المحور، وهذا ما يجعل هذه الاتصالات أكثر تحفيزا وتفعيلا للأداء الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا نفي صحة هذه الفرضية بعدم تحققها الكامل من خلال كل المؤشرات والمتغيرات التي أظهرتها الدراسة الميدانية.

1-4 الفرضية الرابعة: والتي مفادها أن " تعمل الوسائل الشفهية على زيادة فعالية الأداء الوظيفي بنسبة لعضو الهيئة التدريسية والموظف الإداري بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل" فمن خلال هذه الفرضية نحاول معرفة هل تعمل الوسائل الشفهية في تسريع إنجاز الأعمال بالمؤسسة الجامعية انطلاقا من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة، من (16 إلى 24) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية درجة استجابة عالية لفقرات المحور الخاص بمؤشر وسائل الاتصال الرسمي وفعالية الأداء بالمؤسسة الجامعية، وذلك بمتوسط حسابي يبلغ 3.82 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.852 وبنسبة موافقة تبلغ 76.54%، وهذا ما يعكس الأداء المرتفع لأفراد عينة الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن الوسائل الشفهية تعد من الوسائل الأكثر تفعيلا للأداء، والأكثر قدرت على تسريع وتسهيل إجراءات العمل، وهذا وقد بينت الأرقام التي تم التوصل إليها قدرت هذه الوسيلة في ايضاح المعنى للمتلقي مما يقلل عنصر عدم الفهم عند المتلقي ويزيد من قدرته على التنفيذ الجيد للأداء.

وقد كشفت نتائج الدراسة فعالية المقابلة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للأستاذ والموظف الإداري، حيث احتلت وسيلة المقابلة المرتبة الأولى كأهم الوسائل الشفهية المباشرة في رفع مستوى الأداء وذلك بنسبة موافقة قدرت بـ 81%، في حين جاءت الوسائل الإلكترونية الرقمية (شبكة الأنترنت، البريد الإلكتروني) في المرتبة الثانية من حيث دورها في زيادة فعالية الأداء الوظيفي، فرغم قوة هاته الوسائل من حيث سرعة إرسال واستقبال المعلومات إلا أن درجة تبني أفراد عينة الدراسة لهاته الوسائل جاء في المرتبة الثانية من حيث الاستخدام، كما أن هذه النتيجة لا تنفي درجة الاستجابة العالية لمختلف الوسائل الرقمية المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية، فقد جاءت وسيلة البريد الإلكتروني بنسبة موافقة قدرت بـ 80,6%، في حين جاء استخدام شبكة الأنترنت بنسبة موافقة قدرت بـ 79,8%، وبالمقابل جاءت الوسائل التحريرية المكتوبة (المراسلات) في المرتبة الثالثة من حيث دورها في زيادة فعالية الأداء.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج والتي أكدت دور الاتصالات الشفهية في زيادة فعالية الأداء سواء من ناحية دقة الأداء وذلك بالالتزام الموظفين بتطبيق مختلف القواعد والقوانين الداخلية التي تنظم أدائهم للمهام، أو من حيث سرعة الأداء وذلك باستهلاكهم لوقت أقل في تنفيذ إجراءات العمل، وعليه يمكننا تأكيد صحة الفرضية القائلة بأن " الوسائل الشفهية تعمل على زيادة فعالية الأداء الوظيفي بنسبة لعضو الهيئة التدريسية والموظف الإداري بالقطب الجامعي تاسوست بجامعة جيجل"

1-5 الفرضية الخامسة: والتي مفادها "يتأثر مستوى الأداء الوظيفي بشكل كبير نتيجة سوء استخدام الوسائل الاتصالية بالمؤسسة" فمن خلال هذه الفرضية نحاول معرفة أكثر العناصر الاتصالية تأثيرا في أداء الهيئة التدريسية والموظف الإداري بجامعة جيجل" انطلاقا من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة، من (25 إلى 34) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بالرجوع إلى نتائج الدراسة الميدانية تبين لنا أن الدرجة الكلية لتطبيق فقرات المحور الخاص بمؤشر معوقات الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي كانت عالية بمتوسط حسابي يبلغ 3.927 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.0174، وتشير هذه النتائج أن جميع إجابات الموظفين بالكلية جاءت بنفس الدرجة من الاستجابة حيث تم الموافقة على جميع فقرات المحور، والتي أثبتت ضعف الأداء وتراجعته نتيجة فشل أو قصور في أحد عناصر العملية الاتصالية، فقد أثبتت إجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة أهمية عامل الوقت في إيصال المعلومات يعد أحد أهم العوامل في نجاح العملية الاتصالية، فالأداء الجيد يرتبط بجودة المعلومات التي توفرها إدارة المؤسسة لموظفيها، حيث سجلت الدراسة أكبر نسبة موافقة وبدرجة استجابة عالية وبنسبة موافقة قدرت بـ 84.2% على عامل الوقت في إيصال الرسائل والمعلومات وعليه فإن أدائهم يتأثر في حال وصول المعلومات متأخرة لمختلف الفروع والأقسام بالمؤسسة الجامعية، فقيمة المعلومة تكمن في وقت وصولها، فكلما تحصل الموظفين على المعلومات في وقتها المناسب، ساهم ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل سريع، وهذا ما يستوجب توفير نظام معلومات فعال داخل المؤسسة.

وكشفت البيانات الإحصائية أن معوقات الاتصال المتعلقة بالوسيلة كان لها تأثير في أداء الموظفين على مستوى إنجازهم للمهام، ففي كثير من الأحيان تؤجل العديد من الإجراءات الإدارية والبيداغوجية بسبب العطل الذي يصيب تقنيات الاتصال المستخدمة على مستوى إدارة الكلية وأقسامها، وعليه فإن التعطل المفاجئ لهذه التقنيات يؤثر على أداء الموظفين ويؤخر إنجاز مهامهم الإدارية، مما يشعر الموظفين بالاستياء ويؤثر على دافعيتهم نحو العمل، كما حضي مؤشر ضعف تدفق الأنترنت درجة استجابة عالية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

وهذا ما أكدته 81.6% وبمتوسط حسابي بلغ 4.08، ويرجع سبب الموافقة العالية على هذا البند للدور الذي تؤديه الشبكة العنكبوتية في تسريع إجراءات العمل الإدارية والبيداغوجية، وتعمل على تسهيل مختلف المعاملات الإدارية التي تتطلب من الموظف تنفيذها في أوقات محددة، وعليه ومن خلال النسب المتحصل عليها نستنتج أن أكثر معوقات الاتصال تأثير في أداء الموظف هي قلة الموارد المادية الموجودة على مستوى المؤسسة الجامعية، وبذلك تكون فرضيتنا الخامسة قد تحققت.

كما بينت الشواهد الكمية أهمية الموارد المادية في إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد للموظف في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه، ولعل ما تم ملاحظته ميدانياً يثبت صحة ما تم التوصل إليه، فقد سجلت ملاحظتنا الاستطلاعية قلة الإمكانيات المادية على مستوى مختلف المصالح والأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وخاصة ما تعلق منها بألة النسخ مما تطلب من الموظف الانتقال إلى مكتب آخر لاستخراج الوثائق الإدارية الخاصة به من أجل استكمال عمله، كما أن التعطل الدائم لمختلف الوسائل المادية الموجودة على مستوى الكلية أثر على دافعية العمال على أداء مهامهم بشكل جيد، وعليه كان لابد من إعادة النظر في الجانب التقني والمادي الموجود على مستوى الكلية ومحاولة تخصيص ميزانية لاستحداث وسائل اتصالية وموارد مادية جديدة.

2 نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

توصلت دراستنا الموسومة بـ " دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية" إلى جملة من النتائج والتي حاولنا مناقشتها في ضوء نتائج الدراسات التي تم الاعتماد عليها لإبراز جوانب الاتفاق والاختلاف الموجود، وسنتطرق إليها كما يلي:

- بينت نتائج الدراسة الميدانية تراجع فعالية الوسائل المكتوبة من حيث سرعة الأداء، وكذا دقتها ففي كثير من الأحيان لا يتم إرسال التعليمات في وقتها المحددة مما يؤثر على تنفيذ الأعمال في شكلها صحيح في حين أثبتت نتائج الدراسة فعالية الأسلوب الشفهي في الرفع من مستوى أداء الموظف وذلك حسب ما تم التصريح به من أفراد عينة الدراسة، وهو ما لا يتوافق مع دراسة الباحث "طاهر آجغيم" التي توصلت لأن أسلوب الاتصال الكتابي هو الأحسن والأنجع مقارنة بالأسلوب الشفهي وذلك حسب ما أفاده حوالي 694 من الباحثين أي بنسبة 46.26%

أظهرت نتائج الدراسة درجة استجابة عالية لمؤشر نمط الاتصال المساعد وعلاقته بأداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.51، حيث سجلت الدراسة أكبر نسبة موافقة وبدرجة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

استجابة عالية على محتوى الفقرة (08) بنسبة موافقة قدرت بـ 79,8% وبمتوسط حسابي بلغ 3,99 والتي تنص على "أن مناقشة التعليمات التي تصلني من طرف رئيسي المباشر يساهم في إنجاز العمل بدقة" ويمكن تفسير الاستجابة العالية لهذا البند، لأهمية الدور الذي يؤديه الاتصال الموجه الذي يتم وجها لوجه بين المدير والموظفين، من خلال توضيح وتفسير بعض الأمور البيداغوجية والإدارية التي قد تعطلها الغموض، كما اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة **الباحث بوعطيط جمال الدين** من خلال وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الصاعد وأداء العاملين بالمؤسسة حيث حددت قيمة الارتباط بـ 0.57 وهي ما تعكس قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد في المؤسسة.

- سجلت الدراسة درجة استجابة عالية لجميع المحور الخاص بمؤشر معوقات الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي كانت عالية بمتوسط حسابي يبلغ 3.927، حضي مؤشر تعطل تقنيات الاتصال المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة على درجة استجابة عالية، بنسبة موافقة قدرت بـ 81.6% وبمتوسط حسابي بلغ 4.08 وهذا ما أظهرته نتائج الفقرة (30) والتي نصت على أن "تعطل تقنيات الاتصال المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة يعرقل أدائي" حيث اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة **الباحث على حسن الشهري** والذي يرى أن أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي تمثلت في قدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام أساليب الاتصال الحديثة، قلة وسائل الاتصال المستخدمة. كما تتفق نتائج دراستنا كذلك مع نتائج **الباحث شوشة مسعود** "حيث أظهرت دراسته وجود معوقات وصعوبات تواجه العملية الاتصالية الممارسة داخل الوحدات الصحية للمنظومة الصحية لبلدية قصر الحيران، وتتمثل أساسا في: قلة تقنيات الاتصال الحديثة، قدم تقنيات الاتصال المستخدمة، انخفاض فاعلية تقنيات الاتصال، التشويش، وتدني قدرة الأجهزة على تحليل المعلومات، ونقص المعلومات عن الحد المطلوب، وعدم قدرة الوسائل المتاحة على توفير المعلومات المناسبة، وعدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال، وكذلك عدم كفاية الموارد المالية لشراء تقنيات اتصال جيدة.

- كما سجلت الدراسة درجة استجابة عالية للوسائل الشفوية وأهميتها الاجتماعات حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد عينة الدراسة والذي يقدر نسبتهم بـ 56,6% يؤكدون بأن الاجتماعات تعد من الوسائل المساهمة بشكل كبير في إيصال آراء الموظفين داخل المؤسسة الجامعية، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة التي قامت بها **الباحثة رماش صبرينة** "والتي أكد أغلبية المبحوثين من خلالها والمقدرة نسبتهم

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

حوالي (33%) أن الاجتماعات هي أكثر الوسائل استعمال لتوصيل المعلومات للعمال، رغم ما لاحظته الباحث من اعتماد كامل على وسيلة الأنترنت في المديرية، ورغم ذلك لازالت الأكثر فعالية في تدفق المعلومات لاعتمادها على خصية الاتصال المباشر الأكثر إقناعا.

3 نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

بناء على المقرب النظري الذي تم اعتماده في دراستنا الحالية والتي تدور معالمها حول الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، والذي يرى أن المجتمع عبارة عن نظام وبناء يتكون من أنساق فرعية أو أجزاء، بحيث تقوم هذه الأنساق بأدوار مختلف من أجل الحفاظ على استقرار وتوازن النظام الاجتماعي ككل، وعليه فإن هذا النظام يقوم على " مبدأ الاعتماد المتبادل بين الأجزاء، وأن أي تغيير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء، وفي النظم الأخرى وفي المجتمع ككل"، (لطي إبراهيم وآخرون، 1999، ص69) وبالحديث عن المؤسسة الجامعية والتي تعتبر من أهم المؤسسات الاجتماعية تأثيرا في المجتمع من خلال دورها الفاعل في أحداث التغيير الاجتماعي على المستوى الفكري والتعليمي وحتى التنموي، فهي تقوم بأدوار مختلفة أهمها اعداد الأفراد مهنيا، ومرافقتهم أكاديميا وذلك بتوفير مختلف الآليات المساعدة على اخراج مورد بشري كفي، ولعل أهم هذه الآليات هو عنصر الاتصال والذي يعد أحد الأنساق الفرعية المساندة للنسق الكلي للمؤسسة والمساهم في تحقيق الاستقرار والتوازن للمؤسسة الجامعية، وبناء على ما تم طرحه تم الاستناد إلي المدخل البنائي الوظيفي والذي تم الاعتماد عليه بناء على مجموعة من الاعتبارات أهمها، تحليل السلوك الاتصالي كنسق جزئي ضمن النسق العام والذي يساعدنا في معرفة نمط الاتصال الداخلي المستخدمة بالمؤسسة الجامعية وتحديد أساليب ووسائل الاتصال المفعلة للأداء الوظيفي، وكذا معرفة معوقات الاتصال المؤثرة في أداء الفاعلين في المؤسسة الجامعية.

➤ وعليه فإن مناقشة النتائج في ضوء منظور الدراسة جاء كما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أن عنصر الاتصال يؤدي دور مهما في الحفاظ على استقرار وتوازن النسق العام للمؤسسة الجامعية، وذلك باعتباره جزء من النسق العام للمؤسسة، حيث أظهرت الدراسة مختلف الوظائف والأدوار الذي يقوم بها الاتصال من أجل الحفاظ على استقرار الداخلي للمؤسسة من خلال ضبط سلوك الموظفين وذلك بتوضيح القواعد والقوانين الداخلية التي تحكم سلوكه أولا، وتوضيح سياسة المؤسسة من خلال العمل على نشر ثقافة المؤسسة لمختلف الفاعلين بها، ولعل أهم الوسائل الاتصالية المساهمة في

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

توضيح هذه القوانين تكمن تحديدا في الملصقات الحائطية واللوائح التنظيمية التي يتم توظيفها على مستوى المؤسسة الجامعية.

- التنوع الموجود في حركة تدفق المعلومات وفق الخطوط الرسمية "النازلة" و"الصاعدة" و"الأفقية" ودرجة الرضا حول طبيعة الاتصالات المستخدمة في المؤسسة الجامعية تؤكد المرونة الاتصالية ونمط الاتصال الديمقراطي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما ساهم في تحفيز العاملين على الأداء الجيد، وانطلاقا من هذه المؤشرات يمكن تأكيد ما جاءت به نظرية البنائية الوظيفية حول مبدأ التكامل بين الأجزاء داخل النسق الواحد.

- تعتمد المؤسسة الجامعية في اتصالاتها على وسائل مختلفة تنوعت بين المكتوبة كالمراسلات والتقارير والملصقات والشفهية كالمقابلة والاجتماعات والمحادثات المباشرة، والرقمية كالبريد الإلكتروني وشبكة الأنترنت، وهذا ما ساهم في تسهيل وتسريع إجراءات العمل على مستوى الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعليه فإن هذا المؤشر حقق مبدئ النظرية الوظيفية والتي تقر بمبدأ الاعتماد المتبادل لضمان استقرار النظام الداخلي للمؤسسة

- تسجيل استجابة عالية لنمط الاتصال الصاعد داخل المؤسسة الجامعية وهذا ما انعكس ايجابا على أداء الموظفين و زاد من درجة الرضا لديهم فقد تم تسجيل درجة استجابة عالية حول مؤشر التنسيق والمشاركة التي تتم بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة الجامعية، وعليه فإن هذه المؤشرات حققت مبادئ النظرية الوظيفية والتي تقر بمبدأ الاعتماد المتبادل بين الأجزاء داخل التنظيم.

- كشفت نتائج الدراسة الميدانية استجابة عالية لنمط الاتصال الأفقي ودوره في تفعيل الأداء بالمؤسسة الجامعية، وذلك لقدرته على تنسيق الأعمال بين الموظفين، ومساهمته في حل المشاكل التي تعيق أداء العمال لمهامه، وعليه فإن هذا النوع من الاتصالات يعمل على توازن واستقرار نظام المؤسسة من خلال قدرته على الحد من الصراعات التنظيمية التي تحدث في كثير من الأحيان نتيجة تمركز المعلومات في أعلى الهرم، واحتكار سلطة اتخاذ القرارات التي تهم كل الفاعلين بالمؤسسة، وعليه فإن هذه المؤشرات حققت مبادئ النظرية الوظيفية والتي تقر بمبدأ المحافظة على استقرار النظام.

- وبرغم من أن هذه العناصر الايجابية التي تم سردها ساهمت في خلق التوازن والاستقرار لنظام المؤسسة الجامعية، فهذا لا يلغي وجود بعض العناصر المؤثرة في استقرار وتوازن البناء العام للمؤسسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

محدثا بذلك خلاا وظيفيا في أحد الأجزاء داخله، وعليه سنتطرق لأهم العناصر التي أحدثت خلل وظيفيا وفق منظور البنائية الوظيفية.

- قلة الإمكانيات المادية الموجودة على مستوى المؤسسة الجامعية محل الدراسة أثر على تنفيذ مختلف المعاملات والإجراءات الإدارية، كما أدى إلى التأخر في تنفيذ الأعمال جراء انتقال الموظف لمكاتب أخرى لإتمام أعماله، وعليه فإن هذا النقص لم يؤثر على عملية الإنجاز والتنفيذ فحسب، بل أثر كذلك على دافعية العامل نحو عمله، وعليه يمكن القول أن قلة الإمكانيات المادية أدى إلى إحداث اختلال في التوازن الوظيفي والبنائي بالمؤسسة الجامعية.

- تعطل تقنيات الاتصال المفاجئ على مستوى المؤسسة الجامعية يحدث خلاا وظيفيا في باقي الأنساق الفرعية الأخرى، وبالتالي تأجل العديد من المعاملات الإدارية المهمة بالنسبة للمؤسسة، وعليه فإن التعطل في تقنيات الاتصال يؤثر على أداء الموظفين ويؤخر إنجازهم لمهامهم الإدارية والبيداغوجية كما يشعروهم بالاستياء الكبير اتجاه مؤسسة عملهم.

- ضعف البنى التحتية وعدم تعميمها على مختلف المصالح والأقسام أثر بشكل سيء على مخرجات الأداء، فضعف شبكة الأنترنت وانقطاعها المتكرر ساهم بشكل كبير في تعطيل مختلف المعاملات الإدارية والمراسلات الإلكترونية التي تتم على مستوى المؤسسة الجامعية، مما استدى الاستعانة بشبكة الأنترنت الخاصة بالهواتف النقال للموظفين والأساتذة، وعليه فإن الضعف الموجود على مستوى شبكة الأنترنت أثر سلبا على البناءات الإدارية والوظيفية في المؤسسة.

ضعف حركة تدفق المعلومات ووصولها بشكل متأخر نتيجة لاحتكار المعلومات في أعلى الهرم الإداري أو نتيجة مرورها عبر السلم الإداري أثر بشكل كبير على أداء الموظفين، خاصة وأن عامل الوقت يلعب دور كبير في اتخاذ القرارات في وقتها المناسب، وعليه فإن هذا التأخير يحدث خلاا وظيفيا بين أجزاء معينة في النسق نتيجة عدم تنفيذ التعليمات بشكل الجيد جراء نقص المعلومات التي تم استلامها، أو عدم تنفيذ التعليمات من أصلها جراء عدم وصولها.

- غموض اللغة المستخدمة يزيد نسبة الخطأ في إنجاز الأعمال، وذلك نتيجة عدم الفهم الكافي لتعليمات والأوامر الذي يتلقاها الموظف، مما يحدث بذلك خلاا وظيفيا على مستوى البناءات الإدارية في المؤسسة الجامعية، وعليه يمكن القول بأن هذه العراقيل الاتصالية التي تم ذكرها أثرت بشكل كبير على مستوى أداء الموظف متسببتا بذلك خلاا في النظام العام للمؤسسة الجامعية ككل.

4- الاستنتاج العام:

خلصت دراستنا الميدانية والتي تدور معالمها حول الاتصال الداخلي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي:

- طغيان الطابع الرسمي في اتصال الرسائل واستقبالها بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة الجامعية يكشف نوع القيادة ودرجة الممارسات البيروقراطية في تنفيذ الإجراءات الإدارية والتقييد بالتعليمات المكتوبة والتي تكون في بعض الأحيان غير ممنهجة، مما يصعب تطبيقها، وهذا ما يؤثر في كثير من الأحيان على مستوى الأداء العام للموظفين وحتى الطلبة.

- تعدد الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية دليل على تجاوز الطابع الكلاسيكي في إرسال واستقبال المعلومات، وهذا ما يستدعي اتقان مختلف المهارات الاتصالية كمهارة السمع والانصات والإقناع وغيرها من مهارات الاتصال اللفظي والتحكم كذلك في مختلف التقنيات الاتصالية الحديثة.

- يؤدي الاتصال الداخلي دورا مهما في الحفاظ على استقرار وتوازن المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال ضبط سلوك الموظفين بتوضيح القواعد والقوانين الداخلية التي تحكم سلوكه أولا، وتوضيح سياسة المؤسسة من خلال العمل على نشر ثقافة المؤسسة لمختلف الفاعلين بها، ولعل أهم الوسائل الاتصالية المساهمة في توضيح هذه القوانين تكمن تحديدا في الملصقات الحائطية واللوائح التنظيمية التي يتم توظيفها على مستوى المؤسسة الجامعية.

- سجلت الدراسة أهمية الاتصالات الأفقية ودورها الفاعل في تفعيل وتحريك أداء الموظفين على مستوى المؤسسة الجامعية محل الدراسة، حيث أثبتت أهميتها من ناحية توطيد العلاقات الانسانية بين الموظفين و قدرتها في التنسيق بين مختلف الهياكل التنظيمية من خلال إيصال المعلومات وتبادلها ومشاركتها بين مختلف الأقسام والفروع في المؤسسة الجامعية، فضلا عن كونها أداة فاعلة في الحد من الصراعات التنظيمية والتي تكون السبب الرئيسي في عرقلة الأداء عموما.

- تعد الوسائل الشفهية من الوسائل الأكثر تفعيلا للأداء، والأكثر قدرت على تسريع وتسهيل إجراءات العمل بالمؤسسة الجامعية، وهذا يعود لقدرة هذه الوسائل في إيضاح المعنى للمتلقي، مما يقلل عنصر عدم الفهم عند المتلقي ويزيد من قدرته على التنفيذ الجيد للأداء.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

- تراجع فعالية الوسائل المكتوبة من حيث سرعة الأداء، وكذا دقتها ففي كثير من الأحيان لا يتم إرسال التعليمات في وقتها المحددة مما يؤثر على أداء الموظف، مما يؤثر على تنفيذها بشكل صحيح.
- أما فيما يخص العوائق الاتصالية التي تؤثر في مستوى أداء الموظف الإداري وعضو هيئة التدريس فقد كشفت لنا الدراسة الميدانية أن عناصر العملية الاتصالية تلعب دور كبير في التأثير على الأداء سواء تعلق ذلك بفهم محتوى الرسالة والغاية منها وهذا ما يتطلب مهارات اتصالية عالية كالقدرة على الإستيعاب السريع والادراك، والقدرة على الإقناع، والقناة الناقلة للرسالة ومدى سرعتها ودقتها في إيصال الرسالة دون تحريف.
- قلة الموارد المادية المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية يعد أحد أكثر المعوقات تأثيرا في الأداء، خاصة إذا تعلق الأمر بأجهزة الحاسوب والطباعة وألة النسخ وغيرها من الوسائل المادية والتي تعتبر من الضروريات في أي مؤسسة مهما كان مجال عملها، ولعل سوء التسيير كان السبب في عدم وجود الامكانيات اللازمة
- وجود صعوبة في استخدام الوسائل الرقمية كالإنترنت والبريد الإلكتروني نتيجة ضعف البنية التحتية وكذا عدم إتاحتها لجميع الموظفين في مختلف المصالح والأقسام.
- تسجيل قصور في الأداء وتراجع نتيجة العطب الذي يصيب العديد من الوسائل الاتصالية وخاصة جهاز الحاسوب، والهاتف الداخلي مما يضطر الموظف إلى التنقل شخصيا للمكاتب الأخرى أو إجراء المكالمات عن طريق هاتفه الخاص، كما أن غياب الصيانة الدورية ساهم بشكل كبير في تفاق هاته المشكل، وعليه وجب الاهتمام أكثر بعملية الصيانة من خلال تخصيص ميزانية سنوية لمعالجة للقضاء على مشكلة التعطل المفاجئ لهذه الوسائل ولضمان سير الأعمال بشكل أفضل.
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن مفهوم الأداء الوظيفي كغيره من المتغيرات، يتأثر بعناصر البيئة الداخلية للمؤسسة ولعل نمط الاتصال وطبيعة الوسائل الاتصالية الداخلية المستخدمة بالمؤسسة، خير دليل على ذلك، حيث أظهرت الدراسة درجة تأثير الاتصال الرسمي في أداء الموظف، وهذا ما يستدعي الاهتمام أكثر بقنوات الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة الجامعية وتحيين المعلومات التي يتم تبادلها ومشاركتها بين مختلف الفاعلين وذلك بهدف تحقيق أداء وظيفي فعال.

5- الاقتراحات والتوصيات:

تأسيسا على النتائج التي تم التوصل إليها حول موضوع الاتصال الداخلي وتفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، والتي طبعتها صفة الإيجابية في بعض جوانبها، ورغبة منا في إبراز جوانب النقص والخلل في الاتصالات الداخلية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، قمنا بطرح بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تدارك النقائص والعيوب التي قد تتخلل منظومة الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجامعية، محاولينا بذلك أن نقدم اقتراحات لرفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظف الإداري وعضو الهيئة التدريسية وفقا لما تم استنتاجه من خلال دراستنا الميدانية وهي كالآتي:

- إنشاء خلية للإعلام والاتصال على مستوى الكلية من أجل توضيح النسق الاتصالي المعتمد بالمؤسسة الجامعية وتوضيح أساليب الاتصال الموجودة على مستوى المؤسسة الجامعية وكذا توضيح سياسة المؤسسة وبناء خطة اتصالية لرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة.
- الاستعانة بالمنصات الرقمية التفاعلية كوسيلة لإعلام الموظفين والأساتذة بكل ما يخص أعمالهم ونشاطهم وذلك من خلال إنشاء موقع خاص بالكلية على صفحات الواب وعبر موقع الفيس بوك من أجل تسهيل نشر المعلومات لجميع الجماهير المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- تعميم استخدام وسائل الاتصال الحديثة على جميع فروع وأقسام الكلية وذلك لرفع من جودة الأداء فوسائل الاتصال المتطورة تسرع إجراءات العمل مما يحقق جودة الوقت.
- توفير وسائل العمل المادية كسكانير والحواشيب وطابعة في كل فروع وأقسام الكلية.
- الاهتمام أكثر بتحسين البنية التحتية (شبكة الأنترنت والأنترنت)، واتاحت استخدامها لكافة الفاعلين بالمؤسسة الجامعية من أساتذة وإداريين وطلبة، وذلك بتخصيص فضاءات خاص بهم، وهذا يساعد بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء سواء كان مهنيا أو أكاديميا أو بحثيا.
- العمل على تفعيل اللوائح التنظيمية والتي تعتبر من الوسائل المهمة في ابلاغ واعلام الموظفين بمستجدات عملهم، والعمل على تجديد الاعلانات وذلك بإزالة الإعلانات القديمة والتي تعرقل في كثير من الأحيان أداء الموظف.
- تفعيل أكثر للاجتماعات والندوات لتوجيه الموظفين واعلامهم بالمستجدات وعدم احتكار المعلومات والقرارات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

- توفير الصيانة الدورية للأجهزة المتعلقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال داخل المؤسسة الجامعية، وذلك لتفادي العطل المفاجئ لها، والذي يعرقل تنفيذ مختلف المعاملات والإجراءات داخل المؤسسة الجامعية.
- تسريع مشروع رقمنة الجامعات من خلال التخلي عن الإجراءات والمعاملات الورقية والحدو نحو الجامعات الرائدة في مجال الجودة الشاملة.
- التركيز على البرامج التكوينية للموظفين من أساتذة وإداريين في مجال التحكم في تقنيات الاتصال الحديثة ومواكبة كل جديد بخصوص هذه التقنية، بغرض الدفع من الفعالية في الأداء.
- الاهتمام بنظام التحفيز، والعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات المؤسسة وذلك من خلال الاستماع لأرائهم واقتراحاتهم التي يبديونها في الاجتماعات التي تنظمها المؤسسة الجامعية.
- تفعيل صندوق الاقتراحات والذي يعد من أهم أدوات الاتصال الصاعد.

خلاصة:

يظهر جليا لنا أن النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا الميدانية وفي ضوء المعالجة النظرية التي تم التطرق إليها في الفصول السابقة والتي تدور حول علاقة التأثير الذي يحدثه الاتصال الداخلي الرسمي في الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية، أكدت جل التوقعات والافتراضات التي تم وضعها مسبقا، حيث بين النتائج الدراسة الميدانية درجة استجابة عالية لنمط الاتصال الصاعد والأفقي في تحريك وتحفيز العمال على أداء وظيفي فعال، ودرجة الرضا المرتفعة لنمط الاتصال الصاعد والنازل بمؤسسة عملهم، كما تبين لنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية تفوق الوسائل الشفهية على الوسائل المكتوبة والإلكترونية في الرفع من مستوى أداء الموظفين على مستوى المؤسسة الجامعية، وهذا ما يؤكد صحة ما تم توقعه، في حين سجلت الدراسة أن أكثر العوامل تأثير على مستوى أداء الموظفين تمثل في نقص الموارد المادية أو الوسائل المادية التي تعتبر عناصر مهمة في نجاح العملية الإدارية والاتصالية.

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة

إن الحديث عن الاتصال في المؤسسات التعليمية الجامعية في الجزائر، لازال يشوبه بعض الغموض خاصة فيما تعلق بدرجة الممارسة الفعلية له على أرض الواقع، فبالحديث عن أدواره نظريا نجده يؤدي أدوارا وظيفية مختلفة أهمها وظيفة الإعلام والتبليغ والتي تعتبر من أولى الوظائف التي ارتبط بها مفهوم الاتصال في بداياته وحتى يومنا هذا، فضلا عن وظائفه في مجال الإدارة والمتمثلة تحديدا في وظيفة التنسيق والتوجيه والتي تعد من الوظائف التي تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق التكامل والتوازن بين أجزاء تنظيمها ككل، وعليه انطلقت هذه الدراسة من اشكالية مهمة حاولت من خلالها الباحثة البحث في الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي الرسمي بأنماطه النازل، الصاعد، والأفقي في تفعيل الأداء والذي يعد أحد أهم المتغيرات التنظيمية تأثيرا في مخرجات المؤسسة الجامعية، وكأحد المعايير الأساسية لتقييم المؤسسة وتحديد مكانتها وتصنيفها ضمن الجامعات الرائدة في مجال البحث العلمي، الأمر الذي أثار اهتمام الباحثة من خلال طرحها لمجموعة من التساؤلات التي تبحث في علاقة التأثير الذي تحدثه شبكة الاتصالات الداخلية في أداء عضو هيئة التدريس والموظف الإداري بالمؤسسة الجامعية، والوقوف على أكثر الأنماط الاتصالية تفعيلا للأداء الوظيفي بالمؤسسة، وكذا الكشف عن أهم معوقات الاتصال تأثيرا في الأداء.

وتبعاً لما تم ملاحظته واستقصائه من ميدان الدراسة تمكنت الباحثة من إعطاء تصور أوضح لعلاقة التأثير الذي يؤديه الاتصال الداخلي في الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية وذلك بناء على المقاربة التي تم الاستناد إليها والمتمثلة في البنائية الوظيفية وذلك بمعالجته وفق عنصرين أساسيين محافظته على النسق العام، واحداثه للخلل الوظيفي على مستوى نمط الاتصال، حيث أظهرت نتائج الدراسة أهمية النسق الاتصالي بأساليبه ووسائله وقنواته المفتوحة والمغلقة في خلق التوازن بين بناءات التنظيم الواحد وقدرته في الحفاظ على استقرار البناء العام للمؤسسة الجامعية، وذلك من خلال قيام الاتصال بوظائفه التنسيقية من خلال سهولة تدفق المعلومات ومرورها عبر مختلف الأقسام والمصالح على مستوى الكلية، فضلا عن الدور الذي يؤديه الاتصال الأفقي في تحفيز الموظفين على أداء مهامهم كما نجد وظيفته التوجيهية تتمثل في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة بتوفير مختلف الوسائل التوجيهية كالمصقات الحائطية ولوحات الإعلانات وغيرها من الوسائل المكتوبة والشفوية، فالهدف منها إعلام الموظف بكل مستجدات عمله وإبلاغه بمختلف القرارات والتعليمات الجديدة التي تخص مؤسسة

الخاتمة

عمله، ولعل تأدية الاتصال لوظائفه، يخلق لدى الفاعلين دافعية أكبر للعمل ويقل بشكل كبير الصراعات الداخلية التي يكون سببها الرئيسي ضعف الاتصالات في بعض الأحيان.

على مستوى الوسائل المستخدمة بينت نتائج الدراسة نجاعة وفعالية الاتصالات الشفهية في إنجاز وإجراء المعاملات الإدارية والبيداغوجية، وقدرتها في إيصال الرسائل الإدارية وتوضيح معناها للموظف مما ساهم في تنفيذه لأعماله بأقل الأخطاء، أما على مستوى العوائق الاتصالية المؤثرة في أداء الموظف فقد أظهرت نتائج الدراسة استجابة عالية لجميع مؤشرات الاتصال مما أدى الى تراجع أداء الموظفين حيث سجلت الدراسة أكبر نسبة موافقة وبدرجة استجابة عالية وبنسبة موافقة قدرت بـ84.2% على عامل الوقت في إيصال الرسائل والمعلومات وعليه فإن الأداء يتأثر في حال وصول المعلومات متأخرة لمختلف الفروع والأقسام بالمؤسسة الجامعية، فقيمة المعلومة تكمن في وقت وصولها، فكلما تحصل الموظفين على المعلومات في وقتها المناسب، ساهم ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل سريع، وهذا ما يستوجب توفير نظام معلومات فعال داخل المؤسسة.

وعليه فالحديث عن نجاعة وفعالية الاتصال في المؤسسة الجامعية يحتاج إلى منظومة متكاملة من الآليات والتقنيات الاتصالية التي تعمل على توضيح السياسة الاتصالية لجمهورها الداخلي والخارجي وهذا ما يتطلب تكثيف الجهود من أجل وضع مخطط اتصالي يعمل على توضيح الخطوط الاتصالية التي يتم من خلالها تدفق المعلومات عبر مستويات الهرم الإداري، والذي يؤدي بدوره لتفعيل وتحريك الأداء الوظيفي لمختلف الفاعلين بالمؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

1- المصادر والمراجع العربية

المعاجم

1. بدوي، أحمد زكي. مصطفى، محمد كامل. (1984)، معجم مصطلحات القوة العامة، ط1، مؤسسة الشباب الجامعة: الاسكندرية.
2. بدوي، أحمد زكي. (1985). معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني: القاهرة.
3. حجاب، محمد منير. (2004). المعجم الاعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة
4. العبد الله، مي. (2014). المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، ط1، دار النهضة العربية: بيروت.

الكتب

5. أبو الحسن، منال. (2006). أساسيات علم الاجتماع الاعلامي النظريات والوظائف والتأثيرات، ط1، دار النشر للجامعات: القاهرة.
6. أبو سمرة، محمد. (2011م - 1432). الاتصال الإداري والإعلامي. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، عمان.
7. أبو عرقوب. إبراهيم. (1993)، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان.
8. أبو نصر، مدحت. (2009). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة
9. أحمد، سمير نعيم. (2002)، نظرية في علم الاجتماع (دراسة نقدية)، دار هاني للنشر والطباعة، القاهرة.
10. إبراهيم، محمود حسن. (2016). مهارات الاتصال، المكتبة المصرية للمطبوعات.
11. باشري، نفيسة محمد. مذكور، فوزى شعبان. فهمي، رباب. (2017). السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة: القاهرة.
12. بربر، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

13. بسيوني، اسماعيل علي. (2007-2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمة الأعمال. كلية التجارة بنين، جامعة الأزهر.
14. بن جخل، سعد الحاج. (2019). العينة والمعاينة؛ مقدمة منهجية قصيرة جد، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون: عمان.
15. بوحوش. عمار، الذنبيات، محمد محمود. (2010). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.
16. الجبار، عادل صلاح عبد، القحطاني، محمد بن مترك. (2007). علم النفس التنظيمي والإداري. ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر: الرياض.
17. جردات، عبد الناصر أحمد. الشامي، لبنان هاتف. (2009). أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
18. حجاب، محمد منير. (2007). الشائعات وطرق مواجهتها، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
19. حجاب، محمد منير. (2007). الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
20. حجازي، مصطفى. (1990). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع: بيروت، لبنان.
21. حريم، حسين محمود. (2010، 1431هـ). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان.
22. حسن، روية محمد. (1999-2000). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
23. حمو، محمد سلطان. (2015). الاتصالات الإدارية، ط1، دار الرابة للنشر والتوزيع: الأردن.
24. حمود، خضير كاظم. (2010). الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
25. دادي عدون، ناصر. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
26. دليو، فضيل. (2013). تاريخ وسائل الإعلام والاتصال، ط4، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.

قائمة المراجع

27. رضا، هاشم حمدي.(2010). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط.1، دار الـراية للنشر والتوزيع: عمان.
28. زايد، عادل محمد.(2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة. القاهرة.
29. زرواتي، رشيد.(2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية - أسس علمية وتدريبات- دار الكتاب الحديث.
30. سلطان، محمد صاحب.(2011). العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، الأردن.
31. سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة: الإسكندرية.
32. السلمي، علي.(1995). السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة: القاهرة.
33. سيد، أسمة محمد. الجمل، عباس حلمي.(2014). الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، سلسلة كتب البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية الموارد البشرية.
34. الشمايلة، ماهر عودة. اللحام، محمود عزت. كافي، مصطفى يوسف. (2015م - 1436هـ). تكنولوجيا الإعلام والاتصال، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. الضامن، منذر عبد الحميد.(2007). أساسيات البحث العلمي، (ط.1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
36. الضبع، رفعت عارف.(2016). مهارات اكتساب الآخرين، الهيئة المصرية العامة للكتاب: القاهرة.
37. الطائي، حميد. العلاق، بشير.(2009)، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن.
38. الطائي، يوسف حجيم. العبادي، هاشم فوزي.(2015م/1436هـ). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
39. العبد، عاطف عدلي. العبد، نهى عاطف.(2011). نظريات الإعلام وتطبيقاتها العربية، دار الفكر العربي: القاهرة.
40. عبد الحميد، محمد. (2000). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط.1، قاهرة: عالم الكتب.
41. العبد الله، مي. (2006). نظريات الاتصال، دار النهضة العربية: بيروت.

قائمة المراجع

42. عبد الكافي، اسماعيل عبد الفتاح.(2019). تنمية مهارات الاتصال، ط1، المكتب العربي للمعارف: القاهرة، مصر.
43. عبيدات، محمد. أبو نصار، محمد. مبيضين، عقلة.(1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.
44. العزازي، محمد أحمد ادريس. (2005). العلاقات العامة المعاصرة والاتصالات الإدارية، الناشر المكتبة العلمية الزقازيق، مصر.
45. عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف. السيد، أمل عبد الرحمان. بأشري، نفسية محمد.(2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
46. عقيلي، عمر وصفي.(2005). إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط.1، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
47. العلاق، بشير.(2009). الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، اليازوري: الأردن.
48. على، أماني عبد الفتاح. (هـ 1432 / 2011م). مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
49. عليان، ربحي مصطفى.(2007 / 1428). أسس الإدارة المعاصرة، ط.1، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
50. عيساني، رحيمة الطيب. مدخل إلى الإعلام والاتصال - المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية - دار عالم المكتب الحديث.
51. غيث، محمد عاطف. (1995). قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية: القاهرة.
52. الفضيل، رتيمي.(2011). المنظمة الصناعية بين التنشئة والعلانية، الجزء الثاني.
53. قاسيمي، ناصر.(2016). الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية.
54. القحطاني، محمد بن الدليم.(2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط.4، العبيكان للنشر والتوزيع: الرياض.
55. القريوتي، محمد قاسم. (2012). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.

قائمة المراجع

56. قدور، عبد الله الثاني.(2013)، تعليمية الإعلام والاتصال بالجامعة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الرشد للطباعة والنشر، الجزائر.
57. كافي، مصطفى يوسف.(2015). الرأي العام ونظريات الإتصال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
58. كافي، مصطفى يوسف.(2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي، تكنولوجيا، عولمي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
59. كامل، مصطفى مصطفى. باشري، نفيسة محمد. رستم، دعاء محمد.(2018). إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
60. اللبدي، نزار عودي.(2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة للنشر: الأردن.
61. لطفي إبراهيم، طلعت. الزيات، كمال عبد الحميد. (1999). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
62. لطفي إبراهيم، طلعت.(2007). علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
63. ماهر، أحمد.(2004). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية.
64. مبروك إبراهيم، السعيد.(2019). الاتصال الإداري في بيئة الأعمال الإلكترونية، الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي: القاهرة.
65. مبروك إبراهيم، السعيد.(2003). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر: الإسكندرية.
66. المزاهرة، منال هلال.(2014). مناهج البحث الإعلامي، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
67. المشهداني، سعد سلمان. (2019). منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
68. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير.(2016). السلوك التنظيمي، ط1، دار جنان للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
69. مكاوي، حسن عماد. السيد، ليلي حسين.(2003). الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية: القاهرة.
70. ملفين ديفلير، ساندر بول روكيتش، تر: كمال عبد الرؤوف، نظريات وسائل الإعلام، ط1، مصر: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

71. النجار، عبد المقصود أحمد. السيد، إبراهيم جابر. (2020). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
72. نجم، طه عبد العاطي. (2015). مناهج البحث الإعلامي، ط.1، الإسكندرية، دار كلمة للنشر والتوزيع.
73. النهاري، عبد العزيز محمد. السريحي، حسن عواد. (2002). مقدمة في مناهج البحث العلمي، دار خلود.
74. يزن، تيم. (2011). إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، دار الأجيال للنشر والتوزيع: الأردن.
75. يوسف، شريف محمد. (2017). أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، ط.1، مكتبة جزيرة الورد: القاهرة.
- ❖ **المذكرات والأطروحات:**
76. أبو قمر، محمد محمود. (2015). أثر جودة بيئة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان الأردنية
77. أجيم، الطاهر. (2005-2006). واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتنا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنموية الجزء الأول، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر.
78. بلحاجي، وهيبة. (2002-2003). الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني دراسة وصفية استطلاعية 2000-2002، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.
79. بن رحمون، سهام. (2013-2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية بكليات ومعاهد جامعة باتنة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية،
80. بوعطيط، جلال الدين. (2008-2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة). قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفنيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة.

قائمة المراجع

81. بوفالطة، محمد سيف الدين.(2008-2009). أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة المديرية الجهوية سونغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02، رسالة ماجستير منشورة في الاقتصاد والمناجنت فرع ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة.
82. بوكرموش، عيسى.(2012/2013). استراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية دراسة وصفية لاستراتيجية التوعية المرورية ولاية غرداية نموذجا. رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال- فرع اتصال استراتيجي- قسم الاتصال، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3.
83. بولعيدات، حورية.(2007-2008). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، قسم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
84. تمار، يوسف.(2004-2005). نظرية agenda setting دراسة نقدية على ضوء الحقائق الاجتماعية والثقافية والإعلامية في المجتمع الجزائري. أطروحة دكتوراه علوم في الاعلام والاتصال ، كلية علوم السياسية والاعلام ، قسم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر.
85. حمدي، نظيمة أحمد رحيم.(2011). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في التربية تخصص الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.
86. خالد، ليلي يوسف عبد القادر.(2016). أثر الدافعية للإنجاز بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في مدينة أربد، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة، كلية المال والأعمال، جامعة آل البيت.
87. خرشي، زين الدين.(2009-2010). دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. دراسة ميدانية بشركة اتصالات الجزائر. المديرية الاقليمية سطيف. رسالة ماجستير بقسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

قائمة المراجع

88. خرفان، رولا هاني حسني.(2007). علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
89. خليف، نبيل أمين.(2007). أنموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
90. الدحدوح، حسني فؤاد.(2015/2014). جودة الحياة الوظيفية، معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في قسم أصول تربوية، - إدارة تربوية-، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
91. الدعس، زياد أحمد خليل.(2009). معوقات الاتصال والتواصل التربوي بين المديرين والمعلمين بمدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير في التربية، قسم أصول التربية- الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة.
92. الدلمي، موسى حمد محمد شيحان.(2018 /2017). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية. مذكرة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال. عمادة الدراسات العليا. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت.
93. رماش، صبرينة.(2009-2008). الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz، رسالة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع وديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
94. الساكت، لبنى زياد خالد. (2014). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
95. السرحان، فايز عودة مران. (2017). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت.

قائمة المراجع

96. سليمان، سناء محمد أحمد. (2014). أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي دراسة حالة في بنك القاهرة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
97. شنوفي، نور الدين. (2004-2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة: المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
98. الشهري، على حسن. (2005). الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
99. الشهاب، فهد فيصل. (2016-2017). أثر الهيكل التنظيمي في أداء العاملين دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت.
100. شوشة، مسعود. (2019). جودة شبكة الاتصال الإداري وتأثيراتها على الأداء الوظيفي للأطباء، دراسة ميدانية مسحية تشمل أطباء المنظومة الصحية ببلدية قصر الحيران، أطروحة دكتوراه للطور الثالث (LMD) في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع والدراسات الديمغرافية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر.
101. عيسات، سومية. (2017-2018). دور الاتصال في زيادة فعالية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - شركة توزيع المواد البترولية " نفطال " - أطروحة دكتوراه ل م د تخصص علم الاجتماع والاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة لونيس علي.
102. قاسمي، ابراهيم. (2010-2011). الاتصال ودوره في التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب sonitesc الأغواط. ماجستير في علم الاجتماع والاتصال في المنظمات، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

قائمة المراجع

103. القواسمة، لينا.(2014). تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.
104. مبني، نور الدين.(2014-2015). واقع الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأساليب تطويره دراسة ميدانية بالمؤسسات الاقتصادية للمناطق الصناعية للشرق الجزائري سطيف- برج بوعرييج - قسنطينة، رسالة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال تخصص علاقات عامة، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، جامعة قسنطينة 3، الجزائر.
105. مراكشي، محمد لمين.(2012). دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية.
106. مسرحد، بلال.(2009/2008). الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري - دراسة حالة المديرية العامة للجمارك - رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر -.
107. المطيري، عبید صياح.(2015). أثر توفير مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة العمل الإداري في الأمانة العامة لمجلي الوزراء الكويتي، رسالة ماجستير في تخصص نظم المعلومات الإدارية، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- ❖ المجلات العلمية والدوريات
108. أحجر، عيد زهير. هادفي، يسرى.(2018). النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمكتبات: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي - تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، تبسة، العدد الخامس عشر.
109. أحمد، فريد حسين. (2019). الاتصال الإداري وتأثيره على أداء المنظمة دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية - في العراق - بغداد، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
110. بن رزوق، جمال.(2010). التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه. مجلة جامعة دمشق. المجلد 26. العدد 1 و2.

قائمة المراجع

111. بن نوار، صالح.(2003). الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، الاتصال في المؤسسة فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
112. بوخلوة، باديس. قمو سهيلة. (2015). آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت ولاية ورقلة-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد 01.
113. بووزة، باية.(2013). تأثير الاتصال الداخلي على إنتاجية الأفراد - المؤسسات العمومية الجزائرية نموذجا - مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية والاتصالية، المجلد 1، العدد 1.
114. جبوري، ندى اسماعيل.(2009). أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 22.
115. حزى، بشار.(2020). الاتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
116. خريف، حسين.(2003). الاتصال: مفاهيم، أساليب وأنواع، الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
117. السوفي، أم الخير. الهاشمي، مقراني.(2016). وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة طبية فود بالروبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27.
118. شكركر، عبد السلام.(2018). أهمية الاستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، العدد الرابع عشر.
119. الطلاع، سليمان أحمد.(2017). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السابع، العدد الأول.
120. العربي، هشام يوسف. (2017). تقويم أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. كلية التربية، المجلة التربوية، العدد التاسع والأربعون.
121. علوطي، عاشور.(2014). معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد "أ"، عدد 41.

قائمة المراجع

122. عليوات، سميحة. رماش، صبرينة.(2018). أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية -، جامعة زيان عاشور بالجلفة. العدد 36.
123. ماضي، ودیعة. بودربان، عز الدين.(2014). نظام تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة استطلاعية بمكتبات جامعة قالمة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد 49، العدد4.
124. مجذوب أحمد، قمر. محجوب الصديق محمد، أحمد. حامد، موسى مكي. محمد، عبد الله داؤود، (2017). الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكلتي التربية جامعتي دنقلا والقضارف كما يدركها الطلبة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 29.
125. مزيان، محمد.(1998). الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط، مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 11، العدد1.

2- المصادر والمراجع بالأجنبية

126. Alessandra ,mazzei. (2010), promoting active communication behaviours through internal communication, Corporate Communications: An, International Journal, volume 15, Numéro 3.
127. Cees B.M. van Riel, Charles J. Fombrun. (2007), Essentials Of Corporate Communication Implementing practices for effective, reputation management, First published , Routledge.
128. D'Almeida, Nicole.(2019),La communication interne des entreprises, Thierry Libaert, Dunod.
129. Décaudin, Jean-Marc. Igalens, jacques.(2017),La communication interne Stratégies et techniques, ressources humaines, Dunod.
130. Gadi bensahli. Ibtissem, (2016), La communication dans l'entreprise algérienne: un outil technique ou une pratique managériale? Cas de la communication interne au sein d'une entreprise financière la BADR, revue algérienne d'économie et gestion, volume 10, Numéro 01.
131. Giordano, Yvonne.(2006). S'organiser c'est communiquer, le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl weick.
132. Latetitia, Lethielleux. (2018). l'essentiel de la gestion des ressources humaines, (éd. 12ème édition). Gualino.
133. Libaert, Thierry.(2014),Introduction à la communication, chapitre la communication interne, Dunod, 2 édition.
134. Touati, Leyla. Benchikh, Houari. (2021). La communication interne, facteur stratégique de bien-être au travail, cas de la compagnie internationale

الفهارس

صفحة	فهرس المحتويات
أ-ج	مقدمة.....
14	الفصل الأول: اشكالية البحث واطاره المفاهيمي العام والمنهجي
15	أولاً: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي.....
15	1- تحديد مشكلة الدراسة.....
18	2- فرضيات الدراسة.....
19	3- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.....
22	4- أهداف الدراسة.....
22	5- ضبط المفاهيم الأساسية للدراسة.....
26	6- الدراسات السابقة.....
41	ثانياً: منظور الدراسة.....
42	1- البنائية الوظيفية كمنظور للدراسة.....
45	2- نظرة تاريخية عن البنائية الوظيفية.....
45	3- النظرية البنائية الوظيفية في دراسة الاتصال الداخلي في المؤسسات الجامعية.....
45	ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
45	1- نوع الدراسة ومنهجها.....
46	2- مجالات الدراسة: المجال البشري، الزماني، المكاني.....
51	3- مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
54	4- أدوات الجمع البيانات.....
59	5- أساليب المعالجة الإحصائية.....
63	الفصل الثاني: مقارنة نظرية حول الاتصال الداخلي في المؤسسة
64	أولاً: الاتصال في المؤسسة مفهومه، عناصره.....
64	1- مفهوم اتصال المؤسسة.....
66	2- الاتصال في ضوء مدارس الفكر الإداري.....
69	3- عناصر عملية الاتصال في المؤسسة.....
71	ثانياً: أساسيات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
71	1- مفهوم الاتصال الداخلي.....
73	2- أهمية الاتصال الداخلي.....
74	3- أهداف الاتصال الداخلي.....
76	4- وظائف الاتصال الداخلي.....

78	ثالثا: الأبعاد الإدارية للاتصال الداخلي في المؤسسة.....
78	1- أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
92	2- شبكة الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
97	3- وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.....
109	الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول الأداء الوظيفي وآلية تقييمه بالمؤسسة
109	أولاً: أساسيات حول الأداء الوظيفي.....
110	1- مفهوم الأداء الوظيفي.....
112	2- أهداف وأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسة.....
114	3- العناصر المكونة للأداء الوظيفي.....
117	4- محددات الأداء الوظيفي في المؤسسة.....
118	5- أبعاد وأنواع الأداء في المؤسسة.....
121	6- العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة.....
122	ثانياً: عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهمية توظيفها في المؤسسة
122	1- عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
124	2- الخصائص التي تميز عملية تقييم الأداء في المؤسسة.....
125	3- الهدف والأهمية من توظيف عملية تقييم الأداء في المؤسسة.....
129	4- العناصر التي يتشكل منها نظام تقييم الأداء في المؤسسة.....
134	5- الأخطاء التي تقع فيها عملية التقييم وطرق معالجتها.....
135	6- الطرق المتبعة في عملية تقييم الأداء.....
141	الفصل الرابع: الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة
142	أولاً: الأساليب الاتصالية وفعالية الأداء بالمؤسسة.....
142	1- الاستراتيجية الاتصالية الداخلية وضبط سلوك المورد البشري.....
145	2- مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.....
147	3- الأساليب الاتصالية للأنماط القيادية وتأثيرها على الوظيفي بالمؤسسة.....
150	ثانياً: المعوقات الاتصالية المؤثرة على الأداء ووسائل التغلب عليها
150	1- المعوقات الفنية المتعلقة بالرسالة والوسيلة.....
152	2- المعوقات الاتصالية المتعلقة بالجانب الإداري التنظيمي.....
155	3- المعوقات الاتصالية المتعلقة بالجوانب الشخصية والنفسية للعامل.....
156	4- وسائل التغلب على معوقات الاتصال المؤثر على الأداء.....

160	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
161	أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
161	1- محور البيانات الشخصية.....
167	2- عرض وتحليل الفرضية الأولى.....
175	3- عرض وتحليل الفرضية الثانية.....
183	4- عرض وتحليل الفرضية الثالثة.....
192	5- عرض وتحليل الفرضية الرابعة.....
196	6- عرض وتحليل الفرضية الخامسة.....
203	ثانياً: النتائج العامة للدراسة.....
203	1- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....
210	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
212	3- مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.....
215	4- الاستنتاجات العام للدراسة.....
217	5- الاقتراحات والتوصيات.....
220	الخاتمة.....
223	قائمة المراجع.....
	ملاحق الدراسة
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
53	الجدول رقم (01): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على فئة الأساتذة.....
53	الجدول رقم (02): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة على فئة الإداريين.....
54	الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة (الأساتذة) حسب الأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل.....
54	الجدول رقم (04): يوضح توزيع الموظفين الإداريين حسب الرتب.....
59	الجدول رقم (05): يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان.....
60	الجدول رقم (06): يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكرت.....
161	الجدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس.....
162	الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.....
163	الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.....
164	الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية في الوظيفة.....
167	الجدول رقم (11): يوضح الوقت الذي يتم فيه اتصالك مع رئيسك في العمل.....
168	الجدول رقم (12): يوضح أنماط الاتصال التي تعتمد عليها إدارة الجامعة غالبا.....
169	الجدول رقم (13): يوضح أكثر الأساليب الاتصالية استخداما في مؤسسة عملكم.....
170	الجدول رقم (14): يوضح صيغة القرارات والتعليمات التي تصل للموظفين.....
171	الجدول رقم (15): يوضح دور الاتصال الرسمي في انجاز المهام.....
172	الجدول رقم (16): يوضح درجة اعتماد ادارة الجامعة على نمط الاتصال الرسمي في تسيير أعمالها.....
175	الجدول رقم (17): يوضح الوسائل الأكثر استخداما في اتصال الموظفين برؤسائهم.....
177	الجدول رقم (18): يوضح الوسائل الاتصالية المساهمة في ايصال آراء واقتراحات أفراد العينة.....
179	الجدول رقم (19): يوضح الوسائل الاتصالية التي تزود الموظفين بمختلف المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسستهم.....
180	الجدول رقم (20): يوضح مدى كفاية الوسائل المستخدمة في إدارة الجامعة في تحقيقها لأهداف المؤسسة.....
183	الجدول رقم (21): يمثل مؤشر نمط الاتصال النازل ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي....

فهرس الجداول

185	الجدول رقم (22): يمثل مؤشر نمط الاتصال الصاعد ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي..
188	الجدول رقم (23): يمثل مؤشر نمط الاتصال الأفقي ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي....
192	الجدول رقم (24): يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر تفعيلا للأداء الوظيفي في المؤسسة.
196	الجدول رقم (25): يوضح مؤشر معوقات الاتصال الداخلي المؤثرة في الأداء الوظيفي..
201	الجدول رقم (26): يوضح مقترحات تطوير الاتصال الداخلي في المؤسسة.....

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
49	شكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.....
71	شكل رقم (02): يوضح عناصر العملية الاتصالية.....
48	شكل رقم (03): يوضح الهرم التنظيمي وأنواع الاتصال.....
88	شكل رقم (04): يوضح انتشار الشائعة كعملية اتصالية.....
90	شكل رقم (05): يوضح الاتصالات العنقودية.....
93	شكل رقم (06): يوضح شبكة العجلة.....
94	شكل رقم (07): يوضح شبكة الدائرة.....
95	شكل رقم (08): يوضح شبكة السلسلة.....
96	شكل رقم (09): يوضح شبكة النجمة.....
118	شكل رقم (10): يوضح محددات الأداء الوظيفي.....
124	شكل رقم (11): يوضح أهم الخصائص التي تميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة.....
128	شكل رقم (12): يوضح مخطط يوضح أهمية تقييم أداء العامل في المؤسسة.....
129	شكل رقم (13): يوضح عناصر نظام تقييم الأداء.....
132	شكل رقم (14): يوضح الجهات المؤهلة لتقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة.....
161	شكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....
162	شكل رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.....
163	شكل رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.....
164	شكل رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوظيفة.....

الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة استبيان

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال



استمارة استبيان حول:

دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية

- دراسة ميدانية بالقطب الجامعي تاسوست، جامعة جيجل

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث

(LMD) في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال في المؤسسة

اشراف الأستاذ:

أ.د/ نور الدين مبني

من إعداد الطالبة:

خولة ركروك

ملاحظة:

نلتمس من سيادتكم المحترمة التعاون معنا في إنجاز هذه الدراسة من خلال التكرم بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم حول كل عبارات أداة الدراسة قصد استكمال بحثنا هذا، كما يمكن الإجابة على أكثر من احتمال في السؤال. كما نؤكد لكم أن المعلومات التي تدلون بها سرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2021-2022

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق
3. الوظيفة: أستاذ إداري
4. مدة الأقدمية في الوظيفة: من سنة إلى 5 سنوات من 6 سنوات إلى 11 سنة
من 12 إلى 21 سنة من 22 سنة فما فوق

ثانياً: محور خاص بأنماط وأساليب الاتصال الداخلي السائدة بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل.

5. هل تستطيع الاتصال برئيسك المباشر في أي وقت؟
 دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا
6. فيم تتمثل أنماط الاتصال التي تعتمدها إدارة الجامعة غالبا؟
اتصالات رسمية اتصالات غير رسمية كليهما معا
7. في حالة الإجابة بـ " نمط الاتصال الرسمي " فهل ترى أن هذا الاتصال يساعدك في إنجاز مهامك؟
 دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا
8. كيف تصلك قرارات وتعليمات العمل في العادة هل تتم وفق؟ (يمكنك الإجابة على أكثر من اقتراح واحد)
 أسلوب شفوي أسلوب كتابي أسلوب إلكتروني
9. في رأيك ماهي درجة اعتماد إدارتكم على نمط الاتصالي الرسمي في تسيير أعمالها؟
 بدرجة قليلة بدرجة متوسطة بدرجة كبيرة

ثالثاً: محور خاص بوسائل الاتصال الداخلي السائدة بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل.

10. ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في اتصالاتك مع مسؤولك في العمل؟ (يمكنك الإجابة على أكثر من اقتراح واحد)
الوسائل الشفوية: المقابلة الهاتف عن طريق شخص (وسيط)
الاجتماعات
- الوسائل الكتابية والإلكترونية: رسائل عادية تقارير البريد الإلكتروني
مواقع التواصل الاجتماعي
11. فيما تتمثل أهم الوسائل الاتصالية التي تساهم في إيصال آرائك وإقتراحاتك؟ (يمكنك الإجابة على أكثر من اقتراح واحد)
الاجتماعات البريد الإلكتروني المقابلة الهاتف الرسائل
سجل الاقتراحات
12. أي من هذه الوسائل تعتبرونها مهمة في تزويدكم بمختلف المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسستكم؟ (يمكن الإجابة على أكثر من اقتراح واحد)
البريد الإلكتروني موقع الجامعة الإلكتروني الاجتماعات
الملصقات الإعلانات الاتصال الشخصي المكالمات الهاتفية

13. هل تعتقد أن الوسائل المستخدمة في تواصلك مع رؤسائك في العمل كافية لتحقيق أهدافك الاتصالية؟

غير كافية

كافية

رابعا: المحور الخاص باستخدام نمط الاتصال الرسمي (نازل، صاعد، أفقي) وتفعيل الأداء الوظيفي

لعزو الهيئة التدريسية بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل.

الأبعاد	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
اتصال نازل	01	استخدام إدارة الجامعة للتعليمات الشفوية بكثرة في اتصالاتها مع موظفيها لا يقلل من حجم الأداء					
	02	مرور التعليمات عبر التسلسل الهرمي لا يأخر انجازي للأعمال					
	03	عدم اكتمال المعلومات التي تصلني لا يضعف أدائي					
	04	احتكار المعلومات وعدم الإدلاء بها لا يؤثر على سرعة انجازي للأعمال					
	05	أشعر برضا حول نظام الاتصالات النازلة المستخدمة في إدارة الجامعة مما يحفزني على الأداء الجيد					
اتصال صاعد	06	اهتمام إدارة الجامعة بمقترحاتي يحفزني على الأداء الجيد					
	07	الرد على استفساراتي حول (التعليمات الخاصة بالعمل) يساعدني على الأداء الجيد					
	08	مناقشتي للتعليمات التي تصلني من طرف رئيسي المباشر يساهم في انجازي للعمل بدقة					
	09	تسمح لي إدارة الجامعة من تقديم أفكار جديدة تطور من أدائي للأعمال					
	10	أشعر برضا حول نظام الاتصالات الصاعدة المستخدمة في إدارة الجامعة مما يحفزني على الأداء الجيد					
اتصال أفقي	11	أنسق وأتعاون مع زملائي في العمل لأداء العمل بشكل جيد					
	12	سهولة تبادل المعلومات بيني وبين زملائي تساعدني على إنجاز أعمالي بشكل سريع					
	13	مناقشتي لزملائي بخصوص أمور العمل تساعدني على تنفيذ أعمالي بدقة					
	14	مساعدة زملائي لي في فهم بعض التعليمات					

					ساعدني في تنفيذ أعمالي بأقل الأخطاء	
					أشعر برضا حول نظام الاتصالات الأفقية المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة مما يحفزني على الأداء الجيد	15

خامسا: محور خاص باستخدام الوسائل الرسمية وفعالية الأداء الوظيفي من وجهة نظر عضو الهيئة التدريسية بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تعمل الاجتماعات الدورية في تنفيذ المهام بدقة	16
					اللقاءات المباشرة مع رئيسي في العمل تحسن من أدائي	17
					تعمل المحادثات المباشرة (وجها لوجه) مع رئيسي المباشر في فهمي للتعليمات بشكل كبير	18
					يزيد استخدام الاتصال الشخصي من سرعة إنجاز المهام الموكلة إلي	19
					تساعدني المكالمات الهاتفية في إنجاز العمل في الوقت المحدد	20
					تعمل تقنية الفاكس في تقليل وقت إنجاز العمل	21
					استخدام شبكة الأنترنت يعمل على إنجاز المهام في الوقت المحدد	22
					لا تعمل الملصقات الحائطية على تسهيل إجراءات العمل	23
					استخدام تقنية البريد الإلكتروني يعمل على تنفيذ المهام بسرعة	24

سادسا: محور خاص بمعوقات الاتصال الداخلي المؤثرة في الأداء من وجهة نظر عضو الهيئة التدريسية بالقطب الجامعي تاسوست بجيجل.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					نقص الوسائل الاتصالية الحديثة المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة يحد من تدفق المعلومات لدي	25
					عدم وضوح اللوائح التنظيمية الجامعية يعيق إنجازي للعمل	26
					وصول المعلومات متأخرة يؤثر على إنجازي للأعمال في الوقت المحدد	27

					قلة المعلومات التي تصلني يضاعف من أدائي	28
					غموض المعلومات يصعب انجازي للأعمال	29
					تعطل الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى إدارة الجامعة يعرقل أدائي	30
					عدم توفر الصيانة الدورية للوسائل الاتصالية يؤثر على مستوى أدائي للعمل	31
					قلة الإمكانيات المادية يعرقل أدائي	32
					ضعف تدفق الأنترنت يأخر تنفيذي للأعمال	33
					غياب عامل التكوين يؤثر على مستوى أدائي	34

- ماهي مقترحاتكم لتطوير الاتصال الداخلي في مؤسسة عملكم ??

.....

.....

.....

ملحق رقم 2: توزيع الأساتذة الدائمين حسب الرتب والأقسام للسنة الجامعية 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مصلحة المستخدمين

توزيع الأساتذة الدائمين بالكلية حسب الرتب والأقسام

توقيف بتاريخ 23 / 12 / 2021

المجموع	العدد	الرتبة	القسم
47 أستاذ	02	أستاذ	قسم علم الاجتماع
	20	أستاذ محاضر (أ)	
	18	أستاذ محاضر (ب)	
	07	أستاذ مساعد (أ)	
	00	أستاذ مساعد (ب)	
20 أستاذ	03	أستاذ	قسم علم النفس، علوم التربية والأرطونيا
	08	أستاذ محاضر (أ)	
	07	أستاذ محاضر (ب)	
	02	أستاذ مساعد (أ)	
	00	أستاذ مساعد (ب)	
21 أستاذ	01	أستاذ	قسم الإعلام والاتصال
	05	أستاذ محاضر (أ)	
	05	أستاذ محاضر (ب)	
	09	أستاذ مساعد (أ)	
	01	أستاذ مساعد (ب)	
10 أساتذة	00	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
	00	أستاذ محاضر (أ)	
	03	أستاذ محاضر (ب)	
	05	أستاذ مساعد (أ)	
	02	أستاذ مساعد (ب)	
01 أستاذ	00	أستاذ التعليم العالي	قسم التعليم الأساسي للعلوم الإنسانية
	00	أستاذ محاضر (أ)	
	01	أستاذ محاضر (ب)	
	00	أستاذ مساعد (أ)	
	00	أستاذ مساعد (ب)	
99 أستاذ			المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين للسنة الجامعية 2021-2022

ملحق رقم 3: توزيع الموظفين الإداريين حسب الرتب للسنة الجامعية 2021-2022.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مصلحة المستخدمين



التعداد الفعلي للموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح حسب الرتب مؤقوتة بتاريخ 2022/02/23

العدد	الرتبة
03	متصرف رئيسي
03	متصرف محلل
19	متصرف
02	منشط جامعي من المستوى الأول
02	مساعد متصرف
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
03	مساعد مهندس المستوى 1 في الإعلام الآلي
02	تقني سامي في الإعلام الآلي
02	تقني في الإعلام الآلي
01	محاسب إداري رئيسي
03	ملحق رئيسي للإدارة
01	ملحق إدارة
01	عون إدارة رئيسي
07	كاتب مديرية رئيسي
02	كاتبة مديرية
04	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
03	مساعد بالمكتبات الجامعية
01	عون تقني للمكتبات الجامعية
02	كاتب
01	عون مكتب
01	عامل مهني خارج الصنف
64	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين للسنة الجامعية 2021-2022

الملحق رقم 04: قائمة أسماء المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مكان العمل
أ.د. أحمد فلاق	أستاذ التعليم العالي تخصص علوم الإعلام والاتصال.	جامعة الجزائر 3
أ.د. صبرينة حديدان	أستاذ التعليم العالي تخصص علم الاجتماع.	جامعة محمد الصديق بن يحيى
أ.د. عطاء الله طريف	أستاذ التعليم العالي تخصص علوم الإعلام والاتصال.	جامعة الأغواط
د. ياسين قرناني	أستاذ محاضر أ تخصص علوم الإعلام والاتصال.	جامعة سطيف 2

المخلص

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

شكل موضوع تفعيل الأداء وتطويره بالمؤسسة عامة والمؤسسة الجامعية خاصة، اهتمام العديد من الباحثين في مختلف المجالات، ولعل أهم عنصر ارتبط به تفعيل الأداء هو عنصر الاتصال وذلك للدور الذي يمارسه في عملية تنسيق وتنفيذ الأعمال على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبناء على ذلك فقد سعت دراستنا التي تدور معالمها حول "دور الاتصال الداخلي في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الجامعية" إلى البحث عن أكثر الأنماط الاتصالية تفعيلاً للأداء بالمؤسسة الجامعية محاولينا من خلالها الكشف عن الوسائل الاتصالية المساهمة في الرفع من مستوى الأداء، وصولاً لمعرفة أهم المعوقات الاتصالية تأثير على أداء هيئة التدريس والموظف الإداري بالمؤسسة الجامعية.

وتحقيقاً للأهداف المتوخاة من الدراسة اتبعت الباحثة جملة من الخطوات المنهجية، بدءاً بتحديد نوع المنهج المتبع في معالجة الدراسة والمتمثل في منهج المسح بشقيه الوصفي والتحليلي، والاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، وصولاً إلى تحديد عينة الدراسة والتي استدعت الدراسة إجرائها وفقاً لأسلوب المسح الشامل والذي شمل جميع موظفي وأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي بلغ عددهم 145 أستاذ دأئم وموظف إدارياً، وبعد المعالجة الكمية وتحليلنا لبيانات الاستمارة توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

1. بينت نتائج الدراسة الميدانية تراجع فعالية الوسائل المكتوبة من حيث سرعة الأداء.
2. طغيان الطابع الرسمي في اتصال الرسائل واستقبالها بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة الجامعية يكشف نوع القيادة ودرجة الممارسات البيروقراطية في تنفيذ الإجراءات الإدارية.
3. سجلت الدراسة درجة استجابة عالية لمؤشر نمط الاتصال الصاعد بالمؤسسة الجامعية، كما بينت أهمية الاتصالات الأفقية ودورها الفاعل في تفعيل وتحريك أداء الموظفين على مستوى المؤسسة الجامعية محل الدراسة.
4. بينت نتائج الدراسة أن الوسائل الشفهية الأكثر تفعيلاً للأداء، والأكثر قدرت على تسريع وتسهيل إجراءات العمل بالمؤسسة الجامعية.
5. سجلت الدراسة درجة استجابة عالية لمعوقات الأداء الوظيفي، حيث كشفت الدراسة أن عامل الوقت في إيصال المعلومات يعد أحد أهم العوامل في نجاح العملية الاتصالية، فالأداء الجيد يرتبط بجودة المعلومات التي توفرها إدارة المؤسسة لموظفيها.

ملخص الدراسة

6. أظهرت الدراسة قصور في الأداء وتراجعته نتيجة العطب الذي يصيب العديد من الوسائل الاتصالية وخاصة جهاز الحاسوب، والهاتف الداخلي مما يضطر الموظف إلى التنقل شخصيا للمكاتب الأخرى أو إجراء المكالمات عن طريق هاتفه الخاص.

Abstract:

The subject of performance activation and development in the public institution and the university institution in particular, has formed the interest of many researchers in various fields. Perhaps the most important element associated with performance activation is the communication element because of the role it plays in the process of coordinating and executing the work at the level of the organizational structure of the institution. Accordingly, our study on "The role of internal communication in activating the functioning of university institutions" To search for the most effective communication patterns of performance in the university institution by trying to detect communication means to contribute to raising the level of performance in order to identify the most important communication constraints affecting the performance of the faculty and administrative staff of the university institution.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher followed a number of methodological steps. approach ", starting with the identification of the type of approach taken to the study, namely, a descriptive and analytical survey curriculum, Building on the questionnaire tool as an essential tool in data collection, in order to identify the sample of the study that the study called for according to the comprehensive survey method, which covered all 145 staff and professors of the Faculty of Humanities and Social Sciences and administrative staff, After quantitative processing and analysis of the form data, we achieved the following main results:

1. The results of the field study showed a decline in the effectiveness of written means in terms of speed of performance.
2. The tyranny of the communication and receipt of letters between the various actors of the university institution reveals the type of leadership and the degree of bureaucratic practices in the implementation of administrative procedures.
3. The study scored a high response degree to the rising communication pattern index of the university institution. It also demonstrated the importance of horizontal communication and its active role in activating and moving the performance of employees at the level of the university institution in question.
4. The results of the study showed that the most effective oral means of performance, and the most capable of accelerating and facilitating the work procedures of the university institution.
5. The study recorded a high degree of response to functional constraints. The study revealed that the time factor in the delivery of information is one of the most important factors in the success of the communication process. Good performance is associated with the quality of information provided by the organization's management to its staff.
6. The study showed underperformance and its decline as a result of malfunction to many means of communication, especially the computer, and the internal phone, forcing the staff member to move in person to other offices or make the call via his or her own phone