



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر- بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية.



## عنوان المذكرة:

المعوقات التنظيمية لأداء الأساتذة الجامعيين

دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة محمد خيضر بسكرة (شتمة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - إدارة و عمل-

إشراف الأستاذة الدكتورة:

- العيدي صونيا

إعداد الطالبة:

- جهارة فريال.

السنة الجامعية: 2018/2017.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي هو بين أيديكم.

شكراً لأستاذتي الفاضلة العدي صونيا التي حفنتني بتوجيهاتها القيمة والسديدة

إلى أن وصل هذا العمل إلى صورته النهائية.

كما أتوجه بخالص شكري إلى أساتذتي بلجنة المناقشة الذين تفضلوا بالقاء

ملاحظاتهم وتصويباتهم على هذا العمل.

وإلى كل أساتذتي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة بسكرة -

شكراً لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بشرط كلمة.

جھارة فريال

**فهرس المحتويات:**

شكر و عرفان.....	
فهرس المحتويات .....	
فهرس الجداول.....	
فهرس الأشكال.....	
مقدمة.....	أ-ب
<b><u>الفصل الأول: موضوع الدراسة و إجراءاتها المنهجية:</u></b>	05
أولاً: إشكالية الدراسة.....	06
ثانياً: أهداف الدراسة.....	07
ثالثاً: أسباب الدراسة.....	07
رابعاً: الدراسات السابقة.....	12
خامساً: مفاهيم الدراسة.....	16
سادساً: مجالات الدراسة.....	19
سابعاً: منهج الدراسة أدوات جمع البيانات.....	22
ثامناً: الأساليب الإحصائية.....	22
<b><u>الفصل الثاني: أساسيات المعوقات التنظيمية:</u></b>	23

- أولاً: المعوقات التنظيمية للعملية الاتصالية:.....24
- 1- نظريات الاتصال:.....24
- ❖ نظرية التعلم.....25
- ❖ نظرية المعلومات.....25
- ❖ نظرية التنظيم الاجتماعي.....26
- ❖ نظرية الحتمية التكنولوجية.....27
- ❖ نظريات الاتصال الإنساني: التفاعلية/ الاجتماعية.....27
- 2- نماذج الاتصال:.....27
- ❖ نموذج شانون و ويفر.....29
- ❖ نموذج لاسويل.....31
- ❖ نموذج لاوسجيد و شرام.....32
- 3- عناصر الاتصال.....34
- ثانياً: أنواع الاتصالات التنظيمية.....36
- ثالثاً: أساليب الاتصال التنظيمي.....38
- رابعاً: معوقات الاتصال التنظيمي.....39
- الفصل الثالث: الأداء: الإجراءات والمعوقات:**.....40

42.....اولا: الأداء بمنظور العلوم الأخرى

47.....ثانيا: مكونات الأداء

48.....ثالثا: مستويات الأداء

50.....رابعا: مصادر الأداء

55.....خامسا: معايير تقييم الأداء وخصائصه

56.....سادسا: معوقات الأداء

57.....**الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:**

70.....أولا: تحليل جداول التساؤل الأول

80.....ثانيا: تحليل جداول التساؤل الثاني

83.....ثالثا: استخلاص نتائج الفرعية

85.....رابعا: النتيجة العامة

ج .....خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
59	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	02
60	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	03
61	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	04
62	يمثل طرق الاتصال في المؤسسة	05
64	يمثل أفضل شكل للاتصال من حيث الشكل	06
65	يمثل نوع العلاقة مع زملاء العمل	07
66	يمثل طريقة تلقي المعلومات	08
67	يمثل وقت تلقي المعلومات	09
67	يمثل الجدوى من الرسالة	10
68	يمثل العواقب التي تنجر عن عدم وصول المعلومة	11
69	يمثل الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الأساتذة والإدارة	12
70	يمثل طريقة الاتصال بالمدير	13

71	يمثل العلاقات الموجودة بين زملاء العمل خارج مجال العمل	14
72	يمثل مدى صحة ودقة معلومات الاتصال غير الرسمي	15
73	يمثل مدى مساعدة الاتصال غير الرسمي في أداء المهام	16
74	يمثل مشاكل الاتصال غير الرسمي	17
75	يمثل المقارنة بين الاتصال التنظيمي غير الرسمي بالاتصال الرسمي	18
76	يمثل الحالات التي لا يوجد فيها حل لإيصال المعلومة غير الاتصال غير الرسمي	19
77	يمثل الحالات التي يتم اللجوء إلى الاتصال غير الرسمي	20
78	يمثل التعرض للمسائلة القانونية عند الاعتماد على الاتصال غير الرسمي	21
79	يمثل أفراد العينة التي تعطي رقمها الشخصي للإدارة	22
80	يمثل أفراد العينة التي يتصل بها المسؤول المباشر في أيام العطل	23



## فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان : الشكل	رقم الشكل
19	شكل يمثل عدد أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	01
29	شكل يمثل نموذج شانون و ويفر للاتصال	02
31	شكل يمثل نموذج لاسويل للاتصال	03
35	شكل يمثل الاتصال الهابط	04
35	شكل يمثل الاتصال الصاعد	05
36	شكل يمثل الاتصال الأفقي	06
55	شكل يمثل خصائص معايير الأداء	07

## مقدمة:

يعتبر الاتصال ركنا أساسيا من أركان الشخصية، ومقوما من مقومات الحضارة البشرية ، التي لم يكن بالإمكان تقدمها أو نشوءها لو لا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف ، مما أدى إلى تراكم متزايد للمعلومات و الخبرات مكن الإنسان السيطرة التدريجية على الطبيعة إذ يؤدي الاتصال دورا فعالا على المستوى الذاتي هو الحصول على الاعتراف المتبادل يمكن الاتصال أن يرقى إلى مستوى الفعالية الآتية و مستقبلا ويعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده ولا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال ولا يمكن أن تتصور أنك كشخص تستطيع أن تحقق أي هدف بدون اتصال، فالحديث والخطابة وإلقاء التعليمات و التوجيهات والاجتماعات والتقارير وغيرها هي وسائل للاتصال لنقل الأفكار و المعلومات .

والاتصال هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي، حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال، ولا بد من وجود شخص يرسل المعلومات وآخر يستقبلها، ولكن دون تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.

ولقد اجتذبت عملية الاتصال منذ العصور القديمة حتى العصر الحديث اهتمام الباحثين الذين يستخدمون تشكيلا غنيا من الاتجاهات الفكرية بما فيها الفلسفية والسياسية و الاجتماعية ، ومع ذلك فلم يخضع الاتصال كموضوع للبحث العلمي إلا أخيرا خضع بنوع خاص لتفحص علماء الاجتماع في ميادين معينة وعلى الأخص العلوم السياسية وعلم النفس وعلم الاجتماع .

وحتى تقوم المؤسسة أو الإدارة بالمهام المنوطة لها ، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية وعلاقتها بالمؤسسة، وحتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير والتوجيه والمتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط و البرامج إلى التنفيذ والمراقبة وتقييم النتائج. وتزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو أي نشاط اخر في المؤسسة ، إذ أصبحت الأوامر من التوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا . وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال .

يمكن أن نعتبر الاتصال أحد مقومات أو عناصر قيام المؤسسة ، والاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات كما أنه عنصر أساسي وهام في عملية اتخاذ القرارات،

حيث أن البيانات دعامة رئيسية للقرارات، وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة .

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة:

1.1. إشكالية الدراسة

2.1. أهمية الدراسة

3.1. أسباب الدراسة

4.1. أهداف الدراسة

5.1. الدراسات السابقة

6.1. مفاهيم الدراسة

7.1. مجالات الدراسة

8.1. منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات

9.1. الأساليب الإحصائية

## أولاً: الإشكالية:

في ظل التطور الكبير و المتسارع الذي شهده الوقت الحاضر تعيش المؤسسات تحديات كبيرة من أبرزها سرعة التطور و التغيير في البيئة المحيطة ، و يعتبر المجتمع كنسق اجتماعي مترابط بعضه ببعض وكل منه له وظائف محددة ينجزها من خلال تفاعله و تأثيره المتبادل ، وعليه فان المجتمع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي بدورها تتكون من عدة أنشطة في جميع الميادين و خاصة المؤسسات العمومية التي تعتبر مركز تجمع الأفراد و تفاعلهم معا بعضهم البعض و تأثيرهم المتبادل و من بينها المؤسسات الجامعية التي تعتبر أهم المراحل التعليمية التي يمر عليها الشباب لان من خلالها يتحدد مصيرهم .

و تعتبر الجامعات كنسق مفتوح من خلال علاقتها المتبادلة و سعيها للقيام بعدة وظائف للبحث عن الحقيقة و تكوين الشباب من اجل اكتساب أفراد أكثر نضجا يتصفون بقدرات عقلية و نفسية في متابعة الدراسات في مجالات متعددة .

و تعتمد الدول بشكل أساسي على هذا النوع من التعليم من اجل تكوين دفعات قادرة على العمل في مختلف القطاعات و ذلك من خلال علاقتها المتبادلة و تطوير المعرفة الإنسانية بمختلف مستوياتها من خلال أساليب عديدة ، و من الذين يأخذون على عاتقهم ذلك الأستاذ الجامعي فهو يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق وظائف الجامعة فلا يوجد كيان للجامعات بدون هيئات تدريس ، حيث يعتبر الأساتذة الجامعيين مركز محور الجامعة من خلال الأداء المبذول و المعلومات المقدمة ، فلا يمكن تقديم أداء أفضل إلا إذا كان الأساتذة الجامعيين ذو مؤهلات علمية تؤهله لذلك ، رغم ذلك فهو يواجه العديد من المشكلات و المعوقات التي تقلل من كفاءته فعدم توفر المناخ الملائم و الإمكانيات العادية و العلمية ، فلن يستطيع أن يقوم بوظائفه كما أن التغيير قد يصدم الأفراد و يعيق تحقيق أهدافهم و معا ظهور التكنولوجيا بكل أنواعها و أهمية استخدامها و استغلالها لرفع قدراتهم ، تعد من بين المعوقات التي يعاني منها الأساتذة الجامعيين و ذلك لسوء استخدامها قد يؤدي الى نقص درجة العطاء و منه فشل عملية التدريب .

و باعتبار ان الأساتذة الجامعيين هو المحور الأساسي للجامعة و أن عمله يمثل نشاط مهني معقد على مستوى عالي ، لذلك وجب عليه ان يقوم بعملية البحث و تطوير المهارات و التحلي بالمهنية لكي يتفادى المعوقات التي قد تواجهه خاصة بالنسبة للأساتذة المبتدئين و الاعتماد على البحث العلمي باعتباره طريقة او خطوة تستخدم لفحص المعلومات للوصول الى نتائج جديدة ، فهو يساعد على تنشيط عقله و نمو فكره ، رغم ذلك قد يواجه عدة عراقيل خاصة فيما يخص

الاتصال و عدم القدرة على التخطيط و التواصل ، والاتصال مع العمال او إدارة الجامعة ، وكذلك نقص التجهيزات تعتبر من معوقات الأساتذة فقدرته على تكيفه و مواكبته مع تطورات العصر و القدرة على تسيير الأجهزة وضمان تقديم أفضل ما عنده أصبح جزء من أداء الأساتذة و في بعض الأحيان انعدام الوسائل البيداغوجية و نقص الكفاءة بالنسبة للأساتذة الجامعيين و تعودهم على الطريقة الكلاسيكية التي لم يعد لها دور في مجتمع يسوده التطور.

ومن هذا المنطلق يترتب لدينا التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر المعوقات التنظيمية على أداء الأساتذة الجامعيين؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما أثر الاتصال الرسمي على أداء الأساتذة الجامعيين؟

2- ما اثر الاتصال غير الرسمي على أداء الأساتذة الجامعيين؟

### ثانياً: أهداف الدراسة :

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية ، أو كانت أهداف تطبيقية لمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة . و من أهداف التي تسعى دراستنا كالتالي :

- معرفة آثار المعوقات التنظيمية على أداء الأساتذة الجامعيين .
- معرفة أثر الاتصال الرسمي على أداء الأساتذة الجامعيين.
- معرفة أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الأساتذة الجامعيين.
- إجراء دراسة ميدانية و تحليلات واقعية وربطها بالمعطيات المتحصل عليها بغرض الوصول إلى نتائج حقيقية .
- محاولة تقديم و لو القليل لتراث السوسيولوجي حول موضوع المعوقات التنظيمية و أثره على أداء الأساتذة الجامعيين .
- التعرف على المعوقات التنظيمية و تأثيرها على أداء الأساتذة الجامعيين و تأثيرها على العملية التنظيمية لموضوع الدراسة .
- واقع الجامعة في ميدان الدراسة و المعوقات التنظيمية التي تواجهها أثناء سير العملية التنظيمية .

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع :

- محاولة الوصول الى معوقات التنظيمية التي تقف عائقاً في تحقيق أداء الأساتذة الجامعيين
- الاطلاع على التراث النظري في مجال المعوقات التنظيمية و أثرها على أداء الأساتذة الجامعيين .
- التعرف على درجة وجود معوقات الاتصال التنظيمي بالجامعة و درجة تأثير وجود هذه المعوقات على أداء الأساتذة .

## رابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالمعوقات التنظيمية :

الدراسة الأولى : تومي عيسى بعنوان : المعوقات التنظيمية و أثرها على فاعلية الإدارة المحلية "دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع ، تخصص تنظيم و عمل / كلية الأدب و العلوم الاجتماعية 2011.2012

تهدف الدراسة إلى دراسة :المعوقات التنظيمية التي تؤثر على فاعلية الجماعات المحلية

و تتفرع الى تساؤلات التالية :

-هل توجد معوقات متعلقة بوظيفة الرقابة تؤثر سلبا على فاعلية الإدارة المحلية .

-هل توجد معوقات متعلقة بوظيفة التخطيط تؤثر على فاعلية الإدارة المحلية .

-هل توجد معوقات متعلقة بوظيفة التنسيق تؤثر سلبا على فاعلية الإدارة المحلية .

الفرضيات :

هناك معوقات تنظيمية متعلقة بوظيفة الرقابة تؤثر سلبا على فاعلية الإدارة المحلية .

هناك معوقات متعلقة بوظيفة التخطيط تؤثر سلبا على فاعلية الإدارة المحلية .

هناك معوقات متعلقة بوظيفة التنسيق تؤثر سلبا على فاعلية الإدارة المحلية .

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي لدراسة حقائق معينة ، و قد تم اختيار عينة

البحث موظفي عمال بلدية سيدي عيسى و اختيار 30 من عمال المؤسسة بصورة قصديه ، و

يكون مفردات عينة البحث 70 مفردة و تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية : المتوسط

الحسابي + التكرارات + النسبة المئوية .

نتائج الدراسة :

-إن عدم التخطيط لعملية الاتصال على مستوى الإدارة يعيق فاعلية الاتصال .

-عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات أعاق عملية الاتصال .



-انعدام المشاركة من قبل العمال أعاق عملية اتخاذ القرار .

### 1.مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

تم الاستفادة منها:

- في صياغة مشكلة الدراسة.

- بناء خطة الدراسة .

- تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.

كما تم الاستفادة أيضا من هذه الدراسات في تحليل وتفسير البيانات

- **العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:**

- **أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :**

تتمثل أوجه الاتفاق بينهما في عدة نقاط أهمها :

تتفق الدراسة الأولى مع هذه الدراسة في تناولها لمتغير التكنولوجيا ، أما الدراسة الثانية تتفق معها في دراستها لمتغير التطوير التنظيمي.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المعتمد.

- **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :**

تتمثل أوجه الاختلاف بينهما في عدة نقاط نذكر منها :

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الهدف فكل دراسة حاولت تحقيق ما تريد التوصل إليه في الميدان ، فبرزت في الأخير اختلاف في نتائج الدراسة المتواصلة لها.

- اختلفت أيضا هذه الدراسة مع الدراسات السابقة الأخرى من حيث المجال المكاني ، حيث أن كل دراسة تميزت بمجال مكاني و مجال زمني خاص بها وعينة محددة حسب ما تم الاعتماد عليه في معطيات البحث.

- اختلفت في الأداة الأساسية، ففي هذه الدراسة كانت المقالة المقننة الأداة الرئيسية وفي الدراسات السابقة كانت أداة الاستبيان هي الأداة الرئيسية.

### الدراسة المتعلقة بالأداء:

الدراسة الثانية : دراسة باباه ولد سيدن بعنوان : دور المورد البشري في تأثير على الأداء. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. قسم إدارة الأعمال. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان. 2010-2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف ما مدى مساهمة وضيقة المورد البشري في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية .

وتم صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الفرعية التالية :

- 1 ما هي أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه
- 2 هل يتم تحسين أداء البنك الموريتاني لتجارة الدولية ومدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء البنك
- 3 كيف يقيم العملاء أداء المؤسسات المصرفية
- 4 ما تقيم عملاء البنك الموريتاني لتجارة الدولية لمستوى جودة خدماته المصرفية

فرضيات الدراسة

- 1 يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لذلك يتم إدارته ، تؤثر فيه عدة عوامل و له مستويات مختلفة
- 2 إن تفعيل المورد البشري يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة للمورد البشرية

3 إن البنك الموريتاني لتجارة الدولية مؤسسة تعمل على تحسين أدائها باستمرار اعتمادا على نتائج تقييم هذا الأداء ، و للمورد البشرية دور فعال في ذلك ، وهو ما خوله لتربع على قائمة البنوك التجارية الوطنية و احتلاله لنصيب الأسد من السوق

4 يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني لتجارة الدولية لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم فعليا من مستوى الجودة المتوقعة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك في تحديد ووصف وتحليل المورد البشري و إدارته ، وتكون مجتمع الدراسة في زبائن البنك الموريتاني وقمنا بأخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث ولتي كانت بمثابة مصادر معلومات مفيدة وكانت العينة مكونة من 100 عميل

كما اعتمدا الباحث على أداة الاستبيان ومن بين الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحث هي الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار توزيع كاي تربيع

نتائج الدراسة

1 ان تقييم عملاء البنك الموريتاني لتجارة الدولية لمستوى الاداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا و بالتالي فاعن الجودة الفعلية كانت منخفضة

2 ان الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية

3 تختلف المعايير التي يستخدمها زبائن المصرف في اهميتها عند تقديم لجودة الخدمات المصرفية، والحقيقة لهذه النتيجة دلالات تطبيقية فيما يتعلق بتحديد الاولويات عند تطوير الخدمات المصرفية ، حيث تعتبر الأهمية النسبية لكل بعد مؤشرا على درجة الأولوية التي يجب ان يوليها صانع القرار بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء

4 ان عدد مرات تعامل الزبائن مع المصرف له تأثير على تقييم زبائن المصرف لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

## مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

تم الاستفادة منها:

- في صياغة مشكلة الدراسة.

- بناء خطة الدراسة .

- تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.

الاستفادة منها في الجانب النظري

- كما تم الاستفادة أيضا من هذه الدراسات في تحليل وتفسير البيانات

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة :

تتمثل أوجه الاتفاق بينهما في عدة نقاط أهمها :

تتفق الدراسة الأولى مع هذه الدراسة في تناولها لمتغير الأداء

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة جمعا في المنهج المعتمد وفي استخدام استمارة

الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية

أوجه الاختلاف :

تتمثل أوجه الاختلاف بينهما في عدة نقاط نذكر منها :

-اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الهدف فكل دراسة حاولت تحقيق ما تريد

التوصل إليه في الميدان ، فبرزت في الأخير اختلاف في نتائج الدراسة المتواصلة لها.

-اختلفت أيضا هذه الدراسة مع الدراسات السابقة الأخرى من حيث المجال المكاني ، حيث أن كل

دراسة تميزت بمجال مكاني مجال زماني خاص بها وعينة محددة حسب ما تم الاعتماد عليه في

معطيات البحث.

## خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة :

المعوقات التنظيمية :

1- المعوقات :

لغة : عاق ، عوقا ، أي صرفه و ثبطه و أخره عنه <sup>1</sup> ، وجاء في لسان العرب لابن منظور : "....عاقه عن الشيء يعوقه عوقا ، صرفه و حبسه ....."

2- التنظيم : هو وحدة اجتماعية تقوم بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة تتخذ طابع بنائيا يتلاءم و تحقيق هذه الأهداف <sup>2</sup>.

3- المعوقات التنظيمية : يري "روبرت ميرتون " أنها نتائج غير متوقعة كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية في التنظيم

عرفها " مصطفى خاطر " انها : العوامل التي تؤدي للانحراف عن النموذج المثالي لتنمية و تحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى لها التنظيم المحلي <sup>3</sup>

كما أنه تعني اتجاهها سلوكيا ، فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصدم بأفراد المجتمع و سلوكهم الذي قد يعوقه عن تحقيق اي أنماط السلوك الذي يريد المخطط ان يسري وفقا لها <sup>4</sup>.

التعريف الإجرائي : من خلال التعريفات التي تطرقنا لها نجد ان المعوقات التي لا تسمح لأداء الموظف ان يتم على أحسن وجه و تعرقل الوظائف التي يقوم بها الموظف و انعدام المشاركة الداخلية و الخارجية في اتخاذ القرارات

الاتصال : عرف في "قاموس أكسفورد" انه نقل الأفكار و توصيلها أو تبادلها بالكلام او بالكتابة او بالإشارة <sup>5</sup>

4- الاتصال التنظيمي: يعتبر كاتز وكاهن الاتصال التنظيمي بأنه تدفق المعلومات في منظمة الأعمال ويقصدان بذلك تبادل المعلومات ونقل المعاني <sup>6</sup>

<sup>1</sup> علي بن هانية و آخرون، القاموس الجديد للطالب، ط7، الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر، ص 1277

<sup>2</sup> الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط4، دار المعارف، مصر، 1983، ص14

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص53

<sup>4</sup> خاطر أحمد مصطفى: تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 20، ص167

<sup>5</sup> محمود المساد: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون ، ط2003، ص1، 178

<sup>6</sup> محمد ناجي الجوهري: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية، 2000، ص18

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي: هو نمط من أنماط الاتصال والعلاقات التي تحدث داخل التنظيم، تهدف إلى إيصال المعلومات والأفكار والبيانات وتحقيق الأهداف التنظيمية

5- الاتصال الرسمي: هو الذي يحدث بالطرق الرسمية التقليدية المتفق عليها في محيط العمل في المؤسسات المختلف و إذ تحدد المؤسسات طبيعة العمل، ونوع العلاقات التي تربط الأفراد ومن ثم طبيعة الاتصال الذي يحقق في النهاية ما تسعى إليه المؤسسات<sup>1</sup>  
التعريف الإجرائي للاتصال الرسمي:

هو نوع من العمليات الخاصة بنقل المعلومات والأفكار التي تحدث داخل التنظيم وبطرق رسمية  
6- الاتصال غير الرسمي : يحدث هذا النوع من الاتصال حينما تدور الأحاديث بين زملاء العمل بين بعضهم عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل وقيوده ويتميز هذا النوع من الاتصال بعدم الاعتماد على الطرق التقليدية في نقل المعلومات أو تبادل الأفكار  
التعريف الإجرائي للاتصال غير الرسمي:

هو نوع من العلاقات التي تكون داخل المؤسسة بعيدا عن ما هو رسمي<sup>2</sup>

7- الأداء:

لغة : أدى الشيء بمعنى قام به<sup>3</sup>

من معاجم اللغة يتضح ان الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء بمعنى أوصله و الاسم هو الأداء مثال : أدى الأمانة و أدى الشيء اي قام به<sup>4</sup>

**اصطلاحا :**

قد أعطى العلماء تعريفات كثيرة للأداء نذكر منها :

هو اي نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الأشكال<sup>5</sup> والملاحظ من هذا التعريف أنه تعريف عام حيث ربط الأداء بتغيير المحيط ولم يحدد هذا المحيط وأيضا لم يحدد طبيعة السلوك حيث أن طبيعة الأداء ونوعه غير محددة والنتيجة التي أشار إليها أيضا غير محددة وقد تكون سلبية معاكسة لأهداف المنظمة.

<sup>1</sup> محمد سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية : الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب

الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1991، ص34

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص35

<sup>3</sup> محمد حافظ الحجازي : إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2005، ص 116

<sup>4</sup> أبو الفضل جمال الدين ومحمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة

والنشر، بيروت، 1956، ص 26

<sup>5</sup> عادل حروش ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، ص 120

و يشير كذلك مفهوم الأداء الى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هوا يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>1</sup>  
وهذا التعريف أكثر تحديد حيث ربط الأداء بتحقيق ما تتطلبه الوظيفة بتحديد الكيفية الملائمة لذلك.

وهناك العديد من التعاريف للأداء حسب العلماء والباحثين والمفكرين و من بينهم نذكر:

- عرفه الخزامي على انه سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعرفه بذلك : هو ما يقوم به الفرد من استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته او فرضها عليه آخرون<sup>2</sup> وحسب هذا التعريف فإن الأداء يكون عن محض الإرادة أو إجباري

وفي المقابل يعرف أيضا على انه المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدره بساعة واحدة و هوا باختصار انجاز هدف او أهداف المؤسسة<sup>3</sup> وفي هذا التعريف أرجع سبب الأداء إلى العمل الفردي وهذا ما يتوافق مع جزء من تعريف الخزامي حيث أن الفرد يقوم بالأداء بمحض إرادته إلا أن في هذا التعريف قد ربط الأداء بتحديد الزمن والهدف منه

ويعرف كيراكيم الأداء على انه : المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدره بالساعة واحدة و هوا باختصار انجاز هدف او أهداف المؤسسة .<sup>4</sup>

و يعرف حسب رواد الأداء بانه : يشير الى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هوا يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فلجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد<sup>5</sup>

التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفات التي تم التطرق إليها نستنتج ان الأداء هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدراته و إدراك الدور و المهام ، وهو ما يصدر من الفرد من سلوك او عمل او مهارة ، مما يظهر قدرة الفرد او عدم قدرته على عمل ما وتترجمه في الكفاءة والفعالية .

<sup>1</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار الجامعية، مصر،2009، ص 452

<sup>2</sup> الخزامي عبد الكريم: تكنولوجيا الأداء من التقويم إلى التحسين،مكتبة ابن سينا،القاهرة،1999،ص 20

<sup>3</sup> حسن ابراهيم بلوم : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،2003،ص 178

<sup>4</sup> ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي،جرير للنشر والتوزيع،عمان،2013، ص 104-105

<sup>5</sup> حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،1999،ص 216

المصطلحات القريبة من الأداء :

الكفاءة : هي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام<sup>1</sup>

الفعالية : يعد مصطلح الفعالية من المصطلحات الحديثة التي تمتاز بالتعقيد لان لم يتوصل الى تحديد دقيق

يعرفها ماهوني وسيرز و آخرون الفاعلية على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و قدرة المؤسسة على التكيف

مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار و الابتكار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين إيمان الناصر، كحول سورية: الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة: من وجهة نظر أصحاب

المصلحة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2008، ص02

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2009، ص93



**سادسا: مجالات الدراسة:****أ-المجال المكاني:**

تم تطبيق الدراسة الميدانية في جامعة محمد خيضر -شتمة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم ثلاث أقسام وهي: قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية وقسم التربية البدنية والرياضية

**الهيكل البيداغوجية:**

**فضاء الأنترنات:** فضاء لطلبة الليسانس وطلبة الماستر وآخر للأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.

**المكتبة:** 600 طالب طاقة استيعاب المكتبة المركزية للكلية التي بها المصالح الآتية: مصلحة المقتنيات، مصلحة بنك الإعارة ومصلحة الرسائل الأكاديمية، بالإضافة إلى مبنى يتألف من ثلاث طوابق مخصص للمطالعة كل طابق به بنك للإعارة الداخلية وبقدرة استيعاب 160 طالب **المدرجات:** 04 مدرجات بسعة استيعاب 200 مقعد ومدرجان بسعة استيعاب 300 مقعد

**قاعات الدراسة:** 64 قاعة للأعمال الموجهة، 07 قاعات للمحاضرات.

**قاعات الإعلام الآلي:** 03 قاعات للإعلام الآلي (للأعمال التطبيقية)

**قاعات ومكاتب للأساتذة:** 72 مكتب للأساتذة مخصص لاستقبال الطلبة، مكتب للمداورات، قاعة للأساتذة، 04 قاعات للاجتماعات، قاعة للمناقشات وقاعة لاستقبال اللجان.

عدد أساتذة العلوم إنسانية 49 وأساتذة العلوم اجتماعية 108<sup>1</sup>

### ب-المجال الزمني:

#### المرحلة الاستطلاعية:

وهي عبارة عن ملاحظة أولية تقام في مجتمع الدراسة مما تسمح لنا بصياغة تساؤلات الدراسة وبناء أداة البحث

#### مرحلة بناء الاستمارة:

تم بناء الاستمارة الأولية 17 ماي 2018 وتم تصحيحها من طرف الأستاذة المشرفة، وعدلت وأعيدت للأستاذة للتصحيح يوم 21 ماي 2018 لتصحيحها وصياغتها والموافقة عليها، ثم أرسلت الاستمارة للتحكيم، بعدها أعيد صياغتها وتعديلها بشكل نهائي على ضوء الأستاذة المشرفة والأستاذة المحكمين يوم 25 ماي

12-06-2018

مرحلة توزيع الاستمارة: تم توزيع الاستمارة يوم 28 ماي 2018 واسترجاعها 31

ماي 2018

### ج-المجال البشري:

يقدر المجال البشري لجامعة محمد خيضر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ب 157 أستاذ

### ثانيا: عينة الدراسة وأسس اختيارها:

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ الباحث إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للجامعة : <http://fshs.univ-biskra.dz> ، 2018/05/22 ، 18:45

شاملة لجميع مفردات البحث وهي تعرف كذلك أنها مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات وتعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليه الدراسة، فالعينة إذا جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاص كما تكون أحياء أو مدن أو غير ذلك.<sup>1</sup>

حيث تم اختيار العينة القصدية وفي هذا النوع من العينات يكون الاختيار من هذا النوع سهلا إذ يعتمد الباحث على اختيار عدد من الأفراد الذين يستطيعون العثور عليهم، في مكان ما وفي فترة زمنية محددة وبشكل عرضي أي عن طريق الصدفة ، كأن يذهب الباحث إلى المؤسسة المقصودة الذي يتعلق البحث بها، ثم يوزع الاستبيان على من يراهم موجودين أمامه – تم التركيز على كليتين وهن كالتالي:

• كلية العلوم الإنسانية.

• وكلية العلوم الاجتماعية.

الشكل (1): يمثل عدد أساتذة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية:

الكلية:	عدد الأساتذة:
العلوم الإنسانية:	49
العلوم الاجتماعية:	108

المصدر: إعداد الطالبة استنادا للموقع الإلكتروني للكلية

**سابعاً: المنهج و أدوات جمع البيانات:**

### 1. المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو مجموع الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها، والإجابة عن الأسئلة التي أثارها، والأساليب المتبعة

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2003، ص 181

في تحقيق الفروض أو التساؤلات التي صممت الدراسة من أجل اختبارها أو الإجابة عنها. وقد عرف المنهج: "انه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>1</sup>

وقد أكد المهتمون بمناهج البحث العلمي أن الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج بل طبيعة الظاهرة المراد دراستها هي التي تفرض عليه اختيار المنهج الملائم ، وبما أن موضوع الدراسة هي التي تفرض علينا إتباع منهج معين، من خلال الخطة التي نرسمها لتحقيق هدف البحث ، فإننا نريد من خلال هذه الدراسة الوقوف على معوقات الاتصال التنظيمي لأداء الأساتذة الجامعيين، ونظرا لطبيعة الموضوع فإننا استخدمنا المنهج الوصفي بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن هاته الظاهرة الاجتماعية ليعقب ذلك تحليل البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها، ويمكن تعريف المنهج الوصفي على انه: "المنهج الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كفيماً"<sup>2</sup>

## 2. أدوات جمع البيانات:

يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الوقائع، ومتغيراتها، إلا أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث اختيار الأداة والتقنية المناسبة للدراسة، وفي ضوء طبيعة الدراسة التي تفرض على الباحث نوع المنهج والأدوات المنهجية لجمع البيانات، فقد اعتمدت على:

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الأردن، عمان، 1999،

ص44

<sup>2</sup> إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار الوثائق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص11

استمارة: هي أداة أو وسيلة لجمع البيانات وتتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يتطلب من المفحوص أو المبحوث الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث<sup>1</sup>

ويعرفها موريس أنجرس: أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء أفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي لهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية<sup>2</sup>

وبالنسبة للاستمارة هذه الدراسة فقد تضمنت ثلاثة محاور، حيث تم وضع أسئلة الاستمارة

بالرجوع إلى تساؤلات الدراسة ، أما هذه المحاور فهي كالآتي:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية: من السؤال 01 إلى السؤال 04

المحور الثاني: متعلق بتأثير معوق الاتصال الرسمي على أداء الأساتذة الجامعيين: من السؤال 05 إلى السؤال 13

المحور الثالث: متعلق بتأثير معوق الاتصال غير الرسمي على أداء الأساتذة الجامعيين : من السؤال 14 إلى السؤال 23

-احتوت استمارة البحث على 23 سؤال

-تم صياغة الأسئلة في الشكل المطلوب وتم عرضها على أساتذة لهم خبرة في العلوم المنهجية وتقنيات البحث العلمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية \_بمسكرة (شتمة)\_ وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وإعادة تعديل بعض الأسئلة من حيث الشكل والترتيب وصياغة وحذف الأسئلة التي لا تخدم موضوع الدراسة، تم مراجعتها وصياغتها في شكلها النهائي مع الأستاذ المشرف

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي- مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2000، ص99

<sup>2</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص204

- بعد صياغة الاستمارة وأصبحت في صورتها النهائية ، تم توزيعها على المبحوثين من 28 ماي إلى 31 ماي 2018

-تم توزيع 70 استمارة وتم استرجاع 50 استمارة وهي مجموع استمارات البحث الميداني التي ستجرى عليها التحليل والدراسة

#### 4. الأساليب الإحصائية:

بعد عملية جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة

-استخدام التكرارات

-استخدام النسب المئوية: "وهي عملية تخضع إلى قواعد منطقية، وعندما نحسب النسب المئوية لمتغير ما يمكن استخراجها بقسمة مجموع التكرارات على عدد العينة وتضرب النتيجة في مئة"<sup>1</sup>

التكرار 100x

النسبة المئوية=

مجموع أفراد العينة (73)

<sup>1</sup> عبد الله الهماي: التقنيات الإحصائية ومناهج البحث، منشورات جامعة قريونس، بنغازي، ليبيا، 2008، ص 79

## الفصل الثاني:

### أساسيات المعوقات التنظيمية:

1.2. المعوقات التنظيمية للعملية الاتصالية:

❖ نظريات الاتصال

❖ نماذج الاتصال

❖ عناصر الاتصال

2.2. أنواع الاتصالات التنظيمية

3.2. أساليب الاتصال التنظيمي

4.2. معوقات الاتصال التنظيمي

## أولاً: المعوقات التنظيمية للعملية الإتصالية:

## 1. نظريات الإتصال:

## أ- نظرية التعلم:

تعد نظريات التعلم إحدى نظريات علم النفس التي تبحث في عملية التعلم وكيفية حدوثها والشروط الواجب توافرها لكي يحدث التعلم. هذه النظريات لها اتصالا وثيقا بنظريات الاتصال المباشر حيث يقدم لنا علم النفس التعليمي عددا من الأنواع المختلفة، من الميكانيزمات والعمليات الخاصة للتعلم الإنساني من خلال ذلك يمكن أن يتوفر لدينا أحد الأشكال الأساسية من نظريات الاتصال.

وتؤكد هذه النظريات على أن العلاقة بين المثير والاستجابة توفر لنا المناخ الأساسي لعملية الاتصال والقائم على أساس المذهب الارتباطي أو الترابطي من خلال وصف نيوكومب للأفعال الاتصالية والذي يتلخص في أن هذه الأفعال يمكن أن تحدد على أنها نتائج ومتغيرات للعلاقات بين الكائن الحي وبين البيئة سواء كانت هذه العلاقة فعلية أو متوقعة أو الاثنين معا وقد يتضح لنا أن الاتصال على هذا النحو أساس عملية رد فعل حيث أن الأفعال الاتصالية التي تبدو بشكل واضح أنها تعبيرية يمكن النظر إليها على أنها ردود أفعال<sup>1</sup>

وتؤكد نظريات التعلم على دور سلوك الفرد وأهميته في العملية الاتصالية وتندرج هذه النظريات في قالب واحد يطلق عليه ما يسمى بالنظريات السلوكية التي سادت في علم النفس، وتأثرت هذه الاتجاهات بتجارب جون واطسن الذي أجرى تجاربه على الحيوانات وانتهى إلى أن الفعل الإنساني غالبا ما يكون استجابة لمثير خارجي. وترتبط هذه النظرية في بداياتها لما انتهت إليه الأفكار الخاصة والارتقاء عند داروين حيث كانت هذه الأفكار هي أساس عملية التعلم واكتساب الخبرات عند السلوكيين ومنها جاءت المصطلحات الخاصة بالتعلم الشرطي.

وبعدها جاءت تجارب سكينر الخاصة بزيادة تأثير الأفعال الشرطية من خلال تعزيز الاستجابات وبالتالي زيادة فعالية عملية التعلم، ثم جاءت تجارب هال التي اهتمت بتأثير العادة أو التعود في عملية التعلم والتي تشكل من خلال عملية التعزيز بجانب اهتمامه بالحوافز التي تشمل حاجات الكائن الحي.

<sup>1</sup> العملاق بشير: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2009،



وقد خضعت هذه النظريات بعد ذلك التطور من خلال جهود علماء النفس وعلم النفس الاجتماعي وأصبحت تسمى بنظريات المثير والاستجابة، أو نظريات التعلم تهتم جميعها بالسلوك الفردي في علاقته بالمثيرات الخارجية.

حيث أثرت هذه النظريات على رؤية الباحثين والخبراء في مجال الإعلام والدعاية للفرد في جمهور وسائل الإعلام بوصفه فردا منعزلا يتأثر آليا بما يوجه إليه من رسائل إعلامية بطريقة من طرق التعلم لهذه النظرية<sup>1</sup>

### ب- نظرية المعلومات:

تقوم هذه النظرية على اعتبار الاتصال بمثابة عملية تستهدف معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان والتي تعتمد على ما يقوم به من أفعال أثناء قيامه بعملية الاتصال، وفي مثل هذا الوضع فإن الاهتمام الأول الذي يبديه الإنسان يكون التحري عن المعلومات ومعرفة كميتها التي وردت في أية رسالة ترسل، ثم القيام بقياس هذه المعلومات، التي تلعب دورا مهما، أو تساعد في إضعاف ما هو مجهول والتقليل من عملية التشنج وذلك للوصول في نهاية المطاف إلى خفض درجة الغموض أو عدم الثقة التي تكون لدى أطراف عملية الاتصال<sup>2</sup>

### ج- التنظيم الاجتماعي:

تنطلق هذه النظرية أيضا من افتراض أساسي يرتبط بطبيعة الإنسان، فهو كائن اجتماعي بطبعه، إذ يميل إلى الاجتماع مع بني جنسه والانضواء تحت لواء جماعة بشرية معينة متفقة مع حاجاته ودوافعه واتجاهاته النفسية.

إن الفرد لا يمكنه العيش بمفرده من منطلق عدم قدرته على تلبية جميع حاجاته مع تنوعها. فلا يمكن مثلا أن يكون منتجا ومسوقا ومستهلكا في الوقت نفسه، فإن كان منتجا فهو في حاجة إلى من يصمم له رسائل إرشادية وإلى غير ذلك.

كما أن الجماعات مهما كانت طبيعتها لا يمكن أن تحافظ على استقرارها واستمرارها هكذا عفويا، بل يجب أن تضع مجموعة من القواعد المتعارف عليها من جميع أفرادها. فهذه النظرية تقوم على فكرة أساسية وهي أن الأفراد في الجماعات الإنسانية تنظمهم قواعد تنظيمية معينة يفهمها الأفراد ويتعاملون على أساسها، كما تتيح لهم قدرا أكبر لفهم أدوارهم وواجباتهم وحقوقهم

<sup>1</sup> أحمد بخوش : الاتصال والعولمة (دراسة سوسيو ثقافية) ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 84

<sup>2</sup> العملاق بشير، مرجع سابق، ص 90-91

والسلوك الذي يجب أن يتبعوه. وهذه القواعد التنظيمية هي التي تؤدي إلى نماذج سلوكية معينة، تسمى في مجموعها بالتنظيم الاجتماعي. أي تنظيم سلوك الفرد الاجتماعي).

إن التنظيم الاجتماعي يعني ضبط العلاقات من خلال تحديد الأدوار والحقوق والواجبات. فعملية الضبط الاجتماعي مهمة جدا في عملية الإقناع. فإذا ما أردنا أن نقنع مؤسسة ما بشراء منتجاتنا فما علينا إلا أن نعمل على إرضاء المدير وهو المخول باتخاذ القرار في هذا التنظيم الاجتماعي (المؤسسة) وما على فريق العمل إلا تطبيق ما يتخذه المدير من قرارات. من هذا المنطلق كان على المعلم أن يدرس طبيعة الجماعات المستهدفة والعلاقات القائمة بين أفرادها إذا ما أراد الحصول على اقتناعهم<sup>1</sup>

## د- نظرية الحتمية التكنولوجية<sup>2</sup>:

ترجع أصول هذه النظرية إلى أعمال كل من المدعو هارولد إنيس ومارشال ماكلوهان اللذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسا للوسائل في عملية الاتصال، بل وحتى في تنظيم المجتمع برمته.

قسم ماكلوهان تطور الاتصال إلى أربع مراحل:

❖ المرحلة الشفوية: التي تعتمد كلية على الاتصال الشفوي وقد استغرقت معظم التاريخ البشري.

❖ مرحلة الكتابة: واستمرت نحو ألفي عام.

❖ مرحلة الطباعة: من سنة 1443 إلى سنة 1900 تقريبا.

❖ مرحلة الوسائل الالكترونية: منذ بداية القرن العشرين.

وابتكر ماكلوهان عددا من الجمل والمصطلحات المثيرة للجدل منها

✓ وسائل الاتصال الساخنة: مثل (الراديو، السينما، الصورة الفوتوغرافية...)

✓ وسائل الاتصال الباردة: مثل (الهاتف، التلفاز، الرسوم المتحركة.....)

✓ تعرضت مساهمات ماكلوهان إلى انتقادات لاذعة، بيد أن الاعتبار رد إليها في بداية السبعينات، كان ماكلوهان يرى أن المواصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من الفترات هي التي تؤثر في طيفية التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات أكثر من مضمون الرسائل الاتصالية، فالتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى التحول في التنظيم الاجتماعي، بل في

<sup>1</sup> نفس المرجع. ص74

<sup>2</sup> المزهرة منال هلال: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص213

حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتدادا لها (الكاميرا للعين، الميكروفون للسمع، والحواسيب للعقل....).

#### هـ- نظريات الاتصال الإنسانية / التفاعلية / الاجتماعية:

##### - نظرية التبادل:

تسهم هذه النظرية في تعزيز حالة الاتصال والتواصل مع أفراد المجتمع ومحاولة توظيف الاتصال الفعال لخدمة أهداف المجتمع وطموحات أبنائه. فالنظرية تلعب دورا أساسيا في بلورة أهداف محددة للتنظيم الاجتماعي بغية الارتقاء بطموحات المجتمع، وتشترط هذه النظرية أن يدرك المنظم الاجتماعي أنه يجب أن يبدأ من أهداف واضحة ومحددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات والأفراد، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد نوع من العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.

##### - نظرية التفاعل:<sup>1</sup>

تفترض هذه النظرية أن تفاعل المنظمات مع بعضها البعض وبشكل متواصل ونظمي يساعدها في تحقيق أهدافها وطموحاتها، لأن المنظمات إذ لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في نهاية المطاف، فلن تكون قادرة على بلوغ أهدافها، فمن خلال حالات التفاعل (الاتصال والتواصل) ضمن التنظيم وخارجه، تستطيع هذه المنظمات تعزيز أواصر التعاون والتنسيق ما يؤدي إلى تحقيق أفضل لأهدافها. ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي والاعتقاد المتبادل بين الأفراد في قضايا العمل وأن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح في المعرفة والكفاءة المشتركة.

#### 2: نماذج الاتصال:

النموذج هو تمثيل مبسط و نظري للعالم الواقعي ويمكن استخدام نماذج الاتصال التي توفر للباحثين و المختصين ا بسط و أفضل أنواع و أفضل أنواع الطرق لتفسير عمليات الاتصال البشري المعقد و نظرا لتعدد النماذج الخاصة بعملية الاتصال البشري او الإنساني فقد حاول الكثير من العلماء تصنيفها و اختلفت تصوراتهم حسب الرؤى التصورية التي على ضوءها تم التصنيف .

<sup>1</sup> بشير عملاق، مرجع سابق، ص88

## أ. نموذج النظرية الرياضية : (شانون وويفر )

يرتبط هذا النموذج بتحليلات كل من شانون و ويفر الذين طور أفكارهما من اجل بناء نموذج مميز للمساعدة في تقديم نظرية رياضية يمكن تطبيقها لدراسة اي موقف او حالة يتم فيها نقل المعلومات سواء عن طريق الإنسان او آلات او الوسائل او النظم الأخرى ، حيث يركز هذا النموذج على مجموعة من العناصر الأساسية و التي تتمثل في المصدر الذي عن طريقه يمكن لرسالة ان تنتقل من خلال الوسيلة و يمكن ان تكون منقولة بصورة رمزية او بلغة إشارية محددة كما يمكن ان يتم انتقالها للمستقبل او تسجيلها او تشفيرها و إرسالها الى هدف معين .

حيث يعتبر النموذج كمحاولة لبناء نظرية حول المعلومات ز هو خطي بسيط لان مكان يشغل بال شانونا كثر هو كفاءة القناة ، حيث يبحث عن القناة الأمثل التي يمكن من نقل اكبر عدد ممكن من الإشارات<sup>1</sup> ، تتميز الإشارة بالهشاشة اذ تمكن ان يضربها التشويش القادر فعلا او حتى الانتقال ، و التشويش عنصر يضاف الى الإشارة المارة بين المرسل و المستقبل بعيدا عن إرادة كليهما مما يؤدي إلى فشل الاتصال لان أطرافه لا يعلمون أن الرسالة الصادرة عن المرسل ليست دائما تلك التي يتلقاها المستقبل .

وتكون عناصر عملية الاتصال انطلاقا من النموذج الرياضي كالتالي :

1-المرسل أو المصدر : يعين إلى مصدر الإصدار آلة أو كائن حي ، فرد او مجموعة

2-المستقبل : و هو المرسل اليه الذي يتلقى الرسالة

3-الرسالة : هي محتوى العملية الاتصالية ، وترتبط بمجموعة من الرموز القابلة للفهم ، و التي

تعمل على تنبيه المستقبل و تقديم المعلومات له.

4-القناة : تسمح بتوصيل المعلومات من المرسل الى المستقبل فهي طريق حركة الرسائل و يمكن

تعريفها بالوسائل المادية التي تنبه المستقبل سواء كانت صوتية او مرئية او غيرها و في كل عملية اتصالية ان لخصائص القناة دور في تحديد القيود والحدود عند انتقال الرسالة .

<sup>1</sup> أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010، ص14

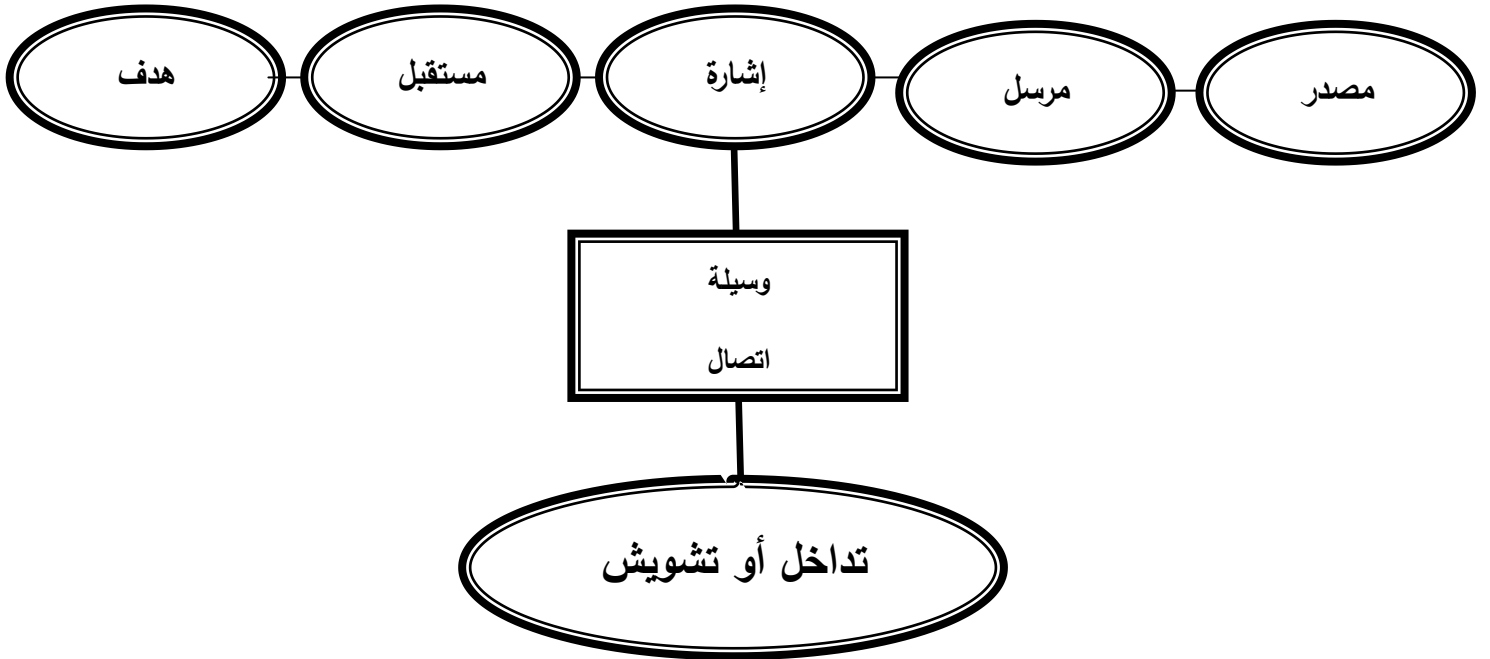
5-الرمز :عملية الترميز تتعلق بتحويل المعلومات إلى رموز يمكن التعرف إليها ،ن وطبيعة الرموز لها علاقة بالقناة وفق نظام محدد من القواعد و تكون عملية فك الرمز ممكنة عندما يتمكن المتلقي من التعرف على الرموز وكأن يفهم تلك القواعد التي تركيبها .

و اذ كانت جداول الرموز متشابهة لدى المرسل و المستقبل ،ن و كانت قواعد فك الرموز متشابهة بينهما أيضا تكون هناك إمكانية لاستقبال وتلقي المعلومة .

6-التشويش : يشمل تلك الظواهر المتطفلة على عملية الاتصال حيث تعمل على تحريف الرسالة و تعقيدها بحيث يصعب فهمها و قد يعود الى الاختلاط بعدة رسائل او بسبب القناة المستعملة مما يؤدي إلى التناقض بين الرسالة لحضه إصدارها أو ترميزها و بينها لحظة التلقي او فك الترميز

7-و يتمثل في كل عناصر الوضعية الاتصالية و السياق الذي يحدث فيه و كل مجل المرسل يقوم

ببناء رسالته<sup>1</sup>



شكل رقم(02): نموذج شانون وويفر للاتصال

<sup>1</sup> نفس المرجع

ب- نموذج لاسويل للاتصال:

وضعه عالم السياسة الأمريكي (هارولد لاسويل) عام 1948 و استخدم بشكل كبير في الدراسات الإعلامية والاتصالية . وقد صاغ لاسويل نموذجه من خمس أسئلة نموذجه من خمس أسئلة (من ، ماذا ، بأي واسطة ، لمن ، وبأي تأثير ) ويعتبر هارولد لاسويل مؤسس (الطريقة الكمية لتحليل المضمون ) .

يقول لاسويل أن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال وذلك بالإجابة على الأسئلة

التالية :

- 1- من يقول ؟ ← المرسل
- 2- ماذا يقول ؟ ← الرسالة
- 3- لمن يقول ؟ ← المستقبل
- 4- بأي وسيلة أو قناة ؟ ← الوسيلة
- 5- ما التأثير ؟ ← التغذية الراجعة<sup>1</sup>

ونلاحظ أن لاسويل اهتم بتأثير العملية الاتصالية على المستقبل وذلك لأن تركيزه انصب على دراسة وتحليل محتوى الدعاية الأساسية و الرأي العام في أمريكا إلا أن هذا النموذج انتقد كثيرا بسبب :

- 1- يقول لاسويل من البديهي أن للمرسل هدف للتأثير على المستقبل ما علينا إلا النظر الى عملية الاتصال على أنها عملية اقناعية او حتى اغرائية
  - 2- يفترض أن الرسائل الاتصالية دائما لها تأثير .
  - 3- المبالغة في عملية التأثير على الاتصال الجماهيري بسبب اهتماماته أساسية.
- ويمكن استخدام هذا النموذج وتطبيقه في تحليل الدعاية السياسية و أثرها على الرأي العام وخاصة في تحليل الحروب النفسية وفي عملية الإعلان التجاري وأخبار العام وخاصة في تحليل الحروب النفسية وفي عملية الإعلان التجاري و أخبار الدبلوماسيين والجواسيس و المراسلين..

<sup>1</sup> محاضرة الأستاذ جابر: مطبوعة موجهة لطلبة العلوم الاجتماعية، سنة 2، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر (شتمة)، 2017.2018، ص1

4- حذف عنصر أساسيا وهو عنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة من نموذجه فالإتصال لديه يسير في اتجاه واحد من المراسل إلى المستقبل ليحقق تأثير. وهذا يعكس تاريخ وضع هذا النموذج الذي يعد من أوائل النماذج<sup>1</sup>

### ج. نموذج الخبرة المشتركة لاوسجيد وشرام :

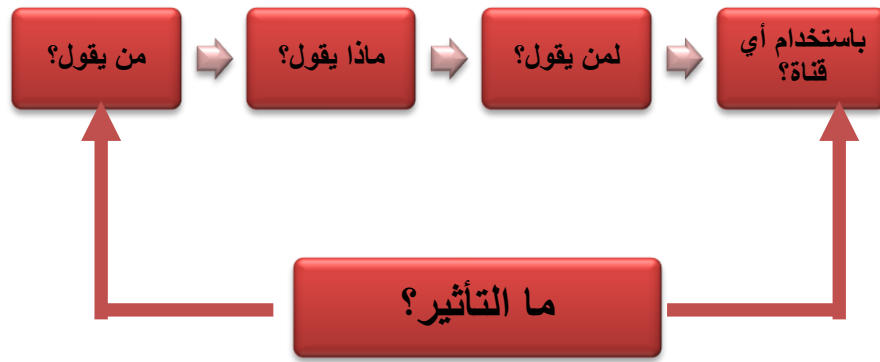
وضع النموذج عام 1959 ويعتبر مكملا لنموذج شانون حيث قام شرام بتعديل نموذج

شانون بهدف تطبيقه بصورة أفضل من ناحية التفاهم بين البشر وقد أدخل فكرة ( التجربة المشتركة ) إلى النموذج والتي تعني وحدة المواقف و الأفكار والرموز المشتركة بين المرسل والمستقبل والتي تحدد فاعلية الإتصال وقد ميز شرام مراحل لتكوين و استلام مادة البث وهي :

(1) المرسل وضع الشفرة : أي وضع البيان بشكل علني (2) الرسالة (التفسير) :

أي تحديد الشفرة المستخدمة (3) المستقبل ( فك الرموز ) : أي قراءة الأفكار . كما يبين النموذج

تماثلا أو تساويا بين سلوك المرسل والمستقبل في تفسير عملية الإتصال كما يلي :<sup>2</sup>



### الشكل رقم (03): نموذج لاسويل للإتصال

- حيث يقوم المرسل بتحويل الأفكار إلى رموز ويصوغها في رسالة ويحولها " قد تكون الرسالة مكتوبة - ناطقة-إشارة إيمانية (اليد - العين) ".

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص2

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص4

-والرسالة لديه عبارة عن رمز واحد أو مجموعة من الرموز وقد تكون كلمة إذاعية أو تلفزيونية أو مقالة أو جريدة أو رسالة شخصية ما أو مسألة أو سؤال صحفي أو حتى شيفرة عسكرية , إشارة , إشارة خط شكل كتاب . أما المستقبل الذي يستقبل الرسالة ويحولها الى رمز ويفسرها حتى يفهم معناها .

-أما عملية الاتصال هنا تتم:

فكرة ما توجد في ذهن المؤلف (المرسل ) يريد أن يوصلها إلى المستقبل أو حتى يشاركه فيها فيقوم بتحويلها إلى رمز على شكل كلمات منطوقة أو مكتوبة أو إشارات يضعها في رسالة للمستقبل فيحولها أيضا الى رموز أو حتى يقوم بترجمتها ليفهم معناها .  
وبناء على فهم المستقبل للرسالة يرد على المرسل على الشكل التالي :  
يضع المستقبل فكرته أو مشاعره في رموز فيضع رسالة جديدة يرسلها للمرسل الأصلي (المستقبل الجديد) الذي بدوره يحولها إلى رموز بعد تفسيرها أو ترجمتها ليتمكن أيضا من فهمها .  
مما تقدم نرى أن نموذج لاوسجيد و شرام يقوم المرسل والمستقبل بنفس الوظائف الاتصالية في بداية العملية الاتصالية ونهايتها وكل من المرسل والمستقبل يتبادلان الأدوار .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص5



3: عناصر الاتصال<sup>1</sup>:

- **المرسل** : هو شخص لديه مجموعة من الأفكار و المعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر ، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار طريقة فهمه ، تفسيره و حكمه على هذه الأفكار كما يجب الأخذ بعين الاعتبار خبرته ، و تتأثر الأفكار و المعلومات في كيفية معالجة المرسل للأفكار و المعلومات في كيفية معالجة المرسل للأفكار من خلال العديد من العمليات العقلية و المعرفية .
- **الرسالة** : هي تحويل الأفكار الى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل و المستقبل ، وقد يأخذ تحويل الأفكار عدة أشكال منها الرموز التالية الكلمات ، الحركات ، الأصوات ، الحروف ، الأرقام ، الصور ، التغيرات ، الوجه ، الجسم وغيرها من الرموز فيجب على المرسل ان يعرف ان الصياغات و الرموز قد تكون لها معاني مختلفة كما قد تحتوي على معاني ضمنية ، خفية ، مترادفة او متعارضة .
- **الوسيلة** : على المرسل ان يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً و فاعلية على من يستقبلها ، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها المنطوق كالمقابلات الشخصية و هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات ، المذكرات ، التقارير ، المنشورات الدورية ، فالرسمية هي التي يعترف بها هيكل تنظيم المنظمة أما الاتصالات الرسمية هي التي تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة كالإشاعات ، المناقشات أثناء فترات الراحة
- **المستقبل** : يستقبل الطرف الآخر حواسه المختلفة و يختار ، ينضم المعلومات و يحال ان يفسرها و يعطي لها معاني و دلالات
- **الرد** : بناء على ملئقاه المستقبل من معلومات و إدراكه و فهمه و تفسيره لها ، يقوم برد على ملئقاه ، و هنا يتقلب المستقبل الى المرسل لرسالة معينة و مستخدماً وسائل معينة و يتكرر الأمر في الإرسال و الاستقبال ، بناء على ملئقاه المستقبل من معلومات و ادراكه ، فهمه و تفسيره لهذا يقوم يرد على ملئقاه و هنا يتقلب المستقبل الى مرسل لرسالة معينة مستخدماً وسائل معينة و يتكرر الأمر في الإرسال و الاستقبال .

<sup>1</sup> أحمد ماهر: الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 30

– بيئة الاتصال:

هناك عدة أشخاص محيطون بكل من المرسل و المستقبل كما ان هناك أحداث ووقائع تتم اثناء الاتصال ، معاهد يسهل او يعيق او يشوش على عملية الاتصال<sup>1</sup>

ثانيا: أنواع الاتصالات التنظيمية:

أ: الاتصالات الرسمية:

وهي سلسلة من الاتصالات مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل لها ويتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة أشكال ومن أهمها الاتصال وغير الشفوي ويتم هذه الاتصالات داخل خطوط السلطة الرسمية في إطار البناء التنظيمي يحدد قنوات الاتصال ومجاريها وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهات أساسية للاتصالات العمودية الصاعدة والعمودية النازلة<sup>2</sup>

وهو بصفة عامة ينقسم إلى ثلاثة أنواع :

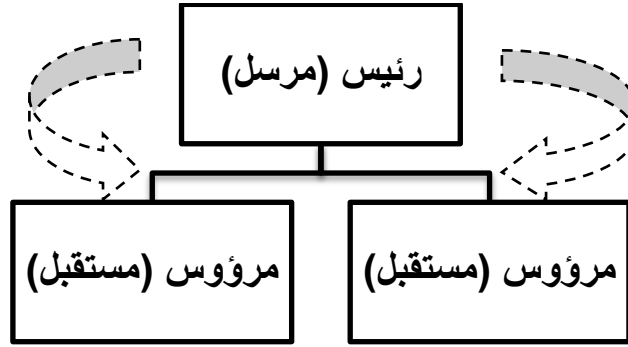
– الاتصال النازل:

- في هذا النوع ترسل المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا بمعنى إرسال المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين وبذلك فهو يعبر عن الاتصالات ذات الاتجاه الواحد<sup>3</sup> ، ويمكن تصنيف أنماط الرسائل من المسؤول إلى :
- توجيهات حول مهمة أو تعليمات حول أداء العمل
- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.
- رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع

<sup>2</sup> مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنتفذي المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.2008، ص46

<sup>3</sup> خليل أبو صبع: العلاقات العامة والسلوك الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة، ص

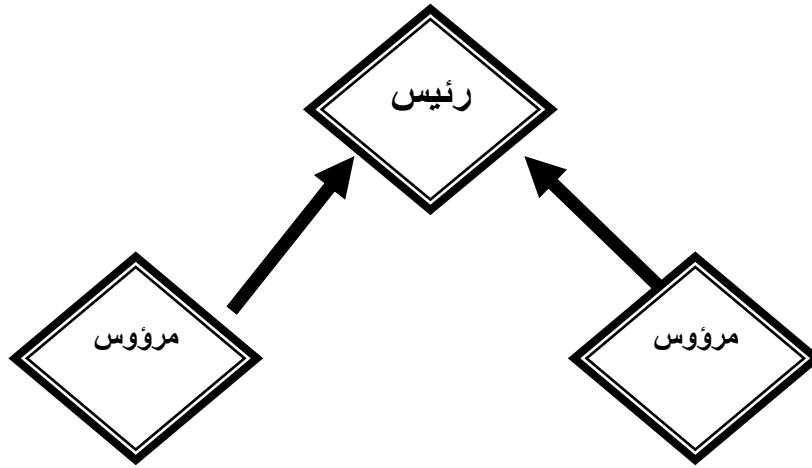


الشكل (04) : يوضح الاتصال الهابط

– الاتصال الصاعد:

يشير هذا الاتصال إلى عملية إرسال المعلومات من المستويات العليا وهو مكمل للاتصال الهابط حيث لا يتوفر لدى العاملين القدرة على استقبال المعلومات و القدرة على تصعيدها أيضا.

إن الاتصال الصاعد مهم جدا بالنسبة للمرؤوسين إذ يحقق شخصياتهم و يعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة وهو يفيد الرؤساء من حيث أنه يعرفهم بمدى تقبل مرؤوسيه لرسائلهم الهابطة.<sup>1</sup>

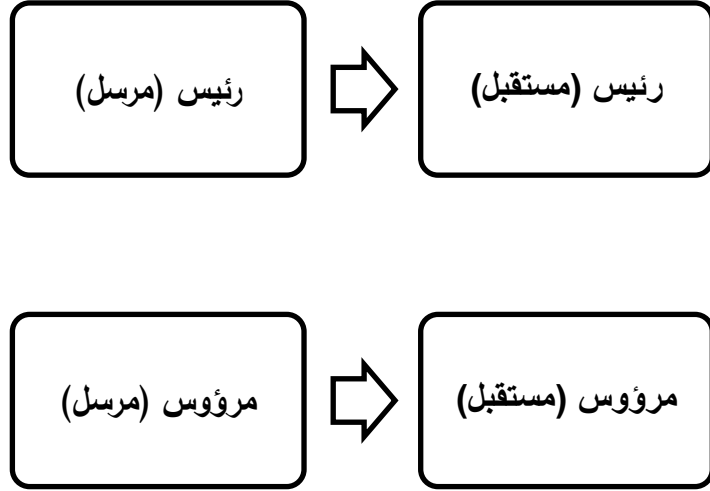


الشكل (05): يوضح الاتصال الصاعد

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد الباقي: السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص24

الاتصال الأفقي:

يقصد بالاتصال الأفقي انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام الذين يقعون في المستوى الإداري بالتنظيم نفسه، حيث يحدث التنسيق المطلوب بين المصالح و الأقسام وبفعالية أكبر كما انه يساعد على انتشار المعلومات بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة في التنظيم في أقصر وقت وبأقل جهد.



الشكل (06): يوضح الاتصال الأفقي

ب: الاتصال التنظيمي غير الرسمي :

الاتصال التنظيمي غير رسمي هو الاتصال الذي يتم بين الافراد وجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا با لاتصالات الرسمية التي تحددتها ضوابط واجراءات رسمية محدد<sup>1</sup>

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء و الأفراد حيث تتصف هذه العلاقات فيها بينهم بانها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع التجانس وتكاتف وإتباع الحاجات ورغم ان هذا نوع من الاتصالات تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي ولكنها تجد لها منفذ للاتصال داخل هيكل التنظيم الرسمي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم

النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.2008، ص47

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .مصر،2002،

### ثالثاً: أساليب الاتصال التنظيمي:<sup>1</sup>

#### أ- الاتصال الكتابي:

- حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل:
- الرسائل والتقارير .... وحتى ينجح الاتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة و  
الوضوح والدقة . ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها :
- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة .
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر
- يعطي وقتاً كافياً للمتصل به للتأمل والتحميص والدقة محاولة الفهم .
- لكن لا يخلو هذا الأسلوب من عيوب وسلبات منها :
- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة
- أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير ردة فعله تجاه مضمون  
الرسالة بسبب عدم المواجهة
- ويتخذ الأسلوب الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوي و الاقتراحات والتقارير والمذكرات و  
الدوريات والمجلات الإحصائية .

#### ب- الاتصال الشفوي :

- هو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بواسطة اللغة العربية المنطوقة المشتملة على  
كلمات وجمل وعبارات دالة على معنى مفيد<sup>2</sup>
- وهذا الأسلوب هو أكثر سهولة إقناعاً للمرسل إليه ، ويستخدم في الموضوعات التي تحتاج  
إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة .
- ويعاب عليه انه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو سوء فهم ، وتحقق هذا  
الأسلوب في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها ، المقابلات الشخصية بين المرسل و المرسل إليه ،  
والمكالمات الهاتفية و الندوات والمؤتمرات واللقاءات و الاجتماعات الدورية أو الطارئة .

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص73

<sup>2</sup> موقع الكتروني: [WWW.ROKIATKALB.3ARABIYATE.NET](http://WWW.ROKIATKALB.3ARABIYATE.NET). 18:32 2018-05-21

الاتصال التصوري : ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور و الرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها ، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها ، التلفزيون و الفضائيات والانترنت والسينما والصور التي تنشر في الصحف و المجلات والإعلانات و الملصقات.<sup>1</sup>

### ج- الاتصال التصوري:

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل مضمون الرسالة المراد توصيلها ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها: التلفزيون والانترنت والسينما والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات<sup>2</sup>

### رابعاً: معوقات الاتصال التنظيمي:

#### أ: المعوقات النفسية والاجتماعية:

يختلف الأفراد في ميولهم ولذا فإن تفسر الفرد وفهمه لمصغون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائه تفسيرات متفاوتة حسب ما يخلجهم من عواطف وشعور<sup>3</sup>

- صعوبات نقل المعاني بواسطة الرموز: إن الألفاظ كرموز تعبيرية لا تعني نفس الشيء لجميع من يسمعونها، كما ان الصورة التي نقصد بها الإدارة التي تكونها الكلمة في ذهن الفرد وسلوك الذي يترتب عليها قد يختلف عن الصورة التي يقصدها او تتوقعها فاستخدام نوع من آلات الجديدة قد يعني بالنسبة للإدارة إنتاجا اكبر وجود أفضل وتكاليف اقل الا انه قد يعني بالنسبة للعاملين بطالة او استغلال او أرياح<sup>4</sup>

- صعوبات التعلم: يهدف الاتصال إلى التعليم الأفراد بعرض تفسير مواقفهم او إعادة تكييفهم مع سياسات وبرامج المنظمة فعندما تعتمد الإدارة الى الأخذ بنظام جديد للأجور بهدف زيادة الإنتاج وتحقيق العدالة فان العاملين قد يلجئون الى تخفيض معدلات الإنتاج لعدم فهمهم الأغراض النظام الجديد أوردتهم عليه فمن أهم مشكلات الاتصال كوسيلة للتعليم

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة ، مرجع سابق، ص74

<sup>2</sup> نفس المرجع

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006،

ص 231

<sup>4</sup> نفس المرجع ص 232

ب- المعوقات التنظيمية<sup>1</sup>

المعوقات الناجمة عن وجود المستويات الإدارية ثمة مشكلات اتصال ناتجة عن التنظيم الهيكلي للإدارة فالإدارة المباشرة كفته قد تشعر بضرورة معارضة الإدارة العليا وهذه الأخيرة قد تعبر ان ولاء المشرفين هو بجانب العمال أكثر منه في جانبها هذا فضلا عن تصوير فئة ما كفته العمال المهرة مثلا كذلك فان تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة أحيانا قد يفسر وصول البيانات والمعلومات بمضمون مختلف وربما مشوه كما في حالة الاتصال الهابط كذلك فان الشرفيين في الحالة الاتصال العكسي قد يترددون في نقل آراء مرؤوسهم إلى الإدارة العليا حرصا على مراكزهم معا قد يؤدي الى تطور المشكلات البسيطة وتحولها إلى أزمان يحتاج علاجها الى الكثير من الجهد والوقت والتكاليف

مصدر الاتصال قد يتحفظ من يتلقى البيانات تبعا المصدر الاتصال ومدى الثقة به وذلك بعض النظر عن مضمونها فثمنه تهيبٌ ذهني ونفسي لدى العاملين بان الإدارة تحاول الاقاع لهم واستغلالهم كما أن الإدارة تنظر إلى مطالب العمال على أنها وسائل تكتيكية مقدموها من ورائها إلى كسب أصوات الناخبين في إعطاء النقابة مثلا كما توجد لعض المعوقات الأخرى التي تؤثر على سلامة الرسالة مضمونها وعلى فعالية الاتصال كالحذف والتشويه الزيادة

الحذف: وهو إلغاء جوانب من المعلومة ويمكن أن يكون مقصودا

التشويه: وهو تحريف معاني المعلومات أثناء مرورها من خلال المنظمة و يختلف باختلاف الخلفية الشخصية والمهنية

الزيادة: وهي كثرة المعلومات الواردة، تتلقى المنظمة قدرا هائلا من المعلومات فتجمع ولا تستطيع تصفيته أو تنفيذها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع

<sup>2</sup> نفس المرجع

## الفصل الثالث : الأداء:الإجراءات و المعوقات:

1.3. الأداء بمنظور العلوم الأخرى

2.3. مكونات الأداء

3.3. مستويات الأداء

4.3. مصادر الأداء

5.3. معايير تقييم الأداء وخصائصه

6.3.معوقات الأداء



## أولاً: الأداء بمنظور العلوم الأخرى:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص و التحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المرتبطة بالموارد الإنسانية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، ولذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب و العلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى ومنها اهتمام علم النفس بالأداء من خلال الدوافع و القيادة و ارتكز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه التمتع، و اهتم المختصون بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى لتعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي للموارد الموجودة في المنظمة<sup>1</sup>

وفي إطار إعطاء صورة للأداء من خلال كيف تراه العلوم و يجب تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء أهمها:

\_ المدرسة البيروقراطية: مثلتها أفكار ماكس فيبير التي نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفا.

\_ مدرسة الإدارة العلمية: نظرت إلى الأداء الفردي من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت و الحركة

\_ مدرسة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة نتيجة المنادة بتحسين ظروف العمل والأجور فتغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والعوامل الإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء و مع ظهور المفاهيم الجيدة مثل توسيع العمل JOB ENLARGEMENT و إثراء العمل JOB ENRICHMENT تغيرت النظرة إلى الأداء من

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2005، ص 35

الأداء الذي ستتم مكافئته PERFORMANCE IS REWARDED إلى الأداء هو المكافئة

## PERFORMANCE IS A REWARD

و أصبح قادرين على النظر إلى الرضا و الإشباع لحاجاتهم ،ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه حيث يعتبر هذا التحول في التركيز أساس لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي

أدى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية و النظرة إليها كميزة تنافسية إلى تطوير مفاهيم حديثة مثل رأس المال الفكري و المنظمة التعليمية والذكاء التنظيمي و المعرفة وغيرها مما تتمحور حول الأداء<sup>1</sup>

ومما سبق الأداء هو محور قيام العديد من العلوم المهمة بالمؤسسات وهو أساس جميع النظريات التنظيمية في مختلف العلوم.

### ثانياً: مكونات الأداء :

ان الأداء يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية و المتمثلة في :

أ/ كمية الجهد المبذول : و تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مدة زمنية ، إلا أن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء او الكمية من خلال فترة معينة فهي معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب/ نوعية الجهد المبذول :اما نوعية الجهد المبذول فتعني مستوى الدقة والجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفة نوعية معينة ، ففي بعض انواع الأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعية و الجهد المبذول ، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس اهمها :

- درجة الإبداع و الابتكار في الأداء .
- درجة خلو الأداء من الأخطاء .
- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات .

<sup>1</sup> سناء عبد الخناق، نفس المرجع ص 35

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات .

**ج/ أنماط الانجاز :** وهي الطريقة او الأسلوب الذي تؤدي به الأنشطة في العمل ، فعلى أساس نمط الانجاز تمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات او أنشطة معينة ، ومزيج هذه الحركات او الأنشطة اذ كان العمل جسميا بالدرجة الأولى ، كما تمكن قياس الطريقة التي تقع في كتابة تقرير مثلا : اذا كان ذو طابع ذهني<sup>1</sup>

و يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة : أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها<sup>2</sup> .  
وعليه وجب تحليل و تفصيل هذين المصطلحين .

### الفعالية (Efficiency – effectiveness) :

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات التسيير في المؤسسة ، و هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة ، فيما يعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

■ تجدر الإشارة إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح .

و لتحليل هذا المصطلح يجب الوقوف على التعاريف التالية :

❖ تعريف الفعالية حسب (vincent plauchet):

ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة.

❖ تعريف الفعالية حسب (walker et ruibert):<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماجد عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، عمان، 2003، ص 419

<sup>2</sup> الشيخ الداودي: «تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء»، مجلة الباحث، العدد 2010/07\_2009، ص 219

<sup>3</sup> نفس المرجع

تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفاعلية ترتبط بالأهداف و الإستراتيجية للمؤسسة ، ومن ثم فالفاعلية حسبهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ...إلخ.

و مما سبق الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة و من جهة نظر أخرى هي ترتبط بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعالية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة .

و عليه فإن : الفعالية = قيمة المخرجات المتوقعة/ قيمة المخرجات الفعلية \*100

و مما سبق مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج ، اي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة.

و في نفس الوقت ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف ، و عليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة اقرب من النتائج المتوقعة (اي المسطرة) كلما كانت المؤسسة اكثر فعالية و العكس بالعكس و العكس صحيح.

■ و بالنسبة لقياسها فهي عادة تقاس بطريقتين هما :

الأولى: تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة و من ثم<sup>1</sup>:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = Rm/rp$$

حيث :

● Rm : النتائج المحققة.

● Rp : النتائج المتوقعة.

و هي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الاهداف.

الثانية : تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة و الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة و من ثم :

<sup>1</sup> نفس المرجع

$$\text{mm/mp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث :

- mm : الإمكانيات المستخدمة.
- mp : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

الكفاءة : (Efficacite / efficcency) :

ليس هناك اتفاق حول تعريف مصطلح الكفاءة شأنه شأن اغلب المصطلحات العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

و من ابرز التعاريف التي ذكرها:<sup>1</sup>

تعريف الكفاءة حسب (welber et ruekertsz)

الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة و هنا نستنتج أنها تستعمل كمقياس للمردودية في المؤسسة اي تتعلق

بالمخرجات مقارنة بالمدخلات و هو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

تعريف الكفاءة حسب (vincent plauchet)<sup>2</sup>

الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.

يتضح من هذا التعريف أن الكفاءة صيغة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها ، حيث ينبغي أن يكون هذا الاستغلال عقلاني و رشيد.

و من هذه النقطة هناك تعريف آخر للكفاءة يقر بأنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه،ص 221

<sup>2</sup> نفس المرجع

و تعريف آخر مفاده بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.

الكفاءة : (نسبة) =  $rm/mr$  = المخرجات / المدخلات

حيث :

• Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

• Mr : الموارد المستخدمة (المسائل المستعملة).

وقد أشار محمد هاني محمد في كتابه إدارة الموارد البشرية إلى أهمية الكفاءة حيث أنه ركز عليها في تحليل عناصر الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة

وذكر محمد هاني محمد أن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أنهم باستخدامهم للألات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذلك الرغبة فيه، و من ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

وقد شرح الكاتب ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: المقدررة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، و تكتسب المقدررة على العمل بالتعليم و الخبرة العلمية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري، ومهارته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة و لن يأتي ذلك إلا من خلال:

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز، 2014، ص 258.259

- ❖ 1- حسن اختيار العاملين: تتضمن هذه العملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم و مهارتهم ،وكذا فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى الإدارة أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل
  - ❖ 2- التدريب و التكوين: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الفعالية، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختيار و التعيين لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال
- ثانيا: الرغبة في العمل :

إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع ،فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل، كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروريا لرفع الكفاءة، هذا و تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي:

- 1 - بيئة العمل الداخلية و الخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كذلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء ،و غيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ، و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات
- 2 - حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد ، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات ،فتتأثر طرق تفكيره و أنماط سلوكه ،حتى يصنع لنفسه مركزا و مستقبلا
- 3 - التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل و تدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد و قد يكون مادسا متمثلا في الرواتب و العلاوات .....، أو معنويا مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات....، وتترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها

**ثالثاً: مستويات الأداء :**

الأداء مفهوم موحد يتحدد فيه ( التنظيم ، التسويق ، التكوين ، البحث ، التمويل ، الإنتاج ....الخ) يضبط عن طريق تسوية جيدة بين مختلف الأهداف و حسب الأفق التي تريد المؤسسة الوصول إليها و عليه الأداء يأخذ اتجاهات مختلفة و يتعلق بمعايير سيرلر متنوعة و مستويات متفاوتة و هكذا تحدد مستويات الأداء في الآتي :<sup>1</sup>

**أ/ مستوى الأداء الاستراتيجي :** ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة من اجل تمديد هذه القرارات ، تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي ، و هو المستوى المالي المستوى الأوسع و الأكثر استخداما ، يمثل القاعدة التي تبنى عليها تمثيل الأداء و نقطة البداية التي تستطيع عن طريقها نشره في كل مؤسسة .

**ب/ مستوى الأداء التكنيكي :** هذه القرارات تسمح بإدارة و هيكله الموارد بغية الحصول على أحسن نتائج ممكنة ، مستوى الأداء المتعلق بها يجمع بين الأداء الداخلي او الخارجي هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث تمثل الأداء الواسع و الأمثل للأداء المؤسسة ، ما هو إلا دراسة و بحث لقياس الفعالية التنظيمية ، لذلك فان معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية و التي تمثل بالأساس في تحديد إمكانية و قدرة المؤسسة على التنافس و البقاء و الاستمرار .

**ج/ مستوى الأداء العملي :** هو مستوى القرارات الروتينية المبرمجة مسبقا ، والتي تحافظ على سير نشاطات الاشتغال للمؤسسة لأقصى ربح ، هذه القرارات تهدف الى تحسين الأداء الداخلي بالإضافة الى المؤشرات المالية فانه يستخدم مؤشرات عملياتي في قياس الأداء كالحصة السوقية، نوعية المنتج وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات المؤسسة ، فهي ترجمة الأداء الى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات .

<sup>1</sup> عداي حسين فلاح: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2000، ص 237



#### رابعاً: مصادر الأداء :

تتكون المؤسسة من عدد من المكونات البشرية ، المالية ، المادية ، التنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون ان ننسى تأثيرات البيئة الخارجية ، على أداء المؤسسة لذلك تتشكل مستويات الأداء من مصادر و فق التقسيم التالي :<sup>1</sup>

#### أ/ الأداء الظاهري :

يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة و التي من خلال إدراكها و استغلالها لا تحقق المؤسسة الأداء و من هذه الفرص نذكر :

- انفتاح أسواق جديدة واعدة .
- اسعار تنازل مغرية لمؤسسات اخرى .
- براءعات الاختراع يتم استثمارها .
- ازمانات تعاني منها مؤسسات منافسة .
- ظهور قوانين حكومية مدعمة .

مع انه لا يمكن اسنادها اساسا لاداء المؤسسة لانه ليس للمؤسسة دور في خلقها ، و لهذا يطلق عليه اداء ظاهري او غير حقيقي .

#### ب/ الاداء الذاتي :

يتمثل في أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين و المرؤوسين في العمل و استغلال الموارد المؤسسة وهو ما ينتج من توظيف الأداءات التالية :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 149

<sup>2</sup> مهدي حسين زوليف وآخرون: التنظيم والاستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص

**الأداء المالي :** يصف الأداء المالي مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في تعبئة المورد المالية و توظيفها ، وتعتبر نسب التحليل المالي و مؤشرات التوازنات المالية عن ابرز مؤشرات الأداء المالي .

**الأداء التجاري :** يصف هذا الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوضيعة التجارية او التسويقية في تحقيق المبيعات و رضا الزبائن و تعتبر رقم الأعمال ، المرودية ، عدد الزبائن ، معدل الشراء ، منتجات و خدمات من ابرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة .

**الأداء التقني :** يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات العملية الإنتاجية و كذلك صيانتها وتعتبر كمية الإنتاج نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من ابرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة .

**الأداء التموييني :** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم و مستواهم الوظيفي قيادات عليا ، إدارات وسطى ، مشرفين ، وهم من اهم مصادر الأداء ، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها ، حيث لا يمكننا ان نتصور اي أداء بدون أفراد .

**الأداء البشري :** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم و مستواهم الوظيفي قيادات عليا ، ادارة وسطى مشرفين ، منفذين و من اهم مصادر الاداء ، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الاداء ، حيث لا يمكننا ان نتصور اي أداء بدون افراد.

### خامسا: معايير تقييم الأداء و خصائصه :

بداية يجب ان نعرف هذه العملية .

تقييم الأداء هي عملية التقديم المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل. و يهدف برنامج التقييم الى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد بالإضافة الى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
- تجديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تحقيق مكافأة الفرد.
- المساعدة في تخطيط القوة العاملة.

و يهدف برنامج التقديم الى تحقيق هدفين هما:

- ❖ **هدف إداري:** عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل ، الترقية ، الاستغناء.
- ❖ **هدف تطويري:** و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة الى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم<sup>1</sup>.

و بالنسبة لمضمون أو عناصر العملية عملية التقييم فهي تتمثل في المراحل التالية:

- 1- تحديد معايير الانجاز: و يتم ذلك بناء على طبيعة العمل التي تحلل و توضح من خلال توصيف العمل و يشترط أن تكون موضوعية بشكل يسهل فهمها و قياسها.
- 2- إبلاغ المعايير إلى المرؤوسين حتى يتسنى لهم معرفة ما هو متوقع منهم إنجازهم.
- 3- قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز و يتم الحصول عليها بالملاحظة المحصية للمرؤوسين.
- 4- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: و ذلك من خلال تحديد الانحرافات في الانجاز الفعلي و المتوقع.
- 5- مناقشة عملية التقييم مع المرؤوسين : ليتأكد المرؤوس ان تقدمه قد تم بطريقة موضوعية و البحث في إمكانية وضع الحلول لأي مشكلة ناتجة عن عملية التقييم.

ولتقييم أداء العاملين فوائد لكل من العاملين و المنظمة من نواحي عديدة أهمها:

#### 1. تطوير الأداء:

تفيد عملية تقييم الأداء في المساهمة في تطوير أداء العاملين وذلك عن طريق توفير بيانات و معلومات تتعلق بمستويات الأداء لكافة العاملين في المنظمة،حيث تقوم الإدارة باستخدام هذه البيانات والمعلومات في تحديد الفجوة بين الأداء المعيارية و مستويات الأداء الفعلية و بالتالي تحديد سبل ملئ هذه الفجوة اي تطوير الأداء الحالي للعاملين في المنظمة<sup>2</sup>

#### 2. الترقية والنقل:

يفيد تقييم الأداء العاملين عند اتخاذ المنظمة قرارات ترقية و نقل العاملين ذلك أن المنظمة تقوم بمراجعة سجلات تقييم أداء العاملين لمعرفة درجات التقييم في الأعوام السابقة قبل اتخاذ قرارات الترقية والنقل فترقية العامل إلى مستوى إداري أعلى يتطلب ان تكون درجات تقييم ادائه

<sup>1</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المؤسسة الجامعية للدراسات ،لبنان 2000،ص 125

<sup>2</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريس التقني والمهني، السعودية، 1429 ص 88

في الأعوام السابقة درجات مرتفعة كما انه قد يتم نقل العامل نقلا تأديبيا أو عقابيا بسبب تدني درجات تقييم أدائه لعدة مرات متتالية<sup>1</sup>

### 3. التحفيز:

يفيد تقييم الأداء في توفير الأساس السليم و الموضوعي لتحفيز العاملين في المنظمة، حيث يفيد تقييم اداء العاملين في تحديد قيمة العلاوات السنوية و المكافآت التشجيعية التي يحصلون عليها فمثلا قد تكون قيمة العلاوة السنوية التي يحصل عليها العامل 5% من الراتب الذي يحصل عليه إذا حصل على تقييم اداء بتقدير امتياز 90% أو 100% وتكون قيمة العلاوة السنوية 3% من الراتب عندما يكون التقدير جيد جدا 80% 89% أما إذا كان التقدير جيدا أو مقبولا أو ضعيفا فربما لا يحصل العامل على أي علاوات

### 4. تحديد الاحتياجات التدريبية:

يفيد تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة فكما سبق أن ذكرنا فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد الفجوة بين مستويات الأداء الفعلية و المعيارية حيث يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لملى هذه الفجوة بمعنى أنه يساعد في تحديد الرامج التدريبية اللازمة لتحسين أداء العاملين و الوصول بها إلى المستويات المعيارية ومثال ذلك حاجة العاملين إلى البرامج التدريبية لتقوية جوانب الضعف في التعامل مع عملاء في مجالات معينة

### 5. اختيارات التوظيف:

يفيد تقييم أداء العاملين في تقديم مدى صلاحية اختيارات التوظيف و الوسائل و الطرق التي اتبعت في إتمام هذه الاختبارات، فقد يكشف نظام تقييم الأداء عن وجود ضعف في نظام اختبارات التوظيف الذي تتبعه الشركة في اختيار و تعيين العاملين وذلك إذا ما كشف تقييم الأداء عن وجود ضعف عام في العاملين الذين تم اختيارهم و تعيينهم في ظل الاختيار و التعيين الحالي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع

<sup>2</sup> عادل مبروك وصبري شحاتة السيد: إدارة الموارد البشرية - تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسة إدارة

الموارد البشرية - ،كتب عربية، جامعة القاهرة، ص 71

وفي إطار ذكر أهمية تقييم الأداء نجد أن هذه العملية كانت من أهم التوصيات التي تقدم بها كل من عادل مبروك و صبري شحاتة السيد في كتاب إدارة الموارد البشرية، والمتمثل في دراسة تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم رأس المال البشري

وقد أشارا إلى أنه إضافة إلى الاختيار والتدريب يجب الوقوف على عملية تقييم الأداء، حيث انه ينبغي ضرورة توافر مفهوم إدارة الأداء بعناصرها الأساسية من تخطيط و تنظيم و متابعة مع اعتماده على المشاركة الإيجابية للعمال وتركيزه على تبني الدخل المستقبلي لتخطيط الأداء، مع تصميم النماذج بطريقة سهلة ومبسطة لتقييم الأداء و جدية القيام بعملية تقييم الأداء مع توافر النزاهة والموضوعية من قبل القائمين بعملية تقييم الأداء وتحليل نتائج التقييم والاهتمام باستخدامها في مجال التدريب والترقية.

#### 1/ معايير الأداء :

وتنقسم معايير الأداء الى نوعين ذاتية (سلوكية ) و تسمى بعناصر الأداء ،و معايير موضوعية و تسمى بمعدلات الأداء .

أ/ المعايير الذاتية (السلوكية) و تشمل الصفات و المميزات التي يجب ان تتوفر في العامل و تختلف طبقا للمفروقات بين الوظائف وهي :<sup>1</sup>

- مهارات العامل في اداء مهامه .
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل و استعداده لزيادتها وتطويرها .3
- إدراك العامل لتوجهات و نظم و أساليب العمل و الالتزام بها
- الاهتمام بسلامة و كفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات و أدوات
- الانضباط و الالتزام بمواعيد الخروج والدخول .
- المبادرة و الايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية والغير العادية و التفكير في أفكار و اقتراحات جديدة من شأنها ان تحسن في الأداء كما ونوعا .
- طريقة التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء من حيث التعاون و الاحترام و الأداء بمختلف الآراء و قبول التوجهات و إدراكها

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، د.ط، 1999، ص 335

- المهارات الاتصالية و القيادية لدى الرؤساء و قدرتهم على تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات .
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط و الإهمال او لنقص مهارات معينة او حتى خارجية عن إرادة الفرد .

**ب/ المعايير الموضوعية (معدلات الأداء )** تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزم طبيعة العمل مثل : كمية الإنتاج ، النوعية ، السرعة ، جودة المنتج ، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات و الزمن المحدد للانجاز ، وفضل البعض تم تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء و تجدر الإشارة الى ضرورة استخدام أكثر المعايير السلوكية و الموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة مع الأخذ بعين الاعتبار انه توجد بعض الأعمال يصعب استخدام النوعين فيها معا <sup>1</sup>.

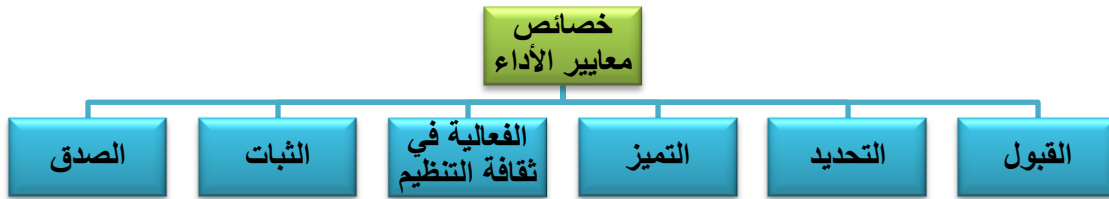
## 2/ خصائص معايير الأداء :

من خصائصه :

- الصدق : ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقسيم على مقاييس تتعلق بخصائص الو ضيفة و ذات صلة إنتاجية وأداء الفرد اي ان العوامل الداخلية في المقياس يجب ان تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل ، و يتحدد صدق المقياس اذ قاسا الأجزاء الهاملة (المكونة للوظيفة و المتعلقة بفاعلية الأداء).
- الثبات : و يقصد به مدى ثبات نتائج التقسيم في حالة خضوع المرؤوسين الى تقسيم لاداءه من طرف اكثر من مقيم ، اقتباسات مقياس التقسيم في فترة زمنية معينة يعطي نفس النتائج التقييم اذ تم من طرف اكثر من مقيم .
- **الفعالية في ثقافة المنظمة** : ان الثقافة التي تطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين و الترقية و المكافأة تفقد نضام تقييم الأداء فاعليتها .
- **التمييز** : المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد و القدرة على تمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها ، المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا ،

<sup>1</sup> شارلز و جارين جوبز: **الإدارة الاستراتيجية**، ج 1، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 63

- و أهمية التميز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم<sup>1</sup> و هو ما يستوجب منا الحرص على إظهار الاختلافات في الجهود و مستويات الأداء معا
- يمكن متخذي القرار من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية و التحفيز و التدريب او حتى الاستغناء
  - **التحديد** : و يقصد به المدى الذي يوفر به المقياس المستخدم و الإرشادات و التوجيهات المحددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات<sup>2</sup>.
  - **القبول** : و نعني بالقبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم و إقناعهم به ، و المقياس المقبول هو المقياس الذي يشير الى العدالة و يعبر عن الاداء الفعلي للعاملين.



الشكل (07) يوضح خصائص معايير الأداء المصدر: إعداد الطالب

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،

القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 413

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية،

بيروت، 2007، ص 360-361

### سادسا: معوقات الأداء :

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العاملين من أهمها :

- الإضاءة – الضوضاء – نمط الإشراف
  - الحرارة – التهوية – عدم الكفاية في تسهيلات العمل
- و التركيبات و التجهيزات و السياسات المحددة و التي تؤثر على الوضيفة ، إلا ان هذه العوامل و التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل و إنتاجيته ، و لكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن ان ترتبط بشخصية العامل – سماته الشخصية
- ذكاؤه و قدرته الخاصة ، خبراته و تدريبه على ممارسة من العمل بالإضافة الى ظروف العمل الاجتماعية ، و يجب النظر الى هذه العوامل على البيئة على انها مؤثرات على الجهد ، القدرة و الاتجاه ، فعلى سبيل المثال : اي عطل في اي آلة او جهاز يمكن ان تؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ، كما ان السياسات الغير واضحة او نمط الإشراف السيئ يمكن ان يتسبب في استغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد لذا فانه من اكبر و اهم مسؤوليات الإدارة نجد : توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين – توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء مما يمكن من تحقيق اداء جيد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باباه ولدن سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010، ص 51



## الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

1.4. تحليل جداول التساؤل الأول

2.4. تحليل جداول التساؤل الثاني

3.4. استخلاص نتائج فرعية

4.4. النتيجة العامة

**1- عرض البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها:**

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
ذكر	22	44
أنثى	28	56
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة توظيف في الكلية هي نسبة الإناث وهذا بنسبة 56%، تليها نسبة الأساتذة الذكور بنسبة 44%.

هاته النتائج تفسر لنا ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة، الذي سمح لها بالدخول إلى ميادين العمل، خاصة وأن وظيفة الأساتذة من المهن المرغوبة من قبل النساء كونها قريبة من الأدوار المنوطة بها في المجتمع.

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
أقل من 30 سنة	09	18
من 30 سنة إلى 40 سنة	22	44
من 40 سنة إلى 50 سنة	13	26
من 50 فأكثر	06	12
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن النسبة العمرية الأكبر في المؤسسة هي بين 30-40 سنة حيث يبلغ عددهم 22 شخصا بنسبة، 44% وهذا يبين أن الأغلبية هم شباب ذو خبرة، وهو ما يسهل ويساعد على عملية الاتصال داخل المؤسسة ويجعلها فعالة ويؤثر على علاقات العمل والتفاهم وسيرورة المعلومات. تليها الفئة العمرية بين 40-50 بنسبة 26%، تليها أقل من 30 سنة بعدد 09 أفراد.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
أستاذ	08	16
أستاذ محاضر "أ"	18	36
أستاذ محاضر "ب"	16	32
أستاذ مساعد "أ"	08	16
أستاذ مساعد "ب"	00	00
المجموع:	50	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل الأساتذة المحاضرين فئة "أ" بنسبة 36

%، تليها نسبة الأساتذة المحاضرين فئة "ب" بنسبة 32%، تليها أستاذ وأستاذ محاضر بنسبة

16% على حد سواء . هذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وعلى الاتصال بصفة

خاصة بسبب التقارب الكبير في المستوى التعليمي الذي يقابله درجة علمية معينة وهو ما يكون

مسهلا في تفعيل عملية الاتصال والتفاهم وتسهيل سير المعلومات وعلاقات العمل بين الأفراد.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
أقل من 5 سنوات	15	30
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	17	34
من 10 سنوات إلى 20 سنة	16	32
20 سنة أكثر	02	04
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين

05 إلى 10 سنوات تقدر بـ 34%، تليها من لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى 20 سنة بنسبة

32%، ثم من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات بنسبة 30%، وأخيرا من هم أكثر من 20 سنة

خبرة بنسبة 04%.

النسبة الكبيرة تمثل الأساتذة الذين يشتغلون في المؤسسة ويتميزون بخبرة تؤثر على

المؤسسة تأثيرا كبيرا سواء إيجابا أو سلبا، كما أن لهم طريقتهم الخاصة في تفعيل وتسيير

المعلومات فيما بينهم، نظرا لخبراتهم العملية في المؤسسة والعمل مع بعضهم البعض لمدة معينة

تجاوزت الخمس سنوات وبالتالي نشوء علاقات مهنية متينة، وهو ما يعطي فعالية كبيرة لعملية

الاتصال وسير وانتقال المعلومات بطريقة أسرع وهو ما يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة وعلى

حسن تسييرها.

الجدول رقم (5): يوضح طرق الاتصال في المؤسسة:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
المراسلات التقليدية	10	20
المراسلات الحديثة	40	80
المجموع:	50	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة كبيرة من أفراد العينة يستخدمون المراسلات الحديثة كطريقة لإيصال رسائلهم تقدر بـ 80%، تليها من هم يستخدمون الوسائل التقليدية بنسبة 20%.

وهذا راجع لتطور الوسائل الاتصالية كالهواتف والحواسيب ووسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك، البريد الإلكتروني، ...)، كما أن الجامعة كمؤسسة تحاول مواكبة العصرنة والتكنولوجيا الحديثة حتى في أبسط الأمور كالإعلانات المختلفة، كما أن طبيعة أفراد العينة هي طبقة مثقفة متعلمة بإمكانها استعمال الوسائل الحديثة في التواصل وهذا من أجل توفير الوقت وسهولة الاستخدام، وكذلك ضمان وصول الرسالة بدقة ودون تحريف، فمن المتعارف عليه أن من معوقات الاتصال .

أما عن الأفراد الذين لازالوا يعتمدون في تواصلهم على المراسلات التقليدية فهذا راجع لكونهم محافظين في تواصلهم وتعاملهم مع الأشخاص الآخرين.

الجدول رقم (6): يوضح أفضل شكل للاتصال من حيث الشكل:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
شفوي	09	18
كتابي	34	68
كلاهما	07	14
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تقدر بـ 68% تعتمد على

الشكل الكتابي كوسيلة أفضل للاتصال، تليها نسبة من يعتمدون على الشكل الشفوي بـ 18%، ثم

من يعتمدون على كلا الشكلين بنسبة 14%.

هذه النتائج توضح لنا بأن معظم الأساتذة يعتمدون على الشكل الكتابي بسبب تأكدهم من إيصاله للرسالة واطمئنانهم من وصولها بدقة دون زيادة أو نقصان وغالبا ما يحمل هذا الشكل في طياته رسائل مهمة للإدارة وتكون في صيغة رسمية.

أما عن الشكل الشفوي فيُستعمل غالبا في الرسائل الغير رسمية والتي تعبر عن علاقة شخصية بالأستاذ مع الإدارة ومعظم الوقت تكون الرسائل غير مهمة، أما عن أفراد العينة الذين يستعملون كلا الشكلين فهذا يعتمد على طبيعة أو نوع الرسالة فإذا كانت رسمية يستخدمون الشكل الكتابي والعكس وهذا من جهة الأساتذة.

أما عن جهة الإدارة كمرسل، فإن المعلومات التي تقدم شفويا يكون تداولها أسرع بين الأساتذة، فسرعة انتقالها تعود بالفائدة على المؤسسة وهو دليل على أهميتها وفعاليتها، ومن خلال ملاحظتنا فإنها تكون بنسبة كبيرة بالمحادثات الهاتفية بين المصالح أفقيا وعموديا أي من المسئول إلى مختلف المصالح التابعة له مثلا الدعوة إلى عقد اجتماع وغير ذلك، وبين المصالح في نفس المستوى للتنسيق في إطار العمل والبرامج والخطط والأهداف المحددة سابقا، من خلال أوامر وتعليمات أو توجيهات مقدمة تخص العمل أو معلومة جديدة، أي محادثات شفوية مباشرة، وهي

كلها لها تأثير كبير ومباشر على الاتصال الداخلي للمؤسسة وفعاليتها وعلى حسن تداول المعلومات داخلها.

أما عن حصول المعلومات كتابيا، ففعاليتها تكون أقل مقارنة بالشفهي، فسرعة تداولها تكون بطيئة مقارنة معها لذا فإنها تؤثر في انتقال المعلومات، وتشكل عائقا إذا وصلت متأخرة، وفي بعض الأحيان تصبح بدون قيمة لتجاوز مدة صلاحيتها، وبالتالي التأثير على سير المؤسسة وعلى الاتصال الداخلي لها، وتكون عن طريق الملصقات فهناك نسبة كبيرة ممن لا يهتم بها ولا يقرأها بالإضافة إلى المنشورات والتعليمات، وبالنسبة للمسؤولين يستعملون محاضر الاجتماع أو التقارير، فحسب ما لاحظناه لعدد منهم فإن أغلب المعلومات يكون تداولها كتابيا وهذا حتى تكون ذات طبيعة رسمية و ذات مصداقية.

الجدول رقم (7): يوضح نوع العلاقات مع زملاء العمل:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
رسمي	13	26
غير رسمي	03	06
كلاهما	34	68
المجموع:	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين تكون علاقاتهم رسمية وغير رسمية

بنسبة 68%، تليها من يتعاملون برسمية بنسبة 26%، تليها من يتعاملون بطريقة غير رسمية

بنسبة ضئيلة تقدر بـ 03%

من خلال نتائج هذا الجدول نجد أن نسبة كبيرة من الأفراد لديهم علاقة بزملائهم تعتبر جد

إيجابية إلى حد كبير نظرا لاستعمالهم نوعين من العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تسمح للفرد بمساحة من الحرية، وهو ما يساعد على انتقال المعلومات فيما بينهم بطريقة سهلة و جيدة، وهو مؤشر على عدم وجود صراعات كبيرة بينهم أو نزاعات وإن وجدت تحل بطرق ودية، وهو



ما تبينه النتائج من حسن للعلاقات المهنية بين الأفراد، بالتالي فعالية عملية الاتصال الداخلي، والذي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

في حين أن ما نسبته 26% من المبحوثين يرون أن العلاقة بين الزملاء في العمل هي علاقة رسمية وهي نسبة مؤثرة. وهو شيء طبيعي يحدث في أي مؤسسة أو بين الأفراد بسبب الاختلاف في كثير من الأشياء كالمستوى والذهنيات.

الجدول رقم (8): يوضح طريقة تلقي المعلومات:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
واضحة	45	90
غير واضحة	05	10
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين يتلقون الرسائل بشكل واضح وهو ما تبرزه النسبة التي تقدر بـ 90%، تليها نسبة 10% من يتلقون الرسائل بشكل غير واضح.

هذه النتائج تدل على أن عدد كبير من أفراد عينة الدراسة يرون بأن الاتصال بينهم وبين إدارتهم جيد، وهذا ما يؤكد وصول الرسالة بشكل واضح وهي نتيجة مهمة تخدم المؤسسة، وهذا بسبب التقارب في المستوى التعليمي وفي العلاقات الاجتماعية، وهي نسبة معتبرة تؤكد على حسن العلاقة، ولكن هناك أفراد يرون بأن الاتصال بينهم وبين إدارتهم يسير بطريقة غير واضحة، وهو مؤشر يدعو إلى القلق والبحث في أسباب ذلك، فهو يؤثر تأثيراً كبيراً على فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة وعلى انتقال المعلومات وتداولها بطريقة جيدة وبالتالي على تسيير المؤسسة وأدائها، وهو ما من شأنه خلق معوقات اتصالية تؤثر عليها وقد يعود ذلك إلى الاختلاف في المستويات منها التعليمي واختلاف في الذهنيات والأثر الرجعي وحتى اختلافات اجتماعية ونفسية وتكوينية، ومنه فعلى المسؤولين بالمؤسسة مراجعة ذلك والاهتمام أكثر بهذا الجانب وما له

من تأثير كبير عليها يؤثر على تسييرها، والتي تؤدي في كثير من الأحيان إلى نزاعات وأزمات المؤسسة.

الجدول رقم (9): يوضح وقت تلقي المعلومات:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
دائما في وقتها	23	46
أبدا	03	06
أحيانا	24	48
المجموع:	50	100

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن نسبة من المبحوثين تتلقى الرسائل في وقتها أحيانا بنسبة 48%، تليها نسبة 46% ممن يتلقون الرسائل في وقتها دائما، وأخيرا من لا يتلقون الرسائل أبدا بنسبة ضئيلة قدرت بـ 06%.

من نتائج هذا الجدول نلاحظ أن عدد من الأفراد المبحوثين يرون بأن الاتصال بينهم وبين إدارتهم متوسط بسبب تلقيهم الرسائل متأخرة أو في غير وقتها أحيانا، وهي نسبة تؤثر نوعا ما على الاتصال وتداول المعلومات، فقد تكون هناك مشاكل فيما بينهم، وقد تكون أسباب راجعة للاختلافات الموجودة بينهم منها المستوى التعليمي والتكوين وغيرها من العوامل والظروف التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على فعالية الاتصال بينهم، وبالتالي على السير الحسن للمؤسسة وعلى الأداء الفعال للعمل. وهي نسبة معتبرة وتدل على أن عملية الاتصال تسير ببطء وكذا سيرورة المعلومات ووصولها متأخرة وبالتالي لها تأثير سلبي.

أما من يتلقون الرسائل في وقتها فهذا يؤثر بالإيجاب على عملية الاتصال الداخلي بالمؤسسة، والذي ينجم عنه حسن انتقال للمعلومات وتداولها بطريقة جيدة، سهولة وفعالية يكون لها أثر إيجابي على أداء العمل وفعاليتها وعلى تسيير المؤسسة ككل.

في حين نجد أن 6% من الأفراد ترى أنه لا تتلقى الرسائل في وقتها، وهي نسب غير مؤثرة على عملية الاتصال وتسيير المعلومات مقارنة بالنسب الأخرى المحصل عليها.

الجدول رقم (10): يوضح الجدوى من الرسالة :

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
تلقى تجاوبا	46	92
لا تلقى تجاوبا	04	08
المجموع:	50	100

من خلال نتائج نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون بأن رسائلهم تلقى تجاوبا من قبل إدارتهم بنسبة كبيرة تقدر بـ 92%، تليها من يعتقدون بأن رسائلهم لا تتلقى تجاوبا بنسبة ضئيلة 08%.

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن أفراد عينة البحث يجدون أن المعلومات التي يرسلونها إلى الإدارة أو العكس تلقى تجاوبا، وهذا يدل على مصداقيتها وأن لها صدى كبير من طرف الإدارة أو الأفراد وهو ما تبينه النتائج المحصل عليها، ودليل على أهميتها وعلى اهتمام المستخدمين أو الإدارة بها، والذي يسمح من حسن انتقالها وتداولها بينهم بطريقة فعالة، سريعة وسهلة، وبالتالي فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة وعلى حسن سيرها وأدائها.

في حين أن بعض من الأفراد فقط يرونها لا تلقى تجاوب، وهي نسبة ضعيفة غير مؤثرة تأثير كبير على تداول المعلومة، وهي تدل على لامبالاة الإدارة بها، وأحيانا تكون روتينية فقط ليس لها أهمية كبيرة بالنسبة للعامل من جهة ومن جهة أخرى ليس لها تأثير على أداء العمل.

الجدول رقم (11): يوضح العواقب التي تتجر عن عدم وصول المعلومة:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
خصومات	05	10
إنذارات	03	06
استفسارات	42	84
المجموع:	50	100

نلاحظ من خلال النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تُقدم لها استفسارات بسبب عدم وصول المعلومة لهم وهذا بنسبة كبيرة 84%، لتليها نسبة من تُقدم لهم خصومات من الرواتب بنسبة 10%، ثم من يتلقون إنذارات بنسبة 06%.

من نتائج هذا الجدول نلاحظ أن الإدارة تقدم استفسارات للأساتذة في حالة عدم وصول المعلومة، كإجراء أولي وهذا ما تفسره النسبة المرتفعة من الإجابات التي تدل على أن الإدارة تستفسر على سبب عدم وصول معلومة معينة كالغياب عن اجتماع ما أو تأخير في وضع نقاط مقياس معين بالرغم من أن الإدارة حددت التاريخ والوقت، فهي لا تتعجل في الخصم أو الإنذار إلا في حالة تكرار الخطأ، وهذا ما تفسره نسبة الأساتذة الذين يرون بأن الإدارة تخصم من رواتبهم أو تقدم لهم إنذارات وهذا بغية تنظيم أداء العمل وتحسين سيرورته.

الجدول رقم (12): يوضح الصعوبات التي تعيق الاتصال بين الأساتذة والإدارة:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
نعم	06	12
لا	20	40
أحيانا	24	48
المجموع:	50	100

من خلال النتائج نجد أن المبحوثين يرون بأن هناك أحيانا صعوبات تعيق عملية الاتصال بين الإدارة وبينهم بنسبة 48%، تليها من يرون بأنه لا توجد عوائق بين إدارتهم وبينهم بنسبة 40%، ثم من يؤكدون بأن هناك عوائق بنسبة 12%.

من نتائج الجدول نلاحظ بأن نسبة كبيرة من تعترضها معوقات اتصالية في بعض الأحيان بسبب طول فترة وصول المعلومات، وهي ما تسبب في تعرضها للتشويش وبالتالي تصل إلى الأفراد بها أخطاء يصعب تصحيحها، وبالتالي يكون رجع صدى سيء يؤثر على فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة وعلى أداء العمل وعلى تسيير المؤسسة.

وهناك نسبة من أفراد العينة يؤكدون أنهم لا تعترضهم معوقات اتصالية، حيث يرجع منهم ذلك إلى المحيط المهني الذي يرونه مناسباً ويساعد على تأدية العمل في ظروف حسنة، وإلى مصداقية المعلومة، أو إلى فعالية الوسيلة الاتصالية.

في حين هناك نسبة من أفراد العينة ترى بأن هناك عوائق ولكن النسبة ضئيلة وغير مؤثرة.

الجدول رقم (13): يوضح طريقة الاتصال بالمدير:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
مباشرة	27	54
غير مباشرة	03	06
كلاهما	20	40
المجموع:	50	100

من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين يتواصلون مع المدير بطريقة مباشرة بنسبة 54%، تليها من يتواصلون معه بكلتا الطريقتين (مباشرة وغير مباشرة) بنسبة 40%، ثم من يتواصلون معه بطريقة غير مباشرة فقط بنسبة ضئيلة قدرت بـ 06%.

نلاحظ بأن عدد من أفراد عينة الدراسة يجدون أن علاقتهم مع رؤسائهم هي علاقة مباشرة وهي نتيجة ايجابية إلى حد بعيد، تعكس حسن العلاقات المهنية بالمؤسسة عمودياً، و هذا شيء مشجع في صالح المؤسسة ينعكس عليها بالإيجاب.

فالعلاقات المهنية بين الأفراد ومدرائهم سواء المباشرة أو غير المباشرة في هذه الحالة هو في صالح المؤسسة فحسن العلاقات يجعل من انتقال المعلومات وتداولها بطريقة جيدة وسهلة، كما أنه يدل بأن هناك ثقة متبادلة بين الطرفين، وبالتالي التأثير على فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة إيجاباً وعلى تسييرها ككل، وهو ما من شأنه تحسين أداء العمل فيها.

في حين نجد أن نسبة 06% فقط ممن علاقاتهم مباشرة فقط مع رؤسائهم وهي نسبة قليلة وليس لها تأثير كبير مقارنة مع النسب الأخرى.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقات الموجودة بين زملاء العمل خارج مجال العمل:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
نعم	41	82
لا	09	18
المجموع:	50	100

من خلال النتائج نلاحظ بأن نسبة كبيرة من المبحوثين لهم علاقات موجودة بين زملائهم خارج إطار العمل أي العلاقات الغير رسمية بنسبة كبيرة قدرت بـ 82%، تليها نسبة من لا تربطهم علاقة غير رسمية بزملائهم بنسبة ضئيلة قدرت بـ 18%.

نلاحظ أن العلاقة المهنية بين الأفراد وزملائهم هي علاقة حسنة تبقى متواصلة حتى بعد أوقات العمل ونهاية الدوام، وهو ما يكون غالبا سبب في إيصال بعض الرسائل التي لا تصل إلى بعض الأشخاص، كما أن هذا النوع من العلاقات يكون له أثر على أداء العمل سواء بالسلب أو الإيجاب، فكلما كانت العلاقة غير الرسمية حسنة ومبنية على ثقة وعلى أساس نفس التفكير والذهنية ونفس الانتماءات والآراء وغيرها كلما أثرت إيجابا على أداء العمل والعكس صحيح فكلما كانت العلاقة غير الرسمية مشحونة ويكون الأفراد فيها مختلفي التفكير والآراء نتج عنه صراعات ونزاعات تنظيمية تؤثر على أداء العمل وتكون المؤسسة غالبا في غنى عنها كونها تثبط من عزيمة الفرد ودافعيته في أداء عمله خاصة وسط جماعة العمل.

أما من يرون بأن ليس لهم علاقة مع زملائهم خارج إطار العمل فهي نسبة ضئيلة لا تؤثر على أداء العمل، وإن أثرت يكون تأثيرا خفيفا كون الأغلبية تشارك في صنع القرارات وتبادر بتنفيذها دون الحاجة إليهم.

الجدول رقم(15): يوضح مدى مساعدة الاتصال غير الرسمي في أداء المهام:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
نعم	43	86
لا	07	14
المجموع:	50	100

من خلال النتائج نلاحظ بأن نسبة كبيرة من الأفراد يرون بأن الاتصال غير الرسمي يساعد في أداء مهامهم بنسبة 86%، تليها من يرون بأن ليس لها دور بنسبة 14%.

من نتائج هذا الجدول نجد بأن الاتصال غير الرسمي يؤثر على أداء المهام من ناحية كونه يوصل بعض المعلومات والتوجيهات والرسائل التي لم يتلقوها أثناء فترة عملهم، مما يساعدهم على مواكبة التغييرات والتغييرات التي تحدث في مكان عملهم، ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل أو تواجه زملائهم.

أما عن الأفراد الذين لا يرون بأن هناك فائدة تُرجى من الاتصال غير المباشر في أدائهم لمهامهم هم أولئك الأفراد الذين غالباً ما يكونوا ليس لهم علاقة مع زملائهم بعد اعمل وهو ما تؤكدته نتائج السؤال السابق.



الجدول رقم (16): يوضح مدى صحة ودقة معلومات الاتصال غير الرسمي:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
مرتفع	09	18
منخفض	08	16
متوسط	33	66
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة من الأفراد يرون بأن المعلومات التي تصلهم عن طريق الاتصال غير الرسمي معظمها تكون دقيقة بنسبة 66%، تليها من يعتقدون بأنها دائما ما تكون دقيقة وصحيحة بـ 18%، ثم من يرونها منخفضة بنسبة 16%

من هذه النتائج نجد بأن غالبا ما تساهم الاتصالات غير الرسمية في إيصال المعلومات والتوجيهات وحتى القرارات بطريقة دقيقة وصحيحة وهو ما تؤكده الإجابة عن التساؤلين السابقين، أما من يرون بأنها دقتها وصحتها منخفضة فهم من حصلت لهم مواقف مع الإشاعات وغالبا ما يرون أن معلوماتها غير دقيقة وصحيحة وعليهم مراجعتها مع المسؤولين للتأكد منها. هذه الآراء المتباينة إن دلت على شيء فإنما تدل على أن هناك اختلافات كبيرة وسط مؤسسة واحدة قادرة على أن تخلق فجوة بين الأفراد وعلى المؤسسة مراعاتها ومحاولة القضاء على الإشاعات التي تعرقل وصول المعلومات بدقة ومصداقية، وإيجاد حلول تعزز ثقة الفرد في مؤسسته من جهة وفي زملائه من جهة أخرى.

الجدول رقم (17): يوضح مشاكل الاتصال غير الرسمي:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
نعم	07	14
لا	43	86
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة كبيرة ترى بأنه لا توجد مشاكل في الاتصال التنظيمي بنسبة قدرت بـ 86%، لتليها من يرون بأنه يسبب مشاكل لهم بنسبة ضئيلة قدرت بـ 14%.

من هذه النتائج نجد بأن معظم الأفراد المبحوثين لا يجدون أي مشكلة في تواصلهم غير رسمياً بزملائهم كون هناك روابط أخرى تجمعهم غير العمل كالعلاقات الاجتماعية المختلفة (القريبة، التجاور، الصداقة...) أو التفكير أو الانتماء لجماعة معينة، كما أن لهم نفس المستوى التعليمي والوعي وانتمائهم لطبقة واحدة.

أما الأفراد الذين صرحوا بأنه حدثت لهم مشاكل من وراء الاتصال غير الرسمي، فمنهم النساء المتزوجات اللاتي ترفضن التواصل مع زملائهم كون المجتمع محافظ، أو اللذين حدثت لهم مشكلات سواء في العمل أو خارجه بسبب هذا النوع من الاتصال، لذلك يفضل هؤلاء رسم حدود الاتصال وإبقائها رسمية فقط بغية التخلص من المشكلات التي قد تنجر عنه.

الجدول رقم (18): يوضح المقارنة بين الاتصال التنظيمي غير الرسمي بالاتصال الرسمي:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
أكثر فعالية	20	40
أقل فعالية	30	60
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ بأن هناك نسبة معتبرة ترى بأن الاتصال غير الرسمي أقل فعالية من الرسمي بنسبة 60%، تليها من يرون عكس ذلك بنسبة 40%.

المُلاحظ لهذه النتائج يرى بأنه بالرغم من أهمية الاتصال غير الرسمي في المؤسسة وكذا سهولة إيصاله للمعلومة والرسالة إلا أن معظم المبحوثين يرونه أقل فعالية من الرسمي، كون هذا الأخير يضبط النظام داخل المؤسسة ويسيرها بعيدا عن العلاقات غير الرسمية التي غالبا ما تبعد القرارات والإجراءات عن مسارها الصحيح، بسبب اعتقاد الأفراد بأنهم قريبون من مسئوليتهم واطمئنانهم من ناحية إلغاء العقوبات والإنذارات والتوبيخات وخفض في المردودية والخصومات.

الجدول رقم (19): يوضح الحالات التي لا يوجد فيها حل لإيصال المعلومة غير الاتصال غير

الرسمي:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
نعم	32	64
لا	18	36
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة كبيرة ترى بأن هناك حالات لا يوجد فيها بديل

غير إيصال المعلومة بالاتصال غير المباشر بنسبة تقدر بـ 64%، على عكس فهناك من يرون

بأنه غير ضروري بنسبة تقدر بـ 36%.

من هذه النتائج نجد بأن للاتصال غير رسمي فعالية كبرى تكمن في إيصاله لمعلومات كحل

وحيدي، كونه يُساعد على سرعة تدفق المعلومات وانتشارها بين الأفراد دون تكلفة مادية أو إضاعة

وقت، كما أنهم يؤكدون على اللجوء إليه سواء من قبل الإدارة أو من قبلهم في الكثير من الأحيان،

بسبب قرب المسافة بين المرسل والمرسل إليه وطبيعة العلاقة بينهم. ما يؤثر على أداء العمل

بسرعة، كما أن المرسل يحاول أحياناً تفادي الإجراءات الروتينية الطويلة التي من شأنها أن

تعرق وتضعب أداء الأستاذ لعمله.

الجدول رقم (20): يوضح الحالات التي يتم اللجوء إلى الاتصال غير الرسمي:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
عند الضرورة	37	74
ربحا للوقت	08	16
لأنه أكثر فعالية	05	10
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة كبيرة أجابت بأنها تلجأ للاتصال غير الرسمي عند الضرورة فقط بنسبة 74%، يليها من يعتقدون بأنهم يلجئون إليه بسبب ربح الوقت بنسبة قدرت بـ 16%، ثم من يعتقدون بأنه أكثر فعالية بنسبة 10%.

نجد من هذه النتائج أن غالبية المبحوثين أجابوا بأنهم يلجئون إلى هذا النوع من الاتصال عند الضرورة فقط، أي في حالة وجود معلومات توجيهات قرارات أو غيرها لم يسمع بها زملائهم في العمل، فيحاولون بهذا الاتصال نشر الرسالة التي قد تهم زملائهم، كذا توسيع مساحة سماع المعلومة.

كما يمكن القول بأن طبيعة عمل الأستاذ الجامعي تتمتع بالحركة بين الجامعات وكذا النشاطات المكلف بها والمهام المنوطة له تصعب من توفير وقت من أجل مواكبة كل المعلومات ولذلك يُتبع مثل "الحاضر يُعلم الغائب".

أما بخصوص من يرون بأنه مريح للوقت وأنه أكثر فعالية فهذا بسبب سهولة نقله دون عناء أو دون خسائر مادية أو إضاعة وقت.

الجدول رقم (21): يوضح التعرض للمسائلة القانونية عند الاعتماد على الاتصال غير الرسمي:

الخيارات:	التكرار:	النسبة المئوية: %
نعم	05	10
لا	45	90
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لم تتعرض للمسائلة القانونية في اعتمادها على الاتصال غير الرسمي بنسبة تقدر بـ 90%، تليها من تعرضوا لذلك بنسبة ضئيلة قدرت بـ 10%.

من خلال هاته النتائج يتبين بأن الإدارة لم تُعرض أيًا من أساتذتها إلى أي عقوبة في حالة لجوئهم إلى هذا النوع من الاتصال، كونه عنصر فاعل في علاقة الأساتذة ببعضهم وعلاقتهم بالإدارة. وكذا طبيعة الكائن البشري فهو اجتماعي بطبعه، أي أن العلاقة الرسمية التي تربطه بالزملاء والإدارة لا تكفي. وما دام لا يُضر بمصلحة المؤسسة وإفشاء أسرارها.

أما عن الذين صرحوا بأنهم سبق وتعرضوا للمسائلة القانونية فترجع إلى طبيعة المعلومات التي تداولوها خلال اتصالهم غير الرسمي بزملائهم أو إدارتهم، كون الأخيرة تضع لائحة من القوانين الردعية التي تُسلطها في حالة حدوث تجاوزات لا تخدم مصلحتها.

الجدول رقم (22): يوضح أفراد العينة التي تعطي رقمها الشخصي للإدارة:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
نعم	49	98
لا	01	02
المجموع:	50	100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ بأن معم الباحثين يعطون أرقامهم للإدارة بنسبة 98%،

تليها نسبة ضئيلة جدا ممن صرحوا بأنهم لا يعطونها رقمهم الشخصي 02%.

من هذه النتائج نلاحظ بأنه لا توجد أية مشكلة في إعطاء الباحثين أرقامهم لإدارتهم، وهذا لتسهيل عملية الاتصال بهم، كما أن هذه الوسيلة من بين التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الاتصال السمعي البصري، كما أنه يُقيهم على اطلاع بالتغيرات التي حدثت أثناء غيابهم.

الجدول رقم (23): يوضح أفراد العينة التي يتصل بها المسئول المباشر في أيام العطل:

الخيارات:	التكرار	النسبة المئوية: %
نعم	32	64
لا	18	36
المجموع:	50	100

من خلال نتائج هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة كبيرة من الأفراد يتصل بهم مسئولهم المباشر أيام العطل بنسبة 64%، تليها 36% من أجابوا عكس ذلك.

من هذه النتائج نجد بأن معظم الأفراد يتصل بهم مسئولهم أيام العطل بغرض إنجاز بعض المهام المتعلقة أو التي لم تنجز أيام العمل بسبب عدم كفاية الوقت لها، أو تلك التي استجدت مؤخرًا.

أما من صرحوا بعكس ذلك فهم معظمهم من النساء التي ترفض الإدارة الاتصال بهن إلا في حالة الضرورة لاعتبارات اجتماعية ثقافية تخص المجتمع المحافظ.



**ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:****1- مناقشة نتائج التساؤل الأول: ما أثر الاتصال الرسمي على أداء الأساتذة الجامعيين؟**

يتضح لنا من خلال تحليل البيانات الميدانية الخاصة بالتساؤل الأول، أن نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة يستعملون الأساليب الحديثة كطريقة لإيصال رسائلهم، نظراً للتطور التكنولوجي الراهن، ونظراً لمواكبة الكلية التطورات الحاصلة في مجال الاتصال، كما أن طبيعة أفراد العينة هي طبقة مثقفة متعلمة بإمكانها استعمال الوسائل الحديثة في التواصل وهذا من أجل توفير الوقت وسهولة الاستخدام، وكذلك ضمان وصول الرسالة بدقة ودون تحريف.

كما أن بأن معظم الأساتذة يعتمدون على الشكل الكتابي بسبب تأكدهم من إيصاله للرسالة واطمئنانهم من وصولها بدقة دون زيادة أو نقصان وغالباً ما يحمل هذا الشكل في طياته رسائل مهمة للإدارة وتكون في صيغة رسمية بنسبة 68%.

كما نجد أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم علاقة بزملائهم تعتبر جد ايجابية إلى حد كبير نظراً لاستعمالهم نوعين من العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تسمح للفرد بمساحة من الحرية، وهو ما يساعد على انتقال المعلومات فيما بينهم بطريقة سهلة و جيدة، وهو مؤشر على عدم وجود صراعات كبيرة بينهم أو نزاعات وإن وجدت تحل بطرق ودية، وهو ما تبينه النتائج من حسن للعلاقات المهنية بين الأفراد، بالتالي فعالية عملية الاتصال الداخلي، والذي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

تدل النتائج على أن عدد كبير من أفراد عينة الدراسة يرون بأن الاتصال بينهم وبين إدارتهم جيد بنسبة 90%، وهذا ما يؤكد وصول الرسالة بشكل واضح وهي نتيجة مهمة تخدم المؤسسة، وهذا بسبب التقارب في المستوى التعليمي وفي العلاقات الاجتماعية، وهي نسبة معتبرة تؤكد على حسن العلاقة.

نستنتج أن عدد من أفراد العينة يرون بأن الاتصال بينهم وبين إدارتهم متوسط بسبب التذبذب في تلقيهم الرسائل أحياناً في وقتها وأحياناً أخرى متأخرة أو في غير وقتها بنسبة 48%، وهي نسبة تؤثر نوعاً ما على الاتصال وتداول المعلومات، فقد تكون هناك مشاكل فيما بينهم، وقد تكون أسباب راجعة للاختلافات الموجودة بينهم منها المستوى التعليمي والتكوين وغيرها من العوامل والظروف التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على فعالية الاتصال بينهم، وبالتالي على السير الحسن للمؤسسة وعلى الأداء الفعال للعمل. وهي نسبة معتبرة وتدل على أن عملية الاتصال تسير

ببطء وكذا سيرورة المعلومات ووصولها متأخرة و بالتالي لها تأثير سلبي. نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون أن المعلومات التي يرسلونها إلى الإدارة أو العكس تلقى تجاوبا بنسبة 92%، وهذا ما يدل على مصداقيتها وأن لها صدى كبير من طرف الإدارة أو الأفراد وهو ما تبينه النتائج المحصل عليها، ودليل على أهميتها وعلى اهتمام المستخدمين أو الإدارة بها، والذي يسمح من حسن انتقالها وتداولها بينهم بطريقة فعالة، سريعة وسهلة، وبالتالي فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة وعلى حسن سيرها وأدائها.

أن الإدارة تقدم استفسارات للأساتذة في حالة عدم وصول المعلومة، كإجراء أولي وهذا ما تفسره النسبة المرتفعة من الإجابات (90%)، التي تدل على أن الإدارة تستفسر على سبب عدم وصول معلومة معينة كالغياب عن اجتماع ما أو تأخير في وضع نقاط مقياس معين بالرغم من أن الإدارة حددت التاريخ والوقت، فهي لا تتعجل في الخصم أو الإنذار إلا في حالة تكرار الخطأ أو تعمه أو يكون غير مبرر.

كما أن أفراد العينة يرون بأن هناك معوقات اتصالية تعترضهم في بعض الأحيان بسبب طول فترة وصول المعلومات (48%)، وهي ما تسبب في تعرضها للتشويش وبالتالي تصل إلى الأفراد بها أخطاء يصعب تصحيحها، وبالتالي يكون رجع صدى سيء يؤثر على فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة وعلى أداء العمل وعلى تسيير المؤسسة.

كما أن عدد من أفراد عينة الدراسة يجدون بأن العلاقات المهنية بينهم وبين مدرائهم سواء المباشرة أو غير المباشرة جيدة وإيجابية، وهذا في صالح المؤسسة فحسن العلاقات يجعل من انتقال المعلومات وتداولها بطريقة جيدة وسهلة، كما أنه يدل بأن هناك ثقة متبادلة بين الطرفين، وبالتالي التأثير على فعالية الاتصال الداخلي بالمؤسسة إيجابا وعلى تسييرها ككل، وهو ما من شأنه تحسين أداء العمل فيها.

وبناء على ما سبق نتوصل إلى معوقات الاتصال الرسمي تأثر سلبا على أداء الأستاذ

الجامعي

## 2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني: ما أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الأساتذة الجامعيين؟

يتضح لنا من خلال تحليل البيانات الميدانية الخاصة بالتساؤل الثاني نجد أن العلاقة المهنية بين أفراد العينة وزملائهم هي علاقة حسنة تبقى متواصلة حتى بعد أوقات العمل ونهاية الدوام، وهو ما يكون غالبا سبب في إيصال بعض الرسائل التي لا تصل إلى بعض الأشخاص، فيما أن

العلاقة غير الرسمية حسنة ومبنية على ثقة وعلى أساس نفس التفكير والذهنية ونفس الانتماءات والآراء وغيرها فإنها تؤثر إيجاباً على أداء العمل. كما أنهم يرون الاتصال غير الرسمي يؤثر على أداء المهام من ناحية كونه يوصل بعض المعلومات والتوجيهات والرسائل التي لم يتلقوها أثناء فترة عملهم، مما يساعدهم على مواكبة التغييرات والتغييرات التي تحدث في مكان عملهم، ومحاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل أو تواجه زملائهم.

كما نجد بأن معظم الأفراد المبحوثين لا يجدون أي مشكلة في تواصلهم غير رسمياً بزملائهم كون هناك روابط أخرى تجمعهم غير العمل، كالعلاقات الاجتماعية المختلفة (القرابة، التجاور، الصداقة...) أو التفكير أو الانتماء لجماعة معينة، كما أن لهم نفس المستوى التعليمي والوعي وانتمائهم لطبقة واحدة.

يعتبر أفراد العينة بأن الاتصال الرسمي أكثر فعالية من الاتصال غير الرسمي، كون الكلية منظمة رسمية نظامية وإتباعها للاتصال الرسمي ضروري وهذا بنسبة 60%.

غير أن للاتصال غير الرسمي أيضاً فعالية تكمن في إيصاله لمعلومات كحل وحيد أحياناً، كونه يساعد على سرعة تدفق المعلومات وانتشارها بين الأفراد دون تكلفة مادية أو إضاعة وقت، كما أن أفراد العينة يؤكدون على اللجوء إليه سواء من قبل الإدارة أو من قبلهم في الكثير من الأحيان، بسبب قرب المسافة بين المرسل والمرسل إليه وطبيعة العلاقة بينهم. ما يؤثر على أداء العمل بسرعة، كما أن المرسل يحاول أحياناً تفادي الإجراءات الروتينية الطويلة التي من شأنها أن تعرقل وتضعب أداء الأستاذ لعمله.

كما يتبين بأن الإدارة لم تُعرض أيّاً من أساتذتها إلى أي عقوبة في حالة لجوئهم إلى هذا النوع من الاتصال (غير الرسمي)، كونه عنصر فاعل في علاقة الأساتذة ببعضهم وعلاقتهم بالإدارة. وكذا طبيعة الكائن البشري فهو اجتماعي بطبعه، أي أن العلاقة الرسمية التي تربطه بالزملاء والإدارة لا تكفي. وما دام لا يُضر بمصلحة المؤسسة وإفشاء أسرارها.

كما أن كل أفراد العينة يعطون أرقامهم للإدارة بغرض التواصل معهم حتى أيام العطل. فمعظم الأفراد صرحوا بأن مسئولهم يتصل بهم أيام العطل بغرض إنجاز بعض المهام المتعلقة أو التي لم تنجز أيام العمل بسبب عدم كفاية الوقت لها، أو تلك التي استجدت مؤخراً.

وبناءً عليه فإن الاتصال غير الرسمي يَأثر إيجاباً على أداء الأستاذ الجامعي.

## النتائج العامة:

## ما أثر المعوقات التنظيمية على أداء الأساتذة الجامعيين؟

بصفة عامة فإن هاته الدراسة قد توصلت إلى جملة من النتائج نحددها في:

- أن الأساتذة الجامعيين يستعملون الأساليب الحديثة كطريقة لإيصال رسائلهم، نظرا للتطور التكنولوجي الراهن ومواكبته خاصة في مجال الاتصال.
- أن الأساتذة يعتمدون على الشكل الكتابي بسبب تأكدهم من إيصاله للرسالة واطمئنانهم من وصولها بدقة دون زيادة أو نقصان وغالبا ما يحمل هذا الشكل في طياته رسائل مهمة للإدارة وتكون في صيغة رسمية.
- أن نوع الوسائل التي تستعمل في تقديم المعلومات في المؤسسة تكون حسب درجة أهميتها فان كانت ذات أهمية كبيرة فتكون كتابيا لطبيعتها الرسمية و مصداقيتها.
- وان كانت أقل أهمية وذات طبيعة عادية وروتينية فتكون شفويا بالمحادثات الهاتفية، أو محادثات مباشرة من الرئيس إلى مرؤوسه حسب الهرم التسلسلي.
- أن الأساتذة الجامعيين يتواصلون مع زملائهم بنوعين من الاتصال الرسمي وغير الرسمي التي تسمح لهم بمساحة من الحرية.
- أن الإدارة تُرسل رسائل واضحة للأساتذة الجامعيين وهي نتيجة مهمة تخدم أداء العمل ما يعود بالنفع على الكلية، كما أنها تلقى تجاوبا لدى الأساتذة والعكس.
- أن الإدارة تقدم استفسارات للأساتذة في حالة عدم وصول المعلومة، كإجراء أولي.
- أن الأساتذة الجامعيين يرون بأن هناك معوقات اتصالية تعترضهم في بعض الأحيان بسبب طول فترة وصول المعلومات ، وهي ما تسبب في تعرضها للتشويش وبالتالي التأثير على أداء العمل وعلى تسيير الكلية.
- العلاقات المهنية بين الأساتذة وبين مدراءهم سواء المباشرة أو غير المباشرة جيدة و ايجابية، وهذا في صالح المؤسسة فحسن العلاقات يجعل من انتقال المعلومات وتداولها بطريقة جيدة وسهلة.

- أن العلاقة المهنية بين الأساتذة وزملائهم هي علاقة حسنة تبقى متواصلة حتى بعد أوقات العمل ونهاية الدوام، وهو ما يكون غالباً سبب في إيصال بعض الرسائل التي لا تصل إلى بعض الأشخاص، ما يؤثر على أداء العمل.
- أن الاتصال غير الرسمي يؤثر على أداء المهام من ناحية كونه يوصل بعض المعلومات والتوجيهات والرسائل التي لم يتلقوها أثناء فترة عملهم، مما يساعدهم على مواكبة التغيرات والتغييرات التي تحدث في مكان عملهم.
- أن الاتصال الرسمي أكثر فعالية من الاتصال غير الرسمي، كون الكلية منظمة قانونية نظامية وإتباعها للاتصال الرسمي ضروري.
- أن الأساتذة يؤكدون على اللجوء إلى الاتصال غير الرسمي سواء من قبل الإدارة أو من قبلهم في الكثير من الأحيان، بسبب قرب المسافة بين المرسل والمرسل إليه وطبيعة العلاقة بينهم، ما يؤثر على أداء العمل بسرعة وسهولة.
- بأن الإدارة لم تُعرض أيّاً من أساتذتها إلى أي عقوبة في حالة لجوئهم إلى هذا النوع من الاتصال (غير الرسمي)، كونه عنصر فاعل في علاقة الأساتذة ببعضهم وعلاقتهم بالإدارة.
- نستنتج أن الاتصال الداخلي في المؤسسة فعال، فالنتائج كانت مرضية إلى حد بعيد، وتخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال، وهو ما له من تأثير إيجابي على أداء العمل وعلى المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها و تفعيل انتقال للمعلومات و حسن تداولها.

## خاتمة

يقوم المجتمع الحديث على العديد من البنى التحتية الأساسية التي تميزه عن سائر المجتمعات التقليدية الغابرة إذ تتباين هذه الأخيرة (البنى) حسب نشاطات الإنسان و حاجياته التي تفرض تجسيدها في الواقع وتعتبر المؤسسة الاقتصادية في الشأن إحدى أهم المكونات في نسق هذا المجتمع والتي شهدتها البشرية بخاصة على الصعيد العلمي بشقيه التقني التكنولوجي والاجتماعي الإنساني فقد شهدت هذه المؤسسات بشكل عام وبالتحديد من بداية القرن التاسع عشر إلى غاية النصف الأول من القرن العشرين العديد من المشاكل التي أعاقت تطورها بشكل ملحوظ والتي انطلقت من محيطها الداخلي .

إن مهمة وضع معالم للاتصال الداخلي هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع ، وحل أمثلة للمشاكل، وهذا ما يسهل الحوار وتبادل الخبرات من خلال الاتصال الذي يحسن الأداء الوظيفي وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة، تنسجم مع الظروف الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية، هذه الإستراتيجية تتجاوز فكرة أن الاتصال عملية طبيعية لا تطرح إشكال، فالالاتصال أداة توظيف وتطبيق لآليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، بدءا من قمة السلم الهرمي الداخلي إلى المستويات الدنيا ، فمستوى الأداء مرهون بتوفير المعلومة ذات المصادقية والتي تعبر عن الوضعية الحقيقية والملائمة لاتخاذ القرار بالمقابل التسيير الجيد يعتمد على السريان الأحسن للمعلومة و ثقة الأشخاص من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي للمؤسسة، واندماج الأشخاص في قيم وأهداف تشكل ثقافة المؤسسة .

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي شهدت تطورا متسارعا لا مثيل له في النصف الثاني من القرن العشرين وبلغت الذروة بداية الألفية الثالثة أكثر حتمية بالنسبة للمؤسسات المختلفة الهادفة لتحقيق البقاء ومسايرة الركب مهما كانت طبيعة خدماتها ومهما كان حجم هذه الأخيرة .

# قائمة المراجع

## القواميس والمعاجم:

1. أبو الفضل جمال الدين ومحمد بن مكروم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956
2. علي بن هانية و آخرون، القاموس الجديد للطالب، ط7. الشركة الوطنية للتوزيع والنشر، الجزائر

## الكتب:

3. أحمد بخوش : الاتصال والعولمة (دراسة سوسيو ثقافية) ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
4. أبو الفضل جمال الدين ومحمد بن مكروم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية ،منظور القرن الحادي والعشرين، د.ط، 1999
6. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007
7. أحمد ماهر: الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
8. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي، جريير للنشر والتوزيع، عمان، 2013
9. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار الوئام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008



10. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريس التقني والمهني، السعودية، 1429
11. الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، مصر، 1983
12. الخزامي عبد الكريم: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999
13. العملاق بشير: نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2009
14. المزاهرة منال هلال: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012
15. المساد محمود: الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003
16. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
17. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي- مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2000
18. حسن ابراهيم بلوم : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، 2003
19. حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999

20. خاطر أحمد مصطفى: تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 20
21. خليل أبو صبع: العلاقات العامة والسلوك الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة
22. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2009
23. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2003
24. شارلز و جارين جوبز: الإدارة الإستراتيجية، ج 1، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001
25. صلاح الدين محمد الباقي: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
26. عادل حروش ومؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان
27. عادل مبروك وصبري شحاتة السيد: إدارة الموارد البشرية- تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية -، كتب عربية، جامعة القاهرة
28. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009،
29. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية .، مصر، 2002

30. عداي حسين فلاح: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2000
31. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000
32. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006
33. ماجد عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، عمان، 2003
34. محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
35. محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005
36. محمد سلامة محمد غباري والسيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1991
37. محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الأردن، عمان، 1999
38. محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية، 2000
39. مهدي حسين زوليف وآخرون: التنظيم والاستشارات الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999

40. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006
41. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان، 2000
42. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز، 2014
43. نور الدين إيمان الناصر. كحول صورية: الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة: من وجهة نظر أصحاب المصلحة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008
44. المذكرات والرسائل الجامعية:
45. أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010
46. باباه ولدن سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010
47. بو عطيظ جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.2009
48. سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2005

49. مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.2008

### المذكرات والرسائل الجامعية:

50. أمير علي فاطمة الزهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2010

51. باباه ولدن سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، 2010

52. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.2009

53. سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2005

54. مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.2008

## المجلات والمنشورات:

55. الشيخ الداودي: «تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء» مجلة الباحث، العدد 2009\_2010/07

56. عبد الله الهمالي: التقنيات الإحصائية ومناهج البحث، منشورات جامعة قريونس، بنغازي، ليبيا، 2008

## الملتقيات والمحاضرات:

57. سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2005

58. محاضرة الأستاذ جابر: مطبوعة موجهة لطلبة العلوم الاجتماعية، سنة 2017.2018، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر (شتمة)،

## المواقع الإلكترونية:

59. موقع الكتروني: [WWW.ROKIATKALB.3ARABIYATE.NET](http://WWW.ROKIATKALB.3ARABIYATE.NET)

60. موقع الكتروني: <http://fshs.univ-biskra.dz>

الملك



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع  
تخصص علم اجتماع إدارة وعمل



## معوقات الاتصال التنظيمي لأداء الأساتذة الجامعيين جامعة محمد خيضر-شتمه- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع إدارة وعمل

تحت إشراف:

صونيا العيادي

إعداد الطالبة:

فريال جهارة

ملاحظة:

فضلا لا أمراء، نرجو من سيادتكم الإجابة على جميع أسئلة الاستمارة علم ان الإجابة ستستخدم فقط للأغراض العلمية وستحظى بالسرية التامة. إن تعاونكم سيفيدنا كثيرا



رقم الملحق 01 : الاستمارة

**المحور الأول : محور البيانات الشخصية:**

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

- أقل من 30 سنة -  من 30 سنة إلى 40 سنة

- من 40 سنة إلى 50 سنة  -من 50 سنة فأكثر

3. الدرجة العلمية:

أستاذ  أستاذ محاضر "أ"  أستاذ محاضر "ب"

أستاذ مساعد "أ"  أستاذ مساعد "ب"

4. الأقدمية:

-أقل من 5 سنوات  - (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)

- (من 10 سنوات إلى 20 سنة)  - (20 سنة فأكثر)

**المحور الثاني: تأثير معوق الاتصال رسمي على أداء الأساتذة الجامعيين:**

5. ما هي طرق الاتصال الرسمي في المؤسسة التي تعمل فيها؟

المراسلات التقليدية  المراسلات الحديثة   
\_أخرى اذكرها:.....

6. ما هو أفضل شكل للاتصال من حيث الشكل؟

شفوي  كتابي  كلاهما

7. ما هو نوع علاقتك مع زملاء العمل؟

رسمية  غير رسمية  كلاهما

8. هل المعلومات التي تتلقاها واضحة:

نعم  لا

9. هل تتلقى المعلومات في وقتها؟

دائما  أحيانا  أبدا

10. جدوى الرسالة؟

تلقى تجاوبا  لا تلقي تجاوبا

11. في حال عدم تلقي المعلومة ما هي العواقب التي تنجر عن عدم وصولها؟

خصومات  إنذارات  استفسارات

12. هل توجد صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الإدارة؟

نعم  لا  احيانا

\_في حالة الإجابة بنعم ما هي:.....

13. هل الاتصال بمديرك يكون بطريقة:

مباشرة  غير مباشرة  كلاهما

المحور الثالث: تأثير معوق الاتصال غير الرسمي على أداء الأساتذة الجامعيين:

14. هل هناك علاقات خارج العمل بينك وبين زملاء العمل؟

نعم  لا

15. هل يساعدك الاتصال غير الرسمي في أداء مهامك؟

نعم  لا

\_أخرى اذكرها:.....

16. ما مدى صحة ودقة معلومات الاتصال التي تتلقاها بشكل غير رسمي؟

مرتفع  منخفض  متوسط

17. هل سبق وحدث لك مشاكل بسبب الاتصال غير رسمي؟

نعم  لا

18. هل الاتصال التنظيمي غير الرسمي مقارنة بالرسمي هو:

أكثر فعالية  أقل فعالية

19. هل تعتقد أن هناك حالات لا يوجد فيها حل لإيصال المعلومة غير الاتصال الغير الرسمي؟

نعم  لا

\_ في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الحالات:.....

20. هل تضطر إلى استعمال الاتصال غير الرسمي :

عند الضرورة  ربما للوقت  لأنه أكثر فعالية

21. هل سبق و تعرضت للمسائلة القانونية بسبب الاتصال غير رسمي؟

نعم  لا

22. هل تعطي رقمك الشخصي للإدارة؟

نعم  لا

\_ أخرى أذكرها:.....

23. هل يتصل بك مسؤولك المباشر في أيام العطل؟

نعم  لا

## الملحق رقم 02

### قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين
01	بويكر عصمان
02	مراد حنان
03	ميدني ذراع شايب
04	بومعراف نسيمة

### الملحق رقم 03

