

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: إعلام واتصال

الرقم التسلسلي: /...../.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر: تخصص: اتصال وعلاقات عامة

بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات
الأكاديمية دراسة ميدانية جامعة المسيلة 2019-2020

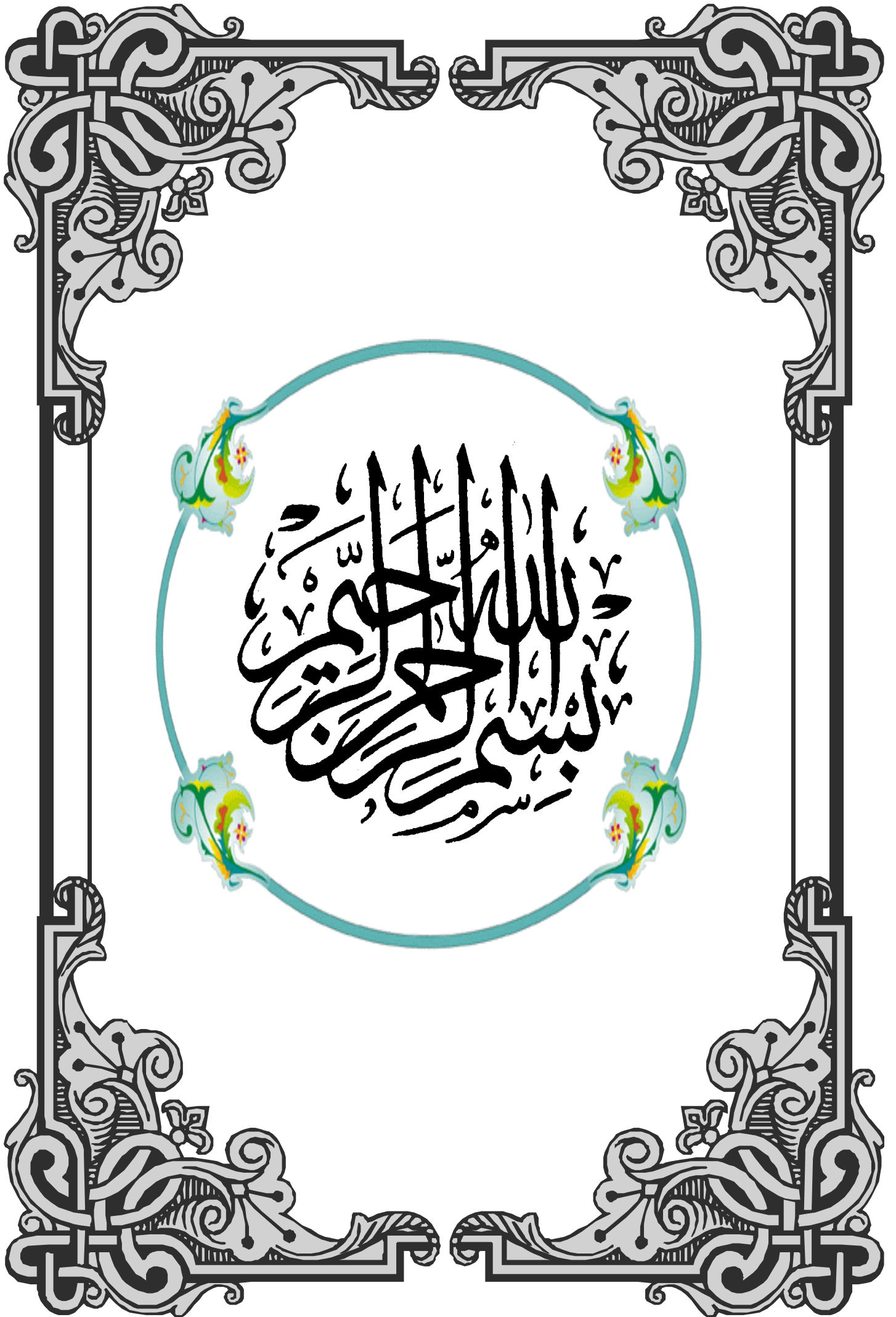
اشرف الأستاذ

عبد الحميد بلعباس

إعداد الطالبة:

- فضيلة بربيش

السنة الجامعية : 1441-1442هـ - 2019 - 2020 م



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر وعرفان

-بعد الحمد لله سبحانه وتعالى وشكره والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم .

أتقدم بخالص الشكر والتقدير العظيم إلى

الأستاذ الفاضل الدكتور "عبد الحميد بالعباس" الذي قدم لي نصائح وتوجيهاته الثمينة ومعرفته العلمية في إنجاز هذا البحث .

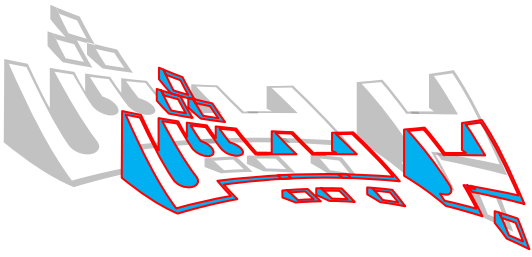
إلى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل .

إلى كل من ساعدني ووقف معي ودعمني من بعيد أو قرب على إنجاز هذا البحث



التهنئة

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى الوالدين
الكريمين وإلى إخواني الأحباء إلى رفيقات دربي
صديقاتي وزميلاتي، إلى كل طلبة الماستر إتصال
وعلاقات العامة بجامعة المسيلة وإلى كل طلاب
العلم جميعا





المقدمات

يعتبر الإتصال في مختلف أشكاله عصب حياة الإنسان الذي لا يستطيع التوقف عن التواصل مع الآخرين كي يشبع رغباته، وطبقا لهذا فإن الإتصال بشكل عام يمثل العملية التي بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات، فلا يمكن إقامة علاقات إجتماعية بدون إتصال وتواصل مع الآخرين، فالإتصال على العموم عملية ضرورية في حياتنا اليومية باعتباره الركيزة الأساسية لبناء العلاقات يسودا التفاهم والتعاون فيما بينهم، ويعد الإتصال الداخلي نوع من الإتصال الذي تحتاج إليه المؤسسات الإدارية بإعتباره الأساس الذي تبنى عليه المؤسسة داخليا فهو يساعد على كيفية تسيير المؤسسات داخليا من خلال التنظيم وتسيير والمراقبة كل ما يحدث داخل المؤسسة فهو الذي يتحكم في سيرورة العمل من خلال مختلف الأقسام الإدارية فهو عملية ديناميكية داخل المنظمة، فهو يساعد على إقامة علاقات قائمة على التفاهم والتعاون داخل المنظمة بين مختلف الموظفين، وكلما كان أسلوب الإتصال الداخلي كفاً كلما أدى ذلك إلى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه لذلك يلعب الإتصال الداخلي دورا فعال في إيضاح الموظفين، معرفته حاضرا ومستقبلا الأمر الذي يتيح التفاعل والعمل بقدر اللازم لتحقيق معدلات أداء العالية لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه وتبعاً لما يتيح الإتصال من مميزات تساهم بفاعليه في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة.

ولقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، وتناولنا من خلاله الخطوات المنهجية المتعارف عليها للإنجاز للدراسة، وتناولنا في الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة، وتناولنا من خلاله متغيرات الدراسة " الإتصال الداخلي، الأداء الوظيفي " وتناولنا في الفصل الثالث الدراسة الميدانية التي أجرينا فيها الدراسة وكذا عرض وتحليل نتائج الاستبان وتطرقنا في الأخير إلى ملخص النتائج والإقتراحات التي توصلنا إليها ثم ختمت هذه الدراسة بخاتمة.

الفصل الأول



الإطار المنهجي للدراسة



- 1- الإشكالية.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- منهج الدراسة.
- 7- أدوات الدراسة.
- 8- مجالات الدراسة.
- 9- تحديد المفاهيم.
- 10- الدراسات السابقة.
- 11- مجالات الدراسة
- 12- نظرية الدراسة

1- الاشكالية :

يعد الاتصال أمرا ضروريا من ضروريات الحياة البشرية، يقوم أساسا على التعبير وإيصال المعلومات والأفكار في كل زمان ومكان مما يسهل عملية نقل وتبادل المعلومات واستمرار النشاط الانساني، ولا يقوم هذا النشاط إلا بوجود الأفراد، فمهما تطورت المجتمعات تبقى بحاجة إلى التواصل والاتصال مع بعضهم البعض فلا يمكن الإستغناء عليه لأنه هو الذي يبني العلاقات الإجتماعية فهو المحرك الأساسي لبناء علاقات يسودها التفاهم والتبادل المشترك بينهم.

-فالاتصال الداخلي من المواضيع الأساسية التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف أصحاب المؤسسات أو المنظمات حيث أصبح مجال بحث ودراسة فلا يمكن تأسيس وتسيير وقيادة منظمة بدون اتصال فيفضل الاتصال الداخلي لتستطيع المؤسسة من خلاله الاستمرار في الوجود والبقاء فالمؤسسة تبدأ من الداخل إلى الخارج، فالاتصال الداخلي في المؤسسة عندما ينظم على قواعد وأسس تنظيمية يؤدي أصحاب العمل والموظفين مهامهم بطرق أفضل فالاتصال هو الذي يتحكم في سيرورة النشاط التنظيمي من خلال مختلف المستويات الادارية المتمثلة في الأقسام والفروع، فهو عملية حيوية مستمرة للأفراد داخل المنظمة، فهو يعمل على التواصل وتبادل المهام والوظائف وفق نطاق تنظيمي معين، من فرد إلى آخر من أجل خلق جو ملائم يسوده التفاهم والتشارك فيما بينهم، فكلما كان الاتصال الداخلي فعال وصادق وذو غاية كلما كانت المؤسسة قد حققت أهدافها ونتائجها.

فالآداء الوظيفي يشكل أهمية أساسية لأي مؤسسة فمن خلال الآداء الذي يؤديه كل الموظفين بطريقة محكمة وموضوعية، تستطيع المؤسسة السير والاستمرارية في العمل داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية ناجحة، فكلما كان الاتصال الداخلي منظم كلما ساعد ذلك الموظفين على أداء مهامهم فالاتصال الداخلي لكل مؤسسة هو الذي يساهم ويؤثر على الآداء الوظيفي للعاملين فيها لتصبح قادرة على التطور والتعامل مع كل المتغيرات المتوقعة .

فالمؤسسات الأكاديمية الجامعية باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة لاتستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي، وهي كذلك من بين المؤسسات التي تحرص على ضرورة وجود اتصال داخلي الذي يجعلها تؤدي خدماتها ونشاطها بالصورة اللازمة داخل محيطها لكونه عملية إدارية، وكلما كان الاتصال الداخلي ناجح كلما كان له دور فعال على الآداء الوظيفي، وكلما كان الاتصال الداخلي بين الوحدات الإدارية محكم ومنسق ومنظم كلما ساعد ذلك على أداء ناجح من قبل الموظفين .

من خلال هذا يمكن القول أن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما سواء بالنسبة للموظفين أو المؤسسات لأنه المحرك الأساسي لعمل المؤسسات الأكاديمية أي الجامعة من بين المؤسسات الكبرى التي لاتستطيع السيرورة في العمل بدون اتصال بين مختلف وحداتها الإدارية ومختلف كلياتها وفروع شعبها .

1/ سأحاول من خلال دراستي الحالية الاجابة على الاشكالية الآتية :

- ما الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للمستخدمين الإداريين بجامعة المسيلة؟

2/ تساؤلات الدراسة:

- قمت بتقسيم الاشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية وهي كالاتي :

1- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الاكاديمية لجامعة المسيلة ؟

2- ما هو واقع الاتصال بأكاديمية جامعة المسيلة وما دوره في تحسين الأداء الوظيفي ؟

3- ما هي أهم قنوات الاتصال الداخلي وما دورها في تحسين الأداء الوظيفي ؟

3/ أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية .

أ- الأسباب الموضوعية :

- القيام بدراسة أكاديمية تعتمد على منهجية علمية واضحة تهدف إلى التعرف على الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة المسيلة .

- معرفة ما إذا كان هناك إتصال داخلي فعال داخل الجامعة مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي .

- توضيح نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية.

ب- الأسباب الذاتية :

- باعتبار أدرس تخصص اتصال هذا ما أدى بي إلى اختيار هذا الموضوع .

- التعرف على اتصال داخل الجامعة والدور الذي يلعبه بالنسبة للأداء الوظيفي .

- معرفة الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الجامعية .

- إثراء البحث العلمي .

4/ أهداف الدراسة :

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز أهمية الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية .
- معرفة نوع العلاقة القائمة بين المستخدمين ودورها في الأداء الوظيفي .
- توضيح دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية .
- معرفة أهم وسائل وأساليب الاتصال الداخلي في جامعة المسيلة .

5/أهمية الدراسة:

يستوجب موضوع الدراسة أهمية كبيرة في الكشف عن معنى الاتصال الداخلي في المؤسسات الجامعية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لأنه يمثل أمرا أساسيا بالنسبة للمؤسسة فمن خلاله تستطيع تحقيق أهدافها وذلك من خلا الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية الموجودة داخل الجامعة وفق هيكل تنظيمي معين، فالاتصال الداخلي يلعب دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي، فكلما كان الاتصال داخل أي مؤسسة منظم وفق قوانين محكمة كلما كان الإداء الوظيفي ناجح وفعال فالأداء الوظيفي يساعد على سيرورة العمل داخل المؤسسة، فكلما كان هناك اتصال بين الوحدات الادارية ومختلف الأقسام وبين الموظفين كلما ساعد ذلك على الإنسجام في تأدية العمل والتعاون والتفاهم بين العاملين داخل المؤسسة .

6/ منهج الدراسة :

- يعرف المنهج على أنه مجموعة الطرق والأدوات والإجراءات التي تستخدم في الدراسة العلمية للظاهرة أو الموضوع .
- أو تلك المجموعة من القواعد والأنظمة التي تم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية (الفلاحي، 2018، ص 363)
- و يعرفه عبد الباسط مُجَّد علي أن : " عبارة المنهج تشير إلى الطريق المؤدي إلى كشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة "
- و يعرفه مُجَّد القريب بأنه : "مجموعة من الأطر والإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث لدراسة مشكلة معينة" (السيد، 2002، ص 167)
- و في دراستي اعتمدت على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه : " الطريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن تفسيرها" (المزاهرة، 2014، 308)

- و يعرف أيضا على انه : " المنهج الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى النتائج وتعميمها تساعد في فهم الواقع وتطويره " (عليان، 2001، ص43)
- و يعرف كذلك على أنه : "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محددة من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة " (عبيدات وآخرون، 1999، ص 46)
- و استخدمت هذا المنهج أي المنهج الوصفي من خلال وصفي للاتصال الداخلي والآداء الوظيفي بجامعة المسيلة وهذا من خلال التعرف على ماهية الاتصال الداخلي وكذلك التعرف على ماهية الآداء الوظيفي من خلال الجانب النظري للدراسة .

7/ أدوات الدراسة :

- هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين (بن مرسللي، 2005، ص 203)
- و تعرف كذلك بأنها الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته مهما كانت تلك الأدوات التي يستعملها الباحث في بحثه بما يتناسب مع أداة المشكلة (المشهداني، 2017، ص 42)
- 1 / وفي دراستي اعتمدت على أداة جمع البيانات وهي استمارة استبيان والتي تعرف على أنها : "وسيلة قائمة بذاتها وتستخدم لجمع البيانات بطريقة سريعة وعن موضوعات محددة ومن مجموعة كبيرة من الأفراد وتستخدم استمارة الاستبيان كأداة لهذا الغرض "
- و تعرف أيضا على أنها "عبارة عن شكل مطبوع، يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من الأفراد، حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة " (نجرطة، 2015، ص335)
- و يعرف كذلك بأنه : "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه " (عبد الحميد، 2004، ص353)
- و تعرف أيضا على أنها : "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين " (قنديلجي، 1999، ص157)

وسبب اختياري أداة الاستبيان كأداة رئيسية ذلك راجع إلى طبيعة الدراسة، وكذلك باعتبارها الأداة الأكثر وصولاً إلى المعطيات الكافية التي تسمح لنا بالقياس والكشف عن الظاهرة المدروسة وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها، حيث تحتوي إستمارة الدراسة على ثلاث محاور وكل محور يحتوي على أسئلة تندرج ضمن المحور الرئيسي .

أولاً : عرض المعلومات الشخصية أي العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المهنة .

المحور الأول : مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، وقمنا بصياغة السؤال : ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ؟ . وتندرج ضمنه أسئلة فرعية .

أما **المحور الثاني** كان بعنوان : واقع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، وقمنا بصياغة السؤال :

ما مدى تواجد الاتصال الداخلي بين الموظفين داخل الجامعة ؟ وتندرج ضمنه أسئلة فرعية .

أما **المحور الثالث** والأخير قنوات الاتصال الداخلي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، وقمنا بصياغة السؤال :

ماهي أهم قنوات الاتصال الداخلي داخل الجامعة ؟ . وتندرج ضمنه أسئلة فرعية . حيث تحتوي استمارة الاستبيان على 18 سؤال.

2 / وفي دراستي استعنت بأداة الملاحظة كأداة مساعدة والتي تعرف بأنها هي المساهمة الحسية للظواهر، وتعتبر الملاحظة الطريقة الأساسية في دراسة الظواهر الطبيعية وفي دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية (مكي، 2013، ص63)

- و تعرف كذلك على أنها هي الملاحظة المنهجية التي يقوم بها الباحث مستهدفاً الكشف عن تفاصيل

الظواهر والعلاقات..... التي يحتتمل أن توجد بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر الأخرى (مصطفى

عمر، 2008، ص 63)

- وكذلك استخدمت أداة الملاحظة كأداة مساعدة من خلال ملاحظة ومعرفة نوع الاتصال داخل الجامعة

وكذلك محاولة معرفة هل هناك تواصل بين المستويات الإدارية داخل الجامعة وأيضاً معرفة نوع الاتصال

الأكثر استخداماً داخل الجامعة باعتبار الاتصال الداخلي هو الذي يحسن في كفاءة الأداء بين الموظفين

داخل الجامعة .

8 / مجتمع وعينة الدراسة :

أ- مجتمع الدراسة :

- يعرف مجتمع الدراسة بأنه : "جميع أفراد الظاهرة المقصود دراستها " (الحيزان، 2004، ص71)

- و يعرف كذلك على أنه : " هو جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها " (مُجَّد حسن، 1997، ص184)
- و يتشكل مجتمع دراستي من الأساتذة والإداريين بجامعة المسيلة الذين يمثلون مجتمع البحث.
- ب- عينة الدراسة :
- تعرف العينة على أنها : "هي فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي يكون موضوعها مشكلة البحث" (دويدري، 2002، ص 305)
- و تعرف كذلك : " هي طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة" (ربحي، ص160)
- و في دراستي الحالية قمت باختيار العينة القصدية التي تناسبت مع موضوع دراستي والتي تعرف كالآتي:
- "هي العينة التي يختارها الباحث اختيارا مقصودا بين وحدات المجتمع الأصلي " (المشاقبة، 2010، ص89)
- و تعرف كذلك : " هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة" (عبيدات، ص96)
- و تتمثل عينة الدراسة في الإداريين وأساتذة جامعة المسيلة الذين كان عددهم 15 أستاذ و30 إداري.

9- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1- الاتصال الداخلي

تعريفه إصطلاحا:

- 1/ يعرفه فضيل "ليو" بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لا تتم العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات الصاعدة والأفقية داخل الهيكل التنظيمي .
- أما إبراهيم أبو عرقوب فيعرفه بأنه الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات بين الموظفين وهو إما إتصالا رسميا هابطا مساعد أفقي أو غير رسمي (حجاب، 2007، ص28).

3- وفي قاموس الإدارة العامة أورد زكي غوشة بأنه نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الإتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة (بوحنية، 2010، ص31)

4- ففرقة علماء الإدارة بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات والبيانات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الإتجاهات هابطة والصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع (حجاب، 2007، ص28).

تعريف الإجرائي:

الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف المستويات والأقسام الإدارية ويهتم بسير المعلومات وإقامة علاقات بين الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها وتنو الإتصال داخل المؤسسة ويستعمل إتصال ابط من المدير إلى الموظفين وإتصال مساعد من الموظفين إلى المدير والإتصال الأفقي.

باختصار بأنه تلك العملية الهادفة والمستمرة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والحقائق الإدارية بين طرفي العملية الإتصالية داخل التنظيم، فهو مانطمح توضيحه في دراستنا الحالية.

الأداء الوظيفي

تعريفه إصطلاحا:

نعني به أداء الفرد للعمل، قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عاشور، 1986، ص5).

"ويعرف كذلك أنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" (منصور الشريف، 2013، ص54).

تعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي يشير إلى النشاط الذي يؤديه الفرد أي العامل داخل المؤسسة نتاجا لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل أي محصلة لجميع الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة وهو الناتج النهائي لنشاطه، فهو ما نطمح لتوضيحه في دراستنا الحالية.

المؤسسات الأكاديمية الجامعية:

تعريفها اصطلاحا:

تعتبر الجامعة مؤسسة عالية المستوى غرضها التدريس والبحث ومنهج شهادات أكاديمية خاصة لمن يرتادونها، إحدى هذه الشهادات تمنح للمتخرجين في الطور دراسات التدرج undergraduate عادة

ماتسمى شهادة الليسانس في حين تمنح الجامعة شهادات عاليا للباحثين في طور مابعد التدرج post graduation والتي عادة ماتشمل شهادة الماجستير وشهادة الدكتوراه.

وكذلك يمكن تعريف المؤسسة الجامعية على أساس أنها مجتمع مصفر يقوم فيه الأساتذة والطلبة معا بمناقشة، تطور وإستكشاف أفكار، وكذلك تعتبر الجامعة خدمة عامة فهي تشارك في بناء المجتمع، ومصدر للتطوير الإجتماعي الثقافي والإقتصادي ويقع على عاتق الجامعة تكوين الإطارات التي تحتاجها الدولة (بومدين، 2016، ص 249).

ويعرفها سعيد إسماعيل على أنها "قبل أن تكون بنيانا هي مؤسسة تعليمية، ومركز بحثي ومنارة للإشعاع تعكس مستوى حضاريا، وتدعو إلى تحرك هذا المستوى، بحيث يكون حضريا لايسكنوا ولايستكن، بل دائم الحركة، دائم الفعل... المؤسسة الجامعية مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الإجتماعي التي تحكم السلوك والعلاقات في المجتمعات

وتعرف المؤسسات الجامعية ضمن المعاجم العربية بأنها مجموعة المعاهد العلمية العالية المسماة بالكليات تدرس الآداب الفنون ومختلف العلوم (بوقبرين، 2016، ص80).

التعريف الإجرائي

هي المؤسسة تضمن المعاهد والأقسام والكليات الطمية والتي تهدف إلى إخراج أشخاص مثقفين ذا مستوى عالي حيث يدرس فيها مختلف العلوم، من أجل زيادة المعرفة والوصول إلى درجات العليا من الثقافة العلمية.

10-دراسات السابقة

الدراسات السابقة إحدى الركائز العلمية التي يمكن أن يستند إليها الباحث في بحثه، من أجل توثيق المعلومات والمعرفة في المناهج المتبقية في البحوث المتشابهة لدراسته، وتساعد الدراسات السابقة الباحث عن الإختيار السليم لبحثه وتعينه تكرار بحث مشكلات سابقة ويستطيع الباحث تجنب ماوقع فيه الباحثون الآخرون من أخطاء (مشهداني، 2017، ص45).

المقصود بالدراسات السابقة هي الدراسات والرسائل والأطروحات الجامعية في القطر الذي تعيش فيه، أو الأقطار المجاورة أو البعيدة ووعليك أن تطلع جيدا من خلال متابعتك لموضوع بحثك إن كان سبقك باحث فيها (عيشور وآخرون، 2017، ص93)

الدراسة الأولى:

تحت عنوان إتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة)

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير: جامعة منتوري محمود قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية
قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطغونيا، تغطس: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية من إعداد الطالبة
بوعطي جلال الدين.
السنة الجامعية 2008/2009.

أهم النتائج

الكشف عن تواجد إتصال التنازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على
العمال أو عن طريق الإجتماعات والإعلانات.

وجود إتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الإتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الإجتماعات فيصال كل
إنشغالهم رغم تفضيلهم الإتصال ومقابلة المدير مباشرة ويتبين من خلال كل هذا في مؤسسة البحث نمط
الإتصال المجتمع بين الإدارة والعمال هو مزيج بين نمط التنازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال
التي التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الإتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذا وبعد القيام
بالمعالجة الإنسانية تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة في الإتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
وجود علاقة موجبة متوسطة بين البعد الإتصال المساعد والأداء الوظيفي.

هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما تؤكد قيمة
المتوسط الحسابي لمعاملات الإرتباط الخاصة ببعد الإتصال النازل والصاعد والتي قدرت ب 0.54 ومن خلال
هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن الفريضة العامة قد حققت من خلال وجود علاقة بيننا الإتصال التنظيمي والأداء
الوظيفي لدى العمال المنفذين.

الدراسة الثانية

تحت عنوان "واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية

"دراسة ميدانية بمركب المعارف والرافعت "قسنطينة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير شعبة تسيير الموارد
البشرية من إعداد الطالب، عز الدين هروم.
السنة الجامعية 2007/2008.

أهم النتائج

لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتيسير الأداء، كما لا يجوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق الهلية بفعالية.

لا يوجد إهتمام الكافي من جانب الرؤساء في المركب بمهارسات أداء مرؤوسيههم. يرتبط الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.

الدراسة الثالثة

تحت عنوان "واقع الإتصال الداخلي والخارجي في مؤسسته نموذج جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة دراسة الحالة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإعلام والإتصال تخمس: وسائل الإعلام والمجتمع كلية العلوم الإقتصادية والإنسانية قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام والإتصال. من إعداد الطالبتين، عسنون نصيرة، بورعة فتيحة، السنو الجامعية 2018/2017.

أهم النتائج

أن العمل الغالب في الجامعة هو الإتصال الرسمي الذي يتضمن تقديم المعلومات والتعليمات وأوامر وقرارات لكل المسؤولين والموظفين في الجامعة موضحو الإتصال الرسمي الصاعد. الدور القوي للإتصال المباشر بين المدير و الرؤساء المصالح وهذا ما يدفعهم على الإتصال الشخصي دون اللجوء إلى الوسائل المكتوبة.

نجد الإتصال الأفقي حاضرا بنسبة قليلة حيث يتم بين الموظفين المصلحة ولا يتعدى إلى وحدات المختلفة. الإتصال الصاعد يكاد ينعدم من العمال إلى القمة الذي يعتبر مهما لحسن سير الجامعة.

الدراسة الرابعة

تحت عنوان الإتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية.

دراسة ميدانية ب: جامعة تبسة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة العربي التبسي، تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والإتصال التخصص: إتصال في التنظيمات من إعداد الطالبة بسمة بوقبرين. السنة الجامعية 2016/2015.

أهم النتائج

ومن خلال الإحصائيات البيانية المتحصل عليها سابقا إنقسم أن الإتصال بمتوسط البحث كما صرح اغلب الباحثون هو اتصال فعال حيث ان المديرين في الإدارة العليا يركزون دائما على الإتصالات الفعالة ممارستها على اعتبار انها أحد العناصر المهمة في العملية الإدارية.

إن الإتصال الإدارة بالعمال مباشرة إهتمامها بإقتراحاتهم يحسن من آدائهم ويزين إخلاصهم في العمل، حيث إستمرارية بين الموظفين يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية وبالتالي يزداد نشاطهم ويقومون بأعمالهم بطريقة أفضل وبالتالي نستنتج أن الإتصالات داخل المؤسسة الجامعية يؤثر بشكل إيجابي على مردود الفرد.

يعتبر الإتصال الداخلي بمثابة شريان المؤسسة الذي يوفر المعلومات اللازمة كبر مختلف القنوات الأمر الذي يساهم في إتخاذ قرارات فعالة.

يساهم الإتصال الداخلي في تزوير الموظفين بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن المؤسسة.

إستخدام الإتصال الصاعد فالمسؤول يأخذ المعلومات الساعده ويقررمن فاعلية الإتصال الداخلي، كما يؤدي هذا النوع من الإتصال في المؤسسة إلى التقارب والتفاهم بين المرؤوسين والرئيس.

كما يعتبر الإتصال الرسمي من أكثر أنواع الإتصال إستخداما بالمؤسسة حيث أن تودفق المعلومات وفق الإتصال النازل يؤثر على اداء الموظفين لمهامهم.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ومقارنتها بدراسة الحلة ليتضح مايلي:

ركزت دراسات على الأداء الوظيفي وعلاقته بالإتصال التنظيمي.

دور الإتصال الداخلي في تحسين مردودية المؤسسة ودوره في تعريف بالمؤسسة بصفة عامة.

إبراز مكان الإتصال الداخلي ودوره في تفصيل قنوات الإتصال الرسمي وغير رسمي لدى العاملين.

محددات الأداء الوظيفي لا يمكن تصورها بدون إتصال مؤسساتها .

تسعى الدراسات الحالية إلى تحديد العناصر السابقة وتبيان دورها في المؤسسات الخدماتية.

11/ مجالات الدراسة:

تقوم أي دراسة ميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب

تحديد مجالاتها المختلفة من مجال مكاني وزمني وبشري في في دراستنا كالاتي:

1-11 المجال المكاني

الذي نعني به النطاق الجغرافي لإجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إقتصرت هذه الدراسة على جامعة المسيلة نظرا للقرب الجغرافي وكون الجامعة أدرس فيها ومن ثمة الوصول إلى المبحوثين أساتذة وموظفين في الجامعة وبالتالي سهولة توزيع الإستمارات.

2-11 المجال الزمني:

تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة مع بداية شهر فيفري سنة 2020. وانقسمت الدراسة إلى قسمين:

جانب نظري:

إستمر البحث فيه من شهر فيفري 2020 إلى نهاية أفريل 2020.

جانب الميداني:

شرع فيه إبتداء من 13 سبتمبر إلى غاية 21 سبتمبر

3-11 المجال البشري:

أقتصرت الدراسة الحالية في جانبها على العينة متمثلة في الإداريين وأساتذة جامعة المسيلة.

12/ نظرية الدراسة:**1-12- تعريف النظرية:**

تعرف النظرية على أنها المفاهيم: هي المفاهيم التي يتوصل إليها الباحث بناءً على الملاحظة لتجربة أو مجموعة تجارب أو حدث أو مجموعة الاحداث (العبد الله، 2006، ص14).

2-12- النظرية البنائية الوظيفية:

عرفت البنائية الوظيفية بتسميات عدة: مثل النظريات البنائية الوظيفية، نظريات التحليل الوظيفي، تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من مجموعة علماء الاجتماع، حيث اهتمت بدراسة كيفية الحفاظ على المجتمعات وعلى الاستقرار الداخلي والبقاء، ومن أمثلة رواد هذه النظرية " أوجست كونت " "هربرت سبنسر" "دوركهايم".

وأما عن مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزئية

البناء: وهو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع.

الوظيفية: ويشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة للحفاظ على استقرار المجتمع (شلواش، 2012، ص37).

12-3- أساسيات البنائية الوظيفية:

يتكون البناء الاجتماعي من مجموعة أنظمة مترابطة بعضها ببعض بنائياً ووظيفياً ويتكون النظام من مجموعة الأنساق.

- يدرس الكل لصل إلى الجزء.

- تأكيده على التوازن الاجتماعي

وفي نفس السياق يرى اصحاب النظرية الوظيفية أن الوسائل الاتصال أهدافاً وظيفية محددة تقوم عليها المؤسسات والتنظيمات، والوسائل المختلفة التي تحمل أيضاً وسائل اتصالية تنقل إلى الجمهور أو المستقبلين معينين ولديهم تطلعات كبيرة للدور الوظيفي الذي يجب أن تقوم به مؤسسة الاتصال (شلواش، 2012، ص39).

12-4- انتقادات النظرية:

بالرغم من المكانة التي تحظى بها النظرية الوظيفية البنائية إلا أنها واجهت العديد الانتقادات أهمها:

أهملت مظاهر الخلل والصراع، أو على التعارض بين مكونات النسق وأهدافه العامة وبين متطلبات وحاجات الأفراد.

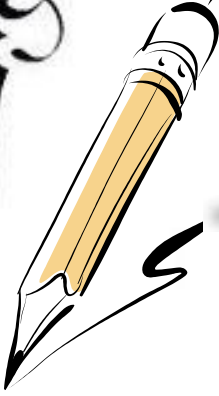
قللت النظرية الوظيفية البنائية من ابعاد الواقع الاجتماعي

النظر إلى الوحدة المجتمعية كوحدة كلية وظيفته العضوية من عدم اتفاق هذه الرؤية مع مفهوم البناء الاجتماعي، الذي يتعرض بالضرورة إلى تغيرات (رداف، 2010، ص53)

12-5- اسقاط النظرية على موضوع الدراسة:

لقد اخترت هذه النظرية لكي اسقط الضوء من خلالها على الوظيفة التي يؤديها الاتصال الداخلي ودوره في رفع وتحسين الأداء الوظيفي، باعتبار الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجامعة والدور الوظيفي الذي يجب أن تقوم به المؤسسات من خلال الاتصال الداخلي بين جميع الوحدات سواء التنظيمية أو الإدارية باعتباره النسق الاجتماعي الذي يتواجد فيه الأفراد.

الفصل الثاني



الإتصال الداخلي



تمهيد

- المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي.
- المطلب الأول : تعريف الإتصال الداخلي .
- المطلب الثاني : عناصر الإتصال الداخلي .
- المطلب الثالث : أنواع الإتصال الداخلي.
- المطلب :أساليب الإتصال الداخلي.
- المطلب : أهمية وأهداف الإتصال الداخلي.
- المطلب : معوقات الإتصال الداخلي.

خلاصة

تمهيد :

يعد الإتصال الداخلي من أهم الوسائل التي تتبعها أي مؤسسة داخل محيطها فهو عبارة عن العمليات الإتصالية والإدارية التي تنظم العمل داخل المؤسسة وتخلق قوا من التفاهم والتعاون والتنسيق ما بين الإدارات والوحدات المختلفة سواء كان مدراء، موظفين، مسيرين وفقا لهيكل تنظيمي معين، فالإتصال الداخلي يمثل الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسة وذلك يشمل نقل المعلومات والبيانات وإصدار الأوامر بين الأفراد والجماعات التي تنتمي إليها، هذا ما يجعل المؤسسة تحقق ما تسعى إليه وهذا ما يدل على نجاح وفاعلية المؤسسة .

المبحث الأول : ماهية الإتصال الداخلي

المطلب الأول : تعريف الإتصال الداخلي :

لقد تطور الإتصال الداخلي بتطور المجتمعات المعاصرة ومع التطور التكنولوجي الهائل الذي تشهده المجتمعات المعاصرة في وقتنا الراهن نجد هناك تعاريف مختلفة باختلاف وجهات النظر حسب الباحثين والدارسين. فيعرفه "إبراهيم أبو عرقوب": "الإتصال الداخلي عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين، وكما هو معروف إما اتصالاً رسمياً، هابطاً، صاعداً، أفقياً أو غير رسمي (دليو، 2003، ص28).

— هو الإتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة، وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل إتصال هابط أو على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل إتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه، أو قد تكون على الإتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة أي المؤسسة (أبو سمرة، 2011، ص58)

المطلب الثاني : عناصر العملية الإتصالية:

تعتمد العملية الإتصالية على مجموعة من العناصر التي من خلالها يتم نقل المعومات والأفكار بين الأفراد والجماعات من أجل إيصال تلك المعلومات فلا تتم هذه العملية إلا بوجود تلك العناصر الأساسية وتتمثل هذه العناصر في :

1. المرسل : هو الشخص الذي لديه إدراك معين للأشياء ولديه خبرة مكتسبة ورصيد معرفي معين ولديه شخصية تميزه عن الآخرين وله رغبات واتجاهات وحاجات وتوقعات وطموحات وأهداف يكون لها تأثيراً واضحاً على ما لديه من معلومات وأفكار يرغب في نقلها إلى الطرف الآخر.
2. الرسالة : هي الصورة التي تأخذها مجموعة من الصياغات لتحويل المعاني والأفكار إلى رموز في شكل كلمات وحروف وأرقام وتعبيرات وجه، حركة الجسم وغيرها (أبو بكر، البريدي، 2007، ص44)
3. الوسيلة : هي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها (الطاق، 2010، ص19)
4. المستقبل : هو من يحتاج إلى المعلومات التي لدى المرسل، ويعرف كيف يستخدم هذه المعلومات لفك الرسالة لقراءتها أو سماعها والإستجابة لها حسب توقعات المرسل .

5. رد الفعل : وتشير إلى مرحلة بدء تنفيذ المستقبل ما قصده المرسل من الرسالة، أي أنها تشير إلى إستجابة المرسل إليه بعد تلقي الرسالة وفك رموزها (أبو بكر، 2007، ص44)

المطلب الثالث: أنواع الإتصال الداخلي :

إن الإتصال الداخلي ينقسم إلى لإتصال رسمي الذي يتم وفق قواعد وقوانين تحكمه داخل المنظمة ونوع آخر الإتصال غير الرسمي الذي يتم داخل البناء التنظيمي في مختلف الإتجاهات بطريقة خارجة عن القنوات الرسمية.

أ- **الإتصال الرسمي** : ويقصد به الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي (الصدريقي، بدوي، 1999، ص134) وينقسم الإتصال الرسمي إلى أربعة أنواع وهي كالآتي:

1. **الإتصال الهابط** : هوانسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويعتمد على قنوات كالمذكرات الداخلية، الإجتماعات، الأحاديث الوجيهة مع المرؤوسين، صحيفة المؤسسة، لوحات الإعلانات الداخلية، الملصقات، حديث موجه لكل الموظفين ومن هنا نرى بأن الإتصال الهابط أو النازل يكون على شكل أوامر أو قرارات أو تعليمات تسير في مسرى واحد .

2. **الإتصال الصاعد** : هو الإتصال أو الرسائل الإتصالية الصاعدة من المرؤوسين إلى رئيس المؤسسة، ويعتمد على قنوات كإجراءات أو، شكاوى، تقارير، إقتراحات، اجتماعات، حفلات، ومن هنا نرى أن الإتصال الصاعد يساعد على تزويد الإدارة بالمعلومات والأفكار التي تسهم في اتخاذ القرار الإداري الصحيح وكذلك يعرف الرؤساء بما يجري داخل مؤسساتهم عن طريق التقارير الواصلة إليهم من المرؤوسين.

3. **الإتصال الأفقي** : هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم على نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في المؤسسة أو المنشأة، ويعتمد على قنوات كاجتماعات، النقاشات، الرسائل، التقارير...إلخ، فالاتصال الأفقي في هذه الحالة يسهل التنسيق بين الدوائر المختلفة ويقلل من الجهد والوقت (أبو عرقوب، 2009، ص138)

4. **الإتصالات المتقابلة أو المحورية** : تشمل هذه الإتصالات بين الدوائر وجماعات العمل في الإدارة ويحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف المستويات في المنظمة أو المؤسسة ويظهر هذا النوع من الإتصالات في المنظمات الكبيرة (كاظم محمود، 2010، ص43)

ب- **الإتصال غير الرسمي** : هو الإتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي، ويضيف "مارش" و "سيمون" في كتابهما المشهور "المنظمات" عاملين لتشكيل شبكة الإتصال غير الرسمية وهما

الكفاءة والإستخدام، فالكفاءة الإتصالية لوسيلة ما تجعلها أكثر استخداما وإن امتلاك لغة إحترافية مشتركة وخلفية وتجربة متشابهة تحمل الإتصال الإكشر كفاءة ومتعة فمن ثم فإن الأشخاص الذين يمتلكون تلك الأمور المشتركة يميلون لأن يتصلوا ببعضهم، وهذا يشكل شبكة إتصال غير رسمية (أبو أصبع، 2004، ص66)

و من أمثلة الإتصالات غير الرسمية نذكر :

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمنياتهم، وتمنياتهم، أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ على تقاليدهم.
- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من المعلومات.
- الشكاوى والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى الوزراء ومن في حكمهم متخطين في ذلك المستويات الرئاسية داخل المؤسسة.
- الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين وسكرتيرهم التي ترمي في أحيان كثيرة إلى تعزيز بعض الشحنات الإنفعالية عند المديرين وإلى خروجهم عن النفسية التي تفرضها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالاتصالات (فهيم، 2006، ص14)

المطلب الرابع : أساليب الاتصال الداخلي ووسائله :

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات والأفكار وإحداث المشاركة في الفكر وإحداث التغيير عبر أساليب مختلفة وتنقسم هذه الأساليب إلى نوعين :

1. الأسلوب الكتابي الرسمي : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل

به في أغلب المنظمات الحكومية، ومن الوسائل التي يعتمد عليها الأسلوب الكتابي هي : (السكرانة، 2015، ص28)

- الشكاوى : يشجع المنظمات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكاوهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب ذلك فإنها تضمن إعطاءهم ردودا على كل تساؤلاتهم خلال وقت محدد.
- لوحات الإعلانات تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإخبار الموظفين بالأمور العاجلة والمهمة.
- رفوف القراءة : يمكن للمنظمة أن تخصص رفوفا، كرفوف المكتبة، يوضع عليها كتيبات ونشرات تمس موضوعات العاملين وتشمل هذه النشرات، الكتيبات، مجموعة من المعلومات عن سياسات الأفراد مثل : نظام الحوافر، نظام الترقية وغيرها .

- مجلة المؤسسة : تستخدم مجلة المؤسسة أو الجريدة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها وسواء بإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تمس العاملين أو الشركة (ماهر، 2004، ص65، 66)

- التقارير : تعد التقارير وسيلة أساسية وهامة للتعرف على سيرورة الأعمال داخل المؤسسة، فهي عبارة عن ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية، فالتقارير تعبر عن تحليل لمسائل وقضايا معينة تخص المؤسسة (بركان، 2017، ص147).

2. الأسلوب الشفهي غير الرسمي : هو الأسلوب الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس المكتوب : ويستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة.(أبو سمرة، 2011، ص74)

و يعتمد الأسلوب الشفهي على الوسائل التالية :

- المقابلة : تقوم المنظمات باستخدام المقابلات لامتناس مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل ومن أنظمتها ما يطلق عليه بجماعات المناقشة المفتوحة(ماهر، 2004، ص65)

- الخطبة : تعتبر الخطبة من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرين للقيام بتنفيذ أعمالهم ومن وسائل الأسلوب الشفهي أيضا، المكالمات الهاتفية، الندوات، الاجتماعات، المؤتمرات(القاضي، 2010، ص34) و يعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم نظرا للمهام المباشرة للموظف فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها(السكرانة، 2015، ص28)

المطلب الخامس : أهمية وأهداف الاتصال الداخلي :

1. أهمية الاتصال الداخلي : الاتصال الداخلي عملية أساسية وحيوية في نقل البيانات والمعلومات بين جميع وحدات المؤسسة وهذا يدل على أن الاتصال الداخلي له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وهذا ما سنتناوله والذي يتمثل في :

- إن الاتصال الداخلي هو إحدى الدعائم الأساسية للإدارة وأقوى أسسها، هذا شيء يتفق عليه المديرين والعاملون والباحثين، وفي نفس الوقت نجد أن الاتصالات واحدة من القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات ويرجع ذلك إلى الطبيعة المعقدة للاتصالات، فلا تقتصر وظيفة الاتصالات على إصدار الأوامر وإعطاء التوجيهات للحصول على المطلوب والوصول إلى الهدف المحدد فحسب، بل لتؤثر على دوافع العاملين

ومستويات طموحهم وتشكل علاقاتهم ببعضهم وتكوين وجهات نظرهم نحو أنفسهم ونحو الإدارة (عبد الوهاب، 1978، ص9)

- و تتمثل أهمية الاتصال الداخلي في منح العامل الرغبة والوسائل للعمل أكثر لتلبية حاجته، ومن أجل أن يجب عمله ويجس بأنه مدم و يعي بالكامل وظيفته وأهميته في المؤسسة وإن الفرق الناجحة هي التي تتواصل وتنسق فيما بينها للخدمة معا وأكثر المؤسسات تعتبر أن عمالها هم العملاء الأولين لديها فهم مستهلكين بالنسبة لها، لأن من خلالهم تعكس صورة المؤسسة في محيطها(بركان، 2017، ص127)

2. أهداف الاتصال الداخلي : الاتصال الداخلي يعتبر مجموعة من الممارسات اليومية وسلوكات ومبادئ علمية تهدف من خلاله المؤسسة إلى كسب رضا جمهورها وهذا عن طريق ضمان ثقة الموظفين فيها، ويعمل الاتصال الداخلي على خلق الشعور بعضوية الأفراد ومساعدتهم على فهم المؤسسة وتحقيق الأهداف العامة وتتمثل هذه الأهداف في :

- توفير المعلومات للفرد وبالتالي تعريفه بدوره والوسائل التي تساعد على القيام به والمشاركين معه في هذا الدور وكذلك الوقت والمكان والمشاركة في اتخاذ القرار .

- يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تبادل وإثراء والتنسيق والتفاعل المتبادل بين الأشخاص وخلق فريق عمل متلاحم متضامن ومترابط وهذا عن طريق تعبئة كل الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم التي هي نفس الأهداف التي تضمن إستمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة والتميز.

- كذلك يهدف الاتصال الداخلي إلى الاجابة على الإشكالية ماذا يريد أن يعرف وما هي أهدافه ومن جهة أخرى عرض المؤسسة رسالتها، مشروعها وصورتها التي تريد تقاسمها مع العمال، ويجب أن يكون العرض مكيفاً، منظماً، مستمراً (بركان، ص124، 125)

- يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة فيما بينهم (الجميلي، 1997، ص35)

- يهدف الاتصال الداخلي إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما يعكس على زيادة الإنتاج(الدسوقي، 2004، ص38)

المطلب السادس : معوقات الاتصال الداخلي :

إن الاتصال الداخلي له دور هام في كل منظمة، إذ يساعد على فهم المعلومات داخل هيكل تنظيمي معين إلا أن هناك العديد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح الاتصال داخل المؤسسة ويمكن حصر هذه المعوقات أو العوامل كلها فيما يلي :

1. المعوقات التنظيمية : وتتمثل في :

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطلق .
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم وهذا لنقص كفاءة الاتصال، مما يعرض للأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم .
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية .
- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال .
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات .

2. المعوقات النفسية والاجتماعية : وتتمثل في :

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استغلالها، ونقص الإهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية المساعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في أداء أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا. (عدون، د.ن، ص83، 84)

3. المعوقات الميكانيكية : تعكس هذه المعوقات عدم وجود قنوات اتصال فعالة ويمكن اجمال هذه المعوقات

كالآتي :

أ- الهيكل التنظيمي : وهو تعبير عن مجموعة العلاقات بين جميع مكوناته وعليه فان أي تجاهل للمبادئ السليمة للتنظيم او خروج عليها سيؤدي ولاشك الى الاقلال من فعالية عملية الاتصالات .وبالتالي فان الخروج على تلك الآلية من شأنه احداث الكثير من التضارب وسوء الفهم بين أفراد التنظيم لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسؤولية .

ب- المسؤولية الوظيفية : السبب هو عدم فاعلية نظام الاتصالات في نظر بعض الموظفين قد لايرجع إلى عدم رغبة كل فرد في المنظمة في إجراء الاتصالات اللازمة وإنما إلى عدم وجود وظيفة خاصة بالاتصالات يتعرف عليها شخص المسؤول .

ت- التباعد الجسماني بين الأفراد : تملي طبيعة العمل وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم أن يتباعد الأفراد عن بعضهم تباعدا جسمانيا، وفي هذه الحالة قد تقل فاعلية عملية الاتصالات، نظرا لعدم تأكد المرسل من قيام المتلقي باستلام الرسالة المرسله له وفهمها فهما صحيحا، وقياس ردزده فعله اتجاهها، لذلك كلما زاد التفاعل بين الأفراد كلما زاد الاعتماد على الرسائل الكتابية في إرسال المعلومات على الرغم من مشاكل اللغة واستخداماتها (سلطان، 2011، ص107)

خلاصة :

يتبين لنا من خلال هذا الفصل بأن الاتصال الداخلي وسيلة الذي تقوم عليه أي مؤسسة ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ بدون اتصال داخلي، حيث يسهل التواصل والتعامل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي أي الموظفين فمهما كانت المؤسسة فهي تحتاج إلى الاتصال الداخلي بين أعضائها فالاتصال الداخلي هو الركيزة الأساسية التي تجعل المؤسسة تحظى بالقدر الكافي سواء في سياستها أو تنظيمها وتسييرها فهو الذي يجعلها تصل إلى مستوى النجاح والاستمرار والبقاء.

الفصل الثالث



الأداء الوظيفي



تمهيد

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

المطلب : محددات الأداء الوظيفي

المطلب : تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب : أبعاد ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

المطلب : خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي

المطلب : أهداف وأهمية تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من بين أهم العناصر والمهام التي تقوم عليها المؤسسات لتحقيق تلك المهام والأهداف، باعتباره المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح وفاعلية العمل داخل هذه المؤسسات، كما يعبر على مدى وفاعلية العمل داخل هذه المؤسسات من طرف الأفراد العاملين فيها، فكما كان الأداء الوظيفي ذو كفاءة وفاعلية كلما ساعد ذلك على تحقيق الأهداف بأسهل الطرق والسيورة في العمل .

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

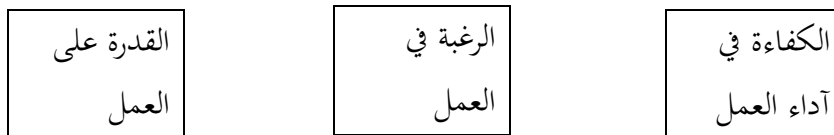
يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية وعلى هذا تعددت تعريفات للأداء الوظيفي نذكر منها :

- يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف للأعمال التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.
- و يعرف كذلك بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عبدالرزاق، 2010، ص18).

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي

يعد العنصر الانساني من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها ولذلك كان لابد من التأكد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة، فإن الإنسان هو الذي يخطط وينظم ويستخدم هذه الموارد ومن هنا برزت أهمية دراسة الطرق التي يجب على المنظمة اتباعها لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ولذلك لا بد من دراسة العوامل المحددة لكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات رئيسية وهي :

1. رغبة العاملين في العمل : وهي تشمل كفاءة العامل المرتبطة بشخصية الفرد وأسلوب تفكيره ودوافعه وحاجاته ودرجة تعلمه وثقافته، وبالإضافة إلى ذلك العوامل المتعلقة بجماعات العمل والعوامل المتعلقة بالتكوين الاجتماعي والحضاري للإنسان .
 2. قدرة العاملين على العمل : وتشمل هذه الجوانب اللازمة لأداء العمل مثل المستوى التعليمي والتدريب والمهارات الشخصية للعاملين.
- وعادة تصاغ العلاقة بين عنصر الرغبة والقدرة في شكل معادلة كالتالي (الصوص، 2008، ص17):



حيث كلما زادت الرغبة في العمل مع القدرة على العمل كلما كان العمل أكثر كفاءة

المطلب الثالث : تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي

- تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام مسيري الموارد البشرية وأحد العوامل المساعدة بشكل كبير على التطوير المؤسسي للمنظمات هو تقييم أداء العاملين ويمكن تعريف عملية تقييم الأداء على النحو التالي :
- بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها وتوضيح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأداء العاملين الواجبات المطلوبة منهم (بسيوني، 2005، ص34) .
 - تقييم الأداء هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء (زايد، 2003، ص329).
 - و تعرف أيضا بأنها : عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقوم فعاليته في الشغل.
 - و يمكن أن نعرف التقييم بأنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية (حاروش، 2011، ص85) .

ويتطلب تقييم الأداء توافر عدة عناصر من أهمها :

- معايير مستهدفة للأداء .
- وسائل لقياس الأداء .
- وسائل لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة (عبدفليح، عبد الحميد، 2014، ص267).

المطلب الرابع : أبعاد ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

أولا : أبعاد تقييم الأداء الوظيفي :

- تتم عملية التقييم بقياس مختلف جانب أداءات الأفراد ويمكن حصرها في ثلاثة أبعاد وتتمثل في :
- أ- **طبيعة الجهد المبذول** : وهي مقدار الطاقة الجسمية أو الفعلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة .
 - ب- **مستوى الدقة والجودة**، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويعبر المعيار النوعي على :
 - درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.
 - درجة خلو الأداء من الأخطاء.

- درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ت- **نمط الجهد المبذول** : ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل .

هذه الأبعاد الثلاثة تختلف أهميتها من عمل إلى آخر . ففي مؤسسة معينة يعتبر الجهد المبذول هو الأساس وبالتالي يكون التقييم ومقاييسه متأثرة بهذا البعد : ويطلب من المقيمين إعطاء هذا البعد أعلى معامل .

تختلف هذه الأبعاد حسب مستوى العمال، فما هو المطلوب من العمال المنفذين وما يقومون عليه يختلف على المشرفين، ويختلفان في ذلك على الإطارات أيضا، كما تختلف الأعمال الإدارية عن الأعمال التقنية، أو اليدوية وتتأثر معايير التقييم الإداري بالأسلوب الإداري السائد (بوفلجة، 2016، ص 39-40) .

ثانيا : معايير تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي من الأمور الضرورية التي يجب تحديدها لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل المنطلق الأساسي في عملية التقييم ومن أمثلة هذه المعايير نذكر :

- معرفة العمل، القيادة، المبادرة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على

الاتصال، القدرة على التنظيم، الاتجاهات نحو العمل، القدرة على حل المشكلات .

و من الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب عناصر متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظفين، وبعضها يتعلق

بالنتائج والإنجازات التي يحققها .

و تقييم الأداء يركز على ثلاث عناصر وهي :

1. **السلوك** : إن السلوك عنصر مهم من عناصر التقييم ورغم صعوبة قياسه إلا أنه عنصر مهم من عناصر

التقييم لأنه يضع النتائج المتحققة في سياقها الحقيقي ويساعد في التخطيط للأنشطة التطويرية المستقبلية

(كالتدريب) للموظف

2. **الشخصية** : الشخصية هي مجموع خصائص وسمات الشخص التي تميزه عن غيره وتتضمن أدوات التقييم

مثل التعاون، المعرفة بالعمل، مدى تحمل الضغوط والقدرات المختلفة التي يمتلكها الموظف لإنجاز

الأعمال (درة، الصباغ، 2008، ص 265-267).

3. **النتائج** : تعتبر جهود الموظف التي تترجم إلى نتائج جوانب تحظى باهتمام الرؤساء وفي معظم الأحيان

فإننا نستطيع أن نقيس النتائج، ويمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام مثل عدد

الوحدات المنتجة وفي حالات أخرى فإننا يجب أن نصدر حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المحققة (درة، الصباغ، 2008، ص 265).

المطلب الخامس : خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي

أولا : خطوات تقييم الأداء الوظيفي : عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين في إدارة الموارد البشرية أن يخططوا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يتحقق تقييم الأداء، وفق الخطوات العامة والتي منها :

- إستعراض المتطلبات القانونية.
- إجراء تحليل الوظائف.
- تطوير أداء التقييم.
- إختبار الملاحظين (المقيمين).
- تدريب الملاحظين (المقيمين)
- قياس الأداء.
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم.
- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.
- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء(درة، الصباغ، 2008، ص 261-262).

ثانيا : طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء الوظيفي، ويعتمد استخدام أي طريقة حسب أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة، ومن هذه الطرق نذكر :

- طريقة التوزيع الإجباري، مقياس إعطاء الدرجات، طريقة الترتيب، الأحداث الجوهرية،... إلخ (بسيوني، 2005، ص36)، ومن الطرق الأكثر استخداما والتي اعتمدها الكثير من الباحثين هي :
- طريقة التوزيع الإجباري : وتشبه هذه الطريقة طريقة توزيع علامات مجتمع احصائي على منحني وفيما يطلب الى المقيم أن يقيم عددا من الموظفين وفق توزيع اجباري يقوم بتقسيمه الى مجموعات على النحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة الرديئين)

- المجموعة الثانية (مجموعة المتوسطين)
- المجموعة الثالثة (مجموعة الأعلى من المتوسط)
- المجموعة الرابعة (مجموعة الممتازين) (درة، الصباغ، 2008، ص 276).

المطلب السادس: أهداف وأهمية تقييم الأداء

أولاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن أهداف تقييم الأداء الوظيفي بصفة عامة تسعى لصالح كل من المنظمة والعاملين مما يجعلها تساهم في عملها نحو الكفاءة والفعالية وذلك من خلال ما يسعى إليه تقييم الأداء داخل المؤسسة ويمكن حصر أهداف تقييم الأداء التي تتمثل في :

1. يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح امكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى
2. يفيد تقييم الأداء التخطيط الموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح احلال موارد بشرية أخرى محلها.
3. يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن الأداء وأوضاع العاملين في المنظمة مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
4. يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى
5. يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي ادارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الإختيار والتعيين في المنظمة (درة، الصباغ، 2008، ص 265-267).
6. المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافئة أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات (عبد فلي، عبد الحميد، 2014، ص 267).

ثانياً : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يمثل تقييم الأداء مطلباً منشوداً وهدفاً مقصوداً تسعى المنظمات المعاصرة إلى تأمينه بشكل فاعل بوصفه مجسداً لما تم إنجازه مما يشكل مبرراً ل طرح أهميته، وهناك العديد من الباحثين أكدوا على هذه الأهمية من خلال إبداء وجهة نظرهم وتتمثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي في :

1. المدخل الذي يمكن المنظمة من اختيار وتعيين العاملين من ذوي الكفاءة .

2. يفصح عن الصيغة القانونية لأهمية تقييم الأداء باعتبارها منظما للواجبات مثلها هي مترجما لطبيعة الحقوق والإميازات، أي أن تقييم الأداء يمثل الرافد المنظمي الذي يدعم الموارد البشرية مثل الأنشطة القرارية، كالترقية والتنقل والمكافآت.
3. تفرد عملية تقييم الأداء فرص الدافعية لدى العاملين وبما يقودهم إلى تطوير قدراتهم وإمكانياتهم والأكثر إثارة رغبتهم اتجاه العمل.
- يتضح مما تقدم أن أهمية تقييم الأداء يلعب دورا حيويا في أغلب المنظماتأصبحت محط أنظار الإدارات العليا، فهي الراصد لحيوية الأفراد مثلما هي الموجه للقرارات الإدارية وهذا ما يقر على دورها على المستوى المنظمي، أي أنها الضابط لشتى القرارات المتعلقة بالموارد البشرية أي أن عملية التقييم هي جوهر القرارات والمغذي لها (صالح، 2014، ص 84-87).

خلاصة :

يعتبر الأداء الوظيفي نتاج لما تقوم به أي مؤسسة في جميع القطاعات المختلفة فهو يمثل عنصر تفاعل المؤسسة مع بيئتها الداخلية أي مع الموظف داخل المؤسسة، فهو يعبر عن مجهود الفرد داخلها من خلال آدائه للوظيفة أي نتيجة الفرد لعمله داخل المؤسسة باعتبار الأداء الوظيفي المعيار الأساسي الذي يحدد نجاح وكفاءة المؤسسات.

الفصل الرابع



الدراسة الميدانية

- ❖ المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
- ❖ المطلب الثاني: مخطط تنظيمي لجامعة المسيلة
- ❖ نتائج الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أ- التعريف بالمؤسسة الجامعية "مُجَّد بوضياف بالمسيلة":

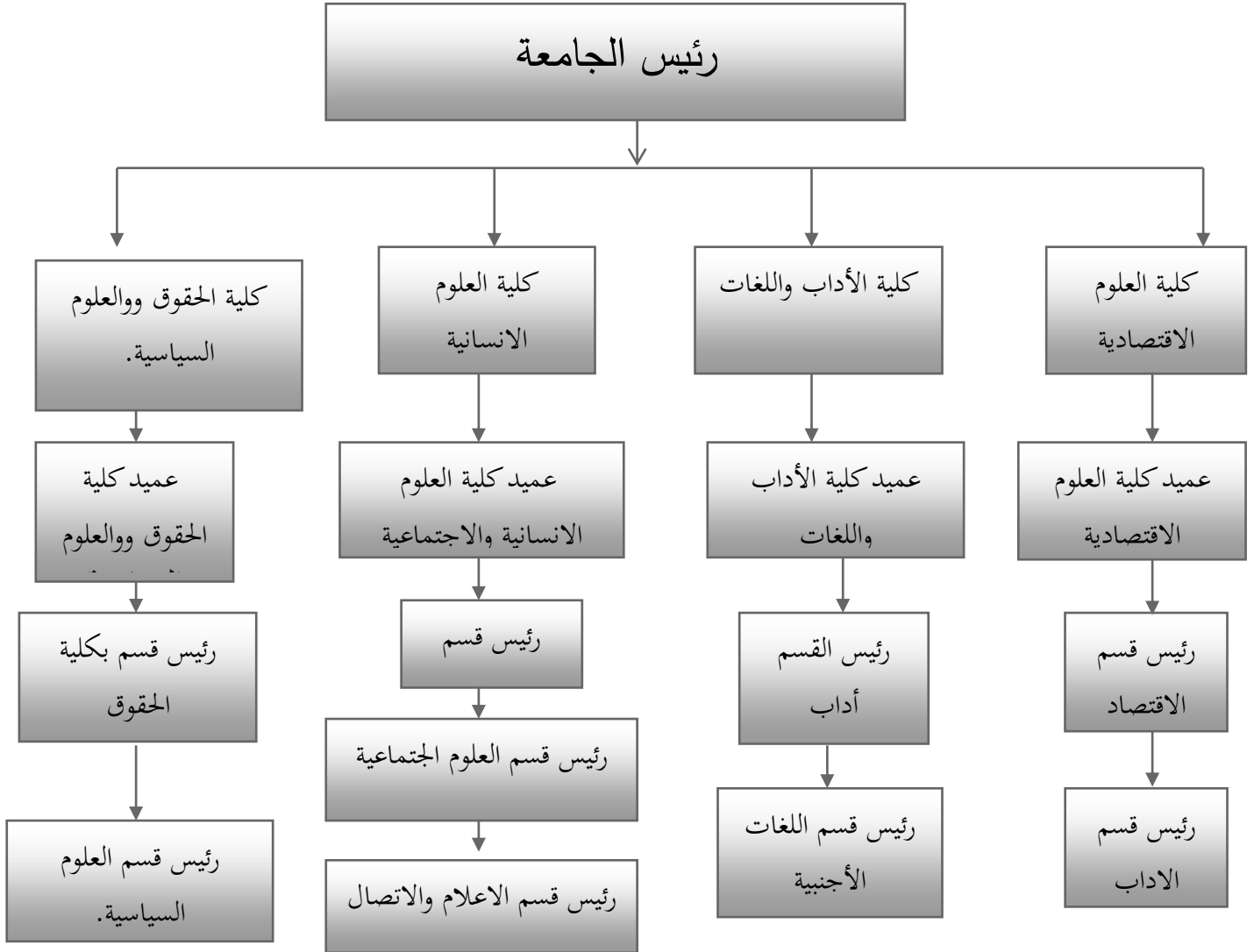
أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1985 ثم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما.

حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبرا للبحث معتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين.

ب- مخطط تنظيمي للمؤسسة: جامعة مُجَّد بوضياف

المطلب الثاني: مخطط تنظيمي لجامعة المسيلة



الجدول رقم (1) يمثل: العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	00	%00
من 25 إلى 30 سنة	04	%8.88
من 30 إلى 45 سنة	34	%75.55
أكثر من 45 سنة	07	%15.55

من خلال هذا الجدول يبين لنا توزيع المستجوبين حسب متغير العمر وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من 30 إلى 45 سنة الذي بلغ عددها 34 فرداً والتي بلغت نسبة تواجدها بالجامعة 74.55 بالمئة وهي ما بين العمر الطويل التي تتمتع به الجامعة بالنسبة للموظفين داخل الجامعة، في حين أن فئة أقل من 25 إلى 30 سنة بلغ عددها 4 أفراد بنسبة 8.88 بالمئة وهذا راجع إلى أن الجامعة تعتمد على فئات العمرية طويلة العمر وذلك ربما يعود إلى الخبرة ومؤهل العملي.

الجدول رقم (2) يمثل: العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	26	%57.77
ذكر	19	%42.22

من خلال هذا الجدول يبين لنا توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس وبالنظر إلى أفراد عينة الدراسة والذي يبين توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس وبالنظر إلى أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً، نلاحظ طغيان فئة الاناث على فئة الذكور، حيث نجد أن 26 فرد يمثلون فئة الاناث بنسبة 57.77 بالمئة في حين نجد 19 فرداً يمثل فئة الذكور بنسبة 42.22 بالمئة وهذا راجع إلى النشاط الاداري يعرف نوعاً من العزوف لدى فئة الذكور وهذا راجع إلى أن العنصر فئة إناث أصبح يحتل مناصب الشغل في عصرنا الراهن وراجع ذلك ربما إلى ضرورة العمل المرأة من متطلبات الحياة اليومية

الجدول رقم (03) يمثل : العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	09	ثانوي أو أقل
13.33%	06	بكالوريا
13.33%	06	ليسانس
20%	09	ماستر
33.33%	15	دكتوراه فما فوق

من خلال هذا الجدول الذي يبين لنا توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 45 فردا نلاحظ أن 15 فردا يمثلون فئة دكتوراه فما فوق بنسبة 33.33 بالمئة و 90 أفراد يمثلون فئة ماستر بنسبة 20 بالمئة في حين 9 أفراد يمثلون مستوى الثانوي أو أقل بنسبة بلغت 20 بالمئة في حين 6 أفراد يمثلون ليسانس بنسبة 13.33 بالمئة وهذا يؤكد على أن أغلبية الموظفين في الجامعة ذات مستوى دكتوراه فما فوق أي مستوى بكالوريا بنسبة 13.33 بالمئة يمثلون أقل فئة في التوظيف نظرا لمتطلبات الوظيفة في الجامعة فهي بإعتبارها مؤسسة من بين المؤسسات الكبرى التي تحتاج إلى مستوى عالي في التوظيف من أجل امتلاكها العامل البشري مؤهل يضمن لها استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها

الجدول رقم (04) يمثل : العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	سنوات العمل
00%	00	أقل من سنة
6.66%	03	من سنة إلى 05 سنوات
46.66%	21	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
46.66%	21	أكثر من 10 سنوات

من خلال الجدول المبين أعلاه، والذي يبين لنا توزيع المستجوبين حسب متغير الأقدمية في العمل وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة الدراسية والبالغ إجمالا 45 فردا نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تفوق الأقدمية المهنية لديهم أكثر من 10 سنوات 21 فرد بنسبة 46.66 بالمئة في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الأقدمية لديهم من 5 إلى 10 سنوات.

21 فرد بنسبة قدرات 46.66 بالمئة في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الأقدمية لديهم من سنة إلى 5 سنوات هم 3 أفراد بنسبة 6.66 بالمئة وهي خبرة بسيطة وهذا يدل بأن فئة الموظفين داخل الجامعة هي الفئة الغالبة التي

قدرت 46.66 بالمئة وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على الفئات ذو الأقدمية من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء، وهذا من خلال وجود نظام فعال للاتصال بالجامعة والتعاون والتفاعل فيما بينهم.

الجدول رقم (05) يمثل : العينة حسب المهنة

المهنة	التكرار	النسبة
أستاذ	15	%33.33
إداري	30	%66.66

من خلال الجدول أعلاه، والذي يبين توزيع المستجوبين حسب متغير المهنة أو المنصب نلاحظ أن عدد أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب إداري قدر ب: 30 فرداً بنسبة 66.66 بالمئة أما الأفراد الذين يشغلون منصب أستاذ قدر ب: 15 فرداً بنسبة قدرات ب 33.33 بالمئة هذا يبين طغيان فئة الإداريين على فئة الأساتذة ومن خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ من بينهم 6 أفراد يشغلون كلا المنصبين أي إداري وأستاذ في نفس الوقت

الجدول رقم (06) يمثل : مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

المستوى	التكرار	النسبة
جيد	21	%46.66
متوسط	21	%46.66
ضعيف	03	%6.66

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يمثل توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 01 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 45 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 01 بالبدليل "جيد" وقد بلغ عددهم 21 فرداً بنسبة مئوية بلغت 46.66 بالمئة أما المجموعة الثانية فتمثل الذين كانت إجاباتهم على العبارة متوسط وبلغ عددهم 21 فرداً بنسبة مئوية قدرات 46.66 بالمئة أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على العبارة ضعيف وبلغ عددهم 3 أفراد بنسبة مئوية قدرات ب 6.66 بالمئة هذا يدل على أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل جيد ومتوسط لأنها تمثل أعلى نسبة وأقل نسبة قدرت ب 6.66 بالمئة يؤكد على أن مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بشكل ضعيف.

الجدول رقم (07) يمثل: تأثير الاتصال الداخلي على كفاءة الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	37	82.22%
لا	08	17.77%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02 والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في المستجوبين الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 2 بالبديل "نعم" والبالغ عددهم 37 فرداً بنسبة مئوية قدرات ب82.22 بالمئة وهم أجابوا على أن هناك تأثير للاتصال الداخلي على كفاءة الموظفين من خلال تبريرهم أن يساهم في تقوية العلاقات بين الموظفين وزيادة مردودية العمل والتنسيق الجيد في العمل، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل لا والبالغ عددهم 8 أفراد بنسبة 17.77 بالمئة من خلال تبريرهم من يساهم على كفاءة الموظف 3 مفردات أجابت بدلا عللت بالعبارة أن العامل المادي وحده يزيد من كفاءة الموظف و3 أفراد عللت بالعبارة أن العواقب المعنوية هي التي تساهم على كفاءة الموظف ومفردتين عللت بالعبارة الثالثة الترقية في الرتبة. الاجابة بنعم : 26 مفردة عللت بالعبارة 01 و20 مفردة عللت بالعبارة 02 علما أن هناك مفردات عللت الاجابة بنعم بكلا العبارتين

الاجابة ب لا : 03 مفردات عللت بالعبارة 01 و03 مفردات بالعبارة 02 ومفردتين بالعبارة 03

الجدول رقم (08) يمثل: إمكانية التقليل من عوائق الاتصال الداخلي

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	37	82.22%
لا	08	17.77%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 03 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً قد إنقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 03 بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم 37 فرداً بنسبة مئوية بلغت 82.22 بالمئة أجابوا أنه يمكن تقليل من عوائق الاتصال، وتمثلت المجموعة الثانية في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 03 بالبديل لا وقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة مئوية بلغت 17.77 بالمئة من خلال إقرارهم على أنه لا يمكن التقليل من عوائق الاتصال وذلك نظراً لعوائق تنظيمية وتقنية واجتماعية داخل الجامعة.

الجدول رقم (09) يمثل : إمكانية وجود صعوبات في العملية الاتصالية داخل الجامعة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	33	73.33%
لا	12	26.66%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 04 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 03 بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم 33 فرداً بنسبة قدرات 73.33 بالمئة من خلال إجابة 15 مفردة بنعم على ما نوع الصعوبات أجابوا بالعبارة الأولى أن الصعوبات تتمثل في التباين في المستوى الرتب الوظيفة و16 مفردة أجابوا بعبارة عدم التأهيل الكافي للموظفين و9 أفراد أجابوا بالعبارة محدودية المستوى المعرفي للموظف، وتمثلت المجموعة الثانية في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 0 بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم 12 فرداً الذين قدرت نسبة 26.66 بالمئة من خلال إجاباتهم أنه لا توجد صعوبات في العملية الاتصالية داخل الجامعة من خلال كيفية التواصل مع الآخرين واحترامهم وتقديرهم وكيفية التبادل الأفكار والمعلومات معهم.

في حالة الاجابة بنعم: 15 مفردة عللت بالعبارة رقم 01 و16 مفردة عللت بالعبارة 02 و09 مفردات عللت بالعبارة 03

الجدول رقم (10) يمثل : مدى تواجد الاتصال الداخلي للموظفين داخل الجامعة

المدى	التكرار	النسبة
كبير	06	13.33%
متوسط	37	82.22%
ضعيف	02	4.44%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 01 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجاباتهم على السؤال رقم 01 بالبديل "كبير" والبالغ عددهم 6 أفراد بنسبة مئوية قدرت ب 13.33 بالمئة في حين المجموعة الثانية كانت إجاباتهم على السؤال البديل "متوسط" والبالغ عددهم 37 فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 82.22 بالمئة أما المجموعة الأخيرة والتي كانت إجاباتها على السؤال البديل "ضعيف" والبالغ عددهم 2 فردين بنسبة مئوية قدرات ب : 4.44 بالمئة علما أن كلا مفردتين عللت إجابتهما أن

الاتصال ضعيف بين الموظفين وذلك يرجع إلى عدم إدراك بأهمية الاتصال وكذلك عدم توفر مكان مخصص للعملية الاتصال وعلى العموم من أجل وجود اتصال فعال داخل الجامعة يجب مراعات متطلبات العصر التكنولوجي وذلك من خلال ادخال العديد من التقنيات الحديثة للاتصال منها شبكة الاتصال الداخلي، المواقع التواصل الاجتماعي... إلخ هذا يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة أداء الموظفين داخل الجامعة

التعليل في حال كان الاتصال ضعيف : مفردتين عللت بالعبارة 02 ومفردتين بالعبارة 02

الجدول رقم (11) يمثل :مدى مساهمة الاتصال الداخلي في رفع المستوى الوظيفي

المدى	التكرار	النسبة
بشكل كبير	28	62.22%
بشكل متوسط	16	35.55%
بشكل ضعيف	01	2.22%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجاباتهم على السؤال رقم 02 بالبديل " شكل كبير " والبالغ عددهم 28 فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 62.22 بالمئة وتمثلت المجموعة الثانية الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " بشكل متوسط " وقد بلغ عددهم "16" فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 35.55 بالمئة وتمثلت المجموعة الأخيرة الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل "شكل ضعيف" وقد بلغ عددهم مفردة واحدة بنسبة مئوية قدرت ب 2.22 بالمئة وعلى العموم نلاحظ أن الجامعة تحظى بوجود اتصال فعال داخل الجامعة من خلال النسب المبينة من خلال الإحصائيات

الجدول رقم (12) يمثل :الإضافات التي يمكن أن يحققها الاتصال الداخلي في الأداء الوظيفي

الإضافات المقدمة	التكرار	النسبة
قدرة العاملين على التواصل مع الجمهور الخارجي	22	48.88%
إتقان العمل	31	68.88%
التعرف على مهارات جديدة	19	42.22%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 03 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجاباتهم على السؤال رقم 03 بالبديل " العبارة الأولى قدرة العاملين على التواصل مع الجمهور الخارجي " والبالغ عددهم 22 فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 48.28 بالمئة وتمثلت المجموعة الثانية الذين

تمحورت إجاباتهم بالبديل " العبارة الثانية اتقان العمل " وقد بلغ عددهم "31" فردا بنسبة مئوية قدرت ب 68.88 بالمئة وتمثلت المجموعة الثالثة والذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " العبارة التعرف على مهارات جديدة " وقد بلغ عددهم 19 فردا بنسبة مئوية قدرت 42.22 بالمئة نلاحظ أن اتقان العمل داخل أي مؤسسة هو الذي يحقق الاتصال الداخلي في رفع من الكفاءة أداء الموظف داخل المؤسسة

الجدول رقم (13) يمثل: الآليات المناسبة التي يمكن إضافتها من أجل تحسين الأداء الوظيفي

الآليات المناسبة	التكرار	النسبة
الرفع من مكانة الموظف في المؤسسة	18	40%
توفير وسائل الاتصال داخل المؤسسة	14	31.11%
التدريب والتكوين المستمر للموظف	27	60%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 04 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 04 بالبديل " العبارة الأولى الرفع من مكانة الموظف في المؤسسة" والبالغ عددهم 18 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 40 بالمئة وتمثلت المجموعة الثانية الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " العبارة الثانية توفير وسائل الاتصال داخل المؤسسة" وقد بلغ عددهم "14" فردا بنسبة مئوية قدرت ب 31.11 بالمئة وتمثلت المجموعة الأخيرة الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل " العبارة الثالثة التدريب والتكوين المستمر للموظف" وقد بلغ عددهم 27 فردا بنسبة مئوية قدرت 60 بالمئة وعلى العموم يمكن القول أن أي موظف داخل المؤسسة يجب أن يكون مدرب وله كفاءة علمية مؤهلة ما تساعده في تحسين أداءه داخل المؤسسة وهناك من اختار أكثر من إجابة.

الجدول رقم (14) يمثل: أهم أنواع الاتصال داخل المؤسسة

القنوات الاتصالية	التكرار	النسبة
اتصالات صاعدة	19	42.22%
اتصالات نازلة	15	33.33%
اتصالات أفقية	20	44.44%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 01 بالبديل " الأولى الاتصالات صاعدة" والبالغ

عدددهم 19 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 42.22 بالمئة وتمثلت المجموعة الثانية الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل "الثاني الاتصالات نازلة" وقد بلغ عدددهم "15" فردا بنسبة مئوية قدرت ب 33.33 بالمئة وتمثلت المجموعة الثالثة الذين تمحورت إجاباتهم بالبديل "الثالث الاتصالات الأفقية" وقد بلغ عدددهم 20 فردا بنسبة مئوية قدرت ب 44.44 بالمئة وعلى العموم نلاحظ أن الجامعة تحظى بالاتصالات الأفقية بين الأفراد أي الموظفين على نفس المستوى الإداري مثل التحوار والنقاش...إلخ.

الجدول رقم (15) يمثل : أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة

أنواع الاتصال	التكرار	النسبة
اتصال رسمي	26	57.77%
اتصال غير رسمي	22	48.88%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عدددهم إجمالا 45 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 02 بالعبارة اتصال رسمي والبالغ عدددهم 26 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 57.77 بالمئة وتمثلت المجموعة الثانية الذين تمحورت إجاباتهم بالعبارة اتصال غير رسمي وقد بلغ عدددهم "22" فردا بنسبة مئوية قدرت ب 48.88 بالمئة وهناك أكثر من احتمال حيث أن المستجوبين أجابوا بكلتا العبارتين وعلى العموم نلاحظ أن الجامعة تحظى بكل أنواع الاتصال لأن النسبة المقدرة قريبة من بعضها.

الجدول رقم (16) يمثل : إمكانية تأثير عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة بالسلب في رفع كفاءة الأداء الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	44	97.77%
لا	01	2.22%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 03 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عدددهم إجمالا 45 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 03 بالعبارة "نعم" والبالغ عدددهم 44 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 97.77 بالمئة وتمثلت المجموعة الثانية الذين تمحورت إجاباتهم بالعبارة لا وقد بلغ عدددهم 1 فردا بنسبة مئوية قدرت ب 2.22 بالمئة هذا يدل على أن عدم التعاون وتبادل المعلومات وعدم وجود تفاهم مشترك يؤدي إلى سلبا مما يعرقل كفاءة وتدني مستوى أداء الموظفين.

الجدول رقم (17) يمثل : إمكانية وجود اختلاف في وجهات النظر بين بعض الرؤساء ومرؤوسيه

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	44	97.77%
لا	01	2.22%

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 03 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجاباتهم على السؤال رقم 03 بالعبارة "نعم" والبالغ عددهم 44 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 97.77 بالمئة وتمثلت المجموعة الثانية الذين تمحورت إجاباتهم بالعبارة لا وقد بلغ عددهم 1 فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 2.22 بالمئة هذا ما يؤكد عدم رضى وقبول وجهات النظر بين الرؤساء مع مرؤوسهم في تقبل آراءهم ووجهات نظرهم، مما يؤدي إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي، أما المفرد الواحد تقرر بقبول وجهات نظرهم من طرف الرؤساء داخل الجامعة.

الجدول رقم (18) يمثل : ما يوفره الاتصال الداخلي في المؤسسة

النسبة	التكرار	
62.22%	28	زيادة الأداء الوظيفي
37.77%	17	يساهم في توفير آليات العمل المنظم
42.22%	19	يزيد في مردودية الموظف

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يبين توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 05 نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 45 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت اجاباتهم على السؤال رقم 05 " بالعبارة زيادة الأداء الوظيفي" والبالغ عددهم 28 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 62.22 بالمئة وتمثلت المجموعة الثانية الذين تمحورت إجاباتهم "بالعبارة يساهم في توفير الآليات العمل المنظم" وقد بلغ عددهم "17" فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 37.77 بالمئة وتمثلت المجموعة الثالثة الذين تمحورت إجاباتهم "بالعبارة يزيد في مردودية الموظف" وقد بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 42.22 بالمئة نلاحظ أن أكبر نسبة هي أن زيادة الأداء الوظيفي هو من خلاله يوفر الاتصال الداخلي في المؤسسة يعني كلما كان الإتصال داخلي كلما أدى ذلك إلى زيادة الأداء الموظف في اتقان عمله ونلاحظ أن هناك أكثر من احتمال في الإجابة على السؤال من طرف المستجوبين.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1/ الاتصال الداخلي وعملية لنقل وتبادل الأفراد والتوجهات بين طرفين أو أكثر عبر عدة أساليب مختلفة منها الكتابية والشفهية وهو يتضمن أنواع من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
 - 2/ أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وظهوره بشكل جيد هذا يدل على العلاقة بين الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي داخل الجامعة.
 - 3/ معظم الموظفين داخل الجامعة من الاناث ذوي الخبرة ومستوى تعليمي عاليين هي مميزات تمكنهم من تفعيل الاتصال الداخلي مما يؤدي إلى تحسين ورفع من كفاءة الموظف داخل الجامعة.
 - 4/ إمكانية تقليل من عوائق الاتصال الداخلي وذلك من خلال التنظيم العمل والتعاون المشترك بين مختلف الأقسام الإدارية من أجل التقليل من عوائق الاتصال الداخلي.
 - 5/ الأليات المناسبة التي يمكن إضافتها من أجل تحسين الأداء الوظيفي الرفع من مكانة الموظف في المؤسسة وتوفير الوسائل الاتصال المناسبة.
 - 6/ تضمن الجامعة في استخداماتها غالباً داخل الجامعة على الاتصال الرسمي وذلك راجع إلى أن الاتصال الرسمي ينص على قوانين ولوائح تنظمه.
 - 7/ وجود علاقة تعاونية وتفاهم مشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة وعدم التعاون والتفاهم يؤثر سلباً في رفع كفاءة الأداء الوظيفي.
 - 8/ هناك اختلاف في جهات النظر بعض الرؤساء ومرؤوسيهما مما يعرقل وخفض مستوى الأداء الوظيفي.
 - 9/ وجود الاتصالات الأفقية داخل الجامعة على العموم هذا يدل على أن الجامعة يناقش ويتحاور أفرادها أي العاملين داخلاً على نفس المستوى الإداري هذا يدل على أن عدم وجود فروق بين الموظفين مما يؤدي بقيام الموظف جميع وظائفه الموكلة إليه.
 - 10/ وجود صعوبات في العملية الاتصالية داخل الجامعة تتمثل هذه الصعوبات في التباين المستوى الرتب الوظيفية وكذلك محدودية المستوى المعرفي للموظف.
- توصيات واقتراحات
- ومن خلال النتائج المقدمة في هذه الدراسة، سنعرض التوصيات والاقتراحات فيما يلي:
- 1/ إجراء دراسات تتعلق بتوجيهات الموظفين، كي يتسنى للجامعة التعرف على آراءهم وقبول وجهات نظرهم هذا يؤدي إلى رفع وتحسين أداء الموظفين فيها.

- 2/ إقامة دورات تكوينية للموظفين من أجل رفع من كفاءة ومهارة الموظف بهدف تحسين ورفع المستوى الأداء الوظيفي داخل الجامعة.
- 3/ توظيف الأفراد كل حسب منصبه من أجل الشعور بالمسؤولية حول وظيفته وبهذا تحقق الجامعة أهدافها وغايتها.
- 4/ تعزيز العمل الجامعي وبناء علاقات اجتماعية داخل الجامعة مبنية على التعاون والثقة بين الموظفين.
- 5/ تزويد الجامعة بتقنيات الاتصال الحديثة مما يجعل الجامعة تراكب العصر الراهن



المخاتمة



الخاتمة :

وفي الأخير يمكن القول بأن الاتصال الداخلي يلعب دورا هاما وفعالا داخل أي مؤسسة، والذي نعني به بأن أي مؤسسة لا يمكن تحقيق أهدافها إلا بوجود اتصال داخلي فعال بين مختلف أقسامها الإدارية، فهو يساهم في تحسين ورفع من كفاءة أداء الموظفين داخل

المؤسسة من خلال التواصل الدائم بين الموظفين ويعتبر تحسين ورفع أداء الموظفين في أي مؤسسة عنصرا أساسيا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال وجود اتصال داخل المؤسسة، فالاتصال القائم على التفاعل والتفاهم بين الموظفين فيها، مما يؤدي إلى رفع من الدافعة والرغبة في أداء المهام والنشاط الموكل إلى الموظفين مما يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

ونجد أن الاتصال على العموم له تأثير على الأداء الوظيفي، بحيث أنه كلما كانت ناك اتصالات داخل المؤسسة وكانت كفاءة الموظفين عالية، يرتفع أداء الموظفين بالمؤسسة، كما أن استخدام الاتصال يعتبر من الضروريات داخل المؤسسة من تبادل المهام والوظائف والتشارك فيما بينهم فيسهل عملية اتصال بينهم، مما يساهم في رفع من كفاءة أداء الموظفين.

فالالاتصال الداخلي الفعال داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين أداء الموظف مما يجعله أداء عمله بطريقة تجعل المؤسسة السيورة في نشاطها وتحقيق أهدافها مما يجعل المؤسسة بصورة حسنة، ما يؤدي بالموظف الرغبة في العمل. وينتج عن سوء الاتصال داخل المؤسسة عن معوقات منها سوء فهم الرسالة بين المرسل والمستقبل إضافة إلى معوقات اجتماعية وتنظيمية التي تؤثر على العملية الاتصالية، وبالتالي يؤثر على فعالية الأداء

قائمة



المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: كتب :

- 1) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، د:ط، 2004.
- 2) ابراهيم عبده الدسوقي، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، د:ط، 2004.
- 3) ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط:1، 2009.
- 4) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، يوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط:2، 2005.
- 5) أحمد مصطفى عمر، البحث الاعلامي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، ط:1، 2010.
- 6) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط:، 1986.
- 7) بسام مشاقبة، مناهج البحث الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط:1، 2010.
- 8) بشير الحلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د:ط، 2010.
- 9) بلال خاف السكاونه، مهارات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط:1، 2015.
- 10) حسين علي ابراهيم الفلاحي، اساسيات البحث العلمي ومناهجه في الدراسات الاعلامية، الكتاب الجامعي، القاهرة، ط: 1، 2018.
- 11) خليل خيرى الجميلي، الاتصال ووسائل الحديثة، المكتب الجامعي الحديث.
- 12) خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الاعمال، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، ط:1، 2010.
- 13) دليلة بركان، الاتصال الداخلي والتفسير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، د:ط، 2017.
- 14) رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي، دار الفكر، دمشق، سورية، ط:1، 1999.2002.
- 15) سلوى عمر صالح، إدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دن، د:ط، 2011.
- 16) سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العلمية الاتصالات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د:ط، 1999.
- 17) سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث الاعلامي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، ط:1، 2017.

- 18) صالح خليل أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط:1، 2004.
- 19) عادل مُجَّد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، د:ن، د:ط، جامعة القاهرة، 2003.
- 20) عامر ابراهيم قنديللي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط:1، 1999.
- 21) عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط:1، 2008.
- 22) علاء مُجَّد القاضي، بكر مُجَّد حمدان، مهارات الاتصال، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ط:1، 2010.
- 23) علي مُجَّد عبد الوهاب، معوقات الاتصال في الجماعات، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، د:ط، 1978.
- 24) عبد العاطي نجم طه، مناهج البحث الإعلامي، دار كلمة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط:1، 2015.
- 25) غياث بوفلجة، مبادئ التيسير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، د:ط، 2016.
- 26) فاروق عبد فليه، السيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط:3، 2014.
- 27) فضيل دليون اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط:1، القاهرة، 003.
- 28) قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط:2، 2010.
- 29) مُجَّد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط:1، 2007.
- 30) مُجَّد عبد العزيز الحيران، البحوث الإعلامية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، أثناء النشر، رياض، ط:2، 2004.
- 31) مُجَّد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار الوائل للنشر، عمان، ط:2، 1999.
- 32) مُجَّد عبد المجيد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القارة، ط:2، 2004.
- 33) مُجَّد البرادعي بستوني، مهارات تخطيط الموارد البشرية، تراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د:ط، 2005.
- 34) مُجَّد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط:1، 2011.

- (35) مُجَّد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط:1، 2011.
- (36) مُجَّد سيد الفهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ن المكتب الحديث الإسكندرية، د:ط، 2006.
- (37) مصطفى عليان ربيعي، البحث العلمي، بيت الأفكار الدولية، د:ط، الأردن.
- (38) مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، د: ط، 2007
- (39) مصطفى عليان، عثمان مُجَّد غنيم، مناهج وأساليب البحث النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط:1، عمان، 200.
- (40) مصطفى عمر، البحث الإعلامي مفهومة، إجراءاته ومناهجه، مكتبة الفلاح، للنشر والتوزيع، الأردن، ط:3، 2008.
- (41) ناصر دادي، عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، العامة، الجزائر، د:ط، د:ت
- (42) مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، ط:1، 2006
- (43) منال هلال المزاهرة، مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط:1، 2014
- (44) نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، د:ط، 2017.
- (45) نداء مُجَّد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع 2008.
- (46) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط:1، 2011.
- ثانيا: الرسائل الجامعية:
- (47) بسمة بوقبرين، دار الاتصال الداخلي في ترشيح قرارات المؤسسة الجامعية، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، كلية العلوم النسانية والاجتماعية، قسم الإعلام والاتصال، 20160
- (48) ريم بنت عمر بم منصور الشريف، دور إدارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي رسالة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، بجدة، المملكة العربية السعودية، كلية الاقتصاد والإدارة، 2013.
- (49) ناصر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على المستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2010.

50) صليحة شلواش، واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة وأثرها على العمل الصحفي، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة 2012.

51) نصيرة رداڤ تصورات الجزائري لاختيار الزواج عن طريق الاعلانات الصحفية، رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2010.

ثالثا: المجالات:

52) عربي بومدين، دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية، الفرص المحلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.

الملاحق





كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة



استمارة استبيان

الموضوع: دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية

" دراسة ميدانية جامعة مسيلة " (2019 - 2020)

اشرف الدكتور: عبد الحميد بلعباس

الطالبة: فضيلة بريش

في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم الاعلام والاتصال من جامعة مُجّد بوضياف بالمسيلة تخصص اتصال وعلاقات عامة، أننا نقوم بدراسة ميدانية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية دراسة ميدانية جامعة المسيلة، لذا نطلب منكم الاجابة على التساؤلات الدراسة، ونعلمكم أنها تكون مخصصة للبحث العلمي فقط، نشكركم على تعاونكم.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

أولاً: عرض المعلومات الشخصية

1/ العمر :

- أقل من 25 سنة
- من 25 الى 30 سنة
- من 30 الى 45 سنة
- أكثر من 45 سنة

2/ الجنس

- ذكر
- أنثى

3/ المستوى التعليمي :

- ثانوي أو أقل
- بكالوريا
- ليسانس
- ماستر
- دكتوراه فما فوق

4/ الأقدمية في العمل

- أقل من سنة
- من سنة إلى 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

5/ المهنة

- استاذ
 إداري

المحور الأول : مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

6/ ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ؟

- جيد متوسط ضعيف

7/ هل ترى أن هناك تأثير للاتصال الداخلي على كفاءة الموظفين؟

- نعم لا

وفي حالة الاجابة بنعم (كيف)

- تساهم في تقوية العلاقات بين الموظفين في زيادة مردودية العمل
 التنسيق الجيد في العمل

في حالة الاجابة ب: لا' بل من يساهم على كفاءة الموظف :

- العامل المادي وحدة يزيد من الكفاءة
 الحوافز المعنوية
 الترقية في الرتبة

8/ هل يمكن التقليل من عوائق الاتصال الداخلي ؟

- نعم لا

9/ هل يوجد صعوبات في العملية الاتصالية داخل الجامعة ؟

- نعم لا

في حالة الاجابة ب: نعم

- ما نوع هذه الصعوبات: التباين في مستوى الرتب الوظيفية عدم التأهيل
الكافي للموظفين محدودية المستوى المعرفي للموظف

المحور الثاني : واقع الاتصال الداخلي ودوره في حسن الاداء الوظيفي

10/ ما مدى تواجد الاتصال الداخلي بين الموظفين داخل الجامعة ؟

كبير متوسط ضعيف

• اذا كان الاتصال بشكل ضعيف الى ما يرجع ذلك :

• التفاوت الرتب بين الموظفين

• عدم الادراك بأهمية الاتصال

• عدم توفر مكان مخصص للعملية الاتصال

• طبيعة العمل في حد ذاته

• لعدم التأهيل الوظيفي

11/ حسب رأيك ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في رفع المستوى الوظيفي؟

بشكل كبير بشكل متوسط بشكل ضعيف

12/ ما الاضافات التي يمكن أن يحققها الاتصال الداخلي في الأداء الوظيفي؟

• قدرة العاملين على التواصل مع الجمهور الخارجي

• اتقان العمل

• التعرف على مهارات جديدة

13/ ما الآليات المناسبة التي يمكن إضافتها من أجل تحسين الأداء الوظيفي حسب رأيك؟

• الرفع من مكانة الموظف في المؤسسة

• توفير وسائل الاتصال داخل المؤسسة

• التدريب والتكوين المستمر للموظف

المحور الثالث : قنوات الاتصال الداخلي ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

14/ ماهي أهم أنواع الاتصال داخل المؤسسة؟

اتصالات صاعدة اتصالات نازلة اتصالات الأفقية

15/ ما نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

اتصال رسمي اتصال غير رسمي

16/ هل ترى أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة يؤثر سلبا في

رفع كفاءة الأداء الوظيفي؟

نعم لا

17/ هل ترى أن هناك اختلاف في وجهات النظر بين بعض الرؤساء

ومرؤوسيههم؟

نعم لا

18/ حسب رأيك هل يوفر الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

• زيادة الأداء الوظيفي

• يساهم في توفير الآليات العمل المنظم

• يزيد في مردودية الموظف



فهرس



المحتويات

فهرس الموضوعات

شكر

إهداء

المقدمة : أ

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

- 1-الاشكالية : 3
- 2/ تساؤلات الدراسة: 4
- 3/ أسباب اختيار الموضوع : 4
- 4/ أهداف الدراسة : 4
- 5/أهمية الدراسة:..... 5
- 6/ منهج الدراسة : 5
- 7/ أدوات الدراسة : 6
- 8 / مجتمع وعينة الدراسة : 7
- 9- تحديد المفاهيم والمصطلحات: 8
- 10-دراسات السابقة..... 10
- 11/ مجالات الدراسة: 13
- 12/ نظرية الدراسة: 14

الفصل الثاني : الإتصال الداخلي

- تمهيد : 17
- المبحث الأول : ماهية الإتصال الداخلي 18
- المطلب الأول : تعريف الإتصال الداخلي : 18
- المطلب الثاني : عناصر العملية الإتصالية:..... 18
- المطلب الثالث: أنواع الإتصال الداخلي : 19
- المطلب الرابع : أساليب الاتصال الداخلي ووسائله : 20
- المطلب الخامس : أهمية وأهداف الاتصال الداخلي : 21
- المطلب السادس : معوقات الاتصال الداخلي : 23

25 خلاصة :

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

27 تمهيد:

28 المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

28 المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

28 المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي

29 المطلب الثالث : تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي

29 المطلب الرابع : أبعاد ومعايير تقييم الأداء الوظيفي

31 المطلب الخامس : خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي

32 المطلب السادس: أهداف وأهمية تقييم الأداء

34 خلاصة :

الفصل الرابع :الدراسة الميدانية

36 المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة

37 المطلب الثاني: مخطط تنظيمي لجامعة المسيلة

47 نتائج الدراسة:

50 الخاتمة :

52 قائمة المصادر والمراجع :

56 الملاحق.....

63 فهرس الموضوعات

ملخص

قائمة الجداول

38	الجدول رقم (1) يمثل: العينة حسب العمر
38	الجدول رقم (2) يمثل : العينة حسب الجنس
39	الجدول رقم (03) يمثل : العينة حسب المستوى التعليمي
39	الجدول رقم (04) يمثل : العينة حسب الأقدمية في العمل
40	الجدول رقم (05) يمثل : العينة حسب المهنة.....
40	الجدول رقم (06) يمثل : مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي
41	الجدول رقم (07) يمثل :تأثير الاتصال الداخلي على كفاءة الموظفين
41	الجدول رقم (08) يمثل :إمكانية التقليل من عوائق الاتصال الداخلي
42	الجدول رقم (09) يمثل : إمكانية وجود صعوبات في العملية الاتصالية داخل الجامعة
42	الجدول رقم (10) يمثل : مدى تواجد الاتصال الداخلي الموظفين داخل الجامعة
43	الجدول رقم (11) يمثل :مدى مساهمة الاتصال الداخلي في رفع المستوى الوظيفي
43	الجدول رقم (12) يمثل :الإضافات التي يمكن أن يحققها الاتصال الداخلي في الأداء الوظيفي
44	الجدول رقم (13) يمثل :الآليات المناسبة التي يمكن إضافتها من أجل تحسين الأداء الوظيفي
44	الجدول رقم (14) يمثل :أهم أنواع الاتصال داخل المؤسسة
45	الجدول رقم (15) يمثل : أنواع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة
45	الجدول رقم (16) يمثل : إمكانية تأثير عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة بالسلب في رفع كفاءة الأداء الوظيفي
46	الجدول رقم (17) يمثل : إمكانية وجود اختلاف في وجهات النظر بين بعض الرؤساء ومرؤوسيهم
46	الجدول رقم (18) يمثل : ما يوفره الاتصال الداخلي في المؤسسة

الملخص :

عنوان هذه الدراسة هو دور الاتصال الداخلي لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية- دراسة ميدانية جامعة المسيلة- من إعداد الطالبة بريش فضيلة، تحت إشراف الدكتور " بعلباس عبد الحميد" تمثلت مشكلة الدراسة في ما دور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للمستخدمين الإداريين بجامعة المسيلة؟، وقد تشكل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة والإداريين بجامعة المسيلة، وقد استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصفنا للاتصال الداخلي والأداء الوظيفي وهذا من خلال الجانب النظري للدراسة، كما اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان وهي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات الضرورية لدراستنا والاستبيان هو مجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً حول موضوع الدراسة لتملاً من طرف أفراد العينة للحصول على أجوبة الواردة فيها وتوصلنا إلى النتائج التالية:

1- الاتصال الداخلي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، هذا يدل على أن وجود علاقة بين الاتصال وفاعلية الأداء الوظيفي داخل الجامعة.

2- تعتمد الجامعة في الغالب على الاتصال الرسمي.

3- وجود اختلافات في وجهات النظر لبعض الرؤساء ومرؤوسيهما مما يؤدي إلى عرقلة وخفض مستوى الأداء.

Abstract

The title of this study is the role of internal communication to improve performance work in academic institutions - a field study at the University of M'sila - prepared by the student Beresh Fadila, under the supervision of Dr. "Baalbas Abdel Hamid" The problem of the study was what role does internal communication play in improving performance work of administrative employees at the University M'sila? The study community formed all the professors and administrators at the University of M'sila, and we used in our study the descriptive approach through our description of internal communication and performance work and this is through the theoretical side of the study, and we also relied in this study on the questionnaire tool, which is one of the main tools for collecting the necessary information and data For our study and the questionnaire is a set of questions prepared in advance on the subject of the study to be filled by certain individuals to obtain the answers contained therein, and we reached the following results:

1- Internal communication contributes to improving performance work, this indicates that there is a relationship between communication and the effectiveness of performance work within the university.

2- The university relies mostly on official communication.

3- There are differences in the views of some superiors and their subordinates, which leads to obstruction and reduction in the level of performance.