



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

**دور الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء
الإداري لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر
جامعة محمد بوضياف المسيلة - أنموذجا -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتان:

* علي الشريف حليلة

* بلخيري اسماء

لجنة المناقشة:

- *** شادي خولة جامعة: المسيلة رئيسا

- *** محمدي اسمهان جامعة: المسيلة مشرفا ومقررا

- *** بلقي فطوم جامعة: المسيلة مناقشا

السنة الجامعية: 2022 / 2023

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا
العمل المتواضع ووفقنا لبلوغ هذه المرتبة ولأنه
من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتوجه
بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إتمام
هذا العمل من قريب أو من بعيد وعلى رأسهم
أستاذتنا الفاضلة محمدى اسمهان وكل أساتذة
قسم علوم الاعلام والاتصال

إهداء

نحمد الله الكريم المعين الذي أعاننا على انجاز
عملنا فبذكره تطمئن القلوب والصلاة والسلام
على سيدنا وحبينا خير خلق الله محمد أشرف
المرسلين عليه أفضل الصلاة والتسليم
نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزين
حفظهم الله

للذين أحسنوا تربيتنا ولم يدخروا
جهدا في تعليمنا وإلى جميع أهلنا
وإخوتنا وأخواتنا وإلى الأصدقاء والزملاء
والأساتذة الأفاضل.

وفي الأخير نرجو من الله أن يجعل علمنا هذا
علما نافعا للبلاد والعباد.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء الإداري، وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي: ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء الإداري بجامعة المسيلة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي وذلك لتوافقه مع متطلبات الدراسة

حيث أفرزت النتائج التالية:

- الاتصال التنظيمي من الأمور المهمة في أي مؤسسة ولا يمكن نقل وتبادل المعلومات إلا من خلاله.

- تنوع الاتصال يساهم في إيصال المعلومات في أسرع وقت.

- للاتصال التنظيمي دور مهم في تحسين الخدمات الإدارية لضمان السير الإداري وبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل.

مدخل

خطة البحث:

ملخص الدراسة

مقدمة

الإشكالية

الأسئلة الفرعية

فرضيات الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

نظرية الدراسة

الدراسات السابقة

الإشكالية

الفصل الأول:

تعريف الاتصال

تعريف التنظيم

الاتصال التنظيمي

الجودة

الأداء

الأداء الإداري

الملاحظة

الفصل الثاني

مدخل الاتصال التنظيمي

تمهيد

I - تعريف الاتصال التنظيمي

II - أنواع الاتصال التنظيمي

III - وسائل الاتصال التنظيمي

IV - نظريات الاتصال التنظيمي

V - معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة

الفصل الثالث: مدخل للأداء الإداري

تمهيد

I - تعريف الأداء الإداري

II - العوامل المؤثرة في الاداء الإداري

III - تقييم الأداء الإداري

IV - قياس الأداء الإداري

خلاصة

عرض وتحليل البيانات:

خاتمة:

الاقتراحات والتوصيات:

قائمة المصادر والمراجع:

فهرس المحتويات

استبانة بحث

مقدمة:

شهدت مؤسسات التعليم العالي في العالم كله وفي الجزائر خاصة توسعا وتطورا ملحوظا بهدف الارتقاء وتكوين كوادر معترف بمستوياتها عالميا، ولا يمكن لهذا أن يتحقق الا من خلال نظرة كلية للمستقبل ودراسة مختلف هياكل الجامعة وأقسامها بما يتوافق تحقيق جودة شاملة لمخرجات التعليم العالي، فأصبح أفضل اختيار هو اعتماد مدخل إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وفي الجزائر خاصة بالضبط جامعة محمد بوضياف المسيلة والتي تعرف بانها من أعرق الجامعات بالقطر الجزائري.

والتي تأسست سنة 1989 وتحتوي اليوم على معهدين و7 كليات ومن أبرزها كلية الحقوق والعلوم السياسية والمعروفة بجودة ما تقدمه من مادة علمية لطلابها وكذا ما تقدمه من أداء اداري. من أكثر المواضيع تناولا من طرف الباحثين مؤخرا لما له من أهمية في المؤسسات. وبذكر الأداء الإداري في المؤسسة يتبادر لنا الاتصال التنظيمي وهو الاخر لا يقل أهمية عن الأول فالالاتصال التنظيمي ركيزة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها داخل أي تنظيم فيه يتم تبادل

المعلومات من مختلف الوسائل وبمختلف الوسائل. وفي بحثنا هذا سنتطرق الى دور الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء الإداري.

الإشكالية:

تسعى اليوم مختلف مؤسسات التعليم العالي الى التنظيم في مختلف مستوياتها الإدارية وأقسامها خاصة مع تنوع الأنشطة التي يقوم بها موظفوها بهدف الحصول على أفضل النتائج والقيام على أكمل وجه، ونظرا للدور الكبير الذي تقوم به الجامعة الجزائرية في المجتمع كأداة حيوية تؤثر فيه وتتأثر به ونواتها هي الإدارة في ظل المنافسة بين مختلف المؤسسات بهدف تقديم أفضل الخدمات والتي لا تتحقق الا من خلال تحسين جودة الأداء الإداري، والذي يعتبر وسيلة النجاح بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أهدافها. وبالتالي يجب على القائمين عليها الاهتمام بتحسين الأداء الإداري من خلال الاتصال التنظيمي الذي يسهل أسباب المعلومات وتوجيه مختلف سلوكيات الافراد لتحقيق الأهداف المنظمة وضمان التنسيق بين مستوى الإدارة والعاملين فيها.

بجامعة المسيلة كغيرها من المؤسسات تعمل تعتمد على الاتصال التنظيمي كعملية ضرورية وحتمية من أجل تحسين الأداء الإداري بها. وكذا مساعدة الموظفين على مواكبة المستجدات والتطورات كما يساهم في فعالية الأداء من خلال اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والرقابة والتوجيه فهو عامل فعال واساسي داخل الجامعة.

ومن هنا نطرح الاشكال التالي: ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين جودة

الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي في جامعة المسيلة؟

الأسئلة الفرعية:

* ما مستوى الاتصال التنظيمي في جامعة المسيلة؟

* ماهي أساليب ووسائل الاتصال المعتمدة في جامعة المسيلة؟

* ما علاقة رقمنة بتحسين أداء الإدارة في جامعة المسيلة؟

أسباب اختيار الموضوع:

1 - الأسباب الذاتية:

الميل لموضوع دور الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء الإداري.

الرغبة الشخصية والعلمية في اختيار الموضوع.

محاولة تشخيص واقع الاتصال التنظيمي في جامعة المسيلة ومستوى الأداء الإداري.

2 - الأسباب الموضوعية:

معظم الدراسات الاتصالية والإعلامية لم تخرج عن نطاق دراسة العمل الإعلامي أهدافه

تأثيره وأبعاده المختلفة، حيث لم ينل مفهوم الإدارة حقه نظرا لأهميته في المؤسسة.

قلة البحوث العلمية التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء الإدارة.

الدور المهم الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء الإداري.

أهمية الدراسة:

تحظى هذه الدراسة بأهمية كبيرة نابعة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو دور الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الاتصال الإداري في جامعة المسيلة، وبالضبط في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

يمكن أن نقسم هذه الأهمية الى ثلاث:

1 - أهمية علمية من خلال قيمة الموضوع علميا والنتائج التي ستحققها والتي يمكن أن يستند إليها مستقبلا.

2 - أهمية تطبيقية تكمن في تزويد المكتبة الجامعية بقسم الاعلام والاتصال بعمل تطبيقي.

3 - أهمية علمية من خلال خلق فرص جديدة للباحثين لرفع مستوياتهم وتطوير معارفهم ومهارتهم.

المساعدة في إعطاء صورة توضح المستوى العام للأداء الإداري وتأثيره في الفعالية

التنظيمية.

تناول الدراسة موضوع أثر الأداء الإداري على المنظمة وكيفية زيادة فعاليتها التنظيمية.

تسليط الضوء على دافع الأداء الإداري ومساهمته في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال

الاعتماد على التدريب والتخطيط والحوافز والاتصال الفعال.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي.
- معرفة أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي المعتمدة في جامعة المسيلة.
- الكشف عن العلاقة بين رقمة المشاريع وتحسين الأداء الإداري في جامعة المسيلة.
- التعرف على مستوى الأداء الإداري في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

نظرية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المدخل الوظيفي الذي يعتبر أحد المداخل الأساسية لدراسة وسائل الاعلام ووظائفها المختلفة. لما له من أهمية كبيرة بالإضافة الى أن هذا المدخل يعتمد على تحديد الأدوار والوظائف داخل المؤسسة والمجتمع لضمان الاستقرار والتوازن بين الأجزاء المختلفة.

ويركز هذا المدخل على مسلمات خاصة بالبنائية الوظيفية التي ترى أن المجتمع المجتمع يتكون من مجموعة من العناصر المرتبطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة المتكررة تعد ضرورة لاستقرار المجتمع. وهذا الاستقرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة لتلبية حاجياته.

استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج استخداما في العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي يعتمد على وصف الوضع الراهن وتفسيره كما يهدف الى دراسة العلاقة بين مختلف الظواهر.

واعتمدنا على هذا المنهج (الوصفي) من اجل الوصول الى نتائج علمية دقيقة بموضوع الدراسة، ودور الاتصال التنظيمي في تحسين جودة أداء جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. من خلال وصف كامل للموضوع وجمع البيانات الضرورية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

صاحبة الدراسة: زواوي هدى

عنوان الدراسة: دور الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

السنة: 2022/2021

المؤسسة: مديرية الخدمات الجامعية.

الإشكالية: ما هو دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية الخدمات الجامعية لولاية أم البواقي.

نتائج الدراسة:

- لا يمكننا الاستغناء عن الثقة في عملية اتخاذ القرار وغياب عنصر الثقة يجهد القرارات.

- القيام بعملية اتخاذ القرارات يجب ابعاد العلاقات الشخصية ليكون اختيار البديل.

عدم اغفال الاشاعات او السكوت عليها.

- كشف الدراسة عن صحة الفرضية التي تقرر بوجود علاقة بين الاتصال غير رسمي واتخاذ

القرارات.

الدراسة الثانية:

صاحبة الدراسة: زارة عبد الرزاق.

عنوان الدراسة: أثر مستوى الأداء الإداري على فعالية المنظمة "دراسة حالة"

السنة: 2020/2019.

المؤسسة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.

الإشكالية:

الى أي مدى يؤثر الأداء الإداري على فعالية المنظمة؟

أهمية الدراسة:

- المساعدة في إعطاء صورة توضح المستوى العام للإداء الإداري وكيفية تأثيره في الفعالية التنظيمية.

- تتناول الدراسة موضوع أثر الأداء الإداري على المنظمة وكيفية زيادة فعاليتها التنظيمية. تسليط الضوء على واقع الأداء الإداري ومساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاعتماد على التدريب والتخطيط والحوافز والاتصال.

الدراسة الثالثة:

صاحب الدراسة: بن سعيد خديجة

عنوان الدراسة: التنظيم في العملية الإدارية

السنة: 2012 / 2011

المؤسسة: جامعة محمد خيضر-بسكرة-

الإشكالية: ما مدى مساهمة التنظيم في العملية الإدارية الى الارتقاء بالمؤسسة لوصولها للهدف

المسطر لأجله؟

أهمية الدراسة: تتمثل في ثلاث خطوات:

1 - استعراض مختلف الاعمال المراد القيام بها تحقيق لأهداف الإدارة وتحليل كل منها الى عناصر.

2 - تقسيم هذه الاعمال على الأقسام الإدارية التي تتناولها والعاملين الذين يقومون بها مع تحديد درجة السلطة.

3 - تحديد طرق أداء العمل واجراءاته وترمي الى بيان أسس العمل لتنفيذ أعمال الإدارة وتحقيق أهدافها.

الدراسة الرابعة:

صاحب الدراسة: ليندة بلحسين

عنوان الدراسة: دور الإدارة الجزائرية وادارة الجودة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات.

السنة: 2019 / 2020.

المؤسسة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.

الإشكالية: ما هو مستوى تطبيق أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وانعكاسات استخدامها على تطوير أداء مختلف أنشطتها الأكاديمية والإدارية. أهمية الدراسة:

يشكل اخذ المحاور المهمة ضمن ادبيات النظرية المتعلقة بالجودة مؤسسات التعليم العالي. - اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في ميدان التعليم وقطاع التعليم العالي على وجه التحديد.

- توضيح مؤشرات الأداء وابعاده الاكاديمية والإدارية والمجتمعية.

الفصل الأول

مفاهيم ومصطلحات

الفصل الأول:

تعريف الاتصال:

لغة: يقال كان مع اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة كما ورد بمعنى التصاق

وتقارب واشتراك.¹

اصطلاحاً: عرفه "كارل هوفلاند" أنه :عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة

لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.²

ويعرفه ناصر محمد لعديلي: بأنه تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن

طريق خلق التفاهم بين المرسل والمستقبل.³

التعريف الإجرائي: الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين

شخصين أو أكثر بهدف إيصال المعلومات للآخرين.

تعريف التنظيم:

لغة: من الفعل نظم ينظم تنظيماً، ومنها كلمة تنظيم بقصديه ترتيب الأمور ووصفها في صورة

وكلمة " منظمة" وتنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والانجليزي Organisation.

1 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط 2 2021، ص 73.
2 - محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 20.
3 - بوغراب حدة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في تخصص، علم اجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2013/ 2014، ص 18.

اصطلاحاً: يعرفه كيومان بأنه تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في الوظائف ثم تحديد

العلاقات المفردة بين الافراد الذين يشتغلون هذه الوظائف.¹

التعريف الاجرائي: هو وحدة متكاملة أو مجموعة من الافراد يشكلون ويتفاعلون فيما بينهم

ضمن حدود معينة من أجل تحقيق أهداف محددة.

الاتصال التنظيمي:

يعرفه محمد منير حجاب: الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف الى تدفق البيانات

والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات هابطة

وصاعدة وافقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.²

الاتصال التنظيمي: هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من نوع ومن أي عضو في

الهيكل التنظيمي للمنشأة الى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير

على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.³

التعريف الاجرائي: هو نقل وتبادل المعلومات داخل المنشأة وفق هيكل تنظيمي محدد، وتقسيم

المسؤوليات والعمل وإقامة علاقات بهدف إنجاز مشروع أو تحقيق هدف مشترك.

1 - حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى،

جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016/2015، ص 26.

2 - محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 35.

3 - أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، ص44.

الجودة:

يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير ANSZ بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة. ويتعدى مفهوم الجودة في رأي وليام وهاربت المنتج نفسه ليشمل جودة، الخدمات، الاتصال، المعلومات، الأفراد، الإجراءات، الاشراف، الإدارة والمنظمة ككل،¹

التعريف الاجرائي: الجودة هي الأداء الجيد وتوفر الخصائص المميزة في المنتج لتلبية حاجات ومتطلبات الأفراد داخل الإدارة.

الأداء:

لغة: الأداء مصدر الفعل أدى: ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء، أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.²

اصطلاحاً: هو تنفيذ أمراً واجباً أو عمل ما اسند الى شخص أو مجموعة للقيام به.³

التعريف الاجرائي: هو سلوك يتبعه الفرد لتنفيذ شيء مطلوب، أو هو مجهود يبذله الفرد لتحقيق أهداف معينة.

1 - ديان بون، ريك جريجز، الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية/ ترجمة سامي حسن الفرس، ناصر محمد العديليدار أفنان للإبداع والاعلام، الرياض، 1995، ص 105.
2 - عيشوش خيرة: التعليم التنظيمي كأساس في تحسن أداء المنظمة: دراسة حالة: رسالة ماجستير علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 59.
3 - عرابة الحاج، بن حامد عبد الغني، دور راس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ملتقى دولي بعنوانادارة وقياس رأس المال الفكري في المنظماتالاعمال العربية، كلية العلوم التجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 13 / 14 ماي 2008.

الأداء الإداري:

عرفه إبراهيم البشير، هو ترجمة الى مستوى الاستثمار في البحث والتطوير والذي يمثل

الكفاءة الأساسية لشركات للحصول على ميزة تنافسية التي تميزهم.¹

التعريف الاجرائي: هو ما يقوم به الفرد من عمل داخل المؤسسة.

الملاحظة: هي مشاهدة الظواهر من قبل أو من ينوب عنه، إنها الاعتبار المنبه للظواهر

والأحداث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول الى القوانين التي

تحكمها.²

ويعتبر أيضا أمرا ضروريا في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم، فنجاح المؤسسات مرهون

بنجاح الاتصال، فهو يأخذ الإدارة الى حقل التنمية والتطور وتحقيق الأهداف.

1 - ابن منظور: لسان العرب، المجلد 14، دار الصادر، بيروت، ص 26.
2 - فايز جمعة النجار وآخرون: أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 86.

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي يتم دراستها من قبل الباحثين في جميع الميادين وذلك لأهميته الكبيرة وانصبت دراستنا حول موضوع الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء الإداري في المؤسسات، باعتبار أن الاتصال التنظيمي هو الاتصال الذي يكون داخل المؤسسة ويتم عن طريق إيصال المعلومات والأفكار بين الأفراد. وفي هذا الفصل سنتطرق الى كل ما يشمل الاتصال التنظيمي من: تعريف أنواع، وسائل، نظريات ومعوقات.

I - تعريف الاتصال التنظيمي:

تعريف الهواري: هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع). من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير¹.

ويعرفه حنفي بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم².

يتبين من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي، هو الاتصال الذي يكون داخل المؤسسة. ويكون بصفة رسمية أو غير رسمية ويكون صاعدا أو نازلا أو أفقي ويساعد الاتصال الرسمي في ضبط النظام داخل المؤسسة في حين أن الاتصال غير الرسمي يكون مساعدا لهذا الأخير ويساهم في تقادي بعض الصعوبات.

1 - سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987 ص171.

2 - شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص30.

يختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال العام في أنه يكون داخل مؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم، وفي نفس السياق يعرفه ابراهيم أبو عرقوب: بأنه عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

II - أنواع الاتصال التنظيمي

أولا - الاتصالات الداخلية

-الاتصال الرسمي: يحدث هذا الاتصال بالاعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في المؤسسة كما يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط لتدفق المعلومات في المؤسسة ونجد: -الاتصال الصاعد: اغلب هذه الاتصالات تكون من تقارير العمال والأداء أي بين المرؤوس لرئيسه. وكذلك يعرف بأنه الاتصال من الأسفل الى الأعلى.¹

-الاتصال الهابط: يعد الاتصال الهابط من بين أنواع الاتصال أكثر انتشارا وفعالية لأنه يشير الى التوجيهات والتعليمات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، أي كل الأوامر تأتي من المستويات العليا الى أدنى مستوى في الإدارة.²

ثانيا: الاتصال الخارجي: هي الاتصالات التي تتم داخل المنظمات الإدارية في المجتمع أو الدولية أو على المستوى العالمي، وثبت هذا النوع من الاتصالات بتحقيق أهداف المنظمة مع الافراد أو الجماعات خارج المنظمة أو مختلف الجماهير الخارجة إما مساهمين أو عملاء منظمات أو مستهلكين.

1 - حميد الطائي وبشير العلق: أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص56.

2 - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص45.

كما يمكن اعتبار الاتصال الخارجي علامة مميزة للمؤسسات بإعطاء طبيعة خاصة في أنشطتها التي تستوجب السرعة في اتخاذ القرار، مثل المؤسسات الإعلامية.¹

ثالثا: الاتصال الافقي: هو الاتصال الذي يكون بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة ويكون بين الموظفين بعضهم البعض أي الاتصال بين الموظفين من نفس الرتبة أو المستوى الوظيفي الواحد.

كما يعمل الاتصال الافقي على تعزيز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وتسهيل العمل وتبادل المعلومات لتحقيق أهدافا مطلوبة.

رابعا: الاستقبال الرسمي: هي الاتصالات غير المكتوبة خارجة عن أطر القوانين الرسمية، أي لا تتبع خطوات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، كما أن الموظفين لا يتصلون ببعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم الشخصية، وينقسم الاتصال غير الرسمي الى نوعين:

- اتصال غير رسمي لفظي: ويعرف بالاتصال الشفهي، وهو اتصال مباشر من المرسل الى المستقبل عن طريق الكلام وجها لوجه أو الخطاب المباشر.²

خامسا: اتصال غير رسمي غير لفظي: يعتمد هذا الاتصال على الرموز والاماءات والاشارات وتعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم المختلفة.

III - وسائل الاتصال التنظيمي:

تتنوع وسائل الاتصال وأدواته حسب طبيعة الموضوع والموقف وتعتمد مهارة الاتصال بالأساس على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع الموقف المعين اذ توجد وسائل

1 - أبو السمرة، مرجع سابق، ص 59.

2 - أ.د. أحمد الخطيب+ د. عادل معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب، عمان الأردن، 2009، ص334.

متعددة للاتصالات الإدارية في المنظمة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة. ونمط التعامل السائد فيها ونوع المادة المراد نقلها، وتتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع نذكر منها:

1 -الاتصال الكتابي:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج الى الدقة في التنفيذ خاصة إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فان الإدارات تلجا إلى الوثائق المكتوبة بكثرة،¹ وتعتمد الاتصالات الكتابية على طرق عديدة من بينها:

أ - التقارير :

يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.²

ب -النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة...الخ

1 - سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، مطبعة عين شمس الإسكندرية، 1985، ص 171.
2 - خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 143.

ج - الشكاوى:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى وتعد هذه الوسيلة مهمة في الإدارات¹.

د-المقابلات: تعد المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر والمهمة في مختلف المنشآت حيث يتم من خلال المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة لتحقيق هدف معين².

2-الاتصال التليفوني:

الهاتف جهاز اتصال هام جدا داخل المؤسسة وخارجها فهو أكثر أجهزة الاتصال استخداما وشيوعا في العالم وطريقة التحدث فيه تعكس شخصية المتكلم وشخصية المؤسسة والعاملين فيها وتختلف الأحاديث التليفونية عن الأحاديث الحوارية والأحاديث المباشرة التي تعتمد على الحوار فهي أحاديث غير مباشرة تلقائية وشريفة³.

3-الاتصالات الاليكترونية:

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الافراد أو المنظمات فقد أتاح عصر الانترنت والاقتصاد الرقمية ومن بعده اقتصاد المعرفة أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت وأجهزة الحواسيب - الهواتف النقالة البريد الصوتي والاليكتروني⁴.

1 - محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990، ص 261.

2 - خيرى خليل الجميلي: مرجع سابق، ص 159.

3 - محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2007، ص123.

4 - بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 94.

***-المذكرات:**

وهي ترسل او توجه عادة للأفراد داخل المنظمة وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد كما انها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد.¹

***-لوحة الإعلانات:**

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة واخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامة وبالتغيرات الحاصلة في العمل.²

4-الاتصال الشفهي:

ويكون باستخدام اللغة المنطوقة أو الشفهية (الكلام) في توصيل المعلومات ويكون غالبا وجها لوجه ويسمى بالاتصال اللفظي أيضا.

أ-الاجتماعات:

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجا إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، وتعتبر الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال فهي تتناول موضوعات رئيسية وضرورية لحياة المؤسسة وعادة ما يتم عرض أعمال المؤسسة والنتائج التي حققتها إدارة تلك المؤسسة والعوائق الأساسية التي واجهتها.³

1 - أ عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 41، جوان 2014، ص 55.

2 - أحمد ماهر: الاتصال كيف ترفع مهارتك الإدارية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004، ص52.

3 - محمد يسري إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص252.

ب- الحديث الشفوي:

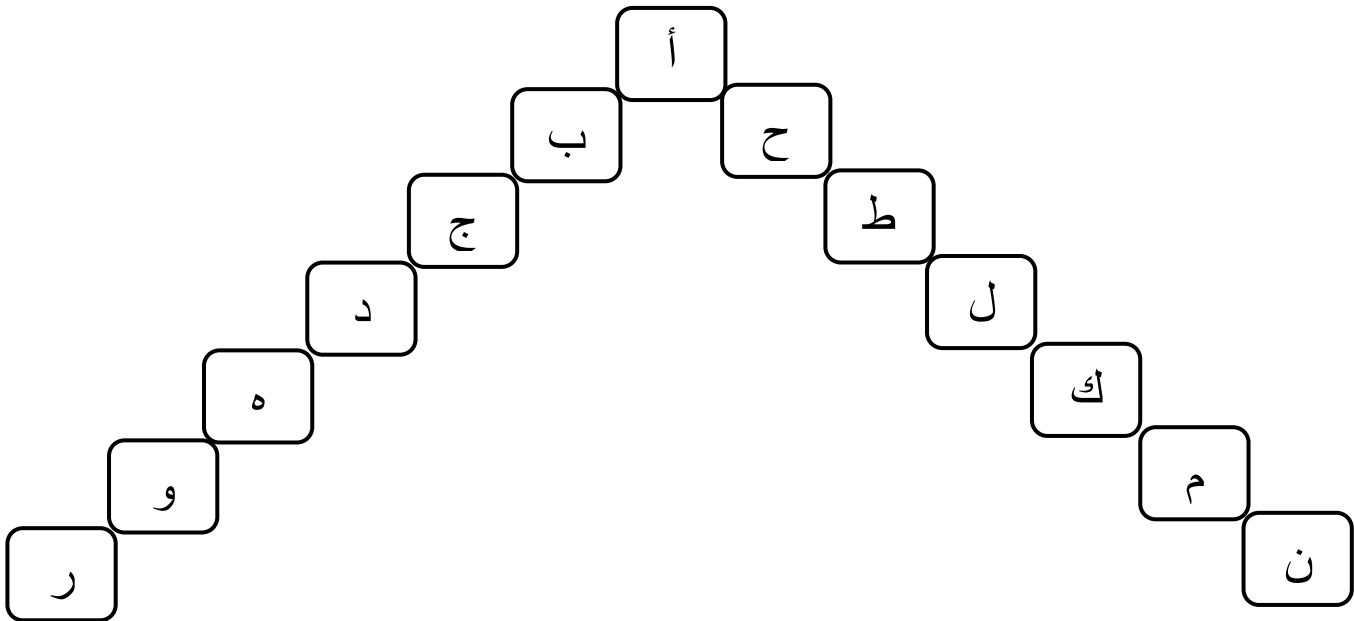
وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل افكارنا ومشاعرنا اتجاه الاخرين وتشير كثير من الدراسات الى ان الاتصال الشفهي المباشر وجها لوجه له تأثير كبير على الاقناع وعلى موقف الطرف الاخر.¹

IV -نظريات الاتصال التنظيمي:

1 -النظرية الكلاسيكية: هنري فايول في عام 1911 -فريدريك تايلور 1916

نجد مساهمة النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الادارة والتنظيم محدودة فمعرفة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية لم تتحدث عن الاتصالات الا كونها أسلوب للاتصالات من الأعلى الى أسفل وبغرض توجيه المرؤوسين وتحديد طريقة الأداء.

ويقدم "هنري فايول" رائد المدرسة العلمية الإدارية مساهمة جديدة بالاهتمام، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم.²



1 - محمد يسري إبراهيم دعيس: مرجع سابق، ص 254.

2 - دليو فضيل: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، الجزائر، منشورات جامعة منتوري، 1999، ص 95.

الشكل 01: يوضح مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية عند "فايول"

2 - نظرية العلاقات الإنسانية:

استطاعت الهاوثرون Hawlhone من خلال دراستها ومجهوداتها أن تثبت أن الاتصالات تؤثرها قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ودافعية ورضا الأفراد في عملهم كما اثبتت تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومروؤسيه له أثر واضح على اشباع حاجاتهم الاجتماعية، حيث انقلب مفهوم الاتصال من مدرسة العلاقات الإنسانية كونه وسيلة اتصال من أعلى الى أسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل كما هو في النظرية الكلاسيكية الى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمال.¹

3 - النظرية الحديثة:

تقدم النظرية الحديثة العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات، حيث يقدر "رئيس ليكارت" مفهوم حلقة الوصل، وذلك أن كثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم، الأولى كقادة لمجموعة المرؤوسين والثانية كعضو في جماعة يرأسها فرد اخر وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين، ومهمة هذا الفرد نقل المعلومات مرة الى الأعلى ومرة للأسفل، وذلك من أجل تبادل المعلومات وانتشارها بين المجموعة.²

4 - نظرية النظم: ترى نظرية النظم للاتصالات:

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.
- أن الاتصالات هي الوسيلة الرابطة للنظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وعملاء، ومربين ومساهمين...

1 - العساف أحمد ماهر: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، عمان، دار الصفاء 2011، ص 45.

2 - احمد ماهر: السلوك مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997،

- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده.

- أنه باختلاف الظروف (أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها) يمكن أن يختلف نظام وسائل الاتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.

5- نظرية المعلومات:

تقدم نظرية المعلومات بعض المساهمات في نظرية الاتصالات، فهي ترى أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستعمال المعلومات وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي معينة، (أحاديث أو تقارير) إلى رموز CODE معينة توثيق المستندات وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارة الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين المعلومات.¹

6 - نظرية التأثير المباشر:

يرى " هارولد لازويل أن الأشخاص المنعزلين ووسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس يقبلونها وتلقى المعلومات بشكل فردي وللاستجابة بشك لفردي لكنها لم تكن هذه النظرية لم تكن واقعية لأن أهميتها كانت بداية بحوث تأثير الاعلام وكذلك بسبب التبسيط الشديد.

1 - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 38.

V - معوقات الاتصال التنظيمي:

1 - معوقات نفسية واجتماعية: أوصت دراسة الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية) إذا كان طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة ضرورة تعزيز العلاقات لتحقيق أهداف الاتصال وتحسين قنوات الاتصال بها.

ومن بين النشاطات المختلفة للمشروع ما يلي:

- مستوى الإدارة: إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي هي عوائق الاتصال فإن المعلومات ستفقد أثناء النزول أو الصعود.

- عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم: كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال.

- تفسير المدير: يعتمد على مدى سعة الإدراك والفهم وتفسير الأمور.

- الرتبة أو المركز في المنظمة: بعض وسائل الاتصال تعتمد على مركز ورتبة المرسل في المنظمة.

2 - معوقات تنظيمية: تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنشأة الذي يوضح الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال، وخطوط السلطة الرئيسية في المنظمة.

- حدوث تغييرات متتالية في فترات متقاربة وعدم الاستقرار وهذا لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين التي تحدد أهداف الاتصالات في المنظمة.

3 - معوقات شخصية: هي المؤثرات التي تحدث في عملية الاتصال التي ترجع الى المرسل أو المستقبل وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتتمثل هذه المعوقات في:

3 - 1 - معوقات في المرسل:

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال.
- عدم وضوح الموضوع أي المرسل لا يملك أي فكرة واضحة.
- 3 - 2 - معوقات في الرسالة:
 - سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
 - عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة
 - افتقار المرسل الى القدرة على تعزيز مغزى الرسالة.
- 3 - 3 - معوقات في المستقبل:
 - تقع أخطاء المستقبل عند استقباله المعلومات المرسله اليه حيث تنشأ الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.
- 3 - 4 - معوقات في وسيلة الاتصال:
 - عدم معرفة اختيار وسيلة الاتصال التي تتناسب مع موضوع الاتصال
 - عدم تلاؤم وسيلة الاتصال مع وقت ومناخ الاتصال.
- 3 - 5 - معوقات في بيئة الاتصال:
 - عدم توفير المعلومات عن مدى التقدم في الاتصال.
 - عدم تلاؤم البيئة بالابتكار والتعزيز بمحيط عمليات الاتصال.
- 4 - معوقات بيئية: يقصد بها الحيز المكاني الضيق أو المشكلات أو المؤثرات أو أي شيء يعوق الاتصال داخل المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

مثل: وجود حرارة ضوضاء، سوء التهوية والاضاءة ...¹

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم الاتصال التنظيمي وهو الاتصال المتواجد في المؤسسات ويكون من الرئيس الى المرؤوسين أو العكس، ويشارك في تسيير الافراد من خلال نقل وتبادل المعلومات والأفكار لما له من أهمية كبيرة في العديد من التخصصات والميادين سواء في علم النفس، أو علوم الاعلام والاتصال، أو علم الاجتماع.

1 - زواوي هدى: دور الاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية 2021 / 2022، ص 40، 41، 42.

الفصل الثالث

مدخل مفاهيمي للأداء الإداري

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي للأداء الإداري

مقدمة:

الأداء الإداري يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات، وفي هذا الفصل سنتعرف أكثر على البعد المفاهيمي للأداء الإداري (تعريف- العوامل المؤثرة - تقييم وقياس الأداء الإداري).

I- تعريف الأداء الإداري:

لمفهوم الأداء الإداري علاقة وطيدة بأداء الفرد بوظائفه الإدارية بمختلف درجاتها، فحسب Nancy heppel بأنه قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها النادرة والتمينة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف الحالية والاهداف التشغيلية.¹

فحسب إبراهيم بشر هو ترجمة الى مستوى الاستثمار في البحث والتطوير والذي يمثل الكفاءة الأساسية للشركات للحصول على ميزة تنافسية التي تميزها.²

فالأداء الإداري مهم في تحسين جودة ما تقدمه الإدارة سواء داخل المنظمة أو خارجها لهذا نجد له عدة تعريفات وذلك لاختلاف الآراء المقدمة عنه من طرف العديد من الاقتصاديين والاداريين الباحثين في المجال.

¹ - Nancy Heppell, « Le roulement du personnel et la performance organisationnelle: Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 2011, p 26.

² - أمل بنت سلامة الشامان: أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود السعودية، 2001، ص 133.

أما تعريف الشمان: فهو إنجاز الفرد ما يسند اليه من مهام بكفاية وفعالية. ويعرف أيضا أنه ما يقدمه الفرد من تصرفات في ممارسته للوظيفة الإدارية واتخاذ للقرارات سواء لتحديد الأهداف أو العمل لتحقيقها ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.¹

II - العوامل المؤثرة في الاداء الإداري:

هناك عدة عوامل تؤثر في الاداء الإداري منها:

- * غياب الأهداف المحددة: يجب على المنظمة أن تمتلك خططا لعملها وأهدافها لتستطيع قياس ما تحقق إنجازها أو محاسبة موظفيها على أدائهم ومستوى عملهم.
- * عدم المشاركة في الإدارة: عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات، يولد فجوة وتباعدا بين الموظفين، بالإضافة الى ضعف الشعور بالمسؤولية وروح العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.
- * اختلاف مستويات الأداء: يتطلب نظاما مميزا لتقديم أداء الموظفين، ومن العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- * الرضا الوظيفي: يؤثر على مستوى أداء الموظفين، فالأداء يضعف ويتأثر بغياب الرضا الوظيفي.

1 - ايمان فوزي عبد الحميد علي: دور التدوير الوظيفي في تطوير الاداء الإداري مجلة تربوية لتعليم الكبار كلية التربية جامعة أسيوط، 1ع، يناير 2021، ص 144.

* التسبب الإداري: ضياع ساعات من العمل في أمور غير لائقة وغالبا ما يؤثر على أداء الموظفين بشكل سلبي.

* غياب الأمن الوظيفي: إحساس الموظف بالأمن والاستقرار في العمل ضرورة من ضروريات الإنتاج الفكري والإداري في العمل، وأساس النجاح والابتكار.

* غياب العدالة في الترقيات والحوافز: يسعى الموظف لإشباع حاجياته وتحقيق أهدافه من خلال أدائه في المؤسسة كما ينظر بالمقابل العدالة في المعاملة والاجر المناسب والحوافز للعمل والإبداع.

III -تقييم الأداء الإداري:

تسهم عملية قياس مستوى الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل لدى رؤساء الاقسام وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكامن الظل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة وكذلك الكشف عموما عن جميع عناصر العملية الإدارية والتعليمية ومن ثم في تتابع المؤسسة ككل.¹

كما تساهم في التعرف على القدرات الخاصة بالموظفين ويساعد على توزيع المهام والمسؤوليات بينهم.²

1 - نصر اللهنا: إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر، ط1، عمان، 1991، ص16.
2 - البات تقييم الجهاز الإداري، كلية الطب، جامعة طنطا، 2019، ص2.

1 - أهمية تقييم الأداء الإداري:

تهدف عملية تقييم الأداء الإداري الى ثلاث غايات: هي على مستوى المنظمة -

المدير - العمال.

أ - أهمية التقييم على مستوى المنظمة:

* تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم

على ثقة هذه السياسات.

* إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه

المنظمة.

* مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.¹

ب - أهمية التقييم على مستوى المدراء: دفع المدراء والمشرفين الى تنمية مهارتهم وامكانياتهم

الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعهم.

دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل

والصعوبات.

ج - أهمية على مستوى العاملين: تقييم الأداء وتقييم الكفاءات كلها تسميات مترادفة غايتها

تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او سلوكية او

¹ - عيوي زيد منير: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها: ط1 د الشروق للنشر الأردن 2005، ص 266 - 267.

فكرية وذلك بغية تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضامن أساسي لتطوير الأداء.

ومما سبق نستنتج ان أهمية تقييم الأداء تقق أهدافها على ثلاث مستويات المنظمة المدير والموظف.

2 - أهداف تقييم الأداء:

يمكننا حصرها فيما يلي:

1 - الأهداف التطويرية

- التغذية الكلية للأداء

- التوجيه المستقبلي للأداء

- تشخيص الاحتياجات التدريبية.¹

2 - الأهداف التقييمية:

- القرارات المتعلقة بالمكافآت.

- قرارات استقطاب وتعيين العاملين.

- تقييم نظام اختيار العاملين.²

1 - العامري صالح مهدي محسن، الغالي الطاهر محسن منصور، الإدارة والاعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007، ص 602.

2 - نفس المرجع، ص 622.

IV - قياس الأداء الإداري:

قياس الأداء هو عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤيتها ورسالتها مرورا بعملية التخطيط الاستراتيجي ووضع معايير للأداء، ومؤشرات لقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولا إلى عملية سد الانحرافات، وتحديد أسبابها يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة.¹

ويرى (محسن) أن قياس الأداء الإداري يؤدي للتعرف الى مستويات العمل وكفاءة العاملين، ومواطن القوة والضعف في الأداء والتعرف الى الفرق بين مستوى الأهداف المرسومة في المؤسسة ومستوى

الأهداف المرسومة في المؤسسة ومستوى النتائج التي تحققت من وحدات المؤسسة المختلفة، كما يسهم تقييم الأداء في التعرف إلى مجالات التطوير المطلوبة للعاملين وبالتالي الارتقاء بمخرجات المؤسسة.²

1 - أهمية قياس الأداء الإداري:

- تعد عملية قياس الأداء الإداري من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لكونها وسيلة تدفع العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

1 - دودين، أحمد إدريس: بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع د.ط. عمان. الأردن 2009، ص ص 14 - 15.

2 - مهدي حسن يولفب: إدارة الأفرأ، ط 3 عمان، دار مجلاوي، 1998، ص 241.

- تسهم عملية قياس الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل الإداري، وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة.

- تسهم معرفة قياس الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- قلة الخبرة اللازمة لمن يقوم بعملية قياس تقييم الأداء الإداري.

- غياب المتابعة والمحاسبة لنتائج عملية التقييم، أو عدم الأخذ بنتائج التقييم والقياس من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

- المصالح الشخصية التي يمكن أن تطغى على المهنية في العمل.

- عدم وضوح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الأداء أو عدم موضوعيتها.

2- أهداف قياس الأداء الإداري:

قياس الأداء الإداري يهدف الى تقييم وتحديد مدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. يتم تحديد أهداف قياس الأداء الإداري وفقا لاحتياجات المؤسسة والقطاع الذي تعمل فيه. ومن بين الأهداف الرئيسية لقياس الأداء الإداري:

1 - تحسين الكفاءة: يهدف قياس الأداء الإداري الى تحقيق الكفاءة في العمل وتحسين العمليات الإدارية، يتم ذلك من خلال متابعة مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية جودة العمل، استخدام الموارد، وزمن التنفيذ.

2 - تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يساعد قياس الأداء الإداري في تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية. يتم تحديد مؤشرات الأداء التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف ومتابعتها بشكل دوري.

3 - تحسين رضا العملاء: يعتبر قياس الأداء الإداري أداة مهمة لتحسين رضا العملاء، من خلال متابعة مؤشرات الأداء المرتبطة بتجربة العملاء ومستوى الخدمة المقدمة، حيث يمكن للإدارة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين الإجراءات لتحقيق ذلك.

4 - تطوير الموظفين: يساهم قياس الأداء الإداري في تحسين أداء الموظفين وتطويرهم من خلال استخدام مؤشرات الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتطوير وتوجيه الإرشاد وتقديم التعليمات البناءة للموظفين.

5 - تحسين الابتكار والتغيير: يمكن أيضا استخدام قياس الأداء الإداري لتعزيز الابتكار وتحسين القياس.¹

¹ - مهدي محسن زويلف: مرجع سابق: ص ص 242 - 243.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا العمل يمكن القول إن الأداء الإداري هو الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها التنظيمية مع تحديد السلوك الإداري لعاملها، كما يعد وسيلة هامة لنجاح المنظمات على اختلاف أهدافها. ومن أجل الرقي والتطور بالمؤسسات يجب الاهتمام بتحسين الأداء الإداري من خلال السير الحسن للأعمال والتفاعل والنشاطات الجيدة لأعمال المنظمة لضمان مكانتها والقدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وأقل تكاليف وأسرع وقت.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

عرض وتحليل البيانات:

1/ المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس

الجدول رقم 1: يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	11	34,4	34,4	34,4
	انثى	21	65,6	65,6	100,0
Total		32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبان بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 65,6% من عينة الدراسة إناث، بينما بلغت نسبة الذكور

34,4%. ويرجع سبب الاختلاف الى اقبال المرأة المتزايد على العمل في شتى المجالات والميادين.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 31الى 40 سنة	18	56,3	56,3	56,3
	اكبر من 40 سنة	14	43,8	43,8	100,0
Total		32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبان بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 56,3% من عينة الدراسة ينتمون الى الفئة العمرية (31-

40 سنة)، ثم تليها الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة بنسبة 43,8%.

الجدول رقم 3: يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريا	7	21,9	21,9	21,9
	ليسانس	4	12,5	12,5	34,4
	ماستر	18	56,3	56,3	90,6
	اكثر	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبان بناء عن مخرجات برنامج spss

بينت النتائج من خلال الجدول اعلاه توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي، حيث سجلت نسبة

56,3% من عينة الدراسة بشهاد ماستر، تليها 21,9% مستوى بكالوريا، وما نسبته 12,5% شهادة

ليسانس، كما سجلت نسبة 9,4% أكثر أي دراسات عليا.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متصرف	7	21,9	21,9	21,9
	متصرف رئيسي	14	43,8	43,8	65,6
	ملحق اداري	2	6,3	6,3	71,9
	اخرى	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبان بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 43,8% من عينة الدراسة ينتمون الى رتبة متصرف

رئيسي، ثم تليها رتب أخرى بنسبة 28,1% في مختلف الوظائف، ثم نسبة 21,9% من عينة الدراسة رتبة

متصرف، كما سجلت نسبة 6,3% من المبحوثين ينتمون الى رتبة ملحق اداري.

الجدول رقم 5: يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من سنة	2	6,3	6,3	6,3
	من سنة الى 5 سنوات	1	3,1	3,1	9,4
	اكثر من 5 سنوات	29	90,6	90,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

بينت النتائج من خلال الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الخبرة، حيث سجلت نسبة 90,6%

وهي اعلى نسبة من عينة الدراسة خبرتهم اعلى من 5 سنوات، تليها 6,3% اقل من سنة، وما نسبته 3,1%

من عينة الدراسة بين السنة والخمس سنوات خبرة.

2/ المحور الثاني: استخدامات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الإدارية

الجدول رقم 6: استخدام الاتصال التنظيمي في المؤسسة الادارية

استخدام الاتصال التنظيمي في المؤسسة الادارية يحسن من جودة الاداء					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	30	93,8	93,8	93,8
	محايد	1	3,1	3,1	96,9
	غير موافق	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه استخدام الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإدارية، حيث تم تسجيل

نسبة 93,8% من عينة الدراسة موافقتهم على ان استخدام الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإدارية يحسن

من جودة الأداء، تليها نسبة 3,1% من عينة الدراسة بعدم الموافقة، ونفس النسبة لم تبدي رأيها.

الجدول رقم7: أهمية الاتصال الإداري

للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في تسهيل عمل الإدارة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	26	81,3	81,3	81,3
	محايد	5	15,6	15,6	96,9
	غير موافق	1	3,1	3,1	100,0
Total		32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

بينت النتائج من خلال الجدول أعلاه أهمية الاتصال الإداري في تسهيل عمل الإدارة، حيث تم تسجيل نسبة 81,3% من عينة الدراسة موافقتهم على ان للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في تسهيل عمل الإدارة، تليها نسبة 15,6% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها، تليها نسبة 3,1% من عينة الدراسة بعدم الموافقة.

الجدول رقم8: مشاكل استخدام الاتصال التنظيمي

هل ترى بأن استخدام الاتصال التنظيمي يحد من مشاكل الادارية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	26	81,3	81,3	81,3
	محايد	6	18,8	18,8	100,0
Total		32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه استخدام الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإدارية، حيث تم تسجيل نسبة 81,3% من عينة الدراسة موافقتهم على ان استخدام الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإدارية يحد من المشاكل الادارية، تليها نسبة 18,8% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها.

الجدول رقم9: استمرارية استخدام الاتصال التنظيمي

يتم استخدام الاتصال التنظيمي بشكل مستمر وتلقائي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	62,5	62,5	62,5
	محايد	8	25,0	25,0	87,5
	غير موافق	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

بينت النتائج من خلال الجدول أعلاه استمرارية وتلقائية استخدام الاتصال التنظيمي، حيث تم تسجيل نسبة 62,5% من عينة الدراسة موافقتهم على انه يتم استخدام الاتصال التنظيمي بشكل مستمر وتلقائي، تليها نسبة 25,0% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها، تليها نسبة 12,5% من عينة الدراسة بعدم الموافقة.

الجدول رقم10: تحسين جودة الاداء

هل ترى بأن تحسين جودة الاداء في مؤسسات التعليم العالي له علاقة بالاتصال التنظيمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	28	87,5	87,5	87,5
	محايد	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه تحسين جودة الاداء في مؤسسات التعليم العالي وعلاقة بالاتصال

التنظيمي، حيث تم تسجيل نسبة 87,5% من عينة الدراسة موافقتهم بأن تحسين جودة الاداء في مؤسسات

التعليم العالي له علاقة بالاتصال التنظيمي، تليها نسبة 12,5% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها.

الجدول رقم 11: تنوع اشكال الاتصال

تعدد وتنوع اشكال الاتصال يساهم في اصال المعلومة بسهولة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	16	50,0	50,0	50,0
	محايد	10	31,3	31,3	81,3
	غير موافق	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

بينت النتائج من خلال الجدول أعلاه تعدد وتنوع اشكال الاتصال، حيث تم تسجيل نسبة 50,0%

من عينة الدراسة موافقتهم على ان تعدد وتنوع اشكال الاتصال يساهم في اصال المعلومة بسهولة، تليها

نسبة 31,3% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها، تليها نسبة 18,8% من عينة الدراسة بعدم الموافقة.

الجدول رقم 12: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

هل تشعر بأن هناك تفاهم واضح بينك وبين مديرك وزملائك					
					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	موافق	11	34,4	34,4	34,4
	محايد	12	37,5	37,5	71,9
	غير موافق	9	28,1	28,1	100,0
Total		32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

بينت النتائج من خلال الجدول أعلاه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، حيث تم تسجيل

نسبة 37,5% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها بشأن العلاقة بينها وبين المدير والزملاء، تليها

نسبة 34,4% من عينة الدراسة أبدت موافقتها على ان هناك علاقة تفاهم بينها وبين الزملاء

والمدير، تليها نسبة 28,1% من عينة الدراسة بعدم الموافقة.

هل تشعر بأنك تتلقى المعلومات اللازمة بشأن مهامك ومسؤولياتك بالأسلوب المناسب وفي الوقت المناسب					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	12	37,5	37,5	37,5
	محايد	7	21,9	21,9	59,4
	غير موافق	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه هل تشعر بأنك تتلقى المعلومات اللازمة بشأن مهامك ومسؤولياتك بالأسلوب المناسب وفي الوقت المناسب، حيث تم تسجيل 40,6% من عينة الدراسة عدم موافقتهم، تليها نسبة 37,4% من عينة الدراسة أبدت موافقتها على أن تتلقى المعلومات اللازمة بشأن مهامك ومسؤولياتك بالأسلوب المناسب وفي الوقت المناسب، تليها نسبة 21,9% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها.

هل تشعر بأنه بإمكانك الاتصال والتفاعل بحرية داخل مؤسستك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	8	25,0	25,0	25,0
	محايد	6	18,8	18,8	43,8
	غير موافق	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج SPSS

بينت النتائج من خلال الجدول أعلاه إمكانية الاتصال والتفاعل بحرية داخل المؤسسة حيث تم تسجيل نسبة 56,3% من عينة الدراسة عدم موافقتهم بشأن إمكانية الاتصال والتفاعل داخل المؤسسة، تليها نسبة 25,0% من عينة الدراسة أبدت موافقتها تليها نسبة 18,8% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها.

توفر لك مؤسستك حاليا احدث الاجهزة التي تساعدك في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	3	9,4	9,4	9,4
	محايد	10	31,3	31,3	40,6
	غير موافق	19	59,4	59,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

بينت النتائج من خلال الجدول أعلاه توفر أحدث الأجهزة التي تساعدك على العمل داخل مؤسستك، حيث تم تسجيل نسبة 59,4% من عينة الدراسة عدم موافقتهم بشأن توفر أحدث الأجهزة داخل المؤسسة، تليها نسبة 31,3% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها وأخيرا نسبة 9,4% من عينة الدراسة أبدت موافقتها بشأن توفر أحدث الأجهزة داخل المؤسسة.

هل يوجد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المتعلقة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	5	15,6	15,6	15,6
	محايد	5	15,6	15,6	31,3
	غير موافق	22	68,8	68,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

بينت النتائج من خلال الجدول أعلاه وجود اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المتعلقة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تم تسجيل نسبة 68,8% من عينة الدراسة عدم موافقتهم، تليها نسبة 15,6% من عينة الدراسة أبدت موافقتها ونفس النسبة من عينة الدراسة لم تبدي رأيها بشأن وجود اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المتعلقة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

هل تتم ادارة الازمات والمشاكل داخل المؤسسة بطريقة سليمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	8	25,0	25,0	25,0
	محايد	14	43,8	43,8	68,8
	غير موافق	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

3/ المحور الثالث: اليات الاتصال التنظيمي داخل جامعة محمد بوضياف المسيلة

الجدول رقم4: نوع الاتصال التنظيمي المطبق داخل جامعة المسيلة

نوع الاتصال التنظيمي المطبق داخل جامعة المسيلة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مباشر	19	59,4	59,4	59,4
	غير مباشر	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

بين الجدول السابق ان نوع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة هو اتصال مباشر حيث سجلت

59,4% من عينة الدراسة، في حين تم تسجيل نسبة 40,6% من عينة الدراسة والتي أجابوا بأنه اتصال

غير مباشر.

ويرجع سبب هذا الاختلاف الى الوظيفة التي يشغلها المبحوثين.

طبيعة الاتصال التنظيمي المستعمل داخل جامعة المسيلة					
		Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
Valid	مكتوب	9	28,1	28,1	28,1
	شفهي	8	25,0	25,0	53,1
	إلكتروني	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن طبيعة الاتصال التنظيمي المستعمل داخل جامعة المسيلة هو اتصال إلكتروني حيث سجلت نسبة 46,9% من عينة الدراسة، في حين تم تسجيل نسبة 28,1% من عينة الدراسة أجابوا بأنه اتصال كتابي، تليها نسبة 25,0% من عينة الدراسة أن طبيعة الاتصال المستعمل هو اتصال شفهي.

ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الهاتف	12	37,5	37,5	37,5
	تقارير	4	12,5	12,5	50,0
	الاجتماعات الدورية	4	12,5	12,5	62,5
	الانترنت	8	25,0	25,0	87,5
	الاعلانات	1	3,1	3,1	90,6
	الاستدعاءات	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

بين الجدول السابق وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة، حيث يتم تسجيل أعلى نسبة 37,5% من عينة الدراسة التي تستعمل وسيلة الهاتف، تليها الانترنت بنسبة 25,0%، التقارير والاجتماعات الدورية بنسبة 25,5% الاستدعاءات بنسبة 9,4% وأخيرا الاعلانات بنسبة 3,1%.

هل المعلومات التي تصلك من خلال وسائل الاتصال التنظيمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	واضحة	18	56,3	56,3	56,3
	غير واضحة	2	6,3	6,3	62,5
	نوعا ما	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

يبين الجدول السابق أن المعلومات التي تصلك من خلال وسائل الاتصال التنظيمي واضحة نسبة 56,3% من عينة الدراسة في حيث تم تسجيل نسبة 37,5% من عينة الدراسة أن المعلومات تصل نوعا ما من خلال وسائل الاتصال التنظيمي، تليها اخر نسبة 63% أجابوا أن المعلومات تصل غير واضحة.

هل تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الادارية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	24	75,0	75,0	75,0
	لا	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه أن وسائل الاتصال التنظيمي تساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية نسبة 75% من عينة الدراسة، في حين تم تسجيل نسبة 25,0% من عينة الدراسة أجابوا ب لا.

كيف تفضل وصول المعلومة من خلال وسائل الاتصال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مكتوبة	14	43,8	43,8	43,8
	شفهية	4	12,5	12,5	56,3
	الالكترونية	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق ان الموظفون يفضلون وصول المعلومات عن طريق وسائل الاتصال بطريقة مكتوبة او الكترونية بنسبة 43,8 بالمئة من عينة الدراسة، في حين تم تسجيل نسبة 12,5 بالمئة من عينة الدراسة يفضلون وصول المعلومات بطريقة شفهية.

هل يتمتع مديرك بالقدرة على تحفيز الموظفين لإعطاء أفضل النتائج					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	13	40,6	40,6	40,6
	محايد	8	25,0	25,0	65,6
	غير موافق	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

الجدول اعلاه يبين مدى تمتع مديرك على تحفيز الموظفين لإعطاء أفضل النتائج حيث تم تسجيل نسبة 40,6 بالمئة من عينة الدراسة أبدو موافقتهم، تليها 34,4 بالمئة من عينة الدراسة عدم موافقتهم، تليها نسبة 25 بالمئة من عينة الدراسة لم تبدي رأيها حول تحفيز المدير للموظفين لإعطاء أفضل النتائج .

تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير الاداء الاداري					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	7	21,9	21,9	21,9
	محايد	11	34,4	34,4	56,3
	غير موافق	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه عن بحث المؤسسة عن طرق جديدة لتطوير الاداء الإداري حيث تم تسجيل نسبة 43,8 بالمئة من عينة الدراسة عدم موافقتهم، تليها نسبة 34,4 بالمئة من نسبة الدراسة لم تبدي رأيها تليها نسبة 21,9 بالمئة من عينة الدراسة أبدت موافقتها ان المؤسسة تبحث عن طرق جديدة لتطوير الاداء الإداري.

استخدام وسائل الاتصال الجديدة زاد من سرعة انتاج العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	15	46,9	46,9	46,9
	محايد	5	15,6	15,6	62,5
	غير موافق	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

الجدول أعلاه يبين استخدام وسائل الاتصال الجديدة زاد من سرعة إنتاج العمل، حيث تم تسجيل نسبة 46,9% من عينة الدراسة أبدت موافقتها، تليها نسبة 37,5% من عينة الدراسة عدم موافقتهم، تليها نسبة 15,6% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها بشأن أن استخدام وسائل الاتصال الجديدة زاد من سرعة إنتاج العمل.

تهتم الادارة بمواكبة التطور التكنولوجي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	24	75,0	75,0	75,0
	محايد	3	9,4	9,4	84,4
	غير موافق	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه مدى اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي، حيث تم تسجيل نسبة 75,0% من عينة الدراسة أبدت موافقتها، تليها نسبة 15,6% من عينة الدراسة عدم موافقتهم، تليها نسبة 9,4% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها حول مدى اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي

تستخدم المؤسسة اليات ومعدات تساهم في تحسين اداء الادارة وتطويرها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	28,1	28,1	28,1
	محايد	16	50,0	50,0	78,1
	غير موافق	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

الجدول أعلاه يبين استخدام آليات ومعدات تساهم في تحسين أداء الإدارة وتطويرها، حيث تم تسجيل نسبة 50,0% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها، تليها نسبة 28,1% من عينة الدراسة أبدت موافقتها، تليها نسبة 21,9% من عينة الدراسة عدم موافقتهم بشأن استخدام المؤسسة آليات ومعدات تساهم في تحسين أداء الإدارة وتطويرها.

هل يتم تقييم ادائك بطريقة عادلة ومنظمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	17	53,1	53,1	53,1
	محايد	4	12,5	12,5	65,6
	غير موافق	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

الجدول أعلاه يبين تقييم أداء الموظفين بطريقة عادلة ومنظمة، حيث تم تسجيل 53,1 بالمئة من نسبة الدراسة وأبدت موافقتها بشأن تقييم أداء الموظفين بطريقة عادلة ومنظمة تليها نسبة 34,4 بالمئة من نسبة الدراسة عدم موافقتهم، تليها نسبة 12,5 بالمئة من نسبة الدراسة لم تبدي رأيها حول تقييم الاداء بطريقة عادلة ومنظمة.

هل ترى بأن المؤسسة استفادة من الرقمنة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	22	68,8	68,8	68,8
	محايد	4	12,5	12,5	81,3
	غير موافق	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن المؤسسة استفادت من الرقمنة، حيث تم تسجيل نسبة 68,8% من عينة الدراسة أبدت موافقتها، تليها نسبة 18,8% من عينة الدراسة عدم موافقتهم، تليها نسبة 12,5% من عينة الدراسة لم تبدي رأيها بخصوص استفادت المؤسسة من الرقمنة.

هل تم تكوينكم من اجل استخدام تكنولوجيا الاتصال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	62,5	62,5	62,5
	محايد	9	28,1	28,1	90,6
	غير موافق	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق تكوين الموظفين من اجل استخدام تكنولوجيا الاتصال حيث تم تسجيل نسبة 62,5 بالمئة من عينة الدراسة ابدت موافقتها، تليها نسبة 28 بالمئة من عينة الدراسة لم تبدي رأيها تليها نسبة 9,4 بالمئة من عينة الدراسة عدم موافقتها بشأن تكوين الموظفين من اجل استخدام تكنولوجيا الاتصال.

هل تتم مراجعة اداء الموظفين بشكل دوري					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	28,1	28,1	28,1
	محايد	11	34,4	34,4	62,5
	غير موافق	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

الجدول اعلاه يبين مراجعة اداء الموظفين بشكل دوري حيث تم تسجيل نسبة 37,5 بالمئة من عينة الدراسة عدم موافقتها، تليها نسبة 34,4 بالمئة من عينة الدراسة لم تبدي رأيها تليها نسبة 28,1 بالمئة من عينة الدراسة ابدت موافقتها بشأن مراجعة اداء الموظفين بشكل دوري.

هل كانت تجربتك جيدة في العمل مع مؤسستك وزملائك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	15	46,9	46,9	46,9
	محايد	10	31,3	31,3	78,1
	غير موافق	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المصدر: من اعداد الطالبة بناء عن مخرجات برنامج spss

الجدول اعلاه يبين كيف كانت التجربة في العمل داخل المؤسسة ومع الزملاء حيث تم تسجيل نسبة 46,9 بالمئة من عينة الدراسة ابدت موافقتها، تليها نسبة 31,3 بالمئة من عينة الدراسة لم تبدي رأيها تليها نسبة 21,9 بالمئة من عينة الدراسة عدم موافقتها بشأن تجربتك في العمل داخل المؤسسة ومع الزملاء.

نتائج الدراسة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي جامعة محمد بوضياف المسيلة، حيث اتخذنا كلية الحقوق والعلوم السياسية مجالاً للدراسة الميدانية. وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي بجامعة المسيلة؟

ولقد وزعت 32 استمارة، وهذه الاستمارة تتكون من عدة أسئلة، حيث أن موضوع الدراسة لقيت استجابة من خلال الإجابة على الأسئلة بطريقة واضحة ومفهومة من قبل المبحوثين باعتبارهم العينة المقصودة وهي أكثر فئة تعاملنا معهم كونهم مسؤولين داخل الإدارة.

وما نستنتجه من خلال الجداول السابقة التي تحصلنا عليها في دراستنا هو ما يلي:

_ استخدام وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة الادارية يحسن من جودة الاداء موافق بنسبة 93,8%

_ للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في تسهيل عمل الإدارة موافق بنسبة 81,3%

_ هل ترى بأن استخدام الاتصال التنظيمي يحد من مشاكل الإدارة بنسبة 81,3%

_ يتم استخدام الاتصال التنظيمي بشكل مستمر وتلقائي بنسبة 62,5%

_ هل ترى بأن تحسين جودة الاداء في مؤسسات التعليم العالي له علاقة بالاتصال التنظيمي بنسبة 37,5%

_ تعدد وتنوع أشكال الاتصال يساهم في إيصال المعلومات بسهولة بنسبة 50%

_ هل تشعر بأن هناك تفاهم واضح بينك وبين مديرك وزملائك محايد بنسبة 37,5%

_ هل تشعر بأنك تتلقي المعلومات اللازمة بشأن مهامك ومسؤولياتك بالأسلوب المناسب وفي الوقت المناسب غير موافق بنسبة 40,6%

_ هل تشعر أن بإمكانك الاتصال والتفاعل بحرية داخل المؤسسة غير موافق بنسبة 56,3%

_ توفر لك مؤسستك حالياً أحدث الأجهزة التي تساعدك علي العمل غير موافق بنسبة 59,4%

_ هل يوجد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المتعلقة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة غير موافق بنسبة 68,8%

_ هل تتم إدارة الأزمات والمشاكل داخل المؤسسة بطريقة سلمية محايد بنسبة 43,8%

_ نوع الاتصال المطبق داخل جامعة المسيلة اتصال مباشر بنسبة 59,4%

_ طبيعة الاتصال التنظيمي المستعمل داخل جامعة المسيلة إلكتروني بنسبة 46,9%

_ ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها داخل المؤسسة الهاتف بنسبة 37,5%

_ هل المعلومات التي تصالك من خلال وسائل الاتصال التنظيمي واضحة بنسبة 56,3%

_ هل تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الادارية نعم بنسبة 75%

_ كيف تفضل وصول المعلومة من خلال وسائل الاتصال توجد اجابتين مكتوب وإلكتروني بنفس النسبة 43,8%

_ هل يتمتع مديرك بالقدرة علي تحفيز الموظفين لإعطاء أفضل النتائج موافق بنسبة 40,6%

_تبحث المؤسسة باستمرار عن طرق جديدة لتطوير الاداء الاداري غير موافق بنسبة
%43,8

_استخدام وسائل الاتصال الجديدة زاد من سرعة إنتاج العمل موافق بنسبة %46,9

_تهتم الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي موافق بنسبة %75

_تستخدم المؤسسة آليات ومعدات تساهم في تحسين أداء الإدارة وتطويرها محايد
بنسبة %50

_هل يتم تقييم ادائك بطريقة عادلة ومنظمة موافق بنسبة %53,1

_هل تم تكوينكم من أجل استخدام تكنولوجيا الاتصال موافق بنسبة %62,5

_هل تتم مراجعة اداء الموظفين بشكل دوري غير موافق بنسبة %37,5

_هل كانت تجربتك جيدة في العمل مع مؤسستك وزملائك موافق بنسبة %46,9

وفي الاخير من خلال عرضنا لكل ما يتعلق بالدراسة الميدانية ومن خلال تحليل
ومناقشة الاستبيان توصلنا إلى ما يلي:

الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات كونه يعمل على تسهيل سير
الادارات وزيادة الانسجام والتعاون بين أفرادها.

استخدام الاتصال التنظيمي في المؤسسات الادارية يحسن من جودة الاداء.

تعدد وتنوع أشكال الاتصال التنظيمي يساهم في إيصال المعلومات بسهولة.

اقامة اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المتعلقة بالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

استخدام الاتصال المباشر لنقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.

طبيعة الاتصال التنظيمي المستعمل داخل المؤسسة مكتوب وإلكتروني.

أكثر وسائل الاتصال استعمالا داخل المؤسسة هي الهاتف.

مساهمة وسائل الاتصال التنظيمي بشكل جيد في تفعيل عملية اتخاذ القرارات
الإدارية.

تحفيز الموظفين من قبل المدير يزيد من تحسين العمل وإعطاء أفضل النتائج.
الاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي واستخدام آليات ومعدات تساهم في تحسين أداء
الإدارة وتطويرها.

الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا اليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا الى تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات يمكن أخذها بعين الاعتبار في موضوع الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء الإداري وهي كالتالي:

- الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات كونه يعمل على تسهيل سير الإدارات وزيادة الانسجام والتعاون بين أفرادها.
- إقامة دورات تكوينية وتدريبية حول الاتصال ودوره في المؤسسة لزيادة تطوير قدرات الموظفين.
- الاهتمام بالاتصال المساعد والنازل أكثر لأنه يساهم في تحسين أداء الموظفين.
- اعتماد المؤسسة شبكة اتصالية واضحة ومرنة تساهم بدورها في تحسين سير المؤسسة.
- مشاركة الموظفين في وضع القرارات وتقبل آرائهم ومنح الثقة لإبراز كفاءتهم في العمل.
- بناء علاقات طيبة يسودها المحبة والاحترام المتبادل بين الموظفين.
- تنويع عمليات تحسين الأداء الإداري من خلال التدريب والتخطيط، لأنها الوسيلة المهمة في الارتقاء بالأداء الإداري الكلي ومن ثمة زيادة فعالية المنظمة.
- الاعتماد على نضام رقابي جيد في العمل الذي يؤدي الى تحسين أداء المنظمة.
- استخدام طرق عادلة ومعبرة لتقييم الأداء تقديم حوافز معنوية لتشجيع الموظفين على المبادرة في العمل والاستقرار.

خاتمة

خاتمة:

يعد الاتصال بصفة عامة من أهم المواضيع التي اجتاحت عالم البحوث والاهتمام منذ العور القديمة وحتى اليوم لما له من أهمية من جهة ورغبة تحليلية وتفسيره ومعرفة أنواعه من جهة أخرى.

ومن خلال دراستنا لموضوع الاتصال التنظيمي في تحسين جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي، الذي يعد من المواضيع الهامة يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات. كونه يعمل على تسهيل سير الإدارات وزيادة الانسجام والتعاون بين افرادها، وبدونه لا يمكن للمؤسسة أن تستمر وبالتالي لا يمكن تحقيق الأهداف، فلا وجود لتنظيم ما لم يكن هناك شبكة اتصالات بين الموظفين.

كما أن عملية الاتصال التنظيمي تعد العصب المحرك لمختلف العمليات الإدارية خاصة أنه يساعد ويعمل على الربط والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين ووسيلة لتوصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات، وبالتالي تحسين جودة الأداء الإداري، وهذا ما يؤدي الى نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها ونشاطها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1 -المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، لبنان، ط 2 2021.
- 2 -محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- 3 -بوغراب حدة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2013.
- 4 -حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015/.
- 5 -محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 6 -أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة.
- 7 -ديان بون، ريك جريجز، الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية/ ترجمة سامي حسن الفرس، ناصر محمد العديلي دار أفنان للإبداع والاعلام، الرياض، 1995.
- 8 -عيشوش خيرة: التعليم التنظيمي كأساس في تحسن أداء المنظمة: دراسة حالة: رسالة ماجستير علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011.

- 9 -عرابة الحاج، بن حامد عبد الغني، دور راس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ملتقى دولي بعنوان ادارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية، كلية العلوم التجارية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 13 / 14 ماي 2008.
- 10 -فايز جمعة النجار واخرون: أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11-سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987.
- 12 -شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 13 -حميد الطائي وبشير العلق: أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 14 -محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
- 15 -أ.د.أحمد الخطيب+ د. عادل معايعة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب، عمان الأردن، 2009.
- 16 -سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، ط1، مطبعة عين شمس الإسكندرية، 1985.

- 17 -خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 18 -محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990.
- 19 -محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2007.
- 20 -بشير العلق: نظريات الاتصال مدخل متكامل دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 21 -أ عاشور علوطي: معوقات تحقيق الفعالية في أدوات الاتصال التنظيمي لدى المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 41، جوان 2014.
- 22 -أحمد ماهر: الاتصال كيف ترفع مهارتك الإدارية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004.
- 23 -دليو فضيل: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، الجزائر، منشورات جامعة منتوري، 1999.
- 24 -العساف أحمد ماهر: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، عمان، دار الصفاء 2011.
- 25 -أحمد ماهر: السلوك مدخل بناء المهارات، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997.

- 26 -زواوي هدى: دور الاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية 2021 / 2022.
- 27 -Nancy Heppell, « Le roulement du personnel et la performance organisationnelle: Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, 2011.
- 28 -أمل بنت سلامه الشامان: أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك سعود السعودية، 2001.
- 29 -ايمان فوزي عبد الحميد علي: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري مجلة تربوية لتعليم الكبار كلية التربية جامعة أسيوط، ع1، يناير 2021.
- 30 -نصر اللهحنا: إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر، ط1، عمان، 1991.
- اليات تقييم الجهاز الإداري، كلية الطب، جامعة طنطا، 2019.
- 31 -عيوي زيد منير: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها: ط1 د الشروق للنشر الأردن 2005.
- 32 -العامري صالح مهدي محسن، الغالي الطاهر محسن منصور، الإدارة والاعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007.
- 33 -دودين، أحمد إدريس: بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع د.ط. عمان. الأردن 2009.
- 34 -مهدي حسن يويلفب: إدارة الأفراد، ط 3 عمان، دار مجلاوي، 1998.

فهرس المحتويات

الصفحة	المواضيع
د	ملخص الدراسة
ل	مقدمة
ل	الإشكالية
م	الأسئلة الفرعية
ن	فرضيات الدراسة
ن	أسباب اختيار الموضوع
ن	الأسباب الذاتية
ن	الأسباب الموضوعية
س	أهمية الدراسة
س	أهداف الدراسة
ع	نظرية الدراسة
ف	الدراسات السابقة
25 - 21	الفصل الأول:
22	تعريف الاتصال
22	لغة

23	اصطلاحا
23	التعريف الاجرائي
23	تعريف التنظيم
23	لغة
23	اصطلاحا
23	التعريف الاجرائي
23	الاتصال التنظيمي
24	التعريف الاجرائي
24	الجودة
24	التعريف الاجرائي.
24	الأداء
24	لغة
24	اصطلاحا
25	الأداء الإداري

25	التعريف الاجرائي
25	الملاحظة
38 - 26	الفصل الثاني
27	مدخل مفاهيمي الاتصال التنظيمي
27	تمهيد
27	تعريف الاتصال التنظيمي
28	أنواع الاتصال التنظيمي
28	الاتصالات الداخلية
28	الاتصال الرسمي
288	الاتصال المساعد
28	الاتصال الهابط
28	الاتصال الخارجي
29	الاتصال الافقي

29	الاستقبال الرسمي
29	اتصال غير رسمي غير لفظي
29	وسائل الاتصال التنظيمي
30	الاتصال الكتابي
30	التقارير
30	النشرات الدورية والخاصة
31	الشكاوى
31	المقابلات
31	الاتصال التليفوني
31	الاتصالات الاليكترونية
32	المذكرات
32	لوحة الإعلانات
32	الاتصال الشفهي

32	الاجتماعات
32	الحديث الشفوي
32	نظريات الاتصال التنظيمي
32	النظرية الكلاسيكية
34	نظرية العلاقات الإنسانية
34	النظرية الحديثة
34	نظرية النظم
35	نظرية المعلومات
35	نظرية التأثير المباشر
36	معوقات الاتصال التنظيمي
36	معوقات نفسية واجتماعية
36	معوقات تنظيمية
36	معوقات شخصية

37	معوقات بيئية
38	خلاصة
48 - 39	الفصل الثالث:
40	مدخل مفاهيمي للأداء الإداري
40	مقدمة
40	تعريف الأداء الإداري
41	العوامل المؤثرة في الاداء الإداري
42	تقييم الأداء الإداري
43	أهمية تقييم الأداء الإداري
43	أهمية التقييم على مستوى المنظمة
43	أهمية التقييم على مستوى المدراء
43	اهمية على مستوى العاملين
44	أهداف تقييم الأداء

45	قياس الأداء الإداري
45	أهمية قياس الأداء الإداري
46	أهداف قياس الأداء الإداري
48	خلاصة
- 49	الفصل الرابع
75 - 50	عرض وتحليل البيانات:
75	نتائج الدراسة
79	الاقتراحات والتوصيات
80	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع
88	فهرس المحتويات

