

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال



الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء المهني لدى العاملين

دراسة ميدانية لعمال إذاعة - المسيلة -

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

إشراف الأستاذة:

حيمر سعيدة

إعداد الطالبة:

دغفل زوينة

دريسي عفاف

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص:

يعد الاتصال الإداري النقطة الرئيسية لتحسين الأداء المهني داخل وخارج المنظمات بكل أنواعها ويتحقق ذلك من خلال الممارسة الفعلية والتطبيق لها فكلما زادت ثقة الإداريين بها زاد تطور وتحسن الأداء المعني للعاملين وتضاعفت قدراتهم بشكل كبير للرقى بالمؤسسة والالتحاق بتحقيق أسى الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية وبلوغ مستوى الإنجاز المطلوب من خلال الإمكانيات المتاحة.

تطرقت هذه الدراسة لتحديد الدور الأساسي للاتصال الإداري في تحسين الأداء المهني للعمال إذاعة المسيلة وذلك بغرض معرفة طرق ووسائل التواصل الخاصة بهذه المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة مناسبة من مجتمع الدراسة مكونة من 30 إداري موزعة على مختلف مصالح الإذاعة حيث توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الإداري يزيد من قدرة الأداء.

Summary:

Management communication is the main point of improving professional performance within and outside of organizations of all kinds. This is achieved through the actual practice and application of it. The more managers trust it, the more evolving and improved the performance in question for the employees and their capacity to upgrade the organization and to join the highest organizational objectives with high efficiency and achieve the required level of achievement through available capabilities.

This study identified the fundamental role of administrative communication in improving the professional performance of the workers Radio M'sila in order to know the ways and means of communication of this

In order to achieve the study's objectives, a suitable sample of 30 managers from the study community was selected, spread across the various radio interests, where the study found that administrative communication increased performance capacity.

Key word: Administrative Communication, Professional Performance

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على البعوث رحمة
للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى أصحاب
أجمعين.

نشكر الله على نعمته التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه
تعالى على إتمام هذا العمل نتقدم بجزيل الشكر والامتنان
وخالص العرف والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "هيمر سعيدة"
التي شرفتنا بقبولها للإشراف على هذه المذكرة وعلى دعمها
وتوجيهاتها القيمة فجزاها الله خير الجزاء ووقفها في إتمام
مسيرتها.

كما يسرني أن نوجه أسمى آيات التقدير والعرفان إلى
أساتذتنا الكرام الذين درسونا طيلة الخمس سنوات على
إرشاداتهم وأرائهم فجزاهم الله كل الخير.
فقبل وبعد فالشكر لله والله الحمد في الأول والأخير.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فإسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
اللحظات إلا بذكره ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا
برؤيتك الله جل جلاله إلا من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة
إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى ملائكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى الحياة وسر
الوجود إلى من كانت دعائهم سر نجاحنا وحنانهم بلسم جراحنا إلى أغلى
الحيات " أمهاتنا الحبيبات "

إلى من كللهم الله بالهبة والوقار إلى من علمونا العطاء وبدون انتظار
إلى من نملك أسمائهم بكل افتخار أرجوا من الله أن يمد في أعماركم
لترو مجاراة حان قطافها بعد طول انتظار " أبائنا الكرام "

إلى من رافقوا دربنا أصحاب القلوب الطيبة والنوايا الصادقة على
شموع تنير ظلمات حياتنا إلى من رافقونا منذ أن حلمنا مقائب صغيرة

ومعهم سرنا الدرب خطوة بخطوة " أخواتنا الكرام .



مقدمة

مقدمة :

إن الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة فهو لم يعد مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة ضرورية لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات واشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

وعلى اعتبار أن الإنسان اجتماعي بفطرته يولد مدفوعا نحو الاتصال ليفهم من خلاله البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها كما يرى معظم علماء الاتصال والنفوس والاجتماع أن الإنسان في العصر الحديث لا يستطيع ان يخلها دون تنظيم وهذا ما دفع إلى الاهتمام بالاتصال الإداري، لذا يعتبر الاتصال الإداري ركيزة أساسية داخل المؤسسات حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام والتعاون بين أفرادها حيث نجد الإداري التنفيذي والرئيس والمرؤوس والمعلم والمتعلم كل يقضي وقته في الاتصال ولتحقيق غايات المؤسسة لا بد من ضمان التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها حتى يتكون لديهم دافعا قويا لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه وبأحسن صورة حيث انه كلما أحسن الفرد داخل التنظيم بأهمية الأعمال التي يقوم بها ويؤديها ويحصل على المعلومات اللازمة في الوقت المحدد.

وعليه فإن المؤسسة هي التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها كما أنه لا بد عليها من زيادة اهتمامها بالموارد البشري لتصل إلى الأهداف المنشودة.

لهذا يعتبر مؤشرا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها بالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا لذلك فالأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء ومنها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وهذا لن يتحقق إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومسير بفعالية.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1-الإشكالية:

يعتبر الاتصال من ضروريات الحياة فهو أول سلوك يقوم به الإنسان في بداياته ليعبر عن حاجاته ورغباته لذلك فالاتصال يعتبر ظاهرة اجتماعية هامة في حياة الفرد وكذلك بالنسبة للمنظمة إذ يعتبر العضو الفعال والمحرك لجميع نظمها.

تعد عملية الاتصال الإداري جوهر الوظائف الإدارية وعن طريقها ترتبط جل أقسام المؤسسة ارتباطا وثيقا ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يخل عن بقية الأجزاء الأخرى لذلك فعملية الاتصال تتطلب وضع منهجية لتبادل الأفكار والمعلومات بين متصل ومتصل به تقوم هذه العملية بفكرة أو معلومة موجودة بذهن المرسل وتتحول إلى رسالة مع الإبقاء على ما تتضمنه من تفاصيل فيتم اختيار الوسيلة المثلى لإرسال هذه الرسالة بنجاح فامتياز المنظمة لا يتوقف على كفاءة الأفراد فقط وإنما على التنسيق والتفاعل الحاصل بينهم وتعد الإذاعة من بين المؤسسات الإعلامية في المجتمع بما فيها من فقرة وبرامج فهي تعمل على تحسين الأداء بالنسبة للجمهور من خلال توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم وتحسين الخدمات المقدمة وتقديم التوجيه والإعلام للجمهور وأيضا إجراء الدراسات اللازمة لمعرفة احتياجات المواطنين ومشاكلهم من أجل تقديم الحلول الممكنة كما أنها تعمل على تحسين الأداء المهني نسبة لجمهورها الداخلي المتمثل في الطاقم الإداري الذي يعد من بين المقاييس للحكم على مدى قرابة تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة واستمراريتها في نشاطاتها المختلفة.

ويتصف أداء الإداريين في المنظمة بالمرونة نظرا لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة فيه لذلك يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بهذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم من خلال التقييم المستمر لها لئتم تطويرها وعلاج أوجه العواقب لها فالأداء هو المحك الحقيقي لنجاح أو فشل هذه المنظمة.

ومن هذا المنطلق تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في:

ما هو دور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء المهني لدى العاملين؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

◀ ما مدى نجاح الاتصال الإداري في تحسين الأداء المهني لدى العاملين؟

◀ ما دور الاتصال الإداري الذي يؤديه داخل الإدارة؟

◀ ما الهدف من استخدام الاتصال داخل الإدارة؟

◀ كيف يتم تطبيق الاتصال الإداري داخل المنظمة؟

2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

يلعب الاتصال الإداري دورا هاما في تحسين الأداء المهني لدى العاملين.

الفرضيات الجزئية:

- نجاح الاتصال الإداري يزيد من تحسين نوعية الأداء المهني؛
- يلعب الاتصال الإداري دورا فعال داخل الإدارة؛
- يهدف الاتصال الإداري داخل الإدارة على التنظيم العملي والسير الحسن للمؤسسة؛
- يتم تطبيق الاتصال الإداري للمنظمة من خلال اختبار الوسيلة التي تخدم انشغالات العاملين.

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختلاف هذا الموضوع ليس صدفة فقد كان من وراء ذلك عدة أسباب ومبررات دفعتنا بالتحوض في دراسته، وقد تنوعت هذه الأسباب ما بين ذاتية تتعلق بالباحث وموضوعية خاصة بالبحث ويمكن جمعها كالتالي:

● أسباب ذاتية:

- الرغبة في الإطلاع على العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء المهني؛
- نقص وقلة الدراسات المعالجة لهذا الموضوع؛
- جذب الإداريين للعمل أكثر بهذا النظام وتطبيقه داخل المؤسسات.

● أسباب موضوعية:

تم انتقاء موضوع الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء المهني لدى العاملين لماله من ارتباط وثيق بميدان تخصصنا حيث أن الاتصال الإداري والأداء المهني وجهان لعملة واحدة، فلا يمكن لأحدهما أن يخل بالآخر نسبة لكل المؤسسات مهما اختلفت أحجامها وإمكانياتها فالأداء المنظم للعمال يزيد من فعالية الاتصال في المنظمة.

4- أهمية الموضوع:

تتضح أهمية الموضوع هذه الدراسة على مدى إسهامها في إثراء المعرفة وإمكانية استغلال نتائجها والاستفادة منها وتطبيقها في أرض الواقع.

فموضوع الاتصالات الإدارية ودوره في تحسين الأداء المهني يعتبر من أبرز الأسس التي يعتمد عليها الهيكل التنظيمي لتستطيع المؤسسة أو المنظمة تحقيق جل نشاطاتها فهو يستفي أهمية كبيرة لمعرفة الدور الرئيسي للاتصال الإداري في تحسين نوعية الأداء وسيره بشكل منظم ومستمر.

5- أهداف الدراسة:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء المهني
- الوقوف على طرق استخدام الاتصال الإداري داخل المؤسسة ومدى نجاحه في تحسين الأداء المهني
- التعرف على النتائج والاقتراحات التي بإمكانها أن تساهم في تحقيق الاتصال الإداري وتحسين الأداء.

6- تحديد المفاهيم:

6-1- مفهوم الاتصال:

أ- لغة: الاتصال في اللغة العربية كلمة مأخوذة من المصدر (وصل) أي البلوغ فيقال وصل إليه وصولاً أي بلغه وانتهى إليه.

هذا ما ورد في مختار الصحاح ونقول أيضاً وصل شيء أي تم ربطها معاً والاتصال أيضاً يصل الناس ببعضهم البعض. (حور، 2011، صفحة ص 52)

ب- إصطلاحاً: هو عملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسل الرسالة في مضامين إعلامية معينة وفي هذا التفاعل سيتم نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين. (دليو، 2003، صفحة ص 16)

- يعرف كذلك بأنه عملية مخطط لها تستهدف تحضير الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية أي أنه يحدث عن فترة زمنية محددة ويعني كذلك بأنه وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين. (على وأبو زيتون، 2007، ص 17)

- إجرائياً:

هو عملية مستمرة هدفه نقل وتبادل الأفكار والآراء و المعلومات بين الأفراد والجماعات عن طريق وسيلة (الكتابة، شفوية، جماهيرية) وذلك لاتخاذ القرارات وإيجاد الحلول الممكنة.

6-2- مفهوم الاتصال الإداري:

هي تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة. كذلك يعتبر الاتصال الإداري أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المنظمات وهو وسيلة ورئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة. (نهر و الخطيب، 2011، صفحة ص 217)

- يتضح لنا من خلال هذين التعريفين ان الاتصالات الإدارية هي تلك التوجيهات التي تصدر من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف اتخاذ القرارات الصائبة.

إجرائيا:

-الاتصالات الإدارية هي تلك التوجيهات والتعليمات التي تصدر من باب السلطة العليا إلى السلطة الدنيا أي من الرؤساء إلى المرؤوسين بغية اتخاذ قرارات صائبة وإيجاد حلول ممكنة.

6-3- مفهوم الأداء المهني:

-يعرف بانه " النتائج النهائية من حيث الحكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسات الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترات زمنية محددة "

إجرائيا:

-هو حوصلة تحقيق وإنهاء المهام والأنشطة المختلفة للتوظيف التي يملكها العامل بما يحقق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تحسين نوعية الأداء بواسطة الممارسة المستمرة للعاملين.

7- مجتمع الدراسة والعينة:

تعتبر خطوة أساسية في البحث العلمي فهي تمثل نموذجا يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث لذلك فهي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي يتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل من خلال هذا التعامل البيانات الأولية المطلوبة ويشترط هذا العدد ان يكون ممثل لمجتمع البحث في الخصائص والصفات التي يوصف من خلالها هذا المجتمع، ويتمثل مجتمع دراستنا في عمال الإذاعة المحلية بالمسيلة وهذا ما يساعدنا بكثير في اختيار العينة.

العينة:

أما عن تحديد حجم العينة فتجدر الإشارة هنا إلى كون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة تخضع للاختبار المنهجي لها، لذا وبالتنسيق مع الأستاذ المشرف وعمال الإذاعة فقد تم تحديد 30 مفردة كحجم لعينة هذه الدراسة.

8- المنهج المتبع وأدواته:

✓ المنهج:

لمعالجة الموضوع المدروس قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي فهو الملائم لمختلف الدراسات الإنسانية والاجتماعية ويعرف بشكل عام على أنه مجموعة من الإجراءات والخطوات والاختبارات والقواعد التي يتيحها أفراد يعملون في نفس المجال.

وكذلك هو العلم الذي يدرس المناهج البحثية المستخدمة في كل فرع من فروع العلوم المختلفة. يعرف روز نجلي المنهج بأنه جميع الخبرات المخططة التي توفرها المدرسة لمساعدة الطلبة في تحقيق الاستنتاجات التعليمية المنشودة إلى أفضل ما تستطيعه قدراتهم.

✓ الأداة:

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لأنها من أكثر الأدوات استخداماً في البحوث الاجتماعية ويرجع ذلك للمميزات التي تحققها لاختصار الجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائياً.

وتعرف بأنها: عبارة عن مجموعة من الفقرات والأسئلة والعبارات التي تقوم كباحث بإعدادها من أجل الحصول على البيانات التي تحتاج غليها من أجل الوصول إلى النتائج التي من خلالها تحقق أهداف كتابة البحث العلمي وتتميز الأسئلة والفقرات في الاستبيان بأنها مترابطة مع بعضها البعض بحيث يتمكن ومن أشهر أنواع الاستبيانات حسب طبيعة الأسئلة:

✓ **الاستبيان المغلق:** حيث يقوم الباحث بتحديد الإجابات الخاصة بالأسئلة والتي تقوم بإعدادها وما على المشارك إلى اختيار الإجابة التي يراها مناسبة لكل سؤال.

✓ **الاستبيان المفتوح:** وهو الاستبيان الذي يقوم الباحث بإعداده من خلال مجموعة من الأسئلة التي يترك للمشارك الإجابة عليها باستخدام أسلوبه الخاص وغالباً ما لا يفضل الباحثون في البحث العلمي

الاستبيان المغلق المفتوح: وهو استبيان يجمع الباحث من خلال إعداده مزايا النوعين السابقين، حيث يتمكن من الحصول على ما يريده بدقة بالإضافة إلى التعرف على رأي وخصوصيات العينة البحث العلمي حول موضوع الذي يقوم الباحث بدراسته وتضاف إليها أخرى نذكر:

المحول الأول: يضم البيانات الشخصية ويشمل الجنس، السن، المستوى التعليمي الأقدمية، الصفة.

المحور الثاني: ودارت الأسئلة حول دور الاتصال الإداري الداخلي للمؤسسة ويضم مجموعة من الأسئلة.

المحور الثالث: تمحورت أسئلة حول علاقة الاتصال الإداري بتحسين الأداء المهني، ويتشكل من عديد من الأسئلة.

9- الدراسات السابقة:

دراسة السبيعي (2003): دور نظم الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية.

- مشكلة الدراسة: هل للاتصالات الإدارية دور في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية.

- الفرضية العامة: لنظم الاتصالات الإدارية دور في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية.

- منهج الدراسة: استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

- الأدوات المستخدمة: استمارة استبيان

- عينة الدراسة: المجتمع الإحصائي مكون من 750 فردا من القادة الإداريين والعسكريين العاملين بمنطقة الرياض وعينة الدراسة تكونت من 208 فردا.

أظهرت الدراسة بان:

- تنمية المهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصالات والاهتمام بالفروق الفردية بين العاملين وعقد

دورات ولقاءات بين الرؤساء والمرؤوسين لزيادة فعالية الاتصال الإداري وتحديث وسائل الاتصال.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء فعالية وسائل الاتصالات تعزى للمستوى التعليمي والرتبة العسكرية.

- توجد فروق ذو دلالة إحصائية إزاء مهارات الاتصال لدى العاملين تعزى للمستوى التعليمي وعدد الدورات التدريبية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات وتعزى هذه العزوة إلى المستوى التعليمي.

تعقيب على الدراسة:

دراسة الباحث السببي تتشابه مع موضوع الدراسة فالاتصال الإداري واتخاذ القرار لها علاقة وطيدة الصلة بتحسين الأداء المعني لدى العاملين وكذلك أنه اختيار الأداة المشاهدة للدراسة وهي الاستبانة.

دراسة (مصعب إسماعيل طبش 2008): دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات- دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

- مشكلة الدراسة: تتمثل المشكلة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات المنتشرة في هذا العصر من خلال الإجابة عن السؤال الآتي: إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم.

- الفرضية العامة: يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذه.

الفرضيات الجزئية:

- وسائل الاتصال المكتوبة لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم.
 - وسائل الاتصال غير اللفظي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم.
 - وسائل الاتصال المصورة لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم.
 - وسائل الاتصال الإلكتروني لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسة.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية مع بعض مدراء الوزارة

عينة الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين تتراوح درجاتهم بين مدير عام ورئيس شعبة في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة البالغ عددهم 120 موظف من خلال توزيع 120 استبانة وتم استرجاع 90 استبانة وتم استبعاد 5 استبانات لعدم جدية الإجابة على الأسئلة وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 58 بنسبة 71% من المجتمع الأصلي.

أظهرت الدراسة بان واقع نظم المعلومات وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.

أظهرت الدراسة بان نسبة العينة يميلون إلى الموافقة وبشكل كبير على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وفي إتخاذ القرارات.

أظهرت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الإلكتروني بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات في الوزارة.

أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الفاكس) وقلة استخدام الأنترنت.

تعقيب: تتكافئ هذه الدراسة تقريبا في استخدام نفس المتغير لذلك فهي قد أفادت وبشكل كبير في معرفة أكثر الوسائل استخداما في تحقيق الاتصال الإداري الذي يزيد من تحسين نوعية الأداء المهني

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: مدخل تمهيدي للاتصال

المبحث الأول: أساسيات الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

اتفق اللغويون في أن اللغة هي منظومة معينة من الإشارات وأن هدفها الأساسي هو تأمين الاتصال فهي تعد منظومة من الإشارات المستخدمة في سبيل تأمين الاتصال. (جيران جان، 1992، صفحة 9) يعرف أيضا على أنه عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات. (الطوني، 2001، صفحة 14)

يعرفه عالم الاجتماع تشارلز بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجه نمو وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان. (اللبان، 2000، صفحة 24) كما عرفه الباحث كارل هوفل ند بانه " العملية التي ينقل بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين". (دليو، 2003، الصفحات 18-19)

يعرف الاتصال أيضا بانه العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين ذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو إستعلاميا وغيرها ...

يعرف نظام الاتصال بأنه مجموعة من الإجراءات والطرق والالتزامات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات الازم توفرها لاتخاذ قرارات سلمية الاتجاه صحيحة التوقيت (مصطفى حجازي، 2001 صفحة 27).

يعرفه ويليام سكوت: هو العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم. (محمود فضيلة، 2009 الصفحة 19)

ويعرفه الأستاذ لوكيا الهاشمي: بانه عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إحاطة الغير بأمر أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك. (الهاشمي لوكيان 2006، صفحة 213)، ومن أكثر التعريفات شمولاً للاتصال وهو الذي يشير إليه باعتباره عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي تتميز بالانتشار في الزمان والمكان فضلا

عن استمراريته وقابليتها للتنبؤ ونظراً لأهمية هذا التعريف و اشتماله على مجموعة عناصر ذات مغزى في فهم الاتصال الإنساني. (مُجد يوسف مُجد آل شهبهي، 2012 صفحة 3)

المطلب الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه

أولاً: أهميته

لا يمكن لأي مؤسسة القيام دون أي شكل من أشكال الاتصال فهو يعتبر جوهر نشاط المؤسسة والروح التي تحركها فأى نقص أو تشويه للمعلومات يؤثر سلباً على وظائف المؤسسة.

عن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل ومعالجة مشاكلهم.

من ناحية أخرى فهو يعتبر نشاط إداري وتقني وعقلي ونفسي وإجتماعي فيجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أكبر قدر من الفعالية كما يمكن إبراز الأهمية التالية للاتصال:

- إيصال مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات بالمؤسسة وكذا عملية الحل لهذه النزاعات.
- كما أن تحسين أتماط الاتصال داخل المنظمات الإنتاجية يؤثر بفعالية في درجة نجاح المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وينعكس بشكل إيجابي على زيادة الإنتاجية نتيجة وجود قنوات الاتصال المفتوحة بين الرؤساء و المرؤوسين وبالتالي فهو يساهم في زيادة درجات الولاء والانتماء للمنظمة و نجاحها في تحقيق أهدافها. (الشاعر، 2004، صفحة 158)

أما النمر وآخرون فيبرز ويبين أهمية الاتصال فيما يلي:

- التنسيق بين عمل الأقسام والإدارات المختلفة وضمان تدفق العمل بانتظام بين التقييمات الإدارية المختلفة ودفع النشاط والحيوية في أطراف المنظمة؛
 - يساعد المدير على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه سلوكياتهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية وهو ما يحتاج إلى الاتصال المستمر؛
 - ركيزة النشاطات الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات وتنسيق وإشراف ورقابة وتقييم الاتصال.
- (النمر و آخرون، 2004، صفحة 376)

وأهمية الاتصال بالنسبة للقاسم تتضح فيما يلي:

- تتيح الفرصة لاختراق الحدود المكانية وبذلك تساعد على تحديد الأخطار والتحكم بها ومتابعة المجرمين؛ (الشاعر، 2004، صفحة 158)
- اعتماد مختلف المنظمات على فعالية الاتصالات؛
- الحاجة للارتباط ينظم المعلومات والأنترنت.

ثانياً: أهدافه

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورة من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم وتطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. (r.trewathr and M. Newport p322)

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها. ويمكن تلخيص نقاط الأهداف المتعلقة بالاتصال فيما يلي:

- الأخبار والإعلام؛
- الإعداد لتقبل التغيير؛
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء. (الهادي، 2006، صفحة 43)

المطلب الثالث: أنواع الاتصال وعناصره

أولاً: أنواع الاتصال

المصادر في هذا المجال لم تتفق على تصنيف واحد لأنواع المختلفة للاتصال لذلك يمكن التحدث على الأنواع الرئيسية ثم الفروع الأخرى:

- **الاتصال بالله تعالى (الاتصال الأعلى الروحي):** يطلق عليه بالاتصال الروحي الإلهامي ونموذج هذا الاتصال يقوم على التأمل والتفكير والانصراف إلى علم خارج نطاق المحسوس والملموس وذلك بتحرير نفسه من واقع المجتمع الذي كان يعيشه كما كان يفعل الرسول (ﷺ) عندما كان يقضي أياماً وليالي في غار حراء خارج مكة يتأمل في مخلوقات الله. (سلامة، 2000، صفحة 8)
- **الاتصال الجماهيري:** ويتم هذا الاتصال بين شخصين ومئات أو آلاف أو ملايين من الناس لا يحضرون في نفس المكان ولا يعرف كل منهم الآخر و يعد هذا الاتصال من جانب واحد ويركز على ميول ورغبات المجتمع. (نجرس و أخرون، 1992، صفحة 92)

● **الاتصال الرسمي:** يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي المنشأة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى مستويات الإدارية الوسطى والدنيا مثل الشكاوي وطلب الإجازات والترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا وهكذا. (مُجد أبو سمرة، 2008 صفحة 54) والاتصال الرسمي يسمى بمصطلح الاتصال التنظيمي ويتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات والمؤسسات لمسا عدتها في تحقيق الأهداف التنظيمية.

● **الاتصال غير الرسمي:** يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أو قصرها في النظام الرسمي أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم ولا خوف من الاتصال أو التواصل غير الرسمي طالما لا يؤدي إلى تحريف المعلومات التي تقلل من دقته وتحدد من فاعليته ولا يرتبط بضعف في النظام الرسمي؛ (البيللاوي، 2008، صفحة 53)

● **الاتصال الذاتي:** عن طريق اتصال الفرد بذاته إتصالات داخليا ويشمل الإدراك والتعلم والعمليات العقلية والتخيل والتصور ويتصل الفرد بذاته عن طريق اتخاذ قرار ما و يحدث هناك تساؤل ورد عليه والرد يكون الإنسان إما مرسل أو مستقبلا في آن واحد؛

● **الاتصال الجماعي:** هو اتصال يكون بين شخصين وعدد من الأشخاص الموجودين في المكان نفسه وعادة ما يوجد تعارف بين المرسل ومجموعة المستقبلين كما يحدث في غرفة الصف في عملية التعليم والتعلم؛ (الحيلة، 2002، صفحة 74)

● **الاتصال الشخصي (الفردية):** وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين وهو من أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان:

- **مباشر:** يتم بالمواجهة أي يكون المرسل والمستقبل في المكان نفسه والاتصال يتم وجها لوجه حيث إن المرسل لم يحصل على ردة فعل مباشر من المستقبل ويمكن أن يصبح مستقبل ويعود ويصبح مرسل.

- **غير مباشر:** يتم عن طريق واسطة ما كالهاتف أو مراسلة أو التخاطب بالحاسوب وفي هذا النوع لا يمكن مواجهة بين المرسل والمستقبل والتغذية الراجعة تكاد تكون معدومة.

ثانيا: عناصر الاتصال

فعملية الاتصال لا يمكن أن تتم إلى بتوفر عناصر أساسية وهي تتألف من:

أولاً: المصدر (المرسل): وهو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات وقد يكون المرسل رئيساً أو مرؤوساً أو زميل. (العلاق، 2008، صفحة 303)

فعملية الاتصال تبدأ من عنده حيث هو صاحب الفكرة الأولى والتي تأخذ عدة أشكال فقد تكون كلمة أو رقم أو صورة أو رمز ويكون لها مدلول معين ومفهوم من قبل المستقبل. (الجيوسي وجاد الله، صفحة 164) ولكي ينجح المرسل في عملية الاتصال لابد من توفر عدد من الصفات التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل ونلخص هذه الصفات فيما يلي:

- القدرة اللغوية والبلاغية: سواء في سرد المعلومات وإسماعها للمستقبل أو في كتابتها إليهم عبر الرسائل والقنوات المختلفة مقروءة أو مسموعة.
- فن الإلقاء: خاصة الرسائل الشفوية مباشرة أو من خلال الإذاعة والتلفزيون.
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها حيث يسهم ذلك في إستيعاب الرسالة من المستقبل لأن الغموض في المضمون يؤدي إلى سوء الفهم.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة حيث يجب على المرسل ان يعرف ما يقول أو يكتب ولديه ما يكفي للحديث والنقاش.

ثانيا: الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ويجب ان تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية. حيث بعدما تنتقى الرموز يجري تنظيمها على شكل رسالة بحيث تخضع في الشكل و المحتوى لبعض المعايير كالبساطة والوضوح وإمكانية الاستيعاب واللباقة. (البيلاوي، إتجاهات جديدة في الإدارة والمدرسة، 2000، صفحة 91)، لذلك تعد الرسالة هي الكن الثاني في العملية الاتصالية وهي الناتج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة.

فهناك عوامل تؤثر في صياغة الرسالة وهي:

✓ المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة؛

✓ درجة الثقة المتبادلة بينهما؛

✓ الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمستقبل.

ثالثا: الوسيلة: وهي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاستي السمع و البصر فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة (العلاق، 2008، صفحة 304)، واختيار وسيلة الاتصال يعتمد على أمور منها موضوع عملية الاتصال وطبيعة الأفراد والعلاقات بينهم وسرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها. وترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

رابعا: المستقبل: وهو الشخص الذي يتصل به المرسل والذي يتلقى الأمر أو التوجيه أو المعلومات أي أن المستقبل هو المرسل إليه وقد يكون فردا واحدا أو جزءا من الجماعة أو الجماعة بأكملها وتتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أرادها المرسل وتترك أثرها المقصود عنده. (العلاق، 2008، صفحة 303)

لذلك لا بد من المستقبل أن يحل رموز الرسالة ويفهمها ويجوئها إلى أفكار وعندما يحصل المستقبل على نفس الأفكار التي أرسلها المرسل يكون الاتصال قد تم. (عباس، 2004، صفحة 154)

خامسا: التغذية العكسية: ويطلق عليها التغذية الراجعة أو رجع الصدى و غيرها وهي عملية تعبيرية متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي تلقاها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة وهي عنصر هام في الاتصال لأنها عملية تقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى كما أنها تساهم في إنجاح عملية الاتصال. أشكال التغذية الرجعية:

✓ فهم الرسالة والتأثر بها والعمل بمضمونها؛

✓ فهم الرسالة والعمل ضدها أو عدم الاقتناع بها.

سادسا: التشويش: وهو كل من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية و الاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال. (بن داود، 2007-2008، صفحة 146)

المطلب الرابع: وظائف الاتصال

هناك مجموعة من الوظائف تقوم بها عملية الاتصال ويمكن تلخيصها فيما يلي:

وظائف جاكيسون حسب الرسالة الإعلامية:

- الوظيفة المرجعية: حيث تشير الرسالة إلى محتوى معين وهي تترك المجال للمتلقي لربط ما تلقاه بما سبقه وبما سوف يأتيه.
- الوظيفة الشعرية: تجعل الرسالة محور الوصف أو الدرس أو التحليل (جيران جان ك.، 1992، صفحة 10)
- الوظيفة الندائية: تتوجه الرسالة إلى المتلقي لتنبهه والطلب منه تنفيذ بعض الأمور.
- الوظيفة الانفعالية: تركز الرسالة على ذات المرسل وتبين مباشرة مواقفه من القضايا والأحداث والمواضيع التي يعرضها.
- الوظيفة الوصلية: حيث تتيح فيه للمرسل إقامة الاتصال أو قطعه.
- وظيفة ما وراء اللغة: تجعل الرسالة الإعلامية للغة مضمون فتصفها وتحللها و تفصلها وتركبها وتعرف بأصولها.

أما الوظائف المتعارف عنها:

- ✓ الإقناع والإغراء: أي إثارة الجمهور وإغرائه للدخول في حلبة الاهتمام بالمسائل العامة التي تهم المجتمع والناس.
- ✓ التعليم: توفير المعلومات بقصد رعاية وتنمية القدرات العقلية وتكوين الشخصية والحصول على مهارات والقدرات.
- ✓ الإعلام: جمع المعلومات والمعرفة وتخزينها وتحليله ومعالجتها وبنها في شكل أخبار وبيانات وصور وحقائق ووسائل وأفكار لاتخاذ موقف مناسب.
- ✓ المشاركة الاجتماعية: أي توفير المعلومات والمعارف توضع في خدمة المجتمع لتساعدهم على تحريك المجتمع. (هاشم حمدي رضا، 2010 صفحة 95).

المبحث الثاني: الاتصال الإداري

المطلب الأول: أهمية وأهداف الاتصال الإداري.

الاتصالات الإدارية هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي أو كل من الطرفين أو هي تبادل وسائل بين أطراف مختلفين باستخدام رسائل (قنوات) للتوصيل، لذلك فالاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر (السلمي، 1996، صفحة 321).

أولاً: أهمية الاتصالات الإدارية

لا يمكننا تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال وبدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم لذلك تقول المنجي أن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الغدارة والعاملين ومن خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية ومتعددة الجنسيات)، فالإتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم، أيضاً يتضح لنا أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسير بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فاعليتها، أيضاً يتضح لنا أنه مهما كان الإتصال واضحاً يسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

وتتضح أهمية في:

- أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين ومبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح وتحقيق فاعليتها.
- أنه متى كان الإتصال واضح ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فغن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.
- أن مشكلة الإدارة الرئيسية هي الإتصال أي البيانات والمعلومات الأزمة لعملية الغدارة فالكثير من المديرين مزالوا يفهمون طبيعة عملية الإتصال ولا يقدرّون ما تنطوي عليه هذه العملية من التعقيد والدقة والأهمية والأثر الفعال.
- المساعدة في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة.

- المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة إعتقاداً على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة وذلك لتمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها.

-الاتصال الإداري هو المفتاح الذي تستخدمه الإدارة للتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المنظمة فضل عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال (نهر و الخطيب، 2011، صفحة 218).

ثانياً: أهداف الاتصال الإداري

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة وتختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها وهناك أهداف رئيسية وهي (الحلحلة، 2010، صفحة 182).

الإقناع: إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر للذهن إنما الهدف هو الإقناع فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف للإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى لذلك يقول الطنوبي " إن كثير من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار".

- إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

- من أهداف الاتصالات الإدارية توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

- تهدف إلى ربط المديرين والدوائر والأقسام مع بعضها البعض وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن خلال ذلك يتبين ان أهداف الاتصالات الإدارية يرتبط بجميع مراحل ووظائف المؤسسة وخططها وأهدافها لذلك وجب على كافة المؤسسات أن تهتم بمقومات الاتصالات الإدارية ليحقق الاتصال أهدافه في المنظمة وتحقق هذه الأخيرة أهدافها.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري

ويشمل نوعين من الاتصالات الإدارية (الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي):
 1- **الاتصال الرسمي:** وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية و المعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية وقد تكون خارجية وهي تنقسم إلى أربعة أنواع على النحو الآتي (الطاهر، 2010 صفحة 277)

-**الاتصالات الهابطة:** يأتي هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات والتي تنطوي على القواعد والأوامر والتعليمات وتعد التعليمات هنا من أدوات الاتصال إلى أسفل وهو نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة وتقدم بالطريقة التي يوصي بها أداء معين من المهام (القاضي و حمدان، 2010، صفحة 32).

بالإضافة إلى العديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات والمنشورات وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة (الطاهر، 2010، صفحة 277).

ومن هذا فضل إلى أن الاتصالات الإدارية الهابطة هي إتصالات تتم من أعلى لأسفل الهرم الإداري بهدف نقل المعلومات والبيانات من الغدارة إلى العاملين بشأن العمل.

-**الاتصالات الصاعدة:** أي من الإدارة الدنيا إلى العليا ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الغدارة العليا ويهدف إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم وفرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا.

في حين يعتبر الاتصال الهابط اتصاله موجهها فإن الاتصال الصاعد يأخذ اتجاهها غير موجه وبينما عالج الهيكل التنظيمي للاتصال في اتجاهين (الصاعد والهابط) إلا أن الاتصال الصاعد لقي اهتماما أقل عند دعاة النظريات التنظيمية فقد أُسيء استخدامه وأصبح ينظر إليه كأنه أمر طبيعي وغير عادي في التنظيمات الصناعية والحكومية.

وقد حدد "كاتروكان" خمسة أنواع من المعلومات تنقل خلال الاتصال الصاعد هي:

- ✓ معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم؛
- ✓ معلومات عن العمل وندائه ومشكلاته؛
- ✓ معلومات حول البيانات والإجراءات التنظيمية؛

✓ معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك (البيللوي، إتجاهات جديدة في الإدارة والمدرسة، 2000، صفحة 97 98)

ومن خلال ذلك نصل إلى أن الاتصالات الصاعدة هي التي تتم من أسفل إلى أعلى الهرم هدفها نقل المعلومات من العاملين إلى الإدارة والمستويات الإدارية العليا وإبلاغهم بشأن التقدم في الإنجاز ومشاكل العمل وغيرها.

-الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات في نفس المستوى الإداري ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خاصة إذا ما تعلق بتنسيق العمل وتبادل المعلومات فحل المشاكل. (الطاهر، 2010ن صفحة، 278)

لذلك فهو ذا أهمية بالغة ويؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم في المجالات التالية:

-القيام ببعض المهمات غير محددة والتي تحتاج لجهود مجموعة من أفراد الفريق للقيام بها.

-يشكل الاتصال الأفقي حلقة مغلقة من حيث أنها تلي حاجات الأفراد للاستماع و نقل المعلومات دون الاهتمام بالمستويات التنظيمية الأخرى.

-إن الاتصال الأفقي من العمليات التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة فهو يعمل على تشجيع المرؤوسين على التغيير الحر والصريح عن آرائهم (البيللوي، إتجاهات جديدة في الإدارة والمدرسة ، 2008، صفحة 104)

-من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم فالإتصال الأفقي يعتبر نوعا من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة العليا في التنظيم وكلما كان النظام أكثر تسلطية كانت المعلومات أكثر حركا على مجموعة معينة.

-فضل إلى أن الاتصال الأفقي عبارة عن استبيان المعلومات والبيانات من خلال إرسالها بين مختلف مختلف الإدارات والأقسام ويعتبر أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكثر بين مختلف الإدارات.

-الاتصالات المحورية (القطرية): وهذا النوع من الاتصال يظهر بين الأفراد عبر مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي حيث يساعد هذا النوع من الاتصال على استغلال الوقت في العملية الاتصالية ولكن في نفس الوقت لا يشجع استخدام هذا النوع إلا في حالات محددة. (علي وأبو زيتون، 2007، صفحة، 28).

2- الاتصالات غير الرسمية:

يشير أحد علماء الإدارة إلى أن الاتصالات غير الرسمية في كل مؤسسة عامة أو خاصة حقيقة لا يمكن إنكارها ولا يمكن كذلك القضاء عليها والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة والاستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها غير أنه يجب عدم الخلط بين هذه الاتصالات وما يسمى بشبكة الإشاعات التي لا تعدو أن تكون أحد أشكالها ويقصد بها القنوات التي تمر بها الإشاعات صحيحة كانت أم كاذبة ولا تستطيع المؤسسة أن تفعل حيالها شيئاً وتنشأ هذه الإشاعات غالباً متى أحاط الغموض بموضوع معين يهم الموظفين في المؤسسة (الخطيب و معايعه، 2009، صفحة 334).

ويتصف الاتصال غير الرسمي بصفات رئيسية هامة مثل: (محمد أبو سمر، صفحة 57)

- يعمل الاتصال غير الرسمي على توضيح المعلومات والأخبار المنقولة بواسطة الاتصال الرسمي.
- يتصف الاتصال غير الرسمي ويتميز بالسرعة في نقل المعلومات فقد ينتشر خبر زيادة في الأجور أو الترقية بين الموظفين وتصل إليهم قبل أن تصل إليهم بواسطة الاتصال الرسمي.
- صدق المعلومات والبيانات المنقولة من خلال الاتصالات غير الرسمية في معظم الحالات.
- من سمات الاتصال غير الرسمي عدم الإستقرارية في التدفق وذلك بسبب العلاقات الناجمة عن التعليمات غير الرسمية وهي التي تعتبر أكثر من تلك الناجمة عن التنظيمات الرسمية فالعلاقات بين الموظفين تتغير.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الإداري

هناك عدة وسائل للاتصال الإداري من بينها:

1- الرسائل: وهي الرسائل التي يقوم المسؤول المؤسسة بإرسالها للموظفين المتعلقة بموضوع مهم أو تقدير تشكرات لمجهود معين إلى غير ذلك من الأنواع.

2- الاجتماعات: تختلف الاجتماعات تبعاً للأهداف المراد تحقيقها ومنها نذكر:

- ✓ الاجتماع الذي تسمح الإدارة من خلاله لإنشغالات المرؤوسين.
- ✓ اجتماعات يهدف من خلالها المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين.
- ✓ الاجتماع الذي يتم فيها بين الموظفين يهدف تبادل المعلومات والآراء بينهم لإيجاد حل لمشكل معين.

3- علبة الاقتراحات: هي طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع وهذه الطريقة فائدة مزدوجة إذ تسمح بتحسين سير العمل بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة وعلى إدارة المؤسسة أن

تقدم تفسيرات وتوضيحات عن الاقتراحات التي تراها غير ملائمة لهذا تعتبر علبة الاقتراحات أداة فعالة لقياس الديمقراطية داخل المؤسسة (بوعزيز، 2014، صفحة 110)

4- التقارير: تعد التقارير من أهم الوسائل التي تهدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة وتلخص التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين ومن محتوياتها:

- العنوان: موضوع التقرير.
- مقدمة عن المشكلة: ملخص عن الموضوع
- الحل المقترح
- الخلاصة: اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع (marie héleme w estpholem, 1998 pp 85,86)

5-مذكرة المصلحة: تحتوي على تعليمات وتوضيحات عن الموضوع ما بأسلوب بسيط ولا يجذب فيها الجمل الطويلة كما أنها من أكثر الأنواع استعمال من قبل إدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم .

المقابلة: منها:

- ✓ مقابلة لتحديد الحاجات والمتطلبات
- ✓ مقابلة تحقيق
- ✓ مقابلة لإعطاء تقدير عن الأوضاع.

فهي فرصة لإقامة الاتصالات غير الرسمية والتي تحدث أثناء هذه المقابلات وبعدها.

المطلب الرابع: وظائف الاتصال الإداري

تشتمل الاتصالات الإدارية كغيرها على جملة من الوظائف الأساسية وهي على النحو التالي: (بن قيط،

2011، صفحة 74)

1-وظيفة الإقناع: وتعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات كل إداري في المؤسسة يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع السليم فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد والموظف يحتاج إلى أن يقنع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرئية أفضل ومن خلال هذه الوظيفة يلاحظ بأن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والإقناع بها تم ما جاء بها من تعليمات.

2-وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري عن توجيه المرؤوسين وتدريبهم وفي القرارات الإدارية الخاصة بجميع المرافق داخل المنظمة.

3-وظيفة التبليغ: تعني تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل الحكم الشخصي أو العاطفة ويمكن تبليغ التقارير، تنفيذ واجبات، شرح خطوات العمل في فترة معينة تبليغ سياسات وقرارات الغدارة ولنجاح هذه الوظيفة لابد من الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

✓ وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات؛

✓ تحديد الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ؛

✓ حجم المعلومات للقيام بالتنفيذ؛

✓ تحديد وقت الاتصال والتبليغ.

4-وظيفة الإيفاء: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر ويتوقف في مستوى فهم المستقبل للرسالة على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى الدقة في نقل وإرسال المعلومات فعلى المرسل أن يحاول معرفة قدرة المستقبل على استيعاب وفهم موضوع أو محتوى الرسالة بالطريقة التي أرادها كما أنه لابد على المستقبل أن يضع نفسه مكان المرسل لفهم الرسالة كما أراد نقلها إليه.

5-وظيفة المساعدة في اتخاذ القرارات: عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار احدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب إلى أن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها.

المطلب الخامس: معوقات الاتصالات الإدارية

هي المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تأخر إرسالها أو استلامها أو نشوء معانيها فهي بلاشك تعمل على شقين المعلومات وتشويشها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وهذا مالا يسمح لها بالوصول إلى أهدافها المرجوة لذلك فالعوائق التي تعرقل عملية الاتصالات الإدارية هي:

1-صعوبة اللغة: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أعراض الرسالة المراد تبليغها فاللغة شاسعة واسعة والكلمات لها معاني مختلفة ربما أسيئ تفسيرها أو فهمها إما لأن المعاني غير واضحة وأما سبب التهاون في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها وإما بسبب اختلاف المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي لهذا يمكن ان

يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى كما أن الطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها (نهر و الخطيب، 2011، صفحة 242)

2-الإستخدام غير مناسب لقنوات الاتصال: الاتصالات غالباً ما تعطل بسبب اختيار قناة الاتصال الغير ملائمة سواء للأهداف أو الموضوع وكذلك للحضور فقد يكون من المناسب في بعض المواقف للجوء إلى استخدام قنوات متعددة لتحديد أهداف أو غرض الاتصال إذا كانت هناك حاجة على ذلك.

ومن أهم المعوقات التي تواجه وسيلة الاتصال:

✓ اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب والموضوع المدروس؛

✓ اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب والأفراد القائمين بالاتصال؛

✓ عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.

3- التحويل غير ملائم للرسائل: عادة إن عملية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي تكون مخزنة في الدماغ والتي يقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها وفهمها من قبل المستقبل فالمتصل هنا قد يكون بالضرورة تمكن من وضع الفكرة بشكل جدي وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة فهو إذن مازال غير متمكن من ترجمة الفكرة بشكل دقيق وقام بالتعبير عنها بشكل الذي يعنيه.

أيضا المرسل يمتلك أشياء خاصة به مثل الشخصية، المصادر إلخ، فلها تأثير في اتجاه تحويل الرسالة.

4- ضغط الوقت: يواجهون المدراء عادة ما مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب مع كل المساعدين وهذه، تعني بشكل بسيط أن بعض الأفراد الذين هم عادة يكونون ضمن الدورة لن يكون لهم نصيب ضمن قنوات الاتصال الرسمية وهؤلاء الأشخاص سيشعرون بخيبة الأمل نتيجة لهذا الشيء.

5- الكثرة في المعلومات: وهي من أهم المشاكل واسعة الإنشار والتي أغلبنا يدركها حيث أن الرؤساء والمشرفون على العمل غالباً تصلهم معلومات كثير مما يصعب فهمها ومتابعتها وهكذا بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من نقص الطاقة والوقت المطلوب فتكون إجاباتهم غير صحيحة.

6- معوقات نفسية اجتماعية: مثل كون طريقي الاتصال من مجتمعات مختلفة لذلك من الضروري تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين العاملين والرؤساء لتحقيق الأهداف الاتصالية.

- 7- معوقات بيئية:** ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة من المشاكل والعوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- 8- معوقات تنظيمية:** مثل كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة وكذلك عدم وجود هيكل تنظيمي، كما يشير حمود يؤدي إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات (الحلامة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، 2010، صفحة 201).
- وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التدخل بين الوحدات أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها.
- 9- حجم المنظمة وموقعها الجغرافي:** يؤثر كبر حجمها في عملية الاتصال لأن حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الفعال وتبدوا هذه الظاهرة في خدمات المؤسسة على أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب في مناطق مختلفة فنجد المسافة بين مصدر الرسالة " مركز اتخاذ القرار" و المستقبل " موقع التنفيذ".

المبحث الأول: لمحة عن الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

1- مفهوم الأداء:

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مستويات و واجبات وفقا للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء وتطلق كلمة أداء على عدة معان وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة حيث يرى الباحثين أن الأداء الإداري هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بها عامل مشترك (منظور).

وعرفه آخرون بأنه مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة و الآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومجالات محددة ويشير مفهوم الأداء إلى نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء و يرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمات التي يعملون بها أما الإنجاز هو ما يبقى متأثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء لذلك يعتبر الأداء:

✓ جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.

✓ جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة.

✓ محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية و مناخ أو بيئة العمل والقدرة على إنجازه.

✓ سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة

به.

✓ سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

✓ استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال (بدوي، 1992، صفحة د ص).

عناصر الأداء:

1- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.

2- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين وتقييم نتائج عمله.

3- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العملية العامة والمهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

4- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز (بدر حامد، 1982، صفحة دص).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

1- أهمية تقييم الأداء: ويمكن حصرها كالآتي:

- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظف والمهارات والخيارات التي يفتقون لها.
- تساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختيار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.
- تعتبر وسيلة لصحة التعيين بحيث يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبرته.
- عملية تقييم الأداء من فوائدها أن تساعد في إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطي كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته.
- تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم.
- تضع المسؤول في صورة سير العمل بالإتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها.
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها.

- عملية تقييم الأداء ترسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن شذ الخلل والنقص في القدرات المتوفرة (بن أحمد مُجد الهيجان، 1998)
- تساهم في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم وأيضاً مصلحة المواطن كان العمل مباشرة مع الجمهور.
- تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز الشحيحة للموظفين بحيث يحدد بموجبها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- كذلك أنها تكشف للرئيس قدرات ومواهب وإمكانيات الموظفين.
- إذن أهمية الأداء تكمن في قياس أداء العمل والعامل وذلك من أجل تقدير مكافاته ورفع معنوياته وتشجيعه ومعرفة نقاط الضعف والقوة في نتائج عمل الموظف والوقوف عنها والبحث فيها (أبو قحف و آخرون، 2002).

2- أهداف تقييم الأداء:

أ- من وجهة نظر الإدارة:

- تخطيط الموارد البشرية وتوقع الحاجيات من الكفاءات.
- توفير معلومات تسمح بوضع حصيلة للموارد البشرية وتخطيط الحاجيات من الكفاءات.
- تحديد الموارد البشرية الأكثر كفاءة وتقدير قيمتها المهنية من أجل إستعمالها بشكل أفضل.
- تدير الحياة الإدارية للموظفين.
- توضيح وتبرير القرار المتعلق بالترسيم أو الترقية.
- دراسة وجهة سياسية الحركية وإعادة الإنتشار.
- المساهمة في تحديد إسناد مناصب المسؤولية (عبد الفتاح خواجه، 2010 صفحة)
- تدير التكوين:
- تحديد حاجيات التكوين.
- بلورة سياسة التكوين.
- قياس تأثير برامج التكوين على أداء الموظفين.

ب- على مستوى تحديد الأهداف الأولية:

-توضيح مهام ومسؤوليات الموظف الذي يتم تقييمه ورسم أهداف محددة للسنة الموالية من حيث الرفع من الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

ج- على مستوى تشخيص وتنظيم العمل:

-تحديد الفوارق بين النتائج المنتظرة والنتائج المحصل عليها والقيام بالتصحیحات الأزمة.
-إجراء دراسة معمقة للأسباب التنظيمية والفردية لبعض صعوبات مردودية وأداء الموظفين (كشروود، 1995، صفحة 35).

د- على مستوى تحديد الأهداف الأولية:

-توضیح مهام ومسؤوليات الموظف الذي يتم تقييمه ورسم أهداف محددة للسنة الموالية من حيث الرفع من الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة المقدمة.
-توجيه الموظفين حسب قدراتهم نحو إنجاز هذه الأهداف (نُجْدُ النعاس، 2008، صفحة 210).

هـ- على مستوى تحفيز الموظفين الذين يتم تقييمهم:

-تحديد المساهمات الفردية للمعاونين بالنظر للأهداف العملية للوحدة الإدارية
- رفع مستوى اهتمام كل واحد بعمله وتحفيز الموظفين ودعم تطورهم وكذا تقدمهم في انسجام مع أهداف الوحدة الإدارية.

المطلب الثالث: معايير الأداء

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن تصل إليها الذي يؤدي عمل معين حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتواصلوا بها إلى الأفضل وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيف للعاملين يصعب تغييره. (هلال، 1999، صفحة 99)

ومن أهم المعايير نجد:

• **الجودة:**

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها "تنزا" و "ذي ثورو" بأنها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص

بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب ان يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضل عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

• الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير قابلة للتجديد أو التعويض فهو راس مال الرئيس دخل مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة. (الجريسي، 2000، صفحة 9)

• الكمية:

يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات و إمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل القبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريبات وتسهيلات.

المبحث الثالث: أساسيات الأداء المهني

المطلب الأول: مفهوم الأداء المهني

الأداء الوظيفي: هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى العديد من المخرجات بمواصفات محددة وأقل تكلفة ممكنة (علي عباس، 2004، صفحة 369).

ويعرف أيضا بأنه ما هو إلا مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليها القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام التام به.

كما يعرف أيضا أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة. ويشار أيضا للأداء الوظيفي على أنه يشكل للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي نبرز أهميته تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفية لكي يتسنى للموظف معرفة واجباته وحقوقه ومن ثم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة لوظيفته وتحمل المسؤولية الناجمة عنها لهذا يطلق على الأداء الوظيفي بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.

ويرى عُجْدُ الربيق أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يتيح الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

كما ينظر أيضا للأداء الوظيفي على أنه يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة والدولة. (حسن، صفحة 210)

نستخلص أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

المطلب الثاني: أهمية الأداء المهني

يمكن القول ان الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا (علي، 1985، صفحة 188).

وترجع أهمية كبيرة للأداء الوظيفي داخل أي منظمة تحاول تحقيق الربح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح أي منظمة واستقرارها وفعاليتها.

فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام عن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو كما قلنا سابقاً.

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتحدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (إبراهيم و بن فهد بن محمد، 2008، صفحة 40).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المهني

من أهم العوامل والنقاط التي تؤثر في الأداء المهني نجد:

-مشكلات الرضا الوظيفي فهو يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء المهني الوظيفي (أحمد بن عبد الله الحسيني، صفحة 72).

-اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه.

-عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

- غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافه ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

-يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها البعض لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته كما يعزى بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي للقادة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ثالثة والأهداف والإمكانات المادية والبشرية و مدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة واتباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية أخرى.

أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

-دافعية الفرد، مناخ العمل وبيئته، المقدرة على أداء العمل، إدراك الأدوار وإن كان عاملاً من هذه العوامل لا تؤثر في الأداء بشكل مستقل وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرات الأخرى وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً (محمود عبد المسلم الصليبي، 2007، صفحة 126، 127)

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي للدراسة

بطاقة فنية حول إذاعة المسيلة

نشأة وتطور الإذاعة المحلية بالمسيلة

يأتي إنشاء إذاعة المسيلة الجهوية ضمن مخطط وطني يهدف إلى إعلام جوارى يهتم ويتفاعل مع انشغال المواطنين اليومية في مختلف مجالات التنمية والحياة الاجتماعية والخدمة العمومية المنبثقة من إدارة وطنية جسدها الإذاعة الجزائرية من خلال تحويل مبدأ حق المواطنين في الإعلام إلى واقع ملموس تؤكد عشرات الإذاعات المنتشرة عبر ربوع الوطن.

وقد بدأ مشروع التجسيد الميداني لإذاعة المسيلة الجهوية بداية 2002 وذلك باستغلال مقر مجلس الولائي سابقا وإعادة تهيئته حيث أشرف رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة على انطلاق بثها يوم الثلاثاء 07 أكتوبر 2003 أين أمضى على أول ورقة طريق البث اليومي.

ومن خلال هذا تحقق حلك السكان الولاية وأصبح بإمكان المواطن أن يتابع الأخبار يوميا وخاصة المحلية من مختلف ربوع الولاية والتفاعل مع البرامج القريبة من اهتماماته عبر الموجتين 102 و FM 104.5.

تنظيم إذاعة المسيلة المحلية وتمويلها

1- التنظيم القانوني

بعد صدور قانون الإعلام سنة 1990 الذي أقر التعددية الإعلامية وحق المواطن في الإعلام، كما جاءت المادة الثالثة إضافة إلى ما تضمنته مود أخرى حيث تناولت:

المادة 2: الصفة الشخصية والاستقلالية المادية والمعنوية للإذاعة الوطنية مما سمح لها بإنشاء محطات محلية عبر الوطن حسب المادة 13 من قانون الإعلام لعام 1990، والتي تنص على أن تولي أجهزة الإذاعة الصوتية المسموعة التابعة للقطاع العام في قناتها المتخصصة في بث الثقافة الشعبية والتكفل باستعمال اللهجات الشعبية لتبليغ وترسيخ الوحدة الوطنية والقيم العربية الإسلامية في المجتمع الجزائري وتحديد كيفية تطبيق هذا الإجراء عن طريق التنظيم، (الجريدة الرسمية العدد 14) من قانون الإعلام رقم 971/90 والمؤرخ في 1990/04/03 (الجزائر).

وفي إطار تحقيق هذه الأهداف تم إنشاء مجموعة من الإذاعات على مستوى كامل التراب الوطني والتي هدفها هو فك العزلة الثقافية والإعلامية عن المناطق النائية ومن أهدافها كذلك تغطية الأخبار المحلية وإبراز الثقافة الشعبية المحلية.

2-التسيير المالي:

تعتمد إذاعة المسيلة الجهوية كباقي المحطات الإذاعية على المحطة المركزية بالعاصمة بصفتها إذاعة محلية تابعة للدولة إذ أنها تملك ميزانية خاصة وإنها تركز في تسييرها المالي على الميزانية المخصصة لها من طرف المديرية العامة وتكون ملزمة بتقديم تقارير إلى المديرية العامة تتضمن الكشوف أو السجلات التي تثبت صرف الميزانية إلى حيث إنتهائها.

ويتم انفاق هذه الميزانية المحصل عنها في ابطار عمل الإذاعة الداخلي والخارجي وكذلك لتغطية المتطلبات الإدارية من حيث شراء الوازم ومعدات البريد والفواتير

وفيما يخص العاملين الدائمين بالإذاعة فإن مرتباتهم لا تدخل ضمن اطار الميزانية وإنما يتحصلون عليها كموظفين من طرف الإذاعة المركزية (مقابلة الطالبة شريفي فاطمة مع سعاد بملولي مديرة إذاعة المسيلة يوم 12 مارس 2014، الساعة 10.20 صباحا بمقر الإذاعة.

3- التنظيم التقني:

إذاعة المسيلة مجهزة ثلاث استوديوهات جد متطورة من الناحية التقنية تتمثل في:

✓ **أستوديو البث المباشر:** يتم من خلاله البث الإذاعي المباشر إبتداءا من الساعة 6.55 صباحا إلى غاية 20.00 مساءا يحتوي على عارضة تقنية رقمية متطورة وجهاز "cdm"، الذي يقوم بعملية الربط بين إذاعة المسيلة والإذاعة المركزية بالجزائر العاصمة.

✓ **استوديو الإنتاج والتسجيل:** يتم تسجيل البرامج الإذاعية المعتمدة في الشبكة البرمجية التي لها طابع البرنامج المسجل.

✓ **أستوديو المزج والترتيب:** وهنا يتم مراقبة البرامج المسجلة قبل بثها وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

هياكل إذاعة المسيلة: أي الهيكل التنظيمي لإذاعة المسيلة الجهوية:

أ/ قسم الإدارة:

- مدير الإذاعة المشرف العام على المؤسسة.
- مكلف بالإشهار.
- ملحق إداري.
- كاتبة إدارية.

ب/ قسم الأخبار:

- المواجز الإخبارية.

- إعداد الروبورتاجات الميدانية لنشرة الأخبار المحلية اليومية.

- تقديم نشرة الأخبار المحلية يوميا.

ج/ قسم الإنتاج:

- يتكون من 4 مخرجين و5 منشطين بالإضافة إلى 5 متعاونين.

د/ القسم التقني: ويضم كل التقنيات والآلات والتجهيزات ويشرف عليه مختصون في مجال الصيانة وبه 04

تقنيين ومهندس وله المهام التالية:

- المراقبة اليومية للأجهزة والوسائل وصيانتها.

- ضمان مختلف التسجيلات اليومية الداخلية والخارجية.

- ضمان البث المباشر.

و/ قسم الأمن والحظيرة: ويضمن 6 أعوان أمن بالإضافة إلى سائقين 02 عاملة تنظيف (مقابلة الطالبة

شريفية فاطمة مع فريد رداوي مسؤول قسم الإنتاج المسيلة يوم 16 مارس 2014، الساعة 9.30 صباحا

بمقر الإذاعة.

تمهيد

بعد القيام بإجراء توزيع الاستبيان على عينات البحث من طلبة جامعة المسيلة ثم القيام بجدولة البيانات، ثم القيام بجدولة البيانات وتصنيفها، حاولت الدراسة تحليلها وتفسير مضمون هذه الجداول وما شملته من نتائج

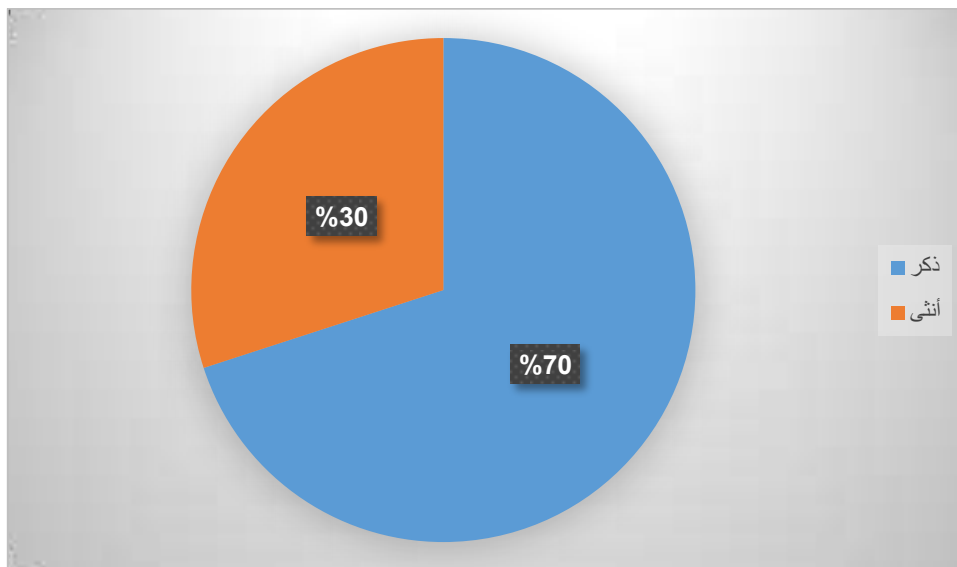
المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
70,0%	21	ذكر
30,0%	9	أنثى
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 21 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 70%، أما حجم الإناث فقد بلغ 9 أنثى بنسبة قدرت بـ 30%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



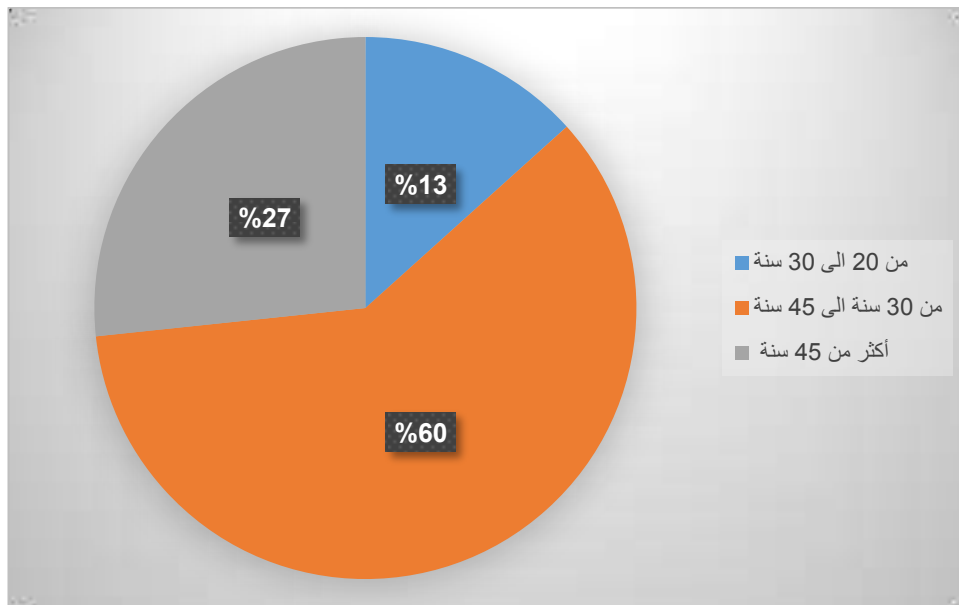
الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

2-السن:

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
13,3%	4	من 20 إلى 30 سنة
60,0%	18	من 30 سنة إلى 45 سنة
26,7%	8	أكثر من 45 سنة
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين أعمارهم من 20 - 30 سنة بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 13,3%، أما الذين يتراوح سنهم من 30 - 45 فقد كان عددهم 18 بنسبة قدرت بـ 60%، وفيما يتعلق بالذين هم أكثر من 45 سنة فما فوق فقد بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 26,7%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



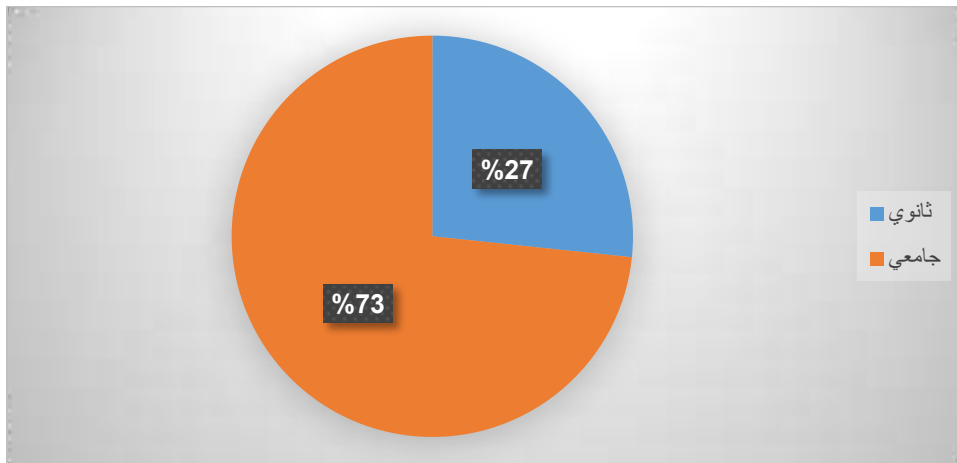
الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
00%	00	متوسط
26,7%	8	ثانوي
73,3%	22	جامعي
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 0 فرد في مستو (المتوسط) بنسبة بلغت 00%، في حين نلاحظ أن (08) أفراد يمثلون الأفراد ذوي مستوى الثانوي بنسبة بلغت 12%، أما حجم الذين لديهم مستوى (جامعي) فقد بلغ عددهم 22 بنسبة قدرت بـ 73.3%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



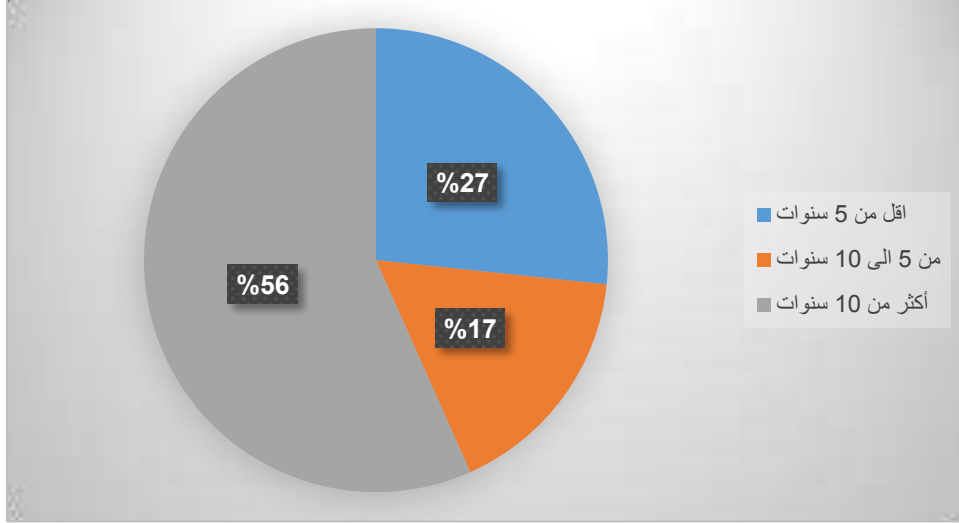
الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

4-الأقدمية:

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
26,7%	8	أقل من 5 سنوات
16,7%	5	من 5 إلى 10 سنوات
56,7%	17	أكثر من 10 سنوات
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 7 أفراد يمثلون الأفراد ذوي خبرة (أقل من 05 سنوات) بنسبة بلغت 26,7%، في حين نلاحظ أن 05 أفراد يمثلون الأفراد ذوي خبرة (أقل من 05 سنوات) بنسبة بلغت 12%، أما حجم الذين لديهم مستوى ذوي خبرة (أكثر من 10 سنوات) فقد بلغ عددهم 17 بنسبة قدرت بـ 56,7%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



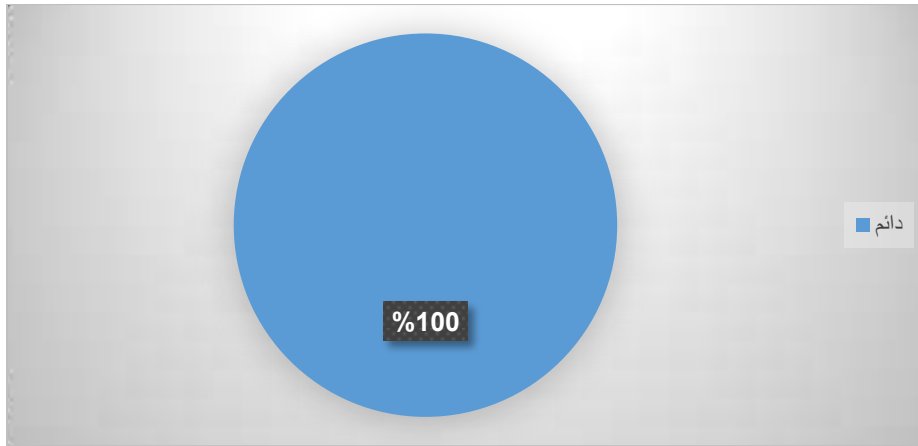
الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

5-الصفة:

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة

الصفة	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	30	100%
مؤقت	00	00%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن كل أفراد العينة 30 أفراد يحملون صفة موظف (دائم) بنسبة بلغت 30%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة

المحور الثاني: دور الاتصال الإداري الداخلي للمؤسسة

6- نص السؤال رقم (06) على: هل يحدث تواصل بينك وبين مسؤوليك؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم

التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

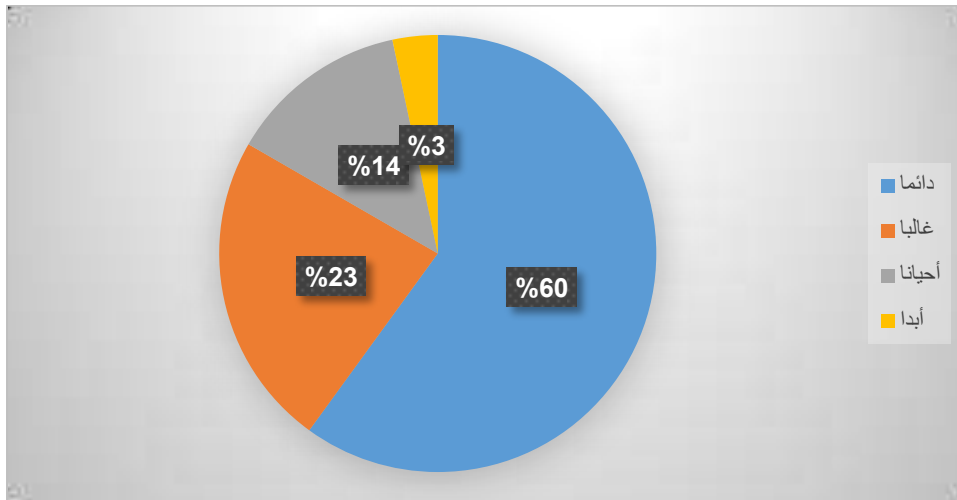
الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)

السؤال 06	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	18	60,0%
غالبا	7	23,3%
أحيانا	4	13,3%
نادرا	00	00%
أبدا	1	3,3%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا، نلاحظ أن الذين أكدوا بأنه يحدث تواصل بينهم وبين مسؤوليهم (دائما) بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 60%، أما الذين أكدوا بأنه يحدث تواصل بينهم وبين مسؤوليهم (غالبا) فقد كان عددهم 7 أفراد بنسبة قدرت بـ 23,3%، أما الذين أكدوا بأنه يحدث تواصل بينهم وبين مسؤوليهم (أحيانا) فقد بلغ عددهم 4 فرد بنسبة قدرت بـ 13,3%، في حين بلغ عدد الذين أجابوا بـ (نادرا) بـ (00) فرد بنسبة قدرت بـ 00%، أما من أكدوا بأنه لا يحدث تواصل بينهم وبين مسؤوليهم (أبدا) فقد كان عددهم 1 فرد بنسبة قدرت بـ 3,3%،

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأنهم يحدث تواصل بينهم وبين مسؤوليهم دائما،

وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

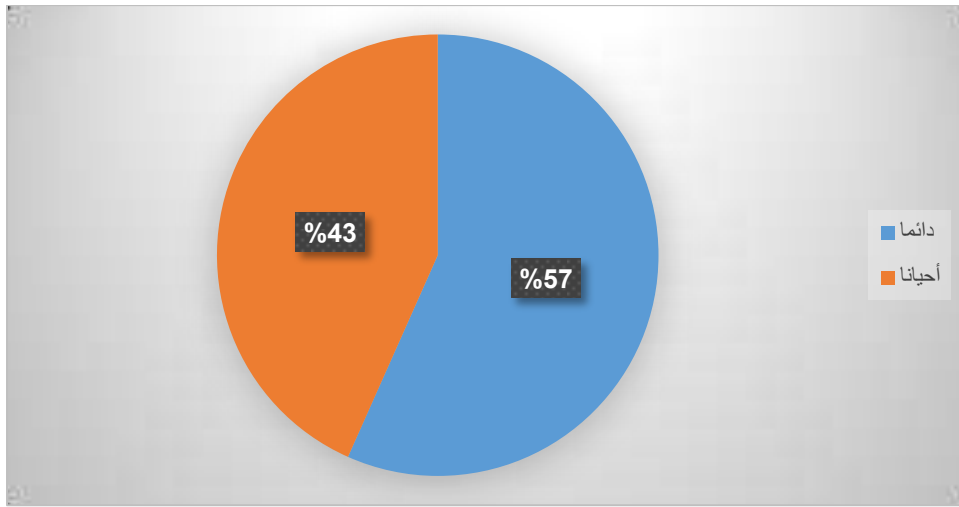
7- نص السؤال رقم (07) على: هل تتلقى معلومات الخاصة بمهامك؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

السؤال 7	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	17	56,7%
أحيانا	13	43,3%
أبدا	00	%00
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا، نلاحظ أن الذين أكدوا بأنهم يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم (دائما) بلغ عددهم 17 فرد بنسبة 56,7%، أما الذين أكدوا بأنهم يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم (أحيانا) فقد كان عددهم 13 فرد بنسبة قدرت بـ 43,3%، أما الذين أكدوا بأنهم يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم (أبدا) فقد كان عددهم 00 فرد بنسبة قدرت بـ 00%.

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأنهم يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم دائما، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

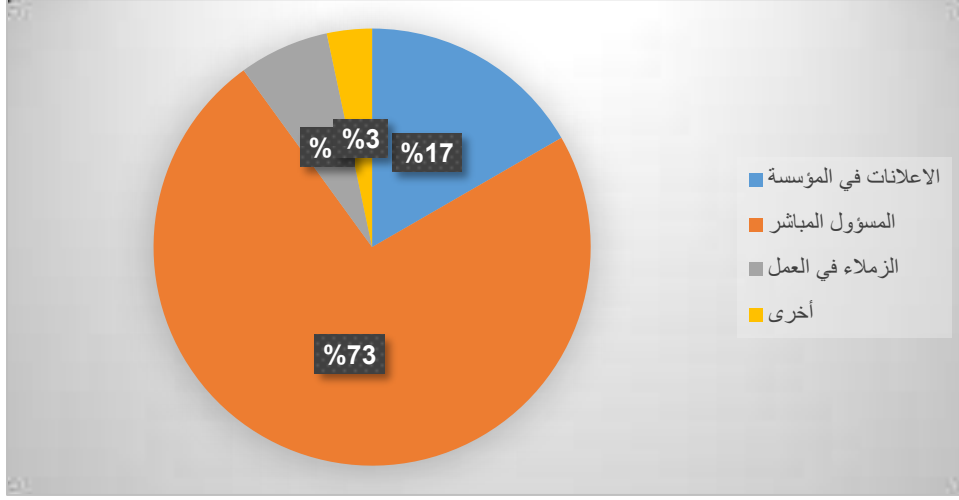
8- نص السؤال رقم (08) على: ما هي طرق تلقيك للمعلومات الخاصة بمهامك؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 08
2	16,7%	5	الإعلانات في المؤسسة
1	73,3%	22	المسؤول المباشر
3	6,7%	2	الزملاء في العمل
4	3,3%	1	أخرى
////	100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين أكدوا بأنهم طريقة تلقيهم للمعلومات الخاصة بمهامهم هي (المسؤول المباشر) بلغ عددهم 22 فرد بنسبة 73,3%، أما الذين أكدوا بأنهم طريقة تلقيهم للمعلومات الخاصة بمهامهم هي من (الإعلانات في المؤسسة) فقد كان عددهم 5 فرد بنسبة قدرت بـ 16,7%، أما الذين أكدوا بأنهم يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم من (الزملاء في العمل) فقد كان عددهم 2 فرد بنسبة قدرت بـ 6,7%، أما الطرق الأخرى فتمثل في: (عن طريق الهاتف / المراسلات الإدارية / اجتماعات دورية).

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأنهم طريقة تلقيهم للمعلومات الخاصة بمهامهم فهي المسؤول المباشر، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

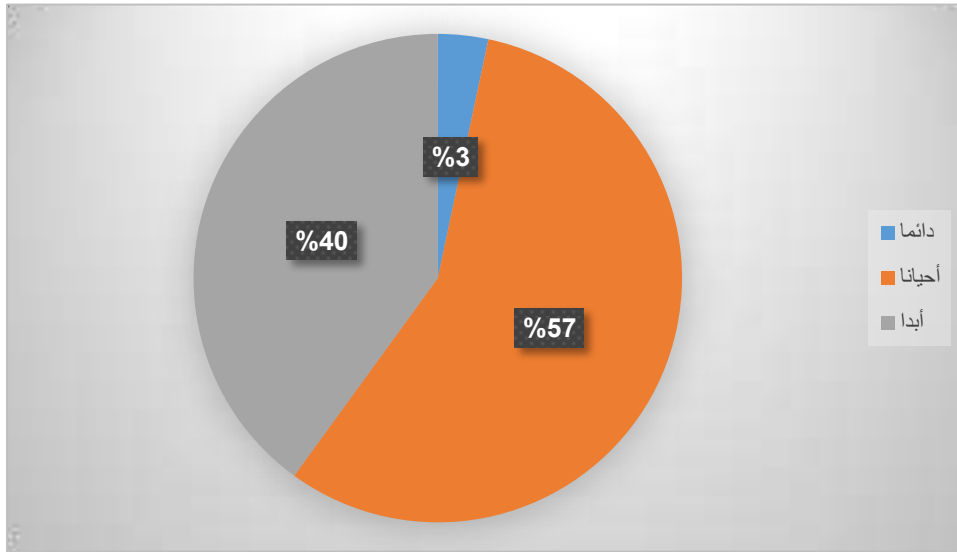
9- نص السؤال رقم (09) على: هل تواجهك صعوبات في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

السؤال 08	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	1	3,3%
أحيانا	17	56,7%
أبدا	12	40,0%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا، نلاحظ أن الذين أكدوا بأنه تواجههم صعوبات في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة (دائما) بلغ عددهم 01 فرد بنسبة 3,3%، أما الذين أكدوا بأنه تواجههم صعوبات في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة (أحيانا) فقد كان عددهم 17 فرد بنسبة قدرت بـ 56,7%، أما الذين أكدوا بأنه تواجههم صعوبات في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة (نادرا) فقد كان عددهم 12 فرد بنسبة قدرت بـ 40%.

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأنه أحيانا ما تواجههم صعوبات في تحقيق الاتصال داخل المؤسسة ، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

10- نص السؤال رقم (10) على: هل ترى أن الوسائل بمختلف أنواعها التي تستخدمها مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

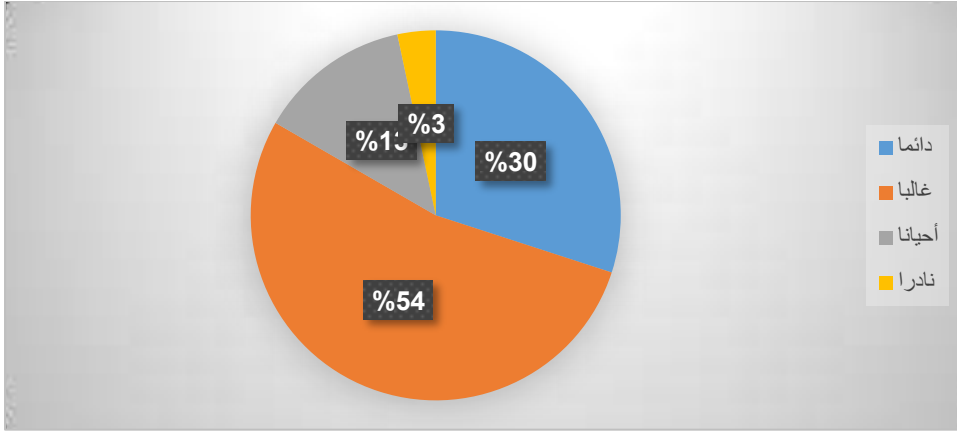
الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

السؤال 10	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	9	30,0%
غالبا	16	53,3%
أحيانا	4	13,3%
نادرا	1	3,3%
أبدا	00	%00
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا، نلاحظ أن الذين أجابوا على السؤال رقم (10) والذي نص على: هل ترى أن الوسائل بمختلف أنواعها التي

تستخدمها مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟ بالبدليل (دائما) حيث بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 30%، أما الذين اجابوا على السؤال بالبدليل (غالبا) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 00%، أما الذين اجابوا على السؤال بالبدليل (أحيانا) فقد بلغ عددهم 4 افراد بنسبة قدرت بـ 13,3%. في حين قدر حجم الذين اجابوا على السؤال بالبدليل (نادرا) بـ 1 فرد بنسبة قدرت بـ 3,3%. أما الذين اجابوا على السؤال بالبدليل (ابدا) فقد بلغ عددهم 0 فرد بنسبة قدرت بـ 00%.

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن أغلب الوسائل التي تستخدمها مؤسستهم بمختلف أنواعها ملائمة لطبيعة عملهم، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

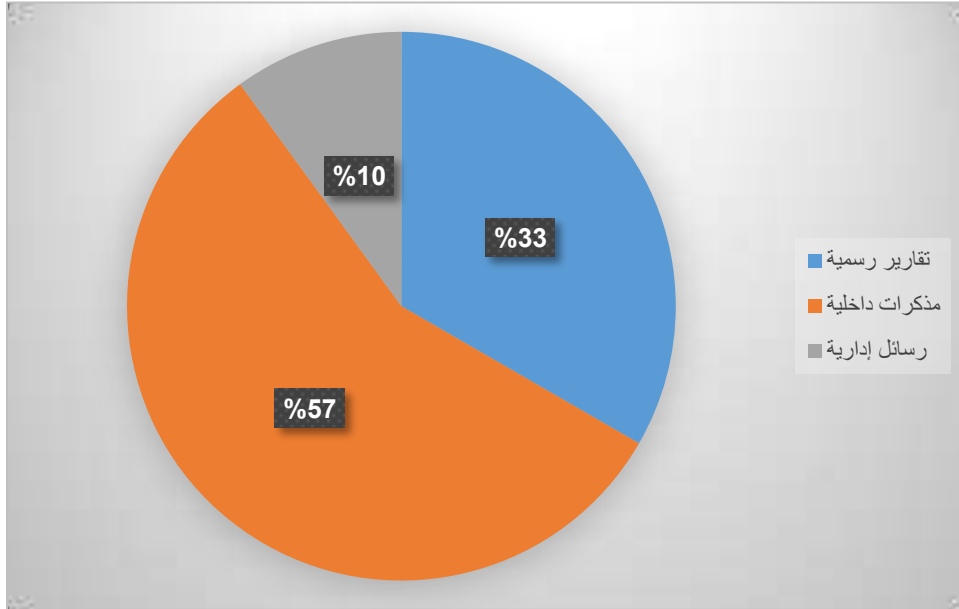
11- نص السؤال رقم (11) على: ما هي الوسائل التي ترى أنها تحقق التواصل الإداري داخل المؤسسة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 11
2	33,3%	10	تقارير رسمية
1	56,7%	17	مذكرات داخلية
3	10,0%	3	رسائل إدارية
////	100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على السؤال رقم (11) والذي نص على: ما هي الوسائل التي ترى أنها تحقق التواصل الإداري داخل المؤسسة؟ بالبديل (تقارير رسمية) حيث بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 33,3%، أما الذين أجابوا بالبديل (مذكرات داخلية) بلغ عددهم 17 فرد بنسبة 56,7%، في حين قدر حجم الذين أجابوا بالبديل (رسائل إدارية) بـ 3 أفراد بنسبة قدرت بـ 10%.

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن الوسائل التي تحقق التواصل الإداري داخل المؤسسة المذكرات الداخلية وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

المحور الثالث: علاقة الاتصال الإداري بتحسين الأداء المهني.

12- نص السؤال رقم (12) على: هل ترى أن جو العمل يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟ وبعد

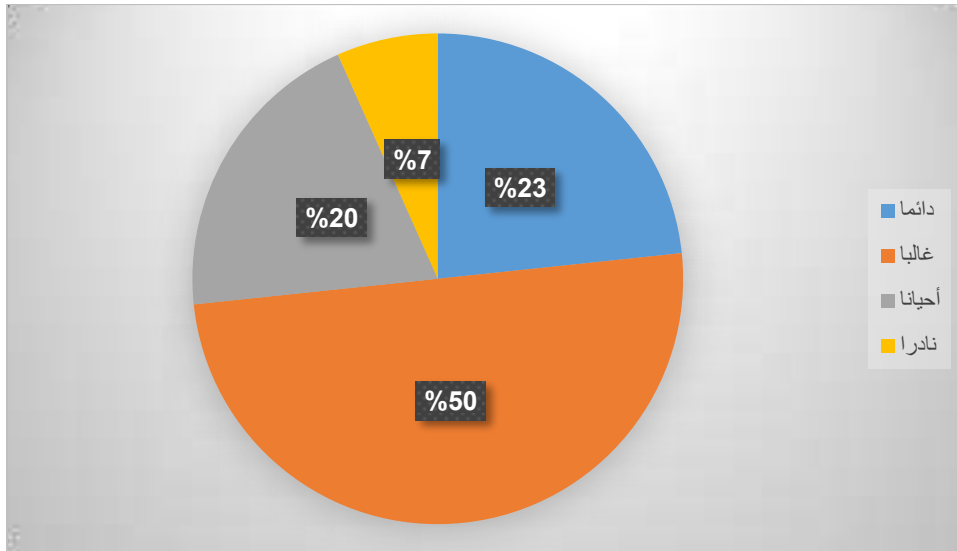
المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

السؤال 12	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	7	23,3%
غالبا	15	50,0%
أحيانا	6	20,0%
نادرا	2	6,7%
أبدا	00	00%
الإجمالي	30	% 100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا، نلاحظ أن الذين أجابوا على السؤال رقم (12) والذي نص على: هل ترى أن جو العمل يساعدك على الأداء الجيد لمهامك؟ بالبديل (دائما) حيث بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 23,3%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غالبا) فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة قدرت بـ 50%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (أحيانا) فقد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة قدرت بـ 20%. في حين قدر حجم الذين أجابوا على السؤال بالبديل (نادرا) بـ 2 فرد بنسبة قدرت بـ 6,7%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (أبدا) فقد بلغ عددهم 0 فرد بنسبة قدرت بـ 00%.

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن جو العمل غالبا ما يساعدهم على الأداء الجيد لمهامهم، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

13- نص السؤال رقم (13) على: هل تعمل بجد للوصول إلى أداء أحسن؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

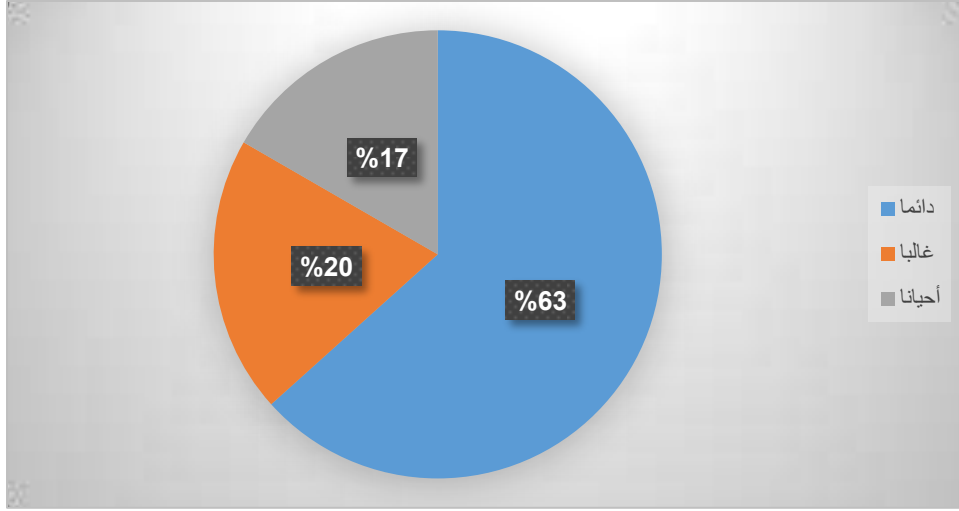
الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

السؤال 13	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	19	63,3%
غالبا	6	20,0%
أحيانا	5	16,7%
نادرا	00	00%
أبدا	00	00%
الإجمالي	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا، نلاحظ أن الذين أجابوا على السؤال رقم (13) والذي نص على: هل تعمل بجد للوصول إلى أداء أحسن ؟ بالبديل (دائما) حيث بلغ عددهم 19 أفراد بنسبة 63,3%، أما الذين اجابوا على السؤال بالبديل (غالبا) فقد بلغ عددهم 6 فرد بنسبة قدرت بـ 20%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (احيانا) فقد

بلغ عددهم 5 افراد بنسبة قدرت بـ 16,7%. في حين قدر حجم الذين أجابوا على السؤال بالبديل (نادرا) بـ 00 فرد بنسبة قدرت بـ 00%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (ابدا) فقد بلغ عددهم 0 فرد بنسبة قدرت بـ 00%.

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأنهم يعملون دائما بجد للوصول إلى أداء أحسن ، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

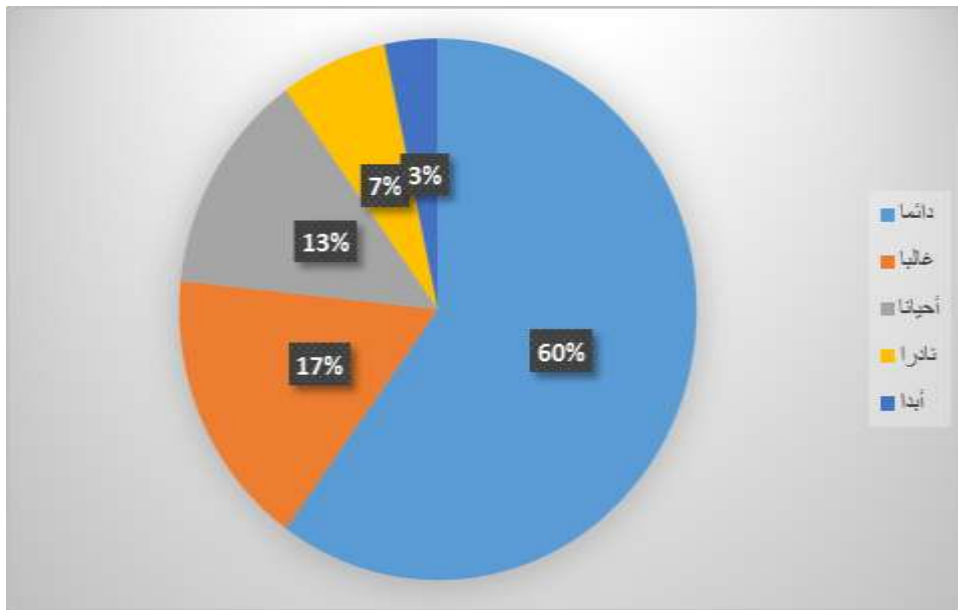
14- نص السؤال رقم (14) على: بحصولك على حوافز في عملك هل تؤثر على فاعليتك في أداء مهامك؟. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

السؤال 14	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	18	60,0%
غالبا	5	16,7%
أحيانا	4	13,3%
نادرا	2	6,7%
أبدا	1	3,3%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين أجابوا على السؤال رقم (14) والذي نص على: **بحصولك على حوافز في عملك هل تؤثر على فاعليتك في أداء مهامك ؟** بالبديل (دائماً) حيث بلغ عددهم 18 أفراد بنسبة 60%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غالباً) فقد بلغ عددهم 5 فرد بنسبة قدرت بـ 16,7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (أحياناً) فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة قدرت بـ 13,3% . في حين قدر حجم الذين أجابوا على السؤال بالبديل (نادراً) بـ 2 فرد بنسبة قدرت بـ 6,7% . أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (أبداً) فقد بلغ عددهم 1 فرد بنسبة قدرت بـ 3,3% .

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا أنه دائماً بحصولهم على حوافز في عملهم تؤثر على فاعليتهم في أداء مهامهم ، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

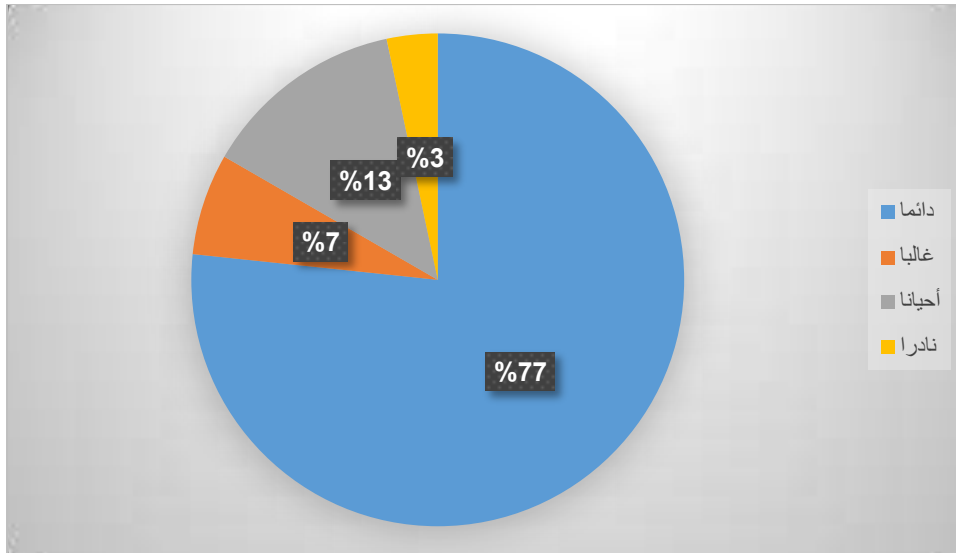
15- نص السؤال رقم (15) على: هل ترى أن التحفيز ضروري في تحسين الأداء؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 15
76,7%	23	دائما
6,7%	2	غالبا
13,3%	4	أحيانا
3,3%	1	نادرا
00%	00	أبدا
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا، نلاحظ أن الذين أجابوا على السؤال رقم (15) والذي نص على: هل ترى أن التحفيز ضروري في تحسين الأداء؟ بالبديل (دائما) حيث بلغ عددهم 23 أفراد بنسبة 76,7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غالبا) فقد بلغ عددهم 2 فرد بنسبة قدرت بـ 6,7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (أحيانا) فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة قدرت بـ 13,3%. في حين قدر حجم الذين أجابوا على السؤال بالبديل (نادرا) بـ 1 فرد بنسبة قدرت بـ 3,3%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (أبدا) فقد بلغ عددهم 0 فرد بنسبة قدرت بـ 00%.

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن التحفيز دائما ضروري في تحسين الأداء وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

16- نص السؤال رقم (16) على: هل الضغط في العمل يؤدي إلى التراخي في تفعيل الأداء؟ وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

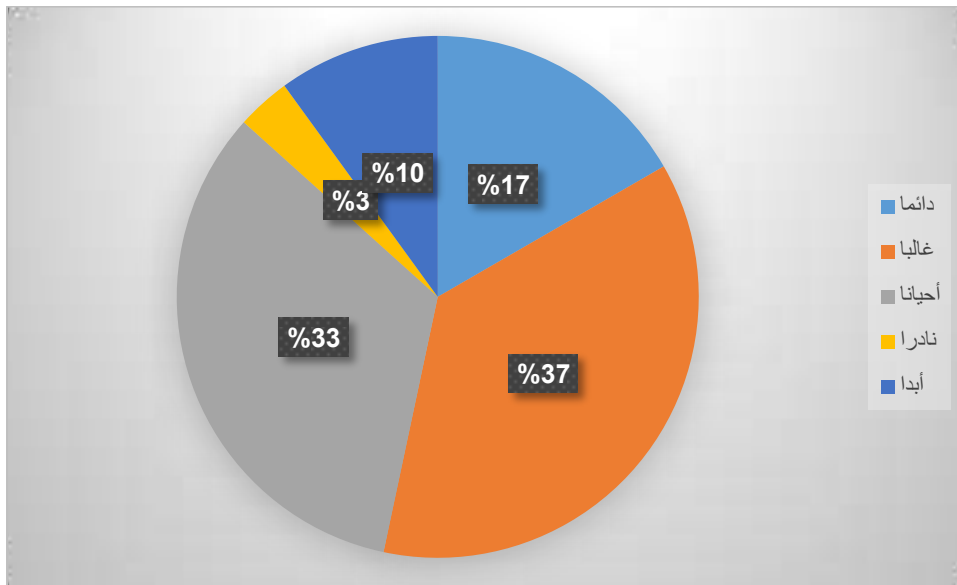
الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

السؤال 16	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	5	16,7%
غالبا	11	36,7%
أحيانا	10	33,3%
نادرا	1	3,3%
أبدا	3	10,0%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا، نلاحظ أن الذين أجابوا على السؤال رقم (16) والذي نص على: هل الضغط في العمل يؤدي إلى التراخي في تفعيل الأداء؟ بالبديل (دائما) حيث بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 16,7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غالبا) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 36,7%، أما الذين أجابوا على

السؤال بالبديل (أحيانا) فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 3,3%. في حين قدر حجم الذين أجابوا على السؤال بالبديل (نادرا) بـ 1 فرد بنسبة قدرت بـ 3,3%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (أبدا) فقد بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة قدرت بـ 10%.

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأنه غالبا ما يؤدي الضغط في العمل إلى التراخي في تفعيل الأداء ، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

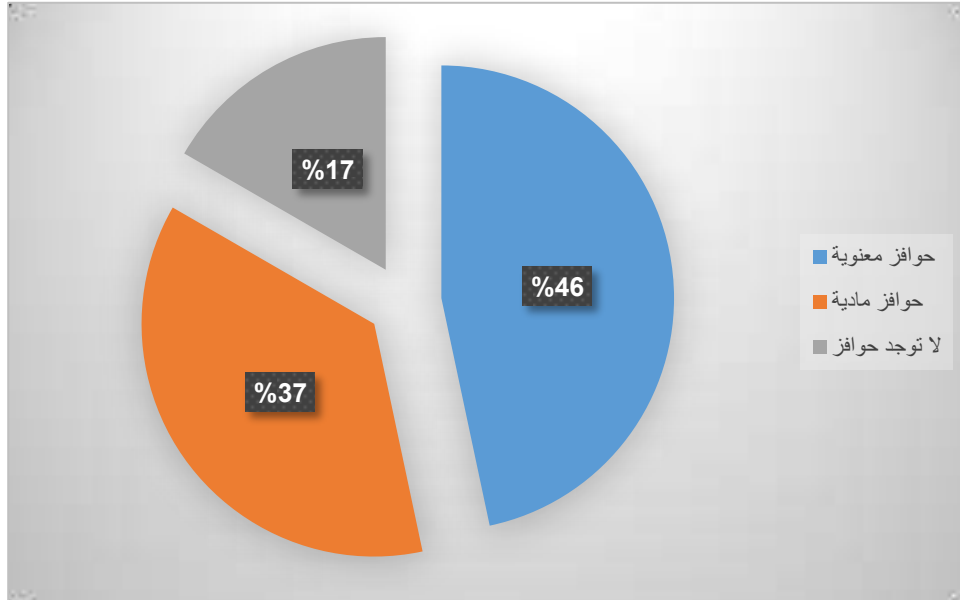
17- نص السؤال رقم (17) على: ما هي أنواع الحوافز التي تتلقاها داخل المؤسسة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 17
1	46,7%	14	حوافز معنوية
2	36,7%	11	حوافز مادية
3	16,7%	5	لا توجد حوافز
////	100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين أكدوا بأن الحوافز التي تلقوها داخل المؤسسة هي (الحوافز المعنوية) بلغ عددهم 14 فرد بنسبة 46,7%، أما الذين أكدوا بأن الحوافز التي تلقوها داخل المؤسسة هي (الحوافز المادية) فقد كان عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 36,7%، أما الذين أكدوا بأنه (لا توجد حوافز) فقد كان عددهم 5 أفراد بنسبة قدرت بـ 16,7%

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن أكثر أنواع الحوافز التي يتلقونها داخل المؤسسة ، هي الحوافز المعنوية بالدرجة الأولى ثم يليها الحوافز المادية بالدرجة الثانية. وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

18- نص السؤال رقم (18) على: هل اتخاذ الإجراءات والعقوبات الصارمة يخفض من معدل

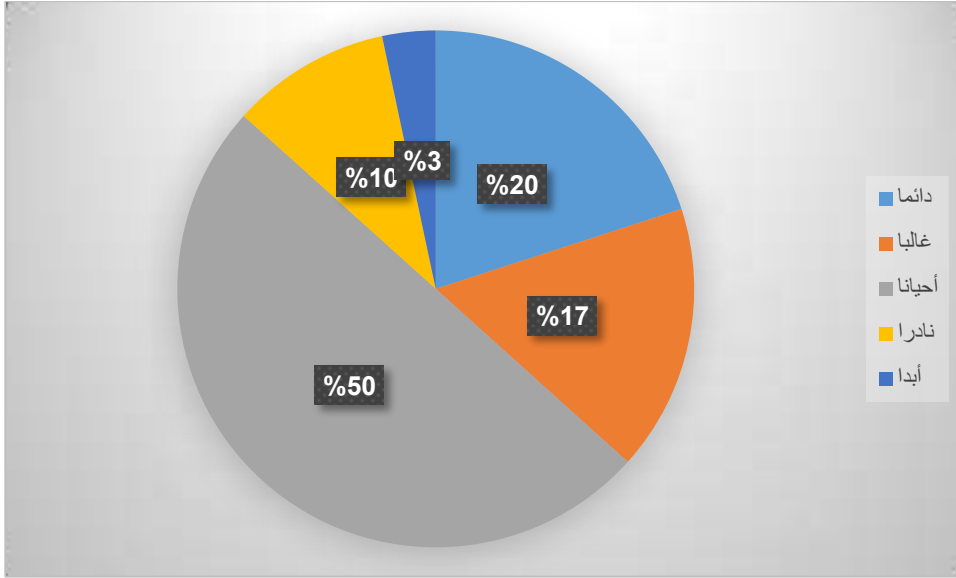
تحسين الأداء؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 18
20,0%	6	دائما
16,7%	5	غالبا
50,0%	15	أحيانا
10,0%	3	نادرا
3,3%	1	أبدا
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 30 فردا، نلاحظ أن الذين أجابوا على السؤال رقم (18) والذي نص على: هل اتخاذ الإجراءات والعقوبات الصارمة يخفض من معدل تحسين الأداء؟ بالبدليل (دائما) حيث بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 20%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبدليل (غالبا) فقد بلغ عددهم 5 فرد بنسبة قدرت بـ 16,7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبدليل (أحيانا) فقد بلغ عددهم 15 أفراد بنسبة قدرت بـ 50%. في حين قدر حجم الذين أجابوا على السؤال بالبدليل (نادرا) بـ 3 فرد بنسبة قدرت بـ 10%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبدليل (ابدا) فقد بلغ عددهم 1 فرد بنسبة قدرت بـ 3,3%.

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأنه أحيانا ما يساهم اتخاذ الإجراءات والعقوبات الصارمة في خفض من معدل تحسين الأداء ، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

الخاتمة

الخاتمة :

تعد الاتصالات الإدارية وتحسين الأداء المهني وظيفتين من الوظائف الرئيسية للغدارة حيث تهدف أي مؤسسة إلى ربط العاملين ببعضهم البعض والبيئة الخارجية المتعامل معها وتصحيح الآراء والمعلومات فإذا كانت الاتصالات الإدارية ضرورية للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية تحسين الأداء المهني.

إن ارتباط مفهوم الاتصال الإداري بالأداء المهني يعطي مفهوم واسع فعندما نقر بوجود اتصال لدى الإداريين فإننا بذلك نتطلع إلى الإدارة على أنها مكان منظم للغاية ونتائج الأداء المهني فيها يمكن تقييمها بسهولة من خلال عمليات يمكن للاتفاق عليها الوصول إلى الأهداف المنشودة و يكون تحسين الأداء عن طريق التغذية العكسية وهذا ما يطلق عليه بالاتصال الفعال.

إذن الاتصال الإداري جانب تطبيقي يعتمد على الممارسة الفعلية وذلك للوصول إلى أسنى درجات تحسين الأداء المهني لدى العاملين بكفاءة عالية للوصول إلى أسنى درجات تحسين الأداء المهني لدى العاملين بكفاءة عالية

قائمة المراجع

- (1) ابن منظور. (بلا تاريخ). لسان العرب (المجلد ط 3). بيروت.
- (2) احد زكي بدوي. (1992). معجم المصطلحات الإجتماعية. لبنان: مكتبة لبنان.
- (3) أحمد الخطيب، و عادل سالم معايعه. (2009). الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة (المجلد ط 1). عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- (4) أكرم جبران جان. (1992). مدخل إلى لغة الإعلام (المجلد ط 2). بيروت: دار الجيل.
- (5) الجودي بن قيط. (2011). إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية. جامعة الجزائر. رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال، الجزائر.
- (6) بشير العلاق. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ط 1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (7) حسن البيلاوي. (2000). إتجاهات جديدة في الإدارة والمدرسة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (8) حسن البيلاوي. (2008). إتجاهات جديدة في الإدارة والمدرسة . الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (9) حسن عبد الغاني هلال. (1999). مهارات إدارة الاداء (المجلد ط 2). مصلا: مركز تطوير الاداء والتنمية.
- (10) حمدي نجرس، و آخرون. (1992). تكنولوجيا التربية . فلسطين: جامعة القدس المفتوحة .
- (11) حور ر. (2011) .
- (12) رواية مُجد حسن. (بلا تاريخ). إدارة الموارد البشرية (المجلد ط 2). مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- (13) زهير بوعزيز. (2014). وسائل الإتصال المؤسسي. جامعة العربي بن مهيدي: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- (14) سعود مُجد النمر، و آخرون. (2004). الإدارة العامة الانسس والوظائف (المجلد ط 6). السعودية: مطابع الفرزدق التجارية.
- (15) سليمان علي. (1985). بعض الإتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد. مصر: مركز البحوث المعهد القومي للإدارة العليا.
- (16) شريف درويش اللبان. (2000). تكنولوجيا الإتصال. مصر: مكتبة العلمي للكمبيوتر والتأثيرات الإجتماعية.
- (17) عبد الحافظ سلامة. (2000). الوسائل التعليمية والمنهج (المجلد ط 2). الاردن: دار الفكر للطباعة.
- (18) عبد الرحمان إبراهيم الشاعر. (2004). تقنية المعلومات والإتصال. السعودية: دار التثقيف للنشر والتوزيع.
- (19) عبد الرحمان بن أحمد مُجد الهيجان. (1998). منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الغدارة العلمية.
- (20) عبد الرحمان مُجد الجريسي. (2000). إدارة الوقت من منظور إسلامي. السعودية: مكتبة العبيكان.

قائمة المراجع

- 21) عبد السلام أبو قحف، و آخرون. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي (المجلد ط 1). الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- 22) علاء محمد القاضي، و بكر محمد حمدان. (2010). مهارات الإتصال. الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
- 23) علي السلمي. (1996). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب.
- 24) علي عباس. (2004). أساسيات علم الإدارة. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 25) عمار كشرود. (1995). علم النفس الصناعي والحديث مفاهيم نماذج ونظريات. بنغازي: جامعة قريونس.
- 26) عمر مصطفى محمد النعاس. (2008). الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية . ليبيا: منشورات الجامعة.
- 27) فضيل دليو. (2003). الإتصال، مفاهيمه- نظرياته- وسائله. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 28) فيصل إبراهيم، و بن فهد بن محمد. (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 29) كرم جيران جان. (1992). مدخل إلى لغة الإعلام (المجلد ط 2). لبنان: دار الجيل.
- 30) محمد الخيلة. (2002). أساسيات تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 31) محمد عزت الحلامة. (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة (المجلد ط 1). الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- 32) محمد عزت الحلامة. (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة (المجلد ط 1). الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- 33) محمد محمد الهادي. (2006). إدارة الاعمال . القاهرة: المكتبة المعاصرة.
- 34) محمد مدمد الطونبي. (2001). نظريات الإتصال. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع.
- 35) نهر الخطيب، أ. (2011). إدارة الإتصال (Vol. ط 1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الملاحق

الملحق رقم : 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

الاستبيان

الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء المهني لدى العاملين

دراسة ميدانية لعمال إذاعة -المسيلة-

زملائي زميلاتي طلبة جامعة محمد بوضياف، في إطار إنجاز بحث لنيل شهادة ماستر في الاتصال والعلاقات العامة، نطلب منكم المساعدة من خلال إجابتم على أسئلة هذه الاستمارة بكل عناية واهتمام، وناكد لكم أن إجابتم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

إشراف الأستاذ:

حيمر سعيدة

إعداد الطالبة:

دغفل زوينة

دريسي عفاف

ملاحظة: وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة وملاً الفراغات في الأسئلة المفتوحة.

السنة الجامعية: 2018/2019

فهرس المحتويات

خطة الدراسة

- الإهداء
- الشكر والتقدير
- ملخص الدراسة باللغة العربية
- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
- مقدمة

الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

- 1-1- تحديد الإشكالية
- 2-1- الفرضيات
- 3-1- أسباب إختيار الموضوع
- 4-1- أهمية الدراسة
- 5-1- أهداف الدراسة
- 6-1- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7-1- منهج الدراسة وادواته
- 8-1- الدراسات السابقة
- 9-1- مجتمع الدراسة والعينة

الجانب النظري: ماهية الإتصال

الفصل الأول: مدخل تمهيدي للإتصال.

- المبحث الأول: أساسيات الإتصال
- المطلب الأول: مفهوم الإتصال
- المطلب الثاني: أهمية الإتصال وأهدافه
- المطلب الثالث: أنواع الإتصال وعناصره
- المطلب الرابع: وظائف الإتصال
- المبحث الثاني: الإتصال الإداري
- المطلب الأول: أهمية وأهداف الإتصال الإداري
- المطلب الثاني: أنواع الإتصال الإداري
- المطلب الثالث: وسائل الإتصال الإداري
- المطلب الرابع: وظائف الإتصال الإداري

الفصل الثاني: الأداء

المبحث الأول: لمحة عن الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

المطلب الثالث: معايير الأداء

المبحث الثاني: أساسيات الأداء المهني.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المهني

المطلب الثاني: أهمية الأداء المهني

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المهني

الجانب التطبيقي

بطاقة فنية لإذاعة المسيلة

تفريغ البيانات وتحليلها

.التتائج النهائية للدراسة

-خلاصة الفصل الرابع

-خاتمة

-قائمة المراجع

- قائمة الملاحق

-فهرس المحتويات

-فهرس الجداول

-فهرس الأشكال