

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الصحافة



تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الصحافة

تخصص: الصحافة المطبوعة والإلكترونية

إشراف:

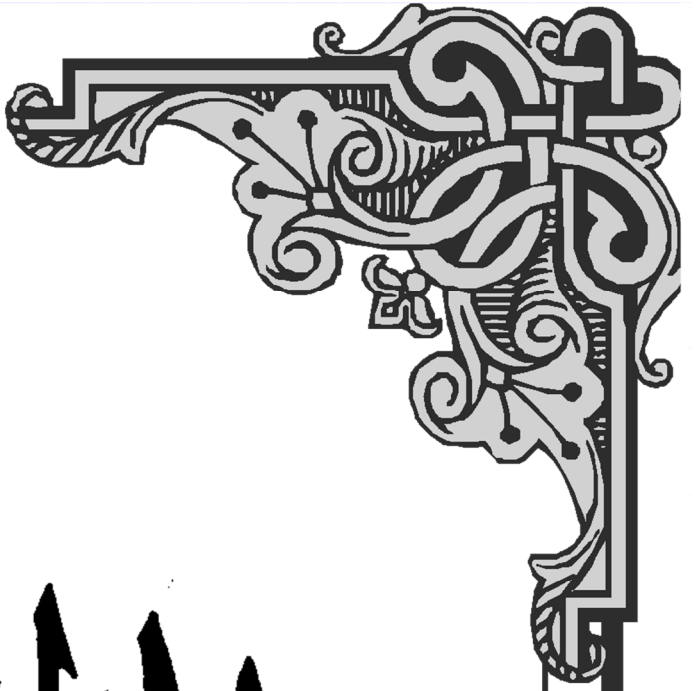
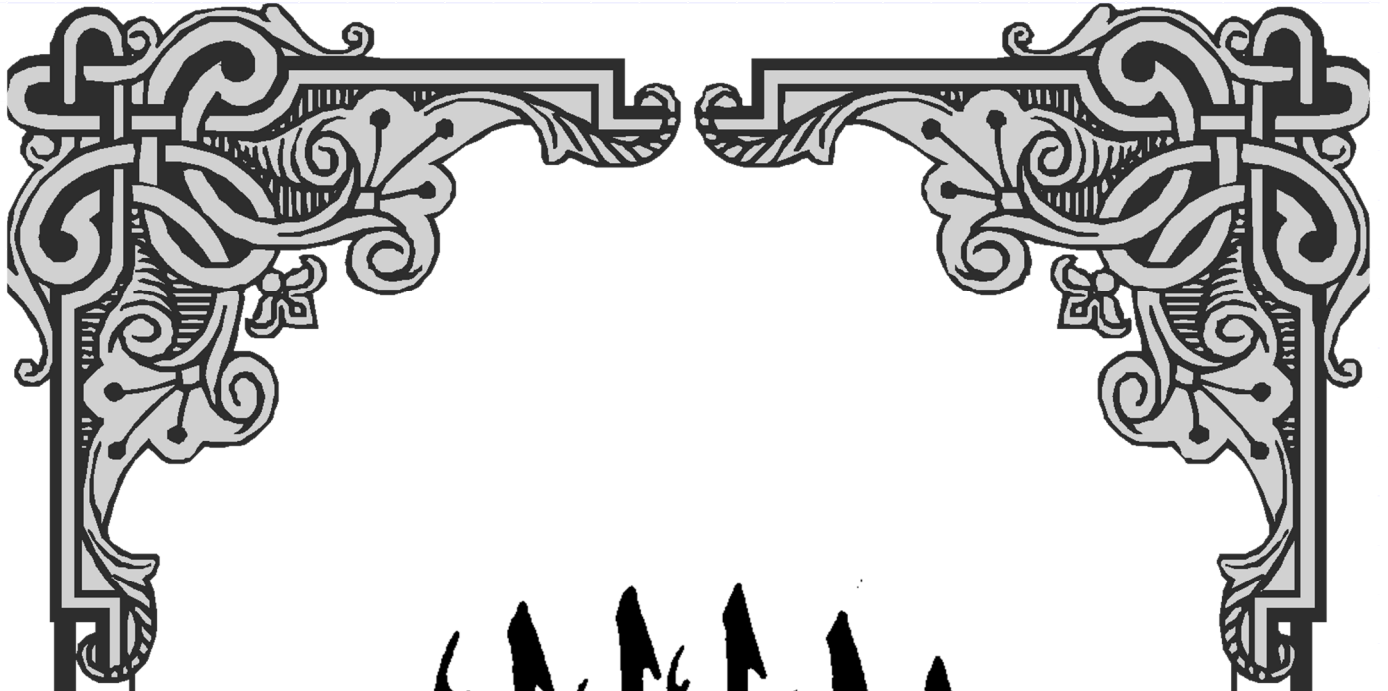
زواوي أحمد مهدي

إعداد الطالبة:

خلدون سلوى

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الاتصال وتأثيره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة
مديرية الخدمات الجامعية

اعداد الطلبة:

1- جلوس لسلون رقم التسجيل: 280120118064100223

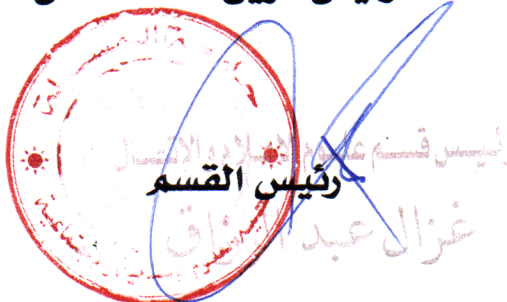
2- رقم التسجيل:

القسم: الصحافة
الشعبة: علوم الإعلام والتخصص الصحافة المطبوعة والإلكترونية
إشراف: الزاوي أحمد المصطفى الرتبة: دكتور أستاذ محاضر
الأمين

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وامضاء المشرف(ة):



الموافقة
[Signature]

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم:

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): خالد بن سلور

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة ماستر 2

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206823662

والصادرة بتاريخ: 2021.06.30

عن دائرة: بدرية بيهوم

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: المحاسبة

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

الاتصال وتأثيره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة
مدير لخدمة الخدمات الجامعية

أصح بشرفي أنني ألتم بمرعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

إمضاء المعني



شكرًا وإعترافًا بإحسانه

نحمد الله حمدا كثيرا طيبا على ما منى علينا به من نعم وعلى
توفيقه لنا في انجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله في

ميزان حسناتنا خالصا لوجهه الكريم وبعد:

لي عظيم الشرف أن أتقدم بشكري الجزيل ووافر التقدير لمن
رعيا هذه الثمرة وأشرف عليها حتى أثمره وأخص بالذكر أستاذي

الكريم زاوي أحمد مهدي

لما بذله من جهد جهيد وحسن تعامله ودقة ملاحظته وإخلاصه
وتمنياتي له خير الجزاء وطول البقاء وطاقم وموظفي قسم

الصحافة وإلى كل الأهل والأصدقاء

إلى أمي

إلى من علمتني الحب والوفاء إلى من ترفع كفها
دوما لي بالدعاء إلى من تدعو لي جهرا وفي الخفاء
إلى النور المضيء صباح ومساء إليك أمي يا هبة
السماء

إلى من وهبني اهتمام الحكماء وحبب إلى نفسي
العلم والعلماء إلى سيدي صاحب الفضل والسخاء إليك
أبي جعلت لك هذا نداء .

إلى زوجي الكريم الذي كان لي نعم العون والسند
وإلى ابني الوحيد رفيق وناني
إلى النجوم المتألقة في السماء إلى أحبتي إليكم
إخوتي جميعا دون استثناء .

مقدمة

1)الإشكالية:

لقد أصبحت الاتصالات الإدارية هي التعبير الأكثر حداثة ومغاصرة في تسيير المؤسسات باعتبار الاتصال هو المحور الأساسي للمؤسسات إذ لاغنى عنه لنجح المؤسسات 0 من هنا يمكن طرح إشكالية موضوعنا وهي :

مامدى مساهمة وتأثير الاتصال على الأداء الوظيفي؟

2)الفرضيات

ا) الفرضية العامة:

اهتمام وتركيز المؤسسة على الاتصال يعتبر التطور الموارد البشرية و الوصول إلى مستوى الكفاءة ويؤدي إلى نجاح وتفعيل التعبير المطلوب بها 0

ب) الفرضيات الجزئية:

- الاتصال عملية منظمة وهذا يعني أنها تقوم على أساس التخطيط و التنظيم
- الاتصال التنظيمي يكون وفق عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد
- الاتصال المستمر للأفراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه رفع وتيرة الاتصال في الأداء الوظيفي

3) أهمية الموضوع :

ا-الأهمية العلمية :

تكمّن أهمية البحث في التحليل مضمون الإتصال الإداري وتأثير على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات
الأهمية العملية :

- أهمية الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي داخل مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة

4)أسباب اختيار الموضوع ؟

ا)الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات و البحوث المتعلقة بالاتصال الإداري و الأداء الوظيفي خاصة داخل مديرية الخدمات الجامعية

- المزايا العديدة للاتصال الإداري على مردود الأداء الوظيفي خاصة وعلى المؤسسة ككل

- الأهمية البالغة التي يلعبها الاتصال الإداري في ترقية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة المختلفة

(ب) الاسباب الذاتية :

- أثراء الرصيد الفكري في موضوع الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع المتعلق بالموارد البشرية لارتباطه مباشرة بتخصص الدراسة 0

(5) أهداف الدراسة:

✓ التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات.

✓ التعرف على تقنيات الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

✓ التعرف على معوقات الاتصال الإداري التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي.

محاولة التعرف على واقع الاتصال داخل المؤسسة وتأثيره على الأداء الوظيفي.

(6) صعوبات الدراسة:

- نقص المادة العلمية و المرجع المتخصصة في هذا المجال .

- صعوبة جمع المعلومات حول الاتصال الاداري داخل مديرية الخدمات الجامعية

- تحفظ بعض موظفي المؤسسة على تزويد ببعض المعلومات المتعلقة بالموضوع.

(7) المنهج المتبع :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لمطابقته وتماشيه مع طلب وخطة بحثنا هذا

ولقد اعتمدنا في منهج دراسة حالة على الاستبيان كأداة لتقصي الحقائق عن موضوع الدراسة.

(8) وسائل جمع البيانات :

تم أتباع أداة من أدوات وسائل جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان و الملاحظة وكان

الهدف من التساؤلات هو معرفة الإجابات من خلال عينة البحث وذلك من فترة التربص التي

قمت بها في مديرية الخدمات الجامعية.

(9) تقسيمات البحث:

وقد جاءت دراستنا بالشكل التالي مقدمة وقسمين هما نظري وتطبيقي (ميداني) حيث اشتمل الفصل النظري على ثلاثة فصول، أما الفصل التطبيقي أسقطنا فيه الجانب النظري في مديرية الخدمات الجامعية.

يعتبر الاتصال عملية من العمليات الاجتماعية التي لا يمكن لأي فرد أو جماعة، أو مؤسسة العيش بدونها فهو يلعب دورا مهما وله أهمية كبيرة في مختلف المجالات فهو مرتبط بصفة كبيرة بمجموعة من المجالات والعلوم الأخرى يؤثر فيها ويتأثر بها ومن بين هذه العلوم والمجالات نجد الأداء الوظيفي الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة ولكونه يشكل إحدى أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية وكفاءة الوظائف التي أسديت إليها إذ يعتبر الأداء الوظيفي كذلك أكثر الأنشطة الاتصالية التي تمارسها المؤسسات ارتباطا بالبيئة يجعل المؤسسة أكثر تكييفا معها.

ولهذا كان الاتصال هو الأداة الفعالة في ذلك التواصل والاستمرار بنجاح مع كل التغيرات الحاصلة في المؤسسة ومن هنا كان لابد من إيجاد نظام كفاء وفعال في تحديد ذلك التواصل مع الأفراد داخل المؤسسة فكانت الاتصالات الإدارية هي وسيلة الإدارة في نقل المعلومات والأفكار والتي تعد الأكثر شمولية واستجابة للتغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة والتي يمتد أثرها وانعكاساتها على ما هو داخل وخارج المؤسسة، ما أشر (مؤشر) لحالة التكامل بين الاتصال والأداء الوظيفي.

ولقد أصبحت الاتصالات الإدارية هي التعبير الأكثر حداثة ومعاصرة في تسيير المؤسسات باعتبار الاتصال هو المحور الأساسي للمؤسسات إذ لا غنى عنه لنجاح المؤسسات.

وفي دراستنا هذه ركزنا على مديرية الخدمات الجامعية كمؤسسة خدماتية ذات صدى في جانب الاتصال ومن هنا يمكن طرح إشكالية موضوعنا وهي:

ما مدى مساهمة وتأثير الاتصال على الأداء الوظيفي؟

وقد تمحورت إشكالية بحثنا عديدا من التساؤلات الفرعية أهمها:

1. ما هو الاتصال وماذا نعني بالاتصال الإداري؟

2. ماذا نقصد بالأداء الوظيفي وتقييم الأداء؟

3. ما هو تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي في مديرية الخدمات الجامعية؟
وانطلاقاً من هذه التساؤلات أعدنا الفرضيات الآتية:

✓ يساهم الاتصال في حل المشكلات التي تواجه عمال وموظفي مديرية الخدمات الجامعية.

✓ يساهم الاتصال والتقنيات المستخدمة في الاتصال في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

✓ يساهم الاتصال في القضاء على الفروقات بين العمال.

أهداف الدراسة:

✓ التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات.

✓ التعرف على تقنيات الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

✓ التعرف على معوقات الاتصال الإداري التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي.

✓ محاولة التعرف على واقع الاتصال داخل المؤسسة وتأثيره على الأداء الوظيفي.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لمطابقته وتماشيه مع طلب وخطة بحثنا هذا ولقد اعتمدنا في منهج دراسة حالة على الاستبيان كأداة لتقصي الحقائق عن موضوع الدراسة. وقد جاءت دراستنا بالشكل التالي:

مقدمة وقسمين هما نظري وتطبيقي (ميداني) حيث اشتمل الفصل النظري على ثلاثة فصول، أما الفصل التطبيقي أسقطنا فيه الجانب النظري في مديرية الخدمات الجامعية.

الفصل الأول: عموميات حول الاتصال والاتصال الإداري.

الفصل الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي وتقييم الأداء.

الفصل الثالث: تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: دراسة حالة في مديرية الخدمات الجامعية.

الفصل الأول

يعتبر الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وتغيير حياته الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم، ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال فهو يجري بين أعضائها كالدورة الدموية للإنسان، ويكفي أن تنظر إلى المجتمع الحديث بمؤسساته وهيئاته وحكوماته لكي ندرك أن الاتصال هو الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك الأجهزة وتكاملها فلو نقص تدفق الاتصال إلى وظيفة من الوظائف المنظمة فإن هذا الجزء سيعاني معانات كبيرة في أداء واجباته ومهامه وهذا التشبيه يقودنا في هذا الفصل إلى المزيد من الشرح لكل من:

ماهية وأهمية كل من الاتصال والاتصال الإداري وأنواع وخصائص كل منهما.
ووسائل ومعوقات الاتصال وكذا أهدافه وأهداف والعوامل المؤثر في الاتصال الإداري
وسلبياته وإيجابياته.

المبحث الأول: الاتصال.

المطلب الأول: ماهية الاتصال أهميته.

أولاً: ماهية الاتصال:

1. لغة:

يرجع أصل كلمة اتصال إل الكلمة اللاتينية communis ومعناه common مشترك أو عام أو شائع وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل أو الاتصال لغويا كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه:

"نقل وتوصيل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات)".

اتصال بالمفرد: تعني تبادل الأفكار والرسائل بصفة عامة.

اتصال بالجميع: تشير إلى الوسائل التي تحمل مضمون الاتصال.

وصف الاتصال بأنه عملية لأنه يتمثل في سلسلة من الوقائع والأحداث المستمرة والمتحركة تجاه هدف معين أي الاتصال ذو ديناميكية مستمرة.

2. اصطلاحاً: لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل

الباحثين والمتخصصين عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية لعملية الاتصال

ومن هذه التعاريف نذكر:

العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر يهدف تغيير

السلوك"

تعريف إبراهيم إمام: "الاتصال يعني أنه ذلك العلم الذي يدرس الظاهرة الاجتماعية المتمثلة في

اتصال الجماهير ببعضها البعض والتي لا يمكن أن تعيش بدونها جماعة إنسانية أو منظمة

اجتماعية.¹

¹ . عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص 369.

تعريف كارل هوفلاند:

بأنه العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات (عادة ما تكون رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبل)¹.

تعريف العملية الاتصالية:

لتعريف العملية الاتصالية يمكن صياغة عناصرها في خمسة أسئلة وهي (من يقوم؟ ماذا قال؟ لمن يقول؟ بأي اثر بأي قناة؟).

من: تشير إلى المرسل أو المصدر أو القائم بالاتصال.

المرسل: هو الشخص الذي سيبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومة من خلال رسالة.

شروط المرسل: المصادقية - الجاذبية.

✓ ماذا: ويشير هذا السؤال الى الرسالة أو المضمون الاتصالي.

✓ الرسالة: هي مجموعة من المعاني والأفكار التي ينقلها المرسل إلى المستقبل ويتم التعبير عن هذه المعاني والأفكار بواسطة مجموعة من الرموز اللفظية وغير اللفظية أو من خلالهما معا.

شروط الرسالة:

1. الرمز: وهو مجموعة الرموز التي إذا وضعناها بترتيب معين يصبح لها مدلول ومعنى عند المتلقي.

2. مضمون الرسالة: وهي الطريقة التي يقدم بها القائم بالاتصال رسالته.

عوامل فعالية الرسالة:

1. يجب أن تحتوي الرسالة على مفردات أو عبارات سهلة وبسيطة.

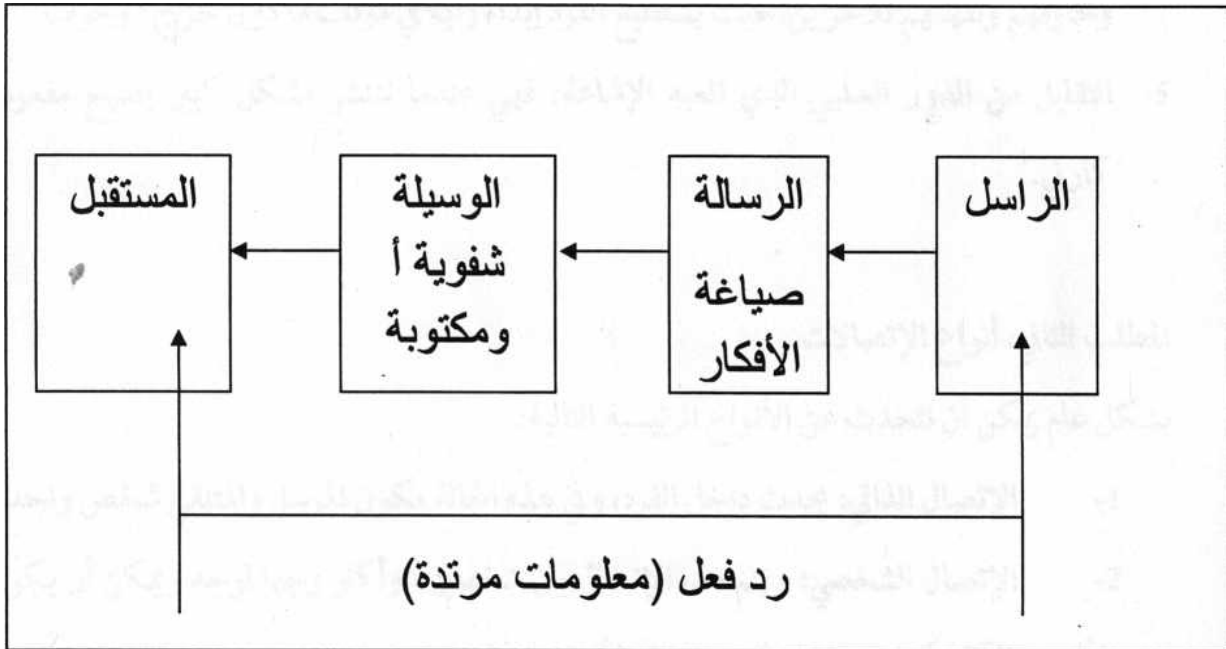
2. يجب أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه.

3. تجنب التكرار وتنوع المفردات.

¹ فضيل دلي: اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص ص 22-25-26-27.

4. الواقعية والتعبير عن الواقع.
5. القابلية للتحقيق ومعناها احتواء الرسالة على جمل وعبارات عملية يمكن اختبارها أو التأكد منها.

- ✓ لمن: يشير هذا السؤال إلى الجمهور أو المستقبل أو المرسل إليه.
- ✓ المستقبل: هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال.
- ✓ وبأي قناة: ويشير هذا السؤال إلى قناة الاتصال.
- ✓ القناة: وهي الوسيلة التي تنقل عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.
- إن الاتصال الجيد ينقسم إلى عدة أجزاء وعناصر كما هو مبين في الشكل أدناه:



المصدر: احمد السيد لطفي، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، القاهرة، 2000، ص402.

الشكل رقم (1): يوضح عناصر الاتصال:

ثانيا: أهمية الاتصال:

إن أهمية الاتصال تتمثل فيما يلي:

1. تحقيق التناسق بين الأفعال والتصرفات: يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات والأفعال فبدون الاتصال لا يمكن تحقيق ذلك.
2. المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف المرجوة بين الأفراد وكذلك تساعد المعلومات على توجيه سلوك الأفراد.
3. اتخاذ القرار: يلعب الاتصال دور كبير في عملية اتخاذ القرار.
4. التعبير عن المشاعر الوجدانية: ساعد الاتصال الأفراد على التعبير على سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتفهمهم للآخرين، حيث يستطيع الفرد إبداء رأيه في موقف ما دون حرج أو خوف.
5. التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة: فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثي¹.

المطلب الثاني: أنواع الاتصالات.

بشكل عام يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية:

1. الاتصال الذاتي: يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخص واحد.
2. الاتصال الشخصي: ويتم هذا الاتصال بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأفراد والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الأفراد والحاسوب.
3. الاتصال المجتمعي: ويتم هذا النوع من الاتصال بين شخص ومجموعة محددة أو صغيرة. ومألوفة بشكل مباشر. ويكون بالطرق التالية:

✓ الدروس والمحاضرات.

✓ الخطب في المناسبات المختلفة.

¹. بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2004، ص78.

✓ الندوات والمؤتمرات.

✓ اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات...إخ.

✓ برامج التدريب.

الاتصال الجماهيري: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من المستقبلين، عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والصحف والسينما، والكتيبات واللافتات والملصقات وغيرها.

وينقسم الاتصال كذلك إلى الاتصال بالرموز، والاتصال الشفوي والاتصال الكتابي. ويمكن أن نضيف إليه كذلك:

1. **الاتصال السمعي:** يعتمد هذا النمط من الاتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة أكثر مما يمثل هذا النوع من الاتصال هو الراديو يتميز بالإثارة والتشويق وسرعة الأنتشار وله سلبيات عديدة منها:

✓ أنه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زمني¹.

✓ لا يتيح فرصة استقبال رسالتين في وقت واحد.

✓ مسافة بث الرسائل المسموعة أحيانا تكون محددة.

✓ تكون عرضة للنسيان لأنها تعتمد فقط على ذاكرة الإنسان.

2. **الاتصال المرئي:** ويعتمد هذا الاتصال على حاسة البصر من أشكاله المختلفة الصور، اللوحات الفنية، الملصقات، الخرائط، والمجسمات والأوراق الصامتة وغيرها...

وقد خدمت الصور وسائل الاتصال الأخر كالكتب والصحف والمجلات والنشرات الإعلامية غير أن له سلبيات أهمها:

✓ محدودية المكان والزمان.

✓ محدودية المستقبلين أحيانا.

✓ لا يخدم فاقد البصر إطلاقا.

¹. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية لنشر والزويج، مصر، 1999، ص 365.

3. **الاتصال السمعي البصري:** يعد هذا النوع من الاتصال أكثر أنواع الاتصال تأثيراً وفعالية لدى المستقبلين، حيث يلعب دوراً فعالاً في توصيل الرسالة واستيعابها. وقد ظهر هذا الاتصال مع ظهور المواد السمعية البصرية كالتلفزيون والفيديو، ومن ميزاته عن غيره من أنواع الاتصال:

- ✓ اعتماد حاستي السمع والبصر في استقبال الرسائل.
- ✓ تعتمد وسائله على مواد مساعدة كالصور والأفلام وغيرها.
- ✓ قدرته على نقل المعلومات والأحداث والأخبار والتجارب بالصوت والصورة معا وبشكل يطابق الواقع إلى حد تام أحيانا¹.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف الاتصال.

أولاً: خصائص الاتصال:

الاتصال كغيره من العلوم الأخرى يمتاز بعدة خصائص ولعل أهم الخصائص التي يحتويها مايلي:

1. **التلقائية:** إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعياً إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الإجتماعية وعلى هذا فإن الاتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
2. **الانتشار:** يعتبر الاتصال من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات، كما يمارس في كافة المؤسسات محلية وإقليمية ودولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده أو بعيداً عن الأحداث التي تدور في مجتمعه كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين وكذلك الحال بالنسبة للجماعة والمجتمع.
3. **الموضوعية والواقعية:** الاتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية تجاه شخص آخر مهما مرت الأيام ولا بد من أن يعبر الاتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي تربط الأحداث

¹. عيد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989، ص380.

في مكان وزمان معين، وعن هذا فالالاتصال يمتد أصوله وجذوره من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة من أطرافه.

4. **العمل على ترابط المجتمع:** يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الفرد والمجتمع وهو في ذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل ما هو ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك به.

5. **الجاذبية:** وتعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الناس فالالاتصال له جاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم الشبكة الاتصالية الاجتماعية كأقاربه وزملائه في العمل وأصدقائه، بل وأن لا يكتفي بذلك دائماً بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات ومؤسسات المجتمع¹.

ثانياً: أهداف الاتصال:

1. **هدف توجيهي:** ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات مرغوب فيها، ولقد توضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق الهدف من الاتصال الجماهيري.

2. **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساندتهم وزيادة معارفهم واتساع آفاقهم لما يدور حولهم من أحداث.

3. **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

4. **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

¹. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، ص 50-52.

5. **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضها البعض وبذلك تقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد¹.

المطلب الرابع: وسائل ومعوقات الاتصال:

أولاً: وسائل الاتصال.

وسائل الاتصال عديدة ومتنوعة لكل منها مزاياها وعيوبها، ملائمة كل منها لإتمام اتصال جديد مع الجماهير المختلفة لكن ما يهمننا تلك الوسائل ما يلي:

• الوسائل المقروءة والمكتوبة.

• الوسائل المسموعة.

• الوسائل المرئية والمسموعة.

1. الوسائل المقروءة والمكتوبة: تتمثل في:

✓ **الجرائد اليومية:** لقد كانت الصحافة لفترة طويلة من الزمن هي الوسيلة الوحيدة الواسعة الانتشار والتي يمكن أن تستخدم في نقل الأخبار أو الرسائل الإعلامية إلى الجمهور.

✓ **التلغراف والتلكس:** من المعروف أن الرسالة التلغرافية يتم إرسالها من خلال مؤسسة الاتصالات السلكية واللاسلكية ويقوم بإرسالها موظفون متخصصون في هذا النوع من العمل. وكانت الرسائل التلغرافية أكثر شيوعاً في الاستعمال قبل ظهور الرسائل الحديثة أو الأكثر حداثة مثل التلكس، وأخيراً ظهرت في المنطقة العربية التليكس، وهي أجهزة ذات كفاءة عالية في إعداد الرسالة وإرسالها بسرعة كبيرة إلى الطرف الآخر واحتمالات الخطأ فيها قليل ونادر والبعض منها يكون شاملاً الرد الفوري على الرسالة، ولا شك فإن مثل هذه الوسائل المكتوبة أو المنقولة عبر أجهزة خاصة تصل إلى المستقبل في شكل مكتوب سواء على ورقة مقروءة أو على الجهاز نفسه بطريقة فورية مكتوبة.

✓ **المجلات:** وتصدر لفترة معينة أسبوعاً أو أسبوعين أو شهر أو ربع سنة، وتختلف المجلات عن الجرائد اليومية في أنها قد تكون ذات تخصص معين أو لها جمهور من القراء

¹ عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر، مكتبة العكسيات، الرياض، 1997، ص 68

يختلف من مجلة لأخرى.

✓ **الرسائل البريدية:** تعتبر الرسائل البريدية من الوسائل المكتوبة التي تحمل فكرة معينة أو موضوعا معيناً وتلعب الرسالة البريدية دوراً هاماً في إتمام عملية الاتصال واستمرارها ونجاحها لأنها تعني التخصص والعلاقة الشخصية والاهتمام المباشر للشخص المرسل إليه وهي تختلف عن الرسائل الأكثر عمومية التي توجه إلى شخص غير معلوم بذاته المرسل.

2. الوسائل المسموعة: وتتمثل في:

✓ **الاستماع والاتصالات:** من الأشياء المهمة في تحقيق اتصال جيد ولإيجاد أسلوب أو وسيلة الاستماع إلى الآخرين ومحاولة التوصل إلى الحقائق المضمون من خلالها إجراء مناقشات جيدة موضوعية وهادئة في نفس الوقت، ولكن ما نعيه هو اللجوء إلى هذه الوسيلة كنوع من إتقان الاتصال واستخدام مبادئ الخلق وأصول التكامل.

✓ **الإذاعة:** الإذاعة كوسيلة إعلامية ناجحة كانت من أوائل وسائل الاتصال المسموعة في كثير من الدول وذلك لإشباع مجالاتها وإمكانية وصولها إلى العديد من الأفراد عبر الأثير.

✓ **الهاتف:** لقد أصبح الهاتف ضرورة هامة في إتمام الاتصالات الداخلية والخارجية على نطاق واسع خاصة بعد تركيب الكابلات الدولية مما ساعد على إيجاد شبكة تغطي غالبية دول العالم وتسهل من إجراء الاتصالات بين هذه الدول.

✓ **التسجيلات:** تتم التسجيلات عن طريق أجهزة منها ما يتم على أجهزة كهربائية ذات سعة تسجيلية كبيرة ومنها ما يتم على أجهزة كاسيت التي يمكن سماعها على أجهزة الكاسيت التي تعمل بالبطاريات الجافة بأحجامها المختلفة.

✓ **مكبرات الصوت:** هي من الوسائل المسموعة التي تكبر الصوت إلى عشرات الأضعاف وتسمح للعديد من الأفراد السماع لصوت خافت أو الذي لا يمكن سماعه إلا من مسافة قريبة، فكل ما يفعله مكبر الصوت هو إتاحة دائرة أوسع للاتصال فبعد أن يكون الاتصال قادراً على عدد محدود من الأفراد يتسع إلى عشرات الأفراد الذين يبعدون مسافة كبيرة عن المتحدث نفسه، وقد لا يدرك البعض أن مكبرات الصوت تدخل ضمن وسائل الاتصال المسموعة على اعتبار

أنها مجرد تكبير للصوت، ولكن الواقع أن هناك فئات من الناس الذين لا يمكن استقبال الرسالة الذي يرسلها المرسل (المتحدث) بدون وجود المكبر الكهربائي للصوت.

3. **الوسائل المرئية:** هي الوسائل التي تتمثل في الصوت والصورة معا، والتي يمكن أن تظهر على شاشة التلفزيون، أو على شاشة السينما، أو بواسطة الفيديو. وباستعراض هذه الوسائل الثلاثة يمكن معرفة مدى فعالية كل من هذه الوسائل في إتمام الاتصال.

✓ **التلفزيون:** لقد أصبح التلفزيون في السنوات الأخيرة من أوسع وسائل الاتصال وربما أكثر جاذبية لدى الجمهور لجمعها بين الصورة والصوت، والسر في إتساع هذه الوسيلة هو أنها تخاطب العديد من طبقات الشعب وعلى مختلف مستويات العمر وعلى مدى زمني كبير نسبيا. ومن خلال شاشة التلفزيون يمكن إرسال العديد من الرسائل التي يمكن أن تصل إلى مجموعات عديدة من الجمهور باختلاف الأعمال والنوعيات.

✓ **السينما:** تعتبر السينما وسيلة اتصال باهظة التكاليف إذا كانت في أفلام سينمائية كاملة لأن الفيلم الواحد يشارك في إعداده المؤلف والمخرج والمصور والممثلون والموسيقيون بخلاف الفنانين الآخرين من السيناريو ومركبي المونتاج ومهندسي الديكور وغيرهم كثيرا، ولهذا نجد أفلام السينما لا يقدر على استخدامها سو المؤسسات الكبيرة، والتي تستفيد من إعداد هذه الأفلام فوائد كبيرة تفوق تلك النفقات التي تتحملها في إعداد الفيلم¹.

ثانيا: معوقات الاتصال:

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال، وعلى عناصر الاتصال بنفسها، وعليه يمكن تقصي معوقات الاتصال إلى معوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال.

1. معوقات في الراسل:

¹. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات المعلومات القرارات)، جامعة الأزهر، 2000، ص 36-60.

تتحصّر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية والنفسية التي تعتمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل نذكر: الخبرة، التعليم، الفهم، الإدراك، الشخصية... إلخ.

أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل هي:

- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن دوافعه وسلوكه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يتصرف فقط لمصلحة العمل، وليس لمصلحته.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن حالته الانفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن قيمه ومصداقيته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن ميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومة التي لديه.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أنه لا يقوم بعمليات الحكم، التقدير، الإضافة الحذف، والتغيير للمعلومات التي لديه.
- يخطئ المرسل عندما يعتقد أن المستقبل ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليه.
- يخطئ المرسل عندما يتحيز لطبيعة الأمور والأحداث، فهي إما حسنة أو سيئة.

2. معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة لبعض المؤثرات التي تعرض أو تسيء إلى طبيعة وشكل المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات أو أرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها.

ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها ما يلي:

- ❖ سوء الإدراك أو فهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة من طرف المرسل.
- ❖ عدم قدرة المرسل على انتقاء الكلمات السهلة والمعبرة.

❖ افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

3. معوقات في الوسيلة:

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه تتسبب في فشل الاتصال في أغلب الأحيان، ولهذا يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة حتى تزيد من فعالية الاتصال.

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن تكون في وسيلة الاتصال ما يلي:

- ❖ اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- ❖ عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- ❖ اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- ❖ عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
- ❖ المساواة بين الوسائل المكتوبة والشفوية للاتصال.

4. معوقات في المستقبل:

يقع المستقبل في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع الأخطاء التي يقع فيها المرسل، والتي سبق الإشارة إليها في السابق.

5. معوقات في بيئة الاتصال:

يقع كل من المرسل والمستقبل في أخطاء عديدة عندما يتغافلون عن تأثير البيئة المحيطة بهم وبعملية الاتصال، وعدم الأخذ بين عناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل من هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش.

وسنتعرض فيما يلي لعناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:

✓ أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المؤسسة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.

✓ إذا كان أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المؤسسة أو الأهداف

المشتركة بينهما.

- ✓ إذا كان أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الطرف الآخر على أحسن وجه فيكون الاتصال معيبا.
 - ✓ إذا كان أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
 - ✓ إذا كان أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو ستصيب المؤسسة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
 - ✓ عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء والمؤسسة) يحبط عمليات الاتصال.
 - ✓ عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمؤسسة) يحبط عمليات الاتصال.
 - ✓ عدم توافر معلومات مرتدة على مد التقديم في الاتصال يحبطها¹.
- المبحث الثاني: الاتصال الإداري.

المطلب الأول : ماهية وأهمية الاتصال الإداري.

أولا: مفهوم الاتصال الإداري.

6. "هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفي (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك².
- يعرفه محمد أنس قاسم جعفر:
 - أنه عملية الاشتراك في الأفكار وجعل الشخص مفهوما من غيره³.
 - ويعرفه أيضا: "أنه عملية التأثير في الآخرين حتى يفسروا فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم"
 - والاتصال كعملية لا يقتصر على المؤسسة العامة أو الخاصة كما أن طرقه لا تشمل فقط الحديث أو الكتابة، بل تتصل أيضا عندما يلاحظ الآخرون أعمالها أو حتى تعبيرات وجوهنا، ويستخلصون منها استدلالات ونتائج معينة.

¹. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 37-40.

². سامية محمد جابر: الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 11

³. محمد أنس قاسم جعفر: مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، جامعة القاهرة، مصر، 1982، ص 183-184.

- فكل منا يتصل دائما كمرسل أو كمستقبل.

فالاتصال لا يعني إذن تبادل المعاني عن طريق الكلمة وحدها، لكن أيضا عن طريق السلوك الإنساني، كذلك الشأن بالمؤسسة، يتصل المدير عندما يخاطب رؤوسيه، وعندما يشرح لهم طريقة العمل، وكذلك عندما يتلقى هو أمر من رئيسه، وعندما يعد له تقريرا، ويتصل أيضا بسكوته وانفعاله، وبصفة عامة بسلوكه عندما يستخلص منه الآخرون معنى معيناً وهكذا يمكن القول أن عملية الاتصال تتضمن عناصر ثلاث:

- طرفا العملية وهما المرسل والمستقبل.
- الفكرة التي يراد نقلها: قد تكون واقعه: أو رأيا، أو اقتراحا، أو أمرا، أو طلبا.
- الوسيلة التي يتم بها الاتصال، وهي قد تكون القول، أو الكتابة، أو السلوك

ثانيا: أهمية الاتصال الإداري.

يرى العديد من الكتاب أن الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتنفيذ المشروعات، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية لذلك تظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل مؤسسة في الجوانب التالية:

1. **تحديد الأهداف الواجب تنفيذها:** حيث يساعد الاتصال الإداري بالتعريف بالمؤسسة وبالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها، وتزويد الأفراد بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة.

2. **تعريف المشاكل التي تواجه العمل وسبل علاجها:** حيث ساعد الاتصال الإداري في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور وذلك بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسن مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

3. **تقييم الأداء وإنتاجية العمل:** تأتي أهمية الاتصال لعلاقته القوية والمباشرة بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه الرقابة واتخاذ القرارات.

4. **التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة:** يحقق الاتصال الفعال تقاربا في وجهات نظر

العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤيا الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

5. **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم:** يساهم الاتصال الإداري في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المؤسسة لذا يتم إطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا تجاههم مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها.

6. **التأثير في الآخرين وقياداتهم:** يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المؤسسة والقوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المؤسسة وعلى تحديد أهدافها أو سياساتها أو قراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها أو تشجيعها.

7. **تحفيز وتحسين العاملين:** حيث ساهم الاتصال الإداري في التأثير على السلوك الوظيفي للعاملين وتوجيه جهودهم ورفع الروح المعنوية لديهم وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة¹.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الاتصال الإداري:

أولاً: أنواع الاتصال الإداري:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات الإدارية، فمنه الرسمي ومنه غير الرسمي، وأيضا من الأعلى إلى الأسفل ومن أسفل لأعلى وغيرها.

ولهذا سنعرض أهم الاتصالات التي تقوم في الإدارة:

1. **اتصالات من المؤسسة إلى العاملين:** تقوم المؤسسة أو ما يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ، وعادة ما تكون هذه الاتصالات من الأعلى إلى أسفل ومن أمثلة هذه الاتصالات ما يلي:

- دليل الإجراءات.

1. لأحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص28.

• لوحة الإعلانات.

• المنشورات الدورية.

• تقديم الموظف الجديد لعمله.

• إعلانات داخلية (ترقيات، انتدابات، وغيرها).

• تقارير الإنجاز.

2. اتصالات من العاملين إلى المؤسسات:

يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المؤسسات أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز ومشاكل العمل، وغيرها.

وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أسفل لأعلى. ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من

الاتصالات ما يلي:

• مقابلات الشكاوي والتظلم.

• التقارير والمذكرات.

• الاجتماعات.

• نظم الاقتراحات.

• الاستشارة (مستشار في مشاكل العاملين يجمع بيانات عن ذلك).

• إشراك العاملين في اللجان.

• الإشاعات.

• مقابلات ترك الخدمة.

3. اتصالات لتمييز شخصية المؤسسة ورفع الولاء لها:

تقوم المؤسسة بالعديد من الإجراءات أو المهام، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية متميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة والعلاقات داخل المؤسسة.

وتسعى المؤسسة بجانب ذلك إلى رفع ولاء العاملين وانتمائهم لها.

ومن وسائل الاتصال في هذا المجال ما يلي:

• كتاب تاريخ الشركة.

- حفلات المؤسسة.
 - مجلة المؤسسة.
 - الرحلات والمصاريف.
 - إحالة المتقاعدين على المعاش من العاملين بالمؤسسة.
 - دليل تليفونات وعناوين العاملين بالمؤسسة.
 - ملصقات على زجاج العربات.
 - الاحتفال بالمواسم (رمضان، الأعياد، وغيرها).
- أهم أنواع الاتصالات التنموية الإدارية:

1. أنظمة الشكاوي:

تشجع المؤسسات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكاويهم، تساؤلاتهم، ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطاؤهم ردود على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوي.

بالإضافة إلى هذا، تقوم أنظمة الشكاوي بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف عند المستويات الأعلى تبدأ خطوات التظلم بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع الرئيس المباشر حل المشكلة، يتيح النظام الحق للعامل أو الموظف الاستئناف.

وقد تأخذ أنظمة الشكاوي عدة مسميات منها: سياسة الباب المفتوح، صندوق الشكاوي.

2. أنظمة المقابلات:

تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس الغضب، وكوسيلة لحل المشاكل. ومن أنظمة المقابلات ما يطبق عليه جماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة.

حيث تقوم الشركة بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين بطلب الرد على تساؤلات العاملين، في نظام رسمي للمقابلات، حيث يقوم أي من العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعدها يتم تحديد موعد المقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين لحلها.

3. لوحة الإعلانات:

وتقيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين بالأمر العاجلة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائظ أحد التتويجات من لوحة الإعلانات.

4. رفوف القراءة:

يمكن للمؤسسة أن تخصص رفوف ليوضع عليها كتيبات ونشرات، تمس موضوعات تهتم العاملين، وقد تشمل هذه النشرات، والكتيبات مجموعة من المعلومات مثل نظام الحوافز، نظام الترقية وغيرها.

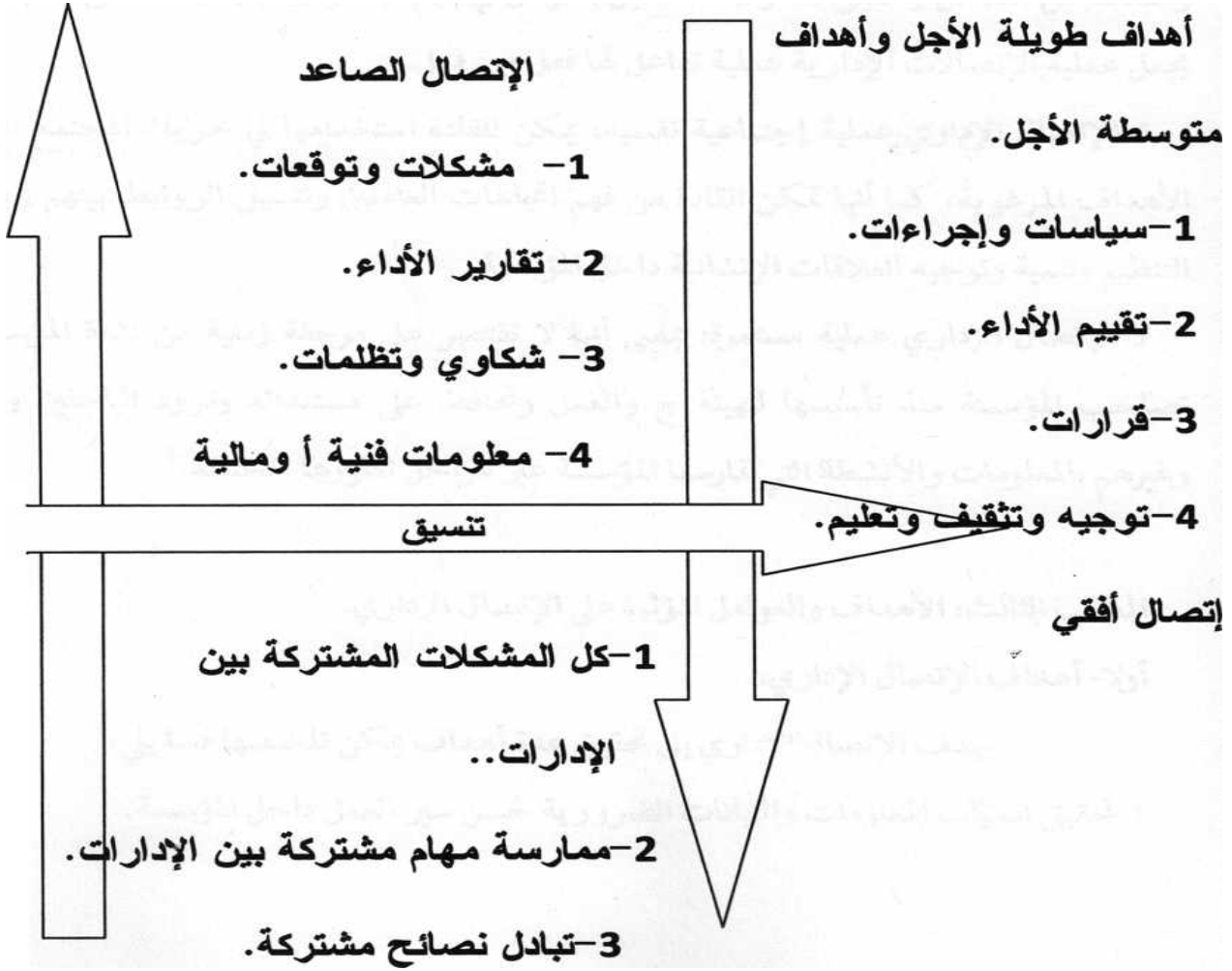
كما تعد رفوف القراءة كوسيلة للترفيه عن العاملين، ولامتصاص تساؤلاتهم.

5. المجلة:

تستخدم مجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية، وتعتبر المجلة وسيلة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار وكتابة التعليقات وغيرها¹.

¹. نفس المرجع السابق: ص 47-52.

الشكل رقم (2): يوضح لنا اتجاهات الاتصال الصاعد والنازل والأفقي في المؤسسات¹.
اتصال الهابط



¹. أحمد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص370.

ثانياً: خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري بعدد من الخصائص الإدارية التي يمكن تحديدها فيما يلي:

1. **الاتصال الإداري عملية ديناميكية:** تنظم إلى الأحداث والعلاقات، على أنها متغير غير أنها لا تحتل أي إهمال أو تأخير لأنه يتوقف على سرعة إنجازها بكفاءة وفعالية نجاح العملية الإدارية.
2. **الاتصالات عملية إنسانية:** حيث تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المؤسسة الإدارية وجمهورها من ناحية بين الرؤساء والعاملين وزملائهم من ناحية أخرى.
3. **الاتصال الإداري عملية تفاعلية بين طرفين:** سواء كانا شخصين، أم شخص ومجموعة من الأفراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.
4. **الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية:** يمكن للقادة استخدامها في تحريك المجتمع نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.
5. **الاتصال الإداري عملية مستمرة:** بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المؤسسة، وإنما تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستحدثاته وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها المختلفة¹.

¹. محمد علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 17.

المطلب الثالث: الأهداف والعوامل المؤثرة على الاتصال الإداري.

أولاً: أهداف الاتصال الإداري:

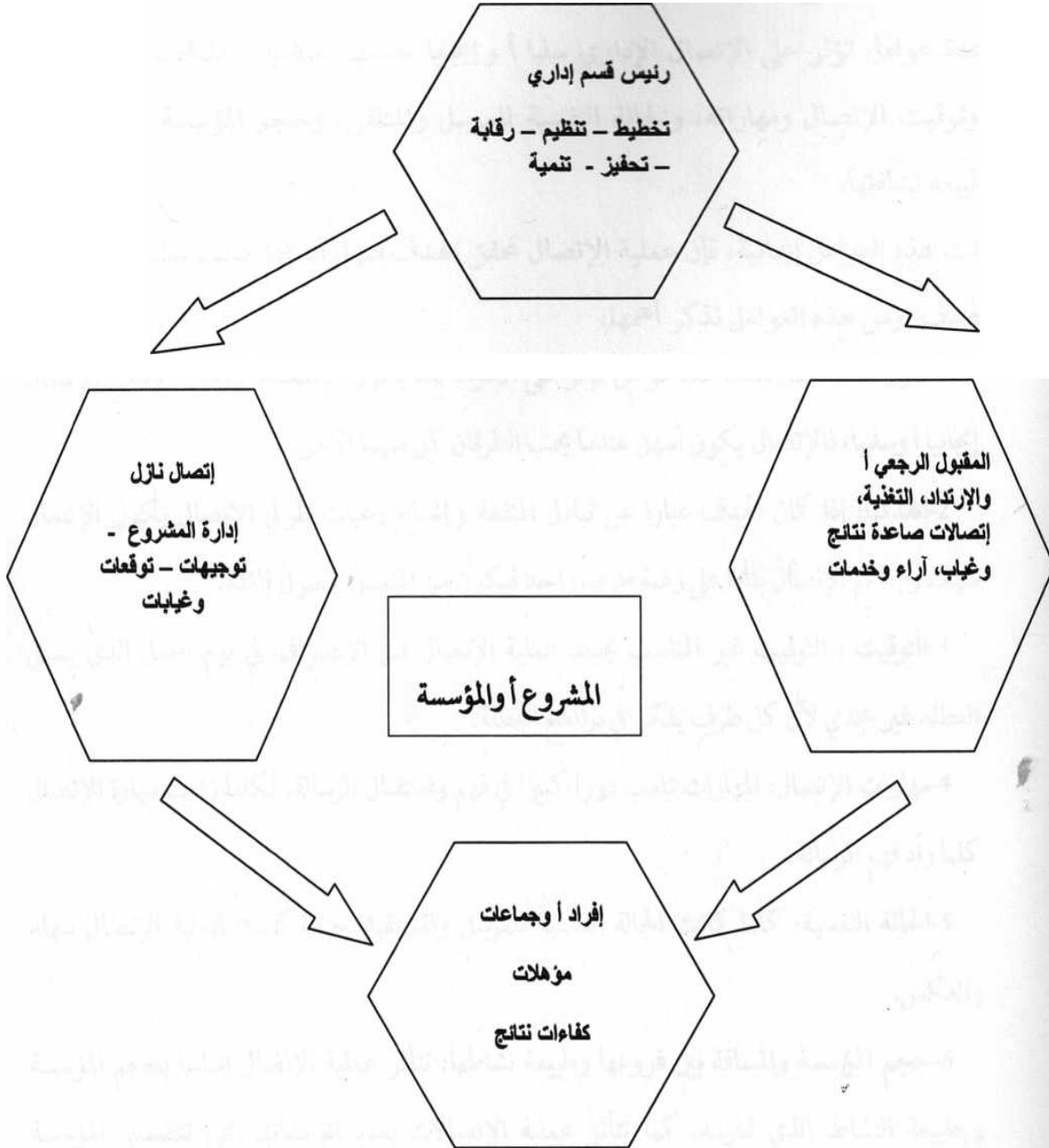
يهدف الاتصال الإداري إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحقيق انسياب المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل المؤسسة.
2. تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.
3. وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ، والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة ومناسبة.
4. تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف الفئات في المؤسسة.
5. التنسيق بين جهود العاملين في المؤسسة وأقسام إدارتها.
6. نقل أهداف وخطط المؤسسة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها خارج المؤسسة لكسب دعمهم وتأييدهم.
7. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المؤسسة ووضع خططها واتخاذ قراراتها.
8. تمكين القيادة في المؤسسة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم وشكاياتهم إلى القادة.
9. شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وتوضيح علاقتهم بباقي الأعمال في المؤسسة مع تحديد معايير الأداء، وتزويد العاملين بتغذية عكسية عن مستويات تقدمهم في الإنتاج¹.
10. تشجيع الآراء البناءة.
11. تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
12. إتقان العمل بإخلاص وذلك من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.

¹. محمد بن علي المانع: مرجع سابق، ص 19.

13. عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة¹.

الشكل رقم (03): يوضح آلية الاتصال الإداري الأهداف².



¹. بوفلجة غياب: مرجع سابق، ص 79.

². المصدر: موسى خليل، الإدارة المعاصرة، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص148.

كلما عرفنا أكثر كيف نتصل، كلما تمكنا من بلوغ الأهداف المرسومة أكثر بالنتيجة، فإن كفاءة الإدارة على التحفيز، التنظيم، حل المشاكل...إخ، يرتبط ذلك كله بسهولة اتصالننا بالآخرين في المؤسسة.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري:

هناك عدة عوامل تؤثر على الاتصال الإداري سلبا أو إيجابا حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال، وتوقيت الاتصال ومهاراته، والحالة النفسية للمرسل والمتلقي، وحجم المؤسسة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها.

فإذا كانت هذه العوامل إيجابية، فإن عملية الاتصال تحقق الهدف منها، أما إذا كانت سلبية فإنها تخفق في تحقيق الهدف، ومن هذه العوامل نذكر أهمها:

1. **ظروف الهدف:** هناك عدة عوامل تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجابيا أو سلبيا، فالاتصال يكون أسهل عندما يحب الطرفان كل منهما الآخر.
2. **الهدف:** إذا كان الهدف عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال سهلا، وإذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد فيكون من المتعذر حصول فائدة.
3. **التوقيت:** التوقيت الغير مناسب يحبط عملية الاتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة غير مجدي لأن كل طرف يفكر في برنامج العطلة.
4. **مهارات الاتصال:** المهارات تلعب دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة. فكلما زادت مهارة الاتصال كلما زاد فهم الرسالة.
5. **الحالة النفسية:** كلما كانت الحالة النفسية للمرسل والمستقبل جيدة كانت عملية الاتصال سهلة والعكس¹.

6. حجم المؤسسة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها:

تتأثر عملية الاتصال أساسا بحجم المؤسسة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه، كما تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات التي تتضمنها المؤسسة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، ففي

1. عامر سعيد يس: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000، ص43.

المؤسسات الكبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح¹.

المطلب الرابع: سلبيات وإيجابيات الاتصال الإداري.

أولاً: إيجابيات الاتصال الإداري:

1. فهم جيد لدور كل فرد من العاملين إدارة وموظفين.
2. معرفة تامة لأهداف المؤسسة وإدراك لتكامل المهام المنوطة مع تلك الأهداف.
3. بيئة فعالة للموارد المتاحة مع الزمان والمكان المناسبين.
4. جاهزية كل المعلومات الضرورية لتنفيذ أية مهمة.
5. استقبال إيجابي وملائم لكل الأفكار القابلة لتطوير المؤهلات والنتائج.
6. تسريح منهجية التمرين والتدريب وتنمية الكفاءات.
7. تسريح أسلوب ومنهجية حل المشاكل، وذلك بفضل كل الكفاءات المتفاعلة.
8. مرونة المؤسسة، مما يسمح لها بالتفاعل والاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات والتنفيذ.

ثانياً: سلبيات الاتصال الإداري:

1. نقص في التوضيح أو عدم الوضوح يؤدي إلى ضياع الوقت وإلى استخدام سيئ للموارد المتاحة.
2. سوء التفاهم بين الموظفين والرؤساء يخلق المشاكل في العلاقات.
3. معرفة سيئة لأهداف المؤسسة.
4. عدم التعاون بين الأفراد والمجموعات العاملة يؤخر ويضعف نمو وتطوير الكفاءات وبالتالي تضعف إمكانية حل المشكلات.
5. إحباط وظيفي يدخل المؤسسة في دوران عمل كبير.
6. نقص في مرونة واستجابة المؤسسة يخلق صور سيئة لدى جمهور الزبائن².

1. عامر سعيد يس: نفس المرجع السابق، ص 44.

2. موسى خليل: مرجع سابق ذكره، ص 150-151.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية كل من الاتصال والاتصال الإداري وكذا أنواع وخصائص كل منهما والأهداف والعوامل المؤثرة عليهما. ووسائل ومعوقات الاتصال وكذا إيجابيات وسلبيات الاتصال الإداري. فاستخلصنا أن الاتصال هو الركيزة الأساسية التي تعمل بواسطتها إستراتيجية المؤسسة وهو محور أساسي لا غنى عنه لنجاح المؤسسة وتطبيق إستراتيجيتها.

الفصل الثاني

إن نجاح المؤسسة لا يتم إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية والمادية ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة ولعل أول هذه الأهداف ربح مستويات الأداء الوظيفي للحصول على الكفاءة الإنتاجية، ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العمال داخل المؤسسات في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلمية التي تكفل الاهتمام بالعامل أو بالأجرة لتوفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء الوظيفي وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى مفهوم الأداء والعوامل المحددة له والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه وكذا إلى مفهوم تقييم الأداء ومعايير خصائصه وأهم خطواته وأهميته، وأخيرا إلى أبعاد وفوائد التقييم.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يمثل أداء العاملين في أية مؤسسة كانت وفي أي مجتمع، مطلباً أساسياً ذلك أنه يعد الناتج الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات، وهو المؤشر الذي يستدل من خلاله علي نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيقها لأهدافها، ويعد موضوع الأداء من الموضوعات الرئيسية، بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري.

مفهوم الأداء الوظيفي:

أولاً: لغة: إن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والذي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها، وهي نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit larousse

ثانياً - اصطلاحاً:

- الأداء هو الناتج عن تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية المتعلقة بالمهمة ويتوقف نجاح الفرد في تحقيق أهدافه على مدى احترامه وتطبيقه للمحددات التنظيمية¹.
 - الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها².
 - كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".
 - كما عرفه أندرو بأنه:
- "تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقراتها".

1. أسهمان بلوم: فعاليات أداء العامل بين الأطر والمحددات الامبريقية، شركة بانتيبت، 2005، ص26.

2. عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص03.

• ويعرفه أحمد صقر عاشور الأداء بقوله:

"إن أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي¹.

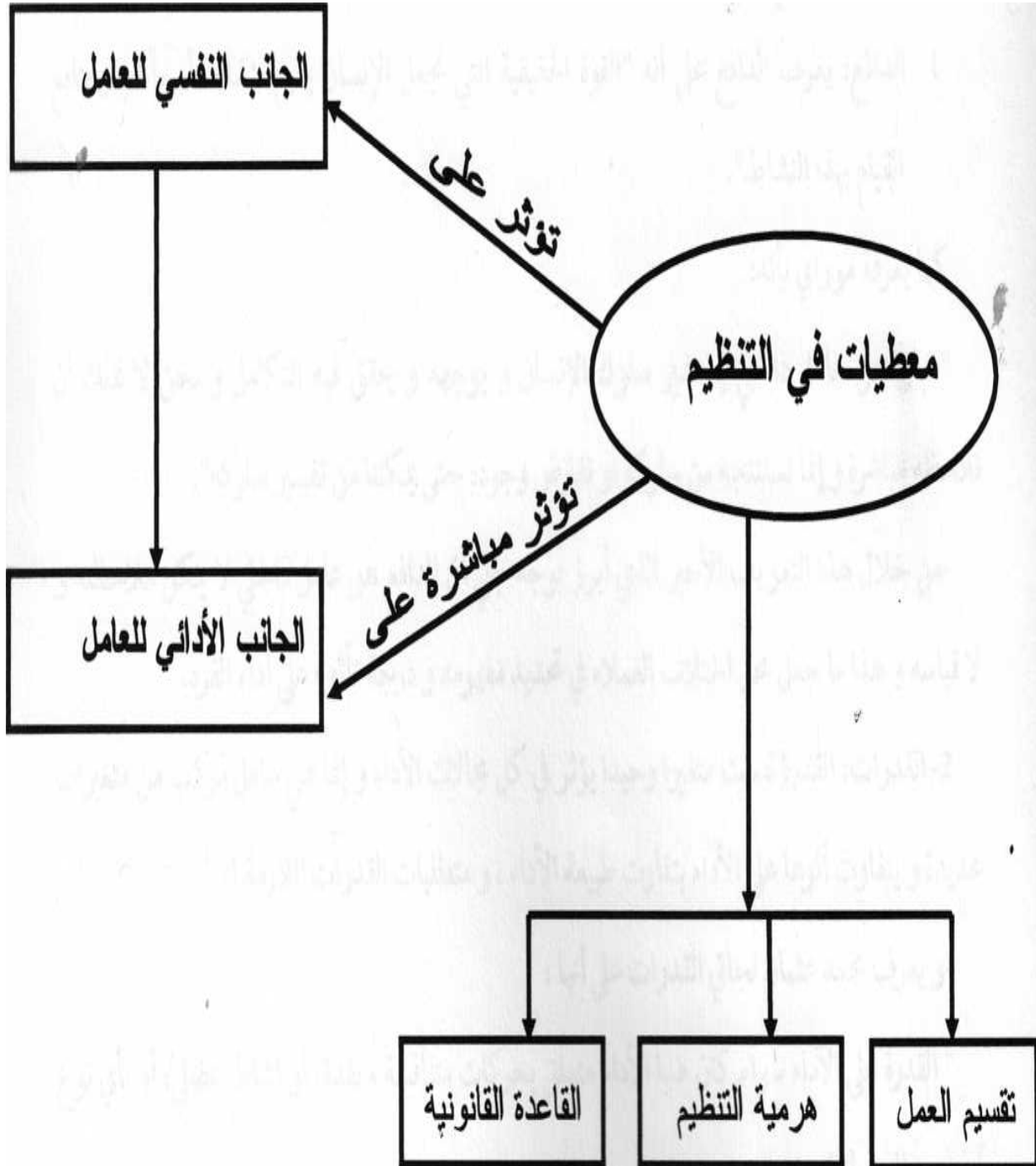
• وتشير العوالم إلى الأداء الوظيفي على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص².

• الأداء هو: مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي، المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه وضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق إنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة.

1. راضية قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة بانتيبت، ط1، 2003، ص58.

2. ناصر بن محمد بن عقيل: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص52.

الشكل رقم (04): يوضح المعطيات التنظيمية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد مفهوم أداء العامل من خلال تأثيرها على الجانب الأدائي مباشرة أو الجانب النفسي والأدائي¹.



لمطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

1. المصدر: إسمهان بلوم، مرجع سبق ذكره، ص16.

تسعى كل مؤسسة إلى زيادة إنتاجيتها وذلك من خلال توفر الأجواء الملائمة والمناسبة للعامل أو الموظف لتحسين أداء العمل.

وأداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاث عوامل رئيسية وهي الدافع، القدرات، الإدراك ويمكن صياغته في المعادلة التالية:

الأداء = الدافع، القدرات، الإدراك.

ومعنى هذا أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، إنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين فأثر الدافعية على الأداء لا تحدد بدرجة الدافعية وحدها إنما بمستوى درجة العاملین الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك.

ومن أجل فهم هذه المعادلة نتطرق إلى كل عامل على حدة.

1. **الدافع:** يعرف الدافع على أنه القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو بآخر ويتاح القيام بهذا النشاط...

كما يعرفه موراى بأنه:

عبارة عن عامل داخلي يستشير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه.

من خلال هذا التعريف الأخير الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه وهذا ما جعله محل اختلاف العملاء في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الفرد.

2. **القدرات:** القدرة ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديدة ويتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعة الأداء، ومتطلبات القدرات اللازمة له¹.

1. رضا فجة: مرجع سبق ذكره، ص 58-62.

- ويعرف محمد عثمان نجاتي القدرات على أنها:

القدرة على الأداء سواء كان هذا الأداء متعلق بحركات متنافسة معقدة، أو نشاط عضلي، أو بأي نوع آخر من السلوك.

- ويعرفها عبد الرحمان عيسوي على أنها:

"القدرة على أداء عمل معين سواء كان عملا حركيا أو عقليا، ويشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية... وتنقسم القدرات إلى نوعين من قدرات عقلية وقدرات غير عقلية.

3. الإدراك: يخضع الفرد في المؤسسة للعديد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل، وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك على أنه:.. عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة بما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات...

كما يمكن القول: إن ما يتلقاه الفرد من المعلومات يمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها، وهو يستوعبها ويفهمها بطريقة الخاصة، متأثرا بدوافعه وخبراته السابقة ومتأثرا أيضا بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

وعليه يمكننا القول أن الإدراك يدل على عملية داخلية لا يمكن الحكم عليها ولا تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك، ولكل فرد طريقة في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر

ولهذا تجد سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وعلى ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن المهم التعرف على العوامل والعمليات التي تكون لدى الأفراد هذه المدركات والانطباعات مما يقربنا من فهم الاختلاف بين المدركات والانطباعات التي تتكون لدى فرد ما وغيره ممن يوجد في نفس الظروف، كما يمكننا من فهم

الاختلاف في ردود الأفعال لديهم¹.

المطلب الثالث: معايير وعناصر الأداء الوظيفي.

أولاً: معايير الأداء الوظيفي:

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء

والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1. **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة من هذا المنطلق هي المؤثر الخاص بكيفية الحكم علي جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2. **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، وبهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني ببطء 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 مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريبات وتسهيلات².

3. **الوقت:** ترجع أهمية الوقت لكونه من الموارد غير القابلة للتجدد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه

1. نفس المرجع السابق، ص 63-64.

2. محمد بن علي المانع: مرجع سبق ذكره، ص 73، 74، 75.

يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة "فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد-المعلومات-الأفراد-الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

4. **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما تعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصور واضحة لجميع الأطراف.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهذه العناصر كالتالي:
المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة.

1. **نوعية العمل:** وتشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة، والنظام، والإتقان والبراعة، والتمكن الفني في هذا العمل، والقدرة علي تنظيم وتنفيذ العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.
 2. **كمية العمل:** ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
 3. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التقافي، والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.
- وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي:

أ. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

ب. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد¹.

1. ناصر بن محمد بن عقيل: مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

ج. **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلاله وضمن هذه العوامل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تحسينها

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقديم الأداء لمؤسسة ما تشغل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بينها ما يلي:

1. الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء: فالمؤسسة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

2. وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة، ويختلف الحجم المرغوب في المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات وانسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدل أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

3. التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلاً الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغيير في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لأنها وحدة العمل.

4. نوعية وحدة العمل التام: قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً

جيد للإنتاج ولكنها من الناحية النوعية قد تمثل في أداء رديء.

5. الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية حتى ولو أدى بنفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك، مثلاً:

في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، وقد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... إلخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج¹.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساسي للمؤسسة والجزء الفعال في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة إلى اعتماداً أساسها واعتماداً على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمؤسسة².

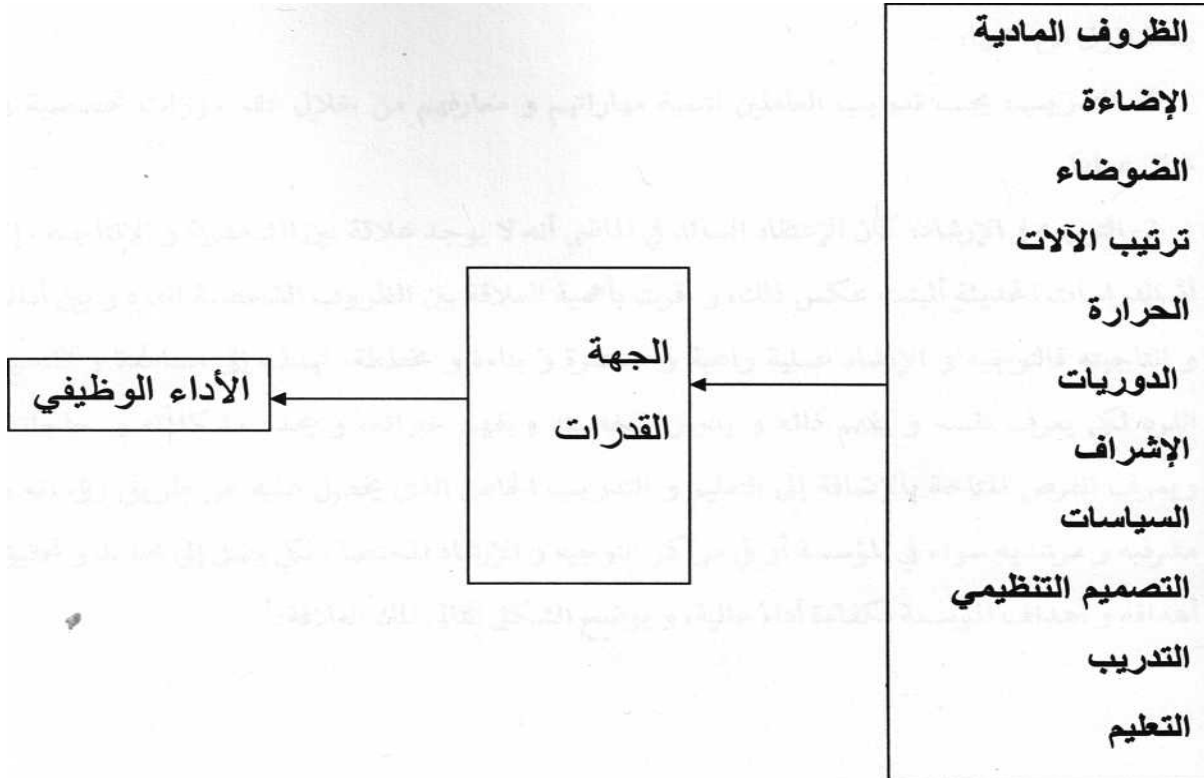
6. العوامل البيئية: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة، والإنجاز من بين هذه العوامل نذكر: الظروف المادية، الإضاءة، الضوضاء،

1. عبد المحسن توفيق محمد: مرجع سبق ذكره، ص 07.

2. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 322.

الحرارة، ترتيب الآلات، وغيرها¹.

الشكل رقم (05): يوضح العوامل البيئية المؤثرة على الأداء².



إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، والبحث عن أساليب وفلسفة تحسين وتطوير تلك العوامل.

وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الإقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط.

ويجب أن تكون بداية التحسين الذي تسعى إليه المؤسسات بهدف رفع مستوى الأداء لعاملها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها هو التغلب على المعوقات التي تعرقل أداء العمل بطريقة فعالة، ويتم ذلك بعدة طرق من أهمها:

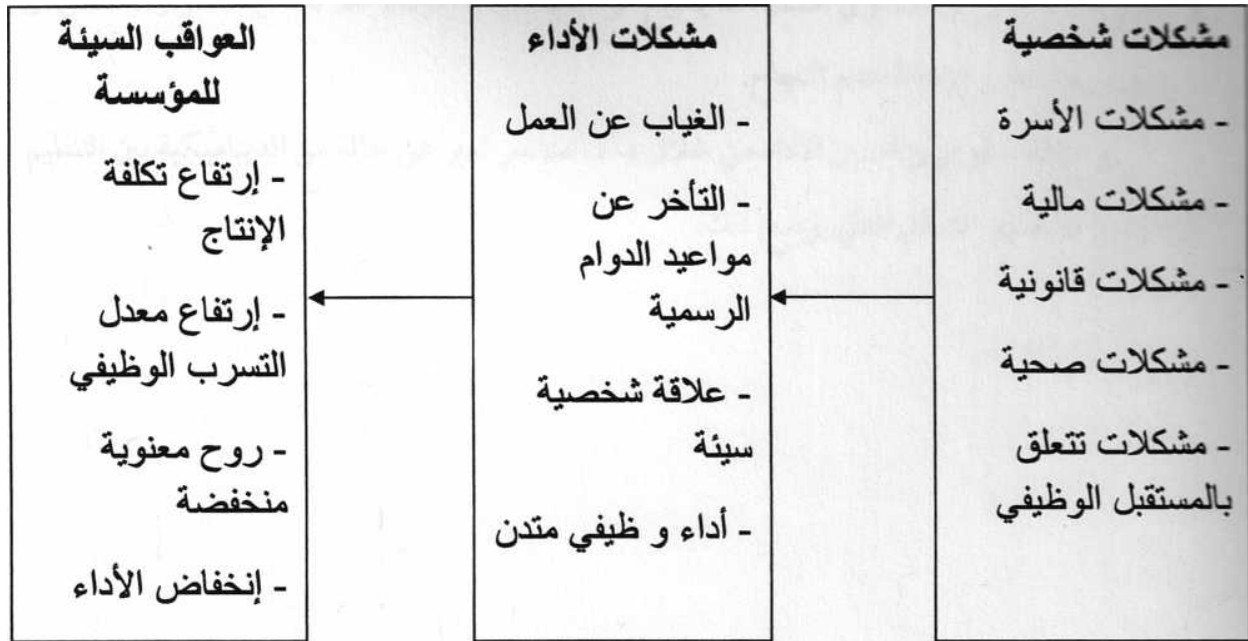
1. **التدريب:** يجب تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم من خلال عقد دورات تخصصية في مجال عملها.

1. رواية محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2000، ص211-212.

2. المصدر: رواية محمد، نفس المرجع، ص212.

2. التوجيه والإرشاد: كان الاعتقاد السائد في الماضي أنه لا يوجد علاقة بين الشخصية والإنتاجية، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك، وأقرت بأهمية العلاقة بين الظروف الشخصية للفرد وبين أدائه وإنتاجيته فالتوجيه والإرشاد عملية واعية ومستمرة وبناءة ومخططة، تهدف إلى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته ويدرس شخصيته ويفهم خبراته، ويجدد مشكلاته وحاجاته، ويعرف الفرص المتاحة بالإضافة إلى التعليم والتدريب الخاص الذي يحصل عليه عن طريق رؤسائه ومشرفيه ومرشديه سواء في المؤسسة أو في مراكز التوجيه والإرشاد المختصة، لكي يصل إلى تحديد وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة بكفاءة أداء عالية، ويوضح الشكل التالي تلك العلاقة¹:

3. الشكل رقم(06): يوضح أهمية العلاقة بين الشخصية وإنتاجية الموظف.



ويقدم النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المؤسسة عدة عناصر تهدف إلى إبراز العلاقة بين التنظيم الإداري بعوامله المختلفة وأثر ذلك على الأداء، وأهم هذه العناصر هي:

أ. **المستوى المستهدف للأداء:** لضمان تحقيق الأهداف لابد من وجود تنظيم إداري جيد يسعى للوصول بالأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف، من حيث أن هناك مستوى مطلوب أي

1. حمود بن مطلق العماج: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003، ص63-

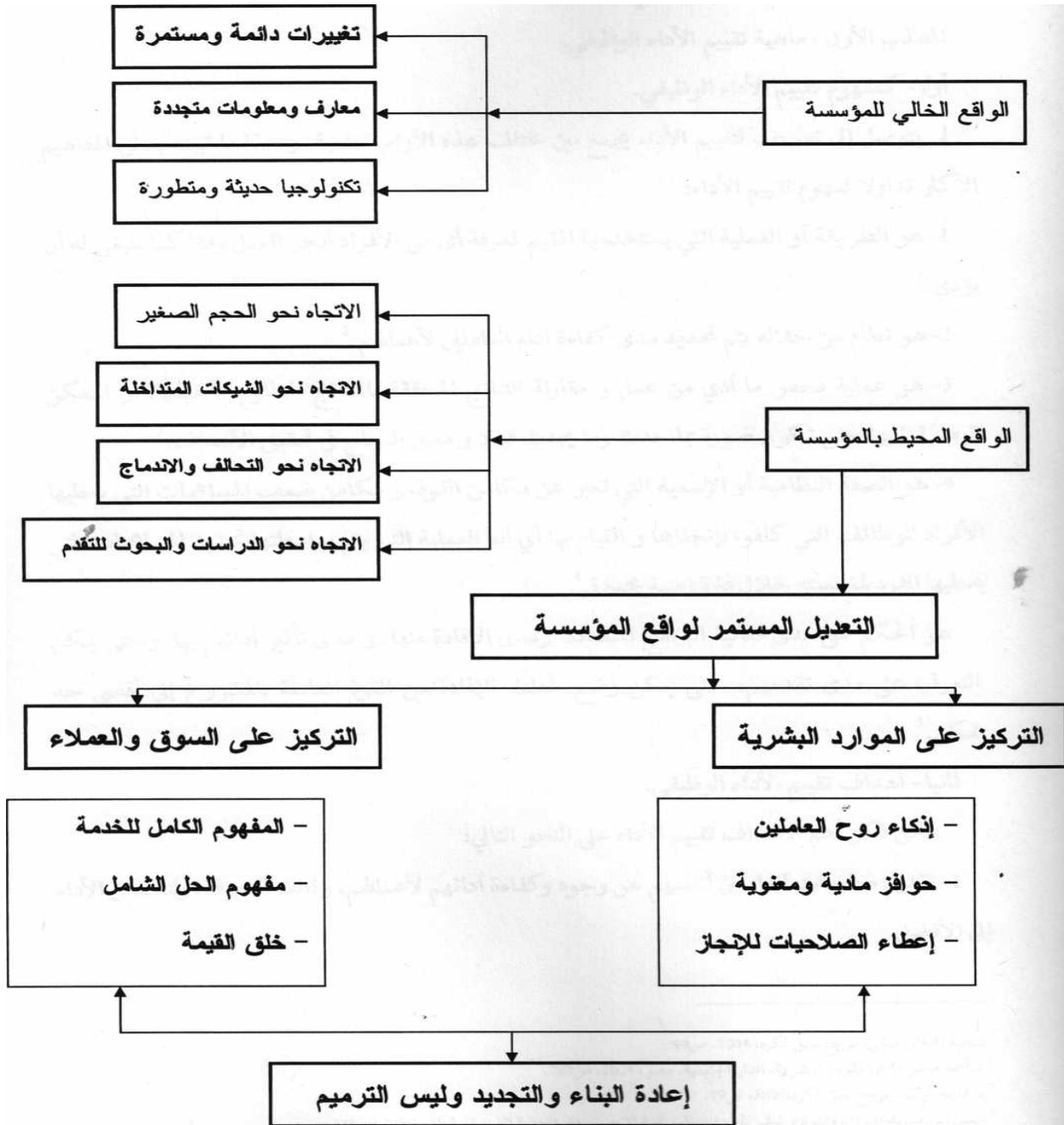
(مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل الحقائق التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال عوامل التنظيم المختلفة التي يتم توظيفها وتوجيهها الوجهة الصحيحة لهذا الغرض.

ب. **الأداء الفعلي:** هناك أيضا الأداء الذي تم تحقيقه فعلا، ويكون ذلك نتيجة لتضافر الجهود والأنشطة التنظيمية الذي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

ج. **فجوة الأداء:** في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء، تلك الفجوة تمثل قصورا في العوامل التنظيمية وبالتالي فعلى الإدارة العليا تعديل هذه العوامل كي تتمكن من تحقيق الأداء المستهدف، ومن ثمة يكون هدف التنظيم الإداري هو تطوير وتحسين الأداء العلي للمؤسسة للوصول إلى الأداء المستهدف.

د. **إنشاء برامج عمل:** ويأتي العنصر الأخير ليوضح المدخل العلاجي موضح التطبيق، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة التنظيم في حالة عدم النجاح. وعملية تطوير وتحسين الأداء من خلال هذه العناصر تعبر عن حالة من الديناميكية بين التنظيم الإداري والأداء، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): يوضح ديناميكية الأداء الوظيفي.



المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

لم يتوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

1. هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً كما ينبغي له أن يؤدي¹.

2. هو نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم².

3. هو عملية فحص ما أدي من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة بما حدث وما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف³.

4. هو الصفة النظامية أو الاسمية التي تعبر عن مكامن القوة، ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها أي أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة⁴.

5. هو الحكم على مدى فاعلية البرامج المتعددة، ومدى الإفادة منها، ومدى تأثير أدائها بها، وحتى يمكن التعرف على مدى تقدمهم، حتى يمكن وضع خطط للإفادة من القوة العاملة بالمشروع إلى أقصى حد ممكن⁵.

1. عبد الغفار حنفي: مرجع سبق ذكره، 2004، ص 49.

2. د. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 283.

3. فلجة غيات: مرجع سبق ذكره، 2004، ص 49.

4. حسن إبراهيم بلوط: غدارة الموارد البشرية، من نظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

5. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 183.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

يمكن ذكر أهم الأهداف تقييم الأداء على النحو التالي:

1. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن وجود وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
 2. تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
 3. تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
 4. إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.
 5. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المؤسسة إلى الفرد وذلك في حالة القيام بهذه الأعمال والمهام.
 6. تعريف الأفراد بمواقع الضعف في أدائهم ودفعهم إلى تجنب نقاط الضعف وتحسين أدائهم.
 7. رفع معنوية الأفراد، إن وجود برامج لتقييم أدائهم يدفع إلى العمل بجدية فيعطي الفرصة للإبداع والحصول على تفاعل أعلى عادة ما يكون له الأثر في ارتفاع المعنويات.
- المطلب الثاني: خطوات وأهمية تقييم الأداء الوظيفي.**

أولا: خطوات تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الأداء ويعتبر استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى فرق ومجموعات العمل شرطان ملازمان لعمل إدارة الأداء، إذ تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل هامة وهي كالآتي:

1. **تحليل نتائج الوظائف:** عمليا ترتبط عملية تقييم الأداء ببعض نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية، فمن غير الممكن أن تحدد أهداف الأداء للتعريف به قبل توضيح ماهية الوظيفة. فالتركيز الأول بعملية الأداء هو تحليل الوظائف، بحيث أن نتائج تحليل الوظيفة تستخدم لتحديد عنوان وشروط الأداء.
2. **التعريف بالأداء:** أي تحديد مقاييس الأداء، فوضع الأهداف أعتبر من الأمور الجاذبة

والموجهة لأداء الفرد، وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف بأن الأهداف الواضحة والمحددة تحت الأفراد على الأداء الجيد والفعال.

3. **تسهيل وتشجيع الأداء**: يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية:

أ. إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.

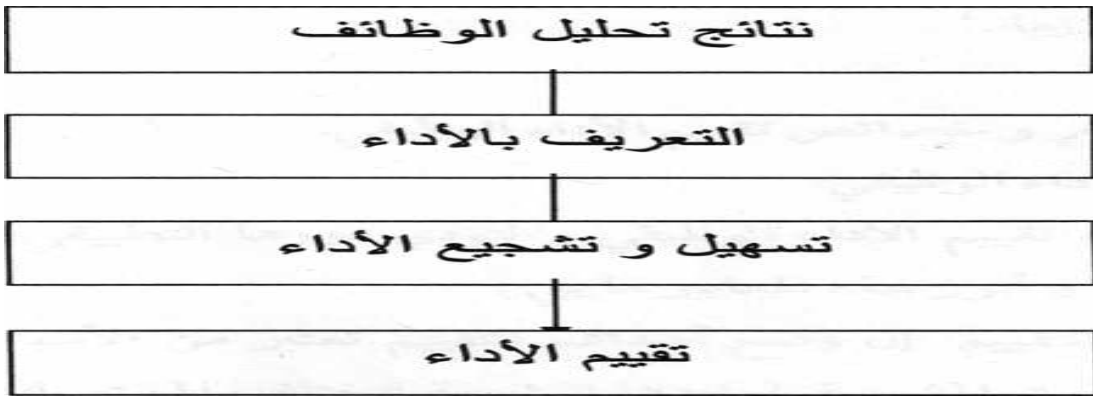
ب. ضخ الموارد الكافية التي تحسن الأداء.

ج. حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز.

أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدعم بالتعويضات والمكافآت في الوقت المناسب (أي مباشر بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم).

4. **تقييم الأداء**: أي تحديد مكامن قوى ومخابئ ضعف الأفراد، ويهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى، ويكشف عن السلوكيات الإيجابية والسلبية للأفراد، وكذا مناقشة الأداء المستقبلي من أجل وضع رزمة عمل تتناول الاتجاهات والأهداف المستقبلية الواجب إتباعها وتحقيقها¹.

الشكل يتم (08): يوضح خطوات تقييم الأداء الوظيفي².



1. حسن ابراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص362،363،364.

2. المصدر: نفس المرجع السابق، ص63.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء .

1. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافأة التشجيعية ومنح العلاوات.
2. تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات.
3. تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
4. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
5. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات، لتحسين أدائهم.
6. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة¹.

المطلب الثالث: معايير وخصائص تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: معايير تقييم الأداء الوظيفي:

لكي تنجح عملية تقييم الأداء الوظيفي ولتؤدي دورها التطبيقي والقانوني كما يجب لا بد من إخضاعها لمعايير محددة. وأبرز هذه المعايير ما يلي:.

1. **وضوح أهداف التقييم:** إن وضع أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء وخاصة إذا شرحت المؤسسة لمواردها البشرية بمختلف المستويات الأهداف الحقيقية للتقييم، إذ من حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرف والأهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها، تدرج وترقية وتطوير الأفراد العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين.
2. **شرعية التقييم:** والمقصود بشرعية التقييم هنا ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفة محددة وهامة ذات الصلة بإنتاجية وأداء الأفراد. أي يكون التقييم شرعياً إذا قاس جوانب الأداء كافة والابتعاد عن الجوانب السطحية غير المرتبطة بالأداء الفعلي والكلي للوظيفة المحددة.

1. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص76-77.

3. **تحرر التقييم من الإنحياز:** وهنا يجب أن يتوفر على الشروط التالية:

أ. عدالة التقييم: أن يكون المقيم عادلا ومنصفا في تقييمه لأفراد بغض النظر عن جنسهم أو جنسيتهم.

ب. موضوعية التقييم: أي الابتعاد عن الذاتية في التقييم الأداء وعدم الانحياز لأسباب قد تكون شخصية أو سياسية. فهنا يكون الانحياز مقصود مع ملاحظة الانحياز غير المقصود كنسيان المقيم لبعض المعلومات المهمة وعدم تشدده في ملاحظة الأفراد.

ج. جدارة التقييم: وهو صدور تقييم شبه موحد لموظف واحد من طرف مقيمين أكثر فالتقييم المتشابه هنا هو تقييم جدير بالثقة¹.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء الوظيفي: يتميز الأداء الجيد للتقييم بمجموعة من الخصائص تتمثل في.

أ. **الصدق:** أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.

ب. **الحساسية:** أي قدره الأداء على التمييز.

ج. **الشمولية:** أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.

د. **الموضوعية:** أي أنها تتجنب الذاتية.

هـ. **البساطة:** أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتتقيط.

و. **الثبات:** أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا، إن استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف².

1. حسن ابراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص 295، 294، 296.

2. بوفلجة غياب: مرجع سبق ذكره، ص 55، 56.

المطلب الرابع: أبعاد وفوائد تقييم الأداء .

أولاً: أبعاد تقييم الأداء :

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين الأفراد المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.

ومن هنا كان لزاماً على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام تقييم الأداء يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة من خلال عملية التقييم لأداء كل عامل بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوسين إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان:

1. **بعد اقتصادي:** ويشمل تقييم النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

2. **بعد تنفيذي:** ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة¹.

ثانياً: فوائد تقييم الأداء .

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتسهيل الضوء على مواطن المشكلات التي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك.

1. الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

2. التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينها البعض الآخر تحمل بقليل من عبء العمل.

1. نعيمة فضيل: أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، 2005، ص 27.

3. توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.
4. التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور¹.

* ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن الضعف والقوة في المؤسسة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة، سواء للتطوير أو إجراء التغييرات أو الاستثمارات مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة، تغيير المنتجات...إلخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو عن مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

1. عبد المحسن توفيق محمد: مرجع سبق ذكره، ص05.

خلاصة الفصل:

لقد تعرضنا في فصلنا هذا إلى مفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المحددة له وكذا العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.

كما تعرضنا كذلك إلى معنى تقييم الأداء وأهميته وأهدافه وكذا معايير وخصائصه وخطوات تقييم الأداء وأبعاده وفوائده.

واستخلصنا في النهاية أن الأداء الوظيفي نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية إلى تحقيقها، وأن تقييم الأداء يساعد المؤسسات في رفع كفاءاتهم وتحسن مستوى أداء العمال وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف.

الفصل الثالث

إن الأداء يعبر عما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية من مهارات وقدرات وإمكانات اتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب، فإن ذلك يتطلب تطوير وسائل الاتصال المستخدمة لرفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، حيث تؤثر الاتصالات بشكل فعال على الأداء الوظيفي لأن الاتصالات هي التي يتم من خلالها نقل التعليمات والأوامر إلى الموظفين وكذلك استفسارات الموظفين سواء من الرؤساء أو الزملاء في نفس المستويات الإدارية عن كيفية أداء بعض الأعمال والمهام، أو مواجهة بعض المشكلات التي تعترض أداءهم ولذلك سنحاول في هذا الفصل توضيح العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: دور الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

تسهم الاتصالات الفعالة في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي، ونظرا لأن الاتصالات الإدارية تتضمن نقل الأوامر والتعليمات إلى العمال لإنجاز العمل ومتابعة سيره، مما يترتب عليه التعرف على السلبيات ومحاولة تفاديها أولا بأول.

المطلب الأول: الاتصالات والأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

تكتسب الاتصالات أهمية كبرى داخل المؤسسة إذ تعد إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وتفادي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة وأساليب إدارية ووسائل اتصالية لكي تحقق للتنظيم سابقا على غيره.

فالتطوير التنظيمي يهدف إلى إدخال تحسينات وتطويرات لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل حيث يعتمد التطوير التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، وهذا لن يتحقق إلا في ظل وجود نظام اتصالات فعال يضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات بطريقة سهلة ومفهومة، لان رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وهذا ما أثبتته تجارب "هوثن"، أن استخدام مبدأ العلاقات الإنسانية يرفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، فالعمل الروتيني والمتكرر داخل المؤسسة يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الروح المعنوية ومستوى الأداء، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية جديدة في أساليب الإشراف تصميم الأعمال وتقييم العمل، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات في التنظيم لمواجهة مشكلات المؤسسة الداخلية والتطورات البيئية المحيطة، (الخارجية) وزيادة كفاءة أساليب وتدفق الاتصالات لأن أي تغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة يستلزم إجراء تغييرات في التنظيم وتدريب العاملين، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وهذا ما يعكس الأثر الإيجابي للبيئة الخارجية خاصة عندما تكون في تغيير مستمر.¹

1. قوته وآخرون: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، 2002، ص43-42.

كما أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المؤسسة نتيجة تأثيره المباشر على الأداء، فالإتصال نشاط سامي يمتد إلى جميع المستويات بصفة عامة مستويات إنجاز العمل بصفة خاصة، إذ يمثل الإتصال الفعال داخل المؤسسة أحد العمليات الأساسية في توجيه المؤسسة نحو الإتجاه السليم وتطبيق نشاطاتها المختلفة.

كما تعد الاتصالات الإدارية الفعالة جزء من عمل المدير الإداري الناجح، فهي وسيلة الإدارة في تنسيق استخدام جميع الموارد المتوفرة سواء كانت (مالية، عينية، بشرية)، للقيام بنشاطات التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة والتحكم.

ويعد الإتصال كذلك أحد وسائل عملية التخطيط التي هي عملية ديناميكية متغيرة، وعملية التخطيط هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف القصيرة أو الطويلة الأجل، ويلعب التنظيم دوره في وضع اللوائح التنظيمية ونوع التنظيم الإداري، وعلى ضوء ذلك تؤدي القيادة دورها عبر عمليات التوجيه والتعامل مع الموارد البشرية، ولذلك فغياب قنوات الإتصال بين الإدارات المختلفة تحد من كفاءة العنصر البشري في أداء دوره المطلوب، وبالتالي الإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة. فالإتصالات تمثل محور عملية التنظيم في المؤسسة، ويتحدد على أساسها هيكل التنظيم الإداري ومدى شموله للوظائف الإدارية وأبعاده الأفقية والرأسية، فدور الاتصالات في المؤسسات كالدورة الدموية للإنسان، فلو نقص تدفق الاتصالات إلى وظيفة من وظائف المؤسسة فإن هذا الجزء سيعاني في أداء واجباته ومهامه، وبالتالي تقاسي المؤسسة بكاملها من تلك المعاناة، كما أن وظيفة الاتصالات الأساسية هي حق ورفع الروح المعنوية بين العاملين، مما يترتب عليه زيادة درجات الولاء والانتماء، وبالتالي زيادة الإقبال العمل والرضا الوظيفي الذي يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مقومات الاتصال الفعال.

لا يتحقق نجاح الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصالات وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي:

1. توفر نظام معلومات عالي يضمن تدفق وإستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة.
 2. دقة وضوح المعلومات المطلوبة وإرسالها من شخص لآخر.
 3. اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، ومع ضرور التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية.
 4. دراسة قدرات الأفراد المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.
 5. وضوح الهدف من الرسالة بصور تتناسب مع المعاني المستخدمة.
 6. ضرورة توفير لغة مشتركة، ومفهومه بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات¹.
- المطلب الثالث: دور الاتصال داخل المؤسسة.**

ينعكس دور الاتصالات في المؤسسة على مستوى أداء العاملين بها، نظرا لإعتمادها على الاتصالات في مزاوله كافة العمليات الإدارية، فالاتصال نشاط حركي وغرضي ولذلك هناك ترابط بين عملية الاتصال مع مفهوم المؤسسة كما يتضح مما يلي:

1. **المؤسسة نشاط حركي:** حيث تستمر المؤسسة في مزاوله نشاطها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه من هذا النشاط، وهذا يتطلب التفاعل مع ما يجري حولها في البيئة الخارجية، لأن السكوت معناه الخروج من دائرة المنافسة، وهذه الصفة لا تتفق مع الاتصال.
2. **المؤسسة غرضية:** تقوم المؤسسة بتحقيق هدف ما سواء كان ربحي أو خيرى، ويتفق ذلك مع طبيعة الاتصال.

1. محمد علي بن المانع: مرجع سبق ذكره، ص22.

3. المؤسسة نظام مفتوح: لا تستطيع المؤسسة البقاء بمعزل عن التغيرات الاجتماعية والتقنية، والظروف الخارجية التي تؤثر عليها، لذلك يجب أن تواكب هذه التغيرات بنظرية ديناميكية، ويتفق هذا مع طبيعة الاتصال.

4. المؤسسة شبكة معلومات: تزاوّل المؤسسة نشاطها من خلال إرسال وإستقبال كمية هائلة من المعلومات، وتهتم بالمعلومات الداخلية والخارجية لضمان سير العمل، وهذا عبارة عن عملية إتصال.

5. المؤسسة تجمع بشري: تحتاج مؤسسة للأفراد لإدارتها وآخرون للقيام بالعمل، وغيرها لتزويدها بالمعلومات التي تساعد على نموها، وأفراد من داخل المؤسسة وخارجها للقيام بالمهام المختلفة، ويحتاج التواصل والتفاهم بين هذه الفئات إلى الاتصال.

6. المشكلات: تواجه المؤسسة عند القيام بمهامها مشكلات متعددة تؤثر على كفاءة الأداء تبعا لفاعلية أو عدم فاعلية الاتصالات، والاستفادة من مميزات الاتصالات في تذليل المشكلات.¹

المطلب الرابع: دور الاتصالات أثناء الأزمات.

يساعد نظام الاتصال الفعال في مواجهة الأزمات، بل إن ضعف ورداءة الاتصالات كفيل بتقويض جهود إدارة الأزمة، مما يترتب عليه الفشل في عمليات المجابهة، إذ أن تأخر وصول الرسالة من القيادة أو الميدان أو العكس، أو تشويش الرسالة المستقبلية أو المرسله، أو تسرب بعض المعلومات السرية المهمة إلى الخصم يشكل خلا في نظام الاتصال مما يؤدي إلى إعاقة جهود إدارة الأزمة وفشل جميع خطط وسياسات المواجهة مع الخصم، لذلك يجب الاهتمام بأمن الاتصالات ولكن بشكل لا يعيق وصول الرسائل إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب وبالأسلوب الملائم.

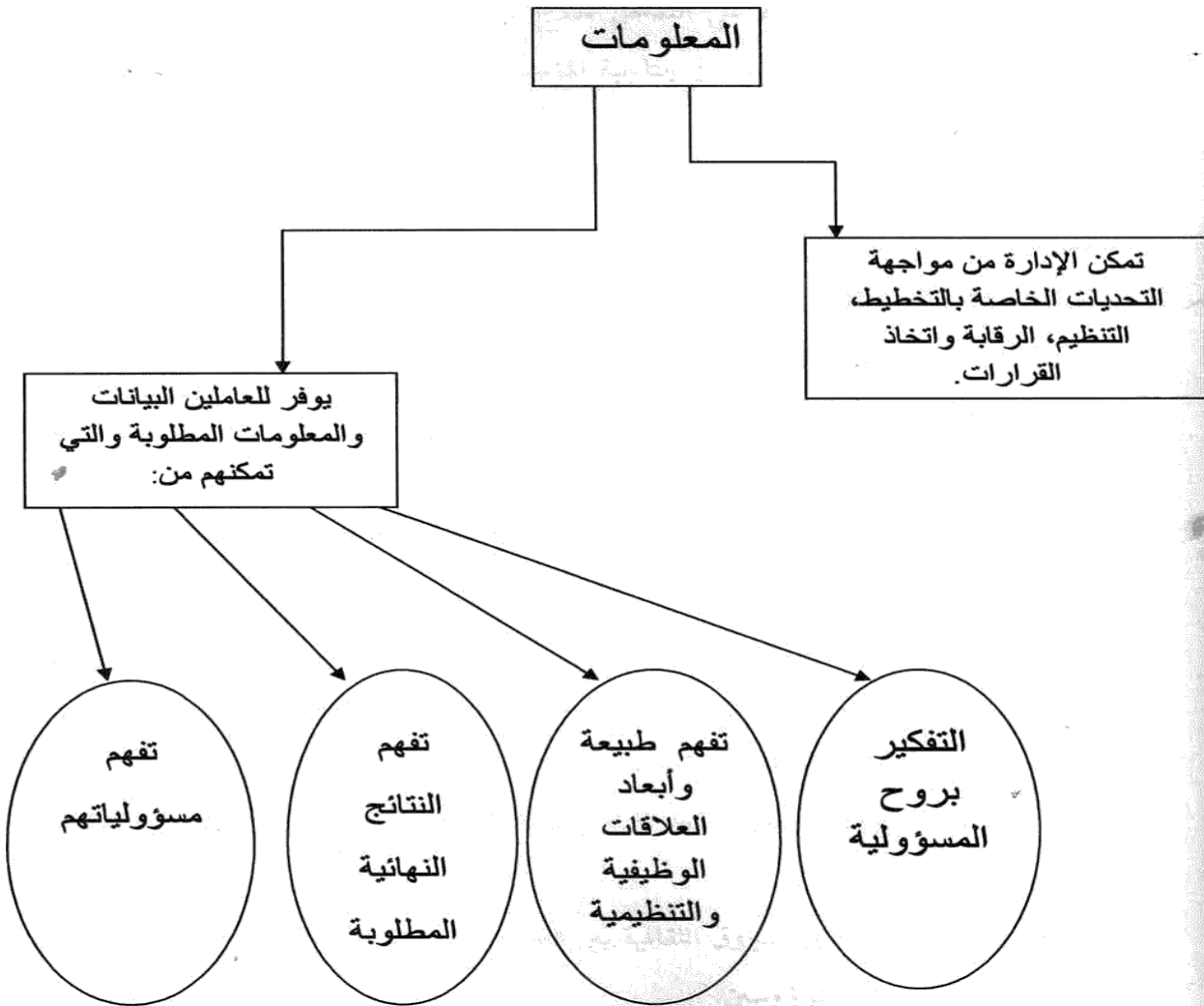
إن أهم القواعد الأساسية التي يتوقف عليها نجاح العمليات الخاصة بإدارة الأزمة هو

1. عامر سعيد يس: مرجع سبق ذكره، ص 62-72.

المحافظة على أمن الاتصالات، ومن ناحية أخرى تعد درجة السرية التي تتخذ على أساسها الإجراءات اللازمة لأمن الاتصالات مسألة تقديرية، فأحيانا يتم التضحية ببعض درجات أمن الاتصالات كضرورة لمقتضيات الموقف، فلا سرية في الاتصالات وليست أمرا مطلقا وإنما يجب الموازنة بين متطلبات تنفيذ العملية بكفاءة،

وبين مخاطر التنازل عن قواعد أمن الاتصالات، لأن الهدف النهائي من الاتصالات هو نجاح العمليات، وأمن الاتصالات هو أحد وسائل ذلك النجاح.¹

الشكل رقم (9): أهمية المعلومات.²



1. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1996، ص 345.

2. المصدر: علي السلمي، نفس المرجع، ص 340.

المبحث الثاني: معوقات الاتصال الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي.

تعد معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة، وتؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال نتيجة عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصالات، مما يترتب عليه زيادة نقص في إنتاجية المؤسسة، وتبديد الوقت والجهد فيها لا طائل منه، وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه.

وتنحصر معوقات الاتصالات فيما يلي:

المطلب الأول: معوقات الاتصال الخاصة بالعمل.

1. معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل:

- ✓ عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ✓ عدم تنمية قدرات ومهارات الأفراد.
- ✓ انعدام التنسيق بين جهود الأفراد.
- ✓ المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظرته للآخرين ومشاعره نحوهم.
- ✓ المشكلات المرتبطة ببرنامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد.
- ✓ المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء.
- ✓ المشكلات المرتبطة بالمشكلات الإنسانية وأثرها في انسياب المعلومات.

2. معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل:

- ✓ عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئتهم لذلك.
- ✓ زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين: تمثل الفروق الثقافية لبيئة مناسبة لسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ إذا كانت اللغة المستخدمة في الاتصال بسيطة وسهلة فإنها تساهم في نجاح عملية

الاتصال.

3. معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل.

✓ قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين.

✓ عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل.

✓ إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية أو التنظيمية.

✓ عدم إدراك الكثير من المؤشرات النفسية المتعلقة بأحاسيس الأفراد من خوف وإحساس بالظلم مما يؤدي إلى تشويه المعلومات.

4. معوقات الاتصال المرتبطة بطبيعة العمل.

✓ تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها.

✓ صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية.

✓ سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة.

✓ عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل.

✓ سوء روتين العمل.

✓ عدم الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة كالمعدات والطرق والأساليب المتطورة لتسهيل الأداء، وإتمامه بكفاية عالية.

✓ عدم تشجيع التغذية المرتدة للمعلومات لإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وإعطاء وجهة النظر فيما يرتبط بطبيعة العمل.

5. معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئي للعمل:

✓ عدم ملائمة مكان العمل أحيانا من حيث الحجم أو طريقة التنظيم.

✓ عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترات الراحة.

✓ إهمال بعض الاعتبارات ذات الأثر الإيجابي كوجود كافيتيرا لتناول الوجبات والبرامج الترفيهية لشغل أوقات الفراغ.

- ✓ عدم قيام إدارة العلاقات العامة بمسؤولياتها نحو العاملين بالمؤسسة.
- ✓ إهمال الأثر السلبي أو وجود ضوضاء تؤثر على جو العمل.
- ✓ إهمال أهمية الأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية في المؤسسة.
- ✓ صعوبة قنوات الاتصال بين المؤسسة والجهات الخارجية.
- ✓ القيود والضغوط التي تفرضها اللوائح والقوانين المستخدمة حتى يعتاد عليها العاملون.
- ✓ عدم توعية العاملين بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين.

1. عدم وجود مقياس للإنتاجية.
2. إهمال أهمية العنصر الإنساني.
3. عدم إدراك دوافع المرسل.
4. عدم فهم الرسالة المعطاة.
5. عدم ملائمة قنوات الاتصال أو استخدام وسيلة الاتصال غير المناسبة.
6. عدم القدرة على التركيز والتصرف.
7. تشويه المعلومات بسبب اختلاف وجهات النظر بين الأفراد.
8. الفروق الفردية: اختلاف الناس في رغباتهم واتجاهاتهم وميولهم وقدراتهم يجعل هنا تباينا في إدراك الرسالة وفهمها، فكلما زادت القدرة على إدراك وفهم الرسالة كلما نجحت عملية الاتصال والعكس صحيح.
9. معوقات نفسية: إن تدفق المعلومات بين الرئيس والمرؤوس يحددها درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوس، فالرئيس الذي يتضجر ويتضايق من إتصالات مرؤوسه يجعلهم يحجمون عن تزويده بالمعلومات.
10. الإفراط في الاتصال: إن الإفراط في الاتصال يعيق عملية الاتصال لأن فيه عبء على المتصل وقد يفوق طاقاته الاستيعابية.
11. التحريف: هو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة أو أجزاء منها أثناء رحلتها

صعوداً أو هبوطاً عبر قنوات الاتصال.

12. إضفاء الصفة غير الشخصية على التعامل: يؤدي افتقار الاتصالات الإدارية لعنصر التخصيص إلى شعور الأفراد بالتباعد بسبب زيادة التعاملات الرسمية، لذلك يفضل بعض الأفراد الاتصال الشخصي اللفظي لأنه يشعرهم بشخصيتهم وبأهميتهم، ويقلص من حدة الرسميات ويزيد من شعورهم بالولاء ويزيد الانتماء للمؤسسة¹.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال المتعلقة بالإدارة.

1. النظرة السطحية من قبل الإدارة بأبعاد ومحددات مفهوم الاتصالات.
2. عدم اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد.
3. إهمال الإدارة للمعلومات والبيانات التي لا تلتقي مع وجهة نظرها.
4. العشوائية في مزاوله بعض الأنشطة الإدارية.
5. إنعدام العدالة والمساواة من قبل بعض الرؤساء في معاملة الأفراد.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال المتعلقة بالهيكل التنظيمي.

1. الحجم الكبير للمؤسسة: إن كبر حجم المؤسسة يعيق عملية الاتصال، لأن المسافة البعيدة بين المراكز والفروع تؤثر في عملية نقل المعلومات التي غالباً ما تتعرض للتحريف والتعديل.
2. تعدد المستويات الإدارية: يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة على فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين بهذه المستويات، كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد تؤدي إلى عدم فعالية الاتصالات نتيجة مرور موضوع الرسالة على مستويات إدارية، مما يستغرق زمناً أطول، بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة ومحتوياتها للتحريف أو التعديل.
3. نطاق الإشراف: تتأثر أساليب وطرق الاتصالات باتساع أو ضيق نطاق الإشراف،

1. عامر سعيد يس: مرجع سبق ذكره، ص 64-72.

ف عند اتساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسؤول أن سلطته اتسعت، وأن جميع أفراد قسمه مسؤولون عن تنفيذ أوامره، وهذا قد يدفعه للاعتقاد بحتمية تنفيذ أوامره دون مناقشة، مما يؤثر على اتصالاته بوظيفته نظراً لتردده في استقبال الإتصالات، أو تقليصه من معدلات تعامله وتعاونيه مع رئيسه، أو يرفض القيام بالمطلوب، أو يتجاهل محتوى ومضمون الرسالة.

4. **تعدد مسؤوليات المدير:** يعد تعدد مسؤوليات المدير إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات، نظراً لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصالات فنتيجة زيادة حجم العمل يزيد اضطراب وشعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد، فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفر الوقت الذي يستغرقه في إنجاز العمل، مما قد يؤدي إلى تسرب المعلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناجمة عن قلة الاتصالات.

5. **الحواجز المصطنعة:** عندما يميل الهيكل التنظيمي إلى التعدد في المستويات الإدارية وخصوصاً مستويات الإدارة الوسط يبدأ بعض مديري هذا المستوى في الاعتقاد بأن موظفي المستويات الدنيا على بعد كبير مما يجري في الإدارة العليا، وبناءً على هذا يعتقدون بعدم جدوى معرفة هؤلاء الموظفين بأهداف وتطورات المؤسسة، وبذلك تعمل الإدارة الوسطى كحاجز أو مانع في طريق تدفق الاتصالات بين المستويات العليا والمستويات الدنيا.¹

1. العثمين فهد وسعود عبد العزيز: الاتصالات الادارية (ماهيتها، أهدافها، أساليبها، معوقاتهما)، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، 1993، ص165.

في هذا الفصل تعرضنا إلى العلاقة الموجودة بين الاتصال والأداء الوظيفي حيث تم التعرف إلى دور الاتصال في رفع مستوى الأداء الوظيفي وكذا على مقومات الاتصال الفعال ودوره داخل المؤسسة، ودوره أثناء الأزمات وكذا على أهم معوقات الاتصال التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي واستخلصنا أن الاتصال يؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي وكفاءته، فهو نشاط سامي يمتد إلى جميع المستويات بصفة عامة وفي مجال المؤسسات بصفة خاصة إذ يمثل الاتصال الفعال أحد العمليات الأساسية في توجيه المؤسسة نحو الإتجاه السليم وفي تطبيق نشاطاتها المختلفة.

الفصل الرابع

تمهيد:

إن دراستنا لموضوع الاتصال وتأثيره على الأداء الوظيفي تطلب منا الاعتماد على الجانب النظري، وهذا ما حاولنا تطبيقه على الجانب الميداني داخل مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يستهدف تطوير وتحليل وتقويم مجموعة من الموظفين داخل المديرية، واستعملنا أسلوب العينات والملاحظة المباشرة واخترنا تقنية استمارة الاستبيان وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عنها دون البحث عن الأسباب وهذا ما سيتم عرضه في هذا الفصل.

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص.

المطب الأول : تعريف الديوان الوطني للخدمات الجامعية.

أنشئ الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي 95/85 المؤرخ في 22 ماس 1995، والذي تم تعديله بموجب المرسوم التنفيذي 03/213 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003.

ويعتبر الديوان الوطني للخدمات الجامعية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وهو يتولى تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية والمنح والسهر على تحسن أوضاع الطلبة المختلفة (الإيواء، النقل، الإطعام، الوقاية الصحية...) كما يعمل على ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية الموجهة للطلبة بالإضافة إلى إعداد البرامج للتكفل بالنقل الجامعي وتنظيم الوقاية الصحية في الوسط الطلابي بالاتصال بالهيئات المختصة.

كما أن الديوان الوطني للخدمات الجامعية يتكفل أيضا بالطلبة الأجانب في إطار التنظيم المعمول به في مجال الخدمات الجامعية والمنح، ويتولى متابعة الأنشطة لمديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية وتنسيقها ومراقبتها، ويسهر في الوقت ذاته على الاستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرفها.

وفي الأخير يضع نظاما إعلاميا لفائدة الطلبة بالإقامة الجامعية عبر الوطن وتشمل المديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية حسب ما ينص عليه القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 يناير 2004 والذي يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية، أربع مديريات أساسية وهي:

- ✓ مديرية الدراسات والتنمية.
- ✓ مديرية مراقبة التسيير والتدقيق والتحليل المالي.
- ✓ مديرية إدارة الوسائل.
- ✓ مديرية تحسين ظروف معيشة الطالب.

إضافة إلى هذا يشمل اكثرمن 60 مديرية للخدمات الجامعية تسير على إدارة شؤون 430 إقامة جامعية عبر الوطن، وتتكون كل مديرية للخدمات الجامعية من 04 أقسام وهي¹:

✓ قسم المراقبة والتنسيق.

✓ قسم المالية والصفقات العامة.

✓ قسم المنح.

✓ قسم الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تعريف مديرية الخدمات الجامعية ومهامها.

أولاً: تعريف مديرية الخدمات الجامعية.

تعتبر مديرية الخدمات الجامعية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري موضوعة تحت وصاية الديوان الوطني للخدمات الجامعية. وأكملت لها مهام أساسية تتمثل في تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية.

وقد أنشأت في 01 جويلية 2005 حيث تم توحيدها وتتكون من 08 إقامات يديرها مدير الخدمات الجامعية وعدد العمال 1300 عامل.

وتتكون المديرية من مجموعة من الأقسام، ويتم الاتصال بين المديرية ومختلف الأقسام عبر البريد، جداول الإرسال، مقررات، الاستدعاء، اعلانات، تبلغ...إخ.

ونجد العمال مقسمين كالتالي:

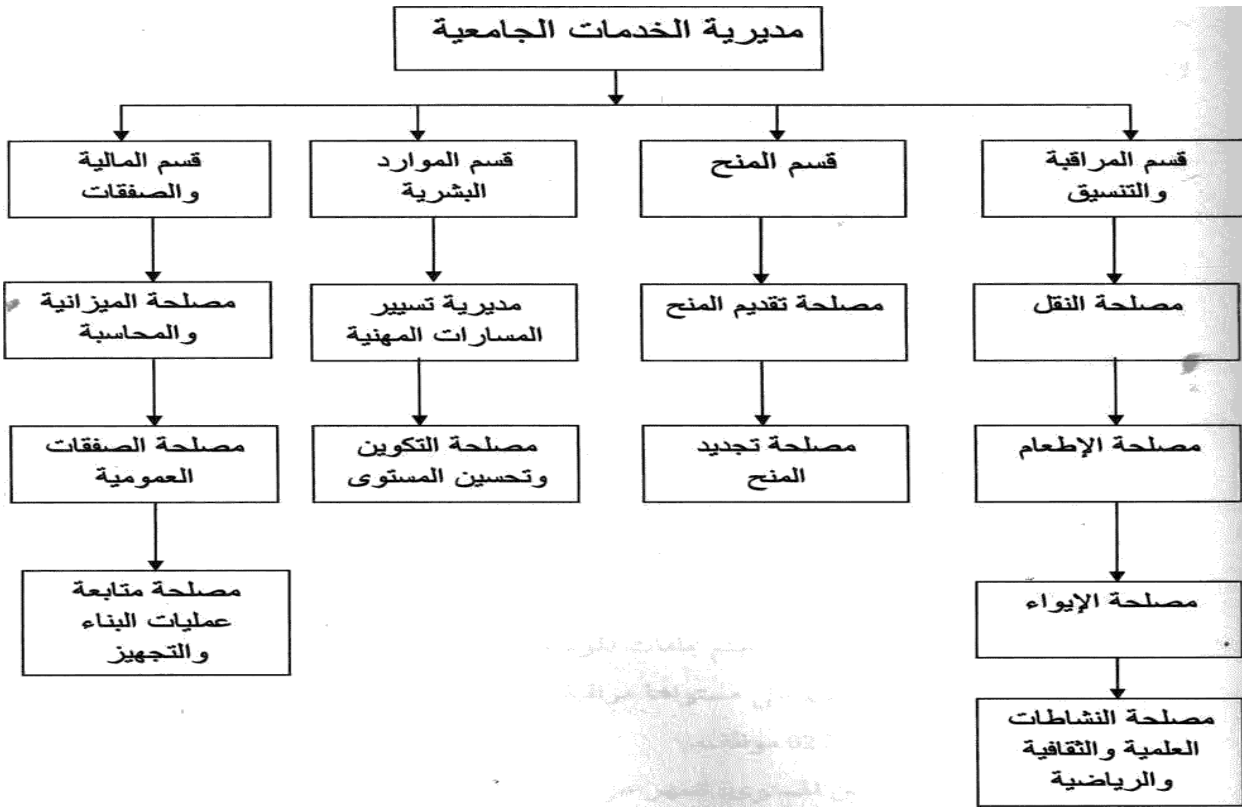
عدد العمال الكلي	المثبتن الموظفين+متربصين	عمال الوقاية المتعاقدين	المتعاقدين المهنيين	المتعاقدين متعدد الخدمات+منظفة	المتعاقدين أعوان خدمة
1060	225	72	62	620	81

1.الاستاذ لحضر بالعز: رسالة الديوان، شهرية إعلامية، العدد0، أفريل 2004، الديوان الوطني للخدمات الجامعية، بن عكنون- الجزائر.

ثانيا: مهام مديرية الخدمات الجامعية.

1. السهر على تحسين ظروف معيشة الطالب، داخل الإقامات الجامعية والمتابعة والتنسيق بينهما.
2. متابعة ومراقبة سير المنح.
3. ترقية وتطوير النشاطات الرياضية، العلمية، الثقافية والترفيهية على مستوى الإقامات الجامعية.
4. المساهمة في إعداد وتنفيذ برنامج خاص بشبكات النقل الجامعي.
5. ضمان تنظيم الوقاية الصحية للطلبة بالتنسيق مع الهيئات المختصة في الصحة العمومية.
6. وضع نظام إعلامي وثائقي لفائدة الطلبة داخل الإقامات الجامعية والعمل على ترقيته.
7. ضمان إستقبال الطلبة الأجانب المسجلين نظاميا في مؤسسات للتعليم العالي طبقا لللتنظيمات المنصوص عليها.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية.



ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية:

تتكون مديرية الخدمات الجامعية لولاية المسيلة من أربعة أقسام وكل قسم يشمل مجموعة من المصالح.

ويعتبر قسم الموارد البشرية وكذا قسم المالية والصفقات العمومية من أهم الأقسام.

1. قسم المراقبة والتنسيق: والذي يتكون من:

- ✓ مصلحة النقل: يتم على مستوى هذه المصلحة توفير المواصلات للطلبة من مكان إقامتهم إلى الجامعة، حيث تمنح للطلبة بطاقات النقل حتى تمكنهم من الاستفادة من خدمات النقل الجامعي وذلك بتسديدهم لاشتراك سنوي ويوجد بالمصلحة 06 موظفين.
- ✓ مصلحة الإطعام: تقوم هذه المصلحة بتوفير السلع، والإشراف على الوجبات الغذائية للطلبة، ومراقبة جودة السلع وصلاحياتها، ويوجد بهذه المصلحة 03 موظفين.
- ✓ مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية: تنظم هذه المصلحة دورات رياضية وملتقيات وحفلات لفائدة الطلبة من أجل خلق جو مفعم بالنشاط والعمل والحيوية داخل

الصفوف الطلابية، ويوجد بهذه المصلحة 02 موظفين.

2. قسم المنح: ويتكون من:

✓ مصلحة تقديم المنح: على مستوى هذه المصلحة يتم تقديم منحة دراسية للطلبة وفق

شروط معينة، وهي المسؤولة عن المنح المقدمة للطلبة، ويوجد بهذه المصلحة 03 موظفين.

✓ مصلحة تجديد المنح: حيث يتم على مستوى هذه المصلحة تجديد المنح الدراسية

للطلبة كل بداية سنة دراسية وفق شروط مطلوبة، ويوجد بهذه المصلحة 04 موظفين.

3. قسم الموارد البشرية: يتكون من:

✓ مصلحة تسيير المسارات المهنية: تهتم بملفات الموظفين ومراقبة المسار المهني

للعامل إبتداء من تاريخ التعيين حتى التقاعد، وكذلك يتم على مستواها مراقبة يومية للعمال،

ساعة الدخول والخروج، الغياب، التأخر... ويوجد بهذه المصلحة 02 موظف.

✓ مصلحة التكوين وتحسين المستوى: تسهر على تكوين وتحسين مستوى الموظفين

التابعين لها، وذلك بوضع برامج تدريبية، ويوجد بهذه المصلحة 02 موظف.

الجدول رقم(01) : خصائص عينة البحث تم الاتصال بـ16موظف حيث ودنا مايلي:

التكرار النسبي	التكرار المطلق		معلومات شخصية
50%	08	ذكر	الجنس
50%	08	انثى	
25%	4	24-28	السن
50%	8	28-40	
25%	4	40 فما فوق	

50%	08	اعزب	الحالة المدنية
50%	08	متزوج	
0%	00	مطلق	
0%	00	ارمل	
06,25%	01	متوسط	المستوى التعليمي
43,75%	07	ثانوي	
50.00%	08	جامعي	
62.50%	10	عربية	اللغة المستعملة
00.00%	00	فرنسية	
37.50%	06	معا	
25%	04	1-3 سنوات	الخبرة
25%	04	2-3-5 سنوات	
50%	08	5-10 فما فوق	

من خلال الجدول يتضح لنا أن عينة البحث من حيث الجنس كانت متساوية 50 ذكور و 50 إناث، أما بالنسبة للسن فإن أغلبية عينة البحث من فئة عمرية شابة، ومن جهة نجد أن معظم الموظفين داخل المديرية عزاب أي مانسبته 50%

كما لا حظنا من خلال الجدول أن اللغة الأكثر استعمالا داخل المديرية هي العربية وقد ظهرت بنسبة 62.50، وقد اتضح لنا من الجدول أن نصف عينة البحث خبرتهم ما بين 05 و 10 سنوات.

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

أولا: الأدوات الإحصائية:

لقد استخدمنا في دراستنا هذه مجموعة من الأدوات الإحصائية وأبرز هذه الأدوات العينة العشوائية البسيطة، وذلك لعدم القدرة على دراسة كافة موظفي المديرية، ذلك لأنها

تتطلب وقت وجهد كبيرين، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يمكن تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على جميع الموظفين.

ثانيا: استمارة الاستبيان:

وهي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد من أفراد المجتمع، الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.

ولقد احتوت استمارة الاستبيان التي قمنا بتوزيعها على موظفي مديرية الخدمات الجامعية على قسمين:

القسم الأول: تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية لكل موظف.

القسم الثاني: وقد احتوى على ثلاثة محاور وهي كالاتي:
محور متعلق بالاتصال.

✓ محور متعلق بالأداء الوظيفي.

✓ محور متعلق بتأثير الاتصال على الاداء الوظيفي.

المطلب الثالث: دراسة تحليلية للنتائج.

فقط، بل يجب تجسيدها والتعمق فيها وهناك مرحلة أخرى جد هامة تتمثل في المعالجة الإحصائية للبيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم استخلاص النتائج، هذه الاخيرة التي تمدنا بإجابات واضحة.

أولاً: دراسة المحور المتعلق بالاتصال.

07- جدول رقم(02): معنى الاتصال.

النسبة	التكرار	العبارات
%0	0	- التأثير في الآخرين ولكي لا تخضع لتأثيرهم فقط
%50	8	- ليكن لك دور في المديرية
%31,25	5	- تتصل لكي تؤثر من أجل تحقيق هدف
%18,75	3	- بدون إجابة
%100	16	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية عينة البحث يتفقون علي أنهم يتصلون لكي يكون لهم دور داخل المديرية، وذلك لأنها ظهرت بنسبة 50% أما بالنسبة للبعض الآخر فإن الاتصال يعني لهم وسيلة للتأثير من أجل تحقيق هدف وقد ظهر ذلك بنسبة 31.25 % أما الممتنعون عن الإجابة فكانت نسبتهم 18.75%.

جدول رقم(03): مستوى الاتصال داخل المديرية.

العبارات	التكرار	النسبة
- مقبول جدا	1	6,25%
- مقبول	13	81,25%
- ناجح	1	6,25%
- دون المستوى	0	0%
- بدون إجابة	1	6,25%
المجموع	16	100%

من خلال ملاحظتنا للجدول وجدنا، أن جل أفراد عينة البحث يرون أن مستوى الاتصال داخل المديرية مقبول حيث ظهر بنسبة 81.25% وهي نسبة عالية تدل على رضا الموظفين على هذا المستوى من الاتصال.

ثانيا: دراسة المحور المتعلق بالأداء الوظيفي.

12- جدول رقم (06): نوع الأداء المفضل.

العبارات	التكرار	النسبة
- الفرد	2	12,5%
- الجماعي	13	81,25%
- بدون إجابة	1	6.25%
المجموع	16	100%

نلاحظ من خلال الجدول، أن جل موظفي المديرية يفضلون العمل الجماعي حيث ظهر بنسبة 81.25%، وهذا يدل على التفاعل الموجود بين الموظفين، بينما أجاب البعض أي بنسبة 12,5 % أنهم يفضلون العمل الفردي، وقدرت نسبة الذين امتنعوا عن الإجابة بـ 6,25% .

- جدول رقم (07): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

التعبئة	التكرار	العبارات
50%	8	نعم
43,75%	7	لا
6,25%	1	بدون إجابة
100%	16	المجموع

من خلال الجدول الذي بين أيدينا لا حظنا أن الإجابات كانت متقاربة لأن نسبة الذين أجابوا بوجود عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي هي 50% بينما الذين أجابوا بعدم وجود عوامل تؤثر على أدائهم فقد كانت 43,75% .

جدول رقم(10): مستوى تقييم الأداء في المديرية.

النسبة	التكرار	العبارات
12,5%	2	عادل متوسط
31,25%	5	تحتاج إلى تحسين
6,25%	1	حسن
43.75%	7	لا أدري
6.25%	1	بدون إجابة
100%	16	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة البحث لا يدركون مستوى تقييم الأداء داخل المديرية حيث نجد نسبة 43,75% قد عبروا بلا أدري، بينما نجد نسبة 31,25% يرون بأنه يحتاج إلى تحسين وتطوير، ونسبة 12,5% قد عبروا على أن تقييم الأداء عادل في المديرية.

أ- جدول رقم (11): أساس تقييم الأداء في المديرية.

النسبة	التكرار	العبارات
12.5%	2	الجهد المبذول
50%	8	الخبرة
6,25%	1	المهارة
31.25%	5	لا أدري
0	0	بدون إجابة
100%	16	المجموع

من الجدول يتضح لنا أن أغلبية الموظفين يجهلون الأساس الذي يتم به الأداء في المديرية حيث عبروا بلا أدري وقد ظهرت بنسبة 31.25%، بينما أجاب البعض بأن الخبرة هي أساس تقييم الأداء في المديرية وقد كانت إجابتهم بنسبة 50%، أما فقد بأن عنصر الجهد المبذول هو الأساس وقد كانت إجابتهم بنسبة 12,5%

جدول رقم (13): تأثير نتائج التقييم على المسار الوظيفي للموظفين.

النسبة	التكرار	العبارات
62.5%	10	نعم
18.75%	3	لا
18.75%	3	بدون إجابة
100%	16	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن أغلبية عينة البحث توثرفي نتائج التقييم على أدائهم مساهم الوظيفي، وقد ظهرت بنسبة 62.5% هو، بينما نجد أن البعض يرى أن نتائج التقييم لا تؤثر على مساهم الوظيفي وقد برزت بنسبة 18.75% ونفس النسبة أي 18.75% امتنعوا عن الإجابة.

19- جدول رقم (13): تأثير نظام الاتصال داخل المديرية إزاء أداء الموظفين.

النسبة	التكرار	العبارات
43.75%	7	نعم
43.75%	7	لا
12.5%	2	بدون إجابة
100%	16	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن الآراء متماثلة حيث نجد نسبة الذين أجابوا بنعم قدرت بـ: 43,75% ، ونفس النسبة أي 43.75% قد أجابوا بلا، فهذا يدل على أن هناك إتجاهان، اتجاه يؤثر نظام الاتصال على أدائه الوظيفي بينما الاتجاه الآخر فيقول بأن نظام الاتصال لا يؤثر أدائه الوظيفي، وقد كانت نسبة الممتنعين عن الإجابة 12.5%

20- بجدول رقم (14): مساهمة الاتصال الفعال في رفع مستو أداء الموظفين.

افبة	التكرار	العبارات
87.5%	14	نعم
0%	0	لا
12.5%	2	بدون إجابة
100%	16	المجموع

يبدو أن أغلبية الموظفين يتفقون على أن الاتصال الفعال يساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وكانت نسبتهم 87.5% أو قد امتنع الموظفون بنسبة 12.5% عن الإجابة، وهذا يدل على أن الاتصال ركيزة أساسية داخل المديرية.

- جدول رقم (15): المعوقات التي تخفض مستوى أداء الموظفين.

النسبة	التكرار	العبارات
0%	0	عوائق في الوظيفة
18.75%	3	عوائق في الموظفين
50%	8	عوائق في الهيكل التنظيم
18.75%	3	عوائق في الإدارة
12.5%	2	- بدون إجابة
100%	16	المجموع

توجد عوائق بنسبة كبيرة في الهيكل التنظيمي ويستدل على ذلك من خلال الإجابة حيث نجد نسبة 50% بينما نجد عوائق في الموظفين قد ظهرت بنسبة 18,75%، ونفس النسبة أي 18.75% نجدها كعوائق في الإدارة، وقد امتنع عن الإجابة ما نسبته 12.5%.

- جدول رقم(16): دور الاتصال أثناء الأزمات التي تواجهها المديرية.

النسبة	التكرار	العبارات
81.25%	13	نعم
6.25%	1	لا
12.5%	2	بدون إجابة
100%	16	المجموع

نلاحظ أن أغلبية الموظفين قد كانت إجاباتهم بنعم أي بنسبة 81.25 بينما إجابة 6,25% بلا، وقد امتنع عن الإجابة ما نسبته 12.5% وهذا ما يدل على أن الاتصال يلعب دور أساسي أثناء الأزمات داخل المديرية.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل مديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة تم التعرف على مختلف إقاماتها الجامعية ومصالحها ومهام كل قسم ومصحة، وانطلاقاً من المعلومات التي جمعناها من خلال استمارة الاستبيان خرجنا بمجموعة من النتائج الهامة وهي كالتالي:

- أن الاتصال يؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء الموظفين، وذلك تبعاً لسهولة وانسيابه بين المستويات الإدارية المختلفة.
- أن الاتصال يلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه المديرية.
- الاتصال الفعال يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة بالإضافة إلى حسن توجيه الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى وهذا ما يترتب عليه رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن.

خاتمة

إن كل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج لمعلومات، والمعلومات تتاح من خلال الاتصال الذي يعد عملية تبادل سلوكيات أو معان بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي، أو غير لفظي مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموماً وحتى الصمت - أحياناً - يمكن أن ينقل معنى معيناً.

وعلى هذا الأساس فإن للاتصال هدفاً أساسياً هو نقل المعلومات أو المعاني من المرسل إلى المستقبل، هذه المعلومات التي تناسب دورها ببساطة وبسهولة وبصفة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات فإن ذلك ينعكس على المؤسسة، إن الإدارة التي تبتغي النجاح لا بد أن تمتلك نظاماً فعالاً للاتصالات حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغييرات التنظيمية، كذلك فإن الاتصال هو سبيل الإدارة من أجل إبلاغ الموظفين بالأهداف والسياسات وإجراءات ومعايير الأداء، وكذا التعرف على فهم الموظفين وردود فعلهم للرسائل المبلغة إليهم.

ولكي يكون الاتصال فعالاً ويحقق أغراضه يجب أن تراعى فيه مقومات نجاحه، وعلى الإدارة أن تتغلب على ما يعيق الاتصال من مشاكل وصعوبات سواء عادية أو تنظيمية أو تكنولوجية أو مهارية أو سلوكية.

ويتجلى توفير الاتصالات داخل المؤسسات في ضرورة إرساء نظام مفتوح متصل ومتواصل بين أعضاء المؤسسة كما يؤكد مسؤولية المدير في تحقيق التوافق بين الأفراد وبين المناصب في المستويات الإدارية عن طريق العناية باختيار الموظفين وإستعمال العوامل السلبية والإيجابية وتأمين المؤسسة غير الرسمي، كل هذه الجوانب التي تحيط بالأداء الوظيفي تؤثر وتتأثر به، ومن خلال الزيارة الميدانية لمديرية الخدمات الجامعية وبعد التعرف على بعض مصلحتها وجدنا بعض الصعوبات التي يعاني منها الاتصال والأداء الوظيفي لذلك فقد قدمنا بعض الاقتراحات والتوجيهات أهمها:

1. تعميم بشبكة الانترنت على كل أقسام و مصالح المديرية من أجل تسهيل تنظيم عملية المديرية ومواكبة التطور التكنولوجي.
2. الشفافية في نقل المعلومات حيث يعتبر عاملا محركا نحو تفعيل الاتصال وإيجابياته.
3. التنسيق بين جهود الموظفين في المديرية وأقسامها وإدارتها.
4. ضرورة تسهيل عمليات البحث العلمي التي يقوم بها الطلبة الباحثون في نشاط مؤسسات الدولة وتقديم لهم كل المساعدات لإنجاح بحوثهم.
5. ضرورة توزيع المعلومات على الموظفين دون محاباة.
6. تزويد أقسام المديرية بعدد مناسب من الموظفين ذلك لوجود عمل مكثف.
7. تحسين كيفية التعامل مع الأفراد ومحاولة التقرب منهم أكثر.
8. الإهتمام أكثر بالاتصال بين المدير وموظفيه، لأن هذا النوع من الاتصال يساهم في تبادل الخبرات و بروز أفكار جديدة من شأنها أن تساعد متخذي القرار.
9. عقد ندوات واجتماعات خاصة من أجل إبراز أهمية الاتصالات الجماعية داخل المديرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بئاء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، مصر، 2004.
3. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
4. أحمد محمد المصري: (الإدار الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات) ، جامعة الأزهر، الإسكندرية، 2000.
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر للمؤلف، القاهرة، 2000.
6. العثمين فهد وسعود عبد العزيز: الاتصالات الإدارية)ماهيتها، أهدافها، أساليبها، معوقاتهما(شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، 1993.
7. إسمهان بلوم: فعاليات أداء العامل بين الأطر والمحددات الإمبيريقية، شركة بانتيمنت، 2005.
8. بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2004.
9. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003.
10. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، (بدون سنة نشر).
11. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية -من منظور إستراتيجي-، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

12. محمد أنس قاسم جعفر: مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، جامعة القاهرة، مصر، 1982.
13. موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2005.
14. نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
15. سامية محمد جابر: الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
16. عامر سعيد يس: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000.
17. عبد الله الطويقي: علم الاتصال المعاصر، مكتبة العسكيات، الرياض، 1997.
18. عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
19. عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.
20. عبد الغفور يونس: تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989.
21. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1996.
22. فوزيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
23. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
24. قوته وآخرون: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، 2002.
25. راوية محمد: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2000.

26. رضا قجة: أداء العامل في التنظيم في التنظيم الصناعي، شركة بانتييت، ط1، 2003.

المذكرات:

1. حمود بن مطلق العماج: علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003.
2. محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامع نايف العربية، الرياض، 2006.
3. ناصر بن محمد بن عقيل: علاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامع نايف العربية، الرياض، 2006.
4. نعيمة فضيل: أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

المجلات:

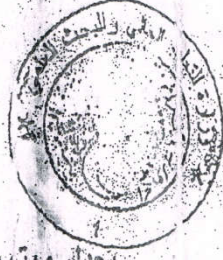
1. لخطر بالعز: رسالة الديوان، شهرية إعلامية العدد 0، أبريل 2004، الديوان الوطني للخدمات الجامعية، بن عكنون - الجزائر.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

07 JUL 2009

قرار وزاري مشترك مؤرخ في الموافق 07 جويلية 2009
يعمل ويترجم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425
الموافق 12 ديسمبر سنة 2004 و المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية
و تجديد مقرها و قائمة الإقامات الجامعية التابعة لها و مشتملاتها، المعدل و
المتتم.



ان وزير التعليم العالي و البحث العلمي،
و وزير التنظيم العالي و البحث العلمي،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08-366 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1429 الموافق
15 نوفمبر سنة 2008 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-84 المؤرخ في 21 شوال عام 1415 الموافق 22
مارس سنة 1995 و المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية و تنظيمه و عطه،
المعدل و المتتم،

- و بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425 الموافق 22
ديسمبر سنة 2004 يتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية و تجديد مقرها و قائمة
الإقامات التابعة لها و مشتملاتها، المعدل و المتتم،

يقران ما يأتي:

المادة الأولى: يعمل وترجم المادة 2 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام
1425 الموافق 22 ديسمبر سنة 2004، المعدل و المتتم و المذكور أعلاه، و تحرر كما
يأتي:

المادة 2: تتألف حصونا (50) مديرية للخدمات الجامعية.
يحدد مقر كل مديرية و قائمة الإقامات الجامعية التابعة لها و مشتملاتها، طبقا للملحق بهذا
القرار.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
الترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- و بمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ فيالمتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني)، عند الاقتضاء ؛

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم... المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) لاسيما المادة..... منه،

- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تعيين/إدماج وإعادة ترتيب(بيان الاسم واللقب) في رتبة...ابتداء من..... ؛

- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترسيم المعني(ة) ابتداء من.....(عند الاقتضاء) ؛

- وبناء على مستخرج القرار رقم..... المؤرخ.....في... المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة..... الرقم الاستدلالي..... للصف..... ابتداء من.....

- وبناء على الشهادة رقم.....المؤرخة في.....المسلمة للمعني من طرف.....، (تحديد اختصاص الشهادة)،

- وباقتراح من.....،

يقرر

المادة الأولى : يرقى(بيان الاسم واللقب) ويرسم في سلك.....رتبة.....ابتداء من تاريخ تنصيبه الذي لا يكون سابقا عن تاريخ الإمضاء على هذا القرار أو المقرر.

المادة 2 : يعاد ترتيب المعني(ة) عند نفس التاريخ في الصف.....الدرجة.....الرقم الاستدلالي..... ويحتفظ بأقدمية قدرها.....سنة.....شهر.....يوم.....إلى غاية 12/31/..... تحسب قصد الترقية اللاحقة .

المادة 3 : يكلف(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب.....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
ترقية عن طريق الامتحان المهني

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- وبمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ فيالمتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني)، عند الاقتضاء،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم... المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) لاسيما المادة..... منه،
- وبناء على القرار الوزاري المشترك (تعليمية، عند الاقتضاء) المؤرخ في.....الذي يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا البرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف أسلاك.....،
- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن فتح امتحان مهني للالتحاق بسلك.....رتبة.....،
- وبناء على القرار رقم... المؤرخ في.....المتضمن تعيين/إدماج وإعادة ترتيب.....(بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....،
- وبناء على مستخرج القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة.....الرقم الاستدلالي..... للصف..... ابتداء من.....،
- وبناء على المحضر رقم.....المؤرخ في.....المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية لامتحان المهني للالتحاق برتبة.....،
- وبناء على المحضر رقم... المؤرخ.....في.....المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للتكوين قبل الترقية للالتحاق برتبة.....(عند الاقتضاء)،
- وبناء على المحضر رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تنصيب المعني(ة) ابتداء من.....،
- وباقتراح من

يقرر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
ترسيم

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- و بمقتضى المرسوم رقم..... المؤرخ في.....المتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التقني أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني)، عند الاقتضاء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم... المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) لاسيما المادة..... منه،

- وبناء على القرار رقم..... المؤرخ في.....المتضمن تعيين.....(بيان الاسم واللقب) في رتبة.....الرقم الاستدلالي.....ابتداء من.....،

- وبناء على محضر اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة في لجنة ترسيم بتاريخ.....،

- وباقتراح من.....،

يقرر

المادة الأولى : يرسم.....(بيان الاسم واللقب) في سلك.....رتبة.....الصف.....الرقم الاستدلالي.....، ابتداء من.....،

المادة 2 : يكلف.....(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب.....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
توظيف عن طريق الإختبار المهني

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- وبمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ فيالمتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني)، عند الاقتضاء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) لاسيما المادة..... منه،

- و بناء على القرار الوزاري المشترك (تعليمية، عند الاقتضاء) المؤرخ في الذي يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا البرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف أسلاك.....،

- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن فتح اختبار مهني للالتحاق بسلك..... رتبة.....،

- وبناء على المحضر رقم.....المؤرخ في.....، المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للاختبار المهني للالتحاق برتبة.....،

- وبناء على الشهادة رقم... المؤرخة في.....(ذكر اختصاص الشهادة)، المسلمة ل.....(بيان الاسم واللقب) من طرف.....،

- وبناء على وثيقة الإثبات تجاه الخدمة الوطنية رقم..... المؤرخة في.....،

- وبناء على المحضر رقم.....المؤرخ في..... المتضمن تنصيب المعني(ة) ابتداء من.....،

- وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى : يعين(بيان الاسم واللقب) بصفة متربص في سلك.....رتبة.....السنف.....الرقم الاستدلالي..... ابتداء من..... تاريخ تنصيبه

المادة 2 : يكلف(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب.....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
توظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات

- إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية،
 - و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
 - و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
 - و بمقتضى المرسوم رقم..... المؤرخ فيالمتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني)، عند الاقتضاء،
 - و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم... المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) لاسيما المادة..... منه،
 - و بناء على القرار الوزاري المشترك (تعليمية، عند الاقتضاء) المؤرخ في الذي يحدد كليات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية وكذا البرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف أسلاك.....،
 - و بناء على القرار رقم..... المؤرخ في.....المتضمن فتح مسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق بسلك.....رتبة.....،
 - و بناء على المحضر رقم..... المؤرخ في ..، المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للمسابقة على أساس الاختبارات للالتحاق برتبة.....،
 - و بناء على الشهادة رقم..... المؤرخة في.....(ذكر اختصاص الشهادة)، والمسلمة ل.....(بيان الاسم واللقب) من طرف.....،
 - و بناء على وثيقة الإثبات تجاه الخدمة الوطنية رقم..... المؤرخة في.....،
 - و بناء على المحضر رقم..... المؤرخ في..... المتضمن تنصيب المعني(ة) ابتداء من.....،
 - و باقتراح من

يقرر

المادة الأولى: يعين(بيان الاسم واللقب) بصفة متربص في سلك.....رتبة.....الصنف.....الرقم الاستدلالي.....، ابتداء من.....، تاريخ تنصيبه

المادة 2 : يكلف(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب.....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
توظيف مباشر على أساس الشهادة (بعد تكوين متخصص)

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- و بمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ في.....المتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني)، عند الاقتضاء،

و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) لاسيما المادة..... منه،

- و بناءا المحضر رقم.....المؤرخ في.....المتضمن فتح تكوين متخصص للاتحاق برتبة.....،

- و بناءا على المحضر رقم.....المؤرخ في.....المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للتكوين المتخصص للاتحاق برتبة.....،

- و بناءا على وثيقة الإثبات تجاه الخدمة الوطنية رقم.....المؤرخة في.....،

- و بناءا على المحضر رقم..... المؤرخ في.....المتضمن تنصيب.....(بيان الاسم واللقب) ابتداء من.....،

- و باقتراح من.....

يقرر

المادة الأولى : يعين.....(بيان الاسم واللقب) بصفة متربص في سلك.....رتبة.....الصنف.....الرقم الاستدلالي.....، ابتداء من.....، تاريخ تنصيبه
المادة 2 : يكلف.....(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب.....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
إحالة على التقاعد

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم،

- و بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- و بمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ في.....المتضمن إنشاء.....(تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني)، عند الاقتضاء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) ؛

- و بناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترسيم/تعيين(بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....،

- وبناء على مستخرج قرار الترقية في الدرجة رقم.....المؤرخ في.....،

- وبناء على تأشيرة الصندوق الوطني للتقاعد تحت رقم.....المؤرخة في.....،

- وباقتراح من.....،

يقرر

المادة الأولى : يحال.....(بيان الاسم واللقب) على التقاعد..... ابتداء من اليوم الموالي لتاريخ تبليغه بقرار الاستفادة من معاش التقاعد

المادة 2 : يكلف.....(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب.....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
الإحالة على الاستيداع لأغراض
شخصية

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- و بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادة 148 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- وبمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ في.....المتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني)، عند الاقتضاء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في...المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) ؛
- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تعيين.....(بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....

- و بناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترسيم المعني(ة) في رتبة.....ابتداء من.....،
- وبناء على مستخرج القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة.....الرقم الاستدلالي.....للصنف.....ابتداء من.....،

- وبناء على طلب الإحالة على الاستيداع المقدم من طرف المعني(ة) بتاريخ.....،

- وبناء على المحضر رقم.....المؤرخ في.....للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء،

- وباقتراح من.....،

يقرر

المادة الأولى : يحال.....(بيان الاسم واللقب) على الاستيداع لأغراض شخصية لفترة..... ابتداء من.....

المادة 2 : يكلف.....(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب.....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر

الإحالة على الاستيداع من أجل تربية طفل يقل عمره عن 5 سنوات - مرافقة الزوج - مرض خطير تعرض له أحد الأصول أو الزوج أو أحد الأبناء المتكفل بهم - ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- و بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادة 146 منه،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- و بمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ فيالمتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التقني أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني)، عند الاقتضاء،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) ؛

- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن تعيين(بيان الاسم واللقب) في رتبة.....ابتداء من.....

- وبناء على القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترسيم المعني(ة) في رتبة.....ابتداء من.....

- وبناء على مستخرج القرار رقم.....المؤرخ في.....المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة...الرقم الاستدلالي..... للصنف..... ابتداء من.....

- وبناء على طلب الإحالة على الاستيداع المقدم من طرف المعني (ة) بتاريخ.....

- وبناء على الوثائق الثبوتية ذات الصلة بسبب الإحالة على الاستيداع، المقدمة من طرف المعني(ة)،

- وباقتراح من

يقرر

المادة الأولى : يحال.....(بيان الاسم واللقب) على الاستيداع من أجل.....(بيان سبب الإحالة على الاستيداع) لفترة..... ابتداء من.....

المادة 2 : يكلف.....(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب.....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
توظيف مباشر على أساس الشهادة

إن..... (ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- وبمقتضى المرسوم رقم..... المؤرخ في..... المتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني)، عند الاقتضاء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم... المؤرخ في..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ب..... (سلك الانتماء) لا سيما المادة..... منه،

- وبناء على الشهادة رقم..... المؤرخة في..... (ذكر اختصاص الشهادة) المسلمة ل..... (بيان الاسم واللقب) من طرف.....،

- وبناء على وثيقة الإثبات تجاه الخدمة الوطنية رقم..... المؤرخة في.....،

- وبناء على المحضر رقم..... المؤرخ في..... المتضمن تنصيب المعني(ة) ابتداء من.....،

- وباقتراح من.....

يقرر

المادة الأولى : يعين (بيان الاسم واللقب) بصفة متربص في سلك.....رتبة..... الصنف.....الرقم الاستدلالي.....، ابتداء من.....، تاريخ تنصيبه

المادة 2 : يكلف.....(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر ب.....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

قرار أو مقرر
الإلتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- وبمقتضى المرسوم رقم.....المؤرخ فيالمتضمن إنشاء..... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني)، عند الاقتضاء،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في.....المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء) لاسيما المادة... منه،
- وبناء على القرار رقم...المؤرخ في.....المتضمن تعيين/إدماج وإعادة ترتيب(بيان الاسم واللقب) في رتبة... ابتداء من.....،
- وبناء على مستخرج القرار رقم..... المؤرخ في..... المتضمن ترقية المعني(ة) إلى الدرجة..... الرقم الاستدلالي.... للسنف..... ، ابتداء من.....،
- وبناء على المحضر المؤرخ في.....للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء.....،
- وبناء على المحضر رقم...المؤرخ فيالمتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للتكوين قبل الترقية للإلتحاق برتبة.....، (عند الاقتضاء)
- وباقتراح من.....،

يقرر

- المادة الأولى : يرقى(بيان الاسم واللقب) ويرسم في سلك.....رتبة...ابتداء من الفاتح من شهر.....، سنة.....
- المادة 2 : يعاد ترتيب المعني(ة) عند نفس التاريخ في الصنف.....الدرجة.....الرقم الاستدلالي..... ويحتفظ بأقدمية قدرها.....سنة.....شهر.....يوم.....إلى غاية 12/31..... تحسب قصد الترقية اللاحقة .
- المادة 3 : يكلف(السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.
- حرر ب.....في.....

فهرس الموضوعات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء.....
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول : عموميات حول الاتصال الاداري	
4	تمهيد.....
5	المبحث الأول: الاتصال.....
5	المطلب الأول: ماهية وأهمية الاتصال.....
8	المطلب الثاني : أنواع الاتصال.....
10	المطلب الثالث : خصائص وأهداف الاتصال.....
12	المطلب الرابع: وسائل ومعوقات الاتصال.....
17	المبحث الثاني : الاتصال الإداري.....
17	المطلب الأول : ماهية وأهمية الاتصال الاداري.....
19	المطلب الثاني : أنواع وخصائص الاتصال الإداري.....
25	المطلب الثالث : الأهداف والعوامل المؤثرة على الاتصال الإداري.....
28	المطلب الرابع : سلبيات وإيجابيات الاتصال الإداري.....
29	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي وتقييم الأداء	
31	تمهيد.....
32	المبحث الأول : الأداء الوظيفي.....
32	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي.....
35	المطلب الثاني : العوامل المحددة للأداء.....

37	المطلب الثالث : معايير وعناصر الأداء الوظيفي.....
39	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الأداء وطرق وتحسينها.....
45	المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي.....
45	المطلب الأول : ماهية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.....
46	المطلب الثاني : خطوات وأهمية تقييم الأداء الوظيفي.....
48	المطلب الثالث : معايير وخصائص تقييم الأداء الوظيفي.....
50	المطلب الرابع : أبعاد وفوائد تقييم الأداء الوظيفي.....
52	خلاصة الفصل :
الفصل الثالث : تأثير الاتصال الأداء الوظيفي	
54	تمهيد :
55	المبحث الأول : دور الاتصال في رفع مستوى الأداء الوظيفي
55	المطلب الأول : الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين.....
57	المطلب الثاني : مقومات الاتصال الفعال.....
57	المطلب الثالث : دور الاتصال داخل المؤسسة.....
58	المطلب الرابع : دور الاتصال أثناء الأزمات.....
60	المبحث الثاني : معوقات الاتصال الإداري التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.....
60	المطلب الأول : معوقات الاتصال الخاصة بالعمل.....
62	المطلب الثاني : معوقات الاتصال الخاصة بالعاملين.....
63	المطلب الثالث : معوقات الاتصال الخاصة بالإدارة.....
63	المطلب الرابع : معوقات الاتصال الخاصة بالهيكل.....
65	خلاصة الفصل :
الفصل الرابع : دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية	
67	تمهيد :

68	المبحث الأول : التعريف بميدان التريض.....
68	المطلب الاول : تعريف الديوان الوطني للخدمات الجامعية.....
69	المطلب الثاني : تعريف مديرية الخدمات الجامعية ومهامها.....
71	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي وشرحه.....
73	المبحث الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
74	المطلب الثالث : دراسة تحليلية للنتائج.....
81	خلاصة الفصل.....
83	خاتمة.....
86	قائمة المرجع.....
	الملاحق.....
	فهرس الموضوعات.....