

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية

الإتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي في المصالحات

دراسة حالة دائرة سيدي عامر

مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص إدارة و حكمة محلية

إشراف الدكتور:

غريبي عزوز

إعداد الطالبة:

قصري سليمة

السنة الجامعية :

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَشْكُرَهُ إِلَّا بِحَمْدِهِ



اهدي ثمرة جهدي إلى من كان لهما الفضل عليّ بعد الله سبحانه و تعالى
أمي الكريمة رحمها الله و اسكنها فسيح جناته ،إلى من علمني أن الحياة
كفاح و نضال والدي العزيز أطال الله في عمره .
إلى رفيق دربي زوجي "عبد القادر" و عائلته الكريمة .
إلى أمي الثانية و إخوتي و أخواتي رابع ، شريف ، بلقاسم ، يوسف ،
خديجة والكتكوتة خلود.
إلى جدي لخضر و جدتي خضرة و كل الأهل و الأقارب .
و إلى جميع صديقاتي .

سليمة

الشكر والعرفان

الحمد لله المنعم الوهاب الولي الحميد و الحمد لله بجميع محامده و كما
ينبغي له من التحميد .

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى أستاذي المشرف الدكتور "غربي عزوز"
الذي تحمل الإشراف على تحضير هذه المذكرة و على مجهوداته و
نصائحه القيمة .

كما أتقدم بالشكر و الامتنان لأساتذة قسم العلوم السياسية .

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إخراج
هذا العمل في صورته النهائية .

سليمة

مقدمة

الفصل الأول : الاتصال الإداري والأداء الوظيفي :مقاربة مفاهيمية ونظرية

المبحث الأول :مفهوم الاتصال الإداري

المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري و عناصره

المطلب الثاني : خصائص الاتصال الإداري

المبحث الثاني : نماذج و شبكات الاتصال الإداري

المطلب الأول : نماذج الاتصال الإداري

المطلب الثاني : شبكات الاتصال الإداري

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي :المفهوم ،المحددات والعناصر

المطلب الأول : الأداء الوظيفي قراءة في دلالات المصطلح

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي و عناصره

الفصل الثاني : الاتصال الإداري والأداء الوظيفي :محاولة لفهم طبيعة العلاقة

المبحث الأول : السند النظري لبيان العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي

المطلب الأول : الاتجاهات الكلاسيكية

المطلب الثاني :الاتجاهات الحديثة أو المدارس الحديثة

المبحث الثاني : الاتصال الإداري تعدد في الأنماط وتنوع في الوسائل

ووحدة في الهدف

المطلب الأول : أنماط الاتصال الإداري

المطلب الثاني : وسائل الاتصال الإداري

المطلب الثالث : التقنيات الحديثة للاتصال الإداري و انعكاسها

على الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي : ملامح التأثير ومستوياته

المطلب الأول :الاتصال ركيزة أساسية لتحسين أداء الإدارة

المطلب الثاني: الاتصال الإداري والأداء الوظيفي:معالم الارتباط وحدوده

الفصل الثالث : دراسة حالة دائرة سيدي عامر

المبحث الأول : لمحة عن دائرة سيدي عامر

المطلب الأول : التعريف بدائرة سيدي عامر

المطلب الثاني : الوظائف الرئيسية لدائرة سيدي عامر

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لدائرة سيدي عامر

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول : المنهج المستخدم في الدراسة

المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة

المبحث الثالث : معالجة نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول : تحليل النتائج

المطلب الثاني : تفسير النتائج

الخاتمة

قائمة المراجع

مقدمة

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية لها بعد تاريخي، حيث تطورت باستمرار من الاتصال المباشر بين الأشخاص إلى الاتصال باستخدام التقنيات الحديثة وذلك نظرا لتطور الكبير الحاصل في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين، مما ساهم في سهولة انسياب المعلومات و تضائل الحدود و الحواجز بين الدول ، كما ساعد هذا التطور المتواصل في وسائل الإعلام و الاتصال إلى مزيد من الدقة في الاتصالات بمختلف أنواعها و اختصار في الوقت و الجهد و المال .

وبما أن الاتصال ضرورة للإنسان فهو كذلك بالنسبة للإدارة باختلاف طبيعة نشاطها سواء كان إنتاجي أو خدماتي ، حيث أن العملية الإدارية بكل ما تحتويه من تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة و توجيه و اتخاذ القرارات تتطلب وجود شبكة للاتصالات الإدارية لنقل و تبادل المعلومات بين الموظفين أنفسهم أو بينهم و بين الرؤساء .

كما أن الاتصال هو العصب الحيوي للإدارة لتحقيق أهدافها المنشودة و رفع الكفاءة و الفعالية ، من خلال وجود نظام للاتصال داخل التنظيم يساعد على التواصل و التفاعل المستمر بين الأفراد ، و يساهم ذلك في خلق روابط إنسانية بين العمال و يحقق التقارب بينهم ومن ثم تحفيزهم على الأداء الجيد .

وقد فرض التطور المستمر في وسائل الاتصال على الإدارة ضرورة الاستفادة من هذا التطور، ذلك أن الاتصال الإداري يساهم في تقوية التواصل بين الإدارة و العاملين، مما يخلق مناخ قائم على تبادل الأفكار و الآراء و تقريب وجهات النظر و الإحاطة بالمشكلات التي تواجه العاملين و العمل على علاجها مما يؤثر بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي للعاملين .

1. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في أنه يعالج جانب مهم حيث أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً داخل التنظيم فهو بمثابة المحرك للعملية الإدارية ذلك أنه يساعد على تبادل الأفكار والآراء وكذلك تغيير الاتجاهات، إضافة إلى تفعيل اتخاذ القرارات من خلال فتح المجال للمشاركة ، وبما أن أي تنظيم يتشكل من مجموعة من الأفراد فإن الاتصال و التفاعل المستمر بينهم يساهم في النهوض بمستوى أدائهم مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة .

2 . أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب لاختيار الموضوع منها ما هو موضوعي و منها ما هو ذاتي :

- الأسباب الموضوعية : تتمثل الأسباب الموضوعية في :

- مكانة الاتصال داخل الإدارة باعتباره المنشط للعملية الإدارية .

- التعرف على مستوى العلاقة بين الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي .

- الأسباب الذاتية : : تتمثل الأسباب الذاتية في :

- الأهمية التي يحظى بها الموضوع باعتبار الاتصال الإداري والأداء الوظيفي

عمليتين أساسيتين داخل أي إدارة.

- الرغبة الذاتية في توسيع المعرفة المتعلقة بهذا الموضوع .

3 . أهداف الدراسة:

هناك عدة أهداف للدراسة علمية و عملية تتلخص فيما يلي :

- التعرف على مفهوم الاتصال الإداري .

- اكتساب مفاهيم حول الأداء الوظيفي .

- إبراز دور العملية الاتصالية داخل الإدارة.
- التعرف على مدى تأثير الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين .
- التطرق إلى دور الاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين من جهة وكيف يؤثر ذلك على الأداء الوظيفي من جهة أخرى .

4 - أدبيات الدراسة :

- الدراسة الأولى :

دراسة علي حسن الشهري تحت عنوان الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصالات الإدارية و مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي وتطرق كذلك إلى معوقات الاتصالات الإدارية التي تساهم في خفض مستوى الأداء الوظيفي ، و قد توصلت إلى أن الاتصالات الإدارية الفعالة و القائمة على استخدام التقنيات الحديثة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- الدراسة الثانية :

دراسة مصعب إسماعيل طبش تحت عنوان دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 .

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة ، و توصلت الدراسة إلى أن توظيف نظم و تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في تفعيل الأداء و السرعة في اتخاذ القرارات .

- الدراسة الثالثة :

دراسة بوعطيط جلال الدين تحت عنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة 2009/2008 .

سعت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز في ولاية عنابة ، و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز .

- الدراسة الرابعة :

دراسة شامي صليحة تحت عنوان المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، 2010/2009 .

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي بكل ما يحمله من متغيرات (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، التكنولوجيا ، الحوافز...) و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، و قد توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي مما يساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

5 - إشكالية البحث :

في ضوء ماسبق عرضه تبرز لنا ملامح الإشكالية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي :

كيف يساهم الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المحليات؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- مالمقصود بالاتصال الإداري ؟ وماهي عناصره؟
- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي ؟ وماهي محدداته ؟
- ما هو مستوى العلاقة بين الاتصال الإداري و فعالية الأداء الوظيفي للعاملين؟

6 - فرضيات البحث:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة نطرح مجموعة من الفرضيات :

- الاتصال الإداري الفعال هو انعكاس لفعالية الإدارة .
- الأداء الوظيفي تتحكم فيه عدة عوامل من بينها نمط الاتصال السائد في الإدارة.
- كلما كان الاتصال الإداري فعال كلما زادت درجة الأداء الوظيفي للعاملين .

7 - منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجا ملائما و مناسباً لهذه المواضيع بحيث يعتمد على وصف الظاهرة كما هي ثم يحلل أبعادها كما يعتمد هذا المنهج على وصف الدراسة النظرية من خلال الوصف و التفسير و التحليل و التركيب ثم التعميم ليتم الوصول إلى النتائج النهائية ثم تعميمها على كل الظواهر هذا في الجانب النظري أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة عند إسقاط الدراسة النظرية على ميدان الدراسة حيث يهدف هذا المنهج إلى التعرف على وضعية واحدة معينة و بطريقة تفصيلية دقيقة من خلال جمع البيانات و المعلومات الخاصة بها ثم تحليلها و التعرف على جوهر موضوعها .

8 - هندسة الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث و اختبار فرضياته تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة و خاتمة.

الفصل الأول : يتناول الإتصال الإداري والأداء الوظيفي مقارنة مفاهيمية ونظرية

يتضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول مفهوم الإتصال الإداري، والمبحث الثاني نماذج وشبكات الاتصال الإداري، والمبحث الثالث يتعلق بمفهوم الأداء الوظيفي، المحددات والعناصر .

الفصل الثاني : يبحث في الإتصال الإداري والأداء الوظيفي محاولة لفهم طبيعة

العلاقة ، تضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول يتناول السند النظري لبيان العلاقة بين الإتصال والأداء الوظيفي ، والمبحث الثاني يتعلق بأنماط و وسائل الإتصال الإداري ، أما المبحث الثالث فيبحث في الإتصال الإداري والأداء الوظيفي ملامح التأثير ومستوياته.

الفصل الثالث : يعالج دراسة حالة دائرة سيدي عامر يتكون من ثلاثة مباحث

حيث المبحث الأول خاص بالتعريف بدائرة سيدي عامر و المبحث الثاني حول الإجراءات المنهجية للدراسة و المبحث الثالث خاص بمعالجة نتائج الدراسة الميدانية .

الفصل الأول:

الاتصال الإداري والأداء

الوظيفي :

مقاربة مفاهيمية ونظرية.

يعتبر الاتصال بمثابة الدعامة الرئيسية للعملية الادارية للدور الكبير الذي يلعبه في التنسيق بين مختلف هذه العناصر ، لذا أصبح من الضروري توفر نظام للاتصالات الادارية داخل الإدارة لضمان التفاعل المستمر بين العاملين من خلال تبادل المعلومات و الأفكار و الآراء بينهم على اختلاف مستوياتهم بما يحقق أهداف التنظيم و العاملين معا ، حيث يقوم الاتصال بدور فعال في تشغيل العمل داخل الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية بما يوفره من معلومات و اتجاهات .

و الاتصال شبكة تربط بين مختلف أعضاء التنظيم و تعزز التعاون بينهم إذ أن تدفق المعلومات و البيانات هو جوهر العمل الإداري .

و نظرا لدور الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة تطلب ذلك ضرورة تنظيمها و العمل على تدعيم فاعليتها بما يساعد في انسياب المعلومات باستمرار و الذي بدوره يعود بالإيجاب على الإدارة .

وفي إطار هذا الفصل سنتطرق إلى الاتصال الإداري والأداء الوظيفي مقارنة مفاهيمية ونظرية من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مفهوم الاتصال الإداري

المبحث الثاني : نماذج و شبكات الاتصال الإداري

المبحث الثالث : الأداء الوظيفي : المفهوم ، المحددات والعناصر.

المبحث الأول : مفهوم الاتصال الإداري

يعد موضوع الاتصال من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة و ذلك باعتباره نشاط يقوم به الأفراد في شتى مجالات الحياة حيث بدون الاتصال لا يستطيع الأفراد الوصول إلى غاياتهم ، و على المستوى الإداري فإن تدفق المعلومات بين الرؤساء و العاملين ضروري لاستمرار العملية الادارية .

المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري و عناصره

في البداية سنتطرق إلى تعريف الاتصال ثم تعريف الاتصال الإداري و عناصره .

أولاً : تعريف الاتصال :

تعني كلمة الاتصال " communication " التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين تنطوي على عنصر القصد و التدبير ، و هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني "communis" بمعنى المشاركة و تكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المألوف، كما ارجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل "Common" بمعنى عام أو مشترك ، و يتضح من هذه المفاهيم أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة حول موضوع لتحقيق هدف ¹.

أما في اللغة العربية فإن كلمة الاتصال أخذت من الوصل أي البلوغ أي وجود اتصال بين اثنين أو أكثر ².

¹ . ميّ العبد الله ، نظريات الاتصال ، لبنان : دار النهضة العربية ، 2006 ، ص 23 .

² . علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ، الأردن : دار الحامد ، 2006 ، ص 24 .

ولتحديد المعنى الدقيق للاتصال نذكر مجموعة من التعاريف و هي كالآتي :

تعريف وليام نيومان (William Newman) : "الاتصال هو تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء و العواطف بين شخصين فأكثر".¹

تعريف مريهيو (Merrihue) : " الاتصال سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل و يؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل".²

تعريف روجرز وكنكايد : " الاتصال العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك".³

ويعرف أيضا : " عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين و خلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف و القيام بممارسات جديدة".⁴

وبناء على التعاريف المقدمة يمكن وضع التعريف التالي للاتصال :

" الاتصال هو عملية نقل و تبادل للمعلومات و الأفكار و الحقائق بين شخصين أو أكثر بهدف التأثير في سلوك الآخرين".

ثانيا : تعريف الاتصال الإداري

نظرا لدور الذي يلعبه الاتصال داخل الإدارة فقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين لذا تعددت التعاريف المقدمة للاتصال الإداري .

¹ . هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، الأردن: دار أسامة ، 2012 ،

ص 133.

² . محمد الصيرفي ، الاتصالات الادارية ، مصر : مؤسسة حورس الدولية ، 2006 ، ص 15 .

³ . فضيل دليو ، الاتصال . مفاهيمه . نظرياته ووسائله ، مصر : دار الفجر ، 2003 ، ص 16 .

⁴ . صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الادارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال ، الأردن : دار الحامد ، 2007 ، ص 17 .

تعريف هوكنز (Hawkins) و برستون (Preston) : "الاتصالات هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات".¹

وعرّف في قاموس الإدارة العامة : " بأنه نقل المعلومات بين الموظفين و رؤسائهم على مختلف الاتجاهات و المستويات الادارية في المنظمة . "

كما عرّف وليم جوليك الاتصال الإداري : " بأنه عملية إعطاء المعلومات و تفسيرها للمجموعات و الأفراد داخل المنظمة و خارجها . "²

كما يعرف الاتصال الإداري: " بأنه ذلك النشاط الذي ينتج عنه التفاعل الكامل بين الأطراف المشترك في العملية الاتصالية ومن خلاله تتحقق الاستجابة المطلوبة كما خطط لها المسؤول." ³

ويعرّف أيضا : " بأنه إنتاج أو توفير البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية و نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة ، أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة . "⁴

و يعرف أيضا : " بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين . " ⁵

¹ . جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، الطبعة الثالثة ، الجزائر : دار هومة ، 2009 ، ص 39 .

² . بوحنية قوي ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 31 .

³ . فضيلة محموش ، المتميز في الاتصالات الادارية و المراسلات الفعالة ، د، ب ، ن : دار الكتب العلمية ، 2009 ، ص 99 .

⁴ . علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق الذكر ، ص 24 .

⁵ . فضيل دليو ، مرجع سابق الذكر ، ص 16 .

ومن خلال التعاريف المقدمة نقترح التعريف التالي للاتصال الإداري :

" هو عملية نقل الأوامر و المعلومات و الآراء و الحقائق بين مختلف أجزاء الإدارة من أعلى المستويات الادارية إلى أدناها . "

ثالثا : عناصر الاتصال الإداري

يعد نموذج هارولد لازويل من أهم النماذج التي تناولت عناصر العملية الاتصالية بعبارة :

من يقول ؟ ماذا يقول ؟ لمن يقول ؟ لماذا يقول ؟ حيث أنه بالإجابة على هذه الأسئلة تحدد عناصر العملية الاتصالية و هي كالتالي :

1 - المرسل (Sender) :

هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين ، و تبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة ، ويتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم ، وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار و النوايا و المعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال .¹

2 - الرسالة (Message) :

تعد الرسالة نتاج لعملية تشفير أو وضع الأفكار في رموز ، و قد تحتوي الرسالة على استجابات واضحة و مباشرة ، و أيضا قد تتطوي على استجابات ضمنية و يجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الاتصال المستخدمة لنقلها .²

¹ .شعبان فرج ، الاتصالات الادارية ، الأردن : دار أسامة ، 2009 ، ص 154 .

² .راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، مصر: الدار الجامعية ، 1999 ، ص 196 .

3 - التشويش و المعوقات (Distortion ، Barriers) :

وهي كل ما من شأنه أن يعيق و يقلل من دقة و فاعلية الاتصال و هي تتواجد في كل مراحل الاتصال ، و عادة ما يكون التشويش معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية و الاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية و التقنية ¹.

4 - قناة الاتصال (Channel) :

وهي الوسيلة التي يراها المدير أو المرؤوس مناسبة لنقل التعليمات ، أية معلومات أخرى يتطلبها العمل ². ومن المتغيرات التي تساعد على اختيار الوسيلة الفعالة و المناسبة لنقل الرسالة، طبيعة المستقبل فإذا استطاع المرسل أن يحدد طبيعة المستقبل استطاع أن يحدد الوسيلة لنقل الرسالة ³.

5 - المستقبل (Receiver) :

وهو الطرف (رئيس / مرؤوس) الذي يستقبل رسالة المرسل ، و يقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة ⁴. وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل والمستقبل بعد انتهاء عملية الاتصال ⁵.

¹ . بوحنية قوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 40 ، ص 41 .

² . هاني خلف الطراونة ، مرجع سابق الذكر ، ص 133 .

³ . علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق الذكر ، ص 37 .

⁴ . شعبان فرج ، مرجع سابق الذكر ، ص 155 ، ص 156 .

⁵ . بوحنية قوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 40 .

6 - التغذية العكسية (Feed back) :

ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل ، والتي تمكن المرسل من التصرف الذي يحدث على أساسها ، وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال ، مبينا هل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا؟ وهو ما يعتبره البعض المتمم للآزم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل .¹

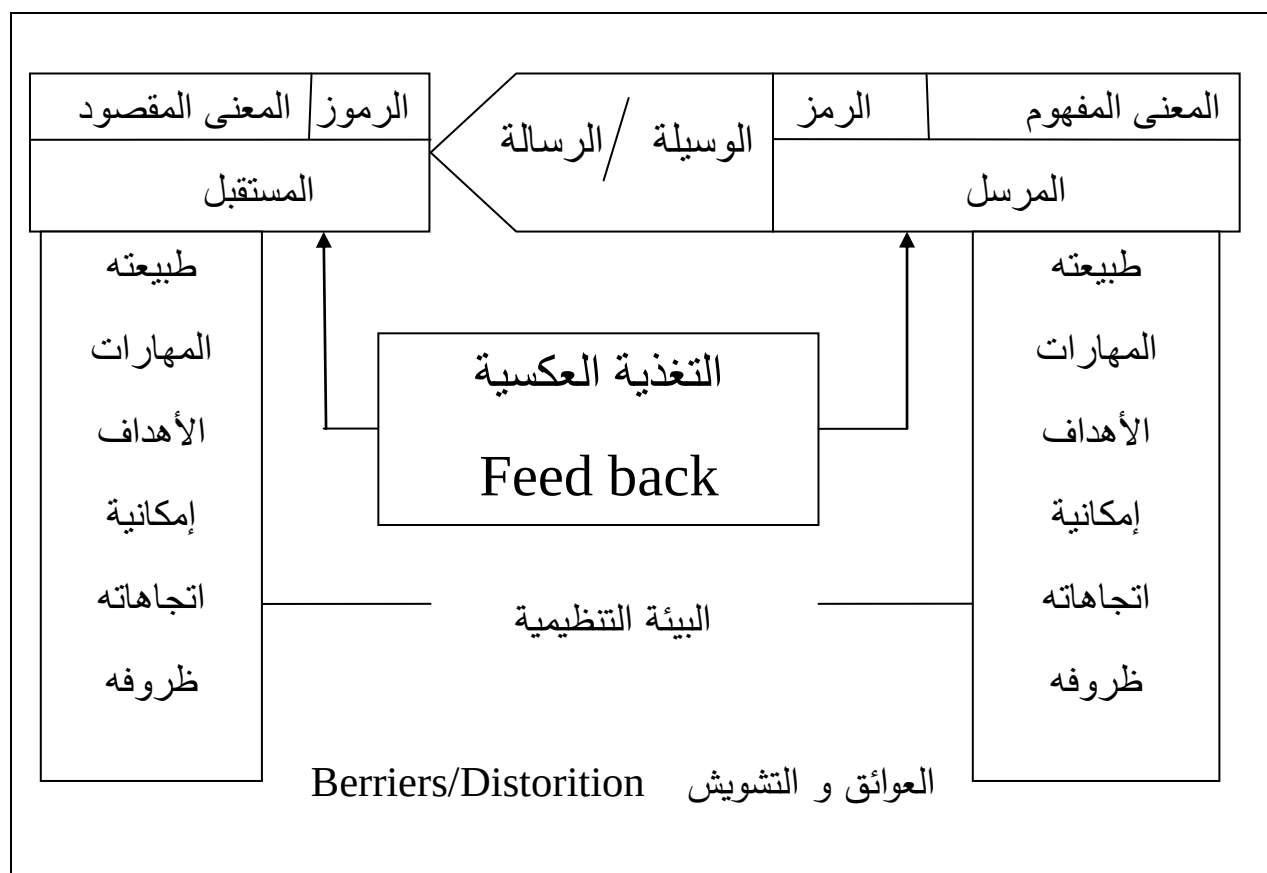
7 - البيئة (Environment) :

وتمثل البيئة مجموعة من العناصر الموقفية ، مثل طبيعة العمل و المنظمة و الإجراءات و الأطراف الأخرى المحيطة بالاتصال مثل الرؤوسين و الرؤساء ، و قد تسهل البيئة عملية الاتصال و قد تعيقها ، فالضوضاء و ارتفاع الحرارة قد تمثل تشويش Noise على عملية الاتصال ، كما أن سوء الاتصالات و تعقد الإجراءات تمثل تشويش آخر على الاتصالات الادارية .²

¹ . شعبان فرج ، مرجع سابق الذكر ، ص 156 .

² . احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مصر : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 343 .

الشكل رقم (01): عناصر عملية الاتصال الإداري



المصدر : بوحنية قوي، مرجع سابق الذكر ، ص 41 .

المطلب الثاني : خصائص الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال عملية تتميز بمجموعة من الخصائص و هي كالتالي :

1 - الاتصال عملية ديناميكية :

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس و التأثير بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة¹.

¹ . محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 19 .

2 - الاتصال عملية معقدة :

تتجاوز إرسال الرسائل و البيانات و المعلومات بل تهتم كذلك بتحقيق الفاعلية من الاتصال و ذلك بدراسة الأثر الرجعي الذي بدوره لن يتحقق إلا إذا تأكدت الإدارة المعنية بالاتصال بأن الرسالة قد سلمت للمرؤوسين و أنهم قد فهموا و استوعبوا هذه الرسالة .¹

3 - الاتصال عملية مستمرة :

لأن الاتصال يشتمل سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير و الحركة .

4 - الاتصال يشكل نظاما متكاملًا :

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة و تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل و مستقبل و رجع صدى و بيئة اتصالية ، و إذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب .²

5 - الاتصال عملية دائرية :

و يعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال .

6 - الاتصال غير قابل للإلغاء :

و يقصد به أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها .³

¹ . بوحنية قوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 33 .

² . شعبان فرج ، مرجع سابق الذكر ، ص 21 .

³ . محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 21 .

المبحث الثاني : نماذج وشبكات الاتصال الإداري

بعد التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الاتصال الإداري سنحاول في المبحث الثاني إلقاء الضوء على نماذج الاتصال و شبكاته .

المطلب الأول : نماذج الاتصال الإداري

لقد طرح الباحثين العديد من النماذج لتفسير عملية الاتصال من خلال توضيح العناصر التي تتكون منها العملية الاتصالية ، و يعرف النموذج بأنه : " بناء من الرموز و القوانين العامة التي يفترض أن تماثل مجموعة من النقاط ذات الصلة ببناء قائم أو بعملية ما ."¹

و يعتبر نموذج أرسطو من أوائل النماذج التي برزت لتوصيف الحدث الاتصالي كعملية و الذي يركز على ثلاثة عناصر رئيسية في الحدث الاتصالي وهي المتحدث ، النص ، المتلقي ، حيث أن المصدر الاتصالي هو المتحدث الذي يسعى إلى توصيل فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر و الذي يحتوي على ما يسمى بالمضمون ، أما المتلقي في هذه الحالة قد يكون فردا أو جماعة و حسب تصور أرسطو فإن الحدث الاتصالي بالنسبة له يتمحور حول الأثر الاقناعي .²

1 - نموذج لازويل (Lasswel) :

وضعه عام 1948 م ويلخص فيه عملية الاتصال في الأسئلة التالية :

- من هو ؟ Who (المرسل) .
- ماذا يقول ؟ Says What (الرسالة).³

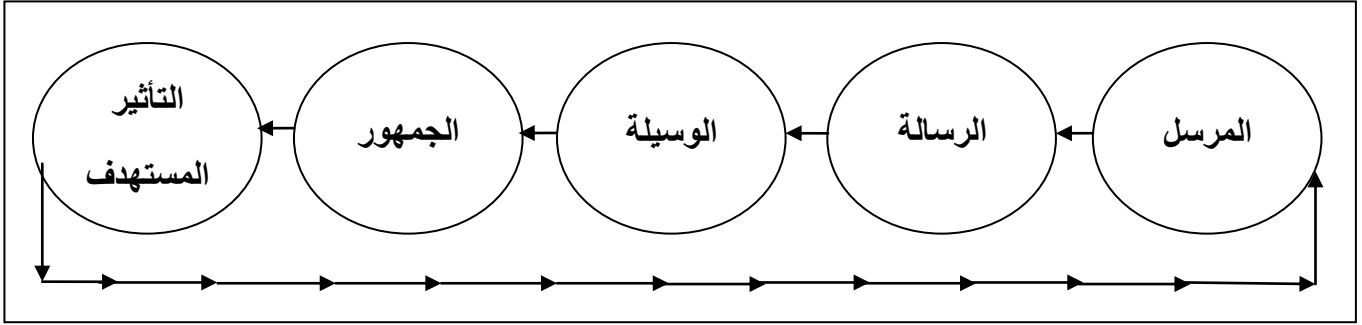
¹ .ربحي مصطفى العليان ، عدنان محمود الطوباسي ، الاتصال و العلاقات العامة ، الأردن : دار صفاء ، 2005 ، ص 71 .

² . محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 98 .

³ -ربحي مصطفى العليان ، عدنان محمد الطوباسي ، مرجع سابق الذكر ، ص 71 ، ص 72 .

- بأي قناة ؟ In Which Channel (القناة أو الوسيلة).
- لمن ؟ To Whom (المستقبل).
- وبأي تأثير ؟ With What Effect (التأثير).¹

الشكل رقم (02) : نموذج لازويل لعملية الاتصال



المصدر : ميّ العبد الله ، مرجع سابق الذكر ، ص 81 .

2 - نموذج شانون و ويفر Shannon and Weaver :

من أشهر نماذج الاتصالات فهناك مصدر للمعلومات ، و يقوم هذا المصدر بوضع المعلومات في رسالة ، و يقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات ، و يقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.²

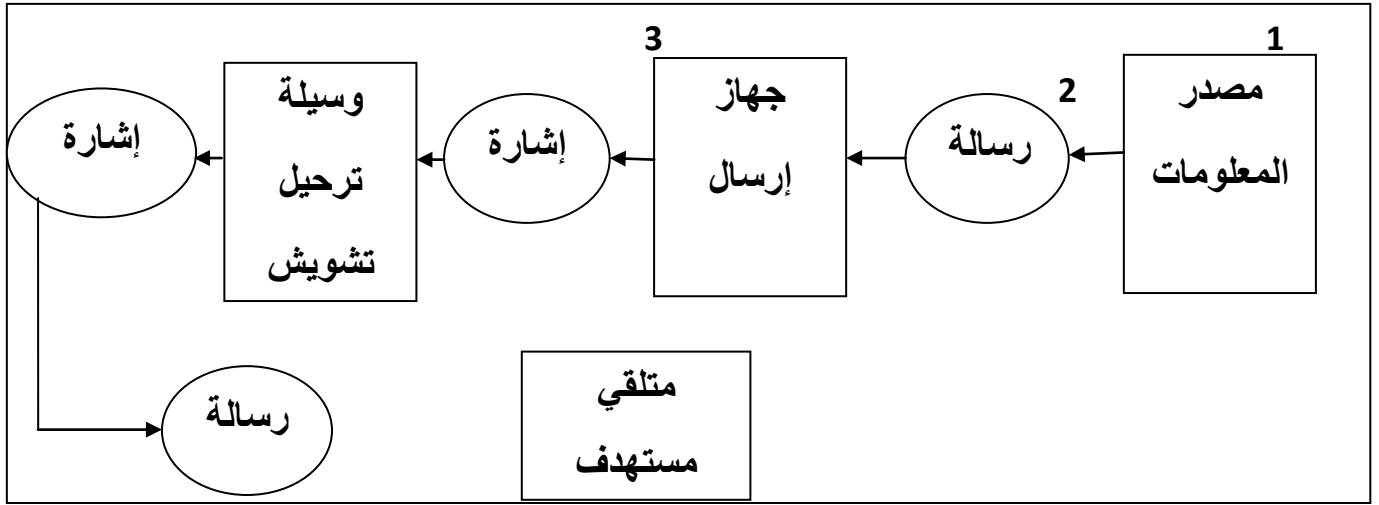
و ادخلا " شانون و ويفر " مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها ،ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي إضافة إلى كون مساره أحادي الاتجاه.³

¹ . المرجع نفسه ، ص72 .

² . احمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال ، مصر : الدار الجامعية ، 2008 ، ص 38.

³ . فضيل دليو ، مرجع سابق الذكر ، ص 22.

الشكل رقم (03) : نموذج الاتصال لشانون و ويفر



المصدر : محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 98 .

3. نموذج ولبر شرام (Wilber Shramm) :

يعد من النماذج التي ساهمت في بناء نظريات الاتصال قدمه في عام 1974 ، و في هذا النموذج يقدم شرام العناصر الأساسية على النحو التالي :

أ- المصدر أو صاحب الفكرة .

ب- التعبير عن الفكرة و وضعها في شيفرة (Code) و صياغتها في رموز لتكوين الرسالة.

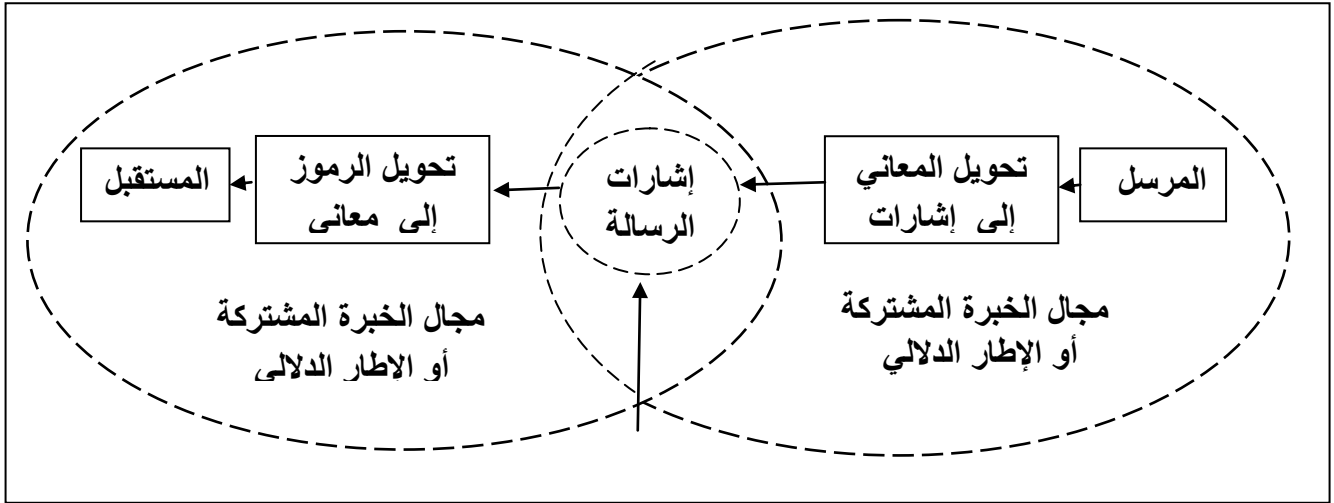
ج- المستقبل الذي يتلقى و يفك رموزها .

د- الاستجابة أو الهدف و رجع الصدى الذي قد يصل أو لا يصل إلى صاحب الفكرة.

ويعتمد شرام في نموذجه على أفكار شانون و ويفر فيما يتعلق برفع الصدى و التشويش ، وأضاف من خلال نموذج النظام الوظيفي لعملية الاتصال ، كما قدم مفاهيم مهمة مثل الإطار الدلالي و الخبرة المشتركة .¹

¹ . بشير العلق ، نظريات الاتصال مدخل متكامل ، الأردن : دار اليازوري ، 2010 ، ص 55 ، ص 56 .

الشكل رقم (04) : نموذج ولبر شرام للاتصال.



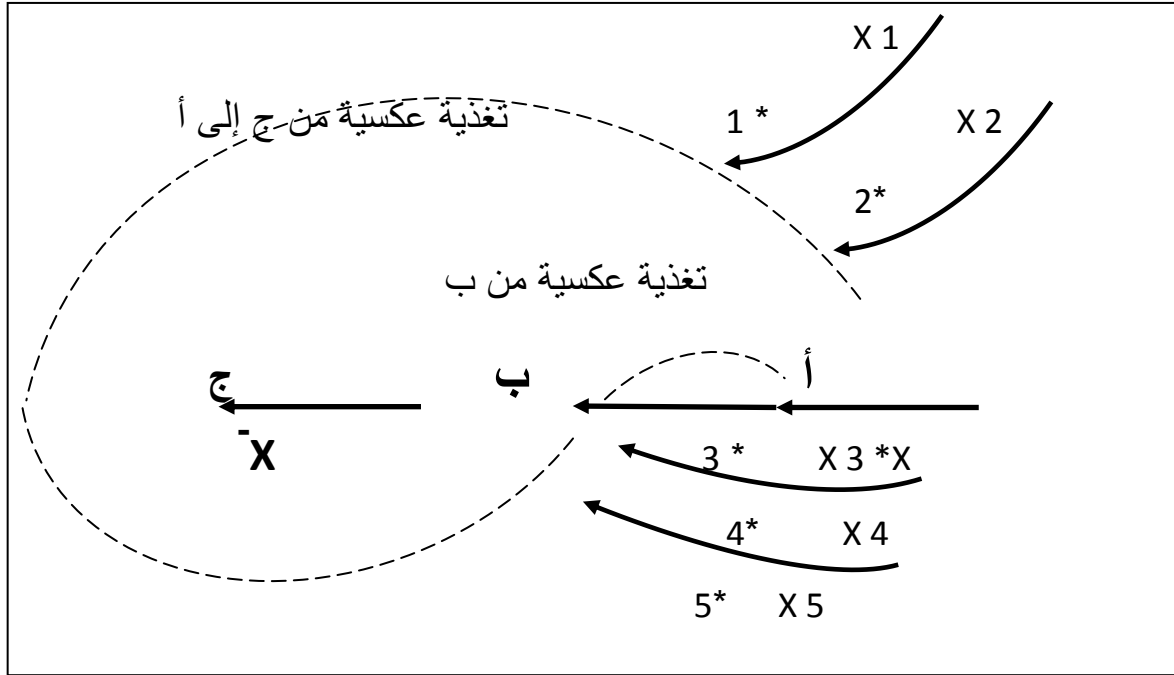
المصدر : مي عبد الله ، مرجع سابق الذكر، ص 105.

4 - نموذج وستلي و ماكلين (Westley & Maclean) :

قدم وستلي و ماكلين نموذجا للاتصال يأخذ الأدوار الاتصالية المختلفة و المتوقعة في العملية الاتصالية باعتبارها جزء من بيئة المنظمة إضافة إلى الاهتمام بالتغذية المرتدة التي تضمن معاشة الأفراد للأحداث البيئية المحيطة بهم وللاتصال فيما بينهم كما أوضح وستلي و ماكلين أن كل عملية اتصال لابد أن تكون هادفة لإحداث اثر محدد.¹

¹ . محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 99 ، ص 100 .

الشكل رقم (05) : نموذج وستلي و ماكلين للاتصال



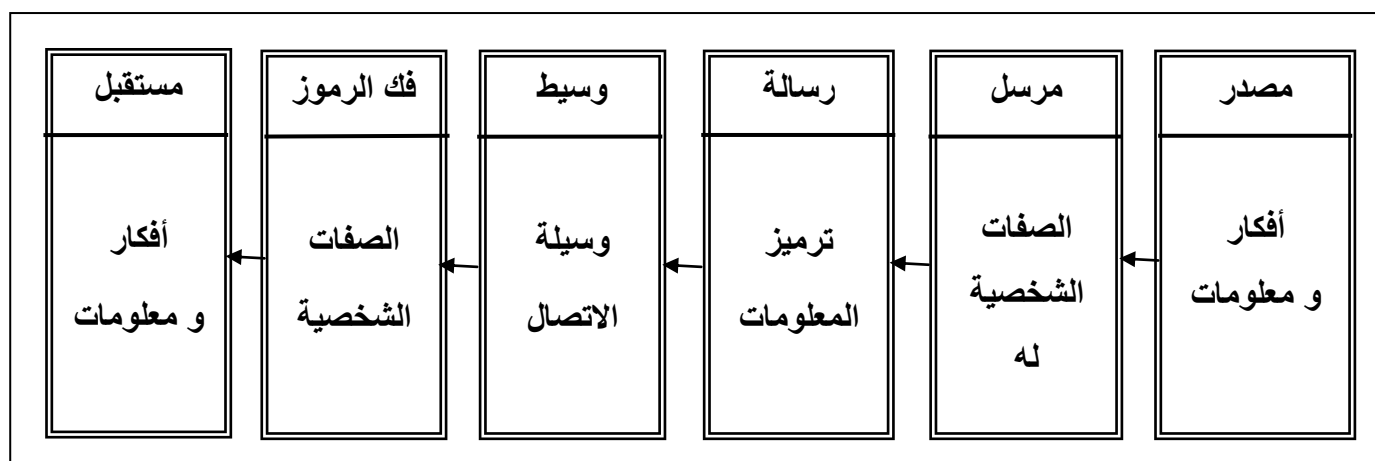
المصدر : محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 100 .

5 - نموذج دفيد بيرلو (David Berlo) :

اهتم دفيد بيرلو بالاتصالات كعملية **Process** تحتوي على العديد من الأنشطة حيث يبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال وهذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها ، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات ، ويتأثر ذلك بالصفات الشخصية للفرد ، ثم وضع الأفكار في رسالة يتم نقلها من خلال وسيلة للاتصال ، و يقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله و تفسيرها ثم ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول¹.

¹ . احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، مرجع سابق الذكر، ص 38 ، ص 39 .

الشكل رقم (06) : نموذج بيرلو للاتصال .



المصدر: احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال، مرجع سابق الذكر ، ص39.

المطلب الثاني : شبكات الاتصال الإداري

تصنف شبكات الاتصال إلى خمسة أنماط أساسية وهي:

أولاً: نمط السلسلة :

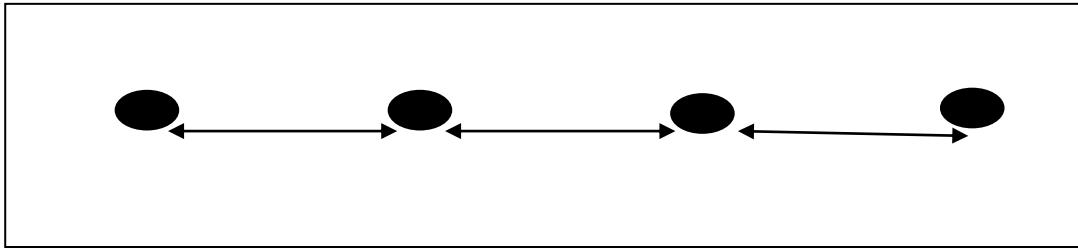
حيث تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل إلى الشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب¹، ويتميز هذا النمط بثبات توحيد القيادة، وهو يحتوي على أكثر من مستوى إداري، ويتحدد المستوى الذي يوجد به العضو من مدى قربه أو بعده من مركز السلسلة فيعكس المستوى الأول مركز المدير، يليه الرؤساء المباشرين، ثم مستوى الأداء التنفيذي².

¹. حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، الأردن : دار الحامد ،

2009، ص 272.

². محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر، ص 108.

الشكل رقم (07): شبكة الاتصال بالسلسلة

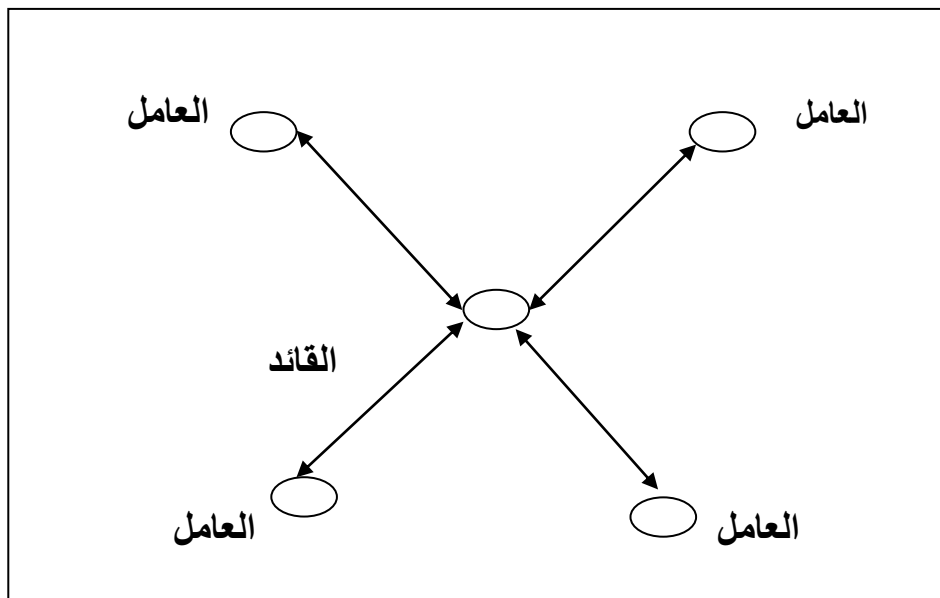


المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سابق الذكر، ص 107.

ثانياً: نمط العجلة:

في هذا النمط هنالك شخص محوري (القائد أو الرئيس) هو مفتاح الاتصالات، وتتم اتصالات الأفراد من خلاله وبوسعه الاتصال بأي منهم.¹

الشكل رقم (08): شبكة اتصال العجلة



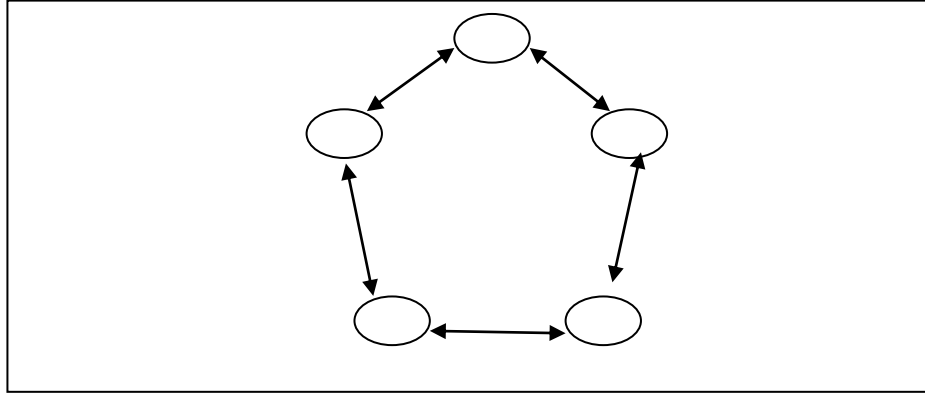
المصدر :حسين حريم ، مرجع سابق الذكر ، ص272.

¹ . حسين حريم ، مرجع سابق الذكر، ص 272 .

ثالثا: نمط الدائرة :

وهذه الشبكة تتميز بخلوها من القائد المركزي ، فجميع الأفراد في شبكة الدائرة يقومون بالاتصال وتتعدم فيها المركزية .¹

الشكل رقم(09): شبكة الاتصال الدائري

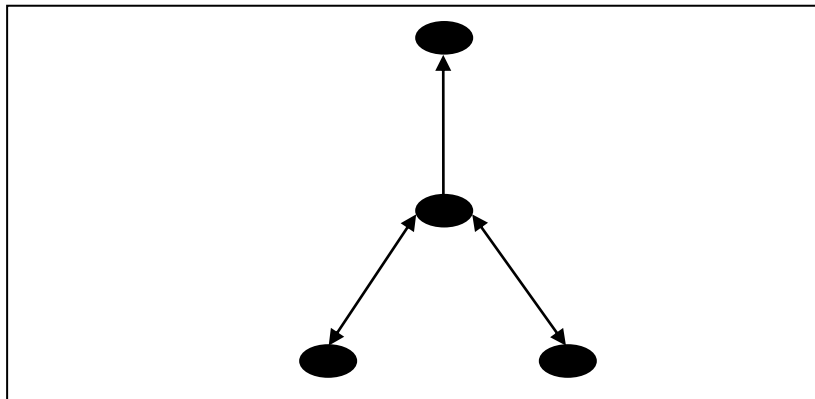


المصدر: محمد منير الحجاب ، الاتصال والعلاقات العامة ، القاهرة : دار الفجر ، 200 ، ص 51 .

رابعا: نمط العنقود :

في هذا النمط يعتمد القائد على عضو مساعد في سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده .²

الشكل رقم (10) : شبكة الاتصال العنقودي



المصدر : محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 107 .

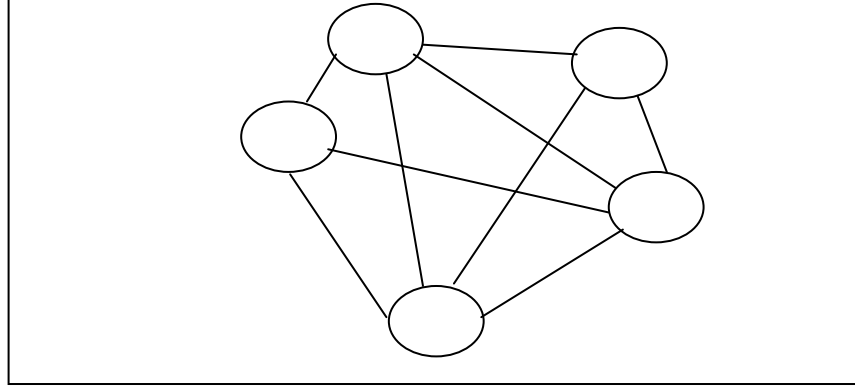
¹ . محمد منير الحجاب ، الاتصال والعلاقات العامة ، مصر : دار الفجر ، 2007 ، ص 52 .

² . محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 108 .

خامسا: نمط النجمة :

وهنا يمكن للفرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال ، وهذا النمط يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح).¹

الشكل رقم (11) : شبكة الاتصال على شكل نجمة



المصدر : حريم حسين ، مرجع سابق الذكر ، ص 273 .

و يظهر من خلال الشبكات السابقة للاتصال أن نمط السلسلة و العجلة و العنقود تنتم بالمركزية وذلك لوجود شخص يتوسط الاتصالات ، أما نمط الدائرة و النجمة فهي تتميز باللامركزية .

¹ . حسين حريم ، مرجع سابق الذكر ، ص 273 .

المبحث الثالث : الأداء الوظيفي : المفهوم ، المحددات والعناصر.

يعد الأداء الوظيفي من المواضيع التي حازت على اهتمام الباحثين في حقل الإدارة ،ذلك أن أداء المورد البشري هو الذي يساهم في بلوغ مستوى الانجاز المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.هذا المبحث سيحاول أن يبرز أهم المحددات والعناصر الفاعلة في الأداء الوظيفي .

المطلب الأول : الأداء الوظيفي قراءة في دلالات المصطلح.

في هذا المطلب سنتناول تعريف الأداء الوظيفي والمفاهيم المشابهة للأداء .

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي :

لغة : الفعل من كلمة أداء "Perform" يؤدي ،ينجز ،يؤدي وفقاً لعرف معين ،يعمل. والأداء كلمة مترجمة من اللاتينية "Performance" والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة ،بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

اصطلاحاً:

هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي نذكر منها :

تعريف راوية حسن: "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."²

¹ . صليحة شامي ، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين . دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة بومرداس . " ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس ، (2010/2009) ، ص 60 .

² . راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، مصر: الدار الجامعية ، 2000 ، ص 209 .

أما بدوي مصطفى : فقد اعتبر الأداء هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد في العمل فعرف الأداء بأنه : " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين ."¹

ويرى علي السلمي : " أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء ."²

ويعرفه احمد صقر عاشور : " بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء ."

حيث تعبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في فترة زمنية معينة ، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة أي درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل ."³

كما يعرف أيضا : " بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ."⁴

¹ . علي حسن الشهري ، " الاتصالات الادارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض " ، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، (2005)، ص 54 .

² . جلال الدين بوعطيط ، " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي . دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة . " ، مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية غير منشورة ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، (2008/2009)، ص 73 .

³ . احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، مصر: الدار الجامعية ، 1986 ، ص 51 .

⁴ . محمد السعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، مصر: الدار الجامعة الجديدة ، 2003 ، ص 219 .

ويلقي توماس جلبرت (Thomas Gilbert) الضوء على المصطلح ويقول أنه لايجوز الخلط بين السلوك (Behavior) وبين الانجاز (Accomplishment) والأداء ، ذلك أن السلوك هو مايقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الانجاز فهو مايبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه المخرج ، أو النتائج أو النتائج ، أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والانجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا .¹

ومما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي ينطوي على مايلي :

- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة .
- استجابة تتكون من فعل ورد فعل .
- التزام العامل بأوقات العمل ودوامه .
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية و ما تشمله من عناصر إدارية ومادية .
- يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية والعقلية والمهارات ودرجة الإدراك والفهم والأدوار .²

ومما سبق من تعاريف فإن "الأداء الوظيفي يعبر عن الجهد المبذول من طرف الفرد من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له في الوقت المحدد لها وبأقل تكلفة ممكنة والذي يحقق من خلاله الأهداف المرجوة."

¹ . عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري والإبداع ، ورقة رئيسية في المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الادارية والمالية حول الإبداع والتغيير واقتصاديات المعرفة ، جامعة الإسراء 31/29 مارس 2005 ، ص7.

² . سهام بن رحمون ، " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي . دراسة على عينة من الإداريين بكميات ومعاهد جامعة باتنة . " ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (2013/2014)، ص 68 .

ثانيا : المفاهيم المرتبطة بالأداء : يتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع مجموعة من المفاهيم ومن بينها مفهوم الفعالية والكفاءة والذين سنتطرق لهما :

❖ **الفعالية** : حيث عرف مارتوري برنار ودانيال كروزي الفعالية : " بأنها درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك ."¹

وتعرف أيضا: " بأنها الحاصل بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المرجوة ، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف ، فالنظام يكون أكثر فاعلية ."
ويمكن التعبير عن الفعالية من خلال الصيغة التالية :

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف .

وبالتالي فالفعالية تعني عمل الشيء الصحيح بمعنى مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة .²

❖ **الكفاءة** :

عرّفها **Vincent Plauchet** : " بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات ، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة ."³

وتعرف أيضا : " فعل الأشياء الصحيحة " Do the things right " ولهذا فهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة مايعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات والمدخلات ."⁴

¹ . محمود بوقطف ، " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية . دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة . " ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (2013/2014) ، ص 60 .

² . سهام بن رحمون ، مرجع سابق الذكر ، ص 69 .

³ . الشيخ الداوي ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد 07 ، 2010 ، ص 220 .

⁴ . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، رمضان فهيم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، مصر : المكتبة المصرية ، 2006 ، ص 23 .

ويمكن التعبير عن الكفاءة من خلال الصيغة التالية :

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات .

ومما سبق يتضح أن الفعالية تشير إلى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً ، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف¹.

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي وعناصره

في هذا المطلب سنتناول محددات الأداء الوظيفي ثم نتطرق إلى عناصره .

أولاً: محددات الأداء الوظيفي :

لقد اختلف الباحثين في تحديد محددات الأداء الوظيفي، فهناك من يرى أن محددات الأداء الوظيفي هي :

- **الجهد** : ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

- **القدرات** : وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

- **إدراك الدور أو المهمة** : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكونات الأداء².

¹ . صليحة شامي ، مرجع سابق الذكر ، ص 63 .

² . راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، مرجع سابق الذكر ، ص 210 .

وهناك من يرى أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي :

- **الدافعية** : وهذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد .
- **مناخ أو بيئة العمل** : ويجب أن تتم تهيئة مناخ مناسب ، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد ، التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل .
- **قدرة الفرد على أداء العمل** : أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له .¹

ويحدد الباحثان بورتر و لولر محددات الأداء فيما يلي :

- **الجهد المبذول** : يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .
- **القدرات والخصائص الفردية** : يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله .ويمكن صياغة المحددات في المعادلة المبسطة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^2$$

¹. فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الأردن : دار المسيرة ، 2009 ، ص 266 .

². محمد السعيد أنور سلطان ، مرجع سابق الذكر ، ص 230 .

وهناك من يرى أن أداء الفرد في العمل هو محصلة لثلاثة عوامل وهي :

- الرغبة : وهي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة

العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من :

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها .

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو

معاكسة لاتجاهاته.

- القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء وتتألف من :

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل .

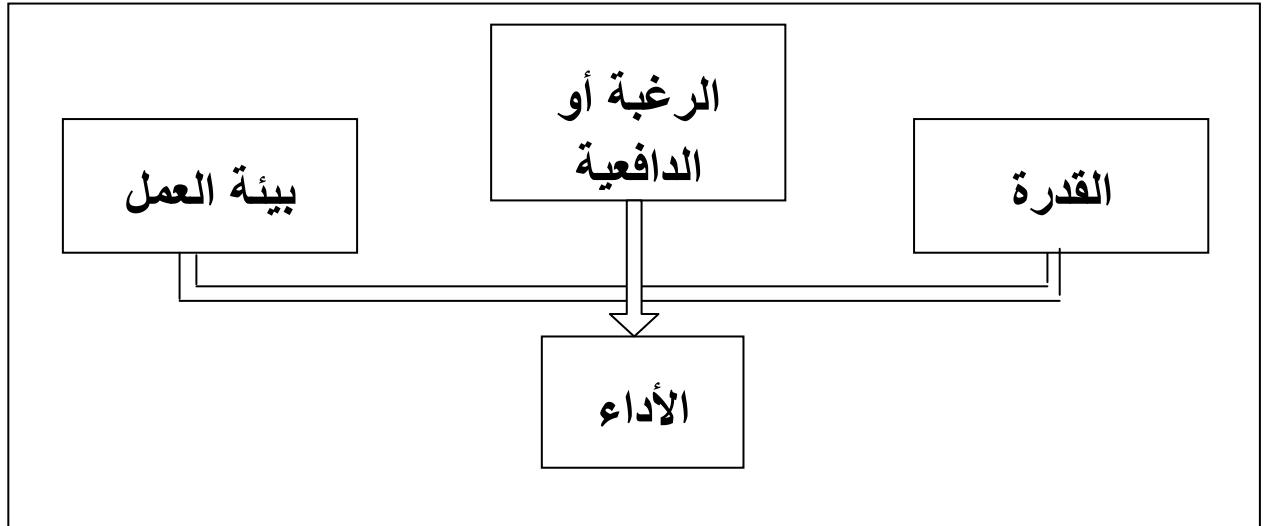
- مهارة استخدام المعرفة .

- مدى وضوح الدور .

- بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل ساعات العمل والتجهيزات، وأخرى

معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء .¹

الشكل رقم (12) : محددات الأداء



المصدر : احمد مصطفى السيد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، ب،ب، ن : ب، د، ن ، 2000، ص 146.

¹ . احمد مصطفى السيد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، ب،ب، ن : ب، د، ن ، 2000 ، ص 147 .

مع العلم أن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يأتي :

- أن محدّدات أداء فئة من العاملين ليست هي بالضرورة محدّدات أداء فئة أخرى .
- أن محدّدات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست هي بالضرورة محدّدات أداء العاملين في مؤسسة أخرى .
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها في تحديد محدّدات الأداء ¹.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر وهي:

- **نوعية العمل :** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه .
- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز .
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **المثابرة والثوق :** وتشمل الجدية وتفاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية لانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ².

¹ . فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق الذكر ، ص 266 .

² . احمد فارس بوعمامة ، " المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي . دراسة حالة مؤسسة سونلغاز قسنطينة . " ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، (2010/2009) ، ص107 ، ص108 .

خلاصة واستنتاجات:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال الإداري والأداء الوظيفي ، بحيث تناولنا تعريف الاتصال والاتصال الإداري وعناصره وخصائصه ، حيث يعد الاتصال عملية أساسية داخل الإدارة باختلاف طبيعة نشاطها بما في ذلك الإدارة المحلية بحيث يجب أن تتوفر على نظام للاتصالات، وذلك لدور الحيوي الذي يلعبه في تنسيق النشاطات واتخاذ القرارات ونقل الأوامر وتعليمات ، ذلك أن نظام الاتصالات السائد داخل الإدارة يساهم نقل المعلومات والبيانات الضرورية للعاملين لأداء الأعمال الموكلة لهم ، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا أحدثت التأثير المطلوب في المستقبل ، كما تطرقنا إلى نماذج الاتصال وشبكاته حيث سعت هذه النماذج إلى توصيف الحدث الاتصالي كعملية .

كما عالجنا في هذا الفصل الأداء الوظيفي من حيث المفهوم والمحددات والعناصر ، بحيث يعد الأداء الوظيفي عنصر بالغ الأهمية داخل الإدارة بحيث يعبر الأداء على الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة الموكلة له ، لذلك يعد الأداء الوظيفي للعاملين عامل مهم لنجاح الإدارة لأن قيام الفرد بمختلف المهام المكونة لوظيفته من شأنه المساهمة في تحقيق الأهداف .

و بعد معالجة أهم العناصر المتعلقة بالاتصال الإداري و الأداء الوظيفي توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- الاتصال ركيزة أساسية يتم بواسطتها نقل و تبادل المعلومات الأساسية لاستمرار العملية الادارية .
- الأداء الوظيفي للعاملين يساهم في بلوغ الأهداف المسطرة .
- الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي عمليتين أساسيتين داخل أي إدارة .

الفصل الثاني:

الاتصال الإداري والأداء

الوظيفي : محاولة لفهم

طبيعة العلاقة.

يعتبر المورد البشري احد أهم الموارد التي تتكون منها أي إدارة بما في ذلك الإدارة المحلية ذلك أن العنصر البشري هو الذي يقوم بتشغيل الموارد الأخرى والتي تتمثل في الموارد المالية والتكنولوجية وغيرها، لذا تسعى مختلف التنظيمات إلى اكتساب العنصر المؤهل للقيام بالأعمال المختلفة .

لذا برز الاهتمام في العصر الحالي بأداء المورد البشري ذلك أن الأداء يعبر على ما يتمتع به الموظفون من قدرات وإمكانيات ومهارات حيث يجب أن يكون الأداء موازيا للعمل المطلوب انجازه حتى يحقق الأهداف المرجوة.

ويرتبط الأداء الوظيفي بجملة من العوامل داخل الإدارة من بينها نظام الاتصالات السائدة فيها، والذي يؤثر بشكل كبير على مستوى أداء العاملين.

وفي إطار هذا الفصل سنتطرق الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي محاولة لفهم طبيعة العلاقة من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : السند النظري لبيان العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

المبحث الثاني : الاتصال الإداري تعدد في الأنماط وتنوع في الوسائل ووحدة في الهدف.

المبحث الثالث: الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي: ملامح التأثير ومستوياته.

المبحث الأول : السند النظري لبيان العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

هناك عدة مداخل نظرية في الفكر الإداري عالجت موضوع الاتصال داخل الإدارة وارتباطه بكيفية أو بأخرى بمسألة الأداء الوظيفي ويمكن تصنيفها كما يلي :

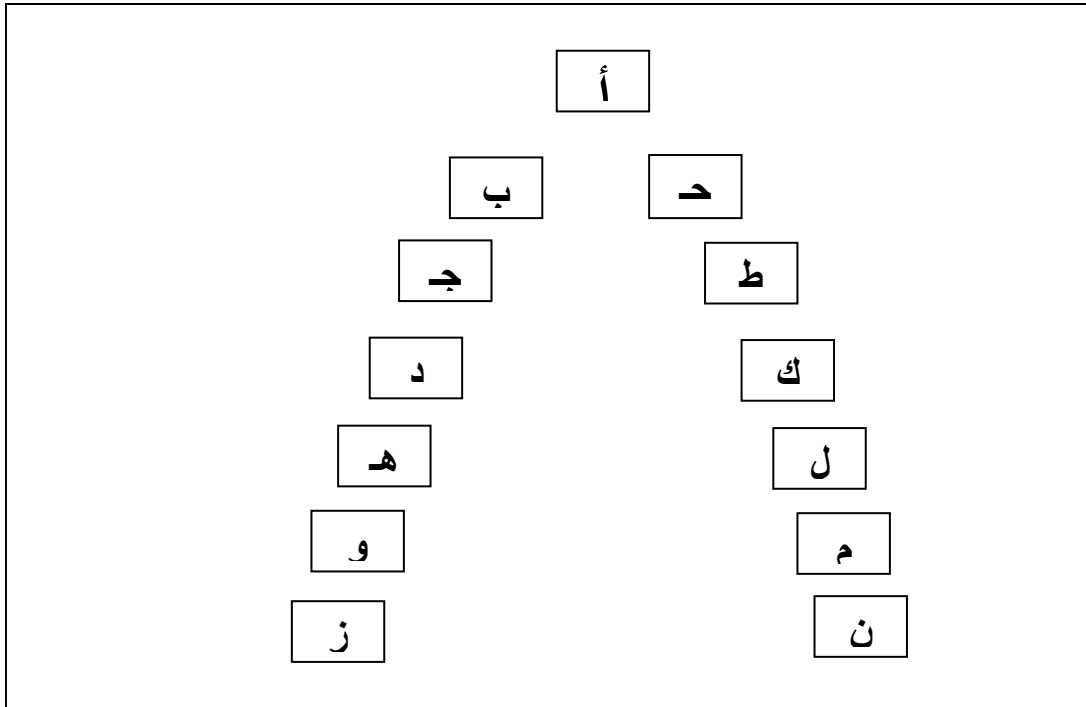
المطلب الأول : الاتجاهات الكلاسيكية

1 - المدرسة الكلاسيكية (The classical school) :

إن مساهمة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم تبرز من خلال مدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية ،حيث لم تتحدثا عن الاتصالات إلا ككونها أسلوب للاتصالات من أعلى إلى أسفل ،وبغرض توجيه الرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء ،وقدم هنري فايول Henry Fayol رائد مدرسة العملية الإدارية وصف لقنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم ،فوفقا لشكل رقم (13) وضح فايول أن الشخص (و) إذا أراد الاتصال بالشخص (م) عليه أن يصعد إلى الأشخاص (هـ) ،(د) ،(ج) ،(ب) ،ثم ينزل إلى الأشخاص (ح) ،(ط) ،(ك) ،(ل) ،(م) ،وهو ما يعقد عملية الاتصال لذا اقترح ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر Gang plank بين الشخصية (و) و(م) ،وقد كان هذا المفهوم رائدا في وقته لأنه يقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الرأسية.¹

¹ . احمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال ، مرجع سابق الذكر ، ص34.

الشكل رقم (13) : مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية



المصدر : احمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال ، المرجع نفسه ، ص 35 .

وكتقييم لموضوع الاتصال في هذا المدخل فقد اغفل الجوانب الإنسانية من حيث النظرة للعامل و كذلك جانب الاتصال غير الرسمي للتنظيم و ركز على القنوات الرسمية للاتصال و الوسائل الاتصالية المكتوبة .¹

¹ . علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق الذكر ، ص 51 .

2 - المدرسة السلوكية : (The Behavioral School) :

بدأت هذه الحركة بدراسات " هوثورن " التي أجراها (التون مايو Elton Mayo) و " رويثيسبيرغر " و " ديكسون " (Roethlisberges & Dikson) و أعمال " ليوين " على ديناميكية الجماعة (Lewin) ، و التي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات و أهمية المجموعات غير الرسمية و المؤثرات الفردية كمحددات للرضا و الإنتاجية ، و ركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية و بشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة¹ ، و أثبتت من تجاربها أن للاتصالات تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية ، كما أثبتت تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد و مرؤوسيه ذات اثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية و قد انقلب مفهوم الاتصالات من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل إلى وسيلة لتعرف على العالم الداخلي للعمل و للأفراد و كوسيلة لإقناعهم بأدبيتهم².

3 - مدرسة النظام الاجتماعي : (The social system school) :

يمثل هذا المدخل نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية والحضارية للأفراد.

ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن Chester Barnard هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال³ ،

¹ . بوحنية قوي، مرجع سابق الذكر، ص59.

² . احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، مرجع سابق الذكر، ص35، ص36.

³ . علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق الذكر ، ص53 ، ص54 .

ذلك أنه من أوائل الذين تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، ويعرض برنارد في كتابه وظائف المدير مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بموضوع الاتصال، حيث وضع برنارد أهمية الاتصال غير الرسمي في خلق أجواء جديدة تساهم في رفع الأداء.

وأكد على وجود تقنية للاتصال تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك وضع أهمية صيانة نظام للاتصالات من قبل الهيئة التنفيذية.¹

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة أو المدارس الحديثة :

تقدم الاتجاهات الحديثة في الإدارة مجموعة من المساهمات المتعلقة بموضوع الاتصال ومن أهم هذه الاتجاهات :

أ - مدرسة النظم : (The system school of management):

تعتبر المنظمة وفق هذه النظرية نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، وترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية وترى نظرية النظم :

- أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.
- أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة.
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده.
- أنه باختلاف الظروف تختلف وسيلة الاتصال المستعملة.²

¹ . المرجع نفسه ، ص 54 ، ص 55.

² . احمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال ، مرجع سابق الذكر ، ص 36، ص 37.

ونظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف، وكما أشار "كان وكاتز" بأن الاتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل بين المرسل والمستقبل ولكن يمكن فهمه بارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.¹

ب - المدرسة اليابانية: (Japanese management):

تعتبر مدرسة الإدارة اليابانية نموذجاً متميزاً في التركيز على مكونات العملية الاتصالية في الإدارة إذ ركزت بشكل أساسي على :

- توفير المعلومة والمشاركة في استخدامها بشكل يخدم جميع أفراد المنظمة.
- توفير جو من الشعور الجماعي بالانتماء للمنظمة عن طريق اشتراك المستويات الدنيا في اتخاذ القرار وأعمال الرقابة.
- الأسلوب المميز في إدارة رأس المال البشري في جميع المنظمات اليابانية.²

ج - المدرسة الموقفية: (The Contingency theory):

تؤكد على أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال، وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وأن هناك طرقاً عديدة لذلك ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد و للنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل و الأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها وإفهامها للمعنيين بالأمر، أي لو أحسن استخدام الاتصالات.³

¹ . علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق الذكر ، ص 57.

² . بوحنية قوي، مرجع سابق الذكر ، ص 64، ص 65.

³ . احمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال ، مرجع سابق الذكر ، ص 37.

د - الإدارة بالأهداف : (Management by objectives):

إن الإدارة بالأهداف هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس و المرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، ويقول خبراء الإدارة المحدثين أن الإدارة بالأهداف هي جوهر الإدارة باعتبار أن الغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف محددة. ويتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب اتصال ناضج متطور بين الرئيس والمرؤوس فالخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية راجعة مستمرة وتقويم مستمر يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوس.¹

هـ - إدارة الجودة الشاملة (Total quality manager):

إن الكثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة فالتركيز على العميل كأحد أهم هذه المرتكزات أساسه الاتصالات الفعالة مع العميل، وكذلك الأمر بالنسبة إلى اندماج العاملين أو تمكينهم والذي يعتبر أيضا من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أن نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى، لذا يجب تحسين المهارات الاتصالية سواء على مستوى الرئيس أو المرؤوس أو فرق العمل وذلك من خلال التدريب أو غير ذلك من الوسائل.²

¹ . علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق الذكر ، ص60، ص61.

² . محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الثالثة ، الأردن : دار وائل ، 2004، ص 141 ، ص142.

المبحث الثاني: الاتصال الإداري تعدد في الأنماط وتنوع في الوسائل

ووحدة في الهدف

يعتبر الاتصال عملية أساسية داخل الإدارة لذا فإن تطويره وجعله أكثر فاعلية يعد من مسؤوليات الإدارة ،لذا وجب على هذه الأخيرة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تساهم في رفع كفاءة وفعالية الاتصال مما يساهم بالتالي في التأثير على مستوى أداء العاملين .

المطلب الأول : أنماط الاتصال الإداري.

تنقسم الاتصالات الإدارية إلى اتصالات رسمية و التي تتضمن اتصالات نازلة، صاعدة ، أفقية ، وأخرى غير الرسمية .

أولاً : الاتصالات الرسمية :

وهي عمليات و أساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر و رغبات و تعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى ، كما تنقل ردود فعل و مطالب و اقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا .¹

وتعرف الاتصالات الرسمية بأنها الاتصالات التي تتم في ضوء القواعد و اللوائح ، وتسير في القنوات و المسارات التي يحددها البناء الرسمي للمنظمة .²

¹ .معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ،الأردن: دار الحامد ، 2008 ، ص 169 .

² .سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي ، الأردن : دار الفكر ، 2010 ،ص 123 .

و تتنوع المادة التي تنتقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال إذ تتضمن :

- البيانات و الحقائق الخاصة بالوضع الجاري و المشكلات و الأهداف .
- الآراء و المقترحات و الخبرات و التجارب .
- المعلومات الخاصة بالأهداف و السياسات و الأحداث .¹

و تتميز الاتصالات الرسمية بمجموعة من الخصائص :

- دقة المعلومات التي تنقل عن طريقها كما تتميز بوضوح المسالك التي تمر بها و بالتالي تتبعه و معرفة أثره و نتائجه كما يمكن تحديد مصدره .
- كما يتميز الاتصال الرسمي بأنه يعتمد على قدر كبير من البيانات و المعلومات الدقيقة .²

و يصنف علماء الإدارة الاتصالات الرسمية وفقا لتدفق المعلومات إلى الأنواع التالية :

- الاتصالات النازلة أو العمودية :

يتمثل هذا الشكل من الاتصالات بأحد صوره باتجاهه من أعلى إلى أسفل ، أي من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية ، ويعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصالات لما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تتعدد في ظله المستويات الإدارية .³

¹ . محمد منير الحجاب ، مرجع سابق الذكر ، ص 44 .

² . بوحنية قوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 47 .

³ . محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة ، الأردن : دار وائل ، 2009 ، ص 235 .

وهذا النوع من الاتصال يعني انسياب و تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي ، حيث نجد منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة ، و يعني هذا أن المعلومات تتم من خلال سلسلة التدرج الرسمية ، و البعض منها في شكل قرارات و توجيهات أو في شكل مطالب يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه ، و هكذا حتى تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما .¹

ومن أغراض الاتصال من أعلى إلى أسفل ما يلي :

- إعطاء معلومات محددة عن العمل .
- شرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في المنظمة .
- شرح السياسات و الإجراءات .
- إعطاء الشخص معلومات عن كيفية أدائه لعمله .²

غير أن هذا النوع من الاتصال لا يخلو من السلبيات حيث أنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين لأنهم لا يحسون بأي دور ايجابي لهم مما يؤدي بهم بالتالي إلى عدم الاكتراث بما يجري داخل التنظيم .³

- الاتصالات الصاعدة :

تبدأ الاتصالات الصاعدة من المستويات الادارية الدنيا و تنتهي في المستويات الادارية العليا ، ومن خلال الاتصالات الصاعدة يقوم المرؤوس بنقل ملاحظاته عن العمل ، مما يؤدي إلى الحصول على التغذية العكسية من خلال الاتصالات الصاعدة.⁴

¹ . عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، مصر : الدار الجامعية ، 2007 ، ص 419 .

² . جمال الدين لعويصات ، مبادئ الإدارة ، الجزائر : دار هومة ، 2005 ، ص 135 .

³ . محمد القاسم القريوتي ، مرجع سابق الذكر ، ص 236 .

⁴ . هاني خلف الطراونة ، مرجع سابق الذكر ، ص 135 .

و لقد أكد الكتاب الأوائل في الإدارة أمثال شستر بارنارد Chester Bernard وماري باركر فوليت Mary Parker follet على أهمية الاتصالات الصاعدة و أكدوا أن القيادة تتمثل في رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية.¹

و من أغراض الاتصالات الصاعدة ما يلي :

- عرض الأفكار الشخصية ، الشكاوى ، المظالم ، و حل المشاكل .
- طرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل .
- جعل الإدارة على علم بحاجات و طموحات العاملين .
- للمشاركة في اتخاذ القرارات .²

و يعد هذا النوع من الاتصال ضروري لكل من الرؤساء و المرؤوسين ، حيث يساعد الرؤساء في القيام بمهامهم و مسؤولياتهم في انجاز أعمالهم و توجيه مرؤوسيههم و تحفيزهم ، و تحسين مستوى أدائهم ، و الاتصالات الصاعدة تلبي الاحتياجات الأساسية للأفراد و تتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية .³

- الاتصالات الأفقية :

وهو نوع من الاتصال يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإداري من الهيراركية التنظيمية أو بين أفراد في مستويات مختلفة و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس.⁴

¹ . محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق الذكر ، ص 237 .

² . صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون ، مرجع سابق الذكر ، ص 29 .

³ . حسين حريم ، مرجع سابق الذكر ، ص 259 .

⁴ . معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق الذكر ، ص 170 .

و تتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات مقننة مفتوحة بين المستويات المختلفة إذ أن هناك حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل ويصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة.¹

و يعد هذا النوع من الاتصال ضروري و على درجة من الأهمية في تنسيق العمل و تبادل الآراء و وجهات النظر و طرح الأفكار و مناقشتها بين الأفراد بعضهم بعضا.²

و الاتصال الأفقي يحقق مجموعة من الوظائف :

- بث و نشر المعلومات بين الأفراد المهتمين بها .
 - تشجيع التعاون بين الوحدات الادارية .
 - تدعيم التعاون بين الوحدات الادارية في المواقف المختلفة التي تواجهها .
 - سهولة التنسيق بين الوحدات الادارية عند أداء الأعمال المشتركة بينهم.³
- و مما سبق يتضح أن الاتصال الرسمي ضروري في مختلف التنظيمات حيث يساعد على التنسيق بين الوظائف و صنع القرار ، غير أن هناك نوع آخر من الاتصال يعتبر بمثابة المدعم للاتصال الرسمي وهو الاتصال غير الرسمي .

¹ . محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق الذكر ، ص 237 ، ص 238 .

² . علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق الذكر ، ص 65 .

³ . محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 118 .

ثانيا: الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ،وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات ،¹ وهي نوعان :

- 1 - اتصال يتفق في أهدافه وأغراضه مع الاتصال الرسمي وهذا ماينبغي على المديرين تشجيعه و تسيير السبل أمامه.
- 2 - اتصال له أهداف وأغراض لا تتفق مع أهداف الاتصال الرسمي،وهذا مالا يفضله المديرين ،ويحاربونه ظنا منهم أنه يعرقل انسياب الاتصالات الرسمية .² وللاتصال غير الرسمي مزايا نذكر منها :
- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات.
- يدعو إلى استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفاءها.
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء وتطوير.
- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.³
- وتعد الاتصالات غير الرسمية من ارخص الوسائل واقلها كلفة لإيصال المعلومات باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة.⁴

¹ .زيد منير عبوي ، فن الإدارة بالاتصال ،الأردن : دار الدجلة ،2008، ص43.

² .سامح عبد المطلب عامر،علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق الذكر، ص124.

³ . محمد منير الحجاب ، مرجع سابق الذكر، ص47، ص48.

⁴ . بوحنية قوي، مرجع سابق الذكر ، ص48.

- ونظام الاتصال غير الرسمي هو أكثر تأثيرا وفاعلية ويحمل الكثير من المعلومات مقارنة بنظام الاتصالات الرسمية.¹

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية:

مايدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة وأمانهم وطموحاتهم وعن الأحوال العامة التي تستدعي اهتماماتهم وتستحوذ على تفكيرهم.² إذن نستنتج أهمية الاتصال غير الرسمي باعتباره مكمل لدور الاتصالات الرسمية وذلك لقدرته على توفير الأفكار والمعلومات بسرعة اكبر، غير أن الاتصالات غير الرسمية قد تستخدم لتشويش على الإدارة حيث تتخللها الإشاعات في كثير من الأحيان، لذا يجب على الإدارة استخدام هذا النوع من الاتصال بإتقان ومحاولة الاستفادة منه.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال الإداري.

تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل الإدارة بمجموعة من الوسائل وتتمثل فيما يلي:
أولا : الاتصالات الكتابية :

تعتبر أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المنظمات الادارية ويمكن تعريفها بأنها الاتصالات التي تتم بشكل مكتوب ويتمثل دورها في كونها تساهم في توثيق عملية الاتصال وتساهم في الأرشفة لمدة طويلة وهي أقل الأساليب عرضة للتغيير³، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يجب مراعاة اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد حجم الرسالة.⁴

¹ . صباح حميد علي ، غازي فرحان ابوزيتون، مرجع سابق الذكر، ص 27.

² . سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق الذكر، ص 124.

³ . بوحنية قوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 49.

⁴ . معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق الذكر ، ص 172.

ويأخذ الاتصال الكتابي شكل المذكرات والاقتراحات والخطابات المتبادلة ،الأوامر والتعليمات والتقارير الدورية والشكاوى ،ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال.¹

❖ مزايا الاتصالات الكتابية :

- تعتبر وسيلة إثبات قانونية.
- نستطيع الرجوع إليها في كل وقت.
- يستطيع المستقبل دراستها بإمعان.
- سرعة توصيلها للعاملين أسرع وخاصة في المؤسسات الكبيرة .
- أقل عرضة للتحريف والتزوير.²

ثانيا.الاتصالات الشفوية :

ويدخل ضمن هذا التصنيف كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها اللفظ لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ،وقد يكون اتصالا مباشرا أي وجها لوجه ،ووسائله هي إصدار الأوامر والتعليمات ، المقابلات ،الحوار ،أو اتصال غير مباشر عن طريق استخدام الوسائل التقنية،³ وتتمثل قوة الاتصال الشفوي في التأثير على المتلقي أو المستمع لتركيزه على جوانب ثلاثة وهي كلمات المتحدث ، التغيير في نبرات الصوت ،التغيير في حدة وقوة الصوت ،مما يسهل على المستمع فهم الرسالة وتفسيرها بطريقة صحيحة.⁴

¹ .زيد منير عبوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 44.

² .فهد خليل زايد ، تطوير الذات الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات ، الأردن : دار النفائس ، 2009، ص 37.

³ .فضيلة محموش ، مرجع سابق الذكر ، ص 99.

⁴ .راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مصر: الدار الجامعية ، 2004، ص 225.

❖ مزايا الاتصالات الشفوية :

- تمتاز بالبساطة والوضوح.
- تناسب الموظفين في المستويات الادارية الدنيا.
- يستطيع المستقبل الاستفسار عن النقاط الغامضة.
- تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين.¹

ثالثاً: الاتصالات غير اللفظية :

يتضمن الاتصال غير اللفظي كل العناصر المرتبطة بالاتصال الإنساني ،الذي لايعبر عنه بطريقة مكتوبة أو شفوية وفي بعض الأحيان يكون الاتصال غير اللفظي معبر وله معنى تفوق مثيلتها في أنواع الاتصال الأخرى.²

والاتصالات غير اللفظية تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم وغيرها،وهذه الصفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى عن الرسالة أكثر من الاتصالات الشفوية والمكتوبة.³

ولقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أهمية الاتصالات غير اللفظية ،وأن تفاعل الاتصالات له تأثير أكبر بكثير من تأثير المضمون اللفظي.⁴

¹ .فهد خليل زايد ، مرجع سابق الذكر ، ص 37.

² .راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مرجع سابق الذكر، ص 227.

³ . هاني خلف الطراونة ، مرجع سابق الذكر، ص 138.

⁴ .معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق الذكر، ص 172.

رابعاً : الاتصالات الإلكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، والملاحظ أن المستقبل هو للاتصالات الإلكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات والتي من أهمها الانترنت والفاكس.¹

المطلب الثالث: التقنيات الحديثة للاتصال الإداري وانعكاسها على الأداء الوظيفي

إن تطور تقنيات ووسائل الاتصال ومساهمتها بدور فعال في العمليات الإدارية ، جعل التفكير يتجه نحو الاستفادة من مميزات الاتصالات واللجوء إلى أسلوب عصري جديد في انجاز الأعمال في المنظمات الإدارية الخاصة والحكومية من خلال استخدام تقنيات الاتصال في تقديم الطلبات والحصول على الموافقات وغيرها من الأعمال بما سينعكس حتماً أو يؤثر على الأداء الوظيفي لها.²

¹ . شعبان فرج ، مرجع سابق الذكر ، ص 168.

² . علي حسن الشهري ، مرجع سابق الذكر ، ص 81 .

وتعرف تقنيات الاتصال بأنها : " الأدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر ¹ .

❖ مميزات تقنيات الاتصال الحديثة :

- في الحقيقة تتميز تقنيات الاتصال الحديثة بمجموعة من المميزات منها :
- القدرة على نقل المعلومات من وسيط لآخر مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- القدرة على استخدام وسائل اتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال بمعنى الانتقال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة .
- التدفق السريع والكثيف للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته .
- المساعدة على توفير الوقت خاصة للإدارات العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
- المساعدة في تقليص حجم التنظيمات الإدارية ² .

¹ . مصعب إسماعيل طيش ، " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة - " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، (2008)، ص 41 .

² . لويذة فرحاتي ، " الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية - دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة - " ، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، (2007/2008)، ص 39.

❖ متطلبات استخدام تقنيات الاتصال الحديثة :

- تتعدد أسباب استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ومن بين الأسباب مايلي :
- الكم الهائل من المعلومات فقد أصبحت كميات المعلومات متزايدة بشكل كبير يصعب السيطرة عليها بطرق التقليدية .
- المعلومات التي يحتاج إليها المخططون والباحثون والمستفيدون الآخرون ، غالبا ماتكون مشتتة وموزعة على مناطق جغرافية متعددة تحتاج تهيئتها إلى وسائل وتقنيات اتصال متطورة .¹

❖ أهداف تقنيات الاتصال الحديثة :

- تهدف تقنيات الاتصال الحديثة إلى مجموعة من الأغراض بما سيؤثر على الأداء الوظيفي بطريقة أو بأخرى وهي :
- جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء واكل تكلفة .
- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة يدعم اتخاذ القرار .
- تعزيز الشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير .
- تقديم خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس ايجابيا على وظيفة الاتصال داخل المنظمة .
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد .²

¹ . مصعب إسماعيل طبش ، مرجع سابق الذكر ، ص 42 .

² . لويذة فرحاتي ، مرجع سابق الذكر ، ص 40 .

❖ أنواع تقنيات الاتصال الحديثة:

تتعدد تقنيات الاتصال المستخدمة في الأعمال الادارية ومن بينها :

1. الحاسب الآلي :

يمكن تعريف الحاسب الآلي "Computer" بأنه : " عبارة عن جهاز إلكتروني يعمل طبقا لتعليمات محددة ، يمكنه استقبال البيانات وتخزينها والقيام بمعالجتها ثم استخراج النتائج المطلوبة ."

ويتمتع الحاسوب بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

- سعة التخزين العالية .
- السرعة العالية في إجراء وتنفيذ الأوامر المطلوبة .
- الكفاءة العالية في إدارة البيانات .¹

2 - الفاكسمللي :

ويعمل هذا الجهاز على مسح وثائق مطبوعة وتحويلها إلى إشارة Signal ومن ثم نقل الإشارة عبر الهاتف إلى جهاز فاكس آخر ، فقد أصبح الفاكس واحدا من الأجهزة التي لا يمكن الاستغناء عنها في كافة المكاتب والمؤسسات ،² حيث وفر الوقت والجهد الذي يستغرقه نقل الرسالة وساهم بفاعلية في فعالية الاتصالات الإدارية في انجاز الأعمال الإدارية المختلفة .³

¹ . محمد موسى محمد الخيري ، " دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الادارية بالأجهزة الأمنية . دراسة مسحية على إدارات الاتصالات في القطاعات الأمنية . " ، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، (2003) ، ص 59 ، ص 61 .

² . صباح حميد علي ، غازي فرحان ابوزيتون ، مرجع سابق الذكر ، 147 .

³ . علي حسن الشهري ، مرجع سابق الذكر ، ص 77 .

3 - الهاتف :

الهاتف وسيلة لنقل الكلام باستخدام التيار الكهربائي وفي هذا النوع من الاتصالات يتم نقل الرسالة من الجهة الطالبة إلى الجهة المطلوبة شفاهة .
ومن أهم مميزات الهاتف مايلي :

- يساعد على سرعة انجاز العمل .
- يؤمن سرعة الاتصال .
- قلة التكاليف .¹

4 - البريد الالكتروني : يشير البريد الالكتروني إلى مجموعة الرسائل التي يتم إرسالها من خلال جهاز حاسوب آخر في أي مكان آخر حول العالم ، وتتضمن هذه الرسائل كل شيء ابتداء من الملاحظات العرضية وحتى الرسائل متعددة الوسائط Multimedia Messages.²

ويتميز البريد الالكتروني بسرعة وصول الرسالة إضافة إلى أن كلفة الإرسال منخفضة .³

¹ . محمد موسى محمد الخيري ، مرجع سابق الذكر ، ص 63 .

² . صباح حميد علي ، غازي فرحان ابوزيتون ، مرجع سابق الذكر ، ص 141 .

³ . مصعب إسماعيل طيش ، مرجع سابق الذكر ، ص 51 .

المبحث الثالث: الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي: ملامح التأثير ومستوياته.

يعتبر العنصر البشري المكون الأساسي في مختلف التنظيمات، لذا فتوجيهه يتطلب وجود نظام فعال للاتصال لتسيير العاملين للقيام بالأنشطة المنوطة بهم.

المطلب الأول: الاتصال ركيزة أساسية لتحسين أداء الإدارة.

يلعب الاتصال دور أساسي في سبيل تحسين أداء الإدارة ويتمثل ذلك فيما يلي :

- ❖ الاتصالات هي تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات وهي بذلك ضرورة لإتمام العمل ، حيث التفاعل كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم يتم كل هذا من خلال عملية الاتصال والتي لها دورا رئيسيا في ذلك .

- ❖ يعد الاتصال الجيد عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها لأنه قلب العملية الادارية فإذا توقف القلب انعدمت الإدارة أو ضعفت وبالتالي تضعف الإدارة ولذا فإن مفهوم الإدارة من خلال الاتصال الجيد بأنها : " كيفية الاتصال بالآخرين اتصالا فعالا يحقق الأهداف المرجوة للإدارة ".¹

¹ . فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق الذكر ، ص 170 .

❖ وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة Behavioral Approach على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة ، الذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية كما يوحي المدخل البنائي أو الهيكلية Approach Structural في الإدارة ، فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري .¹

❖ إن وظائف الإدارة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، القيادة... الخ) يتم تنفيذها من خلال الاتصالات ، وعليه فإن الاتصال يمثل المكونات التي تجعل التنظيم ممكن ، فهي الوسيلة التي من خلالها يتم تنفيذ مبادئ أو أسس الوظائف الإدارية ، فإن المدراء يقومون بوظيفة القيادة والتوجيه من خلال الاتصالات ، ويقومون بعملية التنسيق من خلال الاتصالات، كذلك وضع الخطة و التعيين والرقابة من خلال الاتصال .²

❖ تنبع أهمية الاتصال من كونه أحد الموضوعات الهامة و الضرورية في الإدارة فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها و لا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا و كان نظام الاتصال عاملا حاسما فيه ، فالالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري و الفاعلية الادارية .³

¹ . محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق الذكر ، ص 217 .

² . صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون ، مرجع سابق الذكر ، ص 20 .

³ . علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق الذكر ، ص 27 .

و يتمثل دور الاتصال داخل المنظمة بما يلي :

1- الاتصال ضروري لنقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم

التي تبنى عليها القرارات .

2- الاتصال نشاط إداري و اجتماعي و نفسي يسهم في نقل المفاهيم و

الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات

المنظمة و بالتالي تحقيق أهدافها .¹

3- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية المتمثلة في : وضع سياسات

المنظمة ، وضع الخطط و الأهداف ، تقييم العمل ، التوفيق بين جهود

العمل.

4- تحقيق التنسيق بين أنشطة الإدارات المختلفة المكونة للمنظمة وتنسيق

جهودهم.²

❖ إن التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد

ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي و تغيير كامل في توجهاتها أي القدرة على

تحقيق الاتصال الفعال ، لذا لا يمكننا تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال

، لذلك فإن للاتصال دور في جميع العمليات الادارية .³

❖ تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط ،

و تنظيم ، و توجيه ، و رقابة ، و إنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير ،

و كيف ينفق وقته و كيف يؤدي عمله ، و ما هي الأدوار و المهام التفصيلية التي

يقوم بها .⁴

¹ . المرجع نفسه ، ص 27 .

² . بوحنية قوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 37 .

³ . شعبان فرج ، مرجع سابق الذكر ، ص 139 .

⁴ . احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق الذكر ، ص 344 .

و تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الادارية و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة و ذلك باعتبار الاتصالات تساعد في القيام بالآتي :

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .
- التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة .
- إصدار الأوامر و التعليمات .
- التأثير في الآخرين و قيادتهم ¹.

المطلب الثاني: الاتصال الإداري والأداء الوظيفي: معالم الارتباط وحدوده

يؤثر الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين ويبرز ذلك كما يلي:

❖ تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم في الأداء ، فالاتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه . يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم و الاندماج فيه ، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه و أهدافهم و ردود الفعل لديهم اتجاه أهداف التنظيم و سياساته ، كما أنه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل و يحميهم من الدعايات الضارة و بهذا تقدم الاتصالات الإطار الأساسي لكل علاقات العمل ².

¹ . المرجع نفسه ، ص 344 .

² . نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الأردن : دار الثقافة ، 2009 ، ص 402 .

❖ تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات و يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات ¹.

❖ تعد الاتصالات إحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم ، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية تحقق للتنظيم سبقا عن غيره ².

❖ إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، فبدون الاتصال لايعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات على المدخلات التي تحتاجها ،ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر ، كما انه يتفهم أدوار الآخرين ، مما يشجع على التعاون والتنسيق ، وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية ومباشرة بالرضا عن العمل والأداء ، والإبداع التنظيمي ، والأداء العام للمنظمة ³.

¹ . احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق الذكر ، ص 340 .

² . علي حسن الشهري ، مرجع سابق الذكر ، ص 57 .

³ . حسين حريم ، مرجع سابق الذكر ، ص 249 .

❖ تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين ، لأنها تقوم بتحديد مايجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم ، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية ، إضافة إلى أن الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم واحباطاتهم،ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.¹

❖ يعد الاتصال الإداري ضرورة أساسية لكل من العاملين والإدارة أما بالنسبة للعاملين فهو سبيلهم :

- تلقي رسائل الإدارة متضمنة الأهداف وسياسات وإجراءات الأداء والاختصاصات والمسؤوليات وعموما التوجيهات الخاصة بأسلوب أو أساليب التنفيذ.
- تلقي رأي الإدارة في مستوى الأداء الفني وفي نمط السلوك مع الزملاء والرؤساء أو المرؤوسين والعملاء .
- إبلاغ الاقتراحات أو الشكاوى والبيانات الخاصة بالتنفيذ أو معوقاته إلى الإدارة.²

¹ . محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق الذكر ، ص 220 ، 221 .

² . محمد الصيرفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 122 ، ص 123 .

❖ يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد ، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في : شرح خطط المنظمة للعاملين ، نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد ، قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم ، وتحفيزهم للعمل ، تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية ، تحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا .¹

❖ إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال ، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية ، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها ، وحتى تكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح .²

❖ تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازها ، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته ، وتأثر انجازه ، وزيادة معدلات الحوادث والإصابات وزيادة الفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة .³

¹ . صليحة شامي ، مرجع سابق الذكر ، ص 104 .

² . زيد منير عبوي ، مرجع سابق الذكر ، ص 47 .

³ . عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق الذكر ، ص 407 .

❖ إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور ، وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تنازليا) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها .¹

¹ . صليحة شامي ، مرجع سابق الذكر ، ص 103 .

خلاصة واستنتاجات

من خلال هذا الفصل تم تناول العلاقة بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي وذلك من خلال ثلاثة مباحث ، المبحث الأول كان عبارة عن سند نظري لبيان العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي حيث تم التطرق فيه إلى مختلف المدارس الفكرية التي عالجت طبيعة العلاقة بين المفهومين ، أما المبحث الثاني فتضمن أنماط الاتصال حيث أن هذه الأنماط سواء الرسمية أو غير الرسمية تلعب دورا فاعلا في تنشيط العمل الإداري ، إضافة إلى أهمية وسائل الاتصال سواء الكتابية أو الشفوية أو غير اللفظية أو الالكترونية حيث لكل وسيلة ميزة خاصة بها ، أما المبحث الثالث فكان عبارة عن محاولة لتعرف على ملامح التأثير ومستوياته بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي ، حيث يعتبر الاتصال ركيزة لتحسين أداء الإدارة المحلية ذلك أن الاتصال الفعال هو قلب العملية الادارية .

ومن خلال ماتم تناوله تجدر الإشارة إلى أن للاتصال تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين ، حيث تتوقف كفاءة الأداء على مستوى تدفق وانسياب المعلومات الضرورية لأداء الأعمال المختلفة .

وبعد مناقشتنا في هذا الفصل لعلاقة الاتصال الإداري بالأداء الوظيفي توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- الاتصال الإداري أداة فعالة لتحسين أداء الإدارة .
- الاتصال الفعال بين العاملين وبين الرؤساء يساهم في وضوح سياسات التنظيم ومن ثم تفعيل الأداء الوظيفي .

الفصل الثالث
دراسة حالة
دائرة سيدي عامر

بعد التطرق في الفصلين السابقين لمختلف المفاهيم المرتبطة بالاتصال الإداري و الأداء الوظيفي ، إضافة إلى التعرض إلى العلاقة بينهما سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الواقع و ذلك من خلال دراسة حالة دائرة سيدي عامر .

وفي إطار هذا الفصل سنتطرق إلى مساهمة الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة دائرة سيدي عامر من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : لمحة عن دائرة سيدي عامر

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث : معالجة نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : لمحة عن دائرة سيدي عامر

سنحاول في هذا المبحث تقديم الحالة محل الدراسة المتمثلة في دائرة سيدي عامر و ذلك من خلال التعريف بها ، و الوظائف الرئيسية لها و الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول : التعريف بدائرة سيدي عامر

❖ لمحة تاريخية :

تقع دائرة سيدي عامر جنوب غرب ولاية المسيلة ، يحدها من الشمال دائرة عين الحجل ومن الشمال الغربي دائرة سيدي عيسى، و من الجنوب دائرة جبل مساعد ودائرة أمجدل، و من الشرق دائرة أولاد سيدي إبراهيم ومن الجنوب الشرقي دائرة بوسعادة أما من الغرب فتتقاسم الحدود مع دائرة حد الصحاري التابعة لولاية الجلفة.

ترجع نشأتها إلى سنة 1991 بموجب المرسوم رقم : 306 المؤرخ :1991/08/24.

وتتربع الدائرة على مساحة شاسعة تقدر ب :1503 كم ، تتكون من بلديتين هما بلدية سيدي عامر وبلدية تامسة ، وتتميز الدائرة بتنوع أقاليمها وشساعة المناطق الرعوية والسهبية وتعد من بين أغنى الدوائر بالمياه الجوفية ، وتحتوي الدائرة على مناظر سياحية متعددة.

❖ هياكل الدائرة ومميزاتها :

أ - هياكل الدائرة :

تتوفر الدائرة على الهياكل الادارية والثقافية والاجتماعية التالية :

- مقر الدائرة.
- مقر بلديتين.
- مقران للدرك الوطني.

- مركز الضمان الاجتماعي.
- مكتبان للبريد والمواصلات موصول بشبكة الإعلام الآلي.
- مقر إقليم الغابات.
- مركز ثقافي.
- قسم فرعي للبناء والتعمير.
- مقر للخلية الفلاحية.
- مقر فرعي للري.
- مركز التكوين المهني والتمهين.
- مركز صحي.
- دار الحضانة.
- مركب رياضي.
- سوق مغطاة.
- ثانويتين و 5 اكماليات و 19 مدرسة ابتدائية موزعة على جل المناطق.

ب - مميزات الدائرة :

- تعتبر الدائرة جزء من الولاية طبقا للمرسوم التنفيذي 215/94 الذي يعتبر رئيس الدائرة من أجهزة الإدارة العامة للولاية.

- لا تتمتع الدائرة بالشخصية المعنوية ولا بالاستقلال المالي بل تستمد وجودها القانوني من خلال مهام رئيس الدائرة حيث يتمتع بتفويض في الصلاحيات تحت سلطة الوالي والذي أصبح يعتبر من المناصب السامية في الدولة وخصوصا بعد المرسوم الرئاسي 240/99 المؤرخ في 1999/10/27 المحدد لوظائف التي يتم التعيين فيها من قبل رئيس الجمهورية والذي ينص في المادة 03 الفقرة 08 على أن رئيس الدائرة

يعين بمرسوم رئاسي وتنص المادة 07 منه على أن التعيين يتم باقتراح من الوزير الأول .

❖ صلاحيات رئيس الدائرة اتجاه البلدية :

تتلخص مهامه أساسا في التنشيط والإشراف على البلديات الملحقة بالدائرة وهذا حسب نص المادة 02 من المرسوم 215/94 وهي :

- المصادقة على مداورات المجالس الشعبية البلدية حسب الشروط القانونية .
- تنشيط وتنسيق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية ومتابعة تنفيذها.
- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية للبلديات التي ينشطها الأمين العام والمجلس التقني :

أولا : الأمين العام :

- حسب المادة 12 من نفس المرسوم فإنه يساعد رئيس الدائرة في تأدية مهامه أمين عام يعين بموجب مرسوم رئاسي وتتمثل مهامه في مايلي :
- مساعدة رئيس الدائرة في تطبيق مختلف التعليمات.
- الاستفادة من التفويض في التوقيع على بعض الوثائق كبطاقات التعريف الوطني.
- استقبال المراسلات ومراقبة البريد وتوزيعه على المصالح المعنية.
- تمثيل رئيس الدائرة في بعض الاجتماعات والإشراف على اجتماعات رؤساء البلديات، والقيام بزيارات تفتيشية.

ثانيا : المجلس التقني :

يتكون المجلس التقني من مسؤولي مصالح الدولة على مستوى الدائرة ، ويعقد كل أسبوع اجتماعاته برئاسة رئيس الدائرة بحيث يحرر محاضر تلك الاجتماعات وترسل نسخة منها إلى الوالي.

المطلب الثاني : الوظائف الرئيسية لدائرة سيدي عامر

تضم الدائرة العديد من المكاتب الأكثر احتكاكا بالمواطنين، وتلعب دورا كبيرا بالسر على إنجاز وتحقيق مطالب المواطنين بإستخراج وثائقهم الرسمية كما تعمل على تطبيق التنظيمات المعمول بها، وهذه المكاتب هي :

1 - مكتب الشؤون الإدارية والمالية :

- يتولى هذا المكتب الوصايا على البلديات حيث يقوم بمايلي :
- مراقبة مدى شرعية المداولات والمصادقة عليها إذا كانت من إختصاصه.
- مراقبة قرارات البلدية.

2 - مكتب الشؤون الاقتصادية والتخطيط :

يقوم هذا المكتب بمتابعة المخططات والمشاريع البلدية وصفقات البلدية، وصفقات العمومية منذ إقتراح الموضوع وتسجيله إلى غاية إنتهائه.

3 - مكتب الشؤون الإجتماعية :

يقوم هذا المكتب بإستقبال المواطنين وعرائضهم ومساعدتهم في مجالات عديدة بالإضافة إلى وجود مكاتب أخرى مثل : مكتب الأرشيف، ومكتب الإنتخابات.

4 - مكتب التجهيز :

يقوم مكتب التجهيز بمتابعة شؤون الدائرة، ومشاريع الدائرة التابعة للولاية بما فيها مخططات التنمية البلدية والريفية.

5 - مكتب التنظيم والشؤون العامة :

يتولى مكتب التنظيم إصدار كامل وثائق الهوية وجوازات السفر، وكذلك متابعة قرارات التفويض والإستخلاف والوظائف الرسمية والأختام كما يتولى بصفة رسمية إنجاز الوثائق التالية :

- بطاقة التعريف الوطنية.

- جوازات السفر البيومترية.

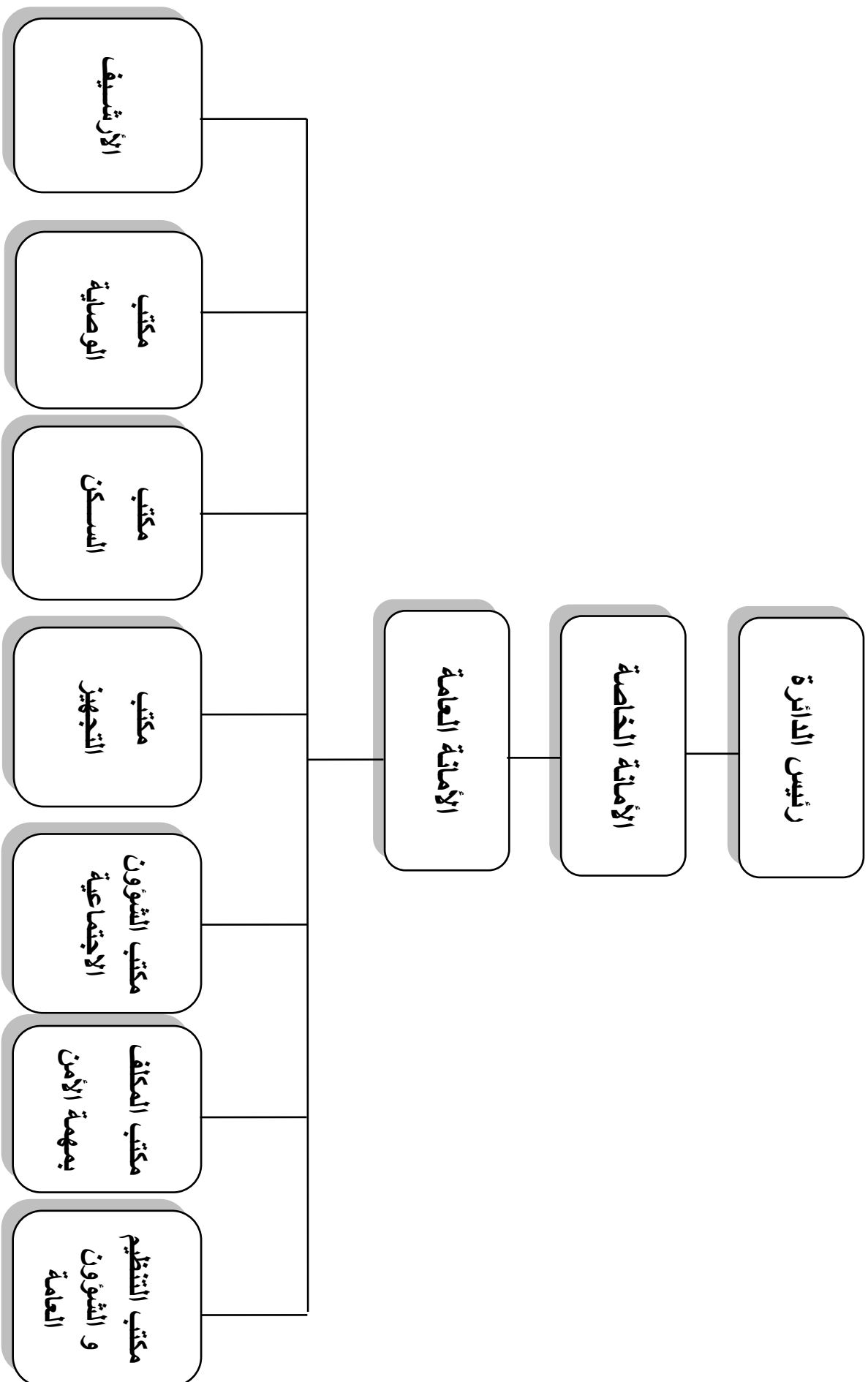
- بطاقات تسجيل المركبات.

- رخص السياقة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لدائرة سيدي عامر

تتضمن الدائرة هيكل تنظيمي منصوص عليه قانونا ، ويمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لدائرة سيدي عامر .

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لدائرة سيدي عامر



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنتناول وصف الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة و التي تتمثل في المنهج المستخدم و الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات إضافة إلى مجتمع الدراسة .

المطلب الأول : المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث إتباع المنهج المناسب لهذه الدراسة و يعرف المنهج " : بأنه عبارة عن تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته و تحليله لظاهرة معينة أو لمعالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة و التحليل. " ¹

ومن بين مناهج البحث العلمي منهج دراسة الحالة و الذي يعتبر احد المناهج الوصفية و الذي اعتمدنا عليه في دراستنا من اجل جمع المعلومات و الحقائق حول الموضوع محل الدراسة ، ويعرف منهج دراسة الحالة : " عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة . " ²

من هنا نجد أن منهج دراسة الحالة يساعد على الوصول إلى مختلف الحقائق التي تتعلق بالظاهرة .

¹ . عبد الناصر جندلي ، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 ، ص 14 .

² . محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، الطبعة الثانية ، عمان : دار وائل ، 1999 ، ص 44 .

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة الظاهرة محل البحث حيث يقوم بجمع البيانات المتعلقة بموضوعه ، و طبيعة البيانات التي يسعى الباحث إلى جمعها تحدد له الأدوات المنهجية المناسبة لهذا الغرض .

ولقد استعنا في دراستنا بأدوات بحث و من بين هذه الأدوات مايلي :

أولاً : الاستبيان :

يعد الاستبيان من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية و يعرف بأنه : " هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات و آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين ."¹

واستبيان هذه الدراسة عبارة عن مجموعة من الأسئلة تم تبويبها إلى قسمين من الأسئلة :

القسم الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة الدراسة.

القسم الثاني : يتعلق بالأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة وينقسم إلى ثلاثة

محاور :

المحور الأول : تضمن أسئلة متعلقة بعملية الاتصال الإداري وقد شمل 10 أسئلة.

المحور الثاني : تضمن أسئلة متعلقة بالأداء الوظيفي وقد شمل 9 أسئلة .

¹ . محمد عبيدات وآخرون ، مرجع سابق الذكر ، ص 63 .

المحور الثالث : تضمن أسئلة حول الاتصال الإداري وتأثيره في الأداء الوظيفي وقد شمل 7 أسئلة .

ثانيا: السجلات والوثائق :

ساعدتنا السجلات والوثائق بفضل مساعدة الإدارة على التعرف على تاريخ الدائرة والجانب القانوني لها ، إضافة إلى مخطط يتعلق بالهيكل التنظيمي للدائرة .

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه وتجمع من خلاله بيانات ومعلومات حولها، يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة.¹

ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بدائرة سيدي عامر والبالغ عددهم 26 عامل، أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار العينة كاملة أي قمنا بحصر شامل لمجتمع الدراسة أي مايعادل 100%، وقد تم توزيع 26 قائمة استبيان تم جمعها بعد مدة أسبوع وذلك لإعطاء الوقت الكافي للإجابة ، ومن بين 26 استمارة الموزعة تم استرجاع 20 استمارة وهو ما يوضحه الجدول التالي :

¹ . صليحة شامي ، مرجع سابق الذكر ، ص 126 .

الجدول رقم (01) : توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائدة	الباقى
المجموع	26	20	6
النسب (%)	100	76.92	23.08

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان .

المبحث الثالث : معالجة نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقوم بمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان المتعلق بالاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في المحليات .

المطلب الأول : تحليل النتائج

القسم الأول : تحليل نتائج البيانات الشخصية :

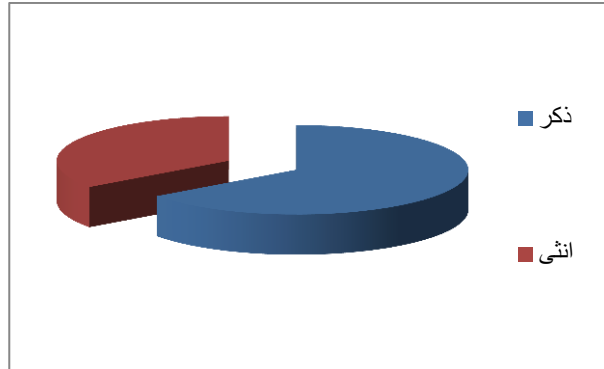
1- الجنس :

الشكل رقم (15): يبين توزيع المبحوثين الجدول رقم(02) : يبين توزيع المبحوثين

حسب الجنس:

السن	ت	%
ذكر	13	65.00
أنثى	07	35.00
المجموع	20	100

حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يعد تحديد الجنس من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل جنس له اهتمامات وحاجات محددة، وانطلاقاً من هذا الجدول نلاحظ أن 65.00 % من أفراد العينة ذكور وهم يشكلون غالبية أفراد العينة وذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسة في حين بلغت نسبة الإناث 35.00 % .

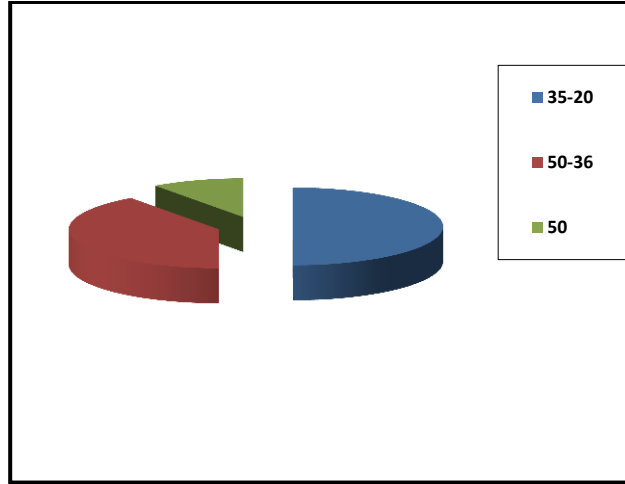
2- السن :

شكل رقم (16) يبين توزيع المبحوثين جدول رقم (03) يبين توزيع المبحوثين

حسب السن:

السن	ت	%
35-20	10	50.00
50-36	08	40.00
50 سنة فما فوق	02	10.00
المجموع	20	100

حسب السن:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة ، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة ، وانطلاقا من هذا الجدول نلاحظ أن 50.00% من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و35 سنة يحتلون أكبر نسبة ، والمقدرة بـ 50.00% وهذا ما أكدته 10 مستجوبين ، ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة وتضم طاقة شبابية تستوعب العمل في المؤسسة ، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 36-50 سنة و ذلك بنسبة 40.00% وهي مرحلة العطاء وبذل المجهودات أما الأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق وهؤلاء الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية وخبرة في العمل كانت نسبتهم 10.00%.

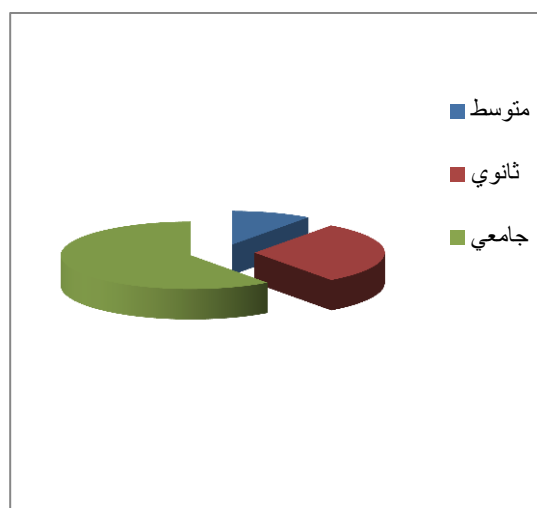
3- المستوى التعليمي :

شكل رقم (17): يبين توزيع المبحوثين جدول رقم (04) : يبين توزيع المبحوثين

حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ت	%
ابتدائي	00	00.00
متوسط	02	10.00
ثانوي	06	30.00
جامعي	12	60.00
المجموع	20	100

حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة ، كما أن له تأثيرا مباشرا على تبين المبتكرات ، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية ، يحتل فيها الجامعيون تدرج المرتبة الأولى بنسبة 60.00% ، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة ، فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها ، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية ، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي ب 30.00% وهي نسبة قليلة نوعا ما نظرا لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل ، استطاعت تغطية نقص التعليم ، وفي المرتبة الأخيرة ذوي المستوى المتوسط والذين يؤدون مهام بسيطة في المؤسسة مكملة للأعمال الرئيسية بنسبة 10.00%.

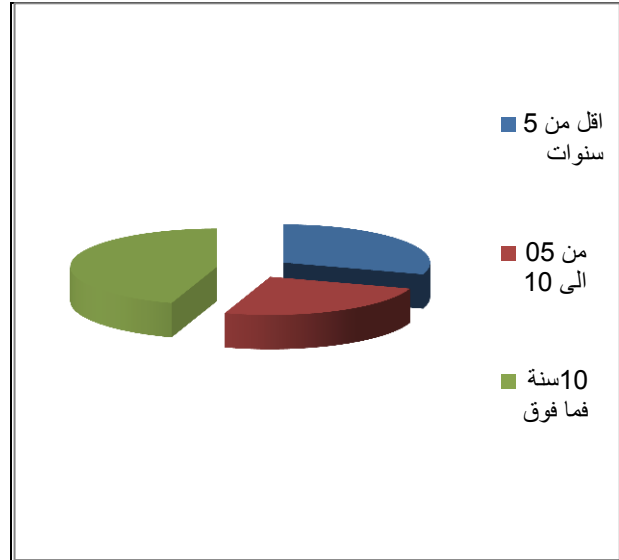
4-الاقدمية المهنية :

شكل رقم (18): يبين توزيع المبحوثين جدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين

حسب الاقدمية المهنية :

حسب الاقدمية المهنية :

الاقدمية بالسنوات	ت	%
أقل من 5 سنوات	06	30.00
05-10سنوات	05	25.00
10سنوات فما فوق	09	45.00
المجموع	20	100



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

إن الاقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال ،تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن ،ويبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين تبعا لأقدميتهم في العمل ،حيث عادت أعلى نسبة فيها للموظفين ذوي أقدمية أكثر من 10سنوات والتي قدرت ب45.00%،ويأتي في المرتبة الثانية الموظفين ذوي أقدمية أقل من خمس سنوات بنسبة،30.00%وفي حين أن العمال ذوي أقدمية من 05 إلى 10بلغت نسبتهم 25.00%.

القسم الثاني : عرض النتائج تبعا للفرضيات

❖ عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

والتي تنص على انه " الاتصال الإداري الفعال هو انعكاس لفعالية الإدارة".

و لاختبار هذه الفرضية،تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت" (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في اعتبار الاتصال

الإداري الفعال هو انعكاس لفعالية الإدارة.

الجدول رقم (06): جدول يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد

العينة في اعتبار الاتصال الإداري الفعال هو انعكاس لفعالية الإدارة.

المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت الجدولية	درجة الحرية	مستوى دلالة
	31.54	13.32	08.21	2.008	19	0.05

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 ودرجة الحرية 19 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن متوسط الاتصال الإداري الفعال هو انعكاس

لفعالية الإدارة من كلا الجنسين والمشمولين بالبحث هو (31.54) بانحراف معياري

مقداره (13.32) وعند اختبار الفرق بين المتوسطين باستعمال معادلة الاختبار التائي

(t-test) لعينة واحدة تبين أنه ذي دلالة معنوية عند مستوى (0.05) إذ بلغت القيمة

التائية المحسوبة (08.21) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.008) ، مما يشير

إلى أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة في اعتبار الاتصال الإداري الفعال هو انعكاس

لفعالية الإدارة.

❖ عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

والتي تنص على انه " الأداء الوظيفي تتحكم فيه عدة عوامل من بينها نمط الاتصال السائد في الإدارة".

ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية :

اختبار " ت" (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في أن الأداء الوظيفي تتحكم فيه عدة عوامل من بينها الاتصال نمط السائد في الإدارة.

الجدول رقم (07): جدول يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في أن الأداء الوظيفي تتحكم فيه عدة عوامل من بينها نمط الاتصال السائد في الإدارة.

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	32.76	11.21	09.13	2.008	19	0.05

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 و درجة الحرية 19.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن متوسط الأداء الوظيفي تتحكم فيه عدة عوامل من بينها نمط الاتصال السائد في الإدارة من كلا الجنسين و المشمولين بالبحث هو (32.76) بانحراف معياري مقداره (11.21) وعند اختبار الفرق بين المتوسطين باستعمال معادلة الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة تبين أنه ذي دلالة معنوية عند مستوى (0.05) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (09.13) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (2.008)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة في أن الأداء الوظيفي تتحكم فيه عدة عوامل من بينها نمط الاتصال السائد في الإدارة.

❖ عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

والتي تنص على انه " كلما كان الاتصال الإداري فعال كلما زادت درجة الأداء الوظيفي للعاملين ".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار " ت " (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين أفراد العينة في انه كلما كان الاتصال الإداري فعال كلما زادت درجة الأداء الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (08): جدول يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد

العينة في أنه كلما كان الاتصال الإداري فعال كلما زادت درجة الأداء الوظيفي

للعاملين .

المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	ت الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	29.34	10.13	08.43	2.008	19	0.05

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 ودرجة الحرية 19.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن متوسط كلما كان الاتصال الإداري فعال

كلما زادت درجة الأداء الوظيفي للعاملين من كلا الجنسين و المشمولين بالبحث هو

(29.34) بانحراف معياري مقداره (10.13) وعند اختبار الفرق بين المتوسطين

باستعمال معادلة الاختبار التائي (t-test) لعينة واحدة تبين أنه ذي دلالة معنوية

عند مستوى (0.05) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (08.43) وهي أكبر من قيمة

(ت) الجدولية (2.008) ، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة في أنه

كلما كان الاتصال الإداري فعال كلما زادت درجة الأداء الوظيفي للعاملين.

المطلب الثاني : تفسير النتائج:

في ضوء الدراسة ومن خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من هذه الفروض، وبعد استعراض نتائج الدراسة سنحاول في هذا المطلب تفسير النتائج .

1- فيما يتعلق بالفرضية الأولى:

الاتصال الإداري الفعال هو انعكاس لفعالية الإدارة، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالاتصال الإداري اتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أهمية الاتصال الإداري في الإدارة باعتبار أن لهم توجهات ايجابية نحو جميع عبارات المحور الأول ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى .

2- فيما يتعلق بالفرضية الثانية :

الأداء الوظيفي تتحكم فيه جملة من العوامل من بينها نمط الاتصال السائد في الإدارة ، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بالأداء الوظيفي اتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أن توجهاتهم ايجابية نحو عبارات الأداء الوظيفي وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

3- فيما يتعلق بالفرضية الثالثة :

كلما كان الاتصال الإداري فعال كلما زادت درجة الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الثالث من الاستبيان ، و بعد معالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة أظهرت النتائج أن القيام بالاتصال بشكل فعال له تأثير مرتفع و واضح على الأداء الوظيفي للعاملين وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

خلاصة استنتاجات :

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الجانب الميداني ، وذلك من أجل إثبات وجود علاقة بين متغيري الدراسة الإتصال الإداري والأداء الوظيفي ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث تضمن المبحث الأول لمحة عن دائرة سيدي عامر من حيث التعريف بها ووظائفها والهيكل التنظيمي الخاص بها ، والمبحث الثاني يتعلق بالإجراءات المنهجية لدراسة والمتمثلة في منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة ، أما المبحث الثالث فكان عبارة عن عرض وتحليل لنتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان ، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة أظهرت النتائج وجود تأثير مرتفع بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

وقد توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- هناك نظام للاتصال الإداري داخل دائرة سيدي عامر يساهم في تنشيط العملية الادارية وهو ما كشفت عليه الدراسة .
- توجد علاقة طردية بين الاتصال الإداري والأداء الوظيفي تم إثبات ذلك من خلال الدراسة.

الخاتمة

من خلال ماتم التطرق إليه في فصول ومباحث هذه الدراسة ، اتضح لنا أهمية الاتصال الإداري داخل أي إدارة على اختلاف طبيعة عملها ، ذلك أن الاتصال بمختلف أنماطه سواء الرسمية أو غير الرسمية وباختلاف وسائله الكتابية أو الشفوية أو غير اللفظية أو الالكترونية يساهم في تفعيل التنسيق بين مختلف العمليات الادارية والتي تتطلب اتصال دائم بين مختلف الوحدات الادارية ، حيث أن عدم اهتمام الإدارة بالعملية الاتصالية وتفعيل الأسس والمبادئ التي يقوم عليها يؤدي إلى ضعف التنسيق بين نشاطات الإدارة وحدوث مشاكل داخلها ، ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن للاتصال دور أساسي داخل الإدارة فهو يحقق الانسجام والتوافق بين العمال من جهة وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي ، فإن أداء العامل يتأثر بجملة من العوامل من بينها فعالية وكفاءة الاتصال إذ أن وجود نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات بشكل مستمر يساهم في دفع العامل إلى الإلتقان والإبداع في العمل و تأدية الأعمال الموكلة له في الوقت المحدد لها ، حيث أن كفاءة الأداء الوظيفي ترتفع في وجود نظام فعال للاتصال بين مختلف أجزاء الإدارة ، وهو ما إتضح لنا من خلال الدراسة حيث بعد اختبار الفرضيات ميدانيا تم التوصل إلى أهمية الاتصال باعتباره بمثابة المحرك لجميع العمليات الادارية وبالتالي فهو يؤثر على مستوى أداء العاملين ويساهم كذلك في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين .

ومما تقدم توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- هناك عدة عوامل لها تأثير على أداء الإدارة مثل القيادة والحوافز... الخ، إضافة إلى العملية الاتصالية .
- الأداء الوظيفي يتأثر بعناصر خارجية تتعلق ببيئة العمل ومن بينها نمط الإتصال ، وبعوامل داخلية خاصة بالفرد مثل القدرات والمهارات الشخصية .
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقترح التوصيات التالية :
- إقامة نظام فعال للاتصال يسهل تدفق المعلومات بين المستويات الادارية.
- تطوير مهارات العمال الاتصالية من خلال تدريبهم.
- نشر ثقافة الاتصال بين العاملين .
- العمل على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة من اجل رفع مستوى أداء العمل .
- ضرورة تشجيع مختلف أنماط الاتصالات و خاصة الاتصالات من أسفل إلى أعلى .
- جعل الاتصال وسيلة لحل الخلافات و تقريب وجهات النظر .
- الاستفادة من الاتصال في تحقيق التقارب بين الرؤساء و المرؤوسين مما يؤثر إيجابا على مستوى الأداء .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I - الكتب

- 1- الحجاب محمد منير ، الاتصال و العلاقات العامة ، مصر: دار الفجر، 2007 .
- 2- الطراونة هاني خلف ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، الأردن: دار أسامة ، 2012 .
- 3- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، رمضان فهيم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، مصر : المكتبة المصرية ، 2006.
- 4- العبد الله مّي ، نظريات الاتصال ، لبنان : دار النهضة العربية ، 2006.
- 5- العلاق بشير ، نظريات الاتصال مدخل متكامل ، الأردن: دار اليازوري ، 2010 .
- 6- العليان ربحي مصطفى ، الطوباسي عدنان محمود ، الاتصال و العلاقات العامة ، الأردن : دار صفاء ، 2005 .
- 7- الصيرفي محمد ، الاتصالات الادارية ، مصر : مؤسسة حورس الدولية ، 2006 .
- 8- القريوتي محمد القاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة ، الأردن : دار وائل ، 2009 .
- 9- أنور سلطان محمد السعيد ، السلوك التنظيمي ، مصر : الدار الجامعة الجديدة ، 2003 .
- 10- جودة محفوظ احمد ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، الطبعة الثالثة ، الأردن: دار وائل ، 2004 .
- 11- جندلي عبد الناصر ، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 .
- 12- دليو فضيل ، الاتصال . مفاهيمه . نظرياته وسائله ، مصر : دار الفجر، 2003 .

- 13-زايد فهد خليل ، تطوير الذات الاتصال الفعال بين الأفراد والجماعات ، الأردن : دار النفائس ، 2009 .
- 14-حميد صباح علي ، غازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الادارية أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال ،الأردن : دار الحامد ، 2007 .
- 15-حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، مصر : الدار الجامعية ، 2007 .
- 16-حسن راوية ، السلوك في المنظمات ، مصر : الدار الجامعية ، 1999 .
- 17-حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، مصر : الدار الجامعية ، 2000 .
- 18-حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، مصر:الدار الجامعية ، 2004 .
- 19-حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،الطبعة الثالثة ، الأردن : دار الحامد، 2009 .
- 20-كنعان نواف ، القيادة الادارية ، الأردن : دار الثقافة ، 2009، ص 402 . ، الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2004 .
- 21-لعويسات جمال الدين ، مبادئ الإدارة ، الجزائر : دار هومة ، 2005 .
- 22-لعويسات جمال الدين ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، الطبعة الثالثة ، الجزائر : دار هومة ، 2009 .
- 23-ماهر احمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مصر : الدار الجامعية ، 2003 .
- 24-ماهر احمد ، كيف ترفع مهارتك الادارية في الاتصال ، مصر : الدار الجامعية ، 2008،

- 25- محموش فضيلة ، المتميز في الاتصالات الادارية و المراسلات الفعالة ، د، ب، ن: دار الكتب العلمية ، 2009 .
- 26- مصطفى احمد السيد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، ب، ب، ن: ب، د، ن ، 2000 .
- 27- عبوي زيد منير ، فن الإدارة بالاتصال ، الأردن: دار دجلة، 2008 .
- 28- عبيدات محمد و آخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، الطبعة الثانية ، الأردن: دار وائل ، 1999 .
- 29- عامر عبد المطلب سامح ، علاء محمد سيد قنديل ، التطوير التنظيمي ،الأردن : دار الفكر ، 2010 .
- 30- عياصرة معن محمود ، محمد بني احمد مروان ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ،الأردن: دار الحامد ، 2008 .
- 31- عياصرة علي ، العودة الفاضل محمد محمود ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ، الأردن: دار الحامد ، 2006 .
- 32- عاشور احمد صقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، مصر : الدار الجامعية ، 1986 .
- 33- فليه فاروق عبده ، محمد عبد المجيد السيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الأردن : دار المسيرة ، 2009 .
- 34- فرج شعبان ، الاتصالات الادارية ، الأردن: دار أسامة ، 2009 .
- 35- قوي بوحنية ، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 .

II - المجالات :

36- الداوي الشيخ ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ، العدد 07 ، 2010 .

III - الأعمال غير المنشورة :

37- الشهري علي حسن ، " الاتصالات الادارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض " ، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، (2005).

38- الخيري محمد موسى محمد ، " دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الادارية بالأجهزة الأمنية . دراسة مسحية على إدارات الاتصالات في القطاعات الأمنية . " ، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، (2003).

39- بوعطيط جلال الدين ، " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي . دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة . " ، مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية غير منشورة ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، (2009/2008).

40- بوعمامة احمد فارس ، " المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي . دراسة حالة مؤسسة سونلغاز قسنطينة . " ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة ، (2010/2009).

41- بوقطف محمود ، " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية . دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة . " ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (2014/2013).

- 42- بن رحمون سهام ، " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي . دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة . " ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (2014/2013).
- 43- طبش مصعب إسماعيل ، " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات . حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة . " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، (2008).
- 44- فرحاتي لويذة ، " الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية - دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة - " ، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، (2008/2007).
- 45- شامي صليحة ، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين . دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس . " ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، (2010/2009).

IV - مداخلات في مؤتمرات :

- 46- درّة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري والإبداع ، ورقة رئيسية في المؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الادارية والمالية حول الإبداع والتغيير واقتصاديات المعرفة ، جامعة الإسراء ، 31/29 مارس 2005 .

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

أولا : قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	عناصر عملية الاتصال الإداري	9
02	نموذج لازويل لعملية الاتصال	12
03	نموذج الاتصال لشانون و ويفر	13
04	نموذج الاتصال لولبر شرام	14
05	نموذج وستلي و ماكلين للاتصال	15
06	نموذج بيرلو للاتصال	16
07	شبكة الاتصال بالسلسلة	17
08	شبكة اتصال العجلة	17
09	شبكة الاتصال الدائري	18

18	شبكة الاتصال العنقودي	10
19	شبكة الاتصال على شكل نجمة	11
26	محددات الأداء	12
32	مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية	13
67	الهيكل التنظيمي لدائرة سيدي عامر	14
72	توزيع المبحوثين حسب الجنس	15
73	توزيع المبحوثين حسب السن	16
74	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	17
75	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية المهنية	18

ثانيا : قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة	71
02	توزيع المبحوثين حسب الجنس	72
03	توزيع المبحوثين حسب السن	73
04	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	74
05	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية المهنية	75
06	جدول يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في أن الاتصال الإداري الفعال هو انعكاس لفعالية الإدارة	76
07	جدول يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في أن الأداء الوظيفي تتحكم فيه عدة عوامل من بينها نمط الاتصال السائد في الإدارة	77
08	جدول يوضح نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في انه كلما كان الاتصال الإداري فعال كلما زادت درجة الأداء الوظيفي للعاملين	78

ثالثا : قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
96	الاستبيان	01

الملاحق

الملحق رقم : (01)

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة و
حكمة محلية الموسومة بـ : " الاتصال الإداري وتحسين الأداء الوظيفي في المحليات " .

يرجى ملء هذه الاستمارة التي ستستخدم لأغراض علمية بحثية بدقة وعناية

مع خالص عبارات الشكر والتقدير.

الطالبة.

قصري سليمة

ملاحظة: يرجى منكم ملء هذه الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة .

القسم الأول :

بيانات شخصية :

1. الجنس : - ذكر ☐ - أنثى ☐
2. السن : من 20 إلى 35 سنة ☐
من 36 إلى 50 سنة ☐
أكثر من 50 سنة ☐
3. المستوى التعليمي : - ابتدائي ☐ - متوسط ☐
- ثانوي ☐ - جامعي ☐
4. الاقدمية المهنية : - أقل من خمسة سنوات ☐
- من خمسة إلى عشرة سنوات ☐
- أكثر من عشرة سنوات ☐

القسم الثاني :

المحور الأول : الخاص بعملية الاتصال الإداري .

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1- تتصل برئيسك أثناء أوقات العمل			
2- تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال لإيصال المعلومات إليك			
3- تتصل بك الإدارة أثناء أدائك لعملك بانتظام			
4- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع لانشغالاتهم			
5- تقام اجتماعات دورية بين الإدارة و العمال			
6- تستعمل الإدارة وسائل الاتصال الحديثة			
7- هناك انتقال للمعلومات بين مختلف مصالح الإدارة			
8- قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات			
9- كثيرا ما تتصل بك الإدارة بهدف تقديم خدمات للتنفيذ فقط			
10- المعلومات المقدمة من الإدارة تفهم بسهولة			

المحور الثاني : المتعلق بالأداء الوظيفي .

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1- تبذل مجهود كبير في أداء عملك			
2- تؤدي الأعمال الموكلة إليك في وقتها			
3- التقيد بأوقات العمل			
4- تمتلك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة			
5- تخطط لعملك قبل أدائه			
6- تتناقش مع الزملاء لتحسين أدائك			
7- تلتزم بالأوامر و التعليمات			
8- الرغبة في انجاز الأعمال اليومية			
9- تمتلك الرغبة في الإبداع و التطوير			

المحور الثالث : المرتبط ببيان الاتصال الإداري دور أو تأثيره في الاداء الوظيفي .

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1- أنت راض على نظام الاتصالات الادارية لديكم			
2- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع لشكاويهم			
3- تتصل بالإدارة من اجل رفع مستوى أدائك			
4- الاتصال و التفاعل بين العاملين يؤثر إيجابا على مستوى أدائهم			
5- لاتصالات في الإدارة تسهل انسياب المعلومات مما يساعد على رفع كفاءة الأداء			
6- اتصال الإدارة بالعاملين يرفع من الأداء الجيد			
7- الاتصال الإداري السائد في الإدارة يساهم في رفع مستوى أدائك الوظيفي			

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والعرفان

خطة البحث

مقدمة ف

01..... الفصل الأول : الاتصال الإداري والأداء الوظيفي :مقاربة مفاهيمية ونظرية.

03..... المبحث الأول :مفهوم الاتصال الإداري

03..... المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري و عناصره.

09..... المطلب الثاني : خصائص الاتصال الإداري

11..... المبحث الثاني : نماذج و شبكات الاتصال الإداري.

11..... المطلب الأول : نماذج الاتصال الإداري.

16..... المطلب الثاني : شبكات الاتصال الإداري.

20 المبحث الثالث: الأداء الوظيفي :المفهوم ،المحددات والعناصر.

20 المطلب الأول : الأداء الوظيفي قراءة في دلالات المصطلح

24..... المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي و عناصره

29..... الفصل الثاني : الاتصال الإداري والأداء الوظيفي :محاولة لفهم طبيعة العلاقة

31.....المبحث الأول : السند النظري لبيان العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي

31.....المطلب الأول : الاتجاهات الكلاسيكية

34.....المطلب الثاني :الاتجاهات الحديثة أو المدارس الحديثة

المبحث الثاني : الاتصال الإداري تعدد في الأنماط وتنوع في الوسائل

37.....ووحدة في الهدف

37.....المطلب الأول : أنماط الاتصال الإداري

43.....المطلب الثاني : وسائل الاتصال الإداري

المطلب الثالث : التقنيات الحديثة للاتصال الإداري و انعكاسها

46.....على الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : الاتصال الإداري و الأداء الوظيفي : ملامح التأثير و

50.....مستوياته

50.....المطلب الأول :الاتصال ركيزة أساسية لتحسين أداء الإدارة

53.....المطلب الثاني: الاتصال الإداري والأداء الوظيفي:معالم الارتباط وحدوده

60.....الفصل الثالث : دراسة حالة دائرة سيدي عامر

62.....المبحث الأول : لمحة عن دائرة سيدي عامر

62.....المطلب الأول : التعريف بدائرة سيدي عامر

المطلب الثاني : الوظائف الرئيسية لدائرة سيدي عامر	65
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لدائرة سيدي عامر	66
المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة	68
المطلب الأول : المنهج المستخدم في الدراسة	68
المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات	69
المطلب الثالث : مجتمع الدراسة	70
المبحث الثالث : معالجة نتائج الدراسة الميدانية	72
المطلب الأول : تحليل النتائج	72
المطلب الثاني : تفسير النتائج	79
الخاتمة	81
قائمة المراجع	84
قائمة الأشكال، الجداول و الملاحق.....	90
الملاحق.....	95

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصال الإداري و تحسين الأداء الوظيفي للمحليات - دراسة حالة دائرة سيدي عامر - ، حيث يعد الاتصال عملية أساسية داخل الإدارة تساهم في التنسيق بين مختلف العمليات الادارية ، و بما أن العنصر البشري هو الذي يسير جميع هذه العمليات فهو يتأثر بأنماط الاتصالات السائدة داخل الإدارة ، ذلك أن كفاءة و فعالية الاتصال الإداري لها تأثير واضح على كفاءة الأداء الوظيفي مما يساهم بالتالي في تحقيق الأهداف المسطرة .

Résumé:

Cette étude visait à identifier le contact administratif et d'améliorer la fonctionnalité de l'localités cas Sidi ameur cercle, où le contact est un processus essentiel au sein de l'administration contribuent à la coordination entre les différentes études de processus administratifs, et que l'élément humain est celui qui va tous ces processus est influencé par des motifs communications en vigueur au sein de l'administration, de sorte que l'efficience et l'efficacité du contact administratif ont un impact évident sur l'emploi efficacité des performances contribuant ainsi à la réalisation des objectifs soulignés.