

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



واقع الاتصال الإداري وعلاقته بأداء الموظفين

" دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية "

مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الدكتور:

شريطي فوزي

من إعداد الطالب:

حاج قويدر عبد الرزاق

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
كانون جمال	استاذ محاضر "أ"	رئيسا
شريطي فوزي	استاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
فلاحة كريمة	استاذة محاضرة "أ"	مناقشة

السنة الجامعية: 2023/2022



كلمة شكر و عرفان

قال رسول الله ﷺ:

«من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة».

الشكر والثناء لله عز وجل الذي وهبني القوة والعزيمة وسهل علي سبيل المثابرة والنجاح فالحمد لله حمدا يليق بوجه كرمه وجلالته على حجم المن والعطاء من صحة وعافية لإتمام هذا العمل المتواضع.

إن الاعتراف بالجميل ما هو إلا جزء يسير من رده ولأن الكلمات كل ما أملكه إزاء من غمرني بالجميل وأخص بالذكر الدكتور الفاضل "شريطي فوزي" الذي لم يبخل علي بالنصح والإرشاد وظل يحفزني فلك مني أسمى معاني التقدير والاحترام.

أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى كل من ساهم في دفع وتيرة هذا العمل ومد يد العون والمساندة ولو بكلمة طيبة.

إلى كل من كان له الفضل في إنجاز هذا البحث ولو بدعاء أو كلمة تشجيع.

ونتقدم بالشكر إلى كل من تمنى أن يرى عملي هذا شيئا ملموسا وإلى كل من سره نجاحي والشكر لله من قبل ومن بعد.

عبد الرزاق



قال تعالى: أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾

صدق الله العظيم

أهْدِي عملي هذا إلى رب السماوات والأرض العلي القدير خالصاً له، وإلى رسوله الكريم وخاتم

الأنبياء مُحَمَّد ابن عبد الله ﷺ.

كَمَا أهْدِي عملي المتواضع إلى من غرس في نفسي وروحي حب العلم ورعاني بكل إخلاص

والداي العزيزين

إلى أخواتي كل باسمه وإلى زوجاتهم

وإلى كل عماتي وأعمامي وأخص أخوالي وخالاتي

إلى جميع أصدقائي بالجامعة طلبة وموظفين

إلى خريجي الدفعة 2023 وفقهم الله وإلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

حب الرزاق

ملخص

ان الاتصال الادري يعد من بين اهم الخاصيات التي تعمل بها الادارة في اطار معاملتها اليومية سواء كان مع جمهورها الخارجي او الداخلي والذي يكسبها بذلك مرجعية قوية في اتخاذ القرار ومدى تحكمها في زمام الامور وتسيير شؤونها، اذ يعتبر الركن الرشيد لأي ادارة هو جمهورها الداخلي والذي هو عبارة عن موظفين يعملون تحت غطاءها فلا بد من ذلك ان تتوفر العديد من الشروط لتتنجح الادارة ولعل اهمه هو الاتصال الاداري والذي هو موضوع بحثنا وقد هدفت هذه الدراسة الى واقع الاتصال الاداري وعلاقته بالأداء الموظفين ولقد اعتمدنا في هذا الموضوع على أدبيات مكتوبة والمراجع السابقة التي تتحدث عنه اضافة الى الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية تم تفصيلها من خلال تقنيات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والملاحظة واعتمدنا على المنهج الوصفي للإحاطة بالمجمل بالدراسة بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية . ومن هذا حاولنا تلمص دور الموظفين باجراء تريض ميداني من خلاله تمكنا لاطلاع على العديد من المعوقات وسبل نجاح الاتصال الاداري داخل الكلية

الكلمات المفتاحية : الاتصال الاداري ، اداء الموظفين ، الاتصال الداخلي

Abstract

Administrative communication is among the most important characteristics that the administration operates within the framework of its daily dealings, whether it is with its external or internal audience, which gives it a strong reference in decision-making and the extent of its control over matters and the conduct of its affairs, as the rational pillar of any administration is its internal audience, which is It consists of employees working under its cover, so many conditions must be met for the administration to succeed, and perhaps the most important of them is administrative communication, which is the subject of our research. In addition to the field study in the College of Social Sciences and Humanities, it was investigated through data collection techniques represented in the questionnaire and observation.

From this, we tried to assume the role of the staff by conducting field training through which we were able to see many obstacles and ways of success of administrative communication within the college.

Keywords: administrative communication, employee performance, internal communication

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
03	الإشكالية
04	الفرضيات
04	أسباب إختيار الموضوع
04	أهداف الدراسة
04	أهمية الدراسة
05	الحدود الزمنية والمكانية
05	المنهج والادوات المستعملة للبحث
06	تحديد مفاهيم الدراسة
07	الدراسات السابقة
	الجانب النظري
	الفصل الثاني : ماهية الاتصال
09	تمهيد
11	1- مفهوم الإتصال
12	2- عناصر الإتصال
14	3- مستويات الإتصال
16	4- أساليب الإتصال
17	5- مقومات فعالية عملية الإتصال
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإتصال الإداري

فهرس المحتويات

22	تمهيد :
23	1- مفهوم الإتصال الإداري
24	2- أنواع الإتصال الإداري
26	3- أهداف وأهمية الإتصال الإداري
28	4- وسائل الإتصال الإداري
31	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الأداء الوظيفي	
33	تمهيد :
34	1- مفهوم الأداء الوظيفي
35	2- أهمية الأداء الوظيفي
37	3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
38	4- معايير الأداء الوظيفي
40	5- تقييم الأداء الوظيفي
42	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الجانب الميداني	
الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج	
44	تمهيد
45	1- اجراءات الدراسة
45	2- الادوات المستعملة في الدراسة
46	3- عرض وتحليل النتائج
77	4- نتائج العامة للدراسة
80	الخاتمة
82	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
46	الجدول رقم 01 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس
47	الجدول رقم 02 : يبين عدد المبحوثين حسب السن .
48	الجدول رقم 03 : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .
49	الجدول رقم 04 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية .
50	الجدول رقم (05): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاتصال الموظف بالكلية
51	الجدول رقم (06): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تقديم مقترحات ووجهات النظر في العمل
52	الجدول رقم (07): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الشكاوي المتنوعة
53	الجدول رقم (08): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تبليغ المستجدات وقرارات معينة في الكلية
54	الجدول رقم (09): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تلقي المعلومات وتوجيهات معينة من الادارة بخصوص مهامك
55	الجدول رقم (10): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تلقي المعلومات الخاصة من العميد
56	الجدول رقم (11): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاحترام السلم الاداري في تلقي المهام
57	الجدول رقم (12): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة استعمال الاتصال الشفوي
57	الجدول رقم (13): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال بالموظف عبر الرسائل.
58	الجدول رقم (14): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال الرسمي ويساعد على تحسين الاداء الوظيفي
59	الجدول رقم (15): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال الغير الرسمي يساعد على تحسين الاداء الوظيفي
60	الجدول رقم (16): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال السفلي يساعد على تحسين الاداء الوظيفي
61	الجدول رقم (17): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول ما اذا كان الاتصال الاعلى يساعد على تحسين الاداء الوظيفي
62	الجدول رقم (18): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة تهتم الادارة بمشاكلك الاجتماعية
63	الجدول رقم (19): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة فروقات السن بين الموظفين تؤثر على فعالية الاتصال واداء الموظفين .

قائمة الجداول

64	الجدول رقم (20): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة المستوى التعليمي يؤثر على اداء الموظفين
64	الجدول رقم (21): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاقدمية المهنية للموظفين تؤثر على اتصاهم والاداء الوظيفي
65	الجدول رقم (22): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال الموظف بالادارة من خلال مسؤوله المباشر
66	الجدول رقم (23): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة المقابلة الفردية مع مسؤولك المباشر لطرح انشغالاتك
66	الجدول رقم (24): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك
67	الجدول رقم (25): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول لجوء الموظف الى سجل الشكاوي للإيصال انشغالاتك
68	الجدول رقم (26): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول انه لا توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
69	الجدول رقم (27): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول قيام الادارة بعمل دورات تدريبية من اجل تحسين اداء الموظفين .
70	الجدول رقم (28): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي تؤثر على اداء الموظفين لمهامهم
71	الجدول رقم (29): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاستعمال الادارة لاتصال الكتابي .
72	الجدول رقم (30): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على اداء مهامك بشكل جيد .
73	الجدول رقم (31): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاتصال الشفوي مع المسؤول مباشرة تساعدك على اداء مهامك بشكل جيد .
74	الجدول رقم (32): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول اعتبار الهاتف النجح وسيلة تستعملها الادارة لاتصال بك
75	الجدول رقم (33): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاعلانات وسيلة هامة لايصال المعلومات والتعليمات اليك
75	الجدول رقم (34): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تتصل بك الادارة لهدف تقديم قرارات التنفيذ
76	الجدول رقم (35): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين الموظفين تساعد على تحسين وتطوير الاداء الوظيفي .

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

الصفحة	الاشكال	الرقم
11	الشكل رقم (01): يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة	01
25	الشكل رقم (02): يوضح الإتصال الإداري النازل	02
25	الشكل رقم (03): يوضح الإتصال الإداري الصاعد	03
26	الشكل رقم (04): يوضح الإتصال الإداري الأفقي	04
39	الشكل رقم (05): معايير الأداء الوظيفي	05
46	الشكل 06: يوضح الجنس	06
47	الشكل 07: يوضح الفئات العمرية	07
48	الشكل 08 : يوضح المستوى التعليمي	08

مقدمة

يعد الاتصال الإداري من بين أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة بمختلف أنواعها سواء كانت الرسمية أو غير الرسمية فهو عملية مهمة جدا وجزء لا يتجزء من النشاط الإداري حيث لا يمكنها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي مؤسسة مهما كان نوعها دون وجود أشكال من الاتصالات الإدارية تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين.

ولأن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى التي لا تستطيع الاستمرار والبقاء إلا بوجود اتصال و قصور في هذه العملية قد يشكل سلبا على آدائها وعلى تحقيق بعض من أهدافها، ولهذا تلقى موضوع الاتصال نصيبا كبيرا من الاهتمام مما انعكس على زيادة فعاليته، وفي ما يلي سنرى مفاهيمه والدور الذي يلعبه على مستوى الإدارة.

كما تلعب عملية الاتصال دورا مهما في الإدارة من خلال فعاليتها في تدفق وانسياب المعلومات داخلها، فكلما كانت الاتصالات فعالة داخل المنظمة كلما زادت طفاءة العمل داخلها، ولعل أهميته تتجلى في المساهمة في اعداد الخطة بتوفير المعلومات والمساهمات اللازمة، والمساعدة على اختيار القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب، فبدون عملية الاتصال لا يمكن التخطيط ولا اتخاذ القرار، ولو فرضنا بان القرار اتخذ دون عملية الاتصال بين المسؤول وشركائه فإن عدم وجود الاتصال سيبيقيه حبيس ادراجه فالاتصال ضروري لنقل القرار وتبليغه.

العاملين في كلية وعلاقته بأداء الإداري الاتصال واقع معرفة محاولة عن عبارة جوهرها في الدراسة هذه جاءت ولقد العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة غرداية، وبناء على هذا تأتي أهمية الموضوع لدراستنا التي تندرج تحت عنوان: "واقع الإتصال الإداري وعلاقته بأداء الموظفين". بحيث قسمنا بحثنا الى خمسة فصول فالفصل الاول تطرقنا لاطار المنهجي وفي الفصل الثاني تطرقنا الى ماهية الاتصال وفي الفصل الثالث حاولنا ان نفصل في الاتصال الإداري وفي الفصل الرابع تطرقنا الى الاداء الوظيفي وفي الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- حدود الدراسة الزمنية والمكانية
- 7- منهج الدراسة والادوات المستخدمة
- 8- تحديد مفاهيم الدراسة
- 9- الدراسات السابقة

1- الإشكالية :

إن الإتصال بمختلف أنواعه أصبح عصب هذه الحياة فبدون تواصل شفهي او كتابي او حتى حسي لايمكن ان يستقيم الامر باعطاء تعليمات وتجاوب ورجع الصدى فهذه المعطيات كلها تم الفرد ومثل ما تهتم الفرد تم الادارة فهو عنصر هام ويعتبر الطاقة المحركة لجميع هياكلها

إن الاتصالات الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الدراسات والأبحاث التي حاولت الوصول إلى نتائج من شأنها التصدي للصعوبات والمعوقات التي تحول دون قيامها بدورها على الوجه المطلوب والتي تحد من تحقيقها لأهدافها المرجوة، وتقلل من مستوى فاعليتها وكفاءتها، لإزالة عوامل التناقض والازدواجية وعدم الثقة والوصول بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة، وإن عدم توافر الاتصالات الإدارية المناسبة للعاملين يؤثر سلباً على أدائهم ويساهم في ضعف انتاجيتهم مما يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للتنظيم، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الاتصالات الإدارية بزيادة مستوى أداء العاملين.

كما تشكل عملية الاتصالات الإدارية جوهر وأساس العمليات و لوظائف الإدارية و عن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض و يتحقق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء، كما تطلب عملية الإتصال وضع منهجية لتبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به وتمثل هذه العملية بفكرة أو معلومة موجودة في ذهن المرسل فيحولها إلى رسالة مع الإنتباه إلى ما تتضمنه هذه الرسالة من تفاصيل و إلى الترتيب المتبع عند تبليغ الرسالة، ل يتم بعدها إختيار الطريقة المناسبة لإرسال هذه الرسالة لهذا فإن نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على كفاءة الأفراد وإنما على التعاون القائم بينهم ، وهذا ما دفعني لطرح التساؤل الرئيسي التالي والمتمثل في : ما دور الإتصال الإداري في تحسين اداء الموظفين؟

تساؤلات الدراسة :

- 1- ما هو واقع الاستخدام الفعلي للإتصال الإداري بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية؟
- 2- هل للاتصال الإداري تأثير على أداء الموظفين بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ؟
- 3- ماهي معايير تطبيق الاتصال الاداري بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ؟
- 4- ماهي المعوقات التي يمكن ان تصادف الاتصال الاداري

2- الفرضيات :

يمكن تحديد فرضيات الدراسة في ظل التساؤلات المطروحة والفرضية هي عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع والدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها.

1- يؤثر الاتصال الإداري على العاملين ومستوى أداءهم في الكلية من خلال تحسين المردودية ، وخلق جو عمل مناسب بحيث يتفاعل الموظفون مع بعضهم البعض.

2- تعتبر المعوقات التنظيمية الحاجز الذي يهدد نجاح العملية الاتصالية.

3- الاتصال الاداري المطبق بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية ساهمفي تأقلم الموظفين

3- أسباب إختيار الموضوع:

أ) أسباب ذاتية:

- كثرة المواضيع والدراسات المعالجة لهذا الموضوع جعلنا ندرس الموضوع بنظرة مغايرة .
- التنبية إلى أهمية الاتصال الاداري ودوره في تحسين اداء الموظفين
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يخص الاتصال الاداري الذي يعتبر شريان العمل الإداري.

ب) أسباب موضوعية:

- معرفة كل نواحي الاتصال الإداري او دور الذي يلعبه الاتصال في تنمية الاداء الوظيفي.
- الاهتمام بالعلاقات السائدة بين العمال أو الإدارة.
- التعرف على اهمالصعوبات التي تواجه تحسن أداء الموظفين.

4- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على مدى تطبيق للإتصال الإداري في الكلية وعلاقته بأداء الموظفين.
- تبيان أوجه العلاقة التي تربط الإتصال الإداري بأداء الموظفين.

5- أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الموضوع في كونه يعالج أحد المواضيع الإدارية .
- إبراز أهمية الإتصال الإداري داخل المؤسسات.

6- حدود الدراسة الزمنية والمكانية

- المجال البشري : اقتصرت الدراسة على موظفين الإداريين فقط

- المجال المكاني : اقتصرت الدراسة على كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، بجامعة غرداية .
- المجال الزمني : تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022 – 2023.

7- منهج الدراسة وادوات المستعملة

أ. منهج الدراسة:

إن منهج الدراسة هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث عند قيامه بالدراسة، من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل للوصول إلى نتائج محددة . والمنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي الذي يتناسب مع دراسة الحالة . والذي يتيح وصف واقع الكلية باعتبارها مكان دراستنا والذي يمكن تطبيق فيها محور دراستنا الذي هو واقع الاتصال في اداء الموظفين ، ومن ثم تحليل البيانات عن طريق العمليات الاحصائية .

ب. عينة الدراسة:

اخترنا جهاز الموظفين الدائمين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية المتكون من 23 موظف دائم، أي الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة ..

- الادوات المستعملة في الدراسة

-الاستمارة : تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من اسئلة توجه الى افراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع اومشكلة او موقف ويتم التنفيذ الاستمارة اما عن المقابلة الشخصية او ترسل الى مبحوثين عن طريق البريد و بعد مراجعة استمارات الدراسات السابقة و بعد جمع المعلومات و استشارة المشرف تم تصميم الاستمارة ، و التي تضمنت 36 سؤال تنقسم إلى خمسة محاور و هي.

المحور الأول : يتعلق بأسئلة البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين تضم الأسئلة من 01 إلى 04.

المحور الثاني : يتعلق بواقع الاتصال الاداري داخل الكلية وتضمن هذا المحور أسئلة من 01 إلى 08.

المحور الثالث : يتعلق بأسئلة الفرضية الاولى، علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي وتضمن هذا

المحور أسئلة من 01 إلى 08.

المحور الرابع : يتعلق بأسئلة الفرضية الثانية ، استجابة الموظفين لبنود الاتصال الداخلي وتضمن هذا المحور أسئلة من 01 إلى 08

المحور الخامس : يتعلق بأسئلة الفرضية الثالثة ، وسائل الاتصال الداخلي في الكلية وتضمن هذا المحور أسئلة من 01 إلى 08

الملاحظة : تعتبر احدى جمع البيانات . وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية او المكتبية كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة او المقابلة او الوثائق أو سجلات الادارية او المعاملات الادارية بين الموظفين

8- تحديد مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الإتصال الإداري:

- الإتصال:

أ) لغة: في اللغة العربية الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شخصين و إيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أي الإنتهاء إلى غاية ما. وكلمة إتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الفرنسية communication يعني إقامة علاقة مشتركة بين طرفين.¹

ب) إصطلاحا: الإتصال هو عملية ديناميكية، يقوم بها شخص ما أو مجموعة من الأشخاص، بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الإتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، لتحقيق هدف ما، عن طريق الرموز لتحقيق إستجابة ما، بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.²

- الاتصال الإداري: هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول، ، إلى الهدف المشترك ،يتفاعل من خلال الاتصال بمجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط ،الصلات، التشابكات، فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض.³

¹ منصور هالة، الإتصال الفعال مفاهيمه أساليبه مهاراته، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2000، ص 11.

² صالح أبو أصعب خليل، الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، عمان، دار مجدلاوي، 2006، ص 14.

³ فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي و الإدارة، القاهرة، جامعة مصر للتكنولوجيا ، 2006، ص 301.

عرفها **يس عامر** في كتابه الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي بأنها " ظاهرة تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي و تشمل على نقل المعاني المختلفة بإستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم. " كما عرفها **العلاق** بأنها " تدفق التعليمات و التوجيهات و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقي البيانات و المعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو إقتراحات أو غيرها بهدف إتخاذ قرار.¹

-**تعريف الاجرائي** الاتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، وهو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم قصد تحقيق الأهداف

2- مفهوم أداء الموظفين:

(أ) **اصطلاحى**: يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة زمنية محددة.

(ب) **إجرائي**: هو النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان الجهد عضليا أو فكريا من اجل اتمام المهمة الموكلة له بفعالية لتحقيق اهداف المسطرة.

6- الدراسات السابقة:

أ-دراسات الجزائرية

1- دراسة **عوني مجّد العيد 2015-2016**: بعنوان " الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية " (دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)، تبسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات ،تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق.

- **إشكالية الدراسة**: تدور إشكالية الدراسة حول تأثير الاتصال الإداري على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمكتبات الجامعية.

- **نتائج هذه الدراسة**: بعد الدراسة التي أجريت على مستوى المكتبة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة وجدت أنهم يقينون ويعترفون بأهمية الاتصال الإداري وطريقة استعماله مما أدى إلى رفع أداء العمل ، وتقليل من الصعوبات الشخصية وكذلك تنمية معلومات المكتبي

ب-الدراسات العربية

2-دراسة **مصعب إسماعيل طباش 2008**: بعنوان " دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات " (دراسة ميدانية بوزارة التربية و التعليم في قطاع غزة).

- **مشكلة الدراسة** : تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه نظم و تقنيات الإتصال

¹-شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية، ط1، عمان، دار الأسماء، 2009، ص 137.

في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم، ومدى إستفادتهم من ثورة الإتصالات المنتشرة في هذا العصر، من خلال الإجابة عن السؤال التالي: إلى أي مدى تساهم نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم؟

- عينة الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين تتراوح درجاتهم بين مدير عام و رئيس شعبة في وزارة التربية و التعليم يقطع غرة البالغ عددهم 120 موظف من خلال توزيع 120 إستبانة و تم إسترجاع 90 إستبانة و تم إستبعاد 5 إستبانات لعدم جدية الإجابة على الأسئلة، و بذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة 58 بنسبة % 71 من المجتمع الأصلي.

- نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة بأن واقع نظم و تقنيات الإتصال المستخدمة بالوزارة جيدة و لكنها تحتاج إلى تحسين و تطوير.

- أظهرت الدراسة بأن نسبة العينة يميلون إلى الموافقة و بشكل كبير على توظيف تقنيات الإتصال الحديثة يساهمي سرعة أداء المهام و في إتخاذ القرارات.

- أظهرت الدراسة أن أكثر وسائل الإتصال فعالية في إتخاذ القرار هي الإتصالات الكتابية ثم الإتصالات الشفهية يليها الإتصالات المصورة و الإتصال الإلكتروني، بينما الإتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في إتخاذ القرارات في الوزارة.

- أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الإتصال إستخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الفاكس) و قلة إستخدام الأنترنت¹.

3- دراسة الشهري، 2005: بعنوان: " تقنية الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منتسبي الأمن الجنائي، و دور تقنيات الاتصالات المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الاتصالات الإدارية التي تخفف مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبي الأمن الجنائي.

¹ - إسماعيل مصعب إسماعيل طيش، دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات " دراسة ميدانية بوزارة التربية و التعليم في قطاع غزة"، 2008.

² - مجّد عوني العيد، الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية " دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي التبسي تبسة، 2016.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منتسبي الأمن الجنائي، كما توصلت الدراسة إلى أن تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبيه، وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادات بتطورات المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.¹

¹ - دراسة الشهري، تقنية الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، 2005.

الفصل الثاني: ماهية الإتصال

تمهيد

1- مفهوم الإتصال

2- عناصر الإتصال

3- مستويات الإتصال

4- أساليب الإتصال

5- مقومات فعالية عملية الإتصال

خلاصة الفصل

تمهيد:

تساهم الاتصالات في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفاعلية، من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الاستهلاك للموارد ورفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد فضلا عن زيادة قدرة الإدارة على صعيد العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات من خلال الاتصالات الإدارية، وذلك ما دفعنا للبحث على مفهوم الإتصال في هذا الفصل.

1- مفهوم الإتصال:

تعريف الإتصال لغة: إن كلمة الإتصال في أصلها كلمة إنجليزية communication مشتقة من

الكلمة اللاتينية communise ومعناها الشيء المشترك، كما تعني ذات الشيء في لغة الإنجليزية ، أما في اللغة الفرنسية فكلمة communique تعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي، أما في اللغة العربية فكلمة الإتصال تعني البلاغ ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء ، أي أبلغه إياه كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء¹.

تعريفه اصطلاحاً: هو عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة،

وفي هذا التفاعل يتم نقل افكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية².

- ويعرفه أيضا شيري cherry: بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر.³

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه : تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهمين المرسل والمرسل إليه.⁴

- كما عرفه قاموس اكسفورد بأنه: نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.⁵

- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه : عملية خلق التفاهم وإشاعته أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.

- كما يعرفه عبد الغفار على أنه: نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير⁶.

فالاتصال يشير إلى تبادل وانتقال لأفكار والمعلومات ما بين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد

يذكر مجدي محمد عبد الله أن الإتصال العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة.

¹ منال المزاهرة هلال، نظريات الإتصال communication théories، عمان، دار المسيرة للنشر، 2012، ص 31-32.

² مي العبد الله ، البحث في علوم الإعلام والاتصال ، من الأطر المعرفية إلى الإشكاليات البحثية، بيروت، دار النهضة العربية، د.ت، ص 6 .

³ الطائي حميد ، العلق بشرير، أساسيات الإتصال، نماذج ومهارات، الأردن، المكتبة الوطنية، 2009، ص 1 .

⁴ ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي في الادارة، معهد الادارة، السعودية، 1995 ، ص164 .

⁵ محمود المساد، الادارة الفعالة، مكتبة ناشرون ، ط 1 ، 2003 ، ص 17 .

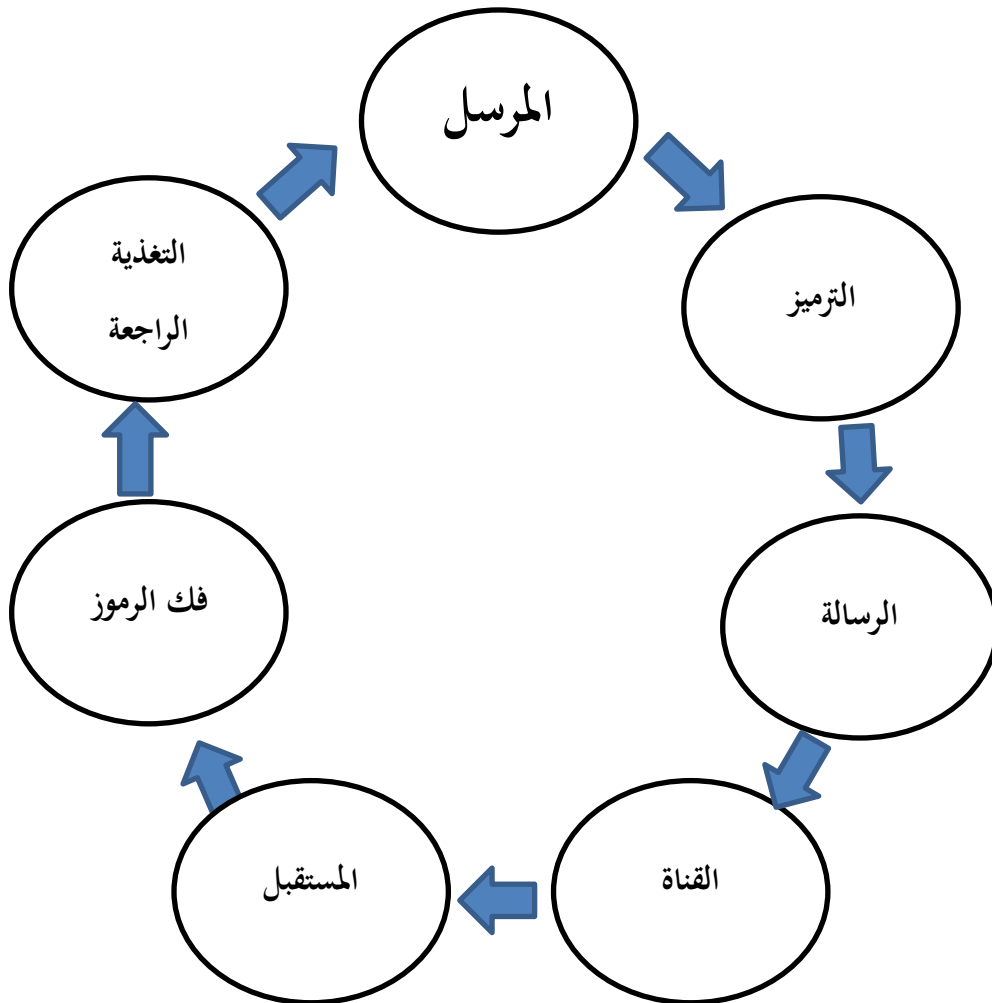
⁶ محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، الاسكندرية، ط 1 ، 2001 ، ص 15 .

من خلال كل التعريفات يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

2- عناصر الإتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيداً.¹

الشكل رقم (01): يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة



¹ - نور الدين بن جرية ، الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بدوان التسيير العقاري، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجلفة، 2018/2019 ص 34

أ) المرسل (source):

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية، محتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صورة أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة (موضوع الاتصال) يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.¹

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، راديو، الصحف، والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما²:

- أ - تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.
- ب - القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

ب) الرسالة (message):

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحدث تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.³

ت) الترميز (encoding):

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

¹ - نور الدين بن جرية، مرجع السابق، ص 35

² - الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 214.

³ - نور الدين بن جرية، مرجع السابق، ص 35.

(ث) المستقبل (receiver):

هو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبرته السابقة، أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (ايجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم إشعار بالقبول، ابتسامه أو غضب أو من خلال توجيه كلام جرح أو نقد شخصي... الخ.

(ج) القناة أو الوسيلة (medium):

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت أو النقال، تلفزيون ، راديو... الخ.

- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات ¹.

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن القول أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر أو المستقبل.

(هـ) فك الرموز (decoding):

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

¹ نور الدين بن جرية، مرجع السابق، ص 35

(و) التغذية الرجعية (feed back):

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة الملقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:¹

- **الهدف** : وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- **المرسل** : قد يكون فرداً أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- **المستقبل**: فرداً أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- **وسيلة الاتصال** : الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- **نتيجة الاتصال**: التغيير الحادث عن المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- **التغذية العكسية** : ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وإنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- المعوقات** : وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

3- مستويات الإتصال:

أ) الإتصال الذاتي intrapersonal communications :

إن الإتصال الذاتي هذا لا يختلف عن الإتصال بين الأفراد سوى أنه ذاتي، أي أن المرسل و المستقبل شخصية واحدة، و نحن نستخدم فيه نفس الرموز للإتصال بالآخرين، إلا أنه عملية نفسية تتم في ذاتنا كعملية إتصالية متكاملة و تستخدم فيها أحيانا الرموز لا لفظية و الإشارات.

¹ - عبد العزيز خوجة ، مرجع السابق، ص 180 و 181 .

و هو العملية الإتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل ذات المرء نفسه، فهي إذن عملية ذهنية شخصية بحته يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته، و لو تمعنا النظر في أنفسنا سندرك كم من المرات يستخدم الإتصال الذاتي حينما نقوم بحاسبة أنفسنا نتيجة الحديث مع شخص عزيز علينا أغلطنا عليه القول أو التفكير في أمر سنتخذ فيه قرارا، أو تهنئة أنفسنا للقاء شخص مهم.

(ب) الإتصال بين الأشخاص **interpersonal communications**:

الإتصال الشخصي هو أفضل أشكال الإتصال إذ يوفر للمتصل فرصة التعرف الفوري و المباشر على مدى تأثير رسالته على المتصل به المتلقي ومن ثم تصبح الفرصة أمام المتصل سانحة لتعديل رسالته و توجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية.

و هو أيضا الإتصال المباشر ويعرف بإتصال المواجهة و يتم وجها لوجه بين شخصين أو أكثر حيث يمكن فيه إستخدام الحواس الخمس، و يتيح هذا الإتصال التفاعل بين هؤلاء الأشخاص و التعرف على رجع الصدى **feed – back**.

(ج) الإتصال الوسطي **medio-communications**:

يرى بعض علماء الإتصال أن الإتصال الوسطي يسمى هكذا لأنه يقع وسط نوعين من الإتصال إذ يقع بين إتصال المواجهة (إتصال بين أشخاص) الذي يتم وجها لوجه و بين الإتصال الجماهيري الذي لا تتم فيه مثل هذه المواجهة المباشرة.¹

ومن خلال ما سبق و ما تم عرضه ندرك أن الإتصال الذاتي هو إتصال يتم بين الشخص وذاته أي أن المرسل و المستقبل واحد و أكبر مثال على ذلك محاسبة الفرد لنفسه، أما الإتصال بين الأشخاص هو الذي يتم بين أفراد المنظمة أو بين أفراد المنظمة و آخرين من خارجها بصورة شخصية و بالإعتماد على الكلمة المكتوبة أو المنطوقة، أما بالنسبة للإتصال الوسطي فهو إتصال له خصائص تجمع بين الإتصال الجماهيري والإتصال الذاتي، و في الأخير الإتصال الجماهيري هو الذي تقوم به المنشأة للإتصال مع الجمهور الواسع من الناس عبر وسائل الإعلام المختلفة.

¹ - صالح أبو أصعب خليل، الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط 5، عمان، دار مجدلاوي، 2006، ص 18 - 20.

4- أساليب الإتصال:

تشكل أساليب الإتصال الأداة الهامة والرئيسية في العملية الإتصالية بل هي أداة النظام السياسي والإقتصادي والإجتماعي والثقافي السائد في أي دولة كانت، وأساليب الإتصال وأشكاله متعددة فهناك الإعلام والعلاقات العامة والتعليم والثقافة والدعاية.

- الإعلام:

هو تزويد الناس بالمعلومات الصحفية، والأخبار الصادقة بقصد مساعدتهم على تكوين الرأي العام السليم إزاء مشكلة من المشاكل أي أن الإعلام يقوم على مخاطبة العقل، وبالتالي فالإعلام الناتج لا يمكن أن يصدر عن سياسة فاشلة ضعيفة، حيث أن الإعلام من الناحية التطبيقية قد إستخدم التأثير على الناس عن طريق نقل الأخبار والحقائق وإغفال البعض الآخر عن طريق نقل أسلوب عرض بعض الأخبار والصور والحوادث والمعلومات.

ومنه فالإعلام هو كافة الأنشطة الإتصالية التي تستهدف تزويد الجماهير بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية.

- العلاقات العامة:

وهي جهود إتصالية بين شخص وجماعة أو مؤسسة، أي أنها أداة تنظيم الصلة بين الرأي العام والمؤسسة وهي تعمل من أجل الحفاظ على إدامة العلاقات العامة وتدعيمها وتجنب أو إزالة ما يعكس صفو التفاهمين المؤسسة والجمهور، والعلاقات العامة تستعين على ذلك بالنشر والإعلام لنقل الصورة ونشر المعلومات الصحيحة للجماهير.

إن العلاقات العامة تستخدم الإعلام كوسيلة لنشر الأخبار والمعلومات وتستخدم الإعلان والدعاية كوسيلة للتأثير الإنفعالي على الجماهير.¹

ومنه فالعلاقات العامة حلقة وصل بين المنشأة وبين الجمهور وهناك نوعان من الجمهور، جمهور داخلي والمتكون من الموظفين الإداريين العاملين بالمنظمة، أما الجمهور الخارجي فيقصد به الأفراد والمؤسسات المتعاملين معها.

¹- بسام عبد الرحمن المشاقبة ، نظريات الإتصال، ط1 ، عمان، دار أسامة، 2011، ص 129 - 130.

5- مقومات فعالية عملية الإتصال:

تتوقف فعالية الإتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب و الباحثين:

أ) الإصغاء:

من مقومات الإتصال الفعال إصغاء المرسل للمستقبل، بحيث يعطي المستقبل الفرصة للتغيير الكامل عما يريد، و كذلك أيضا إصغاء الموظفين للمدير بكل عناية لكي يتسنى لهم فهم الموضوع و يستطيعون مناقشته إذا أرادوا.

و يتمثل إصغاء المدير إلى موظفيه من خلال الإهتمام بمقترحاتهم و مشكلاتهم ووجهات نظرهم و أن يكون بعيدا عن كل ما يشعر الموظف بعدم الأهمية مثل الإنشغال بالهاتف على سبيل المثال.

ب) الشرح:

يتطلب الإتصال الفعال من المرسل أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة و سهلة الفهم، و أن يكون أسلوب التخاطب من الدقة والجذب، بحيث يجلب إنتباه المرسل، و أن يحرص على أن تكون أفكاره منظمة و متسلسلة، مما يكون له الأثر الواضح على فعالية و كفاءة الإتصال.

ت) السؤال و المناقشة:

هو سؤال المرسل لنفسه عن الهدف الذي يريده من خلال الإتصال، و كذلك عن ردة فعل المستقبل جراء هذا الإتصال، و في نفس الوقت أن يتيح إلى المستقبل من أجل أن يسأل ويستفسر و أن يشجع على المبادرة و طرح الأفكار، و بذلك يتحقق الإتصال الفعال.

ث) التقييم:

من خلال تقييم المدير لإتصالاته حيث يفيد كأسلوب رقابة و أسلوب تحفيز و يساعد على تحسين الأداء معتمدا في ذلك على التغذية الراجعة للإتصال والتي تفيد في التعديل و التغيير في بعض النواحي.¹

¹ - مُجَدِّ رِسلان الجبوسى ، جاد الله جميلة، الإدارة علم و تطبيق ط3 ، عمان، دار المسيرة، 2008، ص 169 - 170.

ج) الإستجابة:

و تعني ملاحظة العامل لمتطلبات الموقف في كلماته و قراراته و رسائله وتصرفاته الرسمية و غير الرسمية بحيث يعتنم الفرصة لكي ينقل كل ما هو مفيد و ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الإتصال، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف، بما في ذلك شخصيات و اتجاهات من يتصل بهم، و مدى فهمهم لكلامه.

هـ) إستعمال لغة الإشارة و الجسد:

و يقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات و حركات العينين واليدين و طريقة الجلوس و المشي و طريقة اللبس والإبتسامة وغيرها، و يكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الإثنان.¹

و) المهارات الكتابية:

يتعين عند الكتابة تقييم الرسالة أو ال خطاب إلى فقرات من حيث المقدمة والمحتوى و النهاية:

- جعل مقدمة الخطاب بسيطة .

- إستخدام الكلمات البسيطة، و تجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة مع تجنب التكرار.

ن) مهارات الحديث:

- إستخدام النغمة السهلة وأن يكون إيقاع اللفظة سهل وغير رسمي، و يمكن إستخدام الإسم الشخصي في المخاطبة حسب نوعية العلاقة.

- إستخدام المعلومات المألوفة، و عدم إجهاد المستمع بالمعلومات الفنية .

- الصراحة في الإجابة عن الأسئلة مع إعطاء أكبر قدر من المعلومات .

- تلاشي الحكم السريع على المواقف والأحداث و الأشخاص.

- الإبتعاد عن التهديد في المناقشة.²

¹ - بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة، ط 1 ، عمان، دار المسيرة، 2010، ص 28 - 284.

² - علاء مجد، القاضي حمدان بكر مجد، مهارات الإتصال، ط 1 ، عمان، مكتب المجتمع العربي، 2010، ص 43.

(ي) السرية:

هناك بعض الرسائل التي يتطلب موضوعها السرية في تداولها ، لذا ينبغي إستخدام الوسيلة المناسبة

للإتصال و التي تتلائم مع هذه السرية.¹

¹ - فاطمة مروة ، الإتصالات المهنية، ط 1 ، بيروت، دار النهضة العربية، 2004، ص 14 - 15.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الإتصال الجيد والناجح يرتبط ببعض العوامل والمقومات الضرورية لسلامته، حيث أن أي خلل يحدث يؤثر بشكل أو بآخر على فهم مضمون الرسالة وبالتالي الفشل في تحقيق الأهداف المنشودة.

وأن الفكرة التي كانت سائدة حول الإتصال تطورت وقد تغيرت النظرة من السطحية إلى النضج كما أن لثورة الإتصالات و تكنولوجيا المعلومات علاقة مباشرة بوسائل الإتصال في مكان العمل.

الفصل الثالث: الإتصال الإداري

تمهيد

- 1- مفهوم الإتصال الإداري
- 2- أنواع الإتصال الإداري
- 3- أهداف وأهمية الإتصال الإداري
- 4- وسائل الإتصال الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن وظيفة الإتصال كواحدة من اهمالوظائف الإدارية التي تلعب دوراً محورياً في عمل الجامعات المبني على التواصل بين العاملين فيها وعملائها من جهة، والعاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى .

وأيضاً تعتبر الإتصالات العنصر الأساسي والمشارك لجميع العمليات الإدارية، وتهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار و الحقائق وحتى الإنفعالات بين العاملين على إختلاف مستوياتهم إلى التأثير في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير، فهي تمدد بالمعلومات والفهم، مما يؤدي إلى توحيد الفكر والمفاهيم فالإتصالات عملية تساعد الأفراد على التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم .

1- مفهوم الإتصال الإداري:

1-1 تعريف الإتصال الإداري : تعددت المفاهيم التي تناولت الإتصال الإداري، وبالتالي من الصعب إيجاد

تعريف موحد وشامل للإتصال الإداري ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

- يعرف الإتصال الإداري : على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المكتبة وهو وسيلة لتبادل

الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق

المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة ، ويعتبر الإتصال أيضا أداة هامة لإحداث

التغيير في السلوك البشري¹.

كما يشير **بارناد** أن " الإتصال الإداري من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار

الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي مع اختيار الأشخاص".

ولقد أكدت دراسات **كانت 1977 وكلاوس وباس 1982** أن عمل المدير هو الاتصالات فالتفاعل

المباشر مع العاملين والزلاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة

لنشاط المدير في التنظيم².

ويعرفه **إبراهيم عرقوب** بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل الجامعة على المستوى الفردي

والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"³.

التعريف الإجرائي للإتصال الإداري : هو عملية ديناميكية مستمرة ، تحدث بين جميع مصالح المكتبة نتيجة

تفاعل بين طرفين أو أكثر بهدف نقل معلومات أو أفكار أو رغبات والتعبير عنها عن طريق طرف يدعى مرسلا

وآخر يدعى مستقبل عن طريق استخدام قنوات إرسال مناسبة ، قد تكون وسائل شفوية، مكتوبة ، إلكترونية ،

بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة .

¹ - محمد أبو سمرة الإتصال الإداري والإعلامي ، عمان ، دار أسامة لنشر ، 2008 ، ص 09.

² - الهاشمي لوكيا ، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، محبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى لطباعة والنشر، الجزائر، 2006 ، ص 226-227.

³ - إبراهيم أبو عرقوب ، الإتصال الإداري ودوره في التفاعل الاجتماعي ، الأردن ، دار مجدولوي للنشر والتوزيع، 2003 ، ص 163 .

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الإتصال الإداري كعملية:

- هو نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة.
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على مستوى الفردي والجماعي في الإدارة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للإدارة.

2- أنواع الإتصال الإداري:

أولاً : الإتصالات العمودية: يتمثل هذا الشكل من الإتصالات بالصور التالية:

- الصورة الأولى : اتصال اتجاهه من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوسين ويعتبر أكثر شكل منتشر وذلك لما يسوده من تسلسل رئاسي ويقوم على نطاق إشراف ضيق ذو مستويات إدارية متعددة.

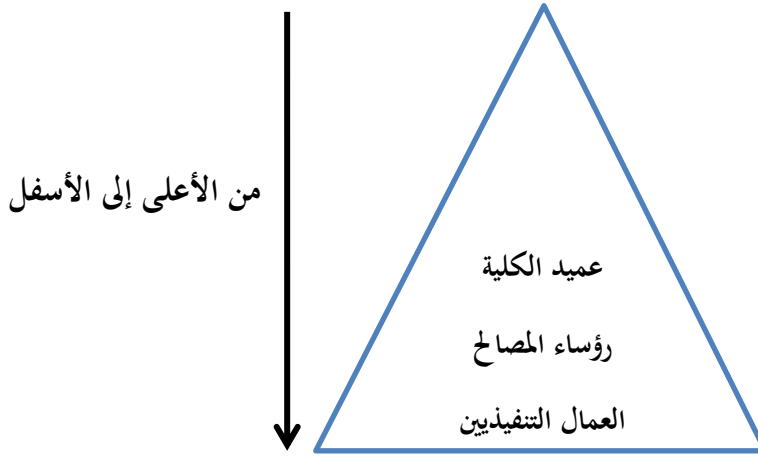
- الصورة الثانية : يأخذ الإتصالات شكل الدائرة التي يتوسطها المدير والذي يعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه وإليه فهو محور كل الإتصالات مما قد يؤدي إلى حصول التنافس بين العاملين في محاولاتهم التقرب منه.¹

أ- الإتصالات النازلة: وتصنف هذه الإتصالات ضمن إطار الإتصالات العمودية وتعد الأكثر شيوعاً حيث

تناسب المعاني والرسائل.

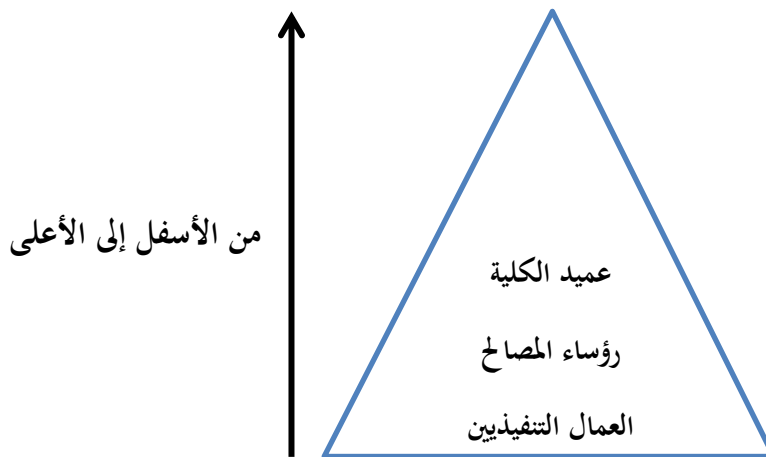
¹ - نهر هادي الخطيب، أحمد محمود، إدارة الإتصال والتواصل " نظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات "، عمان ، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2009، ص 239.

الشكل رقم (02): يوضح الإتصال الإداري النازل



ب -الاتصالات الصاعدة: يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية على الإدارات في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين مختلف المستويات الإدارية¹.

الشكل رقم (03): يوضح الإتصال الإداري الصاعد



¹ - خولة قواسمية ، الإتصال الداخلي في المكتبات الجامعية ودوره في تحسين الخدمة المكتبية (دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية)، والاجتماعية ، مذكرة الماستر، تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي التبسي بتبسة ، 2016 ، ص 38- 39.

ثانيا: الاتصالات الأفقية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادا المعاني والمعلومات ، والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الادارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي¹.

الشكل رقم (04): يوضح الإتصال الإداري الأفقي



3- أهداف وأهمية الإتصال الإداري:

أولا: أهمية الإتصال الإداري

إن أي منظمة عبارة عن كيان /نسق إجتماعي مفتوح يضم أفرادا و جماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات و أهداف مشتركة، و يمثل الإتصال تبادل المعلومات والآراء و الأفكار والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات و غيرها بين أجزاء المنظمة فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها وبدون الإتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه و الرقابة وإصدار التعليمات اللازمة، وبدون الإتصال لا يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله، و بدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات أو لأفراد مستحيلا و لا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم و هذا كله يؤدي حتما إلى إختيار المنظمة، إذن فأى عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما.²

¹ - خولة قواسمية ، نفس السابق المرجع، ص 39.

² - حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط 2، عمان، دار الحامد، 2009، ص 272 - 273.

كما تتعبّر عملية الإتصال الوسيلة الرئيسية المؤثرة في سلوك الآخرين و أن اهمالتحديات التي تواجه

المديرين في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الإتصالات الواسعة والتي تمثل

صفة هذا العصر، حيث أن الإتجاه نحو التحسين في مجال الإتصال أصبح التزام و خصوصا في مجال الأعمال و الإتصالات الإدارية.¹

إن أهمية الإتصال في الإدارة : تعتبر الإتصالات بشكل عام بمختلف صورها على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة، وقد أشارت الدراسات و الأبحاث أن الإتصالات تمثل ما يقرب من % 25 من نشاطات المؤسسات، مما يسهم بشكل أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة ونموها و تطورها.² و يمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة إلى:

-الإتصال وسيلة هادفة في ضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

-الإتصالات عبارة عن نشاطات إدارية وإجتماعية و نفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل

المفاهيم و الآراء عبر القنوات الرسمية و خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها.

-تعتبر الإتصالات بين الأفراد و العاملين وسيلة ضرورية في توجيه و تغيير السلوك على الصعيدين الفردي و الجماعي في المنظمة.

-تعتبر الإتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام و الفعاليات المختلفة داخل المنظمة.

-يتم من خلال الإتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة و بمعنى أكثر دقة ووضوح فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

¹ - علي صباح حميد، أبو زيتون فرحان، الإتصالات الإدارية أسس مفاهيم و مراسلات، ط 1 ، عمان، دار الحامد، 2007، ص 19.

² - محمد عزات الحلاملة ، المدادحة أحمد نافع، المفاهيم الحديثة في علم الإجتماع، الأردن، إثراء للنشر و التوزيع، 2010، ص 179 - 181.

يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة للإتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها و تطورها، كما أن الإتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة.¹

ثانيا: أهداف الإتصال الإداري

- 1- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وموقف المرؤوسين منها وسبل حلها.
- 2- ضمان تداول المعلومات وانتقالها انتقالا سليما عبر مصالح المؤسسة.
- 3- توفير وسائل الاتصال الإداري بين جميع المصالح والموظفين وإدارة المؤسسة وذلك بالتعميم ووسائل الاتصال الإداري على كافة الموظفين بما فيها شبكة الأنترنت ، البريد الإلكتروني.
- 4- توفير بيئة داخلية ملائمة للتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وتحديد مهام كل مصلحة.
- 5- المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة أو المنظمة ونقل المعلومات المناسبة لمستخدمي القرارات في الوقت المناسب.²

4- وسائل الإتصال الإداري:

أ- الاتصالات الشفوية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المستفيدين والعاملين عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل : المقابلات الشخصية ، الندوات ، الاجتماعات ، المؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسر وهناك عدة أنواع نذكر منها :

- 1- الاجتماعات: وسيلة فعالة لاجتماع الأفراد وتبادل وجهات النظر فيها بينهم والاستماع الى اراء المسؤولين في المكتبة ومناقشة بعض المشاكل العالقة ويرى الكثيرون أن هذه الوسيلة هي اهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة .

¹ - العربي بن داود ، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص 141.

² - محمد المانع بن علي ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء " دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام "، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006 ، ص 19.

2- المقابلات : هي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة أي وجها لوجه بين شخصين أو أكثر وتعتبر المقابلات أداة هامة جدا من أدوات الإتصال داخل المكتبة التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين العاملين.

3- الندوات : تستخدم على المستوى الإداري بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتستعمل الندوات لتعزيز المكتبة.

المؤتمرات : هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء المكتبة حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو ظاهرة يهتمون بها وتكون مرتبطة بظروفهم قصد التواصل إلى آراء وتوصيات وقرارات مناسبة، والعمل على الأداء وهي تهيأ الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل بينهم حول موضوع يهتمون به.

5-الهاتف : يعتبر من اهلوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة تكلفته كما أنه لا يجبر المسير على ترك مكانه خلال عملية الإتصال مع مختلف المصالح والمسؤولين.¹

ثانيا : الوسائل المكتوبة

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين العاملين والمستفيدين عن طريق الكلمة المكتوبة مثل: الأنظمة المنشورات ، التقارير، المذكرات ، الاقتراحات الشكاوي.

1- التقارير: هو عرض الحقائق خاصة لموضوع أو مشكلة أو ظروف أو أحداث معينة عرضا تحليلي بطريقة مبسطة ، ومع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تتوصل إليها بالبحث والتحليل وهناك عدة أنواع للتقارير أهمها: التقارير الإخبارية ، التقارير التحليلية ، التقارير السنوية ، التقارير الإحصائية، التقارير الإدارية.

2- لوحات الإعلانات : هي أحد الأساليب الرائدة في الجامعات، حيث تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بما والأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل، وكذا إخبارهم بنتائج اجتماعات الإدارة ومختلف الأنشطة وأحيانا بنشر في هذه اللوحة بعض ما يصدر في الصحف والمجلات والقوانين الخاصة بالعاملين.

¹ - محمد منير حجاب ، الإتصال الفعال للعلاقات العامة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007، ص2 .

الفاكس: لقد أصبح وسيلة ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عملة الإتصال حيث بالإمكان نقل المعطيات والقرارات باستخدام هذه الوسائل ، باختصار الوقت والجهد¹.

ثالثا: الإتصال الإلكتروني

تغير طبيعة الاتصالات الإدارية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الإتصال، وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية فبهذا المجال والتي مكنت العديد من توزيع وتقدم مطبوع على سبيل المثال في وقت محدود للغاية ، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير مثال: المدير في الجامعة أصبح تتوافر له القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية ، حيث يجلسون في أماكنهم ويتلقون على شاشات عرض تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم ، ولقد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد إلكترونية ضخمة وفي وقتنا الحالي أصبح الموظفين والمدير يتصلون عبر وسائل حديثة أخرى وهي : الفاكس ، مواقع الجامعة ، شبكة، الأنترنت ، مواقع الشبكات الاجتماعية، البريد الإلكتروني.²

¹ - إبراهيم عبد الله العمار ، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، د.م، معهد الإدارة العامة ، 1995 ، ص2 .

² - سليم كفان ، دراسة مدى فاعلية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات التنظيمية ، رسالة الماجستير ، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2005 ص 61.

خلاصة الفصل:

إن الإهتمام بقضية الإتصال الإداري في وقتنا الحاضر له مكانة واسعة في المؤسسات مهما كانت صفة هذه المؤسسة وخاصة في الجامعات والذي كان هذا الأخير محل دراستنا لهذا الموضوع، فهي لا تستطيع الاستمرار بدون اتصال فعال، لذا على مديري الجامعات بناء شبكة علاقات مهنية معينة بين العاملين ، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق وأنجع الأساليب والاستراتيجيات لتوفير الراحة النفسية للعاملين لتحفيزهم على العطاء أكثر، لأن الإتصال يؤثر على أداء العاملين بصفة كبيرة إما بالسلب أو الإيجاب حسب المناخ السائد في الجامعة، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصول الموالية.

الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي

2- أهمية الأداء الوظيفي

3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

4- - معايير الأداء الوظيفي

5- تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من اهمالأنشطة التي تعكس ملا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها كما يعبر عن مد كفاءة الإداري وفعالية في بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في العمل لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة و توفير لهم المكان و الجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء و عناصره و المحددات و العوامل التي تؤثر فيه .

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث ليس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد كما يمكن تعريفه بأن تنفيذ الموظف لأعمال والمسؤوليات التي تكلف بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بالوظيفة فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

ويعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأن: كفاءة إنجاز أو إحراز نشاط ما وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها بمعنى أن يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين هذا التعريف يشير إلى أن الأداء الوظيفي يعني الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال الموكلة إلى الفرد العامل وتبيان مسار وكيفية الطريقة بحيث يجعل من المؤسسة قد حققت أهدافها وأحسن استخدام مواردها كما نعلم أيضا أن الإنجاز يعني ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد العامل عن العمل.

يعرف الأداء الوظيفي أيضا بأن: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ومهام الأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك فالجهد هو السلوك كما سبق وأن ذكرنا إضافة إلى أن يشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته أما الإدراك فهو الوعي والفهم للأنشطة التي يقوم بها بحيث تتناسب مع جهده وقدراته فهناك من لديه الجهد والقدرات ولكن لا يفهم دوره الوظيفي وبالتالي فإن أدائه الوظيفي يكون غير مقبول أو ناقص وكذلك إذا كانت لديه قدرات وفهم للدور ونقص في الجهد كسول فإن أدائه كذلك سيكون ضعيفا من وجهة الآخرين وهذا ما يجعلنا نتوصل إلى المعادلة الآتية :

$$\text{الأداء} = \text{الإدراك} \times \text{القدرات} \times \text{الجهد}$$

وفي سياق مشابه يعرف الأداء الوظيفي بأن: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العمل ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ونوعية الجهد هو درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات الدقة والجودة وبالنسبة لنمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد العمل فهذا التعريف ارتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، كما بين أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد ونوعية ونمط الأداء ويمكن عرض الفكرة في معادلة كالتالي:

$$\text{الأداء} = \text{كمية الجهد (الطاقة المبذولة)} \times \text{نوعية الجهد (الدقة)}$$

$$\text{والجودة} \times \text{نمط الأداء (الطريقة)}$$

2- أهمية الأداء الوظيفي:

1-2 أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل فالأداء هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، مثل النقل و الترقية و التكوين و الانتداب لمناصب عليا.

- يجب على كل عامل الاهتمام بأدائه نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات لقاء هذا الأداء .
- يرتبط أداء العامل بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله و إثبات ذاته.¹

¹ - محمود سليمان حنفي ، السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1975، ص 65.

2-2 أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

- يحتل الأداء أهمية كبيرة في كل منظمة تسعى لتحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فالمنظمة تكون أطول بقاء و أكثر إستقرار حين يكون أداء العاملين فيها متميزا.

- كما ترجع أهميته بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول إلى مرحلة أكثر تقدما إنما تعتمد على مستوى الأداء بها.

- لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة بل تتعدى أهميته إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة أيضا.¹

وعليه نرى أن الأداء يمكن الفرد من تحقيق أهداف مرتبطة به والتي قد تكون أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية تساعده في حياته العملية كما أنه يعتبر انعكاس لقدرة المنظمة ودرجة فاعليتها و يعتبر أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة.

¹ - محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 63.

3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

من اهمالعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ما يلي:

أ) غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب) عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج) إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

(د) مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف ونتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

(هـ) التسبب الإداري:

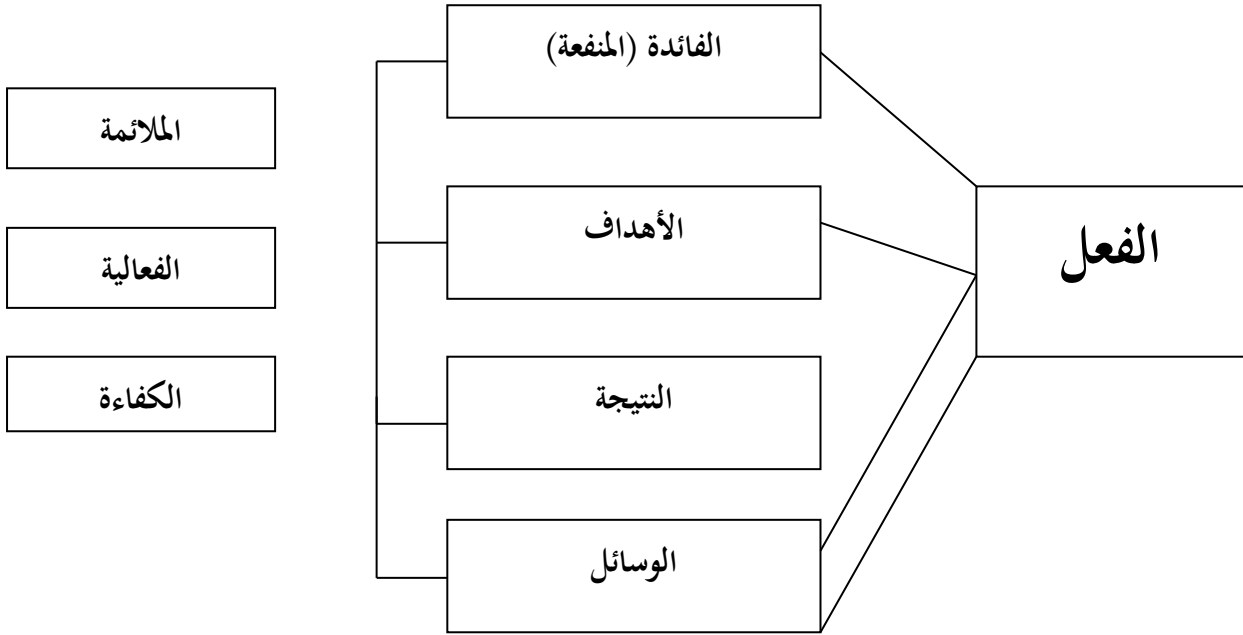
فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

4- معايير الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و ماهية التفاعل بينهما، وفي هذا الجانب يرى علي غريب وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركة أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة و يمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير هي: الملائمة، الفاعلية، الكفاءة، ويعبر عن ذلك بالشكل الآتي:

¹ - أحمد السيد كردي ، مقال عن ماهية الأداء الوظيفي، 5 ماي 2010 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651> بتاريخ: 20 مارس 2023، على الساعة 12:30 .

الشكل رقم (05): معايير الأداء الوظيفي



- **الجودة:** هي المؤثر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.

- **الكمية:** هي الاتفاق على كمية و حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات تدريب و تسهيلات.

- **الوقت:** فهو اهمالمؤثرات التي يستند عليها في الأداء فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

- الإجراءات : عبارة عن خطوات مرتبة لتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف و هذا الاتفاق لا يعني قتل عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين بل الاتفاق و التفاهم على ما يريده المرؤوسون تنفيذه مع الرئيس قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل و لضمان الاتفاق وعدم مخالفته لنظام.¹

5- تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه ان عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على الشخص ما انه ذكي وأخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وأخر انطوائي وغيرها من عملية التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم، وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، وأصبح يستعمل بصورة عملية مبنية على الدراسة والتحليل.²

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير المستوى ونوعية أدائه.³

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط باستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة، كما أنها تعد عملية تقييم الأداء استعداداً والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل.⁴

¹ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 206- 223.

² - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة لنشر، الاسكندرية، 2003، ص 294 .

³ - وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قامة، 2004، ص 12 .

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهاية العربية، بيروت، 2002، ص 362 .

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء إعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

خلاصة الفصل:

تم تناول الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف خاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه، ومعاييرها، واهمالعوامل التي تؤثر على أداء الفرد، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء الوظيفي التي يوصى القيام بإجراءاتها للمتخصصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل و انعكاسها على مستوى أدائه لأنها عملية تقيس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول إلى مستويات عالية.

الجانب الميداني

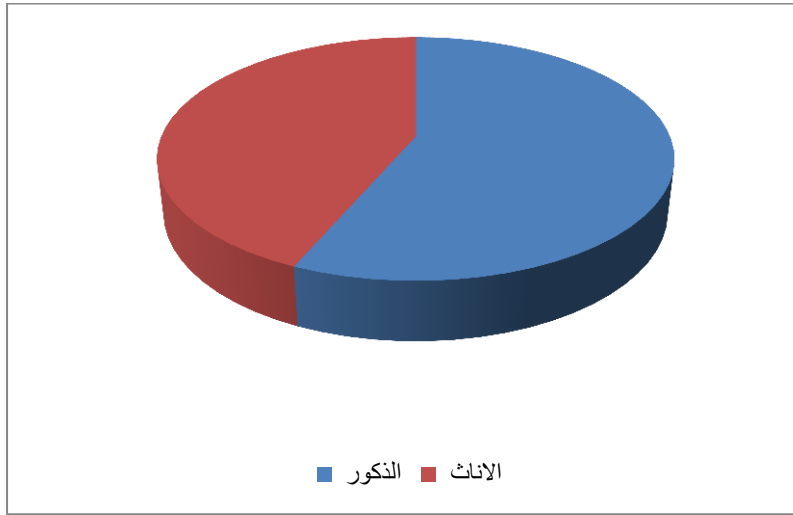
الفصل الخامس

إجراء وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1-تفريغ البيانات وتحليلها الخاصة بالاستبيان.

الجدول رقم 01 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	56.5%
أنثى	10	43.5%
المجموع	23	100%



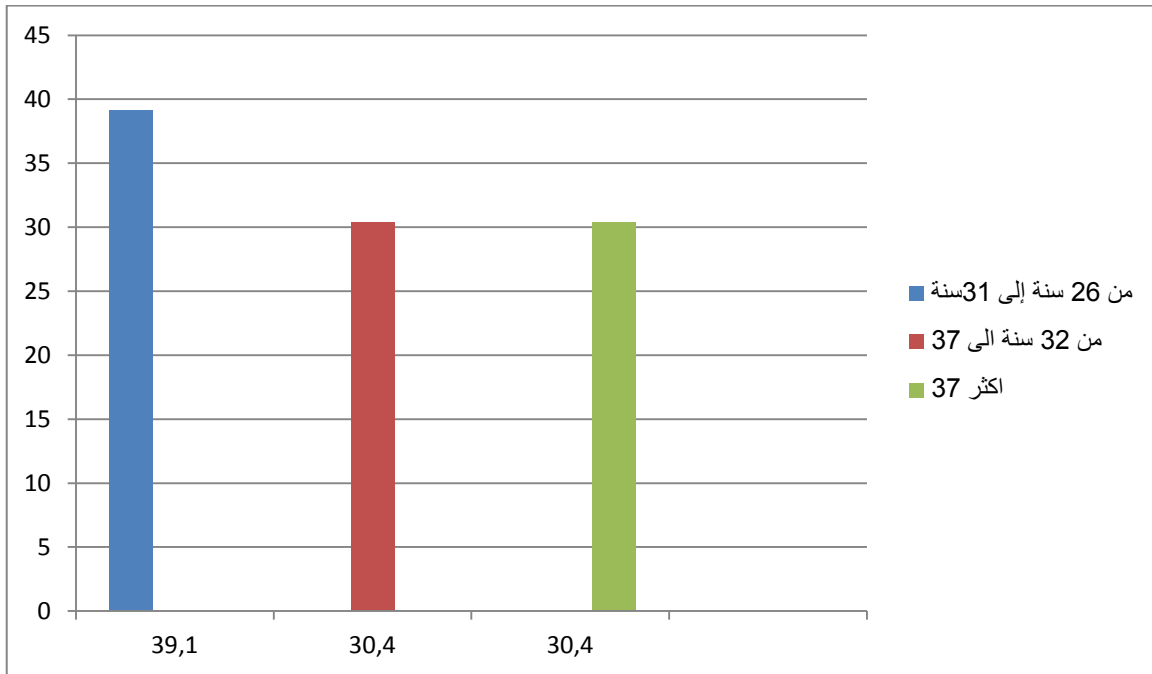
الشكل 01: يوضح الجنس

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع العينة حسب الجنس، نلاحظ أن الموظفين من الذكور الذين يعملون في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والمقدرة بـ 56.5% أكبر من نسبة الإناث التي كانت بنسبة قدرت بـ 43.5% فقط.

من خلال ما سبق نستنتج أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وهذا يبين لنا أن طبيعة النشاط يتطلب فئة الذكور أكثر من الإناث، إضافة إلى ذلك ميل فئة الذكور للعمل، من منطلق أنهم مطالبون أكثر في الجانب المادي، من أجل تحمل الأعباء والتكاليف المالية العائلية وهذا ودون اغفال التحاق العنصر النسوي بالعمل في الإدارات مؤخرًا.

الجدول رقم 02 : يبين عدد المبحوثين حسب السن .

العمر	التكرار	النسب المئوية
من 26 سنة إلى 31 سنة	9	39.1
من 32 سنة إلى 37 سنة	7	30.4
اكثر من 37	7	30.4
المجموع	23	%100



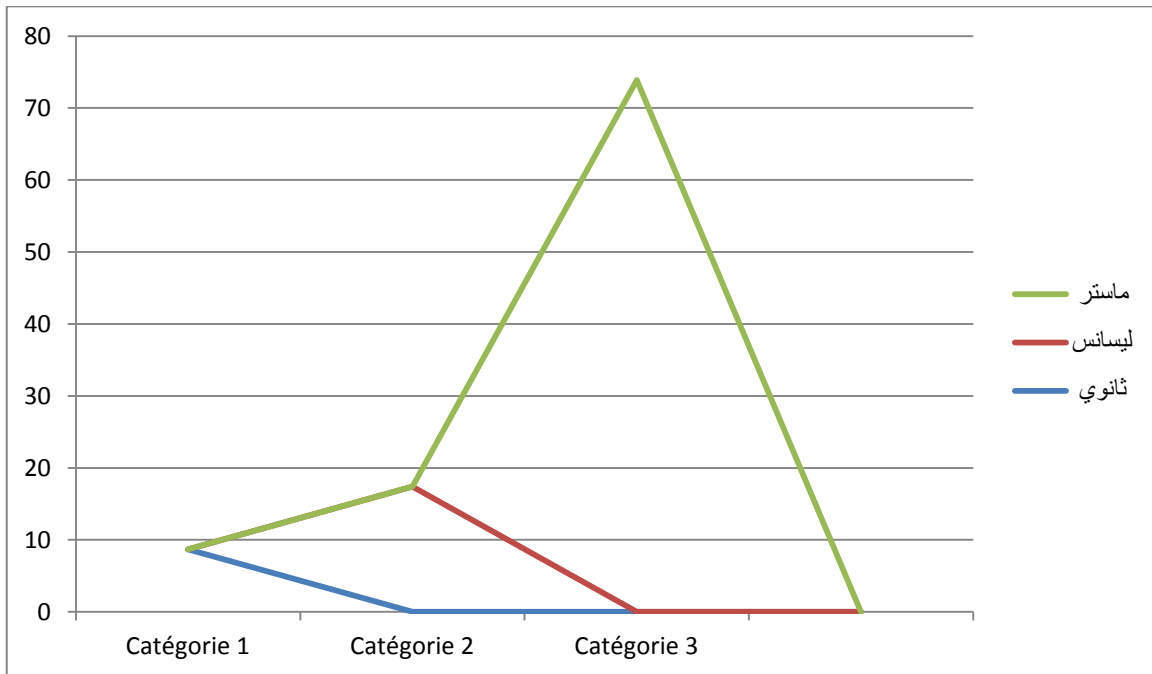
الشكل 02: يوضح الفئات العمرية

نلاحظ من خلال الجدول والاعمدة البيانية أعلاه للفئات العمرية لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية أن الفئات العمرية التي أخذت نسبة أكبر هي من من 26 سنة إلى 31 سنة بنسبة 39.1 % أي ما يعادل 9 مفردة من مجتمع البحث ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 32 سنة إلى 37 سنة بنسبة 30.4% أي حوالي 7 مفردة من مجتمع البحث ، وفي المرتبة الثالثة تأتي الفئة العمرية أكثر من 37 بنسبة 30.4% .

بالتالي يمكن القول أن سيادة الفئة العمرية من 26 سنة إلى 31 سنة و الفئة العمرية من 32 سنة إلى 37 سنة و الفئة العمرية من أكثر من 37 سنة يدل على عمر الكلية التي استحدثت مؤخرا في السنوات القليلة الماضية وتم استحداث من خلالها مناصب عمل جديدة لتسيير الكلية وهذا راجع للفئة من 26 سنة إلى 31 سنة الذي جاءت في المرتبة الاولى كأكثر فئة وكلها شباب بحيث ساهمت الكلية في فك وامتصاص ولو قليلا من مشكل البطالة .

الجدول رقم 03 : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	2	8.7%
ليسانس	4	17.4%
ماستر	17	73.9%
المجموع	23	100%



الشكل 03 : يوضح المستوى التعليمي

يقدم لنا هذا الجدول معلومات عن المستوى التعليمي لعينة الدراسة هذا ما يوضح أن المستوى الجامعي كانت النسبة الأكبر في ترتيب العينة حيث بلغت النسبة 91.3%، و فئة الثانوي 8.7 % كون العمل يتطلب خبرات عالية وشهادات جامعية خاصة ان جل المناصب التي تفتح اغلبها برتبة متصرف او متصرف محلل ويحتاج تكوينيا لتسييرها ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى التعليمي الثانوي 8.7 % وهم الفئة المتحصلين على المستوى الثانوي والموجهين من المعاهد و مراكز التكوين في التخصصات الادارية كالأمانة المكتبية و ارشيفين .

الجدول رقم 04 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	8.7%
من 5 الى 10 سنوات	13	56.5%
اكثر من 10 سنوات	8	34.8%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة للجمهور داخل الكلية حسب الأقدمية، نلاحظ أن أعلى نسبة هي 56.5% وهي من 5 إلى 10 سنوات و يمكن القول أن الموظفين الجدد في الكلية ، ثم تليها الفئة من 10 سنوات فما فوق التي قدرت بـ 34.8% بحيث ان هذه الفئة تعد من بين الموظفين الذين و اكبو تطور الكلية منذ فتح تخصصاتها في الاقطاب السابقة .وتعد هذه الفئة الركيزة الاساسية في الكلية بحيث يتم الرجوع اليها في أي شئ كان . ثم تليها الفئة اقل من 05 سنوات التي قدرت 8.7 % وتعد هذه النسبة اقل مقارنة بالفئات بحيث نلاحظ ان الكلية لم تعتمد على الموظفين الجدد لتسيير شؤون الكلية مقارنة بالكليات الاخرى المتواجدة في نفس الجامعة ولقراءة المعطيات اكثر لا بد نرى بان الكلية اتخذت منهج استقطاب الموظفين من الكليات الاخرى وتحفيزهم من اجل ضمان البقاء لأطول فترة ممكنة في الكلية .

المحور الثاني : واقع الاتصال الاداري داخل الكلية

الجدول رقم (05): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاتصال الموظف بالكلية

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق	3	13.0	13.0	13.0
	موافق	15	65.2	65.2	78.3
	موافق بشدة	5	21.7	21.7	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافق حول الاتصال الموظف بالكلية ، بحيث جاءت في الرتبة الأول من حيث درجة الموافق بنسبة 65.2 % بمعدل 15 مفرد من العينة لنرى بان جل الموظفين يتصلون بالكلية في اغلب الاوقات فهذا يدل على ان هناك اتصال دائم بين ادارة الكلية والموظفين ، في المرتبة الثانية مجموعة من عينة المبحوث عنها اظهروا موافق بشدة والتي كانت نسبة 21.7 % بمعدل 5 مفردة من مجتمع البحث واقتصر هذا على رؤساء المصالح التي يعود الى الاتصال بالادارة دائما وفي كل وقت و الذي يدل على أنه ليس هناك تشتتا في آراء أفراد العينة حول عبارات المحور.

وجاء في المرتبة الثالثة الذين كانت اجابتهم غير موافق التي احتلت اقل تصنيف وكانت نسبة 13.0 % بحيث يعد هذا الجانب المظلم في الكلية .

الجدول رقم (06): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تقديم مقترحات ووجهات النظر في العمل

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	1	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	2	8.7	8.7	13.0
	محايد	7	30.4	30.4	43.5
	موافق	10	43.5	43.5	87.0
	موافق بشدة	3	13.0	13.0	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح لنا إجابات أفراد العينة حول تقديم المقترحات ووجهات النظر في العمل فقد تبين لنا أن إجابات المبحوثين كانت متباينة ، وهذا من خلال الحصول على نسبة 43.5 % لدرجة الإجابة "بموافق" ، أما درجة "محايد" فقد تحصلت على نسبة 30.4 % ، كما كانت لـ "موافق بشدة المرتبة الثالثة ضمن آراء المبحوثين والتي كانت نسبتهم 13.0 % من مجمع افراد العينة ، لتشهد درجتي الإجابة "غير موافق" و "غير موافق بشدة" أقل نسبة تواليًا بـ 8.7 % و بـ 4.3 % من إجمالي الإجابات الكلية وهذا يبرز مدى إهتمام إدارة الكلية بالتوجه نحو فتح باب الحوار والاثراء داخل الوسط المهني بين الموظفين مهما كانت رتبهم والعمل بتقديم ارائهم دون اي معوقات وهذا من اجل تحقيق الاهداف المرجوة بين الاداريين والمسؤول الاول في الكلية ويمكن القول ان اعتماد على مثل هذه الآراء سينمي الحس الوظيفي وتكون هناك مردودية وتحقق الاهداف المرجوة . وهذا حسب آراء المبحوثين.

الجدول رقم (07): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الشكاوي المتنوعة

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق	4	17.4	17.4	17.4
	محايد	5	21.7	21.7	39.1
	موافق	10	43.5	43.5	82.6
	موافق بشدة	4	17.4	17.4	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الموافقين 10 مبحوث بنسبة 43.5 % و عدد المحايدين 5 مبحوثين

بنسبة قدرت بـ 21.7%، اما غير الموافقين فعددهم 4 مبحوثين بنسبة 17.4 %

و الموافقين بشدة 4 مبحوثين بنسبة قدرت بـ 17.4%.

نستنتج من خلال ذلك ان 65.2% من المبحوثين يوافقون على ان كلية العلوم الاجتماعية والانسانية تفتح

باب الحوار اما الموظفين لنقل شكاويهم المتنوعة وذلك لفهم اكثر للمشاكل التي يعاني منها الموظف اثناء تأدية

مهامه بمقابل 17.4 % فقط من غير الموافقين، من جل المبحوثين الذين يرون ان الكلية لا يمكن ان تستقبل كل

الشكاوي والمشاكل التي يقدمها الموظف فهذا يعود لعدم التواصل وخوف الموظف من عدم ايجاد حلول ولا

مبالاة من المسؤولين لنقل اي من شكاوي . اما عن نسبة المحايدين والتي اعتبرت نسبة معتبرة 21.7 % بحيث

لا يمكن ان غض الطرف على هذه النسبة .

الجدول رقم (08): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تبليغ المستجدات وقرارات معينة في الكلية

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق	4	17.4	17.4	17.4
	محايد	5	21.7	21.7	39.1
	موافق	10	43.5	43.5	82.6
	موافق بشدة	4	17.4	17.4	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

يمثل الجدول السابق الاجابة عن السؤال المتمثل في " تبليغ المستجدات وقرارات معينة في الكلية ؟

اذ نرى درجة الاجابة كانت متفاوتة لحد بعيد بحيث كانت اجابة ب " موافق " بنسبة 43.5% وكانت في المرتبة الاولى اذ تليها درجة الاجابة ب "محايد" بنسبة 21.7 % وهذه الاجابة اعتبرت كحل وسطي اتخذته هذه الفئة لتعبر عن رأيها بخصوص هذا سؤال . كما حلت درجة الإجابتين "غير موافق" و "موافق بشدة" كأقل نسبة والتي كانت متباينة 17.4 % على التوالي .

من خلال البيانات السابقة يتضح من خلال المعطيات السابقة تظهر اهمية تبليغ بالمستجدات وقرارات معينة في الكلية ، بحيث يتم تخصيص وقتا كبيرا لتبليغ بالمستجدات ، ويرجع هذا لسياسية التي تنتهجها الكلية في عملية اتخاذ القرارات كما تخضع للعديد من العوامل المتغيرة باستمرار، مما يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها، فتبليغ بالمستجدات يشهد عدة حواجز وعقبات من اهمها مدى صحة ودقة المعلومات التي تأتي من ميدان المشكل لذلك لا بد للموظف ان يبني علاقات جيدة مع محيطه من الموظفين ويحرص على استمرارها من اجل ان لا يواجه صعوبات وعقبات لأن النقص الواضح في المعلومات وعدم صحتها تؤثر سلبيا على القرارات المتخذة.

هذا ما جاء وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير طبيعة القرارات الصادرة من الادارة وأثرها على تقييم العمال للاتصال في الادارة.

الجدول رقم (09): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تلقي المعلومات وتوجيهات معينة من الادارة بخصوص مهامك

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة	النسبة المئوية التراكمية
نسبة صالحة	غير موافق بشدة	2	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	1	4.3	4.3	13.0
	محايد	7	30.4	30.4	43.5
	موافق	10	43.5	43.5	87.0
	موافق بشدة	3	13.0	13.0	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول رقم 09 نرى تلقي المعلومات وتوجيهات معينة من الادارة بخصوص مهامك دورا هاما من خلال الموظفين والمسؤولين بحيث جاءت اجابة بـ "موافق" بنسبة 43.5% بمعدل التكرار 10 من مجموع العينة وجاءت في المرتبة الثانية الاجابة "محايد" والتي كانت نسبتها المئوية 30.4% دلالة على ان هناك عدة من الموظفين ان لديهم سلطة اتخاذ القرار ويعملون طوعيا في مهامهم اليومية وان العمل روتيني فيمكن للموظف ان يقوم بمهامه دون الرجوع الى مسؤوله بحكم الخبرة والتجربة التي اعتدت عليها ادارة الكلية كما اشرنا اليه سابقا في القراءة لجدول الخبرات ، ثم جاءت الاجابة بموافق بشدة " في المرتبة الثالثة بنسبة 13% وبمعدل تكرار 3 من جمهور المدروس ليكون بذلك ان العينة المدروسة ترجع دائما للمسؤول لإتمام مهامها وانتظار مهمة جديدة تنفيذها بحيث تتمتع هذه الفئة عن غيرها بتواصل دائما بالمسؤول المباشر لتطوير اداءها بحيث انها دائما تلجأ للاتصال بكامل طرقة . اما اجابتي " غير موافق" و "غير موافق بشدة" فلقد جاءت نسبتها ضئيلة مقارنة بالإجابات السابقة وكانت نسبتها تواليا 8.7% و 4.3% لتكون هذه الفئة ليس لديها تواصل بتاتا مع المسؤولين وتكون لديهم مهام معينة لا تتطلب التواصل مع اي كان .

جدول رقم (10): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تلقي المعلومات الخاصة من العميد

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق	2	8.7	8.7	8.7
	محايد	2	8.7	8.7	17.4
	موافق	12	52.2	52.2	69.6
	موافق بشدة	7	30.4	30.4	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (10) وبناء على سؤال تلقي المعلومات الخاصة من عميد كلية العلوم الاجتماعية والانسانية اتضح لنا ان اجابة " بموافق " احتلت المرتبة الاولى بنسبة 52.2 % بمعدل تكرار 12 مفردة من عينة الدراسة اي اكثر من نصف الباحثين فهذا راجع للإدارة الرشيدة التي اخذتها الكلية بمعاملة الموظفين معاملة جيدة بحكم ان جل الباحثين يتلقون مهامهم من العميد بصفته المسؤول الاول في تلك الكلية وعدم اعطاء الاوامر من المسؤول الى المسؤول فهذا يجعل واقع الاتصال داخل هذه الكلية موجود ويساهم في تطوير اداء الموظفين . اما الاجابة الثانية والتي اكدت ما حاولنا ايضاحه فكانت اجابة ثانية بـ "موافق بشدة " قد بلغت نسبة 30.4 % بمعدل تكرار 7 مفردة من عينة البحث .

جدول رقم (11): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاحترام السلم الاداري في تلقي المهام

		تكرار	نسبة مئوية	صاحبة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	1	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	2	8.7	8.7	13.0
	محايد	3	13.0	13.0	26.1
	موافق	11	47.8	47.8	73.9
	موافق بشدة	6	26.1	26.1	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

يتبين من خلال الجدول ان عدد المبحوثين الموافقين 11 مبحوثا، بنسبة 47.8% والمرافقين بشدة 6 مبحوثين بنسبة 26.1% ، اما غير الموافقين فنسبتهم 8.7% بتكرار قدره 02 مفردة وغير الموافقين بشدة 01 مفردة بنسبة 4.3% اما المحايدون فعددهم 03 محايد بنسبة قدرت بـ 13.0% .

نستنتج من خلال هذه البيانات ان اغلبية المبحوثين يوافقون على الاحترام السلم الاداري في تلقي المهمة سواء كانوا رؤساء مصالح التدريس والامانة الاقسام والعمادة ونواب العميد وحتى موظفي المكتبة ويعتبرون ان المهام توكل لهم عن طريق المسؤول المباشر الا ان هناك الفئة الاخرى التي لم ترى

ان هناك احترام لسلم الاداري وترى بان أي مسؤول يمكنه اعطاء الاوامر ووجب تنفيذها مما يعكس بعض الاحيان صفو حو العمل السائد في الكلية ويمكن بذلك افشال عملية الاتصال .

جدول رقم (12): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة استعمال الاتصال الشفوي

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	1	4.3	4.3	4.3
	موافق	22	95.7	95.7	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 95.7% من الباحثين صرحوا أن الكلية تعتمد على الاتصال الشفوي والذي يعتبر احد انواع الاتصال الرسمي والتي تعتمد على المؤسسات في اطار تطبيق مهامها نظرا لقرب المكاتب من بعضها البعض وكذا اغتنام للوقت واسراع في الامر بالمهمة . كما كان هناك رأي اخر والذي نفى استعمال الكلية للاتصال الشفوي قدرت نسبتها المئوية 4.3 % بمعدل مفردة واحدة 01 من مجتمع البحث ليكون بذلك الاستنتاج ان الكلية تتاخذ الاتصال الشفوي لتطبيق بعض الأوامر والمهام

الجدول رقم (13): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال بالموظف عبر الرسائل.

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	8	34.8	34.8	34.8
	غير موافق	15	65.2	65.2	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج . "Spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول والذي كان سؤاله هل يتم الاتصال بك عبر الرسائل والذي من خلاله صرح عدد من المبحوثين أن نسبة 65.2% والتي كانت اعلى نسبة بإجابتهم ب "لا" قاطعين الشك باليقن ان الكلية تعتمد على هذا النوع من الاتصال فيما كانت نسبة اقل ممن كانت اجابتهم ب "نعم" بنسبة 34.8% والذين يرون ان الكلية تعتمد على هذا النوع من الاتصال والذي نستنتج من خلاله ان الكلية قد قامت بكلا النوعين والذي يتوجب عليها فهناك مهام واوامر تعطى شفهيًا واوامر يتوجب فيها رسائل النصية او ورقية مكتوبة .

المحور الثالث : علاقة الاتصال الداخلي بالاداء الوظيفي

الجدول رقم (14): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال الرسمي ويساعد على تحسين الاداء الوظيفي

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	محايد	1	4.3	4.3	4.3
	موافق	17	73.9	73.9	78.3
	موافق بشدة	5	21.7	21.7	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال بيانات الجدول أعلاه والاجابة على الاتصال الرسمي يساعد على تحسين الاداء الوظيفي كانت اجابات المبحوثين متباينة بحيث احتلت اجابة "موافق" المرتبة الاولى بنسبة 73.9% من مجموع التكرار 17 مفردة من عينة البحث. اما جاءت في المرتبة الثانية اجابة "موافق بشدة" والتي كانت

نسبتها 21.7 % بمعدل 5 من افراد العينة المدروسة ثم تلتها اجابة "محايد" والتي جاءت نسبتها 4.3 % بمفرده 01 من العينة المدروسة وبه نستنتج ان الفئة الاكبر قد صرحت بنجاعة الاتصال الرسمي والذين يرون ان الاتصال الرسمي هو الأسلوب المعتمد بكثرة في الاتصال بالجماهير الداخلية خصوصا بين العميد ونوابه ورؤساء الاقسام وذلك راجع لطبيعة السياسة الكلاسيكية المنتهجة من قبل الكلية وهي الاتصالات التي يتم وفق خطوط السلطة الرسمية وتطبق بناء على قواعد وإجراءات محددة رسميا كما يمكنها تحسين الاداء الوظيفي حسب راي المبحوثين

الجدول رقم (15): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال الغير الرسمي يساعد على تحسين الاداء

الوظيفي

		تكرار	نسبة مئوية	صالحة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	2	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	8	34.8	34.8	43.5
	محايد	2	8.7	8.7	52.2
	موافق	6	26.1	26.1	78.3
	موافق بشدة	5	21.7	21.7	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss

من خلال الجدول ونتائج المعلنة بالإجابة على السؤال إلى أن الاتصال الغير الرسمي يساعد على تحسين الاداء الوظيفي كانت الاجابة متباينة والتي كانت النحو التالي الاجابة "غير موافق" نسبتها 34.8 % بمعدل تكرار 8 ، الاجابة ب" موافق" نسبتها 26.1 % بتكرار 6 ، الاجابة ب" موافق بشدة" نسبتها 21.7 % بتكرار 5 من مفردات العينة ، الاجابة ب" محايد" نسبتها 8.7 % 2 من مجمل الافراد العينة المدروسة والذي نستنتج ان أغلبية المبحوثين بالكلية يرون أن الاشتراك مع زملاء

في بعض النشاطات خارج المؤسسة بجمع الإجابتين "بموافق" "موافق بشدة" او ما يسمى بالاتصال الغير الرسمي فهذا راجع إلى إفادة الكلية التي تنفذ أنشطة رياضية ترفيهية وحتى رحلات استفادوا منها الموظفين من العميد الى الموظفين وذلك من اجل ربط الصلة بينهم والبعد عن الرسمية بمعنى أن الفرد أو المتصل يستطيع أن يقول ما يرد دون ان يخاف من عملية توثيق ما يقول كما هو الحال في أنواع الاتصالات الأخرى. مما رأى المبحوثين ان هذا الاتصال يمكنه يحسن من الاداء الوظيفي .

الجدول رقم (16): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال السفلي يساعد على تحسين الاداء الوظيفي

	النسبة المئوية التراكمية	نسبة صالحة مئوية	نسبة مئوية	تكرار	
العبارات	4.3	4.3	4.3	1	غير موافق بشدة
	30.4	26.1	26.1	6	غير موافق
	47.8	17.4	17.4	4	محايد
	87.0	39.1	39.1	9	موافق
	100.0	13.0	13.0	3	موافق بشدة
		100.0	100.0	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss

من خلال الجدول ونتائج المعلنة بالإجابة على السؤال إلى أن الاتصال السفلي يساعد على تحسين الاداء الوظيفي نرى بان هناك تضارب للإجابات المدروسة بحيث تربعت اجابة "موافق" على منصة الاجابات بنسبة 39.1 % وجاءت الاجابة "غير موافق" في المرتبة الثانية بنسبة 26.1 % ثم تليها الاجابة "محايد" بنسبة 17.4 % في المرتبة الثالثة وبعدها "موافق بشدة" في المرتبة الرابعة بنسبة 13.0 % واخيرا الاجابة " غير موافق " بنسبة 4.3 % مجموع الدراسة والتي يمكن ان نستنتج من خلال هذه القراءات الاتصال السفلي اي من المرؤس الى الرئيس قد يجني ثماره خاصة أن الموظف راض على البيئة الداخلية للعمل، ويرى أنها محفز أكثر للعمل ومن خلال الملاحظة نجد أن الموظفين يتواصلون مع المسؤول المباشر والمسؤول الاول بأسلوب السلس والمرح بعيدا على البرتوكولات مما جعل هذا الاتصال يلقي

نجاح في الكلية والاهتمام هذا الاتصال يؤدي الى الاستجابة الفورية للموظفين بكل رتبهم ، وهذا ما يدل على وعي الموظفين والدور الكبير الذي يؤديه في سبيل السير الحسن لمصالح الكلية .

الجدول رقم (17): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول ما اذا كان الاتصال الاعلى يساعد على تحسين الاداء الوظيفي

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق	3	13.0	13.0	13.0
	محايد	4	17.4	17.4	30.4
	موافق	11	47.8	47.8	78.3
	موافق بشدة	5	21.7	21.7	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح لاتصال الاعلى يساعد على تحسين الاداء الوظيفي بان الاجابات كانت متفاوتة جدا خاصة ان الاجابة بـ "موافق" قد حازت على اكبر عدد من الاجابات بحيث بلغت نسبتها 47.8 % بمجموع التكرار 11 مفردة من عينة المبحوثين ثم جاءت في المرتبة الثانية الاجابة بـ "موافق بشدة" بنسبة 21.7 % بتكرار 5 مفردة كما كان للإجابة "بمحايد" نصيب حيث بلغت نسبتها 17.4 % بمعدل التكرار 4 مفردات لتاتي بذلك "غير موافق" بنسبة 13.0 % وبمعدل التكرار 3 مفردات .

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتضح ان هنالك عدم صعوبة في الاتصال مع الادارة واثار ذلك على المسار الاكثر استعمالا في العملية الاتصالية في المؤسسة و هو مسار الاتصال الاعلى (النازل) و تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه وهي تتم عادة بالعديد من الصبغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا، اما الاتصال الصاعد وهي اتصالات الصادرة من العاملين إلى المدير وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر الموظفون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين العميد واستعداده الدائم

الاستبعاد المقترحات والآراء الهادفة إلى تطوير وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسية الباب المفتوح من قبل المسؤول المباشر او العميد وعن طريق المقترحات وغيرها هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتوضح إثر عدم وجود صعوبة في الاتصال مع الادارة وأثر ذلك على المسار الاكثر استعمالا في العملية الاتصالية في المؤسسة وهو الاتصال النازل. مما ساهم في تحسين الاداء الموظفين .

الجدول رقم (18): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة مدى اهتمام الادارة بالمشاكل الاجتماعية للموظفين

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	2	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	8	34.8	34.8	43.5
	محايد	7	30.4	30.4	73.9
	موافق	6	26.1	26.1	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال نتائج المعلنة والاجابة عن ان الادارة تهتم بمشاكل الاجتماعية للموظف بحيث كانت معظم الاجابات متباينة والتي من خلاله رصدنا هذه النسب التقاربة بحيث كانت غير موافق اعلى نسبة والتي بلغت 34.8 % ثم جاءت محايد ب نسبة 30.4 % وبعدها الاجابة ب "موافق" بنسبة 26.1 % ثم كان لغير موافق بشدة نسبة 8.7 % .فالقراءة لهذه الاحصائيات جعلتنا نقول بان الكلية لا تلقي اهتمام للمشاكل الاجتماعية التي يعاني منها الموظفين من خلال عدم فتح لهم المجال باتخاذ قسط من الراحة او توفير الاشياء تساعده على الضغط الذين يتعرضون اليها مما جعل ان مثل هذه المشاكل التنظيمية تعرقل الاتصال الاداري وتعتبر من المعوقات التنظيمية الحاجز الذي يهدد نجاح العملية الاتصالية.

الجدول رقم (19): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة ما مدى فروقات السن بين الموظفين وهل تؤثر على فعالية الاتصال واداء الموظفين .

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة المئوية صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	4	17.4	17.4	17.4
	غير موافق	2	8.7	8.7	26.1
	محايد	6	26.1	26.1	52.2
	موافق	8	34.8	34.8	87.0
	موافق بشدة	3	13.0	13.0	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول وامثالا لسؤال الدراسة فروقات السن بين الموظفين تؤثر على فعالية الاتصال واداء الموظفين نرى ان الاجابات التي تم رصدها متقاربة بحيث معظمها كانت تسير في جانب واحد اي ان فروقات السن تؤثر على فعالية الاتصال فمن هذا كانت نتائج بـ "موافق" غالبية على الاجابة بحيث كانت نسبتها 34.8 % ثم جاءت "محايد" في الصف الثاني بنسبة 26.1 % ، ثم تلتها الاجابة بغير موافق بشدة بنسبة 17.4 % لتحل بذلك الاجابة بـ موافق بشدة بنسبة 13.0 % واخيرا كانت "غير موافق" بنسبة 8.7 % .

ومن هذا نستنتج ان فروقات السن تلعب دورا مهما في ترقية الاداء الموظفين بحيث يعتبر الكبير في السن دائما صاحب السلطة والقرار دون رجوع الا من هو اصغر منه وحتى ولو كان صائبا كذلك يعتبر من أهم العراقيين بحيث ترى من هو اصغر سنا يكون مسؤولا بحكم الشهادات التي تحصل عليها وتنصيبه فيه مصلحة مما يكون هذا اعتراض من اكبر سنا فلذلك نجد الفجوة والفراغ المترتب على ذلك ويكون قد اثر نسبيا على فعالية الاتصال واداء الموظفين .

الجدول رقم (20): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة مدى تأثير المستوى التعليمي على اداء الموظفين .

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق	3	13.0	13.0	13.0
	محايد	5	21.7	21.7	34.8
	موافق	11	47.8	47.8	82.6
	موافق بشدة	4	17.4	17.4	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول نلاحظ ان المستوى التعليمي يؤثر على الاداء الوظيفي والموظفين لان معظم الاجابات كانت بالإجابة موافق التي بلغت نسبتها 47.8% كأعلى نسبة ثم تلتها الاجابة "محايد" بنسبة 21.7% ثم تأتي بعد ذلك الاجابة "موافق بشدة" 17.4% ثم اخير غير موافق والتي كانت نسبتها 13.0%. ونستنتج منه ان المستوى التعليمي قد يكون حاجزا في نجاح العملية الاتصالية ويمكن بذلك ان يؤثر على الاداء الوظيفي حسب الراي المبحوث عنه .

الجدول رقم (21): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاقدمية المهنية للموظفين تؤثر على اتصالهم

والاداء الوظيفي

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	2	8.7	8.7	8.7
	محايد	3	13.0	13.0	21.7
	موافق	12	52.2	52.2	73.9
	موافق بشدة	6	26.1	26.1	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

من خلال الجدول نلاحظ الاقدمية المهنية للموظفين تؤثر على اتصالم والاداء الوظيفي على غرار باقي الاسئلة سابقة لها دور معين في نجاح العملية الاتصالية من عدمها فمعظم المبحوثين قد صرحوا على النحو التالي:
 الاجابة "موافق" 52.2 % ثم تلتها الاجابة "موافق بشدة" 26.1 % ثم تاتي الاجابة "محايد" 13.0 %
 ثم جاءت في الاخير "غير موافق بشدة" 8.7 %.

لنستنتج ان الاقدمية المهنية مثلها مثل المستوى التعليمي قد تؤثر سلبا على الاداء الوظيفي وتكون عائقا على نجاح العملية الاتصالية .

المحور الرابع : استجابة الموظفين لبنود الاتصال الداخلي

الجدول رقم (22): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة الاتصال الموظف بالادارة من خلال مسؤوله المباشر

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق	2	8.7	8.7	8.7
	محايد	1	4.3	4.3	13.0
	موافق	14	60.9	60.9	73.9
	موافق بشدة	6	26.1	26.1	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح في الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر ، نلاحظ أن أعلى نسبة جاءت بان جل الموظفين يتصلون من خلال المسؤول المباشر حيث قدرت نسبة موافق ب 60.9% ثم تليها موافق بشدة بنسبة 26.1 % ثم تليها غير موافق بنسبة 8.7% وأدنى نسبة هي "محايد" بنسبة 4.3%
 بحيث نستنتج من النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أن الموظف ملزم باتباع القانون الداخلي والذي يفرض عليه الاتصال بالمسؤول المباشر في حال وجود اي شئ كان وذلك لتفادي الفوضى لكي يسود الاحترام فالمسؤول المباشر هو الذي يمارس الأنشطة بطريقة تتكامل مع الوظائف الأخرى و فرض النظام الداخلي للكلية اضافة الى فتح باب الحوار مع الموظفين .

الجدول رقم (23): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة المقابلة الفردية مع مسؤولك المباشر لطرح انشغالاتك

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	موافق	10	43.5	43.5	43.5
	موافق بشدة	13	56.5	56.5	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المقابلة الفردية مع مسؤولك المباشر لطرح انشغالاتك هي شيء الذي يجبذه كل الموظفين بحيث كانت الاجابة واضحة و متبينة بحيث جل الاجابات اقتسمت بين "موافق" و "موافق بشدة" حيث كانت موافق بشدة نسبتها 56.5 % والتي راينا من خلالها ان المسؤول بالكلية قد ساهمفي تحقيق من سرية العمل التي يرغب بها الموظف وان معظم لقاءات يريدتها الموظفين تكون مع المسؤول المباشر من اجل ابلاغ عن المشاكل و حتى تقديم اقتراحات تساعد على تطوير الجانب الاتصالي داخل المؤسسة وملاحظ في الكلية ان باب العمادة وحتى رؤساء الاقسام مفتوح طيلة ايام دوام . ثم جاءت في المرتبة الثانية "موافق" بنسبة 43.5 % والتي جاءت بنسبة اقل حيث يرى الباحثون ان من الافضل ان يكون لقاء مع المسؤول فرديا وان لا يضر اذا كان هناك مقابلة جماعية .

الجدول رقم (24): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	4	17.4	17.4	17.4
	غير موافق	1	4.3	4.3	21.7
	محايد	7	30.4	30.4	52.2
	موافق	7	30.4	30.4	82.6
	موافق بشدة	4	17.4	17.4	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول واجابة على السؤال رأى الباحثين ان النقابة تختلف باختلاف زمانها ومكانها حيث تضاربت الاجابات ولم تسلك نفس الطريق الذي من خلاله تأييد او نفي هذا الشريك الاجتماعي حيث كانت درجة "موافق" بنسبة 30.4 % ثم تلتها اجابة "محايد" بنفس النسبة 30.4 % لتاتي بعد ذلك "موافق بشدة" وغير بموافق بشدة في النفس المرتبة حيث تفرق رأي الباحثين بين الفئتين لتكون نسبتهم 17.4 % تواليا ولتكون ادنى اجابة من نصيب غير موافق بدرجة اقل وكانت نسبتها 4.3 %.

ومن خلال الإحصائيات يتضح لنا ما مدى تماسك المجموعة و التحامها و مساعدة الزملاء لبعضهم البعض ، من خلال حل المشاكل العالقة فيما بينهم دون اللجوء إلى الإدارة و بالتالي تجنب الإجراءات الرسمية التي قد تسبب معوقات كما تعتبر النقابة في النظر الجهة اخرى اداة تعرقل الاتصال الداخلي وتحاول تفرد في السلطة وهذا مايمكن ان يؤثر سلبا على الاتصال الوظيفي .

الجدول رقم (25): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول لجوء الموظف الى سجل الشكاوي للإيصال

انشغالاتك

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صالحة	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	2	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	4	17.4	17.4	26.1
	محايد	9	39.1	39.1	65.2
	موافق	7	30.4	30.4	95.7
	موافق بشدة	1	4.3	4.3	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول السابق نلاحظ بخصوص لجوء الموظفين الى سجل الشكاوي لإيصال انشغالاتك بحث كانت الاجابة بـ "محايد" ابرز حيث بلغت نسبتها 39.1 % من تكرار 9 مفردات من عينة البحث ثم تلتها الاجابة بـ "موافق" بنسبة 30.4 % من معدل تكرار 7 مفردات لتأتي بذلك الاجابة "غير موافق" بنسبة 17.4 % بمعدل تكرار 4 ثم تليها بعد ذلك الاجابة "غير موافق بشدة" بنسبة 8.7 %.

نستنتج من خلال ذلك ان اغلب موظفي الكلية لا يعتمدون على سجل الشكاوي لإيصال انشغالهم وهذا ما لوحظ عند تواجدهم بالكلية ويعتمدون بالرسائل المكتوبة او عن طريق التواصل الشفهي مع المسؤول المباشر بحيث ان الجزء الاخر صرح بانه يعتمد على السجل الشكاوي لإيصال انشغالهم باعتبار السجل وثيقة رسمية يتم اطلاق عليه من المسؤول الاول بالجامعة وبمتابعة من والي الولاية.

الجدول رقم (26): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول انه لا توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة

		تكرار	نسبة مئوية	صاححة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق	1	4.3	4.3	4.3
	محايد	5	21.7	21.7	26.1
	موافق	10	43.5	43.5	69.6
	موافق بشدة	7	30.4	30.4	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال المعطيات السابقة للجدول اعلاه والذي كانت اجابته واضحة بحيث كانت الاجابة "موافق" سيدة الموقف حيث كانت نسبتها 43.5% ثم تلتها الاجابة "موافق بشدة" بـ 30.4% ثم كانت مرتبة الثالثة لاجابة ب محايد كانت نسبتها 21.7% و ثم جاءت الاجابة ب "غير موافق" بدرجة اقل حيث كانت نسبتها 4.3% ومن بين كل هذا يتضح لنا ان الكلية تسهل عملية الاتصال لموظفيها اذ يعد الاتصال احدي الدعائم الرئيسة في العملية الإدارية في أية منظمة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين المصالح في الادارة الواحدة، وبين المؤسسات بعضها ببعض إذ لا يمكن لأي عمل إداري، أن ينجز إنجاز سليما دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والشخص المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح يسهل العملية ومخطط له وفق أسالي ب علمية صحيحة.

كما يعتبر الاتصال اهمالوسائل التنظيمية الضرورية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث هو مفتاح الوظائف الادارية في التفاعل بين أعضاء المنظمة والاسهام في العمل الجماعي واكتساب مهارات من

خلال تبادل المعلومات والأفكار والتعبير عن الآراء التي تساعد على تكوين علاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (27): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول قيام الادارة بعمل دورات تدريبية من اجل تحسين اداء الموظفين .

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	3	13.0	13.0	13.0
	غير موافق	3	13.0	13.0	26.1
	محايد	7	30.4	30.4	56.5
	موافق	4	17.4	17.4	73.9
	موافق بشدة	6	26.1	26.1	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول ونتائج الموصول لها حسب درجة المبحوثين التي كانت منطقية نوعا ما وذلك راجع لسياسية المنتهجة من طرف الكلية حيث كانت الاجابة "محايد" في اعلى الترتيب حسب اراء المبحوثين ب 30.4 % ثم تلتها الاجابة ب "موافق بشدة" بنسبة 26.1 % وبعدها جاءت الاجابة ب "موافق" في الصف الثالث بنسبة 17.4 % واخيرا كانت ل "غير موافق وغير موافق بشدة" بنسبة 13.0 % على التوالي .

من خلال المعطيات السابقة تتضح ان الكلية لا تعتمد على الدورات التدريبية من اجل تحسين وتطوير ادائهم حسب راي المبحوثين فان من النقيض من ذلك نجد ان اهمية التدريب الموظفين اهمالاً مور التي يمكن للإدارة الحصول عليها عند تدريب العاملين فيها هو الحصول على أخطاء أقل؛ فالأخطاء تحدث بشكل كبير إذا كان الموظف يفتقر إلى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل الموكّل إليه، أما إذا كان الموظف حاصلاً على التدريب الكافي والمطلوب فستكون نسبة اقتزافه للأخطاء أقل، كما يمكن له أن يصبح أكثر مهارة وكفاءة في عمله، كما يصبح مؤهلاً أكثر من غيره للحصول على ترقية.

الجدول رقم (28): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي تؤثر على اداء الموظفين لمهامهم

		تكرار	نسبة مئوية	صالحة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	2	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	2	8.7	8.7	17.4
	محايد	6	26.1	26.1	43.5
	موافق	9	39.1	39.1	82.6
	موافق بشدة	4	17.4	17.4	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي تؤثر على اداء الموظفين لمهامهم كانت اجابات بموافق الاكثر تمكنا بحيث كانت نسبتها 39.1 % بمعدل تكرار 9 مفردات ثم تأتي بعد ذلك الاجابة بـ "محايد" بنسبة 26.1 % بـ 6 مفردات من عينة البحث ثم تلتها الاجابة بـ "موافق بشدة" بنسبة 17.4 % بمجموع تكرار 4 مفردات من عينة البحث وبعدها جاءت اقل نسبة كانت لـ غير موافق " بنسبة 8.7 % بمفردتين 02 من العينة المدروسة .

ومن خلال هذا نستنتج ان معوقات التي تؤثر في الاتصال الداخلي يمكن من خلالها ان تؤثر على الاداء الوظيفي بمجمل اراء المبحوثين وحيث يعتبر الاتصال الداخلي من الركائز الاساسية التي تقوم عليها المؤسسة في تطوير اداءها واداء موظفيها فمنها يمكن انجاز ان الاتصال الداخلي فعال او لا فاذا اعتبر هذا الركن الاساسي فاشل في تسير الادارة سنجزم ان الاتصال الاداري فاشل بكل المقاييس ،ولاي يمكن ان نرى اداء مميزا بالنسبة للموظفين .

المحور الخامس : وسائل الاتصال داخلي في الكلية :

الجدول رقم (29): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاستعمال الادارة لاتصال الكتابي .

		تكرار	نسبة مئوية	صالحة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
نسبة صالحة	غير موافق	4	17.4	17.4	17.4
	محايد	2	8.7	8.7	26.1
	موافق	13	56.5	56.5	82.6
	موافق بشدة	4	17.4	17.4	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة الاستعمال الادارة الكتابي ، نلاحظ أن الفئة أكبر اجابت بـ "موافق" بنسبة 56.5 % ثم تاتي بعد ذلك الاجابة بـ "موافق بشدة" بنسبة 17.4 % كماكن الاجابة في المرتبة الثالثة "غير موافق" بنسبة 17.4 % واخيرا الاجابة "بمحايد" 8.7 % .

ومن المعطيات سابقة الذكر يتضح ان الادارة تستعمل الاتصال الكتابي دائما وهو الوسيلة المفضلة في الاتصال من قبل الموظفين بحيث يعتبر هو الأداة التي تربط بين كافة الجهاز الإداري سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية حيث يقصد بالاتصالات الإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الآخرين، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل الموظفين ويعرف الاتصال الإداري بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل الإدارة بغرض تحقيق هدف معين ومنهم من يشخصه في مجال الإداري وفي المؤسسات ليقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة ، أفقية)داخل الهيكل التنظيمي ،فال اتصال في المجال الإداري يعني العملية التي تمكن القائد الإداري من أن يحيطه المرؤوسين بالإخبار والمعلومات والأفكار بغرض أحداث تفاعل والتأثير فيهم.

الجدول رقم (30): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على اداء مهامك بشكل جيد .

		تكرار	نسبة مئوية	صالحة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	2	8.7	8.7	8.7
	غير موافق	2	8.7	8.7	17.4
	محايد	6	26.1	26.1	43.5
	موافق	8	34.8	34.8	78.3
	موافق بشدة	5	21.7	21.7	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول السابق ووفق معطياته والاجابة على سؤال البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على اداء مهامك بشكل جيد . نرى بان الاجابات متقاربة حيث جاءت الاجابة بموافق في المرتبة الاولى بنسبة بلغت 34.8 % من مجموع العينة المدروسة ثم جاءت الاجابة ب "محايد" في المرتبة الثانية بنسبة 26.1% ثم حلت الاجابة "بموافق بشدة" في المرتبة الثالثة بنسبة 21.7% وتناصفت المرتبة الرابعة من الاجابات بين "غير موافق بشدة" و"غير موافق" بنسبة 8.7% لكل الاجابة ومن خلال هذه المعطيات المقروءة نستنتج ان الغالبية الساحقة من المبحوثين يوافقون على ان البرامج التكوينية قد تساعد الموظف في تأدية مهامه بحيث يتكون هناك مجالات مفتوحة وورشات تأقلم الموظفين فيما بعضهم وتحقق احد الانواع الاتصال الا وهو الاتصال الغير الرسمي كما ان ادارة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية تسهر على تنمية خبرة الموظفين بواسطة تكوينهم بغية تحسين ادائهم حسب راي العينة المدروسة ، كما يمكن تفسير ذلك بفضل التحفيز التي تقدمها الكلية " كالتحفيز فردي في شكل منحة (رحلة خارج الوطن) تقوم بها نيابة المدير المكلف بالعلاقات العامة .

الجدول رقم (31): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاتصال الشفوي مع المسؤول مباشرة تساعدك على اداء مهامك بشكل جيد .

		تكرار	نسبة مئوية	صالحة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
نسبة صالحة	غير موافق	1	4.3	4.3	4.3
	محايد	2	8.7	8.7	13.0
	موافق	15	65.2	65.2	78.3
	موافق بشدة	5	21.7	21.7	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول السابق نرى ان الاغلبية الساحقة كانت اجابتها " بموافق " بنسبة 65.2 كأكبر نسبة ثم تلتها الاجابة ب موافق بشدة " بنسبة 21.7 % كثاني أكبر نسبة ثم جاءت في المرتبة الثالثة الاجابة ب "محايد " بنسبة 8.7 % واخير جاءت "غير موافق " بنسبة 4.3 % من مجموع عينة الدراسة .

ومن خلاله نستنتج ان الاتصال الشفوي قد يشحن معنويات الموظفين خاصة بعد استماع لانشغالاتهم ومحاولة ايجاد حل لها فيعتبر هذا التفاعل بين الموظفين من بين اهمالاشياء التي تعود بالإيجاب على نفسية الموظف ويكون في احسن الاحول وتساعده على اداء عمله على اكمل وجه حسب راي عينة الدراسة .

الجدول رقم (32): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول اعتبار الهاتف النجح وسيلة تستعملها الإدارة لاتصال بك

		تكرار	نسبة مئوية	صالحة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	1	4.3	4.3	4.3
	محايد	5	21.7	21.7	26.1
	موافق	11	47.8	47.8	73.9
	موافق بشدة	6	26.1	26.1	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول السابق والمعطيات المتوفرة للإجابة على السؤال اعتبار الهاتف النجح وسيلة تستعملها الإدارة لاتصال بك بحيث كانت الاجابة بموافق اكثر تدولا بنسبة 47.8 % من مجموع تكرار 11 مفردة من عينة البحث ثم تلتها الاجابة بموافق بشدة كثاني اعلى نسبة بـ 26.1 % من تكرار 6 مفردات من العينة لتأتي بذلك الاجابة بمحايد " بنسبة 21.7 % من تكرار 5 مفردات واخيرا كانت للإجابة بـ "غير موافق بشدة " بنسبة 4.3 % من مفردة واحدة من العينة المدروسة .

من كل هذا نستنتج ان الهاتف يعد من بين اهمالوسائل التي يعتمد عليها الموظفين لتأدية مهامهم وتبليغ الآراء خاصة وان الاوقات دوام عادية يكون فيها وقت فراغ لاستراحة فيستعمل الهاتف من اجل معرفة مكان الموظف وتبليغه بمهامه وقد أثبتت العديد من التجارب أهمية التواصل بالهاتف بين الموظفين ،إذا أن المسؤولية و العدالة التي تمنحها الإدارة للعاملين و الموظفين ليست كافية دون أن يكون هناك شرح وتفسير وافي للمعلومات و البيانات الموجهة إليهم للقيام بنشاطاتهم لذا لا يمكننا أن نتصور مؤسسة أو إدارة دون اتصال ، فالتواصل جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كما أنها تسعى لتحقيق الكثير من المزايا لكافة أطراف .

الجدول رقم (33): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الاعلانات وسيلة هامة لا يصال المعلومات والتعليمات اليك

		تكرار	نسبة مئوية	صالحة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق بشدة	2	8.7	8.7	8.7
	محايد	7	30.4	30.4	39.1
	موافق	8	34.8	34.8	73.9
	موافق بشدة	6	26.1	26.1	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول السابق ووفق للإحصائيات متباينة نجد اجابة "موافق" قد تربعت على اول راي من العينة المبحوثة بنسبة 34.8 % ثم تلتها الاجابة بـ "محايد" بنسبة 30.4 % وبعدها جاءت الاجابة بـ "موافق بشدة" بنسبة 26.1 % واخيرا الاجابة بـ "غير موافق بشدة" بنسبة 8.7 %.

ومن خلال ما سبق يتضح ان الإعلان أداة مهمة ومؤثرة في العمليات الاتصالية المختلفة، فهو يُشكل وسيلة اتصال تعتمد على التأثير في فرد أو أكثر عن طريق استخدام إحدى وسائل الترويج المتاحة لبناء اتصال بين العميد والموظفين ، كما يُمثل الإعلان الأسلوب المستخدم من المرسل للتأثير في المتلقي وتبنيه ؛ وذلك بالاعتماد على تطبيق مجموعة من وسائل وطرق الاتصالات غير الشخصية . كتغيير في اللون الكتابة او تكبير حجم الورقة .

الجدول رقم (34): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول تتصل بك الادارة لهدف تقديم قرارات التنفيذ

		تكرار	نسبة مئوية	صالحة نسبة مئوية	التراكمية نسبة مئوية
العبارات	غير موافق بشدة	1	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	4	17.4	17.4	21.7
	محايد	4	17.4	17.4	39.1
	موافق	8	34.8	34.8	73.9
	موافق بشدة	6	26.1	26.1	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

من خلال الجدول السابق. نرى ان الاجابات فيما يخص اتصال الادارة بهدف تقديم قرارات التنفيذ فقط كانت نتائج ب "موافق" غالبية على الاجابة بحيث كانت نسبتها 34.8% ثم جاءت " موافق بشدة " في الصف الثاني بنسبة 26.1 % ، ثم تلتها الاجابة "محايد" بنسبة 17.4 % لتحل بذلك الاجابة ب "غير موافق" بنسبة 17.4% واخيرا كانت "غير موافق بشدة" بنسبة 4.3% .

من خلال هذا اتضح ان ادارة الكلية لا تساهم في اتخاذ الآراء بل تتعامل بطريقة الكلاسيكية وهي تنفيذ الاوامر فقط وهذا ما سيؤثر قطعاً على فشل العملية الاتصالية . عكس بعض الادارت والكليات حيث تسعى دائماً لإشراك الموظفين في عمليات إتخاذ القرار من طرف الإدارة العليا وهو ما قد يوضح أيضاً نوع الاتصال المعمول به أو السائد بالمؤسسة من خلال استخدام الاتصال الصاعد (اشرنا اليه سابقاً) من خلال المقترحات التي يقدمها العمال والموظفين الإداريين ، وما يقابله من جهة أخرى الاتصال النازل من صناع القرار بالإدارة وهذا بعد عمليات التشاور والأخذ بالآراء الأنسب ، وهذا حسب آراء الباحثين.

جدول رقم (35): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول طبيعة العلاقة بين الموظفين تساعد على تحسين وتطوير الاداء الوظيفي .

		تكرار	نسبة مئوية	نسبة صالحة نسبة مئوية	النسبة المئوية التراكمية
العبارات	غير موافق	2	8.7	8.7	8.7
	محايد	2	8.7	8.7	17.4
	موافق	8	34.8	34.8	52.2
	موافق بشدة	11	47.8	47.8	100.0
	المجموع	23	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج "Spss"

من خلال الجدول السابق واجابة على طبيعة العلاقة بين الموظفين تساعد على تحسين وتطوير الاداء الوظيفي بحيث ان معظم المبحوثين قد اجابوا بـ "موافق بشدة" بنسبة 47.8 % ثم حلت الاجابة " موافق" في المرتبة الثانية بنسبة 34.8 % ثم تناصفت المرتبة الثالثة بين الاجابة بـ محايد " و"غير موافق" بنسبة 8.7 % لكل واحدة منها .

ومن هنا نستنتج و من خلال ما سبق العلاقة الجيدة بين الموظفين قد تساعد في تحسين الاداء كما يمكن ان نقول ان العملية الاتصالية تعبر عن الاتفاق والتعاون، وهو ضد الانقطاع، وقد يأتي بمعنى التتابع وهو عملية إرسال المعلومات، واستقبالها، وهو يعبر عن عملية تبادل الآراء، والأفكار، والمشاعر، والمعلومات عبر الوسائط المتعددة، سواءً كان ذلك التبادل بين الجماعات، أو بين الأفراد. وهو نقل المعلومات أو الرسائل من شخص إلى آخر، بهدف التأثير في سلوكه، ويتم ذلك عن طريق استخدام اللغة، أو المعاني، أو الإشارات، أو المفاهيم. ومفهومي الاتصال والتواصل مرادفان لبعضهما، فعرفوا عملية الاتصال والتواصل بأنها عملية اجتماعية متبادلة بين أطراف العملية التفاعلية، وهما المرسل، والمستقبل، ويتم من خلال هذه العملية التعبير عن الذات، والمشاعر، والأفكار، ونقل الانطباعات، والمعلومات، والخبرات، والتي تؤدي إلى إشاعة الفهم والتعاطف بين الأفراد، وتساعد على تحقيق الأهداف، وتطوير العلاقات.

		واقع الاتصال الإداري داخل الكلية	علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي	استجابة الموظفين لبنود الاتصال الداخلي	
واقع الاتصال الإداري داخل الكلية	Corrélacion de Pearson	1	.408	.566**	
	Sig. (bilatérale)		.053	.005	
	N	23	23	23	
علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي	Corrélacion de Pearson	.408	1	.567**	
	Sig. (bilatérale)	.053		.005	
	N	23	23	23	
استجابة الموظفين لبنود الاتصال الداخلي	Corrélacion de Pearson	.566**	.567**	1	
	Sig. (bilatérale)	.005	.005		
	N	23	23	23	
وسائل الاتصال الداخلي في الكلية	Corrélacion de Pearson	.010	.324	.122	
	Sig. (bilatérale)	.965	.132	.579	
	N	23	23	23	

معامل الفا

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	23	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	23	100.0

5- نتائج العامة لدراسة

نستنج من خلال المحور الاول الذي كان معنونا عن واقع الاتصال الاداري ان اغلب المبحوثين صرحوا بانه يوجد اتصال بين الموظفين من اجل المتابعة اليومية وتقديم المقترحات والشكاوي من هذا ان الكلية لم تهمل هذا النشاط الحيوي الذي يساعد في التأقلم الموظفين والعمل الاكثر على تجسيد العمل الجماعي مما يمكنه ارتقاء بالكلية ومنها الى الجامعة فمعظم المبحوثين قد اثنوا على الجانب الذي يعتبر العصب الحساس التي تتحرك به الكلية .

ومن خلال المحور الثاني الذي اردنا نعرض على علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الموظفين هنا تضارب الاجابات بين مؤيد ومعارض على تطبيق انواع الاتصالات المعلن عنها سابقا الا ان غالبية المبحوثة قد اشارت الى الجهد التي تلعبه الادارة لتطبيق المعايير المنصوص عليها ومحاولة ايجاد حلول تتناغم مع الموظفين الذين ينطون تحت غطائها وهو ما يساعد على نجاح العملية الاتصالية كما للكلية دورا هاما على توفير الجو الملائم للعمل وتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وهذا ما يدل على تمكنها من بسط انواع الاتصال الاداري والذي من خلاله يؤثر على الموظفين مما حسن ادائهم وتحسنت المردودية بدورها .

كما كان للمحور الثالث الذي تعلق استجابة الموظفين لبنود الاتصال الداخلي راينا جل المبحوثين قد صرحوا ان الموظفين لديهم دور اكبر لتطبيق الاتصال الاداري ويكون هم المبادرين لمحاولة الاتصال مع المسؤولين لفك الشفرة الفراغ السائد الذي يمكن ان يسببه عدم التواصل بين المسؤول والموظف واعتبر هذا المحور من كأداة لرجع الصدى لدراستنا ونرى بذلك هل يتحقق الاتصال الصاعد الذي هو نوع من انواع الاتصال الاداري ام لا . بحيث كانت مجمل الاجابات تدل على ان هناك اتصال

دائم بين الموظفين والادارة وان ليس هناك اي من المعوقات التنظيمية التي من خلالها يمكن ان تهدد نجاح العملية الاتصالية بين الموظفين .

- اما عن المحور الخامس والمتعلق وسائل الاتصال الداخلي في الكلية والذي اثبت ان هذه الاخيرة قد مزجت بين العصرية والتقليدي في التواصل مع الموظفين من خلال اجابات الفئة المبحوثة ويعتبر الاتصال الداخلي الركن الاساسي من الاتصال الاداري فاعتماد الكلية على هذه الوسائل قد برهنت ان لاجمال للتسيب فالتواصل بين الموظفين يساعد في تأدية المهام والاوامر وانها تسعى دائما لخلق اتصال فعال بين الموظفين لتحسين العلاقة بينهم من خلال تطبيق الاتصال الاداري مما يجعل لديهم القابلية في مواصلة في نفس الكلية وعدم مغادرتها بهذا يتأقلم الموظف في كلية اللوم الاجتماعية والانسانية . .

الخاتمة

في الاخير يمكن القول ومن خلال هذا الموضوع الذي كان بحثنا نرى الاتصال الادري يلعب دورا مهما في عملية التسيير الإدارية خاصة وانه يتمتع بشتى الانواع التي تعبر عنه فملاحظ في دراستنا المعمقة نستطيع القول ان بدون الاتصال الإداري لا يمكن لأي مؤسسة او ادارة مهما كانت ان تنجح في تسيير شؤونها كما كل الدراسات التي خاضت في هذا الموضوع قد تؤكد الاهمية البالغة لهذا الموضوع كما يعتبر اهمجانب الذي من خلاله نقول نجاح العملية الاتصالية او من عدمها هو جانب العلاقات بين الموظفين بحيث يعود هذا الامر بالإيجاب ويؤثر على الاداء الموظفين فيحسن من معاملتهم وتكون هناك مردودية وهذا ما لخصه إلتون مايو في هذا المجال من خلال دراسات الهاوثورن على ورشات جنيرال إلكتريك الأمريكية على المعاملة الإنسانية للعاملين لإثارة دافعتهم للعمل و ولائهم للمنظمة.

وقد توصلنا في دراستنا أن الاتصال الادري يعتبر ضرورة حيوية بالنسبة للإدارة، نظرًا لأهميته في مختلف الأصعدة، وباعتبارها نظاما للتسيير الأمثل حيث أصبح يثير اهتمام الموظفين فيما يتعلق بمدة تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشكلاتهم داخل الكلية ، كما أن واقع الاتصال الداري اذا كان يطبق بكل مقاييس والمعايير يساهمفي تسهيل عملية تبادل المعلومات ويساعد على خلق جو تحفيزي للموظفين . ولقد لقت كلية العلوم الاجتماعية والانسانية وهي محل دراستنا الاشادة من الموظفين الاداريين نظرا لاهتمام التي اولته هذه الاخيرة لهذا النوع من الاتصالات .

كما يمكن ان نقول الاتصال الاداري في الكلية قد ساهمفي تطوير اداء الموظفين من جهة وبقاء الموظفين في نفس الكلية من جهة . وهذا ما جاد به بحثنا بعد الدراسة لمجتمع البحث ونتمنى ان نكون قد وفقنا في هذه الدراسة التي تعتبر الا بداية في هذا المجال ويكون بحثنا مرجعا يقصده طلاب العلم لمواصلة ما بدأناه في واقع الاتصال الاداري ومادى تأثيره على اداء الموظفين .وبهذا ان وفقنا في الله وحده وان اخطأنا فمن انفسنا والشيطان .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

اولا:الكتب

1. أبو أصبع صالح خليل، الإتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط 5، عمان، دار مجدلاوي، 2006.
2. بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهاية العربية، بيروت، 2002.
3. الجيوسي مُجّد رسلان، جاد الله جميلة، الإدارة علم و تطبيق ط3 ، عمان، دار المسيرة، 2008.
4. حجاب مُجّد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007.
5. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط 2، عمان، دار الحامد، 2009.
6. الحلامة مُجّد عزات، المدادحة أحمد نافع، المفاهيم الحديثة في علم الإجتماع، الأردن، إثراء للنشر و التوزيع، 2010.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، 2004.
8. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1975 .
9. الخطيب نهر هادي، أحمد محمود ، إدارة الاتصال والتواصل " نظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات "، عمان ، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2009.
10. خواجه عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار المغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005 .
11. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، ط 1 ، عمان، دار المسيرة، 284.
12. سلطان مُجّد سعيد أنور ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة لنشر، الاسكندرية، 2003 .
13. أبو سمرة مُجّد . الاتصال الإداري والإعلامي ، عمان ، دار أسامة لنشر ، 2008.
14. الشهري دراسة ، تقنية الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، 2005.
15. صباح علي حميد، أبو زيتون فرحان، الإتصالات الإدارية أسس مفاهيم و مراسلات، ط 1 ، عمان، دار الحامد، 2007.
16. الطائي حميد ، العلاق بشير، أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، الأردن، المكتبة الوطنية، 2009.
17. العاديلي ناصر مُجّد ، السلوك التنظيمي في الادارة، معهد الادارة، السعودية، 1995 .
18. العبد الله مي، البحث في علوم الإعلام والاتصال ، من الأطر المعرفية إلى الإشكاليات البحثية، بيروت، دار النهضة العربية، د.ت.، ب.س.
19. أبو عرقوب إبراهيم، الاتصال الاداري ودوره في التفاعل الاجتماعي ، الأردن ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2003.

20. عبيدات مُجَّد إبراهيم ، سلوك المستهلك " المدخل الاستراتيجي "، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، ط 4 ، 2004 ، ص 255 .
21. العمار إبراهيم عبد الله ، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية ، د.م، معهد الإدارة العامة ، 1995 .
22. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر، عمان، ط 3 ، 2005 .
23. فرج شعبان، الإتصالات الإدارية، ط1، عمان، دار الأسامة، 2009 .
24. القاضي علاء مُجَّد، حمدان بكر مُجَّد، مهارات الإتصال، ط 1 ، عمان، مكتب المجتمع العربي، 2010 .
25. القاضي فؤاد، السلوك التنظيمي و الإدارة، القاهرة، جامعة مصر للتكنولوجيا ، 2006 .
26. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006 .
27. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى لطباعة والنشر، الجزائر، 2006 .
28. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005 .
29. مُجَّد مُجَّد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، الاسكندرية، ط 1 ، 2001 .
30. مروة فاطمة، الإتصالات المهنية، ط 1 ، بيروت، دار النهضة العربية، 2004 .
31. المزاهرة منال هلال، نظريات الاتصال communication théories، عمان، دار المسيرة للنشر، 2012 .
32. المساد محمود ، الادارة الفعالة، مكتبة ناشرون ، ط 1 ، 2003 .
33. المشاقبة بسام عبد الرحمن، نظريات الإتصال، ط1 ، عمان، دار أسامة، 2011 .
34. مصعب إسماعيل طبش، دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات " دراسة ميدانية بوزارة التربية و التعليم في قطاع غزة"، 2008 .
35. منصور هالة، الإتصال الفعال مفاهيمه أساليبه مهاراته، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2000 .

ثانيا : أطروحات ورسائل جامعية::

36. بن داود العربي، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.
37. عوني مُجد العيد، الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية " دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات، تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي التبسي تبسة، 2016 .
38. قواسمية خولة، الاتصال الداخلي في المكتبات الجامعية ودوره في تحسين الخدمة المكتبية (دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية)، والاجتماعية ، مذكرة الماستر، تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق، جامعة العربي التبسي بتبسة ، 2016 .
39. كفان سليم ، دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، رسالة الماجستير ، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2005.
40. المانع مُجد بن علي ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء " دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام "، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006 .
41. وقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 2014.

ثالثا : مقالات المواقع الالكترونية

42. كردي أحمد السيد، مقال عن ماهية الأداء الوظيفي، 5 ماي 2010 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651> (بتاريخ: 20 مارس 2023، على الساعة 12:30)

الملاحق

ملحق رقم 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

- قسم علوم الإعلام والاتصال -



استبيان حول

واقع الإتصال الإداري وعلاقته بأداء الموظفين

" دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية "

نضع بين أيديكم هذا استبيان، والذي نهدف من خلاله على التعرف على "واقع الإتصال الإداري

وعلاقته بأداء الموظفين" دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

وعليه نرجو التفضل بملء استمارة لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل، علما أن المعلومات المتحصل عليها لن

تستعمل إلا في إطار البحث العلمي .

وكل الشكر والعرفان على مساهمتكم في هذا البحث .

المحور الاول : المعلومات الشخصية

- 1- الجنس : - ذكر أنثى
- 2- العمر : من 20 الى 25 من 25 الى 31
- من 32 الى 37 من 37 الى
- 3- المؤهل العلمي : ثانوي ليد
- 4- الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : واقع الاتصال الاداري داخل الكلية

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل تتصل بإدارة كليتك					
02	هل تتصل بإدارة الكلية لغرض ما					
03	تقديم مقترحات ووجهات نظر في العمل					
04	ينقل الموظف شكاوي متنوعة					
05	تبليغ بمستجدات وقرارات معينة في الكلية					
06	تلقي معلومات وتوجيهات معينة من الإدارة بخصوص مهامك					
07	هل تلقي المعلومات الخاصة من العميد					
08	هل يتم الاحترام السلم في الاداري تلقية مهامك					
	هل يتم اتصال بك عبر الاتصال الشفوي	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	
	هل يتم الاتصال بك عبر الرسائل	نعم	<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	

المحور الثالث : علاقة الاتصال الداخلي بالاداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	الاتصال الرسمي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي					
02	الاتصال غير رسمي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي					
03	الاتصال السفلي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي					
04	الاتصال الاعلى يساعد على تحسين الأداء الوظيفي					
05	تهتم الإدارة بمشاكلك الاجتماعية					
06	فروقات السن بين الموظفين تؤثر على فعالية الاتصال وأداء الموظفين					
07	المستوى التعليمي يؤثر على أداء الموظفين					
08	الاقدمية المهنية للموظفين تؤثر على اتصاھم وادائھم الوظيفي					

المحور الرابع : استجابة الموظفين لبنود الاتصال الداخلي

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر					
02	تفضل المقابلة الفردية مع مسؤولك لطرح انشغالاتك					
03	- تعتبر النقابة وسيلة هامة لايصال انشغالاتك					
04	تلجأ الى سجل الشكاوي لا يصل انشغالاتك					

					05 ترى انه لا توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
					06 - الإدارة تهتم باستقبال العمال للاستماع الى انشغالاتهم وشكاويهم
					07 - هل تقوم الادارة بعمل دورات تدريبية من اجل تحسين ادائك
					08 المعوقات التي نواجه الاتصال الداخلي تؤثر على أداء الموظفين لمهامهم

المحور الخامس : وسائل الاتصال الداخلي في الكلية

رقم العبارة	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل تستعمل الادارة الاتصالية الكتابي					
02	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء مهامك بشكل جيد					
03	لاتصال الشفوي مع المسؤول مباشرة تساعدك على أداء عملك بشكل افضل					
04	يعتبر الهاتف انجح وسيلة تستعملها الإدارة للاتصال بك					
05	تعتبر الإعلانات وسيلة هامة لا يصلح المعلومات والتعليمات اليك					
06	تتصل بك الإدارة بهدف تقديم قرارات التنفيذ فقط					
07	طبيعة العلاقة بين الموظفين تساعد على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي					

-02- الملحق

IBM SPSS Statistics Éditeur de données

27 : x6 Visible : 78 variables sur 78

	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	y1
1	1	3	3	2	4	4	1	3	3	4	4	4	2	2	4
2	2	2	3	1	4	4	4	2	2	5	5	5	2	2	4
3	1	2	2	2	4	4	3	5	4	4	4	4	2	2	4
4	2	4	2	2	2	2	2	3	1	5	4	2	2	2	5
5	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	4
6	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	4
7	2	2	3	2	4	4	4	5	4	5	2	1	1	1	4
8	2	2	3	2	4	5	2	2	3	5	2	2	2	1	4
9	1	2	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	4
10	1	3	3	2	4	4	4	3	5	5	5	5	2	2	5
11	1	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4
12	1	3	3	2	5	5	3	4	4	4	3	5	2	1	5
13	1	4	3	2	5	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4
14	2	2	3	1	2	4	3	4	3	5	4	5	2	2	5
15	1	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	5
16	2	4	2	3	5	4	5	5	3	3	5	5	2	1	4
17	1	2	1	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4
18	1	3	1	2	5	5	3	5	3	3	3	3	2	1	3
19	2	2	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	4
20	1	3	3	2	2	5	3	3	1	2	2	3	2	1	4
21	1	4	2	3	4	4	4	2	4	2	4	4	2	1	4
22	1	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
23	2	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	2	1	4
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															

Vue de données | Vue des variables

IBM SPSS Statistics Edition de données [Jeu_de_données1] - IBM SPSS Statistics Edition de données

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align
9	x6	Numérique	2	0	6-2	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
10	x7	Numérique	2	0	7-2	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
11	x8	Numérique	2	0	8-2	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
12	x9	Numérique	2	0	9-2	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
13	x10	Numérique	2	0	10-2	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
14	y1	Numérique	2	0	1-3	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
15	y2	Numérique	2	0	2-3	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
16	y3	Numérique	2	0	3-3	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
17	y4	Numérique	2	0	4-3	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
18	y5	Numérique	2	0	5-3	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
19	y6	Numérique	2	0	6-3	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
20	y7	Numérique	2	0	7-3	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
21	y8	Numérique	2	0	8-3	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
22	v1	Numérique	2	0	1-4	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
23	v2	Numérique	2	0	2-4	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
24	v3	Numérique	2	0	3-4	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
25	v4	Numérique	2	0	4-4	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
26	v5	Numérique	2	0	5-4	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
27	v6	Numérique	2	0	6-4	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
28	v7	Numérique	2	0	7-4	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
29	v8	Numérique	2	0	8-4	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
30	r1	Numérique	2	0	1-5	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
31	r2	Numérique	2	0	2-5	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
32	r3	Numérique	2	0	3-5	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
33	r4	Numérique	2	0	4-5	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
34	r5	Numérique	2	0	5-5	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
35	r6	Numérique	2	0	6-5	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
36	r7	Numérique	2	0	7-5	... (1, غير موافق بشدة)...	Aucun	12	☰ Droite
37	محورثاني	Numérique	8	2	واقع الاتصال الإداري داخل الكلية	Aucun	Aucun	18	☰ Droite
38	محورثالث	Numérique	8	2	علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي	Aucun	Aucun	18	☰ Droite
39	محوررابع	Numérique	8	2	استجابة الموظفين لبؤدة الاتصال الداخلي	Aucun	Aucun	18	☰ Droite
40	محورخامس	Numérique	8	2	وسائل الاتصال الداخلي في الكلية	Aucun	Aucun	18	☰ Droite
41									
42									
43									

Vue de données **Vue des variables**

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON