



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د
في علم الاجتماع التنظيم و العمل الموسومة بـ

دور الاتصال الإداري في كفاءة العمل داخل المؤسسة
دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون – تيارت-

من إعداد الطالب :
ط./ شرقي محمد

الإشراف :
أ./ أم الرثم نوردين

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر	أ: خريش زهير
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر	أ: أم الرثم نور الدين
مناقشا	أستاذ محاضر	أ: عربات منير

السنة الجامعية: 2025/2024

**** شكر وتقدير ****

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي
ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف أم الرتم
نور الدين على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت
في إنجاز موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة .

وبالأخص قسم العلوم الاجتماعية ، و موظفي و أساتذة كلية العلوم
الإنسانية و الاجتماعية بما فيها السيد العميد وأساتذتنا الكرام على
مرافقتهم لنا طيلة مشوارنا الجامعي.

كما نوجه الشكر العميق إلى لجنة المناقشة على تفضلهم لمراجعة و
تصحيح هذا العمل

وإلى كل من تقدم إلينا بالنصح والتوجيه
والدعاء لنا بالنجاح من قريب أو بعيد.

** الإهداء **

إلى من قال فيهما الرحمن (وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ
وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا).

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض أبي الغالي، إلى نبع المحبة
والإيثار والكرم أُمي الغالية.

إلى زوجتي الغالية التي كانت سببا في نجاحي و التي لم تبخل علي بأي جهد.
إلى أسرتي الثانية حماتي و صهري حفظهما الله لما قدماه لي من دعم و
تشجيع.

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة من إخوة، وأخوات
وأبنائهم الصغار كلا باسمه.

إلى أبنائي قرة عيني إياد ، أنسام ، حور

إلى كل من علّمني حرفا ، إلى أستاذي المشرف و من قدم لي يد العون و
الإرشاد و التوجيه في إعداد هذه المذكرة.

إلى زملائي في العمل و زملائي الطلبة و إلى كل من شرفنا بحضوره .
إلى جميع هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع.

الطالب

شرقي محمد

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

شكر و تقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الملاحق

مقدمة

الفصل الأول: الإطار التصوري و المنهجي للدراسة

أولا : الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

- 03 1. إشكالية الدراسة
- 04 2. فرضيات الدراسة
- 04 3. أهداف الدراسة
- 05 4. أهمية الدراسة
- 05 5. أسباب اختيار الموضوع
- 06 6. تحديد مفاهيم الدراسة
- 09 7. الدراسات السابقة
- 11 8. النظريات المفسرة

خلاصة الفصل

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة.

- 15 1. مجالات الدراسة
- 16 2. المنهج المستخدمة في الدراسة
- 16 3. أدوات جمع البيانات
- 21 4. عينة الدراسة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : مدخل حول الاتصال الإداري

- 27 1. تعريف الاتصال الإداري
- 28 2. أهمية و أهداف الاتصال الإداري
- 28 3. عناصر عملية الاتصال الإداري
- 30 4. خصائص العملية الاتصالية الإدارية
- 31 5. أنواع الاتصال الإداري
- 32 6. أنماط الاتصالات الإدارية
- 35 7. أساليب الاتصال الإداري

36	8. معوقات الاتصال الإداري و أساليب الحد منها.....
	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : كفاءة عمل المؤسسة

تمهيد :

40	1. مفهوم الكفاءة و بعض المفاهيم المرتبطة بها.....
42	2. مكونات الكفاءة.....
43	3. أنواع الكفاءة
44	4. أوجه التداخل بين الكفاءة الفردية و الكفاءة الجماعية.....
44	5. خصائص الكفاءة في المؤسسة
46	6. مستويات الكفاءة و أبعادها.....
47	7. معايير قياس كفاءة أداء المؤسسة.....
48	8. خطوات تقييم أداء المؤسسة و صعوبة تطبيقها.....
49	9. أهم العوامل و الأسباب المؤثرة على كفاءة أداء المؤسسة:.....

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

52	1. عرض وتبويب ومناقشة نتائج الدراسة.....
53	2. مناقشة نتائج الدراسة
88	3. الاستنتاج العام للدراسة:.....
89	4. مناقشة نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة.....

خاتمة

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

ملخص الدراسة .

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	خطوات وعناصر الاتصالات الإدارية	30
02	شكل العجلة في التواصل	33
03	شكل دائرة في الاتصال	33
04	شكل السلسلة في التواصل	34
05	شكل النجمة في التواصل	34
06	شكل y في التواصل	35

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	جدول التوصيف العملياتي لتطبيق الإجرائي لأداة المقابلة	19
02	جدول توصيفي للمجال المكاني و الزمني في تطبيق المقابلة	20
03	يوضح المستوى العمري لعينة البحث	21
04	يوضح المستوى التعليمي لعينة البحث	22
05	يوضح المنصب الحالي لعينة البحث	22
06	يوضح الاقدمية لعينة البحث	23
07	يوضح مستوى تحكم أفراد عينة البحث في الوسائل الحديثة للاتصال	23
08	يمثل تفريغا إجابات المبحوثين عن مدى وضوح التعليمات الإدارية	53
09	يبين مدى وضوح التعليمات الإدارية	54
10	يمثل تفريغا إجابات المبحوثين عن مدى توضيح الأهداف و المهام	55
11	يبين مدى توضيح الأهداف و المهام للموظفين	56
12	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن ما ان واجهوا صعوبة في فهم مضمون الرسالة من عدمه.	58
13	يوضح مدى تلقي المبحوث صعوبة في فهم مضمون الرسالة	59
14	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن مدى تأثير غموض او وضوح التعليمات على الأداء	61
15	يبين مدى تأثير وضوح أو غموض التعليمات الإدارية على الأداء الشخصي	62
16	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن كيفية التعامل مع اللبس إن وجد في التعليمات	63

17	يبين كيفية التعامل مع لبس مضمون الرسالة إن وجد	64
18	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن أكثر الوسائل الحديثة للاتصال استخداما	66
19	يبين نوع وسيلة الاتصال الحديثة الأكثر استخداما	67
20	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن ما ان كانت الوسائل الحديثة للاتصال تساهم في تنظيم العمل	68
21	يوضح إجابات المبحوثين لمدى مساهمة الوسائل الحديثة للاتصال في تنظيم العمل	68
22	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن تضارب في المهام بسبب وسيلة الاتصال	70
23	يوضح الاستفسار عن وقوع أي تضارب في المهام بسبب الوسيلة الاتصالية	71
24	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن ما اذا كانت الوسائل الحديثة للاتصال تقلل من الأخطاء	72
25	بين مدى تقليل الوسائل الحديثة من أخطاء الموظفين أثناء العمل	73
26	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين للوسيلة الفعالة و الأنسب للعملية الاتصالية داخل المديرية.	74
27	يوضح الوسيلة الاتصال الأنسب و الفعالة داخل المديرية	74
28	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن ما اذا تلقوا تكوينا من طرف المديرية في استخدام الوسائل الحديثة	76
29	يبين مدى اهتمام المديرية بتكوين و تدريب الموظفين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة من عدمه.	77
30	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن طبيعة العلاقة مع المسؤول و زملاء العمل و ما تأثير ذلك	78
31	يوضح إجابات المبحوثين حول تقييمهم لطبيعة علاقتهم بالرئيس و زملاء العمل	79
32	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن أهم سمة وجب أن يتصف بها الاتصال الإداري داخل المديرية	80
33	يبين اجابات المبحوثين لأهم سمة وجب أن يتصف بها الاتصال الإداري داخل المديرية	81
34	يمثل تفريغا لإجابات المبحوثين عن مدى لجوء الإدارة المعنية للمتابعة المستمرة	82
35	يوضح إجابات المبحوثين لمدى لجوء الإدارة المعنية للمتابعة المستمرة	83
36	يوضح إجابات المبحوثين عن مقترحات من اجل تطوير العملية الاتصالية الإدارية داخل المديرية	85
37	يبين مقترحات المبحوثين من اجل تطوير العملية الاتصالية الإدارية داخل المديرية	86

مقدمة

مقدمة:

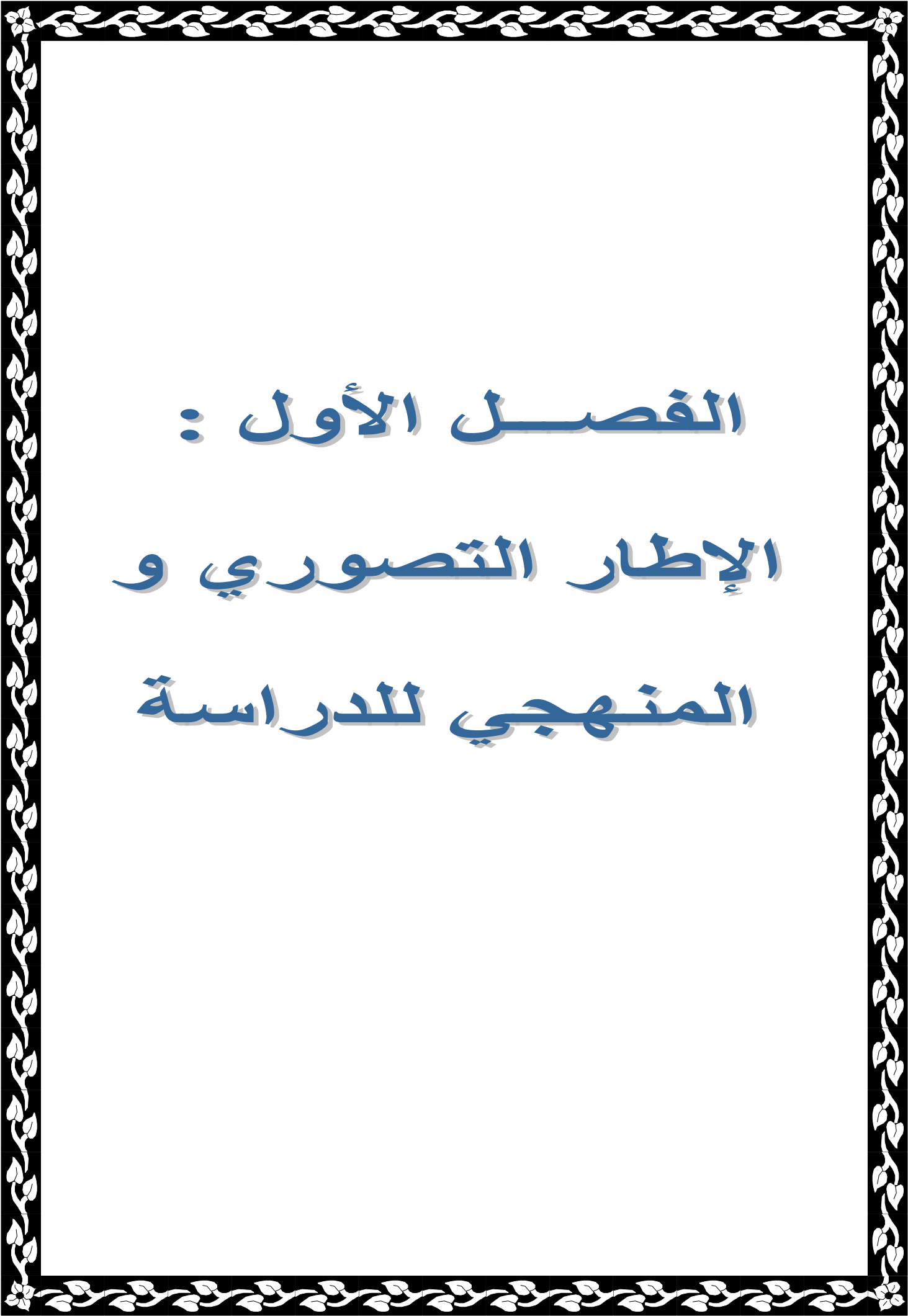
يعد الاتصال الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الإنسان في تنظيم و تسيير شؤونه الاجتماعية و المهنية ،سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيمات ، وقد يتحقق هذا داخل المؤسسة بفضل الاتصال الإداري بمختلف الطرق التي يعتمد عليها في نقل المعلومات و تبادل الأفكار و الآراء بين مختلف أقسامه ، بهدف تسهيل التسيير و تحقيق الانسجام و خلق التعاون بين المرؤوس و المرؤوسين و بين المرؤوسين أنفسهم ، إلا أن مشكلة الدراسة ليست في عدم توفر الاتصال الإداري على مستوى أي مؤسسة أو تنظيم و إنما هي مشكلة فعالية العملية الاتصالية و مدى نجاحها في تدفق المعلومات و توضيحها و الاستفادة منها. لذلك تأتي أهمية دراسة الاتصال الإداري من منطلق كيفية تحقيق الاستغلال الأمثل و الأكثر فعالية للعملية الاتصالية الإدارية ، بغيت تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسة و خلق مناخ عمل ملائم يسمح بتقديم أداء أفضل و انجاز الأعمال و القيام بالمهام بأحسن صورة ، تتصف بالجودة و النوعية و الإتقان .و تعد جودة المنتج من أهم التحديات التي ينبغي على أي مؤسسة خدماتية كانت أو اقتصادية مواجهتها و جعلها هدف رئيسي و جب تحقيقه عن طريق التحكم الجيد في سير العملية الإنتاجية و تأكيد فهم الرسالة و توضيح الأدوار و التركيز على النوعية و الإتقان لتأدية العمل بكفاءة و تحقيق الأهداف المرسومة .

و تتجلى أهمية دراستنا الموسومة بـ"دور الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة العمل داخل المؤسسة " في كون الاتصال الإداري السائد في المؤسسة ، يقتضي التعامل معه بأكثر جدية و التزام و صرامة ، لتقليص و الحد من احد أهم المشكلات التي تواجهها التنظيمات ، و المتمثلة في تدني جهودها و فعالية و كفاءة عملها ، لنقص الاهتمام بالعملية الاتصالية الإدارية وما توفره من تنظيم و تنسيق و تخطيط و رقابة و توجيه حتى تتجنب حدوث الأزمات و الأخطاء.

و بناء مما سبق فقد جاءت دراستنا الحالية للبحث عن دور الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة العمل داخل مديرية جامعة ابن خلدون بتيارت ، و فق متغير جد مهم و المتمثل في كفاءة عمل المؤسسة في حين العديد من الدراسات تناولت تحسين الأداء الوظيفي ، كفاءة و فعالية الأداء، تحسين الأداء المؤسسي ...الخ.

و للإلمام بكل أبعاد دراستنا و للإجابة عن التساؤلات المطروحة و الفرضيات المقترحة، و صنعنا خطة بحث لدراسة موضوعنا تتكون من خمسة فصول لخصت على النحو التالي ، حيث تضمن الفصل الأول إشكالية الدراسة و مختلف المتغيرات و الأبعاد و المؤشرات التي تم اختبارها و التحقق منها ميدانيا ، و التساؤلات المطروحة و الفرضيات المقترحة ، بالإضافة إلى تحديد أهمية موضوع الدراسة و الأهداف التي سعيينا إلى بلوغها ، كما تم عرض المفاهيم المرتبطة بالدراسة و كذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا ، واهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة من الكلاسيكية إلى نيوكلاسيكية وصولا إلى النظريات الحديثة .أما

الفصل الثاني جاء على شكل مدخل نظري حول الاتصال الإداري ، تناولنا فيه أهمية و أهداف الاتصال الإداري و عناصره ، وكذا أنواع و أشكال الاتصال الإداري بالإضافة إلى خصائص العملية الاتصالية واهم معوقاتها و كيفية الحد منها .وتطرقنا في الفصل الثالث إلى كفاءة عمل المؤسسة،وحاولنا توضيح معنى الكفاءة و بعض المفاهيم المرتبطة بالكفاءة في المؤسسة، بالإضافة إلى خصائص الكفاءة و أنواعها، و كذا مؤشرات قياس الكفاءة و صعوبة تقييم أداء المؤسسة .كما قد خصصنا الفصل الرابع للجانب الميداني و عرض و تبويب البيانات و مناقشة نتائج الدراسة.



الفصل الأول : الإطار التصوري و المنهجي للدراسة

أولا : الإطار التصوري للدراسة تمهيد:

نظرا لتطور و تعدد التنظيمات و كثافة العمليات الاتصالية الإدارية ، لقي موضوع الاتصال الإداري اهتمام العديد من التنظيمات في كيفية تطبيقه و تنظيمه و الحرص على فعاليته لما له من دور في تحسين الأداء و رفع الإنتاج ولهذا ارتأينا في هذا الفصل أن نتطرق إلى الإطار التصوري للدراسة باعتمادنا خطوات تسمح بمعالجة الموضوع قيد الدراسة ، بغرض التعرف و الكشف على الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة العمل داخل المؤسسة.

1. الإشكالية :

في ظل التحولات العميقة و المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الإداري، و مهما اختلفت طبيعة نشاط المؤسسات ، أصبحت هذه الأخيرة ملزمة بإعادة النظر في وسائلها الداخلية لضمان الكفاءة، لاسيما ما يتعلق بجودة الأداء المهني، وحسن توظيف الطاقات البشرية، و القدرة على التنسيق الفعال بين المصالح. و يعتبر الاتصال الإداري من بين أهم الآليات التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذا الهدف، إذ ينظر إليه بوصفه وظيفة محورية تمكن من نقل المعلومات، وتوجيه الأوامر، وتنسيق الجهود، ما يعزز فعالية الإدارة ويسهل التفاعل بين مختلف المستويات.

إلا أن طبيعة هذا الاتصال داخل التنظيمات لا تكون دائما بنفس الدرجة من الفعالية، فقد تبرز بعض الإشكالات المرتبطة بغموض الرسائل، أو عدم كفاية الوسائل المستعملة، أو تأخر وصول التعليمات، مما قد يفضي إلى ضعف في أداء الموظفين أو خلل في تنظيم المهام وتوزيعها. و من الممكن أن تكون هذه العوامل من بين الأسباب التي تحد من كفاءة العمل داخل التنظيمات، حتى في ظل توفر الموارد البشرية والمادية، مما يجعل من الاتصال عنصرا يستحق الدراسة والفهم بشكل أعمق.

كما تعد التنظيمات الإدارية بنية اجتماعية وتنظيمية تضم أفرادا يعملون ضمن منظومة من العلاقات التي تحكمها قوانين داخلية و ميكانيزمات تنظيمية تهدف إلى تحقيق غايات محددة. وضمن هذا الإطار تدرج مديرية الجامعة باعتبارها إحدى التنظيمات الإدارية التي تضطلع بمهام تنظيمية و خدماتية متشابكة، تتطلب قدرا عاليا من التنسيق والتكامل بين مختلف مستوياتها ووحداتها الوظيفية. فنجاحها في أداء مهامها لا يرتبط فقط بتوفر الموارد أو وضوح المهام، بل أيضا بنجاعة العمليات الإدارية اليومية، وعلى رأسها عملية الاتصال. وبالعودة إلى واقع مديرية الجامعة، يمكن ملاحظة بعض المؤشرات التي تدعو إلى التفكير في مدى فعالية الاتصال الإداري القائم، ومدى تأثيره على مستوى الأداء العام داخل المديرية، سواء تعلق

الأمر بانسيابية التعليمات والمعلومات بين المصالح، أو بوضوح المهام لدى الموظفين، أو بسرعة التنسيق وتجنب تضارب الجهود. فكل هذه العناصر قد تكون مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بآليات الاتصال المعتمدة داخل المديرية.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على دور الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة العمل داخل مديرية الجامعة، من خلال تحليل الواقع التنظيمي وربطه بالممارسات الاتصالية اليومية، مما يتيح فهما أعمق للدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال في تحسين الأداء العام.

وعليه، تتبلور إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة العمل داخل مديرية الجامعة ؟

و على ضوء السؤال تتفرع لنا الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً : إلى أي مدى يؤثر وضوح الاتصال الإداري في فهم الموظفين للمهام لتنفيذها بكفاءة؟

ثانياً : ما أثر الوسائل المستعملة في عملية الاتصال على فعالية التنسيق الداخلي وتقليل تضارب المهام؟

ثالثاً : كيف يساهم الاتصال الإداري في رفع مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة؟

2. الفرضية الرئيسية : الاتصال الإداري يلعب دور مهم و أساسي في تحقيق كفاءة العمل داخل المؤسسة.

الفرضية الأولى: كلما زاد وضوح الاتصال الإداري داخل المؤسسة، زادت قدرة الموظفين على فهم المهام وتنفيذها بكفاءة.

الفرضية الثانية: تؤدي الوسائل الحديثة والمتنوعة المستعملة في الاتصال الإداري إلى تحسين التنسيق بين المصالح وتقليل تضارب المهام.

الفرضية الثالثة: يساهم الاتصال الإداري عندما يكون فعال في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

3. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة التي نحن بصدد القيام بها إلى التركيز على دور الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى :
- ✓ محاولة التعرف على نمط الاتصال الإداري السائد في مديرية الجامعة و مدى مساهمته في تطوير وتحسين نوعية وجودة الأداء.
 - ✓ محاولة معرفة خصائص التعليمات و المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية من حيث الوضوح و الدقة و الشمولية و حتى الوقت، ومدى تأثيرها في زيادة فعالية أداء العمال و سير العمل.
 - ✓ محاولة التعرف على كيفية مساهمة الاتصال الإداري غير الرسمي في التحكم في العمل و توضيح طريقة انجاز الأعمال.
 - ✓ الخروج بمقترحات و توصيات تسهم في إثراء الاتصالات الإدارية بمختلف أنواعها داخل مديرية الجامعة و توجيهها نحو توفير معلومات تساعد على زيادة فعالية الأداء.

4. أهمية موضوع الدراسة :

4-1 الأهمية النظرية :

تكمن أهمية موضوع دراستنا من أهمية المتغيرات في حد ذاتها ،كونها لقيت اهتمام العديد من الباحثين نظرا لمكانتها و دورها البارز في المنظمات ، فالاتصال الإداري يعد احد ركائز بناء أي تنظيم من اجل ضمان تدفق المعلومات و فرض الانسجام و التنسيق بين جميع أفراد و أقسام المؤسسة ، كما أن كفاءة عمل المؤسسة لا يختلف فيه اثنان على انه الهدف الأسمى لمختلف التنظيمات ، ولهذا قمنا بهذه الدراسة لمحاولة تدارك ما لم يتطرق إليه في الدراسات السابقة و التأكيد على أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في نقل الأفكار و الآراء و توضيحها لتحسين نوعية و جودة العمل و انجازه بدقة و بكفاءة.

4-2 الأهمية العملية :

تكمن أهمية الدراسة الميدانية من خلال إبراز أهمية الاتصال الإداري داخل المؤسسة و الكشف عن أي شكل من أشكال الاتصال الفعال الذي تعتمد المؤسسة و تراه مناسباً في توجيه الأفراد و تسيير شؤونها و يسمح لها بالتحكم في العمل لتحقيق أهدافها بأقل جهد و تكلفة و دون مخاطرة و مجازفة، وهذا ما سيثير اهتمام المسؤولين في المؤسسة قيد الدراسة .

5 أسباب اختيار الموضوع :

قبل أن يشرع أي باحث في بحثه لا بد أن هناك أسباب و دوافع أدت به إلى اختيار موضوع بحثه ، و قد انصب اهتمامنا لدراسة هذا الموضوع بغيت الوصول إلى نتائج و حقائق علمية و هادفة ، و من بين ابرز هذه الأسباب هناك ما هو ذاتي و آخر موضوعي :

5-1 الأسباب الذاتية :

✓ الرغبة في معرفة أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري داخل مديرية جامعة تيارت.

- ✓ الإحساس بالمشكلة والفضول في التعمق أكثر في فهمها و معرفتها أسبابها و دراستها كمحاولة لمعالجتها .
- ✓ محاولة اختبار قدراتي في معالجة موضوع في تخصصي ألا و هو علم اجتماع التنظيم و العمل.

2-5 الأسباب الموضوعية :

- ✓ قابلية الموضوع للدراسة و البحث معرفيا و منهجيا.
- ✓ ارتباط الموضوع بتخصصنا .
- ✓ محاولة التعمق أكثر لما تناولته الدراسات السابقة في موضوع كفاءة العمل.

6 تحديد مفاهيم الدراسة :

- كل بحث علمي يحمل مصطلحات ومفاهيم في صورة متغيرات و أبعاد تعتبر بمثابة المحرك الأساسي لحيثيات البحث، لذا من الأهمية البالغة من تحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة في البحث تحديدا دقيقا .
- 1-6 الاتصال لغة : كلمة مشتقة من مصدر "وصل" و التي تعني معنيين رئيسيين ، وهي الربط بين كائنين أو شخصين أي إيجاد علاقة تربط بين الطرفين.
- أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما ، وصل إلى الشيء أي بلغه،وصلني الخبر بمعنى بلغني الخبر.¹
- اصطلاحا : الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين خلال رسالة أو فكرة أو خبرة عبر قنوات اتصالية تتناسب مع مضمون الرسالة .²
- إجرائيا : من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الاتصال داخل المؤسسة هو عملية تدفق و تبادل للمعلومات في مختلف الاتجاهات و بين مختلف هياكل و مصالح المديرية ، بهدف استمرار الوظائف الإدارية عن طريق هذه العملية الاتصالية.
- 2-6 الاتصال الإداري: يعرفه **موريس انجرس** بأنه إطار الاتصال الاجتماعي المختص بتفاعلات الناس أفراد وجماعات.³
- ✓ يعني الاتصال الإداري في نظر **محمد سلمان العميان** تلك العملية الاتصالية التي تتصل وظيفتها بطبيعة العمل الإداري من تخطيط و تنظيم و تنسيق....الخ ، و القائمة على نقل

¹مصطفى حجازي،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ،المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع بيروت ،د ط 1982 ص،19.

²خضرة عمر المفلح،الاتصال:المهارات والنظريات أسس عامة ،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان،ط الأولى، 2014-2015،ص15.

³عبد المقصود احمد النجار، الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات،دارالعلم والإيمان للنشر ،ط2020، 1، ص 81-82 .

المعلومات و تبادل الأفكار و مشاركة الآراء بقصد إحداث تصرفات معينة و توجيه سلوك الأفراد أو الجماعة للوصول إلى فهم مشترك لطبيعة الأعمال و المهام المراد إنجازها.¹ ✓ يعتبر الاتصال الإداري عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر أو بين جماعات بغرض تحقيق التفاهم المتبادل بينهم .

إجرائيا : فيمكن القول أن الاتصال الإداري هو عملية نشاط تفاعلي بين أفراد المنظمة في صورة مرسل و مستقبل لرسائل ، الغرض منه تبادل الأفكار و الآراء و توضيح المهام بين مختلف أقسام المنظمة ، من أجل إيجاد فهم مشترك بين المرسل و المستقبل من خلال مختلف وسائل و أشكال الاتصال المتنوعة. كما تظهر لنا في دراستنا من خلال إرسال و استقبال الموظفين لمختلف الرسائل المكتوبة أو الشفهية داخل المديرية ، لطلب أو الأمر بالقيام مهام معينة و محددة .

3-6 الكفاءة: نجد عدة معاني للكفاءة، فهناك من يعبر بها عن السرعة و القدرة في الأداء بأحسن وجه و قد تعبر عن مجموع المهارات و المؤهلات و المكتسبات التي يجب توفرها في ميدان أو تخصص معين.

لغة: هي الكفاءة في العمل، أي القدرة عليه وحسن تصرفه²

أهم تعريف للكفاءة أورده ابن منظور في كتابه " لسان العرب"³

الكفاء هو النظر، وكذلك الكفاء هو مصدر الكفاءة، التي تعني النظر والمساوي.

الكفاء هو المثل والنظر والقادر على العمل الجدير به.⁴

كما يقصد بالكفاءة إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة و تحقيق اكبر منفعة بأقل تكاليف و جهد.⁵

اصطلاحا: هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين النتائج من تلك

العملية، ولكنه يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف إلى جانب إتقان

العمل، لذا فإن المنظمة تبني قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة.⁶

إجرائيا: من خلال التعريفات السابقة نجد أن الكفاءة تعبر عن مدى القدرة على استعمال

المهارات و الخبرات المكتسبة، و استغلالها و تجسيدها بصورة و طريقة مثلى و جيدة للقيام

بالمهام أو الوظيفة ، و تتجلى في التحكم في طريقة القيام بالمهام و إنجازها بسرعة و دقة و

تجنب الأخطاء. و تتمظهر لنا في ميدان دراستنا من خلال استعمال الأساليب و الطرق الصحيحة

للموظفين و استغلال الموارد و الإمكانيات المتوفرة و المتاحة لتحقيق الأهداف المرسومة

بمديرية الجامعة.

¹ عبد المقصود احمد النجار، الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار العلم والإيمان للنشر، ط2020، 1، ص 81-82.

² ابن منظور لسان العرب ، دار الفكر بيروت ، 2000م، ص65.

³ ابن المنظور، مرجع سابق، ص269.

⁴ احمد زكي بدوي و يوسف محمود ، المعجم العربي الميسر ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1982م، ص651.

⁵ يونس ابراهيم التميمي، المفيد المختصر في الاسم و الخبر، عمان ، دار الخليج للنشر و التوزيع، ط2019، 1، ص29.

⁶ بلقسام سلاطنية ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2013، ص70.

4-6 الدور :

لغة : ورد في اللغة انه مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الموكلة لشخص أو فريق و و يمكن أن يكون للشخص أو الفريق عدة ادوار.¹

اصطلاحا: يعرف عل انه النموذج الذي يركز حول بعض الحقوق و الواجبات و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ، و يحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه.²

إجرائيا: فيمكن أن نعرف الدور بأنه عبارة عن ترجمة للواجبات الموكلة للفرد بغرض القيام بمهمة أو بعدة مهام معينة، ومن خلالها يمكن أن يحدد وظيفته و مكانته. كما هو مجسد في مديرية الجامعة كتحديد دور الرئيس بإصدار الأوامر و التعليمات و دور المشرف في التوجيه و الإشراف و التنسيق بين موظفي المديرية من اجل سير و نجاح العملية الإدارية.

5-6 العمل:

لغة : هو أي نشاط يتطلب مجهود فكري أو عضلي من الإنسان لتحقيق غاية أو نتيجة ، و يشير في الغالب الى المهنة أو الحرفة.³

اصطلاحا : يشير جورج فريدمان إلى أن العمل يشكل في نفس الوقت هدرا للطاقة ، وعاملا من عوامل الإنتاج و مصدرا للمداخل ، ووسيطا للاندماج⁴

إجرائيا : فيمكن تعريف العمل انه ذلك النشاط الذهني أو العضلي المبذول من اجل تحقيق رغبات و إشباع حاجيات الإنسان المادية و المعنوية . كما هو يتجلى لنا في مديرية الجامعة في صور جهد ذهني أكثر منه عضلي نظرا لطبيعة المهام الإدارية التي تنتج لنا خدمات .

6-6 الأداء:

لغة : يعد الأداء مصدر الفعل ،يقال أدى الشيء أي أوصله أو قام به.⁵

اصطلاحا : و هو قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها ، وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة.⁶

إجرائيا: يشير الأداء إلى النشاط و السلوك الذي يقوم به الفرد أو الجماعة و الممثلين لموظفي و عمال مديرية الجامعة لتنفيذ مهام معينة في وظائف معينة قصد بلوغ أهداف محددة .

7-6 المؤسسة:

لغة : مأخوذة من الفعل أسس ، بمعنى اقام جمعية أو شركة أو معهد⁷

اصطلاحا : كلمة مؤسسة هي ترجمة للكلمة ENTREPRISE التي تشتق من فعل entreprendre و الذي يعني في الاقتصاد change un order existant أي تغيير وضع

¹فاروق مقداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ، د ط، 1996، ص96.

²نخبة أساتذة علم الاجتماع، مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، ص390.

³موقع المعاني ، معجم المعاني

⁴جيل فيريول ،معجم مصطلحات علم الاجتماع، ت انسام محمد الاسعد، دار و مكتبة الهلال بيروت ، ط1 ، 2011، ص178.

⁵ابن منظور، مرجع سابق، ص26.

⁶كامل احمد ابو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم للمؤسسات الحكومية و غير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع، فلسطين، 2018، ص17.

⁷المجدد الأبجدي ،كاتب غير محدد ،بيروت لبنان ،دار المشرق ط5، ص894.

سائد. إذ أن المؤسسة تعمل دائماً على تغيير الوضع السائد داخلها ، و هذا من أجل التأقلم مع التغيرات المحيطة بها، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و بقائها في حلبة المنافسة الاقتصادية¹.

التعريف الإجرائي: يمكن تعريفها بأنها الوحدة التي تتجمع فيها مختلف الموارد البشرية و المادية بغاية إنتاج سلع أو تقديم خدمات. و تتمثل في دراستنا في مديرية الجامعة و ما تقوم به من مهام و وظائف لتقديم الخدمات المتنوعة من تسيير المسار المهني للموظفين ، إعداد و تنظيم دورات التربص و مسابقات التوظيف ، و كذا التسيير المالي كدفع الأجور و الرواتب ، واقتناء العتاد و اللوازم ...إلخ.

7 الدراسات السابقة:

1-7 الدراسات المحلية :

1-1-7 دراسة بوحنيكة أسماء و فيالة مختار (2020) بعنوان :دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة " التضامن عايشي لإنتاج البلاط " الطاهير . هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى قدرة الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والتعرف على أشكال الاتصالات السائدة في المؤسسة و كذا مستوى أداء العاملين، ومحاولة الكشف عن حقيقة وواقع الاتصال الإداري و مدى فعاليته في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة من أجل الوصول إلى نتائج علمية و اقتراح حلول لمعالجة المشكلة قيد الدراسة.

و جاءت نتائج الدراسة تؤكد الفرضية العامة و التي مفادها أن الاتصال الإداري يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، من خلال مساهمة الاتصالات المفتوحة في الرفع من جودة الانجاز و كذا أهمية العملية الاستشارية و ما ينتج عنها من إبداع. من بين المقترحات و التوصيات التي جاءت في هذه الدراسة نجد:

- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرار وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في الاجتماعات و إبداء آرائهم.

- ضرورة وضع نظام رقابة متكافئ على كافة العاملين.

- تعزيز مهارات التواصل و التعامل الجيد بين زملاء العمل من خلال خلق الثقة المتبادلة بينهم و تقريب وجهات النظر بغرض خلق بيئة عمل ملائمة.

2-1-7 دراسة " جلال الدين بوعطيط" : بعنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي (2008-2009) دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بغابة .

¹الدهبي عمر، ثقافة العامل و أثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية ليد السورية الإماراتية ،رسالة ماجستير ، ادرار 2016/2017 .

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، بجامعة قسنطينة.

تمثلت إشكالية الدراسة في مايلي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ أما فرضية الدراسة فكان مفادها انه يوجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال التنظيمي النازل و الصاعد لدى فئة العمال التنفيذيين.

كما اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي لوصف الظاهرة ، كونه أكثر الأساليب الملائمة للدراسة ، واعتمد العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث، وهدفت إلى معرفة علاقة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال المنفذين ، وقد توصل إلى: ✓ الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي التنظيمي ، و الأداء الوظيفي للعمال المنفذين.

✓ الكشف عن عدم وجود تأثير لمتغير السن و المستوى التعليمي و الأقدمية ، على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين.

✓ الكشف في هذه الدراسة عن وجود النمط الاتصال النازل و الصاعد في المؤسسة ، وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة .

2-7 الدراسات العربية:

1-2-7 دراسة نضال سالم بدر (2016) موسومة بـ: التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الإنتاجية للوزارات في قطاع غزة ، وتحديد العلاقة بين متطلبات التدوير الوظيفي و بين مستوى الإنتاجية للمدراء العاملين بالوزارات الحكومية . و جاءت نتائجها كالتالي :

✓ هناك وعي لدى الموظفين بان التدوير الوظيفي يزيد من خبراتهم.

✓ التدوير الوظيفي يخلق طاقة جدية للعاملين و استفادة كبيرة من الموارد البشرية مما يدفعهم بزيادة الكفاءة الإنتاجية.

✓ كما قد توصلت هذا الدراسة إلى أن المعلومات حول التدوير الوظيفي لا تصل بشكل كافي من الوزارة للموظفين.

✓ و لوحظ أن عملية التدريب غالبا ما تكون قبل عملية التدوير الوظيفي.

و تم الخروج بجملة من التوصيات لتطوير و تحسين إجراءات التدوير الوظيفي من بينها :

✓ اعتماد وسائل أفضل لنشر المعلومات الكافية حول التدوير الوظيفي و إيصالها إلى المعنيين.

✓ الاهتمام بالتدريب قبل القيام بعملية التدوير الوظيفي للموظفين.

2-2-7 دراسة محمد عبد الله العنزي بعنوان : اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية

عملية القرارات الإدارية . و هي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية و مستوى فعاليتها في تحقيق قرارات إدارية فعالة في وزارة العدل الكويتية ، و تتجلى أهداف الدراسة في :
- ✓ التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل من أنماط ووسائل و مهارات العاملين في الإدارة .
 - ✓ التعرف على خصائص المعلومات المتوفرة و الناتجة من حيث توقيت وصولها و مدى دقتها و وضوحها.
 - ✓ التعرف على اثر فعالية الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية بوزارة العدل الكويتية.
 - ✓ تقديم مقترحات و توصيات تسهم في فهم و إثراء الاتصالات الإدارية بأنواعها.
 - و جاءت نتائج الدراسة كما يلي :
 - ✓ تؤكد على أن وجود اثر لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة ، النازلة ، الأفقية) على وصول المعلومات و على مستوى وضوحها و انتقالها بين الموظفين.
 - ✓ امتلاك الموظفين في وزارة العدل الكويتية قدرا من المهارات الأساسية للاتصال، وإدراكهم و قناعتهم لأهمية الاتصالات الإدارية المكتوبة و الشفوية و دورها في الإنصات و دورها في توفير المعلومات اللازمة.
 - ✓ اتضح عدم وجود فروق في اثر الاتصالات الإدارية في توفير المعلومات المطلوبة لتحقيق فعالية القرارات الإدارية من حيث السن و المستوى و سنوات الخبرة للموظفين.
- 3-7 **التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نلاحظ أن أهمية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة تتجلى في كيفية استغلالها و استخدام أنجع الأساليب و الأشكال المتوافقة مع النظام السائد في كل مؤسسة ، كما أن العملية الاتصالية تسمح لأفراد المؤسسة بالمشاركة في إبداء آرائهم و أفكارهم ، مما يحفزهم و يكسبهم ثقة ، و بث الروح المعنوية لديهم و تجعلهم يجتهدون و يثابرون في انجاز مهامهم و تطوير مهاراتهم و هذا ما يعود بالإيجاب في تحسين الأداء و الإتقان في العمل لتجسيد ميزة وصفة الجودة في إنتاج المؤسسة عامة و في خدمات المؤسسة الإدارية خاصة.

إلا أن اغلب الدراسات تناولت احد متغيرات موضوعنا على حدا، هذا ما قد يميز دراستنا عن ما سبق التطرق إليه.

8 النظريات المفسرة للدراسة:

تعد النظرية ذات أهمية كبيرة في تفسير موضوع الدراسة، و توجيه الباحث في تحديد عناصر بحثه من مفاهيم و أبعاد الخ ، كما تدعم البحث و تضيف عليه طابع الدقة في التفسير

و التحليل ، و نظرا لأهمية متغيرات دراستنا فقد تنوعت و اختلفت النظريات التي تناولتها من النظريات الكلاسيكية و نيوكلاسيكية و صولا إلى النظريات الحديثة.

8-1 النظريات الكلاسيكية:

نجد أن معظم المفكرين و علماء علم الاجتماع أمثال **فريدريك تايلور** الذين اهتموا بالتنظيمات الصناعية، قد اتفقوا على أن زيادة الإنتاج و الإرباح لا يكون إلا عن طرق التحفيزات المادية للعمال أي النظر إلى الإنسان ككائن اقتصادي أو كآلة تحقق من خلاله أهداف المنظمة، و بهذا قد اغفلوا الجانب الاجتماعي و النفسي للعمال و من بين هذه النظريات نذكر :

8-1-1 **نظرية الإدارة العلمية:** ظهرت على يد **فريدريك تايلور** و زملائه (اميرسون - جلبرت - جانث) هدفها الحد من المشكلات التي أدت إلى انخفاض الإنتاج ، و ذلك بوضع أساليب علمية لزيادة الإنتاج عن طريق سن قوانين و قواعد تسمح باستغلال طاقة الفرد العامل و الاستفادة منه بشكل أكثر فاعلية لتطوير الإنتاجية. فاهتم بعامل الوقت و الحركة و بذلك فقد حقق أهدافه المتمثلة في رفع الأجور و زيادة الإنتاج و خفض التكلفة و من خلالها أسس أربعة مبادئ هي :

- ✓ إحلال المنهج العلمي و التطبيقي في مجال الأداء و العمل.
- ✓ تعليم و تدريب العمال بالطرق العلمية لتحسين أدائهم.
- ✓ التعاون بين الإدارة و العمال لكي يتم انجاز الأعمال بأسلوب علمي.
- ✓ تقسيم المهام بين الإدارة و العمال بحيث تهتم الإدارة بالتخطيط و العمال بالتنفيذ.

بالرغم من إضفاء تايلور طابع العلمية على الإدارة و حقق بهذا نتائج ايجابية ، إلا انه انتقد بنظرته للفرد كآلة و اعتبار الحافز المادي هو العامل الوحيد والدافع الرئيسي لرفع وتيرة الإنتاج ، و إهمال الجانب الإنساني و الحوافز المعنوية للفرد. كما أن الإدارة العلمية ترى الاتصالات جاءت من أجل تسهيل عملية القيادة و الرقابة للمنظمة ، و تعتبر الاتصالات أسلوب رسمي من الأعلى إلى الأسفل بغرض توجيه المسؤولين و لتحديد طريقة الأداء ¹.

8-1-2 **نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول :**

اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية و حدد **فايول** أربعة عشر مبدأ و هي :

تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، الانضباط (النظام) ، وحدة الأمر ، وحدة التوجيه ، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ،² مكافأة الأفراد ، المركزية ، تدرج السلطة ، الترتيب ، المساواة و العدالة ، الاستقرار الوظيفي للعاملين ، المبادرة ، الروح الجماعية.

¹مصطفى حجازي سابق ص 82-84.

²صالح خليل أبو أصبح ، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، د ط 2009 ، ص 75.

كما اقترح فايول خمسة وظائف أساسية للإدارة و المديرين و هي التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الأمر و الرقابة ، و أكد على ضرورة الاتصال للعملية الإدارية باعتبارها أساس سير المؤسسة ، فمن خلال الاتصال ترد جميع المعلومات من مختلف المستويات إلى الإدارة العليا وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات و إصدار التعليمات و التوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ الأخرى .

3-1-8 المدرسة (البيروقراطية):

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر 1864-1920 الذي افترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، وتتلخص إسهاماته في التنظيم للاتصال في أهم خاصية له والذي يعتبره نموذجه مثالي للتنظيم البيروقراطي ألا وهو ” لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية، ومن عيوب هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات.

2-8 النظريات النيو كلاسيكية

1-2-8 مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى هذه المدرسة بأن المؤسسة ليست مجرد مجموعة من الأفراد الذين يصنعون سلعا معينة أو يسوقونها، بل إنها إلى جانب ذلك مجموعة من العلاقات بين هؤلاء الأفراد ، والتي تظهر واضحة في الاحترام المتبادل والثقة والتعاون، بدأت حركتها بدراسة هورثورن التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه، هذه المدرسة أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية كمحدد للرضا والإنتاجية ومن مبادئ هذه المدرسة:

- للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم.
- تعد المقابلات الشخصية بين القائد ومروؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

3-8 النظريات الحديثة: نجد أهمها المقاربة الوظيفية- النظرية الموقفية- نظرية النظم – نظرية المعلومات

1-3-8 المقاربة الوظيفية: تعتبر المؤسسة ككل عضوي يقيم أدائه من خلال الوظائف الظاهرة والكامنة

التي تؤديها مختلف عناصره كما يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة، فالاتصال يعتبر مادة ملموسة تنتقل أفقيا وعموديا داخل الهيكل التنظيمي وأن للرسائل الاتصالية مواقع فضائية وزمنية متنقلة عن المرسل والمستقبل، ومن المواضيع التي اهتم بها التحليل الوظيفي نجد دراسة توزيع الأدوار، الرسائل، النماذج الاتصالية.

2-3-8 **النظرية الموقفية:** ترى هذه النظرية انه ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة

في مختلف المواقف والظروف حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وعلى المدربين مراعاة مجموعة الظروف التي تواجههم، حيث تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل معها.

3-3-8 **نظرية النظم:** تعتبر من النظريات الحديثة وتوفر لعلماء الإدارة والممارسين إطارا متكاملا بين مدى

تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمة وكذلك تأثير المنظمة على هذه العوامل، وتحت هذا المفهوم فإنه ينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئية الداخلية والخارجية.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة :

1. مجالات الدراسة :

1-1 المجال المكاني: لقد أجريت دراستنا الميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون – تيارت. حيث تعتبر مديرية الجامعة مديرية مركزية تضم ثمانية كليات من مختلف الميادين و معهد البيطرة و ملحقة الطب و ملحقتين، تم تغيير مقرها الجديد سنة 2014 م و يتشكل هيكلها التنظيمي من :

الطابق الثامن : مكتب مدير الجامعة ، مكتب أمانة مدير الجامعة .

الطابق السابع: نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.

الطابق السادس: نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث، التأهيل الجامعي، البحث العلمي و التكوين العالي فيما بعد التدرج.

الطابق الخامس: نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه.

الطابق الرابع: الأمانة العامة للمديرية.

الطابق الثالث :المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة.

الطابق الثاني: المديرية الفرعية للمستخدمين.

الطابق الأول: المديرية الفرعية للوسائل الصيانة.

الطابق الأرضي :مكتب تنظيم البريد الصادر و الوارد من و إلى مديرية الجامعة .

2-1 المجال الزمني: تمت هذه الدراسة في أكثر من ثلاثة أشهر من 2024/12/01 إلى غاية 2025/04/15. و تميزت بمرحلتين :

حيث استخدمنا في المرحلة الأولى دليل المقابلة الأولى من اجل معرفة مدى توافق و إلمام أسئلة الفرضيات لأبعاد و مؤشرات موضوع بحثنا ، و استغرقت 20 يوم من 2024/12/01 إلى غاية 2024/12/20. أما المرحلة الثانية و بعد ما تداركنا ما جاء في المرحلة السابقة ، قمنا بعرض دليل المقابلة المعدل على المشرف وبعض من أساتذة المنتمين إلى نفس التخصص (علم الاجتماع العمل و التنظيم) ، و كان لهم الفضل الكبير في إعادة صياغة بعض الأسئلة و الاستغناء عن بعضها ، مما سمح لنا في الأخير إلى اعتماد النموذج النهائي لدليل المقابلة، و استخدمناه في المقابلة المقننة في الميدان ابتداء من تاريخ أول مقابلة 2025/0202 إلى غاية الانتهاء من آخر مقابلة يوم 2025/04/15.

1-3 المجال البشري : من اجل استخراج عينة البحث اتصلنا بمصلحة المستخدمين، وتم تزويدنا بقائمة الموظفين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت، وبلغ عددهم 90 موظف مقسمين في مختلف المصالح و المكاتب كل حسب الاختصاص ، إطارات ، مدراء فرعيين ، رؤساء مصالح ، أعوان تنفيذيين.. الخ كل يقوم بدوره و مهامه حسب ما تتطلبه المصلحة لانجاز العمال من البداية إلى النهاية.

2 المنهج المستخدم في الدراسة:

يعرف المنهج بأنه الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.¹ و يعد المنهج خطوة رئيسية و ضرورية لترتيب أفكار الباحث للوصول إلى نتائج منطقية، كما أن طبيعة موضوع الدراسة هي من تحدد نوع المنهج المستخدم في الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة و للإجابة على التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية ، اعتمدنا الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يعتبر أسلوب من أساليب التحليل الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة فقط بل يحلل و يفسر و يقارن ، كما أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من اجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها موضوعيا و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة² حيث هدفت الدراسة إلى وصف عملية الاتصال الإداري و تفسيرها من خلال التطرق لمختلف أنواعه الرسمية و غير الرسمية و دوره في تحقيق كفاءة العمل داخل المؤسسة ، ولتحقيق جمع شامل للبيانات الدراسة تمثلت أدوات جمع المعطيات في المقابلة كأداة رئيسية و الملاحظة كأداة ثانوية تكميلية .

¹ محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي (التصميم، المنهج ، الإجراءات)، مكتبة نهضة الشرق لنشر و التوزيع، القاهرة، ط1966، 3، ص78.
² عبيدات ذوقان و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، عمان الأردن، ط1982، 2، ص176 .

3 أدوات جمع البيانات : لقد تم استخدام تقنية المقابلة المقننة و اعتمادها كأداة رئيسة بالإضافة إلى تقنية الملاحظة كأداة ثانوية .

1-3-1 المقابلة :

تعد من بين الأدوات الأكثر استخداما في عملية جمع البيانات في العديد م البحوث العلمية ، لما توفره من فرصة جمع كم هائل من المعلومات ، ومعرفة ما يدور في ذهن المبحوث من خلال التأمل و الاطلاع على الملامح و التعبيرات النفسية و مدى تأثير و انفعاله بالمعطيات و المعلومات التي يقدمها ، فالمقابلة تساعد الباحث في معرفة الأمور التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة . و بما أن موضوع الدراسة يتناول الاتصال الإداري وكفاءة العمل داخل مؤسسة إدارية، فقد تم اختيار أداة المقابلة شبه الموجهة لجمع البيانات النوعية من الموظفين. و هي مقابلة يقوم فيها الباحث بإعداد دليل أسئلة مسبقا، يحتوي على مواضيع أو أسئلة أساسية يريد أن يغطيها، لكنه يترك للمبحوث الحرية في التعبير والشرح والتوسع في الإجابة، ويمكن للباحث أن يطرح أسئلة إضافية بناء على ما يظهر أثناء الحوار .

1-1-3 أسئلة المقابلة :

استنادا لمتغيرات الدراسة و الأبعاد و المؤشرات، قمنا بصياغة أسئلة تنوعت بين مغلقة و مفتوحة للسماح للمبحوثين بالتعبير عن آرائهم بكل حرية، و قد اشتمل في البداية دليل المقابلة على 26 سؤال موزعة كما يلي ، 21 سؤال على ثلاث محاور حسب فرضيات الدراسة و 05 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث ، حيث اشتمل المحور الأول على الخاص بوضوح الاتصال الإداري داخل المديرية و دوره في زيادة قدرة الموظفين على فهم المهام و تنفيذها بكفاءة ، اشتمل على سبعة (07) أسئلة مرقمة من 01 إلى 07. أما المحور الثاني يحتوي على سبعة (07) أسئلة مرقمة من 08 إلى غاية 14 ، و تتعلق بالفرض الثاني المتمثل بدور الوسائل الحديثة المستعملة في الاتصال الإداري في تحسين التنسيق و التقليل من التضارب. أما المحور الثالث الخاص بمدى مساهمة فعالية الاتصال الإداري في تحسين أداء الموظفين في المديرية، فاشتمل على سبعة (07) أسئلة مرقمة من 15 إلى غاية 21. و تمثلت الخمسة الأسئلة الباقية في البيانات الشخصية للموظفين المبحوثين ، لمعرفة السن ، و المستوى التعليمي ، المنصب الحالي، الاقدمية ، و مدى التحكم في استخدام الوسائل الحديثة للاتصال.

2-1-3 مكان و موعد المقابلة :

ارتأينا أن نعطي للمبحوث حرية اختيار المكان و الزمان لإجراء المقابلة الميدانية معه و ذلك لوضعه في موضع الراحة و الطمأنينة و كسب ثقته ، و اتفق كل المبحوثين في اختيار مكاتبتهم مكانا للإجراء المقابلة و اختلفوا في أوقات إجراء المقابلة نظرا لضغط العمل .

3-1-3 صدق و ثبات دليل المقابلة :

من اجل ضمان ملائمة أداة المقابلة في جمع البيانات ، اعتمدنا على مرحلتين أساسيتين : التحكيم و الاختيار القبلي.

بالنسبة للتحكيم ، تم عرض دليل المقابلة على مجموعة من أساتذة المتخصصين في علم الاجتماع ، بهدف التأكد من صدق الأسئلة ، سواء من حيث صدق المحتوى ، أي مدى تغطيتها للمحاور المدروسة أو أبعاد الدراسة ، أو من حيث الصدق الظاهري المتعلق بمدى وضوحها و ملائمتها لمستوى المبحوثين. وقد أفضت ملاحظات المحكمين إلى إجراء تعديلات على الأسئلة شملت إعادة صياغة بعض الأسئلة و حذف الأخرى و تمثلت في تفادي طرح الأسئلة الشخصية في بداية المقابلة، و حذف السؤال السابع الذي جاء بصياغة كيف ترى العلاقة بين وضوح الاتصال وبيئة العمل بشكل عام داخل المؤسسة؟ من بين أسئلة الفرض الأول كونه يشمل الفرضية البحثية. الاستغناء عن السؤال الأول من الفرض الثاني و المتمثل في ما مدى شعورك بأن الاتصال داخل المؤسسة يساعدك في أداء مهامك بكفاءة؟ كونه يشمل الفرضية البحثية. كما حذفنا بعض المصطلحات العلمية الخاصة بالتخصص ، كنا قد صغناها في الأسئلة مثل التغذية العكسية أو الراجعة هذا لتفادي المصطلحات المعقدة.

أما مرحلة الاختبار القبلي فقد تم تطبيق المقابلة على عينة محدودة من مجتمع الدارسة قدرت بخمسة (05) أفراد، و ذلك بغرض اختبار الأسئلة و قياس مدى تفاعل المبحوثين معها، و التأكد من ملائمتها بشكل عام.

لهذا ساعدنا هذا الإجراء على ضبط الصياغة النهائية للأداة و التي أصبحت تشمل على (20) سؤال بدلا من (26) سؤال موزعة على أربعة محاور التي تم ذكرها سابقا. أما بالنسبة للثبات فقد تم الحرص على أن تكون إجراءات المقابلة موحدة مع كل أفراد عينة الدراسة، أي اعتماد طريقة واحدة في طرح الأسئلة و إتباع أسلوب موحد أيضا في إثارة النقاش معهم. و لضمان الثبات أيضا تم تسجيل و تفرغ البيانات بشكل دقيق و بنفس الطريقة ، كما تم إتباع خطوات التحليل المعتمدة مع كل الأسئلة بما يشمل الترميز و تصنيف الرموز في فئات تحليلية ، مما يسمح إمكانية إعادة فحص النتائج من قبل باحثين آخرين.

4-1-3 التطبيق الفعلي لدليل المقابلة و تسجيل المعلومات:

بعد انتهائنا من تأكيد مدى صدق وثبات دليل المقابلة ، قمنا بإجراء المقابلات مع 10 موظفين إداريين ، و قمنا بتدوين و تسجيل المعلومات الملاحظات الأساسية لتصريحات المبحوثين أثناء المقابلة على مجموعة أوراق مجهزة من مسبقا. كما تجنبنا استخدام جهاز التسجيل الصوتي و الصوتي المرئي أيضا لعدم موافقة المبحوثين على ذلك ، رغم تقديمنا لهم كل الضمانات الأخلاقية و العلمية على سرية المعلومات و التصريحات التي يدلون بها لذا اكتفينا بالتسجيل الكتابي لعدم إزعاج المبحوثين و كسب ثقته . و للتوضيح أكثر عن الاستخدام الإجرائي لأداة المقابلة نضع الجدول التالي :

الجدول رقم (01): جدول التوصيف العملياتي لتطبيق الإجراءي لأداة المقابلة

التعيين	التوصيف العملياتي
الغرض من توظيف أداة المقابلة	جمع المعلومات و البيانات لتحديد اتجاهات وتصورات الموظفين تجاه موضوع الاتصال الإداري و كفاءة العمل داخل مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
شكل المعاينة	المعاينة الاحتمالية باعتماد المعاينة العشوائية .
درجة التوحيد القياسي	دليل المقابل موحد لجميع المبحوثين بغض النظر عن تفاوت المستويات و اختلاف المصالح.
عدد المبحوثين	مقابلة 10 مبحوث و كل فرد على حدا.
نوع الأسئلة	تنوعت بين أسئلة مفتوحة و أخرى مغلقة.
درجة التقنين	مقابلة مقننة.
طبيعة المقابلة	أجريت في شكل حوار و مناقشة .
كيفية طرح الأسئلة	مرونة في طرح الأسئلة مع التقيد في الترتيب .
مدة إجراء المقابلة	استغرق إجراء كل مقابلة حوالي 30د إلى 45 د

الجدول رقم (02) : جدول توصيفي للمجال المكاني و الزمني في تطبيق المقابلة

رقم المقابلة	مكان المقابلة	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة	ملاحظة
01	المكتب	2025/02/02	30 د	مرحلة واحدة
02	المكتب	2025/02/05	25د	
03	المكتب	2025/02/10	35د	
04	المكتب	2025/02/27	42د	
05	المكتب	2025/03/05	25د	
06	المكتب	2025/03/13	35د	على مرحلتين
07	مكتبي الخاص	2025/03/16	28د	مرحلة واحدة
08	المكتب	2025/03/21	35د	
09	المكتب	2025/03/21	30د	
10	المكتب	2025/04/15	45د	على مرحلتين

2-3 الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من التقنيات المهمة في جمع المعطيات، بحيث تسمح للباحث مشاهدة الظواهر بنفسه، و باعتبارها تفاعل و تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، احدهما الباحث و الآخر المبحوث بغرض جمع المعلومات حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثنائها ردود أفعال المبحوثين.¹ فتم الاعتماد على الملاحظة إلى جانب أداة المقابلة كأداة مكملة لجمع البيانات الميدانية داخل مديرية الجامعة، نظرا لخصوصية موقع الطالب كفاعل بصفته موظف داخل المؤسسة، مما أتاح له فرصة مباشرة لمراقبة ديناميكيات الاتصال الإداري وانعكاساتها على كفاءة العمل. فبالنسبة للفرضية الأولى، المتعلقة بوضوح الاتصال الإداري، سمحت الملاحظة بتسجيل مواقف اتصالية فعلية تظهر مدى فهم الموظفين للتوجيهات والتعليمات، سواء من حيث

¹ فوزي غريب و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، ط1، 1977، ص33.

سرعة الاستجابة أو الحاجة المتكررة لطلب التوضيح. أما فيما يخص الفرضية الثانية، فقد مكنت الملاحظة من تقييم فعلي للوسائل المستعملة في التواصل (مثل البريد الإلكتروني أو المذكرات... إلخ) ورصد مدى انتظام استعمالها أو الاعتماد عليها في التنسيق بين المصالح، كما تم ملاحظة بعض حالات التضارب أو التأخير الناتجة عن غياب وسائل حديثة فعالة. وبالنسبة للفرضية الثالثة، فقد وفرت الملاحظة إمكانية معاينة العلاقة بين أسلوب الاتصال المعتمد داخل المؤسسة ومستوى تحفيز الموظفين وأدائهم الفعلي، سواء في الاجتماعات، أو أثناء تنفيذ المهام اليومية، مما منح مصداقية أوسع للنتائج من خلال الجمع بين ما قيل في المقابلات وما لوحظ في الواقع العملي.

4 **عينة الدراسة:** يعتبر اختيار العينة عنصرا أساسيا و مهما جدا في البحث العلمي، نظرا لصعوبة الوصول إلى كل أفراد مجتمع البحث لأسباب عدة، كعامل الوقت أو التكلفة الباهظة للقيام بذلك. و يمكن تعريف العينة بأنها عبارة عن شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص و صفات مجتمع البحث و تمثله فيما يخص موضوع البحث.

في هذه الدراسة، تم اختيار عينة قصدية من 10 موظفين يعملون في مديرية الجامعة، وذلك بناء على المعايير المحددة للبحث واحتياجاته. يعتمد اختيار العينة على أساس أن هؤلاء الموظفين يمتلكون معرفة وخبرة عملية مباشرة في مجال الاتصال الإداري وكفاءة العمل، مما يجعلهم مصدرا غنيا للمعلومات الدقيقة والموثوقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

تم اختيار العينة بشكل غير عشوائي، حيث لم يكن الهدف هو التعميم على جميع موظفي الجامعة، بل كان الهدف هو الحصول على رؤى عميقة من مجموعة مختارة تمثل فئات مختلفة من الموظفين الذين يتعاملون بشكل يومي مع مسائل الاتصال الإداري.

يعكس اختيار هذا النوع من العينة النهج النوعي للدراسة، حيث يفضل التركيز على فهم الظواهر من خلال تجارب الأفراد المختارين. كما أن حجم العينة الصغير يعكس ضرورة التعمق في دراسة الظاهرة بدلا من محاولة تعميم النتائج، بما يتوافق مع أهداف البحث الاستكشافية.

1-4 **خصائص عينة البحث :** يمكن تحديد خمسة خصائص لعينة بحثنا المتمثلة في : السن ، المستوى التعليمي، المنصب الحالي ،الاقدمية و أخيرا مستوى التحكم في الوسائل الحديثة موضحة في جداول تكرارية بسيطة كما يلي :

الجدول (03) يوضح المستوى العمري لعينة البحث

الفئات العمري	التكرار
اقل من 35 سنة	01
من 35 سنة الى 40 سنة	02
من 41 سنة الى 46 سنة	04
من 47 فما فوق	03
المجموع	10

من خلال ملاحظتنا للبيانات الشخصية الخاصة بالفئات العمرية لعينة بحثنا ، نجد أن الأعمار متقاربة إلى حد كبير حسب الفئات العمرية المعتمدة ، حيث نجد اغلب أفراد العينة يتراوح سنهم من 41 الى 46 سنة ممثلين 04 افراد من أصل 10، في حين 03 أفراد يتراوح سنهم من 47 سنة فما فوق ، و يبق 02 منهم يتحدد سنهم ما بين 35 إلى 40 سنة ، و حالة واحدة 01 من عينة البحث سنه اقل 35 سنة.

من خلال قراءة جدول البيانات الشخصية ،نستطيع القول أن مديرية الجامعة تعمل على الحفاظ على المورد البشري الذي يتميز بالخبرة و الاقدمية أكثر. و هذا ما تم رصده فعلا و التأكد منه من خلال ملاحظتنا في الميدان.

الجدول (04) يوضح المستوى التعليمي لعينة البحث.

المستوى التعليمي	التكرار
ثانوي	06
جامعي	04
المجموع	10

من خلال ملاحظتنا للبيانات الشخصية الخاصة بالمستوى التعليمي لعينة بحثنا ، نجد أن اغلب أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي ممثلين 06 أفراد من أصل 10، في حين 04 أفراد مستواهم جامعي.

من خلال قراءة جدول البيانات الشخصية ،نستطيع القول أن اغلب أفراد العينة موظفين يقومون بادوار تنفيذية مما يجعلهم فاعل أساسي في العملية الاتصالية بمديرية الجامعة لذا كان انتقائهم مقصود، في حين الأفراد ذو المستوى الجامعي اغلبهم مشرفين و رؤساء مصالح .

الجدول (05) يوضح المنصب الحالي لعينة البحث

نوع المنصب	التكرار
رئيس مصلحة	03
عون تنفيذي	07

المجموع	10
---------	----

من خلال ملاحظتنا للبيانات الشخصية الخاصة بنوع المنصب الحالي لعينة بحثنا، نجد أن اغلب أفراد العينة في مناصب تنفيذية ممثلين 07 أفراد من أصل 10، في حين 03 أفراد رؤساء مصالح.

من خلال قراءة لهذا الجدول، نجد أن اغلب أفراد العينة موظفين يقومون بادوار تنفيذية بديرية الجامعة لذا يتم الاعتماد عليهم أكثر في انجاز الأعمال ، في حين رؤساء المصالح يهتمون بالإشراف على مجموعة من الموظفين للتنسيق بينهم ، هذا ما يفسر قلة عددهم.

الجدول (06) يوضح الاقدمية لعينة البحث

نوع المنصب	التكرار
اقل من 10 سنوات	02
من 10 سنوات الى 15 سنة	04
من 16 سنة الى 21 سنة	02
من 22 سنة فما فوق	02
المجموع	10

من خلال ملاحظتنا للبيانات الشخصية الخاصة بالاقدمية لعينة بحثنا، نجد أن اغلب أفراد العينة تتراوح اقدميتهم من 10 سنوات الى 15 سنة ممثلين 04 أفراد من مجموع عينة البحث، في حين نجد 02 من أفراد العينة في كل من فئة اقل من 10 سنوات و فئة الاقدمية من 16 سنة إلى 21 سنة و من 22 سنة فما فوق رؤساء مصالح.

من خلال قراءة لهذا الجدول، نجد أن اغلب أفراد العينة يكتسبون اقدمية متوسطة ما يدل على اعتماد مديرية الجامعة على توازن المستويات في توزيع الموظفين حسب الاقدمية ، حفاظا على سير العمل و التحكم فيه أكثر ، و استغلال خبرتهم في نقلها للآخرين.

الجدول (07) يوضح مستوى تحكم أفراد عينة البحث في الوسائل الحديثة للاتصال .

نوع المنصب	التكرار
جيد	04
حسن	01
متوسط	03
ضعيف	02
المجموع	10

من خلال ملاحظتنا للبيانات الشخصية الخاصة بتقييم مستوى تحكم أفراد عينة البحث في الوسائل الحديثة للاتصال ، نجد أن اغلب أفراد العينة تحكمهم جيد ممثلين لـ 04 أفراد ، في حين نجد 03 أفراد مستوى تحكمهم متوسط ، و عينتين 02 مستوى تحكمهم ضعيف ، وعينة واحدة مستواه حسن في التحكم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة. هذا ما يدل على أن مديرية الجامعة لا تولي اهتمام كبيرا للتكوين و التدريب على استخدام هذه الوسائل ، و اغلب أفراد العينة كانت لهم خبرة مسبقة في استخدام التكنولوجيا بالإضافة إلى الاجتهاد الشخصي.

خلاصة الفصل : من خلال ما تطرقنا إليه من عرض مفاهيم المتغيرات و أبعادها ، دراستنا ، أصبحت لدينا رؤية واضحة أكثر لموضوع دراستنا ، كما لاحظنا أن الدراسات السابقة لم تتناول متغيرات دراستنا معا من قبل في عنوان واحد ، وهذا ما قد يضيفي لدراستنا نوعا من الجديد بالبحث عن العلاقة بين المتغير المستقل و المتمثل في الاتصال الإداري و بين المتغير التابع المحدد بكفاءة العمل. كما تم عرض الإطار المنهجي في هذا الفصل من خلال تحديد مجالات الدراسة ، المكاني و البشري و الزمني ، توضيح المنهج المستخدم في الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي ، وكذلك أدوات جمع البيانات المعتمدة الرئيسية منها كالمقابلة نصف موجهة و الملاحظة كأداة ثانوية لإجراء الدراسة الميدانية و التي تم تحديدها وفقا لطبيعة و أهداف الدراسة و طبيعة المنهج المختار ، كما تم تحديد الأساليب التحليلية للبيانات.

الفصل الثاني

الاتصال الاداري

الاتصال الإداري : تعريفه ، أهميته و أهدافه، عناصره، أنماطه و أنواعه، واهم معوقاته:

تمهيد:

لا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ و تستمر دون وجود اتصال ينظم العلاقات بين هذه الجماعة أو المؤسسة ، فالاتصال الإداري يلعب دورا كبيرا داخل المؤسسات و التنظيمات، لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية الاتصال الإداري وأهدافه وعناصره، مبرزين خصائصه وأنواعه وأنماطه، وأهم وسائله، ثم نقف على أهم معوقاته التي تحول دون تحقيقه داخل المنظمات و كيفية الحد منها.

1. تعريف الاتصال الإداري: يعرف الاتصال الإداري بأنه عملية تبادل المعلومات و الآراء بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين وهذا يعني وجود رسالة معينة بين طرفين.

كما يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات و الأفكار بين المرسل و المستقبل سواء كان كتابيا أو شفويا.

2. أهمية و أهداف الاتصال الإداري :

1-2 أهمية الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة وصل بين بعضها البعض، لما تقوم به من مهام و وظائف تسير العمل الإداري لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها، و تبرز أهمية الاتصال الإداري فيما يلي:

- ✓ كونه وسيلة فعالة في تحقيق الأهداف و الخطط و التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري .
- ✓ تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات الاتصال .
- ✓ الاتصال الفعال يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.
- ✓ يساهم الاتصال الإداري في كسب ثقة الأفراد و الجماعات داخل المنظمة.
- ✓ الاتصال الجيد وسيلة لتحفيز الأفراد على الاهتمام بمهامهم.
- ✓ كما أنه يلعب دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة من خلال معرفة العاملين لوظائفهم وفهمها جيدا وبصورة واضحة، وكذا معرفة أداء ووظائف العمال الآخرين مما يحقق التعاون ومشاركة أكبر.
- ✓ التنسيق بين المهام والوحدات وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتحميسهم.
- ✓ التعرف على المشاكل وسبل علاجها، والتأثير في الآخرين وقيادتهم.

2-2 أهداف الاتصال الإداري:

تتمثل أهداف الاتصال الإداري داخل المؤسسة فيما يلي:

✓ يساعد الاتصال الإداري على تبادل المعلومات و مشاركتها بين مختلف أفراد المنظمة مما

يؤدي إلى التقليل من الشائعات.¹

✓ يسمح بتوجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف و تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

✓ يقوم الاتصال الإداري بالتنسيق بين تصرفات و أفعال الموظفين و العمال في مختلف أقسام

المؤسسة.

✓ يعمل الاتصال الإداري على خلق الانسجام و التماسك بين أقسام المؤسسة من أجل تحقيق

أهداف المنظمة العامة.

✓ مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة و وضع خططها.

✓ تمكين القيادة في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها إلى العاملين، وفي الوقت نفسه

تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم، وآرائهم إلى القادة.

✓ شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وتوضيح علاقته بباقي العمال في المنظمة.

✓ تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

✓ تعريف المرؤوسين بالأهداف، والغايات المطلوب تحقيقها وبالمعلومات المتعلقة بتنفيذ

الأعمال.

✓ التعرف على مدى تنفيذ الأعمال و المعوقات التي تواجه المرؤوسين .

3 عناصر عملية الاتصال الإداري :

وحتى تحدث عملية الاتصال، فإن هناك مجموعة من العناصر المتداخلة التي تؤدي إلى

حدوث ما يسمى بدورة الاتصال، و تتمثل فيما يلي:

¹ خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل ، الإسكندرية ، 1997، ص35

3-1 المرسل: و هو الفاعل الأول من عناصر عملية الاتصال و هو

مصدر الرسالة التي ينتج عنها التفاعل أثناء الاتصال، وقد يكون شخصا واحدا أو

مجموعة من الأشخاص كما قد يكون آلة.¹

لكن لا بد أن تتوفر في المرسل الإداري في المؤسسة جملة من الخصائص أو الصفات

التي تساعده في نجاح مهمته ، ونذكر أهمها كما يلي:

✓ القدرة على الإقناع والتأثير، وبالأخص في حالة كون الرسالة مسموعة أو مقروءة.

✓ القدرة على التعبير بوضوح على الأفكار، والمعلومات ووجهة النظر المراد إبلاغها أو

إرسالها.

✓ أن تكون له قابلية تلقي استجابة الآخرين وردود أفعالهم.

✓ أن يراعي الفروق الفردية للمستقبلين.

3-2 الرسالة: و هي مجموعة المعلومات و الأفكار أو الآراء التي يرسلها المرسل في شكل

رموز إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه²، وهي جوهر عملية الاتصال، و تصاغ

الرسالة بطريقة يفهمها المتلقي ويستطيع تفكيك رموزها بسهولة، ...الخ.

3-3 الوسيلة (قناة الاتصال): هي الوسيلة الحقيقية التي تحمل الرسالة إلى

المتلقي، لكن ما يجدر الإشارة هو أنه لا بد من اختيار الوسائل التي تكون مناسبة للرسالة

والمستقبل وكذا الهدف المراد من العملية الاتصالية، وهناك مجموعة من المعايير التي

¹ خضرة عمر المفلح، مرجع سابق 2015، ص 26.

² مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 27.

يجب على العامل المرسل في الإدارة الأخذ بها، عند اختياره لوسيلة الاتصال، ونجد منها:¹

✓ ما مدى فك رموز الرسالة كي لا يساء الفهم .

✓ الوسائل والقنوات المناسبة للمضمون، أو الرسالة المراد توصيلها.

✓ الوسائل والقنوات الأقل عرضة للتشويش والتشويه.

✓ أهمية التوقيت وسرعة وصول الرسالة.

4-3 المستقبل: والمستقبل هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص التي تتلقى الرسالة ، و

دوره فك رموز الرسالة و محاولة فهم محتواها و التأثير بها ، و هو أساس تصميم و

إعداد الرسالة فكل عناصر العملية الاتصالية تعمل من أجل المستقبل.²

"وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في فهم الرسالة وعدمها، ومن بينها:

✓ اللغة المشتركة والمفهوم بين كل من المرسل والمستقبل.

✓ درجة الانسجام والتجانس بين المرسل والمستقبل، والشعور بالاحترام والود والثقة

الموجودة بينهما، فالمرسل لا يجد عناء كبير في إيصال أفكاره إلى المستقبل، في حالة وجود

مشاعر إيجابية عند المستقبل.

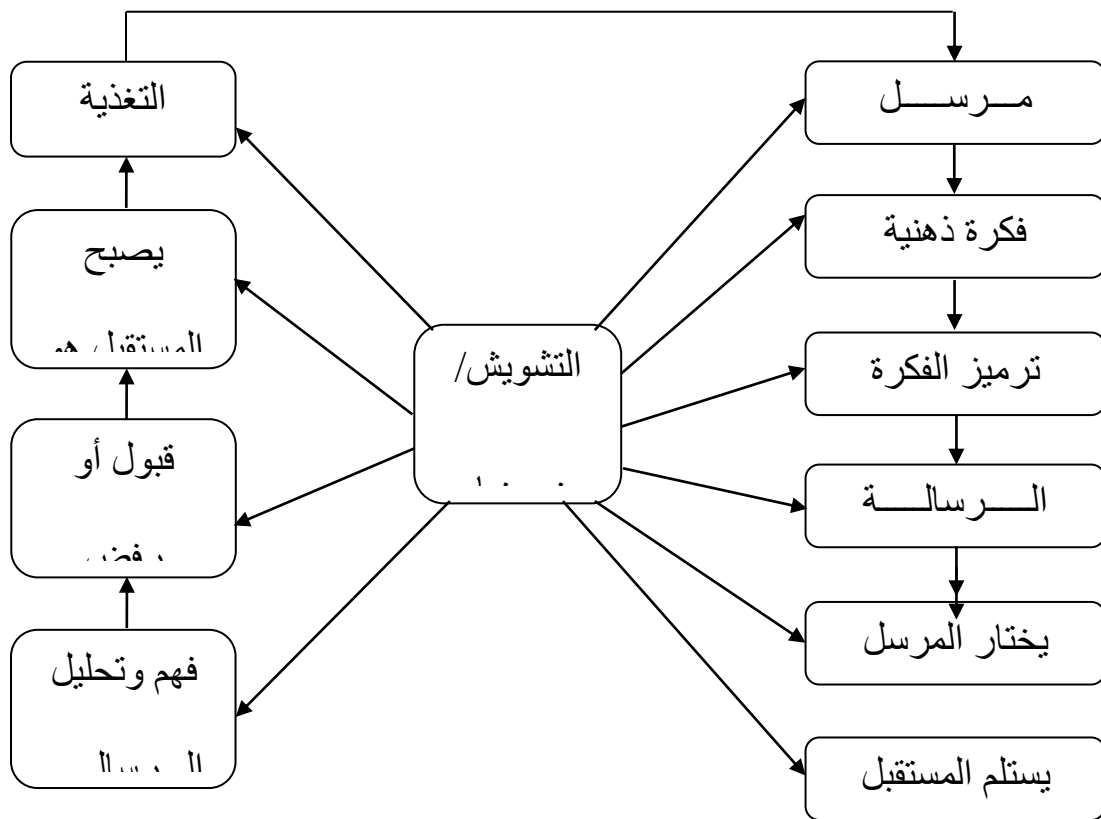
✓ ثقافة المرسل وخبرته، ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته.

¹ السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، 2013، ص114.

² خضرة عمر المفلح ، مرجع سابق ، ص29.

5-3 التغذية الراجعة: وهي الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية، أو رجع الصدى، وهي خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه، لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين.

الشكل رقم (01): خطوات وعناصر الاتصالات الإدارية¹



¹ حسين حريم سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، عمان دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 04، 2013 ص 258.

4 خصائص العملية الاتصالية الإدارية:

حتى يكون الاتصال الإداري في المنظمات ناجحا ويؤدي دوره بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص من بينها انه:

- 1-4 **عملية تفاعل بين طرفين (ديناميكية):** سواء كان شخصين، أو شخصا ومجموعة من الأفراد، والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة، وتقبلها وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل. فالاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني و الأفكار و الاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر التي تتبع منه إلى الجهة المستقبلة.
- 2-4 **الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية:** يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين.
- 3-4 **الاتصال الإداري عملية مستمرة:** بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة، وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل، وتحافظ علة مستنداته، وتزود المسؤولين بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة.

5 أنواع الاتصال الإداري:

قد نميز نوعين من الاتصالات : اتصالات رسمية و أخرى غير رسمية تعتمد على المؤسسة في العملية الاتصالية الإدارية لإيصال الرسالة و توضيحها من اجل انجاز مهام محددة .

1-5 الاتصالات الرسمية: هذا النوع من الاتصال نجده في مختلف المنظمات الإدارية و

يكون مقيدا في مساراته وقنواته للاعتبارات تحددها القوانين و الأنظمة واللوائح والقواعد العامة التي تضبط هذه المنظمات.¹ كما يمكن للاتصالات الرسمية أن تأخذ ثلاث اتجاهات أساسية وهي:

1-1-5 الاتصالات " الهابطة" من الأعلى إلى الأسفل:

- تكون الاتصالات على شكل أوامر وتعليمات و توجيهات وقرارات بخصوص العمل من المدير العام إلى مدراء الإدارات، ومن مدراء الإدارات إلى رؤساء الأقسام ومن ثم إلى رؤساء الوحدات، تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاص أو توضيح الأعمال التي تتعلق بالمنظمة . ومن أهم مزايا الاتصال النازل أو "الهابط" ما يلي:
- إعلام و توجيههم الموظفين وتوضيح المواقف المختلفة لهم، بهدف التخلص من مخاوفهم وشكوكهم وزرع الثقة بينهم داخل المنظمة.
- خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام و تقدير الإدارة ، وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- مواكبة العاملين و الموظفين للتغيرات والمستجدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما موقف الإدارة منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المؤسسة.

وما يعيب هذا الاتصال أن الرؤساء و المديرين قد يتأخرون في إعطاء التعليمات والبيانات حتى يطلبها المرؤوسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فاعليته

¹ عبد المقصود احمد النجار، مرجع سابق، ص85، 86.

2-1-5 الاتصالات "الصاعدة" من الأسفل إلى الأعلى:

تتجه الاتصالات في هذا النوع من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإدارية (أو من المرؤوسين إلى الرؤساء)، حيث تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على تصعيد المعلومات إلى الأعلى في شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوي واقتراحات وأفكار وآراء الأفراد ومشاكل العمل... الخ و لا يقتصر دورهم في استقبالها فقط. و ما يميز هذا النوع من الاتصال انه:

- يعطي الأفراد حرية التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم.
- يسمح للإدارة أو للمدير من اكتشاف مدى تقبل العاملين و الموظفين لسياسة المنظمة و أهدافها، مدى الرضا والاستياء لديهم.
- التنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها أو وصولها إلى مرحلة الخطر و محاولة على معالجتها.

3-1-5 الاتصالات الأفقية:

تحدث هذه العملية الاتصالية بين الإدارة و الأقسام و الوحدات و التي في نفس المستوى الإداري ، بهدف تبادل المعلومات و التنسيق بينهم ، حيث نجد كثير من الأعمال و المهام التي لا يمكن انجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل ، خاصة في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة ، وهي هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة.¹

2-5 الاتصالات غير الرسمية:

¹ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص117.

تشير إلى تلك الاتصالات التي لا تخضع لقواعد و إجراءات مكتوبة ورسمية و تعتمد قنوات و مسارات لم تقرها و لم تحددها سياسات و تعليمات و الهيكل التنظيمي للمنظمة ، إلا أنها قد تكون لها ميزة ايجابية في تكملة للاتصالات الرسمية في سرعة نشر المعلومات و المستجبات : كما قد تكون سلبية في نقل الأكاذيب و الإشاعات بغرض التشويش و إحداث الفوضى.

لذا يجب على الإدارة الجادة تزويد الموظفين بمعلومات فورية و صحيحة فيما يخص القضايا التي تهمهم حتى يتسنى للعاملين الاطلاع على كل المستجدات و التطورات التي تحدث في المنظمة كي يشعرون بالاهتمام و الأمان.¹

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يلي:

- ✓ ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانهم وتمنياتهم أو عن الأحوال العامة التي تسترعى اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم.
- ✓ ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.
- ✓ الشكاوي والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الإدارية.

6 أنماط الاتصالات الإدارية:

حتى يتم الاتصال سواء بين الأفراد في المجتمع، أو المنظمات بكل أنواعه العمودية أو الأفقية فإنه يحتاج إلى قنوات تضمن سيره إلى الشخص المستهدف (المستقبل)، وهذا ما يدل

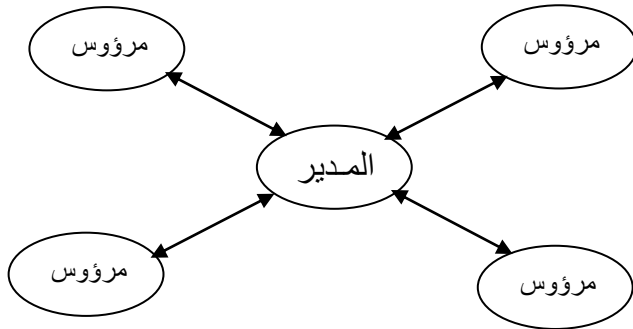
¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص274.

على أهمية الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن وجود أنماط اتصال إدارية تنظم العملية الاتصالية الإدارية ، ويمكن تحديدّها كما يلي¹:

النمط الأول: شكل العجلة:

هذا النمط يتيح لعضو واحد أن يكون محوريا في عملية الاتصال في المنظمة أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين و قد يكون (الرئيس أو المشرف)، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط، الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير. فالتعامل يكون بين الرئيس و المرؤوس فقط و لا يكون هناك تعامل رسمي بين المرؤوسين أنفسهم ، لان القائد هو مركز القرار و كل الاتصالات تمر من خلاله .

الشكل رقم (02): نمط العجلة في التواصل



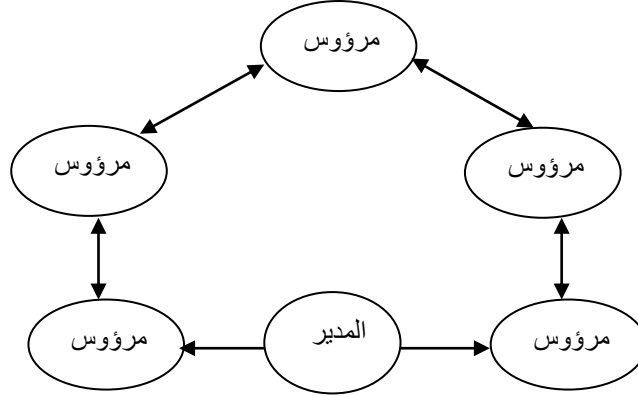
النمط الثاني: شكل الدائرة

¹ أحمد بطاح، حسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر للنشر المملكة الاردنية الهاشمية - عمان ، ط 2016، ص 231.

"وهذا النمط يكون كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً".

"أي أن هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بمن هم حوله عن يمينه ويساره فقط دون

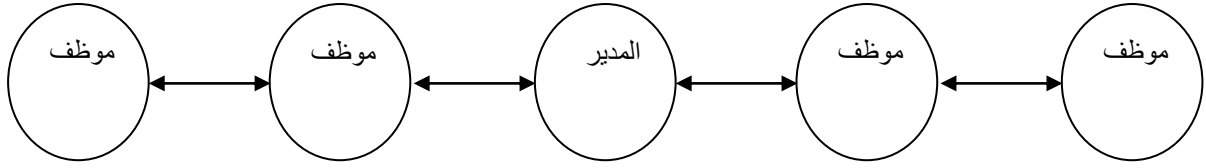
غيرهم



النمط الثالث: شكل السلسلة

"في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر، (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مرتكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف)، السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

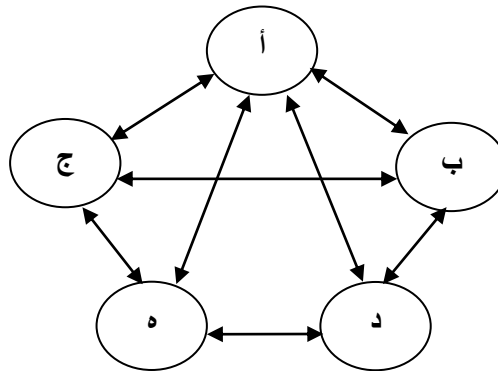
الشكل رقم (04): شكل السلسلة



النمط الرابع: الشكل المتشاك/ شبكة النجمة

"في هذا النمط يتيح لكل أفراد المنظمة أم التنظيم، الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه غالبا في كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي الى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول على قرارات سليمة وفعالة".

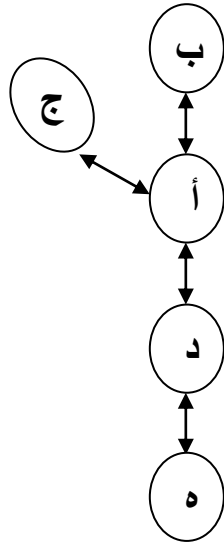
الشكل رقم (05): شبكة النجمة/ الشكل المتشاك



النمط الخامس: شكل y:

"يعتبر أقل مركزية نسبياً، حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة، ويعتبر أقل ديمقراطية، حيث تتيح الفرصة لثلاث أفراد ليتفاعل كل فردين آخرين، في حين تتيح الفرصة للبقية ليتفاعل كل منهم مع شخص واحد فقط"

الشكل رقم (06): شكل y



لكل نمط مزاياه وعيوبه ، لذا على الرئيس أو المسير أن يكون على دراية و معرفة لما يناسبه في تسير شؤون أعماله الإدارية و بالأسلوب الفعال ، كما قد لا ينصح باستعمال أسلوب واحد و وحيد في شتى الظروف و لا يستخدمها جميعها في وقت واحد ، و عادة ما تتحدد أنماط الاتصالات في أي منظمة وفق النمط القيادي السائد بها.

7 أساليب الاتصال الإداري:

تستخدم الإدارة أساليب متعددة في عملية الاتصال من اجل شرح و توضيح مختلف التعليمات و الأوامر و الخطط والسياسات الموضوعية للعاملين و فهمها الفهم الصحيح ، ، و تعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعنى و تنتقل المعلومات والبيانات والتعليمات من وإلى العاملين داخل المنظمة إما شفهيًا أو كتابيًا أو للثنتين معًا. إذ قد تفضل الإدارة وخاصة في المنشأة الصغيرة الاتصالات و المناقشات المباشرة في توصيل تعليماتها والوقوف على رغبات العاملين، وقد تفضل في بعض الأحيان الاعتماد على الأساليب الكتابية لتوصيل نوع من التعليمات ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يلي:

1-7 الاتصالات المكتوبة:

و هذا الاتصال يعني تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة، من أهم أشكال هذه الاتصالات في مجال العملية الإدارية: المذكرات التقارير التعليمات المنشورات و الرسائل...الخ. و ما يميز هذا الأسلوب:

- أنه يحقق شرط الوضوح فالمادة المكتوبة هي أكثر مواد الاتصال تحديداً.
- أنه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات .
- يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتكرار لها في حالات الفشل.

2-7 الاتصالات الشفوية:

وهي الاتصالات التي يتم نقل المعلومات من خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، أو غير مباشرة وذلك عن طريق المواجهة بينهما، أو عن طريق الهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحد ليقوم بنقلها.

من أهم أساليب هذا الاتصال ما يلي:

- الاتصال خلال الاجتماعات والمؤتمرات.
- الاتصال خلال المقابلات الشخصية والأحاديث المباشرة.
- الاتصالات خلال المكالمات الهاتفية

و ما يميز هذا الأسلوب: أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة. كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح لكل طرف في الاتصال أن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمي إليه.

8 معوقات الاتصال الإداري و أساليب الحد منها: يمكننا تحديد أهم العوائق التي

تعرض نجاح عملية الاتصالات الإدارية فيما يلي:

1-1-8 معوقات شخصية:

تتجسد عادة في الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و فهمه محتوى و مضمون الرسالة و الاستجابة لها سواء للمرسل أو المستقبل ، كعدم القدرة عن التعبير الجيد و استخدام عبارات مبهمه، فقد لا تفهم الرسالة بنفس المعني بسبب غموضها أو نتيجة الفروق الفردية، كما قد تكون هناك مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى بالإضافة الى ضعف و نقص الثقة بين أفراد المجموعة مما يؤدي عدم التعاون فيما بينهم و يقلص من فعالية الاتصال ¹.

2-1-8 معوقات تنظيمية: تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنظمة مثل

- ✓ غياب هيكل تنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات .
- ✓ عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال.
- ✓ التغيرات المتتالية و في فترات متقاربة على مستوى الهيكل التنظيمي تؤدي إلى عدم الاستقرار و تخلق مناخ تنظيمي غير ملائم للعملية الاتصالية.
- ✓ يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة أي بعد المسافة بين مصدر الرسالة (مركز اتخاذ القرارات) ومستقبل الرسالة(موقع التنفيذ) ،كما قد يتسبب في تعديل أو تحريف موضوع الرسالة، مما يؤدي في كثير من الحالات إلى تأخر انجاز الأعمال والحد من فاعلية الاتصال.

3-1-8 معوقات نفسية:

¹ احمد بطاح، حسن الطعاني ، مرجع سابق، ص233.

و هي من بين اخطر المعوقات لأنها خفية ، فكل فرد عادة لا يعترف بأوجه القصور في سلوكياته و تصرفاته ، مثل الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه المعلومات قصدا أو بغير قصد مما يدفعه بالوقوع في العديد من المشكلات.¹

4-1-8 معوقات بيئية :

تتجلى في مدى استقرار البيئة و ديناميكيته ، فالمؤسسة التي تشتغل في وسط كثير التغير و شديد التقلب ، قد يخلق لها عدة مشكلات تحد من فعالية العملية الاتصالية كصعوبة التكيف مع المستجدات التي تطرأ على بيئة العمل ، تذبذب وسائل التهوية و التدفئة، الضوضاء تؤدي إلى تشويه الرسالة .

2-8 أساليب الحد من معوقات الاتصال الإداري:

من أجل تحقيق إلى عملية اتصالية فعالة تميزها الدقة والسرعة في إيصال الرسالة و بوضوح و بالشكل الملائم مع تحقيق الأهداف المطلوبة، يجب مراعاة جملة من العوامل و

¹مصطفى الحجازي، مرجع سابق، ص151.

الأساليب لتفادي المعوقات و تحسين الاتصال الإداري داخل المؤسسة ويذكر في الشأن كل من هادي نهر و احمد محمود خطيب ضرورة مراعاة ما يلي¹ :

✓ تكيف المعلومات وفقا لما يراها المستقبل لا كما يراها المرسل ، و إرسالها في وحدات صغيرة ليسهل فهمها.

✓ معرفة رد فعل المستقبل و التأكد من تأثير الاتصال عليه.

✓ معرفة الهدف من الاتصال و تكيف معلوماته وفقا لذلك من جدية و وضوح و تسلسل و حسن اختيار الطرق المناسبة.

✓ يجب مراعاة الفروق والاختلافات الفردية بين أفراد المنظمة، فمن غير المعقول أن لشخص فاقد لأبسط أبجديات الاتصال الإداري، أن توكل له مهمة إعداد رسالة و إرسالها.

✓ الاهتمام بالحالة النفسية للمرسل لأنه قد يؤثر على محتوى الرسالة .فالنفسية السيئة قد تؤثر سلبا على العملية الاتصالي ككل.

✓ ضرورة معرفة استخدام قناة الاتصال المتاحة و الملائمة لضمان و وصول الرسالة إلى مكانها المحدد.

✓ معالجة كل ما يعيق قنوات الاتصال من ضوضاء و تشويش .

✓ في غالب الأحيان يكون الاتصال فعالا عند اقتران القول بالفعل كتقديم أمثلة عن المهام المراد انجازها و شرحها.

خلاصة الفصل:

¹ رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2012، ص 57.

من خلال ما تطرقنا إليه نجد أن تقنية الاتصال الإداري من بين أفضل الاستراتيجيات التي تركز عليها مختلف المؤسسات و المنظمات في بناء شبكة علاقات مهنية بين العاملين وذلك باعتماد أنجع الطرق و الأساليب لتوفير مناخ تنظيمي يساعد على العطاء أكثر والعمل بأريحية ، لذا يجب على القائمين بالتسيير في المؤسسات أن يعطوا للاتصال الإداري أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم ،و أن يتخذوه إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. .



الفصل الثالث

كفاءة العمل

داخل المؤسسة

1 مفهوم الكفاءة و بعض المفاهيم المرتبطة بها:

تمهيد:

أصبحت المؤسسات تراهن و بشكل كبير على فعالية أداء عمالها و جودة منتجاتها و خدماتها من اجل تحقيق الأهداف المحددة التي أنشأت من أجلها ، و بالشكل الدقيق و بالموصفات المطلوبة و بكفاءة لفرض نفسها ، مما يسمح لها بالحفاظ على صمعتها و صورتها و يكسبها مكانة في ظل التنافس الشديد. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءة و بعض المفاهيم المتعلقة بها، كما نشير أيضا إلى مكونات و أنواع و خصائص الكفاءة ، مبرزين معايير قياسها و صعوبة تقييم كفاءة الأداء في المؤسسة و ابرز أسباب عدم تحققه.

مفهوم الكفاءة : يشير مفهوم الكفاءة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق قيمة مضافة ضمن سلسلة القيم في المنظمة، والكفاءة مفهوم نسبي يتم قياسه من خلال نسبة مخرجات النظام إلى مدخلاته، أو نسبة المنفعة المتحققة إلى التكلفة والتضحية و الجهود المبذولة¹.

و تعرف أيضا على مجموعة المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الشخصية للأفراد و التي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل السمات الشخصية ، القدرة ...الخ. يمكن القول أن الكفاءة هي مجموعة المهارات و القدرات المكتسبة التي يوظفها الفرد في عمله ، والتي تظهر في الموظف الكفاء الذي يستطيع استغلال الموارد المتاحة له بالإضافة إلى خبراته و مكتسباته و طريقة تعامله مع الظروف في انجاز وظائفه بفعالية وجودة عالية. فالمفهوم الكفاءة يتداخل مع عدة مفاهيم أخرى تتقارب و بشكل كبير في مضامينها، كالأداء ، الجودة ، الفعالية، المهارة ، الاستعداد و الكفاءة المهنية.

فالأداء يعتبر من بين المفاهيم المرتبطة بمفهوم الكفاءة ، ويشير مفهومه إلى مدى تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد احتياجاته الوظيفية ، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على النتائج التي حققها الفرد². كما يعتبر مرآة عاكسة لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق وجود مخطط لشروط الانجاز بهدف تحقيق غاية بأقل جهد وبسرعة وإتقان وهو ما تسعى إليه مختلف المؤسسات و التنظيمات. فالأداء هو كل جهد فكري أو عضلي يمنك قياسه على أساس النتائج التي يحققها الفرد أو الجماعة.

¹ ابراهيم الخليل السعدي ، دباغية محمد ، اثر العوامل البيئية على كفاءة و فعالية نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، الاردن ، العدد 90 ، 2011م ، ص 62.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 209.

كما أن مفهوم الكفاءة يرتبط بالجودة و ما تحمله من صفة النوعية، اذ تشير الجودة على بعض الصفات و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج سواء كان سلع أو خدمات، من اجل إرضاء الزبون لتلبية حاجياته و رغباته. بمعنى الوصل إلى درجة المطابقة للمتطلبات و الموصفات المرجوة و المتوقعة من طرف الزبون للسلع و الخدمات ، كما أن تحسين الجودة يؤدي إلى تحسين كفاءة العملية الإنتاجية .

و نجد أيضا من أكثر المفاهيم تداخلا مع الكفاءة نجد مفهوم الفعالية، و التي تعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية، وما يؤثر فيه من المتغيرات داخلية وخارجية، أي الجدية في انجاز المهام و القيام بالعمل في الوقت المحدد والصورة المتوقعة و المرسومة من قبل الرئيس أو المدير أو المنظمة ككل... إلخ. فيعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية، لكن لا يجب أن يتم استخدامهما أو توظيفهما بالتبادل في السياق، فقد تكون المنظمة فعالة ولكن ليست الى درجة الكفاءة ، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، فعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها، ولهذا كثيرا ما يقترن الحديث عن الكفاءة بمفهوم الفعالية.

هذا الارتباط يظهر في أن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية... إلخ، وتتحقق الكفاءة بوجود تخطيط وتنظيم وإدارة أعمال للوقت ورقابة ومتابعة، فعند وجود فعالية بدون كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة وجود كفاءة بدون فعالية فان الأعمال تنجز لكن بدون وضوح أهداف¹.

يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين أن الكفاءة ترتبط بالوسائل و الإمكانيات ، فالأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بوجود الوسائل و الوارد و الإمكانيات اللازمة لذلك ، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها فان ذلك يعني إمكانية استخدام أحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية².

نستطيع أيضا أن نشير إلى مفهوم المهارة كأحد المفاهيم التي لها علاقة بالكفاءة ، لما تعني به المهارة من القدرة على أداء الأعمال و الوظائف ببراعة³، و تتمثل في مجموعة من القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو المجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه. أو كما

¹ علي فلاح الزعبي و احمد دودين، الأسس و الأصول العلمية في ادارة الأعمال، الأردن، 2016، ص5

² بدر حامد احمد رمضان ، إدارة المنظمات ، دار المعلم ، الكويت ، 1982، ص148.

³ معجم المعاني الجامع ، مرجع سابق.

يرى " روجر إلس - Roger ils " بأن المهارة هي القدرة على الاستجابة بمرونة للظروف من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة بأقصى كفاية ممكنة¹.

فالمقصود بالمهارة هي ذلك المزيج بين معارف وممارسات و سلوكيات وخبرات، تستغل في ممارسة نشاط معين لتقديم أداء أفضل ، كما يمكن تنميتها و تطويرها.

أما مفهوم الاستعداد: فهو يعبر عن حالة التهيؤ النفسي والجسمي، بحيث يكون فيها الفرد قادرا على تعلم مهنة أو خبرة ما، ويسهم الاستعداد في عملية التعلم على نحو فاعل ففي الكثير من الأحيان تفشل عملية اكتساب المعارف لدى الفرد رغم المحاولات الجادة بسبب غياب عوامل الاستعداد لديهم. وبالتالي يمكن القول أن الاستعداد حالة تأتي قبل الشروع في مهمة أو عمل ما، فبقدر ما يكون الاستعداد جيد بقدر ما يكون هذا العمل جيد. أي أن عوامل الاستعداد لها دور كبير في الوصول للأهداف.

و عادة ما ن يقترن مصطلح الكفاءة بمصطلح بالمهنة ، لذا نجد مفهوم الكفاءة المهنية و الذي عرفه لوك بايور بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة ، و هي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع ، و هي استعداد لتجنيذ و تجميع ووضع كل الموارد في العمل ، و الكفاءة لا تظهر إلا في العمل² أي أن الكفاءة المهنية عبارة عن مجموعة من المكتسبات و المعارف و المهارات و القدرات العملية تظهر في سلوك العامل أو الموظف أثناء مزاولة نشاطه، محاولة منه تجاوز كل الظروف و المشكلات التي تعيق عمله و أداء مهامه.

2. مكونات الكفاءة: للكفاءة مكونات عدة و لعل أبرزها ما لي:

- 1-2 **المعرفة:** هي مجموعة من المعلومات المنظمة التي يتم استيعابها و دمجها في الأطر التي تسمح للمؤسسة بإجراء أنشطتها و العمل في سياق محدد. و تتضمن المعرفة الوصول إلى البيانات الخارجية ، والقدرة على الاعتراف بها لتحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة و إدماجها في المخططات الموجودة مسبقا³.
- 2-2 **المهارات:** تتعلق بالمهارات بالقدرة على التصرف بطريقة ملموسة وفقا لعملية أو أهداف مرسوم مسبقا. كما لا تستبعد هذه المهارات المعرفة ، ولكن لا تتطلب فيها أساسيا للأسباب التي تؤدي إلى استخدام التقنيات و الأساليب العملية ، ومع ذلك عند تنفيذها تتمتع هذه المهارات بميزة لا مثيل لها في العمل و تحقيق الأهداف المرجوة، وبهذا المعنى فان المهارة تجريبية ، و ضمنية جزئيا⁴.

¹ أبو النصر مدحت محمد، إدارة و تنظيم الجماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص75.

² كمال منصور ، سماح صولح ، تفسير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصاد و إدارية ، ع7، بسكرة جوان 2010، ص50.

³ هشام صلاح الدين شتاتحة و آخرون، اثر كفاءة مقدمي الخدمة على رضا العميل الخارجي، دراسة حالة لمؤسسة جازي بالجلفة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حسينية بن بو علي ، الشلف، الجزائر، المجلد 13 ، العدد 01، 2021، ص79.

⁴ هشام صلاح الدين شتاتحة و آخرون، مرجع سابق.

3-2 السلوك: يتمثل في مجموع المواقف و الميزات الشخصية التي ترتبط بالموظف، و المطلوبة عند ممارسة نشاط معين، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالدقة و روح المبادرة.... إلخ.¹

3 أنواع الكفاءة: نستطيع أن نحدد العديد من أنواع الكفاءات كالآتي:

1-3 الكفاءة الفردية: تعتبر الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يمتلكها الفرد عن طريق التكوين أو التجارب الشخصية، و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنتاج أهداف محددة. فمن خلال اشتغال الفرد بوظيفة يلجأ غالباً للتصرف بطريقة منفردة، باستغلال طاقته و إمكانياته و قدراته و معارفه .

2-3 الكفاءة الجماعية: كفاءة المؤسسة أو المنظمة لا تقتصر على مجموع كفاءات أعضائها بل هي نتيجة عمل تفاعلي جماعي قائم على الكفاءات الفردية، مع أهداف مشتركة حيث أن الكفاءة الجماعية تنتج عن التعبير الجماعي و التآزر بين المجموعة في العمل. كما أن الكفاءة الجماعية هي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر الحكم عليها هو المجتمع من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

و الكفاءات الجماعية تحدد بمجموعة من المؤشرات تحدد أبعاد الكفاءة الجماعية نذكر منها:

- ✓ التفاعل: تشكل التفاعلات القوية بين الأعضاء.
- ✓ التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- ✓ التعلم : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم القائم.
- ✓ الصورة العملية للجماعة: تشير إلى وجود تمثّل مشترك للنشاط أو العمل.
- ✓ الرموز و اللغة المشتركة: الثقافة السائدة في المنظمة يجب أن تخدم كل الأفراد حتى يكون هناك توافق بين المهام .

3-3 الكفاءة الخاصة أو النوعية: و هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة ، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين و العاملين التحلي بكفاءة خاصة مرتبطة بنوع العمل أو المهام الموكلة إليهم.

4-3 الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: و هي التي يمتد مجال توظيفها و تطبيقها داخل سياقات و وضعيات جديدة ، إذ كلما كانت المجالات و السياقات و الوضعيات التي توظف و تطبق فيها نفس الكفاءة واسعة و مختلفة عن مجال و الوضعيات الأصلية ، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة ، كما تمثل الكفاءات الممتدة أيضاً خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية ، والتي يستهدف توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

¹ هشام صلاح الدين شتاتحة و آخرون مرجع سابق.

5-3 **الكفاءات الإستراتيجية:** اذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، وبهذا لا تعد الكفاءات ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية ، فالكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نادر ، لأنها تترجم قدرة المنظمة على إيجاد توليفة مناسبة للحصول على ميزة تنافسية.¹

4 أوجه التداخل بين الكفاءة الفردية و الكفاءة الجماعية :

من عرض مفهوم الكفاءة و بعض أنواعها، يتضح لنا أنها لا تتوقف عند الفرد فقط، بل تتجاوزه ذلك لتبلغ المستوى الجماعي، وحتى التنظيمي و المؤسسة ككل من خلال توضيح الآثار المتبادلة بينهم. فالكفاءة الفردية تدعم نظيرتها الجماعية من خلال الخصائص التي تميز الكفاءة الفردية ، حيث أن للبعد السلوكي و نوعية المعارف والتجارب التي عاشها الفرد داخل المؤسسة أهمية كبيرة في تحديد خصوصيات الكفاءة الفردية و هي بدورها تؤثر على الكفاءة الجماعية ، كروح تقاسم و مشاركة المعارف و الخبرات، الكفاءة الأخلاقية ، القيم الاجتماعية كالتآزر و التلاحم والتعاون ..إلخ. كما أن الكفاءات الجماعية لها دورا مهم في تحسين و تطوير الكفاءات الفردية ، خصوصا في الجانب السلوكيات و المعرفة الضمنية و المهارات العملية ، من خلال تنمية و تطوير روح التفكير الجماعي لدى الفرد، و أيضا الممارسة التي تسمح للفرد أن يكون دراية فنية في مجال عمله ، كما قد تساعد الجماعة غير الرسمية من تكوين كفاءات جديدة ، يصعب على الجماعة الرسمية من تحقيقها، فجماعات العمل هي من تمكن المؤسسات و المنظمات من مسايرة الانفجار المعرفي و الإبداعي الذي نشهده في عصرنا.

5 خصائص الكفاءة في المؤسسة:

1-5 **خاصية التنظيم:** حتى تتوفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية في المؤسسة، فإن على هذه الأخيرة التنظيم من اجل استثمار في مواردها البشرية، حيث يتطلب هذا التنظيم وجود نظم و ضوابط و ممارسات للوصول إلى الأهداف التي سطرته المؤسسة.²

2-5 **الكفاءة ذات مفهوم مجرد:** فالكفاءة غير مرئية، و ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة، والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

¹ مقدود وهيبه، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة دكتوراة، جامعة بمرناس، 2015 ص 39.
² مداخلة بعنوان: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، ملتقى دولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي و آفاق التطور ، تجارب الدول ، جامعة حسينية ان بوعلي بالشلف ، كلية الاقتصاد، و العلوم التجارية و علوم التسيير يومي 3 و 4 ديسمبر 2012 ، ص 11.

- 3-5 **خاصية التقادم:** تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لان مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإنها ستضمحل. أي الكفاءة ظرفية و غير دائمة ، حيث إنها تتقادم عند عدم استعمالها ، فإذا لم تتاح الفرصة للأفراد بإظهار مهاراتهم و قدراتهم و كفاءاتهم فان هذه الأخيرة تتلاشى و لا تستفيد منها المنظمة.
- 4-5 **خاصية القيمة:** الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة.
- 5-5 **خاصية عدم القابلية للتبديل:** أي عدم إمكانية استبدال المورد بمورد آخر مماثل له على مستوى الإستراتيجية في المؤسسة.
- 6-5 **خاصية الندرة:** على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على التنافس.
- و يمكن الإشارة إلى بعض الخصائص الأخرى :

- ✓ الكفاءة عبارة عن نظام يقوم بدمج المعارف و المهارات و التصرفات ،التي تتمثل في مدخلات هذا النظام سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة .
- ✓ الكفاءة ذات غاية ، حيث يتم تشغيل معارف و مهارات و استعدادات مختلفة لتحقيق هدف محدد.¹
- ✓ تنتج الكفاءة من فرد في وضعية مهنية معينة أو من فريق عمل و تستند إلى نتيجة متوقعة أو منتظرة.
- ✓ الكفاءة ليست النشاط و إنما ما ينتظر من النشاط ، فكفاءة العامل تتحدد انطلاقا من أعماله و انجازاته و النتائج المترتبة عنها .
- ✓ الكفاءة بناء ناتج عن التنسيق الملائم للموارد، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، فالقدرة على التنسيق هي في حد ذاتها كفاءة.
- ✓ الكفاءة تكتسب ، فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين ، و إنما يكتسبه من خلال ممارساته والخبرة من تجاربه في العمل و التدريب الذي يتلقاه.
- ✓ الكفاءة مفهوم مجرد و غير مرئية، فما يمكن ملاحظته هي تلك النشاطات و الممارسات و ما يترتب عنها من نتائج .

¹ كشاش انيس ،برباش توفيق ، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، مجلة وحدة البحث تنمية الموارد البشرية سطيف ،المجلد08، العدد 07، سنة 2017،ص303.

6 أبعاد الكفاءة و مستوياتها :

1-6 أبعاد الكفاءة: هناك عدة أبعاد أشار إليها الباحثون من بينها:

✓ **كفاءة الأداء:** يشكل الأداء أهمية كبيرة في تمكين العاملين، لذا فإن هذا البعد من الممكن أن يؤدي إلى نتائج ايجابية تخطو فيها القيادات خطوات مهمة و سريعة نحو تقييم التمكين الفعال و الكفاءة ، إذا ما تعاملت تلك القيادات مع هذا البعد بأسلوب علمي و متوازن يشعر من خلاله الممكنين بالاطمئنان و إن التقييم النهائي لن يكون على حساب الآخرين و استحقاقاتهم.

✓ **كفاءة الاتصال:** تكمن أهمية هذا البعد من أهميته و علاقته بالكفاءة ، ذات العلاقة الوثيقة، بالتواصل و الاتصال بين افراد المنظمة ، و لبناء كفاءة اتصال فعال. فالاتصال هو اداة أو آلية لتنشيط و تكريس الكفاءة لدى الأفراد و تبادل المعلومات و النصيحة و التغذية العكسية. فلا يمكن تحقيق كفاءة تنظيمية دون اتصال و دون رسائل متبادلة بين أعضاء المنظمة.

✓ **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** فهنا تشير الكفاءة بالمعنى الصريح إلى تحديد الأهداف وتحقيقها بالموارد الموجودة و المتاحة، بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، أي يهتم هذا البعد بجانب المدخلات لتقييم كفاءة المؤسسة، و يفترض أن المنظمة تكون ذات كفاءة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد من البيئة المتواجدة فيها.

2-6 **مستويات الكفاءة :** إن مفهوم الكفاءة نتاج عن تجمع و تراكم مجموعة من

العناصر و البيانات ، المعلومات ، الخبرة.

✓ **البيانات :** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم تقديمها من دون أحكام مسبقة ، و تعتبر حقائق أولية خام ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ، هذا ما لم تتحول إلى معلومات بعدما يتم تصنيفها ، تحليلها و وضعها في إطار واضح و مفهوم.

✓ **المعلومات :** عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، و يتم تطويرها لترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام غرض محدد ، و تقييم نتائج مسبقة أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

✓ **المعرفة:** هي عبارة عن ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محدد أو إيجاد شيء

معين ، وهذه القدرة لا تكون إلا عند الأفراد ذوي العقول و المهارات الفكرية.¹

✓ **الخبرة :** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، و تنتج عن الحالة المتميزة بالتحكم العالي في المعارف، بالإضافة إلى المعارف الفنية.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن، ط2005، ص59.

7 **معايير قياس كفاءة أداء المؤسسة:** لقياس أو تقييم أداء المنظمة أو المؤسسة ككل، يجب أن الانطلاق من تقييم أداء العمال و الموظفين لهذه المؤسسة يتم ذلك وفق معايير معينة تتمثل في:

1-7 **معايير إنسانية:** وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيه من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وبهذا يمكن القول أنّ علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياساً هاماً ومؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.

2-7 **معايير شخصية:**

هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.

3-7 **معايير مهنية:**

تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة.

4-7 **معايير الجودة:**

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودته، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن الإنفاق على مستوى

الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة، من حيث الأهداف و التوقعات.

5-7 معايير كمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، فلا يكلف الله نفساً إلاّ وسعها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

8 خطوات تقييم أداء المؤسسة و صعوبة تطبيقها:

1-8 خطوات تقييم الأداء تعد عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب بتتبع عدة خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف و تتمثل هذه الخطوات في :

✓ وضع توقعات الأداء: كخطوة أولى في عملية التقييم، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

✓ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: الغرض منها التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، و تعد كعملية مراقبة مستمرة ، يكمن دورها في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

✓ تقييم الأداء: في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

✓ التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

2-8 صعوبة تقييم أداء المؤسسة:

يصعب تحديد مؤشرات و معايير قياس أداء المنظمة أو المؤسسة، لهذا تعد عملية تقييم الأداء المؤسسي معقدة لما تواجهه من صعوبات و عراقيل يمكن تحديدها فيما يلي:

✓ تعدد وتنوع طبيعتها الأهداف: تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف عديدة و متنوعة، لكن يصعب معرفة مدى تحققها و قياس نتائجها خاصة إذا كانت الأهداف غير كمية و لا تقبل القياس الكمي.

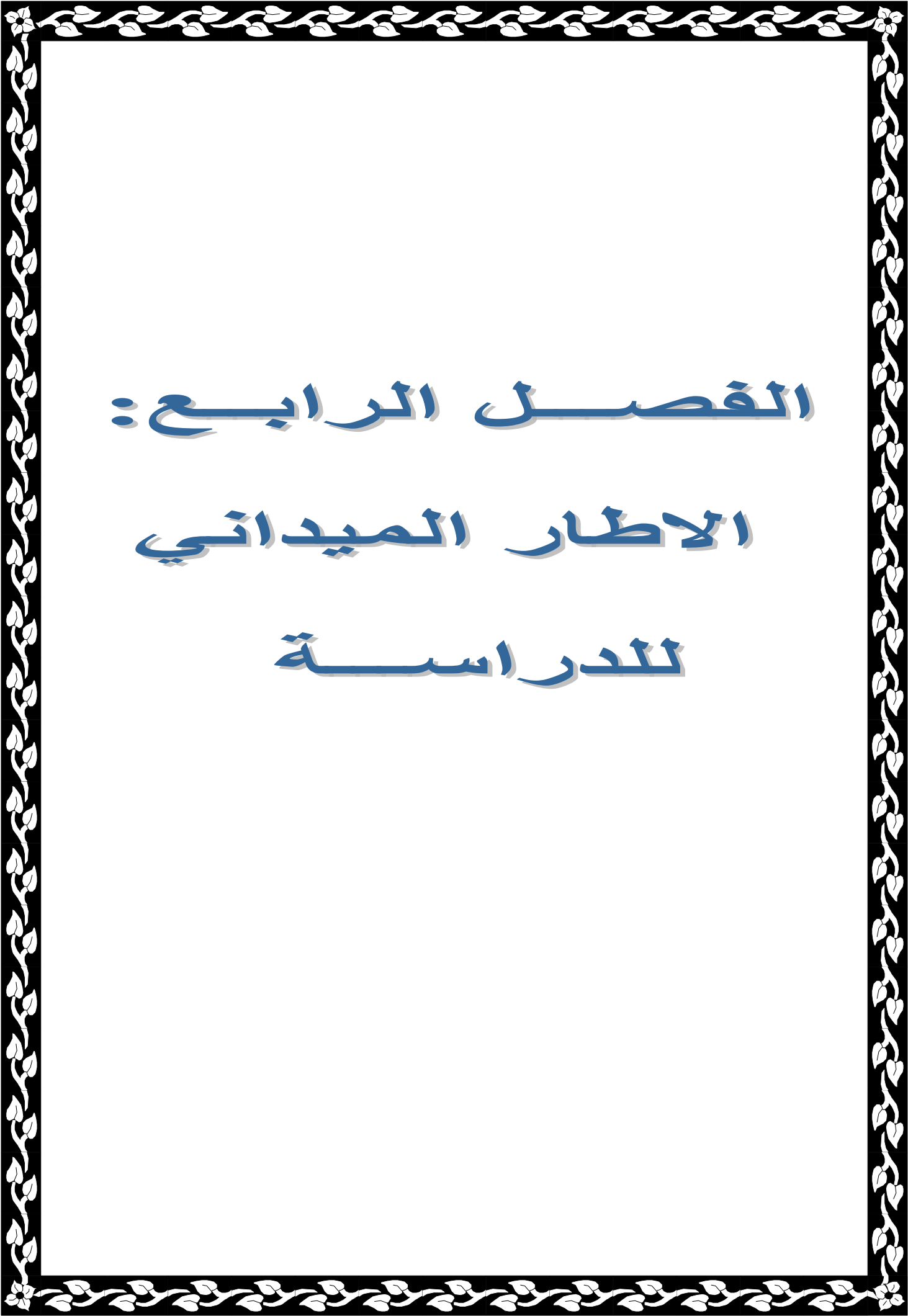
- ✓ **جودة الخدمات المقدمة:** تهتم مختلف التنظيمات و المؤسسات بجودة منتجاتها الموجه للزبائن سواء كانت سلع أو خدمات، إلا أن قياس جودة منتجاتها المقدمة أصبح صعبا و هاجسا في حد ذاته.
- ✓ **عدم وضوح مهام الوحدات الإدارية :** إن عدم وضوح المهام يؤدي بالضرورة إلى صعوبة تحديد المسؤوليات لكل وحدة و إلى عدم وجود نظام مساءلة و رقابة فعالة ، يمكن من إعطاء توصيف للأعمال المطلوب انجازها.
- ✓ **الروتين و البيروقراطية في العمل:** إن فقدان المرونة و التواصل في العمل هو نتيجة كثرة و تعقد الخطوات و الإجراءات الإدارية التي تعرقل أحيانا سير العمل.
- ✓ **أهم العوامل و الأسباب المؤثرة على كفاءة أداء المؤسسة:**
ان مستوى كفاءة أداء أي مؤسسة يرتبط بمستوى أداء أفرادها ، فكلما كان أداء الفرد مميز و فعال كلما زاد مستوى أداء المؤسسة فعالية و جود و كفاءة. إلا انه هناك بعض العوامل و الأسباب التي قد تؤثر على مستوى أداء العمال و تعيق مسار تحسين أداء المؤسسة، نذكر منها:
- ✓ **العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال من فئات العمل والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.
- ✓ **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:
- ✓ عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في: التكبير الوظيفي (التوسع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.
- ✓ عوامل ترتبط بإنجاز العمل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.
- ✓ **عوامل متعلقة بالمؤسسة:** مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو مؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي ،ظروف العمل ونظم الاتصال،التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة ، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى هذه العوامل يمكن ان نذكر عدة أسباب قد تجعل عمل المؤسسة لا يتصف بدرجة الكفاءة :

- ✓ عدم معرفة أسباب أداء المهام .
- ✓ جهل طريقة أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم.
- ✓ عدم معرفة العاملين بالضبط للدور المطلوب منهم.
- ✓ تصور العاملين بان طريقتهم في انجاز العمل هي الأفضل .
- ✓ النظر إلى الطريقة التي فرضت عليهم في أداء العمل بأنها غير فعالة و هناك عدة طرق أخرى غير التي كلفوا بتطبيقها.
- ✓ نقص و غياب التحفيز بعد انجاز المهام و تقديم الأداء الجيد هذا ما يضعف الثقة و يقتل الطموح و الإبداع.
- ✓ عدم مراعاة الظروف الشخصية للعامل أو للموظف غالباً ما تكون سبباً في نقص أداءه.
- ✓ توقع العقاب بسبب الوقوع في الخطأ قبل أداء العمل قد يربك العامل و يدفعه إلى تقديم أداء ضعيف.

خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص أنه من اجل تحقيق صفة الكفاءة في عمل المؤسسة ،يجب أن تتوفر عدة عوامل وخصائص في ذات المؤسسة ، وأهمها الأداء الجيد و الفعال للموظفين كونهم المورد البشري و الفاعل الرئيسي في ممارس مختلف النشاطات ،باستغلال مهاراتهم و عرض نتائج انجازاتهم بأفضل صورة وبدرجة عالية من الإتقان ،سواء على المستوى الفرد أو الجماعة ،هذا ما يكسب المؤسسة ميزة الجودة و النوعية في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها بكفاءة من أجل المنافسة و ضمان بقائها.



الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

عرض وتبويب ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

بعد القيام بالدراسة النظرية بغرض الإحاطة بكل جوانب موضوع بحثنا ، سنقوم في هذا الفصل بالدراسة الميدانية ، ونظرا لطبيعة البيانات المجمعة (نصوص كلامية مفتوحة)، تم اللجوء إلى أسلوب تحليل المضمون بوصفه أحد أهم الأساليب النوعية المستخدمة ضمن المنهج الوصفي. يسمح هذا الأسلوب باستخلاص المعاني والدلالات المتكررة في إجابات المبحوثين، وترميزها في شكل فئات تحليلية منظمة، مما يسهل فهم الواقع الاجتماعي المدروس، وربطه بالفرضيات النظرية للدراسة.

بعد تدوين إجابات المبحوثين تمر مرحلة تحليل البيانات بعدة خطوات: أولا تفرغ الإجابات، ثم ترميز المضمون و تليها خطوة تصنيف الرموز في فئات و بعدا يتم احتساب التكرارات، ثم تفسير النتائج في ضوء الفرضيات. وبذلك تحقق التكامل بين المنهج المختار، وأداة جمع البيانات، وأسلوب التحليل المعتمد.

1- عرض و تحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية على: كلما زاد وضوح الاتصال الإداري داخل المؤسسة، زادت قدرة الموظفين على فهم المهام وتنفيذها بكفاءة.

1-1 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الأول:

1-1-1 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الأول: كيف تصف مستوى وضوح التعليمات التي تتلقاها من إدارتك المباشرة؟

الجدول رقم (08) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الأول

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	التعليمات عادة واضحة كتابي ، من طرف المسؤول المباشر أو رئيس المصلحة شفوي
02	غالبا ما تكون واضحة- مباشرة مكتوبة و احيانا شفوية
03	تكون واضحة عندما ترسل مكتوبة، او عبر الهاتف
04	غالبا التعليمات واضحة ومكتوبة و قليلا ما تكون غير واضحة شفويا
05	واضحة شفويا أو كتابيا من طرف المسؤول الأول
06	أحيانا تكون واضحة كتابيا قليلا ما تكون شفويا
07	غير واضحة اغلبها شفويا
08	أحيانا شفويا غامضة و عندما يكون هناك تعديل
09	لا نفهم التعليمات أحيانا بسبب التعديلات و غياب الكتابي
10	غالبا ما تكون واضحة- مباشرة مكتوبة-نادرا ما تكون غامضة بسبب المهام الجديدة

يبين الجدول أعلاه تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الأول من المقابلة، والذي يستفسر عن درجة وضوح التعليمات الإدارية. تم نقل الإجابات حرفيا للحفاظ على مصداقية المعلومات، مما أتاح فرصة لاستخلاص الرموز لاحقا بطريقة دقيقة.

الجدول رقم (09) : يبين مدى وضوح التعليمات الإدارية .

التكرار	وضوح التعليمات
07	06 كتابيا أو شفهيًا
	01 كتابيا
05	01 غموض بسبب التعديل
	03 نمطها الشفهي
	01 بسبب المهام الجديدة
12	المجموع

أظهرت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال تفاوتًا ملحوظًا في تقييمهم مدى وضوح التعليمات الإدارية، حيث أشار 07 مبحوثين ممثلين الأغلبية من أصل 10 إلى أن التعليمات تصلهم بشكل واضح و كتابي رسمي أكثر منها شفهي ومهما كان أسلوب الاتصال المتعامل به ، مرجعين السبب في ذلك إلى خبرتهم المكتسبة من الممارسة وطريقة التواصل مع المسؤول التي تساعدهم و بشكل كبير في استيعاب مضمون الرسالة و فهم محتواها و تنفيذها بإحكام ، كما ميزنا حالة واحدة و وحيدة متمثلة في المبحوث رقم 04 الذي أكد على الوضوح المشروط بالتوثيق الرسمي.

في المقابل أشار عدد محدود من المبحوثين إلى وجود غموض نسبي عددهم 04 من أصل 10 مبحوثين عندما تقدم التعليمات بشكل غير رسمي و شفهي ، كما أدلى به المبحوث رقم 09،08،07، و يضيف المبحوث رقم 09 إلى وجود تعديلات متكررة على التعليمات دون توضيح كاف تشنت تركيزه في فهمها ، كما أشار أيضا المبحوث رقم 10 انه نادرا مما يكون هناك غموض ، مرجعا سبب ذلك الى المهام الجديدة الموكلة إليه مما يربكه و يجعله يلجأ إلى الاجتهاد الشخصي ، هذا ما يخلق حالة من عدم الاتساق في أساليب التواصل داخل المؤسسة.

2-1-1 الاستنتاج:

نستنتج من تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم لمدى وضوح التعليمات من عدمها ، أن نمط التعليمات و محتواها و مصدرها من العوامل و العناصر الأساسية و المهمة التي تؤثر على فهم التعليمات . وهذا ما أشار إليه فيير في النموذج البيروقراطي الذي يؤكد على ضرورة التوثيق و رسمية الاتصالات الإدارية لضمان سير و تنظيم العملية الإدارية ، كما نستنتج أيضا أن هناك دورا للعلاقات المهنية بين الموظفين في وصول ووضوح الرسالة و فهمها على أكمل وجه مما يسمح للموظفين من أداء عملهم بشكل سليم ، وهذا ما توصل إليه التون

مايو في نظرية العلاقات الإنسانية مشيراً إلى أهمية الجاني الاجتماعي و العلاقات المهنية في رفع مستوى الأداء .

2-1 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الثاني :

1-2-1 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الثاني : هل يتم توضيح الأهداف و المهام بشكل كافي ؟ كيف و من طرف من؟

الجدول رقم (10) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الثاني

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	واضحة أكثر في حالة الاتصال المباشر-من طرف المسؤول المباشر أو الأول
02	غالبا ما تكون واضحة
03	واضحة من طرف رئيس المصلحة او المسؤول المباشر –هاتفيا او كتابيا
04	غالبا ما تكون واضحة
05	لا يتم توضيح الأهداف و المهام ، يطلب انجاز المهام فقط
06	في بعض الأحيان توضح المهام و الأهداف لتحديد مسار العمل حسب المهمة
07	لا يتم توضيح المهام والأهداف .ينتج عنه تكرار العمل و هدر الوقت و تعب
08	لا يتم توضيح الأهداف و المهام –اتكون عبر لهاتف من طرف رئيس المصلحة او نائبه
09	ا غير واضحة – تكون شفويا من طرف المسؤول المباشر
10	غالبا ما تكون واضحة شفويا و لطبيعة المهام الروتينية

يمثل الجدول أدناه تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الثاني من المقابلة، والذي يستفسر عن درجة توضيح الأهداف و المهام للقيام بالعمل . تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

الجدول رقم (11) : يبين مدى توضيح المهام و الأهداف للموظفين .

التكرار	توضيح الأهداف و المهام	
06	01 اتصال مباشر	واضحة
	04 كتاب او شفهي	
	01 أحيانا لضرورة المهام	
05	02 غياب التوثيق	غامضة
	01 التكرار و التعديل	
	01 أوامر فقط	
	01 لسرية المهام	
11		المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يعرض تحليل إجابات المبحوثين حول تقييمه عن مدى توضيح الأهداف و المهام من عدمها، نلاحظ أن هناك تباين في إجابياتهم حيث صرح 06 مبحوثين من أصل 10 على وضوح الأهداف و المهام الموكلة إليهم ، إلا انه يوجد اختلاف في طريقة توضيحها ، فغالبا ما يتم عن طريق الاتصال الرسمي الكتابي مدعما بالتوضيح الشفهي المباشر و غير المباشر ، و هذا ما يساعد على انجاز المهام و الأعمال في وقتها و بالكيفية المطلوبة و المرجوة حسب ما أدلى به المبحوث رقم 02،03،04،10 كما نجد المبحوث رقم 01 يؤكد على الوضوح في المهام و الأهداف يكون من خلال الاتصال المباشر من طرف المسؤول المباشر أو الأول. اما بالنسبة للمبحوث رقم 06 يجد تضارب في وضوح الأهداف و المهام و ذلك بسبب نوع و أهمية المهام المطلوبة منه.

في المقابل سجلنا 05 حالات من المبحوثين يشكون من عدم توضيح الأهداف و المهام أثناء تكليفهم بانجاز الأعمال بسبب غياب التوثيق ، كما أدلى به المبحوث رقم 08 و 09. أما المبحوث رقم 05 يؤكد على عدم وضوح الأهداف و المهام ويطلب انجازها و تقديمها فقط بسبب طريقة طلب تنفيذ المهام على شكل أوامر . و حسب ما أجاب المبحوث رقم 07 عن عدم وضوح الأهداف و المهام مما يدفعه إلى إعادة الأعمال و كثرة التكرار و هدر الوقت و التعب ، وكل هذا يؤثر سلبا على أداء الموظف و يؤدي فقدان السيطرة في سير العمل و عدم القدرة في التحكم فيه و ينتج عنه ارتكاب الأخطاء و إعادة انجاز الأعمال و هدر الوقت بسبب عدم تحديد مسار العمل لعدم وضوح الأهداف و المهام .

2-2-1 الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليلات إجابات المبحوثين أن عملية توضيح الأهداف و المهام للموظفين تكون عن طريق إشراكهم كفاعلين ، لهم الأولوية في التطلع و معرفة الأهداف المرسومة و تحديد الأدوار و المهام المطلوبة و كذلك مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات و إبداء الآراء و الأفكار و طرح الحلول الممكنة ...الخ ، كما اشر إليه ماسلو حين أكد على أن الإنسان أو الفرد تحركه عدة حاجيات ، أهمها الحاجة إلى الانتماء و الحاجة إلى التقدير الشخصي و تقدير الذات و الحاجة إلى الأداء ،كل هذا يعد حافزا معنويا بامتياز يزيد من احترام الموظف و يعزز ثقته وولائه للمؤسسة و يدفعه إلى تقديم أداء أفضل و فعال.

3-1 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الثالث :

1-3-1 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الثالث: هل سبق و ان واجهت صعوبة في فهم مضمون الرسالة ؟ ما السبب في ذلك ؟

الجدول رقم (12) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الثالث

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	واجهت صعوبة بسبب ترجمة المصطلحات أو عدم فهمها.او التعليمية شفويا
02	نعم سبق وان واجهت صعوبة بسبب مهام جديدة -نقص الخبرة
03	أحيانا في المهام الجديدة -نقص الخبرة
04	نعم سبق و أن واجهت صعوبة بسبب غموض مضمون الرسالة ، لطبيعة العلاقة
05	واجهت غموض بسبب غياب التنظيم او الترتيب لمضمون الرسالة
06	واجهت غموض ادى الى التأخر في انجاز العمل بسبب عدم وصول التعليمية- عقاب
07	دائما ما اتلقى صعوبة بسبب نقص خبرة المسؤول المباشر
08	أحيانا عندما يكون هناك تناقض او تغيير في طلب اللوازم مثلا.
09	احيانا بسبب التعديل المتكرر
10	نادرا ما واجهت غموض بسبب نقص المعطيات

يمثل الجدول أدناه تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الثالث من المقابلة، والذي يستفسر عن مواجهة اي صعوبة في مضمون الرسالة ، تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

الجدول رقم (13) : يبين مواجهه صعوبة في مضمون الرسالة من عدمه من طرف الموظفين.

التكرار	مواجهة صعوبة في فهم مضمون الرسالة	
01	01 ترجمة المصطلحات	نعم واجهة صعوبة
02	02 مهام جديدة	
01	01 نقص الخبرة (المصدر)	
01	01 غياب التنظيم و الترتيب	
02	02 ضعف وسيلة الاتصال	
02	02 تعديلات متكررة	
01	01 نقص محتوى الرسالة -اختصار مخل	
10		المجموع

يمثل الجدول أعلاه تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الثالث من المقابلة، والذي يستفسر على أي صعوبة او غموض قد واجه الموظف في مضمون الرسالة . نجد أن كل المبحوثين صرحوا أنه قد سبق لهم وان واجهوا صعوبة في فهم مضمون التعليمات ، إلا أن التفاوت يظهر لنا في سبب الصعوبة ، فهناك من أشار إلى الترجمة الغير صحيحة للمصطلحات و الرموز المستخدمة في تحرير الرسالة مما يعيق الفهم أو سوء الفهم حسب ما أجاب المبحوث رقم 01 ، وهناك من يرى ان تكليفهم بمهام جديدة خارج تخصصهم يشكل عائق في مباشرة المهام و في مدى إتقانها حسب تصرح المبحوث رقم 02،03 ، أما المبحوث رقم 04 يرجع سبب تلقيه صعوبة في فهم مضمون التعليمات دائما ما يكون سوء الفهم نظرا لطبيعة العلاقة الغير جيدة بينه و بين مسؤوله المباشر ، هذا ما يخلق انسداد في التواصل وعدم تنفيذ المهام بكفاءة .كما صرح المبحوث رقم 05 و 10 أن غياب التنظيم و الترتيب لمضمون الرسالة الإدارية و شح المعطيات خاصة الأساسية و الضرورية و أحيانا عدم احترام السلم الإداري غالبا ما يضعهم أمام صعوبة في فك رموز الرسالة بسهولة و يعيق أداء مهامهم بشكل ملحوظ من حيث الكيفية و الوقت. ويتفق المبحوث رقم 08 و 09 على تأثير التعديلات المتكررة في محتوى الرسالة على فهمها ، كما قد واجه المبحوث رقم 07 صعوبة في فهم مضمون الرسالة أو التعليمات مرجعا السبب في ذلك إلى تلقيهم الأوامر من قبل أشخاص بدون خبرة ، بينما أشار المبحوث رقم 06 إلى وجود لبس و غموض بسبب عدم وصول أو استقباله للرسالة في وقتها ، ما يوحي نقص فعالية قناة الاتصال في المصلحة.

2-3-1 الاستنتاج:

نستنتج من تحليلات إجابات المبحوثين حول مواجعتهم لصعوبة في مضمون الرسالة من عدمها ، أن خبرة المرسل بصفته مصدر الرسالة ، و صياغته للرسالة بالشكل الصحيح و باللغة المشتركة المفهومة بالإضافة إلى اختيار القناة و الوسيلة الأنجع تضمن تلقي المستقبل للرسالة و تسهل فك رموزها، فكل هذه الميزات و المهارات و جب توفرها في المسؤول باعتباره مصدر الرسالة ، وهو عنصر مهم و جوهر العملية الاتصالية يضمن فعاليتها داخل المؤسسة. و هذا ما قد يدفعنا الى تأكيد أهمية الصفات التي يجب ان يتحلى بها المرسل كونه مصدر وقائد العملية الاتصالية كالذكاء و القدرة على التعبير ، و الشعور القوي بالهدف و الغاية .. الخ كما حدده **وليام هنري في نظرية السمات** ان من بين صفات القائد الناجح القدرة على الاتصال من خلال اكتسابه لمهارات تساعد في نقل الفكرة بكفاءة عن طريق سمة التقدير الجيد و التبصر و إمكانية الإقناع.

4-1 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الرابع :

1-4-1 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الرابع : ما تأثير وضوح أو غموض الاتصال على أدائك الشخصي ؟ وهل يؤدي ذلك إلى حدوث أخطاء ؟

جدول رقم (14) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الرابع

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	وضوح الرسالة يساعد على القيام بالمهام و ربح الوقت. غموضها قد يوجهني إلى الطريق الخطأ
02	الغموض يؤدي إلى تضيق الوقت وأحيانا الوقوع في أخطاء ، في حالة الوضوح أداء جيد
03	يؤثر الغموض على مدة انجاز المهام- لتفادي الأخطاء و التكرار و التبذير الجأ للتأكيد دائما .
04	الوضوح يؤدي إلى قيام الأعمال بجدية و يجنب الأخطاء أما الغموض فعكس ذلك
05	في حالة الوضوح تتجز المهام بكفاءة –الغموض يؤخر وتيرة العمل و يحدث الأخطاء
06	وضوح يؤدي لانجاز المهام في وقتها-الغموض يؤدي الى الخطأ و يؤثر على جودة و اداء العمل
07	الوضوح يؤدي إلى انجاز الهدف مباشرة –اختصار الوقت و الجهد
08	الغموض يؤدي بالرجوع في اتخاذ القرارات الصائبة –تعب إرهاق – قلق – تضيق الوقت
09	المهام خارج مهامي هذا نتج عنه تضيق الوقت و اثر سلبي على أدائي
10	الوضوح يقابله أداء جيد و في وقته – الغموض ينقص من أدائي (وصول التعليمات و البيانات)

يمثل هذا الجدول تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الرابع من المقابلة، والذي يستفسر عن مدى تأثير وضوح أو غموض الاتصال على الأداء الشخصي، تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

الجدول رقم (15): يبين مدى تأثير وضوح أو غموض التعليمات الإدارية.

التكرار	الغموض	الوضوح	التأثير الاتصال الأداء الشخصي
10	/	10	الإيجابي
10	10	/	السلبي
20	المجموع		

أظهرت إجابات المبحوثين حول هذا السؤال، إجماع المبحوثين العشر 10 على أن وضوح الاتصال دائماً ما يساعد في فهم التعليمات و تسهيل القيام بالمهام و ربح الوقت و تجنب الأخطاء، و الوصول إلى النتائج المرجوة و الأهداف المحددة مسبقاً و هذا ما تسعى إليه كل المؤسسات.

في المقابل يؤكد كل المبحوثين على أن غموض الاتصال يؤثر سلباً على أدائهم الشخصي ، كما وضح المبحوث رقم 06،05،04،02،01مشيرين في ذلك إلى احتمالية الوقوع في الأخطاء و تضيق الوقت و استهلاك أكثر للجهد ،في حين يدلي كل من المبحوث رقم 10،09،08،03انهم في حالة غموض الاتصال يتجنبون الوقوع في الأخطاء باللجوء إلى الشرح و التأكيد و التركيز أكثر ، وهذا يأخذ منهم وقت كبير في تنفيذ التعليمات مما يخلق حالة من القلق و التعب و الإرهاق و يؤثر على نوعية و جودة أدائهم .

2-4-1 الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول استفسارهم عن مدى تأثير أدائهم بغموض الاتصال، أن ضرورة اختيار قناة الاتصال الأنسب و الأكثر ضمان مع تحديد الاتجاه الصحيح للاتصال ، يساعد على معرفة الوظائف و تحديد الأدوار و توزيعها لكي يتم تنفيذ المهام بصورة أفضل.

5-1 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الخامس:

1-5-1 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الخامس: كيف يتم التعامل مع اللبس إن وجد في مضمون التعليمات؟

جدول رقم (16) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الخامس

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	الرجوع إلى المرسل للطلاب التوضيح لربح الوقت و دقة الأداء
02	محاولة فهمها أكثر مع المسؤول المباشر –أو جهات خارج العمل لهم الخبرة في ذلك
03	العودة الى المرسل للتوضيح أكثر-التشاور –إبداء رأي الشخصي
04	الاتصال بالمسؤول المباشر –اجتهاد شخصي للفهم أكثر
05	تأخذ وقت أطول في مدة الانجاز العودة إلى المسؤول المباشر للتوضيح أكثر
06	محاولة الفهم أكثر من المسؤول المباشر أو الزملاء أفضل التشاور و تبادل الأفكار حول لبس ما
07	المعارف و الخبرة الشخصية
08	الرجوع الى المسؤول للتوضيح أكثر –الجهات الخارجية أحيانا أصحاب الخبرة و الكفاءة
09	طلب التأكد من مضمون التعليمات كتابيا و أحيانا أصحاب خارجين عن المؤسسة
10	الرجوع الى المسؤول المباشر لتأكيد مضمون التعليمات و التوضيح أكثر – أحيانا اجتهاد شخصي

يمثل هذا الجدول تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الخامس من المقابلة، والذي يستفسر عن كيفية التعامل مع اللبس في مضمون التعليمات ، تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

الجدول رقم (17) : يبين كيفية تعامل الموظفين مع غموض التعليمات الإدارية .

التكرار	التعامل مع اللبس	
09	09 الرجوع إلى المصدر	اتصالات رسمية
02	02التشاور	
01	01توضيح كتابي	
04	04اجتهاد شخصي	اتصالات غير رسمية
03	03جهات خارج العمل	
19	المجموع	

من خلال عرض تحليل إجابات المبحوثين حول كيفية التعامل مع اللبس إن وجد في مضمون التعليمات ، تبين أن أغلب المبحوثين و هم 09 من أصل 10 مبحوثين يلجئون إلى المسؤول المباشر باعتباره المرسل و مصدر التعليمات مطالبين إياه بتوضيح و شرح أكثر لتأكيد ما المطلوب منهم بالتحديد ، وقد يشترط التوضيح كتابيا مثل ما صرح به المبحوث رقم 09 ، في حين يفضل المبحوث رقم 03 ، 06 التشاور و التوضيح الشفوي لاستيعابهم الفكرة بوضوح ، كما قد يكون عن طريق اجتهاد شخصي بفضل الخبرة المكتسبة بدون العودة إلى المصدر و هذا ما أكدته المبحوث رقم 02،04،07،10 . كما يؤكد أيضا المبحوث رقم 02،08،09 أنهم يعتمدون على الاتصال بجهات خارج المؤسسة ذو تجربة و كفاءة بغرض الاستفسار عن اللبس و محاولة فهمه أكثر ، للقيام بالمهام بصورة جيدة و فعالة.

2-5-1 الاستنتاج:

نستنتج من تحليلات إجابات المبحوثين حول كيفية التعامل مع اللبس إن وجد في مضمون التعليمات ، أن نوع الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يساعد الموظف و بشكل كبير في تخطي اللبس و الغموض في فهم محتوى الرسالة مهما كان مصدرها ، و يساهم هذا في تحسين أداء الموظف و أداء الجماعة و سير العمل و تجسيد الأهداف. وهذا ما تأكده نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقات غير الرسمية في التنظيمات.

استنتاج عام للفرضية الأولى :

من خلال تحليلات إجابات المبحوثين لأسئلة الفرضية الأولى، نستنتج أن حقيقة وضوح الرسالة أو التعليمات الموجهة للموظف كونه المستقبل بغرض قيامه بمهام معينة، له دور مهم و كبير جدا في تحديد الوظائف لكل موظف و طريقة و كيفية انجازه لتلك المهام بدقة وفعالة عالية، كما تجنبه الأخطاء و تربحه الوقت في إتمام الأعمال و الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة. و هذا ما توصلنا إليه من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين ، مما يؤكد صدق الفرضية الأولى التي مفاده انه كلما زاد وضوح الاتصال الإداري داخل المؤسسة، زادت قدرة الموظفين على فهم المهام وتنفيذها بكفاءة.

2 عرض و تحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الفرضية الثانية : تؤدي الوسائل الحديثة والمتنوعة المستعملة في الاتصال الإداري إلى تحسين التنسيق بين المصالح وتقليل تضارب المهام.

1-2 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال السادس:

1-1-2 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال السادس: ما هي أكثر الوسائل الحديثة المستعملة في العملية الاتصالية؟ ما نوعها وما مدى فعاليتها في ضمان وصول الرسالة ؟

جدول رقم (18) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال السادس

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	البريد الالكتروني ممتازة- سريعة و امانة و دقيقة.
02	البريد الالكتروني و الهاتف نظرا لفعاليتها في ايصال الرسائل و المعلومات في وقتها
03	الهاتف-فعال
04	البريد الالكتروني و الهاتف -تصل في وقتها لكنها غير آمنة
05	لا استخدمها
06	البريد الالكتروني أو الذاكرة الرقمية -أسرع و تسهل المهام
07	البريد الالكتروني كافية و فعالة
08	الهاتف -نادرا البريد الالكتروني
09	البريد الالكتروني
10	البريد الالكتروني - الهاتف الخاص و هاتف المكتب

يعرض هذا الجدول تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال السادس من المقابلة، والذي يستفسر عن نوع الوسيلة الاتصالية الحديثة الأكثر استخداما وما مدى فعاليتها ، تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

الجدول رقم (19) : يحدد نوع الوسيلة الاتصالية الحديثة الأكثر استخداما في المديرية .

وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخداما	التكرار
البريد الالكتروني	07
هاتف المكتب	05
الهاتف الشخصي	01
الذاكرة الرقمي	01
المجموع	15

من خلال عرض تحليل إجابات المبحوثين حول تقييم لأكثر وسائل الاتصال الحديثة استخداما و ما مدى فعاليتها ، نلاحظ أن اغلب المبحوثين يعتمدون على البريد الالكتروني بالدرجة الأولى حسب تصريح المبحوث رقم 01،02،04،06،07،09،10 و باعتباره وسيلة آمنة تضمن السرعة في إرسال و استقبال الرسائل الإدارية ، بينما يفضل المبحوث رقم 02،04،10 الاستعانة بالهاتف كإضافة لتأكيد وصول الرسالة أو توضيحها ، في حين يشير المبحوث رقم 03 إلى استخدام الهاتف فقط لعدم ثقته في الوسائل الأخرى.و يصرح المبحوث رقم 08 انه يستخدم الذاكرة الرقمية carte memoir و نادرا ما يستعمل البريد الالكتروني في نقل و استلام الرسائل و المذكراتالخ، ونميز حالة وحيدة فقط متمثلة في المبحوث رقم 05 نفى استخدامه للوسائل الحديثة في العملية الاتصالية الإدارية نظرا طبيعة المصلحة.

2-1-2 الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن وسائل الاتصال لها أهمية كبيرة باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر العملية الاتصالية ، لذا يجب مواكبة التطورات وتحديثها بمختلف أنواعها و أشكالها و اعتماد تكنولوجيا في الاتصال،لتسهيل المهام و خلق الانسجام و التنسيق بين مختلف هياكل و مصالح المؤسسة.

2-2 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال السابع:

1-2-2 1-2-2 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال السابع: هل ترى أن الوسائل الرقمية تسهم في تنظيم العمل ؟

جدول رقم (20) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال السابع من المقابلة

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	نعم تنظم العمل و تساهم في ربح الوقت
02	تساهم في فعالية التنظيم بربح الوقت-تخفيض التكاليف-توحيد نماذج العمل
03	تساعد في تنظيم العمل
04	تسهل عملية الإبلاغ -تنظيمها
05	تنظم العمل و ربح الوقت
06	تنظم العمل و تختصر مدة الارسال و الاستقبال
07	تنظم العمل و ربح الوقت ضمان وصول الرسالة
08	تساعد على ضمان وصول الرسالة - التدقيق
09	تساعد على ربح الوقت
10	تساعد كثيرا في تنظيم العمل و بحسب مستخدميها

يعرض هذا الجدول تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال السابع من المقابلة، والذي يستفسر عن مدى مساهمة الوسيلة الاتصالية الحديثة في تنظيم العمل ، تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

الجدول رقم (21) : يوضح مدى مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تنظيم العمل .

الوسائل الحديثة تنظم العمل	التكرار
08 ضمان وصول الرسالة و ربح الوقت	08
01 توحيد نموذج العمل	01
01 تخفيض التكاليف	01
00	00
المجموع	10

أظهرت إجابات المبحوثين حول تقييمهم لمدى مساهمة الوسائل الحديثة للاتصال في تنظيم العمل ، ان جميع المبحوثين أكدوا على الدور الذي تلعبه الوسائل الحديثة في تنظيم العمل ، وذلك من خلال ربح الوقت و توحيد طريقة العمل و كذا تحديد و ضبط مسار العمل بشكل دقيق ، و نميز إجابة المبحوث رقم 02 الذي يشيد على ميزة تخفيض التكاليف و توحيد نموذج العمل ، مما يتيح فرصة التحكم فيه أكثر و يقلل الأخطاء عن طرق التأكيد الفوري لإرسال او استقبال المذكرات و التعليمات او أي استفسار ...الخ ، مع إمكانية التعديل الآني في مضمون الرسالة ،كل هذا يساعد على أداء المهام بالشكل الجيد و تقديم العمل في المستوى المطلوب .

2-2-2 الاستنتاج: نستنتج من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم لمدى تنظيم الوسائل الحديثة للاتصال لطريقة العمل ،نستنتج أن تكنولوجيا الاتصالات تساهم في خلق قنوات اتصال كثيفة و دقيقة في نفس الوقت ،و تسمح بتمرير عدة رسائل في آن واحد من و إلى مختلف المستويات داخل المديرية ، مما يساهم في عملية تنظيم الأدوار و تقسيم المهام بشكل أفضل و أدق، وهذا ما يدفع الموظف بتقديم أداء مميز و فعال.

3-2 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الثامن:

1-3-2 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الثامن : هل سبق أن حدث تضارب في المهام بسبب ضعف وسيلة الاتصال؟ ما نتيجة ذلك ؟

جدول رقم (22) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الثامن من المقابلة.

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	حدث تضارب بسبب عدم احترام السلم الإداري و غاب التنسيق
02	نادرا في حالة عدم قراءة البريد الالكتروني و تم تدارك الأمر قبل فوات الأوان
03	نادرا لأنني اعتمد الاتصال المكتوب -وصل الاستلام
04	نعم بسبب انسداد قناة الاتصال مع المسؤول- تضارب المصالح-
05	حدث تضارب ، بسبب الرجوع في القرار مما يعطل العمل و يتطلب جهد أكثر
06	عادة ما أتفاد هذا التضارب بفرض الاتصال الرسمي المكتوب
07	نعم بسبب التفسير الخطأ أو بسبب ضرورة المصلحة
08	حدث تضارب -تعسف
09	-عتاب بسبب عدم وصول البريد الالكتروني
10	حدث التضارب بسبب عدم تقديم المعطيات الكاملة -تأخير في العمل

يعرض هذا الجدول تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الثامن من المقابلة، والذي يستفسر عن ما إن حدث تضارب في المهام بسبب ضعف الوسيلة الاتصالية ، تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

جدول رقم (23) يوضح الاستفسار عن وقوع أي تضارب في المهام بسبب الوسيلة الاتصالية.

التكرار	حدوث تضارب في المهام او التعليمات
02	02 عدم احترام السلم الإداري
02	02 بسبب عدم وصول الرسالة
02	02 انسداد التواصل
01	01 الرجوع في القرارات
01	01 شح المعطيات
02	02 كتابيا
10	المجموع

من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم لحدوث أي تضارب بسبب الوسيلة الاتصالية من عدمه ، يظهر لنا اغلب المبحوثين قد واجهوا تضارب في المهام ، الا انه هناك تفاوت في سبب حدوث هذا التضارب ، كما يصرح المبحوث رقم 01 ، 07 انه غالبا ما يكون هناك تضارب بسبب اتجاه الاتصال وخاصة عندما يكون عموديا من الطرف المسؤول الأول في شكل أوامر شفوية او كتابية و بدون علم المسؤول المباشر او المشرف ، مما يدفعهما الى التدخل في طريقة انجاز العمل بإبداء آرائهم و فرض وجودهم رغم تجاهلهم من قبل المسؤول الأول ، معبرين في ذلك عن عدم احترام السلم الإداري و ضرورة تدخلهم و معرفتهم لجميع المهام التي تدور في المصلحة ، وهذا ما يؤدي الى التعطيل في القيام بالمهام وأحيانا رفضها و إعادتها عدة مرات مما يعيق سير المصلحة . في حين يؤكد كل من المبحوث رقم 02 ، 09 على ضعف تدفق الإنترنت الذي يعيق وصول التعليمات في وقتها ، هو سبب حدوث تضارب في المهام لعدم استقبال الرسالة ، و يلزمان تدارك الأمور قبل فوات الأوان و العمل بوتيرة أسرع ، لكن غالبا ما تحدث أخطاء بسبب التسرع و يقابلها العتاب . في حين نجد كل من المبحوث رقم 04،08 يتفقان على ان انسداد التواصل دائما ما يكون هو السبب في تضارب المهام ، غير ان المبحوث رقم 03 ، 06 لم يسبق لهما و أن تعرضا الى تضارب في المهام بسبب اعتمادهم الوسيلة الرسمية المكتوبة التي توضح المهام بشكل أكثر.

2-3-2 الاستنتاج:

نستنتج من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول ما ان كان هناك تضارب في المهام من عدمه ، نجد ان فعالية وسيلة الاتصال تسهم و بشكل كبير في تفادي حدوث التضارب في

الوظائف ، بالإضافة إلى أهمية اتجاه الاتصال الذي يفرض احترام السلم الإداري و يحرص على مرور التعليم في مسارها الصحيح و إعلام الموظفين و توجيههم للقيام بأدوارهم ، وهنا يتأكد مبدأ وحدة الأمر لهنري فايول (نظرية التقسيم الإداري)، أي يجب أن يتلقى الموظف التعليمات من رئيس واحد كي لا يكون هناك صراع و تداخل بين الأفراد و الأقسام. مما يشعرهم محل اهتمام و يخلق روح المبادرة و التعاون ، وهذا ما يدفع الموظفين للاجتهاد في القيام بأعمالهم بكفاءة.

2-4 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال التاسع:

2-4-1 تفرغ إجابات المبحوثين على السؤال التاسع : هل تؤمن أن الوسائل

الحديثة للاتصال تقلل من الأخطاء ؟

جدول رقم (24) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال التاسع من المقابلة.

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	طبعاً الوسائل الحديثة للاتصال تقلل الأخطاء و تنظم العمل و تريح الوقت.
02	يجنب الوقع في الأخطاء-ريح الوقت يخلق التنسيق و آمن.
03	نعم و تعد بمثابة دليل لتأكيد.
04	لا تقلل من الأخطاء – أفضل الكتابي
05	احياناً ما تقلل من الأخطاء مع التأكيد و الاجتهاد
06	احياناً ما تقلل من الأخطاء - لكن هناك ملفات تتطلب الرسالة الكتابية
07	تقلل من الأخطاء التنظيمية – فعالة في الإرسال و الاستقبال
08	في بعض الأحيان
09	أفضل الوثائق أكثر ضمان و رسمية
10	في حالة الاستغلال الأمثل من طرف الموظف المعني تساهم بشكل كبير في تنظيم العمل

يوضح هذا الجدول تفرغاً كاملاً لإجابات المبحوثين حول مدى مساهمة الوسائل الحديثة للاتصال في تنظيم العمل و تقليل الأخطاء ، وتم نقل الإجابات كما صرح بها المبحوثين للحفاظ على صحة المعلومات.

جدول رقم (25) : يبين مدى تقليل الوسائل الحديثة من أخطاء الموظفين أثناء العمل.

الوسائل الحديثة تقلل من الخطأ	التكرار
غالبًا ما تقلل	05 وسيلة فعالة و آمنة
أحيانًا ما تقلل	03 بمرافقة الكتابي
لا تقلل	02 غياب التوثيق
المجموع	10

من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول استفسارهم لمدى مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تنظيم العمل و تجنب الأخطاء ، يتفق 08 مبحوثين ممثلين الأغلبية ، في مساعدة الوسائل الحديثة للاتصال في تنظيم العمل و تفادي الأخطاء ، إلا أن الاختلاف يكمن في كيفية مساهمتها في ذلك حيث أكد كل من المبحوث رقم 01،02،03،07،10 أنها وسيلة اتصال فعالة و بمثابة دليل يؤكد و يحتفظ بالنسخ أليا يمكن الرجوع إليها في حالة الضرورة . غير أن المبحوث رقم 05،06،08 يفضلون إسناد الوثائق للبريد الالكتروني لتفادي الأخطاء و خلق تنظيم أكثر في طريقة العمل.

في المقابل ينفي كل من المبحوث رقم 04، 09 دور الوسائل الحديثة للاتصال في تنظيم العمل لنقص فعاليتها و عدم تعميمها في مختلف المصالح و عدم إتقانها من طرف كافيات الموظفين ، و يؤكدون على ضرورة التعامل بالوثائق .

2-4-2 الاستنتاج: نستنتج من تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم لمدى مساهمة وسائل الاتصال الحديثة في تنظيم العمل و التقليل من الأخطاء، أن توفير وسائل الاتصال الحديثة و حسن استخدامها و التحكم فيها من طرف جميع أفراد المؤسسة ، يسهل عملية نقل التعليمات و المقررات و الاستفسارات و تبادل الأفكار و الآراء وهذا ما يحقق نجاح التواصل وخلق الانسجام بين الموظفين و التنسيق بين مختلف المصالح و المكاتب لتحديد مهامهم و تقديم أفضل جهد و أجود أداء ، و يساعد بشكل كبير في تنظيم العمل و تفادي الأخطاء.

5-2 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال العاشر:

1-5-2 تفرغ إجابات المبحوثين على السؤال العاشر : برأيك ما الوسيلة الأنسب و الفعالة في العملية الاتصالية داخل المديرية ؟ و لماذا ؟

جدول رقم (26) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال العاشر من المقابلة .

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	البريد الالكتروني هو بمثابة أرشيف لتأكيد إرسال أو استقبال الرسائل
02	الاجتماعات و الحديث المباشر حول المهام المسندة
03	الوسيلة المكتوبة لوجود التوثيق
04	المباشر عن طريق الأوامر
05	الكتابة أكثر وضوح و تنظيم
06	الاجتماعات-تبادل الأفكار –الشرح المفصل أكثر
07	الاجتماعات
08	المراسلات الكتابية
09	أفضل الوثائق أكثر ضمان
10	منصات السمعى البصري لأنها أكثر وضوح وشرح و مباشرة

يبين الجدول أعلاه تفرغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال العاشر من المقابلة، والذي يستفسر عن الوسيلة الفعالة و الأنسب للعملية الاتصالية داخل المديرية . تم نقل الإجابات حرفيا للحفاظ على مصداقية المعلومات، مما أتاح فرصة لاستخلاص الرموز لاحقا بطريقة دقيقة.

جدول رقم (27) يبين الوسيلة الاتصالية الأنسب و الفعالة داخل المديرية .

الوسيلة الأنسب و الفعالة	التكرار
الوسائل الحديثة	02 البريد الالكتروني
الوسائل التقليدية	04 الاتصال المباشر (الاجتماعات)
	04 المراسلات الكتابية
المجموع	10

من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول وسيلة الاتصال الأنسب و الفعالة داخل المديرية ، نجد ان معظم المبحوثين و عددهم 08 لا يعتمدون عل الوسائل الحديثة ، بحيث أدلى كل من المبحوث رقم 07،06،04،02 أن الاجتماعات و الطريقة المباشرة في إصدار التعليمات و توجيه المهام هي الأنسب و الأفضل في شرح التعليمات و تحديد الأدوار ، في حين يفضل كل من المبحوث رقم 03، 09،08،05 التوثيق و الرسمية في الاتصال .

2-5-2 الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم للوسيلة الأنسب و الفعالة في عملية الاتصال داخل المديرية ، أن المراسلات الإدارية الموثقة و الاجتماعات الرسمية لمشاركة الآراء و الاقتراحات و الحوار المباشر ، هي من بين الوسائل الفعالة و الأنسب و الأكثر ضمان و تأكيداً في نجاح العملية الاتصالية داخل المديرية وهذا ما يؤكد ماكس فييبر في النظرية البيروقراطية ، بضرورة استخدام توجيهات مكتوبة للسيطرة و التحكم في تصرفات الموظفين و أن يتصفوا بالرشد لتحقيق المنظمة أهدافها بكفاءة.

6-2 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الحاد عشر:

1-6-2 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الحاد عشر: هل سبق وان تلقيت تكويناً أو تدريب حول كيفية استعمال وسائل الاتصال الحديثة في إطار العمل؟ ما مدة التكوين و أين؟

جدول رقم (28) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الحادي عشر من المقابلة.

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	لم أتلقى أي تدريب بل اكتسبته عن طريق الخبرة و الممارسة خارج العمل
02	خبرة شخصية
03	لم أتلقى أي تدريب -
04	خبرة مكتسبة
05	لم أتلقى تكوين- معرفة مسبقة
06	لا يسبق لي ان تلقيت تدريب او تكوين- مكتسبات شخصية
07	بفضل الخبرة الشخصية
08	مكتسبات شخصية
09	خبرة خارجية
10	لا ، بحكم التخصص و خبرات مكتسبة من قبل

يبين لنا هذا الجدول تفريغاً كاملاً لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الحد عشر من المقابلة، والذي يستفسر عن تلقي المبحوث أي تدريب أو تكوين في استخدام الوسائل الحديثة للاتصال . تم نقل الإجابات حرفياً للحفاظ على مصداقية المعلومات، مما أتاح فرصة لاستخلاص الرموز لاحقاً بطريقة دقيقة.

جدول رقم (29) يبين مدى اهتمام المديرية بتكوين و تدريب الموظفين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة من عدمه .

التكرار	التكوين على ممارسة الوسائل الحديثة للاتصال
00	نعم تلقيت تكوين
10	لم أتلقى أي تكوين
10	المجموع

من خلال تحليلات إجابات المبحوثين نجد أن كل المبحوثين لم يسبق لهم وان تدريبوا على استعمال وسائل الاتصال الحديثة ، بل كلهم يؤكدون بان المكتسبات السابقة و الخبرات الشخصية و عن طرق الممارسة و الاحتكاك بالزملاء خاصة أصحاب التخصص. هذا ما ساعدهم على استخدام التقنيات الحديثة و استغلالها في مهتهم و وظائفهم لتسيير العمل و مواكبة التطورات.

2-6-2 الاستنتاج:

نستنتج من تحليلات إجابات المبحوثين أن عملية تدريب الموظفين في مهامهم و تخصصاته يعد من بين أهم الآليات التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة و خاصة في مجال تقنيات الاتصال ، بغرض تحين المعلومات و كسب مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة التي أصبحت تعتمد التكنولوجيا في شتى مهامها. هذا ما جاء في اقتراحات تايلور بالتأكيد على ضرورة تدريب و تكوين العمال.

استنتاج عام للفرضية الثانية : من خلال تحليلات إجابات المبحوثين لأسئلة الفرضية الثاني، نستنتج أن الاعتماد على الوسائل الحديثة للاتصال الإداري تمكن من إرسال التعليمات في وقتها و إلى مكانها المحدد بدقة و فعالية ، و تساهم في عملية تنظيم العمل من حيث اعتبارها قناة تضمن التقليل من الأخطاء و التضارب في توجيه المهام للموظفين ، و بهذا نستطيع القول أن الفرضية الثانية قد تحققت و التي تنص على أن الوسائل الحديثة والمتنوعة المستعملة في الاتصال الإداري تؤدي إلى تحسين التنسيق بين المصالح وتقليل تضارب المهام.

3 عرض و تحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالث :يساهم الاتصال الإداري الفعال في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

3-1 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الثاني عشر:

3-1-1 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الثاني عشر: كيف تصف علاقتك مع رؤسائك و زملائك في مؤسسة العمل ؟كيف يؤثر ذلك على العمل ؟

جدول رقم (30) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الثاني عشر من المقابلة.

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	علاقة جيدة مع كلا الطرفين –الراحة في أداء المهام
02	علاقة جيدة مع المسؤول و الزملاء مما يجعل أدائي جيد
03	علاقة جيدة و تواصل جيد يسهل القيام بالمهام
04	أحيانا جيدة و أحيانا سيئة حسب نوع المسؤول.
05	لا تؤثر طبيعة علاقتي مع الزملاء ، عكس ذلك مع الرئيس قد ينقص من الأداء
06	انسداد التواصل مع المسؤول يضعف أدائي و يربكني.أما مع الزملاء لا أتأثر بطبيعة العلاقة
07	غالبا ما يكون اصطدام – أقوم بأبسط جهد بدون اجتهاد
08	عادية – انجاز المهام بصفة عادية
09	سيئة جيدة مع الرئيس –يؤثر سلبا على أدائي
10	أحيانا جيدة قليلا ما يكون هناك انسداد يدفعني إلى استخدام الرسمية لربح الوقت و التماطل

يمثل لنا هذا الجدول تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الثاني من المقابلة، والذي يستفسر عن طبيعة العلاقة مع المسؤول و زملاء العمل و ما تأثير ذلك . تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

جدول رقم (31) يبين علاقة الموظفين مع رؤسائهم و زملائهم في العمل .

علاقاتك في العمل	التكرار
جيدة	04 كلا الطرفين
غير ثابتة	05 مع الرئيس
سيئة	01 كلا الطرفين
سيئة	01 مع الرئيس
المجموع	11

من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول تقييمهم لطبيعة علاقتهم بالرئيس و زملاء العمل و مدى تأثير ذلك على أدائهم ، نلاحظ أن اغلب المبحوثين بمجموع تسعة من أصل عشرة صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم جيدة و عادية ، مما يوفر لهم مناخ عمل ملائم يسوده التفاهم و التعاون ، في حين نميز خمسة مبحوثين بوصف علاقاتهم غير ثابتة مع المسؤول تدفعهم لتقليل الجهد و عدم الاجتهاد في انجاز المهام و أحيان التعمد في فرض الرسمية لربح الوقت و تأجيل العمل حسب قول كل من المبحوث رقم 04،05،06،10. و يؤكد المبحوث رقم 09 أن علاقته بالمسؤول غالبا ما تكون سيئة جدا و دائما ما يرهقه ذلك و يؤثر سلبا على اداء مهامه.

في المقابل صرح المبحوث رقم 07 أن علاقته سيئة مع الرئيس و الزملاء هذا ما يشعره بعدم الارتياح أثناء القيام بمهامه و يعيق أدائه بسبب نقص التواصل و أحيانا يصل إلى الانسداد.

عكس المبحوث رقم 08 الذي يقول بأنه لا يبالي لطبيعة العلاقة في وسط العمل تجاه الرئيس أو الزملاء و لا يؤثر ذلك على طريقة و كيفة القيام بدوره و تقديم المهام الموكلة إليه مهما كانت.

2-1-3 الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم لطبيعة علاقتهم مع المسؤول و زملائهم في العمل و مدى تأثيرها على أدائهم، أن ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم تسوده العلاقات المهنية القوية هو بمثابة أرض خصبة تضمن التواصل بدون فوضى و تشويش و يزيل سوء فهم الرسالة أو عدم وصولها أو حتى تغيير مسارها ، وهذا ما يحقق الفعالية في

الاتصال و التواصل ،و يزيد من وتوضيح و تدقيق الوظائف و المهام لتقديمها بالشكل الأفضل. هذا ما يدل على أهمية وضرورة طبيعة العلاقات المهنية و تأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على انجازاته و فعاليتها كما يوضحه ليكرت في النظرية المعدلة.

2-3 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الثالث عشر:

1-2-3 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الثالث عشر: برأيك ما أهم سمة يجب أن يتصف بها الاتصال داخل المؤسسة لتحسين أداء الموظفين ؟

جدول رقم (32) يوضح إجابات المبحوثين للسؤال الثالث عشر من المقابلة.

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	الرسمية باحترام السلم الإداري
02	الاتصال المباشر لانه أكثر وضوحا
03	رسمي و مباشر
04	الرسمية كتابية أو عن طريق البريد
05	المباشرة رسمية بالمتابعة و الرقابة بالإضافة الى التحفيز .
06	الاتصال المباشر شفهي و كتابي
07	الاتصال المباشر مهما كان نوع الوسيلة.
08	الكتابية – وصل الاستلام – المراسلات المكتوبة – التوثيق
09	عن طريق وصل الاستلام لاي رسالة او تعليمة مكتوبة
10	الصدق و الوضوح – اعمل براحة و يقين

يمثل هذا الجدول تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الثالث عشر من المقابلة، والذي يستفسر عن أهم سمة يتصف بها الاتصال داخل المديرية. تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

جدول رقم (33) يبين أهم سمة يجب أن يتصف بها الاتصال الإداري داخل المديرية

أهم سمة للاتصال الفعال	التكرار
الرسمية	06 كتابيا – 04 مباشر
غير رسمية	02 مباشر - شفهي
المجموع	15

من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم حول أهم سمة يجب أن يتصف بها الاتصال داخل المؤسسة ، لاحظنا أن كل المبحوثين يفضلون الرسمية في التعامل بالوثائق كجداول الإرسال و وصل الاستلام ، لما توفره الرسمية من ضمان و تأكيد يزيل الغموض و الخوف من الرجوع في القرارات . كما يوجد تباين في إجابات خمسة مبحوثين وهم المبحوث رقم 02،03،06،07،10 يؤكدون على إسناد الأقوال و التوجيهات الشفوية المباشر مما يوفر توضيح أكثر في طريقة العمل وكيفية.

2-2-3 الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم لأهم سمة اتصال داخل المؤسسة و التي تساعد على زيادة أداء الموظفين ، أن سمة الرسمية و غير الرسمية قد تتماشى مع بعضها البعض و يمكن استغلالها أحسن استغلال في تقديم شرح أكثر لنماذج عمل و مهام قد تكون أحيانا جديدة ، فليست هناك طريقة وحيدة مثلى للقيام بالأعمال بل قد يحتم الظرف أو الموقف على الموظف أن يختار طريقة تمكنه من انجاز مهامهم و تقديمها ، هذا ما تؤكدته النظرية الموقفية التي ترى أن هناك فرصة للموظف باختيار الوسيلة التي تساعد في إعطاء إضافة و زياه في الأداء .

3-3 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الرابع عشر:

1-3-3 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الرابع عشر: هل تلجأ الإدارة المعنية إلى المتابعة المستمرة في التواصل معكم؟ كيف يتم ذلك؟ وما أثره؟

جدول رقم (34) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الرابع عشر من المقابلة.

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	هناك استفسار عن المهام الموكلة و مدة انجازها...و يولد ذلك ضغط
02	دائما هناك متابعة للمهام المسندة الينا و فورية بغرض إتمامها في وقتها
03	لا ليس هناك متابعة مستمرة -
04	احيانا تكون -و تؤثر سلبا إذا كانت المهام غير مهمي
05	لا توجد متابعة مستمرة و هذا يؤثر سلبا على انجاز المهام في وقتها
06	نعم توجد متابعة مستمرة لتفادي الإهمال و التماطل.
07	أحيانا هناك متابعة - تدفعني إلى انجاز المهام بشكل أفضل و أكثر إتقان و في وقتها
08	نعم كتابيا و شفويا- أحيانا يكون هناك ضغط بسبب تحديد الفترة -يؤثر بالسلب على أدائي
09	نعم كتابيا و شفويا-و يكون عائق إذا تم تحديد الوقت- تأثير سلبي على عملية إتمام المهام
10	هناك مرتين رسمية للمهام المصلحة -تساعد على خلق الانضباط و أحيانا تولد ضغط

يمثل هذا الجدول تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الرابع عشر من المقابلة، والذي يستفسر عن مدى لجوء الإدارة المعنية للمتابعة المستمرة.تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

جدول رقم (35) يبين المتابعة المستمرة للموظفين أثناء قيامهم بالمهام من طرف الإدارة المعنية .

المتابعة المستمرة من طرف الإدارة	التكرار
يوجد متابعة	03 أنية وفورية 01 رسمية 02 كتاب شفهي
أحيانا تكون هناك متابعة	02 مباشرة
لا توجد متابعة	02
المجموع	10

من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم لمدى تعرضهم للمتابعة المستمرة من عدمها أثناء توكيلهم المهام ، نلاحظ أن اغلب المبحوثين و يتمثل عددهم في 06 من أصل 10 مبحوثين صرحوا أنهم يتعرضون للمتابعة المستمرة من طرف المسؤول المباشر في شكل كتابي او شفهي للاستفسارات عن وتيرة انجاز المهام و الوقت المحدد لها ، و هذا ما قد يخلق لديهم نوع من الانضباط و الحرص على إتمام الأعمال في وقتها و بأداء جيد كما أدلى به كل من البحوث رقم 02،06، و تكون المتابعة أكثر فعالية عندما كلما كانت رسمية و مبرمجة مثل ما قال المبحوث رقم 10. في المقابل يرى كل من المبحوث رقم 01،08،09 بان المتابعة المستمرة تولد لديهم ضغط و تعرقل سير العمل و خاصة عند تحديد الوقت ، ما يجعلهم يتسرعون في أداء وظائفهم و تقديمها أحيانا بالأخطاء .

في حين يؤكد كل من المبحوث رقم 04،07 انه أحيانا تكون هناك المتابعة في شكل استفسارات عن مدى تقدم انجاز المهام الموكلة لهم، أو طلب الإسراع في إنهاؤها وتقديمها ، وهذا ما يؤثر على أدائهم بالسلب و يجعلهم يفقدون السيطرة على عمله و قد يخل في فعالية وجودة أدائه.

و بالمقابل ينفي كل من المبحوث رقم 03،05 من المتابعة المستمرة لأدائهم بالمهام المسندة لهم ، ويؤكدون غيابها من طرف أي مسؤول ، وهذا ما يفسر عدم الاهتمام و يؤثر بالسلب على أدائهم و حتى على نفسياتهم و روحهم المعنوية كما ادلى به المبحوث رقم 05 و يجعلهم يقدمون أقل جهد و اخذ وقت اكبر في انجاز الأعمال نظرا لغياب الرقابة و عدم الاستفسار على المهام المطلوبة.

2-3-3 الاستنتاج

نستنتج من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول تقييمهم لوجود المتابعة المستمرة من عدمها ، أن الرقابة المستمرة في متابعة عملية انجاز المهام تعد من أهم مصادر التغذية العكسية للإدارة ، حيث تسمح لها بالاطلاع على قدرة استيعاب وفهم الموظفين للتعليمات التي تصلهم و ما مدى قدرتهم على تفكيك رموز الرسالة من خلال تقييم كل موظف حسب طريقة و مدة الانجاز ، و مدى إتقان العمل المطلوب منه.و هذا ما يمكن للمؤسسة أو الإدارة من كشف العيوب و معرفة مصدر الخلل و تصحيحه حفاظا على أداء المؤسسة. وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية لتيالور في إشارته إلى القدرة على فرض الرقابة القصوى على الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم بهدف مواجهة مختلف مشاكل التنظيمات و القضاء عليها من خلال توجيه أهداف القادة و أهداف المنفذين باتجاه تضافر جهود الجميع في سبيل زيادة جودة الأداء.

4-3 عرض و تحليل و مناقشة نتائج السؤال الخامس عشر

1-4-3 تفريغ إجابات المبحوثين على السؤال الخامس عشر: ما المقترحات التي ترى أنها قد تُسهم في تطوير الاتصال الإداري وبالتالي تحسين أداء الموظفين.

جدول رقم (36) يوضح إجابات المبحوثين على السؤال الخامس عشر من المقابلة.

رقم المبحوث	إجابات المبحوثين كما هي
01	التكوين في مجال الاتصال الحديث –التحفيز-تجديد الوسائل و توفير الانترنت
02	التكوين و التدريب في المهام الجديدة
03	التدريب-تغيير مكان العمل داخل المؤسسة يسهم في فهم مختلف المهام
04	الأسلوب حسب نمط القيادة و انا أفضل التنوع في طريقة الاتصال
05	التدريب على استخدام مختلف وسائل الاتصال و خاصة الحديثة
06	التدريب على استخدام الوسائل الحديثة
07	شبكة انترانت محلية داخل المؤسسة للتواصل مع مختلف المصالح – الاجتماعات المباشرة
08	التكوين في استعمال مختلف وسائل الاتصال – تجديد العتاد
09	ربط المصالح بشبكة الانترنت موحدة-الهاتف – تحسين مناخ العمل و خاصة الإضاءة
10	برنامج رقمي سمع بصري يساعد ربح على الوقت و انجاز المهام

يمثل هذا الجدول تفريغا كاملا لإجابات المبحوثين العشرة حول السؤال الخامس عشر من المقابلة، والذي يستفسر عن مقترحات الموظفين لتطوير عملية الاتصال و جعلها أكثر فعالية. تم تدوين الإجابات كما جاءت للحفاظ على مصداقية المعلومات.

جدول رقم (37) : يبين مقترحات المبحوثين من اجل تطوير العملية الاتصالية الإدارية داخل المديرية

الوسائل المقترحة لتوفيرها في المديرية	التكرار
التدريب و التكوين	06
شبكة انترنيت داخلية	03
التنوع في الاتصال	01
التطلع على مختلف المهام	01
المجموع	11

من خلالا تحليلات إجابات المبحوثين حول تقديمهم لمقترحات قد تساهم في تطوير عملية الاتصال داخل المؤسسة ، نلاحظ أن اغلب المبحوثين و المرموز لهم بالأرقام 01،02،03،05،06،08 يتفقون على ضرورة اهتمام المؤسسة بالتدريب و التكوين لموظفيها من اجل تحديث المعلومات و اكتساب مهارات و تقنيات جديدة، تساعد في استخدام في الوسائل الحديثة للاتصال على غرار البريد الالكتروني و شبكات الانترنت.. الخ ، بالإضافة يؤكد المبحوث رقم 03 على أهمية الاطلاع على مختلف المصالح لكسب خبرة أكثر و يساعد على فهم ووضوح التعليمات المتبادلة لبيان مختلف أجهزة الإدارة.

في حين يؤكد كل من المبحوث رقم 07،09،10 على ضرورة شبكات الانترنت المحلية أو الداخلية داخل المديرية مما يساعد أكثر في سرعة تدفق و تبادل المعلومات و الرسائل في حالة طلب التوضيح أو الاستفسار أو التأكيد على إتمام المهام... إلخ .

في المقابل نميز مبحوث واحد و هو رقم 04 يفضل التنوع في طريقة و أسلوب الاتصال و لا يجب الاعتماد على نمط واحد و اعتباره الفعال ، بل هناك مواقف و ظروف تتطلب التغيير.

2-4-3 الاستنتاج :

نستنتج من خلال تحليلات إجابات المبحوثين حول اقتراحاتهم ، انه هناك من يرى ضرورة التكوين و التدريب على استخدام مختلف وسائل الاتصال و خاصة الحديثة منها و إدماج تطبيقات تربط و تنسق بين أقسام المؤسسة، بالإضافة إلى دوران العمل داخل المؤسسة للتعرف أكثر على مهام المكاتب الأخر و الاستفادة من خبرات الموظفين و يسهل عملية

التواصل بينهم ،وهناك من يوافق على اعتماد الوسائل الكلاسيكية في الاتصال الإداري ، كتابيا أو شفويا ،باعتبارها كافية في إيصال التعليم وتوضيحها، إلا انه من خلال ملاحظتنا للمبحوثين أن معظمهم يتجنبون العمل والتعامل بالوسائل الحديثة كالبريد الإلكتروني مثلا ،و هذا راجع لعدم تحكمهم في التقنيات الحديثة لوسائل الاتصال بسبب نقص التكوين و غياب المبادرة الشخصية في الاجتهاد و التدريب.

استنتاج عام للفرضية الثالثة : من خلال تحليلات إجابات المبحوثين لأسئلة الفرضية الثالثة،نستنتج أن طبيعة العلاقات المهنية بين الموظفين لها دور فعال في توجيه سلوك الفرد العامل بالمؤسسة،فالعلاقات الجيدة قد تمنح الموظف الثقة و الشعور بالانتماء وبالتالي تحقيق الولاء الوظيفي ، وهذا ما يدفعه إلى تحسين أداءه مهما تنوعت أنواع الاتصال و حسب ما تمليه الحاجة ، كما قد تزداد العملية الاتصالية فعالية و نجاح كلما كانت هناك متابعة و رقابة لمدى انجاز المهام الموكلة لتحقيق أهداف المنظمة.وهذا ما يدل على صحة الفرضية التي تشير إلى أن الاتصال الإداري الفعال يساهم في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

الاستنتاج العام للدراسة: بناءا على ما تم التوصل إليه من نتائج الخاصة بالفرضيات الثلاثة السابقة فان ذلك يؤكد بأن الاتصال الإداري يلعب دور مهم و أساسي في تحقيق كفاءة العمل داخل المؤسسة .

حيث أن وضوح التعليمات التي يوفرها الاتصال الإداري و تحديده للمهام و الأهداف عن طريق تفاعل الموظفين و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات و تبادل الأفكار و الآراء ، بالإضافة إلى مهارات المرسل في الاتصال و التي تساهم بشكل كبير في تنقل الفكرة بكفاءة و تساعد المستقبل في فك رموز الرسالة، لان وضوح الرسالة ينتج عنه أداء جيد و فعال عكس غموضها قد يعيق سير العملية الإدارية و يؤدي إلى الاستفسار وتضييع الوقت في إعادة صياغة و شرح مضمون التعليمات، باستخدام مختلف الطرق الرسمية وغير الرسمية للاتصالات الإدارية بهدف انجاز و إتمام المهام الموكلة للموظف. كما نجد أن الوسائل الحديثة للاتصال تسهيل عملية نقل و تبادل الأفكار و المعلومات بين مختلف أقسام المديرية لما توفره من سرعة و دقة و تنظيم للعمل ، و تجنب حدوث التضارب في المهام ، فكلما اعتمدت المديرية على التكنولوجيا الحديثة لوسائل الاتصال مصحوبة بالتدريب و التكوين لموظفيها على التحكم في استخدامها، كلما كان الأداء أفضل. و توصلنا أيضا إلى ضرورة توفر المناخ التنظيمي الملائم لممارسة الوظائف في أحسن وجه و بأعلى جودة ممكنة ، من خلال خلق علاقات مهنية تساعد على مرونة الاتصال و التواصل بين الرئيس و المرؤوس ، فكل هذه العوامل و الظروف يمكن للاتصال الإداري الفعال أن يحققها في أي منظمة ، لهذا نجد المؤسسات المعاصرة تعتمد على الاتصال الإداري كإستراتيجية من بين الاستراتيجيات الفعالة في تحقيق كفاءة العمل داخل المؤسسة .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسة المحلية الأولى **لبوحنكة أسماء و فيالة مختار (2020)** بعنوان: دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة " التضامن عايشي لإنتاج البلاط " الطاهير. على مساهمة الاتصال الإداري في رفع جودة الانجاز و أهمية العملية الاستشارية بإشراك الموظفين في عملية تبادل الأفكار و إبداء الآراء وما ينتج عنها من إبداع ، و تعزيز مهارات الاتصال و التعامل الجيد مع الزملاء بغرض خلق بيئة عمل ملائمة تسمح بتقديم أداء جيد.

اما بالنسبة للدراسة المحلية الثانية لـ " جلال الدين بو عطيظ " بعنوان **الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي** فقد اتفقت مع دراستنا في الكشف عن وجود النمط الاتصال النازل و الصاعد في المؤسسة ، وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة.

كما قد اتفقت نتائج دراستنا مع الدراسة العربية الثالثة دراسة **محمد عبد الله العنزي** بعنوان : اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية عملية القرارات الإدارية التي تؤكد على أن وجود اثر لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة ، النازلة ، الأفقية) على وصول المعلومات و على مستوى وضوحها و انتقالها بين الموظفين. و عدم وجود فروق في اثر الاتصالات الإدارية في توفير المعلومات المطلوبة لتحقيق فعالية في الأداء من حيث السن و المستوى للموظفين.

و لا يعني ذلك وجود تطابق تام لنتائج دراستنا الراهنة مع نتائج الدراسات السابقة بل نجد بعض الاختلافات ، **فجلال الدين بو عطيظ** يؤكد عدم وجود تأثير للاقدمية على أداء الموظفين و يشير إليه **محمد عبد الله العنزي** في دراسته أيضا ، إلا أننا في دراستنا الحالية لاحظنا انه هناك تأثير للخبرة و الاقدمية على سير العملية الإدارية.

خاتمة

خاتمة :

تعد الدراسة الراهنة من بين أهم الدراسات في علم الاجتماع العمل والتنظيم، لأنها تطرح موضوع جد مهم في مجال المؤسسات، ألا وهو الاتصال الإداري و ما يقدمه من دور في تحقيق كفاءة عمل المؤسسة.

لهذا أكدت دراستنا على ضرورة وضع التعليمات و توضيح الأهداف و المهام من اجل الحصول على أداء أفضل ، من خلال الاهتمام بنمط و مصدر و محتوى الرسالة ،وانتقاء القناة الأنسب لإرسالها وكذا تنمية مهارات الاتصال لدى الموظفين ، بالإضافة إلى تشجيع العملية الاستشارية بين مختلف أعضاء أقسام المديرية.

كما أكدت دراستنا الحالية على ميزة وسائل الاتصال المستخدمة خاصة الحديثة منها ،التي توفر الدقة والسرعة في تدفق المعلومات ونقلها بين المرسل و المستقبل، هذا ما يساعد على تنظيم العمل و تقليل الأخطاء و تفادي التضارب في المهام ، مع ضرورة مرافقة تدريب وتكوين الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة ، لأن كلما كان هناك تحكم أكثر في الوسائل الحديثة للاتصال الإداري كلما كان الأداء جيدا.

و أكدت دراستنا أيضا على ضرورة الاهتمام بالعلاقات المهنية بين الموظفين، لأنها تمهد الطريق و تساهم في توفير قناة اتصال تسمح بمرور الرسالة بدون تشويش ،وتضمن وصولها إلى المستقبل بدون غموض ،مما يجعله يعمل بأكثر أريحية و ثقة تمكنه من انجاز وظائفه بأفضل جودة.

أخيرا تؤكد دراستنا أن الاتصال الإداري بمختلف أنواعه هو بمثابة محرك أساسي لتسيير شؤون المؤسسة و التحكم في أعمالها ،و لكي يتحقق ذلك يجب أن يتم تفعيله بنجاح باستغلال مختلف الطرق والأساليب الصحيحة في ممارسته، وتفادي العقاقيل و المشاكل التي قد تعيق دوره في تحقيق الأهداف التي أعدت من اجلها الرسالة الإدارية، و تتم الوظائف والمهام وفقا لما تم التخطيط له من قبل المؤسسة و تجسيد الأهداف المحددة سلفا، وهذا ما يجعل المؤسسة تتصف بالفعالية و الكفاءة في الأداء.

الملاحق

دليل المقابلة

تاريخ المقابلة :/...../..... مكان المقابلة :

مدة المقابلة من :إلى

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أتشرف بلقائي معكم و على قبولكم التحدث معنا ، أنا الطالب شرقي محمد في طور الماستر ،
جنئت لإجراء مقابلة علمية معكم في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع
التنظيم و العمل حول موضوع " دور الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة العمل داخل
المؤسسة" ، دراسة ميدانية في مديرية جامعة ابن خلدون تيارت ، و سأقوم بطرح بعض الأسئلة
عليكم و المتعلقة بموضوع الدراسة ، كل ما تدلون به من معلومات أو تصريحات ستبقى تستخدم
لأغراض البحث العلمي فقط ، فارجوا منكم أن تولون كل الاهتمام و اخذ كل وقتكم في التفكير و
الإجابة

أولا : أسئلة المقابلة الخاصة بـ الفرضية الأولى

"كلما زاد وضوح الاتصال الإداري داخل المؤسسة، زادت قدرة الموظفين على فهم
المهام وتنفيذها بكفاءة".

1. كيف تصف مستوى وضوح التعليمات التي تتلقاها من إدارتك المباشرة؟
2. هل يتم توضيح الأهداف والمهام بشكل كافٍ عند تكليفكم بعمل معين؟ كيف يتم ذلك عادة؟
من طرف من؟
3. هل سبق أن واجهت صعوبة في فهم مضمون رسالة إدارية أو توجيه معين؟ ما سبب ذلك
في رأيك؟
4. برأيك، ما تأثير وضوح أو غموض الاتصال على أدائك الشخصي في العمل؟ هل ترى أن
غموض الاتصال يمكن أن يؤدي إلى أخطاء في تنفيذ العمل؟ هل لديك أمثلة؟
5. كيف يتم التعامل مع اللبس أو الغموض إن وجد في الرسائل أو التعليمات؟

ثانياً: أسئلة المقابلة الخاصة بـ الفرضية الثانية

"تؤدي الوسائل الحديثة والمتنوعة المستعملة في الاتصال الإداري إلى تحسين التنسيق بين المصالح وتقليل تضارب المهام".

6. ما هي الوسائل الحديثة الأكثر استخدامًا في الاتصال داخل مديرية الجامعة؟ نوعها؟ هل تراها كافية؟ كيف تقيم فعالية هذه الوسائل في ضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب؟
7. هل ترى أن الوسائل الرقمية غرارا عن الوسائل الورقية تُسهم فعليًا في تنظيم العمل؟ كيف؟
8. هل سبق أن حدث تضارب في المهام أو قرارات متعارضة بسبب ضعف الوسيلة الاتصالية؟ سبب؟ ما نتيجة ذلك؟
9. هل تؤمن بأن استعمال الوسائل الحديثة يمكن أن يقلل من الأخطاء التنظيمية؟ ولماذا؟
10. برأيك، ما الوسيلة الاتصالية الأنسب لضمان تنسيق فعال بين مختلف المصالح؟ ولماذا؟
11. هل تتلقى تكوينًا أو توجيهًا حول كيفية استخدام وسائل الاتصال الحديثة في إطار العمل؟ مدة التكوين؟ نمطه (حضوري-عن بعد)؟ مدى استفادتك؟

ثالثاً: أسئلة المقابلة الخاصة بـ الفرضية الثالثة

"يساهم الاتصال الإداري الفعال في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة".

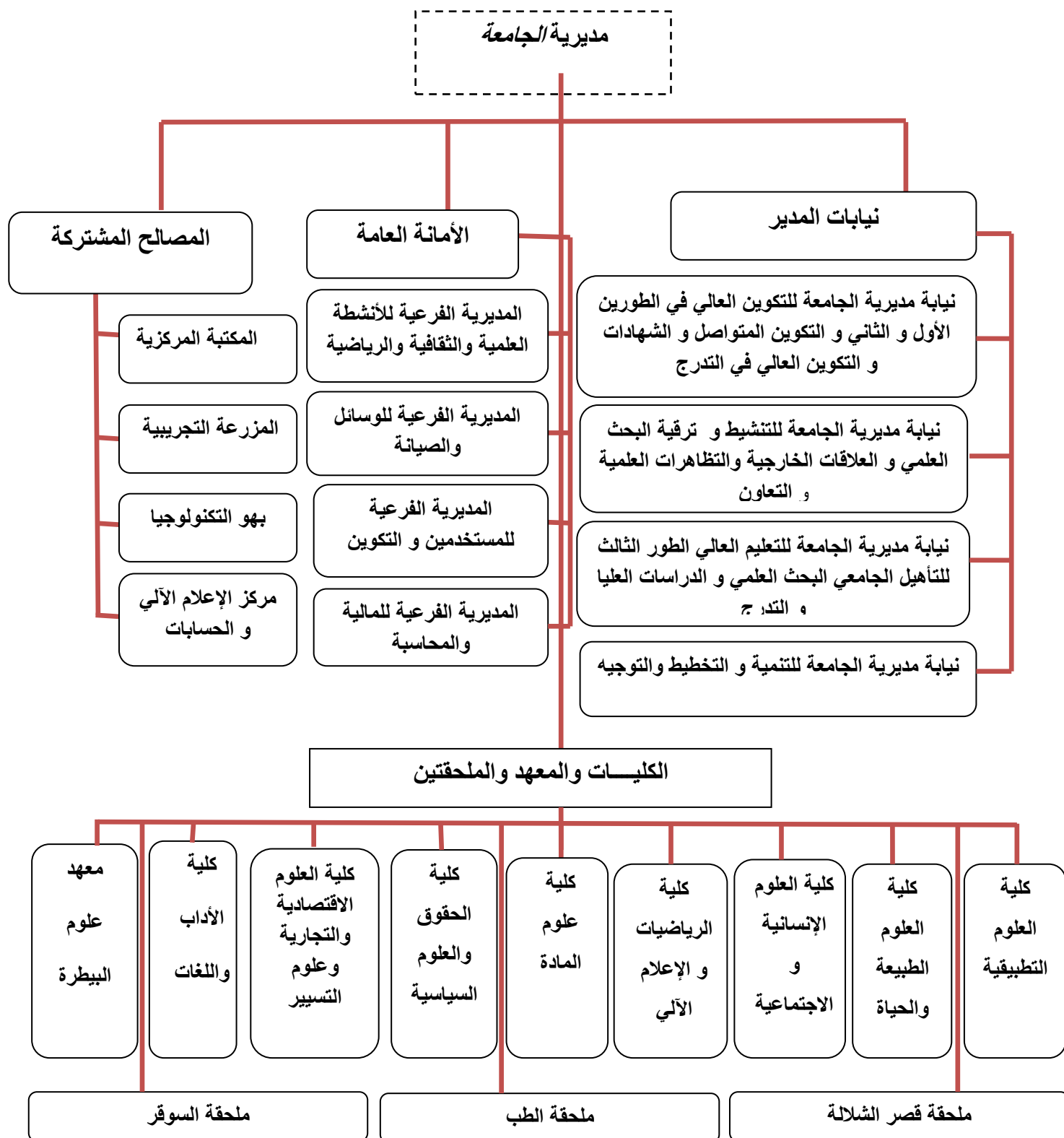
12. كيف تصف العلاقة مع رؤسائك وزملائك في مؤسسة العمل؟ كيف تؤثر على العمل؟ أعط أمثلة
13. برأيك، ما أهم سمة يجب أن يتصف بها الاتصال داخل المؤسسة لتحسين الأداء لدى الموظفين؟
14. هل تلجأ الإدارة إلى المتابعة المستمرة في التواصل معكم؟ كيف؟ وما أثر ذلك على أدائك؟
15. ما المقترحات التي ترى أنها قد تُسهم في تطوير الاتصال الإداري وبالتالي تحسين أداء الموظفين؟

خامساً بيانات شخصية:

16- السن:.....- 17 المستوى التعليمي:.....

18- المنصب الحالي:.....- 19 لأقدمية:.....

20- مستوى التحكم في الوسائل الحديثة:..... ..



قائمة المراجع و المصادر

****قائمة المراجع و المصادر****

✓ المصادر :

1. المؤلف : (احمد، زكي بدوي)و(يوسف محمود) : "المعجم العربي الميسر" ،دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1982م.
2. المؤلف : (جيل ،فيربول) : "معجم مصطلحات علم الاجتماع" ،ترجمة انسام محمد الأسعد،دار و مكتبة الهلال بيروت ، ط 1 ، 2011.
3. المؤلف : (فاروق ، مقداس) ، "قاموس مصطلحات علم الاجتماع" ، دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان ، د ط، 1996.
4. المؤلف : (محمد بن مكرم،ابن منظور) : "لسان العرب" ، دار الفكر بيروت ، 2000م .
5. المؤلف : (كاتب غير محدد) : "المجدد الأبجدي" ، بيروت لبنان ، دار المشرق ط5.

✓ المراجع :

1. احمد بطاح،حسن الطعاني: "الإدارة التربوية رؤية معاصرة"،دار الفكر للنشر المملكة الأردنية الهاشمية — عمان ، ط 2016، 01.
2. ابو النصر مدحت محمد: "ادارة و تنظيم الجماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات"،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،مصر ، 2012.
3. السعيد مبروك إبراهيم: "الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات"،دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر،ط1، 2013.
4. بدر حامد احمد رمضان : "ادارة المنظمات" ، دار المعلم ، الكويت ، 1982.
5. بلقسام سلاطينية : "الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي" ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2013.
6. حسين حريم ،السلوك التنظيمي: "سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال"،دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، ط2013، 04.
7. خضرة عمر المفلاح : "الاتصال:المهارات والنظريات أسس عامة"،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، ط الأولى، 2014-2015.
8. خيرى خليل الجميلي: "الاتصال ووسائله فى المجتمع الحديث"،المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل ، الإسكندرية ، 1997.
9. راوية محمد حسن: "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"،الدار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
10. صالح خليل ابو اصبح : "العلاقات العامة و الاتصال الإنسانى" ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، د ط 2009.
11. عبد المقصود احمد النجار: "الاتصال الإداري و إدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات"،دار العلم والإيمان للنشر ، ط 2020، 1 .

12. عبيدات ذوقان و آخرون: "منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل والتطبيقات"، دار وائل للطباعة و النشر، عمان الاردن، ط2، 1982.
13. علي فلاح الزعبي و احمد دودين: "الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال"، الأردن، 2016.
14. فوزي غريب و آخرون: "أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية"، الجامعة الأردنية، الأردن، ط1، 1977.
15. كامل احمد ابو ماضي: "بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع، فلسطين، 2018.
16. محمد الغريب عبد الكريم: "البحث العلمي (التصميم، المنهج، الإجراءات)"، مكتبة نهضة الشرق لنشر و التوزيع، القاهرة، ط3، 1966.
17. مصطفى حجازي: "الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة"، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 1990.
18. نجم عبود نجم: "ادارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط5، 2005.
19. يونس ابراهيم التميمي: "المفيد المختصر في الاسم و الخبر"، عمان، دار الخليج للنشر و التوزيع، ط2019، 1.

✓ الرسائل و المذكرات :

1. تبيدي محمد حنفي محمد نور: "اثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء"، تخصص إدارة الأعمال، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.
2. لدهبي عمر: "ثقافة العامل و أثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية السورية الإماراتية"، رسالة ماجستير، ادرار، 2016/2017.
3. مقدود وهيبة: "أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة بمر داس، 2015.
4. نور الدين عزوز: "إدارة الوقت و علاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية" رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2020/2021.

✓ المجالات العلمية:

1. ابراهيم خليل السعدي، دباغية محمد: "اثر العوامل البيئية على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الأردن، العدد90، 2011م.

2. المنصور ، سماح صولح : "تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، ع7، بسكرة جوان 2010.
 3. رويم فائزة، معوقات : "الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة" ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة ، الجزائر ، العدد 2012، 7.
 4. عيسى قنقوب ، وردة برويس : "فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية" مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة-الجزائر، العدد 2015، 15.
 5. كشاط انيس ، برباش توفيق : "التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية" ، مجلة وحدة البحث تنمية الموارد البشرية سطيف ، المجلد 08، العدد 07، سنة 2017.
 6. كمال منصور ، سماح صولح : "تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" ، مجلة أبحاث اقتصاد و ادارية ، ع7، بسكرة جوان 2010.
 7. مداخلة بعنوان : "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، ملتقى دولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي و آفاق التطور ، تجارب الدول ، جامعة حسبية ان بو علي بالشلف ، كلية الاقتصاد، و العلوم التجارية و علوم التسيير يومي 3 و 4 ديسمبر 2012 .
 8. هشام صلاح الدين شتاتحة و آخرون ، "اثر كفاءة مقدمي الخدمة على رضا العميل الخارجي" ، دراسة حالة لمؤسسة جازي بالجلفة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حسبية بن بو علي ، الشلف، الجزائر، المجلد 13 ، العدد.
- ✓ المواقع الالكترونية :
1. موقع المعاني .

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المهم للاتصال الإداري في تحقيق كفاءة العمل داخل مديرية جامعة ابن خلدون، وهذا بالكشف عن نمط الاتصال الإداري السائد في المديرية ، و معرفة خصائص التعليمات الناتجة من حيث الوضوح و الدقة و الشمولية و كذا الوقت ، ومدى تأثيرها في زيادة فعالية أداء الموظفين. و لمعرفة مستوى فعالية الاتصالات الإدارية المستخدمة في تحقيق كفاءة العمل، اخترنا تقنية المقابلة كأداة رئيسية و الملاحظة كأداة ثانوية لجمع المعطيات من عينات البحث المختارة و المقدرة بـ 10 موظفين، تم اختيارهم وفق العينة العشوائية القصدية. و لتحليل نتائج الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي. و تم دراسة هذه العلاقة في ظل المتغيرات الوسيطة كالتحكم في العمل و ربح الوقت و فعالية وجودة الأداء.

كما خلصت الدراسة إلى وجود مساهمة كبير للاتصال الإداري في تحقيق كفاءة العمل داخل المديرية، و توصلنا الى جملة من النتائج من أهمها، الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين جميع المستويات و ضرورة العملية الاستشارية بين الرئيس و الموظفين في فهم و توضيح التعليمات. والعمل على تطوير وسائل الاتصالات الحديثة و تدريب الموظفين على استخدامها و إتقانها لجعل العملية الاتصالية أكثر دقة و فعالية. كما تأكد لنا دور العلاقات المهنية في جعل هذه العملية مرنة و غير معقدة، وتسهم بشكل كبير في وضوح مضمون الرسالة ، مما يمنح للموظف فرصة الاجتهاد و الإبداع في انجاز مهامه .

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري ، الدور، الكفاءة ، العمل ، المؤسسة.

This study aimed to highlight the important role of administrative communication in achieving work efficiency within the Directorate of Ibn Khaldoun University, This is by revealing the prevailing administrative communication pattern in the directorate, And knowing the characteristics of the resulting instructions in terms of clarity, accuracy, comprehensiveness, and time, And its impact on increasing the effectiveness of employee performance. To know the level of effectiveness of administrative communications used to achieve work efficiency, We chose the interview technique as the main tool and observation as a secondary tool to collect data from the selected research samples estimated at 10 employees. They were selected according to a purposive random sample. To analyze the results of the study, we adopted the descriptive approach. This relationship was studied in light of the mediating variables such as work control, time savings, and effectiveness and quality of performance.

The study also concluded that administrative communication has a significant contribution to achieving work efficiency within the directorate. We reached a number of results, the most important of which is the interest in the patterns of administrative communication between all levels and the necessity of the consultative process between the president and the employees in understanding and clarifying the instructions. Working on developing modern means of communication and training employees to use and master them to make the communication process more accurate and effective. We have also clearly demonstrated the role of professional relationships in making this process flexible and uncomplicated. It contributes significantly to the clarity of the message content, which gives the employee the opportunity to work hard and be creative in completing his tasks.

Keywords: administrative communication, role, efficiency, work, institution.

