

الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة (مركز التكييف المدرسي علي رملي نموذجاً، بن عكنون، الجزائر العاصمة)

محمودي كمال¹ & محمودي شهرزاد²

¹ - جامعة الجزائر 2، الجزائر.

² - جامعة تيزي وزو، الجزائر.

E-mail : chahramahmoudi2017@gmail.com

- تاريخ الإرسال: 2020-07-25 - تاريخ القبول: 2020-11-16

ملخص

يعتبر الاتصال عنصراً مهماً في حياة الناس وهو أحد الأساليب الأساسية للتعيش مع بني البشر وبدونه تقطع كل الروابط الإنسانية، وفي هذا الصدد سيتم التركيز على معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية بصفة عامة، ومركز التكييف المدرسي علي رملي "أنموذجاً" والتي نقف من خلالها على واقع الاتصالات التنظيمية في المؤسسات التربوية، فالسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة؟

- الكلمات المفتاحية: الاتصال، الأداء الوظيفي، الأساتذة، مركز التكييف المدرسي.

Communication and its relationship to job performance for teachers (School adaptation center, Ali Ramli as an example, Ben Aknoun - Algiers)

Abstract

Communication is an important element in people's lives, and it is one of the basic methods of coexistence with humans, without which all human ties are broken. In this regard, emphasis will be placed on knowing the relationship between organizational communication and job performance in educational institutions in general and the school adaptation center Ali Ramli. As a model "through which we stand the reality of organizational communication in educational institutions, the question that arises in this field is there a relationship between organizational communication and the job performance of teachers?

Keywords: Communication, job performance, teachers, school adaptation center.

- مقدمة

تمثل عملية الاتصال حاجة اجتماعية ضرورية لكل إنسان، وهي عملية أساسية للتواصل بين الناس والحضارات، ومع التطور العلمي والتكنولوجي أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في كافة أنحاء المعمورة، كما أن الاتصال عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى ومنه تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم وهو مفتاح نجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون طبيعة زملائهم، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه تسعى إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة مركز التكيف المدرسي علي رملي "أتمودجا" واشتملت دراستنا على قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للمؤسسة: قسم نظري وآخر تطبيقي.

1. الإشكالية

يمكن صياغة مشكلة الدراسة حسب التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى الأساتذة؟

2. الفرضيات

لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر الأساتذة، وحاولنا أن نعرف نمط الاتصال السائد في المؤسسات التربوية بصفة عامة ومركز التكيف المدرسي على رملي أمودجا وعلاقته بالأداء الوظيفي للأساتذة.

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة وتندرج ضمن هذه الفرضية العامة فرضيات جزئية وهي كالاتي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

3. دوافع اختيار الموضوع

- اختيار موضوع الاتصال التنظيمي من شأنه معرفة العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسات التربوية.

- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسات التربية وعلاقته بأداء أساتذتها.

- الحاجة لإثراء هذا الموضوع .

- الوقوف على بعض المشاكل والعوائق التي أرقت الأساتذة خاصة في ظل نقص الاتصال بين الإدارة وأساتذتها وهذا ما من شأنه إعاقة سيرورة العملية التعليمية.

4. أهمية اختيار موضوع البحث

أ. الأهمية التنظيمية

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات التربوية، وتنبثق هذه الدراسة من كون المؤسسات التربوية لها دور كبير في الرقي بالمجتمع وازدهاره وهذا يتطلب من أساتذتها الحرص على تقديم كل ما هو أفضل للتلاميذ لينشئوا أفرادا

صالحين من شأنهم حمل المشعل، فامتلاك الأساتذة للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قدرات أعضاء وأوامر يساعد الأساتذة في تأدية مهامهم على أكمل وجه.

ب. الأهمية العلمية

- أهمية موضوع تقييم الأداء، هذا الموضوع الذي اكتسب أهمية بالغة وضرورة لمراقبة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- التعرف على رأي الأساتذة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء داخل مؤسساتهم التربوية.
- الوقوف على أوجه النقص والقصور التي تعاني منها مؤسساتنا التربوية والتي تؤثر سلبا على أداء الأساتذة ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء الأساتذة في المؤسسات التربوية.

6. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- التعرف على مستوى أداء الأساتذة في مؤسساتهم التربوية.
- تطوير الاتصالات في المؤسسات التربوية.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا من جوانب الإدارة التربوية.

7. الدراسات السابقة

إن موضوع الاتصال التنظيمي شأنه شأن المفاهيم الأخرى لم ينل حقه في الدراسة الميدانية رغم ظهور بعض الدراسات التي ساهم أصحابها في إثراء الموضوع عن أنماط الاتصال السائدة في المؤسسات وأهملوا بعض الجوانب مثل: توزيع المعلومات وشبكات الاتصال وكذلك بالنسبة للدراسات الأجنبية فهي قليلة فيما يخص الاتصال التنظيمي كمتغير وارتباطه بالأداء الوظيفي كمتغير تابع.

أ. الدراسات الأجنبية

في سنة 1927 قام ألتون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بدراسة تجارب مكثفة في مصانع شركة وسترن إلكترونيك الكهربائية في ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وشملت هذه الدراسات والتجارب إعادة تقسيم الأعمال والتغيرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي إدخال فترة الراحة، وذلك لمعرفة عمل ذلك على إنتاجية العامل (غارث والدجاني، 2004).

ولقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وأهمية.

ب. مسح معهد غالوب 1998

لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية على ما يزيد عن مئة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، مما تزيد أعمارهم على 25 سنة إلى حقيقة أن العلاقات بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه هي الوحدات الأكثر نجاحا (حريم، 2009).

ج. الدراسات العربية

- دراسة علي محمد 1978: أجريت هذه الدراسة في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء لمدينة الإسكندرية وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي وقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة، الاستمارة وقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستمارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي تعمل على زيادة التماسك بين العمال.

8. التعريف الإجرائي للمفاهيم

1.8. الاتصال: العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي و مرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة يتم من خلالها نقل الأفكار و المعلومات بين الأفراد.

2.8. الاتصال التنظيمي: العملية التي تتضمن نقل الآراء ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام دقيق للمعلومات المرتدة لغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم (الشمري، 2010).

3.8. الأداء الوظيفي: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وبحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء وتكون نتيجة التقييم ايجابية إذا كان

نتاج العمل المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير (عبد الرحمان الفروخ، 2010).

9. الاتصال التنظيمي

إن الاتصال قديم منذ أن وجد الإنسان حيث يعد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني ولولاه لما نمت العديد من المجتمعات من كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية كما أن الاتصال يعتبر عصب الحياة في المنظمات والعمود الفقري الذي يستند إليها لتقديم خدماتها للمنتفعين كافة (العلاق، د.ت.).

1.9. مفهوم الاتصال

- **لغة:** اتصل إلى بني فلان: انتمى وانتسب واتصل بالشيء مطاوع وصلته به. إذن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة (أبو بكر والبربري، 2008). فكلمة اتصال باللغة الإنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communare التي تعني يجعل الشيء عاما، ويعنى ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعنى مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات (المغربي، 2018).

- **اصطلاحا:** له تعاريف كثيرة منها:

- هو العملية التي بمقتضاها يتفاعل مرسل الرسالة ومستقبلها في مضامين معينة، أو هو تفاعل بين طرفين، وفي هذا التفاعل تنقل أفكار ومعلومات أو وقائع وعواطف وآراء ومشاركة الصور الذهنية والتوجيه والإقناع (القحطاني، د.ت.).

2.9. الاتصال

هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، السلوك وعملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع غيرهم تبني مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه (المغربي، 2018).

من خلال التعريف السابق يتضح لنا بأن الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات حيث أن المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر المرسل إليه فإنّ الاتصال لا يكون قد تم.

- ينظر الباحثون في مجال علم النفس باعتباره نسقا جماعيا يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وآرائهم واتجاهاتهم فوجد باحثا مثل وارن "warren" يعرف "الاتصال" نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما أو أنه يشير إلى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن وبالعكس أو بين فرد وآخر (مرتضى، د.ت.).

- ومن جهة أخرى ينظر إلى الاتصال على أنه ببساطة يعني "تدفق المعلومات من شخص ما إلى آخر" (ديانتن وفريلي، د.ت.).

كما ينظر إليه على أنه أحد الأنشطة بين أنشطة أخرى كثيرة مثل التخطيط والتنظيم، الرقابة إنه كل ما نفعله في المنظمات.

- الاتصال التنظيمي: هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص لآخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي (محمد هاني، د.ت.). فهي بمثابة روابط وأوصال تربط بين عناصر الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت ربطا ديناميكيا، فلا يمكن أن تتصور جماعة دون أن تتصور ذلك التفاعل الذي يحدث بين أفرادها وأقسامها لدرجة نجعلها وحدة عضوية يجمعها نوع من التكامل.

3.9. عناصر الاتصال

إن نجاح الاتصال يعتمد على تكامل مجموعة من العناصر (المرسل، الرسالة، المرسل إليه، الهدف، القناة).

أ. المرسل: هو الشخص المبادر للاتصال سواء كان شخصية عادية أو عدة أشخاص (محمد سليمان، د.ت.).

فالمرسل هو الذي يصدر الرسالة وتكون هذه الأخيرة على شكل كلمات أو حركات أو إشارات أو صور تنقل إلى الآخرين بهدف معين يسعى لتحقيقه المرسل ويريد توصيله للآخرين.

ب. الرسالة: ويقصد بها المعلومات والأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر التي يود نقلها للآخرين (محمد سليمان، د.ت.). وتأخذ هذه الرسالة أحيانا شكلا صوتيا مثل الكلام وأحيانا أخرى شكل صورة كالكتابة والصور، وأحيانا حركيا كالإشارات فالرسالة هي ما يود المرسل توصيله للآخرين بطرق مختلفة بالإضافة إلى أنها تعتبر الهدف من الاتصال.

ج. المستقبل: ويقصد بما مستقبل الرسالة أي الفئة المستهدفة سواء كان شخصا واحدا أو جماعة هذه الأخيرة التي تقوم بفك رموز الرسالة وتفسير محتواها وفهم معناها (محمد سليمان، د.ت.).

د. الهدف: لكل رسالة هدف معين إما أن يكون توجيه لمشاعرهم أو أفكارهم نحو تصور معين أو أن يكون هدف الرسالة تحقيق طلب أو تلقي المعلومات وبعبارة أخرى "تحديد هدف مسبق لعملية الاتصال نفسها، إذ لا بد أن يسأل المرسل بعد انتهائه من الاتصال بالفئة المستهدفة" (محمد سليمان، د.ت.).

هـ. القناة أو الوسيلة: هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة إلى المرسل إليه أثناء عملية الاتصال وتكون هذه الوسائل إما شفاهية أو كتابية أو الكترونية فالشفوية في حالة الاتصال الشخصي، أما إذا كانت موجهة لعامة الناس فتكون عبر وسيط مثل الكتاب أو الأنترنت أو المجالات.

10. أنواع الاتصالات

1.10. الاتصال الرسمي (نازل - صاعد - أفقي - محوري)

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم (الشميري، 2014). فالالاتصال الرسمي يتم بوسائل اتصال رسمية يقرأها التنظيم، وقد تكون هذه الاتصالات داخلية في نطاق منظمة واحدة أو خارجية تجمع بين مختلف المنظمات الإدارية وينقسم الاتصال الرسمي إلى مجموعة من الأقسام.

2.10. الاتصال النازل

ويسمى هذا النوع من الاتصال من أعلى إلى أسفل وهي التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله وتستخدم هذه الاتصالات بقصد الإرشاد والتوجيه والأمر (عبد الرؤوف عامر، د.ت.). ويكون هذا الاتصال من الرئيس إلى المرؤوسين وليس من حقه الرد أو إبداء الرأي فمثلا مدير المدرسة يعطي تعليمات للأساتذة. والأستاذ بدوره يعطي تعليمات إلى التلاميذ ويعتبر هذا الاتصال من بين الطرق الفعالة في شرح الأهداف ومن ثم تحقيقها.

3.10. الاتصال الصاعد

(من أسفل إلى أعلى) هذا النوع أو الاتجاه من الاتصال يتمثل في انتقال المعلومات المختلفة من

آراء واقتراحات وشكاوى وتظلمات من المرؤوسين في القاعدة إلى المسؤولين في مختلف مستوياتهم الهرمية (أونيس عبد المجيد، د.ت.). فكما من حق الرؤساء إصدار التعليمات والأوامر إلى مرؤوسيهم يكون من المنطق استعدادهم للاستماع إلى كل ما يدور بشأن المرؤوسين وهذه صورة من صور الديمقراطية التي تبعث على الطمأنينة والراحة النفسية لدى العاملين فضلا عن رضاهم عن عملهم ويكون هذا النوع من الاتصال مثلا من المعلم إلى المدير.

4.10. الاتصال الأفقي

هي اتصالات رسمية تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد الذين يحملون المسمى الوظيفي نفسه، كتلك الاتصالات التي تتم بين عمداء الكليات أو مديري المدارس أو رؤساء الأقسام والمعلمين بغرض التنسيق أو تبادل الآراء ووجهات النظر أو الاشتراك في مشروع أو ما شابه ذلك (عارف حسين، 2015). يكون هذا الاتصال بين مجموعة من الأفراد في مستوى واحد من العمل، ويشترط في هذا الاتصال أن يشغلوا نفس المناصب أو مهام متقاربة، حيث لا يوجد بينهم رئيس ولا مرؤوس ويلجأ العمال إلى هذا الاتصال للحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها في الأسلوبين السابقين.

5.10. الاتصال المحوري

يشكل هذا النوع من الاتصال أهمية كبرى للأفراد فهو يوفر الوقت والجهد والمال، حيث يتم الاتصال وتبادل الآراء والمعلومات بين أفراد التنظيم في مستويات إدارية مختلفة دون الالتزام بالهيكل التنظيمي والإداري (الحريري، د.ت.). ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات العامة القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيميا لهم.

11. الاتصال غير الرسمي

ويقوم هذا الاتصال على أساليب العلاقات الشخصية والاجتماعية، ومن أمثلة هذا الاتصال ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث حول موضوعات تستحوذ على تفكيرهم (دعمس، د.ت.). وتعرف أيضا على أنها "الاتصالات التي تتم بين الأفراد رؤساء و مرؤوسين وزملاء بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، يتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية (القدوي وآخرون، 2015). ويعتبر هذا النوع من الاتصالات من أهم وسائل تماسك الجماعات غير

الرسمية وبعث اهتمامها بالعمل، ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه دائب الحركة وكثير التغير ولا يسير طبقا لترتيب معين ويسير في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات ومن خصائصه أنه يتم بطريقة غير مرتبة عكس الاتصال الرسمي، بالإضافة إلى أن فاعلية الاتصالات تزداد في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان ونفس الوقت عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي، ويمتاز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار حيث ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي.

12. طرق الاتصال

هناك طرق كثيرة في مجال الإدارة التعليمية والتي تستخدم لنقل الأوامر والتعليمات والأفكار والمعلومات والمقترحات ويتوقف استخدام هذه الطرق على السرعة المطلوبة والسرية الواجب توفرها.

1.12. طرق الاتصال الشفهية

يقوم المدير بإعطاء العاملين بعض الأوامر الشفهية في الأمور ذات الأهمية المحدودة.

2.12. طرق الاتصال المكتوبة

وتكون في الأمور والمسائل المهمة، حيث تكون مكتوبة حيث لا يتعلل بعض العاملين بعدم الإخطار وهنا يتطلب من العاملين التوقيع بالعلم.

أ. النشرات: وهي أكثر أدوات الاتصال شيوعا في مدارسنا ويشترط أن تكون صياغتها دقيقة ومفهومة حتى يصبح المعلمون ملتزمون بما كما يطلب منهم التوقيع عليها.

ب. المذكرة: هي عرض لموضوع أو مشكلة معينة يقدمها المعلمون إلى المدير من أجل إبداء رأي في موقف معين (دعمس، د.ت.).

ج. التقارير: وتعتبر من بين الوسائط الهامة في الوسط التربوي ولها دور كبير في نقل المعلومات والمعارف والأفكار إلى مختلف المستويات الإدارية وهي "تضمن حقائق عن موضوع معين معروضا عرضا تحليليا" (دعمس، د.ت.).

د. لوحة الإعلانات: إن العديد من المدارس تستخدم لوحة الإعلانات لتوصيل المعلومات والبيانات إلى العاملين لها ويشترط في هذه اللوحة وضعها في مكان بارز للجميع لكي يتسنى للجميع رؤيتها بوضوح ويجب أخذ موافقة المدير قبل نشر أي إعلان.

هـ. مجلة المدرسة: وهي مجلة تصدرها بعض المدارس في نهاية كل عام وتحتوي على أخبار المؤسسة والمعلمين ونشاط الطلاب ويشارك فيها كل من مدير المدرسة والمعلمون وبعض الطلاب مما يشعرهم بروح الانتماء والاعتزاز بالمدرسة والفخر بها.

13. أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه

1.13. الأهمية:

تحدد أهمية الاتصال التنظيمي في العلاقات العامة فيما يأتي:

- الاتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم (القاضي، 2015). فمهما كان الاتصال واضحا ويسهل نقل المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة ذلك أن الاتصالات تساعد في تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها وبيان المشاكل وسبل معالجتها .

- بالإضافة إلى ما سبق يتمكن بفضل الاتصالات التنظيمية كل أفراد المنظمة للحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة.

- صورة أساسية في توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للجمهور والعاملين في المنظمة (مسلم، 2015).

- الاتصال تركز عليه كافة عناصر العملية الإدارية ولو أحكم أداؤه فإنه يكون أداة فعالة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين واكتساب ثقتهم.

2.13. أهداف الاتصال التنظيمي

- تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود أفعالهم نحو سياساتهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين (المغربي، 2018).

- تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

- كلما كان الاتصال جيدا يعين الإدارة على اتخاذ قرار صائب على عكس عند عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

14. معوقات الاتصال التنظيمي

1.14. المعوقات النفسية

وهذه "تمثل في اختلاف ميول الأفراد ورغباتهم" (الموضي، 2009) لأن تفسير أي رسالة يستلمها الأفراد تعتمد على حالته النفسية وطريقة تفكيره وتحدث هذه المعوقات أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأشخاص يختلفون في أحكامهم على الأشياء. وقد تضمنت المعوقات النفسية في تباين الإدراك بين الأفراد والقصور في المهارات كالمهارة التحدث والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي وتشويه المعلومات سواء عن قصد أو غير قصد وسوء العلاقات بين الأفراد، بالإضافة إلى اتجاهات المرسل السلبية كالانطواء وحبس المعلومات والمبالغة في الاتصال والشعور بمعرفة الشيء.

2.14. المعوقات الاجتماعية والثقافية

حيث تؤدي التحيزات الاجتماعية إلى ظهور الأنانية والفرقة والعلاقات العدائية بين أفراد المنظمة الواحدة وهذا بدوره يعيق عملية الاتصال. كما أنّ التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون التمييز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليس الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات والمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها (المغربي، 2004).

3.14. المعوقات التنظيمية

فالملامح التنظيمية في أي مؤسسة تؤثر على نوعية الاتصال فمثلا غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات يؤدي إلى تشويش الاتصالات كذلك فإن مركزية التنظيم تقلل من سرعة الاتصالات وأيضا تعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة تؤدي إلى عدم التفاهم وبالتالي عدم وجود اتصال فعال (الموضي، 2009).

من خلال ما سبق يتبين لنا مكانة الاتصال التنظيمي داخل المنظمات وأهميته البالغة، حيث يعتبر بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم مهما تعددت أهداف هذا التنظيم كما يعتبر من ضمن الوسائل التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم ببعض، كما تمثل مفتاح من مفاتيح نجاح أي مؤسسة لذا يجب على كل مسيري المؤسسات والمنظمات أن يعطوا الأهمية البالغة للاتصال التنظيمي من أجل السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة وهذا ما يساعد على بث

النشاط والحوية، والرقي بها إلى مصاف المنظمات الناجحة وهذا ما يضمن لها الاستمرارية وتحقيق الأهداف المنشودة.

15. الأداء الوظيفي

لقد أخذ الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي حيزا كبيرا من التفكير لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجها لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة العاملين بها حيث أن كفاءة العاملين وحسن أدائهم يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فإن الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة من حيث أهميتها ومكانتها في المنظمة وذلك من خلال الأداء الوظيفي الذي تقوم به والذي يعد حد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء النمو والرقي في الأعمال أما المورد البشري هو المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه حتما بالنظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

1.15. مفهوم الأداء

الأداء في اللغة: أدى تأدية أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه : قضيته (الحراشة، د.ت.). ويشير أيضا المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى "مشى" "مشيا" ليس بالسرير ولا البطيء وإذا قام به وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى بها الشيء إليه أوصله إليه وهكذا يتضح المعنى الحقيقي في اللغة العربية لكلمة أداء أو القيام به (الفروخ، 2010).

اصطلاحا: تعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتاب في مجال الإدارة ومن أبرزها تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (الفروخ، 2010).

ويعرف كود الأداء على "أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة حسب قدرته واستطاعته" أما ولسن ووسترن wilson and westren فقد عرف الأداء على أنه "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة". ويرى آخرون بأن الأداء "عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عمليه أداء المنظمة ككل".

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي فإنه يمكننا القول بأن هناك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء الوظيفي عبارة عن غاية أو هدف يراد به الوصول إليه، ومن

زاوية أخرى نلاحظ بأن كل تعريف يعرفه صاحبه من زاوية معينة فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل والبعض الآخر ينظر من خلال أداء المؤسسة ككل. وعرفه أحمد زكي في كتابه "علاقات العمل في الدول العربية" على أنه "تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل" (بدوي، 1985).

16. أبعاد الأداء

يمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعيه الجهد، ونمط الأداء.

1.16. كمية الجهد المبذول

وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وهي لقياس سرعة أداء العمل أو كميته في فترة زمنية محددة (المراحمشة، د.ت.).

2.16. نوعية الجهد المبذول

المقصود بها مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقة هذا الجهد لمواصفات محددة مسبقا وهي لقياس درجة مطابقة العمل المنجز للمواصفات المطلوبة والتي تقيس مدى خلوه من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار.

3.16. نمط الأداء

وهو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل وهي لقياس المهارة في العمل. أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

17. محددات الأداء

1.17. الدافع

وهي محركات داخلية للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته، فالدافعية تمثل عاملا هاما يؤثر على سلوك الأداء

في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم.

2.17. القدرات

وتشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه وهذه الخصائص لا تتغير ولا تتقلب عبر فترة زمنية قصيرة.

3.17. إدراك الدور

هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توحيد جهوده في العمل من خلاله (بن شمسة، د.ت). وتحقيق مستوى من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته بمعنى آخر أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكن لا يفهمون أدوارهم فإنه يكون منخفضاً.

18. أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم إلى نوعين هي الأداء الكلي والجزئي.

1.18. الأداء الكلي

هو النتيجة الكلية لترايط أداء وحدات هيكلها التنظيمي من خلاله يمكن الحكم عن نقاط قوة وضعف المؤسسة.

2.18. الأداء الجزئي

وهو أداة كل وظيفة معينة بشكل منفصل عن الأخرى، ومن خلاله يمكن الكشف عن جميع الاختلالات الموجودة داخل الأقسام. حسب معيار المصدر، يقسموا الأداء إلى قسمين، أداء داخلي وأداء خارجي.

3.18. الأداء الداخلي

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملك المؤسسة من الموارد ويشمل الأداء الداخلي "النشاط النفسي مثل التفكير والتخيل" (مرة، 2016).

4.18. الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده (بوعطيط، 2009). ويمثل الأداء الخارجي الحركات والعمليات والنشاط التفكير (مرة، 2016).

19. مفهوم تقييم الأداء

لا يوجد اتفاق بين معظم الكتب حول مفهوم تقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ولأغراض الدراسة.

- هو عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل. ويعرف الدكتور عبد العزيز مخمد بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (المرجوشي، د.ت.).

- عملية استمرارية تهدف إلى التوصل إلى النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترة الزمنية التالية.

20. أغراض تقييم الأداء

تهدف المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق مجموعة من الأغراض نذكر منها:

- تقديم معلومات للموظفين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لموظفيها وذلك للمعرفة وتحسين الأداء نحو الأفضل.

- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها الموظف أو الاستغناء عن الموظف وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجاته إلى التطور والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

- إجبار المدربين أن يربط سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.

21. العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء للمنظمات العامة العوامل التي قد تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل:

1.21. القوة والاتجاهات

على الرغم من اتساع مجال البيئة، إلا أنها تحتوي على قطاعات سلوكية وان كانت مرتبطة بعضها عوامل سياسية، بالظروف السياسية تتأثر بالسياسات الحكومية والقوانين والقرارات التي يتخذها بعض المسؤولين وبعضها الآخر اقتصادية بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر من أهم عناصر التمكين التي تتيح ظهور نظم متطورة لمؤشرات الأداء (المرجوشي، د.ت.).

2.21. الفاعلون المؤثرون

بالإضافة لعوامل البيئة غير الشخصية التي قد تؤثر على أداء المنظمات العامة يمكن لبعض الأشخاص ذوي النفوذ ومؤسستهم أن يسيروا على طلب واحتياج الخدمات التي توفرها هذه المنظمات لمجموعات المستهلكين هم أكثر الناس الفاعلين تأثيرا ولكنهم في نفس الوقت والأقل جذبا للاهتمام وكثيرا ما يتم تجاهلهم من الشخصيات المؤثرة كالياداد السياسية والتشريعية.

3.21. الميزة التنافسية

يجب على المنظمات العامة أن تحدد مكانتها بالنسبة للمنافسين والظروف التي من خلالها يتم التنافس والقدرة على تقييم مكانة المنتج أو الخدمات التي توفرها المنظمات العامة (المرجوشي، د.ت.).

4.21. العوامل التقنية والتنظيمية

وتتمثل في الأمور التالية:

- تأثير الاختلاف الواضح في حجم العمل على الأداء بالمنظمة العامة هي التي تعالج عبئا متزايدا في حجم العمل.
- التأثير المباشر للتحسينات التنظيمية والإجرائية لها على الأداء فمثلا يتأثر معدل الإنتاج بمدى ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية.

5.21. العوامل الطبيعية

وتتمثل في اختلاف الأداء في العمليات المتماثلة نتيجة للظروف البيئية المحيطة والوحدات.

22. إجراءات تحسين مستوى الأداء

1.22. تحديد أسباب مشاكل الأداء

إنّ السبيل لتحسين الأداء هو تحديد الأسباب الرئيسية لأي مشكلة حتى يتمكن من وضع أيدينا على الأسباب وحلها بالطريقة المناسبة، وفي الوقت المناسب وتعدد الأدوات المناسبة في التحسين (مسام، 2015) منها: خرائط التدفق، نماذج المراجعة، مخطط النسب والتأثير، مخطط باريتو، المدرج التكراري، خرائط المراقبة. فالمشكلات هي نعمة ونقمة في الوقت نفسه، فهي نقمة لأنها تسبب الضرر والقلق والتوتر والخوف والحسائر ولأنها تحتاج إلى الموارد والوقت والجهد لحلها أو ملاحظتها إلا أن المشكلات أيضا نعمة لأنها قد تكون سببا في التطوير وفرصة للنجاح وتظهر العيوب وتساهم في تدعيم مناطق القوة، وتقوي العلاقات (محمد أبو النصر، د.ت.).

2.22. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تتمثل في وضع خطة عمل مناسبة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع ما من شأنه زيادة التعاون بين العاملين والإدارة، واللقاءات المباشرة والآراء ومناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين آرائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3.22. الاتصالات المباشرة

في الاتصال المباشر تكون الرسائل المنقولة متاحة في الحال للمتلقي الذي بوسعه الرد على الرسالة فوراً (نيجستاد، د.ت.). فالاتصالات المباشرة لها دور كبير في تحسين الأداء ولتحسين الأداء لابد من مجموعة من المداخل جانب منها يخص الموظف وذلك بالتركيز على القوة فيه واتخاذ موقف إيجابي عنه مع مراعاة رغبة الفرد، وذلك من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها وبدونها بشكل ممتاز. وجانب آخر يخص الوظيفة وتحسينها مما يعطي دفعا للفرد لاستمرار في عمله وأدائه وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد.

من خلال ما سبق تناوله لموضوع الأداء الوظيفي والذي يعدّ مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به والأهداف الخاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى كل ما يتعلق بالأداء، جوانبه، محدداته، والعوامل المؤثرة عليه كما تطرقنا إلى عملية تقييم الأداء لما لهذه العملية من انعكاس على أدائه فهو ضرورة حتمية تصل به بالمنظمة إلى مستويات عليا. ومن هنا يتبين لنا دور العنصر البشري في أي منظمة في ظل التنافس الشرس بين المنظمات وهذا ما يجعل هذا الأخير تولي اهتماما كبير أفرادها لتحافظ على بقائها.

24. الجانب الميداني للدراسة

1.24. ميدان الدراسة

أجريت الدراسة الاستطلاعية بمركز التكيف المدرسي على رملي بين عكنون، تقع هذه المؤسسة بإقليم الدائرة الإدارية لبوزريعة لبلدية بن عكنون 02 شارع قادوش عبد القادر بن عكنون، الجزائر.

2.24. نشأة المؤسسة

تم إنشاء مركز التكيف المدرسي علي رملي بموجب مداولة المجلس الشعبي لمدينة الجزائر سابقا، المتعلقة بإنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، تتكفل بتسيير مركز علي رملي والتي تمت المصادقة عليها بموجب القرار رقم 828/89 المؤرخ 1989/04/02.

وقد أنشئت هذه المؤسسة تبعا لبعض النصوص التنظيمية تتمثل هذه النصوص في :

- القانون الأساسي المجيد بموجب مداولة المجلس الشعبي لمدينة الجزائر سابقا تحت رقم 10/84 المؤرخة في 14/03/1984 لشروط إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسة العمومية المحلية.

- القانون 90/21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية القرار رقم 828 /89 المؤرخ في 14 /03/1984.

هذه المؤسسة موضوعة تحت وصاية ولاية الجزائر، ويتولى تسييرها عمال وموظفين تابعين للمؤسسة يتولون تنفيذ النشاطات المرتبطة أما الجانب البيداغوجي يشمل فئتين:

أ. النفسانيون: وهم مستخدمون مأخوذون على عاتق ميزانية المؤسسة وتقتصر مهمتهم في ضمان المتابعة النفسية الفردية والجماعية للتلاميذ.

ب. فئة المعلمين المكيفين والأساتذة: بصفتهم مستخدمي قطاع التربية تم اندماجهم للمركز لتأطير تلاميذ تحسين المستوى الابتدائي والمتوسط، وهم مأخذين على عاتق ميزانية قطاع التربية.

- وتضم المؤسسة عدة مصالح تكون تحت سلطة المدير:

*مصلحة البيداغوجيا:

- مكتب متابعة أقسام المستوى الابتدائي. - مكتب متابعة أقسام المتوسط.

* مصلحة التكفل النفسي و التربوي:

- مكتب التكفل النفسي. - مكتب التكفل البيداغوجي.

* مصلحة العناية الطبية، المساعدة والمرافقة:

- مكتب العلاج الطبي.
- مكتب المرافقة.
- * مصلحة الإدارة العامة والمستخدمين:
- مكتب تسيير المستخدمين.
- * مصلحة الميزانية والمالية
- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب الوسائل العامة.

2.1. عرض و تحليل النتائج

1.25. العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

لقياس هذه العلاقة هذه العلاقة استخدمنا معامل الارتباط بيرسون الذي تتوضح نتائجه في الجدول 1 الموالي:

العلاقة بين:	العينة	معامل الارتباط بيرسون	Sig Bilatérale
الاتصال التنظيمي	49	0,624**	0,000

حسب النتائج الموضحة في الجدول أن معامل الارتباط بيرسون مساوي 0.624 وأن مستوى الدلالة (SIG) 0.000 وهذه القيمة أكبر من قيمة ألفا لمستوى الدلالة 0.05 وعليه تحقق الفرضية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

وحسب النتائج الموضحة في الجدول فإن معامل الارتباط لبيرسون كان 0.624 وهو موجب أي العلاقة طردية فوق المتوسط أي كلما زاد الاتصال التنظيمي زاد معه الأداء الوظيفي وهذا بمستويات فوق المتوسط .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الاتصال التنظيمي تعزى إلى الأقدمية.

جدول 2 - الفروق في الاتصال التنظيمي وفق الخبرة المهنية.

Sig. (bilatéral)	F	المتوسط الحسابي	العينة	سنوات الخبرة
0,275	1,327	38,38	40	من سنة إلى 5 سنوات
		35,33	6	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
		40,67	3	أكثر من 10 سنوات

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية حسب الخبرة للأساتذة في مقياس الاتصال ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروقا في الاتصال حسب الخبرة المهنية، تم استخدام اختبار تحليل التباين F الذي كانت قيمته 1.32 وأن مستوى الدلالة (SIG) يساوي 0.275 وهي أكبر من ألفا لمستوى الدلالة 0.05 وعليه عدم تحقق الفرضية إذن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الاتصال التنظيمي تعزى إلى الأقدمية.

جدول 3 - الفروق في الأداء وفق الخبرة المهنية.

Sig. (bilatéral)	F	المتوسط الحسابي	العينة	
0,879	0,129	37,53	40	من سنة إلى 5 سنوات
		37,00	6	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
		38,33	3	أكثر من 10 سنوات

يوضح الجدول أعلاه، المتوسطات الحسابية حسب فئات الخبرة للأساتذة في مقياس الأداء ولمعرفة إذا كانت هناك فروقا في الأداء حسب الخبرة المهنية، تم استخدام اختبار تحليل التباين F الذي قدرت قيمته 0.129 وأن مستوى الدلالة (SIG) يساوي 0.879 وهي أكبر من ألفا لمستوى الدلالة 0.05 وعليه عدم تحقق الفرضية.

26. مناقشة النتائج

1.26. مناقشة نتائج العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي

افتراضنا أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وتبين من خلال عرض وتحليل النتائج في هذا الفصل (الجدول رقم أن معامل الارتباط قدر ب (0.624) وهي قيمة دالة إحصائية، ما أكد لنا الاتصال له علاقة بالأداء من وجهة الأساتذة.

2.26. مناقشة الفروق في الاتصال وفق الخبرة المهنية

أشار الجدول رقم إلى الفروق في الاتصال التنظيمي وفق الخبرة لدى الأساتذة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي قيمة F (1.32) وأن مستوى الدلالة يساوي 0.275 وهي أكبر من ألفا لمستوى الدلالة 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حسب فئات الأقدمية، وأنه لا وجود لتأثير الأقدمية على الاتصال التنظيمي وعليه يمكن القول

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الأساتذة حول متغير الاتصال التنظيمي تعزى إلى عامل الأقدمية.

3.26. مناقشة الفروق في الأداء وفق الخبرة المهنية

أشار الجدول رقم إلى الفروق في الأداء وفق الخبرة المهنية، فتم استخدام اختبار تحليل التباين الذي قدرت قيمته ب 0.129، وأن مستوى الدلالة يساوي 0.879 وهي أكبر من ألفا لمستوى الدلالة 0.05 وعليه عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات مفردات العينة وأنه لا وجود لتأثير الأقدمية على الأداء التنظيمي، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة حول متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى عامل الأقدمية.

- خاتمة -

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة ذلك أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة خدمتية أو إنتاجية، كما أنّ للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف أي مؤسسة وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس كل من الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد تمت هذه الدراسة بتصميم استبيان يحتوي على محورين، المحور الأول متعلق بالاتصال التنظيمي أما المحور الثاني متعلق بالأداء الوظيفي و بعد تفرغ البيانات خلصنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال بنوعيه الصاعد والنازل مع الأداء الوظيفي أي هناك علاقة طردية كلما زاد الاتصال التنظيمي زاد معه الأداء الوظيفي.
- الكشف عن تواجد الاتصال النازل من الإدارة إلى الأساتذة.
- أما فيما يخص الأقدمية في العمل وتأثيرها فلم نلاحظ أي فرق بين استجابة الفئات وبالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة في مؤسسة البحث.

-قائمة المراجع-

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميري، (2014) - مبادئ في إدارة الأعمال. ط.10، دار العبيكان، الرياض.
2. أحمد زكي بدوي، (1985) - علاقات العمل في الدول العربية. دار النهضة العربية، مصر.

3. آمال بن شمسة، (د.ت.) - الأداء البشري بالإدارة المحلية. جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس.
4. أونيس عبد المجيد أونيس، (د.ت.) - إدارة العلاقات الإنسانية. دار اليازوري.
5. أيتن محمود المرجوشي، (د.ت.) - تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية.
6. برنارد أ. نيجستاد، (د.ت.) (ترجمة شيماء عزت باشا وآخرون)، مكتبة الأنجلو المصرية.
7. بشير العلاق، (د.ت.) - الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. دار اليازوري، عمان.
8. بوب غارت وتعريب هشام الدجاني، (2004) - اثنتا عشرة مقدرّة تنظيمية تقوّم الأفراد أثناء العمل. ط.1، مكتبة العبيكان، الرياض.
9. بوعطيط جلال الدين، (2009) - الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
10. حسين خريم، (2009) - إدارة المنظمات. ط.2، دار الحامد، عمان.
11. حسين محمد الحراحشة، (د.ت.) - إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان.
12. خالد سليمان الموضي، (2009) - معالم في الفكر الإداري. دار الكتاب الثقافي.
13. رافدة الحريري، (د.ت.) - اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري.
14. سعيد بن علي بن وهف القحطاني، (د.ت.) - العلاقة المثلى بين العلماء والدعاة ووسائل الاتصال الحديثة. دار الكتاب.
15. سناء محمد سليمان، (د.ت.) - سيكولوجية الاتصال الإنساني و مهاراته.
16. طارق عبد الرؤوف عامر، (د.ت.) - القيادة التربوية ومهارات التعليم. دار العلوم.
17. عبد الله حسن مسلم، (2015) - مهارات الاتصال الإداري والحوار. ط.1، دار المعتز، عمان.
18. علي جابر الشمري، (2010) - الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة. ط.1، دار العربي، القاهرة.
19. فايز عبد الرحمان الفروخ، (2010) - التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي. ط.1، دار جليس الزمان، عمان.
20. كامل محمد المغربي، (2004) - السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الجماعة في التنظيم. ط.3، دار الفكر، الأردن.
21. ماريان ديانتن وإليان فريلي (ترجمة عبد الحكم الغدامي)، (د.ت.) - تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية. دار الفجر للنشر والتوزيع.

22. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2018) - السلوك التنظيمي. ط.1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
23. محمد القدومي وآخرون، (2015) - المفاهيم الإدارية الحديثة. ط.1، دار المعتر، عمان.
24. محمد هاني محمد، (د.ت.) - السلوك التنظيمي الحديث. دار المعتر للنشر والتوزيع.
25. محمد يوسف القاضي، (2015) - السلوك التنظيمي. ط.1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
26. محي الدين عارف حسين، (2015) - الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات. ط.1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
27. مدحت محمد أبو النصر، (د.ت.) - الأداء الإداري المتميز.
28. مرتضى البشير الأميني، (د.ت.) - الاتصال التنظيمي. دون دار نشر.
29. مروة حسين على، (2016) - العوامل النفسية المؤثرة في الأداء المدرسي. دار أمجد، عمان.
30. مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله بن عبد الرحمان البربري، (2008) - الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال. الدار الجامعية، الرياض.
31. مصطفى نمر دعمس، (د.ت.) - إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. دار المنهل.

- الملحق: استبيان البحث

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

استمارة بعنوان: "الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للأساتذة"

دراسة ميدانية: مركز التكيف المدرسي علي رملي (2020)

- أحي الأستاذ:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لديك في إطار إنجاز بحث حول هذا الموضوع. ولذا، نباح هذا البحث يتركز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.

شكرا على حسن تعاونكم

- من فضلك ضع علامة × أمام الخانة المناسبة لاختيارك

أولاً: البيانات الأولية

1- السن:

2- المستوى: ثانوي جامعي ليسانس

3- الأقدمية في العمل:

- المحور الأول: الاتصال التنظيمي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			1. تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المدير
			2. تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك
			3. تتصل بك الإدارة خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك
			4. كثيراً ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط
			5. أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك
			6. تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
			7. المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
			8. البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة
			9. المحادثة الشفوية مع المدير تساعدك على الدقة في أداء عملك
			10. الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة
			11. الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك
			12. تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة
			13. تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك
			14. تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك
			15. تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
			16. اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل

- المحور الثاني: الأداء الوظيفي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			17. تتلقى عبارات الشكر من المدير لتفانيك في عملك
			18. تبذل مجهود كبير في أداء عملك
			19. لديك رغبة في التحدي أثناء عملك

			20. تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد
			21. تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير
			22. تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك
			23. تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها
			24. لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة
			25. تستفيد من رصيد ما تعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك
			26. يعتمد عليك المدير في تدريس الأقسام النهائية
			27. تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة
			28. يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونها لإمامك الواسع بكل صغيرة و كبيرة في عملك