

الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأساتذة

(مركز التكيف المدرسي علي رملي أمودجا، بن عكنون، الجزائر العاصمة)

**Communication and its relationship to job performance for teachers
(School Adaptation Center, Ali Ramli as an example, Ben Aknoun / Algiers)**

كمال محمودي^{1*}، شهرزاد محمودي²

¹ جامعة الجزائر 2 - (الجزائر)، mahmoudi.abdelkrim80@gmail.com

² جامعة تيزي وزو - (الجزائر)، chahramahmoudi2017@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2020/07/03؛ تاريخ القبول: 2020/11/16؛ تاريخ النشر: 2021/01/15

ملخص: يعتبر الاتصال عنصرا مهما في حياة الناس و هو أحد الأساليب الأساسية للتعاشيش مع بني البشر وبدونه تقطع كل الروابط الإنسانية، وفي هذا الصدد سيتم التركيز على معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية بصفة عامة، و مركز التكيف المدرسي علي رملي "أمودجا" 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. التكيف المدرسي .

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 is there a relationship between organizational communication and the job performance of teachers?

:Keywords: Communication, job performance, teachers, School. Adaptation. Center.

1- مقدّمة:

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 و ضرورية في أي تنظيم وهو مفتاح نجاح المنظمة ، وعلى هذا الأساس فإن دراستنا هذه تسعى إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة مركز التكيف المدرسي علي رملي "نموذجاً" واشتملت دراستنا على قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي للمؤسسة : قسم نظري و آخر تطبيقي.

2- الإشكالية:

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

3- الفرضيات: لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي من وجهة نظر الأساتذة ، و حاولنا أن نعرف نمط الاتصال السائد في المؤسسات التربوية بصفة عامة و مركز التكيف المدرسي علي رملي نموذجاً و علاقته بالأداء الوظيفي للأساتذة .

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى الأساتذة وتندرج ضمن هذه الفرضية العامة فرضيات جزئية وهي كالآتي: - توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث. - توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

4- 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 و علاقته بأداء أساتذتها . - الحاجة لإثراء هذا الموضوع . - الوقوف على بعض المشاكل والعوائق التي أرقّت الأساتذة خاصة في ظل نقص الاتصال بين الإدارة وأساتذتها و هذا ما من شأنه إعاقه سيرورة العملية التعليمية.

5- أهمية اختيار موضوع البحث:

أ- الأهمية التنظيمية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات التربوية ، و تنبثق هذه الدراسة من كون المؤسسات التربوية لها دور كبير في الرقي بالمجتمع و ازدهاره و هذا يتطلب من أساتذتها الحرص على تقديم كل ما هو أفضل للتلاميذ.

ب- الأهمية العلمية:

- التعرف على رأي الأساتذة حول الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء داخل مؤسساتهم التربوية. - الوقوف على أوجه النقص والقصور التي تعاني منها مؤسساتنا التربوية والتي تؤثر سلباً على أداء الأساتذة .

6- أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.
- التعرف على مستوى أداء الأساتذة في مؤسساتهم 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 و ارتباطه بالأداء الوظيفي كمتغير تابع .

أ- الدراسات الأجنبية:

في سنة 1927 قام **ألنون مايو** و زملاؤه من جامعة هارفارد بدراسة تجارب مكثفة في مصانع شركة وسترن إلكتروك الكهربائية في ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، و شملت هذه الدراسات والتجارب إعادة تقسيم الأعمال والتغيرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي إدخال فترة الراحة، و ذلك لمعرفة عمل ذلك على إنتاجية العامل (1) ولقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي و الظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف و كذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة و أهمية.

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 و مجموعات العمل التابعة لهم ، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضا كانت هذه هي الوحدات الأكثر نجاحا. (2)

ج- الدراسات العربية:

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

1. 8- مفهوم الاتصال :

لغة : اتصل إلى بني فلان : انتمى وانتسب و اتصل بالشيء مطاوع و صلة به . إذن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة و البلوغ إلى غاية معينة (3) فكلمة اتصال باللغة الانجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communare التي تعني يجعل الشيء عاما . ويعني ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات. (4)

اصطلاحا: له تعاريف كثيرة منها:

- هو العملية التي بمقتضاها يتفاعل مرسل الرسالة و مستقبلها في مضامين معينة ، أو هو تفاعل بين طرفين ، وفي هذا التفاعل تنقل أفكار و معلومات أو وقائع و عواطف و آراء ومشاركة الصور الذهنية والتوجيه و الإقناع. (5)

8. 2-الاتصال: هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع ، التأمل ، التعبير الاختيار الشعور، السلوك و عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين و خلق دوافع غيرهم تبنى مواقف و ممارسات جديدة ، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل و الآخر مرسل إليه. (6)

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 و آرائهم و اتجاهاتهم فيجد باحثا مثل وارن "warren" يعرّف الاتصال " نقل انطباع أو تأثير من منطقة إلى أخرى دون النقل الفعلي لمادة ما أو أنه يشير إلى نقل انطباعات من البيئة إلى الكائن و بالعكس أو بين فرد و آخر. (7)

- ومن جهة أخرى ينظر إلى الاتصال على أنه ببساطة يعني " تدفق المعلومات من شخص ما إلى آخر. " (8)

كما ينظر إليه على أنه أحد الأنشطة بين أنشطة أخرى كثيرة مثل التخطيط و التنظيم ، 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. (9)

فهي بمثابة روابط وأوصال تربط بين عناصر الهيكل التنظيمي لأي منظمة كانت ربطا دينامكيا ، فلا يمكن أن نتصور جماعة دون أن نتصور ذلك التفاعل الذي يحدث بين أفرادها و أقسامها لدرجة نجعلها وحدة عضوية يجمعها نوع من التكامل.

8. 3-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. (10)

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 و الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر التي يود نقلها للآخرين. (11)

و تأخذ هذه الرسالة أحيانا شكلا صوتيا مثل الكلام و أحيانا أخرى شكل صورة كالكتابة والصور و أحيانا حركيا كالإشارات

فالرسالة هي ما يود المرسل توصيله للآخرين بطرق مختلفة بالإضافة إلى أنها تعتبر الهدف من الاتصال.

ج- المستقبل: و يقصد بها مستقبل الرسالة أي الفئة المستهدفة سواء كان شخصا واحدا أو جماعة هذه الأخيرة التي تقوم بفك رموز

الرسالة وتفسير محتواها وفهم معناها. (12)

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. " (13)

ه- 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.

9- التعريف الإجرائي للمفاهيم:

9. **1-الاتصال:** العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي و مرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة يتم من خلالها نقل الأفكار و المعلومات بين الأفراد.

9. **2-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. (14)

9. **3- الأداء الوظيفي:** هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء و تكون 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. (15)

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 و الحضارية كما أن الإتصال " يعتبر عصب الحياة في المنظمات و العمود الفقري الذي يستند إليها لتقديم خدماتها للمتفاعلين كافة. " (16)

10 -أنواع الاتصالات:

10. 1- الاتصال الرسمي: (نازل - صاعد- أفقي - محوري)

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يحدد خطوطه و قنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم. (17)
فالالاتصال الرسمي يتم بوسائل اتصال رسمية يقرها التنظيم، وقد تكون هذه الاتصالات داخلية في نطاق منظمة واحدة أو خارجية تجمع بين مختلف المنظمات الإدارية وينقسم الاتصال الرسمي إلى مجموعة من الأقسام.

10. **2- 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. (18)

ويكون هذا الاتصال من الرئيس إلى المرؤوسين وليس من حقه الرد أو إبداء الرأي فمثلا مدير المدرسة يعطي تعليمات للأساتذة و الأستاذ بدوره يعطي تعليمات إلى التلاميذ ويعتبر هذا الاتصال من بين الطرق الفعالة في شرح الأهداف ومن ثم تحقيقها.

10. 3- 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. (19) فكما من حق الرؤساء إصدار التعليمات و الأوامر 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.

10. 4- 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.⁽²⁰⁾ 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.

10. 5- الاتصال المحوري :

يشكل هذا النوع من الاتصال أهمية كبرى للأفراد فهو يوفر الوقت والجهد والمال ، حيث يتم الاتصال وتبادل الآراء و المعلومات بين أفراد التنظيم في مستويات إدارية مختلفة دون الالتزام بالهيكل التنظيمي والإداري.⁽²¹⁾ ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات العامة القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً 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.⁽²²⁾ وتعرف أيضاً على أنها " الاتصالات التي تتم بين الأفراد رؤساء و مرؤوسين وزملاء بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، يتضمن هذا الإتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية.⁽²³⁾

ويعتبر هذا النوع من الاتصالات من أهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية وبعث اهتمامها بالعمل، ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه دائم الحركة وكثير التغير ولا يسير طبقاً 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.

12. 1- طرق الاتصال الشفهية :

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

12. 2- طرق الاتصال المكتوبة :

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

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

ب- **المذكورة:** هي عرض لموضوع أو مشكلة معينة يقدمها المعلمون إلى المدير من أجل إبداء رأي في موقف معين. (24)

ج- **التقارير:** وتعتبر من بين الوسائط الهامة في الوسط التربوي ولها دور كبير في نقل المعلومات والمعارف و الأفكار إلى مختلف المستويات الإدارية وهي " تضمن حقائق عن موضوع معين معروضا عرضا تحليليا. " (25)

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 و نشاط الطلاب ويشترك فيها كل من مدير المدرسة والمعلمون وبعض الطلاب مما يشعرهم بروح الانتماء والاعتزاز بالمدرسة و الفخر بها.

13- أهمية الاتصال التنظيمي و أهدافه:

1. 13- الأهمية:

تحدد أهمية الاتصال التنظيمي في العلاقات العامة فيما يأتي:

- الاتصال هو عصب العمليات الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم. " (26)

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 وتفسيـر السلوك الفردي و الجماعي للجـمهور والعاملين في المنظمة. (27)

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

13. 2- **أهداف الاتصال التنظيمي :** - تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود أفعالهم نحو سياساتهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين. (28)

- 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 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:

هناك عدة معوقات فيما يلي :

1. 14- المعوقات النفسية:

وهذه " تمثل في اختلاف ميول الأفراد ورغباتهم " (29)

لأن تفسير أي رسالة يستلمها الأفراد تعتمد على حالته النفسية و طريقة 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 كمهارة التحدث والكتابة والقراءة والتفكير المنطقي و تشويه 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.

14. 2- 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 الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تنسم بالصعوبة ، فاللغة ليس الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليدته المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.(30)

14. 3- 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.(31)

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 والحيوية، 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 و مكانتها في المنظمة وذلك من خلال الأداء الوظيفي الذي تقوم به والذي يعد حد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء النمو و الرقي في الأعمال أما المورد البشري هو المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأداء الوظيفي و أبعاده و محدداته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه ختاماً بالنظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

15. 1- مفهوم الأداء :

الأداء في اللغة: أدى تأدية أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه : قضيته.(32)

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 لكلمه أداء أو القيام به.(33)

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 أداؤه من العامل الكفاء المدرب " (34)

ويعرف كود الأداء على " أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز 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" (35)

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.

16. 1- 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 محددة³⁶

16. 2- 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 .

16. 3- 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 الى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

17-محددات الأداء:

17. 1- الدافع :

وهي محركات داخلية للسلوك الإنساني و تنبع 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.

17. 2- القدرات:

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

17. 3- إدراك الدور:

هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توحيد جهوده في العمل من خلاله⁽³⁷⁾ و تحقيق مستوى من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته بمعنى آخر أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكن لا يفهمون أدوارهم فإنه يكون منخفضا.

18-أنواع الأداء:

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

18. 1- الأداء الكلي

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

18. 2- 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 حسب معيار المصدر الى قسمين أداء داخلي وأداء خارجي .

18. 3- 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"⁽³⁸⁾

18. 4-الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده⁽³⁹⁾ ويمثل الأداء الخارجي الحركات والعمليات والنشاط التفكير⁽⁴⁰⁾

19- مفهوم تقييم الأداء :

لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب 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 و يعرف الدكتور عبد العزيز مخدم بأنه "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.⁽⁴¹⁾
- عملية استمرارية تهدف الى 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 و الكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة و الوظيفة 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 وقيمتها 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:

21. 1- 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.(42)

21. 2-الفاعلون المؤثرون:

بالإضافة لعوامل البيئة غير الشخصية التي قد تؤثر على أداء المنظمات العامة يمكن لبعض الأشخاص ذوي النفوذ و مؤسستهم 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 كالقيادات السياسية و التشريعية .

21. 3-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.(43)

21. 4-العوامل التقنية و التنظيمية :

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 و الإجرائية لها على الأداء فمثلا يتأثر معدل الإنتاج بمدى ملائمة الترتيبات التنظيمية و الإجرائية .

21. 5-العوامل الطبيعية:

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

22- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

22. 1- 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(44) 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 و القلق والتوتر والخوف والخسائر 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. (45)

22. 2- 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 و الآراء ومناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين آرائهم وإزالة مشكلات الأداء.

22. 3- الاتصالات المباشرة :

في الاتصال المباشر تكون الرسائل المنقولة متاحة في الحال للمتلقي الذي بوسعه الرد على الرسالة فوراً⁽⁴⁶⁾

فالاتصالات المباشرة لها دور كبير في تحسين الأداء ولتحسين الأداء لابد من مجموعة من المدخلات 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 يعد 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 تولى اهتماما كبيرا لأفرادها للحفاظ على بقائها.

24- الجانب الميداني للدراسة:

24. 1- 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.

24. 2- نشأة المؤسسة:

تم إنشاء مركز التكيف المدرسي على رملي بموجب مداولة المجلس الشعبي لمدينة الجزائر سابقا، المتعلقة بإنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري ، تتكفل بتسيير مركز على رملي والتي تمت المصادقة عليها بموجب القرار رقم 828/89 المؤرخ 02/04/1989 . 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 المكثفين والأساتذة: بصفتهم مستخدمي قطاع التربية تم انتدابهم 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 والمراقبة:

- مكتب العلاج الطبي

- مكتب المراقبة

* مصلحة الإدارة العامة والمستخدمين:

- مكتب تسيير المستخدمين

- مكتب الإدارة العامة

* مصلحة الميزانية والمالية

- مكتب الميزانية والمحاسبة

- مكتب الوسائل العامة

25- عرض و تحليل النتائج:

25.1- العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي:

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

العلاقة بين	العينة	معامل الارتباط بيرسون	Sig Bilatérale
الاتصال التنظيمي	49	,624**	,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 و الأداء الوظيفي.

وحسب النتائج الموضحة في الجدول فإن معامل الارتباط لبيرسون كان وهو 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

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

جدول رقم 4: الفروق في الاتصال التنظيمي وفق الخبرة المهنية

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية حسب الخبرة للأساتذة في مقياس الاتصال و معرفة 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

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

جدول رقم 5: الفروق في الأداء وفق الخبرة المهنية.

يوضح الجدول أعلاه، المتوسطات الحسابية حسب فئات الخبرة للأساتذة في مقياس الأداء و معرفة 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:

26. 1- مناقشة نتائج العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي:

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

26. 2- مناقشة الفروق في الاتصال وفق الخبرة المهنية:

أشار الجدول رقم (5) إلى الفروق في الاتصال التنظيمي وفق الخبرة لدى الأساتذة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي قيمة F (1.32) و أن 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، و أنه 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.

26. 3- 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 بـ 0.129 و أن مستوى الدلالة يساوي 0.879 و هي أكبر من ألفا لمستوى الدلالة 0.05 و عليه عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات مفردات العينة و أنه لا وجود لتأثير الأقدمية على الأداء التنظيمي، و عليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة حول متغير الأداء الوظيفي تعزى إلى عامل الأقدمية.

27- 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 و النازل 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 و تأثيرها فلم نلاحظ أي فرق بين استجابة الفئات و بالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة في مؤسسة البحث.

28- قائمة المصادر و المراجع:

- بوب غارت، تعريب هشام الدجاني، اثنتا عشرة مقدره تنظيمية تقويم الأفراد أثناء العمل، مكتبة العبيكان، الرياض ، ط1، 2004.
- حسين خريم، إدارة المنظمات، دار الحامد ، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن عبد الرحمان البربري، الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال ، الدار الجامعية، الرياض، 2008.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة ، مصر ، ط 1، 2008.

- سعيد بن على بن وهف القحطاني، العلاقة المثلى بين العلماء و الدعاة و وسائل الاتصال الحديثة ، دار الكتاب ، دط، دت .
- مرتضى البشير الأميني، الاتصال التنظيمي ، بدون دار نشر، دت، دط.
- ماريان ديانتن، إيلان فريلي، ترجمة عبد الحكم الغدامي، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، دت ، دط.
- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر و التوزيع ، دط،دت.
- سناء محمد سليمان سيكولوجية الاتصال الإنساني و مهاراته ، دط، دت.
- على جابر الشمري، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، دار العربي، القاهرة، ط1 ، 2010.
- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن ط1، 2010.
- بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، عمان، الأردن، دط،دت.
- أحمد بن عبد الرحمان الشمبري ، مبادئ إدارة الأعمال، دار العبيكان، الرياض، ط10، 2014.
- طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التربوية ومهارات التعليم، دار العلوم ، دت ، دط.
- أونيس عبد المجيد أونيس ، إدارة العلاقات الإنسانية ، دار اليازوري، دت ، دط.
- محي الدين عارف حسين ، الإتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1 ، 2015، ص29.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، دت، دط.
- مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار المنهل ، دت ، دط.
- محمد القدومي و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ط1، 2015.
- عبد الله حسن مسلم ، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف، عمان، الأردن، ط1 ، 2015.
- محمد الفاتح المغربي ، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، 2018.
- محمد الفاتح المغربي ، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، 2018.
- خالد سليمان الموضي، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي، دت، دط، 2009.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن ، ط3 2004.
- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان، دت، دط.
- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، عمان، الأردن ، ط1، 2010 .
- أحمد زكي بدوي ، علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1985.
- أمال بن شمسة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر.
- مروة حسين على ، العوامل النفسية المؤثرة في الأداء المدرسي ، دار أجد، عمان، الأردن، دط، 2016.
- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009.
- أيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دت ، دط.
- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة، دار المعترف، عمان، الأردن، ط1 ، 2015.
- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، دت ، دط.
- برنارد أ. نيجستاد، ترجمة شيماء عزت باشا و آخرون، مكتبة الأنجلو مصرية، دت ، دط.

- (1) بوب غارت، تعريب هشام الدجاني، اثنتا عشرة مقدره تنظيمية تقويم الأفراد أثناء العمل، مكتبة العبيكان، الرياض ط1، 2004، ص105.
- (2) حسين خريم، إدارة المنظمات، دار الحامد ، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص25.
- (3) مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن عبد الرحمان البربري، الاتصال الفعال، مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال ، الدار الجامعية، الرياض، 2008 ، ص 5-6.
- (4) محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة ، مصر ، ط 1 2008، ص 149.
- (5) سعيد بن علي بن وهف القحطاني، العلاقة المثلى بين العلماء و الدعاة و وسائل الاتصال الحديثة ، دار الكتاب دط، دت ، ص51.
- (6) محمد الفاتح محمود المغربي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 149.
- (7) مرتضى البشير الأميني، الاتصال التنظيمي ، بدون دار نشر، دت، دط ، ص85.
- (8) ماريان ديانتن، إيلان فريلي، ترجمة عبد الحكم الغدامي، تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، دت ، دط، ص6.
- (9) محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر و التوزيع ، دط،دت، ص229.
- (10) سناء محمد سليمان سيكولوجية الاتصال الإنساني و مهاراته ، دط، دت ، ص 48.
- (11) على جابر الشمري، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، دار العربي، القاهرة، ط1 ، 2010، ص60.
- (12) فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- (13) بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري، عمان الأردن، دط،دت، ص31.
- (14) سناء محمد سليمان ، سيكولوجية الاتصال ، مرجع سابق ، ص 48.
- (15) سناء محمد سليمان ، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته، مرجع سابق ، ص18.
- (16) سناء محمد سليمان ، سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته ، المصدر نفسه ، ص52.
- (17) أحمد بن عبد الرحمان الشميري ، مبادئ في إدارة الأعمال، دار العبيكان، الرياض، ط10، 2014.
- (18) طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة التربوية ومهارات التعليم، دار العلوم ، دت، دط، ص123.
- (19) أونيس عبد المجيد أونيس ، إدارة العلاقات الإنسانية ، دار اليازوري، دت ، دط ص174.
- (20) محي الدين عارف حسين ، الإتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ط 1 ، 2015، ص29.
- (21) رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، دت، دط، ص 53.
- (22) مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار المنهل ، دت ، دط، ص76.
- (23) محمد القدومي و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص256.
- (24) مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، مصدر سابق، ص81.

- (25) مصطفى نمر دعمس ، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، المصدر نفسه، ص 81
- (26) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ط1، 2015، ص207.
- (27) عبد الله حسن مسلم ، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز، عمان، الأردن، ط1 ، 2015، ص 154.
- (28) محمد الفاتح المغربي ، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، 2018، ص 153
- (28) محمد الفاتح المغربي ، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، 2018، ص 153.
- (29) خالد سليمان الموضي، معالم في الفكر الإداري، دار الكتاب الثقافي، دت، دط، 2009، ص71.
- (30) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن ، ط3 2004، ص242.
- (31) خالد سليمان الموضي ، معالم في الفكر الإداري، مرجع سابق، ص36.
- (32) حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان، دت، دط، ص 90.
- (33) فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان ، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص42.
- (34) فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلّم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، مرجع سابق، ص43.
- (35) أحمد زكي بدوي ، علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1985، ص 101.
- (36) حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص109.
- (37) آمال بن شمسة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس، الجزائر، ص51
- (38) مروة حسين على ، العوامل النفسية المؤثرة في الأداء المدرسي ، دار أجمد، عمان، الأردن، دط، 2016، ص100.
- (39) بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص76.
- (40) مروة حسين على ، العوامل النفسية المؤثرة في الأداء المدرسي، مرجع سابق، ص100
- (41) أيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دت ، دط، ص18.
- (42) أيتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، مرجع سابق، ص60.
- (43) أيتن محمود المرجوشي ، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية ، المصدر نفسه، ص61.
- (44) عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة، دار المعتز، عمان، الأردن، ط1 ، 2015، ص145.
- (45) مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، دت ، دط، ص99.
- (46) برنارد أ. نيجستاد، ترجمة شيماء عزت باشا و آخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، دت ، دط، ص304.

30- 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)

أخي الأستاذ:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لديك في إطار انجاز بحث حول هذا الموضوع و لذا لنجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية و شكرا على حسن تعاونكم.

- من فضلك ضع علامة x أمام الخانة المناسبة لاختيارك

أولا: البيانات الأولية:

1- السن: سنة

2- المستوى: ثانوي جامعي ليسانس

3- الأقدمية في العمل: سنة

المحور الأول: الاتصال التنظيمي:

العبارة	موافق	محايد	غير موفق
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- كثيرا 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

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
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- تحتم بحضور الدورات التكوينية المختصة			
28- يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونها لإمامك الواسع بكل صغيرة و كبيرة في عملك			