

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

الرقم التسلسلي: ...../2020



الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

لعمال جامعة المسيلة

"دراسة ميدانية على عينة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال. تخصص: اتصال وعلاقات  
عامة

إشراف:

- د. بن عيسى شيخ

إعداد الطالبات:

- ضيف الله زهرة العلاء

- سلامة وسام

السنة الدراسية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
الجامعة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
ديابية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2021/

### تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيدة(ة): صيف المة زخمرة الحلاء

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 150 F 66

الصادرة بتاريخ: 18 - 11 - 2021 عن دائرة: أولاد دراج

المسجل بكلية: علوم إنسانية واجتماعية قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلقات عامة تحت رقم التسجيل:

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير اطروحة دكتوراه).

عنوانها: مذكرة ماستر: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين

الاداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 08 - 11 - 2021

امضاء المعني(ة):

المرجع، القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



08 جوان 2021



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

### وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: الاتصال التكنولوجي ودوره في تحسين الأداء  
الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة  
دراسة ميدانية عن طريق عمال كلية العلوم بالجامعة الجزائرية

#### إعداد الطلبة:

1- صبيح الشوهرية الطلاء رقم التسجيل: 181138109237

2- سلامة رسام رقم التسجيل:

القسم: علوم الاعلام والاتصال الشعبية، التخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف: رشيد بن عيسى الرقبة، أستاذ مساعد

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-  
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء المشرف(ة):



Handwritten signature of the supervisor.

Web site : <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>  
Face book : <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>  
Tél / Fax : +213 35 35 3044

الموقع الإلكتروني:  
الفايسبوك:  
ماتفاكس:



الكلية الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2021/

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): سلامة وسام

المصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 64 83 80

الصادرة بتاريخ: 16 - 9 - 2014 عن دائرة: مقرة

المسجل بكلية: علوم إنسانية واجتماعية قسم: العلوم الاعلام والاتصال

تخصص: دائمه وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل:

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: مذكرة ماستر، الاتصال الشفهي ودوره في تحسيننا

الأكاديمية الوطنية لهي عمال جامعة المسيلة

اصرح بشرفي بانتي التزام بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 8 - 4 - 2021

امضاء المعني(ة):



المرجع، القرار الوزاري رقم، 953 المؤرخ في، 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

# 2021

## شُكْرًا

نتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الدكتور بك عيسى شيخ الذي  
كان نعم الأستاذ والموجه بنصائحه القيمة في إتمام هذه  
المذكرة وجزاه الله كل خير، كما نشكر عمال مؤسسة البحث  
على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال البحث.  
وكذلك نتقدم بالشكر الجزيل للوالدين الكريمين على دعمنا طيلة  
مسارنا الدراسي ونشكر كل زملاء الدراسة على مد يد العون وكل  
من قدم لنا المساعدة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.



# 2021

## هَذَا

الحمد لله رب العالميه ربَّ العرشِ الكَريمِ و الصلَاةِ عَلَي نَبِينَا  
الكَرِيمِ نَبِينَا وَعَظِيمِنَا وَقِرَّةِ أَعْيُنِنَا مُحَمَّدِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ عَلَيْهِ أَفْضَلُ  
الْصَلَاةِ وَ أَرْكَى التَّسْلِيمِ إِلَى مَنْ أَمَدَّنِي بِالْأَمَلِ فِي هَذِهِ الْحَيَاةِ  
وَمَنْ بَطَّاعَتَهَا تَنَالِ رَضَى الرَّحْمَانُ أُمِّي أُمِّي الْغَالِيَةَ وَ إِلَى  
الْغَالِيِ أَبِي الْعَزِيزِ رَعِيَّتِي وَ رَحِمْتِي رَحِمَكَ اللَّهُ يَوْمَ لَا يَنْفَعُ مَالٌ  
وَلَا بَنُونَ إِلَّا مَنْ أَتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ إِلَى كُلِّ الْأَهْلِ وَالْعَائِلَةِ،  
إِلَى إِخْوَتِي، وَزَمَلَائِي وَإِلَى الْأَسَاتِذَةِ الْكَرَامِ، وَفِي الْأَخِيهِ الْحَمْدُ  
لِلَّهِ الَّذِي تَمَّ بِفَضْلِهِ الصَّالِحَاتِ اللَّهُمَّ اجْعَلْنَا مِنْ النَّاجِحِينَ فِي  
الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَآخِرَ دَعْوَانَا الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ.





# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

شكر وعران

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص بالغة العربية

ملخص بالغة الإنجليزية

مقدمة.....أ

### الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1- الاشكالية.....4
- 3- أهمية الدراسة.....5
- 4- الاهداف.....6
- 5- أسباب اختيار الموضوع.....6
- 6- ضبط المفاهيم و المصطلحات.....7
- 7- مجتمع البحث والعينة.....11
- 7- المنهج المستخدم.....12
- 8- ادوات جمع البيانات.....12
- 9- الصدق والثبات.....13
- 10- نظريات الدراسة.....14
- 11- الحدود الزمانية والمكانية.....15
- 12- الدراسات السابقة.....16
- 19- خلاصة.....19

### الإطار النظري

### الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

- تمهيد.....21
- 1- مفهوم الاتصال التنظيمي.....22
- 2- نشأة الاتصال التنظيمي.....23

23	3- أهمية الإتصال التنظيمي
24	4- أنواع الإتصال التنظيمي
27	5- نماذج الإتصال التنظيمي
28	6- طرق وأساليب الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة
33	7- وظائف الاتصال التنظيمي
35	8- معوقات الاتصال التنظيمي
41	خلاصة

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

43	تمهيد
44	1- مفهوم الأداء الوظيفي
45	2- محددات الأداء الوظيفي
46	3- طرق تقييم الأداء الوظيفي
51	4- العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي
56	5- مؤشرات الأداء الوظيفي الاجتماعية
57	6- أنواع الأداء الوظيفي
59	7- أبعاد الأداء الوظيفي
61	خلاصة

### الإطار التطبيقي

### الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

63	1- عرض وتحليل النتائج
100	2- نتائج الدراسة
105	خاتمة
107	قائمة المراجع
115	الملاحق



# فهرس الجداول والأشكال



## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	63
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	64
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	65
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	66
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	67
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير البعد الجغرافي	68
07	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	69
08	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	70
09	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	71
10	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	73
11	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	74
12	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (12)	75
13	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	77
14	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	78
15	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	79
16	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	80
17	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	81
18	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	83
19	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	84
20	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (20)	85
21	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	87
22	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	88
23	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	89
24	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	90

92	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)	25
93	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)	26
94	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)	27
98	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)	28
100	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)	29

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	63
02	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	64
03	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	65
04	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	66
05	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	67
06	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير البعد الجغرافي	68
07	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	70
08	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	71
09	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	72
10	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	73
11	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	75
12	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	76
13	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	77
14	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم	78
15	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	80
16	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	81
17	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	82
18	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	84
19	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	85
20	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (20)	86
21	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	87
22	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	89
23	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)	90
24	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	91

92	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)	25
94	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)	26
97	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)	27
96	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)	28
97	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)	29

## ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا الى معرفة الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة انطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي تم صياغته على النحو التالي:  
ما هو دور الاتصال التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة؟  
ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة ؟
- 2- ما هو دور أساليب وتقنيات الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة ؟
- 3- ما هو دور سلبيات الاتصال التنظيمي وانعكساته على فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة ؟
- 4- ما هو دور ايجابيات الاتصال التنظيمي وانعكاساته على فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة؟

ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي، ولجمع البيانات من الميدان اعتمدنا على استمارة تم توزيعها على عينة حجمها 30 عامل من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وقد حدد المجال البشري بعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والمجال الزمني خلال الموسم الدراسي 2021/2020 والمجال المكاني جامعة المسيلة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها:

- تعتمد الكلية أكثر على الموظفين الاداريين لأنه يتم الاعتماد عليهم في تسيير وتنظيم الأعمال، فكلما كانت قراراتها منظمة ومدروسة يكون تسييرها محكم ومنظم وبالتالي تحقيق الاهداف.
- يعتمد أغلب الموظفون على الاتصال الشخصي والهاتف لسهولة الاستعمال والتأثير الفعال في ايصال الرسالة.
- اعتماد أغلب الموظفون على أنفسهم في حل مشاكلهم وانجاز مهامهم.
- صعوبة الاتصال الموظفين مع الادارة يرجع الى أن المؤسسة لتخبط المؤسسة في بعض المشاكل التي تعرقل سير نشاطها، وذلك راجع الى غموض المضمون وطبيعة اللغة.
- وضوح أهداف الكلية يسهل على الموظف تحقيقها.
- خبرة الموظفين تساعد على أداء وظيفي جيد.
- التماسق والتفاهم بين الزملاء والوحدات داخل الكلية يحقق أداء وظيفي فعال.

## **Abstract:**

Our study aims to know the organizational communication and its role in improving job performance among M'sila University workers, based on the main question that was formulated as follows:

What is the role of organizational communication to improve job performance among M'sila University workers?

The main question includes the following sub-questions:

1- Is there a relationship between organizational communication and job performance among M'sila University workers?

2- What is the role of organizational communication methods and techniques in improving job performance among M'sila University workers?

3- What is the role of the negative aspects of organizational communication and its impact on the effectiveness of job performance among the workers of the University of M'sila?

4- What is the role of the advantages of organizational communication and its reflections on the effectiveness of job performance among the workers of the University of M'sila?

In this study, we relied on the descriptive approach, and to collect data from the field, we relied on a form that was distributed to a sample of 30 workers from the Faculty of Humanities and Social Sciences. Mohamed Boudiaf, Faculty of Humanities and Social Sciences.

This study yielded important results, including:

The college relies more on the administrative staff because they are relied upon in the management and organization of business.

- Most of the employees depend on personal contact and the phone for ease of use and effective influence in delivering the message.

Most employees rely on themselves to solve their problems and complete their tasks.

The difficulty of communicating employees with the administration is due to the fact that the institution confuses the institution in some problems that impede the course of its activity, due to the ambiguity of the content and the nature of the language.

Clarity of the college goals is easy for the employee to achieve.

The experience of the employees helps to perform a good job.

Coordination and understanding between colleagues and units within the college achieve effective job performance.



# مقدمة



## مقدمة:

يعد موضوع الإتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، فالإتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعا لاختلاف عملية الإتصال.

كما يعتبر الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء كان هذا الإتصال أفقيا (رئيس\_ رئيس ) أو عموديا (رئيس\_مرؤوس ) .والمؤسسة تقوم بتسيير مواردها المادية والبشرية عن طريقه. فضلا عن زيادة قدرة الإدارة على تنفيذ عناصر العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت، وللجهد والمال وإتاحة الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة وهو ما يعرف بالاتصال التنظيمي، داخل المنظمات.

إن أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت ايجابية أم خدمتية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لأطراف الإتصال ومهارات الإتصال والاتجاه الفكري، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة منه في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الإتصال التنظيمي في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية الخدمائية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة المتزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد الذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات، حيث يساعد الإتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم.



# الفصل التمهيدي

## الإطار المنهجي للدراسة



1- الإشكالية:

الاتصال قديم منذ ان وجد الانسان حيث يعد احد ابرز العناصر الاساسية في التفاعل الانساني. والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وادراكه هو انه لولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية ومع تطور المدينة والدولة تطورت اساليب الاتصال وفنونه وعلومه وبرزت معالم الاتصال وثماره في العلاقات التجارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين الافراد والمنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الافراد في المنظمات الرسمية دون التعرض الى مفهوم الاتصال الذي هو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليتيه، وتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات ولهذا نجد انواعه مختلفة بين الاتصال الذاتي والشخصي والجماهيري والاتصال التنظيمي حيث يعتبر هذا الاخير العصب الرئيسي للعملية الادارية لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي.

فالالاتصال التنظيمي هو احدى الدعائم الرئيسية في العملية الادارية فالعمليات الادارية لا يمكن انجازها وارسالها الى الاشخاص المناسبين في الاوقات المناسبة الا في ظل اتصال تنظيمي اداري ناجح ومخطط له وفق اساليب عملية سليمة على اعلى المستويات فهو يلعب دورا فعالا في تحقيق اهداف المنظمات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة فهي من ابرز المؤسسات التي تتطلب تنظيم محكم داخل الكليات والاقسام والادارات الخاصة بها والتي تظم طاقم بشري ضخم والذي يمثل مصدر حقيقي لتكوين القدرة التنافسية والافراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف داخل المؤسسة من خلال ادائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها والحفاظ على بقائها حيث يعتبر الاداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود الكثير من الرؤساء كونه يشكل اهم اهداف

المؤسسة باعتباره من اهم المواضيع في وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة ذلك ان النجاح لأي منظمة مرتبط بمدى فعالية وكفاءة اداء مواردها البشرية والذي يعتمد على سهولة الاتصالات في المؤسسة . ومن هنا نطرح التساؤل التالي

**ما هو دور الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي لدى عمال جامعة**

**المسيلة؟**

## **2-التساؤلات الفرعية**

1- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي؟

2- ما هو دور أساليب وتقنيات الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي عمال جامعة

**المسيلة؟**

3- ما هو دور السلبيات الاتصال التنظيمي وانعكاساته على فعالية الأداء الوظيفي لدى

**عمال جامعة المسيلة؟**

4- ما هو دور ايجابيات الاتصال التنظيمي وانعكاساته على فعالية الأداء الوظيفي لدى

**عمال جامعة المسيلة؟**

## **3- أهمية الدراسة:**

تكمّل أهمية دراستنا في الكشف عن مدى فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته ودوره بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في الطريقة التي يتم بها الاتصال التنظيمي في مختلف المستويات التنظيمية والادارية لأنه يعطي المنظمة نسق في نقل المعلومات على جميع مستوياتها وأيضا في تنمية العلاقات الانسانية وتحسيس العاملين بأهميتهم في انجاح كافة مشاريع المنظمة، كما تساهم في اثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بالموضوع.

- ولهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول للتغلب على معوقات الاتصال بسبب

المشاكل بين العاملين والادارة وذلك لتحقيق الفعالية الاتصالية.

- وأيضا يساهم موضوعنا في زيادة الاداء الوظيفي وتحسينه وتطويره... والمساهمة في ابراز الاداء الجيد.

#### **4- الاهداف:**

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة.

- معرفة دور تقنيات وأساليب الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة.

- معرفة دور سلبيات الاتصال التنظيمي وانعكاساته على فعالية الاداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة.

- معرفة دور ايجابيات الاتصال التنظيمي وانعكاساته على فعالية الاداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة.

#### **5- أسباب اختيار الموضوع:**

##### **أسباب ذاتية:**

- تلائم الموضوع محل الدراسة مع طبيعة التخصص.

- الرغبة الشخصية في التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.

- زيادة المعلومات والمعارف حول موضوع الاتصال التنظيمي.

##### **أسباب موضوعية:**

- التعرف على أشكال الاتصال التنظيمي السائدة داخل الادارة الجامعية.

- محاولة ايجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة كعنصر أساسي لتطورها وازدهار نشاطها من خلال أداء العاملين.

- محاولة افادة المؤسسات الجامعية الجزائرية بدراسة واقعية تمس مشاكلها خاصة المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين.

- موضوع الدراسة أصبح من المواضيع التي تلقى اهتمام الباحثين والدارسين لما له أهمية في تسجيل حياة الفرد والجماعات والتنظيمات والمنظمات لقدرته على تغيير الاتجاهات والأفكار وتبادل المعلومات ونقل الرسائل.

#### **6- ضبط المفاهيم و المصطلحات:**

**الدور:**

**لغة:** يمكن فهم كلمة الدور بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة، ويعرف قاموس ويسترن مصطلح الدور لغويا انه الجزء الذي يؤديه الشخص في موقف محدد.

**اصطلاحا:** هو مجموعة طرق الحركة في مجتمع ما التي تتسم بطابعها سلوك الأفراد

في ممارسة وظيفة معينة. (محمد جاسم حسين الخفاجي، د.ت، ص16)

كما يعرف بأنه مجموعة من الضمان والتوقعات المحددة اجتماعيا والمرتبطة بمكانة معينة وبعبارة اخرى يمثل الدور متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بمكان أداء شخص ما لدور معين في موقف ما وقد لا يكون على علم. (محمد عاطف غيث وآخرون، ص392)

**- التعريف الاجرائي:**

يعتبر الدور مجموعة من المهام التي يقوم بها لاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسات.

**-الاتصال:**

**لغة:** وصل بمعنى اتصل، والوصل ضد الهجران، وبينهما وصلة أي: اتصال وذريعة وكل شيء اتصل بشيء فما بينهما وصلة، والجمع وصل. والتواصل ضد التقاطع.

**اصطلاحاً:** هو العملية التي بمقتضاها يتفاعل مرسل الرسالة ومستقبلها في مضامين معينة، او هو تفاعل بين طرفين، وفي هذا التفاعل تنتقل افكار ومعلومات او وقائع وعواطف وآراء، ومشاركة الصور الذهنية والتوجه والاقناع. (سعيد بن علي بن وهف القحطاني، د.ت، ص9-10)

**- تعريفات الاتصال لدى العديد من العلماء**

**1- جورج لنديج (1939):** ان كلمة الاتصال تستخدم لتشير الى التفاعل بواسطة العلامات والرموز وتكون الرموز عبارة عن حركات او صور او لغة او أي شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك . أي ان الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرمز.

**2- تعريف كارل هوفلاند (1948) :** الاتصال هو العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الآخرين (مستقبلي الرسالة).

**3- تعريف أندرسون (1959) :** الاتصال هو العملية التي نفهم من خلالها الآخرين ويفهموننا. (أحمد العبد أبو السعيد، ص22)

**التعريف الاجرائي للاتصال :**

هو مجمل النشاطات والاعمال والسلوكات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في اطار رسمي او غير رسمي لتحقيق اهداف المؤسسة.

**تعريف التنظيم organization :**

يرى محمد عبد الوهاب: بأن عبارة تنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل، الوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيها فيما بينهم وتوزيع الأفراد وتوزيع الأفراد عليه حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الإتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع، أما الشكل فهو هيكل التنظيم ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومتسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد. (أحمد العبد أبو السعيد، ص22)

ومن زاوية أخرى يعرف التنظيم على أنه عملية تحديد الأهداف التي يراد أداءها وتجميعها والتقسيمات اللازمة والعلاقات وأنماط الإتصال وتوزيع المسؤوليات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف.

(لوكيا الهاشمي، ص10)

**كما عرفه شورتل:** بأنه عملية خلق وتشبيد التنظيمات التي يعهد إليها بمجموعة من الوظائف تباشرها من خلال ترتيبها وإسنادها الى مجموعة من الأشخاص.

(سعيد السيد علي، 2007، ص144)

**التعريف الاجرائي للتنظيم:**

هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية، مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة لتحقيق أهدافها.

**الاتصال التنظيمي**

- **يعرفه الدكتور بشار حزي:** هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشترك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات. (الدكتور بشار حزي، 2020، ص14)

- **ويرى محمد منير حجاب:** بأن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمية.

(محمد منير حجاب، 2003، ص35)

- ويعرفه محمد علي: ان الاتصال يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة بالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وبدوره يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية.

(محمد علي محمد، 1995، ص51)

- **التعريف الإجرائي:** هو عملية ادارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية المستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

**الاداء الوظيفي:**

**لغة:** يقابل الأداء لغة اللفظة اللاتينية (PERFORMARE) والتي تعني اعطاء كلية الشئ لشيء ما، والتي اشتقت من اللفظة الانجليزية (PERFORMANCE) وتعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الاداء والتقييم بانه ادراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة.

ووفقا معجم مصطلحات العلوم الادارية يعرف الاداء بانه القيام بأعباء الوظيفة مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب. (عدان نبيلة، ص48)

تعريف بدوى ومصطفى اللذان عرفا الأداء الوظيفي بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز عمل معين.

وعليه فان الأداء الوظيفي عموما وحسب موسى اللوزي وعمر الزهراني من خلال مقالهما المنشور في مجلة دراسات العلوم الادارية: اعتبر بأن الأداء الوظيفي يمثل الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور وصولا لتحقيق المهام لوظيفة الفرد. (عدان نبيلة، ص 51)

والآداء الوظيفي هو مجموعة من انماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الآداء وكفاءة التنفيذ والخبرة المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل والاتصال مع بقية افراد المؤسسة، وقبول مهام جديدة، والايدياع والالتزام بالنواحي الادارية للعمل، ويعكس الآداء الوظيفي ولاء الموظف لمؤسسته كما يمثل آداء الافراد وآداء الاقسام التي ينتمون اليها، وبالتالي يعكس آداء المؤسسة ككل.

(حسين محمد الحراشنة، ص 91-92)

### **التعريف الاجرائي:**

هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف عمال جامعة المسيلة من اجل اتمام المهام الوظيفية الموكلة لهم، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة الجامعية بالمسيلة.

### **7- مجتمع البحث والعينة:**

مجتمع البحث في دراستنا هو عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة محمد بوضياف المسيلة البالغ عددهم 121 عامل (الاداريين والتقنيين 73 عامل العمال المهنيين 15 عامل المنظفات 13 عاملة أعوان الامن 20 عامل).

### **العينة:**

تعد العينة من بين الأسس الهامة التي يعتمد عليها الباحث، فهي تستهدف التمثيل الهادف لمجتمع البحث. (فاروق مداس، 2003، ص 165)

وفق عنوان دراستنا "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الآداء الوظيفي لعمال جامعة المسيلة" قمنا بإختيار العينة القصدية والتي تستخدم عموما في الدراسات الاستطلاعية التي تخضع إلى معيار أو مبدأ التحيز، وهي مجموعه المفردات المأخوذة من عناصر مجتمع ما وتكون تمثل المجتمع الاصلي تمثيل صحيحا. (الاستاذان ماني سليم، 2020/2019، ص 18)

و يمكن تعريفها بأنها العينة التي يختارها الباحث عندما يعتمد إجراء الدراسة على فئة معينة وقد يكون هذا التعمد لاعتبارات علمية أو غير علمية. (بشير صابح الراشدي، 2021/2020) وطبقا لطبيعة الدراسة الميدانية لدينا والمتعلقة بعمال جامعة المسيلة، فقد اخترنا عمال كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بعينة تضم 30 عامل في مختلف المستويات في الكلية.

#### **7- المنهج المستخدم:**

في الغالب يتوقف تحديد المنهج المستخدم في الدراسة العلمية على الهدف الذي يسعى الباحث الى تحقيقه وطبيعة الدراسة في حد ذاتها وبما أن دراستنا تحت عنوان: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لعمال جامعة المسيلة. لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة والحصول على معلومات دقيقة والمساهمة في تحليل الظواهر .

وعليه فالمنهج الوصفي هو الأنسب في دراستنا لأنه يصف الأداء الوظيفي وعلاقة الاتصال التنظيمي به، ويمكن تعريفه بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث 1

#### **8- ادوات جمع البيانات.**

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان باعتباره وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد الاسئمة ويمكن تعريفها: على انها قائمة تحتوي على مجموعة الاسئلة التي يود الباحث الحصول على اجابات عليها حيث تعتبر الاجابات على هذه الاسئلة هي البيانات اللازمة لتحقيق اهداف البحث. (أ. د . فتحي عاروري، ص21)

وقد تطرقنا من خلال استمارتنا إلى خمس محاور .

#### **المحور الاول: محور البيانات الشخصية**

**المحور الثاني: علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة**

**المحور الثالث:** تقنيات واساليب الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى  
عمال جامعة المسيلة

**المحور الرابع:** سلبيات الاتصال التنظيمي وانعكاساتها على فعالية الاداء الوظيفي لدى  
عمال جامعة المسيلة

**المحور الخامس:** ايجابيات الاتصال التنظيمي وانعكاساتها على فعالية الاداء الوظيفي لدى  
عمال جامعة المسيلة.

### **9- الصدق والثبات :**

الصدق والثبات هي مفاهيم تستخدم لتقييم جودة البحث . ويشير الصدق والثبات الى  
مدى جودة الطريقة او التقنية او الاختبار في قياس شيء ما وبينما يتعلق الصدق بدقة  
المقياس .

يشير الصدق الى مدى دقة طريقة ما في قياس ما تهدف الى قياسه اذا كان البحث  
عالي الصدق ، فهذا يعني انه ينتج مخرجات تتوافق مع الخصائص والسمات والتغيرات  
الحقيقية في العالم المادي او الاجتماعي.

ويشير الثبات الى مدى اتساق طريقة ما في قياس شيء ما. اذا كان من الممكن  
تحقيق نفس النتيجة باستمرار باستخدام نفس الطرق في ظل نفس الظروف، يعتبر القياس  
موثوقا به أي انه ثابت 1— مقال: المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث ، 11—1—2021 .  
المدونة الصدق والثبات في البحث العلمي .

ولقد تم عرض استمارة على أساتذة محكمين: بن سبع سعد، بالعباس عبد الحميد، بن  
عيسى الشيخ، حيث قدموا لنا مجموعة من الملاحظات وتم الأخذ بها بعين الاعتبار.

## 10- نظريات الدراسة

### - النظرية البنائية الوظيفية:

تعتبر النظرية البنائية منطلق العديد من الدراسات كما هو الحال في دراستنا هذه، إذ في ضوء هذه النظرية يمكنني تحليل مختلف وظائف الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لاسيما تسيير المؤسسات، كما ستكون هذه النظرية مهمة لدراستي سواء في شقها النظري أو الميداني.

- **تعريفها** : تقوم هذه النظرية من منطلق أنه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتميزة لخلق نظام اعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في اعادة تشكيل هذا المجتمع ، وفي هذا الصدد يقول هيربرت : ان النظم الاعلامية تقدم وظائف هي : الاعلام والتحليل والتفسير والتنظيم والتنشئة الاجتماعية والسياسية والاقناع والعلاقات العامة والترويج والاعلان والترفيه والفنون ، هذه الوظائف التي تقوم بها النظم الاعلامية تقوم بدورها في تغيير المجتمع الذي قام بوضعها وتأثير وسائل الاعلام ان كان قابلا للنقاش، الا أنه من المتفق عليه أن وسائل الاعلام تسهم بدورها في تغيير المجتمع، وأي مجتمع صناعي آخر في العالم. (بسام عبد الرحمان المشاقبة، ص99)

### مسلماتها:

- أفضل طريقة للنظر الى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وأنه تنظيم الأنشطة المرتبطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر. (بسام عبد الرحمان المشاقبة، ص99)
- النظام الاجتماعي يقوم على مبدأ النظام المتبادل بين الاجزاء وان أي تغيير يحدث في أي جزء من أجزاء المجتمع يصاحبه بالضرورة تغيير مماثل في الأجزاء، وفي النظم الأخرى.

- وحدة التحليل بالنسبة للوظيفة هي الأنشطة أو النماذج المتكررة التي لا غنى عنها في استمرار وجود المجتمع، أي ان هناك متطلبات أساسية ووظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام وبدونها لا يمكن لها النظام أن يعيش.
  - ان بعض العمليات المتكررة والنمطية تتسم بالحتمية، وهي مستمرة في وجودها، أي أن هناك شروطا أولية وظيفية تلبي الحاجات الأساسية للنظام ولا تستطيع الاستمرار دونها.
  - كل جزء من أجزاء النسق يكون نافعا وظيفيا، وقد يكون ضارا وظيفيا كما يكون غير وظيفي ولكل نسق احتياجات لابد من الوفاء بها، والا فان النسق سوف يفني أو يتغير تغييرا جوهريا، فكل مجتمع يحتاج مثلا الى أساليب لتنظيم السلوك (القانون)، ومجموعة لرعاية الأطفال (الأسرة ، وهكذا...)
  - تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره وكل جزء يمارس وظيفته يبقى يمارسها مما يؤدي الى استقرار المجتمع.
- (محمد عبد الحميد، البحث العلمي، في الدراسات العلمية).
- ولقد تم اسقاط هذه النظرية على دراستنا، وذلك باعتبار أن الكلية نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية، ولكل نسق فيها أدوار ووظائف داخل الكلية، والاتصال التنظيمي أحد الانساق الفرعية الذي يقوم بأنشطة متكررة، وتعتبر النظرية البنائية منطلق العديد من الدراسات كما هو الحال في دراستنا هذه اذ في ضوء هذه النظرية يمكننا تحليل مختلف وظائف الاتصال التنظيمي لا سيما وظيفة تسيير الكلية، كما ستكون هذه النظرية مهمة لدراستنا هذه سواء في شقها النظري أو الميداني.

## **11- الحدود الزمانية والمكانية:**

لقد بدأنا دراستنا الاستطلاعية هذه بجامعة المسيلة محمد بوضياف بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، حيث قمنا بضبط العنوان وموافقة المشرف عليه في شهر جانفي 2021، وبدأنا في عملنا بعد ذلك، وفي بداية شهر ماي قمنا بتوزيع الاستمارات على عمال

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية واستغرقت عملية توزيع وجمع الاستمارات يوم كامل ولقد أتمنا عملنا هذا في نهاية شهر ماي.

## **12-الدراسات السابقة:**

### **الدراسة الاولى:**

**باهي نسيمه:** دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية .  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي، مذكرة مكملة  
لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، بجامعة أم  
البواقي 2016.2015

حيث قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يلعب الاتصال الداخلي دورا فعالا  
في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات التربوية محل الدراسة؟  
وقد اتبع الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي  
ولقد توصلت هذه الدراسة الى أهم النتائج هي:

- وجود علاقة بين الاتصال وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول الى الموظفين المرتبطة بمهامهم ونوعا من الاتصال النازل.
  - تساهم العلاقات الانسانية داخل المؤسسة التربوية بحكم علاقات الصداقة التي تربط الموظفين فيما بينهم في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة، فهي تعمل على تدفق المعلومات، وتبادل وجهات النظر حول العمل وتسهل طريقة سير العمل.  
وعليه يمكن القول أن الاتصال الداخلي الفعال يعمل على تحسين الاداء الوظيفي.
- ### **الدراسة الثانية:**

**بوعطيط جمال الدين:** الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة ميدانية على  
العمال التنفيذيين مؤسسة سونلغاز بعنابة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.

كانت صياغة التساؤل الرئيسي للباحث كالتالي : هل هناك علاقة بين الاتصال

### **التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟**

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحليل هذه العلاقة

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود نمطين من الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة
- أهمية الاتصال النازل والاتصال الصاعد في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الادارة والعمال.

### **الدراسة الثالثة:**

ريم بنت عمر بن منصور الشري، فدور ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفات الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

وكانت صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي: التعرف على مستوى ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الاداريات في جامعة عبد العزيز، وكان منهج الدراسة المتبع المنهج الوصفي: حيث قامت الباحثة لعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع.

**المنهج التحليلي:** حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعتها الباحثة ووضع الحلول المناسبة لها .

ومن بين نتائج الدراسة المتوصل لها :

- للتطوير أثر كبيرا على أداء العاملين لكل ادارة
- أن قيام الادارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع ادارة التطوير الاداري .

**الاستفادة من الدراسات السابقة:**

من خلال اطلاعنا عن الدراسات السابقة التمسنا جملة من النقاط التي ساعدتنا في ضبط الموضوع، وقد تشابهت هذه الدراسات مع دراستنا في الجانب المنهجي حيث استخدمنا نفس والمتمثل في المنهج الوصفي إضافة إلى التشابه في أدوات جمع البيانات كما ساعدتنا هذه الدراسات في الإلمام بالموضوع من الناحية النظرية وذلك لمعرفة اهم العناصر التي يجب التطرق لها في الإطار النظري.

كما ساعدتنا في تكوين فكرة عن العديد من المؤشرات الأساسية لإنجاز الإطار التطبيقي.

**خلاصة:**

تم التناول في هذا الفصل تحديد اشكالية الموضوع المدروس والذي أسفرت عنه صياغة مجموعة من الاسئلة، كما تعرفنا على أهم الدوافع التي أدت بنا الى دراسة هذه الظاهرة كما تطرقنا الى أهمية الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة، بالإضافة الى التعاريف الاجرائية للمتغيرات، وفي الأخير تناولنا بعض الدراسات التي تناولت متغيراتنا.



# الإطار النظري





# الفصل الثاني

## الاتصال التنظيمي



### تمهيد

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات او المنظمات يعتبر امر ضروري واساسي جدا من خلال انه يمكن الافراد من تأدية اعمالهم بالكفاءة اللازمة ، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل يوجه ويحفز العاملين في العمل ويؤثر سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه ، ولقد تطرقنا في الفصل التالي الى الاتصال التنظيمي

### 1- مفهوم الاتصال التنظيمي

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسيّة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يتحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

(خضير كاظم محمود، 2002، ص116)

و الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، و ينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير على دافعية الأفراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة و تستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و لوائح الاعلانات.

(Alex muchielli, 2001, p67)

فالالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز إتخاذ القرارات وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص226)، ولقد اختلفت و تباينت الآراء و المفاهيم بشأن الوصول الى مفهوم دقيق، واضح و شامل للإتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين و المفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي، بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة، سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات، و تجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد و الجماعات داخل المعاني بغية التأثير على سلوك المنظمات والتي على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات و الأبحاث العلمية تشير الى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق للحياة في شرايين المنظمة و هو ما يضمن لها سبل الإستمرار و البقاء ضمن عالم المؤسسات.

### 2- نشأة الاتصال التنظيمي:

ليس هناك ما يشير الى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة او في الادارات العمومية قبل بداية القرن 20 .  
لقد وردت اشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي فوش الى الدور المكلف بالصحافة الذي قام بها احد ضباطه وبصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام اخرى في بداية القرن نفس الفترة انشا بيجو اول صحيفة بمؤسسته.  
كما ظهر في الولايات المتحدة الامريكية اول اتصال منظم عند شركة سنجر حوالي عام 1926.

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية التي ظهرت عام 1937 اول مؤسسة تدرج مكتبا صحفيا ضمن هيكلها الاداري. لذلك يمكن القول بشكل عام ان الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي ابان وبعد الحرب العالمية الثانية وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين امراسلين الحرية/ وهو ما ادى الى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة.

وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة. وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة. (خالد زعموم، 2010، 2009).

المرسل/المصدر	الترميز	الرسالة	القناة
التغذية الراجعة	فك الرموز	المستقبل	

### 3- أهمية الإتصال التنظيمي:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الإتصال، فهو جوهر ونشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها، فهو محور كل العمليات رسمية كانت أم غير رسمية عليه بحيث يترتب عليه:

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.

- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.
- حركية الجماعة والدافعية.
- التغيير التنظيمي. (ناصر قاسمي، 2011، ص15)
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة.
- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.
- توفير فرصة للابداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بابرار أفكارهم واقتراحاتهم.
- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة. (خالد زعموم، ص20019-2010)

#### **4-انواع الإتصال التنظيمي**

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة لذلك فالإتصال نوعان هما: اتصال رسمي وغير رسمي. (ميلود طبيش: ص58).

**الاتصال الرسمي:** ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمات الحكومية وغير الحكومية بين المستويات الادارية التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة حيث تتميز بالدقة وصحة المعلومات وتنقسم بدورها الى: (بوحنه قوي، 2010، ص47)

**تعليمات الوظيفة:** وهي ما يتعلق بالتوجيه والاشراف على العمل

**التبرير:** ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاوله انشطه مرؤوسيههم

**الايدولوجية:** وهي تكمل ما قبلها بإظهار اهداف واتجاهات المؤسسة

**المعلومات:** وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة

الرد: وهو ما يتعلق بنتائج نشاط العمل. (ناصر دادي عدون، 2014، ص؟؟)

**الاتصال الصاعد:** وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال الى الادارة يقوم بها العاملون او من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بانشغالات اهتمامات العمال او مشكلات تحدث في بيئة العمل في شكل.

تقارير عن الأداء وظروف العمل.

الاجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.

رفع الشكاوى. (ياسين محجر والهاشمي لوكايا، 2012، ص 05)

**الاتصال النازل:**

يطلق عليه البعض الإتصال المتجه للأسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم إلى أدناه، وقد يكون هذا الاتصال من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو من إدارة الوسطى إلى الدنيا. (محمد يسرى ابراهيم دعبس، ص 18)

أو من الإدارة العليا مباشرة إلى الدنيا، لذلك فإن هذا النوع من الإتصال يستخدم الامر والتوجيه والإتصال النازل له هدفان أساسيان هما:

إيصال المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن ادراكها وفهمها.

قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس الى المرؤوس. ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي: الاجتماعات الرسمية، النشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير... إلخ. (محمد يسرى ابراهيم دعيس، 184-183)

**الاتصال الافقي:** هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع الى المستويات العليا وعرضها يتمثل في عمليات التنسيق داخل الإدارة (يقبل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات)

### إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة:

استعماله للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل اطراف الحديث عكس الاتصال الصاعد خاصة في حاله عدم ديمقراطية القائد والإدارة

(ناصر قاسمي، 2011، ص11)

الإتصال الأفقي هو حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الاداري في الهيكل التنظيمي حيث يساهم الاتصال الافقي في:

- عمليات التنسيق داخل الإدارة.

- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارة المنظمة

- تغيير المبادرات والتحسينات (بشير العلق، 2009، ص104)

وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية). (بوفلجة غياث، ص38)

**الاتصال غير الرسمي:** هو الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تناسب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين بنقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، حيث تعد قنوات الاتصال بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى. (بشير العلق، ص105)

تعريف anni bartoli العلاقات ما بين شخصية وتبادل للمعلومات خارج الرسمية للاتصال ويتمثل في اللقاءات العضوية بين زملاء العمل للإسراع في دراسة المواضيع وهذا خارج الإطار الرسمي الحوار المتبادل داخل المكاتب الإتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) (د.الطاهر بن خرف الله ونخبة من الأساتذة، 2006، ص65)

لا يمكن أن تنحصر الإتصالات في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية

القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم وهو في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فاعلية، لكن إذا كانت هذه العلاقات ظاهرة إيجابية فإن هناك إتصالات غير رسمية تتم في بعض أشكال وحالات التنظيم الرسمي وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشرا على وجود إشكالات جدية في نظام العلاقات في المؤسسة في هذه الحالة تبين الدراسة أن وراء التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات والاتصالات وظيفيا تنظيم خفي ينشأ تدريجيا ويكتسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المؤسسة. ويمر الإتصال في هذا التنظيم الخفي في قنوات غير رسمية أو سرية تنشأ انطلاقا من الصلات الخاصة والتحالفات التي تتكون في المؤسسة. ويتم الاتصال هنا بشكل مباشر وجه لوجه وراه أبواب موصدة وبدون أن يترك أثرا أو سجلات رسمية تدل عليه ضمن علاقات تبقى غير منظورة أو لها على الأقل جوانب غير منظورة إضافة إلى جوانبها الرسمية، هذه العلاقات تضرب بعرض الحائط العلاقات التنظيمية فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي وتجاوز التسلسل الوظيفي على مستوى أفقي. (مصطفى حجازي وعبد الرحمان البريدي، 1997، ص 127-128)

### 5- نماذج الإتصال التنظيمي

**النموذج البسيط:** هو الاتصال الذي يحدث بين شخصين (أ) و(ب)، الشخص (أ) هو المرسل ولديه فكرة أو معلومات يود نقلها إلى الشخص (ب). يقوم المرسل بترجمة وتحويل هذه المعلومات إلى نظام من الرموز يمكن كتابتها رسالة مكتوبه أو تعبيرات صوتية (رسالة منطوقة) ثم يختار وسيلة اتصال يمكن بواسطتها نقل الرسالة إلى الشخص (ب) مع العلم أن عملية الإتصال لا تتم إلا إذا تحقق الهدف منها وإحداث المستقبل الاستجابة التي قصدها المرسل.

**النموذج المعقد:** يقوم بعض أفراد المنظمة بدور جهاز الإرسال والبعض الآخر بدور جهاز الإستقبال فعلى سبيل المثال يكون المدير العام للمنظمة هو المرسل ويقوم مدير

الإدارات الأخرى وظيفية نقل الرسائل والمعلومات ويقوم مدير المصنع بتلقي الرسالة وتفسيرها وفي مواقف أخرى يقوم المدير العام المنظمة بوظيفتين كما هو الحال عند إصدار قرارها ثم يتلقى المعلومات والبيانات عن نتائج تنفيذ هذا القرار.

**النموذج العضوي:** يدرس التنظيمات بشكل تشريحي بحيث يتم التركيز في شرح هذا النموذج على عامل المعلومات لتوضيح العلاقة بين المنظمة والمعلومات وعملية الاتصال فيها.

ومن الجدير بالذكر بأن المعلومات تتعرض عند انتقالها بين القنوات الاتصالية إلى تشويش وفوضى الشيء الذي يلزم الإدارة لتفادي التشويش في المعلومات إلى اعتماد أدوات اقتصادية تقلل من التشويش وتسهل عملية الإتصال وتسعى إلى إعادة التوازن والحفاظ على استقرار المنظمة. (بوحنيه قوي، 2010، ص42-44)

### 6- طرق وأساليب الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة غير أن إختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة وعلى نمط التعامل السائد بها ونوع المادة المراد نقلها ويمكن القول بأن إستعمال كل من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من إستعمال أسلوب واحد بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثرا في نقل الرسالة الى الآخرين ويجمل العلماء أساليب الإتصال في ثلاثة أساليب هي

**أسلوب الإتصال الكتابي:** ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم ، ولكي يحقق الإتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1993، ص398)

للإتصال الكتابي عدة طرق تسهل مهمته منها التقارير والمذكرات والمنشورات والخطابات الرسمية والمجلات وصحائف الاخبار التي تصدرها المؤسسة.

الرسائل الوظيفية: وهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية الإدارية، الاجتماعية... إلخ أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا.

(مصطفى حجازي، 120)

**التقارير:** وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج. وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئة العمال، وهي التقارير السرية وغالبا ما تحمل هذه التقارير أحكاما ظالمة ومقترحات جائزة طبقا لمعلومات كاذبة نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معنويات العامل. (عبد الكريم درويش ونبلى تكل، 1976، ص488)

**المذكرات والإقتراحات:**

يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات والاقترحات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل وتطوره أو حل مشكلاته. (محمد إسماعيل قباري، ص72)

أو بمعنى آخر إنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي.... تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها إقتراحات وشكاوي مما يسهل عليها معرفه اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.

**النشرة الداخلية للعاملين:**

فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجهلها ، لكي يتمكن من تأدية عمله على أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو :

تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها.  
تعمل على تأكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

### الشكاوي:

في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية ، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوي أنه وجد عيب على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر، يتطلب الإسراع إلى تفاديه ومحاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الإهتمام لفحصه ، وبمعنى آخر يمكن القول بأن الشكاوي هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب، كما يؤثر سلباً على السير العام للمؤسسة.... (عبد الكريم درويش، ص490)

وحتى تكون الإتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة واستعمال الخرائط والرسوم وذلك للتوضيح والشرح والتفسير مع تجنب الألفاظ الغير المألوفة وغير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة.

ويحقق أسلوب الإتصال الكتابي المزايا التالية: يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.

يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفوي

يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة ومالها وجهدها.

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا إلا أن له بعض العيوب من أهمها:

أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض

المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري.

يحرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة التأثير لكلماته المكتوبة على وجه المستقبل، وبالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.

لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق مع طبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، ص 399)

### الإتصال الشفوي

يعتبر من أقدم وأكثر أساليب إتصال شيوعا وأفضلها استخداما وذلك لما يوفره من الوقت والسماح بالإتصال الشخصي أي الإتصال وجها لوجه حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الإتصال الشفهي عن طريق التليفون السلكي واللاسلكي أو التليفون المرئي، ذلك أن الانسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم. ويتم هذا الإتصال عادة بواسطة الإجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية أو عن طريق الراديو....

والإتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، ولا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، يكفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الإتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا، بل وأكثر إقناعا للمرسل إليه. (محمود عودة، 1971، ص 18)

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الاجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال.

كما أن لهذا الأسلوب طرق عديدة منها :

### أ\_ الإجماعات والندوات:

وهي متعددة الأبعاد والأهداف فمنها مثلا اجتماعات الأمن الصناعي، و التي يدعوا إليها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكره العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الإجماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية التخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعمى الفائدة تمرين جمعين المجتمعين. وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية.

### الحديث الشفوي:

يتم هذا النوع من الإتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، كذلك رسمي أو غير رسمي والغير رسمي يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج.

(عبد الكريم درويش، ص 483)

و- غالبا ما يتضمن أوامر أو تعليمات وحتى إقتراحات لها أهميتها. ويتميز بالتأثير نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدو على وجه المتحدث، ويزيد في رفع الروح المعنوية للعمال حيث يشعرون بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات.

### ج-المقابلات:

هي أحد الأساليب الهامة في الإتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها ، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات مطالب الوظيفة أو حاجة مهاراته أو لقياس الاتجاهات كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، ص 399) و يكسب الإتصال الشفوي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.

### الإتصال الحركي:

يشمل هذا النوع من الإتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل الإتصال الأخرى مثل الإتصال المصور (محمود عودة، د.ت، ص16)، فإذا كان أسلوب الإتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الإتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الإتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقه بكلام مكتوب بجوارها بموضوع ويفسر مغزاها ومحتواها، وقد أدخل أخيرا استعمال الألوان في الاتصالات المرتبة بهدف تقوية تأثيرها على الشخص وجذب اهتمامه إليها وحصر جل اهتمامه في موضوع الرسالة، ففوة تأثير الصورة الملونة أكثر من تأثير الفيلم العادي. واختيار أي أسلوب من أساليب الاتصال ليس سهلا، و إنما خاضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معينا أو أكثر، وذلك راجع لعدة عوامل منها طبيعة المعلومات أو البيانات المطلوبة إيصالها ومدى السرعة المطلوبة لذلك، وتكلفة طريقة الاتصال ومدى سرية المعلومات والبيانات وأهميتها.

### 7-وظائف الاتصال التنظيمي

يؤدي الإتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا أساسيا، حيث يشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين كاتز وكاهن وهما من رواد مدرسة الانساق المفتوحة، اللذان يؤكدان أنه يجب عدم اعتبار الإتصال مجرد عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، ولا يخفي أن وظائف الإتصال ترتبط أساسا بمحتوى الإتصال، ويمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

**الإنتاج:** إن عملية الإتصال تحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الانذارات، إبداء الرأي والإعلان مكافآت الأداء

الجيد أو عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج واتخاذ القرارات وتحسين النوعية (مثلاً). (ابو النجا محمود العمري، 1986، ص 144-145)

الإبداع: المقصود بالإبداع إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناتج عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، بحيث يمكن الافتراض أنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة لتغيير أقوى وذلك لشعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد، وللإبداع بعدان يجسدان وظيفته الأساسية:

يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول. (بوبر مستور وآخرون، ص 26)

التنظيم: يلعب الاتصال دوراً أساسياً في عملية التنظيم، إذ أن اتخاذ القرارات لا يكون سليماً إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة بالاتصال السريع والسهل، إذ يتجه الإتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة. (محمد سيد فهمي، 2000، ص 309)

التنسيق: يقوم نجاح أي مؤسسة على تضافر الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، إذ أن الاتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الاتصال الأفقي، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى، وبالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول والأفكار الهامة بصورة مشتركة. (ابو النجا محمد العمري، ص 145-146)

الصيانة: يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر

تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى عمودي وأفقى.

ضمان استمرارية العملية الإنشائية والإبداعية للمنظمة. (مصطفى عشوي، ص 144) وعليه فالإتصال يهتم بالوظائف البشرية والتنظيمية من جهة وبالوظائف الوقائية من جهة أخرى لفروع وأقسام المؤسسة، وتمكنه من الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة. الرقابة: الإتصال يعتبر أداة أساسية في عملية الرقابة والإشراف لمعرفة ما إذا كانت هذه الأعمال المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازلة. (عبد الغني بسيوني عبد، 1993، ص 97)

### 8- معوقات الإتصال التنظيمي:

ان العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الاحيان الي عدم تحقيق اهدافها المسطرة لذا لا بد من التعرف او الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها او التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي الي زيادة فعالية الإتصال والوصول الى الاهداف المطلوبة وهناك ثلاثة انواع من المعوقات هي:

**المعوقات النفسية:** وتتعلق هذي المعوقات بالعناصر الانسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث اثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الاشياء واهم هذي العوائق هي:

### تباين الادراك:

ادراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف ادراك وفهم الاخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها او ادراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الادراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها للاشياء، كما انا الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن اخر و تكمن أسباب لإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

أ- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.

ب- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

ج- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها .

د- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير

المألوفة من جانب المرسل إليه. (محمد منير حجاب، 1995، ص27-28)

### الادراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وافكاره وآراه والعمل على اعاقه

المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار .

### الإنطواء:

- عدم مخالطة الاخرين أو تبادل المعلومات معهم

- تشويه المعلومات مما يؤدي الى إنحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

### اللغة:

هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلال إما شفاهه أو كتابة إلا أن

اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة إختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي

إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.

كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الإتصال إذ ان اتصال الأطباء فيما بينهم يتم

بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون .و بطبيعة

الحال فإن مشكل اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. اما الاتصالات الشفهية فإن

الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

(احمد صقر عاشور، 1989، ص275)

### الانفعالات:

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات وملتقيها ستحدد ما اذا كانت المعاني

صحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

**الاختلافات الوراثية:**

هي تحديد كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وتعذر عليها نقل المطلوب ، والمعروف ان مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهاته.

**تنقية وغرلة المعلومات:**

تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة ونشير إلى تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيات أو زيادة قيمتها من متطور المستقبل ، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفصلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم ويمكن السبب في اللجوء بثقة المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

(احمد ماهر، 1997، ص352)

**التجريد:** يعني اهمال التفاصيل بحيث يقتصر الإتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

**معوقات اجتماعية ثقافية:**

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

**التباعد الاجتماعي:**

يقصد به الإختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن طرف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، و تشمل النقطة على الفوارق اللغوية والمعرفية والدينية والفكرية....حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الإتصال التنظيمي الحجم الكبير، فتتعدد الاتصالات فيه وعليه فالمنظمات التي تشكل المجتمعات من فاعلين ينتمون إلى مناطق

مختلفة، تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيها بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية ، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.(لوكيا الهاشمي، 2006، ص214)

### الاختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

وفي هذا الصدد يرى كوشاروكاس أن الاتصال فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة،

عادات، تقاليد) فإنه سيكون صعب جدا. (كامل محمد المغزلي، 2004، ص242)

### صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل:

بالرغم من ان تقييم العمل يقصد به تخصص يهدف لرفع أو زيادة الإنتاجية للعاملين وبالتالي الرفع من ناحية التنظيم إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة ، فإذا كانت تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها النفسية الخاصة فسيؤدي الى صعوبات من جهة الاتصالات ويجعلها غير مفهومة، مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

(احمد ماهر، 2004، ص31)

مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية: حيث أن أكبر تنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل

إلى استخدام الاتصال الكتابي الذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفز.

- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية والكمية وإخفاء المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة ابلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفير التغذية الرجعية وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص قرارات متخذة عبر الاتصال المكتوب. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص230)
- ومنه فالعمل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الإتصال داخل التنظيم فهو عبارة عن مجموعة من الفاعلين، ومحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

### المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة .

و يمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي، حيث أن عدم الهيكلية التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي بها الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك بـ:

التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال فتكون أقل بكثير من القاعدة العليا والمستويات الوسطى.

إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبات العملية الاتصالية داخل التنظيم وذلك لعدة أسباب: كالخوف وخجل العامل من رئيسيه في العمل.

إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية. (سيرلافي ولاس، 1991، ص 632) صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية: ويشمل هذا العنصر على:

قصور سياسة نظام الإتصال وذلك بعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة. تداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء.

الإعتماد الزائد على اللجان حيث تعتبر هذه الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة والإعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

كما أن عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين. العجز والقصور في ربط التنظيم والبيئة الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق

الاتصال، حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة. (ناصر محمد العلي، 1995، ص 164)

### خلاصة

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمته هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير المتسلسل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعدهم على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة، وتحقيق أهداف الافراد فيها وأهداف المنظمة ككل.



**تمهيد:**

يعتبر الاداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل، ويسعى ايضا الى تحقيق الاهداف المسطرة ولا يتم ذلك الا عن طريق ايدي العاملين القادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة اليهم على اتم وجه.

ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي

## 1- مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الاداء من بين اهم المفاهيم المتداولة خاصه في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ولهذا سوف نحاول من خلال اعطاء عده تعريفات لغويه واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم

### المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به

### المعنى الاصطلاحي

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

الأداء هو تنفيذ الأمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به. ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الاداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاثة عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات و إدراك الدور، والقيام بالمهام.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز ، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا . يرى علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء .

**تعريف توماس:** الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس .

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة

### 2-محددات الأداء الوظيفي

نجد أن محددات الأداء تتضح في ما يلي:

**الجهد:** يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .

**القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة بحيث أن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة .

**إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح ملامح هذا الاتجاه . (سلطان محمد، سعيد أنور، 1976، ص76)

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهدا قائما ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن ادأؤهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح.

وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله تتقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال إن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (راوية حسن، 1999، ص216)

من خلال ما سبق يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين الجهد المبذول لإنجاز الأعمال وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

### 3- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

بعد تطور أساليب التقييم أصبح يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم وفيما أصبح تقييم الأداء.

فيما يأتي سنتعرض بالتدقيق لبعض الطرق التقليدية والحديثة التي تخص تقييم الأداء.

#### 1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

##### أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تقوم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات كالتعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل والمبادرة والإلتزام وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات الأخرى.

ويتم اعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس بإعطاء الفرد تقديرا ما ، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ثم تجمع التقديرات ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

#### **ب-طريقة التوزيع الإجباري:**

تقوم هذه الطريقة على التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- 40% من مجموعة الأفراد لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق أي إختيار 10% بدرجة امتياز ، 20% بدرجة جيد ، 40% بدرجة مقبولين ، 20% بدرجة ضعيف ، 10% ضعيف جدا.

و لكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين

(فاروق عبدة فليله، 2005، ص271-270)

#### **ج-طريقه الترتيب العام:**

تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا معناه

أن الأساس هنا هو ملاحظة فعالية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية و. اعتمادها على التقرير الشخصي كما أنها لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى أو أحسن أو أضعف منه.

(فاروق عبده فليبه، 2005، ص 271-250)

#### **طريقة المقارنة بين العاملين:**

حسب هذه الطريقة فإن لكل فرد فرصة في أن تتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، حيث يتم تقييم العاملين في إدارة واحدة الى أزواج (ثنائيات)، ويتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ويتحدث في كل منها أي فرد أفضل من الآخر وجمع هذه المقارنات سوف يتم التعرف على ترتيب العاملين بشكل تنازلي وذلك حسب اداءهم العام وحسب المقارنات التي تمت. (صالح بن نوار، 2006، ص 98)

ويلاحظ على الطرق السابقة الحكم المطلق فيها للمقيّم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيّمون عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، لان المقيّم إنسان معرض للأخطاء في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيّم أو أي عمل آخر.

#### **الطرق الحديثة في تقييم الأداء:**

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتغادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

### أ-طريقه تحديد وضع الاهداف:

تستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة من طرف الأفراد المتخصصين الإداريين وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل ومنها الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، أو التخطيط للعمل أو برنامج المراجعة. وتقوم هذه العملية على عدة أسس منها:

تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ومن خلالها يجتمع الرئيس مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي ستتحقق فيها. إعطاء فرصه للفرد حتى يحقق هذه الخطة التنفيذية.

عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند تقييم الأداء تتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تتم تحقيقها فعلا بتلك التي تم وضعها في بداية المدة، ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابيا أو سلبيا، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله وكذلك على درجة دافعيته للعمل.

تحديد ووضع اهداف جديدة للمستقبل. (صالح بن نوار، 97-69)

### طريقة التقييم المشتركة:

تقوم هذه الطريقة على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية: اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم. اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم. تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والإفادة منها.

رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

(فاروق عبده فيله، 276)

### طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة او سيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يراجع المدير الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف.

وتتميز هذه الطريقة بقلّة التحيز الشخصي واقتران عملية التقييم بأحداث أو وقائع جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوعا من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية.

### طريقة الاختيار الإجباري FORCED CHOICE:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي ايجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل ويمتاز القائم بعملية التقييم من كل مجموعة باختيار العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرض الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة خاصة سرية بتقييم العبارات أثناء عملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم بصعوبات

أهمها:

صعوبة المحافظة على سرية الشفرة. (السالم مؤيد سعيد، 2009)

هـ- طريقة التقييم الذاتي :

فيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الإقتراحات كتعديل وصف وظيفته، التدريب، التكوين..... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل الى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم .

لقد أصبح هذا الأسلوب الإتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى. وللاشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.(فاروق عبده فليله، ص 276)

4-العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي:

إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء، ليظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.

وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوة وتعددت، حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما المقدرة على العمل والرغبة في العمل حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء المقدر على العمل، الرغبة في العمل.

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل بالعكس، فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

هناك من يرى أن الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية في الدافعية الفردية ولو أن المناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل، حيث

لا يختلف هذا الرأي عن سابقه سوى أنه تم فصل مناخ أو بيئة العمل عن الدافعية ولو أن مناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل.

(محمود العطروزي، 1996، ص35)

#### **العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء:**

إن العوامل الأساسية السابقة (الدافعية، القدرة والإدراك) تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومرتبطة ببعضها البعض لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري وسنحاول فيما يأتي إستعراض أهم هذه العوامل.

#### **العوامل المؤثرة على إدراك الفرد:**

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين وهما غموض الدور وصراع

الدور. (سعد سالم مؤيد، 2002، ص30)

#### **غموض الدور:**

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والسلطات أو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم دون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه وبالتالي لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من أنه أتم العمل بشكل صحيح ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني التخصصي، وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على الفرد بغموض الدورة كالثقة في النفس لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعور بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه إلا أن أهم مسببات غموض الدورة تتمثل إما في عدم وجود توقعات تعليمات توجيهات عمل محددة أو أنها موجودة وأولويات وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه. (سعد سالم مؤيد، ص31)

### صراع الدور:

ويقصد به تعارض الدور أو تعرض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب.

### العوامل المؤثرة على أداء الفرد:

#### 1-التعليم:

ويتمثل في تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة، فكلما كان هناك ارتباط بين مهام عمله كلما زاد ادراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب

#### 2-التدريب:

يعرف التدريب على أنه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وآراءهم باستخدام طرق تدريبهم وارشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول، ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي

#### 3-الخبرات :

إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل (وسيلة حمادي، 2004، ص123)

#### إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء، و ذلك من خلال الخطوات التالية:

### تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، و من هذه الأسباب الدوافع والقابليات ، و العوامل الموقفيه في بيئة المنظمة، والعمل و الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية(الحاجات) والعوامل الموقفيه التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل....الخ.

إن غياب واحدة من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه

العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء . (وسيلة حمادي، 2004، ص123)

### تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال التطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء . (ايناس فؤاد نوازي فلمبان، 2007، ص137)

### الإتصالات المباشرة:

إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ولتحسين أداء الفرد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

**أ-تحسين الموظف:**

وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتباره، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.

الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

**ب-تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للإستمرار في عمله وأداءه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

5- مؤشرات الأداء الوظيفي الاجتماعية:

1- مؤشرات الأداء الاجتماعية الايجابية:

أ) رضا العامل عن عمله : عبارة عن شعور يشعر به الفرد في قرارة نفسه وإن كان يصعب وصفه.

كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه. فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد وقد تكون إيجابية أو سلبية حتى تلمس أثاره في السلوك، فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد، فإن كان العامل راض عن عمله فإن الأداء سيكون الأفضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته.

ب- معدل الإنتاج: نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما اذا اشركت الإدارة العامل في أرباح المؤسسة، في هذه الحالة وحتى يتحقق للعاملين زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تظافر جهودهم من لأجل المشاركة في الربح.

ج) التعامل مع الزملاء : ونقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تظافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات في ما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

د) الرضا الجامعي: إن الرضا الجامعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحققت المنظمة أو المؤسسة الأداء الجيد فالرضا يعمل على التماسك وترابط أعضائه. (عادل حسن، 1975، ص46)

مؤشرات الأداء الإجتماعية السلبية:

أ-ارتفاع معدل دوران العمل: هو التخلي موالية أو غير طوعي عن العمل في المنظمة حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب وقد قدرت هذه الكلفة في الولايات المتحدة بما يقارب 1500 دولار للعامل الواحد، كما أن زيادة معدلات دوران العمل يمكن أن تؤثر على كفاءة المنظمة، حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة، فيجب تعويضهم و إعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية).

(سهيله محمد عباس، 2003، ص157)

ب-الغياب: وهو الانقطاع عن العمل وقد تم تقدير كلفه الغيابات في المنظمة الأمريكية بحوالي 40 مليار دولار للمنشآت سنويا، وفي المانيا كلفت الغيابات المنشأة الصناعية اكثر من 53.5 مليار دولار سنويا، وعلى مستوى العمل من الواضح أنه يصعب على المنظمة العمل بسهولة لتحقيق أهدافها ما ان انقطع العاملون عن العمل حيث يؤدي ذلك إلى تخريب مجرى العمل وغالبا ما يضطر إلى تأخير قرارات مهمة في المنظمات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الإنتاجية، فإن الغياب يكون له تأثير كبير من التفكير، إذ يمكن أن تؤدي إلى انخفاض كبير في المنتجات وفي بعض الاحيان قد يؤدي إلى غلق المصانع ولكن مستوى الغيابات إلى ما دون المعدل الاعتيادي في أي منظمة يؤثر مباشرة على كفاءة وقابلية المنظمة. (سهيله محمد عباس، ص178)

6-أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع،و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل

المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها كمعايير الشمولية والطبيعة، وذلك كما يلي:

**1- حسب معيار المصدر:**

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

**الأداء الداخلي:**

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

**الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنعه القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

**الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة

لا تتسبب في إحداثه بل المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في

النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس

على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل

نتائجها ، وهذا مهم اذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (عادل

عشي، 2002، ص05-06)

**2- حسب معيار الشمول**

و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

#### أ-الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون المساهمة من باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

#### الأداء الجزئي:

و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق). (عمر تومي التشيلي، 1998، ص56)

#### 7-أبعاد الأداء الوظيفي:

تعني أداء الفرد للعمل، والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

#### كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقاس بها سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

### **الجهد المبذول:**

تعني مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتموا بنوعيته وجودته، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

### **نمط الأداء:**

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نم الأداء يمكن قياسه الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص220)

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الاداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والأهداف التي يقوم بها الفرد من داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصه به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه ومحدداته وعناصره من جهد الفرد، ومتطلبات الوظيفة، كما القينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصي بإجرائها المختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أداءه ،لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أداءه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

من خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات، من خلال اداء أفرادها والذي يفرض على المنظمة الإهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفة المحرك الاساسي الذي لا يمكن الاستغناء عليه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة بعالم المنظمات الناجحة في أعمالها .



# الإطار التطبيقي





# الفصل الرابع

## عرض ومناقشة النتائج



1- عرض وتحليل النتائج

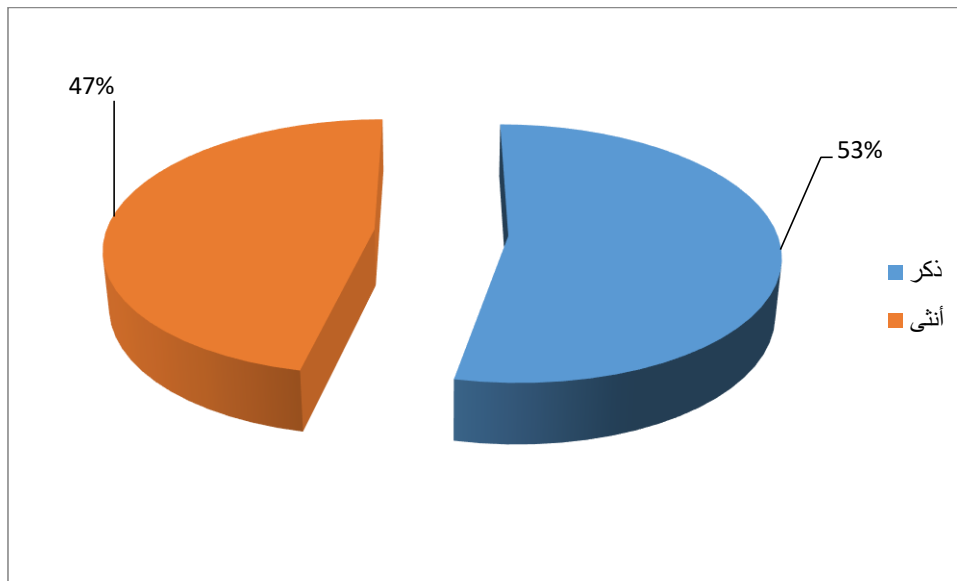
أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
53%	16	ذكر
47%	14	أنثى
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 16 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 53%، أما حجم الإناث فقد بلغ 14 أنثى بنسبة قدرت بـ 47%، ومن خلال النسب يتبين لنا أن ارتفاع نسبة الذكور راجع إلى طبيعة النشاطات الإدارية التي تقوم بها الكلية وتعتمد في ذلك على فئة الذكور بكثرة، ونرى أن انخفاض نسبة الإناث راجع إلى نقص مشاركة العنصر النسوي في المسابقات التوظيفية الإدارية. واتجاههم إلى التعليم .

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (01)



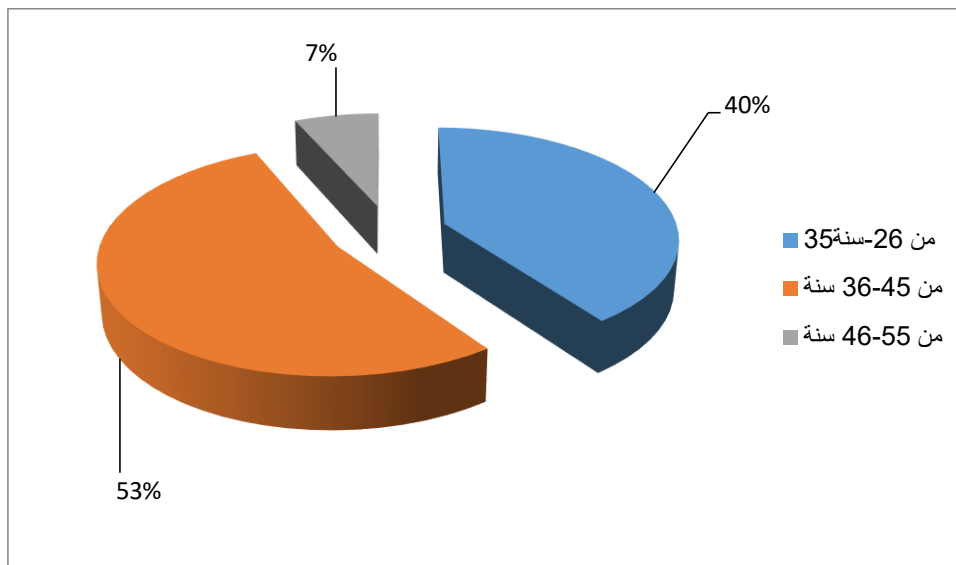
الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
40%	12	من 26-35 سنة
53%	16	من 36-45 سنة
7%	2	من 46-55 سنة
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 12 أفراد يمثلون عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 26-35 سنة بنسبة بلغت 40%، أما الذين يتراوح سنهم من 36-45 فقد بلغ عددهم 16 بنسبة قدرت بـ 53%، في حين أن الذين يتراوح سنهم من 46-55 فقد بلغ عددهم 2 بنسبة قدرت بـ 7%، من خلال النسب نرى أن الفئة التي تفوق أعمارها 36 سنة أكثر نسبة وذلك راجع إلى اعتماد المؤسسة على هذه الفئة كونها تمتاز بالخبرة الكافية والمساعدة على تسيير والتوجيه، ونرى أن انخفاض في نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 46 و55 راجع إلى خروجهم إلى التقاعد.

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2)

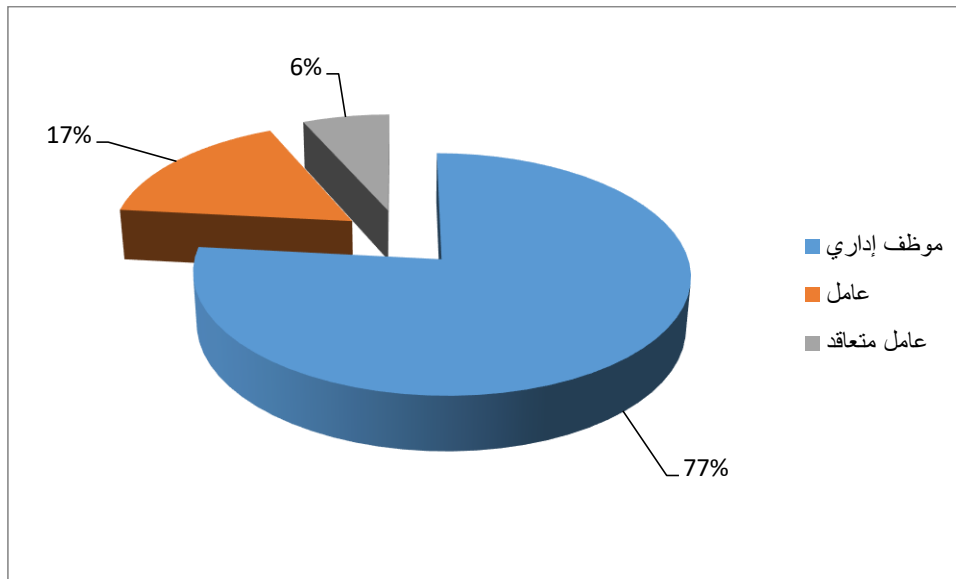


الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف إداري	23	77%
عامل	5	17%
عامل متعاقد	2	6%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين يشغلون منصب موظف إداري بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة 77%، أما الذين يشغلون منصب عامل فقد كان عددهم 5 بنسبة قدرت بـ 17%، وفيما يتعلق بالذين يشغلون منصب عامل متعاقد فقد بلغ عددهم 2 أفراد بنسبة 6%، ونجد أن نسبة الموظفين الإداريين أكثر لأن الكلية كلما كانت قراراتها منظمة ومدروسة يكون تسييرها لشؤون الكلية تسيير محكم ومنظم و تحتاج الى عدد كبير من الموظفين الإداريين ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3)



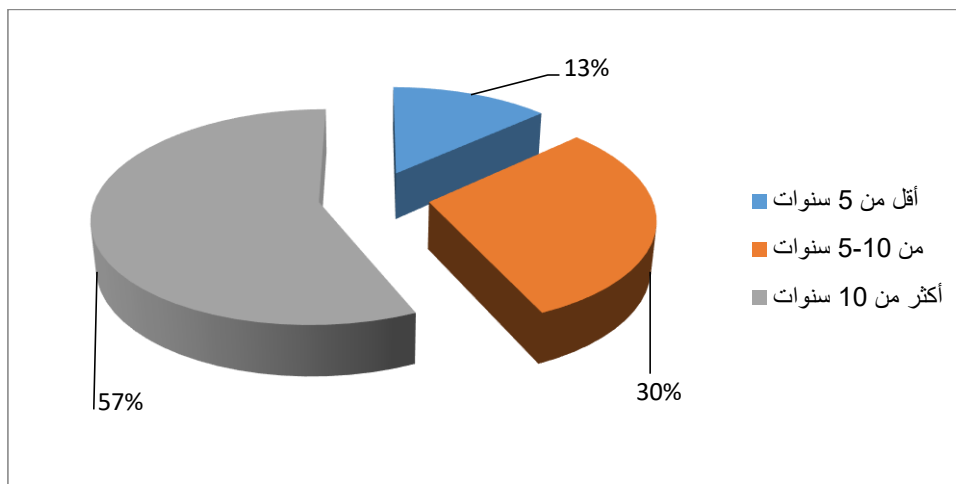
الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	13%
من 5 إلى 10	9	30%
أكثر من 10 سنوات	17	57%
الإجمالي	30	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن الذين يملكون أقدمية في العمل أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 13%، أما الذين يملكون أقدمية في العمل بين 5 إلى 10 سنوات فقد كان عددهم 9 بنسبة قدرت بـ 30%، وفيما يتعلق بالذين لهم أكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم 17 أفراد بنسبة 57%، من خلال النسب السابقة يتبين لنا أن أغلبية الموظفين تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات لأنهم يشغلون مناصب هامة وحساسة في المؤسسة نظراً لمعرفتهم لطبيعة العمل، والخبرة الطويلة تتيح للعمال القدرة على معرفة شؤون المؤسسة المتعلقة بالعمل ونرى ان انخفاض في نسبة العمال الذين يملكون أقدمية في العمل اقل من 5 سنوات الى ان الكلية تميل الى التجديد في مواردها البشرية.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4)



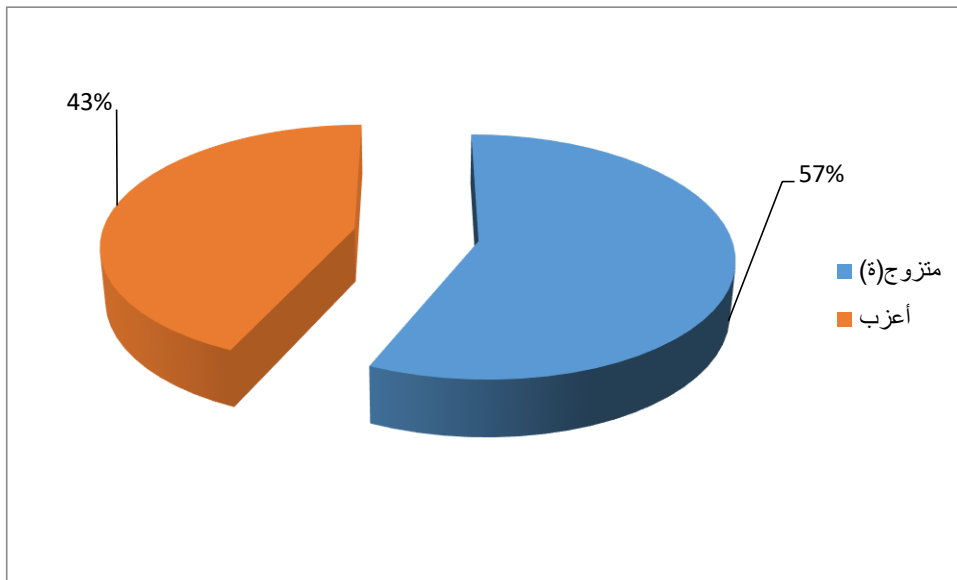
الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
57%	17	متزوج
43%	13	أعزب
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 17 فرداً متزوجون بنسبة بلغت 57%، أما العزاب فقد بلغ عددهم 13 بنسبة قدرت بـ 43%، وذلك راجع للوضع المادي فكلما كبرت الأسرة كلما زاد احتياجها المادي، لذلك نجد المتزوجين أكثر من العزاب، ونرى أن انخفاض العزاب لتوجههم للأعمال الحرة وحب التجديد.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (5)



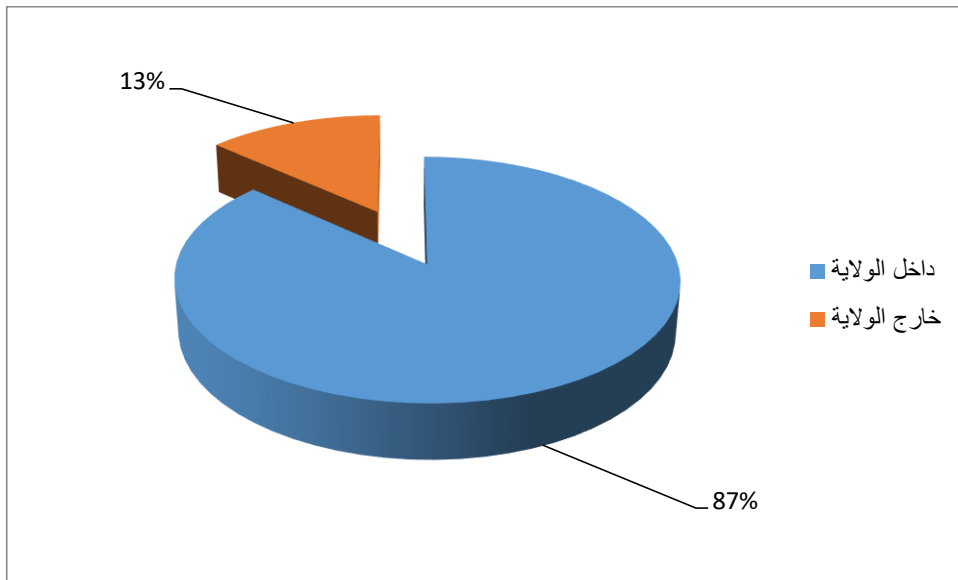
الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير البعد الجغرافي

النسبة المئوية	التكرارات	البعد الجغرافي
83%	26	داخل الولاية
13%	4	خارج الولاية
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 24 أفراد يعيشون في الحضر بنسبة بلغت 83%، أما الذين يعيشون في الريف فقد بلغ عددهم 9 بنسبة قدرت بـ 13%، ونرى أن ارتفاع الموظفين داخل الولاية راجع إلى سهولة التنقل والقرب من سكنهم . ونرى أن انخفاض في نسبة الموظفين خارج الولاية لصعوبة التنقل والظروف الغير المساعدة مثل الالتزام بالعائلة .

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (6)



الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير البعد الجغرافي

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

السؤال رقم (07):

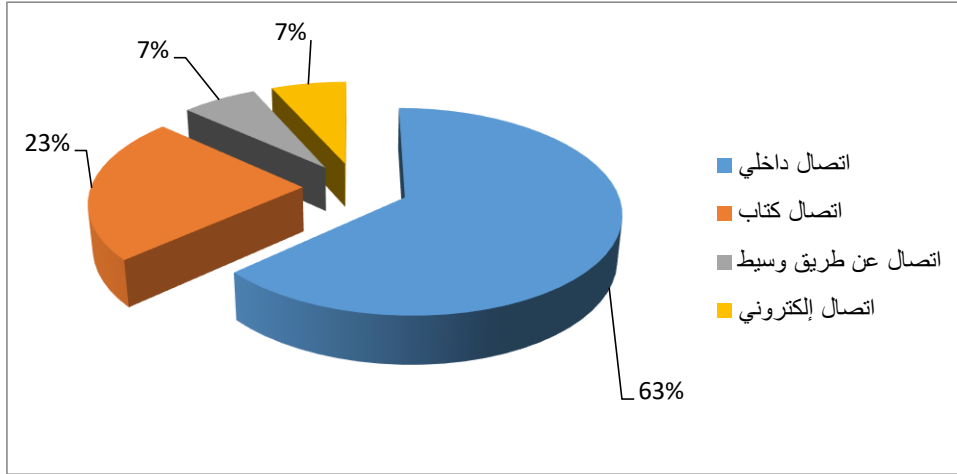
نص السؤال رقم (07) على: "ما هو نوع الاتصال التنظيمي بينك وبين الإدارة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 7
63%	19	اتصال داخلي
23%	7	اتصال كتابي
7%	2	اتصال عن طريق وسيط
7%	2	اتصال إلكتروني
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "اتصال داخلي" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 63%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "اتصال كتابي" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23%، في حين أن المجموعتين الثالثة والرابعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديلين "اتصال عن طريق وسيط" و " اتصال الكتروني" على التوالي والبالغ عددهم (2) لكل مجموعة بنسبة مئوية قدرت بـ 7% لكل منها، () ونجد الاتصال الشخصي الأكثر استخداماً لأن له تأثير فعال في إيصال الرسالة المراد تبليغها بفهم المعلومات، و سهولة استعماله ، و اقل نسبة كانت بالتساوي بين عن طرق وسيط وهذا راجع لان العامل يجب تبليغ رسالته لوحده اما عن طريق اتصال الكتروني فنحن نرى انه راجع لرداءة الاتصال بالشبكة او عدم مواكبة الكلية للتكنولوجيا الحديثة .

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (7)



الشكل رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: "ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات اليك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

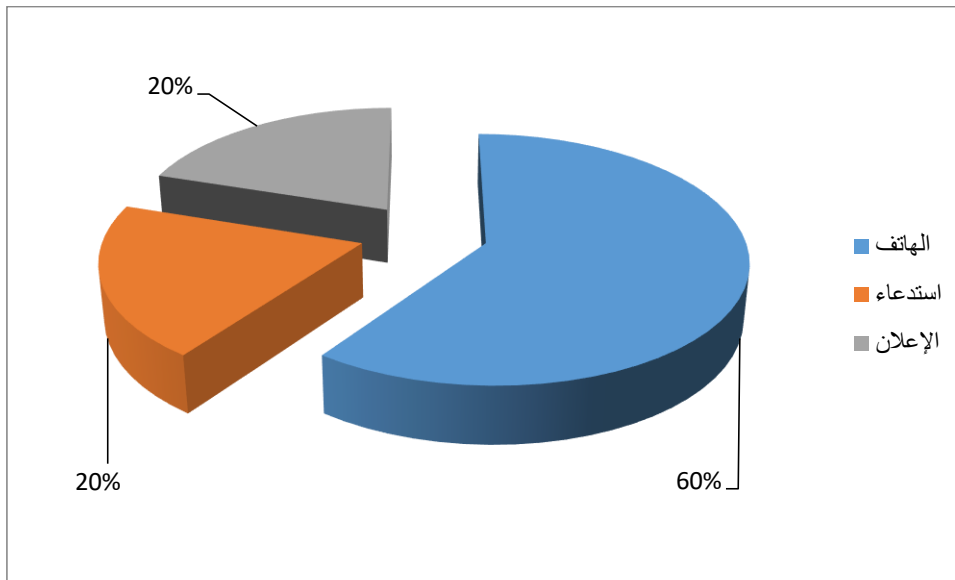
السؤال 8	التكرارات	النسبة المئوية
الهاتف	18	60%
استدعاء	6	20%
الإعلان	6	20%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "الهاتف" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية والثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديلين "الاستدعاء" و "الإعلان" على التوالي والبالغ عددهم (6) في كل

## الفصل الرابع ..... وعرض وتحليل ومناقشة النتائج

مجموعة بنسبة مئوية قدرت بـ 20% لكل مجموعة، و نرى ان استعمال الهاتف من طرف أغلب العمال لسهولة استعماله السرعة في نقل المعلومة أي اختصار الوقت ، وقلة الموظفين المستخدمين للاستدعاء والاعلان للبطء في الاستجابة لهم وقلة فاعليتهم في توصيل الرسالة .

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (8)



الشكل رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

السؤال رقم (09):

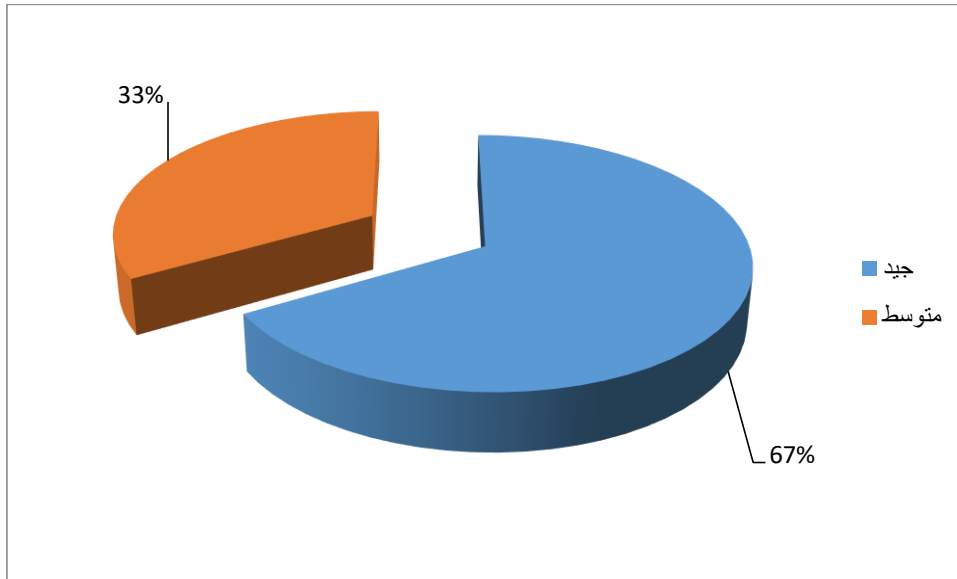
نص السؤال رقم (09) على: "ما هو تقييمك للاداء الوظيفي الذي به داخل مؤسستك

؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

السؤال 9	التكرارات	النسبة المئوية
جيد	20	67%
متوسط	10	33%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل " جيد " وقد بلغ عددهم (20) أفراد بنسبة مئوية بلغت 67%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسط " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33%، ونرى ان سبب التقييم الجيد لأداء العمال للرضى الوظيفي على أدائهم عملهم ، ونرى ان المجيبين ب متوسط اقل نسبة راجع الى عدم بذلهم المجهودات الكافية في العمل ونقص الرضا الوظيفي وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (9)



الشكل رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

السؤال رقم (10):

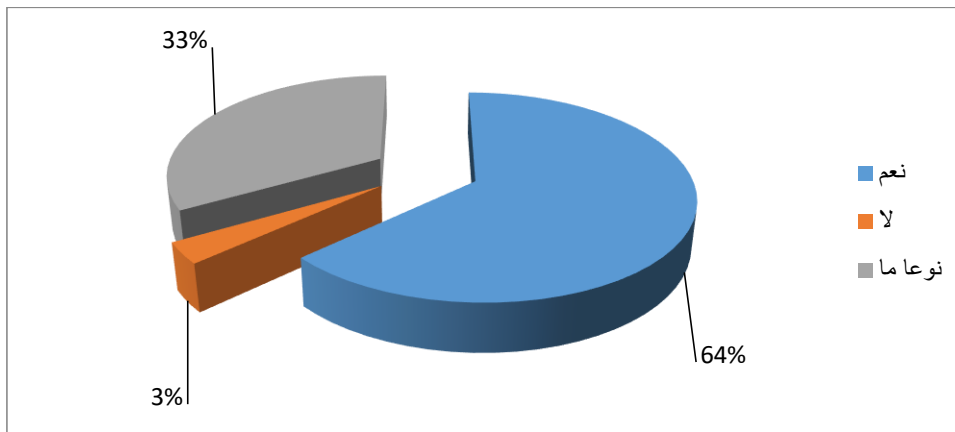
نص السؤال رقم (10) على: هل جو العمل السائد في مؤسستك يساعدك على أداء مهامك بشكل جيد؟، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

السؤال 10	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	64%
لا	1	3%
نوعا ما	10	33%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (19) أفراد بنسبة مئوية بلغت 64%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 33%، حيث نلاحظ أن أغلبية العمال يجدون الجو الملائم للعمل وذلك راجع لتوفير الكلية الظروف المساعدة على أداء عملهم ن والعمال الباقين اجابتهم كانت نوعا ما لعدم شعورهم بجو مناسب حسب رغباتهم .

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (10)



الشكل رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

السؤال رقم (11):

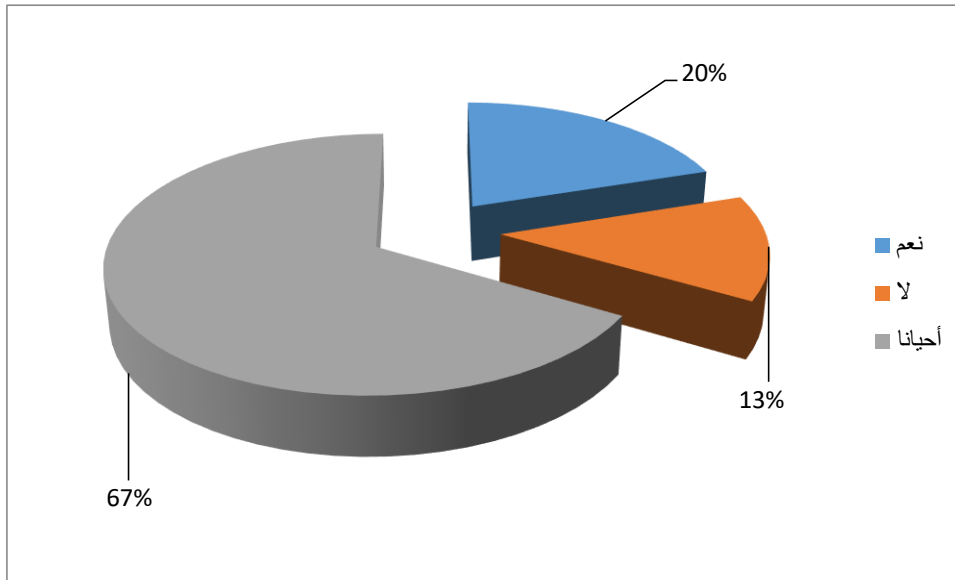
نص السؤال رقم (11) على: هل تعتمد على الادارة في حل مشاكلك المتعلقة بأداء عملك؟. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 11
20%	6	نعم
13%	4	لا
67%	20	أحيانا
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (6) أفراد بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 13%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (10) بنسبة مئوية قدرت بـ 67%، ومن خلال النسب يتبين لنا أن أغلب الموظفين كانت اجابتهم ب أحيانا ونرى بأن ذلك يرجع الى ان الادارة ليست دائمة الاجابة والتدخل في الوقت المناسب لحل المشاكل ، وكانت أقل نسبة للمجيبين ب لا ونرى بأن العمال يعتمدون على الادارة في حل مشاكلهم الا احيانا لاعتمادهم على الحلول الفردية و المجهودات الشخصية في حلها .

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (11)



الشكل رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

السؤال الفرعي رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤوليك في تقديم أداء جيد؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (12)

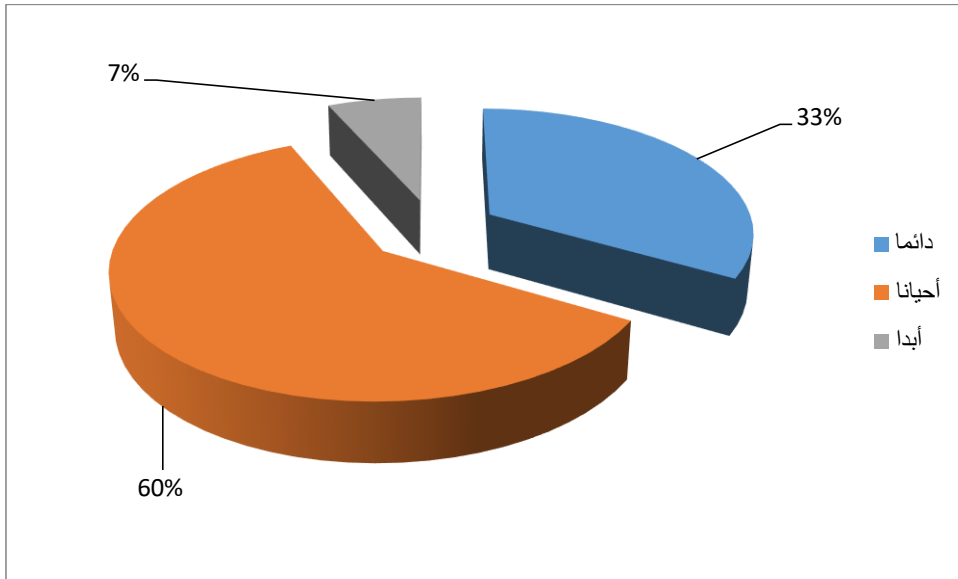
النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 12
33%	10	دائما
60%	18	أحيانا
7%	2	أبدا
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (10)

## الفصل الرابع ..... وعرض وتحليل ومناقشة النتائج

أفراد بنسبة مئوية بلغت 33%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 60%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 7%، من خلال النسب تبين لنا ان اغلب الاجابات كانت ب احيانا لان التوجيهات والتعليمات الموجهة للموظفين لا تساعدهم بشكل كلي وكامل في حل مشاكلهم ، ويرجع انخفاض نسبة المجيبين ب لا ان الموظفين يعتمدون على قدراتهم في انجاز مهامهم .

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (12)



الشكل رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

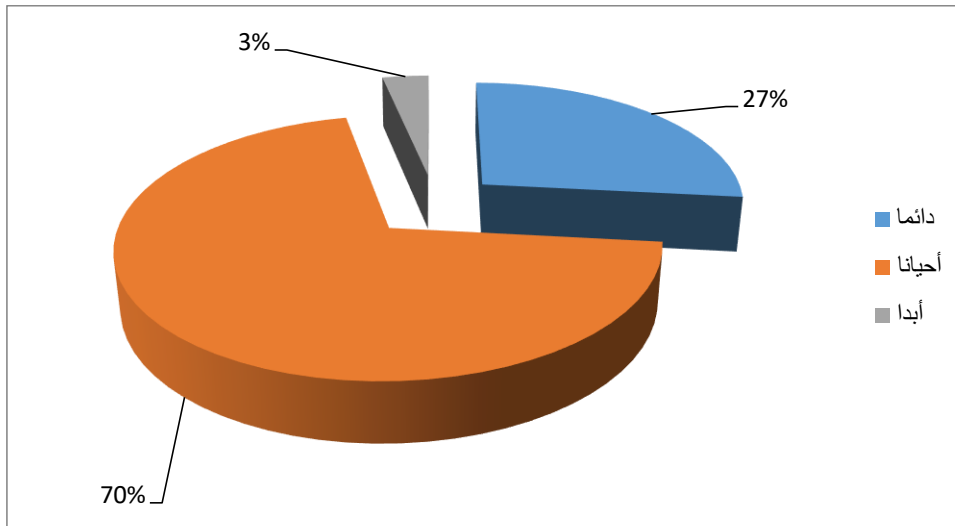
السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "هل هناك تنسيق بين المستويات الادارية في تحقيق الجودة المطلوبة في انجاز مهامك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

السؤال 13	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	8	27%
أحيانا	21	70%
أبدا	1	3%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل " دائما " وقد بلغ عددهم (8) أفراد بنسبة مئوية بلغت 27%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 70%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أبدا " والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، من خلال النسب يتبين لنا أن أغلب الموظفون كانت اجابتهم ب احيانا نرى أن ذلك راجع الى نقص في التنظيم بين المستويات ووجود بعض العراقيل كسوء التسيير . وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (13)



الشكل رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

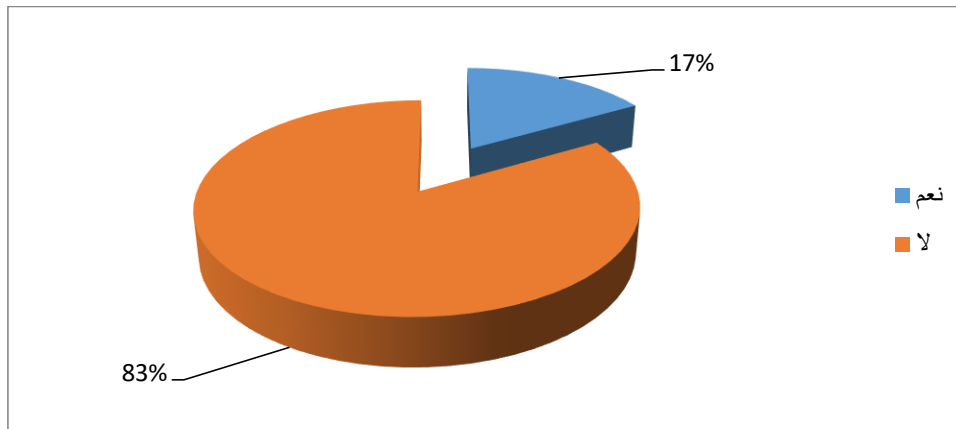
السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: هل تجد صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

السؤال 14	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	5	17%
لا	25	83%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة مئوية بلغت 17%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (25) بنسبة مئوية قدرت بـ 83%، ومن خلال النسب يتبين لنا أن أغلب الإجابات كانت ب نعم ونرى أن هذا راجع إلى علاقاته الجيدة مع موظفيه ، وأما أقل نسبة كانت ب لا ويرجع ذلك إلى علاقاتهم المحدودة بالمسؤول . وهذا ما يؤكد على سهولة الاتصال في المؤسسة . وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (14)



الشكل رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم

السؤال رقم (15):

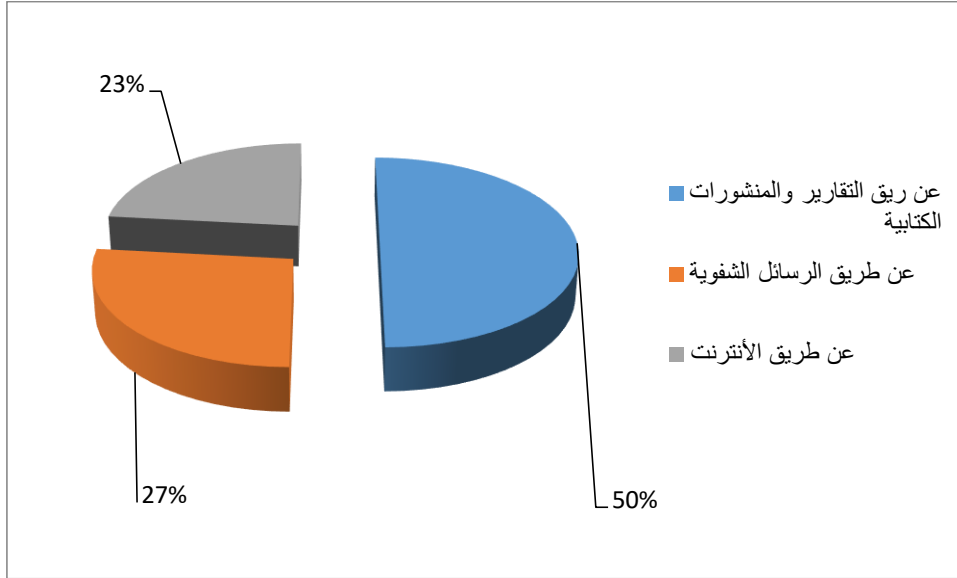
نص السؤال رقم (15) على : كيف تنقل اليكم القرارات عن الادارة ؟، وبعد المعالجة

الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

السؤال 15	التكرارات	النسبة المئوية
عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية	15	50%
عن طريق الرسائل الشفوية	8	27%
عن طريق الأنترنت	7	23%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية " وقد بلغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عن طريق الرسائل الشفوية " والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 27%، في حين أن المجموعة الثالثة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عن طريق الأنترنت " فقد بلغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23% ، وكانت اجابة معظم الموظفين ب التقارير والمنشورات الكتابية لان المؤسسة تعتمد على الاتصال الرسمي بنسبة كبيرة . أما أقل نسبة كانت عن طريق الانترنت ويمكن أن يكون هذا راجع لعدم مواكبة المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة أو لرداءة الاتصال بالشبكة . وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (15)



الشكل رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)  
السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16) على: هل المعلومات التي تتقل اليكم واضحة ؟ .، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

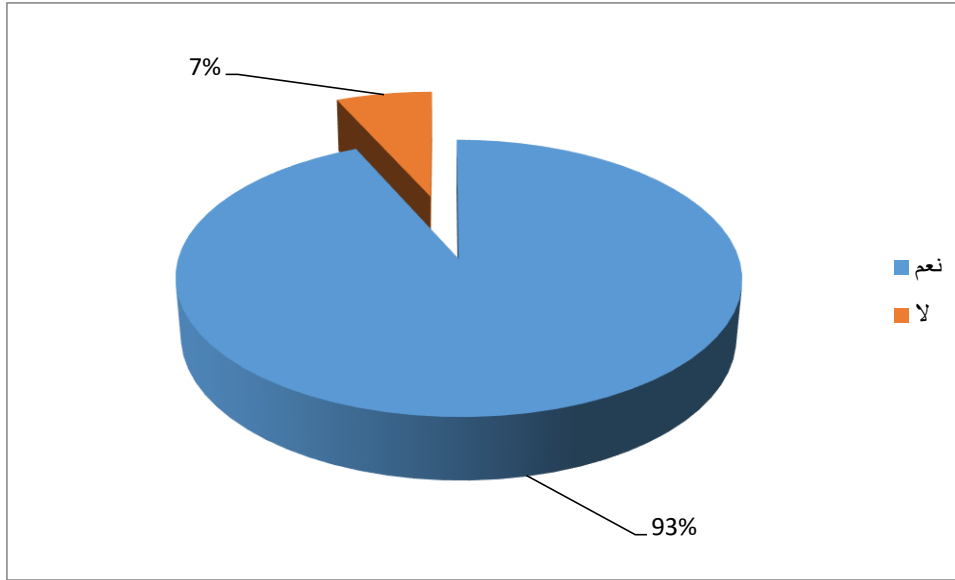
الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

السؤال 16	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	93%
لا	2	7%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (28) أفراد بنسبة مئوية بلغت 93%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 7%، ومن خلال النسب يتبين لنا أن اجابة الأغلبية ب نعم وهذا مايؤكد أن المعلومات التي تصدرها الادارة تكون واضحة

## الفصل الرابع ..... وعرض وتحليل ومناقشة النتائج

ومفهومة ، واقل نسبة كانت ب لا ونعتقد أن ذلك راجع الى غموض المضمون وطبيعة اللغة بسبب نقص التكوين في اللغات الأجنبية التي يصعب على ضعيفي المستوى في هذه اللغات . وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (16)



الشكل رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

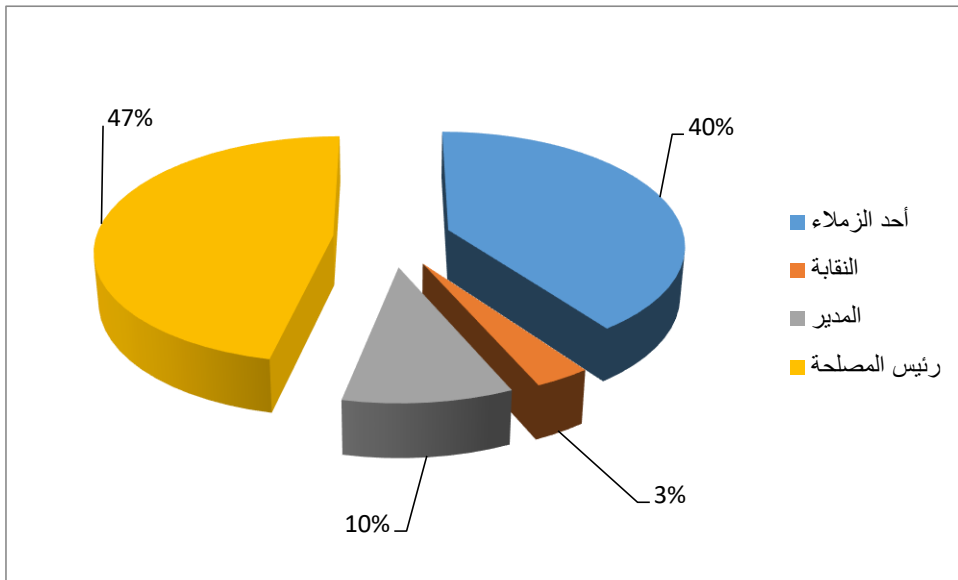
السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17) على: في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فوراً؟. وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

السؤال 17	التكرارات	النسبة المئوية
أحد الزملاء	12	40%
النقابة	1	3%
المدير	3	10%
رئيس المصلحة	14	47%
الإجمالي	33	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل "أحد الزملاء" وقد بلغ عددهم (12) أفراد بنسبة مئوية بلغت 40%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "النقابة" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "المدير" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، في حين المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "رئيس المصلحة" والبالغ عددهم (14) بنسبة مئوية قدرت بـ 47%، ونرى أن أغلب الموظفين يستعينون برئيس المصلحة وهذا ما يبين أن الموظفون يلجئون إليه بحكم أنه هو المسؤول المباشر على كل ما يتعلق بما يدور في مصلحته. في حين أن أقل نسبة كانت للنقابة لأن هناك بعض النقابات لا تؤدي عملها ولا ترجع عليه بالفائدة وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (17)



الشكل رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

السؤال رقم (18):

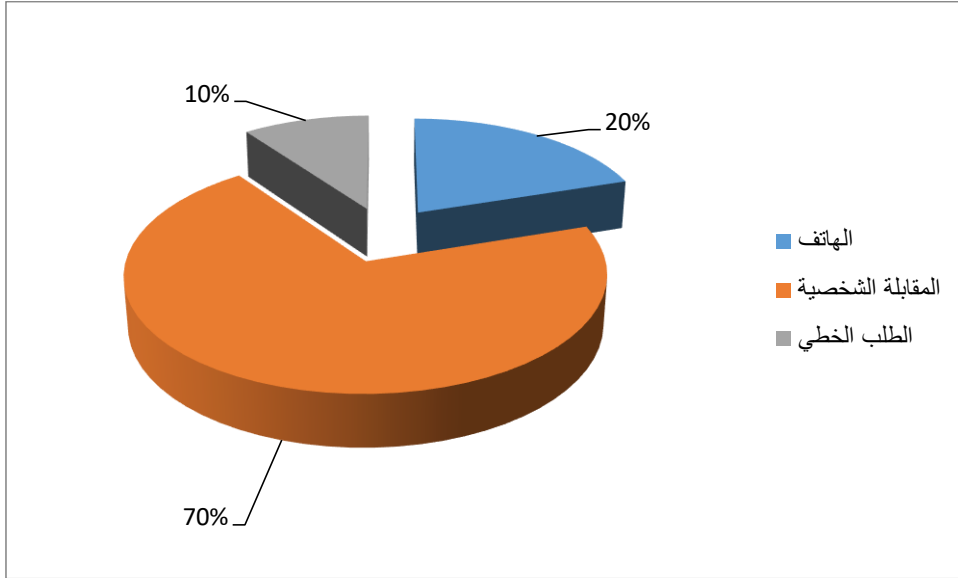
نص السؤال رقم (18) على: ماهي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم ، و؟ بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

السؤال 18	التكرارات	النسبة المئوية
الهاتف	6	20%
المقابلة الشخصية	21	70%
الطلب الخطي	3	10%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " الهاتف " وقد بلغ عددهم (6) فردا بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " المقابلة الشخصية " والبالغ عددهم (21) بنسبة مئوية قدرت بـ 70%، في حين أن المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الطلب الخطي " فقد بلغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 10% ، ونرى حسب النسب أن أبرز ما تعتمد عليه الكلية المقابلة الشخصية وذلك حسب الظروف والمناخ السائد داخل المؤسسة وكذا طبيعة الاتصال . أما الطلب الخطي فكان أقل نسبة ونرى بأنه راجع للعدم توصيل الرسالة المراد تبليغها اي اقل تأثير .

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (18)



الشكل رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) السؤال رقم (20):

نص السؤال رقم (20) على: "هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟"،

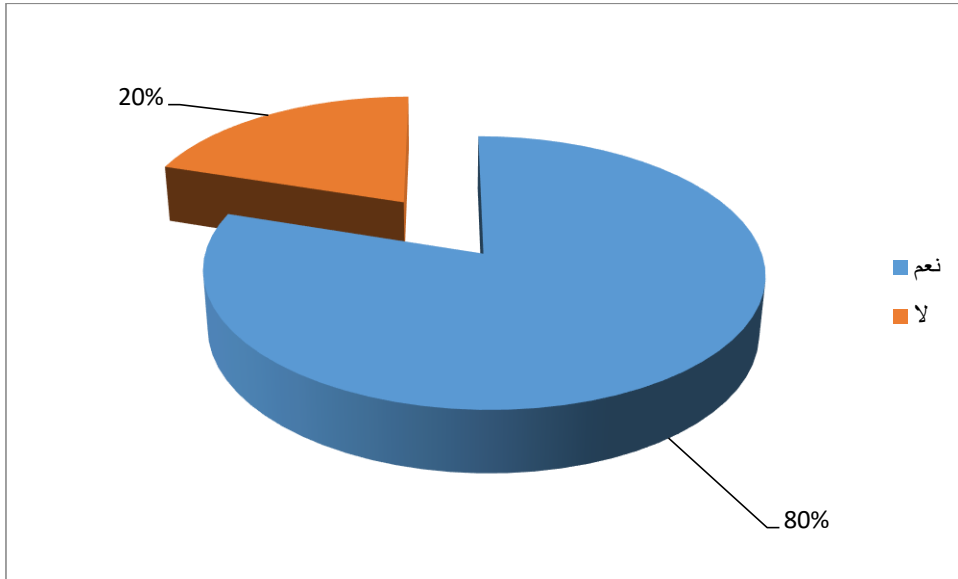
وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

السؤال 20	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	6	20%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (24) أفراد بنسبة مئوية بلغت 80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وكانت أغلب الاجابات

ب نعم ونرى بأن ذلك لعامل الاستقرار هو عامل مهم للسير الحسن بالمؤسسة نحو الأحسن ، ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (19)



الشكل رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) السؤال الفرعي رقم (20):

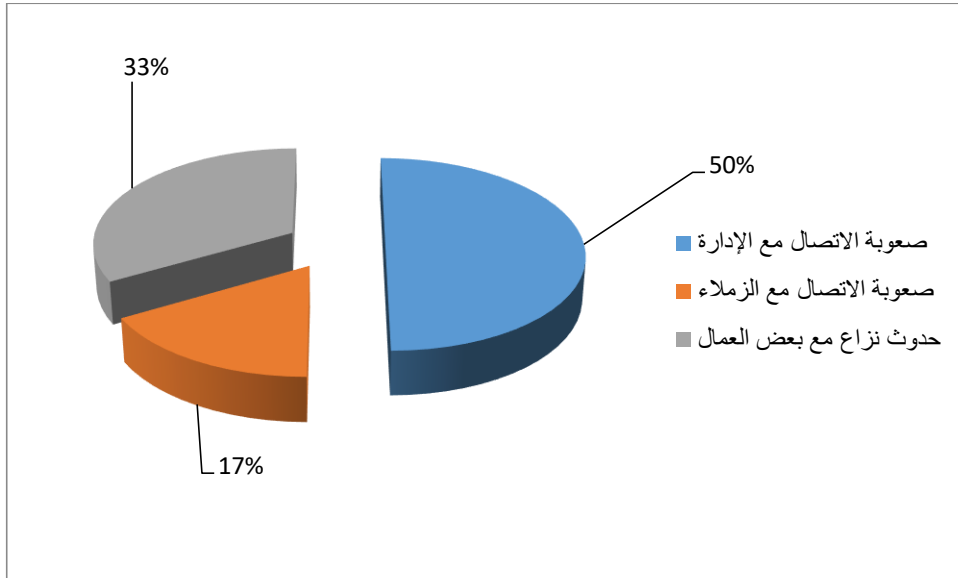
نص السؤال الفرعي رقم (20) على: إذا كانت اجابتك ب لا هل هذا راجع الى " ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (20)

السؤال الفرعي رقم (20)	التكرارات	النسبة المئوية
صعوبة الاتصال مع الإدارة	3	50%
صعوبة الاتصال مع الزملاء	1	17%
حدوث نزاع مع بعض العمال	2	33%
الإجمالي	6	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة المجيبين على السؤال رقم 20 بلا والبالغ عددهم إجمالاً (6) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال الفرعي رقم (20) بالبديل " صعوبة الاتصال مع الإدارة " وقد بلغ عددهم (3) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50%،

أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " صعوبة الاتصال مع الزملاء" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، في حين أن المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " حدوث نزاع مع بعض العمال" فقد بلغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 33%، وكانت أغلب لاجابات ب صعوبة الاتصال مع الادارة وذلك راجع الى أن المؤسسة تتحبط في بعض المشاكل التي تعرقل سير نشاطها وقل نسبة كانت ب صعوبة الاتصال مع الزملاء وذلك راجع الى نقص التفاهم بينهم .. وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (20)



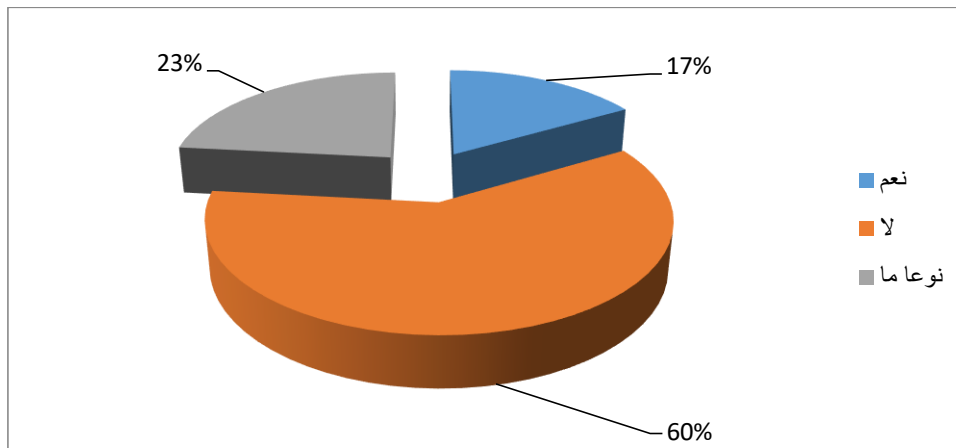
الشكل رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الفرعي رقم (20) السؤال رقم (21):

نص السؤال رقم (21) على: "هل العلاقة بينك وبين المؤسسة علاقة راتب دون الاهتمام بالأداء العلمي والوظيفي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

السؤال 21	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	5	17%
لا	18	60%
نوعا ما	7	23%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة مئوية بلغت 17%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (18) بنسبة مئوية قدرت بـ 60%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نوعا ما " والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 23%، كانت اجابة الأغلبية لا نرى بأن أغلبية الموظفين علاقتهم بالمؤسسة علاقة عمل معنوية أكثر منها مادية ، اما اقل نسبة فكانت نعم فمن الممكن تكون هذه الفئة تعمل من أجل المدخول المادي لاغراض شخصية خاصة . وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (21)



الشكل رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

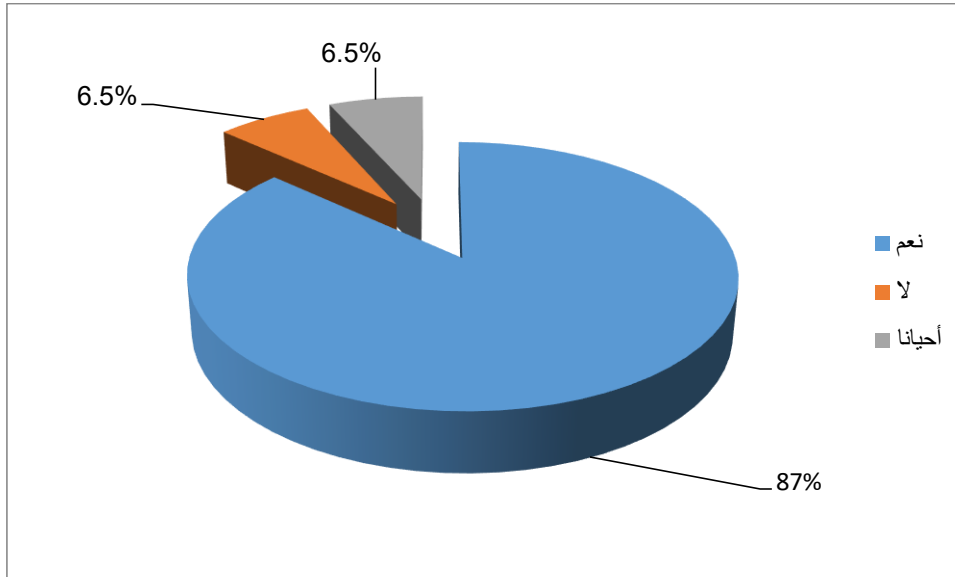
السؤال رقم (22):

نص السؤال رقم (22) على: " هل ترى أن الرضا الوظيفي له دور على الأداء الوظيفي للعامل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

السؤال 22	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	87%
لا	2	6.5%
أحيانا	2	6.5%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (26) أفراد بنسبة مئوية بلغت 87%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.5%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 6.5%، ومن خلال النسب تبين لنا أن معظم الاجابات كانت بنعم يرون أن الرضا الوظيفي له دور في ادائهم الوظيفي وبالتالي فان الموظفين داخل المؤسسة يتمتعون بالحرية التامة في القيام بنشاطاتهم . وكانت النسب المتبقية بالتساوي بين لا وأحيانا وهذا ما يرجع الى عدم ارتياح الموظفين ووجود قيود الاعمال الموكلة اليهم وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (22)



الشكل رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)  
السؤال رقم (23):

نص السؤال رقم (23) على: ما هي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعال داخل المؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

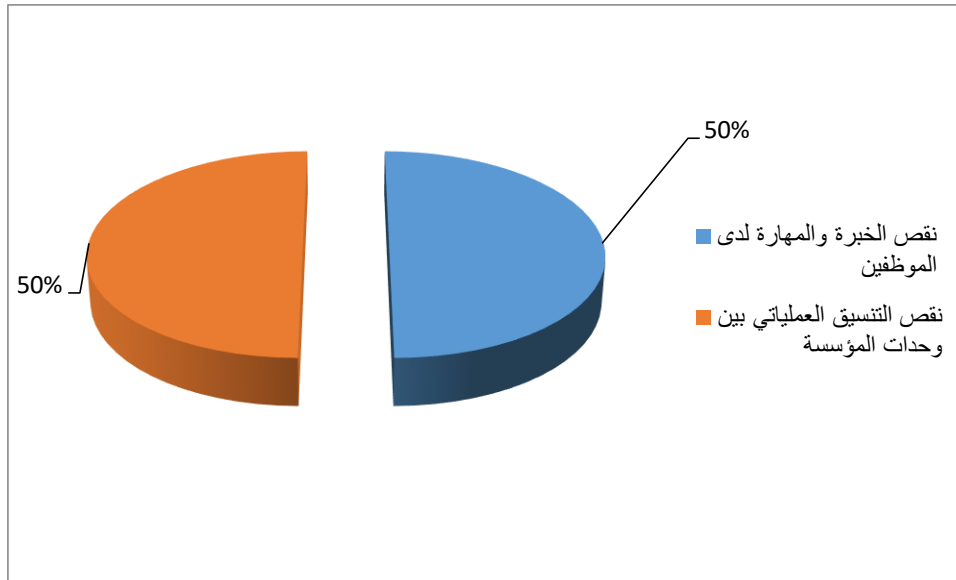
الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

السؤال 23	التكرارات	النسبة المئوية
نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين	15	50%
نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة	15	50%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل " نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين " وقد بلغ عددهم (15) أفراد بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة "

## الفصل الرابع ..... وعرض وتحليل ومناقشة النتائج

والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 50%، ولقد جاءت النسب بالتساوي بين المجموعتين الأولى والثانية مما يؤكد وجود هذه العراقيل التي تؤثر على أدائهم الوظيفي . وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (23)



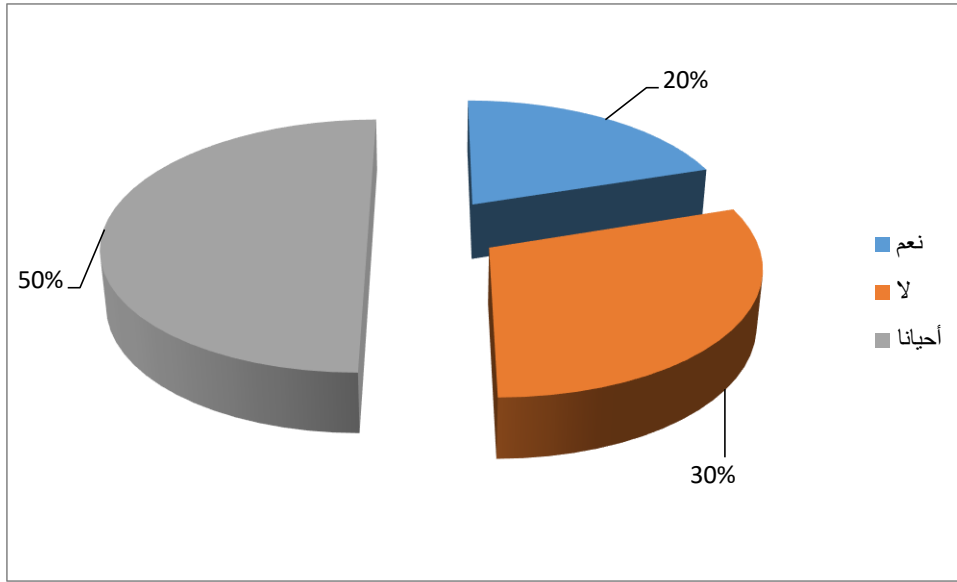
الشكل رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)  
السؤال رقم (24):

نص السؤال رقم (24) على: "هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين أدائك الوظيفي"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 24
20%	6	نعم
30%	9	لا
50%	15	أحيانا
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (6) أفراد بنسبة مئوية بلغت 20%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 50%، وكانت أغلبية الاجابات ب أحياناً يرجع هذا التنافس الى العوامل النفسية التي يتميز بها كل فرد من أفراد الجمهور الداخلي للمؤسسة . وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (24)



الشكل رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

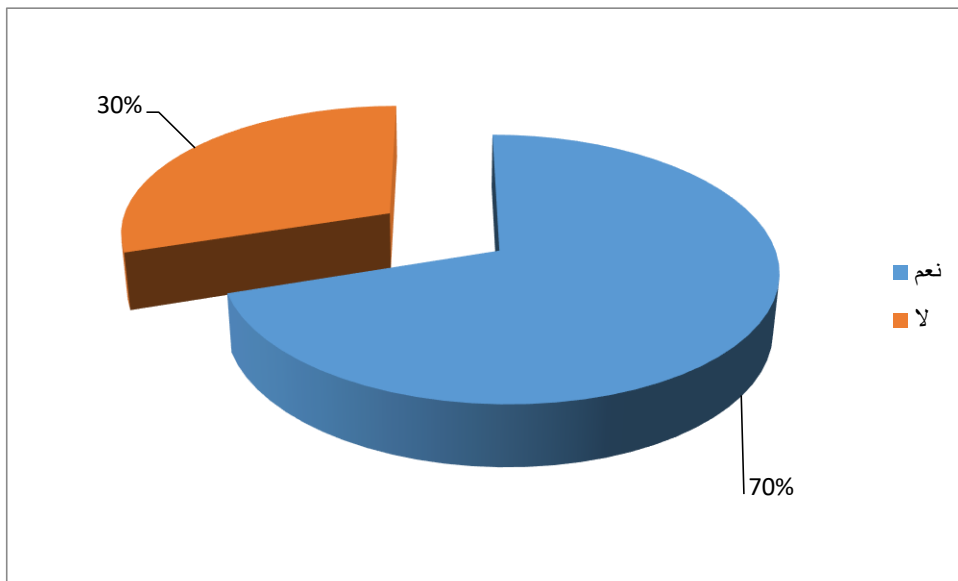
السؤال رقم (25):

نص السؤال رقم (25) على: "عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فعاليتك في أداء مهامك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

السؤال 25	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	9	30%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (25) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (21) أفراد بنسبة مئوية بلغت 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، وكانت اجابة الاغلبية بنعم لأن كلما قدرت المؤسسة تعب موظفيها وكرمتهم على مجهوداتهم كلما زادت فعاليتهم في أدايم المهني ، أما أقل نسبة فكانت اجابتها ب لا يمكن أن تكون من النوع الذي لا يميل لحب الهدايا والتقديرات . وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (25)



الشكل رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

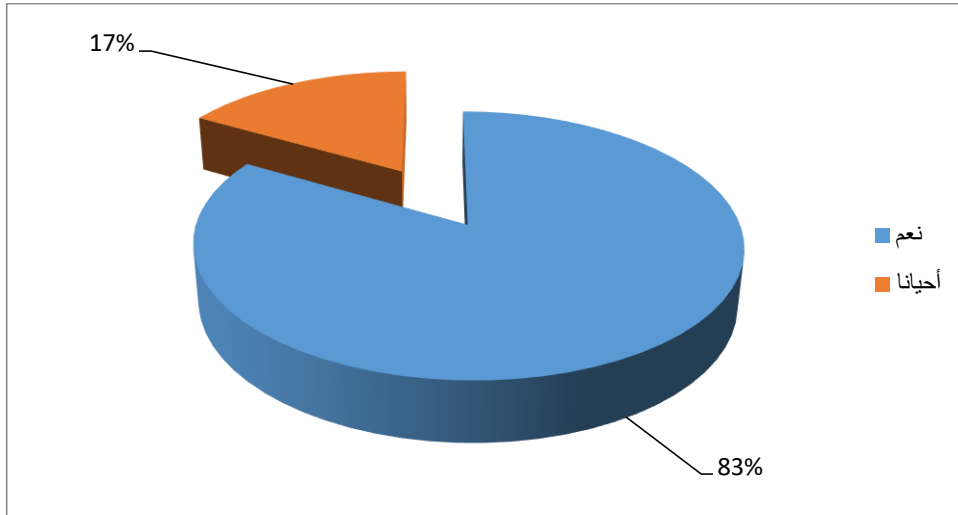
السؤال رقم (26):

نص السؤال رقم (26) على: "هل شرح خطط وأهداف المؤسسة له دور في زيادة وتحسين أدائك الوظيفي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

السؤال 26	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	83%
أحيانا	5	17%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (25) أفراد بنسبة مئوية بلغت 83%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، نرى ان اجابة الأغلبية ب نعم ويدل ذلك على انه كلما كانت أهداف المؤسسة واضحة كلما سهل على الموظف تحقيق أهداف مؤسسته ، أما الاجابة ب أحيانا فكانت اقل نسبة مما يدل على أن الموظفون يعملون لاجل العمل فقط لا لاجل تحقيق أهداف المؤسسة .وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (26)



الشكل رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26) السؤال رقم (27):

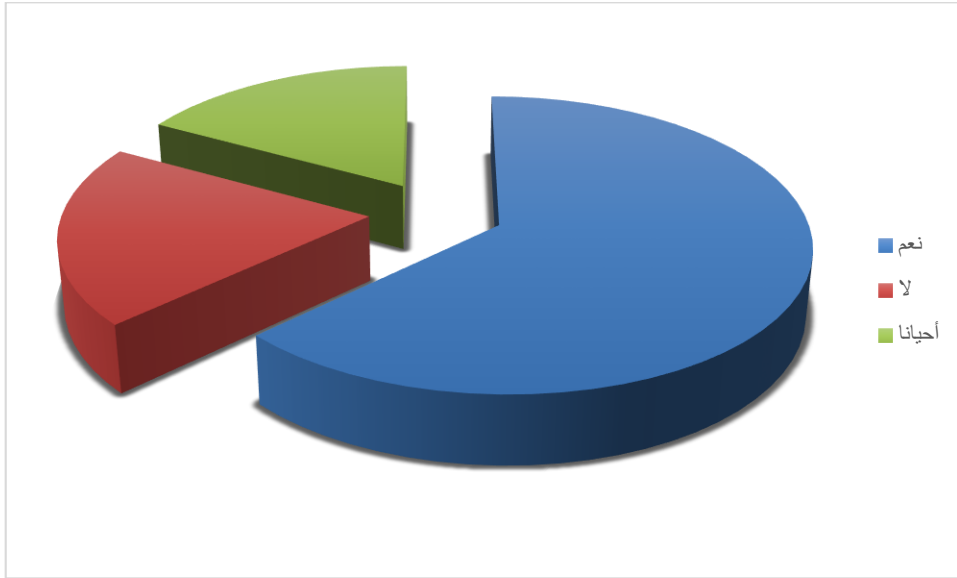
نص السؤال رقم (27) على: "تستفيد من رصيد خبرتك المهنية لتحقيق نوعا من الابداع في أدائك الوظيفي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

السؤال 27	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	63%
لا	6	20%
أحيانا	5	17%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (30) فردا قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (27) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (19) أفراد بنسبة مئوية بلغت 63%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، في حين المجموعة

الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا" والبالغ عددهم (5) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، وكانت اجابة الأغلبية بنعم لأن الموظف كلما كان له في الأقدمية في العمل ساعدته على تفجير ابداعاته في أدائه الوظيفي ، أما أحيانا فكانت أقل نسبة وهذا ما يدل على ان بعضهم عمال جدد في الكلية أو ليست لهم أقدمية في العمل وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (27)



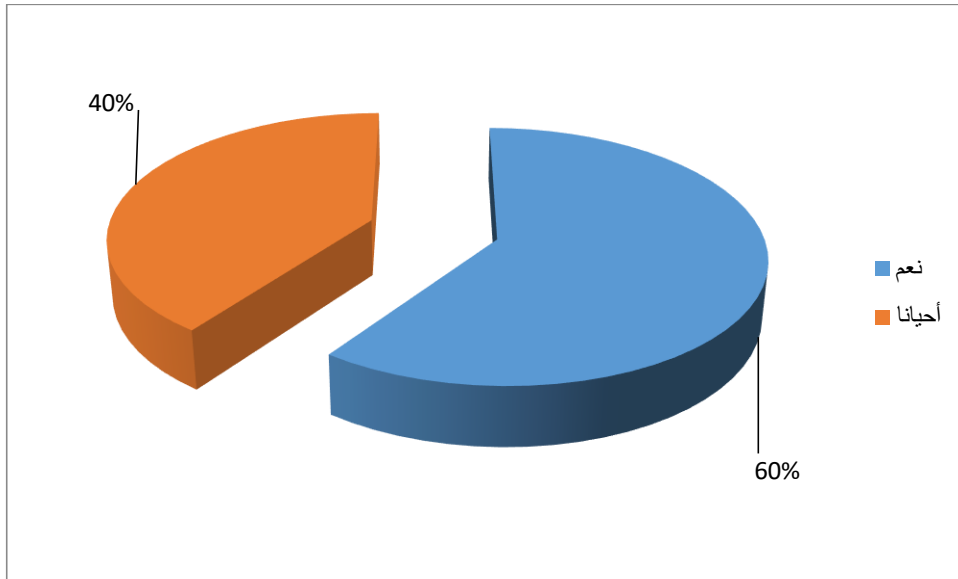
الشكل رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)  
السؤال رقم (28):

نص السؤال رقم (28) على: "هل هناك نوع من التناسق والتفاهم والنقاشات بين زملائك في العمل؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

السؤال 28	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	60%
أحيانا	12	40%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (28) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (28) أفراد بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " والبالغ عددهم (12) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وقد كانت اجابة الأغلبية ب نعم ذلك لأن طبيعة وجو العمل المريح يفرض التعاون و التفاهم والتناسق وفتح النقاشات بين الزملاء، اما أحياناً فكانت أقل نسبة يمكن أن يكون ذلك لوجود نزاعات بين العمال وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (28)



الشكل رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

السؤال رقم (29):

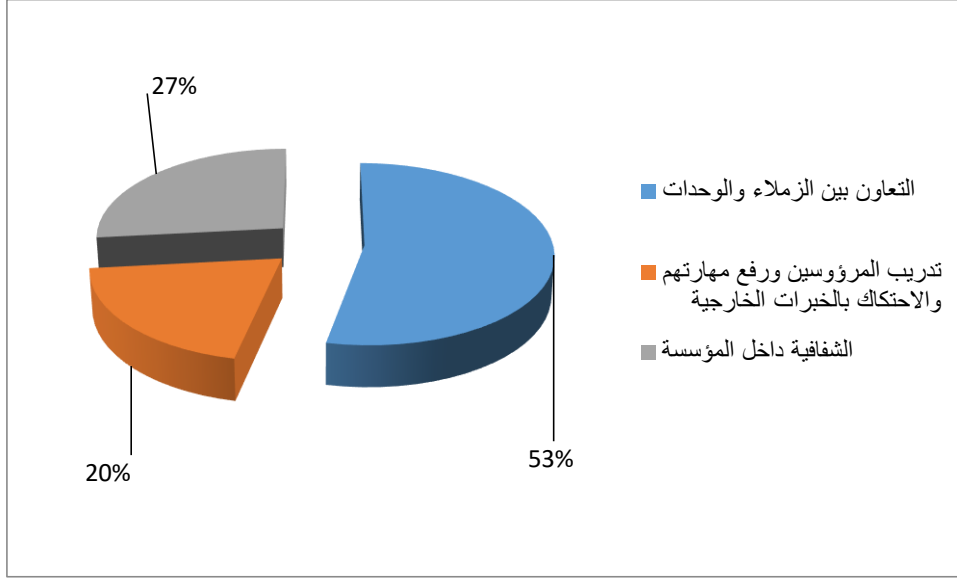
نص السؤال رقم (29) على: ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تراها مناسبة لتحسين الأداء الوظيفي مستقبلاً؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)

السؤال 29	التكرارات	النسبة المئوية
التعاون بين الزملاء والوحدات	16	53%
تدريب المرؤوسين ورفع مهارتهم والاحتكاك بالخبرات الخارجية	6	20%
الشفافية داخل المؤسسة	8	27%
الإجمالي	30	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (29) بالبديل " التعاون بين الزملاء والوحدات " وقد بلغ عددهم (16) أفراد بنسبة مئوية بلغت 53%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " تدريب المرؤوسين ورفع مهارتهم والاحتكاك بالخبرات الخارجية " والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الشفافية داخل المؤسسة " والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 27%،

ويرجع ارتفاع اختيار التعاون بين الزملاء والوحدات الى سهولة وسرعة الاتصال بين بعضهم والتفاهم القائم بينهم لتحقيق أداء وظيفي جيد، اما انخفاض الاجابة بتدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم والاحتكاك بالخبرات الخارجية راجع إلى. وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (29)



الشكل رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)

## 2- نتائج الدراسة:

- تعتمد الكلية أكثر على الموظفين الإداريين لأنه يتم الاعتماد عليهم في تسيير وتنظيم الأعمال، فكلما كانت قراراتها منظمة ومدروسة يكون تسييرها محكم ومنظم وبالتالي تحقيق الأهداف.
  - يعتمد أغلب الموظفون على الاتصال الشخصي والهاتف لسهولة الاستعمال والتأثير الفعال في إيصال الرسالة.
  - اعتماد أغلب الموظفون على أنفسهم في حل مشاكلهم وإنجاز مهامهم
  - صعوبة الاتصال بالموظفين مع الإدارة يرجع إلى أن المؤسسة لتخبط المؤسسة في بعض المشاكل التي تعرقل سير نشاطها، وذلك راجع إلى غموض المضمون وطبيعة اللغة.
  - وضوح أهداف الكلية يسهل على الموظف تحقيقها.
  - خبرة الموظفين تساعد على أداء وظيفي جيد.
  - التناسق والتفاهم بين الزملاء والوحدات داخل الكلية يحقق أداء وظيفي فعال.
- الإجابة على التساؤل الرئيسي:

- حيث اتضح لنا من خلال الدراسة أن الاتصال التنظيمي في الكلية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه، حيث نجد أن نمط الاتصال السائد في الكلية هو الاتصال النازل في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام الموظفين، أما الاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل، وكذلك نجد الاتصال الصاعد داخل الكلية والذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون بخصوص المهام ولكن لا يؤخذ بعين الاعتبار المسؤول.

فالاتصال التنظيمي داخل الكلية له دور فعال في نجاح التنظيم وتحقيق أهدافه من خلال التنسيق بين أعضائه وتقسيم العمل بينهم، ووضع معايير مقبولة ومتفق عليها للأداء مع ضمان تغذية راجعة عن أداء كل فرد من أفراد التنظيم مما يساهم في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي داخل الكلية .

#### **الإجابة عن التساؤل 01:**

حيث اتضح لنا من خلال الدراسة أن الاتصال التنظيمي يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الاجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة و بين الاجهزة الفرعية و التنظيم الكلي من جهة اخرى فهو جزء اساسي من كافة الخطوات الادارية الاساسية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة.

#### **الإجابة عن التساؤل 02:**

ومن هنا يمكن لنا ان نستنتج أهمية و قيمة الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لعمال كلية جامعة المسيلة فالاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الاقوال و الافعال و تتوفر فيه الثقة و المصادقية بين الادارة و الموظفين كفيل بان يساعد الكلية للوصول الى تحقيق اهدافها من خلال الاداء الجيد في عمله.

#### **الإجابة عن التساؤل 03:**

حيث اتضح لنا من خلال الدراسة أن: يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي دور سلبي على الاداء الوظيفي، وذلك ب:

انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك اثرا سلبيا على الاداء وعلى العلاقات الانسانية داخل التنظيم.

يؤدي احيانا الى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات بين الموظفين الناجمة عن ردود فعل انتقامية بالدرجة الأولى.

ظهور نوع من التنافس غير الشريف بين العمال وبالتالي الوصول الى استخدام طرق ملتوية غير نزيهة في آدائهم الوظيفي.

خلق الفوضى والعشوائية في مهام وقرارات الموظفين وانعدام التسيير المحكم والتنظيم. التضارب في التنفيذ وذلك بسبب عدم الفهم الموحد لجميع المسائل المطروحة في المناقشات.

#### **الإجابة عن التساؤل 04:**

حيث اتضح من خلال الدراسة، أن الحوافز المقدمة في العمل لعمال الكلية تؤثر على معظم الموظفين، وكذلك التناسق والتفاهم بين الزملاء واستغلال بعض العمال للخبرة المهنية، هذا ما ينعكس ايجابا على العملية الاتصالية وبالتالي على أداء الموظفين بها.



# خاتمة



## خاتمة:

يكتسب الاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، سواء كانت خدماتية أو صناعية أو تربية... فهو يأخذ دور الوسيط بين مختلف مصالح المنشأة، لذلك لقي اهتمام كبير من طرف الباحثين والمختصين في مجال الإتصال، كونهم يدركون مدى فعاليته في ربط كل أفراد النسق بمختلف مستوياته.

وفي الوقت الذي نجد فيه أن للإتصالات التنظيمية الفعالة دور مهم في تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية، نجدها أيضا تؤثر إيجابيا في مستوى أداء العمال الجامعيين كون هذه الدراسة تمت على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، فأدائهم الفعال مرهون بمستوى درايتهم بأهم المستجدات داخل الجامعة، وهو ما يتحقق عن طريق تفعيل أشكال الإتصال التنظيمي، فلكل منها دور إيجابي في تفعيل أداء العمال، فلا بد من تلقيهم الأوامر والتوجيهات والإرشادات من خلال ما يعرف بالإتصال النازل، وكذا إمكانية إيصال مطالبهم للإدارة العليا عبر قنوات الاتصالات الصاعدة، كما يعتبر الإتصال الأفقي مجال مفتوح أمام العامل الجامعي للتأثير والتأثر بمختلف أطراف المؤسسة.

ومما سبق يمكن القول بأنه للاتصال التنظيمي الفعال علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي لدى العمال الجامعيين.

## التوصيات

بناء على ما توصلنا اليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته و التي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الادارة و تسيير الموارد البشرية و هو يتبين ضرورة تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات:

- اعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة، ليس فقط في اتصالاتهم بإدارة و ايصال انشغالاتهم و لكن بضرورة اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية و التدريبية في مجال الاتصالات و فهم المعلومات المتلقاة التي لها تأثير مباشر او غير مباشر على ادائهم.
- خلق جو من التفاهم بين جميع الفئات وتحسين جو العمل والتخفيف من اعبائه (الثقة وتجنب، التوتر)
- فتح مجال الحوار والنقاش بين العمال والمسؤولين ان تحاول الادارة معرفة حاجات الموظفين وان تسهر على توفيرها لأنها تساهم في توازنهم واستقرارهم.
- العمل بروح الفريق الذي أصبح السمة الغالبة للمؤسسات الناجحة.



# قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولا/القواميس:

1. محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع.
2. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع-عربي-عربي(د.ب) دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

ثانيا/ الكتب:

1. أ. د . فتحي عاروري ، المعاينة الاحصائية طرقها واستخداماتها.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة.
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، دط، 1993.
4. ابو النجا محمود العمري: اتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.
5. أحمد العبد أبو السعيد ، زهير عابد : مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.
6. احمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، ط1، القاهرة، الدار الجامعية، 1989.
7. احمد ماهر: السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997.
8. احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2004.
9. ايناس فؤاد نوازي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مكة المكرمة، دار القرى، 2007.
10. بسام عبد الرحمان المشاقبة: نظريات الاعلام.

11. بشير العلق: الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، ط1، الأردن- عمان، 2009.
12. بوحنيه قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
13. بوحنيه قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
14. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة.
15. حسين محمد الحراشنة: ادارة الجودة الشاملة.
16. خضير كاظم محمود. السلوك التنظيمي. 2002.
17. د. الطاهر بن خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومه للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006.
18. الدكتور بشار حزي: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020.
19. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
20. السالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثرء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2009.
21. سعد سالم مؤيد: تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، ط1، الأردن، دار عالم الكتاب الحديث، 2002.
22. سعيد السيد علي: العملية الإدارية، دار الكتاب الجديد، القاهرة، 2007.
23. سعيد بن علي بن وهف القحطاني: العلاقة المثلى بين العلماء والدعاة ووسائل الاتصال الحديثة.

24. سلطان محمد، سعيد أنور: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، دط، مصر، القاهرة، 1976.
25. سهيله محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عمال: دار وائل، 2003.
26. سيرلافي ولاس: السلوك التنظيمي ولأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم، ط1، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991.
27. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، ط1، الإسكندرية، 2000.
29. عادل حسن: إدارة العلاقات الانسانية، ط1، مصر، دار النهضة العربية، 1975.
30. عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم لإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993.
31. عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، دط، 1976.
32. عدان نبيلة: ضغوط العمل والآداء الوظيفي.
33. عمر تومي التشيلي: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1998.
34. فاروق عبدة فليله، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التحليلية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2005.
35. كامل محمد المغزلي: السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، الأردن، دار الفكر، 2004.
36. لوكيا الهاشمي. السلوك التنظيمي، الجزء الثاني. 2006.

37. لوكتا الهاشمى: السلوك التنظيمى. مخبر التطبيقات النفسىة والتربوىة، ط1، قسنطىنة، جامعة منتورى، دار الصدى للطباعة، 2006.
38. لوكتا الهاشمى: نظرىات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزىع، عىن مليله.
39. محمد ابن الغالب: الثقافة التنظيمىة وعلاقتها بالالتزام التنظيمى، ط1، الرىاض، دار العلوم، 2005.
40. محمد إسماعىل قبارى: علم الاجتماع الصناعى ومشكلات الإدارة والتنمىة والاقتصادىة، دار الفكر العربى، القاهرة.
41. محمد جاسم حسىن الخفاجى، روسىا ولعبة الهىمنة على الطاقة: رؤىة فى الأدوار والاستراتىجىات.
42. محمد سعىد أنور سلطان(أ): السلوك التنظيمى، الدار الجامعىة الجدىة، الإسكندرىة، 2003.
43. محمد سىد فهمى: تكنولوجىة الاتصال فى الخدمة الاجتماعىة، المكرب الجامعى الحدىث، الإسكندرىة، 2000.
44. محمد عبد الحمىد: البعب العلمى فى الدراسات الإعلامىة.
45. محمد منىر حجاب: الموسوعة الإعلامىة، المجد الأول، دار الفجر للنشر والتوزىع، القاهرة، 2003.
46. محمد منىر حجاب، سحر محمد وهبى: الداىل الأساسىة للعلاقات العامة. المدىل الاتصالى، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزىع، 1995.
47. محمد يسرى ابراهىم دعبس: الاتصال والسلوك الانسانى، السلسلة 18، البىطاش سنتر للتوزىع والنشر، الإسكندرىة.
48. محمود العطرورى: العلاقات الإدارىة فى المؤسسات العامة، الشركات، ط1، القاهرة، عالم الكتاب، 1969.

49. محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الإجتماعي ،دار الكتاب الجامعي ،الإسكندرية، مصر، 1971.
50. مصطفى حجازي وعبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، بيروت، 1997.
51. مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية.
52. مقياس منهجية البحث، محاضرة عن اختيار عينة البحث، جامعة سطيف2 2020\_2021.
53. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، ط1، الجزائر .
54. ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
55. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
56. ناصر محمد العدلي: السلوك الانساني والتنظيم في الإدارة، ط1، السعودية، معهد الإدارة اللغة، 1995.
57. وسيلة حمادي، إدارة الموارد البشرية، ط1، قالمه، مديره النشر الجامعية، 2004.
- ثانيا/ الرسائل الجامعية:**
1. الاستاذان ماني سليم، زاوي مكرم: مقياس إحصاء استدلالي، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، 2020، 2019.
2. بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. خالد زعموم، الاتصال التنظيمي. جامعة الشارقة 2009/2010.

4. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

5. محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، 2007.

6. محمد علي محمد: واقع الإتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995.

7. وسيلة حمادي، إدارة الموارد البشرية، ط1، قالمه، مديريةية النشر الجامعية، 2004.

#### المجلات:

1. ياسين محجر والهاشمي لوكايا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. العدد7، 2012.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alex muchielli: les sciences de l'information et de la communication, edition hachette. Paris. 2001.



# الملاحق



جامعة المسيلة.

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم : علوم الإعلام والاتصال.

تخصص : إتصال وعلاقات عامة

استمارة استبائية تدرج في اطار تحضير مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال الموسومة بعنوان:

## الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لعمال جامعة المسيلة

دراسة ميدانية على عينة عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أنموذجاً.

- قصد القيام بدراسة ميدانية، ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص اتصالات وعلاقات عامة، قسم الإعلام والاتصال، نحن بصدد إعداد مذكرة حول " الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لعمال جامعة المسيلة "
- نضع بين يديك هذا الاستبيان، وكلنا أمل أن تجيب عنه بكل دقة وموضوعية ولك الشكر سلفاً على مساهمتك الثمينة في إنجاز هذه الدراسة.

إشراف الدكتور :

د. الشيخ بن عيسى

إعداد الطالبة:

- ضيف الله زهرة العلاء

- سلامة وسام

الموسم الجامعي: 2020/2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35

من 35 إلى 45  من 45 إلى 55

3- الوظيفة:

موظف إداري  عامل  عامل متعاقد

4- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

5- الحالة الاجتماعية:

متزوج (ة)  أعزب

مطلق (ة)  أرمل (ة)

6- البعد الجغرافي:

داخل الولاية  خارج الولاية

المحور الثاني: علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة

7- ما هو نوع الاتصال التنظيمي بينك وبين الإدارة ؟

اتصال شخصي  اتصال كتابي

اتصال عن طريق وسيط  اتصال إلكتروني

8- ماهي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها الإدارة في نقل المعلومات اليك؟

الهاتف  الاستدعاء  الإعلان

أخرى أذكرها: .....

9- ماهو تقييمك للأداء الوظيفي الذي تقوم به داخل مؤسستك؟

جيد  متوسط  ضعيف

10- هل جو العمل السائد في مؤسستك يساعدك على أداء مهامك بشكل جيد؟

نعم  لا  نوعا ما

ولماذا؟ .....

- 11- هل تعتمد على الإدارة في حل مشاكلك المتعلقة بأداء عملك؟  
نعم  لا  أحيانا
- 12- هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤوليتك في تقديم أداء جيد؟  
دائما  أحيانا  أبدا
- 13- هل هناك تنسيق بين المستويات الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة في انجاز مهامك؟  
دائما  أحيانا  أبدا
- 14- هل تجد صعوبة في الاتصال بالمسؤول المباشر؟  
نعم  لا

المحور الثالث: تقنيات وأساليب الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة المسيلة

- 15- كيف تنقل إليكم القرارات عن الإدارة  
- عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية   
- عن طريق الرسائل الشفوية   
- عن طريق الأنترنت   
- طرق أخرى أذكرها.....
- 16- هل المعلومات التي تنقل إليكم واضحة  
نعم  لا
- 17- في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فورا  
أحد الزملاء  النقابة   
المدير  رئيس المصلحة
- 18- ماهي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم  
الهاتف  المقابلة الشخصية  الخطي
- 19- برأيك ماهي الوسيلة الأكثر فعالية  
.....

المحور الرابع: سلبيات الاتصال التنظيمي وانعكاساتها على فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة  
المسييلة

20- هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب لا هل هذا راجع إلى:

- صعوبة الاتصال مع الإدارة
- صعوبة الاتصال مع الزملاء
- حدوث نزاع مع بعض العمال
- أخرى أذكرها.....

21- هل العلاقة بينك وبين المؤسسة علاقة راتب دون الاهتمام بالأداء العلمي والوظيفي؟

نعم  لا  نوعا ما

22- هل ترى أن الرضا الوظيفي له دور على الأداء الوظيفي للعامل؟

نعم  لا  أحيانا

23- ماهي المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي الفعل داخل المؤسسة؟

- نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين
- نقص التنسيق العملياتي وحدات المؤسسة
- أخرى أذكرها.....

24- هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين أدائك الوظيفي

نعم  لا  أحيانا

المحور الخامس: إيجابيات الاتصال التنظيمي وانعكاساته على فعالية الأداء الوظيفي لدى عمال جامعة  
المسييلة

25- عندما تحصل على حوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فعاليتك في أداء مهامك؟

نعم  لا

26- هل شرح خطط وأهداف المؤسسة له دور فعال في زيادة وتحسين أدائك الوظيفي؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت إجابتك ب لا فلماذا؟.....

27- تستفيد من رصيد خبرتك المعنية لتحقيق نوع من الإبداع في أداءك الوظيفي؟

نعم  لا  أحيانا

28- هل هناك نوع من التناسق والتفاهم والنقاشات بين زملائك في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

ولماذا؟ .....

29- ما الاستراتيجية الاتصالية التي تراها مناسبة لتحسين الأداء الوظيفي مستقبلا؟

.....

- التعاون بين الزملاء والوحدات
- تدريب المرؤوسين ورفع مهارتهم والاحتكاك بالخبرات الخارجية
- الشفافية داخل المؤسسة
- بين نمط الاتصال شخصي فعال؟ .....