



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

"دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة (2016/2017)"

مذكرة مكملّة لئيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف :

إعداد :

د/ عبد الحميد بلعباس

ط/ حسام تيطوم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د/ اسعيداني سلامي	أستاذ محاضر " أ "	رئيسا
د/ بلعباس عبد الحميد	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
أ/ مرزقلال ابراهيم	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا
أ/ حمديني ابتسام	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا

ماي 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان :

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه"

ونحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية لا بد من وقفة نعود بها الى أعوام في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام، الذين قدموا لنا الكثير، باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد، لتبعث الأمة من جديد..

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر، والامتنان والتقدير والمحبة، الى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.. إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا.. وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير طريقنا.. الى جميع أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الانسانية عامة، وقسم علوم الاعلام والاتصال خاصة، وأخص بالتقدير والشكر الدكتور: بلعباس عبد الحميد، الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير، وله منا كل التقدير والاحترام.. الذي نقول له بشراك قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "ان الحوت في البحر والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"، كما أنني أتوجه بخالص الشكر الجزيل لأستاذ العلاقات العامة اسعيداني سلامي، الذي علمنا التفاؤل والمضي قدما الى الأمام، الى من رعانا وحافظ علينا.

كذلك زملائي واجب علينا شكرهم، متمنين لهم التوفيق، ونحن على وشك أن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة العملية أذكر منهم: نجيب، طارق، أسامة، حمزة، عبد الفتاح، مفتاح، ثامر، وليد، زكرياء، مولود...

وكذلك نشكر كل من ساعدنا على اتمام هذا البحث، وقدم لنا العون ، ومد لنا يد المساعدة، وزودنا بالمعلومات اللازمة لاتمام هذا البحث، ونخص بالذكر: الأستاذ معيوف بورحلة، سفيان تيطراوي، سليمان عليوي، وليد تيطوميريك صغير أسامة تيطومحفظهم الله، الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا، ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا..

الى من زرعوا التفاؤل في درينا وقدموا لنا المساعدة والتسهيلات والأفكار والمعلومات.. ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك.. فلهم منا كل الشكر وأخص منهم: أستاذي تيطوم خالدوبختي عبد الباسط ، طرشي الشريف ومحمد علي.

كما نتوجه بالشكر أيضا الى كل من لم يقف الى جانبنا، ومن وقف في طريقنا و زرع الشوك فيه، وعرقل مسيرة بحثنا، فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة البحث ولا حلاوة المنافسة الايجابية، ولولاهم لما وصلنا الى ما وصلنا اليه، فلهم منا كل البحث بمتعة الشكر.

إهداء :

بعد : بسم الله الرحمن الرحيم

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك.. ولا يطيب النهار الى بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات الى بذكرك.. ولا تطيب الآخرة الا بعفوك.. ولا تطيب الجنة الا برؤية وجهك الكريم الله جل جلاله.

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. الى نبي الرحمة ونور العالمين.. الى خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الى من علمني الصبر والتضحية.. الى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك.. لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار.. وستبقى كلماتك نجوى أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد..والذي العزيز

الى ملاكي في الحياة.. الى معنى الحب الى معنى الحنان والتفاني.. الى شمعنة متقدة تنير ظلمة حياتي.. الى بسمه الحياة وسر الوجود.. الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.. الى أغلى الحبايب..أمي الحبيبة

الى من بها أكبر وعليها أعتمد.. الى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لحدود لها.. الى من عرفت معها معنى الحياة.. الى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة.. أختي : عذبة، ابتسام، فطيمة، منال، الهام.

الى توأم روحي ورفيق دربي.. الى سندي في هذه الدنيا.. الى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل.. وهذه الحياة بدونك لاشيء.. معك أكون أنا.. وبدونك أكون مثل أي شيء.. أختي : محمد.

الى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة.. ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة.. وما تزال ترافقني حتى الآن..أختي: الهام

الى من أرى التفاؤل بعينهم.. والسعادة في ضحكتهم.. الى الوجوه المفعمة بالبراءة.. ولحبتكم أزهرت أيامي.. وتفتحت براعم للغد..أبناء اخوتي: دنيا، تميم، لخضر، ايناس، مخلص، مازن، أسيل.

الى الاخوة الذين لم تلدهم أمي.. الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء.. الى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة الحلوة والمرّة سرت.. الى من كانوا معي على طريق النجاح والخير.. أصدقائي..

الى جدي وجدتي حفظهما الله وأطال في عمرهما.. الى خالي وخالتي.. الى عمي وعمتي.. الى كل الأهل والأقارب.. الى كل من له فضل علينا.. الى كل من نسيهم القلم وتذكرهم القلب.. الى رفقاء الدراسة بالجامعة.. الى كل طالب علم..



فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
شكر وعرفان	
اهداء	
مقدمة	
الفصل الأول : الاطار المنهجي	03
اشكالية الدراسة	04
تساؤلات الدراسة	04
فرضيات الدراسة.....	04
أسباب اختيار الموضوع.....	05
أهداف الدراسة	05
أهمية الدراسة	06
منهج الدراسة	06
أدوات الدراسة	07
مجتمع الدراسة	07
تحديد المفاهيم	07
أساليب المعالجة الاحصائية	09
الدراسات السابقة	10
الفصل الثاني الاطار النظري	13
أولا : الاتصال الاداري	14
المطلب الأول : تعريف الاتصال الاداري	14
المطلب الثاني : أساليب الاتصال الاداري	15
ثانيا : الأداء الوظيفي	17
المطلب الأول : ماهية الأداء الوظيفي	17
المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي	19
الفصل الثالث الاطار التطبيقي	20
أولا : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :	21
المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وعرض الهيكل التنظيمي لها	21
المطلب الثاني : خطوات الدراسة الاجرائية	24
المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الاستبيان	25
ثانيا : ملخص نتائج وتوصيات الدراسة	54
المطلب الاول : نتائج الدراسة	54
المطلب الثاني : توصيات واقتراحات الدراسة	55
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	56
خاتمة	58
قائمة المراجع	59
الملاحق	60
ملخص الدراسة باللغة العربية والفرنسية	LL

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	26
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	27
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	28
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل	29
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	30
06	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل يتخذ موظفي المؤسسة الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات؟	31
07	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل هناك سرعة في الكشف عن المشكلة و الحد من تداعياتها وأثارها السلبية؟	33
08	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: هل يتفهم ويتعايش موظفي المؤسسة مع المشكلات؟	34
09	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: هل تتلقى المساعدة ورفع الروح المعنوية؟.	36
10	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما مدى توفر تقنيات الاتصال في المؤسسة؟	37
11	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في تتلقى المعلومات؟ .	39
12	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما مدى توظيف الكمبيوتر في أعمالك داخل المؤسسة؟	41
13	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: كيف تقيم قدرة التقنية الحديثة للاتصال على معالجة مشكلات العمل؟	42
14	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: هل ترى أن شبكة الاتصال الالكترونية تساهم في رفع أدائك الوظيفي	44
15	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة ؟	46
16	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن قلة أو قدم تقنيات الاتصال الحديثة يؤثر على أدائك الوظيفي ؟	48
17	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه؟	49
18	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن هناك إفراط في الاتصال على حساب الأعمال الأخرى؟	51
19	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في إعاقه تحسين ورفع الأداء الوظيفي؟	52

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	01
27	يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
28	يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
29	يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل	04
30	يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	05
32	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل يتخذ موظفي المؤسسة الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات	06
33	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل هناك سرعة في الكشف عن المشكلة و الحد من تداعياتها وأثارها السلبية؟	07
35	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل يفهم ويتعايش موظفي المؤسسة مع المشكلات ؟	08
36	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل تتلقى المساعدة ورفع الروح المعنوية ؟	09
38	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: ما مدى توفر تقنيات الاتصال في المؤسسة؟	10
40	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في تلقي المعلومات ؟	11
41	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما مدى توظيف الكمبيوتر في أعمالك داخل المؤسسة ؟	12
43	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : كيف تقيم قدرة التقنية الحديثة للاتصال على معالجة مشكلات العمل ؟	13
44	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن شبكة الاتصال الالكترونية تساهم في رفع أدائك الوظيفي ؟	14
47	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة ؟	15
48	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن قلة أو قدم تقنيات الاتصال الحديثة يؤثر على أدائك الوظيفي ؟	16
50	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه؟	17
51	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن هناك إفراط في الاتصال على حساب الأعمال الأخرى؟	18
52	يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في إعاقة تحسين ورفع الأداء الوظيفي؟	19



مقدمة

يعتبر التطور الكبير في وسائل الاتصال الذي عرفه القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ميزة هامة غير مسبقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاءل الحدود والحواجز، وأصبح العالم بأشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، وسعت الدول النامية في اكتساب تقنية الاتصال، وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها محليا وعالميا، و الإدارة في الوقت الراهن، عصب وشريان الحياة في المجتمع وفي كل المجالات الاعلامية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والحضرية ، بحكم المهمة التي تسند إلى المؤسسات بداية من تحديد نشاط أو أهداف المؤسسة، إلى تحقيق النتائج، وتصحيح المسار إن وجدت هناك عقبات وصعوبات، وتحقيق الأهداف بالكيفية والتكلفة المحددة لها. فالمؤسسة تعد نظام متكامل ، يشمل عدة عناصر محركة لنشاط ينشأ لتحقيق أهداف محددة، والتي تتطلب بذل الجهد، واستخدام طاقة معينة، مما يجعل المؤسسة في حاجة ماسة للأفراد المستخدمين، فالفرد من أهم الأصول التي تملكها المؤسسات اليوم، فهو محور الحياة العملية بها، من خلال التفاعل بينهم للنهوض بالمؤسسة وهذا لا يكون إلا بتوفير اتصال فعال يضمن تطوير المؤسسة وتحسين ورفع أدائها.

فبازدياد فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال، أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المؤسسات بصفة خاصة ، أو ما يعرف بالاتصال الإداري، الذي يحسن ويرفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات، من أجل مواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد ، والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين، لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال الإداري الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها. ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات في المنظمات ، فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة للاتصال الإداري الفعال في المؤسسة، تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفاعلية في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أجل تنظيم طرح هذه الدراسة، والتطرق إلى موضوعنا والإلمام بجميع جوانبه، تم تقسيم الدراسة إلى 03 فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة، وتناولنا من خلاله الخطوات المنهجية المتعارف عليها لانجاز بحث علمي. وتطرقنا في الفصل الثاني الى الجانب النظري للدراسة، وتناولنا من خلاله متغيرات الدراسة (الاتصال الاداري، الأداء الوظيفي). وتطرقنا في الفصل الثالث الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة، تطلعا منها الى تطبيق ما هو نظري على أرض الواقع، حيث تناولنا في هذا الفصل تعريف المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة، الهيكل التنظيمي لها، وعرض وتحليل نتائج الاستبيان. وكذا ملخص النتائج والاقتراحات التي توصلنا اليها.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة :

1/ الاشكالية :

تنحصر مشكلة الدراسة في الاتصال الإداري ودوره في الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة، فالإتصال الفعال هو وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيده الإدارات في إنجاز أعمالها، إلا أن تأثير الإتصال الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي يتفاوت من مؤسسة لأخرى، نظرا لوجود عدة معوقات تحول دون الاستفادة من الإتصال في تحسين مستوى الأداء، كعدم وضوح اللغة المستخدمة، والحالة النفسية، والفروق الفردية، وحجم المؤسسة، وقدم تقنيات الإتصال المستخدمة، وسوء العلاقة بين المرسل والمستقبل، والإفراط في الإتصال.

ويؤثر الإتصال سلبا وإيجابا على أداء الموظفين، فالإتصال الفعال يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة، بالإضافة الى حسن توجيه الرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى، وسرعة حل المشكلات ومواجهتها، وهذا يترتب عليه تحسين مستوى الأداء وتقليل الأخطاء الى أدنى حد ممكن. وعلى هذا الأساس نطرح الاشكالية في التساؤل التالي : ما الدور الذي يلعبه الإتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة؟

2/ تساؤلات الدراسة :

- 1/ هل يساهم الإتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة؟
- 2/ هل تساهم تقنيات الإتصال المستخدمة داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة؟

- 3/ هل معوقات الإتصال الإداري تخفف من مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة؟

3/ فرضيات الدراسة :

- 1- يساهم الإتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة.
- 2- تساهم وفرة التكنولوجيا الحديثة للإتصال داخل المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- 3- تؤثر معوقات الإتصال الإداري على فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

4/ أسباب اختيار الموضوع :

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

أ. الأسباب الموضوعية :

- معرفة واكتشاف الموضوع والحصول على معارف في هذا الخصوص.
- التعرف على أهم الصعوبات التي يواجه الاتصال الإداري في سبيل تحسين الأداء الوظيفي.
- واقع الإدارات التي تعاني الكثير من المشاكل بسبب انخفاض مستوى أداء الموظفين.
- حاجة الإدارات الى اتصال إداري فعال يحسن أداء الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تدعيم الدراسات حول دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

ب. الأسباب الذاتية:

- نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع.
- قلة البحوث العلمية المتعلقة بدراسة الاتصال الإداري و دوره في تحسين الأداء الوظيفي.
- تقديم خدمة علمية تساهم ولو بنسبة قليلة في معالجة الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

- إثراء البحث العلمي.

5/ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على:

- 1/ دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة.
- 2/ دور تقنيات الاتصال المستخدمة في المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة.
- 3/ معوقات الاتصال الإداري التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة.

6/ أهمية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى توضيح دور الاتصال الاداري في تحسين الأداء الوظيفي، وتنبثق أهمية هذه الدراسة كون المؤسسة تنتمي الى القطاعات التي تحتاج الى وجود اتصال فعال لأن طبيعة عمل موظفي المؤسسة تتطلب نقل وتبادل المعلومات، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات اتصال فعالة لتلاقي تداعيات الموقف التي قد تنتج عن التأخير، أو عدم الاهتمام بإرسال واستقبال المعلومات، مما يترتب عليه خسائر مادية وبشرية، نتيجة عدم تحقق الاستجابة الفعالة للاتصال، وبالتالي ضعف التأثير والإخفاق في تحقيق الهدف من الاتصال، نتيجة ضعف القدرة الاتصالية، وانحصار المصادر التي تساعد موظفي المؤسسة على تبادل المعلومات، ولذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة. كما تساهم هذه الدراسة في علاج أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصال في المؤسسة، والتي يؤثر بدوره على أداء الموظفين ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء الموظفين في المؤسسة.

7/ منهج الدراسة :

إن طبيعة الموضوع والأهداف المحددة من خلاله، هي التي تفرض على الباحث أن يتبع منهج دون آخر ، باعتبار أن المنهج هو الطريق الذي يسلكه أو يتبعه الباحث في دراسته لأي مشكلة، حيث يتضمن عدة قواعد وخطوات للإجابة عن الأسئلة البحثية، واختبار فرضياته من أجل الوصول إلى اكتشاف الحقيقة والوقوف على النتائج الدقيقة. ولقد اتبعنا المناهج التالية:

المنهج الوصفي : هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، واستخدمنا المنهج الوصفي من خلال وصفنا للاتصال الاداري والأداء الوظيفي وهذا من خلال الجانب النظري للدراسة.

المنهج الإحصائي : وهو المناسب لمعالجة الدراسة بطرق كمية، لأننا سوف نعتمد في هذه الدراسة على جداول ورسوم بيانية للاقترب أكثر من الموضوع، وهذا من خلال تفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان. واستخدمنا هذا المنهج لتدعيم الموضوع وتأكيد ما تطرقنا اليه مسبقا بأرقام ونسب مئوية دقيقة.

8/ أدوات الدراسة :

نعمد في هذه الدراسة على أدوات جمع المعلومات والبيانات التالية :

أ/ **المقابلة** : تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

أثناء الزيارات الميدانية المتكررة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة، أجرينا مجموعة من المقابلات مع بعض الموظفين لمعرفة آرائهم والحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالاتصال الإداري داخل المؤسسة. **الاستبيان** : هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين باليد أو بالبريد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق. وسوف نستخدم الاستبيان في هذه الدراسة، وسوف يتم تحكيمه والتأكد من صدقه وثباته وتوازنه طبقاً للقواعد الإحصائية المتعارف عليها في هذا الشأن.

9/ مجتمع الدراسة :

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العمومية بالمسيلة وعددهم 30 موظف، وسوف نقوم بحصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك لمحدودية مجتمع الدراسة.

10/ تحديد المفاهيم :

10-1- الاتصال

- **لغة**: تعني كلمة communication التغيير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وهي من الأصل اللاتيني communise بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف، ويرجع أصل كلمة commun بمعنى "عام" أو "مشترك" أي من المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول الموضوع أو فكرة لتحقيق هدف.¹

والاتصال لغوياً في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف.²

¹ مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص 50.

² فضيل دليلو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفكر، القاهرة، 2003، ص 15.

والاتصال حسب ابن منظور من فعل "اتصال" وهو وصل الشيء وصلا ووصلة، والوصول ضد الهجران وخلاف الفصل، والاتصال هو الوصلة أي ما اتصل بالشيء ووصله اليه بمعنى أوصله أي انماه اليه وأبلغه اياه. كما يعني الانتماء.¹

من خلال المفاهيم السابقة يتضح أن مفهوم الاتصال يتضمن عملية المشاركة أو التفاهم حول فكرة أو موضوع وهذا لتحقيق هدف معين.

- الاتصال اصطلاحا :

وحتى نوضح الاتصال بالمفهوم العلمي أو الاصطلاحي يجب ذكر التعاريف التي وضعها الباحثين في هذا المجال.

يعرفه زهير احددن أنه: "التفاعلات الاجتماعية التي تكون طريق الاشارات والكلمات ترمي مثل هذه الرسائل الى وجود تفاعل بين الافراد فيما بينهم".²

ويعرفه عبد الغفار حنفي على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير." كما عرفه "Hawkinz و pristonç" الاتصال بأنه: "هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك التي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".³ ومن التعاريف السابقة كذلك يمكن القول أن كل منهم قدم تعريفا يمثل وجهة نظر معينة لتعريف الاتصال.

-الإجرائي :

هو عملية ديناميكية مستمرة تحدث بين طرفين احدهما مرسل والآخر مستقبل وذلك بقيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار والاتجاهات والآراء الى رسالة تنقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الآخر وهذا قصد احداث التأثير.

سلام معوش، سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي والاسقاط الخارجي، ورقة مقدمة من الملتقى الدولي حول

¹ سيكولوجية الاتصال والعلاقات الانسانية، ورقة الجزائر، 2005، ص58.

² زهير احددن، مدخل الى علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 ص9.

³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات -العمليات - الوظائف، ط 02 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004،

10-2- الاتصال الإداري:

- اصطلاحا : يعرفه الدكتور عبد الغفور يونس بأنه : "إيجاد الفهم المشترك بين العاملين في التنظيم لتأدية الأعمال المطلوبة منهم والتي يتوقع الإداريون تحقيقها.

الاتصال الإداري هو الأداة التي تربط بين كافة الجهاز الإداري ، سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية.¹

- إجرائي : هو عملية مشتركة وديناميكية، تهدف الى نقل وتبادل المعلومات والآراء والاتجاهات بين الأفراد والجماعات، توحيدا للفكر واتفاقا للمفاهيم، لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل، بهدف تحقيق أهداف معينة.

10-3- الأداء: "هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة، أو حل مشكلة ما، أو التخطيط لمشروع ما".

أما في إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه : "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات".

10-4- الأداء الوظيفي :

- اصطلاحا : يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، خلال فترة زمنية محددة".

- الإجرائي : المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

11/ أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة :

سوف نستخدم في هذا البحث برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وذلك بإدخال البيانات بعد ترميزها

تمهيدا لتحليلها وتفسيرها من خلال الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية.

- معامل الارتباط كرونباخ ألفا.

¹ محمد رفعت عبد الوهاب وحسين عثمان، أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، ب ط الاسكندرية، 2000، ص 444.

12/ الدراسات السابقة:

حضي الاتصال الاداري باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الادارة وذلك لما له من دور مهم في نقل وتبادل المعلومات، لإدارة ونجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها، ولهذا تعددت الدراسات في هذا المجال ، وسنعرض فيما يلي عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الاداري والأداء الوظيفي:

أولا: الدراسات المحلية والعربية:

1/ دراسة بوعطيط جلال الدين 2009/2008 :

قام بوعطيط بإجراء دراسة بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير من كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود بقسنطينة، وقف الباحث في هذه الدراسة على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال الوظيفي. ولقد جاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

- تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفدين .

- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

2/ دراسة المنجي 2003 :

قام المنجي بإجراء دراسة بعنوان "واقع الاتصالات الادارية داخل الأجهزة المدنية العمانية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة المدنية العمانية، بناء على اتجاهات وآراء المبحوثين، وهي دراسة تحليلية هدفت إلى اختبار العلاقة ما بين كل من (خصائص التنظيم الإداري، وضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية) ، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، وكذلك العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى لوظيفي، الخبرة الوظيفية)، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية. وكما هدفت هذه الدراسة كذلك إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية وتقلل من كفاءتها من وجهة

نظر مفردات البحث، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في البحث وكذلك صمم استبيان للحصول على المعلومات من أفراد عينة البحث..

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

3/ دراسة الفراء واللوح 2007 :

قام الفراء واللوح بإجراء دراسة بعنوان "تطور الهيكل التنظيمي في قطاع غزة وأثره على الأداء الوظيفي" ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية، وكان ضمن محاور الدراسة محورين يدور المحور الأول حول استخدام التكنولوجيا في الوزارات الفلسطينية، والمحور الثاني حول سهولة الاتصال الإداري داخل الوزارات الفلسطينية، ولقد استخدم الفراء واللوح المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بأخذ عينة عشوائية طبقية من 500 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم إجمالاً 3118، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك اعتماد غير كافٍ في استخدام التكنولوجيا في إنجاز المهام بالوزارات الفلسطينية وعدم الاهتمام الكافي بالتطور التكنولوجي.

- وجود تداخل في الصلاحيات والوظائف مما يصعب في عملية الاتصال داخل الوزارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

4/ دراسة Ruaber 2005 :

قام Ruaber بإجراء دراسة بعنوان "استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا"، هدفت دراسته إلى معرفة الدور الذي يلعبه شبكة الانترنت وتطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع وتحسين الأداء، استخدم المنهج التحليلي، وذلك بتوزيع 525 استبيان على أصحاب المشاريع من مختلف المستويات الإدارية وتوصل إلى كثير من النتائج أهمها:

- ان تقنيات الاتصال ترفع من أداء العاملين وتساهم بشكل كبير في انجاز المهام في الوقت المحدد.
- الانترنت وتطبيقاتها وخاصة البريد الالكتروني، هي أهم وسيلة يتم استخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع.

وفي دراستنا هذه سوف نتطرق الى الاتصال الاداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال التعرف على واقع الاتصالات الادارية في المؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، والتعرف على كيفية تعامل موظفي المؤسسة مع المشاكل التي تحدث بها، ومعرفة أثر تواجد واستخدام تقنيات الاتصال الحديثة في العملية الاتصالية، وكذا التعرف على أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية وتقلل من كفاءتها بناء على اتجاهات وأراء المبحوثين، ولقد استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي، بحصر شامل لمجتمع البحث، بتوزيع 30 استمارة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً : الاتصال الاداري

تمهيد : ان الاتصال بين فرد وآخر أو رئيس ومروؤسيه أو قائد وأتباعه عملية ضرورية لكل نشاط انساني، لأنها تنحصر في العلاقة بين فرد وآخر تتعداها الى العلاقة بين الفرد ونفسه ، ومع أن الاتصال كثيرا ما يحرف ويؤول في الأعمال الادارية إلا أنه مهم جدا لوظيفة القائد، في هذا الفصل ركزنا على ابراز الاتصال الاداري وذلك بتعريفه وعرض أساليبه.

المطلب الأول : تعريف الاتصال الاداري

الاتصال الاداري في أبسط تعاريفه يعني أنه عامل يسود المؤسسات الكبيرة، وأنه احدى الوظائف الرئيسية في عملية القيادة.

الاتصال في المجال الاداري يعني العملية التي تمكن القائد الاداري من أن يحيط المرؤوسين بالأخبار والمعلومات والأفكار بغرض احداث التفاعل والتأثير فيهم.¹

ويعرف الاتصال الاداري بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الادارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة.²

نستكشف من التعاريف السابقة تأكيداً على عملية الاتصال الاداري.

ومجموعة اخرى من تعاريف الاتصال الاداري هي :

يعرف الحجازي الاتصال الاداري بأنه: "انتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية".³

ومنهم من يشخصه في المجال الاداري وفي المؤسسات ليقصد به تلك العملية التي تهدف الى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي.⁴

¹ نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 126 .

² محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال مكتبة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص ص 15، 16.

³ علي عياصرة محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الاداري وأساليب القيادة الإدارية، دارحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص 50

⁴ فضل دلبو اتصال مؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص 39.

ويعرفه ابراهيم عرقوب بأنه : " ذلك الاتصال الانساني أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة، على مستوى الفرد والجماعة ، ويسهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اما اتصال رسمي (هابط، صاعد، أفقي) أو غير رسمي.¹

من خلال التعاريف نلاحظ أن الاتصال الاداري يتكون من عناصر، ويكون اما رسميا أو غير رسمي.

المطلب الثاني : أساليب الاتصال الاداري

تتم عملية الاتصال الاداري بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة الاتصالية ، يتم عبر أساليب الاتصال الاداري، هذه الأساليب هي:

1. أسلوب الاتصال الكتابي :

يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة الانترنت.

وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الامور في الادارات كبيرة الحجم، ذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.²

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يحقق شرط الوضوح، ويجول دون التلاعب بالرسائل وتحريف المعلومات فيما لو تم نقلها بواسطة أساليب أخرى، وخاصة اذا كانت الرسائل كاملة ودقيقة ومختصرة في صياغتها.³

-ويحقق هذا الشكل عدة مزايا منها :

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يكون مرجع عند الضرورة.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الأسلوب الشفهي.
- يعتبر هذا الأسلوب وسيلة اقتصادية من حيث وقت الادارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.
- يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتحصيل والتدقيق ومحاوله الفهم.

¹ فضيل دليو، الاتصال(مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص

² محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص83.

³ عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالخ صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص76.

ولكنه لا يخلو من العيوب والسلبيات ومنها :

- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقضي السرعة في ابلاغ بعض المعلومات الى العاملين والى المدير.

- أن المرسل لا يستطيع رؤية وجه المستقبل وملاحه التي تشير الى ردة فعل تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.¹

2. أسلوب الاتصال الشفوي :

هو الأسلوب الذي يتم نقل المعلومات من خلاله عن طريق تبادل الحديث بين الموظفين مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، وهذا يكون اما بالمواجهة أو بالهاتف، ويتميز هذا الأسلوب بعدة مميزات أهمها :

- السرعة عادة، ويتم اتباعه في الظروف التي تقضي ذلك.

- كما أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم ارساله كتابة، يكون ذلك مهما في حالات الاتصال ذات اهمية العالية أو تقتضي السرية.²

3. أسلوب الاتصال التصويري :

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طرق استخدام الصور والرسوم من اجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات والسينما والصور التي تنشر في الصحف، والمجلات والاعلانات والملصقات.³

¹ محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، نفس المرجع السابق، ص83.

² عبد المعطي محمد عساف، محمد فاتح صالح، أسس العلاقات العامة، مرجع سبق ذكره، ص76.

³ محمد أبو سمرة، الاتصال الاداري والاعلامي، مرجع سبق ذكره ص77

ثانيا : الأداء الوظيفي

تمهيد :

الأداء الوظيفي نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

المطلب الاول : ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات، وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية "Performance" وكان يعرف آنذاك على أنه : "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال، ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.¹ هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء ، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال" فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو

¹ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة

ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007-2008، ص 19.

بعبارة أخرى : "هو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته".¹ وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة. ويعرفه أندرو سيزلاقي و مارك جي ولاس (Andro sizlagi و mark jiwalas) فالأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف".² ما يستكشف من خلال تعريف "أندرو سيزلاقي و مارك جي ولاس أن الأداء عبارة عن أداة يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويمكن من خلال اعتماده كوسيلة للتقييم وتقديم الإجازات والعقوبات بالإضافة إلى تغيير وتطوير المنظمة عموما. والملاحظ هنا أن الأداء الوظيفي يتميز بالشمولية فيما يتعلق بالجهات الخاضعة للتقييم، ففي التعريف السابق نجده يركز فقط على الفرد بينما في هذا الأخير يركز على الأفراد والجماعات والمنظمة في حد ذاتها، بالإضافة إلى ذلك فعملية تقييم الأداء تعتبر نقطة انطلاق جديدة لتغيير وتطوير المنظمة.

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته"، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".³ في هذا التعريف يشير الأداء ضمنا بأنه هناك معايير توضع مسبقا لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعة مسبقا يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص19.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010، ص91.

³ حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد08، جوان2012، ص150.

مع أن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري، إلا أن هذا الموضوع لا يزال من أكثر المواضيع غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

المطلب الثاني : عناصر الاداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين ويمكن حصر تلك العناصر في الآتي:

1/ الموظف وكفاءاته : وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. و في حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة.

2/ العمل ومتطلباته : وتشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء¹.

3/ البيئة التنظيمية مركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية².

¹ محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، المرجع السابق، ص ص74،75.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المرجع السابق، ص 96.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

أولا : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد: بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها، والتي حاولنا من خلالها الاحاطة بأهم جوانب الموضوع ، نقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية بتطبيق أهم المعلومات النظرية، واستنباط بعض النتائج العملية التي تدعم البحث وتثريه، و من خلال هذا المبحث عرضنا في المطلب الأول خطوات الدراسة الإجرائية، وتطرقنا من خلال المطلب الثاني عرض الاستبيان الموزع على العينة المراد إجراء الدراسة عليها، وكذا تفريغ و تحليل البيانات التي تم استخلاصها من الاستبيان.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وعرض الهياكل التنظيمية لها

أ- التعريف بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه :

المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة مرتبطة بمنطقة الادارة الجهوية بالجلفة ، التي تنقسم بدورها الى ثلاث وحدات لعملية التوزيع وهي: الجلفة، الأغواط، المسيلة، وهذا تنفيذا للقرار الوزاري رقم 241 المؤرخ في 01 أوت 2007 المتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه.

المهمة الرئيسية للوحدة محددة في المواد 06، 08، 07 من المرسوم التنفيذي رقم 01، 101 المؤرخ في 21 أفريل 2001 متضمن انشاء الجزائرية للمياه يمكن تلخيصه في المهام التالية:

- مكلفة بتأمين المياه على كامل تراب الولاية.

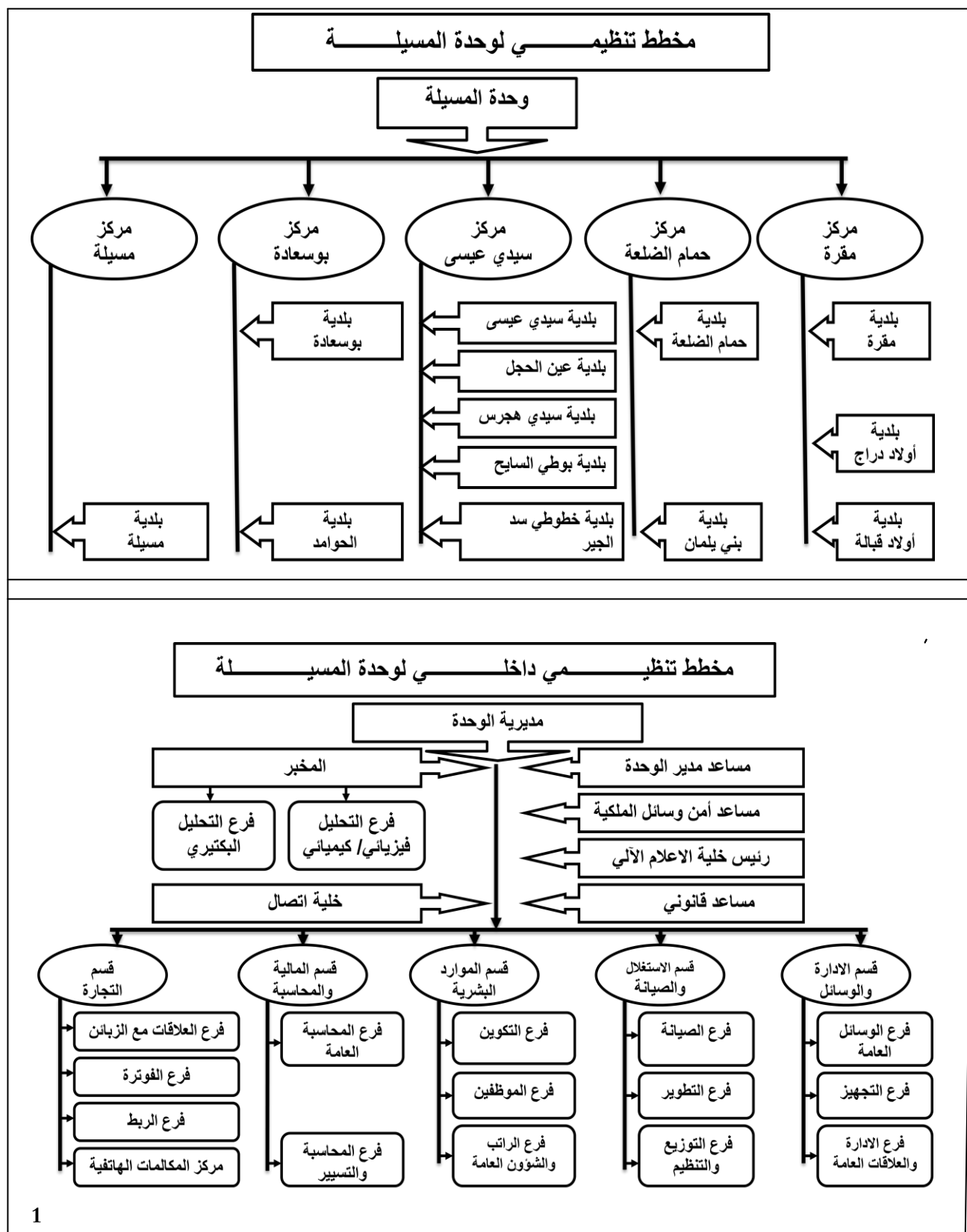
- تنفيذ السياسة الوطنية للماء الصالح للشروب عبر وضع نشاطات تسيير عمليات انتاج ، نقل، معالجة، تخزين ، تطهير، وتوزيع الماء الشروب والماء الموجه للمؤسسات الصناعية، وأيضا تحديد وتطوير البنية التحتية ذات الصلة.

- تأمين توفير المياه للمواطنين في ظل الشروط العالمية المقبولة وتوسيع وتسهيل عملية ربط أكبر عدد من المستعملين (المشاركين) للشبكة العمومية للمياه.

- استغلال (تسيير وصيانة) للأنظمة والأجهزة من أجل انتاج ، معالجة، نقل، تخزين، وتوزيع الماء الشروب والماء الموجه للمؤسسات الصناعية.
- السهر على جودة المياه الموزعة.
- تشجيع كل مبادرة من شأنها المحافظة على المياه خاصة من خلال:
- تحسين شبكات النقل والتوزيع.
- مكافحة تبذير المياه وتطوير المعلومات من خلال التكوين، التعليم، وتوعية المستعملين.
- الدراسة والاقتراح على السلطة الوصية كل الاجراءات التي تدخل في اطار سياسة التسعيرية للمياه
- تطوير كل المصادر غير المتعاقدة للمياه لتغطية الحاجيات.
- تسيير المشتركين في هذه الخدمة العمومية في اطار الاحترام التام لتنظيم الخدمة العمومية المتعلقة:
- الاستفادة من المياه الصالحة للشرب المتضمنة في المرسوم رقم 08 و 54 المؤرخ في 09 فيفري 2008 المتضمن دفتر الشروط للوكيل المعتمد لتقديم الخدمة العمومية في مجال الماء الصالح للشرب.
- وضع حيز التنفيذ الوسائل الضرورية لتأمين استغلال التدخل وعمل الأجهزة على أحسن وجه.¹

¹ معلومات مقدمة من طرف الاستاذ بورحلة معيوف، بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة، أبريل 2017.

ب- الهياكل التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه :



¹ معلومات مقدمة من طرف الأستاذ بورحلة معيوف، بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة، أبريل 2017.

المطلب الثاني: خطوات الدراسة الإجرائية

1/ الحدود البشرية للدراسة : محل إجرائنا للدراسة الميدانية هو المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة، حيث تتكون هذه الأخيرة من عدة موظفين في كل المستويات المهنية، والتي بلغ عددهم 30 موظف ، واقتصرت دراستنا على كل الموظفين الإداريين في المؤسسة.

2/ عينة الدراسة : قمنا بمسح شامل لمجتمع البحث، والمتمثل في 30 موظف إداريا لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 30 استبيان من مجموع 30 استبيان موزع على مجتمع البحث، وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 29 استبيان ما نسبته 80,7%، وهي نسبة جيدة.

3/ تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة :

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية : (المقابلة، الاستبيان)

1/المقابلة : قمنا بإجراء عدة مقابلات في المؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة محل إجراء الدراسة الميدانية، وكانت المقابلة مع رؤساء المصالح، الفروع والأقسام، وهذا بهدف جمع المعلومات والبيانات التي نحتاجها في دراستنا وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

2/ الاستبيان: لتحقيق أهداف الدراسة، وللكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد اشتمل الشكل العام للاستبيان إجمالاً على 19 سؤالاً، راعينا فيه استخدام كل أنواع الأسئلة الخاصة بالموضوع.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أجزاء، تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية لأفراد العينة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، المنصب)، أما الجزء الثاني تضمن دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، في حين القسم الثالث تضمن أثر تقنيات الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي، والقسم الرابع تضمن معوقات الاتصال وأثره على فعالية الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة هي الأسئلة المغلقة وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة، يسهل تبويبها وجمعها في جداول احصائية لتحليلها.

ولقد تم عرض استمارة الاستبيان على الاستاذ المشرف قبل توزيعها في شكلها النهائي، أين تم تعديل بعض الأسئلة وتوضيحها، لتصاغ في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بدقة ووضوح، لتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان، ومن ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة 30 موظف، وقد تم جمع الاستمارات بعد مدة تتراوح بين يوم إلى يومين لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، وبعد جمع الاستبيان، كان العائد من الاستمارات القابلة للتحليل هي 29 أي بنسبة 80,7% وهي نسبة جيدة. والجدول التالي يوضح عدد الاستمارات الموزعة على الموظفين :

جدول يوضح عدد الاستمارات الموزعة على الموظفين

عدد الاستمارات الموزعة على الموظفين	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	المجموع
30	30	00	01	29	% 100

ومن خلال هذا الجدول يتبين لنا بأن عدد الاستمارات القابلة للتحليل هو 29 استمارة بنسبة 80,7% وهي نسبة جيدة.

المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

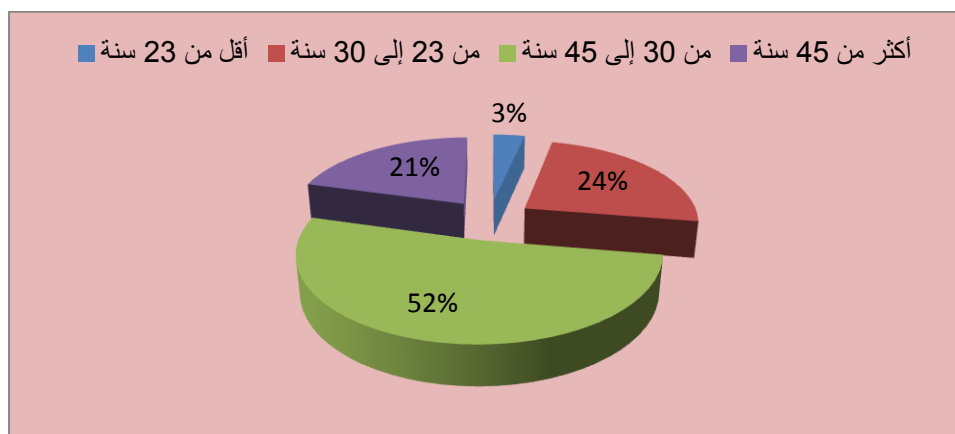
بعد عملية جمع الاستبيانات التي أجاب عليها أفراد العينة، تأتي عملية تحليل البيانات المتحصل عليها، وقد اعتمدنا في عملية التحليل على الأدوات الإحصائية التالية :

1/ عرض الجداول الإحصائية للإجابات.

2/ تمثيل الجداول بدوائر نسبية أو أعمدة بيانية.

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 23 سنة	1	3.4%
من 23 إلى 30 سنة	7	24.1%
من 30 إلى 45 سنة	15	51.7%
أكثر من 45 سنة	6	20.7%
الإجمالي	29	100%

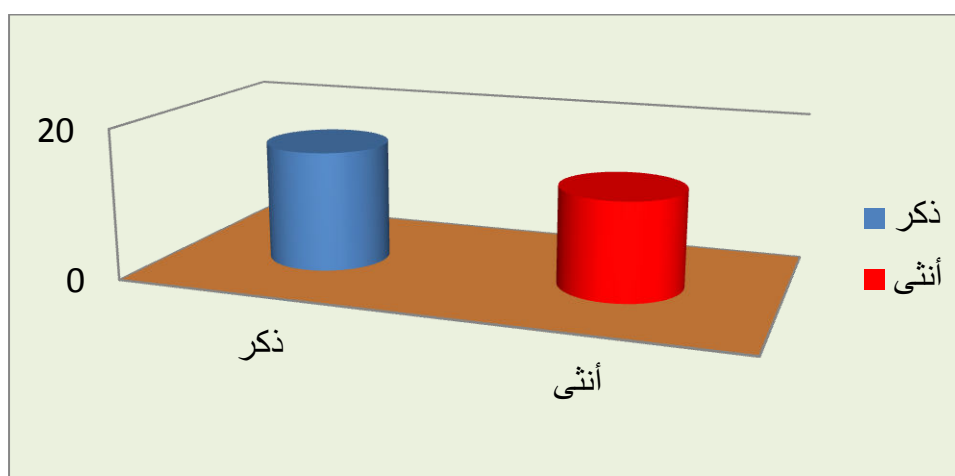


الشكل رقم (01) : يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (01)، واللذان يبينان توزيع المستجوبين حسب متغير العمر، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من 30 إلى 45 سنة الذي بلغ عددها 15 فرداً، والتي بلغت نسبة تواجدها بالمؤسسة بـ 51.7%، وهي ما تبين العمر الطويل التي تتمتع به المؤسسة، حيث كانت من أولى المؤسسات على المستوى الوطني انشاءً، نظراً للأهمية الكبيرة لهذا النوع من المؤسسات، في حين أن فئة أقل من 23 سنة بلغ عددها فرد واحد بنسبة 3.4%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لم تعتمد على سياسة تثبيت اليد العاملة، أما الفئات العمرية الأخرى فقد تباينت.

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
55.2%	16	ذكر
44.8%	13	أنثى
100%	29	الإجمالي

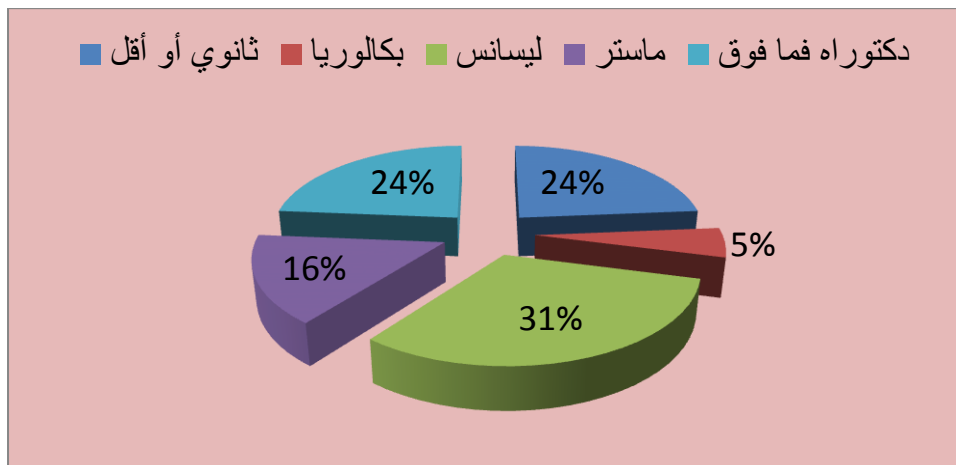


الشكل رقم (02) : يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول والشكل المبينان أعلاه، واللذان يبينان توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث نجد أن 16 فرد يمثلون فئة الذكور بنسبة بلغت 55.2 %، في حين 13 فرد يمثل فئة الإناث بنسبة 44.8 %. وهذا راجع إلى أن النشاط الإداري يعرف نوعاً من العزوف لدى فئة الإناث فهم يفضلون أنشطة توظيفية أخرى كالتي في التعليم.. إضافة إلى أن هذا النوع من الوظائف يتطلب نوعاً من الجهد والصبر، بالإضافة إلى بعد مقرات النشاط التي تتطلب تنقلات أفراد العينة، وهو ما يتيح الأفضلية لعنصر الذكور.

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
31.0%	9	ثانوي أو أقل
6.9%	2	بكالوريا
41.4%	12	ليسانس
20.7%	6	ماستر
00%	00	دكتوراه فما فوق
100%	29	الإجمالي



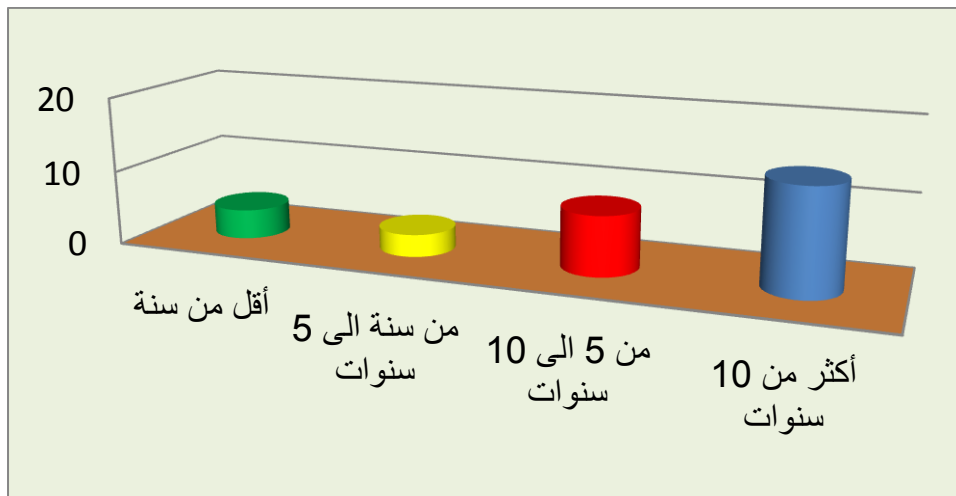
الشكل رقم (03) : يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (03)، واللذان يبينان توزيع المستجوبين حسب المستوى التعليمي، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً، نلاحظ أن 12 فرد يمثلون فئة ليسانس بنسبة 41.4%، و 06 أفراد يمثلون فئة ماستر بنسبة 20.7%. في حين 9 أفراد يمثلون مستوى "الثانوي أو أقل" بنسبة بلغت 31%. وفي الأخير فردين يمثلون فئة مستوى بكالوريا بنسبة 6.9%. وهذا يؤكد على أن أغلبية الموظفين في المؤسسة ذات مستوى ليسانس فما فوق بنسبة 62.1%، أما مستوى بكالوريا و ثانوي أو أقل بنسبة 31% نظراً لمتطلبات الوظيفة في المؤسسة فهي تحتاج موظفين ذات مستوى بكالوريا و ثانوي أو أقل كأعوان إدارة، أما الموظفين ذات المستوى ليسانس فما فوق فالمؤسسة

تحتاج الى موظفين برتبة رئيس مصلحة، مركز، دائرة...، كما نلاحظ أن المؤسسة تمتلك عامل بشري مؤهل يضمن لها استمراريته ونجاحها في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	4	%13.8
من سنة الى 5 سنوات	3	%10.3
من 5 الى 10 سنوات	8	%27.6
أكثر من 10 سنوات	14	%48.3
الإجمالي	29	%100



الشكل رقم (04) : يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل

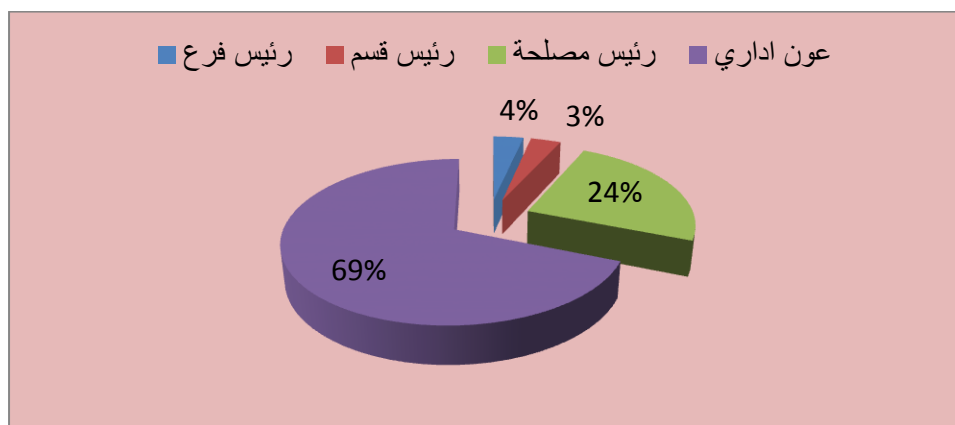
من خلال الجدول والشكل المبيان أعلاه، واللذان يبينان توزيع المستجوبين حسب متغير الأقدمية في العمل، وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ إجمالاً 29 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تفوق الاقدمية المهنية لديهم 10 سنوات 14 فرد، ما نسبته %48.3، في حين عدد الافراد الذين تتراوح الاقدمية لديهم من 05 الى 10 سنوات 08 أفراد بنسبة قدرت بـ %27.6 حيث يشكلان معاً نسبة %75.9، وهما الموظفون الشباب والذين لديهم خبرة في عملهم، في حين عدد الافراد الذين تتراوح

الفصل الثالث الإطار التطبيقي

الأقدمية لديهم من سنة الى 5 سنوات 3 أفراد، بنسبة 10.3%، وعدد الافراد الذين تتراوح الأقدمية لديهم أقل من سنة 4 أفراد بنسبة 13.8%، وهي خبرة بسيطة، وهذا ما يدل بأن فئة الموظفين الشباب وذوي الخبرة هي الفئة الغالبة في المؤسسة، والتي يمكن أن يستفيد منها الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة، وبالتعاون والتفاعل فيما بينهم، يمكن تبادل الأفكار والمعلومات وتحسين ورفع مستوى الأداء، وهذا من خلال وجود نظام فعال للاتصال بالمؤسسة.

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس فرع	1	3.4%
رئيس قسم	1	3.4%
رئيس مصلحة	7	24.1%
عون اداري	20	69.0%
الإجمالي	29	100%



الشكل رقم (05) : يمثل توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (05)، واللذان يبينان توزيع المستجوبين حسب متغير المنصب، نلاحظ أن عدد أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يشغلون منصب عون إداري قدر بـ 29 فرداً ما نسبته 69%. أما الأفراد الذين يشغلون منصب رئيس

الفصل الثالث الإطار التطبيقي

مصلحة فقد قدر عددهم بـ 7 أفراد أي بنسبة بلغت 24.1%، وعدد الأفراد ذوي منصب رئيس فرع وقسم قدر بـ فرد واحد بنسبة (3.4%). وهذا ما يبين لنا طغيان فئة أعوان الإدارة على الفئات الأخرى، وهو ما يوضح أن أعباء المؤسسة يقوم بها هؤلاء الأصناف من الموظفين، بسبب سياسة المؤسسة التي تتبعها في تنظيم وتسيير المؤسسة، لأنهم لا يكلفونها من الناحية المادية نظير الأجر الزهيد الذي يتقاضونه مقارنة بالأعمال التي يقومون بها.

ب-تحليل أسئلة الاستبيان :

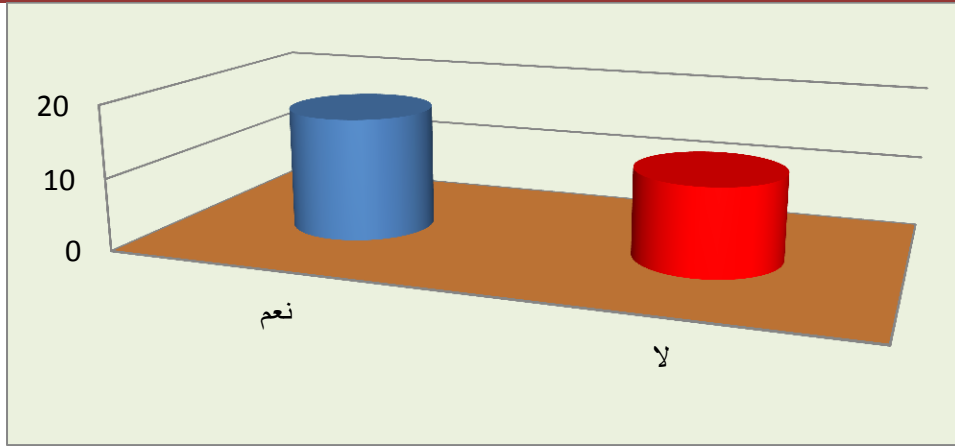
المحور الأول : دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين

السؤال 01: هل يتخذ موظفي المؤسسة الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات ؟

الجدول رقم (06) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: هل يتخذ موظفي المؤسسة

الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات ؟

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	17	58.6%	14.5	2.5	01	0.862	0.353	غير دالة عند 0.05
لا	12	41.4%	14.5	-2.5-				
الإجمالي	29	100%	////					



الشكل رقم (06) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل يتخذ موظفي المؤسسة الإجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات ؟

من خلال الجدول والشكل المبين أعلاه، والليان يبينان توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 01 ، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة مئوية بلغت 58.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (12) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 41.4%.

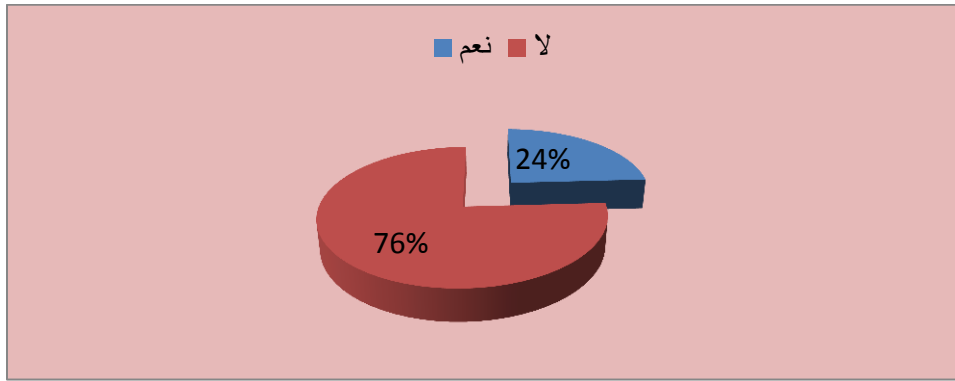
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 0.862، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 02 : هل هناك سرعة في الكشف عن المشكلة و الحد من تداعياتها وأثارها السلبية؟

الجدول رقم (07) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: هل هناك سرعة في الكشف

عن المشكلة و الحد من تداعياتها وأثارها السلبية؟

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	7	24.1%	14.5	-7.5	01	7.759	0.005	دالة عند 0.01
لا	22	75.9%	14.5	7.5				
الإجمالي	29	100%	////					



الشكل رقم (07) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل هناك سرعة

في الكشف عن المشكلة و الحد من تداعياتها وأثارها السلبية؟

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (07)، والليان يبينان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02، والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً، قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في المستجوبين الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " لا " والبالغ عددهم 22 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 75.9%، وهم يصرحون بعدم رضاهم عن السياسة التي تتبعها المؤسسة في سرعة الكشف عن المشكلة و الحد من تداعياتها وأثارها السلبية، وهذا لا يحقق رضا الموظفين وبالتالي عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة مئوية بلغت 24.1%، أقروا أنه هناك سرعة في الكشف

الفصل الثالث الإطار التطبيقي

عن المشكلة والحد من تداعياتها وأثارها السلبية. اذن الاتصال في أي مؤسسة مرتبط بأهمية التسيير الذي يتم دعمه من طرف الاتصال حيث لا يمكن أن نتوقع من الموظفين بالقيام بأداء فعال دون توفير جو ملائم للعمل.

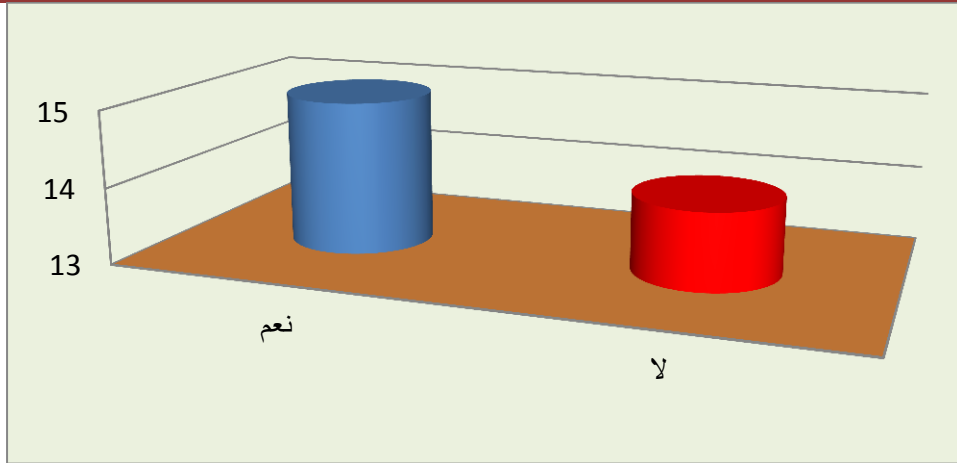
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 7.759 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "لا"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 03 : هل يتفهم ويتعايش موظفي المؤسسة مع المشكلات ؟

الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: هل يتفهم ويتعايش موظفي

المؤسسة مع المشكلات ؟

بدائل الإجابة على السؤال رقم 03	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	15	51.7%	14.5	.5	01	0.034	0.853	غير دالة عند 0.05
لا	14	48.3%	14.5	-.5				
الإجمالي	29	100%	////					



الشكل رقم (08): يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل يتفهم ويتعايش موظفي المؤسسة مع المشكلات ؟

من خلال الجدول والشكل المبينان أعلاه، والليذان يبينان توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 03، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة مئوية بلغت 51.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم 14 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 48.3% .

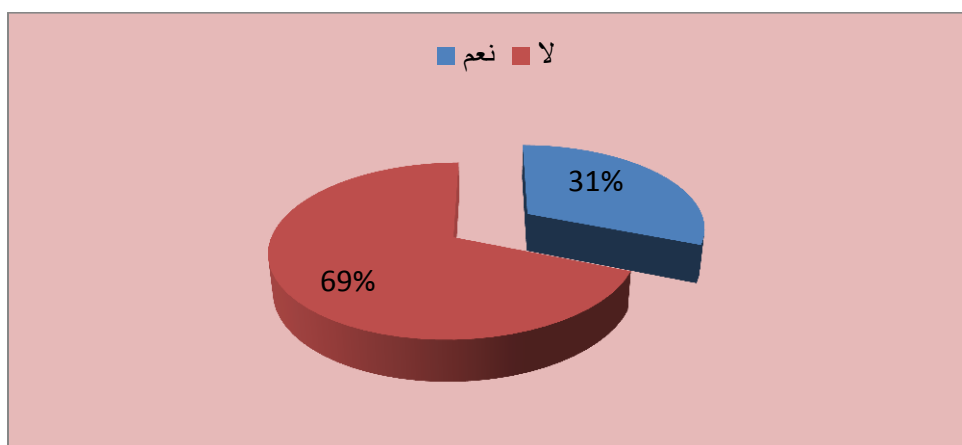
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 0.034، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 04 : هل تتلقى المساعدة ورفع الروح المعنوية ؟

الجدول رقم (09) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل تتلقى المساعدة ورفع

الروح المعنوية ؟

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.05	0.041	4.172	01	-5.5-	14.5	31.0%	9	نعم
				5.5	14.5	69.0%	20	لا
				////		100%	29	الإجمالي



الشكل رقم (09) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل تتلقى

المساعدة ورفع الروح المعنوية ؟

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (09)، واللذان يبينان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 04، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " لا " والبالغ عددهم 20 فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 69% صرحوا بأنهم لا يتلقون المساعدة ولا يوجد من يرفع الروح المعنوية لهم. والذي له أثر سلبي على الموظفين فهو لا يحقق رضاهم، ويشبّطهم على أدائهم، وبالتالي عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم

الفصل الثالث الإطار التطبيقي

على هذا السؤال بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم 09 أفراد بنسبة مئوية بلغت 31%. والذين أقرؤا بتلقي المساعدة ورفع الروح المعنوية. ومنه نستنتج أن على المؤسسة الحرص على تحلي الموظفين بروح الفريق من خلال تلقيهم مساعدة ورفع الروح المعنوية والتشجيعات والحوافز فذلك يؤدي الى تحسين ورفع الأداء الوظيفي.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 4.172 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "لا"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

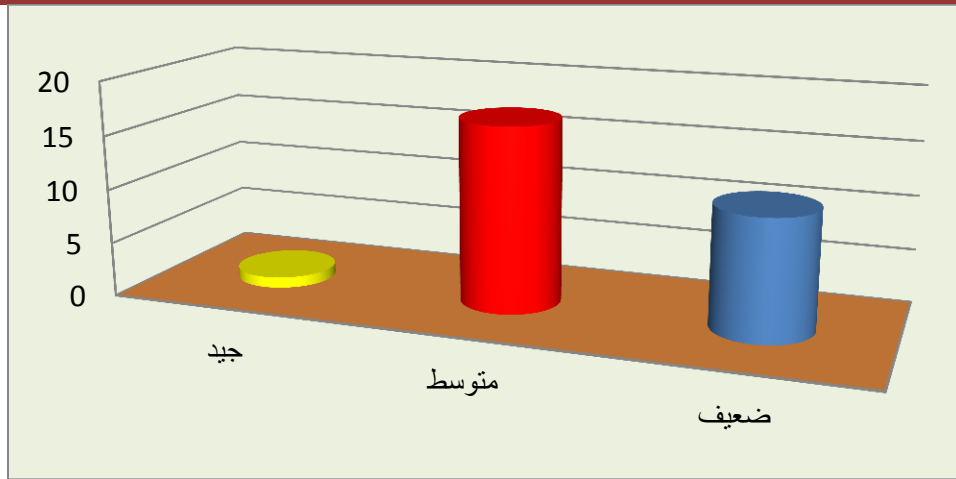
المحور الثاني : دور تقنيات الاتصال المستخدمة في تحسين الأداء في المؤسسة

السؤال 01 : ما مدى توفر تقنيات الاتصال في المؤسسة ؟

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما مدى توفر تقنيات

الاتصال في المؤسسة ؟

بدائل الإجابة على السؤال رقم 01	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
جيد	1	3.4%	9.7	-8.7-	02	13.517	0.001	دالة عند 0.01
متوسط	17	58.6%	9.7	7.3				
ضعيف	11	37.9%	9.7	1.3				
الإجمالي	29	100%	////					



الشكل رقم (10) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما مدى توفر

تقنيات الاتصال في المؤسسة ؟

من خلال الجدول والشكل المبينان أعلاه، واللذان يبيان توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 01، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (29) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "متوسط" والبالغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 58.6%، في حين المجموعة الثانية كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "ضعيف" والبالغ عددهم 11 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 37.9% . أما المجموعة الأخيرة والتي كانت اجابتها على هذا السؤال بالدليل "جيد" وقد بلغ عددهم فرد واحد بنسبة مئوية بلغت 3.4%. وهذا دال على محدودية وفرة تقنيات الاتصال في المؤسسة عموماً، فلا بد من المؤسسة أن تبذل جهود أكبر في سبيل مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال ادخال العديد من التقنيات الحديثة للاتصال منها شبكة الاتصال الداخلي، الفاكس مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الالكتروني.. لأن استخدام التكنولوجيا في المؤسسة، يفعل الاتصال بكل أنواعه، ويساهم في نقل المعلومات والأفكار في أقرب وقت ممكن، وبأقل التكاليف، هذا ما يؤدي الى تحسين ورفع أداء الموظفين.

الفصل الثالث الإطار التطبيقي

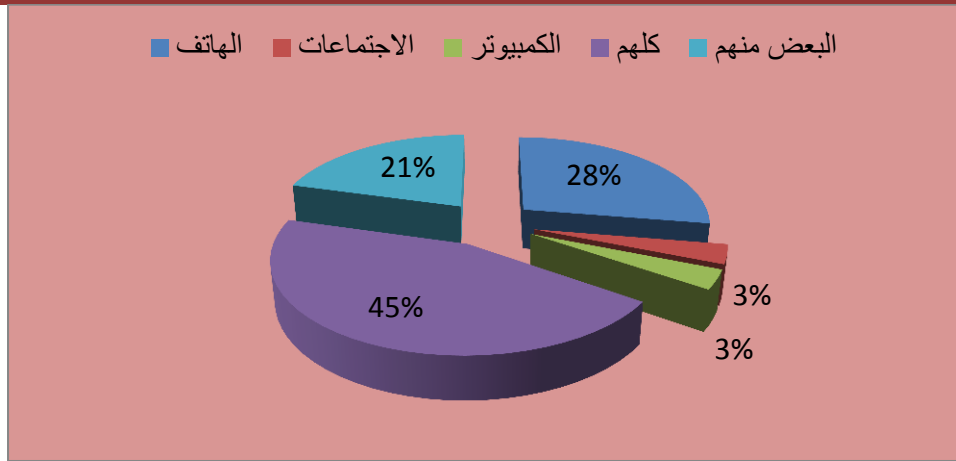
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 13.517 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "متوسط"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 02 : ما هي الوسيلة التي تتلقى من خلالها المعلومات ؟

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: ما هي الوسيلة الأكثر

استخداماً في تلقي المعلومات ؟

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	17.72	04	2.2	5.8	27.6%	8	الهاتف
				-4.8	5.8	3.4%	1	الاجتماعات
				-4.8	5.8	3.4%	1	الكمبيوتر
				7.2	5.8	44.8%	13	كلهم
				0.2	5.8	20.7%	6	البعض منهم
				////		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (11) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في تلقي المعلومات ؟

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11)، واللذان يبينان توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 02، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 29 فردا قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "كلهم" فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة بلغت 44.8% والمجموعتين الأخيرتين "الاجتماعات" الكمبيوتر" نفس النسبة أي فرد واحد فقط بنسبة 3.4 % لكل مجموعة، في حين تباينت باقي المجموعات، وهو ما يوضح أن الموظفين يستخدمون وسائل الاتصال المباشرة بمعنى أن الحاجة أو الغرض من الاجتماع هي التي تفرض نوع الوسيلة في حين أن الاجتماعات ووسائل الاتصال الالكترونية الحديثة جاءت بنسبة 3،4 %، وهو ما يوضح عدم استخدام الاتصال غير المباشر لجهل أفراد العينة بالإمكانيات التي توفرها وسائل الاتصال الحديثة.

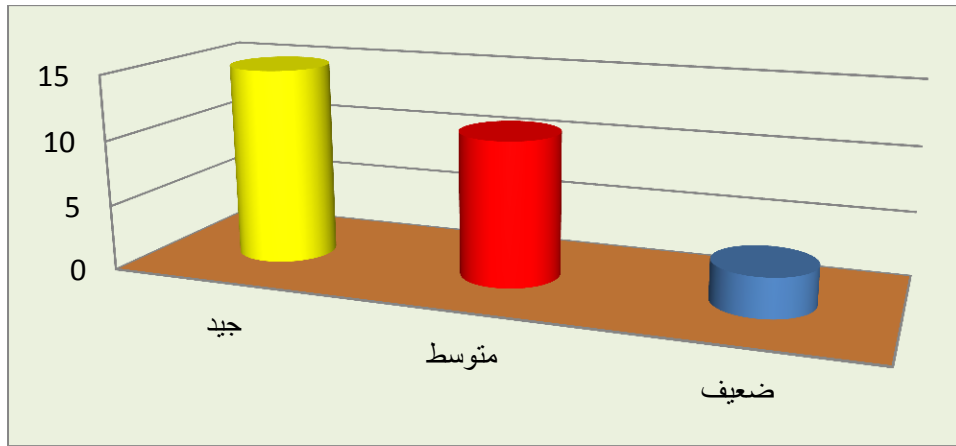
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (04) قدرت بـ 17.72 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الرابعة "كلهم" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 03 : ما مدى توظيف الكمبيوتر في أعمالك داخل المؤسسة ؟

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما مدى توظيف الكمبيوتر

في أعمالك داخل المؤسسة ؟

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.05	0.021	7.724	02	5.3	9.7	%51.7	15	جيد
				1.3	9.7	%37.9	11	متوسط
				-6.7-	9.7	%10.3	3	ضعيف
				////		%100	29	الإجمالي



الشكل رقم (12) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما مدى توظيف

الكمبيوتر في أعمالك داخل المؤسسة ؟

من خلال الجدول والشكل المبين أعلاه، والليان يبينان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 03، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " جيد " وقد بلغ عددهم 15 فرداً بنسبة مئوية بلغت 51.7%، لتمكن الفرد في استثمار كامل قدراته واستعمال التقنيات الحديثة في المؤسسة لتسهيل العمل الإداري، من خلال الدور الذي تلعبه أجهزة الكمبيوتر في

الفصل الثالث الإطار التطبيقي

تخزين أكبر قدر ممكن من المعلومات اضافة من إلى تسهيل طريقة الحصول على الخدمات في أي وقت، بعيدا عن الإجراءات التقليدية التي تستغرق الكثير من الوقت ، هذا إضافة إلى السرعة والدقة في إنجاز العمل، وتطوير نمط إجراء المعاملات المختلفة داخل المؤسسة، أما المجموعة الثانية والاحيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسط " والبالغ عددهم 11 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 37.9%، والأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " ضعيف " والبالغ عددهم 03 أفراد بنسبة مئوية قدرت ب 10.3%، وهذا راجع لضعف قدرات الفرد في استعماله لهذه التقنية الحديثة، كما يعود أيضا إلى عدم فعالية نظام تكوين الموظفين إن وجد.

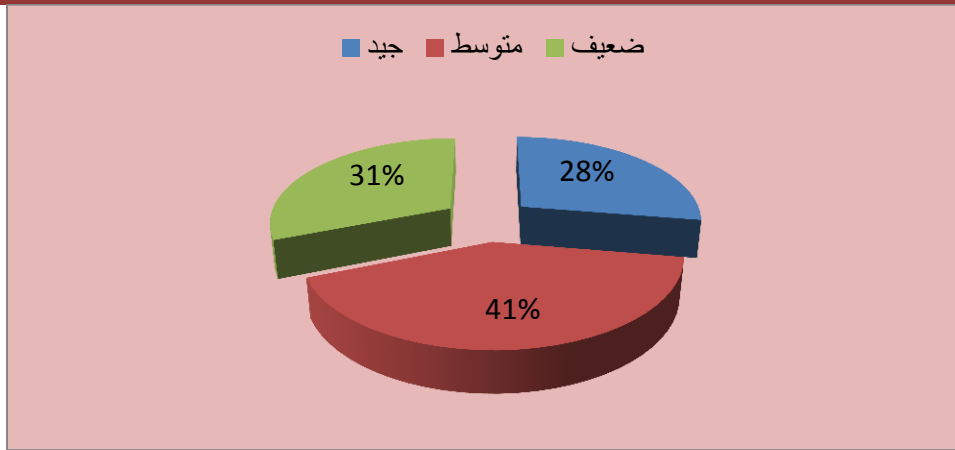
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 7.724 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الاولى "جيد" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 04 : كيف تقيم قدرة التقنية الحديثة للاتصال على معالجة مشكلات العمل ؟

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: كيف تقيم قدرة التقنية

الحديثة للاتصال على معالجة مشكلات العمل ؟

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
جيد	8	27.6%	9.7	-1.7-	02	0.897	0.639	غير دالة عند 0.05
متوسط	12	41.4%	9.7	2.3				
ضعيف	9	31.0%	9.7	-.7-				
الإجمالي	29	100%	////					



الشكل رقم (13) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : كيف تقيم قدرة التقنية الحديثة للاتصال على معالجة مشكلات العمل ؟

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (13)، اللذان يبينان توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 04، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " جيد " وقد بلغ عددهم 08 أفراد بنسبة مئوية بلغت 27.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسط " والبالغ عددهم 12 فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 41.4%، في حين المجموعة الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " ضعيف " والبالغ عددهم (09) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 31%.

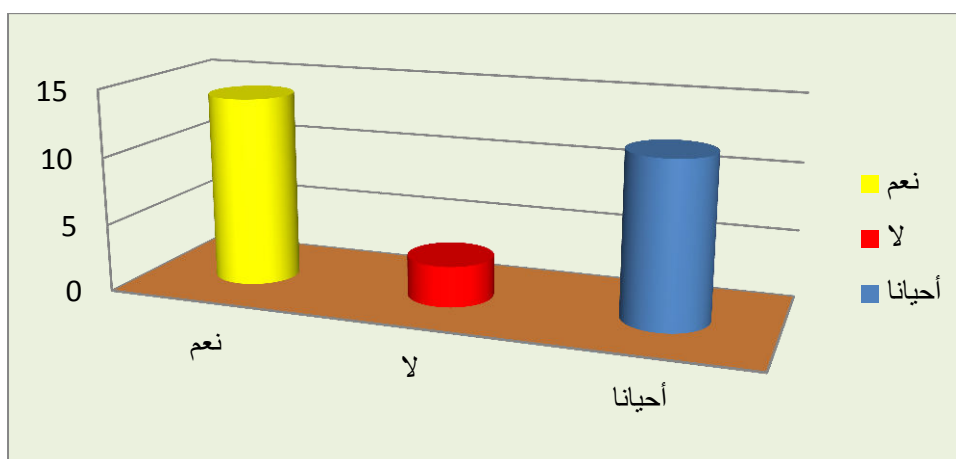
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 0.897، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 05 : هل ترى أن شبكة الاتصال الالكترونية تساهم في رفع أدائك الوظيفي ؟

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال: هل ترى أن شبكة الاتصال

الالكترونية تساهم في رفع أدائك الوظيفي ؟

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.05	0.029	7.103	02	4.3	9.7	%48.3	14	نعم
				-6.7	9.7	%10.3	3	لا
				2.3	9.7	%41.4	12	أحيانا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (14) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن شبكة

الاتصال الالكترونية تساهم في رفع أدائك الوظيفي ؟

من خلال الجدول والشكل المبين أعلاه، والليان يبينان توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 05، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة مئوية بلغت 48.3%، وهذا ما يؤكد الدور المهم الذي تلعبه الشبكات

الإلكترونية في المؤسسة من تسهيلات في نقل المعلومات والأفكار وذلك بتقليص تكاليف النقل والزمن المستغرق في العملية الاتصالية، مما يؤدي الى تحسين ورفع الأداء الوظيفي، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم 12 فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 41.4%، في حين المجموعة الأخيرة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم 03 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 10.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 7.103 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الاولى "نعم" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

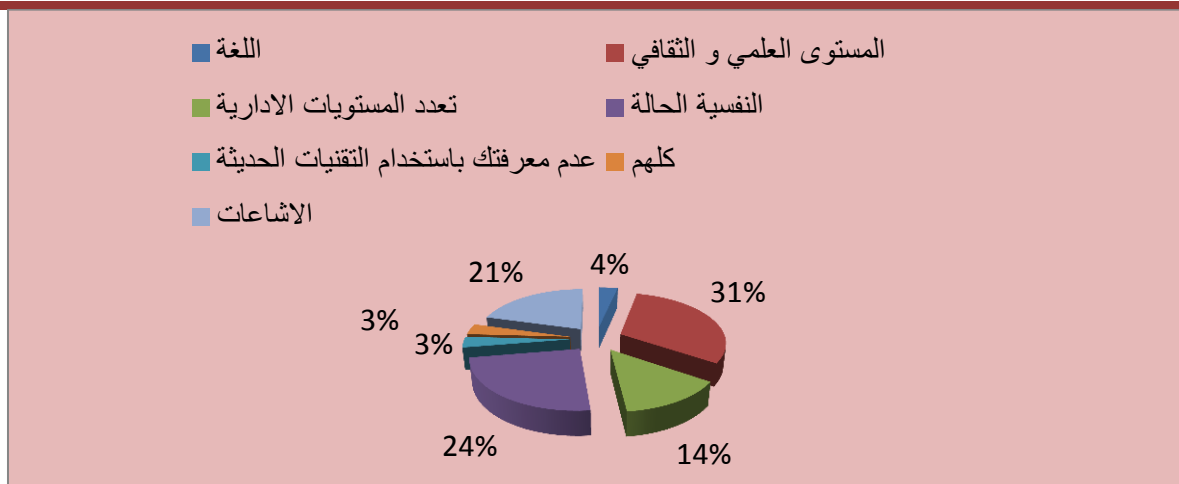
المحور الثالث : معوقات الاتصال و أثرها في خفض مستوى الأداء الوظيفي

السؤال 01 : ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة ؟

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما الذي يعرقل مختلف

اتصالاتك داخل المؤسسة ؟

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
غير دالة عند 0.05	0.061	15.655	06	-3.1-	4.1	%3.4	1	اللغة
				4.9	4.1	%31.0	9	المستوى العلمي و الثقافي
				-1-	4.1	%13.8	4	تعدد المستويات الادارية
				2.9	4.1	%24.1	7	الحالة النفسية
				-3.1-	4.1	%3.4	1	عدم معرفتك باستخدام التقنيات الحديثة
				-3.1-	4.1	%3.4	1	كلهم
				1.9	4.1	%20.7	6	الاشاعات
				////		%100	29	الإجمالي



الشكل رقم (15) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : ما الذي يعرفك
مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة ؟

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (15)، والذان يبينان توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 01، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً، قد انقسمت إلى سبع مجموعات، حيث تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالدليل "المستوى العلمي والثقافي" والبالغ عددهم 09 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 31% "اللغة"، في حين المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "النفسية الحالة" والبالغ عددهم 07 افراد بنسبة مئوية قدرت بـ 24.1%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالدليل "الاشاعات" والبالغ عددهم 06 افراد بنسبة مئوية قدرت بـ 20.7%. أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "تعدد المستويات الادارية" والبالغ عددهم 04 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.8%، في حين المجموعة الخامسة والسادسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل، عدم معرفتك باستخدام التقنيات الحديثة، كلهم " وقد بلغ عددهم فرد واحداً، بنسبة مئوية بلغت 3.4%. وهذا الاختلاف في النسب راجع الى تعدد وجهات النظر بالمؤسسة، وفي اختلاف ثقافات الأفراد.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (06) قدرت بـ 15.655، وهي قيمة غير

الفصل الثالث الإطار التطبيقي

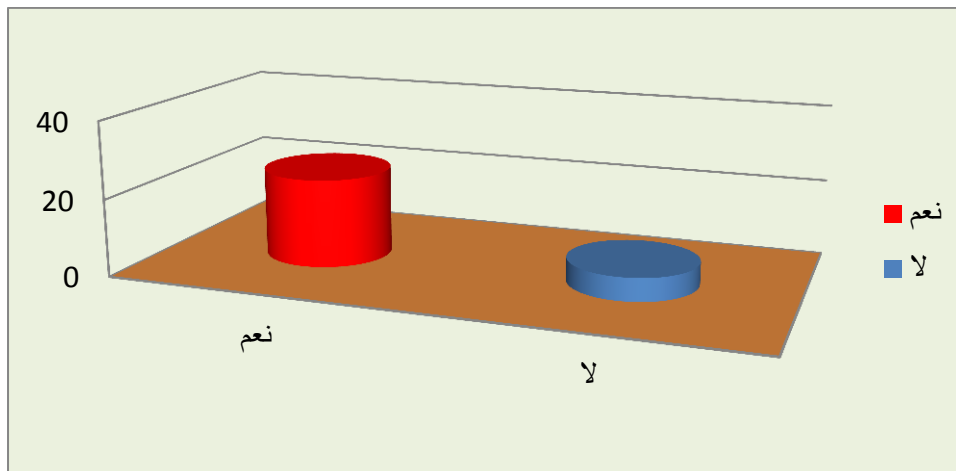
دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائية بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 02 : هل ترى أن قلة أو قدم تقنيات الاتصال الحديثة يؤثر على أدائك الوظيفي ؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن قلة أو قدم

تقنيات الاتصال الحديثة يؤثر على أدائك الوظيفي ؟

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.002	9.966	01	8.5	14.5	79.3%	23	نعم
				-8.5-	14.5	20.7%	6	لا
				////		100%	29	الإجمالي



الشكل رقم (16) : يمثّل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن قلة

أو قدم تقنيات الاتصال الحديثة يؤثر على أدائك الوظيفي ؟

من خلال الجدول والشكل المبينان أعلاه، واللذان يبينان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 02، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً، قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم"

الفصل الثالث الإطار التطبيقي

وقد بلغ عددهم 23 فردا بنسبة مئوية بلغت 79.3%، وهذا يؤكد أن قلة أو محدودية توفر التكنولوجيا بالمؤسسة يؤثر سلبا على أداء الفرد ، على عكس توفرها فهي تنمي من قدرات الفرد وتكسبه معارف ومهارات مما يحسن ويرفع من أدائه، الأمر الذي يؤكد على أن فعالية الأداء الوظيفي ترتبط بمدى توفر المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة، أما على المستوى الميداني بالمؤسسة فهي تتوفر على أجهزة اتصال حديثة، فمعظم المكاتب تتوفر على أجهزة الكمبيوتر، بالإضافة إلى الهاتف، أما الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم 06 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 20.7%. أكدوا على عدم تأثر الأداء الوظيفي بتقنيات الاتصال الحديثة. نستنتج مما سبق ان التقنية الحديثة أصبحت مهمة في العملية الاتصالية بالمؤسسة، لأنها تساهم في تسهيل عملية نقل البيانات المعلومات والأفكار، في أقل وقت ممكن، وبأقل التكاليف، مما يؤدي الى تحسين ورفع أداء الموظفين فيها.

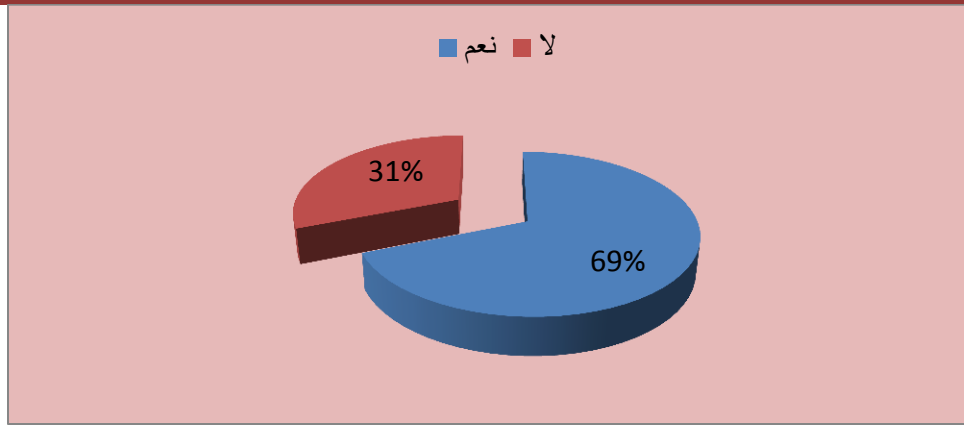
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 9.966 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الاولى "نعم" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 03 : هل ترى أن هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه؟

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن هناك استخفاف

وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه؟

بدائل الإجابة على السؤال رقم 03	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	20	69.0%	14.5	5.5	01	4.172	0.041	دالة عند 0.05
لا	9	31.0%	14.5	-5.5-				
الإجمالي	29	100%	////					



الشكل رقم (17) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه؟

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (17)، واللذان يبينان توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 03، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم 20 فرد بنسبة مئوية بلغت 69%، وهذا ما يؤكد عدم رضى المرؤوسين على الرؤساء في تقبل آرائهم ومقترحاتهم وعدم شعورهم بروح الفريق، مما يؤدي الى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " البالغ عددهم 09 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 31%. حيث أقروا بقبول آرائهم ومقترحاتهم من طرف الرؤساء.

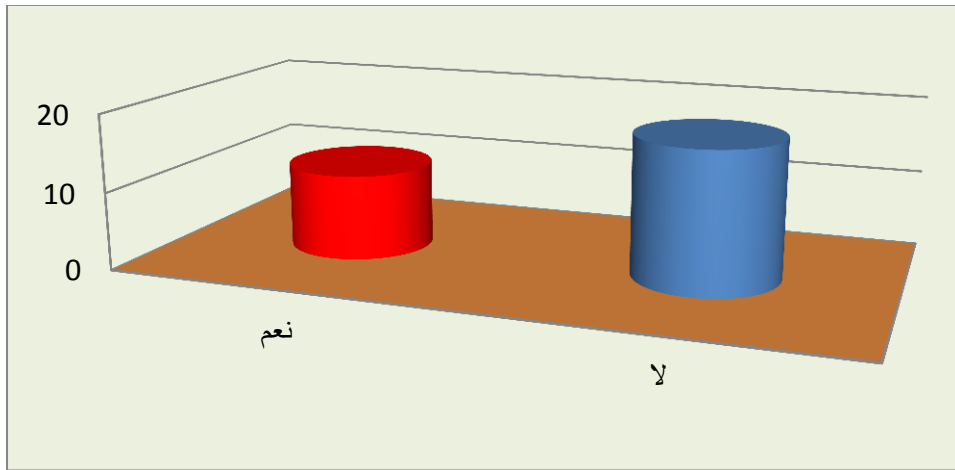
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 4.172 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 04 : هل ترى أن هناك إفراط في الاتصال على حساب الأعمال الأخرى؟

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن هناك إفراط في

الاتصال على حساب الأعمال الأخرى؟

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	11	37.9%	14.5	-3.5	01	1.690	0.194	غير دالة عند 0.05
لا	18	62.1%	14.5	3.5				
الإجمالي	29	100%	////					



الشكل رقم (18) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن هناك

إفراط في الاتصال على حساب الأعمال الأخرى؟

من خلال الجدول والشكل المبيان أعلاه، والليذان يبينان توزيع إجابات المستجوبين على السؤال رقم 04، والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " لا " والبالغ عددهم 18 فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 62.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم " وقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة مئوية بلغت 37.9%.

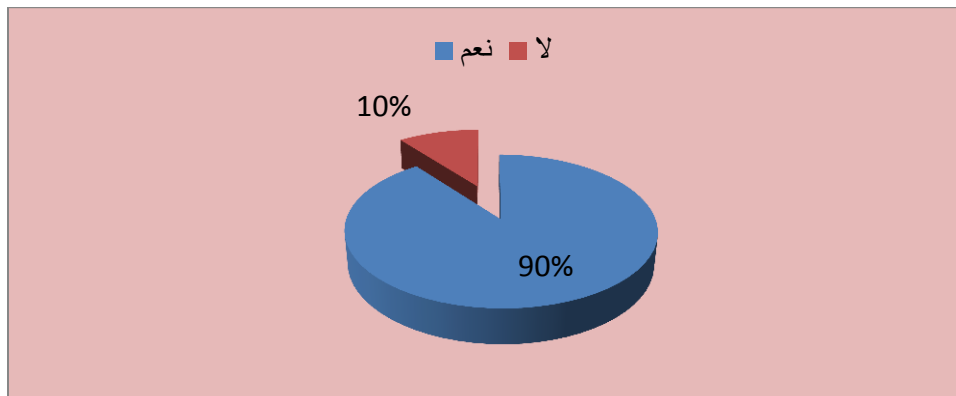
الفصل الثالث الإطار التطبيقي

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 1.690، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 05 : هل ترى أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في إعاقة تحسين ورفع الأداء الوظيفي؟

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في إعاقة تحسين ورفع الأداء الوظيفي؟

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	18.241	01	11.5	14.5	89.7%	26	نعم
				-11.5-	14.5	10.3%	3	لا
				////		100%	29	الإجمالي



الشكل رقم (19) : يمثل توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال : هل ترى أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في إعاقة تحسين ورفع الأداء الوظيفي؟

من خلال الجدول والشكل المبيان أعلاه، واللذان يبينان توزيع اجابات المستجوبين على السؤال رقم 05، نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 29 فرداً، قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم 26 فرداً بنسبة مئوية بلغت 89.7%، وهذا يؤكد على دور التلاحم الذي يحقق نتائج إيجابية سواء تعلق الأمر بفاعلية الاتصال أو بتفعيل الأداء الوظيفي، مما يكون داعماً لروح الفريق وروح التعاون داخل المؤسسة، ويمكن إرجاع سوء العلاقات بين القمة والقاعدة أو في نفس المستوى التنظيمي إلى مجموعة من العوامل منها: مشاعر التكبر واستصغار الآخرين، حيث أن التكبر و التعالي لدى أحد طرفي الاتصال تحول دون التعاون بينهم، لهذا تظهر العلاقات السيئة في العمل، إضافة إلى عدم التفاعل مع الموظفين، يعيق هو الآخر تفاعل العملية الاتصالية، هذا إضافة إلى عدم توافق الاهتمامات الشخصية للموظفين مما تؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال، وصعوبة تنقل الأفكار والمعلومات...، أما الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم 03 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 10.3% . أقروا بأنه ليس هو السبب الرئيسي.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 18.241 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى "نعم"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ثانيا : ملخص نتائج وتوصيات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1/ الاتصال الإداري هو عملية لنقل و تبادل الآراء والأفكار والتوجهات، ونقل المعارف بين طرفين أو أكثر عبر عدة وسائل مختلفة منها الكتابية والشفهية وهو يتضمن نوعين من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، كما تتميز العملية الاتصالية في أي مؤسسة باستمراريتها وعدم انقطاعها.
- 2/ الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات، و تدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، كما يؤدي دورا مختلف كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة، و نقل المعلومات والآراء والتعبير عن الأفكار المراد إيصالها باستعمال الرموز المختلفة.
- 3/ يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل أداء وظيفته، بما يتوافق مع قدراته وإمكانياته، كما أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعاليته، منها عوامل تتعلق بأهداف المؤسسة وعوامل متعلقة بالمستويات الإدارية وعوامل أخرى متعلقة بعلاقات الأفراد فيما بينهم.
- 4/ هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي، فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله، الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي أمرا يصعب تحقيقه.
- 5/ معظم الموظفين بالمؤسسة من الذكور (شباب) ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالين، هي مميزات تمكنهم من تفعيل الاتصال الإداري مما يؤدي الى تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 6/ السياسة التي يتبعها الموظفون في حل مشاكلهم فيما بينهم غير فعالة وقد أدت الى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- 7/ عدم تحلي موظفي المؤسسة بروح الفريق، وذلك من خلال عدم تلقيهم المساعدة ورفع الروح الرياضية والتشجيعات، أدى الى خفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- 8/ محدودية وفترة وقدم وسائل الاتصال الحديثة بالمؤسسة أدى الى عرقلة الاتصال الإداري، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

9/ عدم تقبل الرؤساء آراء ومقترحات المرؤوسين واستصغارهم، أدى الى عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

10/ تحمل أعباء المؤسسة أعوان الإدارة، بسبب السياسة التي تتبعها المؤسسة في تسيير المؤسسة، لأنهم لا يكلّفونها من الناحية المادية، نظير الأجر الزهيد الذي يتقاضونه مقارنة بالأعمال الذين يقومون بها.

المطلب الثاني : توصيات واقتراحات الدراسة

من خلال النتائج المقدمة في هذه الدراسة، سنعرض بعض التوصيات والاقتراحات فيما يلي:

1/ إجراء دراسات تتعلق بتوجهات الموظفين، كي يتسنى للمؤسسة التعرف على آرائهم ومشكلاتهم، بهدف تطوير المؤسسة وتحسين ورفع أداء الموظفين فيها.

2/ تعزيز اجراءات دورات تكوينية للموظفين للرفع من قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

3/ إعطاء فرصة للموظفين بتقديم اقتراحات لتحسين أو تطوير جوانب معينة من نشاط المؤسسة، حيث تفحص هذه الاقتراحات، وتنفيذ ما يتوافق منها مع أهداف المؤسسة، لأن هذا النوع من الاتصالات يساهم في تنمية مشاعر إيجابية لدى الموظفين.

4/ توظيف الأفراد كل حسب تخصصه، وهذا للاستفادة أكثر من قدراتهم، وبالتالي تكتسب المؤسسة موظفين مؤهلين ومسؤولين في أداء وظائفهم فيتحسن أداء موظفيها، وبهذا تتحقق أهداف المؤسسة.

5/ تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق في العمل داخل المؤسسة، وبناء الثقة بين الموظفين وتدعيمها لتحسين ورفع أدائهم الوظيفي، لتحقيق أهداف المؤسسة.

6/ تزويد المؤسسة بتوظيف إطارات جامعية متخصصة لتولي المناصب النوعية بالمؤسسة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى : توصلنا من خلال الفرضية الأولى، والتي تفترض بأن الاتصال الاداري يساهم في حل المشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة أنها لم تحقق، لأن الموظفين لا يتفاعلون مع المشكلات التي تحدث في المؤسسة بإيجابية، واستصغار البعض منها وعدم وضع حد لها، والتي تؤدي فيما بعد الى خفض مستوى الأداء.

الفرضية الثانية : توصلنا من خلال الفرضية الثانية، والتي تفترض بأن الاتصال الاداري يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة من خلال وفرة التكنولوجيا الحديثة للاتصال، أنها تحققت لأن توفر التكنولوجيا وتقنيات الحديثة في المؤسسة يسهل على الموظفين أداء واجباتهم وأعمالهم بسرعة وفعالية، وبالتالي هذا التسهيل يحسن ويرفع أدائهم الوظيفي مما يحقق أهداف المؤسسة.

الفرضية الثالثة : توصلنا من خلال الفرضية الثالثة والتي تفترض بأن معوقات الاتصال الاداري تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة أنها تحققت، فعدم مراعاة الحالة النفسية للأفراد وقلة أو محدودية توفر التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة يعرقل أدائهم ويشعرهم بعدم الرضا، وكذا عدم تبليغ متطلبات الأفراد الى الادارة العليا وتوجهاتهم يعرقل أدائهم وغيرها من العراقيل، اذن بدون وجود اتصال فعال في المؤسسة لا يمكن أن يتحسن ويرتفع الأداء الوظيفي.



خاتمة

خاتمة :

وفي الأخير يمكن القول بأن الاتصال الاداري يلعب دورا هاما وفعالا في التأثير على إستراتيجية المؤسسة، والتي نعني بها ذلك التوجه العام الذي ترمي اليه المؤسسة للوصول إلى أهدافها ، فهو يساهم في تحسين ورفع أداء الموظفين من خلال التسهيلات التي يقدمه الاتصال بالمؤسسة.

ويعتبر تحسين و رفع أداء العنصر البشري في أي مؤسسة محورا أساسيا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، وتعزيز التفاعل والتعامل بين الموظفين فيها ، مما يرفع من الدافعية و الرغبة في العمل و يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

ونجد أن الاتصال والتكنولوجيا لهما تأثيره على الأداء الوظيفي، بحيث أنه كلما كانت هناك أنظمة اتصالات جيدة ،و كانت كفاءة القيادة عالية في الاتصالات يرتفع أداء الموظفين بالمؤسسة ،كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة للاتصال مهمة للغاية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة ولها أثرها هي الآخرى على الأداء الوظيفي، حيث أنها تسهل انتقال البيانات، المعلومات والأفكار بأقل وقت وجهد ممكن ، فتسهل عملية الاتصال بين الموظفين، مما يساهم في رفع مستويات أدائهم الوظيفي من خلال استعمال التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية بمصالح وأقسام المؤسسة ،التي تساهم في انجاز الأعمال بكل سرعة وفعالية.

فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر ،مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة مباشرة بالرضا عن العمل والأداء ، وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل، كما أن الحوافز هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية وكان لا بد لرقى الأداء الوظيفي للعاملين في أي تنظيم أو مؤسسة،

وينتج عن سوء الاتصال في المؤسسة عن جملة من المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة نفسها ومنها ما يتعلق بالمستقبل، إضافة إلى مجموعة من الجوانب الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على العملية الاتصالية، وبالتالي تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- 01- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 02- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 03- حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة، العدد08، جوان2012.
- 04- رحيمة عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، الجزائر، 2007.
- 05- زهير احداث، مدخل إلى علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 06- سلام معوش، سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي و الإسقاط الخارجي، ورقة مقدمة من الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، ورقلة الجزائر، 2005.
- 07- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007-2008.
- 08- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010.
- 09- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
- 10- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص19.
- 11- عبد المعطي محمد عساف ومحمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
- 12- علي عياصرة محمود محمد العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 13- فضيل ديلو، الاتصال مفاهيمه - نظرياته-وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 14- فضل ديلو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

- 15- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 16- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003.
- 17- محمد رفعت عبد الوهاب وحسين عثمان، أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 18- محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 19- محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- 20- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات - العمليات - الوظائف، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- 21- مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.
- 22- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.



الملاحق

جامعة "محمد بوضياف" المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان

الموضوع : دور الاتصال الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

"دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة (2016-2017)"

اشراف الدكتور : عبد الحميد بلعباس

الطالب : حسام تيطوم

في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تخصص اتصال وعلاقات عامة، اننا نقوم بدراسة ميدانية حول دور الاتصال الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، ويسرنا أن تكون مشاركا بملأ هذه الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وذلك بوضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة لكل سؤال.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستقدمونها سوف تستخدم لأغراض إحصائية لموضوع البحث لا غير.

وتفضلوا مشكورين بقبول فائق التقدير والاحترام...

الباحث:

حسام تيطوم

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

أولا : عرض المعلومات الشخصية:

1/ العمر:

- ☐ أقل من 23 سنة
- ☐ من 23 إلى 30 سنة
- ☐ من 30 إلى 45 سنة
- ☐ أكثر من 45 سنة

2/ الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

3/ المستوى التعليمي:

- ☐ ثانوي أو أقل
- ☐ بكالوريا
- ☐ ليسانس
- ☐ ماستر
- ☐ دكتورة فما فوق

4/ الأقدمية في العمل:

- ☐ أقل من سنة
- ☐ من سنة إلى 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ أكثر من 10 سنوات

5/ المنصب:

- ☐ رئيس فرع
☐ رئيس قسم
☐ رئيس مصلحة
☐ عون اداري

المحور الأول : دور الاتصال الاداري في حل المشكلات التي تواجه الموظفين.

6/ هل يتخذ موظفي المؤسسة الاجراءات والاحتياطات المسبقة لمواجهة المشكلات؟

- ☐ نعم ☐ لا

7/ هل هناك سرعة في الكشف عن المشكلة والحد من تداعياتها وأثارها السلبية؟

- ☐ نعم ☐ لا

8/ هل يتفهم ويتعايش موظفي المؤسسة مع المشكلات؟

- ☐ نعم ☐ لا

9/ هل تتلقى المساعدة ورفع الروح المعنوية ؟

- ☐ نعم ☐ لا

المحور الثاني : دور تقنيات الاتصال المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي

10/ ما مدى توفر تقنيات الاتصال في المؤسسة؟ بشكل

- ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف

11/ ما هي الوسيلة التي تتلقى من خلالها المعلومات؟

- ☐ الهاتف ☐ الاعلانات ☐ الاجتماعات ☐ الاستدعاء ☐ الكمبيوتر ☐ كلهم ☐ البعض منهم

12/ ما مدى توظيف الكمبيوتر في أعمالك داخل المؤسسة؟ بشكل

- ☐ جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف

13/ كيف تقيم قدرة التقنية الحديثة للاتصال على معالجة مشكلات العمل؟

- ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة

14/ هل ترى أن شبكة الاتصال الالكترونية تساهم في رفع أدائك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الثالث : معوقات الاتصال وأثرها في خفض مستوى الأداء الوظيفي

15/ ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل المؤسسة؟

اللغة ☐ المستوى العلمي والثقافي ☐ الاشاعات ☐ تعدد المستويات الادارية ☐
الحالة النفسية ☐ عدم معرفتك باستخدام التقنيات الحديثة ☐ كلهم ☐ بعضهم ☐

16/ هل ترى أن قلة أو قدم تقنيات الاتصال الحديثة يؤثر على أدائك الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

17/ هل ترى أن هناك استخفاف وعدم قبول بعض الرؤساء بآراء ومقترحات مرؤوسيه؟

نعم ☐ لا ☐

18/ هل ترى أن هناك افراط في الاتصال على حساب الأعمال الاخرى؟

نعم ☐ لا ☐

19/ هل ترى أن عدم التعاون والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة هو السبب الرئيسي في إعاقه

تحسين ورفع الأداء الوظيفي؟

نعم ☐ لا ☐



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

عنوان هذه الدراسة هو "دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة"، تمثلت مشكلة الدراسة في "ما دور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة العمومية للمياه بالمسيلة؟"، وقد تشكل مجتمع الدراسة من جميع موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة وعددهم 30 موظف، ولقد استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصفنا للاتصال الإداري والأداء الوظيفي وهذا من خلال الجانب النظري للدراسة. ومنهج دراسة الحالة، وذلك من أجل تحليل وفهم الدور الذي يقوم به الاتصال الإداري في تحسين ورفع الأداء الوظيفي في المؤسسة. وكذا المنهج الإحصائي، وذلك من أجل تدعيم الموضوع وتأكيد ما تطرقنا إليه مسبقاً بأرقام ونسب. كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة، وهي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات الضرورية لدراستنا. والاستبيان وهو مجموعة من الأسئلة مرتبة مسبقاً، تم وضعها في استمارة، لتملاً من طرف أفراد العينة، تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها. ولقد تم التوصل من هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- 1/ هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي، فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله، الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي أمراً يصعب تحقيقه.
- 2/ معظم الموظفين بالمؤسسة من الذكور (شباب) ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالين، فهي مميزات تمكنهم من تفعيل الاتصال الإداري، مما يؤدي إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3/ السياسة التي يتبعها الموظفون في حل مشاكلهم فيما بينهم غير فعالة، وعدم تقبل الرؤساء آراء واقتراحات المرؤوسين، أدّى إلى عدم تحلي موظفي المؤسسة بروح الفريق، وبالتالي عرقلة وخفض مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

Résumé de cette étude :

L'intitulé de cette présente étude est le « rôle de la communication administrative dans l'amélioration de la performance fonctionnelle dans l'institution algérienne - le cas de l'établissement public et national L'Algérienne Des Eaux (ADE) de Msila »

La problématique de cette étude s'articule autour « Quel est le rôle joué par la communication administrative pour l'amélioration de la performance fonctionnelle du personnel de l'établissement public et national L'Algérienne Des Eaux (ADE) de Msila ?

Cette étude englobe tout le personnel de cette société composé de 30 employés et nous avons adopté dans la partie théorique de notre étude l'approche descriptive en se basant sur la description de la performance administrative et fonctionnelle. Et l'approche d'étude de cas, afin d'analyser et de comprendre le rôle de la communication administrative dans l'amélioration et la mise à niveau de la performance fonctionnelle du personnel. Ainsi que l'approche statistique, afin de renforcer le sujet et la confirmation des chiffres et des taux qu'on a déjà présentés. Aussi bien nous avons adopté dans cette étude sur l'entrevue, l'un des principaux outils pour recueillir les informations et les données nécessaires à notre étude. Le questionnaire, qui est une série de questions déjà disposées et placées dans le formulaire à remplir par l'échantillon pour l'obtention des réponses.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ