



جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة -



كلية: العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم : علوم الإنسانية

شعبة : علوم الإعلام والاتصال

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي  
في المؤسسات العمومية  
مؤسسة نفضال-عين الدفلي- نموذجاً

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال  
تخصص: اتصال و علاقات عامة

تحت إشراف الأستاذ:

- رابح شيباني

إعداد الطالبتين:

- عقاب ايمان

- جاوي منال

السنة الجامعية : 2020/2019

# شكر وتقدير

نحمد الله تعالى ونشكره على كرمه وحسن عونه وتيسيره لنا ، نصلي  
و نسلم على الرحمة المهداة و السراج المنير خاتم الانبياء و المرسلين  
محمد عليه صلوات ربي وسلامه

واقثناء بالحبيب ، قال النبي صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر  
الناس لا يشكر الله عز وجل " . اتقدم بتشكراتي الخالصة للأستاذ المشرف  
"رابح شيباني " على متابعته وسهره واجتهاده و مساعدته لإتمام هذا العمل  
وفي الختام نشكر كل من ساعدنا سواء من قريب او من بعيد حتى لو بكلمة طيبة  
او بابتسامة طليقة  
بارك الله فيكم وجعل سعيكم في ميزان حسناتكم وجعل الفردوس الاعلى داركم .

\*\* امين \*\*

# إهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار  
... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ... وستبقى كلماتك نجوى

أهدي بها اليوم والغد و إلى الأبد "والدي العزيز "

إلى ملاكي في الحياة ... إلى من كان سر نجاحي ... وحنانها بلسم  
جراحي ... إلى "أمي الحبيبة "

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا ... إلى  
أصدقائي رفقاء دربي من الجامعة و خارجها  
إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع .

إيمان

# إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستتير ؛ إلى من كان له الفضل  
الأوّل في بلوغي التعليم العالي (والذي الحبيب) ، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة ، وجعلتني رابط الجأش ، (أمي  
الغالية)، طيّب الله ثراها .

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب ،  
إلى كل أصدقاء الدراسة الذين سكنت صورهم وأصواتهم أجمل  
اللحظات ، الورق ضيق والكلام شيق ومهما أطلت فلن تستطيع ورقتي  
استيعاب من استعابهم قلبي .

إلى كل هؤلاء أهدي جهدي وثمره عملي

منال

## المخلص :

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسانية والاجتماعية والمادية لتحقيق التماسك بين الأفراد والجماعات، والقدرة علي مشاركة الآخرين خبرتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل علي تحقيقها وتبادلها، وان أهمية الاتصال التنظيمي تكمن أثارها الفعال علي الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف علي عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه السائد في المنظمات والحالة النفسية لأطراف الاتصال ومهارات الاتصال والاتجاه الفكري، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة منه في رفع مستوي الأداء، فمن خلال بحثنا هذا فإن الهدف من هذه المذكرة معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدي عمال مؤسسة نفطال" ولاية عين الدفلي" ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدماتية كانت باعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة ، ولقد ركزنا في دراستنا علي طبيعة الاتصال التنظيمي في المؤسسة والعلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء العمال .

الكلمات المفتاحية:

الاتصال - الاتصال التنظيمي - الأداء الوظيفي .

## **Summary:**

Functional communication is considered a human necessity dictated by human, social and material requirements to achieve cohesion between individuals and groups, and the ability to share with others their experience and ideas, know their needs, and work to achieve and exchange them, and that the importance of organizational communication lies in its effects on job performance in managerial organization, because understanding the content of the message depends on several factors, including the circumstance of the situation, the prevailing trend in the organization, the psychological state of the parties, the communication and the intellectual orientation, this approach when making any communication to benefit from it in raising the level of performance.

Through our research, the aim of this memorandum is to know the role of organizational communication in improving the job performance of NAFTAL Establishment workers “AinDefla State”, and bearing in mind that the issue of organizational communication is an important issue within the organizational process of any production or service organization, given that works have a major role through their job performance in achieving the organization’s goals. And we have focused in our study on the nature of organizational communication in the organization and the relationship between organizational communication and worker performance.

## **Key Works**

Connection- organizational communication – functionality.

## قائمة المختصرات

الشرح	الاختصار
صفحة	ص
طبعة	ط
دون طبعة	د.ط
دون دار النشر	د.د.ط
مذكرة	مذ
جزء	ج
دون تاريخ	د.ت

# خطة الدراسة

## مقدمة

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

#### تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- المنهج المستخدم وأدوات البحث
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- تحديد المفاهيم
- 9- الدراسات السابقة
- 10- مجالات الدراسة

#### الإطار النظري:

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي (تعريفه، عناصره، خصائصه، أنواعه، أهميته، أهدافه، نماذج، العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي، معوقاته).

#### تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: أنواع الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي (أهميته / أهدافه / نماذج / العوامل المؤثرة في عملية

الاتصال / ومعوقاته)

المطلب الأول: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي



المطلب الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

**الفصل الثالث : الأداء الوظيفي ( تعريفه، مكوناته، أنواعه، محدداته، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، معايير قياسه، طرق قياسه، مشكلات تقييمه).**

تمهيد

**المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي**

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: مكونات وأنواع الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

**المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (معايير قياسه/طرق قياسه/مشكلات تقييمه/ إجراءات تحسين الأداء الوظيفي)**

المطلب الأول: معايير قياس الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: طرق قياس الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

**الفصل الرابع: الإطار التطبيقي**

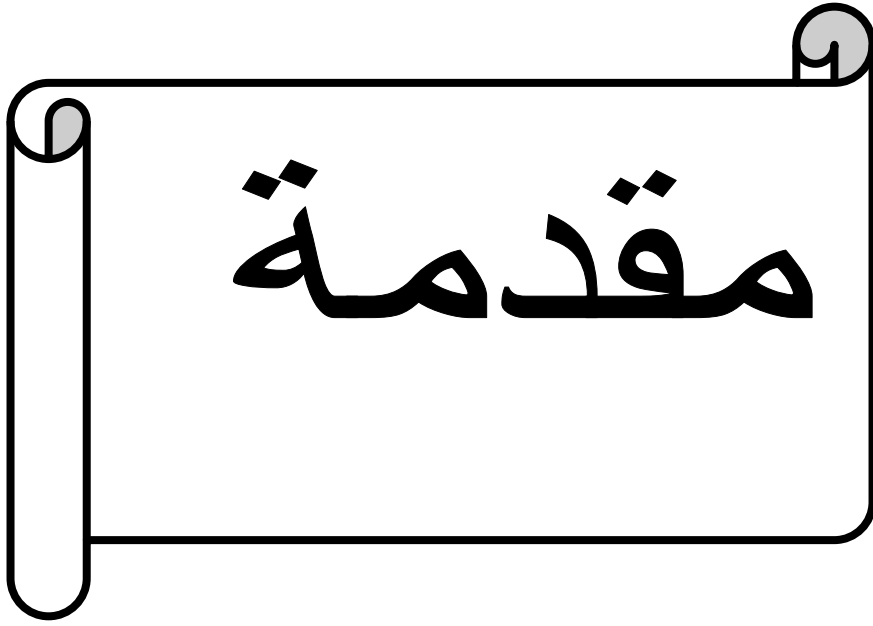
تمهيد

عرض الجداول وتفسيرها.

نتائج الدراسة

الاستنتاجات

الخاتمة.



يعتبر الاتصال ركيزة أساسية في المجتمع ، وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم الاستقرار ، خلال نقل المعلومات وتبادلها من جيل لآخر . بحيث لا يمكن أن تنشأ أي مؤسسة تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها ويكفي أن ننظر إلى المجتمع الحديث بمؤسساته وهيئاته ومنظماته لكي ندرك أن الاتصال هو الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك الأجهزة وتكاملها .

وبعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني ، وتؤدي أنواع الاتصال المختلفة دور كبير في حياة كل فرد مهما كانت الوظيفة التي يشغلها . فهو يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر .

لقد حظي الاتصال باهتمام كبير وواضح من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا . فالإتصال نشاط إنساني رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ، فهو قديم قدم الإنسان على سطح الأرض إذن فالإتصال ضرورة إنسانية في مختلف المؤسسات من تبادل المعلومات والأفكار بين الرؤساء و المرؤوسين باستخدام مختلف أنواع الاتصالات ويقوي علاقات إنسانية داخلها ، فقد حظي من كونه ضرورة اجتماعية لتعامل ليصبح يمس جميع المؤسسات وتنظيماتها المختلفة ، وهو ينتوع بتنوع هذه المؤسسات ولهذا نجد أنواع مختلفة : (اتصال ذاتي ، شخصي ، جماهيري، اتصال تنظيمي) .

وهذا الأخير الذي يتم في المؤسسات يلعب دورا هاما داخل المنظمات ، فلا يكمن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم داخل المؤسسة ، وهنا يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المؤسسة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان . فهو يحافظ على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات بحيث ترتفع كفاءة وإنتاجية العمل .

إن أهمية الاتصال التنظيمي تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي الذي يعد نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري يقوم ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين ، للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا مبنية على استغلال الموارد المتاحة، أو مداخلتها المؤسسة بأقل تكلفة ، وهذا مما يعطي المؤسسة مكانتها ويضمن لها البقاء و الاستمرارية والتميز ضمن المؤسسات الناجحة .

وتزداد أهمية الاتصال في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما ، وهذا يتطلب رفع مستوى الاداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر و التعليمات ، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحد منها و علاجها ، ويسهم في زيادة التقارب في وجهات النظر لديهم ، ومن هنا تبرز معالم الإشكال في التساؤل الجوهري التالي:

إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ؟

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسة التي تناولتها الدراسة، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول رئيسة هي كالتالي:

### الفصل الأول:

وقد تم من خلاله عرض الخطوات المنهجية للدراسة، بداية من عرض الإشكالية وتساؤلات الدراسة، المنهج المعتمد، أدوات الدراسة المعتمدة، كما تطرقنا إلى مجتمع البحث وعينته، والمفاهيم الأساسية للدراسة، وكذا تقديم الدراسات السابقة وعلاقتها بموضوع بحثنا.

### الفصل الثاني:

احتوي علي مبحثين، المبحث الأول شمل تعريف الاتصال التنظيمي، عناصره، خصائصه، أنواعه، والمبحث الثاني شمل أهميته وأهداف الاتصال التنظيمي، نماذجه، العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي، وأخيراً معوقات الاتصال التنظيمي.

### الفصل الثالث:

احتوي علي مبحثين، المبحث الأول شمل تعريف الأداء الوظيفي، مكوناته وأنواعه، محدّداته، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، والمبحث الثاني شمل معايير قياسه، طرق قياسه، مشكلات تقييم الأداء الوظيفي، وأخيراً إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

### الفصل الرابع:

يضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، وقد تم التركيز فيه علي تحليل البيانات الاستمارة وربطها بمتغيرات الدراسة، لتختتم الدراسة بعرض مختلف النتائج المتوصل إليها.



الفصل الأول: الإطار  
المنهجي للدراسة

### تمهيد:

يمثل البحث العلمي أهمية كبيرة في تحقيق التقدم والتفوق في كافة المستويات وذلك من خلال الأسس والمناهج والوسائل والأدوات الخاصة به، حيث يتم تحديد البحث بتحديد معالمه والتي تتمثل في إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية ثم تحديد أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، بعدها ضبط المفاهيم والمصطلحات الخاصة بموضوع الدراسة.

تم تأتي الإجراءات المنهجية المتمثلة في مجتمع البحث، وعينة الدراسة مع تحديد المنهج المتبع أو المستخدم وأخيرا الأدوات التي تم الاستعانة بها في جمع البيانات والتي تمثلت في استمارة الاستبيان.

### 1- إشكالية الدراسة:

يعد الإتصال التنظيمي شريان المؤسسة النابض ،حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها ،بل أنه من الصعب جدا أن يتطور الإنسان بوجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات ، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين داخل المؤسسة ،و أي قصور في نظام الاتصالات من شأن أن يعطل أو يؤثر سير الإدارات ، حيث تقوم الاتصالات الإدارية علي نقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر العمل القائد الإداري في المؤسسة ، ويتوقف نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال ، فالإتصال يؤثر علي العنصر البشري المحرك الرئيسي لعمال المؤسسات ،وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية .

فالمورد البشري هو العنصر التنظيمي القادر علي إستيعاب المفاهيم ولأفكار الجديدة وتبادل المعلومات من خلال أدائهم الوظيفي الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها .

ومن خلال ما سبق ذكره تم طرح التساؤل الجوهري للإشكالية علي الشكل التالي :

إلى أي مدى يساهم الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ؟

### 2- تساؤلات الدراسة:

- 1-هل الإتصال التنظيمي دور في فاعلية الأداء الوظيفي ؟
- 2-هل هناك علاقة بين نمط الإتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي؟
- 3-هل تؤثر معوقات الإتصال التنظيمي علي فعالية الأداء الوظيفي؟

### 3-أهداف الدراسة:

- 1- التعرف علي الإتصال التنظيمي ومعرفة دور الإتصال في المؤسسة.
- 2- معرفة الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي .
- 3 - تناول أهم الوظائف التي يقوم بها القائم بالاتصال داخل المؤسسة العمومية ومعرفة نوع الإتصال الأكثر اعتمادا واستخداما داخل المؤسسة.

#### 4- أهمية الدراسة :

تتمتع دراستنا بأهمية بالغة تتمثل في :

- 1- تقديم دراسات جديدة عن الاتصال في شكله التنظيمي .
- 2- إثراء المعرفة المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة العمومية وأهميتها في تطوير المؤسسة .
- 3- إبراز أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة.
- 4- التطور الكبير الذي عرفه الإتصال التنظيمي خاصة في السنوات الأخيرة و كيفية التأقلم المؤسسة العمومية مع هذا التطور .

#### 5- أسباب اختيار الموضوع :

- تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع فيما يلي
- ✓ الدور الفعال والقوي الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسات وخاصة العمومية.
  - ✓ تكوين صورة تتسم بالوضوح والشفافية لموضوع الاتصال .
  - ✓ وجود الاتصال التنظيمي ضروري وهام جدا لتحسين الأداء الوظيفي ونجاح في بقاء أي مؤسسة.
  - ✓ معرفة طرق المتبعة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها علي الأداء الوظيفي للجمهور الداخلي.
  - ✓ موضوع الاتصال التنظيمي له علاقة مباشرة بتخصصنا الاتصال والعلاقات العامة.

#### 6- المنهج المستخدم وأداة البحث :

##### 6-1- المنهج المستخدم :

إن طبيعة الموضوع ولأهداف 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 .



## 6-2- المنهج :

يعتبر المنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائف من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>1</sup>.

ويعرف المنهج بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى النتيجة<sup>2</sup>.

كما يعرف علي أنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار<sup>3</sup> العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها كما أنه مجموعة من الإجراءات المتبعة في الدراسة ظاهرة أو مشكلة بحيث يقوم بها الباحث بإتباع سلسلة من العمليات حتى يصل إلى النتائج وذلك عن طريق الأساليب المتبعة من أجل تحقيق الفروض المصممة وأيضا هو طريقة جماعية لاكتساب المعارف القائمة علي الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها للتحقق من الواقع<sup>4</sup>.

ومنه فالمنهج المستخدم في دراسة هو المنهج الوصفي .

## 6-3- المنهج الوصفي :

هو الطريقة المنتظمة لوصف الظواهر ، وذلك عن طريق جمع وتصنيف وعرض وتحليل وتفسير المعطيات النظرية، والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية<sup>5</sup>.

ويعرف أيضا: أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية ، أو مشكلة اجتماعية<sup>6</sup>.

## 6-4- أدوات جمع البيانات :

تعد عملية جمع البيانات الركيزة الأساسية لأي بحث علمي ،بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع وتتوقف علي الاختيار السليم لأدوات جمعالبيانات التي تعرف بأنها

<sup>1</sup>- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص5.

<sup>2</sup>- احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص197.

<sup>3</sup>- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1995، ص270.

<sup>4</sup>-صلاح الدين شروخ، منهجية العلوم الاجتماعية، دط، دار العلوم ، عنابة، الجزائر، 2003، ص92.

<sup>5</sup>- رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دط ، دار الكتاب الحديث، 2004، ص105.

<sup>6</sup>- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ،مؤسسة الوراق، عمان،

الأردن، 2000، ص125.

مجموعة من الوسائل والطرق وأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين<sup>1</sup>.

فطبيعة الدراسة هي التي تفرض علي الباحث نوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يتم استخدامها في البحث وعليه فقد تم الاعتماد علي الاستبيان كأداة جمع البيانات .

نظرا لطبيعة المنهج المستخدم في هذه الدراسة نقوم باستخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، بما يتناسب مع الخصائص الاجتماعية والثقافية للمبحوثين (عينة الدراسة) وتشمل علي:

**الجزء الأول:** أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والاجتماعية للعمال.

**الجزء الثاني:** أسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة والتساؤلات الخاصة بها، حيث تم تقسمها إلى محاورو كل محور يتفرع إلى أسئلة ثانوية .

### 6-5- الاستبيان :

وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم بموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية، ويتم تسجيل الإجابات عنها<sup>2</sup>.

• **ويعرفه الأستاذ محمد عبد الحميد على أنه :** أسلوب لجمع البيانات ،يستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وآراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث في هذه البيانات<sup>3</sup>.

• ويعرف الاستبيان بأنه: قائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة<sup>4</sup>.

• هو أداة لجمع البيانات تتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجوب الإجابة عليها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ن عمان 1999، ص47.

<sup>2</sup> - عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل)، دط، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص123.

<sup>3</sup> - محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام ، دط، عالم الكتاب، القاهرة، 1993، ص183.

<sup>4</sup> - محمد عوض العائدي، إعداد وكتابة البحوث الرسائل الجامعية ، ط1، شمس المعارف، القاهرة ، 2005، ص144.

<sup>5</sup> - فايز جمعة النجار، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي) ، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص78.

## 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

### 7-1- مجتمع البحث:

- ويمكن أن نعرف مجتمع البحث على أنه: مجموعة العناصر والأفراد التي يقع عليها الاهتمام أثناء دراسة العينة والتي يرغب فيها الباحث أن يصمم النتائج التي جمعها من العينة.<sup>1</sup>
- ويعرف مجتمع البحث على أنه: مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات.<sup>2</sup>
- وعليه يشمل مجتمع البحث في دراستنا مجموع العاملين في مؤسسة نفضال لولاية عين الدفلى .

### 7-2- عينة الدراسة:

- تعتبر العينة احد شروط قواعد البحوث العلمية الميدانية، وهي جزء من أفراد المجتمع ككل، ويستخدم هذا الأسلوب عند استحالة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث.
- يقصد بالعينة: ذلك النموذج الذي يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء ليغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات، ويتم اختيار العينة عادة وفق أسس وأساليب علمية متعارف عليها.<sup>3</sup>
  - تعرف أيضا: هي المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسة عليها، وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 199، ص113.

<sup>2</sup> مورييس انجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: يزيد صحراوي واخرين، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص298.

<sup>3</sup> عامر القنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات "تقليدية والالكترونية"، د ط، دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص130.

<sup>4</sup> وائل عبد الرحمان النل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، د ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص42.

• وتعرف بأنها جزء من مجتمع الدراسة وتمثل مجتمع الدراسة تمثيلا صادقا، ولهذا يكون تعميم نتائج الدراسة المبنية على العينة على المجتمع بأكمله.<sup>1</sup>

ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة من اجل دراسة مجتمع البحث .

• حيث تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها ابسط أنواع العينات حيث تجعل احتمال ظهور أية وحدة معاينة مساويا لاحتمال ظهور أية وحدي أخرى ، مما يساعد الباحث في تقديم أخطاء المعاينة تقديرا دقيقا ومحسوبا، ويتم اختيار العينات العشوائية عن طريق حصر جميع مفردات مجتمع البحث وتحديد حجم العينة المطلوبة، ثم سحب وحدات المعاينة بطريقة عشوائية.<sup>2</sup> وقد تم اختيار مفردات العينة بصفة عشوائية حيث لم نراعي أي اعتبارات (لا المستوي ولا التخصص ..... ) وكان حجم عينتنا 40 مفردة.

## 8- تحديد المفاهيم

### - تعريف الاتصال اصطلاحا :

تبادل المعلومات من شخص أو أكثر و ذلك عم طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه.<sup>3</sup> ويعرف أيضا: بأنه نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.<sup>4</sup>

### - التعريف الإجرائي:

هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرون ، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب من اجل تحقيق أهداف مرغوبة .

### - تعريف تنظيم اصطلاحا:

قبل التطرق إلى التعريفات المقدمة للتنظيم لابد من الإشارة إلى انه قد نجد اختلافا في مسميات التنظيم لكن جوهرها واحد لا يتغير ، فقد يستخدم البعض المصطلح (البيروقراطية) للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح ( التنظيم ) وقد يميل البعض الأخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل ( مؤسسة ) أو ( المنظمة ) ولكنها تشير أيضا إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلح ( التنظيم ) و ( البيروقراطية ) .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - منال هلال مزاهرة، بحوث الإعلام "الأسس والمبادئ"، ط1، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان (الأردن)، 2011، ص280.

<sup>2</sup> - سمير محمد حسن، بحوث الإعلام، دط، عالم الكتب نشر توزيع وطباعة، القاهرة، 2006، ص296.

<sup>3</sup> - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، دط، معهد الإدارة العلمية ، السعودية، 1995، ص164.

<sup>4</sup> - محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة ناشرون ، 2003، ص178.

<sup>5</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دط، دار غريب، القاهرة، 1993، ص8.

ومن بين هذه التعريفات نجد :

تعريف "تالكوتبارسوتر" للتنظيمات بأنها : وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة.<sup>1</sup>

يبين هذا التعريف انه يمكن إطلاق اسم التنظيم على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية بما تشمل عليه من عنصر بشري ، بحيث ان هؤلاء الأفراد والجماعات يتفاعلون مع بعضهم البعض وفقا لبناء وإجراءات تنظيمية معينة تتسق بين مختلف العناصر وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة ، وتكمن أهمية هذه الأهداف في أنفسها السند الذي يبرز وجود التنظيم والأساس الذي ينظم معايير وإحكامه ومحك الذي يكمن في ضوئه قياس فعاليته وقدرته على تحقيق هذه الأهداف بنجاح وهي باختصار عله وجودة ومصدر توجيهه.<sup>2</sup>

#### - التعريف الإجرائي:

هو عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي الى سرعة تحقيق هدف عن طريق توزيع سلطات ومهام

#### تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحا:

ينفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد علي أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمال الفردي ومقدرة بساعة واحدة وهو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

ويعرف أيضا: بأنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>4</sup>

#### - التعريف الاجرائي :

هو كل جهد فكري و عضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد.

<sup>1</sup>-المرجع السابق ،علم اجتماع التنظيم ، ص9.

<sup>2</sup>-علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم(مدخل للثروات والمشكلات والموضوع والمنهج)،دط،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،ص16.

<sup>3</sup>- حسن إبراهيم بلوم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،ط2003،ص1،ص178.

<sup>4</sup>-مصطفى عشوي،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ،دط،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1992،ص14.

## 9- الدراسات السابقة :

### ❖ الدراسة الأولى<sup>1</sup> :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، من إعداد الطالب بوعطيط جلال الدين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

### طرحت الإشكالية الدراسة التالية :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

### تتمحور الدراسة نحو التساؤلات التالية:

- ماهو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟
- هل للمتغيرات التالية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) تأثير على الأداء الوظيفي لدي العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

### من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي :

- أظهرت نتائج الدراسة بان وجود نمط الاتصال النازل والصاعد ضمن علاقات الإدارة مع عمالها .
- وجود علاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- لا يوجد تأثير للسن على الأداء الوظيفي لدي العمال التنفيذيين.
- لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على الأداء الوظيفي .
- لا يوجد التأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي .

<sup>1</sup>- الطالب بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2008-2009.

❖ الدراسة الثانية<sup>1</sup>:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة "دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية"، من اعداد الطالب طبيش ميلود، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع .

طرحت الإشكالية الدراسة التالية :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ( إذاعة سطيف ) ؟

تتمحور الدراسة نحو التساؤلات التالية:

- ما علاقة الاتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة؟
- ما علاقة الاتصال التنظيمي بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؟
- هل للاتصال التنظيمي علاقة بديناميكية جماعة العمل بالمؤسسة؟

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي وهذا يدل علي كثافة الاتصالات داخل المؤسسة مما يؤدي إلي بناء علاقات اجتماعية قوية بين العمال.
- الاتصال يسمح بتكوين علاقات صداقة قوية بين العاملين أحيانا فقط يرجع ذلك إلي افتقاد بعض العاملين لعنصر الطمأنينة كما يرجع ذلك أيضا إلي النمط الاتصال العمودي السائد بقوة داخل المنظمة والذي يؤدي بالعاملين إلي التقيد بالكتابة والتوثيق الإداري مما يجد نسبيا من العملية الاتصالية، كما أن هناك بعض العاملين يشعرون بنوع من التخوف عند الحديث عن زملائهم.
- العملية الاتصالية تشجع وتدفق إلي إلقاء العمال خارج أوقات العمل مما يسمح بالقضاء علي الروتين الوظيفي، ومنه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاتصال الذي يتم داخل المنشأة يشعر العاملين بالمسؤولية تجاه وظيفتهم وهو ما يدل علي حيوية وديناميكية العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يسهل المبادرات المتجددة والحرية لخلق القيمة المضافة إلي المنشأة والفاعلين، كل ذلك يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الفعال والتفاعل الاجتماعي.

<sup>1</sup> - الطالب طبيش ميلود،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعمال بالمؤسسة "دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ،2008-2009.

❖ الدراسة الثالثة<sup>1</sup>:

فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية،"دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف - عين السمارة- قسنطينة"، من اعداد الطالب العربي بن داود، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير.

حيث طرحت الإشكالية الدراسة التالية:

ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي ؟ وما مدى فعالية في إنمائها وتطويرها؟

ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة علي الفرضية الرئيسية التالية:

• يمكن تحقيق فعالية الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال بتجاوز المعوقات الإنسانية و-التنظيمية والفنية، وكذا الفيزيقية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كلما كان الاتصال فعالا كلما كان العمال علي علم بكل قرارات والأوامر والتعليمات .
- كلما كان الاهتمام بالاتصال المساعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية.
- كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى إلي تدعيم المناخ التنظيمي.

❖ الدراسة الرابعة<sup>2</sup>:

دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، من إعداد طالب سليم كفان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

طرحت الإشكالية التالية:

إلي أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟

<sup>1</sup>-الطالب العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية،"دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف -عين سمارة- قسنطينة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2008.

<sup>2</sup>- الطالب سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم.



### تتمحور مشكلة الدراسة نحو التساؤلات التالية:

- كيف وما هي السبل والطرق التي تستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟
- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء علي فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة ؟
- إلي اي مدى تأثير معوقات الاتصال التنظيمي داخل المنظمة ؟

#### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية.

#### الفرضيات الجزئية:

- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.
- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي علي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.
- نجاح القرارات التنظيمية ونجاحتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

#### من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن الاتصال الفعال في المؤسسة يعتبر كالعمود الفقري بالنسبة لجسم الإنسان فهو القلب النابض لعمليات التسيير، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معا فلكليهما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة ، حيث نجد الاتصال التنظيمي الداخلي يعمل علي تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من الدافعية للإطارات والعمال معا.
- تبين إن المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي علي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.
- إن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل علي ان الاتصال فعال داخل المؤسسة وهذا الآن هناك ظروف أخرى وقد تساعد علي نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية.

## التعقيب علي الدراسات السابقة:

سمحت لنا الدراسة الأولى والثالثة والرابعة بالاطلاع على الأطر النظرية لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية وصول إلي النتائج التي توصلت إليها وذلك ما مكننا من الاستفادة في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية.

أما الدراسة الثانية تمحورت حول جزء بسيط وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي بشكل كبير أما دراستنا فهي مغايرة بحيث تناولنا الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي فالجزء الأول من الدراسة (الاتصال التنظيمي) هو نفسه الجزء المدروس في موضوعنا لكن الجزء الثاني من الدراسة (التفاعل الاجتماعي) كان متغايرا ومختلفا لذلك لم نجد ما نستدل بها و نتخذه من خلال النتائج الموصول إليها من الدراسة .

### 10- مجالات الدراسة:

#### 10-1- المجال المكاني:

هو ذلك النطاق الجغرافي الذي أجرينا فيه دراستنا، والذي تتواجد فيه عينتنا وهو مؤسسة نفعال بعين الدفلي ، وبالتالي فالعينة كانت عمال مؤسسة نفعال.

#### 10-2- المجال الزمني:

يشمل كل المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بشقيها النظري ، الميداني حيث تم الانطلاق في عملية انجاز هذه الدراسة مع بداية السنة الجامعية 2019-2020.

**الشق الأول:** من بداية اختيار الموضوع والذي كان في شهر نوفمبر إلي غاية الانتهاء من جمع المعلومات النظرية في أواخر شهر افريل.

**الشق الثاني:** تم توزيع الاستمارة في شهر جوان.

#### 10-3- المجال البشري:

وبما أن موضوعنا يتمحور حول دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي فان هذه الدراسة اقتصرت علي عمال مؤسسة نفعال .



# الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

يعتبر الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم، ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال .

و لا شك أن الإتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث و الدراسة فهو يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها ، فالإتصال للمنظمة مثل الدم الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية ، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم ، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي إذا انعكس ذلك إيجابا على أداء المنظمات التي ينتسبون .

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلي مفهوم الاتصال التنظيمي، وعناصره، و خصائصه ،و أنواعه من خلال الإتصال الرسمي و غير الرسمي، بالإضافة إلي أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي، ونماذج، والعوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي ،ونحاول في الأخير إبراز معوقات الاتصال التنظيمي وذلك من اجل تجنبها أو معالجتها أو التقليل منها .

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف الاتصال التنظيمي:

يعتبر الاتصال عملية جوهرية لسائر المخلوقات و بدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان، و نظراً لأهمية الاتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة، و يمكن الوقوف على مفهوم الاتصال من خلال:

### 1- الاتصال لغة:

تعود جذور هذا المصطلح إلى أصول كلمة communication المشتقة من كلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك كما تعني ذات الشيء في اللغة الانجليزية، أما في اللغة الفرنسية communication يعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي.<sup>1</sup>

وعرف معجم الرائد الاتصال بمعنى (و ص ل)، إلتأم، اجتماع، لم ينقطع به أو الشيء بشيء اجتماع.<sup>2</sup>

كما عرف في القاموس الموارد الثلاثي الاتصال بمعنى: الارتباط، الاتصال، الاستمرار، التواصل، دوام.<sup>3</sup>

وعرف أيضاً في قاموس أكسفورد الاتصال: بأنه نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها (بالكلام أو الكتابة أو الإشارة) ويجري هذا التبادل مرسل أو متلقي، أو مرسل ومستقبل أو عدد من المرسلين أو عدد من المستقبلين.<sup>4</sup>

### 2-الاتصال اصطلاحاً:

يعرفه "جورج لندبرج" هو نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صورة، أو لغة أو إي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك.<sup>5</sup>

1- منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار السيرة، عمان، 2012، ص31.

2- مسعود جبران، الرائد، معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين مؤسسة للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2005، ص25.

3- روجي بعلبكي، قاموس الثلاثي اللغات عربي، فرنسي، انجليزي، ط4، دار العلم للملايين مؤسسة الثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2005، ص25.

4- فيصل دليو، اتصال المؤسسة، ط1، دارا لفجر، القاهرة، 2003، ص22.

5- فيصل دليو، الاتصال "مفاهيمه، نظرياته، وسائله"، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص25.

- عرفه " أندري سيزلاقي، ومارك جي ولأس " بأنه العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات.<sup>1</sup>
- كما يعرفه علماء الإعلام بأنه ظاهرة عامة ومنتشرة تقوم بدور لاغني عنه في تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد، وبين المجتمعات أي أن الخبر أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبلين خلال عملية التغذية العكسية، أي ما يصل المنظمة من آراء واتجاهات نحو سياستها وخدماتها والعاملين فيها.....<sup>2</sup>
- وهناك من تناوله علي أنه عملية رئيسية يتفاعل الأفراد والجماعات والحضارات مع بعضها.<sup>3</sup>
- وقد ركز علماء النفس علي أن الإتصال من وجهة نظرهم سلوك لفظي، أو مكتوب يستخدمه أحد الأطراف للتأثير علي الطرف الآخر.<sup>4</sup>

### 3- الإتصال التنظيمي:

- فالاتصالات التنظيمية تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة، أو الأفراد لتوفير المعلومات تبقي في الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض و أهداف المنظمة، كما أنها تشمل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.<sup>5</sup>
- يعرف الاتصال التنظيمي في "معجم الإعلامي" بأنه اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، ومعناه أيضا هو نشر المعلومات بين أفراد جماعة في إطار حدود معينة وهي منظمة من أجل تحقيق أهدافها.<sup>6</sup>
  - يعرفه " فيصل دليو" بأنه تلك العملية التي تهدف إلي تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار الإدارة عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية ) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - أندرو سيزلاقي، ومارك جي ولأس، السلوك التنظيمي والأداء، (تر: جعفر أبو القاسم محمد)، دط، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص632.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص75.

<sup>3</sup> - محمد أبو ناصر، مهارات الاتصال الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012، ص18.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص352.

<sup>5</sup> - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2011، ص284.

<sup>6</sup> - منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص13.

<sup>7</sup> - فيصل دليو، الإتصال مفاهيمه، نظرياته، وسائله، المرجع السابق، ص16،

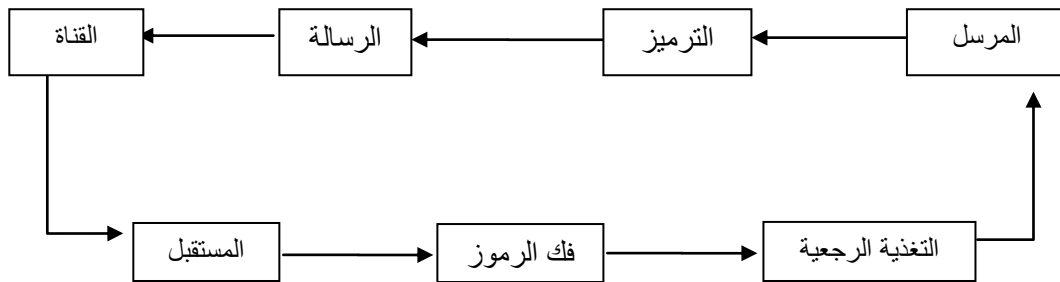
- أما "محمد علي محمد" فيرى إن الاتصال التنظيمي، عبارة عن شبكة مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر وجود التنظيم السليم، لأن الإتصال هو العملية الوحيدة التي تربط لأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

- أما "محمد منير حجاب" يري أن الإتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلي التدفق البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة ، في مختلف الاتجاهات بين هابط وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته وعناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الإتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر، الرسالة، والمستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط ، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الإتصال أكثر تعقيدا.

والشكل يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة:<sup>3</sup>



الشكل رقم (1): عملية الإتصال.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة، ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص51.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص35.

<sup>3</sup> خواجه عبد العزيز، مدخل إلي علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص180.

### 1-المصدر ( المرسل):

وهو الشخص أو المجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار اتجاهات أو خبرات معينة.<sup>1</sup>

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، و لإيصال الرسالة للجهات المستهدفة منها،لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلي الجمهور المستهدف،وهنا يمكن للمرسل استخدام الإشارات أو المفردات اللغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أي أمور آخري لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعني المطلوب من الرسالة،كما يجب على المصدر أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة (موضوع الإتصال) بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أي عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.<sup>2</sup>

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف، والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:<sup>3</sup>

أ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب- القيام بشرح والتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي أختارها في وقت معين.

### 2 -الترميز:

وضح محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز أو تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد علي تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

<sup>1</sup> محمد بهجة كشك، الاتصال ووسائله في خدمة الاجتماعية، دط،مكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1993،ص14.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك،ط4،دار وائل للنشر ،عمان ، الاردن،2004،ص255.

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي،السلوك التنظيمي الجزء الثاني،مخبر تطبيقات النفسية والتربوية ،دط،دار الهدى للطباعة والنشر ،

الجزائر،2006،ص214.



### 3- الرسالة:

وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة و تتناسب مع القدرة اللغوية للمستقبل.<sup>1</sup>

### 4- الوسيلة:

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:<sup>2</sup>

أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة

ج- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو.

د- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن القول إن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك الاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل.<sup>3</sup>

### 5- المستقبل :

وهو الذي يتلقى الرسالة الاتصالية ويتفاعل معها ويتأثر بها، وهو الهدف المقصود في عملية الاتصال، ولا شك في أن فهم الجمهور وخصائصه وظروفه يلعب دورا مهما في إدراك معني الرسالة ودرجة تأثيرها في عقلية ذلك الجمهور، ولا يمكن أن نتوقع أن الجمهور يصدق تلقائيا للرسالة الإعلامية فهو قد يرفضها، أو يستجيب لها لذا كانت تتفق مع ميوله واتجاهاته ورغباته وقد يتخذ الجمهور موقف اللامبالاة من الرسالة ولا يتفاعل معها.

<sup>1</sup> محمد سليمان العليان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، 2005، ص241.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية، ط1، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص14.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سابق، ص256.

### 6- فك الرموز:

من اجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك علي التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره علي خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال.

### 7- التغذية العكسية:

يتخذ رد الفعل اتجاها عكسيا في عملية الاتصال، وهو ينطلق من المستقبل إلي المرسل، وذلك للتعبير عن موقف المتلقي من الرسالة ومدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لمعناها، وقد أصبح رد فعل مهما في تقويم عملية الاتصال حيث يسعى الإعلاميون لمعرفة مدى وصول الرسالة للمتلقي ومدى فهمها وإستعابها.<sup>1</sup>

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:<sup>2</sup>

-الهدف:وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

-المرسل:قد يكون فردا أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال علي كفاءته وقدرته علي نقل مضمون الرسالة.

- المستقبل:فردا أو جماعة ، وهو الذي يتلقي مضمون الرسالة.

- وسيلة الاتصال:الأداة المستعملة لنقل الرسالة، قد تكون شفوية، كتابية،مرئية ويتوقف اختيارها علي مضمون الرسالة.

- نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

-التغذية العكسية: ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، مرجع سابق، ص ص44،45.

<sup>2</sup> خواجه عبد العزيز، مدخل إلي علم النفس الاجتماعي، مرجع سابق، ص ص180-181.

### المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة.

وتتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في:

- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات و التوجيهات المراد إيصالها للغير: فالالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله.

- الثقة في مصدر الرسالة: حيث أنه بدون هذه الثقة فان الرسالة لن تحقق أهدافها.<sup>1</sup>

-الموضوع: وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدي المستقبل والتي لا تحمل أكثر من معني، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

- البساطة : أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في اقصر وقت ممكن .

- سلامة الوسيلة : أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها إن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوي إدراك المستقبل .

-الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه فإن كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة.<sup>2</sup>

-الإقناع والتأثير : إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع وله رد ايجابي فإنه يقوم بلاشك على إقناع المرسل إليه و التأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع .

<sup>1</sup>شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د ط ،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2010،ص ص 41-42.

<sup>2</sup>معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،2008،ص،176.

- الشمولية: قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة و العاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، فالنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة ويعطي كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية بحيث يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية واتصالات غير رسمية وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها :

#### أولاً: الاتصالات الرسمية:

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواتها للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.<sup>2</sup>

كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الاتصال أربع اتجاهات أو أشكال وهي :

#### 1- الإتصال النازل أو الهابطة:

وهو الاتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين ، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من طرف الإدارة العليا ويشمل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنتقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين<sup>3</sup> وللاتصال الهابط هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يكمن إدراكها وفهمها.

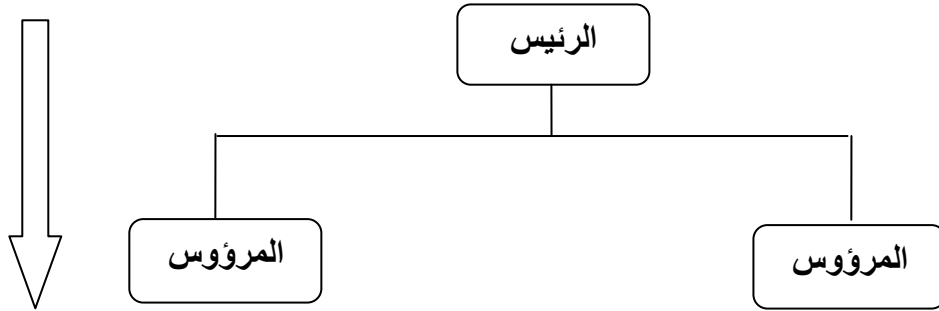
- قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع من الرئيس إلى المرؤوس.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال، د ط، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، صص 377-378.

<sup>2</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، د ط ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، صص 221.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات المعاصرة، د ط، دار لجامعة، الإسكندرية، 2005، صص 317.

<sup>4</sup> - محمد يسرى إبراهيم، الاتصال وسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش ستر للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 1999، صص

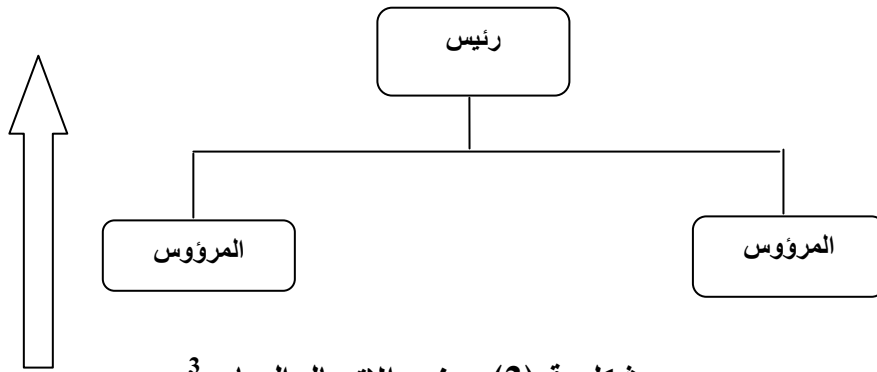


شكل رقم (2): يوضح الاتصال النازل<sup>1</sup>

### 2- الإتصال الصاعد :

أي الاتصالات من أسفل لأعلي، أي من الإدارة الدنيا إلي العليا اغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلي الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة كلما أدي ذلك إلي كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجها.

ويهدف هذا الاتصال أي زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال علي طبيعة العلاقات بين المدير والمروؤسين وعلي استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم وأراء العاملين سياسة الباب المفتوح.<sup>2</sup>



شكل رقم (3): يوضح الاتصال الصاعد<sup>3</sup>

### 3- الاتصالات الأفقية :

وتتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وهي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب و الانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان تداخل وتحقيق التكامل داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، مؤسسة الشهاب، الجزائر، ص154.

<sup>2</sup> شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص162.

<sup>3</sup> عمر عبد الرحمان عبد الباقي، الاتصال في مجال الإدارة، دط، مركز البحوث الإدارية، مصر، 1973، ص19.

ولا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل وإنما يمكن إن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد ، والفهم المتبادل بين الزملاء وهو احد أسباب قوة جماعة الزملاء.<sup>1</sup>

وينظر LUTHONS إلى الاتصالات الأفقية علي أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكياتهم ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف :

1- تنسيق الواجبات: يجمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.

2- حل المشكلات : يجمع المديرون لحل مشكلة مشتركة .

3- مشاركة المعلومات: تبادل المعلومات.

4- حل النزاعات.<sup>2</sup>

كما أن الاتصالات الأفقية تساعد علي توثيق التعاون المتبادل وعلي تحسين جودة القرارات في المنظمة.

### أغراض الاتصال الأفقي:

-توثيق التعاون بين وحدات التنظيمية.

- تحسين نوعية وفعالية القرارات.

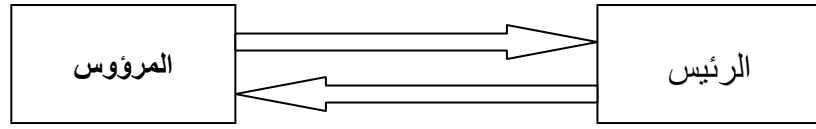
-تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة

- حل المشكلات التي تهتم الوحدات المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضر كاظم حمود، موسى سلامة للوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دط، ثراء للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص، 230.

<sup>2</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 261.

<sup>3</sup> حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، (مبادئ العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 275.



الشكل رقم (4): يوضح الاتصال الأفقي<sup>1</sup>.

#### 4- الإتصال المحوري :

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معني واحد، والذي يتمثل في، " انه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

#### ثانيا : الإتصال غير الرسمي :

أن الاتصالات في المنظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط ، فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعني ذلك النوع من الاتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية ،والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية ،وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الاعتزال بعضهم في بعض ،وذلك يهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية<sup>2</sup>.

ويظهر هذا النوع من الاتصالات نتيجة عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة، وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين ،وكذلك وجود الحاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها،بالإضافة إلى الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عشوي مصطفى ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المرجع السابق،ص.145

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق،صص 317-318.

<sup>3</sup> محمد سليمان العميان،مرجع سابق ،ص. 250.

المبحث الثاني:الاتصال التنظيمي( أهميته و أهدافه/ نماذجه /العوامل المؤثرة في عملية الاتصال/ومعوقاته)

### المطلب الأول:أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها ، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها ، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة .

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وتحقيق أهداف المنظمة وذلك أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة ، كما يساعد علي توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات .<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يورد "صالح بن نوار" جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها :

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فابدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهما البعض.

2-المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال علي تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

3- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين علي التعبير عن سعادتهم وإحزانهم ومخاوفهم ، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.

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

5- تحسين إنتاجية وفعالية العمل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دط، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004، ص31.  
<sup>2</sup> صلاح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة الدراسات ( العلوم الإنسانية) العدد22، 2004، ص ص، 120-121.



### المطلب الثاني: نماذج الإتصال التنظيمي:

في بداية الأربعينيات وبداية الخمسينيات اتسع مجال الاتصال اتساعا كبيرا ،حيث بادر عدد من العلماء بتطوير نظريات الاتصال تجاوزت حدود مجال تخصصاتهم ، فشملت مواضيع مثل أسس الاتصال غير اللفظي من إشارات وغيرها ، وكانت من بين نقلات نوعية التي حدثت في هذه الفترة ظهور دراسات لعملية الاتصال في شكل نماذج نذكر أهمها :

#### 1- نموذج أرسطو للاتصال :

يعتبر الفيلسوف اليوناني أرسطو أول من وضع إطارا نظريا بالعملية الاتصال الإنساني خصوصا في مجال كتابة الخطابة ، حيث عرف الاتصال " بأنه البحث عن كل وسائل المتاحة للإغراء والإقناع"، كما أوضح أن الاتصال هو القدر علي كل ما يصل لإقناع من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي :

1- الخطيب"المرسل"، 2- الخطبة "الرسالة"، 3- المستمع "المتلقي".

يرى نموذج أرسطو أن الاتصال عملية أحادية الاتجاه وليست تفاعلية كما جاء في كتابة (فن البلاغة) ، فهذا النموذج يسمى نموذج خطي الآن الخطابة كانت الوسيلة الأساسية للاتصال ، فعملية الاتصال لدي أرسطو هي عملية ذات اتجاه واحد، أي أنها تعتمد على المرسل ببراعته الخطابية فهذا النموذج ذو الاتجاه الواحد لا يعكس العملية الاتصالية بدقة، إذ انه يتجاهل رجع الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما سيتقبله من رسائل .

و يعد هذا النموذج من النماذج الأولى في دراسة الاتصال، حيث يحدد أسس عملية لا تزال قائمة للتعامل بين الخطيب والجمهور، وتقوم علي أسس أبعاد الخطيب خاطبته بصورة شيقة ومقدمة بصورة شيقة ومقدمة بطريقة يمكن لها ان تؤثر في الجماهير بالصورة مستهدفة.

#### 2-نموذج لاسويل للاتصال :

قام العالم السياسي الأمريكي هارلد لاسويل الذي عمل في مجال الدعاية من عام 1984 نموذجا هاما للاتصال ، حيث وضح أن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال من خلال صياغة عناصرها في شكل أسئلة ، واتخذها أساسا لتصنيف البحوث الخاصة بالاتصال وهذه الأسئلة هي :

من؟ ،يقول؟ ،بأية وسيلة؟ ،لمن؟ ، وبأي تأثير؟

ويقدم إجابات الأسئلة التي وضعها لاسويل تحديدا واضحا لعناصر عملية الاتصال التي يجب توافرها في كل العمليات الاتصال بدل أشكالها ومستوياتها وهذه العناصر هي :

✓ المرسل :أو القائم بالاتصال سواء أكان صحفيا أو أي شخص مماثل يسعى لتوجيه رسالة.

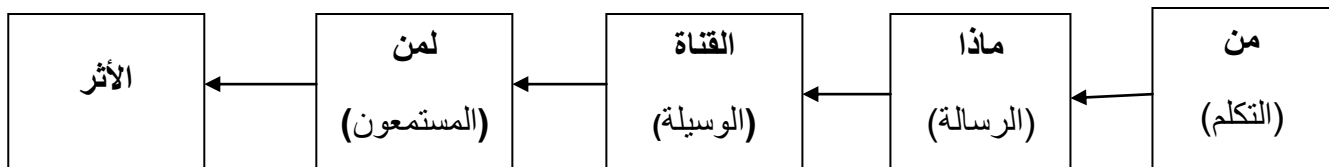
## الفصل الثاني الاتصال التنظيمي

- ✓ الرسالة :أو المضمون أو مجموعة الأفكار والمعاني المراد توصيلها إلي جمهور معين ،وهي مطبوعة أو مسموعة أو مرئية .
- ✓ الوسيلة: التي تحمل الرسالة أو صحف أو الراديو أو التلفزيون أو السينما أو البريد أو الملصقات أو اللوحات وغيرها .
- ✓ الجمهور أو مستقبل :وهي الفئات المختلفة للجمهور الذين أوجه لهم الرسائل الإعلامية .<sup>1</sup>
- ✓ الأثر : وهو الناتج النهائي للجهود الاتصالية سواء أكان لزيادة المعلومات أو تدعيم الاتجاهات أو خلق آراء عن موضوعات جديدة .

ولقد ركز لاسويل كما فعل أرسطو من قبل ألفي عام علي الرسالة اللفظية ، لذلك اهتم بعناصر الاتصال ذاتها مثل المتحدث والرسالة والمستقبل إلا انه استخدم مصطلحات أخرى ، حيث وضح لاسويل ما سوف تحدثه الرسالة من اثر علي المستقبل،وفي النفس الوقت فقد قام بحذف عنصر الاستجابة أو التغذية المرتدة من نموذجة، ذلك أن الاتصال يسير في نموذجة في اتجاه واحد من المرسل إلي المستقبل ليتحقق تأثيرات ما ، كما اهتم لاسويل بتأثير العملية الاتصالية علي المستقبل .

حيث وجه بعض الانتقادات من الباحثين أمثال فرنسيس واوليفة برجلان وكلوئية وشنيون والتي تمثلت فيما يلي :

- يفترض أن الرسائل الاتصالية دائما لها تأثير .
- يقول لاسويل من البديهي أن للمرسل هدف للتأثير على المستقبل ويجب النظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية إقناع ، أو حتى إغراء.
- المبالغة في التأثير علي الاتصال الجماهيري بدل اهتماماته الأساسية .
- حذف عنصر أساسي وهو عنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة من نموذجة.
- غياب عنصر التشويش في عملية الاتصال .<sup>2</sup>



شكل رقم(5): نموذج لاسويلا لإتصال .<sup>3</sup>

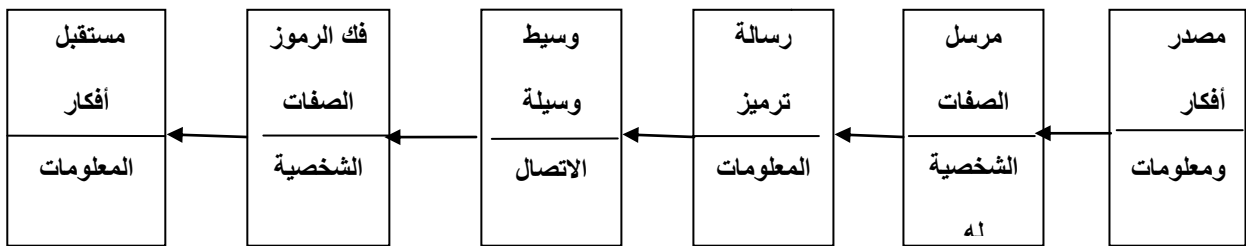
<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، المرجع السابق ،ص ص.104،103

<sup>2</sup> منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، المرجع السابق ،ص105.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

### 3- نموذج بيرلو الاتصال :

اهتم بيرلو بالاتصال كعملية تحتوي علي العديد من الأنشطة ، ويتضح ذلك من خلال الشكل الذي يبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال هذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها . يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة العمليات ، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والعضلية و الحواسية الفرد ويتكون من ذلك وضح الأفكار والصياغات في رسالة يتم نقل الرسالة من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها ، ويتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية والحواسية وهذا الأخير يستقبل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول .<sup>1</sup>



شكل رقم (6): نموذج بيرلو للاتصالات.<sup>2</sup>

### 4- نموذج شانون وويفر للاتصالات:

قام كل من كلود شانون و ويفر بتصميم الاتصال الالكتروني ويتكون هذا النموذج من العناصر الخمسة التالية :

- جهاز إرسال (ناقل).

- رمز أو علامة جهة مرسله أخرى مستقبله .

- جهاز استقبال.

- جهة الوصول.

كما وضع كل من شانون و ويفر النموذج انه يتصف بدرجة عالية من التقليد التي تتناول عملية الاتصال وكأنها خط مستقيم له بداية ونهاية هذا بجانب الملاحظات التالية:

1- افتراض إن البدء في الاتصال (المرسل) هو المصدر الوحيد للمعلومات وهذا هو دوره .

2- تركيز النموذج علي كل من جهاز الإرسال والاستقبال .

3- المكونات الخمسة للنموذج وفق توظيف (شانون و ويفر ) لم تتضمن الرسالة إلا المفسرون للنموذج

هم الذين أضافوها مع التفرقة بين الرسالة من المصدر للمعلومات والرسالة تنالها جهة الوصول .

<sup>1</sup>- احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، نفس المرجع السابق، ص35.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، نفس الصفحة.

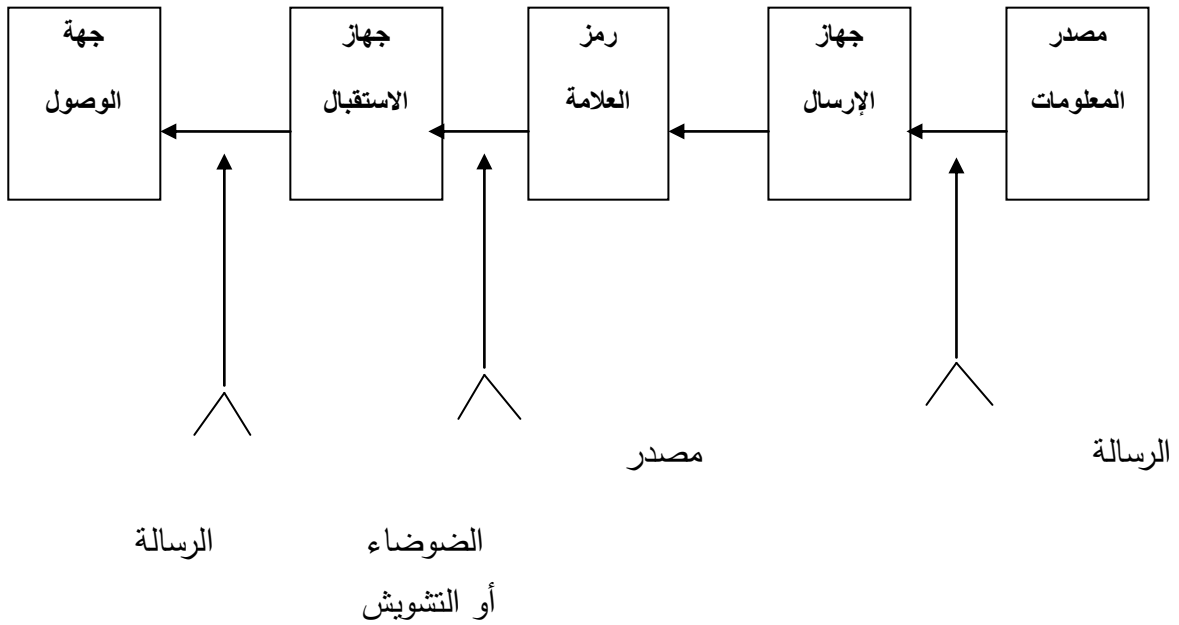
4- يفترض النموذج أن العلامة التي تستقبلها جهة الوصول تحشد عن علامة المرسل من المصدر المعلومات .

5- نموذج الاتصال الذي وضعت (شانون) وفسره (ويفر) اغفل تماما عدد من المكونات الأخرى ذات التأثير الجوهري علي عملية الاتصال ، وهذه المكونات التي تجاهلها النموذج .

أ- الأهداف من عملية الإتصال

ب- توقيت الإتصال

ت- موقف أو بيئة الإتصال.



الشكل رقم (07): نموذج الاتصال عند شانون وويفر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي:

1- طبيعة العمل: حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلي حد بعيد علي الاتصال داخلها من حيث التأكد علي الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات الغير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

2- درجة التعقيد التنظيمي: إن عملية الاتصال تتأثر بعد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة بالتوسيع الجغرافي لهذه الوحدات.

<sup>1</sup> مصطفى محمد أبو بكر عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال، دط،الدار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص 88-89-90.

**3 حجم المنظمة:** إن كبر المنظمة ونشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيداً لذلك يتضح في هذا الحال إن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي التضارب في هذه البيانات.

**4- اتجاهات الرئيس في العمل :** إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسه ,وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بنسبة لعملية اتخاذ القرارات.

**5- عمر المنظمة :** كلما كانت المنظمة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصال وشكلها لأن المطلب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، إما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات بين أفرادها تتشابه وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: معوقات الإتصال التنظيمي :

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ، لذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الإتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة ، وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي :

#### 1 المعوقات النفسية:

وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل ونحدث أثراً عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وأهم هذه العوائق هي:

-تباين الإدراك :

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها ، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء ، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة بكل شخص عن آخر .

- الإدراك الانتقالي :

<sup>1</sup> فضيل دليو، مخبر علم الاجتماع والاتصال، دط، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 95 - 96.

يميل الفرد للاستماع إلي ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل إلي إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار .

- الانطواء :

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .

- تشويه المعلومات مما يؤدي إلي انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

- اللغة :

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلال إما شفاهة أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلي عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوي التعليم والثقافة مما يؤدي إلي عدم فهم الكلمات و الألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.<sup>2</sup>

### 2-المعوقات الاجتماعية الثقافية:

يرجع هذا النوع من المعوقات إلي التنشئة الاجتماعية للإفراد 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 .

كما أن التمايز والتبادل بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف 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 خيالاته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.<sup>3</sup>

### 3المعوقات 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 الاتصال الفعال وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم

<sup>1</sup> صلاح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، نفس المرجع السابق، ص120-121.

<sup>2</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة، د ط، الدار الجامعة للطباعة والنشر ، بيروت ، 2000، ص252.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط 3، دار الفكر، الأردن،

2004، ص242.

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 الضعيفة.<sup>1</sup>

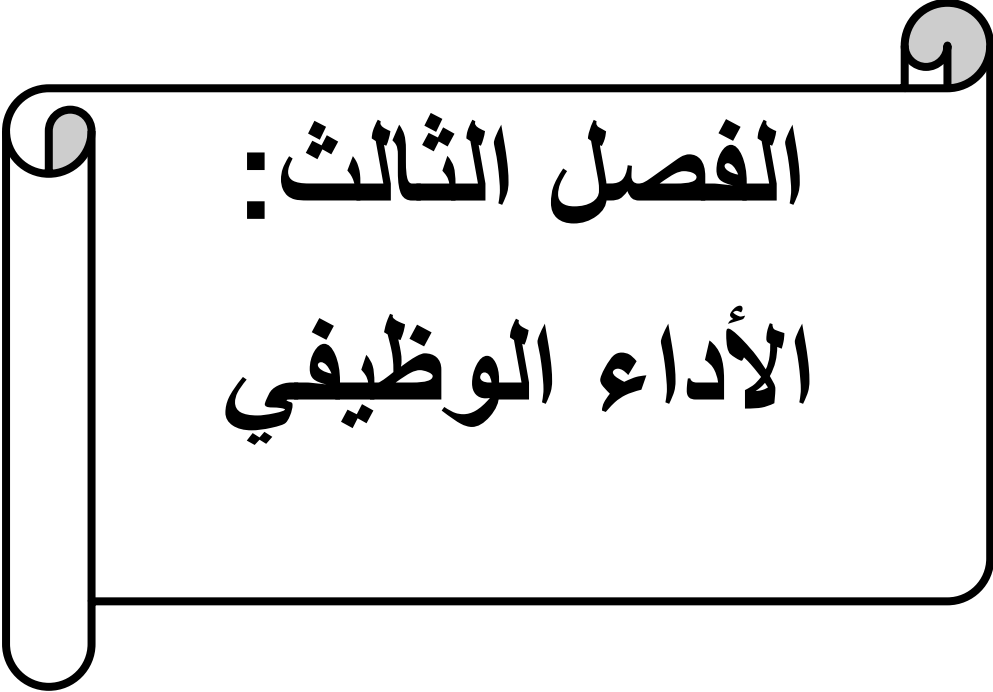
---

<sup>4-</sup> احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 275.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه ، بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيم أهمية كبيرة ضمن أساليب تيسرهم من خلال ضمان السير المتسلسل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.





الفصل الثالث:  
الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهدافها المرجوة وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل التحقيق والوصول إلى الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة. ومن خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن أطر نشاطها، هذه الأخير أي الموارد البشرية تزيد من اهتمام بها وتنظيمها.

من خلال إدراك المدراء الشركات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق الأهداف. وبالتالي أداء المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز أهمية أداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجها فإن كان أدائهم جيد فعال أكد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه، معرفة عناصر وأنواعه، مظاهره محدداته، كما نسلط الضوء على قياس الأداء الوظيفي ومعرفة معايير قياسه كما تطرقنا إلى عملية التقييم الأداء طرق التي يتم تقييم بها والعوامل المؤثرة على الأداء، كما حاولنا معرفة بعض مشاكل عملية التقييم الأداء وفي الأخير حاولنا معرفة إجراءات تحسين مستوى الأداء للعاملين.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي:

1-الأداء لغويا:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، وأوصله و الاسم الأداء أدى الأمانة ، وأدى الشيء قام به.<sup>1</sup>

ويعني الأداء في لغة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأدية بمعنى أوصله وقضية ،وهو أدى للأمانة من غير تأدية له حقه :أي قضيته<sup>2</sup>

2- الأداء اصطلاحا: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل وما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به<sup>3</sup>.
- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة الرغبة لوظيفة الفرد<sup>4</sup>.
- ويرى علي سلمى: أن الأداء هو والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى الأداء<sup>5</sup>.
- وأشارت أدبيات الإدارة إلى أن الأداء : هو حصيلة تفاعل القدرة والدافعية معا حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه يكون قادرا على إنجازة بكفاءة، وفاعلية إن لم تكون لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح<sup>6</sup>.
- يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائية لمحصلة جميع الأنشطة بها .

<sup>1</sup> -ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر لنشر ، بيروت ، المجلد 2600، ص14.

<sup>2</sup> -خالد أحمد الصرايرة ، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها مجلة جامعة دمشق الأردن ، المجلد 27، العدد الأول والثاني ، 2011، ص 606.

<sup>3</sup> - أحمد زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم المصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 1984، ص 166.

<sup>4</sup> - محمد سعيد أنور السلطان ، السلوك التنظيمي ،دط، الدار الجامعي الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص219.

<sup>5</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ،الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ،دط، مصر ، 2005 ص 23.

<sup>6</sup> - خالد أحمد الصرايرة ، مرجع سابق ،ص ص، 606-607.

- عرفه بدوي "الأداء الوظيفي" يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب<sup>1</sup>.
- ويعرف أيضا : بأنه مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بالأداء مهمة وتحمل مسؤولية، وهي تتضمن جودة وكفاءة والتنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة<sup>2</sup>.
- ومن خلال مجموعة التعارف المقدمة يمكن القول أن "الأداء الوظيفي" هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا ، أو فكريا من أجل إتمام الوظيفة الموكلة له يحدث هذا السلوك تغير لكفاءة وفعالية تحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### المطلب الثاني: مكونات و أنواع الأداء الوظيفي :

#### 1- مكونات الأداء الوظيفي :

- كمية الجهد المبذول: فهذه الكمية تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية ، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة
- نوعية الجهد المبذول :فهي تعني مستوى الدقة والجودة ، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة .
- نمط الإنجاز: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها في العمل ، والتي تؤدي بها الأنشطة في العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات ، أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة . إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن قياس أيضا الطريقة التي يتم بها الوصول إلي الحلول ، أو القرارات لمشكلة معينة<sup>3</sup>.

#### 2-أنواع الأداء الوظيفي :

يتخذ الأداء صورا عديدة حسب عدة معايير منها معيار المصدر، الشمولية، الطبيعة .

❖ حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء :

✓ الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد ويتضمن:

<sup>1</sup>-عبد الكريم بن رؤوف ،الأداء الوظيفي ، مقتش في التوجيه التربوي ، 2012 ، 2014/04/18، [www.ougdcity.net](http://www.ougdcity.net)

<sup>2</sup>-خالد أحمد الصرايرة ، الأداء الوظيفي لدي أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها ، نفس المرجع السابق ، ص608.

<sup>3</sup>- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دط، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983، ص 50.

- **الأداء البشري:** يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة لكونه مصدرا للميزة التنافسية.
  - **الأداء التقني:** ينتج عن حسن استغلال المؤسسة استثمارها بفعالية .
  - **الأداء المالي:** يتحدد بفاعلية لاستخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة
  - ✓ **الأداء الخارجي :** هو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسات لهذه التطورات والقدرة على استيعابها .
  - ❖ **حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين :
  - **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت بجميع الوظائف والعناصر في المؤسسة في تحقيقها ، دون أن ينسب الأداء إلي عنصر معين دون العناصر الأخرى .
  - **الأداء الجزئي:** يكون على مستوى نظام فرعي من المؤسسة، والذي غالبا ما يكون أحد وظائفها التنظيمية .
  - ❖ **حسب معيار الطبيعة:** يمكن تقسيم الطبيعة حسب هذا المعيار تبعا للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، وأهدافها تختلف حسب نوع النشاط الذي يقوم به.
  - **الأداء الاجتماعي :**
- يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم مسؤولياتها ، ويتحقق من خلالها قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع .
- **الأداء الاقتصادي:**
- يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات رشيدة التي تساهم في رفع كفاءة ، وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع<sup>1</sup>
- المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي:**

### 1: إدراك الدور الوظيفي:

- **طبيعة الإدراك:** وهو إدراك تصرفات الأفراد بطريقة معينة وتكوين انطباعات عنهما وهو وهو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها ، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة والسلوك الذي يمارسه الفرد سواء كان مستترا أو ظاهر

<sup>1</sup> - بركات ربيعة ، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، بسكرة ، 2006 ص 20.

ولا شك بأنه يتأثر بفهم و إدراك الفرد للظروف التي تحيط به. وما تحتويه من مثيرات وتأثيرها على سلوك الفرد الذي يتم من خلال عمليات إدراكية ذات نهاية بتكوينها لمعاني وتفسيرات معينة .

• **الدافعية** : وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي عمله ، أي قوة الحماس

أو الرغبة للقيام بمهام العمل ، وهذه القوة تنعكس على كثافة الجهد الذي يبذله الفرد .

• **القدرات** : هي عامل مركب من التغيرات العديدة ، يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعته ومتطلباته والقدرة اللازمة له ، ومن هذا كانت أهمية التعرف على أنواع القدرات التي يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما :

❖ **القدرات العقلية** : وقد تأثر تعريفها بوجهات نظر تتعلق بأساليب قياس تلك القدرات

ويمكننا هنا أن نفرق بين اثنين من وجهات النظر .

- أن القدرة العقلية يمكن تمثيلها بعامل عام وهو الذي يؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة

والاختبارات العقلية المختلفة.

• وجهة النظر الأخرى تفرض أن القدرات العقلية المتعددة الأبعاد ولا يجوز تمثيلها بعامل عام وإنما بعديد من العوامل المستقلة عن بعضها البعض.

❖ **القدرات غير العقلية** : ويمكن تصنيفها إلي مجموعتين هما

أولا **قدرات الحواس** : والتي تم استعراضها من البحوث التي أجريت على الحواس الخمسة وهي ( الإبصار، السمع ، التذوق ، والشم ، واللمس ) ومعظمها قد أجريت على حاستي الإبصار والسمع لأنهما تعتبران أهم الحواس في تكيف الفرد مع البيئة ومكوناتها .

- **قدرات الإبصار** : والتي تندرج تحت القدرات التالية ( حدة البصر، تمييز المسافات ، تمييز الألوان التنسيق الإبصاري)

- **قدرات السمع** : وهي القدرات التي تتعلق بحدة السمع والتمييز بين مثيرات صوتية مختلفة.

**ثانيا القدرات الحركية**: وهي التي تندرج تتضمن الاستجابات الحرك التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة وأهمها :

- **السرعة**: تعتبر من الخصائص الهامة للقدرات الحركية ، وهي تتكون من عدة عوامل وأكثرها عمومية ، والمتمثلة في القدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات ويطلق عليها زمن الاستجابة .

- التنسيق: تظهر قدرات التنسيق الحركية في الحالات التي يكون مطلوب فيها الفرد القيام بعملين أو أكثر في توازن وتوافق لأداء مهمة معينة .

- اللياقة أو الكفاءة الجسمانية: وتتضمن العوامل التالية ( القوة ، المرونة ، التوازن ، التنسيق ، قوة التحمل )<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

#### 1 - غياب الأهداف المحددة :

فالمنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز ، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك ، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .

#### 2- عدم المشاركة في الإدارة :

إن عدم المشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي إلي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يؤدي إلي تدني مستوى المنظمة .

#### 3- اختلاف مستويات الأداء :

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والحوافز التي يحصل عليها ، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء للموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول و الموظف الغير منتج .

#### 4 - مشكلات الرضا الوظيفي :

فالرضي الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلي أداء ضعيف و إنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2006 ، ص 280.

و الشخصية للموظف مثل : العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات .

### 5-التسيب الإداري :

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بلا قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة او الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة<sup>1</sup> .

**المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (معايير قياسه/طرق قاسه/مشكلات تقيمه/ إجراءات تحسين الأداء الوظيفي)**

### المطلب الأول: معايير قياس الأداء الوظيفي :

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية والكيفية . ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع :

• **نواتج الأداء :** تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين كمية ناتج وجوده ناتج الأداء ، وهناك صعوبة في انجاز مقياس موضوعي دقيق للجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته .

• **سلوك الأداء :** يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء ، المواظبة على العمل ،التعاون مع الزملاء .....الخ

• **تحليل وتوصيف العمل:** تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل<sup>2</sup>.

### 1- معايير الأداء :

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين ، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء ، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء والهدف من وضع معايير الأداء ، هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، تقويم الأداء ، دط، دار الفلك العربي ، 2004 ، ص 7.

<sup>2</sup> زيد منير عدوي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1 ، دار أسامة ، عمان ، 2006 ، ص 160.



أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستواه لتصحيح السلبيات ، وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره<sup>1</sup> وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي :

• **الجودة** : ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ، ولذلك فقد عرفها **ثروديتورو** بأنها عمل أساسية تسهم في تقديم سلع ، وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج ، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة .

والجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه ، إذا دعت الضرورة فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.<sup>2</sup>

• **الكمية** : يقصد بالكمية حجم العمل المنجز ، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد ففي الوقت نفسه ، لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم ، لأن ذلك يعني بطء الأداء . مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء . لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات<sup>3</sup>

### 2- قياس الأداء الوظيفي :

المقصود بذلك عمل وإعداد مستويات الإنتاج القياسية ، ويعتمد ذلك أساسا على البدء بتوصيف كل عمل وتنظيمه (أي وضع الوظائف في أنماط ) بوضع كل مجموعة متشابهة معا ، ليسهل قياس الأداء الوظيفي للعمال بالنسبة لها ، فإن لكل عمل سواء أكان هذا العمل بسيطا أو معقدا أحسن أداءه يمكن التوصل إلى الحركات الهامة ، وإلغاء الحركات الهامة ، وإلغاء الحركات الطائشة التي لا لزوم لها ، وأن طريقة أحسن أداء هذه تحقق أقصى معدل في الإنتاج بأقل جهد كما أنه يتم قياس أداء العاملين باستخدام تقارير الكفاءة الإنتاجية ، والتي يكتبها الرؤساء عن العمل .

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوة العاملة، نفس المرجع السابق، ص 127 . 128.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعة ، الجزائر ، 2006 ص 126.

<sup>3</sup> - محمد علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالأمن العام ، دراسة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، قسم العلوم الإدارية ، إشراف عبد الرحمان ابن إبراهيم الشاعر ، 2006، ص 73.

### المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي :

تعرف عملية تقييم الأداء بأنها : العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العالم وظيفته ، وما يترتب عن ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء . في هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء .ليس على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف فقط ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم ، كما يمكن تعرف عملية تقييم الأداء : بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة .

-إن برامج تقييم الأداء وتقدير الجدارة أو الكفاءة ليست حديثة العهد ، حيث أن الحكومات والمنظمات تستخدم نظام قوانين ولوائح لتقييم الأداء بها منذ زمان بعيد ، كما تستخدم عملية تستخدم عملية تقييم الأداء في جميع المنظمات الصغيرة والكبيرة ، الخاصة منها العامة ، حيث أن هذه البرامج تهدف إلى تطوير كفاءة العاملين وقدراتهم ومجوداتهم<sup>1</sup>

فقد عرفه أحمد محمد موسي على أنه : " الخطوة الرئيسية في العملية الرقابية ، ويمكن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمشترات المحددة والمقدمة ، والوقوف على الانحرافات وتبريرها وتحديد المسؤولية البشرية عنها ، ثم يلي ذلك الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك "<sup>2</sup>.

تعددت طرق تقييم الأداء الوظيفي ومن بينها ما يلي :

#### 1- الطرق التقليدية :أهمها

• **طريقة الترتيب** : وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلي لأسوء ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص .

**مزايا هذه الطريقة** : تتميز هذه الطريقة على أنها :

✓ سهلة التطبيق .

✓ التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء تتم بطريقة واضحة .

<sup>1</sup> - محمد علي المانع ، " تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالأمن العام " ، نفس

المرجع السابق ، ص ص74-75.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل ، علم النفس الصناعي ( بحوث عربي وعالمية ) ، ط1 ، دار النهضة العربية بيروت ، 1985 ، ص502 .

عيوبها : ما يؤخذ على هذه الطريقة :

✓ الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية ، فقد يميل إلى الذاتية في الترتيب والتقييم .

✓ يصعب تطبيقها في حالة وجود أعدادا كبيرة من الأفراد<sup>1</sup>.

• **طريقة المقارنة** :تعتمد هذه الطريقة على أنه لا يوجد تماثل تام بين أداء وانجازات الأفراد والعاملين سواء من حيث الكمية ، أو السلوك حيث أن إنجاز الفرد يقارن مع إنجاز الآخرين ضمن مجموعة العمل لتحقيق الأكفأ أو الأفضل<sup>2</sup>.

• **الطرق الحديثة** : أهمها

✓ **علانية التقييم** :أنما يغلب في الطرق التقييم الحديث إعلان نتائج التقييم ، وذلك لتحقيق الفائدة الموجودة من التقييم ومن فوائد علانية لتقييم ، وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والاستفادة منه في الوظيفة والمهام التي تتناسب مع قدراته وكذلك التعريف على مواطن الضعف .

ومن مميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم وعدالة وموضوعية التقييم .

✓ **المقابلة التقييمية** : تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس والمرؤوس لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء من المستقبل<sup>3</sup>.

✓ **قوائم المراجعة** :يتم إعداد قوائم المراجعة بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة ، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهمية لمدير إدارة الموارد البشرية ، وهو الوحيد الذي يعرف هذه القيم وأن الرئيس المباشر لا يعرفها ، تكون هذه القوائم خالية من التقييم وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيهم وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداءه مرؤوسيه بوضع العلامة المناسبة<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> سيد محمد جاب الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، ط10 ، مصر ، 2009 ، ص50.

<sup>2</sup> عابدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط استراتيجي ، ط1 دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1985 ، ص 401.

<sup>3</sup> فيصل موسى حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة ، عمان ، 2007 ، ص 153.

<sup>4</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دارالجامعية ، القاهرة ، 2006 ، ص 435.

### المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:

**1 تأثير الحالة :** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى . وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة ، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل ، أي درجات متساوية وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة ، او خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة<sup>1</sup>.

**2 الميل للتساهل أو التشدد :** يتجه بعض المشرفين إلي السخاء أو التشدد في تقديرهم ، معنى ذلك أنهم يعطونا تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهم ، إن ذلك يعتبر خطأ شائع بدرجة كبيرة في برنامج التقييم الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته ،ويمكن أن يكن سببا في نشوة النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير ، ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد الاجتماعات ، أو لقاءات خاصة بالمقيمين للتوصل إلى ما يمكن توقعه من مرؤوسيهم والحكم على أداء العاملين في أحد الأقسام بدرجة عالية مقارنة بالمتواجدين في قسم آخر لا يعكس الاختلافات الحقيقية في قدراتهم .

ومساهمتهم في العمل بقدر ما يكشف عن تساهل المدير في القسم الأول وتشدد المدير في القسم الثاني<sup>2</sup>.

**2- الوقوع في المتحيزات الشخصية :** يحصل هذا الخطأ للأشخاص الذين يميل إليهم التقييم وذلك من خلال وجود مثلا صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

يعتمد تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

#### **1-تحديدا لأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:**

لابد من تحديد الأسباب الانحراف في الأداء العاملين عن الأداء المعايير أدن تحديد السباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة ستفيد من ذلك الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيها وإذا كانت العملية قد تمت بموضعية وهل إن انخفاض الأداء عائد للعاملين وان ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما إن الصراعات بين الإدارة والعالمين

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية ، ط.الدار الجامعية ، القاهرة، 2006، ص435.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية نفس المرجع السابق ص 436.

<sup>3</sup> -فيصل موسى حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، ص454.

يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب والدوافع والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة والعمل والفعالية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العامل أما الدوافع فتتأثر بالعديد من التغيرات الخارجة مثل الأجر والحوافز إضافية إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل الخ...

حيث يعتمد تحسين الأداء من خلال خطوات تمكن في :

### 2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :

تكمّن خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضوح الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، إن الأداء مباشرة المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم إزالة مشكلات الأداء .

### 3- الاتصالات المباشرة :

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء فتحدد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه لا بد منه فهناك عدة مداخل تكمن في :

#### • تحسين الموظف :

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

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتباره ، وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء .
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب .

### • تحسين الأداء الوظيفي :

إن التغيير في مهام الوظيفي يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها ، فتحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف<sup>1</sup> .

---

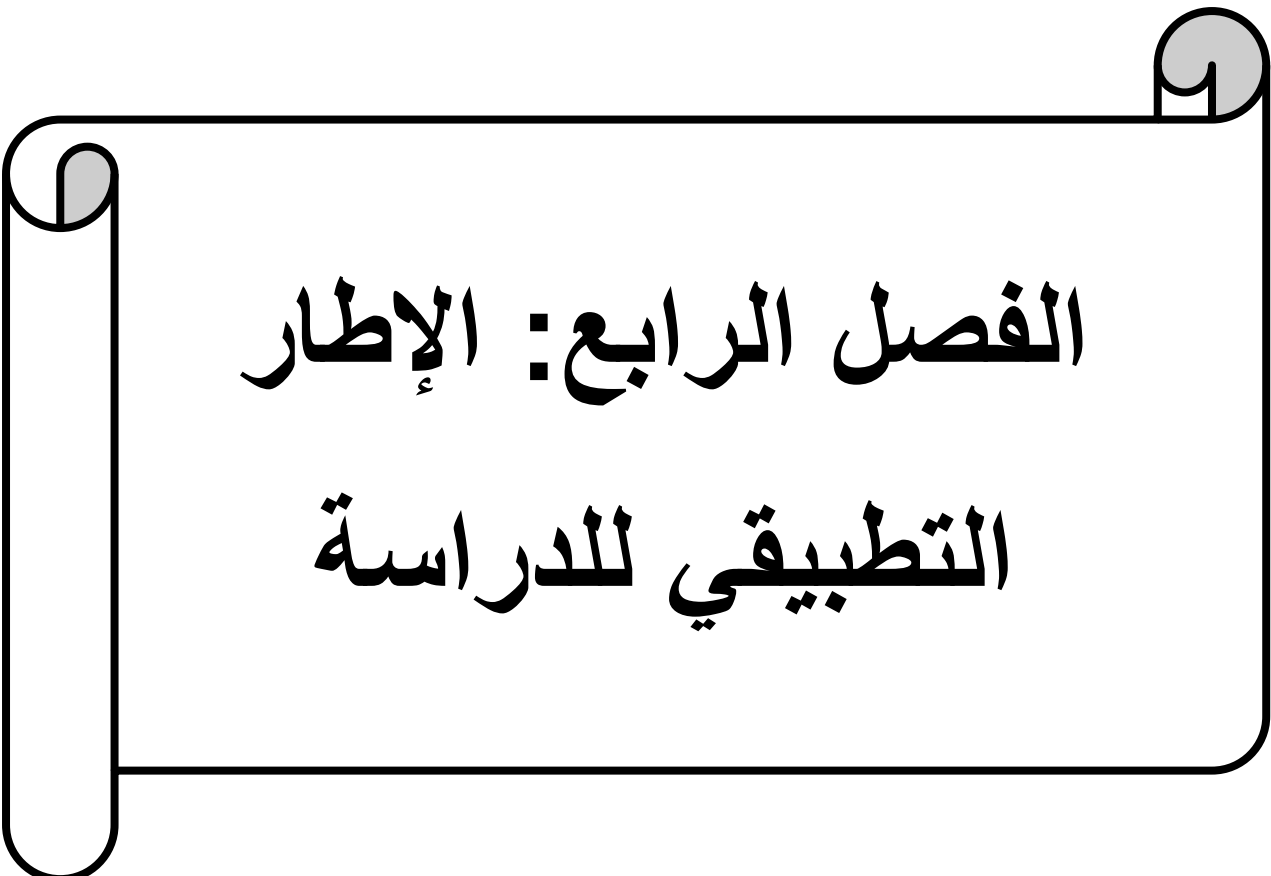
<sup>1</sup> جلال الدين بو علال ، الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي ، " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، عناية الجزائر 2009 ، ص 105.

### • خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تناولنا الأداء الوظيفي والذي هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة ، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالعامل وأخرى خاصة بالمنظمة وتتبع ذلك من خلال تأدية نشاطاتهم مختلفة ، بالإضافة إلى وجود نماذج متطورة ترمي إلى تشخيص مشكلات أداء البشري في المنظمات ، حيث يساهم تقييم الأداء في إبراز مدى نجاح العامل في أداء مهامه .إنه فالأداء هو العنصر الأساسي داخل المنظمة الذي يتم عن طريق تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة من العاملين .

إن أهمية قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي ، والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد الخاص فيها ، أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي ، والذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في عالمنا اليوم .

وتتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية ونجاحها مرتبط بمدى كفاءة مواردها الخام ، حيث يضع سياسات وخطط سلمية وصحيحة بهدف رفع وتحسين أداء عمال ومن تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة من خلال وضع طرق للتقييم الصحيح .



الفصل الرابع: الإطار  
التطبيقي للدراسة



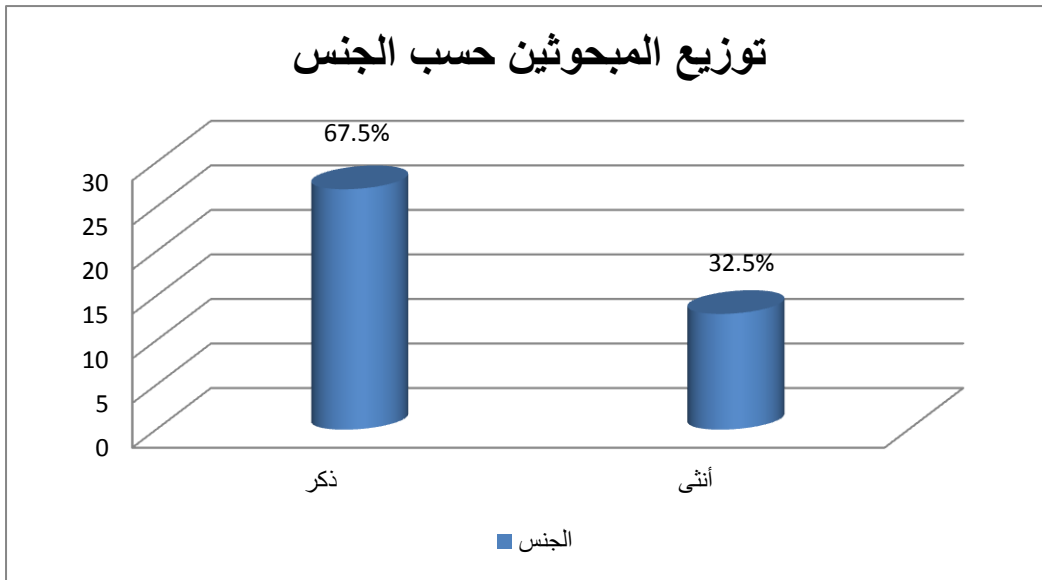
**تمهيد:**

إن كل بحث علمي لا يقتصر فقط على الجانب النظري للبيانات والمعلومات ، بل يجب أن نثبت صحة تساؤلاته تطبيقيا من خلال دراسة شاملة وواقعية، حيث اعتمدنا في هذا الفصل على تحليل وتفسير النتائج التي تحصلنا عليها من خلال أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة، بحيث قمنا بوضع جداول لهذه الأسئلة التي تتضمن عدد من الإجابات والنسب المئوية المرافقة لها، وفي الأخير نقوم بعرض النتائج والخلاصة للدراسة.

أولا البيانات الشخصية:

جدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
67,5%	27	ذكر
32,5%	13	أنثى
100%	40	المجموع

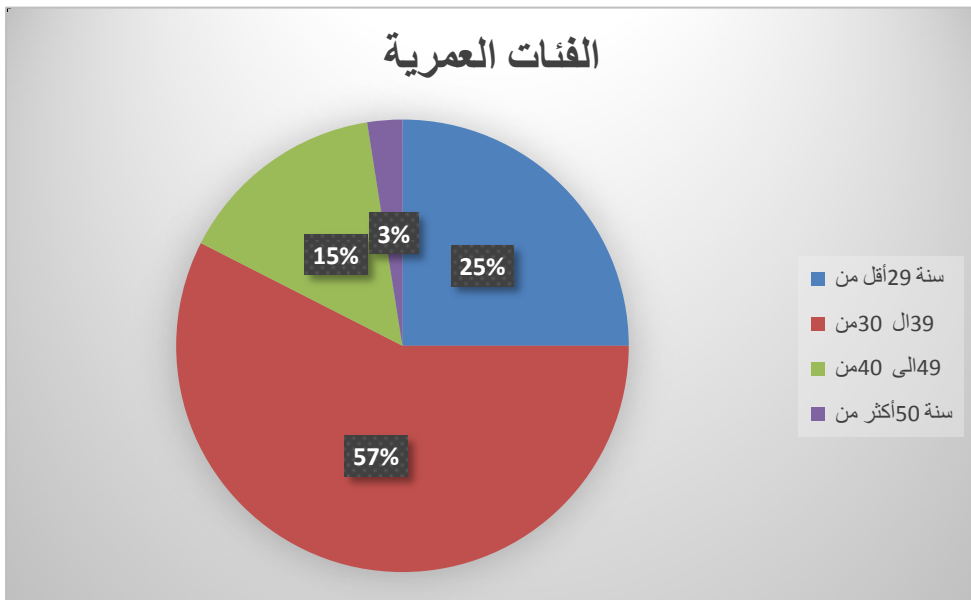


الشكل رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

يبين الجدول رقم (01) جنس المشتركين في الاستبيان الذي قمنا به حيث بلغ عدد الذكور المشاركين في مجموع كلي % ، و بلغ عدد الإناث 13 مفردة بنسبة 32.5% الاستبيان 27 ذكر بنسبة بلغت 67.5 ، بلغ 40 عينة ، ويرجع تفسير ذلك إلي أن ارتفاع نسبة الذكور داخل المؤسسة يعود إلي طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب جهد كبير من طرف الرجال أكثر من جنس الإناث والمؤسسة في مسابقات التوظيف للالتحاق بها حددت جنس الذكور أكثر من الإناث وهذا ما يفسر ارتفاع جنس الذكور العاملين.

جدول رقم (02) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية.

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
25%	10	أقل من 29 سنة
57.5%	23	من 30 إلى 39
15%	6	من 40 إلى 49
2.5%	1	أكثر من 50 سنة
%100	40	المجموع



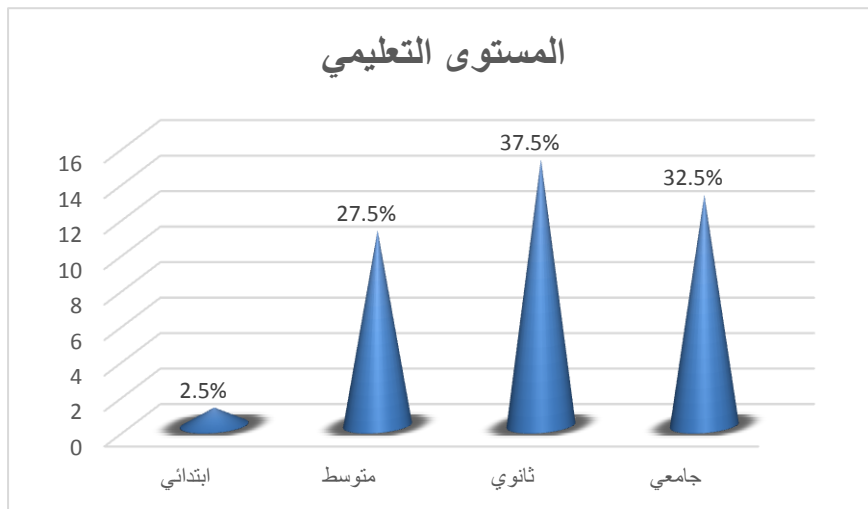
الشكل رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية.

نلاحظ من الجدول (02) نلاحظ أن أغلبية العينات تقل أعمارهم عن 39 سنة حيث بلغ عدد العينات التي تبلغ أعمارهم أقل من 29 سنة 10 عينات بنسبة بلغت 25% ، وبالنسبة للعينات التي تبلغ أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة كانت الأغلبية بـ 23 عينة ونسبة 57.5% ، أما بالنسبة للعينات من 40 إلى 49 سنة بلغت 6 عينات بنسبة 15% ، وسجلنا عينة واحدة تبلغ من العمر أكثر من 50 سنة بنسبة كلية 2.5% .

ويرجع تفسير ذلك إلي ارتفاع النسبة في الفئة العمرية من 30 إلى 39 الي أن عمال المؤسسة يغلب عليهم الطابع الشبابي وهذا يدل علي النشاط والحيوية في المؤسسة، كما يعود أيضا ذلك إلي الشروط الموجودة في ملف التوظيف الخاص بالمؤسسة.

## جدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	الفئة
2.5%	1	ابتدائي
27.5%	11	متوسط
37.5%	15	ثانوي
32.5%	13	جامعي
100%	40	المجموع



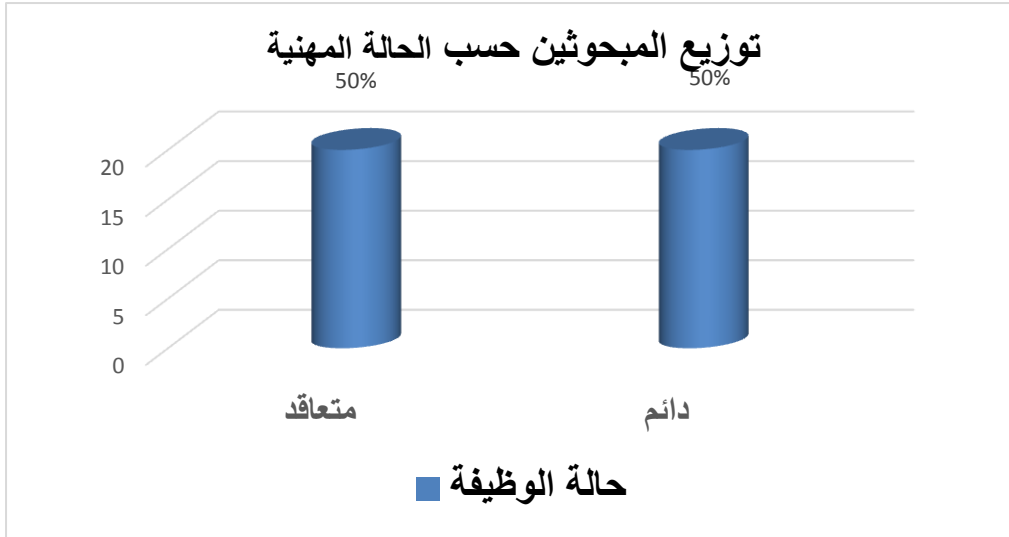
## الشكل رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

من الجدول (03) نلاحظ الأغلبية العمال ذو مستوى ثانوي بنسبة 37.5% بمجموع 15 عينة ويليهما أصحاب المستوى الجامعي بنسبة متقاربة بلغت 32.5% وإما بالنسبة للعينات ذوات المستوى التعليمي المتوسط بلغ 27.5% بمجموع 11 عينة أما العينة الوحيدة المتبقية التي تملك مستوى ابتدائي بنسبة 2.5%. ومن خلال النسب السابقة يمكن القول أن المستوي الثانوي هو اعلي نسبة موجودة في وسط المؤسسة، وذلك يرجع إلي حسن التكوين العمال وذلك حسب طبيعة الوظيفة في حد ذاتها، كما تهتم أيضا بدرجة كبيرة بمستوي الجامعي وذلك يرجع إلي متطلبات الوظيفة من وجود تقنيين ومهندسين وخبراء، وهذا ما يؤدي إلي تحقيق التفاعل والتفاهم البناء .

رغم أن المستوى التعليمي الجيد يساعد على نقل وتحويل الأفكار التي تساعد علي انجاز المهام والوظائف التي تعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة إلا انه سجلنا تقارب بين المستويين الثانوي والجامعي في جانب الاعتماد عليهم في المؤسسة رغم إن هناك اختلاف واضح بين المستويين.

جدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المهنية .

حالة الوظيفة	التكرار	النسبة
متعاقد	20	50%
دائم	20	50%
المجموع	40	%100

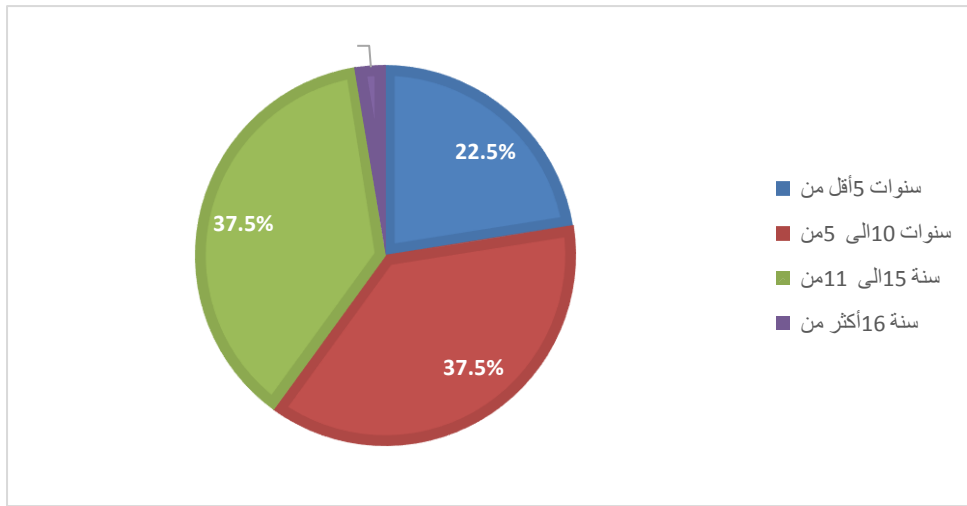


الشكل رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المهنية.

نلاحظ من الجدول رقم (04) تساوي عدد المبحوثين من حيث الحالة المهنية بـ 20 مفردة بصفة دائمة و 20 مفردة متعاقدة بنسبة 50% لكل حالة ، ويرجع تفسير ذلك إلي أن المؤسسة تعتمد علي مزيج بين العمال الدائمين والمتعاقدين في إطار تطوير فعالية الاتصال خاصة الاتصال التنظيمي الذي يعد نجاحه ضرورة ملحة لاستمرار نشاط المؤسسة.

جدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
22.5%	9	أقل من 5 سنوات
37.5%	15	من 5 إلى 10 سنوات
37.5%	15	من 11 إلى 15 سنة
2.5%	1	أكثر من 16 سنة
100%	20	المجموع



الشكل رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن عدد العينات التي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 22.5% بمجموع 9 عينات، والعينات التي تمتلك خبرة جيدة من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة جاءت بنسب متساوية 37.5% ويعدد عينات بلغ 15 عينة، أما بالنسبة للعينات الخبيرة جدا والتي لها خبرة تجاوزت 16 سنة وجدنا عينة واحدة بنسبة 2.5%.

ويرجع تفسير ذلك إلى كون المؤسسة لا تميل إلى التجديد في مواردها البشرية بل تستفيد من الطاقات الفكرية التي لديها الخبرة في العمل والتي تكون أكثر قابلة للعمل وأكثر مساهمة للتطورات الحاصلة داخل أو خارج المؤسسة، بالإضافة إلى أنهم يشغلون مناصب هامة وحساسة في المؤسسة نظرا لمعرفتهم الجيدة تتيح للعمال القدرة على المعرفة بشؤون المؤسسة المتعلقة بالعمل.

ثانيا/ عرض وتحليل وتفسير تساؤلات الدراسة:

1- عرض وتحليل وتفسير تساؤلات المحور الأول: دور الإتصال الوظيفي في فعالية الأداء الوظيفي .

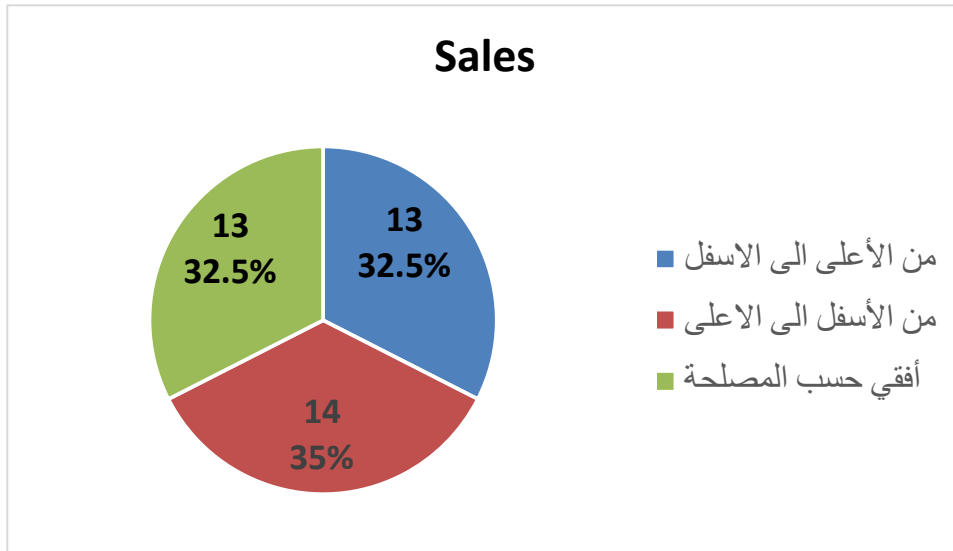
الجدول رقم (06):يبين وجود عملية اتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابات
5%	2	نادرا
27.5%	11	أحيانا
67.5%	27	دائما
%100	40	المجموع

يمثل الجدول رقم (06)أعلاه وجود عملية اتصال داخل المؤسسة ويشير الجدول إلى انه أغلب نسبة من العينة أجابوا بدائما وتقدر بنسبة 67.5% ب 27 عينة، ثم تليها نسبة 27.5%أجابوا بأحيانا لوجود اتصال داخل المؤسسة وكان عددهم 11 عينة، ونجد من البقية ممن أجاب بنادرا نسبة 5%بعدد عينات بلغ 2، ويرجع تفسير ذلك إن الاتصال في المؤسسة يعتبر احد الدعائم أو الركائز الأساسية المهمة والتي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها ويعتبر أيضا من الأمور الحيوية والتي تعد علي درجة كبيرة من الأهمية لعمل المؤسسة، التي تعتمد علي الإدارة التي تعتبر الاتصالات احدي أهم وظائفها ومقوماتها فمؤسسة نفعال لا تستطيع أن تقوم بأداء أي نوع من المهام والأعمال بدون قيام بعمليات الاتصال، فان لم تحدث عمليات الاتصال أو إذا حدثت بكيفية غير سليمة، فان العمال لا يستطيعون معرفة أدوارهم وبالتالي يتعذر القيام به

الجدول رقم (07): نوع الاتصال السائد في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابات
32.5%	13	من الأعلى إلى الأسفل
35%	14	من الأسفل إلى الأعلى
32.5%	13	أفقي حسب المصلحة
100%	40	المجموع



الشكل رقم (07): نوع الاتصال السائد في المؤسسة

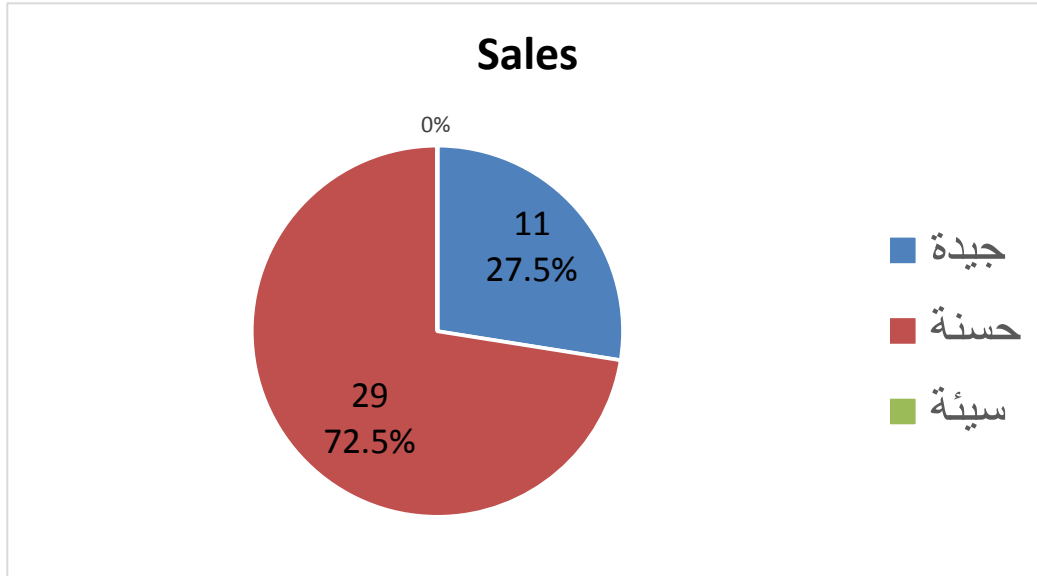
نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 بأن النسب متساوية بين من أجابوا ب من الأعلى إلى الأسفل وبين أجابوا بأن الاتصال أفقي حسب المصلحة بنسبة بلغت 32.5% بعدد مفردات بلغت 13 مفردة، وهناك تفاوت بسيط بين العينات السابقة وبين أجابوا من الأسفل إلى الأعلى بعينة واحدة (14) بنسبة بلغت 35%.

ويرجع تفسير ذلك أن الاتصال الصاعد هو الأكثر استخداما في المؤسسة وله أهمية خاصة حيث يربط بين المستويات الإدارية العليا مما يساهم في نقل الاقتراحات ، وكذا مساهمة في تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمسؤولياتها ، وحصولها علي إجابات أفضل للمشاكل المختلفة، كما يساعد الاتصال الصاعد على فتح قنوات تسهل حركة مدى تقبل الاتصال النازل من منطلق أن الإصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا، بينما الاتصال النازل والاتصال الأفقي كانت نسبة متساوية وهذا يعني أن هناك تنوع في اتصالاتها داخل المؤسسة إذ تعتمد علي كل اتجاهات الاتصال وذلك راجع لسلسلة التواصل بين كل فئات العمالية.



الجدول رقم (08): طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين

النسبة	التكرار	الإجابات
27.5%	11	جيدة
72.5%	29	حسنة
0%	0	سيئة
100%	40	المجموع

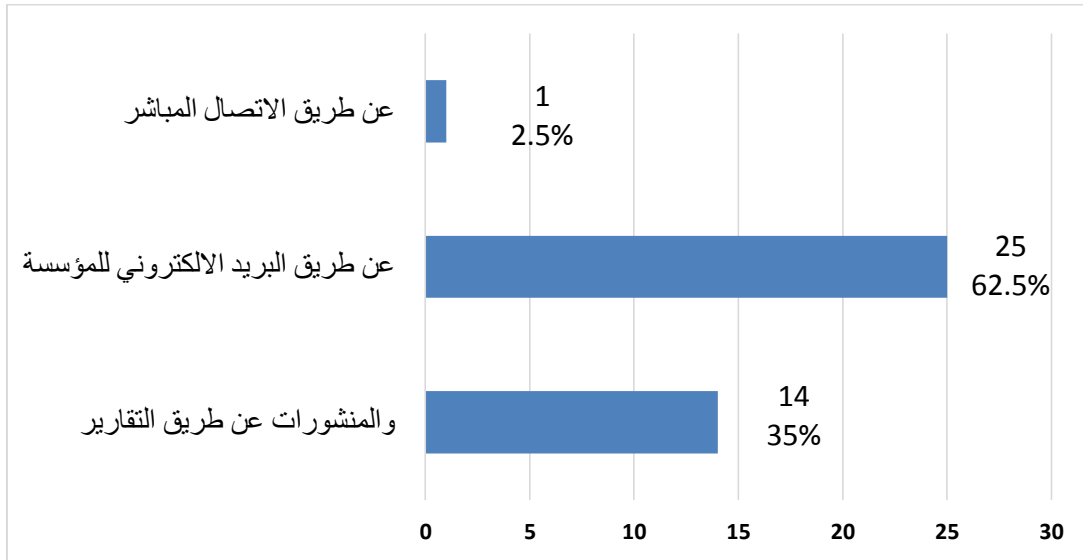


الشكل رقم (08): طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين

يظهر الجدول (08) أن 72.5% من العينة بمجموع 29 مفردة يرون أن طبيعة الاتصال حسن، في حين يرى 27.5% أن الاتصال جيد بعدد مفردات قدرت بـ 11 مفردة ، وفيما لا ترى أي عينة أن الاتصال سيء، من خلال هذه النتائج يتبين أن معظم الموظفين طبيعة اتصالاتهم حسنة وهذا يعود إلي وجود اتصال بينهم ويعتبر الاتصال احد أهم وظائف المؤسسة، فالمؤسسة لا تستطيع أن تقوم بأداء أي نوع من المهام والأعمال بدون القيام بعمليات الاتصال ، كما يساعد العمال في الحصول على المعلومات وكتساب الخبرات مما يزيد من تحسين أدائهم ورفع من فاعلية العمل .

الجدول رقم (09): كيفية تنقل القرارات الصادرة من الإدارة المركزية

النسبة	التكرار	الإجابات
35%	14	والمنشورات عن طريق التقارير
62.5%	25	عن طريق البريد الالكتروني للمؤسسة
2.5%	1	عن طريق الاتصال المباشر
100%	40	المجموع



الشكل رقم (09): كيفية تنقل القرارات الصادرة من الإدارة المركزية

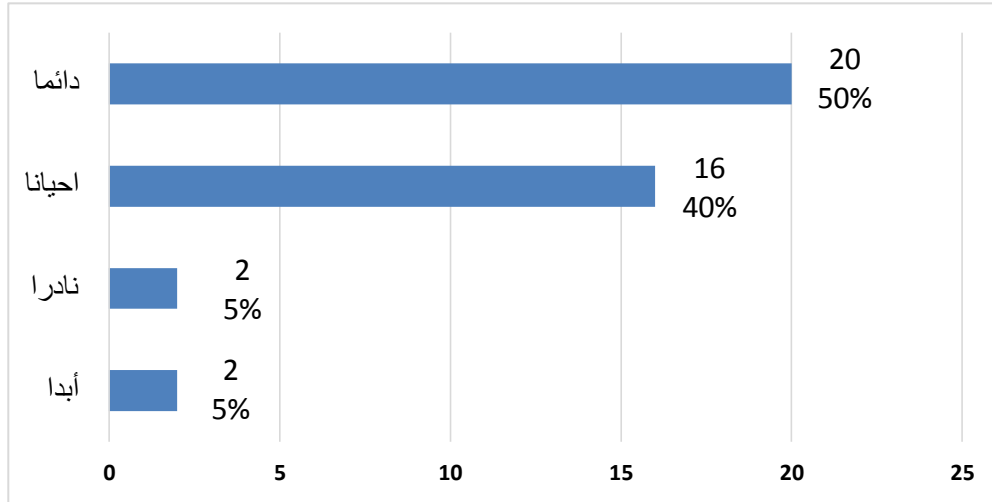
يتضح من خلال الجدول (09) أعلاه أن 62.5% (25 مفردة) من العينات ترى أغلبية الاتصالات تتم عن طريق البريد الالكتروني للمؤسسة ، تليها 35% (14 مفردة) من العينات ترى أن التقارير والمنشورات تنقل القرارات لها بأحسن طريقة ، والبقية 2.5% (عينة واحدة) تفضل الاتصال المباشر .

من خلال النسب السابقة يمكن القول أن القرارات الصادرة من الإدارة المركزية تنقل عن طريق البريد الالكتروني للمؤسسة وعن طريق التقارير والمنشورات كأداة للتواصل مع بعضهم البعض وتعتبر وسائل هامة في تسهيل نقل المعلومات وتختصر الجهد والوقت على العمال وسهولة الاستعمال .

## 2- عرض وتحليل وتفسير تساؤلات المحور الثاني: العلاقة بين نمط الإتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (10): تواصل الإدارة مع الموظف خلال فترات منظمة أثناء العمل

النسبة	التكرار	الإجابات
05%	2	أبدا
05%	2	نادرا
40%	16	أحيانا
50%	20	دائما
100%	40	المجموع

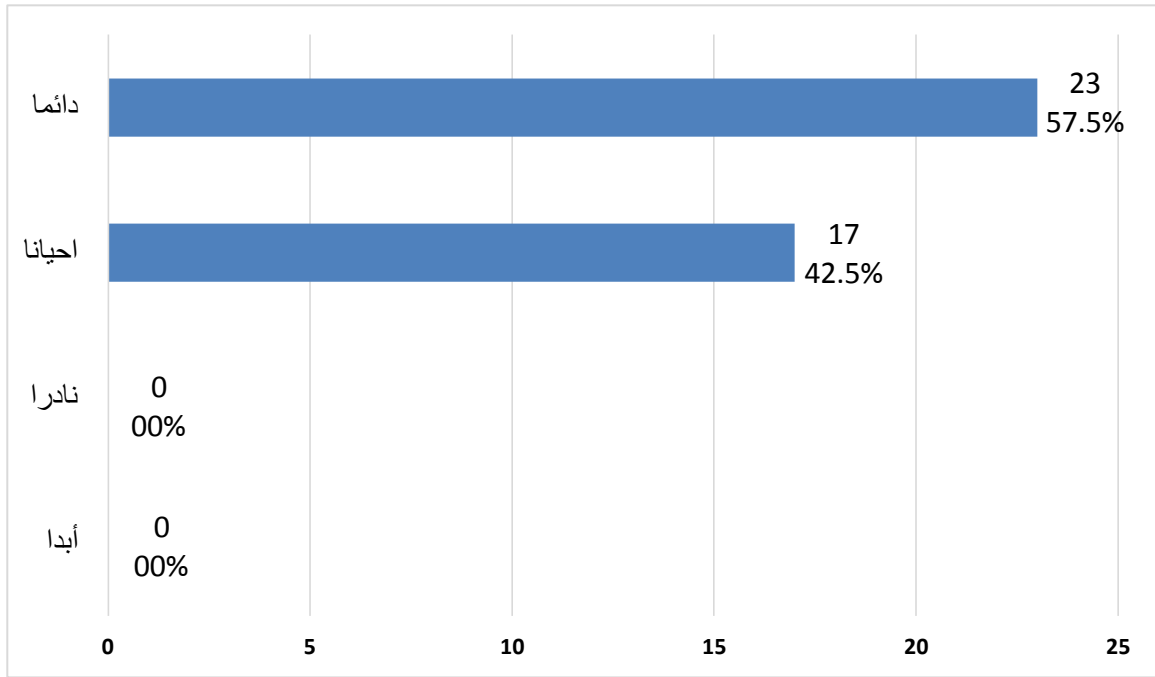


الشكل رقم (10): تواصل الإدارة مع الموظف خلال فترات منظمة أثناء العمل

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (10) بأن أكبر نسبة 50% (20 عينة) من أفراد العينة يرون أن الإدارة تتصل به أثناء أوقات العمل خلال فترات منظمة، ويليهما نسبة 40% (16 عينة) ترى أن ذلك يحدث أحيانا في فترات منظمة ، أما بالنسبة للبقية (4 مفردات) انقسموا بين نادر الاتصال ولا وجود للاتصال بنسب متساوية 5% وإعداد عينات 2 لكل منهما ، ويرجع تفسير ذلك إلى اهتمام المؤسسة بجميع القنوات الاتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات والإرشادات في الوقت المناسب.

**الجدول رقم (11): زيادة إتقان العمل في حالة اهتمام الرئيس بمقترحاتك؟**

النسبة	التكرار	الإجابات
00%	0	أبدا
00%	0	نادرا
42.5%	17	أحيانا
57.5%	23	دائما
100%	40	المجموع

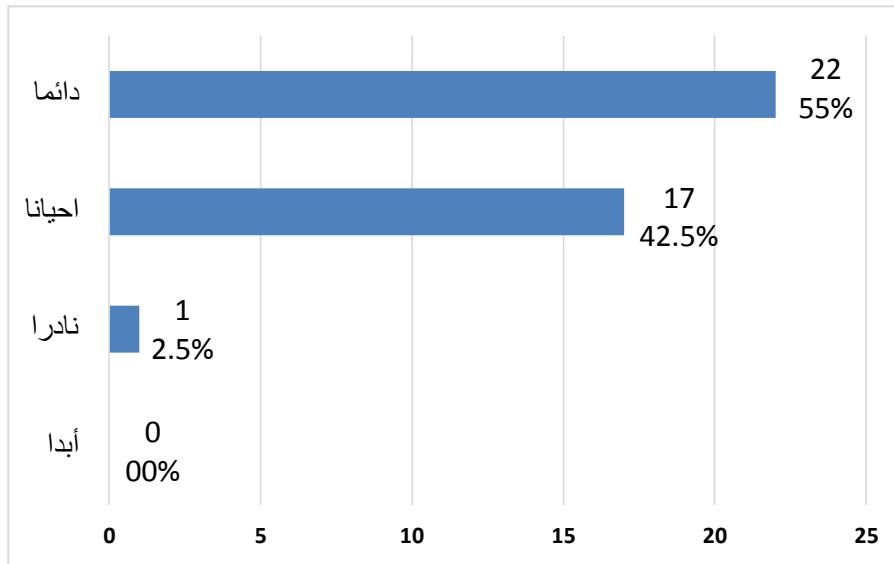


**الشكل رقم (11): زيادة إتقان العمل في حالة اهتمام الرئيس بمقترحاتك**

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (11) بأن المفردات انقسمت بين مجيب دائما وأحيانا فقط و أكبر نسبة 57.5% (23 مفردة) من أفراد العينة يرون أنها تمام الرئيس بأرائهم يزيد من إتقانهم للعمل، أما البقية بنسبة 42.5% (17 مفردة) ترى أن ذلك يحدث أحيانا ، ويرجع تفسير ذلك إلى أن الرئيس يتبع سياسة الباب المفتوح ويرحب بالاتصالات الصاعدة من العمال إليه، وهذا يؤكد حرص واهتمام الرئيس على تطوير الأداء إلي الأفضل .

الجدول رقم (12): استخدام تقنيات الاتصال يساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟

الاجابات	التكرار	النسبة
أبدا	0	00%
نادرا	1	02.5%
أحيانا	17	42.5%
دائما	22	55%
المجموع	40	100%

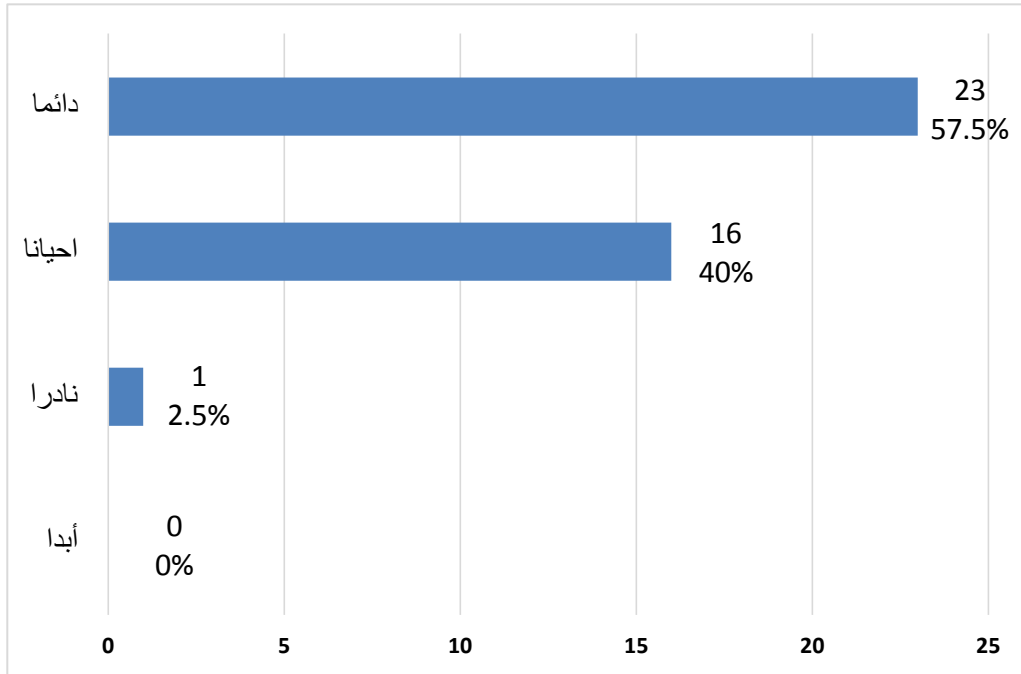


الشكل رقم (12): استخدام تقنيات الاتصال يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ؟

يظهر لنا من خلال الجدول (12) بأن أكبر نسبة 55% (22 مفردة) من أفراد العينة يرون أن استخدام وسائل الاتصال يساعدهم على تحسين أدائهم ، ويليهما نسبة 42.5% (17 مفردة) ترى أن ذلك يحدث أحيانا ، أما بالنسبة للبقية لعينة واحدة ترى أن ذلك نادر الحدوث بنسبة 2.5% . ويرجع تفسير ذلك أن المؤسسة تستعمل الأدوات والأوعية والأساليب والوسائل الحديثة والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات بين الرئيس والموظفين داخل المؤسسة والتي تساهم بدورها في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (13): الحوافز التي تقدم للعمال ومساعدتها على الأداء الوظيفي الجيد

الاجابات	التكرار	النسبة
أبدا	0	%00
نادرا	1	%02.5
احيانا	16	%40
دائما	23	%57.5
المجموع	40	%100

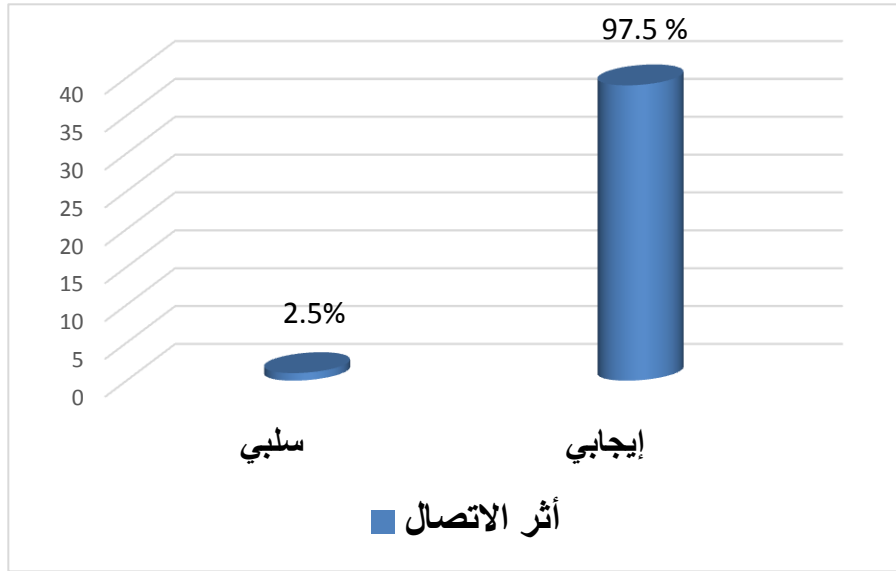


الشكل رقم (13): الحوافز التي تقدم للعمال ومساعدتها على الأداء الوظيفي الجيد

يظهر لنا من خلال الجدول (13) بأن أكبر نسبة 57.5% (23 مفردة) من أفراد العينة يرون أن الحوافز التي تقدم لهم تحفزهم على الأداء الوظيفي الجيد ، ويليهما نسبة 40% (16 مفردة) ترى أن ذلك يحدث أحيانا ، أما بالنسبة للبقية لعينة واحدة ترى أن ذلك نادر الحدوث بنسبة 2.5%، مما سبق يتضح أن الحافز المعنوي تمثله الروح المعنوية التي تجعل العامل يبذل أقصى جهد سواء فكري كان أو عضلي من أجل ترقية وتشجيع وتحسين الأداء في العمل، كما للحافز المادي أيضا دور كبير في الإبداع والابتكار وإعطاء أفكار جديدة للقيام بمشاركة مختلفة داخل المؤسسة من خلال غرس حب العمل.

الجدول رقم (14): تقييم اثر الاتصال داخل مؤسستكم على الأداء الوظيفي

النسبة	التكرار	الاجابات
%97.5	39	ايجابي
%02.5	1	سلبي
%100	40	المجموع



الشكل رقم (14): تقييم اثر الاتصال داخل مؤسستكم على الأداء الوظيفي

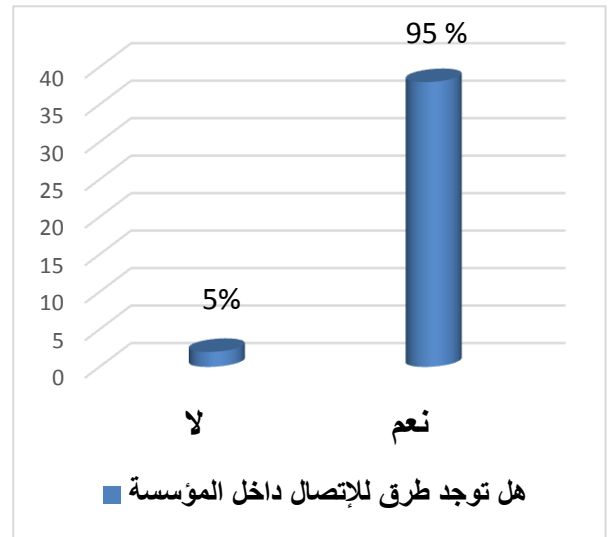
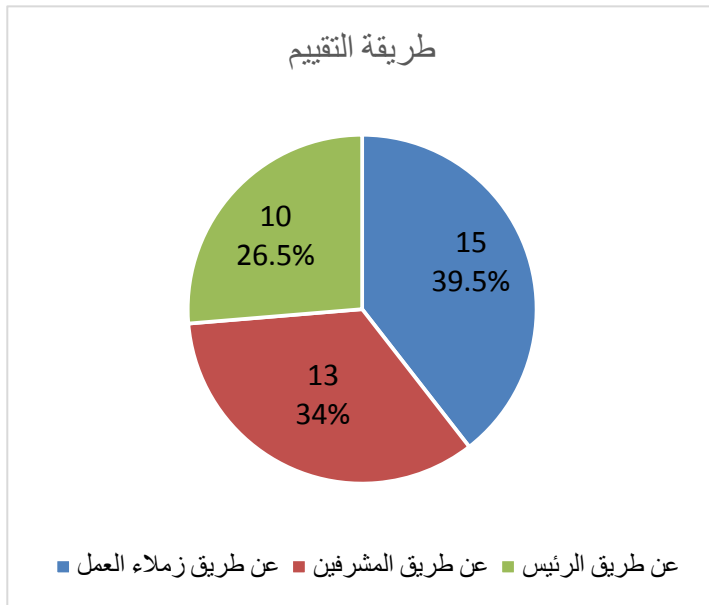
يظهر لنا من خلال الجدول (14) بان أغلبية العينات %97.5 (39 مفردة) يرون أن الاتصال داخل مؤسساتهم إيجابي تماما ،والعينة الوحيدة التي أجابت بسلبي بنسبة 2.5 % ، ويرجع تفسير ذلك إلي سلاسة ومرونة تعامل المسؤولين مع العمال، وهم يتقبلون طريقة الاتصال السائد في المؤسسة وكلها أسباب تحفزهم علي الأداء الجيد لمهامهم.

الجدول رقم (15): طرق تقييم الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	عن طريق
%39.5	15	زملاء العمل
%34	13	المشرفين
%26.5	10	الرئيس
%100	38	المجموع

في حالة الإجابة ب نعم

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%95	38	نعم
%05	2	لا
100%	40	المجموع





يتضح من خلال الجدول (15) أن اغلب أفراد العينة 95% (38 مفردة) ترى بأن الاتصال داخل المؤسسة موجود ، بينما 5% (2 مفردات) ترى أن الاتصال غير موجود وأجابت بلا .  
من العينات الـ 38 التي أجابت بنعم طلبنا منهم أن يعطونا الطرق التي يتبعونها للتقييم فأجابت 39.5% (15 عينة ) بأنه يتم عن طريق زملاء العمل ، و 34% (13 مفردة) أجابت بأنه يتم عن طريق المشرفين ، أما البقية 26.5% (13 مفردة) أجابوا بأن رئيس العمل هو الطريقة للتقييم، يمكن القول انه يتم تقييم الاتصال وطرقه في المؤسسة وهذا ما عكس ارتفاع الإجابات المبحوثين بنعم عن (طريق الرئيس ) مدير المؤسسة والمشرفين و زملاء العمل لتقديم الاتصال والأداء من خلال:

- طريقة التقييم ببحث الصفات والخصائص مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار مواعيد العمل وهنا يقوم الرئيس المباشر ( أي مدير المؤسسة).
- التخطيط : وهو الوظيفة التي تتضمن تحديد الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبأ بالطرق والمسالك والأساليب الوصلة إلي أهداف المرغوبة.
- أو بالاعتماد علي طرق الحديثة من خلال الاتصال و تضافر الجهود المشتركة للموظفين من اجل الوصول إلي أداء اتصالي ناجح.

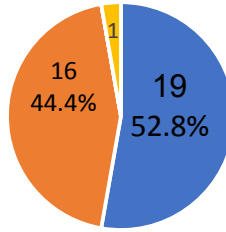
3- عرض وتحليل وتفسير تساؤلات المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي .

الجدول رقم (16): المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي

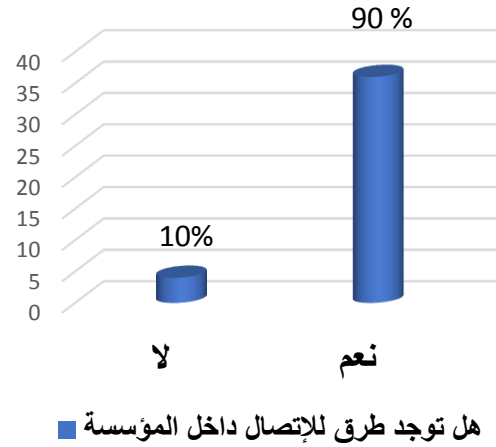
النسبة	التكرار	
52.8%	19	نقص الخبرة والمهارة لدى الموظف
44.4%	16	نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة
0%	0	السبب الإداري
2.8%	1	مشكلة الرضا الوظيفي
100%	36	المجموع

في حالة الإجابة ب نعم

النسبة	التكرار	الاحتمالات
90%	36	نعم
10%	4	لا
100%	40	المجموع



- نقص الخبرة والمهارة لدى الموظف
- نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة
- السبب الإداري
- مشكلة الرضا الوظيفي



الشكل رقم (16): المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي

يتضح من خلال الجدول (16) أن اغلب أفراد العينة 90% (36 مفردة) ترى بأنه توجد معوقات تعرقل أدائهم الوظيفي ، بينما 10% (4 مفردات) ترى أنه لا يوجد أي عرقلة لأدائهم الوظيفي.

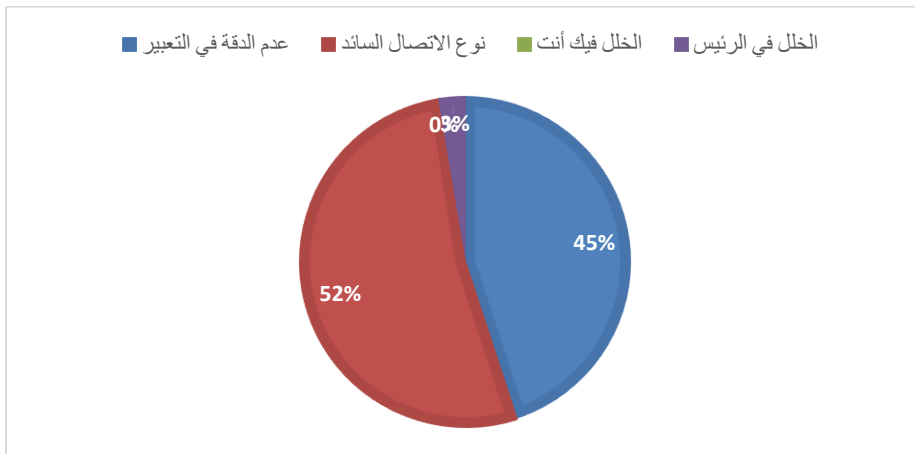
حيث رجحت نسبت 52% ( 19 مفردات) ممن أجابوا بنعم بأن السبب راجع إلى نقص الخبرة والمهارة و 44.4% ( 16 مفردة) يرون أننقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة سبب أيضا لعرقلة أدائهم ، أما العينة المتبقية ترى أنها مشكلة رضا وظيفي بنسبة 2.8% .

مما سبق يتضح أن المعوقات التي تعرقل الأداء الوظيفي هي نقص الخبرة والمهارة الكافية لدي بعض العمال وهذا راجع إلي نقص التدريب والتطوير علي يد خبراء معترف بهم الاكتساب الخبرة منهم بشكل صحيح و متقن، وان نقص التدريب والتطوير والتأهيل (التكوين) تؤدي إلي نقص جودة العمل

وكذلك نقص التنسيق العملي بين وحدات المؤسسة نتيجة المشاكل والصراعات بين العمال، مما يؤكد علي نقص ثقافة التفاهم والحوار بين أفراد الجمهور الداخلي.

الجدول رقم (17): يوضح الخلل الذي يصعب عملية الاتصال

النسبة	التكرار	الاجابات
45%	18	عدم الدقة في التعبير
52.5%	21	نوع الاتصال السائد
00%	0	الخلل فيك أنت
2.5%	1	الخلل في الرئيس
100%	40	المجموع

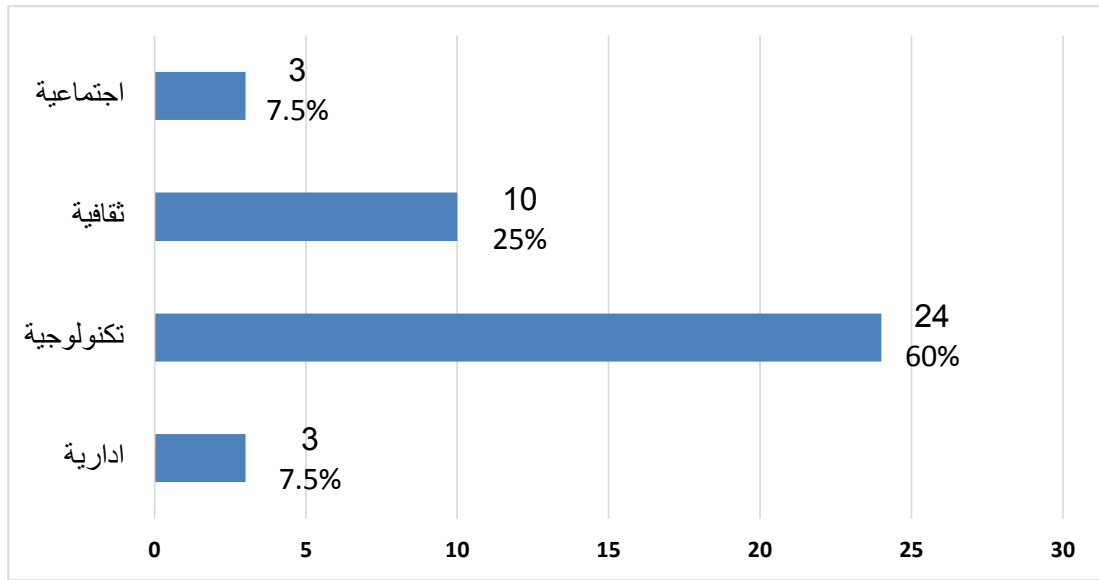


الشكل رقم (17): يوضح الخلل الذي يصعب عملية الاتصال

نلاحظ من خلال معطيات الجدول (17) نوع الاتصال السائد هو من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث خلل في عملية الاتصال حيث أكد هذا 52.5% (21 مفردة) من العينات ، ومن ناحية أخرى أكد 45% (18 مفردة) هم الآخرون أن عدم الدقة في التعبير أيضا سبب آخر لحدوث الخلل ، وترى العينة الوحيدة المتبقية (2.5%) أن الخلل في الرئيس وطبعا لا ترى أي عينة أن المشكلة فيها ، تتعدد العوامل خلل التي تصعب العملية الاتصال داخل المؤسسة منها عوامل المتعلقة في صعوبة التعبير وهذا ما يعبر عنه بالمعوقات التنظيمية والتي تعيق وصول المعلومة الصحيحة للمستقبل، ثانياً معوقات الاجتماعية المتعلقة بنوع الاتصال السائد وافتقار الأفراد لمهاراتها مما يشكل ضعف التفاعل بين النماذج التفاعلية الثنائية الاتجاه (نموذج وليرشرام ونموذج أوسجود)، أما من عبروا أن الخلل في الرئيس فيفسر ذلك إلي صعوبات اجتماعية قد تتجسد في صعوبات تقديم الأداء الوظيفي للأفراد وتمثل كل هذه العوامل مجتمعة صعوبات تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18): الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
إدارية	3	7.5%
تكنولوجية	24	60%
ثقافية	10	25%
اجتماعية	3	7.5%
المجموع	40	100%



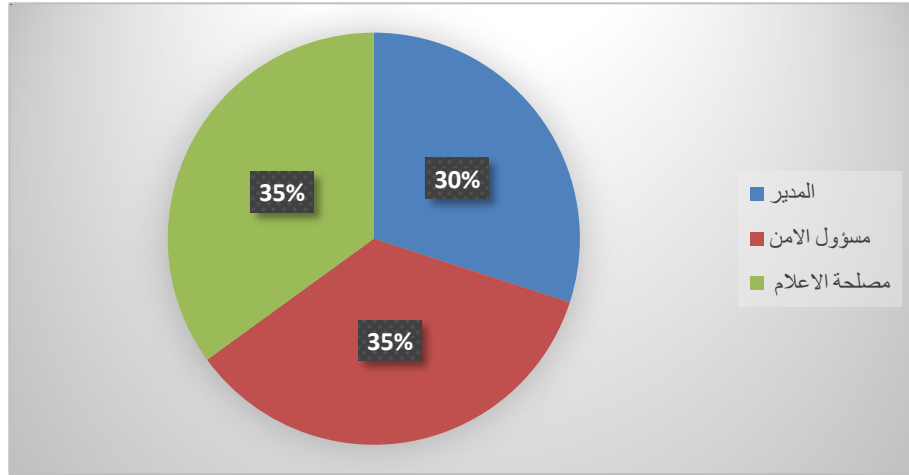
الشكل رقم (18): الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسات

نلاحظ من البيانات المبينة في الجدول (18) بان نسبة 60% (24 مفردة) من أفراد العينة يرى ان الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة هي التكنولوجيا ، في حين يرى 25% (10 عينات) من أفراد العينة أن الأسباب ثقافية ، إما في يخص بقية العينات (6 عينات ) انقسم بين 7.5% (3 عينات ) لكل واحدة من الأسباب الإدارية والاجتماعية .

مما سبق يتضح أن الصعوبات التي تعيق من عملية الاتصال داخل المؤسسة تواجه العمال أثناء القيام بالاتصال فلعوائق تكنولوجية احتلت الصدارة وهذا راجع بسبب أن العمال تلقوا تعليماً تقليدياً ولا يجدون استخدام الجيد للتكنولوجيات الحديثة، كذلك العوائق الثقافية التي تحول أمام حرية العام في التعبير و توصيل انشغاله للمرؤوسين وترجع إلي إتباع بعض ثقافات لا تتماشى مع الثقافة العربية وهما يصعب التواصل معها فتجعل العمال لا يصرحون بوجود انشغالات ونقص .

الجدول رقم (19): الجهة المسؤولة عن المعوقات التي تصيب الإتصال الوظيفي

الجهة	التكرار	النسبة
المدير	12	30%
مسؤول الأمن	14	35%
مصلحة الإعلام	14	35%
المجموع	40	%100



الشكل رقم (19): الجهة المسؤولة عن المعوقات التي تصيب الإتصال الوظيفي

نلاحظ من معطيات الجدول (19) أن النسب متقاربة فيما يخص المسؤول عن إعاقة الإتصال الوظيفي فأجاب 35% (14مفرد) عينة بأن مسؤول الأمن هو المسؤول ، وأجابت نفس النسبة (35% ) بأن مصلحة الإعلام هي المسؤولة ، فيما اجب 30% بمجموع 12 مفردة بأن المدير هو المسؤول عن ذلك ، يمكن القول انه تتعدد القواعد المسؤولة عن المعوقات التي تصيب الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة بين (رئيس المؤسسة أو خلية الإعلام)، حيث يمكن إشراك جميع الأطراف من خلال إقحامهم في اتخاذ قرارات التنظيمية وخاصة تلك المتعلقة بمجال عملهم وتوجيههم إلي النقاط الضعف التي تواجه مجال (الاتصال خاصة التنظيمي في مؤسساتهم وكذا محاولة إرشادهم إلي الأهمية التي يكتسبها الإتصال التنظيمي في المؤسسة).

الجدول رقم (20): يمثل نوع الاتصال السائد في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي والخيرة.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.5	13	10	4	15	6	7.5	03	0	0	من الأعلى إلى الأسفل
35	14	10	4	12.5	5	10	04	2.5	1	من الأسفل إلى الأعلى
32.5	13	12.5	5	10	4	10	04	0	0	أفقي حسب المصلحة
%100	40	32.5	13	37.5	15	27.5	11	2.5	1	المجموع

المجموع		مكثّر من 16		من 11 إلى 15		من 5 إلى 10		أقل من 5		الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32.5	13	0	0	10	4	12.5	5	10	4	من الأعلى إلى الأسفل
35	14	2.5	1	12.5	5	17.5	7	2.5	1	من الأسفل إلى الأعلى
32.5	13	0	0	15	6	7.5	3	10	4	أفقي حسب المصلحة
%100	40	2.5	1	37.5	15	37.5	15	22.5	9	المجموع

نلاحظ من خلال الإحصائيات الاتصال السائد في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي أن 2.5% من الموظفين ذو المستوى الابتدائي، في حين أن 27.5% من الموظفين ذو المستوى المتوسط وتشير أن اغلب نسبة من العينة 10% أجابوا أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة جاءت نسبة متساوية من الأسفل إلى الأعلى وأيضا أفقي حسب المصلحة، أما ذوات المستوى الثانوي بلغت 37.5% وان اغلب نسبة من العينة 15% أجابوا بان نوع الاتصال السائد في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل، أما ذو

المستوي الجامعي 32.5% وتشير الإحصائيات أن اغلب نسبة من العينة 12.5 أجابوا ان نوع الاتصال السائد في المؤسسة يكون بشكل أفقي.

أما إحصائيات متغير الخبرة نلاحظ أن عدد العينات التي تملك خبرة اقل من 5 سنوات بلغت 22.5% بمجموع 9 عينات في حين تشير اغلب نسبة من العينة 10% أجابوا بان نوع الاتصال السائد في المؤسسة يكون من الأعلى إلي الأسفل وأيضا أفقي حسب المصلحة في حين العينات التي تملك خبرة جيدة من 5 إلي 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة جاءت نسبة متساوية ب 37.5% ويعدد عينات 15 عينة،

والتي أجابوا بان نوع الاتصال السائد في المؤسسة بنسبة للعمال من 5 إلى 10 سنوات كانت إجابتهم من الأعلى إلي الأسفل 17.5% أما بنسبة للعمال من بين 11 إلى 15 سنة كانت إجابتهم 15% أفقي حسب المصلحة ، أما بنسبة للعينات الخبرة الجيدة والتي لديها الخبرة تجاوزت 16 سنة وجدنا عينة واحدة.

ومن خلال الإحصائيات السابقة نستنتج أن الاتصال السائد في المؤسسة من الأعلى إلي الأسفل وافقي حسب المصلحة هم أكثر استخداما ، حيث يرتبط بين المستويات الإدارية العليا مما يساهم في نقل الاقتراحات وكذا مساهمة في تسهيل مهمة الإدارة في قيام بمسؤولياتها و حصولها علي إجابات أفضل للمشاكل المختلفة ، كما يساعد الاتصال في فتح قنوات تسهيل حركة التواصل بين العمال ، كما أن الخبرة تساعد في تطويرا لمهارات المطلوبة في العمل وفتح باب التواصل مع المؤسسة، ويمكن القول أن الخبرة والمستوي التعليمي الجيد للموظف يساعد علي معرفة نوع الاتصال السائد في المؤسسة .

الجدول رقم (21): يمثل اتصال الإدارة خلال فترات منظمة أثناء أوقات عمل حسب متغير المستوى التعليمي والخبرة.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
5	2	0	0	2.5	1	2.5	1	0	0	أبدا
5	2	0	0	5	2	0	0	0	0	نادرا
40	16	12.5	5	12.5	5	12.5	5	2.5	1	أحيانا
50	20	20	8	17,5	7	12,5	5	0	0	دائما
%100	40	32.5	13	37.5	14	27.5	6	2.5	1	المجموع

المجموع		مكثرا من 16		من 11 الى 15		من 5 الى 10		اقل من 5		الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17.5	7	0	0	5	2	0	0	0	0	أبدا
5	2	0	0	2.5	1	2.5	1	0	0	نادرا
16	0	0	0	10	4	20	8	10	4	أحيانا
50	20	2.5	1	20	8	15	6	12.5	5	دائما
%100	40	2.5	1	37.5	15	37,5	15	22.5	9	المجموع

نلاحظ من خلال الإحصائيات التي تمثل اتصال الإدارة خلال فترات منظمة أثناء أوقات العمل حسب متغير المستوى التعليمي أن 2.5% من العمال ذو مستوى ابتدائي ، في حين أن 27.5% من العمال ذو مستوى متوسط وتشير أن نسبة متساوية 12.5% أجابوا دائما وأحيانا تتصل الإدارة خلال فترات منظمة أثناء أوقات العمل، وأما ذوات المستوى الثانوي بلغت 37.5% وان اغلب نسبة من العينة 17.5% أجابوا بدائما تتصل الإدارة خلال فترات منظمة أثناء أوقات العمل، أما ذو المستوى الجامعي ب32.5%

تشير الإحصائيات أن اغلب نسبة من العينة 20% أجابوا أن الإدارة تتصل دائما خلال فترات منظمة أثناء العمل.

أما إحصائيات متغير الخبرة اقل من 5 سنوات بلغت 22.5% بمجموع 9 عينات في حين تشير أن اغلب نسبة من العينة 12.5% أجابوا بدائما تتصل الإدارة بالعمال خلال فترات منظمة أثناء أوقات العمل، أما التي تملك خبرة جيدة من 5 الي 10 سنوات ومن 11 الي 15 سنة جاءت بنسبة متساوية



37.5% ويعدد عينات 15 عينة والتي أجابوا بان الإدارة تتصل دائما خلال فترات منظمة أثناء أوقات العمل أما بنسبة للعينات التي لها خبرة تجاوزت 16 سنة وجدنا عينة واحدة بنسبة 2.5%.

نستنتج من خلال الإحصائيات أن اهتمام الإدارة بالاتصال خلال فترات منظمة أثناء أوقات العمل مهما كانت هناك خبرة ومستوي تعليمي جيد إلا أن الإدارة تتصل بعمالها أثناء أوقات العمل ويرجع تفسير ذلك إلي اهتمام المؤسسة بجميع القنوات الاتصالية بغية إيصال المعلومات والقرارات في الوقت المناسب والتي تساهم بدورها في تحسين الأداء الجيد.

الجدول رقم (22): يمثل اهتمام رئيس باقتراحات حول العمل وإمكانية زيادة الحرص علي إتقان عمل حسب متغير المستوى التعليمي والخبرة.

الاجابات	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أبدا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
نادرا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
أحيانا	0	0	4	10	8	20	5	12.5	17	42.5
دائما	1	2.5	7	17.5	7	17.5	8	20	23	57.5
المجموع	1	2.5	11	27.5	15	37.5	13	32.5	40	100%

الاجابات	اقل من 5		من 5 الى 10		من 11 الى 15		مكثر من 16		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أبدا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
نادرا	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
أحيانا	3	7.5	7	17.5	7	17.5	0	0	17	42.5
دائما	6	15	8	20	8	20	1	2.5	23	57.5
المجموع	9	22.5	15	37.5	15	37.5	1	2.5	40	100%

نلاحظ من خلال الإحصائيات التي تتمثل اهتمام الرئيس باقتراحات حول العمل وإمكانية زيادة الحرص علي إتقان العمل حسب متغير المستوى التعليمي ان 2.5% من العمال ذو المستوى ابتدائي في حين أن

27.5% من العمال ذو مستوى متوسط وتشير أن اغلب نسبة من العينة 17.5% أجابوا دائما اهتمام الرئيس باقتراحات حول العمل وإمكانية زيادة الحرص علي إتقان العمل، أما ذوات المستوى الثانوي بلغت 37.5% وان اغلب نسبة من العينة 20% أجابوا أحيانا يؤدي اهتمام رئيس بمقترحات حول العمل يزيد من الحرص علي إتقان العمل، أما ذو المستوى الجامعي ب 32.5% تشير إحصائيات أن اغلب من العينة 20% أجالوا بان اهتمام رئيس باقتراحات حول العمل يؤدي بشكل دائم إلي الحرص علي إتقان العمل.

أما إحصائيات متغير الخبرة نلاحظ أن عدد العينات التي تملك خبرة اقل من 5 سنوات بلغت 22.5% بمجموع 9 عينات في حين تشير أن اغلب نسبة من العينة 15% أجابوا بان اهتمام الرئيس باقتراحات حول العمل يؤدي بشكل دائم في زيادة الحرص علي إتقان العمل أما التي تملك خبرة جيدة من 5 الي 10 سنوات ومن 11 الي 15 سنة جاءت بنسبة متساوية ب 37.5% وبعدد عينات 15 عينة والتي أجابوا ب 20% من اهتمام رئيس بمقترحات حول العمل يؤدي بشكل دائم إلي إتقان والحرص علي العمل، أما بالنسبة للعينات الخبرة الجيدة والتي تتجاوز 16 سنة وجدنا عينة واحدة بنسبة 2.5%، نستنتج من هذه الإحصائيات بان اهتمام رئيس باقتراحات حول العمل وإمكانية الحرص علي إتقان العمل حسب متغير المستوى التعليمي والخبرة ويرجع تفسير ذلك إلي أن الرئيس يتبع سياسة الباب المفتوح ويرحب بالاتصالات الصاعدة من العمال إليه وهذا يؤكد علي حرص واهتمام الرئيس علي تطوير الأداء إلي الأفضل فالمستوي التعليمي والخبرة الجيدة.

الجدول رقم (23): يمثل استخدام التقنيات الاتصال يساهم في تحسين الأداء الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي والخبرة.

الاجابات	ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أبدا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
نادرا	0	0	1	2.5	0	0	0	0	1	2.5
أحيانا	0	0	3	7.5	7	17.5	7	17.5	17	42.5
دائما	1	2.5	7	17.5	8	20	6	15	22	55
المجموع	1	2.5	11	27.5	15	37.5	13	32.5	40	100%

الاجابات	اقل من 5		من 5 الى 10		من 11 الى 15		مكثر من 16		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ابدا	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
نادرا	0	0	0	0	1	2.5	0	0	1	2.5
أحيانا	3	7.5	7	17.5	7	17.5	0	0	17	42.5
دائما	6	15	8	20	7	17.5	1	2.5	22	55
المجموع	9	22.5	15	37.5	15	37.5	1	2.5	40	100%

نلاحظ من خلال إحصائيات حسب متغير المستوى التعليمي ان 37.7% من الموظفين ذو مستوى ثانوي وتشير انه اغلب نسبة من العينة 20% أجابوا بدائما استخدام التقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي ، ويليهما أصحاب المستوى الجامعي بنسبة متقاربة بلغت 32.5%، كما أن اغلب نسبة من العينة 17.5% أجابوا بأحيانا ( استخدام التقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي)، إما ذوات المستوى التعليمي المتوسط بلغت 27.5% وان اغلب نسبة من العينة 17.5% اجابوا بدائما ( استخدام التقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي) أما النسبة المتبقية التي تمثلت في المستوى الابتدائي بنسبة 2.5%.

وإما إحصائيات متغير الخبرة نلاحظ أن عدد العينات التي تملك خبرة اقل من 5 سنوات بلغت 22.5% بمجموع 9 عينات في حين ان 15% من الموظفين اجابوا بدائما ، والعينات التي تملك خبرة جيدة من

5الي10 سنوات ومن11الي16 سنة جاءت بنسبة متساوية ب 37.5% ويعدد عينات 15 عينة ،التي اجابوا بدائما استخدام التقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة20 % ،أما بنسبة للعينات الجيد جدا والتي لها خبرة تجاوزت 16 سنة وحدنا عينة واحدة بنسبو2.5 %، نستنتج من الإحصائيات السابقة أن الموظفين ذو المستوي التعليمي و الخبرة الجيدة هم أكثر استخداما لتقنيات الاتصال ، وهذا راجع إلي الطاقات الفكرية التي لديها الخبرة في العمل والتي تكون أكثر قابلية ومسايرة التقنيات الحديثة والتطورات الحاصلة وهذا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

### ثالثا: نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية علي ضوء التساؤلات يمكن القول بأن الإشكالية الرئيسية للدراسة الحالية والتي تناولت إلي أي مدي يساهم الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي؟ بعد جمع المعلومات والبيانات وتحليلها توصلنا الي النتائج التالية:

#### 1-نتائج متعلقة بالبيانات الشخصية:

وجود تنوع في العمال الموظفين داخل مؤسسة نفعال من خلال الجنس والسن وهذا يكشف أن مؤسسة تعتمد علي مختلف الشرائح العمرية من ذكور وإناث رغم بعض المفروقات الطفيفة .

#### 2- نتائج متعلقة بالتساؤل المحور الأول: دور الإتصال التنظيمي في فعالية الأداء الوظيفي :

1-وجود عملية اتصالية داخل المؤسسة نفعال ويعتبر احد الدعائم أو الركائز الأساسية المهمة، والتي تعتمد عليها المؤسسة.

2- تتميز المؤسسة نفعال بتنوع في اتصالاتها إذ اعتمد علي كل اتجاهات الاتصال (الصاعد ، النازل، الأفقي ) وذلك راجع لسلسلة التواصل بين كل فئات العمالية.

3- عمال المؤسسة نفعال طبيعة اتصالاتهم حسنة يعود إلي وجود اتصال بينهم.

4- مؤسسة نفعال يعتمدون علي التقارير والمنشورات الكتابية والبريد الالكتروني للمؤسسة لنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية.

5وجود علاقة حسنة بين موظفين دليل علي تبادل اتصال بينهم.

#### 3-نتائج متعلقة بتساؤل المحور الثاني: العلاقة بين نمط الإتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي.

1-أكدت الدراسة أن الإدارة تتواصل مع الموظفين خلال فترات معينة أثناء العمل وذلك يساعد علي مرور الرسالة والمعلومة بسهولة وفهمها بشكل جيد من قبل الموظفين المكلف بمهام معينة أو لتوضيح وجهة نظر معينة.

2-أثبتت الدراسة أن زيادة إتقان العمل في حالة اهتمام الرئيس بمقترحات الموظف وذلك بسبب تعزيز الثقة في الموظف تجعله يؤدي العمل بكل أريحية.

- 3- توصلت الدراسة أن استخدام تقنيات الاتصال تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي والتي تساعد الموظفين في تأدية مهامهم بكل أريحية وتطوير نشاطاتها.
- 4- أكدت الدراسة أن الحوافز التي تقدم للعمال تشجعهم علي تقديم أداء أفضل داخل المؤسسة من خلال غرس حب العمل.
- 5- أثبتت الدراسة أن تقييم اثر الاتصال داخل المؤسسة بشكل ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي ، الاتصال يساعد بشكل كبير في تطوير نشاطات المختلفة وأيضا تحسن الأداء الوظيفي.
- 6- استنتجنا من الدراسة الميدانية أن هناك طرق في مؤسسة نفضل تقييم بها الإدارة في أداء أعمالها وذلك عن طريق الزملاء العمل أو المشرفين.
- 4- نتائج متعلقة بتساؤل المحور الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي .

- 1- أكدت الدراسة أن هناك معوقات تعرقل الأداء الوظيفي وذلك راجع الي نقص الخبرة والمهارات لدي موظفين ، ويزاً نقص التنظيم العملياتي عن وحدات المؤسسة.
- 2- أكدت الدراسة إن هماك خلل يصعب في عملية الاتصال وذلك يعود إلي نوع الاتصال السائد مما يؤدي إلي ظهور عراقيل قد تواجه المؤسسة و تقف في طريقها.

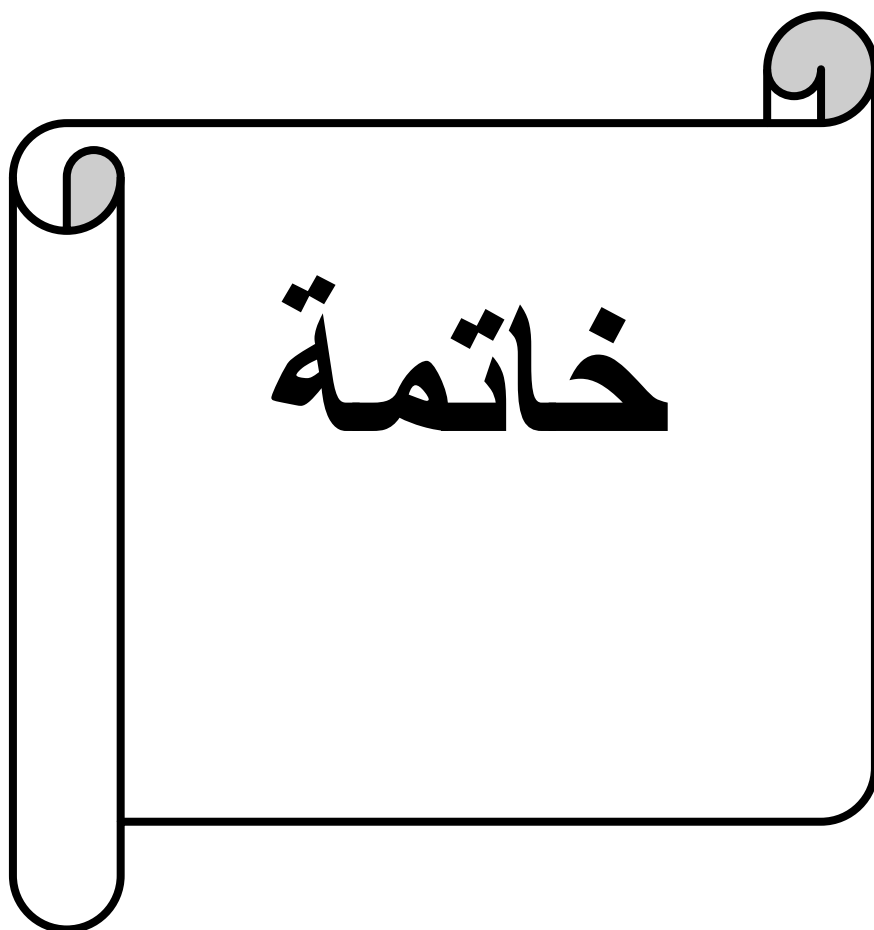
أظهرت نتائج الدراسة أن الصعوبات التي تعيق عملية الاتصال داخل المؤسسة هي تكنولوجيا

- 3- الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات.


#### الاستنتاجات العامة:

في الأخير تبين لنا علي ضوء ما تم التطرق إليه في الفصول السابقة تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا

- 1- نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة وذلك راجع تقص الخبرات والمهارات لدي الموظفين و أيضاً نقص التنسيق العملياتي عن وحدات المؤسسة.
- 2- عدم وجود خلية خاصة بإدارة الأزمات لمعالجة القضايا والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.
- 3- عدم الاهتمام الكافي لمسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات.
- 4- تتخبط مؤسسة نفضل في بعض المشاكل والتي قد تشكل نقطة ضعف كما تهدد سمعة المؤسسة بين أوساط الجمهوريين الداخلي والخارجي.



من خلال ماسبق ذكره فان الاتصال التنظيمي له اثر فعال في الأداء الوظيفي للمؤسسة ، وكونه يساعد علي إيجاد مناخ تنظيمي تستخدم من خلالها المؤسسة نفعال لان تصل به لتحقيق أهدافها و الثبات واستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضي الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعكس هو الصحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع أداء العمال وأداء المنظمة ، فالالاتصال التنظيمي يرفع من الأداء لابد أن يعتمد علي أسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغير من الأنماط السلطة الإدارية كلما اقتضت الحاجة من المركزية إلي لا مركزية، والذي يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية خاصة مع التطور الذي تشهده الدولة الجزائرية من خلال الاعتماد علي اقتصاد السوق كنظام اقتصادي جديد ومن ثم لابد توفير آليات متطورة تعتمد علي تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للعمال وذلك بالاعتماد علي مديريةية الاتصال المتخصصة في تطوير العمال والإطارات حول دور فعالية الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي.



قائمة المصادر  
والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع:

- 1- إبراهيم لطفي طلعت ، علم اجتماع التنظيم، د ط، دار غريب ، القاهرة، 1993.
- 2- احمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 3- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، د ط، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983.
- 4- احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، د ط، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2006 .
- 6- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- 7- احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، د ط، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004 .
- 8- أندرويسيزلاقي، ومارك جي ولأس، السلوك التنظيمي والأداء، (تر: جعفر أبو القاسم محمد)، د ط، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 9- توفيق محمد عبد المحسن ، تقويم الأداء ، د ط، دار الفلك العربي ، 2004 .
- 10- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية ، د ط، الدار الجامعية ، القاهرة 2006.
- 11- حسن إبراهيم بلوم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1، 2003.
- 12- حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- 13- حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، (مبادئ العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 14- خضر كاظم حمود، موسى سلامة للوزي، مبادئ إدارة الأعمال، د ط، ثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 15- رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، د ط ، دار الكتاب الحديث، 2004.
- 16- زيد منير عدوي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1 ، دار أسامة ، عمان ، 2006 .
- 17- سيد محمد جاب الرب ، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ، ط10 ، مصر ، 2009 .
- 18- سمير محمد حسن، بحوث الإعلام، د ط، عالم الكتب نشر توزيع وطباعة، القاهرة، 2006.
- 19- شعبان فرح، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، د ط ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 21- صلاح الدين شروخ، منهجية العلوم الاجتماعية، د ط، دار العلوم ، عنابة ، الجزائر ، 2003.

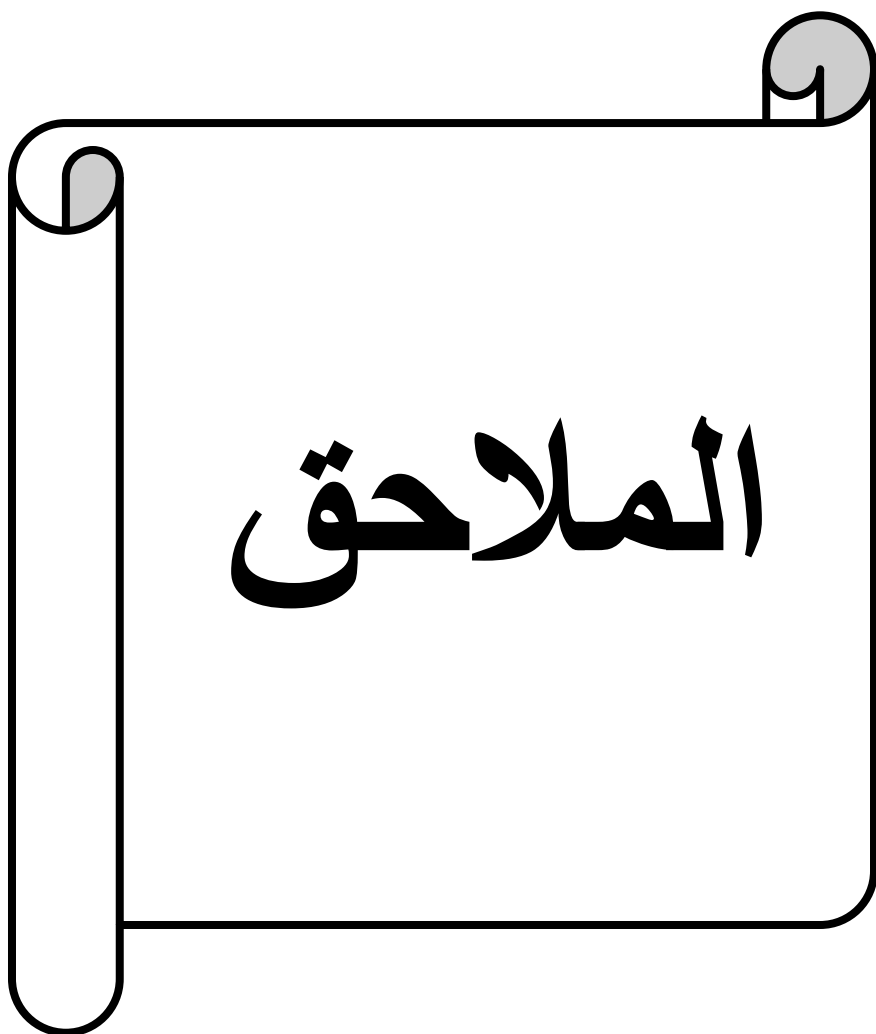
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دط، مصر، 2005.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات المعاصرة، د ط، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 24- طارق المجذوب، الإدارة العامة، د ط، الدار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
- 25- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط استراتيجي، ط1 دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
- 26- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- 27- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2011.
- 28- عبد العزيز خواجه، مدخل إلي علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
- 29- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل)، دط، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 30- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 31- علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم (مدخل للثروات والمشكلات والموضوع والمنهج)، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 32- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1995.
- 33- عامر القندليجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات "تقليدية والالكترونية"، د ط، دارالبازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
- 34- عمر عبد الرحمان عبد الباقي، الاتصال في مجال الإدارة، دط، مركز البحوث الإدارية، مصر 1973.
- 35- فايز جمعة النجار، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 36- فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال، د ط، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 37- فضيل دليو، مخبر علم الاجتماع والاتصال، دط، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 38- فيصل دليو، اتصال المؤسسة، ط1، دارا لفجر، القاهرة، 2003.
- 39- فيصل دليو، الاتصال "مفاهيمه، نظرياته، وسائله"، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 40- فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، عمان، 2007.

- 41- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط 3، دار الفكر، الأردن، 2004.
- 42- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر تطبيقات النفسية والتربوية، د ط، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
- 43- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 44- محمد أبو ناصر، مهارات الاتصال الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2012.
- 45- محمد بهجة كشك، الاتصال ووسائله في خدمة الاجتماعية، دط، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 46- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
- 47- محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعي الجديدة، الإسكندرية 2003.
- 48- محمد سليمان العليان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، 2005.
- 49- محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، دط، عالم الكتاب، القاهرة، 1993.
- 50- محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1995.
- 51- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ن عمان 1999.
- 52- محمد علي محمد، واقع الاتصال الرسمي في تنظيم المؤسسة، رسالة، ماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995.
- 53- محمد عوض العايدي، إعداد وكتابة البحوث الرسائل الجامعية، ط1، شمس المعارف، القاهرة، 2005.
- 54- محمد يسرى إبراهيم، الاتصال وسلوك الإنسان، سلسلة 18، البيطاش ستر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 55- محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي (بحوث عربي وعالمية)، ط 1، دار النهضة العربية بيروت، 1985.
- 56- محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1، مكتبة ناشرون، 2003.
- 57- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
- 58- مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية، ط1، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 59- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 60- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، مؤسسة الشهاب، الجزائر.

- 61- مصطفى محمد أبو بكر عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، الاتصال الفعال، د ط،الدار الجامعة، الاسكندرية. 2000.
- 62- معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 63- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، د ط،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 64- منال هلال المزاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار السيرة، عمان، 2012.
- 65- منال هلال المزاهرة، بحوث الإعلام "الأسس والمبادئ"، ط1، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان(الأردن)، 2011.
- 66- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: يزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- 67- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، د ط، معهد الإدارة العلمية، السعودية، 1995.
- 68- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د ط، مديرية النشر الجامعة، الجزائر 2006.
- 69- وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، د ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- قائمة لمعاجم والقواميس:**
- 70- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر لنشر، بيروت، المجلد 2600.
- 71- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم المصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 72- روجي بعلبكي، قاموس الثلاثي اللغات عربي، فرنسي، انجليزي، ط4، دار العلم للملايين مؤسسة الثقافية للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2005.
- 73- مسعود جبران، الرائد، معجم الفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العالم للملايين مؤسسة للتأليف والترجمة والنشر، بيروت، 2005.
- 74- منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.
- قائمة الرسائل الجامعية:**
- 75- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، "دراسة ميدانية بمركب الرافعات والجارف -عين سمارة- قسنطينة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2008.
- 76- جلال الدين بو علال، الاتصال التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي، " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، عنابة الجزائر 2009 .

- 77- جلال الدين بوعطيط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2008-2009.
- 78- ربيعة بركات، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، بسكرة ، 2006 .
- 79- سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2004-2005.
- 80- محمد علي المانع ، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالأمن العام ، دراسة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، 2006.
- 81- ميلود طيبش ،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعمال بالمؤسسة "دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ،2008-2009.
- قائمة المجلات:

- 82- خالد أحمد الصرايرة ، الأداء الوظيفي لدي أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها مجلة دمشق الأردن المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011.
- 83- صلاح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة الدراسات (العلوم الإنسانية) العدد 22، 2004.



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات العامة

استمارة استبيان

دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية

مؤسسة نفضال نموذجاً

في إطار التحضير لمذكرة تخرجنا المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال بعنوان " دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية مؤسسة نفضال نموذجاً". الرجاء منكم التفضل بالتعاون معنا في إجراء هذا البحث العلمي خلال مساهمتكم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، كما نحيطكم علماً ان استخدام هذه الإجابات سيتم استغلالها فقط لأغراض البحث العلمي.

وعليه نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

إشراف الأستاذ:

أ/ رابح شيباني

إعداد الطالبتين :

\*عقاب إيمان

\*جاوي منال

الموسم الجامعي : 2020/2019

## البيانات الشخصية:

### 1- الجنس:

- ذكر

- أنثى

### 2- السن:

- أقل من 29 سنة

- من 30 إلى 39 سنة

- من 40 إلى 49 سنة

- أكثر من 50 سنة

### 3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

### 4- الحالة المهنية:

- متعاقد

- دائم

### 5- الخبرة:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنوات

- أكثر من 16 سنة



## المحور الأول: دور الاتصال الوظيفي في فعالية الأداء الوظيفي.

6- هل هناك عملية اتصالية داخل مؤسستكم؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

7- ما هو نوع الاتصال أكثر السائد في مؤسستكم؟

من الأعلى إلى الأسفل  من الأسفل إلى الأعلى  أفقي حسب المصلحة

8- ما طبيعة الاتصالات في العمل بين الموظفين؟

جيدة  حسنة  سيئة

9- كيف تنتقل إليكم القرارات الصادرة من الإدارة المركزية؟

- عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية

- عن طريق البريد الإلكتروني للمؤسسة

- عن طريق الاتصال المباشر

- طريقة أخرى

أذكرها.....

- المحور الثاني: العلاقة بين نمط الإتصال السائد في المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي.

10- هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أوقات عملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

11- هل اهتمام رئيسك باقتراحاتك حول العمل يزيد من حرصك على إتقان عملك؟

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

12- استخدامك لتقنيات الاتصال يساهم في تحسين أدائك الوظيفي

دائماً  أحياناً  نادراً  أبداً

13- هل الحوافز التي تقدم للعمال تساعد عادة بشكل كبير على الأداء الجيد في المؤسسة؟

دائماً  أحيانا  نادرا  أبدا

14- كيف تقيم اثر الاتصال داخل مؤسستكم علي أدائك الوظيفي؟

ايجابي  سلبي

15- هل توجد داخل مؤسستكم طرق تقييم بها الإدارة أداء عمالها؟

نعم  لا

إذ كانت إجابتك بنعم فما هي تلك الطرق؟

- عن طريق زملاء العمل

- عن طريق المشرفين

- عن طريق الرئيس

- المحور الثالث: يتعلق بمعوقات الاتصال التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي.

16- هل توجد معوقات التي تعرقل أدائك الوظيفي ؟

نعم  لا

إذ كانت هناك معوقات هل هذا راجع إلى؟

- نقص الخبرة والمهارة لدى الموظفين

- نقص التنسيق العملياتي بين وحدات المؤسسة

- التسبب الإداري

- مشكلة الرضا الوظيفي

17- هل الخلل الذي يصعب عملية الاتصال يكمن في؟

- عدم الدقة في التعبير
- نوع الاتصال السائد
- الخلل فيك أنت
- الخلل في الرئيس

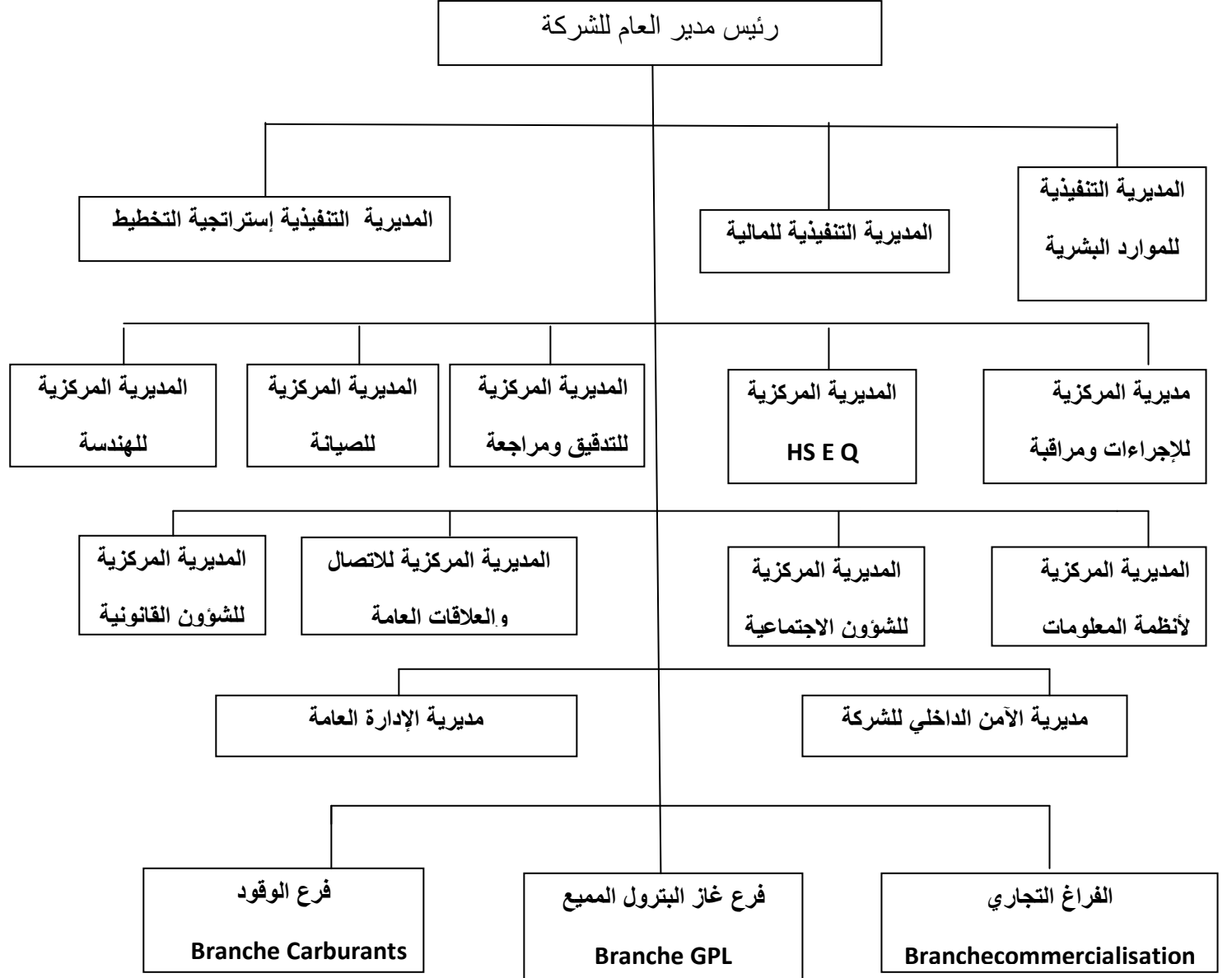
18- ما هي الصعوبات التي ترى بأنها تعيق عملية الاتصال داخل مؤسساتكم؟

- إدارية
- تكنولوجية
- ثقافية
- اجتماعية

19- ما هي الجهة التي تراها مسؤولة عن هذه المعوقات؟

- المدير
- مسؤول الأمن الداخلي للمؤسسة
- مصلحة الإعلام والتسيير

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفضال :





## فهرس المحتوى

الصفحة	فهرس المحتوى
	شكر وتقدير
	اهداء
	ملخص
	قائمة المختصرات
	خطة البحث
ا-ب	مقدمة
<b>الاطار المنهجي</b>	
<b>الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة</b>	
13	تمهيد
14	تحديد الاشكالية
14	التساؤلات
14	الاهداف
15	اهمية الدراسة
15	اسباب اختيار الموضوع
15	المنهج المستخدم واداة البحث
18	مجتمع البحث وعينة الدراسة
19	تحديد المفاهيم
21	الدراسات السابقة
25	مجالات الدراسة
<b>الإطار النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
27	تمهيد
28	تعريف الاتصال التنظيمي
30	عناصر الاتصال التنظيمي
34	خصائص الاتصال التنظيمي
35	انواع الاتصال التنظيمي
39	اهمية واهداف الاتصال التنظيمي
40	نماذج الاتصال التنظيمي
43	العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي
44	معوقات الاتصال التنظيمي
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الاداء الوظيفي</b>	
49	تمهيد
50	تعريف الاداء الوظيفي

51	مكونات وأنواع الأداء الوظيفي
52	محددات الاداء الوظيفي
54	العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
55	معايير قياس الاداء الوظيفي
57	طرق قياس الاداء الوظيفي
59	مشاكل تقييم الاداء الوظيفي
59	اجراءات تحسين الاداء الوظيفي
62	خلاصة الفصل
<b>الاطار الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع: الاطار التطبيقي للدراسة</b>	
64	تمهيد
90-65	تحليل الجداول الاحصائية
91	نتائج الدراسة
92	الاستنتاجات
94	خاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
102	ملاحق
	فهرس