

-جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم الإعلام والاتصال

دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري -وكالة خميس مليانة-
2020-2019

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة:

بومدين كريمة

إعداد الطالبتين:

* خياطي شيماء

* سي أعمار زهور

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر وعرافان

اقتداء بقول رسول الله عليه وسلم "من يشكر الناس لم يشكر الله"

نتقدم بأسمى عبارات التقدير والإحترام والشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "بومدين كريمة"، التي كانت نعم الموجه بما قدمته لنا من نصائح جلية كانت النبراس الذي أضاء لنا درب البحث في إعداد هذه المذكرة

ونتوجه بالشكر كذلك للأساتذة المناقشين لهذا العمل على تحملهم عناء تصفح هذا العمل المتواضع وتسجيلهم الملاحظات التي أفادتنا أكثر في الموضوع.

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مسارنا الجامعي ونخص بالذكر أساتذة قسم العلوم الإنسانية كما لا ننسى بالذكر من شجعنا بالكلمة الطيبة وبالثناء إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا.

الإهداء

إلى من كنت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة...

إلى من تعب و ربّاني...

إلى القلب الكبير...

إلى من تحدّى مآسي الحياة من أجلنا...

إلى من مهد لي طريق العلم و المعرفة...

إلى من أحمل اسمه بكل فخر والدي العزيز أسأل الله أن يرزقه الصحة و العافية ...

إلى نبع الحنان...

إلى رمز الحب وبلسم الجراح إلى من وقفت...

إلى جانبي طيلة الحياة...

إلى والدي الحبيبة اللهم أسالك حفظها ترزقها دوام الصحة و العافية

إلى إخوتي "محمد" "عبد الباسط" وأختي "خيرة" "وشروق"

و جميع من وقف إلى جانبي

إلى أصدقائي وأخواتي كل من نصيرة ورميساء وشيماء وأمينة

وأيضاً لا أنسى إلى زوجي العزيز الذي رافقتني في مشواري الدراسي

الإهداء

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أمك ثم أمك ثم أمك ثم أبوك

إلى التي حرمت نفسها لذة الحياة لأتذوقها

إلى التي حرصت على مستقبلتي ودفعتني للعلم دفع المخلصين

.... إلى نبع الحنان ... أمي الغالية

إلى نور الفضاء مصدر فخري وفخري ...

إلى من مهد لي الطريق للوصول إلى هذا المستوى

إلى الوالد الكريمة

إلى أغلى ما أملك إخوتي

"هشام" "محمد" "أيوب" وأختي "رشيدة"

حفظهم الله ورعاهم

إلى فرشات احبائي "نصيرة" "رميساء" "زهور" و"أمينة"

أدام الله عزهم

إلى زوجي العزيز الذي كان لي عوناً خلال مشواري الدراسي

شيماء

مقدمة

مقدمة:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت إهتماما وجليا من المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا، ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا إنطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن إجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح الأرض فالإتصال ضرورة إنسانية وإجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لاتقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء، والأمن. بحكم ان الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل.

فتخطى الإتصال من كونه ضرورة إجتماعية ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات.

هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات له دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وهنا يمكن القول بأن الاتصال داخل المنظمات بمثابة الدم الذي يجري في عروق الإنسان فهو يحافظ على تدفق وإنسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات، ويشمل الاتصال التنظيمي كل الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية وتتبع القنوات التي حددها التنظيم الرسمي.

فالإتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة تتصل العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

كما أن الأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على إستيعاب المفاهيم وأفكار الجديدة التي تساعد على إستغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري يبذله الفرد أو مجموعة لإنجاز هدف معين أو تحقيق أهداف مسطرة مبني على إستغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو خدماتية ويضمن لها البقاء والإستمرار.

فالإتصال الفعال يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة تحدث في المؤسسة بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الأدنى وسرعة حل المشكلات ومواجهتها. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وقد قسمنا دراستنا على النحو التالي:

الجانب المنهجي: وقد إختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، وكذا أهم المفاهيم المتداولة في البحث، إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما شمل هذا الجانب بعض الدراسات السابقة، ومنهج وعينة الدراسة وإطارها الزماني والمكاني.

أما الجانب النظري للدراسة تم تقسيمه إلى فصلين، تناولنا فيه مايلي:

الفصل الأول: وقد جاء بعنوان الإتصال التنظيمي: تطرقنا فيه إلى مفهوم الإتصال التنظيمي، وكذلك إلى وظائف الإتصال التنظيمي وانواعه ووسائله، بالإضافة إلى أساسيات الإتصال التنظيمي المتمثلة في أهداف وطرق ومعوقات الإتصال التنظيمي لنصل في الأخير إلى أهمية الإتصال التنظيمي وخالصة للفصل.

الفصل الثاني: كان بعنوان الأداء الوظيفي: وقد تضمن مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، أنواعه، أهميته، معايير ومحدداته، وكذلك التطرق إلى تقييم الأداء من خلال عملية تقييم الأداء، وأهم طرق تقييم الأداء.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد شمل كذلك فصلين:

الفصل الأول: وقد تضمن الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في مؤسسة البحث وذلك من خلال تعريف بمؤسسة وذكر هيكلها التنظيمي، إضافة إلى المهام والوظائف التي تقوم بها المؤسسة، والتطرق إلى أهم الأهداف التي تسعى إليها.

الفصل الثاني: فقد تمحور على تفرغ البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والإقتراحات، كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة وترتكز على أهم ماجاء من نتائج الدراسة الخاصة بالبحث.

الإطار المنهجي

1- مشكلة الدراسة:

يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها دون وجود شبكة إتصال تنظيمية خاصة بها، بل أنه من الصعب جدا أن يتطور الإنسان بوجود أي تنظيم دون وجود شكل من الإتصال تنتقل من خلاله المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أم مروضسين، داخل المنظمة أو خارجها ولاشك أن الإتصال واحد من الموضوعات المهمة التي لها قسطا كبير من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك يخلو من مفهوم الإتصال ورغم تباين بعض هذه التعريفات إلا أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات وإحداث علاقة طيبة بين جماعات العمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم، فالإتصال التنظيمي هو تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية فهو يحدد الترابط التنظيمي، أي تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها وبالتالي يمكن القول أن الإتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري كمحرك أساسي لعمل المنظمات وبإعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية الإنتاجية وتزداد أهمية الإتصالات التنظيمية في المؤسسة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المؤسسات بصيغتها الإقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما وأيضا في إنجاح القرارات التنظيمية في المؤسسة وإن البحث في هذا المجال أمرا محفزا وذلك أن الإتصالات التنظيمية عملية مستقرة لاتقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طول الحياة المؤسسة فهي تنشط التخطيط والتنظيم وتعطي حيوية كبيرة في إتخاذ قرارات ناجحة ورشيده وخاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم.

وهذا كله من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال إضافة إلى تحقيق الإستمرارية والتطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف أفرادها وأهدافها بصفة عامة فالمورد البشري يعد بمثابة عصب العملية التنظيمية والأكثر فعالية محتلا بذلك المقام الأول ضمن أولويات المنظمات كونه بمثابة القوة المبدعة والمفكرة داخل كل تنظيم فالأداء المؤسسي الجيد يعكسه الأداء الجيد للأفراد العاملين بها، وذلك من خلال تطوير أداء الوظيفي للمؤسسة وتنمية كفاءتها وتحقيق أهدافها المرسومة وقد جاءت هذه الدراسة محاولة التعرف على طبيعة وواقع هذه العلاقة والسؤال الجوهرى لهذه الدراسة:

"معلقة الإتصال التنظيمي بتحسين الأداء الوظيفي للأفراد العاملين داخل مؤسسة القرض الشعبي الجزائري؟

2- تساؤلات الدراسة:

- ما طبيعة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

- ما مدى تأثير نوع الإتصال التنظيمي على سلوكيات الموظفين في المؤسسة؟

- ما مدى تأثير الوسائل الاتصالية وطرق التقييم على الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة؟

3- تحديد المفاهيم:

- الإتصال:

لغة: هي كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف.¹

إصطلاحا: يعرفه زهير حدادان بأنه: "التفاعلات الإجتماعية التي تكون عن طريق الإشارات والكلمات ترمي مثل هذه الرسائل إلى وجود تفاعل الأفراد فيما بينهم".²

ب- الإتصال التنظيمي:

- التنظيم: يذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية: أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء أو آخر من الناحية الوظيفية التي تنشأ في نفس الوقت مركزا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.

- الإتصال التنظيمي: يعرفه "فضيل دليو" بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.³

أما محمد منير حجاب: يرى أن الإتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الإتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.⁴

¹- فضيل دليو، الإتصال ومفاهيمه، نظرياته ووسائله، دار الفكر، القاهرة، 2003، ص 15.

²- زهير أحداتان، مدخل إلى علوم إعلام وإتصال، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2002، ص 9.

³- فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، مج 1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 35.

-التعريف الإجرائي:

الإتصال التنظيمي هو عملية يتم فيها تبادل ونقل المعاني والمعلومات والأفكار والمشاعر عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة رسمية، من أجل تكوين علاقات إجتماعية بغية تحقيق أداء فعال والوصول إلى الأهداف المخططة لها.

ج-تعريف الأداء:

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

-التعريف اللغوي للأداء:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله، والأداء أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹

-التعريف الإصطلاحي للأداء:

عرفه "عاطف محمد عبير" الأداء على أنه: "عندما نعطي للعمال أعمالا يقومون بها فإنهم يظهرون أثناءها سلوكات وتصرفات كما يظهرون أثناءها مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل."²

-التعريف الإجرائي:

الأداء ماهو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات، إدراك الدور، والقيام بالمهام.

د-تعريف الأداء الوظيفي:

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

اصطلاحا: "يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، خلال فترة زمنية محددة". ويعرفه "RICHARD BOYATZIS" بأنه محصلة تفاعل كبير أهمها كفاية الموظف ومتطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم."⁴

¹-إبن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص 26.

²-عاطف محمد عبير، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964، ص 47.

³-رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص 209.

⁴-علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 27.

-التعريف الإجرائي:

هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

ه-تعريف تحسين الأداء الوظيفي:

" هو نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء الجيد وتحديد الفجوة التي قد تفصل المستويين والانطلاق لتصميم آليات لسد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.¹

4-أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي في مؤسسة القرض الشعبي الوطني، وتنبثق هذه الدراسة من كون أن المؤسسة لها اتصال مباشر بالموظف وما يقدمه من خدمات وذلك من خلال الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة وتنفيذ قرارات أو أوامر التي تساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وأداء جيد يضمن للمؤسسة الثقة الكاملة والحفاظ على سيرورة عملها.

5-أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، وقد تم تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1-التعرف على نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث.

2-التعرف على مدى مساهمة الإتصالات التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه عمال المؤسسة.

3-التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

4-محاولة التعرف على العلاقة التي تربط الإتصال التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية والأداء الوظيفي للعمال.

6-أسباب إختيار الموضوع:

¹-محمد قدر حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، المؤسسات الفردية، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص339.

تتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث خطوات علمية منظمة، مستقصيا جميع جوانبها، إلا أن يتوصل إلى حلها حيث أن هذا الإختيار للموضوع أو الظاهرة لا ينشأ من فراغ وإنما هناك دوافع واعتبارات تسبق موضوع الدراسة، ولعل من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار موضوع الدراسة نذكر:

-الأسباب الذاتية:

-الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع.

-إثراء البحث العلمي.

-تقديم الخدمات التي تساهم في معالجة الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

-الأسباب الموضوعية:

-المكانة العامة التي يحتلها الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات الإقتصادية على إختلاف طبيعة نشاطها.

-طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد بالمؤسسات الإقتصادية وما له من دور في تحقيق أهداف المؤسسة.

-الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها المؤسسات الجزائرية للعنصر البشري وإقناعها بدوره الكبير في رفع الأداء المؤسسي.

7-الدراسات السابقة:

-الدراسة العربية:

-الدراسة الأولى: دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان: ¹ "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة"

حيث إنطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

معتمدين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها فقد إعتد على إستمارة الإستبيان، وبضم مجتمع الدراسة 25% كعينة من

¹-بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة.

المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من تسعة وأربعون (49) عامل منفذ، تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة مايلي:

-الكشف عن تواجد الإتصال النازل بإنسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الإجتماعات والإعلانات.

-كما توصل إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال النازل وأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

-الدراسة الثانية: دراسة نجعوم رزيقة والعمرى سميرة بعنوان: ¹"دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر بأم البواقي)

حيث انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: ماهو دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

معتمدين في هذه الدراسة على المنهج على الوصفي كما إعتد على الإستبيان، بالإضافة الى مجتمع الدراسة والتي أخذ نسبة 50% كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 300 موظف، وقد تم إختيارهم بطريقة عشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة مايلي:

-ان نمط الاتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة البحث له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال، وأن مؤسسة تواجه معوقات داخلية إدارية.

-كما توصل أن الإتصال التنظيمي في المؤسسة يساهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء

الوظيفي ذلك من خلال توفير مناخ ملائم للإتصال بين مستويات التنظيمية كذلك في رفع روح العمل الجماعي لدى العمال.

-دراسة المنجي 2003:

¹-نجعوم رزيقة، العمرى سميرة، دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في مؤسسة إقتصادية جزائرية.

قام المنجي بإجراء دراسة بعنوان¹ "واقع الاتصالات داخل أجهزة مدينة عمانية" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الاتصال داخل أجهزة مدينة عمانية، وهي دراسة تحليلية هدفت الى اختبار العلاقة بين كل من خصائص التنظيم الإداري، ووضوح الاتصالات المشاركة في اتخاذ القرارات، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية.

كما هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية وتقلل من كفاءتها وقد توصلت هذه الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

-وجود علاقة إحصائية بين وضوح الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

-الدراسات الأجنبية:

دراسة Ruaber 2005:

قام Ruaber بإجراء دراسة بعنوان² "إستخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا"، هدفت دراسته الى معرفة الدور الذي يلعبه شبكة الأنترنت وتطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع وتحسين الأداء.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هي:

-ان تقنيات الاتصال ترفع من أداء العاملين وتساهم بشكل كبير في انجاز المهام في الوقت المحدد.

الانترنت وتطبيقاتها وخاصة البريد الإلكتروني، هي أهم وسيلة يتم استخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع، والتعرف على كيفية تعامل موظفي المؤسسة مع المشاكل التي تحدث بها، ومعرفة أثر تواجد واستخدام تقنيات الاتصال الحديثة في العملية الاتصالية، وكذا التعرف على أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

¹-المنجي، واقع الإتصالات داخل أجهزة مدينة عمانية، 2003.

²-روبر، إستخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا، 2005.

يلاحظ على أن الدراسات السابقة انه تطرق لموضوع دور الإتصال التنظيمي ومدى ارتباطها بتحسين الأداء الوظيفي للعمال، وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث توقف الآخرون، وذلك بتناول هذا الموضوع بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة. ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة مكننا من الاستفادة من العديد من جوانب الدراسة كون هذه الدراسات السابقة هي العنصر المهم في دراستنا الحالية وجمع المعلومات المتعلقة بدور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي وجانب ميداني وذلك في إطار الاستفادة من نتائج دراسة لتكون منطلقا لبحثنا التالي.

8- منهج الدراسة وأدواتها:

إن المنهج بمثابة الإستراتيجية التي يبنها الباحث من أجل القيام بدراسته، حيث يعرف المنهج بأنه: " مجموعة القواعد التي يجب أن يلتزم التفكير في محاولته للوصول إلى المعرفة".¹ كما يعرف بأنه: " الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية".²

وإنطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من الموضوع، تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي: " بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث".³

-أداة الدراسة: إن الشائع حول أدوات جمع البيانات هو أنها تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخص بحثه، وتتمثل هذه الأدوات في الملاحظة، والمقابلة والإستبيان وتحليل المضمون، وقد إعتدنا في هذه الدراسة على أداة إستمارة إستبيان من أجل جمع البيانات الخاصة بدور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

¹-خالدي الهادي، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار الهومة، بوزريعة، 1996، ص 415.

²-حمدي عميراي، مراحل الضوابط منهجية لإعداد بحث، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 96.

³-بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.

وقد عرفت إستمارة إستبيان من قبل "فضيل دليو" و"علي غربي وأخرون" على أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بصفة مقصودة للحصول على معلومات وأراء حول موقف أو ظاهرة معينة¹.

فإعداد إستمارة إستبيان يجب أن تكون الأسئلة المطروحة متسمة بالوضوح والموضوعية بعيدة عن الغموض والتأويل وحتى تكون إستمارة ملمة بجوانب موضوع الدراسة وتكون في متناول الجميع تم إتباع مايلي:

-التفكير في أسئلة الإستبيان إنطلاقا من مشكلة الدراسة.

-إعداد أسئلة الإستبيان في صورتها الأولية وترتيب كل مجموعة في محورها ترتيبا منطقيا.

وقد أعتمد في توزيع الإستمارة على أسلوب التوزيع باليد وإسترجاعها باليد كذلك، وقد بلغ عدد الإستمارات الموزعة 24 إستمارة ثم أسترجعت بالكامل، وقد إحتوى الإستبيان على 30 سؤالا، موجها إلى عينة الدراسة ثم تقسيمها إلى محاور وهي:

المحور الأول: يتضمن (05) سؤال والمتمثلة في البيانات الشخصية(الجنس، السن،الأقدمية في العمل).

المحور الثاني: يتضمن (08) سؤالا ويتمثل في طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

المحور الثالث: يتضمن (04) سؤال ويتمثل في تأثير نوع الاتصال التنظيمي على سلوكيات الموظفين في المؤسسة.

المحور الرابع:يتضمن (13) سؤالا ويتمثل أثر الوسائل الاتصالية وطرق التقييم على الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.

9-عينة الدراسة وإطارها الزماني والمكاني:

إن مجتمع البحث هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من عناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.²

¹-فضيل دليو علي غربي وأخرون، أسس منهجية في علوم إجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 1999، ص 192.
²-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي وأخرون، ط 2، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 197.

إن الدراسة الراهنة تتناول دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي بمؤسسة القرض الشعبي الوطني الجزائري، وحسب موضوع الدراسة فإن مجتمع الدراسة هم العمال الذين ينتمون إلى مؤسسة والمقدر عددهم بـ 24 عامل وقد اخترنا عينة عشوائية تتكون من 12 مفردة وتمثل 50% وهي نصف العينة المدروسة من مجتمع الدراسة ثم يتم جمع البيانات والمعلومات من كل مفردة من هذه المفردات جميعها.

الحدود الزمانية والمكانية:

بدأت دراستنا بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوكالة خميس مليانة في منتصف شهر مارس 2020 بحيث بدأنا توزيع إستثمارات على عمال المؤسسة في شهر ماي 2020 وإستمرت عملية توزيع وجمع الإستمارة حوالي أسبوعين.

الإطار النظري

الفصل الأول الإتصال التنظيمي

تمهيد:

ظهر الإتصال مع ظهور الحياة الاجتماعية، لأن الإنسان كائن إجتماعي بالفطرة يحتاج إلى التواصل مع غيره وإشعارهم بما يدور في عقله ويختلج صدره والإطلاع على شعورهم وأفكارهم من جهة أخرى.

إلا أن تعقد الحياة الإجتماعية وتطور الأنظمة الإقتصادية وظهور المنظمات بشتى ألوانها ومواطن عملها، أدى إلى ضرورة وحتمية إيجاد نمط للإتصال يتماشى مع التعقيد الذي باتت الحياة الاجتماعية متسمة به وقائمة عليه، وهذا النمط تمثل في الإتصال التنظيمي.

نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإتصال التنظيمي وخصائصه بالإضافة إلى وسائله وأنواعه وهيكله التنظيمي الرسمي والغير الرسمي ونحاول في الأخير إبراز معوقات وأهمية الإتصال التنظيمي.

أولاً: ماهية الإتصال التنظيمي

1- مفهوم الإتصال التنظيمي

أ/ الإتصال:

عرف مايكل ويسترون الإتصال بأنه: "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".

كما أنه " عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة".

-الإتصال هو عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والإقتراحات وماشبهها من مستوى إداري آخر، ومن مسؤول داخل الهيكل التنظيمي إلى آخر، وتأخذ الإتصالات عدة إتجاهات".¹

ب/ الإتصال التنظيمي:

فقد تعددت تعاريفه وإختلفت بإختلاف التخصصات العلمية والمدارس إلا أن أغلبها إتفق على الإتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الإتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم ومن بين هذه التعريفات تجد:

تعريف الباحث عبد الرحمان المشاقبة أنه: "الإتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها أي الداخلي والخارجي. بمعنى أنه ذلك الإتصال الذي يتم بين المؤسسة ومؤسسة معينة وجمهورها.

وجاء الدكتور منير حجاب معاكس للتعريف وقال: "هو ذلك الإتصال الذي يهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الإتجاهات وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي".²

كما عرفه عبد المعطي محمد عساف: " هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة".³

¹-شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة، ط 1، عمان، 2009، ص ص 5، 6.

²-محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، مج 1، دار النشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 119.

³-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 221.

وكخلاصة للتعريفات السابقة يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

1-2- وظائف الاتصال التنظيمي

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً أساسياً حيث يشهد أحد الباحثين بأراء المؤلفين "كانتر وكاهن" وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أنه يجب عدم اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، ولا يخفي أن وظائف الاتصال ترتبط أساساً بمحتوى الاتصال ويمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن للاتصال التنظيمي عدة وظائف يمكن أن نلخصها فيما يلي:

أ- الإنتاج: إن عملية الاتصال تحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية. كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي، والإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد إجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وإتخاذ القرارات وتحسين النوعية مثلاً.¹

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

-يتمثل الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

-يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول.²

ج- التنظيم: يلعب الاتصال دوراً أساسياً في عملية التنظيم إذ أن إتخاذ القرارات لا يكون سليماً إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، ففعالية القرار تكون مرتبطة

¹- أبو النجا محمد العمري، إتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص ص 144، 145.

²- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 226.

بالإتصال السريع والسهل، إذ يتجه الإتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة.¹

د-التنسيق: يقوم نجاح أي مؤسسة على تضافر الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، إذ أن الإتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الإتصال الأفقي، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى، وبالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول والأفكار الهامة بصورة مشتركة.²

هـ-الصيانة:

يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

-حفظ الذات ومايرتبط بها من العواطف والمشاعر .
-تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى عمودي وأفقي.

-ضمان إستمرارية العملية الإنشائية والإبداعية للمنظمة.³
وعليه فالإتصال يهتم بالوظائف البشرية والتنظيمية من جهة وبالوظائف الوقائية من جهة أخرى لفروع وأقسام المؤسسة، تمكنه من الإطلاع على مايجري داخل المؤسسة.
ي-الرقابة: الإتصال يعتبر أداة أساسية في عملية الرقابة والإشراف لمعرفة ماإذا كانت هذه الأعمال المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازلة.⁴

1-3- أنواع الإتصال التنظيمي

تتم الإتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة لذلك فالإتصال نوعان هما:
اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

¹-محمد سيد فهمي، الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 309.

²-أبو النجا محمد العمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 145.146.

³-محمد السيد الفهمي، مرجع سبق ذكره، ص 310.

⁴-عبد الغني بيسوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993، ص 97.

أ-الاتصال الرسمي:

ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجرى داخل المنظمات الحكومية وغير حكومية بين المستويات الإدارية التي تربطها اللوائح والقرارات المكتوبة، حيث تتميز بالدقة والوضوح وصحة المعلومات.

وتتقسم بدورها إلى:¹

-الاتصال النازل: ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم " كاتز وكاهن" العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

-تعليمات الوظيفية: وهي مايتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.

-التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين بهدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم.

-الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة.

-المعلومات: وهي كل مايتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة.

-الرد: وهو مايتعلق بنتائج نشاط العامل.²



الشكل رقم (01): يوضح الاتصال الرسمي النازل³

-الاتصال الصاعد: وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم لإبلاغ المنظمة بإنشغالات واهتمامات العمال أو مشكلات تحدث في بيئة العمل في شكل:

¹-بوحنيفة قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 47.

²-ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص

³-عبد الله الطويقري، علم الاتصال المعاصر"دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض،

1997، ص 43.

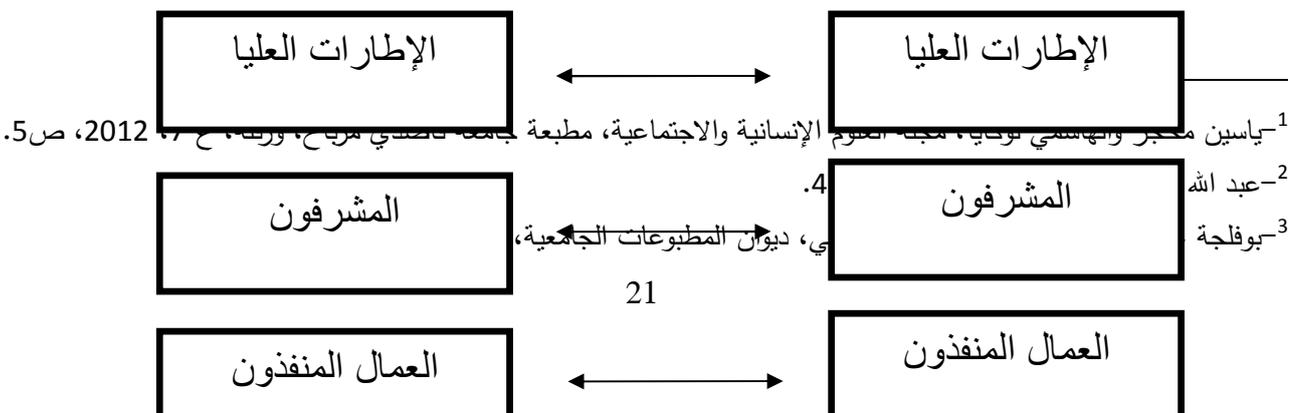
- تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- الإجابة عن تساؤلات الواردة من الأعلى.
- رفع الشكاوي.¹



الشكل رقم(02): يمثل الإتصال الرسمي الصاعد²

-الإتصال الأفقي:

- هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها يتمثل في:
- عمليات التنسيق داخل الإدارة (يقلل حالات الإختلاف في الآراء والتوجهات).
 - إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة.
 - تغيير المبادرات والتحسينات.
- وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية.³



الشكل رقم (03): يمثل الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

ب- الإتصال الغير الرسمي:

هي الإتصالات التي لاتخضع للتنظيم الرسمي حيث تتساب المعلومات والمعاني في الإتصالات غير رسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عالية في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس حيث تعد القنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الإتصالات الأخرى.¹

-تعريف anni bartoli العلاقات ما بين شخصية وتبادل للمعلومات خارج الأطر الرسمية للإتصال ويتمثل في:

-الحوار المتبادل داخل المكتب.

-الإتصال المباشر من شخص لأخر.

لايمكن أن تنحصر الإتصالات في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لاتتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز بإستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم، ذلك أمر طبيعي، وهو في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فعالية.

لكن إذا كانت هذه العلاقات ظاهرة إيجابية، فإن هناك إتصالات غير رسمية تتم في بعض أشكال وحالات التنظيم الرسمي وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشرا على وجود إشكالات جدية في نظام العلاقات في المؤسسة في هذه الحالة تبين الدراسة أن وراء التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات والإتصالات وظيفيا، تنظيم خفي ينشأ تدريجيا ويكتسب قوة تجعله

¹-بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة، ط1، دار البازوري، الأردن-عمان، 2009، ص 105.

يتحكم بسير العمل في المؤسسة. ويمر الإتصال في هذا التنظيم الخفي في قنوات غير رسمية، أو سرية تنشأ إنطلاقاً من الصلات الخاصة، والتحالفات التي تتكون في المؤسسة. ويتم الإتصال هنا بشكل مباشر وجها لوجه، وراء أبواب موصدة وبدون أن يترك أثارا أو سجلات رسمية تدل عليه، ضمن علاقات تبقى غير منظورة أو لها على الأقل جوانب غير منظورة، إضافة إلى جوانبها الرسمية، هذه العلاقات تضرب بعرض الحائط العلاقات التنظيمية فهي تتصف بتجاوز التسلسل الرئاسي، وتجاوز التسلسل الوظيفي على مستوى أفقي.¹

1-4- وسائل الإتصال التنظيمي

هناك عدة وسائل منها المباشرة، والغير المباشرة، السمعية والمرئية... وغيرها لذا نحاول

التطرق إلى أهمها:

1- الوسائل المباشرة:

تتمثل في الإجتماعات ومن بين مزاياها:

-تتيح الفرصة لحرية التعبير عن الآراء والأفكار.

-رفع الروح المعنوية.

-الوصول إلى القرارات.

-شعور الفرد بالرضا عن المنظمة ومستوى الأداء.

ومن بين عيوبها:

-سيطرة بعض الأشخاص على القرارات.

-ظهور التكتلات والآراء المتحيزة.

-لاتحقق أهدافها أحيانا.

2- الوسائل غير المباشرة: وتتمثل فيمايلي:

-خدمة المجتمع المحلي.

-الإشتراك في المسابقات الخاصة.

-الحفلات والدعوات الخاصة.

-مخاطبة الجمهور ورعاية الموظفين.

¹-الطاهر بن خرف الله، الوسيط في الدراسات الجامعية، ط1، جزء 12، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 66.

- 3- الوسائل المقروءة والمكتوبة: الجرائد، الفاكس والتلغراف، المجلات والمطبوعات، النشرات والدوريات، الرسائل البريدية.
- 4- الوسائل السمعية والمرئية: الإذاعة، الهاتف، التسجيلات، مكبرات الصوت، التلفزيون، السينما، أجهزة الفيديو، الأنترنت.¹

ثانيا: أساسيات الإتصال التنظيمي

1- أهداف الإتصال التنظيمي

للإتصال دور كبير بالنسبة للأفراد أو المنظمات، فمن خلال إرتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم، وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الإتصال هو لب العملية وجوهرها. وهي تكون كالتالي:

أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرعات:

يقوم الإتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتمثل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق أهداف شخصية على حسب أهدافها العامة.

ب- المشاركة في المعلومات:

يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم ويساعد هذه المعلومات على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

ج- إتخاذ القرارات:

يلعب الإتصال دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات، فلا إتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

¹ -بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 42-44.

د-التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الإتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم ونقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الإتصال جزء هاماً في عمل المدير، فهو يساعده على الإتصالات بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الإتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

هـ-ويمكن أن يندرج هدفاً آخر للإتصال الذي لا يقل أهمية عن غيره والمتمثل في التقليل عن الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العملي.¹

1-2- طرق الإتصال التنظيمي

يتم الإتصال في جميع أقسام النشاط الإداري، وذلك عند تقرير أوضاع السياسة العامة أو وضع خطة وعند إصدار التعليمات والتوجيهات، وحين إتخاذ القرارات وإجراء التنسيق في العمل وعند تسوية الإختلافات، فالأمر يتطلب تبادل المعلومات بطرق إتصال مختلفة وفيمايلي نتطرق لطرق الإتصال:

أ-الاتصال المكتوب:

بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو مراجع للإستشارة بها في المستقبل، وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي، ولكن يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها يأخذ جهداً كبيراً وكثيراً مايفشل المرسل في دقة التعبير ممايؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية، ويأخذ الإتصال المكتوب عدة أشكال أهمها:

-التبليغات التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الإدارية والإجراءات وذلك لأن أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع لإجراءات جديدة يستلزم التبليغ كتابة.

-النشرات العامة وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري وهي تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية.

¹-فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ب- الإتصال الشفوي:

وهو إتصال يتصف بسرعة والتفاعل التام ويقبل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري بإعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة تفاهم عن طريق الإتصال المباشر لفهم الإستجابة النفسانية الملائمة للعمل الواجب تأديته وهذا النوع من الإتصال يأخذ عدة أشكال أهمها:

الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه مابين المرسل والمستمع كالقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف مثلا وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أو وضع بسبب مايبديه كل منهما من إنفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على رد فعل المستقبل بالإضافة إلى الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الإتصال الشفوي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

-الاجتماعات الغير الرسمية وهذه تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات لأنها تجعل الفرد متحرر من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة شعوره وما ينتظر منه في العمل المعين.¹

ج-الاتصالات الغير اللفظية:

وهي اتصالات تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول.

د-الاتصالات الإلكترونية:

أسهمت التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكة الأنترنت مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت كما أن خاصية التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معا، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض المعلومات عبر شبكات الأنترنت مثلا يتم وفق الأسلوبين المكتوب والشفهي والوثائق تصدر عن طريق الأنترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والإحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن إقتضى الأمر وأن الأنترنت يتمتع بخاصية السمعية البصرية

¹-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 244.

وأيضاً يتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعم بالصورة والصوت معا وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الإتصال.¹

1-3- معوقات الإتصال التنظيمي

للإتصال التنظيمي عدة معوقات تتمثل فيمايلي:

أ- **إتساع حجم المنظمات:** فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتي تأخذ في الإتساع أفقياً ورأسياً، ويزيد عدد العاملين فيها بما يترتب عليه زيادة عدد الإتصال بدرجة تفوق زيادة العاملين نتيجة إتساع فجوة الزمان والمكان بين طرفي الإتصال، كما أن حجم المنظمة الكبير يترتب عليه الأخذ بنظام التخصص والمركزية التي من فاعلية الإتصال نظراً للجمود المهني وضيء النظرة.

ب- **التشتت الجغرافي:** فنزوع أي مؤسسة نحو اللامركزية الجغرافية التي تنتزع فيها وحدات المؤسسة وفروعها على مساحات جغرافية كبيرة يكون مصحوباً بتغير ملحوظ على أساليب الإتصال المستخدمة وفي تكرار الاتصالات المتفقة بين المركز الرئيسي والفروع، وبين الفروع وبعضها ما يؤدي إلى عدم سلامة هذه الاتصالات وقتها ومطابقتها لما هو مقصود.

ج- **معوقات تتعلق بالدرجات الوظيفية:** ويرجع ذلك للحاجز الذي يضعه الرئيس بينه وبين مرؤوسيه تبريراً للمركز السامي الذي يشغله وإما لزعة المرؤوسين للموقف أو المكان.

د- **معوقات تتعلق بحجم الإتصال:** فإذا تدفقت التوجيهات بكمية فإنه لا يتوفر الجهد والوقت الكافي لدى المرؤوسين لتنفيذها.

هـ- **تعدد المستويات:** كلما تعددت مستويات الإتصال كلما تأثر مضمون الرسالة بالتشويه والتحريف.²

و- **المشاكل الناتجة عن اللفظ:** الاتصالات بشكل عام هي عبارة عملية نقل للمعلومات وفهماها من خلال إستخدام الرموز، وبنفس الوقت وبسبب إختلاف الأفراد فيكون هناك إختلاف في المعنى للكلمات نحو الأشياء.³

¹- بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 49.

²- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان، 2010/1431، ص 136.

³- صالح حميد، د.غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم، ط1، دار الحامد، عمان، 2007، ص 39.

ي-المعوقات النفسية: وهي التي تتعلق بالعناصر الإنسانية المتمثلة في المرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات مما يجعل أفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء ومن هذه المعوقات: تباين الإدراك، الإدراك الإنتقائي، الإنطواء، اللغة، الإنفعالات الإختلافات الوراثية.¹

1-4- أهمية الاتصال التنظيمي

في واقع الأمر لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال التنظيمي بين الأفراد سواء المنظمات أو خارجها، لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالإستياء والإحباط من قبلهم.

يعتبر الاتصال وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.²

فمن خلال ماسبق نلاحظ أن أهمية الاتصال تتبع من كونه أحد المواضيع المهمة الضرورية في التنظيم، فهو ينشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية.

-أصبحت المنظمات القادرة على إستخدام الأساليب والتكنولوجيا المناسبة وتوفيرها لعاملها ومديريها وبصوت تعطيهم الإحساس بالسيطرة على الأمور والتحكم بالعمل والتأكد من نتائج تصرفاتهم وقراراتهم.³

¹-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الأردن، 2004، ص242.

²-أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 31.

³-زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص76.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات لإبراز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في المؤسسات الناجحة أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن لكل العمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف أفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقد أجمع الباحثون والمفكرون على أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى أسمى أهدافها، وهو يعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي، و بالتالي أداء هذا المورد البشرية هو الذي يعطي للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات من خلال أدائه الوظيفي، وهو يمثل أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو.

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق بأسهاب الى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه ومعرفة عناصره، أهميته، وأنواعه، معايير ومحدداته، و تقييم الأداء الوظيفي وكذا ابراز طرق تقيبه.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي

1-1- مفهوم الأداء:

أ/ الأداء من الناحية الإجرائية: ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء منها:

- جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة، تعريف الأداء، بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق وأدى عمل ما عليه، أي قام بما هو ملزم به (أدى الواجب)¹.
- وفي معجم الرائد عرف الأداء بأنه "إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه"².
- وجاء في معجم الطلاب الوسيط: "الأداء بمعنى أدى أداء وتأدية دينه، قضاؤه والشيء أوصله إلى أهله"³.

ب/ الأداء من الناحية الإصلاحية: تعددت التعاريف مفهوم الأداء نذكر منها :

- الأداء هو تنفيذ أمراً أو واجب أو عمل وما أسند الى شخص أو مجموعة للقيام به.
- الأداء هو الأثر والوصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁴.
- التعريف الذي قدمه نيكولاس (f.w.nickolas) بأن الأداء الوظيفي هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد داخل المؤسسة، أما نتاجات السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك⁵.

1-2- الأداء الوظيفي:

- الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها وظيفة والكيفية التي يؤدي بها العامل مهامه أثناء القيام بالإجراءات اللازمة التي تتطلبها المؤسسة والمنظمة⁶.

¹- المنجد في اللغة العربية، ط2 ، دار المشرق، بيروت، 2001، ص14.

²- جبران مسعود، الرائد معجم ألف بائي في اللغة والإعلام، ط 3 ، دار الملايين مؤسسة ثقافة، بيروت، 2005، ص 45 .

³- كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، ط1 ، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006 ، ص 12 .

⁴- أحمد زكي ، بدوي محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوة العامة ، ط 1 ، الإسكندرية - مؤسسة الشباب الجامعة ،

1984، ص 168

⁵- ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في أداء مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد7 ، جانفي2012، ص 6

⁶- عبد مالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية ، العدد1 ، نوفمبر 2001 ، ص 86.

- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد في المؤسسة التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهامالذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹.
- يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق إتمام المهام المكونة للوظيفة يعكس الكيفية التي تحقيق بها الفرد مطالبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج².

2-1- عناصر الأداء الوظيفي:

تهدف الدراسة عناصر (مكونات الأداء) إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة يكون مجموع هاما يعرف بالأداء وهي:

أ /- **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشتمل للمهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

ب/- **كمية العمل المنجز:** يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في ظرف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية، والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة الزمنية معينة أثناء الأداء مهامه.

ج/- **نوعية العمل:** و تشتمل الدقة، النظام الإتقان والتكمين الفني القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

د/- **المثابرة والوثوق:** يدخل في الثقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا المظف الإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله³.

ه/- **موظف وكفاءاته:** وهو ما يمتلكه الموظف من المعرفة ومهارات وإهتمامات والقيم وإتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فتعني مالدى الموظف من معلومات ومهارات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى الثقاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، وفي

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديد ، الإسكندرية، 2003 ، ص 219 .

² - محمد اسماعيل قبالي، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الإقتصادية، ط 1 ، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003 ، ص 5.

³ - مبارك بنية ضمامن الغنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2004، ص 33.

حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تعبير دائنة نتيجدة لتأثير عمليات تعليمية عديدة.

ث/ - **البيئة التنظيمية مركباتها:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تنثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الإقتصادية الإجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية القانونية¹.

1-3- أهمية الأداء الوظيفي

يمكن القول أن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعية النشاط الذي تمارسه يتوقف على أداء العاملين فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود مؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع. وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإنه أهمية الأداء الوظيفي تتجاوز فيمايلي²:

- يعد الأداء الوظيفي مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال الأخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي ليساعد في إتخاذ القرارات النقل والترقية.

- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد في المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

- يرتبط الأداء الوظيفي بالحاجة إلى الإستقرار في العمل، فإنه حدث آية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكون مهددين بالإستغناء عن خدماتهم.

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقيق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل تكلفة وأكثر ربحا.

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان 2003 ، ص 96.

² - فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 45 .

- الأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية المنظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتبار النتائج النهائية، فإذا كان هذا النتائج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأصول بقاء حيث يكون أداء العاملين مميّزا.
- كما لا يتوقف أهمية الأداء الوظفب على مستوى المنظمة فقطبل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدولة¹.

1-4- أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء كتغير من الظواهر التنظيمية، فنوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثقة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حساب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية كمايلي:

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مايلى:

- الأداء البشري :

هو أداء الأفراد المنظمة الذي يمكن إعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة ويتحقق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.

- **الأداء التقني :** ويمثل في قدرة المنظمة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي :** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة².

ب/الأداء الخارجي :

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب فيه لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع، وكل هذا المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أب بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، هذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها تحديد أثرها.

¹- إيمان خويليدات، أثر تسير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2014، ص 6 .

²- أمينة مسغوني وسهيلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخلالتنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، رسالو ماجستير، جزائر جامعة شهيد حمّة الأخضر الوادي 2014/2015، ص ص 85 84 .

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما : الأداء الكلي والجزئي.

أ- الأداء الكلي : و هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو المنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن بسبب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن حديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالإستمراريةالشمولية، الريح والنمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة للفرد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق¹.

1-5- معايير ومحددات الأداء الوظيفي

أ/معايير الأداء الوظيفي: يهدف وضع معايير للأداء إلى مرافقة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتتنحصر أهم المعايير الأداء فيمايلي²:

- الجودة : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة. وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمؤسسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فعلا عن الإتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل .

- الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتحداها في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتقن على حجم وكمية ليعمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء، بمايتناسب مع خبرات الفرد.

¹ - عمر محمدالتومي الشبلي ، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطربلس 1988، ص 56 .

² - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 2010/2009، ص 73 .

- الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتحديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتوى أهمية الإستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمنفهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الإلتقان على الوقت مناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به

- الإجراءات : هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإلتقان على الطرق والأساليب المسموح أو المصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل المتوقع ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفصل الإلتحاق بين الوساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء مايتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها متى تكون الصورة واضحة لجميع الأفراد.

ب/محددات الأداء الوظيفي:

- يميز بعض الباحثين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي كالآتي:
- ولقد رأى باحثون أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل فيما يالي¹:

1- محددات الأداء الوظيفي الداخلية :

أ- **الجهد** : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته ولذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- **القدرات** : تلك الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل وسرعته البديهية أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء لذا فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج- **أدراك الدور**: يشير إلى الإتجاه الذي يعتمد الموظف فيه أنه من الضروري توجيه الجهود في العملن خلاله، أي توجيه جهد الموظف، بمعنى أداء الموظف يتحدد بمدفههمه للدور الذي يقوم بها وممارسته من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

2- محددات الأداء الوظيفي الخارجية :

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف وتؤثر في أدائه.

¹- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، مصر الدار الجامعة للنشر، 2003، ص210 .

- أ- **متطلبات العمل** : تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات المأمولة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله¹.
- ب- **البيئة التنظيمية** : تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشتمل عادة كل من (مناخ العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية، السلطة...) وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وتنشيط دافعية الموظف وبالتالي جودة أدائه.
- ج- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه كالمنافسة الخارجية، بحيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات، وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية أو السلبية أو الإيجابية ما يؤثر في النهاية على أداء الموظفين

ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

كما تم الإشارة في مقدمة الفصل أن الأداء الوظيفي قد شغل بال الباحثين والمهتمين به إلى غاية يومنا الحالي وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال نشير الموارد البشرية ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم وو ضائفهم يعد ذلك، ضمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي إستلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداؤه ضعيفا في المرحلة الأولى من إنجاز له أعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تعريفه بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أما لا وفي أي مجال، وهذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد (جهوده وسلوكه) وبالتالي تتعلق عملية التقييم بتحليل سلوك الموظفين وأدائهم وإصدار حكم يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء الموظفين².

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013، ص 113 .

² - مدحت أبو فراس، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص47 .

1-2- أهمية تقييم الأداء

يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد وتمكن أهم تلك لفوائد أو المزايا فيما يلي:

أ/ على مستوى المنظمة :

- قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.
 - تحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها.
 - تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.
 - توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية مثل: الترقية والنقل، والتحفيز وتخطيط القوى العاملة وغيرها، بما يكفل تحسين هذه الأنشطة.
 - توفير المعلومات الإدارية الضرورية غلاتخاذ القرارات وإحداث عمليات التطوير.
- ### ب/ على مستوى الوحدات التنظيمية :

- متابعة تنفيذ الأهداف، بغرض التعرف مدى تحقيق الوحدة الإقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد.
- متابعة الكفاية في الأداء بغرض التحقيق من التنفيذ للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف والخطأ في التنفيذ.
- تدعيم عمليات الإتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.
- تخطيط القوى العاملة وتحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية.
- توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد.

ج/ أهمية التقييم الأداء بالنسبة للفرد: يستمد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد إتجاهه نحو التقدم أو التأخر ففي حالة التقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم، فيعمل على الإستمرار على نفس منهج ويسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم على أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الإنخفاض وبالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا ومحاولة الإبتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر فائدة¹.

¹ - على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007، ص ص 139-140 .

د/أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل: على الجانب الأخرى تستفيد جماهة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

- الكشف عن الإحتياجات التدريبية: يكشف تقييم الأداء على المجالات النقص في المعلومات والمهارات اللازمة للأفراد بناء على سائر ما تفسر عنه نتائج التقييم.
- إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل وتقييم الأداء عن أوجه الفصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل لها للحصول على الأفراد المطلوبين.

1-3- أهداف نظام تقييم الأداء

يعد نظام تقييم الأداء على أغراض عدة منها:

- معرفة الكفاءات: يعني كشف على المعارف والقدرات المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المتحصلين على نتائج جيدة في العمل.

- تقييم احتياجات التكوين لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم:

- تسهيل إتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).
 - تحليل الفجوات بين الأهداف المسيطرة والنتائج المحققة.
 - تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية ويرتبط ذلك بنتائج التقييم¹.
- حيث تسعى المنظمات من وراء تقييم الأداء وتبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف والتي يتسم ذكرها كالتالي:

- أهداف استراتيجية : يتمثل الهدف الرئيسي لإستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس وإسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من أسنخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

- أهداف إدارية : تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في إتخاذ تقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح

¹ - عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994 ، ص ص 123 - 124 .

المؤقت من العمل، الإستغناءات عن العاملين، تقدير الأدار الفردي ، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات ، فإن العديد من المشرفين (المدرين) والذين يعتبرون المصدر الرئيس لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شرط لا بد منه للقيام بمنطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعية وبالتالي أهميته.

- أهداف تنموية: يمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع في إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائهم خلال المعلومات المرتد من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك الأسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة والحفز وعلاقات العامة... الخ¹

1-4-1- عملية تقييم الأداء الوظيفي

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في موقف عديدة، منحكم على الشخص ما أنه دكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية تقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

و لما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لا بد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل²."

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، عمان الأردن، ط1، 2001 ، ص ص 222 - 223 .

² - محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003، ص 294 .

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه ¹ ."

أ- أغراض تقييم الأداء: تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض : إستراتيجية وإدارية وتنموية، وستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي:

- أغراض إستراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي.

ففي دراسة حديثة، تبين أن 13 % فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة .

ب/ أغراض إدارية: تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لابد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج/ أغراض تنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى

¹ - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، ص 123 .

إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ .

ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين ، وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم

ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية .
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والإلتزام الدقيق.

- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك¹.

1-5- القائمون بعملية تقييم الأداء: الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي: **أ/التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً. وفي حقيقة الأمر. فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه .

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%².

ب/لتقييم عن طريق الزملاء: يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوفر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوفر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية . ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص³.

¹- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعة، أفيراهيمية، 2006، ص ص 407-408.

²- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص ص 366-

367.

³- جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص ص 444-455.

ج/التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد.وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولياشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد¹. على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه،إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

د/التقييم عن طريق المرؤوسين :ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعاتالخ. إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل- من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل . كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفيرالمعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين².

ه/التقييم عن طريق العملاء : تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص .فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة..إلخ فان المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف .

وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

¹-عبد الغفار حنفي ، مرجع السابق، ص 367 .

²-جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، نفس المرجع السابق ، ص ص 445 .

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم.

للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم . ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة¹.

1-6- طرق تقييم الأداء

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيها الشخص في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أننا التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على إنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم . وفيما يلي نعرض بالتفصيل بعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

أ/ الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

طريقة التقييم ببحث الصفات والخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الزملاء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل مسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.

¹- جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص ص 446-447.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي¹.

-

طريقة التوزيع الإجمالي: ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين

لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على أفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي.

ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسبة

التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف،

10% ضعيف جدا

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من مرؤوسين².

ج/ طريقة الترتيب العام: وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين

ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمال over-all performance، وليس بناء على

مجموعة الخصائص أو صفات الشخصية وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية

العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف، متوسط،

جيد، ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على تقرير

¹ - فاروق عبده فلية ، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، الأردن، ط1 ، 2005 ، ص 272 ا.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإزراطة، الإسكندرية،

2002، ص 387.

شخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، و لكنها تقوم بتقييمه ككل¹.

د/ طريقة المقارنة بين العاملين: وهي تشبه الطريقة السابقة، و تعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في مجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتتاسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية و لصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية و نقل و التدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار و التعيين².

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

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

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

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

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما و أن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خيارات كبيرة.

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

ويضاف الى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على

نواحي القصور في أدائهم، و تطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

¹ - فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 272.

² - فاروق عبد فلية، محمد عبد المجيد، نفس مرجع السابق، ص-272 273.

ب/طريقة الأحداث الحرجة **Critical Incidents**: وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها و تحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل و يطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، و يقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.¹

ج/ طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم عمل كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء في عملية التقييم.
 - اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار و تحديد الصفات موضوع التقييم.
 - تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، و الإفادة منها.
 - رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.
- د/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه الى الاهتمام بأداء المستقبل، الى جانب الأداء في الماضي.

ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس و المرؤوس بالتقييم في تحديد الأهداف و الواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، و قيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة و التعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.²

هـ/ النموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشيح و المنطق

¹-صلاح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 388.

²- فاروق عبده، محمد عبد المجيد، مرجع السابق، ص 276.

- مبدأ الرجل الاقتصادي

- مبدأ رجل الرفاهية

و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء: الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الاهداف و البدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات و الإدراك و الميل، على عملية التقييم.

ي/ طريقة التقييم الذاتي: وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف و التدريب، التكوين... الخ و الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع و المسطر من قبل إدارة التنظيم.¹

¹-فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق ذكره، ص 276-277.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي و الذي يعد مجموعة من الأنشطة المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به أخرى خاصة بالمنظمة . مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء و التي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذوا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الإطار التطبيقي

الفصل الأول الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تم التعرض إلى الجانب النظري الذي يهيئ الأرضية التطبيقية للكشف عن دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة القرض البنكي الشعبي الجزائري لأنه لا تكتمل أهمية أي بحث أو أي دراسة إلا بعد ربطها بواقع معطى، والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة أو بواسطة الأدوات المنهجية المتمثل فالاستمارة وذلك من أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذا الفصل، وكطريق يمر منه الباحث من الجزء النظري الي جزء التطبيقي (الميداني) لأنه لا يمكن أن ننجز بحثا كاملا دون الاستعانة بتقنيات منهجية محكمة. تطرقنا في هذا الفصل الي تعرف المؤسسة (وكالة القرض الشعبي الجزائري بخميس مليانة) وتعرضنا لمختلف البيانات التي تخص المؤسسة بالإضافة الي توزيع الاستمارة الاستبيان على المبحوثين وتحليلها وتفسيرنا للنتائج متحصل عليها. و في الأخير ختمنا بجملة من التوصيات والمقترحات حول الدراسة.

أولاً: وكالة القرض الشعبي الجزائري التعريف بوكالة خميس مليانة

أمام استحالة إجراء الدراسة على كامل البنوك الوطنية، اخترنا القرض الشعبي الجزائري "وكالة خميس مليانة" للقيام بهذه الدراسة الميدانية، ولقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين الأول تم التطرق فيه إلى نشأة وتطور البنك والتعريف بالوكالة وهيكلها التنظيمي، أما المطلب الثاني تم التطرق فيه إلى الوظائف الأساسية وكذا الأهداف والخدمات العادية المقدمة من طرف الوكالة.

1- نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري التعريف بوكالة خميس مليانة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى نشأة وتطور القرض الشعبي الوطني الجزائري وكذلك التعريف بالوكالة "خميس مليانة" مع ذكر هيكلها التنظيمي.

1-1- نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 14/05/1967، وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الإستقلال، وقد تأسس على إنبثاق القرض الشعبي الجزائري (وهران، عنابة وقسنطينة) والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم إندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية أخرى منها:¹

-البنك الجزائري المصرفي بتاريخ 01 جانفي 1968.

-الشركة المرشلية للبنوك (SMC) بتاريخ 30 جوان 1968.

-الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك (CFCB) سنة 1971.

وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائري تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985، وتحول إلى 40 وكالة و 550 موظف و 8900 حسابا من حسابات عملائه، كما عرف التحولات التالية:

-أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة إقتصادية، أي مؤسسة ذات أسهم يحكمها القانون التجاري 1989/02/22، حيث قدر رأس مالها الاجتماعي ب 800 مليون دينار جزائري، مقسمة إلى 800 سهم بقيمة إسمية 1 مليون دينار جزائري.

-من بين الوكالات القرض الشعبي الجزائري نجد وكالة خميس مليانة التي مقرها بشارع العقيد بوقرة " خميس مليانة" التابعة إداريا وقانونيا للمديرية الجهوية للقرض الشعبي الجزائري بالشلف،

¹-القرض الشعبي الجزائري وكالة خميس مليانة

حيث توظف الوكالة حوالي 20 عامل موزعين على مايقارب 05 مصالح بإعتبارها وكالة من الدرجة الثانية.

1-2- الهيكل التنظيمي لوكالة "خميس مليانة" القرض الشعبي الجزائري

1-مدير الوكالة: يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى وكالة خميس مليانة حيث يتحمل مسؤولية إبرام توقيع كل العقود والاتفاقيات، ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن انجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.

أ-إدارة السكرتارية:من مهامها تسهيل أعمال المدير الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض ونسبة تغطية بالعملاء عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

ب-نائب المدير: يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه، ويخلفه في حالة غيابه.

2-مصلحة الإدارة: تضم قسمين:

أ-قسم المستخدمين: وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافز الخاصة بهم كما يقوم بتسجيل الغيابات والمخالفات...الخ.

-تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري إلى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره وإدارته.

-يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين.

-يتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك، أما الأنشطة المتعلقة بالبنك، أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير تشرف عليها الإدارة العامة (DG) وعلى رأسها الرئيس المدير العام (PDG).

ب-قسم المنازعات القانونية: يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوي، وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أما المحاكم، وتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

3-مصلحة القروض: وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة، وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبحث في طلباتهم، وإعداد المذكرات اللازمة، كما تضم هذه المصلحة كل من أمانة الالتزامات وخلية تسمى بخلية والدراسات والتحليل، حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض.

4-مصلحة التجارة الخارجية:تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب، في عمليات البيع أو الشراء (استيراد تصدير) وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى وعمليات التوطين (الإقامة، domiciliation) المصرفي وفتح الإعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على إتصال دائم مع المراسلين بالخارج.

5-مصلحة الصندوق: وهي أيضا بدورها تنقسم إلى إلى قسمين:

أ-قسم الودائع: ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحديد نوعها وكذا متابعة فتح كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداعات والسحب من الحساب لصالح الزبون.

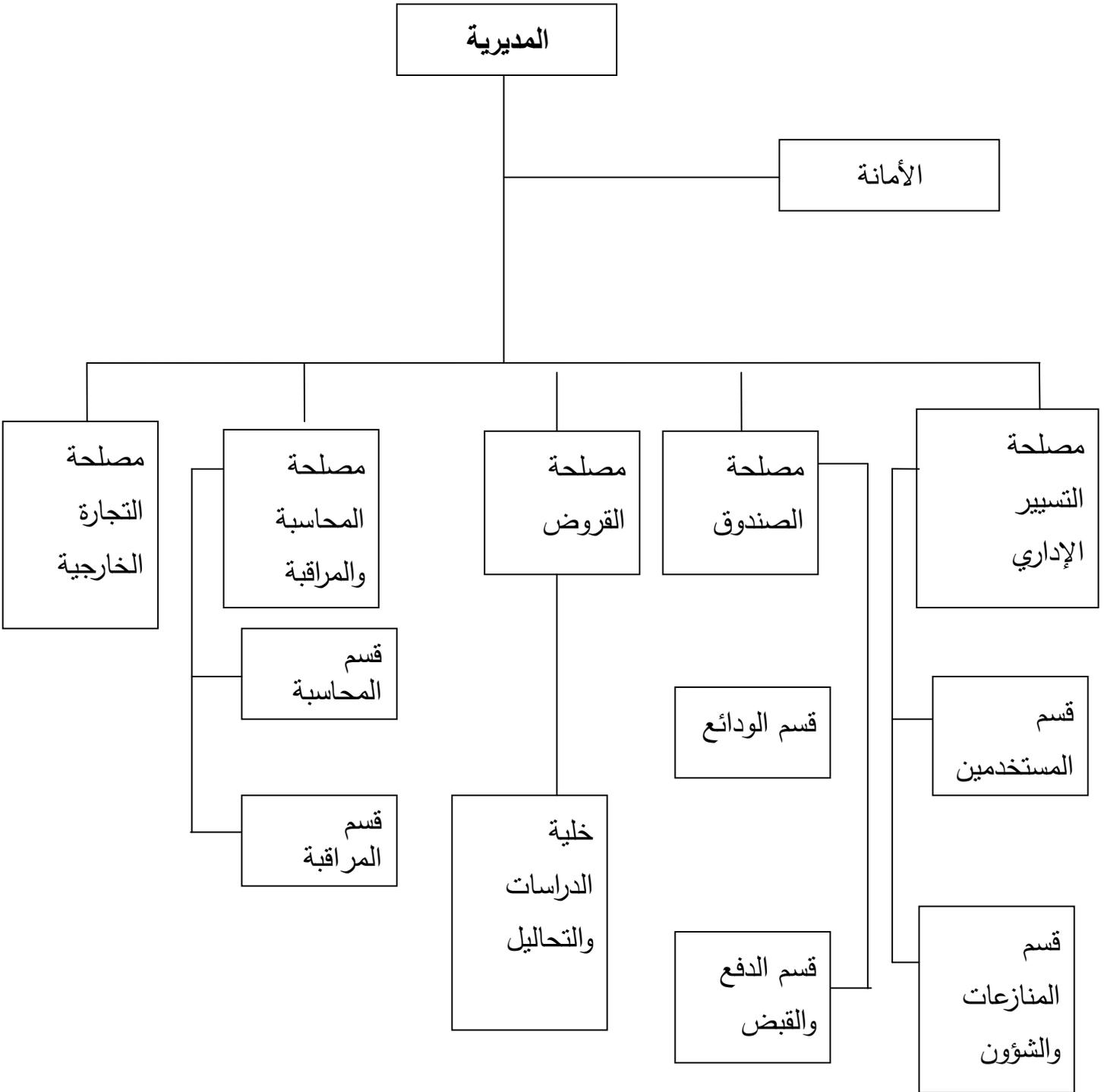
ب-قسم الدفع والقبض: ويسمى أيضا الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، وتقوم أيضا بإعداد جرد النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

6-مصلحة المحاسبة والرقابة وتضم قسمين:

أ-قسم المحاسبة: يقوم هذا القسم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه ويقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك، كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة، ومتابعة عقود الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف.

ب-قسم المراقبة: يقوم هذا القسم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك.

الشكل رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة خميس مليانة للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: من وكالة خميس مليانة القرض الشعبي الجزائري

ثانيا: وظائف وأهداف وكالة خميس مليانة القرض الشعبي الجزائري

1- وظائف وكالة خميس مليانة القرض الشعبي الجزائري

في هذا المطلب سنتطرق إلى الإلمام ببعض الجوانب الوظيفية الخاصة بوكالة القرض الشعبي الجزائري من خلال مايلي:

أولاً: الوظائف الأساسية للوكالة

تتمثل الوظائف الأساسية للوكالة القرض الشعبي الجزائري في:

- تقديم القروض للحرفين، الفنادق، قطاعات السياحة والصيد، التعاونيات غير الفلاحية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم القروض وسلفات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية وتمويل الدولة، الولاية، البلدية، والشركات الوطنية.
- تقديم القروض للأفراد.
- تحويل العملات.
- جمع الودائع.
- القيام بعمليات البناء والتشييد من خلال القروض المتوسطة وطويلة الأجل.

ويمكن إيجاز الوظائف الأساسية حسب مصالح وكالة القرض الشعبي الجزائري كما يلي:

1-مصلحة الصندوق: وتقوم بالوظائف التالية:

-التحصيلات بأنواعها.

-عمليات التحويلات المالية.

-عمليات المقاصة والمحفظة.

2-مصلحة القروض: تقوم بالوظائف التالية:

-دراسة القروض وتحليلها.

-المتابعة الإدارية والقضائية القروض البنكية.

-ودائع تحت الطلب.

-الحساب الجاري: يتلقى هذا الحساب كل عمليات الدفع والسحب والعمليات ذات الطابع التجاري،

يفتح للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويمكن أن يكون مدينا، وهو لا يضر فوائد لصاحبه.

- حساب الشيكات: يعتبر هو الآخر جزء من وسائل الدفع يفتح للأشخاص الطبيعيين (خاصة الأجراء منهم) ويجري التعامل به في أي وقت دون إشعار مسبق للبنك، يستخدم في العمليات التجارية.

- دفتر الادخار البنكي: عبارة عن ودائع يمكن لصاحبها أن يسحب منها في أي وقت، ولكن طبيعة الأفراد تجعلهم لا يقبلون على السحب منها بشكل كبير لأنها عادة ما تكون مبالغ زائدة عن احتياجاتهم، وتفرض عليها فائدة متغيرة حسب أسعار الفائدة السائدة في السوق.

- ودائع الأجل على شكل حساب

3- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم بالوظائف التالية:

- عمليات الدفع والسحب بالعملة الصعبة.

- التحويلات بالعملة الصعبة.

- عمليات التجارة الخارجية من تصدير وإستيراد.

- تسيير القروض الخارجية.

4- مصلحة الإدارة: تؤدي المهام التالية:

- توفير متطلبات للمستخدمين.

- القيام بكل العمليات اتجاه مصلحة الضرائب والمصالح الاجتماعية.

- تسيير موارد الوكالة.

5- مصلحة المراقبة: وظيفتها مراقبة العمليات التي تقوم بها المصالح الأخرى من مراقبة يومية ودقيقة.

2- الأهداف المستقبلية لوكالة "خميس مليانة" القرض الشعبي الجزائري¹

- زيادة نسبة تقديم القروض بأنواعها.

- توسيع نشاط الوكالة باستيعاب أكبر عدد من الموظفين.

- تطوير القطاع بتطوير الخدمات المقدمة.

- تخفيض نسبة مخاطر القروض البنكية.

- ترقية تمويل التجارة الوطنية بفضل سياسة تجارية نشيطة.

¹-القرض الشعبي الجزائري وكالة خميس مليانة.

الفصل الثاني

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

1- عرض البيانات، تحليلها وتفسير النتائج:

-المحور الأول: بيانات حول الجنس

الجدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة التي تتلقى الأوامر حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		هل تتلقى الأوامر عن طريق مسؤولك المباشر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	0%	0	37,5%	3	دائماً
41,7%	5	50%	2	37,5%	3	أحياناً
33,3%	4	50%	2	25%	2	نادراً
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال المعطيات المعروضة في الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة التي تتلقى الأوامر عن طريق مسؤولك المباشر حسب متغير الجنس، حيث قدرت اعلى نسبة 50% أحياناً ونادراً تتلقى الأوامر عن طريق مسؤول المباشر بالنسبة للفئة الإناث التي تتراوح، في حين أن أعلى نسبة 37.5% من أفراد العينة تتلقى الأوامر من المسؤول المباشر أحياناً ودائماً وكذلك نادراً قدرت ب 37.5% بالنسبة للفئة الذكور، كانت أعلى نسبة ترى أنه دائماً تتلقى الأوامر بشكل مباشر من المسؤول بنسبة 50% ، تليها نسبة 25% من أفراد العينة ترى بأنه نادراً ما تكون الأوامر مباشرة مع المسؤول، وكانت النسبة الأضعف من أفراد العينة.

نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الجنس يؤثر في تلقي الأوامر عن طريق مسؤول المباشر بين الذكر والأنثى وهذا راجع إلى طبيعة الأوامر وإمكانية تلقيها مباشرة أو لا.

الجدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد العينة لتلقي الأوامر حسب متغير الجنس.

الجنس						هل تكون هذه الأوامر في شكل
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	50%	2	12,5%	1	نصائح
25%	3	0%	0	37,5%	3	توجيهات
41,7%	5	50%	2	37,5%	3	أوامر
8,3%	1	0%	0	12,5%	1	أخرى
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال المعطيات المعروضة في الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة وكيفية تتلقى الأوامر حسب متغير الجنس، حيث قدرت اعلى نسبة 50% تكون الأوامر في شكل توجيهات وأحيانا في شكل نصائح تتلقى الأوامر عن طريق مسؤول المباشر بالنسبة للفئة الأنثى، في حين أن أعلى نسبة 37.5% من أفراد العينة تتلقى الأوامر في شكل توجيهات وأوامر بالنسبة للفئة الذكور 50% ، تليها نسبة 12.5% من أفراد العينة ترى بأنه الأوامر تكون في شكل نصائح وأشكال أخرى، وكانت النسبة الأضعف 0 من أفراد العينة.

نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الجنس يؤثر فيشكل تلقيا الأوامر عن طريق مسؤول المباشر وهذا راجع إلى طبيعة الأوامر وإمكانية تلقيها مباشرة أو لا.

الجدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة التي تلجأ للإدارة حسب متغير الجنس.

الجنس						هل تلجأ الإدارة لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
58,3%	7	75%	3	50%	4	نعم
41,7%	5	25%	1	50%	4	لا
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: نلاحظ من خلال المعطيات المعروضة في الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة التي تلجأ للإدارة لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك حسب متغير الجنس، حيث قدرت اعلى نسبة 75% أجابت بنعم أنها تلجأ للإدارة لطلب رأي حول مسألة تخص عملك بالنسبة للفئة

الإناث، في حين أن أعلى نسبة 50% من أفراد العينة تلجأ لطلب رأيك حول مسألة تخص عملن فئة الذكور في حين نسبة 50 لا تلجأ لطلب رأي حول مسألة تخص عملك، تليها نسبة 25% من أفراد العينة لا تلجأ لطلب رأي حول مسألة تخص عملك بالنسبة لفئة الإناث. نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الجنس يؤثر في رأي الإدارة حول عمل. **الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة عند إتصال بالإدارة حسب متغير الجنس.**

الجنس		عند إتصال الإدارة بك هل يكزن ذلك بهدف				
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16,7%	2	0%	0	25%	2	رفع مستواؤدائك
50%	6	50%	2	50%	4	تنفيذ التعليمات والقرارات
33,3%	4	50%	2	25%	2	المشاركة في إتخاذ القرارات
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: يتضح من خلال المعطيات المعروضة في الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة عند إتصال الإدارتك حسب الجنس حيث قدرت أعلى نسبة 50 يكون الهدف من إتصال الإدارة بالموظفو تنفيذ التعليمات والقرارات والمشاركة في إتخاذ القرارات بالنسبة لفئة الإناث أما بالنسبة لفئة الذكور قدرت أعلى نسبة 50 تخصصت في تنفيذ التعليمات والقرارات تليها نسبة 25 يكون الهدف من إتصال الإدارة بالموظف بهدف رفع مستوى أداء والمشاركة في إتخاذ القرارات.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في الهدف من إتصال الإدارة بالموظفين في أثناء عملهم. **الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة عند إيصال المعلومات للإدارة حسب متغير الجنس.**

الجنس		هل تقوم الإدارة بتوصيل المعلومات في الوقت المناسب				
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	6	25%	1	62,5%	5	دائماً
41,7%	5	50%	2	37,5%	3	أحياناً
8,3%	1	25%	1	0%	0	نادراً
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات المعروضة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس عند توصيل الإدارة بالمعلومات في الوقت المناسب حيث قدرت أعلى نسبة 62.5 دائماً بالنسبة لفئة الذكور، أما بالنسبة لفئة الإناث قدرت أعلى نسبة بـ 50 أحيانا ثم تليها نسبة 37.5 أحيانا بالنسبة لفئة الذكور، تليها أضعف نسبة 25 دائماً ونادراً بالنسبة لفئة الإناث. نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في توصيل الإدارة للمعلومات في الوقت المناسب. **الجدول رقم (06):** يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع المعلومات حسب متغير الجنس.

الجنس		كيف تقيم نوع المعلومات التي تصدرها الإدارة لك				
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16,7%	2	0%	0	25%	2	واضحة
50%	6	25%	1	62,5%	5	غامضة
33,3%	4	75%	3	12,5%	1	ناقصة تحتاج التفسير
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات المعروضة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس عند تقييم نوع المعلومات التي تصدرها الإدارة لك حيث قدرت أعلى نسبة بـ 75 تكون معلومات ناقصة تحتاج إلى تفسير بالنسبة لفئة الإناث أما بالنسبة لفئة الذكور فأعلى نسبة قدرت بـ 62.5 معلومات غامضة تليها نسبة 25 واضحة ونسبة 25 غامضة بالنسبة لفئة الإناث، أما بالنسبة لأضعف نسبة قدرت بـ 12.5 معلومات ناقصة وتحتاج إلى تفسير بالنسبة لفئة الذكور. نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في نوعية المعلومات التي تصدرها الإدارة للموظف. **الجدول رقم (07):** يمثل توزيع أفراد العينة عند اعتماد على نوع الإتصال حسب متغير الجنس.

الجنس		أي نوع من الإتصال تعتمد عليه أكثر في تأديتك لمهامك				
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33,3%	4	25%	1	37,5%	3	الشخصي
66,7%	8	75%	3	62,5%	5	الكتابي
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند نوع اتصال المعتمد في تأدية المهام حيث قدرت أعلى نسبة 75 تخص الإتصال الكتابي بالنسبة لفئة الإناث، أما بالنسبة لفئة الذكور قدرت أعلى نسبة 62.5 تخص الإتصال الكتابي ثم تليها نسبة 37.5 الإتصال الشخصي في حين أضعف نسبة 25 تخص الإتصال الشخصي بالنسبة لفئة الإناث.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في نوعية الإتصال المعتمد في تأدية المهام.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة عند نوع الإتصال الذي يلبي رغباتك حسب متغير الجنس.

الجنس						هل ترى بان هذا النوع من الإتصال يلبي رغباتك من حيث
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	25%	1	25%	2	يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها
41,7%	5	25%	1	50%	4	ينمي الروابط الحسنة بين العمال
33,3%	4	50%	2	25%	2	يزيد من تقارب وتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند نوعية الإتصال الذي يلبي رغباتك حيث قدرت أعلى نسبة 50 بالنسبة للإناث عند أن الإتصال تليها نسبة 25 لكل من أن الإتصال يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها وينمي الروابط الحسنة بين العمال أما بالنسبة لفئة الذكور أعلى نسبة تقدر ب 50 بأن الإتصال ينمي الروابط الحسنة بين العمال تليها نسبة 25 بالنسبة أن الإتصال يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها ويزيد من تقارب وتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في نوع الإتصال الذي يلبي رغبات الموظفين حيث نجد أنه كلا الجنسين يسعى إلى الوصول إلى العلاقات بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم في العمل على إختلاف طبيعة الاتصال السائد.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع العلاقة بين العمال والرئيس حسب متغير الجنس.

الجنس		كيف تقييم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين رئيسك؟	
ذكر	أنثى	المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	12,5%	4	33,3%
4	50%	4	33,3%
3	37,5%	4	33,3%
8	100%	12	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند تقييم نوع العلاقة الموجودة بين العمال والرئيس حيث قدرت أعلى نسبة ب 75 العلاقة حسنة تليها نسبة 25 العلاقة سيئة بالنسبة لفئة الإناث، في حين قدرت أعلى نسبة 50 العلاقة مقبولة تليها نسبة 37.5 العلاقة سيئة ثم تليها أضعف نسبة 12.5 العلاقة حسنة بالنسبة لفئة الإناث. ومنه نستنتج أن متغير الجنس يؤثر في تقييم نوع العلاقة الموجودة بين العامل والرئيس بشكل حسن.

الجدول رقم(10): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع علاقة بين العامل والزملاء حسب متغير الجنس.

الجنس		كيف تقييم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين زملائك؟	
ذكر	أنثى	المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
3	37,5%	0	0%
2	25%	4	100%
3	37,5%	0	0%
8	100%	4	100%

التحليل: من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند تقييم نوع العلاقة الموجودة بين العامل وزملاء حيث قدرت أعلى نسبة ب 100 أن العلاقة مقبولة بالنسبة لفئة الإناث، أما بالنسبة لفئة الذكور فأعلى نسبة قدرت ب 37.5 أن العلاقة حسنة وفي نفس الوقت هناك عينة أخرى ترى أنها سيئة بنسبة 37.5، أما بالنسبة لأضعف نسبة 25 العلاقة مقبولة.

نستنتجما سبق أن متغير الجنس يؤثر في تقييم العلاقة الموجودة بين الموظف وزملاء بشكل مقبول.

الجدول رقم(11): يمثل توزيع أفراد العينة عند العامل حسب متغير الجنس.

الجنس		هل هناك روح جماعية بين العمال؟			
المجموع		أنثى		ذكر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
75%	9	75%	3	75%	6
25%	3	25%	1	25%	2
100%	12	100%	4	100%	8

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند هل توجد روح الجماعة بين العمال حيث قدرت أعلى نسبة ب 75 أجابت بنعم بالنسبة لفئة الإناث تليها نسبة 25 أجابوا ب لا، في حين أعلى نسبة قدرت ب 75 أجابوا بنعم بالنسبة لفئة الذكور تليها نسبة 25 أجابوا ب لا.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر بشكل كبير في وجود روح الجماعة لدى العمال.

الجدول رقم(12): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة ب "لا"

الجنس		إذا كانت إجابتك ب لا هل هذا راجع إلى ؟			
المجموع		أنثى		ذكر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
66,7%	2	0%	0	100%	2
33,3%	1	100%	1	0%	0
0%	0	0%	0	0%	0
100%	3	100%	1	100%	2

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند حالة الإجابة ب لا على السؤال السابق حيث قدرت أعلى نسبة ب 100 ترى أنه بسبب صعوبة في الإتصال مع الزملاء بالنسبة لفئة الذكور، ونسبة 100 ترى بأنه بسبب حدوث نزاعات مع بعض العمال بالنسبة لفئة الإناث.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في العمل الجماعي أحيانا.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة عند استخدام الوسائل الإتصالية حسب متغير الجنس.

الجنس		ما هي الوسائل التي تستخدمها أثناء إتصالك داخل المؤسسة؟			
ذكر		أنثى		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
3	37,5%	0	0%	3	25%
3	37,5%	1	25%	4	33,3%
0	0%	0	0%	0	0%
1	12,5%	0	0%	1	8,3%
0	0%	2	50%	2	16,7%
1	12,5%	1	25%	2	16,7%
8	100%	4	100%	12	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس عند الوسائل التي تستخدم أثناء إتصال داخل المؤسسة حيث قدرت أعلى نسبة ب 50 الإنترنت بالنسبة لفئة الإناث تليها نسبة 25 للهاتف والإجتماعات، في حين قدرت أعلى نسبة 37.5 بالنسبة لفئة الذكور تخص المخاطبة والهاتف تليها نسبة 12.5 لكل من التقارير والإجتماعات. نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في الوسائل المستخدمة أثناء الإتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(14): يمثل توزيع أفراد العينة عند الوسائل التي تلبي إحتياجات حسب متغير الجنس.

الجنس		هل ترى أن هذه الوسائل تلبي إحتياجاتك؟			
ذكر		أنثى		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	25%	1	25%	3	25%
6	75%	3	75%	9	75%
0	0%	0	0%	0	0%
8	100%	4	100%	12	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند إمكانية أن وسائل تلبي إحتياجات أو لا حيث قدرت أعلى نسبة ب 75 أحيانا بالنسبة لفئة

الذكور تليها نسبة 25 دائماً، في حين قدرت أعلى نسبة 75 أحيانا بالنسبة لفئة الإناث وتليها نسبة 25 دائماً.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في وسائل المستخدمة وإمكانية تلبية إحتياجات العامل. الجدول رقم(15): يمثل توزيع أفراد العينة عند عقد الاجتماعات مع العمال حسب متغير الجنس.

الجنس						هل تقوم الإدارة بعقد إجتماعات عمل مع العمال بصفة منتظمة؟
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33,3%	4	25%	1	37,5%	3	نعم
66,7%	8	75%	3	62,5%	5	لا
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند هل تقوم الإدارة بعقد الاجتماعات مع العمال بصفة منتظمة حيث قدرت أعلى نسبة ب 75 أجابوا ب لا تليها نسبة 25 أجابوا بنعم بالنسبة لفئة الإناث. في حين أن أعلى نسبة 62.5 أجابوا ب لا و 37.5 أجابوا بنعم بالنسبة لفئة الذكور.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس لا يؤثر في إمكانية الإدارة في عقد الاجتماعات مع العمال بصفة منتظمة.

الجدول رقم(16): يمثل توزيع أفراد لعينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير الجنس.

الجنس						إذا كانت إجابتك بنعم هل ترى أن هذه الاجتماعات ساهمت في تحسين أدائك؟
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
00%	0	00%	0	00%	0	دائماً
100%	4	100%	1	100%	3	أحيانا
00%	0	00%	0	00%	0	نادراً
100%	4	100%	1	100%	3	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند هل تساهم الاجتماعات في تحسين أداء العامل حيث قدرت أعلى نسبة ب 100 أحيانا بالنسبة لكل من الإناث والذكور.

نستنتج مما سبق أن أحيانا ما يؤثر متغير الجنس في مساهمة الإجماعات في تحسين اداء العمال، ومنه يمكن القول إن تحسين الأداء يحتاج إلى تكثيف هذه الإجماعات إضافة للإستعانة بطرق أكثر فعالية من أجل رفع وتحسين أداء الموظف مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم(17): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقديم إقتراحات حسب متغير الجنس.

الجنس		هل تقدم إقتراحاتك لتحسين مستوى أداء؟	
ذكر	أنثى	المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	25%	3	25%
5	62,5%	7	58,3%
1	12,5%	2	16,7%
8	100%	12	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند تقديم إقتراحات لتحسين مستوى الأداء حيث قدرت أعلى نسبة ب 62.5 أحيانا تليها 25 دائما وتليها 12.5 نادراً بالنسبة لفئة الذكور، أما بالنسبة لفئة الإناث فأعلى نسبة قدرت ب 50 أحيانا وتليها نسبة 25 دائماً ونادراً.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس أحيانا ما يؤثر في تقديم إقتراحات لتحسين مستوى الأداء
الجدول رقم(18): يمثل توزيع أفراد العينة عند أخذ الإدارة الإقتراحات حسب متغير الجنس.

الجنس		هل تأخذ الإدارة إقتراحاتك بعين الإعتبار	
ذكر	أنثى	المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
3	37,5%	6	50%
4	50%	5	41,7%
1	12,5%	1	8,3%
8	100%	12	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس هل تأخذ الإدارة بالإقتراحات بعين الإعتبار حيث قدرت أعلى نسبة 75 دائما تليها نسبة

25 أحيانا بالنسبة لفئة الإناث. في حين أعلى نسبة 50 أحيانا بالنسبة لفئة الذكور تليها نسبة 37.5 دائما وتليها 12.5 نادراً بالنسبة لفئة الذكور، في حين كانت نسبة الإناث تقدر ب 0%. نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار الإقتراحات بشكل دائم. الجدول رقم(19): يمثل توزيع أفراد العينة عند طرق تقييم الإدارة أثناء أداء العمل حسب متغير الجنس.

الجنس		هل توجد داخل مؤسستكم طرق تقييم بها الإدارة أداء عملك	
ذكر	أنثى	المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
2	25%	3	25%
6	75%	9	75%
8	100%	12	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند هل توجد داخل مؤسستكم طرق تقييم بها الإدارة أداء عملك حيث قدرت أعلى نسبة ب 75 أحابوا ب لا لكل من فئة الذكور والإناث في المقابل تليها نسبة 25 أجابوا بنعم لكل من فئة الذكور والإناث. نستنتج مما سبق أن متغير الجنس لا يؤثر في وجود داخل مؤسستكم طرق تقييم بها الإدارة أداء عملك.

الجدول رقم(20): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة إجابة "بنعم".

الجنس		إذا كانت إجابتك بنعم فما هي تلك الطرق؟	
ذكر	أنثى	المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
0	0%	0	0%
2	100%	2	66,7%
0	0%	1	33,3%
2	100%	3	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث قدرت أعلى نسبة ب 100 الرئيس بالنسبة لفئة الإناث، في حين قدرت أعلى نسبة ب 100 المشرفين بالنسبة لفئة الذكور.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في طرق تقييم الإدارة لأداء الموظف عن طريق الرئيس.

الجدول رقم(21):يمثل توزيع أفراد العينة عند رفع مستوى الأداء حسب متغير الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		هل ترى بأن هذا النوع من التقييم قد ساهم في رفع مستوى أدائك؟
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	25%	1	25%	2	دائماً
75%	9	75%	3	75%	6	أحياناً
0%	0	0%	0	0%	0	نادراً
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة عند نوع التقييم الذي يساهم في رفع مستوى أداء حسب متغير الجنس حيث قدرت أعلى نسبة ب 75% أحياناً تليها نسبة 25 نادراً بالنسبة لفئة الإناث، في حين أعلى نسبة 75 أحياناً بالنسبة لفئة الذكور تليها نسبة 25 دائماً تليها نسبة 0 نادراً.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس أحياناً ما يؤثر في طرق تقييم ومساهمتها في رفع الأداء.

الجدول رقم(22): يمثل توزيع أفراد العينة عند إكتساب الخبرات لرفع الأداء.

المجموع		أنثى		ذكر		هل تستفيد من رصيد ما إكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك؟
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75%	9	100%	4	62,5%	5	نعم
25%	3	0%	0	37,5%	3	لا
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند هل تستفيد من رصيد ما إكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك حيث قدرت أعلى نسبة ب 100 أجابوا بنعم بالنسبة لفئة الإناث، في حين أعلى نسبة 62.5 أجابوا بنعم بالنسبة لفئة الذكور تليها 37.5 أجابوا ب لا.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر فيالإستفادة من رصيد ما إكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك.

الجدول رقم(23): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة أن الرقابة والتوجيه يرفع في الأداء.

الجنس						هل تعتبر أن الرقابة والتوجيه يساهمان في رفع أدائك؟
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16,7%	2	0%	0	25%	2	دائماً
83,3%	10	100%	4	75%	6	أحياناً
0%	0	0%	0	0%	0	نادراً
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند أن هل الرقابة والتوجيه يساهمان في رفع أداء حيث قدرت أعلى نسبة 100 أحياناً بالنسبة لفئة الإناث، في حين أعلى نسبة 75 أحياناً بالنسبة لفئة الذكور وتليها نسبة 25 دائماً.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس أحياناً يؤثر في أن الرقابة والتوجيه يساهمان في رفع أدائك.

الجدول رقم(24): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم الإتصال على الأداء الوظيفي.

الجنس						كيف تقيم أثرالإتصال داخل مؤسستكم على أدائك الوظيفي؟
المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66,7%	8	75%	3	62,5%	5	إيجابي
33,3%	4	25%	1	37,5%	3	سلبي
100%	12	100%	4	100%	8	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس عند تقييم أثرالإتصال داخل مؤسستكم على أدائك الوظيفي حيث قدرت أعلى نسبة 75 إيجابي تليها نسبة 25 سلبي بالنسبة لفئة الإناث، في حين أن أعلى نسبة 62.5 إيجابي تليها 37.5 سلبي بالنسبة للذكور.

نستنتج مما سبق أن متغير الجنس يؤثر في تقييم أثرالإتصال داخل مؤسستكم على أدائك الوظيفي بشكل إيجابي.

المحور الثاني: بيانات حول السن

الجدول رقم(25): يمثل توزيع أفراد العينة التي تتلقى الأوامر حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		هل تتلقى الأوامر عن طريق مسؤولك المباشر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	50%	3	0%	0	0%	0	دائماً
41,7%	5	16,7%	1	50%	2	100%	2	أحياناً
33,3%	4	33,3%	2	50%	2	0%	0	نادراً
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: نلاحظ من خلال المعطيات المعروضة في الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة التي تتلقى الأوامر عن طريق مسؤولك المباشر حسب متغير السن، حيث قدرت أعلى نسبة 100% أحياناً تتلقى الأوامر عن طريق مسؤول المباشر بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة، في حين أن أعلى نسبة 50% من أفراد العينة تتلقى الأوامر من المسؤول المباشر أحياناً وكذلك نادراً بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30-36 سنة، أما بالنسبة للفئة العمرية التي تفوق 36 سنة كانت أعلى نسبة ترى أنه دائماً تتلقى الأوامر بشكل مباشر من المسؤول بنسبة 50%، تليها نسبة 33.33% من أفراد العينة ترى بأنه نادراً ما تكون الأوامر مباشرة مع المسؤول، وكانت النسبة الأضعف 16.7 من أفراد العينة.

نستنتج من خلال ما سبق أن متغير السن يؤثر في تلقي الأوامر عن طريق مسؤول المباشر وهذا كان أحياناً وهذا راجع إلى طبيعة الأوامر وإمكانية تلقيها مباشرة أو لا.

الجدول رقم (26): يمثل توزيع أفراد العينة عند تلقي الأوامر حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		هل تكون هذه الأوامر في شكل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	33,3%	2	0%	0	50%	1	نصائح
25%	3	50%	3	0%	0	0%	0	توجيهات
41,7%	5	0%	0	100%	4	50%	1	أوامر
8,3%	1	16,7%	1	0%	0	0%	0	أخرى
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: نلاحظ من خلال المعطيات المعروضة في الجدول الموضح أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة وكيفية تلقي الأوامر حسب متغير السن، حيث قدرت أعلى نسبة 100 تكون الأوامر في شكل أوامر بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30-36 سنة، في حين أن أعلى نسبة 50% من أفراد العينة تتلقى الأوامر في شكل توجيهات بالنسبة للفئة العمرية التي تفوق 36 سنة

تليها نسبة 33.33 تكون في شكل نصائح تليها نسبة 16.7 تكون في شكل آخر أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة أعلى نسبة 50 تتلقى أوامر في شكل نصائح وأوامر. نستنتج من خلال ما سبق أن متغير السن يؤثر فيشكل تلقياً لأوامر عن طريق مسؤول المباشر وهذا راجع إلى طبيعة الأوامر وإمكانية تلقيها مباشرة أو لا. الجدول رقم(27): يمثل توزيع أفراد العينة التي تلجأ للإدارة حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		هل تلجأ الإدارة لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
58,3%	7	83,3%	5	25%	1	50%	1	نعم
41,7%	5	16,7%	1	75%	3	50%	1	لا
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة 83.3 أجابوا بنعم بالنسبة للفئة العمرية التي تفوق 36 تليها نسبة 16.7 أجابوا ب لا، حيث قدرت أعلى نسبة 75 أجابوا ب لا تليها 25 أجابوا بنعم بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30-36 سنة، في حين قدرت أعلى نسبة 50 أجابوا بنعم ولا بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة. نستنتج مما سبق أم متغير السن يؤثر في إشتراكك مع الإدارة في رأي.

الجدول رقم (28): يمثل توزيع أفراد العينة عند الإتصال بالإدارة حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		عند إتصال الإدارة بك هل يكون ذلك بهدف
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16,7%	2	33,3%	2	0%	0	0%	0	رفع مستو بأدائك
50%	6	33,3%	2	50%	2	100%	2	تنفيذ التعليمات والقرارات
33,3%	4	33,3%	2	50%	2	0%	0	المشاركة في إتخاذ القرارات
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة 100 تنفيذ التعليمات والقرارات بالنسبة للفئة العمرية من 20-30 سنة، حيث قدرت أعلى نسبة 50 تنفيذ التعليمات والمشاركة في القرارات بالنسبة للفئة العمرية من 30-36 سنة، في حين أعلى نسبة 33.3 بالنسبة للفئات العمرية التي تفوق 36 سنة.

نستنتج أن متغير السن يؤثر في إتصال الإدارة بالموظف أثناء العمل.

الجدول رقم (29): يمثل توزيع أفراد العينة عند إقبال المعلومات في الوقت المناسب حسب متغير السن

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		هل تقوم الإدارة بتوصيل المعلومات في الوقت المناسب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	6	50%	3	50%	2	50%	1	دائما
41,7%	5	50%	3	50%	2	0%	0	أحيانا
8,3%	1	0%	0	0%	0	50%	1	نادرا
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة ب 50 دائما بالنسبة لكل الفئات العمرية، تليها نسبة 50 أحيانا للفئات العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30-36 والتي تفوق 36، تليها نسبة 50 نادرا للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر في توصيل المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول رقم (30): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع المعلومات التي تصدرها الإدارة.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		كيف تقييم نوع المعلومات التي تصدرها الإدارة لك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16,7%	2	33,3%	2	0%	0	0%	0	واضحة
50%	6	66,7%	4	25%	1	50%	1	غامضة
33,3%	4	0%	0	75%	3	50%	1	ناقصة تحتاج للتفسير
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة ب 75 ناقصة بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30-36 سنة، تليها نسبة 25 غامضة، أما بالنسبة للفئة العمرية التي تفوق 36 قدرت أعلى نسبة 66.7 غامضة تليها نسبة 33.3 واضحة، في حين قدرت أعلى نسبة 50 غامضة وناقصة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20-30 سنة.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر في نوعية المعلومات الصادرة عن الإدارة.

الجدول رقم (31): يمثل نوع الإتصال الذي تعتمد عليه الإدارة عند تأدية مهام حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		أي نوع من الإتصال تعتمد عليه أكثر في تأديتك لمهامك.
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33,3%	4	33,3%	2	25%	1	50%	1	الشخصي
66,7%	8	66,7%	4	75%	3	50%	1	الكتابي
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة 75 الكتابي تليها نسبة 25 بالنسبة للفئة العمرية من 30-36 سنة، و قدرت أعلى نسبة 66.7 الكتابي تليها 33.3 الشخصي بالنسبة للفئة العمرية التي تفوق 36 سنة، في حين قدرت أعلى نسبة 50 بالتساوي بين الشخصي والكتابي بالنسبة للفئات العمرية من 20-30 سنة.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر في نوع الإتصال المعتمد من الإدارة.

الجدول رقم(32): يمثل توزيع أفراد العينة في معرفة نوع الإتصال الذي يلبي رغبة العامل.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		هل ترى بأن نوع الإتصال يلبي رغباتك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	33,3%	2	25%	1	0%	0	يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها
41,7%	5	50%	3	25%	1	50%	1	ينمي الروابط الحسنة بين العمال
33,3%	4	16,7%	1	50%	2	50%	1	يزيد من تقارب وتفاهم بين الرئيس والمرؤسين
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة ب 50 ينمي الروابط ويزيد التقارب والتفاهم بالنسبة للفئة العمرية من 20-30 سنة، في حين قدرت أعلى نسبة 50 يزيد تقارب وتفاهم تليها نسبة 25 ينمي الروابط ويسهل عمل الإدارة بالنسبة للفئة العمرية من 30-36 سنة، في حين أعلى نسبة 50 ينمي الروابط تليها 33.33 يسهل عمل الإدارة و 16.7 يزيد التقارب والتفاهم بالنسبة للفئات العمرية التي تفوق 36. نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر في نوع الإتصال.

الجدول رقم(33): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع العلاقة بين الرئيس والعمال.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		تقييم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين رئيسك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33,3%	4	16,7%	1	50%	2	50%	1	حسنة
33,3%	4	33,3%	2	25%	1	50%	1	مقبولة
33,3%	4	50%	3	25%	1	0%	0	سيئة
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة 50 حسنة ومقبولة بالنسبة للفئات العمرية من 20 - 30 سنة، وأعلى نسبة 50 حسنة تليها 25 مقبولة سيئة بالنسبة للفئات العمرية من 30-36 سنة، و قدرت أعلى نسبة 50 سيئة تليها نسبة 33.33 مقبولة تليها 16.7 حسنة للفئات العمرية التي تفوق 36 سنة. نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر في نوع العلاقة الموجودة بين الموظف والرئيس. الجدول رقم(34): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع علاقة بين العامل والزملاء.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		تقييم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين زملائك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	50%	3	0%	0	0%	0	حسنة
50%	6	33,3%	2	75%	3	50%	1	مقبولة
25%	3	16,7%	1	25%	1	50%	1	سيئة
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة 75 مقبولة بالنسبة للفئة العمرية من 30-36 سنة تليها نسبة 25 سيئة، في حين قدرت أعلى نسبة 50 مقبولة وسيئة للفئة العمرية من 20-30، قدرت أعلى نسبة 50 حسنة تليها 33.3 مقبولة وتليها 16.7 سيئة للفئة العمرية التي تفوق 36. نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر بشكل مقبول في العلاقة الموجودة بينك وبين زملائك.

الجدول رقم(35): يمثل توزيع أفراد العينة عند العامل حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		هل هناك روح جماعية بين العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75%	9	83,3%	5	75%	3	50%	1	نعم
25%	3	16,7%	1	25%	1	50%	1	لا
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة 83.3 أجابوا بنعم تليها 16.7 أجابوا ب لا بالنسبة للفئات العمرية التي تفوق

36، قدرت أعلى نسبة 75 نعم تليها 25 لا للفئة العمرية من 30-36 في حين قدرت أعلى نسبة 50 بالتساوي بين نعم ولا للفئة العمرية من 20-30.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر بشكل كبير في دفع روح الجماعة بين العمال. الجدول رقم(36): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة لا حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		إذا كانت الإجابة لا
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66,7%	2	100%	1	0%	0	100%	1	صعوبة في الإتصال مع الزملاء
33,3%	1	0%	0	100%	1	0%	0	حدوث نزاعات مع بعض العمال
100%	3	100%	1	100%	1	100%	1	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة 100 صعوبة في الإتصال بالنسبة للفئة العمرية من 20-30، و قدرت أعلى نسبة 100 حدوث نزاعات بالنسبة للفئة العمرية من 30-36، و قدرت نسبة 100 صعوبة في الإتصال بالنسبة للفئة العمرية التي تفوق 36.

الجدول رقم(37): يمثل توزيع أفراد العينة عند استخدام الوسائل الإتصالية حسب متغير السن

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		ما هي الوسائل التي تستخدمها أثناء إتصالك داخل المؤسسة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	50%	3	0%	0	0%	0	المخاطبة المباشرة
33,3%	4	16,7%	1	75%	3	0%	0	الهاتف
8,3%	1	16,7%	1	0%	0	0%	0	التقارير
16,7%	2	0%	0	25%	1	50%	1	الإنترنت
16,7%	2	16,7%	1	0%	0	50%	1	الاجتماعات

المجموع	2	100%	4	100%	6	100%	12	100%
---------	---	------	---	------	---	------	----	------

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة 75 الهاتف بالنسبة للفئة العمرية من 30-36 سنة تليها 25 الهاتف، و قدرت أعلى نسبة 50 بالتساوي الإنترنت والاجتماعات بالنسبة للفئة العمرية من 20-30 سنة، قدرت أعلى نسبة 25 المخاطبة للفئة العمرية التي تفوق 36 سنة.

نستنتج أن متغير السن يؤثر في الوسائل المستخدمة أثناء العمل.

الجدول رقم(38): يمثل توزيع أفراد العينة عند استخدام الوسائل التي تليها احتياجات العامل.

هل ترى أن الوسائل تلي احتياجاتك	السن							
	من 20-30		من 30-36		فوق 36		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	1	50%	1	25%	1	16,7%	3	25%
أحيانا	1	50%	3	75%	5	83,3%	9	75%
المجموع	2	100%	4	100%	6	100%	12	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة 83.3 أحيانا تليها نسبة 16.7 دائما بالنسبة للفئة العمرية التي تفوق 36 سنة، قدرت أعلى نسبة 75 أحيانا و 25 دائما بالنسبة للفئة العمرية من 30-36، و قدرت أعلى نسبة بالتساوي 50 دائما و 50 أحيانا بالنسبة للفئة العمرية من 20-30.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر في نوع الوسائل التي تليها احتياجات الموظف أحيانا.

الجدول رقم(39): يمثل توزيع أفراد العينة عند عقد اجتماعات مع العامل

هل تقوم الإدارة بعقد اجتماعات عمل مع العمال بصفة منتظمة	السن							
	من 20-30		من 30-36		فوق 36		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	0	0%	2	50%	2	33,3%	4	33,3%
لا	2	100%	2	50%	4	66,7%	8	66,7%
المجموع	2	100%	4	100%	6	100%	12	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة 100 أجابوا ب لا بالنسبة للفئة العمرية من 20-30 سنة، و قدرت أعلى نسبة

66.7 أجابوا ب لا للفئة العمرية التي تفوق 36 تليها 33.33 أجابوا بنعم، في حين قدرت أعلى نسبة 50 بالتساوي بين لا ونعم للفئة العمرية من 30-36 سنة.

نستنتج مما سبق أن متغير السن لا يؤثر في أن الإدارة تعقد إجتماعات دورية مع الموظفين.

الجدول رقم(40): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير السن.

السنة		إذا كانت الإجابة بنعم			
السنة		من 30-20	من 36-30	فوق 36	المجموع
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
0	%00	2	100%	2	100%
0	%00	2	100%	2	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة 100 أحيانا لكل من فئات العمرية 36-30 والفئة العمرية التي تفوق 36 سنة.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر أحيانا في مساهمة الإجتماعات في رفع أداء.

الجدول رقم(41): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقديم إقتراحات لتحسين الأداء حسب متغير السن.

السنة		تقديم إقتراحات لتحسين الأداء			
السنة		من 30-20	من 36-30	فوق 36	المجموع
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	50%	1	25%	1	16,7%
1	50%	3	75%	3	50%
0	0%	0	0%	2	33,3%
2	100%	4	100%	6	100%

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة 75 أحيانا تليها نسبة 25 دائما بالنسبة للفئة العمرية من 30-36، و قدرت أعلى نسبة 50 بالتساوي دائما و 50 أحيانا بالنسبة للفئة العمرية من 20-30 سنة، و قدرت أعلى نسبة 50 أحيانا تليها 33.33 نادراً وتليها نسبة 16.7 دائماً للفئات العمرية التي تفوق 36.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر أحيانا في إقتراحات المقدمة لتحسين الأداء.

الجدول رقم(42): يمثل توزيع أفراد العينة عندما تأخذ الإدارة إقتراحاتك بعين الإعتبار حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		السنة	تأخذ الإدارة بالاقتراحات بعين الاعتبار
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
50%	6	50%	3	75%	3	0%	0	دائماً	
41,7%	5	33,3%	2	25%	1	100%	2	أحياناً	
8,3%	1	16,7%	1	0%	0	0%	0	نادراً	
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع	

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة ب 100 أحياناً بالنسبة للفئة العمرية من 20-30 سنة، تليها نسبة 75 دائماً وتليها 25 أحياناً للفئة العمرية من 30-36 سنة، و قدرت أعلى نسبة 50 دائماً تليها نسبة 33.33 أحياناً وتليها 16.7 نادراً للفئة العمرية التي تفوق 36 سنة. نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر أحياناً في إقتراحات الإدارة.

الجدول رقم(43): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم أداء العمل حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30		هل توجد داخل مؤسستكم طرق تقييم بها الإدارة أداء عملك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	16,7%	1	25%	1	50%	1	نعم
75%	9	83,3%	5	75%	3	50%	1	لا
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة 83.3 أجابت ب لا تليها نسبة 16.7 أجابت بنعم للفئة العمرية تفوق 36 سنة، و قدرت أعلى نسبة 75 لا تليها نسبة 25 نعم للفئة العمرية من 30-36 سنة، و قدرت أعلى نسبة 50 بالتساوي نعم ولا للفئة العمرية من 20-30. نستنتج مما سبق أن متغير السن لا يؤثر في طرق تقييم الإدارة لأداء الموظفين.

الجدول رقم(44): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 36-30		من 30-20		إذا كانت الإجابة بنعم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66,7%	2	100%	1	100%	1	0%	0	المشرفين
33,3%	1	0%	0	0%	0	100%	1	الرئيس
100%	3	100%	1	100%	1	100%	1	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة 100 الرئيس بالنسبة للفئة العمرية من 20-30 سنة، وقدرت أعلى نسبة 100 المشرفين للفئة العمرية من 30-36 سنة والفئة التي تفوق 36 سنة. نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر في تحديد تلك الطرق.

الجدول رقم(44): يمثل توزيع أفراد العينة عند رفع مستوى الأداء حسب متغير السن.

المجموع		فوق 36		من 36-30		من 30-20		هل ترى بأن هذا النوع من التقييم قد ساهم في رفع أدائك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	16,7%	1	25%	1	50%	1	دائماً
58,3%	7	66,7%	4	75%	3	0%	0	أحياناً
16,7%	2	16,7%	1	0%	0	50%	1	نادراً
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة 75 أحياناً تليها 25 دائماً للفئة العمرية من 30-36 سنة، وقدرت أعلى نسبة 66.7 أحياناً تليها 16.7 دائماً و نادراً للفئة العمرية التي تفوق 36 سنة، وقدرت أعلى نسبة 50 لكل من دائماً و نادراً للفئة العمرية من 20-30 سنة.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر في نوع التقييم الذي يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين.

الجدول رقم(45): يمثل توزيع أفراد العينة عند إكتساب الخبرات لرفع الأداء.

هل تستفيد من رصيد ما إكتسبته من خبرات	السن							
	المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	75%	9	83,3%	5	75%	3	50%	1
لا	25%	3	16,7%	1	25%	1	50%	1
المجموع	100%	12	100%	6	100%	4	100%	2

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدردت أعلى نسبة 83.3 نعم تليها نسبة 16.7 لا للفئة العمرية التي تفوق 36 سنة، وقدردت أعلى نسبة 75 تليها نسبة 25 للفئة العمرية من 30-36 سنة، وقدردت أعلى نسبة بالتساوي 50 لنعم ونسبة 50 ل لا للفئة العمرية من 20-30 سنة.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر في رصيد الخبرات لدى الموظفين لتحقيق الإبداع في الأداء. الجدول رقم (46): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة أن الرقابة والتوجيه يرفع في الأداء

تعتبر الرقابة والتوجيه يساهمان في رفع أدائك	السن							
	المجموع		فوق 36		من 30-36		من 20-30	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
دائما	16,7%	2	16,7%	1	25%	1	0%	0
أحيانا	83,3%	10	83,3%	5	75%	3	100%	2
المجموع	100%	12	100%	6	100%	4	100%	2

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدردت أعلى نسبة 100 أحيانا للفئة العمرية من 20-30، وقدردت أعلى نسبة 83.3 أحيانا و16.7 دائما للفئة العمرية التي تفوق 36 سنة. وقدردت أعلى نسبة 75 أحيانا تليها 25 دائما للفئة العمرية من 30-36 سنة.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر أحيانا في رفع الأداء من خلال وظيفتي الرقابة والتوجيه. الجدول رقم (47): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم الإتصال على الأداء الوظيفي حسب متغير السن.

كيف تقييم أثر الإتصال داخل	السن		
	من 20-30	من 30-36	فوق 36
المجموع			

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مؤسستكم علماؤناك الوظيفي
66,7%	8	66,7%	4	75%	3	50%	1	إيجابي
33,3%	4	33,3%	2	25%	1	50%	1	سلبي
100%	12	100%	6	100%	4	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن قدرت أعلى نسبة ب 75 إيجابي تليها 25 سلبي للفئة العمرية من 30-36 سنة، وقدرت أعلى نسبة 66.7 إيجابي. تليها نسبة 33.33 سلبي للفئة العمرية تفوق 36 سنة وقدرت أعلى نسبة 50 إيجابي وسلبي للفئة العمرية من 20-30 سنة.

نستنتج مما سبق أن متغير السن يؤثر بشكل إيجابي في تقييم أثر الاتصال داخل مؤسستكم على الأداء الوظيفي.

المحور الثالث: بيانات حول الأقدمية

الجدول رقم(48): يمثل توزيع أفراد العينة التي تتلقى الأوامر عن طريق الإتصال المباشر حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		هل تتلقى الأوامر عن طريق مسؤولك المباشر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	50%	1	33,3%	2	0%	0	دائما
41,7%	5	0%	0	50%	3	50%	2	أحيانا
33,3%	4	50%	1	16,7%	1	50%	2	نادرا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 50 أحيانا ونادراً بالنسبة لفئة الخبرة من سنة إلى 5 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 أحيانا وتليها 33.3 دائما وتليها 16.7 نادراً بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 دائما ونادراً بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول أن متغير الأقدمية يؤثر في تلقي الأوامر عن طريق المسؤول المباشر. حيث كلما كان معدل الخبرة كان هناك علاقة مباشرة مع المدير أكثر من الموظفين الذين لديهم أقل خبرة.

الجدول رقم(49): يمثل توزيع أفراد العينة لتلقي الأوامر حسب متغير الأقدمية

الأقدمية								شكل الأوامر
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	0%	0	16,7%	1	50%	2	نصائح
25%	3	50%	1	16,7%	1	25%	1	توجيهات
41,7%	5	50%	1	50%	3	25%	1	أوامر
8,3%	1	0%	0	16,7%	1	0%	0	أخرى
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: يتضح من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية حيث قدرت أعلى نسبة 50 نصائح ونسبة 25 لكل من توجيهات والأوامر بالنسبة لفئة من سنة إلى 5 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 50 أوامر تليها نسبة 16.7 لكل من توجيهات ونصائح بالنسبة لفئة الخبرة من 5-10 سنوات، قدرت أعلى نسبة 50 توجيهات وأوامر بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات

نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في شكل الأوامر.

الجدول رقم(50): يمثل توزيع أفراد العينة التي تلجأ للإدارة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية								هل تلجأ لطلب رأيك حول مسألة تخص عمالك
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
58,3%	7	50%	1	50%	3	75%	3	نعم
41,7%	5	50%	1	50%	3	25%	1	لا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية حيث قدرت أعلى نسبة 75 نعم وتليها نسبة 25 لا بالنسبة للفئة من سنة إلى 5 سنوات، قدرت أعلى نسبة 50 لكل من نعم ولا لكل من فئتين من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات. نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في طلب الإدارة لأراء الموظفين.

الجدول رقم(51): يمثل توزيع أفراد العينة عند الإتصال بالإدارة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية								عند إتصال الإدارة بك هل يكون ذلك بهدف رفع مستواؤنا
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16,7%	2	0%	0	16,7%	1	25%	1	رفع مستواؤنا

50%	6	100%	2	50%	3	25%	1	تنفيذ التعليمات والقرارات
33,3%	4	0%	0	33,3%	2	50%	2	المشاركة في اتخاذ لقرارات
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 تنفيذ التعليمات والقرارات بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 50 تنفيذ التعليمات تليها 33.3 المشاركة في إتخاذ القرارات تليها 16.7 رفع المستوى الأداء بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات و قدرت أعلى نسبة 50 المشاركة في اقرارات وتليها 25 لكل من رفع المستوى وتنفيذ التعليمات بالنسبة لفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في الهدف من إتصال الإدارة بالموظفين.

الجدول رقم(52): يمثل توزيع أفراد العينة عند إيصال المعلومات في الوقت المناسب حسب

متغير الأقدمية

الأقدمية								هل تقوم الإدارة بتوصيل المعلومات في الوقت المناسب
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	6	50%	1	50%	3	50%	2	دائما
41,7%	5	50%	1	50%	3	25%	1	أحيانا
8,3%	1	0%	0	0%	0	25%	1	نادرا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية حيث قدرت أعلى نسبة 50 دائما وتليها نسبة 25 أحيانا ونادراً بالنسبة لفئة من سنة إلى 5 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 50 دائما وأحيانا بالنسبة للفئة من 5-10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 50 دائما وأحيانا بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات.

نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في توصيل المعلومات في الوقت المناسب

الجدول رقم(53): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع المعلومات التي تصدرها الإدارة حسب

متغير الأقدمية

الأقدمية								كيف تقييم نوع المعلومات التي
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	

							تصدرها الإدارة	
16,7%	2	50%	1	16,7%	1	0%	0	واضحة
50%	6	0%	0	66,7%	4	50%	2	غامضة
33,3%	4	50%	1	16,7%	1	50%	2	ناقصة تأجلت تفسير
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية حيث قدرت أعلى نسبة 66.7 غامضة تليها نسبة 16.7 واضحة وناقصة بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات، قدرت أعلى نسبة 50 واضحة وناقصة بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 50 غامضة وناقصة بالنسبة للفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول أن متغير الأقدمية يؤثر في تقييم نوع المعلومات التي تصدرها الإدارة. **الجدول رقم (54):** يمثل توزيع أفراد العينة عند اعتماد على نوع الإتصال حسب متغير الأقدمية

الأقدمية								أي نوع من الإتصال تعتمد عليه أكثر تأديتك لمهامك
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33,3%	4	50%	1	33,3%	2	25%	1	الشخصي
66,7%	8	50%	1	66,7%	4	75%	3	الكتابي
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية حيث قدرت أعلى نسبة ب 75 الكتابي وتليها 25 الشخصي بالنسبة للفئة من سنة ل 5 سنوات، قدرت أعلى نسبة 66.7 كتابي تليها 33.3 شخصي بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 50 بالتساوي بين المعلومات الشخصية والكتابية بالنسبة للفئة أكثر من 10 سنوات. نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في نوع الإتصال المعتمد في تأدية المهام، حيث نجد الاتصال الكتابي لا يزال له أهمية كبيرة داخل المؤسسة رغم إختلاف خبرة وهذا راجع إلى سهولة توفره.

الجدول رقم (55): يمثل توزيع أفراد العينة عند معرفة نوع الإتصال الذي يلبي رغبات العامل حسب متغير الأقدمية

هل ترى بأن هذا النوع من	الأقدمية
-------------------------	----------

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		الإتصال يلبي رغباتك من حيث
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	0%	0	33,3%	2	25%	1	يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها
41,7%	5	50%	1	33,3%	2	50%	2	ينمي الروابط الحسنة بين العمال
33,3%	4	50%	1	33,3%	2	25%	1	يزيد من تقارب وتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال الجدول الموضح في الأعلى يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 50 ينمي الروابط وتليها نسبة 25 يسهل عملية الاتصال ويزيد من تقارب وتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين بالنسبة لفئة من سنة إلى 5 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 50 ينمي الروابط ويزيد التفاهم والتقارب بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 33.33 بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات

نستنتج من خلال الجدول أن متغير الأقدمية يؤثر في نوع الاتصال

الجدول رقم (56): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع علاقة بين العامل والرئيس حسب متغير الأقدمية

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		كيف تقييم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين رئيسك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33,3%	4	0%	0	50%	3	25%	1	حسنة
33,3%	4	0%	0	50%	3	25%	1	مقبولة
33,3%	4	100%	2	0%	0	50%	2	سيئة
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 سيئة بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 50 حسنة

ومقبولة على التساوي بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 سيئة ونسبة 25 حسنة ومقبولة بالنسبة لفئة من سنة ل 5 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول أن متغير الأقدمية يؤثر في نوع العلاقة الموجودة بينك وبين رئيسك.

الجدول رقم(57): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع علاقة بين العامل والزملاء حسب متغير الأقدمية

الأقدمية								كيف تقييم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين زملائك
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	50%	1	0%	0	50%	2	حسنة
50%	6	50%	1	66,7%	4	25%	1	مقبولة
25%	3	0%	0	33,3%	2	25%	1	سيئة
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: يتضح من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 66.7 مقبولة تليها نسبة 33.33 بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 حسنة ومقبولة بالتساوي بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 حسنة وتليها 25 مقبولة وسيئة بالنسبة للفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول أن متغير الأقدمية يؤثر في نوع العلاقة الموجودة بين الزملاء.

الجدول رقم(58): يمثل توزيع أفراد العينة عند العامل حسب متغير الأقدمية

الأقدمية								هل هناك روح جماعية بين العمال
المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
75%	9	50%	1	66,7%	4	100%	4	نعم
25%	3	50%	1	33,3%	2	0%	0	لا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

تحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية أن أعلى نسبة 100 نعم بالنسبة لفئة من سنة إلى 5 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 66.7 نعم وتليها نسبة 33.3 لا بالنسبة للفئة من 5-10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 نعم ولا بالنسبة للفئة أكثر من 10 سنوات.

نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في وجود روح الجماعة

الجدول رقم(59): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة ب لا حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		إذا كانت إجابتك ب لا هل هذا راجع إلى
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66,7%	2	100%	1	50%	1	0.0%	0	صعوبة في الاتصال مع الزملاء
33,3%	1	0%	0	50%	1	0.0%	0	حدوث نزاعات مع بعض العمال
100%	3	100%	1	100%	2	100%	0	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 صعوبة في الاتصال مع الزملاء بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات. و قدرت نسبة 50 لفئة من 5-10 سنوات.

نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في وجود العمل الجماعي أو لا.

الجدول رقم(60): يمثل توزيع أفراد العينة عند استخدام الوسائل الإتصالية حسب متغير

الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		ما هي الوسائل التي تستخدمها أثناء اتصالك داخل المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	50%	1	16,7%	1	25%	1	المخاطبة المباشرة
33,3%	4	0%	0	50%	3	25%	1	الهاتف
8,3%	1	0%	0	0%	0	25%	1	التقارير
16,7%	2	50%	1	0%	0	25%	1	الإنترنت
16,7%	2	0%	0	33,3%	2	0%	0	الإجتماعات
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

حيث قدرت أعلى نسبة 50 للمخاطبة المباشرة ونسبة 50 للإنترنت بالنسبة لفئة أكثر من 10

سنوات وقدرت أعلى نسبة 50 الهاتف وتليها نسبة 33.33 الاجتماعات وتليها نسبة 16.7 المخاطبة المباشرة للفئة من 5-10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 25 لكل من المخاطبة والهاتف والتقارير والإنترنت بالنسبة لفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في الوسائل المستخدمة.

الجدول رقم(61):يمثل توزيع أفراد العينة عند استخدام الوسائل الإتصالية التي تلبي رغبات العامل حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		هل ترى أن هذه الوسائل تلبي احتياجاتك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	0%	0	33,3%	2	25%	1	دائما
75%	9	100%	2	66,7%	4	75%	3	أحيانا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 أحيانا بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، قدرت أعلى نسبة 75 أحيانا وتليها نسبة 25 دائما بالنسبة لفئة من سنة إلى 5 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 66.7 أحيانا وتليها نسبة 33.33 دائما بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول أن متغير الأقدمية يؤثر في إمكانية تلبية احتياجات العمال.

الجدول رقم(62): يمثل توزيع أفراد العينة عند عقد الاجتماعات مع العمال حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		هل تقوم الإدارة بعقد اجتماعات عمل مع العمال بصفة منتظمة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
33,3%	4	0%	0	50%	3	25%	1	نعم
66,7%	8	100%	2	50%	3	75%	3	لا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حيث قدرت أعلى نسبة 100 لا بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 75 لا وتليها نسبة 25

نعم بالنسبة لفئة من سنة إلى 5 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 نعم ونسبة 50 لا بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات.

نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في قيام الإدارة بعقد إجتماعات دورية للعمال.

الجدول رقم(63): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		إذا كانت إجابتك بنعم هل ترى أن هذه الإجتماعات ساهمت في تحسين أدائك أحيانا المجموع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	4	100%	0	100%	3	100%	1	
100%	4	100%	0	100%	3	100%	1	

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 أحيانا بالنسبة لكل من فئتي من سنة إلى 5 سنوات وفئة من 5-10 سنوات.

نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في مساهمة الإجتماعات في تحسين أداء.

الجدول رقم(64): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقديم إقتراحات لتحسين مستوى الأداء حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		هل تقدم إقتراحاتك لتحسين مستوى أداء أحيانا نادرا المجموع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	0%	0	33,3%	2	25%	1	دائما
58,3%	7	100%	2	50%	3	50%	2	أحيانا
16,7%	2	0%	0	16,7%	1	25%	1	نادرا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 أحيانا بالنسبة لفئة أكثر من 10سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 أحيانا تليها 33.33 دائما ثم نسبة 16.7 بالنسبة للفئة من 5-10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 أحيانا وتليها نسبة 25 دائما ونادراً للفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في تقديم إقتراحات لتحسين الأداء

الجدول رقم(65): يمثل توزيع أفراد العينة عندما تأخذ الإدارة إقتراحات العامل حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		هل تأخذ الإدارة بإقتراحاتك بعين الإعتبار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50%	6	100%	2	50%	3	25%	1	دائما
41,7%	5	0%	0	50%	3	50%	2	أحيانا
8,3%	1	0%	0	0%	0	25%	1	نادرا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية وقدرت أعلى نسبة 100 دائما بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 دائما ونسبة 50 أحيانا لفئة من 5-10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 أحيانا وتليها نسبة 25 لكل من دائما ونادرا لفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج من خلال الجدول أن متغير الأقدمية يؤثر في إتخاذ الإقتراحات بعين الإعتبار من طرف الإدارة تقريبا بشكل دائم. وكلما زادت خبرة الموظفين يكون الأخذ بإقتراحاتهم وأرائهم بعين الإعتبار. **الجدول رقم(66):** يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم الإدارة للعامل أثناء أداء العمل حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		هل توجد داخل مؤسستكم طرق تقييم بها الإدارة أداء عمالك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	0%	0	16,7%	1	50%	2	نعم
75%	9	100%	2	83,3%	5	50%	2	لا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت نسبة 100 لا بالنسبة للفئة أكثر من 10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 83.3 لا تليها نسبة 16.7 نعم للفئة من 5-10 سنوات وقدرت أعلى نسبة 50 لا ونعم بالنسبة لفئة من سنة ل 5 سنوات.

نستنتج من خلال ما سبق أن متغير الأقدمية لا يؤثر في طرق تقييم الإدارة لأداء العمال.
الجدول رقم (67): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		إذا كانت إجابتك بنعم فما هي تلك الطرق
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66,7%	2	0%	0	100%	1	50%	1	المشرفين
33,3%	1	0%	0	0%	0	50%	1	الرئيس
100%	3	0%	0	100%	1	100%	2	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 المشرفين بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات، وقدرت أعلى نسبة 50 المشرفين والرئيس بالنسبة للفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في وجود طرق التقييم.

الجدول رقم (68): يمثل توزيع أفراد العينة عند رفع مستوى الأداء حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		هل ترى بأن هذا النوع من التقييم قد ساهم في رفع مستوى أدائك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
25%	3	0%	0	16,7%	1	50%	2	دائماً
58,3%	7	50%	1	83,3%	5	25%	1	أحيانا
16,7%	2	50%	1	0%	0	25%	1	نادرا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 83.3 أحيانا تليها نسبة 16.7 دائما بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات، قدرت أعلى نسبة 50 أحيانا ونادرا بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، وقدرت نسبة 50 وتليها 25 أحيانا ونادرا بالنسبة لفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في نوع التقييم الذي يساهم في رفع الأداء

الجدول رقم(69): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة إكتساب الخبرات لرفع الأداء حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		هل تستفيد من رصيد ما إكتسبته من خبرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	هل تستفيد من رصيد ما إكتسبته من خبرات
75%	9	100%	2	83,3%	5	50%	2	نعم
25%	3	0%	0	16,7%	1	50%	2	لا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 نعم بالنسبة لفئة أكثر من 10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 83.3 نعم تليها 16.7 لا بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 50 لنعم ونسبة 50 لا بالنسبة للفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في إستفادة من خبرات لإبداع في الأداء.

الجدول رقم(70): يمثل توزيع أفراد العينة في حالة أن الرقابة والتوجيه يرفع في الأداء

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		تعتبر الرقابة والتوجيه يساهمان في رفع أدائك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تعتبر الرقابة والتوجيه يساهمان في رفع أدائك
16,7%	2	0%	0	0%	0	50%	2	دائما
83,3%	10	100%	2	100%	6	50%	2	أحيانا
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 أحيانا بالنسبة لفئتين من 5-10 سنوات وفئة أكثر من 10 سنوات و قدرت أعلى نسبة 50 أحيانا ونسبة 50 دائما للفئة من سنة إلى 5 سنوات.

نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في الرقابة والتوجيه

الجدول رقم(71): يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم الاتصال على الأداء الوظيفي حسب متغير الأقدمية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 5-10 سنوات		منسنة إلى 5 سنوات		كيف تقيم أثر
---------	--	------------------	--	---------------	--	-------------------	--	--------------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإتصال داخل مؤسستكم على أدائك الوظيفي
66,7%	8	100%	2	83,3%	5	25%	1	إيجابي
33,3%	4	0%	0	16,7%	1	75%	3	سلبي
100%	12	100%	2	100%	6	100%	4	المجموع

التحليل: من خلال المعلومات الموضحة في الجدول أعلاه يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية قدرت أعلى نسبة 100 إيجابي بالنسبة للفئة أكثر من 10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 83.3 إيجابي وتليها 16.7 سلبي بالنسبة للفئة من 5-10 سنوات، و قدرت أعلى نسبة 75 سلبي و 25 إيجابي بالنسبة للفئة من سنة إلى 5 سنوات. نستنتج مما سبق أن متغير الأقدمية يؤثر في تقييم أثر الإتصال داخل المؤسسة.

2-النتائج العامة:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في القرض الشعبي الجزائري وذلك من الاعتماد على المعلومات المقدمة والتي قمنا بتحليلها ومناقشة نتائجها ومنه تمكنا من الخروج ببعض النتائج والتي كانت كالآتي:

1-يعتمد الإتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة على الإتصال الكتابي بنسبة كبيرة على عكس الإتصال الشخصي.

2-أثبتت نتائج الدراسة أن الإتصال التنظيمي في المؤسسة يساهم بشكل كبير في تلقي الأوامر عن طريق المسؤول المباشر، كما يساهم فيإنماءالروابط الحسنة ويزيد من تقارب بين الرئيس والمرؤسين.

3-كما أثبتت نتائج الدراسة أن الإتصال التنظيمي الذي يسود مؤسسة البحث له علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي للعمال المنفذين.

4-وجدنا أن الإتصال التنظيمي في المؤسسة يساهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي وذلك من خلال توفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات التنظيمية والإدارية، وكذلك في رفع روح العمل الجماعي لدى العمال.

3-التوصيات والإقتراحات:

بناء على ماتوصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراساتنا، والتي تناولنا فيه موضوعا مهما وهو دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وعليه تبين تقديم مجموعة من الإقتراحات التالية:

- 1-السهر على وصول المعلومات الإدارية لدى كافة العمال في وقتها.
- 2-خلق جو من التفاهم بين جميع الفئات الإدارية.
- 3-تحسين جو العمل وتخفيف من أعبائه من خلال إرساء الثقة بين الموظفين وتجنب التواتر الذي يبيث الشك وعدم الثقة.
- 4-تشجيع عملية الإتصال داخل المؤسسات بين المستويات التنظيمية الثلاثة عن طريق بث المعلومات المتعلقة بميدان العمل وإشراك العاملين في صنع القرارات من ثمة إتخاذها.

خاتمة

الخاتمة:

من خلال ماسبق ذكره فإن الإتصال التنظيمي له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة كونه العنصر الأهم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة أن تصل إلى تحقيق أهدافها والثبات واستقرار العمال داخل المنظمة، إضافة إلى تحقيق الرضى الوظيفي ورفع روح المعنوية وزيادة الإلتزام والولاء للمنظمة، كما أن الإتصال التنظيمي يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة، من خلال تأثيرها على الأداء الوظيفي وذلك من خلال نقل الأوامر والتعليمات والقرارات من الإدارة العليا إلى الموظفين لتسيير عمل المنظمة بشكل جيد، وإحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها. وعليه في الأخير يمكن القول بأن الإتصال التنظيمي له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي، فهو بمثابة أداة لنجاح أي مؤسسة، كما أنه وسيلة مهمة لتحقيق أهداف أي مؤسسة ورفع روح العمل الجماعي للعاملين فيها.

قائمة المراجع

أولاً:المجلات والرسائل والمعاجم والقواميس

أ/المجلات:

1- ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد7، 2012.

2-عبد مالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر 2001

ب/الرسائل الجامعية:

1- أمينة مسغوني وسهيلة شوية، آليات إتخاذ القرار داخلالتنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، رسالو ماجيستر، جزائر جامعة شهيد حمه لخضر الوادي 2015/2014.

2- إيمان خويليدات، أثر تسير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية، رسالة ماجيستر، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014/2013.

3-المنجي، واقع الإتصالات داخل أجهزة مدنية عمانية، 2003

4-بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة.

5- مبارك بنية ضامن الغنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة مجاستر كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض (المملكة العربية السعودية)، 2004.

6- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 2010/2009.

7-روبر، إستخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا، 2005.

8-نجعوم رزيقة، العمري سميرة، دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في مؤسسة إقتصادية جزائرية.

9-علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

ج/المعاجم والقواميس:

1-إبن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.

2- أحمد زكي، بدوي محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوة العامة، ط 1، الإسكندرية - مؤسسة الشباب الجامعة، 1984.

3- المنجد في اللغة العربية، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2001.

4- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، مج 1، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

5- جيران مسعود، الرائد معجم ألف بائي في اللغة والإعلام، ط 3، دار الملايين مؤسسة ثقافة، بيروت، 2005.

ثانياً: الكتب

1- أبو النجا محمد العمري، إتصالات في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.

2- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د.س.ن).

3- الطاهر بن خرف الله، الوسيط في الدراسات الجامعية، ط 1، جزء 12، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

4- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

5- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الجريير للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013.

6- بوحنيفة قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

7- بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة، ط 1، دار البازوري، الأردن-عمان، 2009.

8- بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.

9- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعة، افبراهيمية، 2006.

10- فضيل دليو، الإتصال ومفاهيمه، نظرياته ووسائله، دار الفكر، القاهرة، 2003.

- 11- فضيل دليو علي غربي وآخرون، أسس منهجية في علوم إجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 1999.
- 12- فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 13- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 14- عاطف محمد عبير، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964.
- 15- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
- 16- عبد الغني بيسوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993.
- 17- عبد الله الطويقري، علم الاتصال المعاصر دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
- 18- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان 2003.
- 19- عمر محمد التومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطرابلس 1988.
- 20- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007.
- 21- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 22- محمد قدر حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، المؤسسات الفردية، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
- 23- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

- 24- محمد سيد فهمي، الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 25- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 26- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديد، الإسكندرية، 2003.
- 27- محمد اسماعيل قبالي، علم الإجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الإقتصادية، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003.
- 28- مدحت أبو فراس، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 29- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 30- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 31- حمدي عميرايوي، مراحل الضوابط منهجية لإعداد بحث، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 32- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، مصر الدار الجامعة للنشر، 2003.
- 33- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان، 2010/1431.
- 34- صالح حميد، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، أسس ومفاهيم، ط1، دار الحامد، عمان، 2007.
- 35- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإزرايطة، الإسكندرية، 2002.
- 36- خالد الهادي، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار الهومة، بوزريعة، 1996.
- 37- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الأردن، 2004.
- 38- كريم سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006.

- 39- شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، دار أسامة، ط 1، عمان، 2009.
- 40- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- 41- ياسين محجر والهاشمي لوكايا، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مطبعة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع 7، 2012.
- 42- زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 43- زهير أحداتان، مدخل إلى علوم إعلام واتصال، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، 2002.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الإستبيان

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

تخصص إتصال وعلاقات عامة

إستمارة بحث حول:

"دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بمؤسسة القرض الشعبي الوطني الجزائري
بخميس مليانة"

أعزائي الموظفين:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة يسرني أن أضع بين أيديكم هذه ان الاستمارة ونرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب، علما أن المعلومات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا لأغراض علمية، ونشكركم على حسن تعاونكم وشكرا.

الأستاذة المشرفة:

بومدين كريمة

إعداد:

خياطي شيماء

سي أعمار زهور

السنة الجامعية: 2020/2019

البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

- من 20 إلى 30 سنة
 - من 30 إلى 36 سنة
 من 36 فما فوق

3-الأقدمية في العمل:

-من سنة إلى خمس سنوات
 -من 05 إلى 10 سنوات
 -أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

6- هل تتلقى الأوامر عن طريق مسؤولك المباشر؟

دائماً أحياناً نادراً

7- هل تكون هذه الأوامر في شكل؟

نصائح توجيهات
أوامر أخرى

8- هل تلجأ الإدارة لطلب رأيك حول مسألة تخص عملك؟

نعم لا

9- عند إتصال الإدارة بك هل يكون ذلك بهدف:

رفع مستوى أدائك

تنفيذ التعليمات والقرارات

المشاركة في إتخاذ القرارات

10- هل تقوم الإدارة بتوصيل المعلومات في الوقت المناسب؟

دائماً أحياناً نادراً

11- كيف تقييم نوع المعلومات التي تصدرها الإدارة لك؟

واضحة

غامضة

ناقصة تحتاج إلى تفسير

12- أي نوع من الاتصال تعتمد عليه أكثر في تأديتك لمهامك؟

الشخصي الكتابي

13- هل ترى بأن هذا النوع من الاتصال يلبي رغباتك من حيث:

يسهل عملية الإدارة للقيام بمهامها.

ينمي الروابط الحسنة بين العمال.

يزيد من تقارب وتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين

المحور الثاني: تأثير نوع الإتصال التنظيمي على سلوكيات الموظفين في المؤسسة؟

14- كيف تقييم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين رئيسك؟

حسنة

مقبولة

سيئة

15- كيف تقييم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين زملائك؟

حسنة

مقبولة

سيئة

16- هل هناك روح جماعية بين العمال؟

لا

نعم

17- إذا كانت إجابتك ب "لا" هل هذا راجع إلى:

صعوبة في الاتصال مع الزملاء

حدوث نزاعات مع بعض العمال

أخرى أذكرها

المحور الثالث: أثر الوسائل الاتصالية وطرق التقييم على الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة

18- ماهي الوسائل التي تستخدمها أثناء اتصالك داخل المؤسسة؟

التقارير

المخاطبة المباشرة

الانترنت

الهاتف

الاجتماعات

طلب خطي

19- هل ترى أن هذه الوسائل تلبى احتياجاتك؟

نادرا

احيانا

دائما

20- هل تقوم الإدارة بعقد اجتماعات عمل مع العمال بصفة منتظمة؟

لا

نعم

21- إذا كانت إجابتك بنعم هل ترى أن هذه الاجتماعات ساهمت في تحسين أدائك؟

دائما احيانا نادرا

22- هل تقدم اقتراحاتك لتحسين مستوى أداء؟

دائما احيانا نادرا

23- هل تأخذ الإدارة بإقتراحك بعين الإعتبار؟

دائما احيانا نادرا

24- هل توجد داخل مؤسستكم طرق تقييم بها الإدارة أداء عملك؟

نعم لا

25- إذا كانت إجابتك بنعم فما هي تلك الطرق؟

الزملاء المشرفين الرئيس

26- هل ترى بأن هذا النوع من التقييم قد ساهم في رفع مستوى أدائك؟

دائما احيانا نادرا

27- هل تستفيد من رصيد ما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك؟

نعم لا

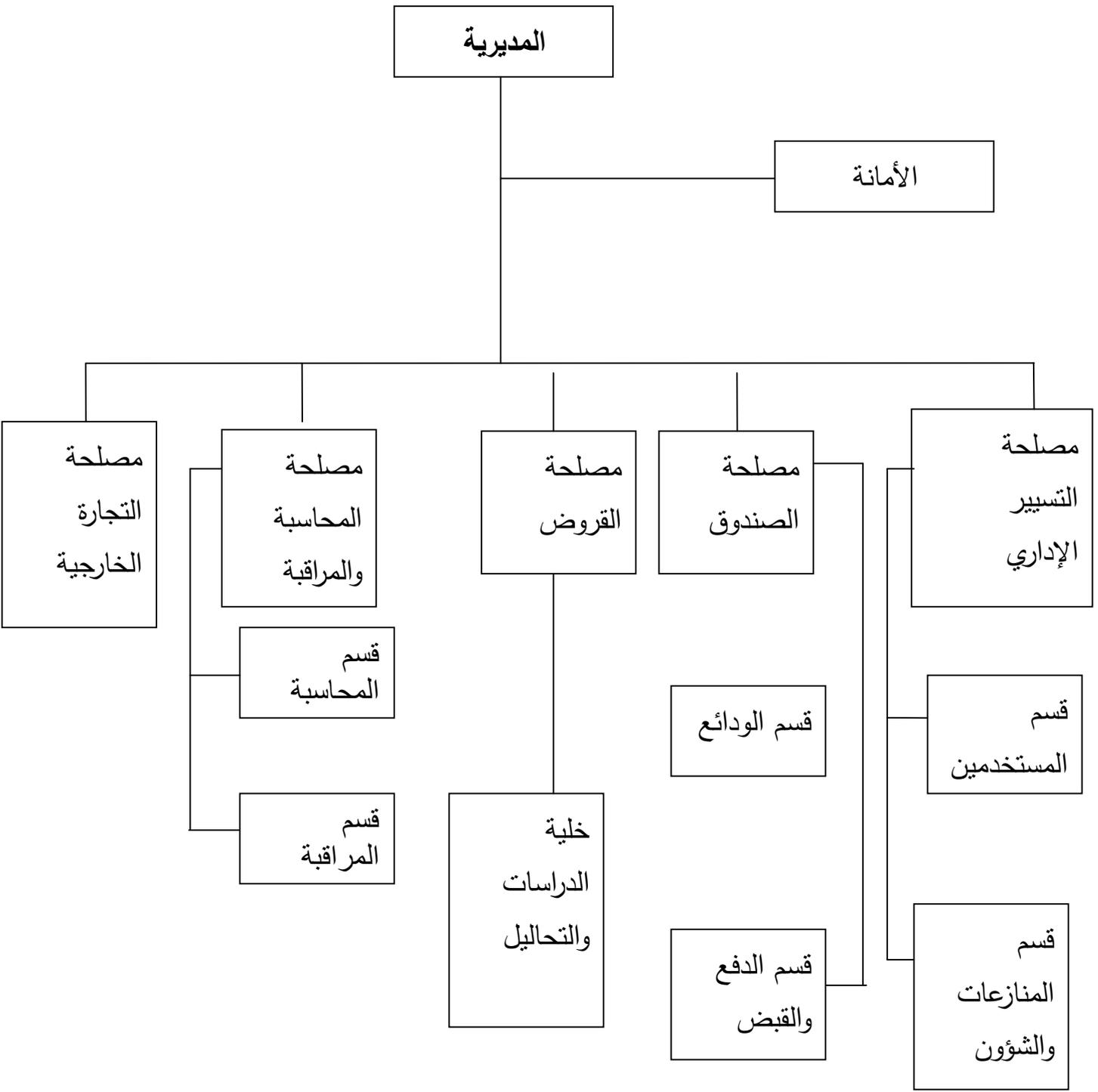
28- هل تعتبر أن الرقابة والتوجيه يساهمان في رفع أدائك؟

دائما احيانا نادرا

29- كيف تقييم أثر الاتصال داخل مؤسستكم على أدائك الوظيفي؟

ايجابي سلبي

الملحق رقم 02: يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة خميس مليانة للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: من وكالة خميس مليانة القرض الشعبي الجزائري

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الإتصال الرسمي النازل	20
02	يوضح الإتصال الرسمي الصاعد	21
03	يوضح الإتصال التنظيمي الأفقي	22
04	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري	58

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة التي تتلقى الأوامر حسب متغير الجنس	62
02	يمثل توزيع أفراد العينة لتلقي الأوامر حسب متغير الجنس	63
03	يمثل توزيع أفراد العينة التي تلجأ للإدارة حسب متغير الجنس	63
04	يمثل توزيع أفراد العينة عند اتصال بالإدارة حسب متغير الجنس	64
05	يمثل توزيع أفراد العينة عند إيصال المعلومات للإدارة حسب متغير الجنس	64
06	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع المعلومات حسب متغير الجنس	65
07	يمثل توزيع أفراد العينة عند اعتماد على نوع الإتصال حسب متغير الجنس.	65
08	يمثل توزيع أفراد العينة عند نوع الإتصال الذي يلبي رغباتك حسب متغير الجنس.	66
09	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع العلاقة بين العمال والرئيس حسب متغير الجنس.	67
10	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع علاقة بين العامل والزملاء حسب متغير الجنس.	67
11	يمثل توزيع أفراد العينة عند العامل حسب متغير الجنس	68
12	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة ب "لا"	68
13	يمثل توزيع أفراد العينة عند إستخدام الوسائل الإتصالية حسب متغير الجنس.	69

69	يمثل توزيع أفراد العينة عند الوسائل التي تلبى إحتياجات حسب متغير الجنس.	14
70	يمثل توزيع أفراد العينة عند عقد الاجتماعات مع العمال حسب متغير الجنس.	15
70	يمثل توزيع أفراد لعينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير الجنس	16
71	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقديم اقتراحات حسب متغير الجنس	17
71	يمثل توزيع أفراد العينة عند أخذ الإدارة الاقتراحات حسب متغير الجنس.	18
72	يمثل توزيع أفراد العينة عند طرق تقييم الإدارة أثناء أداء العمل حسب متغير الجنس	19
72	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة إجابة "بنعم".	20
73	يمثل توزيع أفراد العينة عند رفع مستوى الأداء حسب متغير الجنس	21
73	يمثل توزيع أفراد العينة عند إكتساب الخبرات لرفع الأداء.	22
74	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة أن الرقابة والتوجيه يرفع في الأداء	23
74	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم الإتصال على الأداء الوظيفي	24
75	يمثل توزيع أفراد العينة التي تتلقى الأوامر حسب متغير السن	25
75	يمثل توزيع أفراد العينة عند تلقي الأوامر حسب متغير السن.	26
76	يمثل توزيع أفراد العينة التي تلجأ للإدارة حسب متغير السن	27
77	يمثل توزيع أفراد العينة عند الإتصال بالإدارة حسب متغير السن	28
77	يمثل توزيع أفراد العينة عند إيصال المعلومات في الوقت المناسب حسب متغير السن	29
78	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع المعلومات التي تصدرها الإدارة.	30
78	يمثل نوع الإتصال الذي تعتمد عليه الإدارة عند تأدية مهام حسب متغير السن	31
79	يمثل توزيع أفراد العينة في معرفة نوع الإتصال الذي يلبي رغبة العامل	32
80	توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع العلاقة بين الرئيس والعمال.	33
81	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع علاقة بين العامل والزملاء.	34
81	يمثل توزيع أفراد العينة عند العامل حسب متغير السن	35
82	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة لا حسب متغير السن	36
82	يمثل توزيع أفراد العينة عند إستخدام الوسائل الإتصالية حسب متغير السن	37

83	يمثل توزيع أفراد العينة عند إستخدام الوسائل التي تلبي إحتياجات العامل.	38
83	يمثل توزيع أفراد العينة عند عقد اجتماعات مع العامل	39
83	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير السن	40
83	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقديم إقتراحات لتحسين الأداء حسب متغير السن.	41
84	يمثل توزيع أفراد العينة عندما تأخذ الإدارة إقتراحاتك بعين الإعتبار حسب متغير السن	42
84	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم أداء العمل حسب متغير السن	43
85	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير السن	44
85	يمثل توزيع أفراد العينة عند رفع مستوى الأداء حسب متغير السن	45
86	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة أن الرقابة والتوجيه يرفع في الأداء	46
87	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم الإتصال على الأداء الوظيفي حسب متغير السن	47
87	يمثل توزيع أفراد العينة التي تتلقى الأوامر عن طريق الإتصال المباشر حسب متغير الأقدمية	48
88	يمثل توزيع أفراد العينة لتلقي الأوامر حسب متغير الأقدمية	49
88	يمثل توزيع أفراد العينة التي تلجأ للإدارة حسب متغير الأقدمية	50
89	يمثل توزيع أفراد العينة عند الإتصال بالإدارة حسب متغير الأقدمية	51
89	يمثل توزيع أفراد العينة عند إيصال المعلومات في الوقت المناسب حسب متغير الأقدمية	52
90	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع المعلومات التي تصدرها الإدارة حسب متغير الأقدمية	53
90	يمثل توزيع أفراد العينة عند اعتماد على نوع الإتصال حسب متغير الأقدمية	54
91	يمثل توزيع أفراد العينة عند معرفة نوع الإتصال الذي يلبي رغبات العامل حسب متغير الأقدمية	55
92	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع علاقة بين العامل والرئيس حسب متغير الأقدمية	56

92	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم نوع علاقة بين العامل والزملاء حسب متغير الأقدمية	57
93	يمثل توزيع أفراد العينة عند العامل حسب متغير الأقدمية	58
93	يمثل توزيع أفراد العين في حالة الإجابة ب لا حسب متغير الأقدمية	59
94	يمثل توزيع أفراد العينة عند إستخدام الوسائل الإتصالية حسب متغير الأقدمية.	60
94	يمثل توزيع أفراد العينة عند إستخدام الوسائل الإتصالية التي تلبى رغبات العامل حسب متغير الأقدمية	61
95	يمثل توزيع أفراد العينة عند عقد الاجتماعات مع العمال حسب متغير الأقدمية.	62
95	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير الأقدمية	63
96	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقديم إقتراحات لتحسين مستوى الأداء حسب متغير الأقدمية.	64
96	يمثل توزيع أفراد العينة عندما تأخذ الإدارة إقتراحات العامل حسب متغير الأقدمية.	65
97	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم الإدارة للعامل أثناء أداء العمل حسب متغير الأقدمية.	66
97	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة الإجابة بنعم حسب متغير الأقدمية.	67
98	يمثل توزيع أفراد العينة عند رفع مستوى الأداء حسب متغير الأقدمية.	68
98	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة إكتساب الخبرات لرفع الأداء حسب متغير الأقدمية.	69
99	يمثل توزيع أفراد العينة في حالة أن الرقابة والتوجيه يرفع في الأداء	70
99	يمثل توزيع أفراد العينة عند تقييم الاتصال على الأداء الوظيفي حسب متغير الأقدمية.	71

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
أ	مقدمة
	الجانب المنهجي:
04	1-تحديد الإشكالية
05	2-تساؤلات الدراسة
05	3-تحديد المفاهيم
07	4-أهمية الدراسة
07	5-أهداف الدراسة
08	6-أسباب إختيار الموضوع
09	7-الدراسات السابقة
11	8-منهج الدراسة وأدواتها
12	9-عينة الدراسة وإطارها الزماني والمكاني
	الفصل الأول: الإتصال التنظيمي
16	تمهيد
17	أولاً: ماهية الإتصال التنظيمي
17	1-مفهوم الإتصال التنظيمي
18	2-وظائف الإتصال التنظيمي
19	3-أنواع الإتصال التنظيمي
23	4-وسائل الإتصال التنظيمي
24	ثانياً: أساسيات الإتصال التنظيمي
24	1-أهداف الإتصال التنظيمي
25	2-طرق الإتصال التنظيمي
27	3-معوقات الإتصال التنظيمي

28	4-أهمية الإتصال التنظيمي
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
31	تمهيد
32	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي
32	1- مفهوم الأداء الوظيفي
33	2- عناصر الأداء الوظيفي
34	3- أهمية الأداء الوظيفي
35	4- أنواع الأداء الوظيفي
36	5- معايير ومحددات الأداء الوظيفي
38	ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي
38	1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
39	2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
40	3- أهداف نظام تقييم الأداء
41	4- عملية تقييم الأداء الوظيفي
46	5- طرق تقييم الأداء الوظيفي
51	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الأول: الدراسة الميدانية
54	تمهيد
55	أولاً: وكالة القرض الشعبي الجزائري "خميس مليانة"
55	1- نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري
56	2- الهيكل التنظيمي لوكالة "خميس مليانة" القرض الشعبي الجزائري
	ثانياً: وظائف وأهداف وكالة خميس مليانة القرض الشعبي الجزائري
59	1- وظائف وكالة خميس مليانة القرض الشعبي الجزائري

60	2-الأهداف المستقبلية لوكلالة خميس مليانة القرض الشعبي الجزائري
	الفصل الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
62	1-عرض وتحليل نتائج الدراسة
100	2- عرض النتائج العامة
100	3-التوصيات والاقتراحات
102	الخاتمة
104	قائمة المراجع
110	الملاحق
117	قائمة الجداول والأشكال
122	فهرس المحتويات
125	ملخص الدراسة

ملخص:

- جاءت الدراسة للتعرف على دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وانطلقت الدراسة من طرح التساؤل التالي : ما دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري لوكالة خميس مليانة؟
- وطرح التساؤل التالي:
- 1-ما طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟
 - 2-ما مدى تأثير نوع الاتصال التنظيمي على سلوكيات الموظفين في المؤسسة؟
 - 3-ما مدى تأثير الوسائل الاتصالية وطرق التقييم على الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة؟
- وقد استندت الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي حيث تم إستخدام إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات والوصول إلى النتائج التالية:
- 1-نمط الإتصال التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي.
 - 2-يعتمد الاتصال التنظيمي على الاتصال غير الرسمي.
 - 3-الاتصال التنظيمي في المؤسسة يساهم في تفعيل الأداء الوظيفي للعمال.

Résumé :

L'étude est venue identifier le rôle de la communication organisationnelle dans l'amélioration de performance au travail l'étude a commencé par poser la question suivante : Quel est le rôle de la communication organisationnelle dans l'amélioration de la performance au travail a la société algérienne de Prêt Populaire de l'agence khamis Miliana ?

La question suivant a été posée :

- 1-quelle est la nature de la communication organisationnelle au sein de l'institution ?
- 2-Quel est l'effet du type de communication organisationnelle sur le comportement des employés dans l'organisation ?
- 3-Quelle est l'ampleur de l'impact des moyens de communication et des méthodes dévaluation de la performance professionnelle des travailleurs au sein de l'organisation ?

L'étude a appelé s'appuyer sur l'approche, ou le questionnaire a été utilisé comme un outil pour collecter des données et arriver aux résultats suivant :

- 1-Le modèle de communication organisationnelle a une relation avec rendement au travail.
- 2-la communication organisationnelle dépend de la communication informelle.
- 3-La communication organisationnelle dans l'organisation contribue à activer la performance professionnelle des travailleurs.