

جامعة الجيلاي بونعامه خميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

دور الإتصال المؤسستي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات  
المحلية في الجزائر

دراسة حالة بلدية تاشته زواقعة 2007 – 2015

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية

تخصص: رسم السياسات العامة

تحت إشراف الدكتور:

\* تلعيث خالد

إعداد الطالبة:

\* موساوي حليمة .

لجنة المناقشة:

- 1) د..... رئيسا
- 2) د. خالد تلعيث..... مشرفا و مقرا
- 3) د..... عضوا

جوان: 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

\*

\* لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك \*

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى فضاء المحبة ريحان الدنيا وبهجتها

أمي الغالية حفظها الله و رعاها، و أطال في عمرها

إلى أبي العزيز حفظه الله وجعله نبراسا وسراجا به نقتدي.

إلى نبع الحنان جدي وجدتي أطال الله في عمرهما وحفظهما

إلى إخوتي وسندي في هذه الدنيا محمد ، فاتح ، كريمة ، عايدة ، سهام ، خالد، أمين

إلى عمتي و أختي خيرة

إلى كل الأهل والأقارب

إلى رفقاء الدراسة بالجامعة

وإلى كل زملائي بالعمل

إلى كل من تذكرهم القلب ونسيهم القلم

إلى كل طالب علم





# شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى  
و لك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، يقول الحق في كتابه الكريم  
رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا  
تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ «\*النمل 19\*

أحمد الله سبحانه الذي وفقني على إتمام هذه المذكرة

والصلاة والسلام على النبي الأمين، معلم البشرية صلى الله على سيدنا محمد

وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بالشكر و الاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور تلعيش خالد لتفضله  
بقبول الإشراف على هذه المذكرة، وعلى الجهد الكبير الذي بذله إذ أحاطني بتوجيهاته

السديدة التي انعكست آثارها جليلة على هذه المذكرة

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

و أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ: بوهراوة زورة الذي خصني بتوجيهاته ونصائحه

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخ عتاش يوسف على توجيهاته ونصائحه

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي بجامعة خميس مليانة بقسم العلوم السياسية

وبدون أن أنسى أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الموظفين الذين ساعدوني في

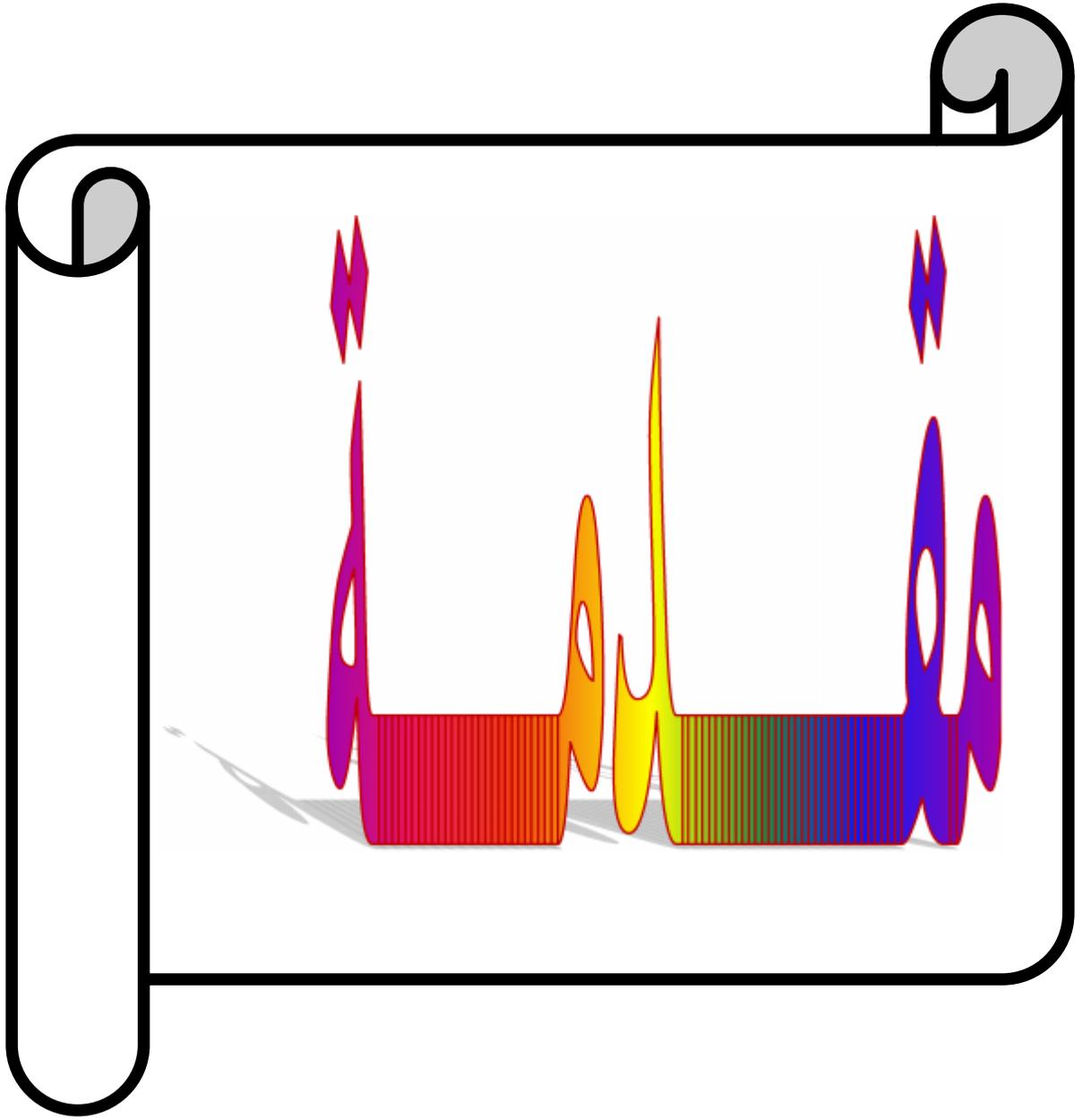
إجراء الدراسة الميدانية ببلدية تاشته زواقعة وأخص بالذكر رئيس البلدية، والأمين العام

وكذا كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة ولو بجزء

صغير سواء كان من قريب. أو من بعيد.

وشكرا





تعتبر الإدارة في الوقت الراهن عصب وشريان الحياة في المجتمع وفي كل المجالات السياسية الإقتصادية، الثقافية والحضارية بحكم المهمة التي تسند إلى المؤسسات بداية من تحديد أهداف المؤسسة أو النشاط إلى تحقيق النتائج ، وتصحيح المسار إن وجدت هناك عقبات وصعوبات تحقيق الأهداف بالكيفية والتكلفة المحددة لها ، فالمؤسسة تعد نظام متكامل يشمل عدة عناصر محرّكة لنشاط ينشأ لتحقيق أهداف محددة و التي تتطلب بذل الجهد واستخدام طاقة معينة مما يجعل المؤسسة في حاجة ماسة للأفراد المستخدمين ، فالفرد من أهم الأصول التي تملكها المؤسسات اليوم فهو محور الحياة العملية بها من خلال التفاعل بينهم للنهوض بالمؤسسة وهذا لا يكون إلا بتوفر اتصال فعال يضمن تطوير المؤسسة ورفع أدائها

فالاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الإستمرار والبقاء، و مع تطور وسائل و سبل الإتصال أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الإتصال بين الأفراد، ولقد ازدادت أهمية الإتصال في العصر الحديث بتطور وتعقد مختلف التنظيمات واصبح عنصرا اساسيا وحيويا تهتم به باعتباره عملية تفاعل إنساني يساعد على تنمية وتمتين العلاقات الإجتماعية و التنظيمية ، وتقوية روح الجماعة، مما ينعكس بالإيجاب على التنظيم و توحيد الأهداف

فبازدياد فعالية الرسائل الإتصالية واختصار الوقت والجهد والمال أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الإتصالات بصفة عامة و الإتصالات في المؤسسات بصفة خاصة أو ما يعرف بالإتصال المؤسسي، و يرفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات من أجل مواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المؤسسة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات و والمعوقات التي

المؤسسي	الإدارة	التي	المؤسسي
و	و	دور	و
في	ت	على	في
المؤسسي	الفعال	في	الأداء
			ظيني .

## 1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء كذا تستمد أهميتها من خلال الدور الذي يلعبه الإتصال المؤسسي حيث يظهر تأثيره في تفعيل دور الفرد وتحفيزه لزيادة عطائه مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الأداء

## 2. أهداف الدراسة:

كما لا يخفي علينا لكل دراسة هدف أو غرض تطمح إلى تحقيقه والعمل على جعله ذو قيمة علمية، فالدراسة تهتم بإبراز الدور الهام الذي يلعبه الإتصال المؤسسي لرفع الاداء الوظيفي وبالتالي الدراسة تهدف إلى تحليل جميع الاليات و العناصر المرتبطة بالعملية الإتصالية تة زواقعة، و تحديد طبيعة العلاقة بين الإتصال المؤسسي ورفع الاداء الوظيفي ببلدية تاشتة زواقعة، وكذا تهدف إلى التقرب اكثر من عناصر العملية

## 3. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: الإطار الزمني للدراسة تكمن في الفترة مابين ( 2007 \_ 2015 )

الحدود المكانية:

في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية، في إحدى بلديات ولاية عين الدفلى

## 4. الإشكالية :

تعتبر إشكالية رفع الأداء الوظيفي في أي مؤسسة من بين أبرز التي توليها العديد من المنظمات في وقتنا الحالي لرفع ادائها وتحقيق الفاعلية من خلال تعزيز نظام الإتصالات بها

ره

الفعال في المؤسسة ، كما تسعى أي منظمة بدورها إلى تحقيق أهدافها من خلال

و للتقرب أكثر من موضوع الدراسة نطرح الإشكالية على النحو التالي :

- مامدى مساهمة الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية:

- هل للإتصال المؤسسي أهمية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
- كيف يمكن أن تؤثر التقنية الحديثة للإتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسة ؟
- 

#### 5. الفرضيات :

- الإتصال المؤسسي يتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء أكانت هذه الجماهير داخلية او خارجية ، وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها.
  - مؤسسي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل
  - تؤثر معوقات الإتصال المؤسسي على فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة
- #### 6. مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

#### الأسباب الذاتية:

- تقديم خدمة علمية تساهم ولو بنسبة قليلة في معالجة الدور الذي يلعبه الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي
- 
- اختياري للموضوع كان نتيجة لرغبتني الذاتية الخاصة وهذا نظراً للأهمية التي يكتسبها
- قلة البحوث العلمية المتعلقة بدراسة الإتصال المؤسسي و دوره في رفع الأداء الوظيفي
- 

#### الأسباب الموضوعية :

- الرغبة الشخصية في معرفة واكتشاف الموضوع والحصول على معارف في هذا الخصوص.

● التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه

ماقي ف

الوظيفي في الجماعات المحلية بالجزائر

### 7. أدبيات الدراسة:

● الدراسة الأولى:

ره

"

"

"

- دراسة حالة جامعة أحمد

"

ماجستير في العلوم الإقتصادية ، هذه الدراسة موضوع

ره

و أبعاده...

التي تؤثر عليه

تقييم الأداء وتناول التأثير المتبادل بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي...، وفي الفصل

الأخير تم إجراء دراسة تطبيقية

● الدراسة الثانية:

ره

"

"

"

محمد بحيزر

"

الموظفين في المؤسسة-

ر في علوم التسيير في هذه الدراسة تأثير الرضا على الأداء الوظيفي

، وعلاقته ببعض نواتج العمل بالإضافة إلى أهم محددات الرضا الوظيفي كما تطرق إلى

الإطار النظري للأداء الوظيفي وما يتضمنه من مفاهيم، وفي الفصل الأخير تضمن دراسة

● الدراسة الثالثة:

"

"

علاء خليل محمد العكش

"

المكافآت وأثره في تحسين في

"

في قطاع غزة

هذه الدراسة

وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة

الحكومي وتقييم مدى فعالية تأثيرها على أداء الأفراد في المؤ

● الدراسة الرابعة:

"

"

"

-

رسالة ماجستير من كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر 03

على تبيان الإتصال ودوره في تفعيل الأ  
النظري لكلا المتغيرين كما تضمنت دراسة ميدانية لسونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان

## 8. مصطلحات الدراسة:

الإتصال: " هو عملية مشتركة وديناميكية ، تهدف إلى ن

وسيلة كتابية أو شفوية للتأثير في سلوكهم و توجيههم الوجهة الصحيحة و بذلك اتخاذ  
"

الاتصال المؤسسي: هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي ن  
عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، وقد يكون الإتصال  
من مستوى اعلى إلى مستوى اقل والعكس او على المستوى الافقي بهدف إحداث تغيير من اي  
وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه ويك

...

الأداء: " هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد ، فقد يكون إشباع حاجة  
"...

أما في إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأن " المخرجات ذات القيمة التي  
ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات "  
الأداء الوظيفي : " يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة  
محددة"

## 9. مناهج الدراسة

أ- مناهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع والأهداف المحددة من خلاله، هي التي تفر

في دراسته لأي مشكلة، حيث يتضمن عدة قواعد وخطوات للإجابة عن الأسئلة البحثية

واختبار فرضياته من أجل الوصول إلى اكتشاف الحقيقة والوقوف على النتائج  
1 :

### ❖ المنهج الوصفي:

ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلنة  
تم تفسيرها بطريقة موضوعية  
2 والمنهج الوصفي استعملناه من

المؤسساتي و

### ❖ المنهج التاريخي:

لمشكلات الإنسانية التي تشكل الحاضر وذلك بالرجوع للتطور التاريخي الذي

### ❖ منهج دراسة الحالة: يتجه هذا المنهج إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت

فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا ع

على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي  
تد الوصول إلى تعميمات علمية

3 وغيرها من الوحدات المشابهة لها.

الإتصال المؤسساتي ببلدية تاشته زوقاغة في

### ❖ المنهج الإحصائي :

في هذه الدراسة عل للاقتراب

1 محمد سليمان الدجاني، منهجية البحث العلمي في علم السياسة. : 72 2008

2 محمد ، عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات 46 1999

3 محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي ( المفاهيم . المناهج . الاقترابات . الأدوات). [ ] 87 1997

❖ منهج تحليل المضمون: في تحليل الأوضاع الإجتماعية

والسياسية القائمة في أي مجتمع في

يساعدنا على معرفة عوامل التغير الإجتماعي وردود الفعل فيما يتعلق بالقرارات الإدارية

ب- الإقترابات: من أهم الإقترابات و المداخل التي في دراستنا ما يلي:

❖ الإقتراب الوظيفي: ونعني به مجموعة الانشطة التي يقوم به

بقائه واستمراره

❖ المدخل الإتصالي: يعتبر كآلية لجلب المعلومات من مصادرها الأصلية و التحقق منها

باستشارة من لديهم الخبرة و الدراية بحل المشكلات ،وبالتالي الوصول إلى مصدر المعلومة

، مما يقربنا أكثر من دراسة الإتصال المؤسساتي بالمؤسسة و دوره في رفع الأداء الوظيفي

ت- أدوات جمع البيانات:

في هذه الدراسة على أدوات و أساليب جمع ا

الواقع الميداني: ( )

❖ المقابلة: تعتبر من الأدوات الرئيسية ت و البيانات في

كثير وسائل جمع المعلومات شيوعا و

في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث<sup>1</sup>

رنا مجموعة من المقاب

❖ الإستبيان: وهو مجموعة

في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين باليد أو بالبريد تمهيدا للحصول على أجوبة

للأسئلة الواردة فيها ،وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع

متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق<sup>2</sup>

## 10. تقسيم الدراسة:

تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصل نظري، وفصل للعلاقة بين المتغيرين، وفصل تطبيقي:  
تطرقنا في **الفصل الأول**: إلى التأصيل النظري للدراسة، وتناولنا من خلاله الجانب النظري  
لمتغيرات الدراسة الإتصال المؤسسي، والأداء الوظيفي

وفي **الفصل الثاني**: رققنا إلى العلاقة التي تربط بين الإتصال المؤسسي و الأداء الوظيفي  
من خلال تأثير الحوافز والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وكذا التكنولوجيا  
والإتصال وأثرهما عليه

**الفصل الثالث والأخير**: تضمن الدراسة الميدانية التي أجريناها ببلدية تاشته زواقعة تطلعا  
إلى تطبيق ما هو نظري على الأرض الواقع حيث تناولنا في هذا الفصل تقديم بطاقة فنية  
للبلدية، والهيكلة التنظيمي له وعرض واقع الإتصال المؤسسي والأداء الوظيفي

# الفصل الأول:

التأسيس النظري والفكري للدراسة

يعتبر الإتصال من بين أقدم الظواهر الإنسانية، وتتركز أهميتها في نقل أفكار الإنسان ونواياه و رغباته و مختلف حاجياته و معلوماته إلى الآخرين ،وهذا ما نجده ينطبق على صعيد المؤسسة التي يحتاج فيها الأفراد إلى الإتصال والتواصل المستمر و المكثف يضمن لهم نقل مختلف آرائهم و مقترحاتهم وتوجهاتهم ومواقفهم سواء في إطار رسمي او غير رسمي

كما أثار موضوع الأداء الوظيفي هو الآخر اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ،ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا و اطول بقاءا حين يكون أداء الموظفين بها متميزا ،فالاداء في اي مستوى تنظيمي داخل أي مؤسسة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين وهما:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال المؤسسي

المبحث الثاني: التأصيل النظري للأداء الوظيفي

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإتصال المؤسساتي

الاتصال يساعد على نقل وتبادل المعلومات، كما يكتسي أهمية بالغة بالمؤسسة فهو حلقة وصل بين العاملين فيما بينهم ، وبينهم وبين القيادة، وهذه الرؤية للإتصالات مهمة خصوصا أن العاملين هم جزء من أصحاب المصلحة ، كما يكتسي الإتصال داخل المؤسسة أهمية بالغة حيث يساهم في تحديد نجاح أو فشل إستراتيجية المؤسسة ، وكذا الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها فنجاح المؤسسة مرتبط بمدى تطور الأفراد العاملين فيها ، هذا التطور لا يتم إلا إذا اهتمت المؤسسة بأفرادها على الأقل من ناحية إعلامهم عما يجري داخلها

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الإطار النظري للإتصال من خلال المطلب الأول والذي يحوي في مضمونه مفهوم الإتصال وأهميته ، و أنواعه ووسائله، أما من خلال المطلب الثاني سنتطرق إلى ماهية الإتصال المؤسساتي من خلال إبراز المفاهيم المتعلقة به وأهميته وكذا أهم أنواعه ووسائله

## المطلب الأول : الإتصال مدخل نظري

يعتبر الإتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها، سواء كان ذلك داخل المؤسسة او حتى في نطاق المجتمع ككل ، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المفاهيم التي وردت عن الإتصال و أهميته ، وكذا إبراز أهم أنواعه ووسائله

### الفرع الأول: مفهوم الإتصال و أهميته

أولاً: مفهوم الإتصال: بذل العديد من الباحثين والمتخصصين جهوداً كبيرة لوضع وتحديد معنى محدد للإتصال وبالتالي تعددت التعريفات التي وضعت له ومن بينها ما يلي:

أ- من الناحية اللغوية: ورد في العديد من المعاجم والقواميس تعاريف عن الإتصال منها:

عرف معجم الرائد الإتصال بمعنى: (و ص ل)، التأم، اجتمع ، لم ينقطع - به أو الشيء بالشيء اجتمع<sup>1</sup>

كما جاء في قاموس المورد الثلاثي الإتصال بمعنى: ارتباط، اتصال، استمرار، تواصل، دوام<sup>2</sup>

وعرف قاموس المفضل الإتصال بمعنى "يتصل اتصالاً الشيء بالشيء ،التصق به"<sup>3</sup>

أما في اللغة الفرنسية والإنجليزية فقد اشتق مصطلح الإتصال من الكلمة « communis » التي تعني في اللغة الفرنسية « commun » ، وفي اللغة الإنجليزية « common » أي (مشترك أو اشترك في الشيء ) فالإتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.<sup>4</sup>

كما عرفه أيضا ( المعجم السياسي ) : بأنه: " هو عملية اجتماعية تهدف إلى حصول الفرد والجماعة على المعلومات والمعارف ، والإلمام بتجارب الأفراد والجماعات الأخرى من جهة

<sup>1</sup> مسعود جبران ، الرائد-معجم ألفبائي في اللغة والأعلام، الطبعة 03. بيروت: دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف و الترجمة والنشر، 2005، ص 25

<sup>2</sup> روجي البعلبكي ، المورد الثلاثي- قاموس ثلاثي اللغات عربي-انكليزي- فرنسي، الطبعة 04. بيروت: دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر ، 2008، ص 27

<sup>3</sup> عزة عجان، المفضل- قاموس عربي للتلاميذ والطلاب . الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003، ص 17

<sup>4</sup> جيري جراي ، الإشراف ، ( تر: وليد عبد اللطيف هوانة) . السعودية : مركز البحوث، 1988، ص 331.

وفي نفس الوقت، إيصال آرائه و أفكاره و تجاربه إلى الآخرين بما يكفل خلق عملية تفاعلية اجتماعية ثنائية الطرف في جميع الأحوال"<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف الإتصال هو عملية إجتماعية تفاعلية يتم من خلاله انتقال المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد

ب- من الناحية الإصطلاحية: أما من الناحية الإصطلاحية للإتصال نجد بأنه اختلفت معانيه باختلاف توجهات القائمين على دراسته ، ولكل نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح

عرف « **pristonç & Hawkinz** » الإتصال بأنه: "هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك التي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup> من خلال هذا التعريف الإتصال يعني تلك العملية الإتصالية التي تكون بين الجماعات في المؤسسة لتحقيق أهدافها وتعديل سلوك الجماعة

و عرفه ( أندروي سيزلاقي، ومارك جي والاس ) بأنه: " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات "<sup>3</sup>.

كما يعرفه عبد الغفار حنفي على أنه : " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر بإستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة بإستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير "

كما يعرفه علماء الإعلام بأنه : "ظاهرة عامة ومنتشرة تقوم بدور لا غنى عنه في تحقيق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد ، وبين المجتمعات اي ان الخير أو المعلومة سواء كانت واقعية أو خيالية تتحقق خلال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبلين خلال عملية التغذية العكسية ، أي ما يصل المنظمة من آراء واتجاهات نحو سياستها و خدماتها ، والعاملين فيها .."<sup>4</sup> من خلال هذا التعريف نجد بأن الإتصال هو ظاهرة تحقق التفاعل الفكري والحضاري داخل المجتمع الواحد ،وبين المجتمعات من خلال مشاركة كل من المرسل والمستقبل بامور المنظمة

<sup>1</sup> زيتون وضاح، المعجم السياسي . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي ، 2010 ،ص56

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة النظريات- العمليات - الوظائف، الطبعة 02 . الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،2004، ص311

<sup>3</sup> أندروي سيزلاقي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، (تر: جعفر أبو القاسم محمد). السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991،ص632

<sup>4</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003،ص75

أما علماء نظم المعلومات " : لأفكار في صياغات ( ) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب".<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف أنه وضع الأفكار في شكل رسالة مناسبة كي يفهمها الطرف الآخر أي

علماء الاجتماع " : باعتباره ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك  
2»

إجتماعية لها دور مهم في بناء العلاقات الإجتماعية في المجتمع

جمعية الإدارة الأمريكية " :

3»

قاموس الإدارة العامة " : بأنه نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف

الإتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة"<sup>4</sup>

وتبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين و بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة

:" انه عملية مشتركة و ديناميكية ، تهدف إلى نقل وتبادل الافكار والمعلومات

كتابية أو شفوية للتأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة ، وبذلك اتخاذ القرارات  
5»

... للتأثير فيهم وإتخاذ القرارات الرشيدة

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات . : - - 1999 354  
<sup>2</sup> جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية - دراسة في مهارات الإتصال والتعامل. : 2009 19 20  
<sup>3</sup> السلوك الإنساني في المنظمات . : - 2001 311  
<sup>4</sup> الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة . : 2010 30 31  
<sup>5</sup> الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية. [ . . ] : 2004 15 13

مما سبق نستخلص بأن صعوبة تحديد مفهوم موحد للإتصال راجع إلى تعدد الجهات التي  
كن من خلالها النظر إلى الإتصال، بالإضافة إلى غياب نظرية متكاملة للإتصال إلى حد الآن  
ولهذا فهو عملية مشتركة تكون بين المرسل والمرسل إلى

... قنوات لنقل المعلومات وهذا للتأثير في سلوك الأفراد  
والجماعات التي وجهت إليهم الرسالة وكذا اتخاذ القرارات السليمة والصائبة،  
بحيث لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لها :

### المرسل « Sourci-Sender » :

نقل الرسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من المعلومات والأفكار ، وهو يتأثر بطريقة فهمه  
سره وحكمه على هذه الأفكار <sup>1</sup>  
... <sup>2</sup>

1. الرسالة « Message » هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل  
:

... <sup>3</sup>

لأن فهم المعنى هو الأساس في الإقناع

2. الوسيلة « Channel » : يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهذه  
وسيلة تختلف في خصائصها وإمكاناتها

و الهدف التي تسعى إليه ، وكذا خصائص الجمهور  
تحققه من تأثير على الجمهور

### 3. المستقبل « Reciever audience » :

كان هذا المتلقي فرداً أو جماعة أو جماهير صغيرة  
الموجهة من المرسل ، ويفسرها تبعاً لإطاره الدلالي

231

1

32 2008

: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات .

2

232

3

4. رجوع الصدى « Feed back » : وهو ما يسمى بالتأثير المرتد أو قياس مدى فعالية  
1.

ير واضح في الآراء والاتجاهات لدى الجمهور المستهدف

2

ثانيا: أهمية الاتصال

من وجهة نظر المرسل:

✓ الإعلام : الأفكار إلى المستقبل أو جمهور المستقبلين و إعلامهم بما

يدور حولهم من أحداث

✓ التعليم : اي تدريب وتطوير افراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي

✓ الترفيه: الترويح عن نفوس افراد المجتمع و تسليتهم

✓ الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين

من وجهة نظر المستقبل:

✓ يحيط به من ظواهر وأحداث

✓ تعلم مهارات وخبرات جديدة

✓

✓ الحصول على معلومات جديدة تساعده في اتخاذ القرارات

1

✓

## الفرع الثاني: أنواع الإتصال ووسائله

بأنواع الإتصال فإنه يستحوذ على اهتمام الدارسين في كتبهم ، وهذا ما أدى

إلى وجود عدة تصنيفات للإتصال حسب مجال التخصص :

أولاً: أنواع الإتصال:

نيفات تعتمد أهمها على أحد المعايير التالية:

✓ ( اتصال لفظي ، غير لفظي )

✓ ( الاتجاه ( اتجاه واحد، اتجاهين )

✓ حسب درجة التأثير ( شخصي، جمعي، جماهيري)

✓ ( رسمي ، غير رسمي )

(1) أنواع الإتصال حسب اللغة المستخدمة:

إلى (اتصال لفظي و اتصال غير لفظي)

. الإتصال اللفظي:

من المصدر إلى المستقبل وينقسم بدوره إلى نوعين :

1. اتصال شفهي: في هذا النوع يكون الإتصال منطوقاً إلى المستقبل ويدركه بحاسة السمع

ويتميز بقدرته على توفير الـ

معرفة على التفكير وشرح الأفكار

المقصودة، إضافة إلى الإنصات والإصغاء<sup>2</sup> وهذا النوع كثير

3

...

:

<sup>1</sup> محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي 01. : دار أسامة للنشر والتوزيع و دار المشرق الثقافي ، 2006 41

<sup>2</sup> محمد منير حجاب وسحر محمد وهيبي، المدخل الأساسي للعلاقات العامة-مدخل سلوكي . : 1995 33 36

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي ، المرجع السابق ، ص471

2. اتصال كتابي: وهذا النوع يسمح بتوصيل جميع المعلومات ، وتقديمها بصورة تفصيلية

:

. الإلتصال غير اللفظي: ويشمل على كل الإلتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللفظية  
فالإلتصال غير اللفظي يشتمل على كل ما من شأنه نقل رسالة ما بالإعتماد على كل ما  
يختلف عن الكلام المنطوق أو المكتوب.<sup>1</sup>

(2) أنواع الإلتصال وفقا لمعيار الإتجاه : وهو ينقسم إلى (الإلتصال في اتجاه واحد  
في اتجاهين)

بل نحو المرس

في الاتصال من جهة ، وعلى عدد الأطراف المتصلة من جهة أخرى، كما يؤثر اتجاه الاتصال

ه أو رغب في حماية قوته وهيبته، الإلتصال في اتجاه واحد هو الأفضل،

(3) أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره:

المتلقي ومدى تأثير المحتوى الإتصالي وهو ينقسم إلى (

جمعي، اتصال جماهيري)

. الاتصال الشخصي: يقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات

باشرة وجها لوجه وفي اتجاهين ...

يره يتسم بالعمق و الإستقرار لفترة أطول ، لتأسسه على الإقناع وتوفر فرصة كبيرة للمشاركة  
أما الإلتصال الشخصي غير المباشر الذي تستعمل فيه بعض الوسائل الوسيطة كالهاتف ، التقارير

<sup>1</sup> منير حجاب وسحر محمد وهي ، المرجع السابق ، ص 36

<sup>2</sup> منير حجاب وسحر محمد وهي ، المرجع السابق ، ص 36 43

. **الاتصال الجمعي:** وهو أحد الأنماط التي تستخدمها العلاقات العامة ، كما أنه عنصر أساسي في إدارة المؤسسات ويساعد المؤسسة على تحقيق وظائفها

. **الاتصال الجماهيري:** ويقصد به العملية التي

تجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية ، ويتم بطريقة غير مباشرة ، في اتجاه واحد ولعدد كبير من الأفراد

4) **أنواع الإتصال وفقا لطبيعة مصدر الإتصال:** وينقسم إلى

. **الإتصال الرسمي:** ويرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي... بر أهم عمليات الإدارة بصورة

..

.. ووفقا لإتجاه سريان المعلومات يصنف

علماء الإدارة شبكة الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع هي: (الاتصال الهابط

1. **الإتصال الهابط:** وهذا الإتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ، ويكون التدفق فيه من الرئيس أو المسؤول إلى المرؤوسين حول موضوعات كالتوجيهات والتعليمات

2. **الإتصال الصاعد:** ويتمثل في الإتصال أو الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم

ممارسات المؤسسة وسياساتها وحول ما يجب عمله وكيف.

3. **الإتصال الأفقي:**

وعلى العموم نجد أن الإتصال الرسمي تحدده القوانين والتنظيمات الداخلية ، فإلى جانب ما يتعلق بالعمل نجدتها تحدد بصفة مباشرة أو غير مباشرة شكل الإتصال ،

الرسمي تحكمه بعض القيود ، فضلا عن أن خطوطه كثيرا ما تكون جامدة وبطيئة وعديمة المرونة وغير معبرة تعبيرا كافيا عن الحاجات الحقيقية للإتصال في التنظيم

. الإتصال غير الرسمي: ويعتبر جزءا طبيعيا من حياة المنظمات ، ولا يمكن للإدارة إغفال وجوده... فقد يؤثر على فعالية الإتصالات الرسمية ، وقد يخدمها إذا تم التحكم فيه ويتميز بنقل معلومات غير دقيقة ، عن طريق اللقاءات غير الرسمية حتى داخل المنظمة والإشاعات و

2

1

(5) أنواع الإتصال حسب طبيعة مضمونه:

:

. النوع الإدراكي والنوع العاطفي: و يمكن للإتصال أن ينقل محتوى إدراكي كالأفكار والمعارف ، ومحتوى عاطفي انفعالي كالمشاعر و الأحاسيس .  
الصمت: فأهمية الصمت تأتي حتى يكون حاملا لرسالة ما

. الإرشاد:

في ميكانيزمات نفسية تسمح له

. المحادثة:

. الفن: وصل الشعور إلى المستقبل

وبالإضافة إلى الأنواع السابقة الذكر للإتصال هناك تصنيفات أخرى فنجد حسب ارتباط

( الحديث وغير الحديث )

( الإشهار ، الترويج ، الإتصال المؤسسي ، العلاقات العامة ... )

(الإتصال التنظيمي و الإتصال المالي)، وغيرها من التصنيفات

<sup>1</sup> منير حجاب وسحر محمد وهي ، المرجع السابق ، ص 43 48

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة. : 468 1995

ثانيا: وسائل الإتصال :

وعيوبها وملائمة كل منها لإتمام اتصال جيد مع الجماهير المختلفة

أولا: الوسائل المباشرة: لربما هي أكثر فاعلية وتأثيرا في الجمهور لأن الاتصال بين المرسل

إلى مهارة خاصة وقدرات من القائمين بالإتصال المباشر حتى يكسبوا احترام وتقدير من يتم

:

1.تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة : وهو يمثل نوعا من الاتصال المباشر مع الجماهير

... ومثل هذه الحفلات يجب إعدادها بالمستوى المناسب

.. ويتم في مثل هذه اللقاءات إنجازات كثيرة

2.الإشتراك في المسابقات العامة: شاركات التي تتمها بعض المنشآت الكبرى

في المسابقات العامة ، أو مسابقات التلفزيون أو الراديو أو شهر رمضان...

هدايا عديدة للمشاركين، فإذا اعتبرناه أسلوب دعائي فعندما يطبق في العلاقات العامة كأحد

وسائل الاتصال المباشر مع الجمهور يضع المنشأة في

نفقات في هذا الجانب ستعكس في زيادة الاتصالات وإقبال الجمهور

3.المشاركة في الحياة العامة:

في المناسبات العامة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منير حجاب وسحر محمد وهي ، المرجع السابق ، ص 139 218

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة- الاتصالات - المعلومات - القرارات . : 2008 37 38

4. خدمة المجتمع المحلي: وذلك بتقديم خدمات مختلفة له مثل إنشاء مستوصف علاجي للمرضى، أو عمل حضانة، أو سوبر ماركت، أو جمعية تعاونية

5. رعاية العاملين بالمنشأة: تعني تقديم الخدمات في حال في حالة الوفيات ... التي تستدعي وقوف المنشأة جوار عمالها و إشعارهم بحرصها على راحتهم وهذا يوطد الصلة بين الإدارة والعاملين بالإضافة إلى خدمات أخرى

#### 6. مخاطبة الجمهور والتأثير النفسي عليه:

الصحيحة وتساعد هذه اللقاءات في الكشف عن الكذب والإدعاءات غير الصحيحة، وذلك وأما التأثير النفسي على الجمهور يعني أن تعمل إدارة العلاقات العامة على إسقاط أفكار معينة إلى الجمهور المعني أو مجموعة معينة من الجمهور ، وتحاول أن تل هذه المجموعة من الجمهور تغير م إلى النوع المعين من السلوك الذي تقصده هذه الإدارة ، ولنجاح هذا الأمر استخدام خبرات

7. المقابلات الشخصية: وهي هامة جدا ولها أصولها وقواعد يجب أن يتقنها المستقبل التي تجرى معه المقابلة لأنه قد يتوقف على هذه المقابلة تكوين رأي من الطرفين في الآخر

8. الزيارات لمواقع العمل: وهي تعتبر من المجالات الهامة التي ت  
وكثير

...

ثانيا: الوسائل المقروءة المكتوبة: والمتمثلة في :

1. الجرائد اليومية: وهي تتمتع باتساع خاص في التوزيع بسبب رخص ثمنها وهناك عدة أنواع من الأخبار المعدة للنشر في الجرائد اليومية

2. التلغراف والتلكس: إلى وهذه الوسيلة كانت

1

3.المجلات:وتصدر لفترة معينة ( ... ) وتختلف عن الجرائد اليومية في انها

ذات تخصص معين ، أو لها جمهور من القراء يختلف من مجلة لأخرى

4.مطبوعات المنشأة:ويقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة ، فكلما كبرت المنشأة

كلما استطاعت أن تصدر مطبوعات كثيرة ومتنوعة ، وعلى و مستوى راق من الإخراج الفني  
ومثل هذه المطبوعات تتعدد وتتخذ عدة أشكال مثل النشرات ، الموجز المصور والمطبوع

الرسائل البريدية

5.الرسائل البريدية: وتعتبر من الوسائل المكتوبة تحمل فكرة معينة أو موضوعا معيناً ، وتلعب

دورا هاما في إتمام عملية الإتصال واستمرارها وبجачها لانها تعني التخصص

ثالثا: الوسائل المسموعة :

1.الإستماع والإنصات:

يستمع إلى الآخريين ويحاول أن يصل إلى الحقائق منهم وذلك بتركهم يتحدثون ، فالاستماع

والإنصات يجعل المتحدث أكثر استعدادا على العطاء والاسترسال في حديثه واللجوء إلى هذه

من إتقان الإتصال ، و استخدام مبادئ الخلق و أصول التعامل ويقول تعالى

مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والإستيعاب والتذكر في قوله " فَذُ قُوا الْقُونَ فَاسْتَعُوا لَهُ

وَأَنْ تُوا لَعَكُم يُؤْمُونَ " **سورة الأعراف الآية 204** " <sup>1</sup>

2.الإذاعة: من اوائل وسائل الإتصال المسموعة في كثير من الدول وذلك لاتساع مجالها

و إمكانية وصولها للعديد من الأفراد عبر الأثير ، وكثيرا ما تلجأ منشآت الأعمال إلى استخدام

الإذاعة في الدعاية والإعلان عن منتجاتها وخدماتها إلى الجمهور العام <sup>2</sup>

3.التلفون (الهاتف): هامة في إتمام الإتصالات الداخلية والخارجية ، ويرى بعض

المتعاملين أن الإتصال الهاتفي غير مستحب في انجاز الأعمال خاصة إذا كانت تتعلق بأسرار

<sup>1</sup> . 204

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، المرجع السابق، ص 47 51

العمل وخشية أن تتسرب إلى المنافسين أخبار عن العمل، لذا يفضل الاتصال بالمراسلات المكتوبة، وتساهم الاتصالات الهاتفية في إنجاز الأعمال وأداء مختلف ...

#### 4. التسجيلات:

كبيرة ومنها ما يتم على أشرطة الكاسيت...<sup>1</sup>

5. مكبرات الصوت: وهي وسيلة سمعية يث عن طريقها رسائل صوتية وأخبار للعمال في أماكن هذه الأخيرة بالأخبار الإعلامية عن الزوار أو تغيير أو تعديل ساعات العمل أو بث آخر الأخبار ، ومن إيجابياته بساطة وسهولة

2

#### رابعاً: الوسائل المرئية :

1. التلفزيون: يعتبر من أوسع وسائل الإتصال ، وهذا لأنها مخاطب العديد من طبقات الشعب وعلى مختلف مستويات العمر ، ويمكن من خلاله إرسال العديد من الرسائل التي يمكن أن تصل إلى مجموعات عديدة من الجمه في تقديم العديد من الرسائل

2. السينما: تعتبر وسيلة اتصال باهظة التكاليف و إذا كانت في شكل أفلام سينمائية كاملة ولهذا نجد أفلام السينما لا يقدر على استخدامها سوى المنشآت الكبيرة، والتي تستفيد من إعداد هذه الأفلام فوائد كبيرة تفوق تلك النفقات التي تحملتها في إعداد الف الشائعات والدعاية الكاذبة ، كم نجد استغلال الإنترنت في الوسائل الإلكترونية (الإنترنت)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، المرجع السابق 52 53

<sup>2</sup> عمار بوحوش ، الإتجاهات العامة في الإدارة . :

<sup>3</sup> أحمد محمد المصري، المرجع 55 59

## المطلب الثاني : ماهية الإتصال المؤسساتي

تعتبر الإتصالات في المؤسسة همزة الوصل الرابطة بين المؤسسات لما تقوم به من وظائف  
ؤسسة بمثابة الشريان النابض بها ، بحيث أنه لا يـ  
أن تحقق أهدافها بدونها ، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الإتصال المؤسساتي  
وأهميته ، ثم إلى أنواعه ووسائله ،

### الفرع الأول مفهوم الإتصال المؤسساتي وأهميته

قبل التطرق إلى مفهوم الإتصال المؤسساتي بوجه عام ، فنحن قد تعرضنا في المطلب السابق  
إلى مفهوم الإتصال، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم المؤسسة ثم نعرض المفاهيم المتعلقة بالإتصال  
المؤسساتي ، ومن ثم سنتطرق إلى أهميته

#### أولا : مفهوم الإتصال المؤسساتي

" : « Bakke »

التي تستخدم مجموعة من الموا  
في نظام متميز فريد  
لحل المشكلات، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم المحيطة "1  
وفي تعريف آخر المؤسسة "

مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة ، يوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم  
الإداري إلى القاعدة التي يقوم بها الافراد لضمان تحقيق الاهداف ، تم تنظيم العمل الج  
ويتم فيه تحديد العلاقات بين العمال والإدارة ، ثم العمل على تحفيز العمال لأداء عملهم  
2 ."

#### موسوعة العلوم الإجتماعية :

تنظمها معايير وقيم وقوانين تتصف بالرسوخ والقوي والثبات النسبي ويمكن أن تحلل جميع  
المجتمعات إلى مجالات مؤسسية يسهل تناولها مثال :

<sup>1</sup> محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي .01 :  
<sup>2</sup> رشيد صالح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق . : 2003 .26

والسياسية والثقافية وتحديد الشرائح الإجتماعية ، ويقوم كل من هذه المؤسسات بتنظيم جوانب

1 "

ا، سنتطرق إلى أهم التعريفات التي وردت

عن الإتصال المؤسسي وهذا لأجل فهمه بكل لين ويسر

أحمد خاطر الإتصال المؤسسي بأنه:" هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة  
الإتصال كونه عملية إدارية ، فهو أيضا عملية إجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات  
حل ، ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونيه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو  
الهدف ، وهي أيضا عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما  
ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالإهتمام وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والإستقرار  
"

":

بنقلها وإذاعتها بحث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة ، أو التأثير  
في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك ، وتوجيهه وجهة معينة ، كما يمكن إعتبره أحد  
مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري " 2  
القول أن الإتصال المؤسسي له دور هام داخل المؤسسة كونه يساهم في إدارة وتسيير الموظفين  
بهدف التأثير على سلوكياتهم بما يتوافق مع تطلعات واهداف الإدارة

ألكس مكايلي " Alex Muccheilli " : مجموعة الأنشطة الإعلامية والإتصالية  
المنجزة من قبل مسؤولي الإتصال الداخلي ، أو المتخصصين الآخرين ، والذين يقومون بوضع  
، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التداخل و

يك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى

في إدارة الافراد بهدف تحريكهم وتحقيق التناسق الإجتماعي داخل المؤسسة ، وذلك بإستعمال

1 موسوعة العلوم الإجتماعية ( :عادل مختار الهواري ) . : 1999 335

2 أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الإجتماعية . :دار الكتاب الجامعي الحديث ، 1982 139 140

عدة وسائل أهمها:

1" ...

نستخلص بأن الإتصال المؤسسي هو مجموعة الأنشطة الإعلامية والإتصالية التي تقوم بها

**محمد فهمي العطروزي** الإتصال المؤسسي بأنه: "هو العملية التي عن طريقها يمكن من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، وقد يكون الإتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على تغيير من أي نوع، وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه ويكون

2" ... من خلال هذا التعريف الإتصال المؤسسي هو تبادل المعلومات بين الأطراف

بهدف إحداث تغيير في الطرف المتلقي له  
وهذا لأجل السير الحسن لنشاط المؤسسة  
...

نستنتج بأن الإتصال المؤسسي هو ذلك الفعل الإتصالي بشكله العام الذي يحدث بين الأفراد داخل المؤسسة يكون الهدف منه تحقيق الإنسجام والتفاهم بين كل الأطراف من أجل

ثانيا: أهمية الإتصال المؤسسي: تكمن أهمية الإتصال المؤسسي فيما :

- يساهم الإتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالإحتكاك والتعارف على بع وبالتالي إيجاد وسط إتصالي مميز بالنسبة للمجموعة...

<sup>1</sup> Alex muccheilli , **les sciences de l'information et de la communication**.paris:édition hachette,1995 , p166

<sup>2</sup> محمد فهمي العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة. : عالم الكتب، 1991 360

● هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن إكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوا وحرية التعبير التي يجب ان يتمتع بها الموظفون

● ينظم الإتصال عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة ، فهو يجب إنتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين ، وهذا ما قد

في الإتجاه الذي يضمن خدمة إعلامية سليمة لضمان الأداء الحسن لمختلف نشاطات

● يساهم الإتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها حيث أنه الأداة التي تؤد من خلالها المؤسسة على أفرادها...

وعليه وجود سياسة إتصالية قائمة على دراسة معمقة لخصائص محيطها الداخلي في توجيه الطاقات نحو خدمة نشاط الموظفين لكن هذا لا يتحقق إلا من خلال تحقيق شبه إجماع فيما

## الفرع الثاني: أنواع الإتصال المؤسسي و وسائله

أولاً: أنواع الإتصال المؤسسي :

1) الإتصالات الرسمية: أ و انتشارا في المؤسسة حيث تعرف

:"عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف

مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل وهيكل السلطة..."<sup>1</sup>

الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مس

المؤسسة وخاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة

أي بمعنى آخر هو مجموع الأنشطة الإتصالية المحددة من قبل الإدارة ،وعليه كل أطراف

لهذا النوع من الإتصال لكن هذه الفكرة تبقى غير كافية لتحديد

معالم الإتصال الرسمي لذلك هناك من يعرفه على أنه: " ذلك النظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري ، وعادة ما توجه نظم الإتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة .." <sup>1</sup> من هنا يخضع الإتصال الرسمي للسياسات المنتهجة من قبل الإدارة

ذ عدة أشكال وهي كالآتي:

### - الإتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل:

من المستوى الأعلى إلى أسفل السلم التنظيمي ، تنتقل فيه المعلومة عبر سلسلة التدرج الرسمي سواء في شكل قرار أو توجيه أو في شكل مطالب من الرئيس إلى المرؤوس و

إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها إلى الموظفين ، وهذا عبر عدة وسائل "

"2  
...

:

✓

أو المصلحة العامة بحيث لا يظهر الأمر مصلحة شخصية أو رغبة خاصة للرئيس أو المدير .

✓

✓

ويعتمد الرئيس في الإتصال بمرؤوسيه على وسائل شتى تتكون من المقابلات والأحاديث الشفوية التي يجريها معهم الأفراد والجماعات ، ومن الأوامر المكتوبة والخطابات التي تصدرها

: إيجابيات

● يلعب دورا هاما في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة أو محددة لنظام واضح للمك

والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال .

● يضع برنامج تقويميا لأداء الم

على تعزيز السلوك الإيجابي ، وتفادي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب .

<sup>1</sup> عاطف عدلي العبد، الإتصال والرأي العام. : ر الفكر العربي، 1995، 23

<sup>2</sup> Philippe Morel , **La communication d'entreprise** .paris : édition librairie Vuibert, 2000,p 89

● والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الإختصاصات وتوضيح الأعمال والبث في الأمور .

● ولد شعورا بالخوف

● مما يؤثر على الإتصال التنظيمي الصاعد ويؤدي إلى

● اعادة الذي يؤدي حتما إلى نتائج سلبية .

● يعتبر أكثر الإتصالات سرعة في تنظيمات العمل<sup>1</sup>

● يقوم بنقل القرارات والتوجيهات الخاصة ونقل المعلومات من القمة و استقبالها في القاعدة

● ويلعب الدور في النقل الجيد والسليم لكل ما سبق .

● - الإتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى: ويستعمل في التقريب

● اقتراحات

● في سياسة المؤسسة في أداء عمل ما،

● يزيد في دور المرؤوس في المشاركة ويتضمن التقارير المكتوبة ، تق

● 2:

● التي ينظمها الرئيس لمرؤوسيه

● ● حقيقة أن العمال يجب أن لا يقتصر دورهم على إستقبال الرسائل فقط ، بل أن موقعهم يحتم عليهم أن تكون لهم القدرة على إرسال المعلومات .

● يعطي تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى للرئيس نظرة شاملة وكاملة عن المؤسسة والعمال

● الإتصالات التي تصدر عنه ( ... ) وذلك عن طريق ردود الفعل التي

● ( واقتراحات )

● كثيرا ما يسمح بالمشراكة في إنجاز القرارات

● يؤدي إلى تحفيز العمال على التعبير ع اقتراحاتهم

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش ، وليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة . : 476 1976 .  
<sup>2</sup> فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة . : 05 . مركز المكتب الأردني ، 1995 . 229 .

- يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في عملية إتخاذ القرارات
- يساهم في التنفيس عن هموم العمال وإزالة الكبت و الإنطواء والسلبية
- لرغم من أهمية هذا النوع من الإتصالات في تجسيد المناخ الإتصالي القائم على الديمقراطية والشفافية ، فإنه يعرف عدة عراقيل أهمها:
- يؤدي وجود هيكل تنظيمي معقد إلى فقدان الرسائل والبيانات التي يرسلها الموظفون لقيمتها ومعناها قبل وصولها إلى الإدارة بسبب كثرة المست
- قد تستخدمه الإدارة فقط كإجراء شكلي لإيهام العمال بانهم يحظون بالإهتمام داخل المؤسسة ، وبالتالي تبقى آراء الموظفين مجرد آراء مهملة في أدراج مكاتب المسؤولين<sup>1</sup>
- الإتصال الأفقي ( الخطي ) : يتم هذا الإتصال بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف عمل الذين يشغلون نفس المركز ، ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي من أجل التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، وهو وسيلة

لمى تأييدهم فيما يخص هذه الآراء والأفكار.

:

- ✓ لجوء أعضاء المؤسسة إلى مصادر أخرى للمعلومات غير أساليب الإتصالات النازلة
- ✓ يجعلها تعيش حالة
- ✓ ولهذا نجد أن الإتصال الأفقي مباح إلى حد كبير في التنظيمات الديمقراطية ومحدودة إلى حد كبير في التنظيمات التعسفية .
- ✓ الأوامر الرسمية الملقاة من أعلى إلى أسفل ، وبين رغبات ا
- ✓ الإتصال الأفقي يزداد وينتشر ويجد فيه الأفراد متسعا أو مخرجا للتعبير عن وجهات نظرهم .
- ✓ يساعد على إتخاذ قرارات تكون أكثر رشدا ، كما يسمح لهم بمعرفة ما يجري داخل المؤسسة وكثيرا ما يتمثل هذا النوع من الإتصال في المقابلات و الأحاديث

شخصية أو عن طريق الهاتف ، وفي بعض الحالات تكون عن طريق الأوراق المكتوبة .  
✓ ويعتبر هذا النوع من الإتصال أقرب إلى الإتصال غير الرسمي حيث يكون الأسلوب شفوي المعمول به في نقل الرسائل الأكثر شيوعا و أو غالبا ما يؤدي إلى نشوء علاقات ص تمتد إلى خارج المؤسسة .  
✓ تعمل الإتصالات الأفقية على تكتيف وتنسيق جهود المديرين في تحقيق الأهداف المرسومة

إنما أصبحت الإتصالات الأفقية تساهم في تحقيق  
كفريق واحد متكامل ومترابط ، كما تعطي الفرصة للعمال كي يستفيدوا من خبرات زملائهم  
ويولي أغلب المديرين والرؤساء كبيرا للإتصال النازل ، مهملين الإت  
الأخرى في تنظيمات العمل ( التي لا تقل أهمية " Henry  
" Fayol

و الإتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما :

سه بأهم نتائج

1.

## (2) الإتصالات غير الرسمية:

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الإتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة دون تسليط الضوء على نوع آخر من الإتصالات التي قد تكون لها دورا فعالا في العلاقات الإنسانية وخاصة في نشاط المؤسسة ، فالمدارس الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في السلوك التنظيمي مما أدى إلى نشوء تنظيم غير رسمي موازٍ للتنظيم الرسمي...<sup>2</sup> فإذا كانت الإتصالات الرسمية قد حددت اشكال علاقاتها الإجتماعية وفق التنظيم الإداري ، فإن الإتصالات غير الرسمية تشكل مجموع العلاقات غير الرسمية مثل روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي ، فن الإدارة بالإتصال ، 01 . : 50 42 2008

<sup>2</sup> 100

<sup>3</sup>Jean-yvan Birrien , **Information et management**, Paris : édition Dunod,1970 ,p p 61, 62

وعليه فالإتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات إجتماعية، وصلات شخصية لا تخضع لأية إتجاهات محددة كما هو الحال في الإتصالات الرسمية  
وع من الإتصالات في حقي  
1 ...

ووجود الموظفين في أمكنة واحدة أو متقاربة...<sup>2</sup>، وتتضمن الإتصالات غير الرسمية ما يلي:

- العمل المستقلة عن أي إطار رسمي
- اللقاءات والأحاديث التي تحدث في مكاتب الموظفين أو خصوصا في مقهى ومطعم

وهناك مناسبات أخرى قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الإتصالات ، مثل اللقاءات التي تحدث في أروقة المؤسسة وخارجها، كما تجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الإتصال الرسمي صارما وموجها نحو المراقبة، بقدر ما تصبح الإتصالات غير الرسمية أكثر كثافة و فعالية في توجيه

أسلوب التسيير القائم على المراقبة بدل أسلوب المشاركة والتعاون يجعل المقيدون و غير مرتاحين ولذا تنمو لديهم نزعة المعارضة لكل ما هو رسمي مما يؤثر سلبا على نجاح الإتصالات الرسمية ، ولا يسمح بالتدفق الإعلامي الصحيح في المؤسسة و إتجاه بعض الموظفين لإستعمال علاقاتهم الشخصية لإتمام عملهم و ما يعزز من إنتشار الإتصالات غير الرسمية ، هو عدم فعالية وقدرة إدارة المؤسسة على حل مشاكل الموظفين وبالتالي لجوء هؤلاء إلى التكتة من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لإيجاد مناخ من التعاون و الإحتكاك و المواسة

بالرغم من الأهمية التي تشكلها الإتصالات غير الرسمية في تشكيل محيط إجتماعي قائم على التعاون و الإحتكاك ، ودور هذه الأخيرة في توجيه سلوكيات ونشاط الموظفين في المؤسسة بصورة كبيرة يؤدي إلى تكوين تكتلات و توجه تلك الإتصالات وتعزز من تواجدها

على حساب الإتصالات الرسمية ، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف العلاقة المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة،

<sup>1</sup> صالح الشيكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة . بيروت: دار الفكر العربي ، 1978 ، 296

<sup>2</sup> حسن الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية. : 45 1983

فتتنامي و تأخذ مكانة كبيرة كلما تضاءلت الإتصالات الرسمية...<sup>1</sup> وتشجيع نظم الإتصالات الرسمية ، بحيث كلما كانت مكثفة كلما نقصت حاجة اللجوء للإتصالات غير الرسمية بل تصبح غير مرغوب فيها ، وعليه فمن الضروري للإتصالات الرسمية للتحكم في اتجاهاتها وفي عملية انتشار المعلومات فيما بين مختلف المؤسسة من أجل تنظيمها وتوجيهها نحو خدمة نشاط الموظفين والإدارة على حد سواء، وهذا لا يعن محاربة الإتصالات غير الرسمية ولا إلغائها فوجودها شيء طبيعي في كل المعاملات الإنسانية إذ لا يمكن إلغاء لقاء قد يحدث داخل مكتب الموظف أو إلغاء حديث بين جماعة من أمام آلة القهوة، أو داخل المطعم ولا يمكن أيضا قطع الحديث من الفم إلى الأذن...<sup>2</sup>

إن المؤسسة التي تحارب مثل هذه الإتصالات ،هي مؤسسة ليست ديمقراطية في إدارة إحداث التوازن بين الإتصالات الرسمية وغير الرسمية من خلال تنظيم واعد التعامل الرسمي داخل المؤسسة و إعطاء الفرصة للإتصالات غير الرسمية دون منعها

**ثانيا: وسائل الإتصال المؤسسي:** يستعمل في الاؤسسياتي من مكتوبة وشفوية وسمعية بصرية وذلك حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها وحسب الأفراد التي المعلومات ، ومن هذه الوسائل نذكر:

### 1) الوسائل المكتوبة : والمتمثلة في :

- التقارير: هو محضر مكتوب عن إجتماع إعلامي أو إجتماع عملي يهدف إلى توصيل بين إلى بقيهم والخروج بح أو مقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة ومن إيجابيات التقرير أنه يصبح وثيقة رسمية لدى

3

### -المذكرة والموجز الإعلامي :

الموزعة على عدد كبير من المسؤولين وتتعلق بتنظيم العمل والأجور ، الحوافز الإجتماعية وبصفة

عامة كل ما يتعلق بتسيير أو تحديد المؤسسة ، أما الموجز الإعلامي :  
ونقاط مختصرة محددة بطريقة بسيطة موجهة إلى إعلام المستخدمين بقرارات أو تغييرات معينة  
تخص المؤسسة .

- الرسالة إلى المستخدمين وجريدة المؤسسة:الرسالة هي وثيقة مكتوبة يحررها المدير  
وتبعث إلى كل المستخدمين سواء

الرسالة للإعلان عن نتائج معينة ومن إيجابياتها السرعة والتقليل من دور  
المؤسسة:هي نشرة موجهة لمجموعة مستخدمي ومعدة خصيصا لها يجدونها في اماكن عملهم  
وقد تبعث إلى منازلهم وتلعب جريدة المؤسسة دورا هاما في خط التفاعل والحوار والت  
ومن إيجابيات جريدة المؤسسة أنها توزع على ن

التي تحتوي عليها المؤسسة<sup>1</sup>

- الكتاب وعلبة الأفكار:

إلى مائة ( 100 ) حة يوجه الكتاب إلى العمال داخل المؤسسة وإلى الجمهور داخل  
المؤسسة وإلى الجمهور الخارجي على حد سواء ويحتوي الكتاب على معلومات والتي تلعب دورا  
مرجعيا للمؤسسة من خلال القواعد والقوانين التي تنظم إدارة المؤسسة ، وأما علبة الأفكار :  
اقتراحاتهم للإدارة حول ما يتعلق بحياة المؤسسة عن طريق الأوراق  
التي يضعها العمال في علبة الأفكار ،يمكن أن تساعد اقتراحات العمال على تسيير المؤسسة  
خاصة في ميدان للتقنية والتنظيم ، ومن إيجابياتها انها تجذب إهتمام المستخدمين بعملهم وتطويره  
وتسمح لهم بالتغير وتشجعهم في أكثر في وسط المؤسسة .

(2) الوسائل الشفوية:تعتبر الوسائل الأكثر إستعمالا في المؤسسة :

1.التلفون ( الهاتف):يعتبر من أكثر الوسائل الشفوية إستعمالا في المؤسسة ويعتبر حجم  
نظام الهاتف المحتاج إليه في المؤسسة ولذا

يجب مراعاة النقاط التالية عند استخدامه:

✓ يجب تجهيز المؤسسة بعدد كافي من أجهزة الهاتف ولوح الت  
✓ أن يكون في المؤسسة موظفين مختصين بصيانة وتصليح الأجهزة وهو يعتبر من أهم  
الكبير في إستعماله من سنة إلى أخرى

2. الدوائر الهاتفية المغلقة : ويساعد هذا النظام في الإتصال السريع في المؤسسة ، وهو نظام  
مرئي سريع بين العاملين حيث يمكن رؤية العامل بمكان عمله ومعرفة ما يقوم به إلى جانب أنه  
وسيلة الرقابة المحكمة.<sup>1</sup>

3. الاجتماعات: أن تميز بين نوعين من هذه الاجتماعات وهم: إجتماع تبادل  
الخبرات: وهو إجتماع مباشر لعدد من العمال سواء كان المدير أو رئيس الفرع وتتبع هذه  
الإجتماعات بتقديم قرارات مكتوبة ، ومن إيجابياته أنه مناسب لتبادل الأفكار الإجتماع  
الإعلامي: ممثلين في إدارة ويعمل الإجتماع على نقل

المعلومات إلى باقي العمال ، ومن إيجابياته يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الإقتراحات .

4. المحاضرة والمقابلة وجها لوجه : المحاضرة هي لق

من المؤسسة وتدور المحاضرة حول وسائل او مواضيع تتعلق بالعمل والمؤسسة ومن إيجابياتها  
تساعد على التوسيع الثقافي في المؤسسة العامة وتساهم في تكوينه ، أما المقابلة وجها لوجه :  
تعتبر وسيلة مباشرة وهي أنجح الوسائل في عملية الإتصال حيث يتم نقل المعلومات  
وفهمها في أسرع وقت وتجنب الوقوع في الأخطاء.

3) الوسائل السمعية البصرية: ويمكن أن نوجز هذه الوسائل فيما يلي :

❖ الفيلم الإعلامي : يستعمل في التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها أو دراسة مشكل خاص  
يهمها ومن إيجابياته أنه يعطي صورة أو رؤية ملموسة وشاملة عن المؤسسة و يسمح لكل عضو

❖ المحاضرة عن طريق الشاشة : تعتبر من التقنيات الحديثة في نقل المعلومات بالتقنيات

مسافات بعيدة عن مكان العرض وتستعملها المؤسسة في عرض مواضيع تقنية ومشاريع مستقبلية  
ومن إيجابياتها انها تسمح سريع لأكثر عدد من المشاركين<sup>1</sup>

❖ تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة: ساهم دخول الإعلام الآلي إلى مك

في تنظيم مختلف نشاطات الموظفين والإدارة وجعلها تتم بسرعة و ذا نوعية البريد الإلكتروني (E-Mail)<sup>(\*)</sup>

فيما بينهم من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية ،  
... ومن إيجابياتها انها تساعد على بث الرسالة إلى عدة مسؤولين في المؤسسة ، حتى

في حالة غيابهم (Intranet)<sup>(\*\*)</sup> في ربط أعضاء المؤسسة  
بعضهم البعض وبالتالي تجاوز الحواجز المكانية التي قد تعوق من إحتكاكهم وتف

### الفرع الثالث: معوقات الإتصال المؤسسي

سنحاول إدراك العوائق والصعوبات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

✓ التي تؤدي إلى تباين في إدراك الأفراد لمواقفهم وإعطاء معاني مختلفة  
للأشياء فكثير ما يفهم البع لمومات المعطاة لهم على ض

✓ :و التي تمس المرسل تجاه نفسه أو حتى المرسلين إليهم مثل:)

تخطي الرئيس

(... بحيث يكون القصور في المهارات مما يؤدي من الحد من دور وأهمية الإتصال.

✓ : (عن الجوانب العملي و العزلة عن الغير) .

✓ صعوبة فهم الرسالة ومحتواها مما يؤدي بالفرد إلى تشتت ذهنه و توجيه

✓ لها أثر كبير على السير الحسن للمعلومات و بذلك تحد

90 .

<sup>1</sup> عمار بوحوش ، الإتجاهات العامة في الإدارة

<sup>(\*)</sup> البريد الإلكتروني E-mail: هو يسمح بتبادل الرسائل الإلكترونية بين شخصين وهو من أشهر الخدمات التي تقدمها الإنترنت

<sup>(\*\*)</sup> (Intranet): هي شبكة للإتصال داخل المؤسسة تساهم في الربط بين كل أعضائها

35 .

<sup>2</sup> عززي عبد الرحمان و آخر عالم الإتصال

✓ صعوبة التنسيق بين أسلوب التنظيم المتبع ونوع الإتصالات الذي يجب استخدامه  
المستويات و تعقدتها تتطلب أسلوبا للإتصال يختلف عما

✓ التغيير المتتالي و عدم الاستقرار التنظيمي في المؤسسة يؤثر سلبا على الدور الفعال لعملية

... ✓

تنظيم أو نقص في القدرات و الكسل في استعمالها يؤثر على الإتصال داخل المؤسسة<sup>1</sup>

: ✓

: كاستخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا ✓

: كأن تكون الأهداف غير معروفة غير محددة وغير ✓

من خلال هذا المبحث نستنتج بأن الإتصال المؤسسي أهمية تبرز في جميع المستويات  
الأفراد، والإتصال داخل المؤسسة يتضمن

الات وهي الإتصالات الرسمية وغير الرسمية، كما يستعمل عدة وسائل وهذا

لتفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة وتسييرها لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها

.. وغير

## المبحث الثاني: التأسيس النظري للأداء الوظيفي

لقد أجمع الباحثين والمفكرين أن الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها ، وهو يعتبر من أهم الموارد بالمؤسسة ، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات و يتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان إقتصادي أو خدماتي ، وبالتالي أداء

الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو

من خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول إلى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه واستخلاص عناصره ، وذكر محدداته و معاييرهِ ، كما سنتطرق في المطلب الثاني إلى عملية تقييم الأداء في المؤسسة

الأداء ، وكذا التطرق إلى أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

## المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي بإهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين ، حيث يشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومن ثم محدداته ومعايير

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

وهذا راجع إلى تعدد الإختصاصات ومجال العمل ولهذا سوف نحاول إعطاء عدة تعريفات توضح هذا المفهوم ثم من خلالها سنتعرف على عناصره

#### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

(1) من الناحية اللغوية: ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء ومنها :

جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة:

( أدى الواجب)<sup>1</sup>

وفي معجم الرائد عرف الأداء بأنه. " إيصال الشيء و إتمامه وقضاؤه"<sup>2</sup>

وجاء في معجم الطلاب الوسيط: " بمعنى أدى أداءً و تأدية دينه، قضاؤه والشيء أوصله إلى أهله"<sup>3</sup>

ورد في المورد الثلاثي الأداء بمعنى: " تأدية ، إجراء ، قيام ب ، تنفيذ، إنفاذ، مصدر أدى"<sup>4</sup>

#### (2) من الناحية الإصطلاحية: التي

---

<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية 02. بيروت: 14 2001

<sup>2</sup> جبران مسعود ، المرجع السابق، ص 45

<sup>3</sup> سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط 01. بيروت: 12 2006

<sup>4</sup> 68

( أحمد صقر عاشور )

":

التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ونمط الأداء" <sup>1</sup> .  
نجد بأن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي والتي يمكن من خلالها

(علي السلمي) : " أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء

حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء" <sup>2</sup> .

ومن خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو نتاج تفاعل قدرات الفرد ورغباته في العمل

( توماس ) :

أنه مجموع السلوك والنتائج

حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس " <sup>3</sup> .

والإنجاز في العمل

المعجم الإداري : " الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك

الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، مواصفات، مبادئ ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف والخطط المعلنة" <sup>4</sup>

": تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به" <sup>5</sup>

أو مجموعة من الأفراد

": يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية

التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، اما الاداء فيقاس

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. : 26 25 2005

<sup>2</sup> إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية . : 280 2005

<sup>3</sup> تكنولوجيا الأداء في المنظمات . : 25 2003

<sup>4</sup> سمير الشوبكي، المعجم الإداري 01. : 17 2006

<sup>5</sup> أحمد كزي بدوي ، ومحمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة . : 166 1984

على أساس النتائج التي حققها الفرد "1 ،  
تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة " .

والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله  
والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها  
" 2 .

ه وظيفته وذلك بإستخدام مختلف الوسائل

" بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام  
والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " 3 .  
تفاعل محددات الأداء الوظيفي من قدرات وإدراك الدور والمهام

أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث  
يحقق الأهداف التي سطرها المؤسسة .

ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي :

●  
● الرغبة في الأداء

مستوى أداء الموظف = القدرة x الرغبة

- القدرة على الأداء :

بالتعليم و التدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي والقدرا

1 إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية

2003 216

2 الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، نوفمبر ، 2001 86

3 محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي . : 2003 219

الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب ، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين، فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب ا يجب أن يعرف شيئا ... ، أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي

- الرغبة في الأداء: ويقصد بها هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان ، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي :  
1

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

اختلف تحديد محددات الأداء الوظيفي  
الأداء الوظيفي

- **الجهد:** يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله
- **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته
- **إدراك الدور(المهمة):** ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه<sup>2</sup>

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، المرجع السابق ، ص 220

<sup>2</sup> 216

هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات التي يمتلكها الفرد

وإدراكه لمهامه ودوره ، فكل عامل

وهناك باحثين آخريين يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

#### ● الدافعية:

للأداء فهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ،

جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل

● قدرات الفرد وخبراته السابقة: هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول

● إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون

منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة<sup>1</sup>

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية X القدرات X الإدراك

القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وما يمتلكه من

قدرات وإدراك الفرد لدوره الوظيفي

ويرى البعض الآخر أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

● الرغبة: باتجاه إشباعها في بيئة العمل،

هي تعبر عن دافعية الفرد وهي تتألف من محصلة وحاجاته التي يسعى لإشباعها

● القدرة : وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء

● بيئة العمل: وتتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة ، التهوية، ساعات العمل

2

:

محددات الأداء الوظيفي = القدرة X الرغبة أو الدافعية X بيئة العمل

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور ، المرجع السابق، ص 38 39

<sup>2</sup> مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة. [ . . ] : [ . . ] 2000 147

يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل دافعيته في بيئة عمل مناسبة وبتفاعل هذه المحددات يرتفع الأداء الوظيفي

ومن خلال ما سبق من اختلافات في محددات الأداء الوظيفي نستنتج بأن محددات الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد والرغبة والدافعية التي تكون لدى الفرد وتفاعلها مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعارف تساعد على أداء وظيفته وتفاعلها أيضا مع إدراك الفرد لمهامه ودوره في بيئة وبتفاعل كل هذه العناصر تساهم في رفع الأداء الوظيفي بكل مؤسسة

### الفرع الثالث: معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب ، وتنحصر أهم معايير :

1. الجودة: الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا

عن الإتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء الع

2. الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتحداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني ببطء الاداء ، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع خبرات<sup>1</sup>

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل ، مما يحتم أهمية الأمتل في كل لحظة ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم مؤشرات التي يستند عليها

<sup>1</sup> المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 73 2010-2009

في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ، لذلك يراعى

#### 4. الإجراءات :

بها ، لذلك يجب الإتف

لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل متابعة في إجراء العمل

أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم أداء الموظفين في أي مؤسسة من بين أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة في المنظمات الحديثة ، ومن خلال هذا المطلب نهدف للتعريف بهذه الوظيفة و

إبراز أهميتها وأهدافها وأهم مراحلها وغيرها

#### الفرع الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

:"

وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام باعمالهم الحالية ، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر

2»

وملاحظة سلوك الفرد لقياس قدراته في

أحمد ماهر  
العاملين لأعمالهم<sup>1</sup>":

عبد الغفار حنفي : " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي  
من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى  
2" (... )

في تقييم أدا

" قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدراته واستعداده

3 "

" عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا  
يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل ، وذلك ع  
المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا<sup>4</sup>

لوظيفته وفق نظام رسمي، وهذا من خلال أوقات محددة والملاحظة الم

":

5" في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في

كفاءته في العمل وتقدمهم فيه

1 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية. : 2005 284  
2 السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية . : 2006 261 262  
3 محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية. : 2003 294  
4 إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين : 2008 270  
5 المرجع السابق 285

":

والإستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل " نظام للحكم على أداء وقدرات الأفراد في ميدان العمل

"هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هـ  
1"

":

إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"<sup>2</sup>  
من خلالها يتم تقدير جهود العاملين لمكافأته

": محاولة لتحليل أد

او مهارات فنية او فكرية او سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل"<sup>3</sup>  
تعريف بحد بان تقييم الاداء محاولة لتحليل كل الصفات التي يتحلى بها الفرد

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. : 208 2007  
<sup>2</sup> إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، : 01. 2006 226  
<sup>3</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي : 02. 2005 199

## ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

هي إلا اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهداف محددة مسبقاً وهي:

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الإحتفاظ بالقوى
- 
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم
- 

### التي تواجههم في العمل<sup>1</sup>

- هو يدفع العاملين إلى العمل بإجتهد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم
- 

2

- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب عليها في عملية التخطيط ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 209

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، المرجع السابق، ص 201

<sup>3</sup> إدارة الموارد البشرية : 01.

● سيما بين الرئيس والمرؤوس وكذا استخلاص النتائج فيما يتعلق  
بالتكوين ، طرق العمل، التعويضات، الترقية...<sup>1</sup>

على أدائهم ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة هذه الأخيرة ورفع أدائهم الوظيفي  
وبالتالي يتحقق هدف المؤسسة بشكل عام

## الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه

أولا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي وتتمثل في:

- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

1. تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ، فمن المتعارف  
عليه ان اي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الاداء والسلوك الفعلي لتحديد

2. إختيار طريقة التقييم: هناك طرق متعددة تستخدم في عملية التقييم وهذه الطرق منها ما هو  
حديث ، ومنها ما هو تقليدي

3. تحديد دورية التقييم: تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن  
هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل

4. تحديد المقيم:

وسلوكة المراد أو الخاضع للتقييم<sup>2</sup>

5. تدريب المقيم: لي حد بعيد على مدى

قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها ،لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة  
وتخطيطها، لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإشارات الواجب

<sup>1</sup> تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر-دراسة ميدانية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، كلية

م السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03 2011 -2012 13

282 280 2008

إدارة القوى البشرية. :

<sup>2</sup>

إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة

6. علانية نتائج التقييم: من خلال هذه الفترة يتقرر إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع

7. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: وهذا ما يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية

فة أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم

8. تصميم إستمارة التقييم: وهي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، وتتضمن

معلومات تتعلق باسم الفرد المقيم والإدارة التي يعمل بها ومقاييس التقييم ، ومقترحات المقيمين من أجل تطوير الأداء ، ثم تاريخ تنفيذ التقييم ، وعند تصميم الإستمارة يجب مراعاة الوضوح

- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي: يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على:

1. أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز

2.

3. نقاط القوة والضعف في لأداء بنتائج التقييم

4. إتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة<sup>1</sup>(...)

ثانيا: طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك عدة طرق للتقييم إلا أنه مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة فيما

يلي أهم هذه الطرق:

أ- الطرق التقليدية:

(1) أدوات المقارنة بين العاملين: مقارنة أداء الموظف مع غيره ولها 03 :

❖ **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً ، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد عدد كبير من الأشخاص<sup>1</sup>

❖ **طريقة المقارنة الثنائية:** وتكون بمقارنة كل موظف بزملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين<sup>2</sup>

❖ **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه مع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، حيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين له بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

✓ المجموعة الأولى: مجموعة ضعفاء الكفاءة = 10%

✓ : مجموعة أقل من المتوسط = 20%

✓ : مجموعة المتوسط = 40%

✓ : مجموعة الأعلى من المتوسط = 20%

✓ المجموعة الخامسة: مجموعة الممتازين = 10%

(2) **طريقة التمثيل البياني:** يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص أو الواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الـ

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية . :  
<sup>2</sup> إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، 276

مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تق  
إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة<sup>1</sup>

ب- الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء الوظيفي: وتستند هذه الطرق إلى  
مفاده ( وفي نفس الوق

عن الآخرين، أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ومن أهم هذه الطرق:

❖ **طريقة الأحداث الحرجة:** وتعتمد على قيام المقيم بتسجيل الاحداث الجوهرية التي قام بها  
متى، وأين، ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف  
به العامل تجاه الحدث

عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم  
الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي ، وملاحظة سلوك الشخص بشكل  
مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف ، أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد  
2

❖ **الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس  
في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، وتستخدم كأسلوب  
لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها  
والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة

✓ يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين  
3 تحقيقها ويجب أن تكون هذه الأهداف

✓ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتل  
وتقييمهم لها



العمل على وضع الحلول لها<sup>1</sup>

❖ **طريقة الإختيار الإجباري** : هنا يتم إعداد إستمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات ثمان تمثلان الصفات غير المرغوبة ، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بمأ الإستمارة وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد انها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة ت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمروؤسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح

### الفرع الثالث: مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

من بين الأخطاء التي يقع فيها المشرفين أثناء تقييمهم للأداء ما يلي:

- **الميل نحو الوسط في التقييم**: ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أهم متوسطين في ادائهم ، ويتردد في إعطاء تقد العاملين ، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم
- **خطأ التأثير بالحالة**: ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء ، فإذا كان الموظف يج متفوق فهو متفوق في كل النواحي ، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها الموظف ، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ الخطأ المستمر

● خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع وت الماضي ، ويظل عالقا في اذهانهم اداء الموظفين في الأسابيع والأيام الأخيرة فقط، وقد ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا<sup>1</sup>

● خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل البعض المقيمين إلى الإنجذاب نحو صفات نة كالقراية او الصداقة او قد يحملون كرها لمجموعات من الناس بخصائص معينة كالتشابه في اللون ،أو العقيدة أو الجنس ،وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم

● خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من

● خطأ الاختلاف في فهم المعايير: ينشأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير :جيد، مقبول، وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين<sup>2</sup>

ثانيا: مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي :

1.الرئيس المباشر: ويعتبر أكثر شيوعا :  
المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس بإتجاه

ومن حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالإسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير ،إلا أنه عرضة للفشل في عال لم يتمكن الرئيس أو لم يتمكن من التزود

3

292

إدارة القوى البشرية،

1

154

2

389 2002

: .01

دائرة الموارد البشرية من منظور استراتيجي

3

2. **المرؤوسين:** يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلباً أم إيجاباً إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم

3. **التقييم الذاتي:** الذي يقوم بالتقييم هو الفرد ذاته والغاية هو أنه أدرى الناس جميعاً بما بحقيقة أدائه ، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، ويتميز هذا لوب في تنمية قدرات الأفراد ويساعدهم في تط  
لذاتي ، وزيادة خبراته

...

...

في التقييم، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للتقييم يتطلب الوعي والموضوعية<sup>1</sup>

4. **النظراء في العمل:** وهنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي سيتم تقييمه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم ، هنا للزميل لأنه لديهم معلومات

ينهم تؤدي في نهاية الامر

إلى أن يكون رأي النظراء إرشادياً ، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد المقيم<sup>2</sup>

5. **مجموعة مقيمين:** تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل ه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولد

مما قد يحيل عملية التقييم إلى

جهد مشترك، لذلك تم مات إلى جعل كل رئيس يقوم بملاً نموذج التقييم كل

على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد ويساعد ذلك على إعطاء التقييم  
1

## 6. التقييم من قبل خبراء:

العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه  
الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية

## 7. التقييم من قبل الزبائن:

الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم<sup>2</sup>

من خلال هذا المبحث نستنتج بأن الفرد في المؤسسة هو محور اهتمام الإدارة لدوره الفعال  
في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأداء الذي يقوم به و  
محددات ومعايير لقياسه وتقييمه

و أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي تكمن في

وتساهم في خلق فرص الإحتكاك بين الرئيس والمرؤوس، كما يؤدي شعور العاملين بأن  
جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم ، إلى الإلتزام في تنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه  
وتساعد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب...

عملية التقييم من خلال عدة خطوات لتقييم أداء الفرد، وبالرغم من الأهمية التي تكتسيها عملية  
تقييم الاداء إلا انها تواجه العديد من المشاكل التي تعيق هذه العملية كما سبق و أن ذكرنا

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية 414

<sup>2</sup> إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد

## خلاصة واستنتاجات:

### نستنتج

والإتصال المؤسسي هو الوسيلة الفعالة في أي مؤسسة لأنه يهدف إلى تحقيق انسياب المعلومات و البيانات الضرورية بما يحقق فعالية أداء المؤسسة وأفرادها، و وضع كافة المعلومات والبيانات أمام لاتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة، وهذا إضافة إلى أنه يمكن تمييز نوعين من الإتصالات في المؤسسة وهي الإتصالات الرسمية والتي من خلالها يتم نقل المعلومات في سياق رسمي وهو يتفرع بدوره إلى ثلاثة أنواع وهي الإتصالات الصاعدة أي من القاعدة إلى القمة، والهابطة وتكون من القمة إلى القاعدة، الأفقية و تكون في نفس المستوى التنظيمي، أما النوع الثاني فهو الاتصال غير الرسمي فيكون بط... التي تتم داخل المؤسسة ولا تمر بقنوات التسلسل الإتصال بالمؤسسة تعتريه عدة معوقات وهي تختلف من مؤسسة

لفرد في أدائه لوظيفته لأجل تحقيق هدف محدد، وبالتالي يحقق فعالية أداء المؤسسة من جهة وفعالية الأداء الوظيفي من جهة أخرى ونجد بأن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء في المؤسسة هو تحديد مدى تطابق الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المتوقع، ويتم تقييمه وفق عدة معايير، كما أن المؤسسة تعمل على مراجعة ما أنجزه الموظفون و تحديد ما إذا كان الأداء جيدا أو سيئا وبالتالي كلما التقييم كلما ارتفع مستوى ادائهم، فتقييم الاداء يساهم في تطوير ادائهم و تحسين علاقاتهم لتنظيمية، و استناد نظام التقييم إلى معايير واضحة ودقيقة و عادلة، لا الإتصال داخل المؤسسة ضروري في كافة المستويات فهو وسيلة هامة بر أداة فعالة للتأثير

في

## الفصل الثاني:

علاقة الإتصال المؤسسي بالأداء الوظيفي

لقد جاء هذا الفصل لربط المتغير الأول في الدراسة وهو الإتصال المؤسسي بالمتغير الثاني وهو الأداء الوظيفي ، وقمنا بإدراج هذا الفصل لتبيان العلاقة بين الإتصال المؤسسي والذي يعتبر عملية إدارية معقدة تقوم بها الجهات المعنية بإستعمال العديد من الوسائل بهدف تحقيق إنسجام بين الإدارة والموظفين وتوجيه نشاطهم وسلوكهم وفق أهداف المؤسسة ، و الأداء الوظيفي ذلك الجهد الذي يبذله الفرد أو النشاط سواء كان جهدا عضليا أو جهدا عقليا من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له ، بحيث يحقق الأهداف التي سطرها المؤسسة، والتي يلعب فيها الإتصال دورا في تفعيله وتحسينه من خلال الدور الذي تلعبه القيادة بهذا الخصوص

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين وهما:

:

)

المبحث الثاني:

(

## المبحث الأول: أثر الإتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي

يعد الإتصال داخل المؤسسة من أهم العناصر التي تسهل عملية التواصل بين الرؤساء وحتى مع البيئة الخارجية فهو يوجه سلوك الموظفين وجهودهم، وبالتالي رفع أدائهم وأداء المؤسسة التي يعملون فيها

يعتمد نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على تبادل المعلومات بين أفرادها عن طريق الإتصالات، وتتوفر تقنيات الإتصال الحديثة و التي تساهم بشكل واسع في تفعيل العملية

خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أثر الإتصال على الأداء الوظيفي في المطلب  
المطلب الثاني يتضمن التكنولوجيا و أثرها على الأدا

## المطلب الأول: الاتصال و أثره على الأداء الوظيفي

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالاتصال ، وذلك حسب تعدد وجهات النظر والاتجاهات التي  
:" أنه الوسيلة التي يتم من خلالها نقل  
،الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة،أو هابطة أو متوازية"<sup>1</sup>  
فالاتصال تأثير واضح على اداء العاملين من منطلق اهم يمثلون الجزء الاكبر من التعاونات  
الموجودة بالمؤسسة و الأطراف المكونة لها، فالإتصال هو الذي يسهم في توجيه العاملين في انجا  
الأعمال الموكلة لهم ، ومن تأثيرها على الأداء الوظيفي ما يلي :

- تلعب الإتصالات دورا هاما داخل المؤسسة وخارجها ،ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري  
في عروق الإنسان في كافة أنحاء الجسم ،أما بالنسبة لأي مؤسسة فالإتصال له دور هام  
جدا في المحافظة على تدفق وانساب الم  
كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات وكانت كفاءة القائد عالية في الإتصالات<sup>2</sup>

كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملين  
يصال مطالبهم لصانعي القرار، وكذا إبقائه على إطلاع على النشاطات ، وتوفير  
المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة<sup>3</sup>

- تسهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي ، وفعاليتها تعني ببساطة أنه  
هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي ،أما ببطء الإتصالات  
تعني من ناحية أخرى أن هناك خاصية سلبية أضيفت للمناخ التنظيمي ، لذلك يعد

<sup>1</sup> فاروق عبده قليه ، وعبد الحميد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .01 : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005

- غياب قنوات الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين ، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ،

ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ،والإهتمام دمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسياب الذي يحقق كفاءة

فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور ، على عكس الإتصال في إتجاه واحد ( )  
س إلى المرؤوسين وتكون المعلومات

السلم الهرمي إلى أسفله ، مما تؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة بإعتبار أفكاره و آرائه لا قيمة لها.<sup>1</sup>

- إن انماط الاتصالات السائدة في المؤسسة من شأنها التأثير في المناخ الموجود بالمؤسسة بداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات ،حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية الجماعة والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار

بذلك من جماعات العمل الرسمية وانماط العلاقات غير الرسمية من شأنها ان تخلق مناخ ملائم في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد

- فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل ،فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر ، كما أنه يتفهم أدوار

يساعد على تقييم الأداء و إنتاجية العمل ، و تحديد معايير و مؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل<sup>1</sup>

- يقوم الإتصال بتوجيه الآخر نحو السلوك المرغوب

قد لا تعني عملا واحدا بل سلسلة من الأحداث ، لذلك فإنه لكي تعمل المنظمات

2

أعمالها

بكفاءة ، ومعنى اخر فإن الوظائف الاساسية التي تقوم بها الاتصالات هي مساعدة

وقبول الآخرين، وكلما اهتمت الإدارة بخلق بيئة عمل تسود فيها العلاقات الجيدة بين

3

- لمعنوية للأفراد قائمة على مختلف

الإتصال ، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات

والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه ، لأنه مهم جد

يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه ، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض

معنوياته و تأثر إنجازه وزيادة معدلات الحوادث ، و فقدان وقت العمل...

تحقيق العمل الجماعي ، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء وتشغيل الهيكل

104

1

244 243 2004

: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال.

2

105

3

- كما يعد الإتصال كوظيفة رقابية حيث يقوم بتوفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية والضرورية لتقييم الأداء في الوقت المناسب<sup>2</sup>

- وأيضا تكمن أهمية الإتصالات في المؤسسة على تحفيز وتنشيط المورد البشري ويمثل العلاقات الإنسانية قوة دفع وتأثير على الأداء، فهو يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز ، ويعمل على إثارة كافة القوى الحركية للفرد  
تي تؤد

إلى مل والحوافز على العمل الموجود في التنظية

في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر ولعل نظام الإتصال الداخلي في المؤسسة أهم نظام للتحفيز لما له من تأثير على تكوين أنماط العلاقات بين الأفراد حيث عن طريقه يم  
:

.. وهناك بعض المؤشرات التي تحدد تلك

...

:الخفاض:

- يعتبر كل من القلق والخوف وعدم التأكد عوامل تعيق عملية التركيز للفرد و

الإجابة المقنعة بكل التساؤلات التي تطرح عليه فيما يخص مؤسسته ومستقبلها فالإتصال  
الإجابة على هذه ا

وبالتالي تجعل الفرد داخل الدائرة التي يعمل فيها والتخلص من الخوف وعدم التأكد

- بث روح العمل ولا يكون ذلك إلا بمعرفة الفرد لمؤسسته في ظل غياب روح العمل  
السعي في بث روح العمل لدى الأفراد

الواجب القيام بها ، وزرع الثقة في نفوسهم كما ان بيئة العمل

يخلق بيئة مناسبة لتشكيل فريق عمل ذو أداء عالي متفاعل ومتجانس من خلال إنسجام  
المصالح والأهداف

- تغيير سلوك العاملين لا بد من الفهم الكامل للقوى النفسية التي تقود سلوك الفرد، أما  
في مجال الإدارة عدد الكثير من خطة كقوة رسمية إلى حد بعيد  
في اتصالحهم بمرؤوسيههم بهدف إحداث التغيير في سلوكهم ، والسلطة من وجهة نظر

رقابة أعمالهم تحقيقاً للأهداف ، كما أن الأداء الوظيفي الجيد  
يؤدي إلى الحصول على مزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الراتب والترقية  
وحصول الفرد على إحساس بالتقدم ، و إذ نظر الأفراد إلى عملية توزيع المكافآت على  
انها عادلة ، فإن الحصول على مثل هذه المكافآت سيؤدي إلى ظهور مشاعر الرضا وهو  
بدوره سيؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

الإتصال له أثر كبير في رفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة وهذا من خلال  
وجود عملية اتصالية ونظام اتصالي فعال بالمؤسسة مما يساهم بصورة كبيرة في خلق بيئة عمل  
شجعة و محفزة للعمل ، وتبعث في أفراد المؤسسة روح التعاون ، وتقوي فيهم الإلتزام  
التي يعملون بها فيتغير سلوك العاملين إلى الأفضل مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة أدائهم الوظيفي

<sup>1</sup> دور الإتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة - دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان، رسالة ماجستير، كلية العلوم  
السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامع  
2010-2009 03 95 94

## المطلب الثاني: التكنولوجيا و أثرها على الأداء الوظيفي

في العمل من المقومات الأساسية لنجاح أي تنظيم إداري ، لذا أصبح لزاما عليها البحث عن أساليب عمل تواكب هذه وتحقيق أهدافها من خلال السرعة في تبادل المعلومات التي تفيد الإدارات في

ير إلى مفهوم "TECNO" يعني فن ، صناعة ، أما المقطع الثاني " LOGY " فيشير إلى مذهب أو نظرية ، فهي عبارة  
1

:"

على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية"<sup>2</sup>

:

- النمنمة: بمعنى ( ) وهي الوتيرة التي تتنتجات تكنولوجيا المعلومات بسرعة فائقة من تحليل وتخزين و إرسال وبتكلفة منخفضة أي السرعة في المعالجة و التعامل وتزيد من قدرة تخزين و إرسال المعلومات
- المرونة:  
للكترونية ، أنظمة الإنتاج ومراقبة شبكات الإتصال ، وتطبيقها بمرونة على مختلف
- التكامل: يتحقق التكامل بدمج الإعلام الآلي بالوسائل الحديثة للإتصال من أجل تحقيق

- **تشكيل شبكات الإتصال:** تتجمع مجموعة التجهيزات المستندة على التكنولوجيا الح للاتصال من أجل تشكيل شبكة الإتصال داخل المؤسسة وخارجها ، وبالتالي يزداد
- **التفاعلية:** إن المستعمل لهذه التكنولوجيات الإتصالية يمكن أن يكون مستقبل ومرس في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص و المؤسسات وباقي الجماعات وذلك بإدخال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال
- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الإتصالية المتنوعة الصنع، بغض
- **قابلية التحويل:** و تعني إمكانية نقل المعلومة من وسط لآخر ، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة<sup>1</sup>
- **قابلية التحرك أو الحركية:**  
ثيرة مثل : الحاسب الآلي النقال ،الهاتف النقال...
- **الخصوصية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الإتصالية إلى فرد واحد ،أو إلى جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة ، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المرسل إلى المستقبل، كما انها تسمح  
د أو من جهة واحدة إلى مجموعة  
إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا

● العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات

مسارات مختلفة و معقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم

مما سبق ذكره أن التكنولوجيا الحديثة للإتصال تلعب دورا جوهريا داخل أي

ه بفضل الخصائص التي تميزها جعلها أس

في المؤسسة

للتكنولوجيا و استخدامها في المؤسسة تأثير على اداء العاملين بها ولقد أشار الكثير

إلى هذا التأثير، فأشدهم إلى تأثيرها السليبي

إلى تأثيرها الإيجابي وذلك كما يلي:

- يرى البعض مثل ماركس أن التكنولوجيا لها تأثيرها السليبي عندما انتقد النظام الرأسمالي إلى

انعزالهم وضعف علاقاتهم الإجتماعية وبالتالي تأثير ذلك

1

- يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دورا إيجابيا ، وقد تتباين هذه الآراء حول

دورها في أداء الأعمال ، ولكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الإيجابي على أداء

المنظمات ، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة

ية في السلع والخدمات المقدمة

- إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لوجود جو عمل

يجب التطورات التكنولوجية ذات تأثير إيجابي على الفرد

بالشكل الصحيح فهي تساهم في تحقيق :

● تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة

تقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية...

● تساهم التكنولوجيا في إيجاد و تحديد شبكات الإتصال بطريقة تحقق معها

... بما

● تساهم في تحسين ا

مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء

● تساهم في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات<sup>1</sup>

وكذلك يحقق استخدام التكنولوجيا في منظمات الكثير من الفوائد التي تعود بالنفع على التنظيم والأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة<sup>2</sup>

استقرار المؤسسة خاضعا لمؤشرات جديدة، أحدثتها ثورتي المعلومات والإي التي حملت معها متغيرات كثيرة، فكانت للتكنولوجيات الحديثة للإتصال من أهم ما اعتمده

ويعتبر استخدام التكنولوجيا في أي مؤسسة ضرورة حتمية تقتضيها الظروف التي تمر بها إدارة المؤسسة، و يظهر التأثير الأساسي لتكنولوجيا الإتصال على الإدارة في الخدمات العامة الملتزمة بأدائها اتجاه الأفراد والمؤسسات حيث أن الحاسب الإلكتروني يجب أن يكون محفزا لإجراء تعديلات و تغييرات حديثة على جهاز التسيير والذي يتضمن ما :

● استطاعت الشبكات المصممة بالإعلام الآلي أن تنشر و تعالج المعلو

لايا والوحدات اللامركزية في العمل عن المركز بجوزته أكبر

● تبسيط العلاقة بين الإدارة و الأفراد حيث أدى إدخال التكنولوجيا إلى معالجة المعلومات وتسيير أكبر عدد ممكن من الوثائق وتخزينها

- تعتبر التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة على تنمية الكفاءات البشرية و تفعيل أدائها داخل المؤسسة ،فلا بد من تكييف الفرد مع هذه التكنولوجيا

1

ويتضح مما سبق أن إستخدام التكنولوجيا في العمل من الرئيس والمرؤوسين وكذا إنجاز العمل بصورة فعالة ، مما يسهم في رف في العمل ، وتنمية روح الإبداع لديهم وتوجيه قدراتهم إلى ما فيه نفع المؤسسة

وجود عملية اتصالية ونظام اتصالي فعال بالمؤسسة يساهم بصورة كبيرة في خلق بيئة عمل مشجعة و محفزة للعمل ، وتبعث في أفراد المؤسسة روح التعاون ، وتقوي فيهم الإلتزام لمؤسسة التي يعملون فيتها ، مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة أدائهم إلى الأفضل

التكنولوجيا الحديثة للإتصال في المؤسسة له الكثير من الفوائد التي تعو

ديثة للإتصال في العم

عمل تواكب هذه التحديات، وتحافظ على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها من خلال السرعة في تبادل المعلومات التي تفيده الإدارات في إنجاز عملها

## المبحث الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي (الرضا الوظيفي، الحوافز، الثقافة التنظيمية)

يعد العنصر البشري في أي مؤسسة من أهم الأصول التي تمتلكها، فهو يعتبر القاعدة التي تستند إليها المؤسسة للقيام بوظائفها و أعمالها، لذا هي تحاول دائما رفع من خلال توفير لهم جو مناسب للعمل، وكذا تقديم عدة محفزات مادية ومعنوية لهم، بهدف عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر على أداء الموظفين إيجابا أو سلبا، ومن هذا المنطلق تطرقنا في هذا المبحث إلى الوظيفي والحوافز وأثرها على أداء الموظفين، فيما تضمن المطلب الثاني الثقافة التنظيمية و أثرها

## المطلب الأول: أثر الرضا الوظيفي والحوافز على الأداء الوظيفي

عن مختلف جوانب عملهم

أما الحوافز ما هي إلا وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع ، بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة ، و من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تأثير الرضا الوظيفي

### الفرع الأول: الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي

الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد و أحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ، و ( ) والخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته ويعبر كذلك عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل ، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية او الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله<sup>1</sup>

والأداء بدوره يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل

2

د أشارت بعض الدراسات أن الموظف نتيجة لشعوره بنقص في إشباع حاجاته و رغباته في العمل فإنه يحاول سد هذا المشكل و معالجته من خلال الأداء آملا أن رفع الأداء سيقود إلى تحقيق هذه الرغبات والحاجات ، ومن ثم الرضا عن العمل<sup>3</sup> ، كما أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأ

:

### 1. الرضا عن الأجر:

219

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان السلوك الإنساني في المنظمات

<sup>2</sup> إدارة الموارد البشرية 216

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، علوم إقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005 ، 204

2. الرضا عن محتوى العمل: فمحتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل ، بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى :

. درجة تنوع مهام العمل: إذا ما توفرت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل ، وسيشعره برضا أكبر<sup>1</sup>

. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في إختيار طرق ما ازدادت سرعة أداء العمل ، وذلك لأنه قادر على إتخاذ الطريقة التي يشعر بانها الافضل والاسرع ، لإنهاء العمل المطلوب منه

. إستخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته و قدراته في العمل ، كلما إزداد رضاه عن العمل

3. الرضا عن فرص الترقية: ووظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر

عن عمله ، وبالتالي ، ارتفعت كفاءته في العمل

4. الرضا عن الإشراف:

كافيا عن أعمالهم ، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم

5. الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد لموظف في بيئة يرتاح لها ، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم ، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله ، وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل

6. الرضا عن ساعات العمل:

2

<sup>1</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة،

## 7. الرضا عن ظروف العمل:

):

ير الدراسات بأن

(

درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله

وجهات النظر التي فسرت العلاقة بينهما ، ومن بين هذه الآراء:

### ❖ الأداء يتبع الرضا:

ين يؤدي إلى زيادة رضاهم

عن العمل والعكس صحيح، وتوضح رؤية هذا الاتجاه كون أن الفرد هو العامل إذا شعر  
(الترقية، الأجر، ظروف عمل جيدة،...)

ل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافأة

عالية والتي تحقق بدورها رضا الموظف عن أدائه وبالتالي ، فالأداء هو السبب في تحقيق

أما عند تحقيق الفرد مستوى أداء منخفض ، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافآت بنسبة

ضئيلة ، وبالتالي تكون إشباعات الموظف قليلة و ر

### ❖ الرضا يتبع الأداء: يفترض هذا الرأي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة رفع الأداء

الوظيفي وهذا من منطلق أن الفرد الذي يكون له رضا عن عمله ، يزداد بالتالي حماسه  
متناناته لوظيفته ، فترتفع بذلك

تأثيره وأداؤه والعكس صحيح ، أي بمعنى أن الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل  
، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل ، وكذا يقل إقباله عليه وتقل مشاعر الإمتنان لوظيفته  
وبالتالي يقل نتيجة لذلك أدائه<sup>1</sup>

وى الأداء جيدا كلما شعر العامل برضاه عن العمل ، بالتالي

وحسب هذا الرأي ، الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستق

ه من مكافآت يؤدي

الي زيادة درجة رضاه ع

إلى زيادة قدرته ع

1 ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2010 ، 78

## ❖ وجود علاقة بين الأداء والرضا:

موجودة فعلا ولكن تغير أحد المتغيرين في إتجاه معين لا يؤدي إلى تغيير مماثل أو معاكس للمتغير الآخر، فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية، تتمثل في صفات ذاتية تخص الموظف

فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، لكن لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة أدائه كما يزيد أحيانا أداء الموظف باستخدام الضغط من القيادة اءه مرتفعا، لكن رضاه الوظيفي منخفض

## ❖ المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء: بني هذا الرأي على أساس المناخ

باعتباره العامل الوسيط بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، فقد اعتبر المناخ

حمة عن جميع العناصر

الموضوعية فيها على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف ، و بالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، و هذا سينعكس إيجابيا على أدائهم<sup>1</sup> وهو الإتصالات في العمل يحقق الرضا ، في العمل ونقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى الموظفين أو العكس

باعتباره

ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو المودة ،خاصة إذا كان الإتصال في إطلاع العمال على أهداف المنظمة ويشركهم في إتخاذ القرارات الهامة وبالتالي يساهم في رفع رضا العمال عن أعمالهم، في حين غياب الإتص يؤدي إلى تشتت جماعة العمل ، و أفرادها ، وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الإستياء تجاه عملهم وعدم الرضا<sup>2</sup> ، وبتفاعل الظروف السابقة تؤدي إلى انخفاض في عملهم

<sup>1</sup> سالم عواد الشمه 18

<sup>2</sup> سامية زويش، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين بالمؤسسة- دراسة حالة ثانوية أمزبل أمحمد مجيز ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البو 33 2014-2013

## الفرع الثاني: الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> للعمل بجدية وكان لا بد لرقى الأداء الوظيفي للعاملين في أي تنظيم أو مؤسسة ، وجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه العاملين للإنجاز بالعمل ويزيد لديهم شعور الإنتماء للمؤسسة التي يعملون بها ، وقد اعتنى الإدارة بمفهوم الحوافز و أنواعها على انها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين

": لاتخاذ نشاط أو سلوك معين  
يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة " :  
التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع " <sup>2</sup>

الإيجابية ، و الحوافز السلبية، فالحوافز الإيجابية هي الحوافز التي  
<sup>3</sup> وبات مختلف

قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلا  
وبالتالي تكون دافعا على شحن الموظف لتحسين أدائه

4

(\*) لدافعية: هي الرغبة في عمل شيء وهذه الرغبة مشروطة بقدره هذا العمل ) في إشباع حاجة ما لدى الفرد  
<sup>2</sup> علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير

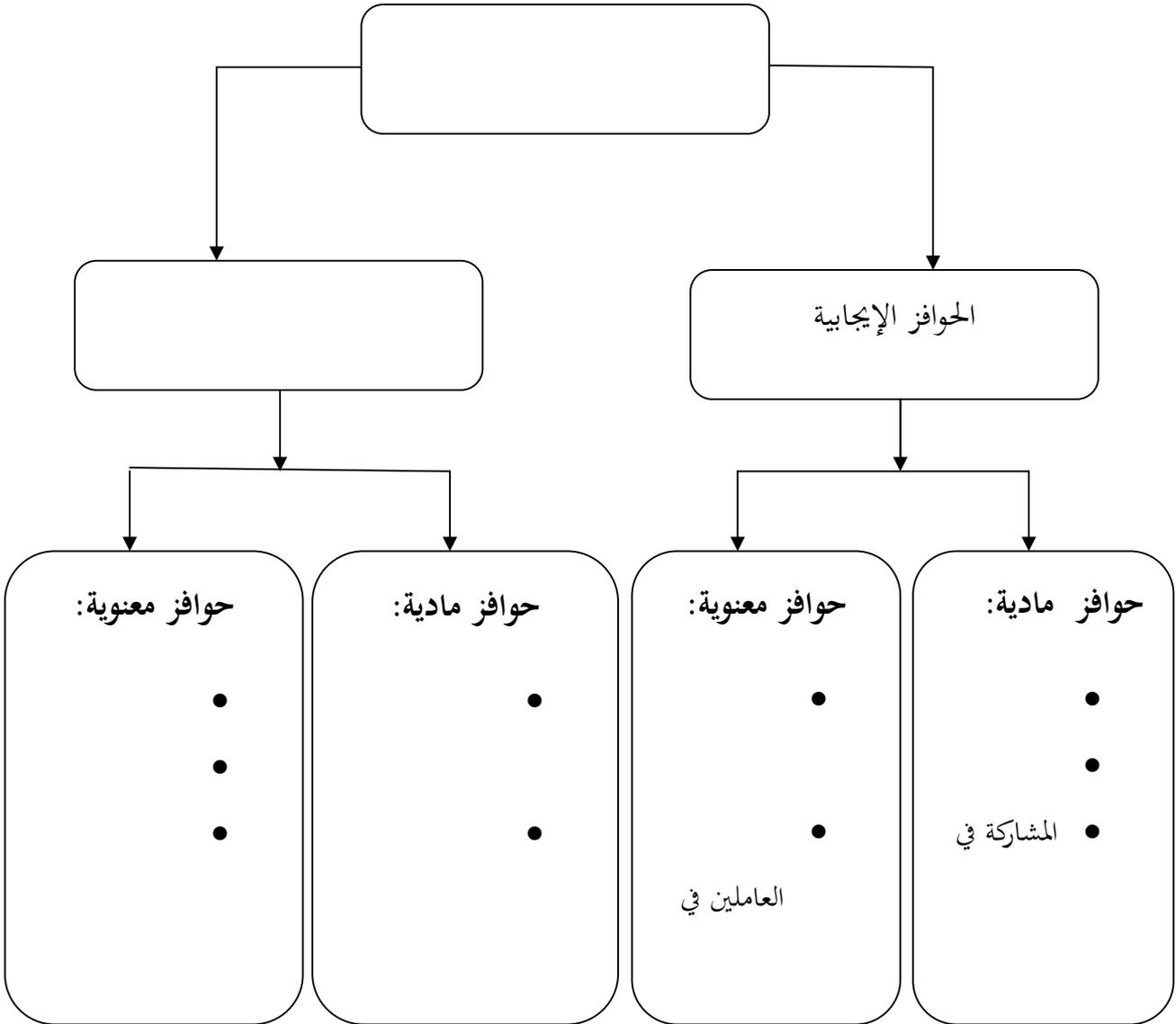
10 2007

<sup>3</sup> إدارة الأفراد 01. : دار مجدلاوي للنشر، 1994 276

<sup>4</sup> علاء خليل محمد العكش، المرجع السابق، ص 10

1

شكل رقم (01):



ل التي تهدف إلى >

تعتبر الح

في المنظمات

فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية ، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية أو المعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين سبب في تدهور مستوى الأداء الوظيفي ويمكن أن تأخذ المكافآت أسلوبين هما : المكافآت الفردية التي توجه لها مكافآت الجماعية التي ته إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين، فأنظمة المكافآت التقليدية التي تشجع الإنجازات

على التعاون ، لكن أنظمة المكافآت الفردية تسعى لتحقيق الإنجازات الفردية إلى حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، و إلى مقاطعة زملائهم و نهائيا ، و هذه الآثار الجانبية للحوافز الفردية هي التي دعت العديد من الخبراء باستبدالها بالمكافآت الجماعية و لكن هناك من ترفض التغيير التام ، وتستند هذه الأصوات إلى حجة مفادها أن المكافآت الجماعية تستوي في المعاملة بين كل أعضاء الفريق ، سواء كانوا إسهامات ضخمة أو عادية مما يؤدي في الغالب إلى إثارة الموظفين المتميزين ، دون الموظفين المتراخون أي حافز على تحسين الأداء لذا يجب أن تأخذ المنظمة في

فالأفراد عندما يلمسون نتائج إيجابية

هذا السلوك ، أما إذا كان الثواب سلبيا أو متأخرا أو غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فمن المحتمل أن يصاب الأفراد بإحباط ، والإقلاع عن الأداء الذي قاموا به<sup>1</sup>

لذا يجب على الإدارة ان تسعى إلى تحفيز العاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم المادية والنفسية ويتم ذلك عن طريق النظرة المتكاملة إلى الفرد كموظف و إلى حاجاته والحوافز المعنوية لها أثر كبير في تشجيع وتنمية القدرات

<sup>1</sup> الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة، ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003، 93 92

الإبتكارية ، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية و ذلك أن الفرد بحاجة عتراض بأهمية ما يقوم به من مجهودات في أدائه لعمله<sup>1</sup>

وافز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ، ويتحقق دور في المنظم من خلال أمرين ، أولهما :تحفيز الافراد لتقديم خدماتهم و إمكاناتهم للمنظمة ، والثاني: تجاه تحقيق أهداف المنظمة

وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق و إمتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي في المؤسسة ومنها:

1. تدني مستوى العاملين
2. انخفاض الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة
3. شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم
4. القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية
5. الاكتراث و غياب روح المسؤولية في الاعمال التي يقوم بها الموظفون
6. وترك المؤسسة في توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى
- 7.
8. بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بانها مقصد في تلبية حقوقهم<sup>2</sup>
9. حوادث العمل والأمراض الناتجة عن الإهمال حين الممارسة

والحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية بلا شك تترك الأثر على أداء معظم العاملين ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدل المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه ، إضافة لتوفير ج على حوافز أسوة بزملاء العمل وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل ، أما الآثر

الإجتماعية و الإقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها  
اهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف و أسرته، فتكون الحوافز

إلى مؤسسته لكي يحقق الحوافز الأداء المتوقع الذي وضعت من أجله وهي:

1. و الإحتفاظ بموظفين للمنظمة

2.

3.

1

للحوافز اهمية لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل، تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لانماط مختلفة  
من السلوك الفردي كما انها تشبع الحاجات و تؤدي إلى تعلم الانماط البديلة ، فالرضا بالوظيفة  
وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشجع بها الحوافز الوظيفية، الحاجات ا.

في إتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا  
الوظيفي ، فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض

يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن

أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر و الأداء المباشر ، قد يغير  
نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله إذ معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة

2

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ

:

داخليا وخارجيا في أعمال و أنشطة المؤسسة، ويتمثل ذلك من دورها في:

●

●

<sup>1</sup> علاء خليل محمد العكش، المرجع السابق،ص 18

<sup>2</sup> سامية زويش، المرجع السابق،ص 79 80

## ● الإحتفاظ بالموظفين الماهرين<sup>1</sup>

الدور المحوري في توجيه العاملين والإشراف يكون ذاتية الوصول إلى رفع الأداء الوظيفي للعاملين ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- أن يشجع الأفراد العاملين ومروؤسيه على المحاولة للتفكير و الإبتكار
- رؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة
- أن لا يسود شعور الخوف لدى العاملين والتعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم
- تنبيه الرؤساء في المنظمة مروؤسيهم إلى فرص الترقية في المسار الوظيفي<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوارا عديدة في المنظمة ، كما يمكن أن تكون للثقافة نتائج سلبية و إيجابية ،وتشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة المنظمة على جوانب عديدة في المنظمة ومنها الأداء الوظيفي للأفراد

عرّف (Taylor) :

والاخلاق والقانون والعادة واية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " <sup>3</sup>

وفيما يخص الثقافة التنظيمية فتعددت التعريفات بخصوص هذا المفهوم، والذي ظهر في بداية والتي يمكن تعريفها :

149 123

1

<sup>2</sup> علاء خليل محمد العكش، المرجع السابق، ص 48

<sup>3</sup> محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال

بانها تشير" إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت ، واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول

" 1

" بانها إيجاد قيم واهداف مشتركة بين العاملين وهي

للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الاعمال وتمثل في نغمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون ، وبمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل مواطن بدليل مرشد لهم حتى انهم اينما كانوا وايا كانوا فإنهم سوف يكونون قادرين على استخدام القيم التي وضعوها كي ترشدهم ، كما أن بن

في التركيز على إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المستخدم مع التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم وإحداث التغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى".<sup>2</sup>

والثقافة التنظيمية لها خصائص تستمدتها من الثقافة العامة في المجتمع من

من خلال خلق الانسجام بينها، كما تعتبر نظام متغير ومتطور وذلك تماشيا مع المتغيرات البيئية و الخارجية ، كما انها نظام مرن تتكيف مع المتغيرات<sup>3</sup>

و تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تاثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها ، فهناك تباينات بين الأفراد حول فكرة تقييم الأداء

و إستراتيجيات التعامل مع هذا التنوع وبما يحقق أفضل مستويات

تنوع التواصل بين الأفراد وتحقيق الفهم المشترك بين عناصر العمل متنوعة الثقافات من أهم العوامل المساعدة في إنجاح المؤسسة ، ومنظومة الإتصالات د

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوبي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الأولى . : 286 2000 .

<sup>2</sup> : المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، 2005 ، 152 153

<sup>3</sup> : رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية - الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري .

التقنية المعروفة تزداد حدتها بشكل ملحوظ في حالة التباين الثقافي بين المتواصلين ومن اهم  
:

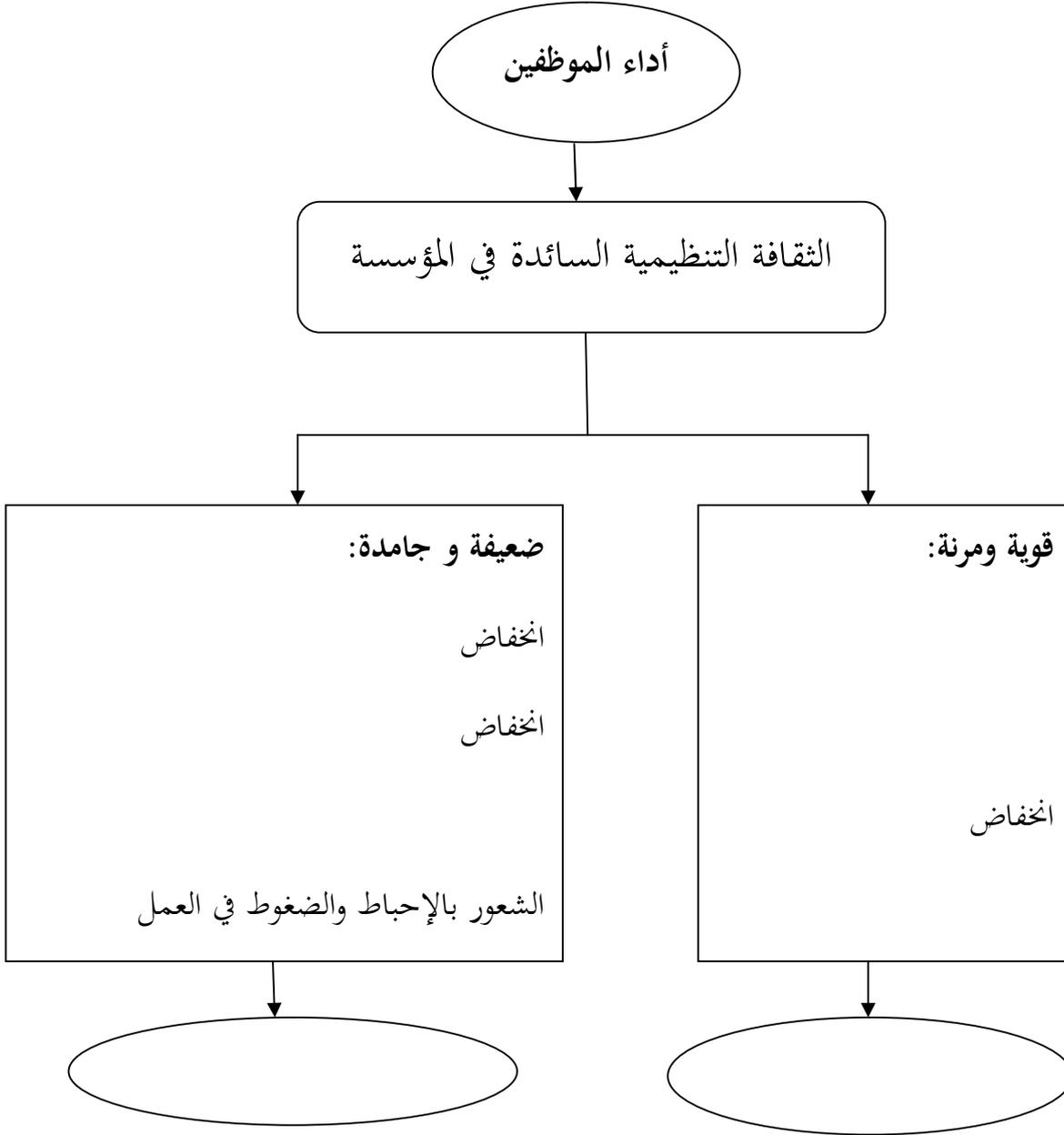
التواصل غير الشفهي ✓

✓

✓ مشكلة التعالي العرقي<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية "ترايبى بوجمعة بشار" ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية والتسيير، تخصص حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد 2011-2012 61



كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء  
وظفين بمع

في الشكل أعلاه، وهو يوضح وجود نوعين من الثقافة التنظيمية وهما: الثقافة القوية والتي يزداد  
فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، أما الثقافة

ك عاملان أساسيان يحددان قوة الثقافة التنظيمية هما :<sup>1</sup> "1

ز إلى ق  
أما العنصر الثاني و المتمث

في عنصر الإجماع والمشاركة ، فالإجماع يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظم  
وعلى الحوافز التي تمنح للأفراد الملتزمين"<sup>2</sup>

■ مراعاة الثقافة التنظيمية عند اختيار الموظفين : بحيث يتم التعرف على الأفراد الذين  
ترى المنظمات أن لديهم صفات وأمات سلوكية ، وخلفيات ثقافية وتوجهات مناسبة لها  
ي اختيار الأشخاص الذين يتفق  
ة والتي يستطيع  
عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم وذلك للتعرف على قدرات الموظف  
والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة<sup>3</sup>

. وعبر قوة أولئك الأشخاص يحدد شكل المنظمة. يبدأ المؤسسون بتبني نظرية

ير مبادئ في ثقافة المجتمع ومن ثم يلجؤون لتوذية

من الذين يؤمنون بنظريتهم وعبر نمو المنظمة ينضم عدد جديد ويتفاعلوا ضمن أعضاء  
المنظمة ويتولون قيادات جديدة وبالتالي ومن خلال المسيرة يتعلم الآخرون نظريات

4

1 التطوير التنظيمي والإداري . : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009 . 372

2 158

3 محمد قاسم القروي ، نظرية المنظمة والتنظيم، الم 293

4 ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير

## ■ دعم السلوكيات الموافقة للثقافة التنظيمية :

التي يتم مكافأتها والتي يتم إستنكارها ومعاقبتها ، فقد ترفع المنظمة شعارات انها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ، ولكن شعارات ، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، والممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس ، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون منه في المؤسسة إلا الاسم ، إذ تتعامل المؤسسة بـ

تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن

## ■ التنشئة: تهتم المؤسسات بعد إختيار

نوع من التطبيع الإجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير من المنظمة وأهدافها وقيمها ، وغالباً ما يتم من خلال دورات تدريبية توجيهية ومن الضروري في هذه الدورات ان يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر

## ■ القصص والطقوس والرموز والمفردات :

قي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال

عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة

1

1 و محفوظ أحمد دور الثقافة التنظيمية في التنوؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- 26 - العدد الثاني - 2010 . 127 / 126

الطرق والوسائل لتحقيق الهدف ، فالمنظمة تحتاج إلى رؤية و

السلوكيات الفردية وتحويلها إلى سلوكيات اجتماعية تعبر عن سلوك تعاوني تدمج فيه مختلف الاستراتيجيات الفردية إلى إستراتيجية جماعية تحقود جماعياً، القيادة في التنظيم سيمتد تأثيرها على ثقافة المنظمة وعلى سلوكيات وأساليب العمل التنظيمي ومن ثم مدى قدرة التنظيم على دفع إنجازاته نحو التطوير والنجاح التنظيمي.<sup>1</sup>

ناحية تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي يمكن إيجازه فيما يلي :

● تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي

ل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل

وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي ، كذلك الثقافة المرنة التي تعتمد

للمشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف ، و اقتراح لمول والبدائل في ضوء الخبرة العلمية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء الوظيفي وتؤثر كثيراً على سلوك الموظفين ، حيث يؤدي

إلى انخفاض معدل دوران العمل ، وكذا التقليل من ميل الموظفين لترك

2

● تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت

إليهم أو التسرب منه ، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته

مع أساليب العمل ومهامه في المؤ

تكمّن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم ، حيث ان تكوين إجماع

( 13- 09 - 2014 /

<sup>1</sup> أثر القيادة على الثقافة التنظيمية ، وارد في : [ http:// www. Noura alrasheed . com/?p=661 ]

( 09:50

2008

<sup>2</sup> الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستويات الأداء ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نا

الرأي و أفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ، ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض أداء الموظفين.<sup>1</sup>

جوانب عديدة في المنظمة منها :

- تؤثر الثقافة التنظيمية في فعالية المنظمة :  
بدرجة كبيرة على الأداء ، وتحقيق الإنتاجية حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال ، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين افة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي .
- تؤثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية :<sup>2</sup>  
العديدة في موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكـل التنظيمي بأن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها)  
وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد . إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة  
اجة إلى الوساء ل الهيكلية الرقابي  
في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة  
تمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.<sup>3</sup>
- بحيث يتميز الأفراد في المنظمات ذات  
و الإنتماء للمنظمة ، فالإجماع على القيد

66

1

. 374

2

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة "

3

رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 . 35

للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها<sup>1</sup>

كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ باتجاهات العمل و

التالي:

●  
التنظيمية ، إذ سوف يجد الأفراد الراغبون في الإنجاز المرتفع أنسب لإشباع سوف تتحقق في المنظمات الجزئية المتجددة المتطورة المساندة للعمالة الماهرة مثل العمل في القطاع

●  
يمنية في الأداء من خلال تطويع التكنولوجيا المناسبة فمن الملاحظ أنه كلما كانت الهياكل التنظيمية >

المعلومات في العمل ، كلما تحقق معدل مرتفع في الأداء .<sup>2</sup>

●  
القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة ، لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة

ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن

وعن الترقية

...، ويعتبر الإتصال في العمل مساهم في إطلاع الموظفين على

إشراكهم في اتخاذ القرارات .. وهذا يساهم بدوره إلى ارتفاع رضا الموظفين عن أعمالهم

وبالتالي يرتفع أدائهم الوظيفي بالمؤسسة والعكس صحيح

1 . 375

397 - 396 .

2009

:

مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي .

1

2

و تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الافراد وعلى العمل بكفاءة و  
في الم الحوافز المادية والمعنوية، فالحوافز لها أثرها في تشجيع الموظفين على الإبداع  
وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء ، حيث يعتبر غياب  
لتشجيع الأفراد العاملين سبب في تدهور مستوى الأداء الوظيفي

أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب العمل ومهامه في المؤسسة ، ينخفض مستوى أدائه ،

من قيم وغيره مع

## خلاصة واستنتاجات:

الاتصال المؤسسي دورا هاما وفعالا في التأثير

إستراتيجية المؤسسة ، و التي نعني بها ذلك التوجه العام الذي ترمي إليه المؤسسة ل  
إلى أهدافها ، ويعتبر تحسين و رفع أداء العنصر البشري في أي مؤسسة محورا أساسيا لا يمكن أن

، مما يرفع من الدافعية و الرغبة في العمل و يحسن من مستوى الأداء الوظيفي

نجد بأن الإتصال والتكنولوجيا لهما تأثيره على الأداء الوظيفي ، بحيث

عالية في الإتصالات يرتفع أداء الموظفين بالمؤسسة

، كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة للإتصال له

الموظفين مما يساهم في رفع مستويات أدائهم الوظيفي

فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل ،

ماركة أكبر ، مما يشجع على التعاون والتنسيق

تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل هي دوما ما تحث على الدافعية للعمل بجدية

في أي تنظيم أو مؤسسة، تأتي أهمية الثقافة

التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تاثير متعدد الجوانب في انشطة المنظمات وبدورها في

من خلال كل ما تناولناه في هذا الفصل ، تجدر الإشارة إلى أهمية وقيمة العنصر البشري في

بصفته المحرك الأساسي و الهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه في أي حال من الأحوال

## الفصل الثالث:

تطبيقية لدور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي

(دراسة حالة بلدية تاشنتة زوفاغة)

"2007م-2015م"

بعد طرح إشكالية الدراسة و صياغة الفرضيات المتعلقة بها ، وبعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجوانب التي لها علاقة بموضوع الدراسة أي الجانب النظري ، اقتضت الضرورة إلى إدراج الفصل الثالث والذي يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة وفيها تم دراسة دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية، وأخذنا بلدية تاشنتة زوقاغة كنموذج لإجراء دراسة ميدانية تطلعا منا لإسقاط ما هو نظري على أرض الواقع ، و استخلاص النتائج واكتساب معارف تفيدنا مستقبلا ، كما نساهم ولو بجزء صغير في إثراء وتطوير البحث العلمي وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين وهما :

المبحث الأول: بطاقة فنية عن البلدية محل الدراسة

المبحث الثاني: واقع الإتصال المؤسسي والأداء الوظيفي في البلدية

## المبحث الأول: بطاقة فنية عن البلدية

لمعرفة الإتصال ودوره في رفع الأداء الوظيفي للموظفين أخذنا كنموذج بلدية تاشته زواقعة وهذا على اعتبارها من الجماعات المحلية، التي تمثل اللامركزية لتسير بها الدولة شؤونها والإطلاع

ورها التاريخي وكيفية

م في المطلب الثاني سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي المكون لمصالح البلدية

## المطلب الأول: تقديم عام للبلدية

### 1. نبذة تاريخية

تنحدر تسمية تاشطة زواقعة عن المستعمر الفرنسي حيث كانت المنطقة مقسمة إلى فرقتين: " وعين لكل فرقة قائد يحكمها ، وكانت من البلديات المختلطة التابعة لبلدية مليانة إلى غاية سنة 1963م ، حيث تم ضمها إلى بلدية العبادية بالمرسوم 134/63 المؤرخ في : 1963/05/16 تم انفصالها عن البلدية المؤرخ في : 1984 84/09: 1984/02/04 ( ) " " ( ) بحوالي 44 11 1

### 2. الموقع الجغرافي:

تقع بلدية تاشطة زواقعة في أقصى الشمال الغربي لولاية عين الدفلى ويحدها شمالا: ( ) ، ويحدها شرقا: بلدية عين بويحي ( ) ، و بلدية بني ميلك ( ) جنوبا: غربا: تحدها بلدية بني راشد ( ) ، تتربع 191 2

1147 متر

### 3. المساحة: كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 191 كلم<sup>2</sup> :

4409.93: ❖

11330: ❖

510 : ❖

5950 : ❖

❖ المساحة غير الصالحة للزراعة تقدر بـ: 1006

4. التعداد العام للسكان: جمالي لسكان بلدية تاشته زواقعة 23244

2008

4395

❖

( ) 6769

❖

<sup>1</sup>( ) 12080

❖

❖ مجموع سكان المناطق الريفية هو: 18849

2014 26232

ونلاحظ من خلال هذه الإحصائيات بأن عدد سكان البلدية في تزايد مستمر

2014 5. تركيبها:

<sup>2</sup>: بلدية تاشته زواقعة تتركب البلدية من المناطق ا

جدول رقم(01):

عدد السكنات	عدد العائلات	عدد السكان	إسم المنطقة	التجمع أو المنطقة
565	754	4950		التجمع الحضري للبلدية
604	654	4232		التجمعات الثانوية
209	228	1669	بني يوسف	
122	138	1026		
131	136	1031		
1066	1156	7958	المجموع	

1

(11:00) (2015-04-19)

2

113	123	835	
106	113	777	أولاد صالح 2
91	99	656	أولاد صالح 1
81	88	588	
59	67	442	
110	100	711	
50	65	404	
85	63	430	
84	88	624	دار محلة
107	95	601	
59	69	513	
83	68	480	
113	99	670	سيدي العربي
74	79	532	
55	60	472	
66	68	461	
129	131	863	أولاد هني
100	102	785	
78	81	643	
70	25	148	
74	69	581	1
86	79	549	2

المناطق المبعثرة

65	74	559	
1938	1904	13324	المجموع
3569	3814	26232	المجموع الكلي لعدد السكان والسكن

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية والحالة العددية للموظفين فيها

من خلال هذا المطلب سنعرض الهيكل التنظيمي الذي تستخدمه بلدية تاشة زواقعة لتسيير نشاطها بعض المهام التي تضطلع بها مصالح البلدية ،  
تسعى من خلاله ريب الإدارة إلى المواطن ، وم  
وإيصالها إلى المعنيين ثم سنح

في البلدية

### أولاً: الهيكل التنظيمي لبلدية تاشة

من الصنف الثاني الذي يتراوح عدد سكانها من 20 ف إلى 50

نسمة ، وحسب المقررة الواردة إلى البلدية من قبل الهيئات الم  
التالي: <sup>1</sup>

### ❖ المصالح الإدارية :

الأمانة العامة: للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ، وينشطها طبقاً للقانون الموضوع لها حسب أهمية الجماعة والمهام المسندة إليها

(1) مصلحة التنظيم والشؤون العامة: من المهام التي تضطلع بها هذه المصلحة النظر في كل المنازعات التي تحدث على تراب البلدية بسبب العقار الثابت ، أو العقار المتحرك وملكيته، حدودها، أشكالها، كما يقوم بتنظيم الحركة السكنية لاحتزام التراصيف وغيرها، هذا

(09:00)

<sup>1</sup> مقابلة مع أحمد قويدر الواحد، الأمين العام بتاريخ (2015-04-22)

بتقديم مختلف الشهادات الإدارية و المتعلقة بالتنظيم والحياسة، وتنظيم مختلف الإنتخابات والسهر على تسجيل كل موطن بلغ السن القانونية في فهرس القائمة الإنتخابية ، كما له حرية متابعة

:

أ-

ب-

ت-

ث-

.1

.2

.3

.4

.5

.6

.7

(2) مصلحة الشؤون الإجتماعية والثقافية :<sup>1</sup> لهذه المصلحة عدة نشاطات وخدمات تقوم بها اهمها: التكفل بالمسنين و أصحاب الأمراض المزمنة، وملفات تشغيل الشباب والشبكة الإجتماعية وحتى

:

أ- مكتب التربية ، الثقافة والفنون

---

<sup>1</sup> مقابلة مع أحمد قويدر الواحد،

ب-

ت-

ث-

1. التربية والمدرسية

2. فرع الثقافة، الفنون والمتاحف التاريخية

3. فرع الحفلات والتنشيط الثقافي

4.

5. ( )

6. فرع النشاط في فائدة المعوقين ( )

7.

8.

9. فرع الترقية ومبادرة الشباب

10. فرع محاربة التلوث<sup>1</sup>

11.

3) مصلحة المالية والموظفين: ه المصلحة ب: )

التسيير، وقسم التجهيز و الأشغال الجديدة)

مختلف الإدارات التابعة للبلدية، وكذا استقبال ملفات المستخدمين وتعيينهم و توظيفهم...

:

<sup>1</sup> مقابلة مع أحمد قويدر الواحد،

أ-

ب-

ت- مكتب التسيير العقاري

ث- مكتب تكوين وتسيير الموظفين

.1

.2

.3

4. فرع تسيير الأثاث ومسك سجلات الجرد

5. فرع تسيير الأسلاك العقارية وسجل الممتلكات

4) مصلحة النشاط الإقتصادي: تقوم هذه المصلحة

وضبط الإتصالات المختلفة بين البلدية ومختلف الشركات والمؤسسات العمومية وهذه

:

أ-

ب- مكتب مخططات التنمية البلدية<sup>1</sup>

ت- مكتب المصالح العمومية للبلدية

.1

.2

---

<sup>1</sup> مقابلة مع أحمد قويدر الواحد،

.3

.4

.5

.6

### ❖ المصالح التقنية:

#### 5) مصلحة التعمير وصيانة الطرق:

ودراستها ومراقبتها في الميدان، إعداد رخص البناء وتنظيم التشييد أو الهدم والتجزئة، وكذا تنظيم المناطق في البلدية وإعداد مخططاتها، وتضم هذه المصلحة المكاتب والفروع التالية:

أ- مكتب التعمير

ب- مكتب التخطيط العمراني والدراسات المعمارية

.1

.2. فرع التشييد والهدم والتجزئة

.3. فرع تسيير المخطط المعماري الرسمي<sup>1</sup>

.4

.5

#### 6) مصلحة صيانة الطرق ومختلف الشبكات:

المختلفة، صيانة قنوات المياه والتطهير والحفاظة على البيئة، ومتابعة تنظيم المرور، وتضم هذه

:

أ- مكتب صيانة الطرق، الكهرباء العمومية، المرور والتطهير

<sup>1</sup> مقابلة مع أحمد قويدر الواحد،

ب- مكتب المياه والتطهير

ت-

1.

2. فرع الكهرباء العمومية ومختلف الشبكات

3. فرع المياه

4. فرع التطهير و التطبيق

7) مصلحة الصيانة والتجهيز: تسيير العتاد وصيانة التجهيزات الجماعية، تسيير

الورشات، وتسيير حظيرة السيارات والعتاد والمقابر والأماكن العمومية

وتتضمن هذه المصلحة المكاتب والفروع التالية:

أ- مكتب تسيير العتاد

ب-

1. فرع تسيير المخازن العامة و

2. فرع تسيير حظيرة السيارات والعتاد

3.

1

4.

8) مصلحة الأشغال الجديدة و الإقتراحات الكبرى:

و متابعة التجهيزات و وجهاتها و برمجة مختلف الحاجيات للبلدية، و متابعة ا

الإنجازات والتجهيزات الإدارية والاجتماعية، وهذه المصلحة تضم المكاتب والفروع

:

<sup>1</sup> مقابلة مع أحمد قويدر الواحد،

أ-

ب-

1.

2. فرع البرمجة و

1

3.

ثانيا: الحالة العددية للموظفين في بلدية تاشة زواقعة لسنة 2015

جدول رقم (02): يخص المناصب العليا للبلدية لسنة 2015

الملاحظة	المناصب المفتوحة	تعيين المنصب العالي	الرقم
	01	أمين عام	01
	04	رئيس مصلحة	02
	09	رئيس مكتب	03
	18	رئيس فرع	04
	32	المجموع	

جدول رقم (03): يخص فتح المناصب المالية للمستخدمين الدائمين لسنة 2015<sup>2</sup>

الملاحظات	المناصب المفتوحة	الرتبة	السلك
	01		المتصرفون في الإدارة الإقليمية
	04		
02+ 05	07		

<sup>1</sup> مقابلة مع أحمد قويدر الواحد،

<sup>2</sup> مقابلة مع محمد دحاني، رئيس مكتب المستخدمين، بتاريخ (2015-04-26) (10:00)

02	02		
	15		
02	09		
02	03		
	01	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	
	01		
	01	مساعد وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية	م محفوظات
	02	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	
	01	تقني سامي في التسيير التقني والحض	
	06		
	02	عامل مهني خارج الصنف	
	01	عامل مهني من الصنف الأول	
	05	عامل مهني من	
	03		
	02	سائق السيارات من الصنف الثاني	
	66		

جدول رقم(04):يخص المناصب المالية للأعوان المتعاقدين(عقد عمل غير محدد المدة)  
لسنة 2015<sup>1</sup>

الرقم	السلك أو الرتبة	المناصب المفتوحة	الملاحظة
01		14	
02	عامل مهني من المستوى الأول	17	
	المجموع	31	

جدول رقم(05):يخص فتح المناصب المالية للأعوان المتعاقدين

(عقد عمل محدد المدة) لسنة 2015

الرقم	السلك أو الرتبة	المناصب المفتوحة	الملاحظة
1	عامل مهني من المستوى الثالث	01	
2	عامل مهني من المستوى الثاني	06	
3	عامل مهني من المستوى الأول	27	
4		33	
5	سائق السيارات من المستوى الثاني	18	
6	عون التنظيف والتطهير	12	
	المجموع	97	

<sup>1</sup> مقابلة مع محمد دحاني،

## المبحث الثاني: واقع الإتصال المؤسساتي و الأداء الوظيفي في البلدية

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها ، والتي حاولنا من خلالها الإحاطة باهم جوانب الموضوع نقوم في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية بتطبيق أهم المعلومات النظرية واستنباط بعض النتائج العملية التي تدعم البحث وتشريه ، و من خلال هذا المبحث عرضنا في المطلب الأول الثاني إلى عرض الإستبيان الموزع على العينة المراد تفريغ و تحليل البيانات التي تم إلى مع الإتصال المؤسساتي والأداء الوظيفي في البلدية

## المطلب الأول: خطوات الدراسة الإجرائية

. الحدود البشرية للدراسة: بلدية تاشة زواقعة محل إجرائنا للدراسة الميدانية ،تد

من عدة موظفين في كل المستويات المهنية،والتي بلغ عددهم 226

و اقتصرت دراستنا على عينة من الموظفين الإداريين في البلدية<sup>1</sup>

ب.عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث ، ومثلة لعناصر المجتمع افضل تمثيل ، بحيث يمكن

45

تج العينة على مجتمع البحث

45 استبيان من مجموع 45

ت.تقنيات جمع وتحليل معطيات الدراسة:

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية: (

المقابلة:قمنا بإجراء عدة مقابلات في بلدية تاشة زواقعة محل إجراء الدراسة الميدانية وكانت

المقابلة مع رؤساء المصالح والمكاتب و كذا الامين العام للبلدية وحتى رئيس المجلس الشعبي

،وهذا بهدف جمع المعلومات والبيانات التي تحتاجها في دراستنا وتحليلها واستخلاص

الإستمارة(الإستبيان): ق أهداف الدراسة ، وللكشف عن دور الإتصال المؤسستي

في رفع الأداء الوظيفي للموظفين، قمنا بتصميم

من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيم الإستبيان إلى أربعة أقسام ، يتضمن ا

(، أما الجزء الثاني يتضمن

معلومات عن إتجاهات الإتصال في البلدية ، في حين القسم الثالث تضمن أثر تقنيات

الإتصال و أثره

اما فيما يخص الاسئلة التي وظفناها في الإستمارة هي الاسئلة المغلقة وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها ولقد تم عرض الإستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الاسئلة وتوضيح و إلغاء البعض الآخر ، لتصاغ في نهاية الامر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة ولوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للإستبيان ، ومن ثم قمنا بتوزيع الإستبيان ة صغيرة كتجربة أولية ، وبعد استرجاعها

45

( )

موظف ، وقد تم جمع بعد مدة تتراوح بين يوم إلى يومين لإعطاء الوقت الكافي

45 45 100% من مجموع الإستمارات

45

من حيث الشكل العام للإستبيان فقد اشتمل إجمالاً على 12

1

وبعد تحديد العينة الإحصائية وتوزيع الإستبيان عليها وجمعها ، كان العائد من الإستمارات

45 100% والجدول التالي يوضح عدد الإستمارات الموزعة

جدول رقم ( 06 ) :

			غير المسترجعة	المسترجعة	
45	45	00	00	45	45

الجدول يتبين لنا بأن عدد الإستمارات القابلة للتحليل هو العدد الإجمالي

45 100%

1

## المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الإستبيان

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

- 
- 

أولا : عرض البيانات الشخصية :

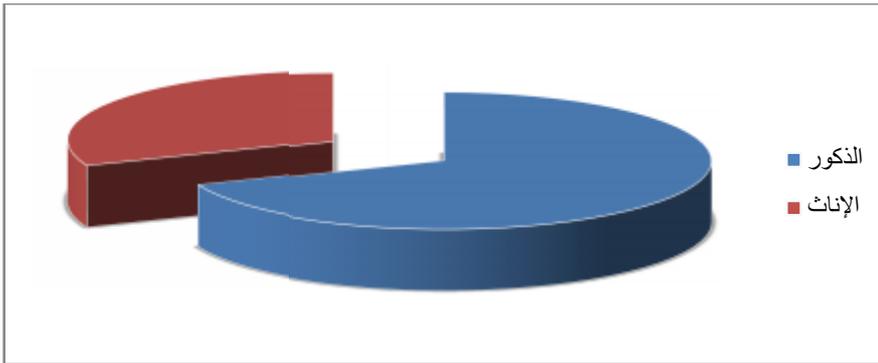
### 1. تصنيف المستجوبين حسب الجنس

1

جدول رقم ( 07 ) :

الفئات	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	31	14	45
النسبة المئوية	%68,88	%31,44	%100

شكل رقم ( 03 ) :



التعليق : من خلال الجدول والشكل البياني يمكن توضيح تصنيف المستجوبين حسب الجنس ( 68,88 % ) أكبر من نسبة

الموظفين المستجوبين الإناث التي بلغت ( 31,11 % ) وهذا ما يفسر اكتساح النساء لعالم

وهذه النسبة دلالة على عدم رغبة المرأة في التوجه إلى هذه

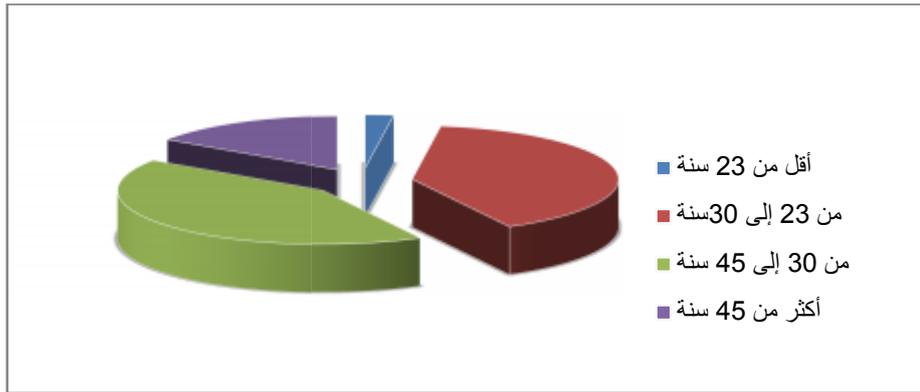
## 2. تصنيف المستجوبين حسب العمر :

1

### جدول رقم ( 08 ) :

الفئات	أقل من 23 سنة	من 23 إلى 30 سنة	من 30 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	المجموع
العدد	01	18	19	7	45
النسبة المئوية	%2,22	%40	%42,22	%15,55	%100

### شكل رقم ( 04 ) :



**التعليق :** من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يمكن ملاحظة أن الفئة العمرية ( 23 ) ( %2,22 ) أما الفئة التي ( 23 إلى 30 ) والتي بلغ فيها عدد الموظفين نسبة (40%) وهي الفئة التي عادة الهامة في سن الإنسان للحصول على عمل وبناء المهارات واكتساب الخبرات ثم يليها ( 30 إلى 45 ) والتي بلغ فيها عدد الموظفين ( %42,22 ) ( الترقية ، تكوين ) وهي أيضا هامة بالنسبة للبلدية حيث يمكنها ان تستفيد من خبراتها عن طريق نقل المعلومات إلى العمال الأكثر شبابا وحيوية ، والتحضير للمرحلة ما بعد تقاعدهم ،

( 45 ) والتي بلغ فيها عدد الموظفين ( 15,55 % )

ما نلاحظه من النتائج المتحصل عليها أنه حوالي 82,22 %

سنتهم يتراوح بين 23 إلى 45 سنة وهذا ما يعني أن

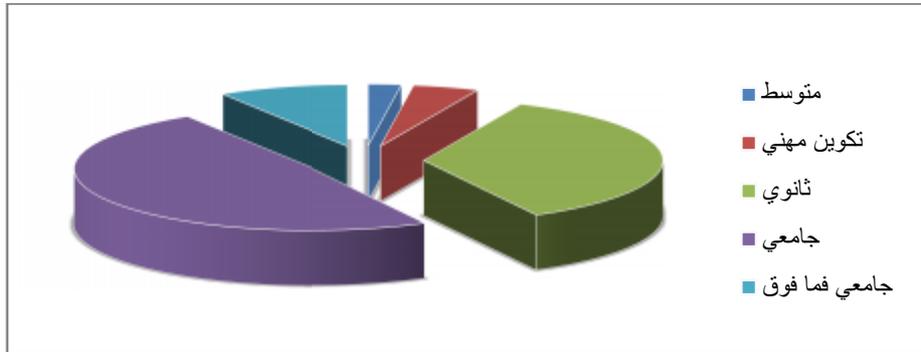
### 3. تصنيف المستجوبين حسب المستوى التعليمي

1

جدول رقم (09):

المجموع	جامعي فما فوق	جامعي	ثانوي	تكوين مهني	متوسط	المستوى التعليمي
45	04	22	16	02	01	العدد
%100	%8,88	%48,88	%35,55	%4,44	%2,22	النسبة المئوية

شكل رقم ( 05 ):



التعليق : من خلال الجدول والشكل البياني السابقين نشاهد أن نسبة

( 2,22 % )، أما الموظفين ذات مستوى تكوين مهني ( 4,44 % )

( 35,55 % )

بدوره ( 48,88 % )

في البلدية ذات مستوى جامعي ، أما نسبة الموظفين ذات المستوى التعليمي جامعي فما فوق

( 8,88 % )

% 84,43

معظمهم خريجي الجامعة و ذات مستوى ث

1

في البلدية فهي تحتاج إلى موظفين ذات مستوى ثلاثة ثانوي كأعوان للإدارة التي يحتاجها الم من منطلق أن البلدية في خدمته وهي مرفق عمومي، أما الموظفين ذات

كرؤساء مصالح داخل البلدية والمكاتب التابعة لها

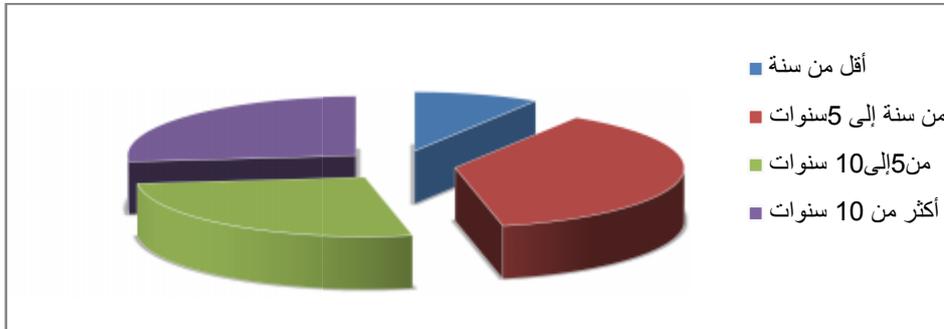
#### 4. تصنيف المستجوبين حسب الأقدمية

جدول رقم ( 10 ) :

الأقدمية	أقل من سنة	من سنة إلى 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
العدد	04	17	12	12	45
النسبة المئوية	%8,88	%37,77	%26,66	%26,66	%100

1

شكل رقم ( 06 ) :



التعليق : (%8,88) من الموظفين تتراوح

أقدميتهم في العمل من سنة إلى 5 خبرة بسيطة (%37,77)

التي تتراوح أقدميتهم في الوظيفة من 5 إلى 10 10

(%26,66) (%26,66) 5 إلى 10

الأخيرتين % 53,32 لهم خبرة في عملهم يمكن

الموظفين ذوي الخبرة هي الفئة الغالبة في البلدية وبالتعاون والتفاعل بينهما يمكن تبادل الأفكار

### ثانيا : اتجاهات الإتصال في البلدية

يعتبر نظام الإتصال الجيد في المؤسسة وسيلة للتفاعل بين الجماعة والمؤسسة ، كما أن نجاعة المؤسسة لا يتوقف على مدى كفاءة العمال و خبرتهم فقط ، وإنما يتعدى ذلك إلى التعاون

... تُؤدى

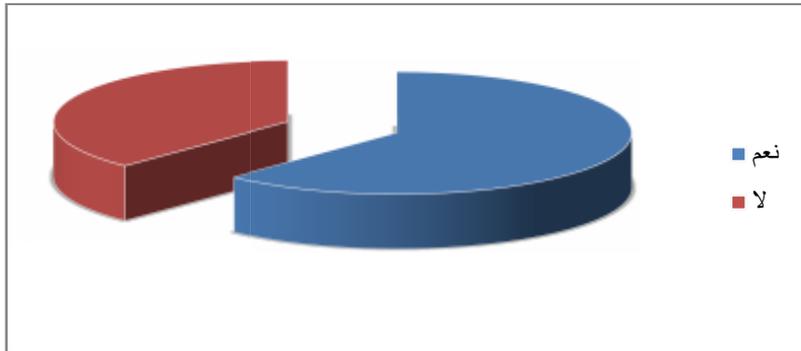
جميعها بواسطة الإتصال

السؤال الأول : هل أنت راض عن الإتصال في البلدية ؟

جدول رقم ( 11 ) : رضى الموظفين عن الإتصال في البلدية<sup>1</sup>

الإجابات	نعم	لا	المجموع
العدد	28	17	45
النسبة المئوية	%62,22	%37,77	%100

الشكل رقم ( 07 ) : رضى الموظفين عن الإتصال في البلدية



التعليق : من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يظهر أن نسبة ( %62,22 ) رضاهم عن الإتصال في البلدية

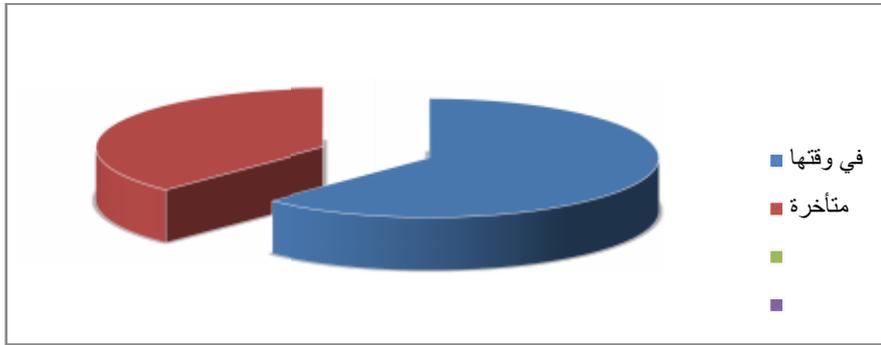
يحقق رضا العمال وبالتالي فعالية الأداء الوظيفي أما النسبة المتبقية والمتمثلة في (37,77%) رضاهم عن الإتصال في البلدية، إذن فالإتصال في أي مؤسسة مرتبط بأهمية التسيير الذي يتم دعمه من طرف الإتصال حيث لا يمكن أن نتوقع من الأفراد القيام بأد و توفير المعلومات عن المؤسسة التي يعملون فيها وأهدافها

السؤال الثاني : ؟

جدول رقم ( 12 ) : 1

الإجابات	في وقتها	متأخرة	المجموع
العدد	28	17	45
النسبة المئوية	62,22%	37,77%	100%

الشكل رقم ( 08 ) :



التعليق : ( 62,22 % )

في وقتها أكبر من نسبة المستجوبين الذين

( 45 % )

في البلدية تأتي في وقتها وهذا ما يعكس فعاليتهم،

والذي له أثر إيجابي على أداء الموظفين

جيد في البلدية يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي للأفراد من خلال إعلامهم في كافة

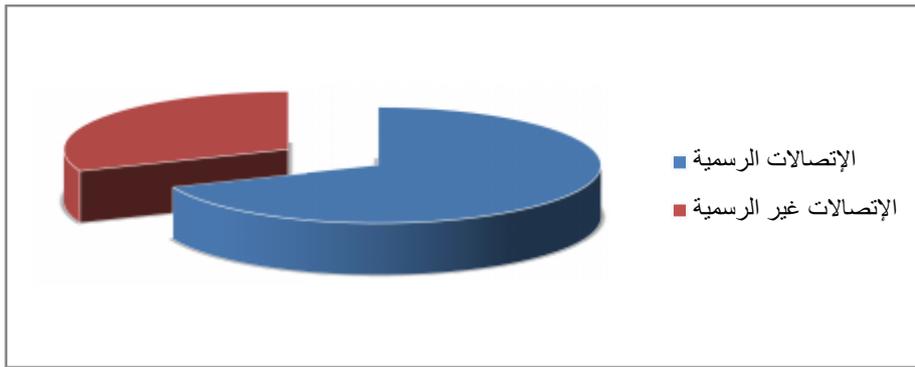
المستويات الإدارية، بمختلف التغيرات التي قد تدخلها على نمط سيرها، قبل إدخالها و تعريفهم بأهميتها وهذا ما يساهم في تحفيزهم و تشجيعهم لرفع أدائهم

السؤال الثالث : عن طريق هيكل الإتصالات الرسمية أو غير الرسمية؟

جدول رقم ( 13 ) : الجهات التي تتلقى منها المعلومات<sup>1</sup>

الإجابات	الإتصالات الرسمية	الإتصالات غير الرسمية	المجموع
العدد	31	14	45
النسبة المئوية	%68,88	%31,11	%100

الشكل رقم ( 09 ) : الجهات التي تتلقى



التعليق : من خلال الجدول والشكل السابقين نستخلص بأن نسبة

م يتلقون المعلومات عن طريق هيكل الإتصالات الرسمية بلغ ( %68,88 ) هذا يعني أن

يسود فيها الإتصالات الرسمية أكثر من الإتصالات غير الرسمية و التي بلغت

(%31,11)

الات الرسمية

السؤال الرابع :

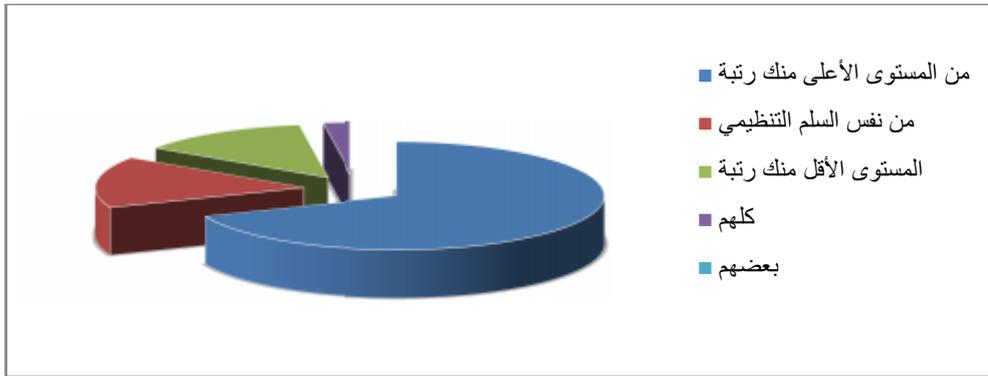
؟

1

جدول رقم ( 14 ) :

الإجابات	من المستوى الأعلى منك رتبة	نفس السلم التنظيمي	المستوى الأقل منك رتبة	كلهم	بعضهم	المجموع
العدد	31	07	06	01	00	45
النسبة المئوية	%68,88	%15,55	%13,33	%2,22	%00	%100

شكل رقم ( 10 ) :



(% 68,88)

التعليق :

يحصلون على المعلومات من المستوى الأعلى منهم رتبة، فالموظفين في البلدية يتلقون المعلومات الأعلى رتبة، أي الإتصالات النازلة من الأعلى إلى الأسفل وهي الأكثر انتشارا تكون من طرف المسؤول المباشر عبر سلسلة التدرج الرسمي سواء في شكل قرارات أو توجيهات أو مطالب من الرئيس إلى المرؤوس، (%13,33) ي من الأسفل إلى الأعلى وهذا النوع

ن يحص ( %15,55 )

ادلها بين مختلف زم

في النظام الإداري الرسمي من أجل التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها والتي تقع في نفس ( 2,22% ) المتبقية يحصلون على المعلومات من مختلف المستويات

### ثالثا : أثر تقنيات الإتصال الحديثة على فعالية الأداء الوظيفي

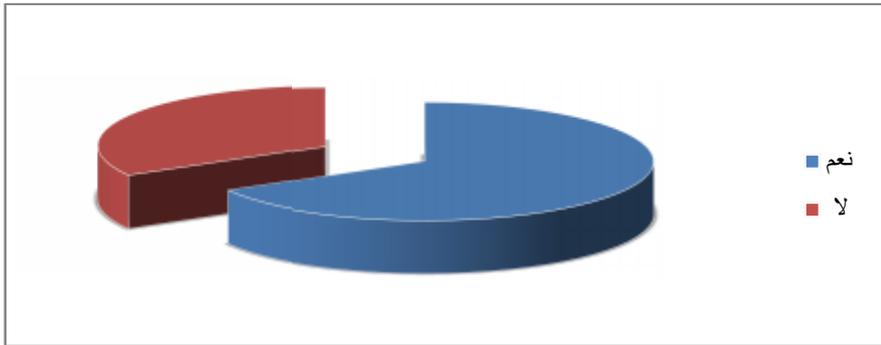
أصبحت التكنولوجيا الحديثة للإتصال أكثر ضرورة في أي مؤسسة ،حيث لا بد من توافر التقنيات المناسبة لنشاطها مثل الحاسب الآلي، ووسائل الإتصالات الحديثة إضافة إلى توافر الأجهزة وبالبرامج و التطبيقات ذات العلاقة بتشغيل هذه التقنيات ورفع فعالية أداء الفرد

### السؤال الخامس : ترى أن تقنيات الإتصال متوفرة في البلدية؟

جدول رقم ( 15 ) : وفرة تقنيات الإتصال في البلدية<sup>1</sup>

الإجابات	نعم	لا	المجموع
العدد	30	15	45
النسبة المئوية	% 66,66	%33,33	%100

الشكل رقم ( 11 ) : وفرة تقنيات الإتصال في البلدية



التعليق : ستنادا للنتائج المتحصل عليها في الجدول والشكل السابقين توضح أن نسبة وفرة تقنيات الإتصال في البلدية ( %66,66 )

نظرا للجهود التي تبذلها البلدية في سبيل مواكبة التطور التكنولوجي ، حيث تم إدخال العدي  
للإتصال منها الحاسب الآلي، شبكة الإتصال الداخلي ،الفاكس...

( 33,33 % )

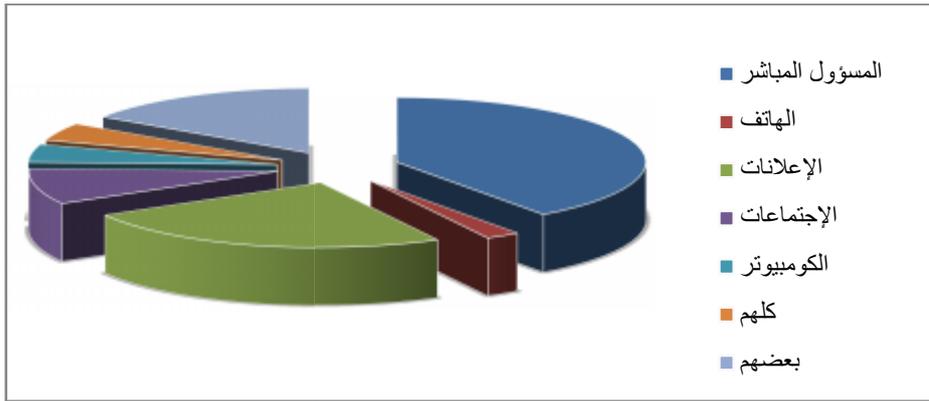
خدام التكنولوجيا في البلدية تفعل الإتصال بكل أنواعه داخلها،و يساهم في تسهيل  
عملية نقل البيانات و المعلومات والأفكار من المرسل إلى المستقبل في أقرب وقت ممكن و بأقل  
التكاليف،هذا ما يؤدي إلى تفعيل أداء الموظفين

**السؤال السادس :** ما هي الوسيلة التي تتلقى من خلالها المعلومات؟

**جدول رقم ( 16 ) :** الوسيلة التي يتلقى من خلالها الموظف للمعلومات<sup>1</sup>

الإجابات	المسؤول المباشر	الهاتف	الإعلانات	الاجتماعات	الكمبيوتر	كلهم	بعضهم	المجموع
العدد	18	01	11	04	02	02	07	45
النسبة المئوية	40%	2,22%	24,44%	8,88%	4,44%	4,44%	15,55%	100%

**الشكل رقم ( 12 ) :** الوسيلة التي يتلقى من خلالها الموظف للمعلومات



**التعليق :** تؤكد النتائج المحصل عليها في الجدول والشك ( 40 % )

للدور الكبير الذي يلعبه المسؤول المباشر من خلال تقديم التعليمات إلى المرؤوسين إما عن طريق

الإتصال الشفهي أو الكتابي أو غير اللفظي ( %24,44 )

الأكثر وضوحا ورسمية، ( %15,55 ) الوسائل التي  
(%8,88)

(%2.22) من الموظفين يتلقون المعلومات عن طريق الهاتف

هذا التنوع في الوسائل يرجع إلى تعدد المستويات التنظيمية

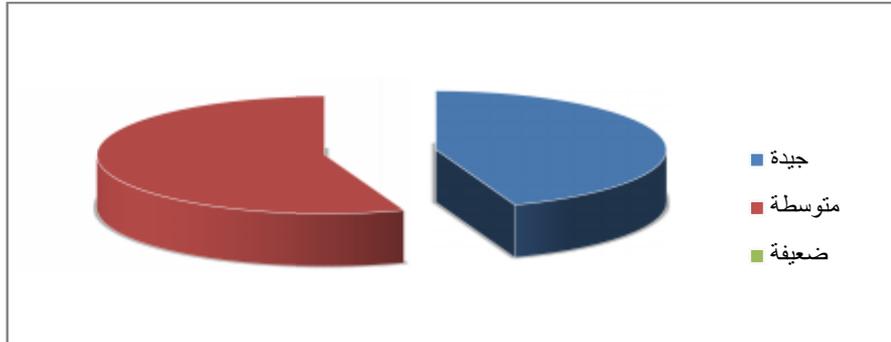
السؤال السابع :

جدول رقم (17) :

الإجابات	جيدة	متوسطة	ضعيفة	المجموع
العدد	20	25	00	45
النسبة المئوية	%44,44	% 55,55	%00	% 100

1

الشكل رقم ( 13 ) :



التعليق :

التي بلغت نسبتها ( % 55,55 )

من الموظفين يرون بأن التقنية الحديثة للإتصال متوسطة في معالجة المعلومات إلى ضعف قدرات الفرد في إستعماله لهذه التقنية الحديثة و أيضا يعود إلى عدم فعالية ن

(%44,44)

الفرد في استثمار قدراته لإستعمال التقنيات الحديثة في البلدية لتسهيل العمل الإداري من خلال الدور الذي تلعبه أجهزة الكمبيوتر في تخزين أكبر قدر ممكن من إلى تسهيل طريقة الحصول على الخدمات في أي وقت، بعيدا عن الإجراءات الروتينية التي تستغرق الكثير من الوقت، هذا إضافة إلى السرعة والدقة في إنجاز العمل، و تطوير نمط إجراء

تختار

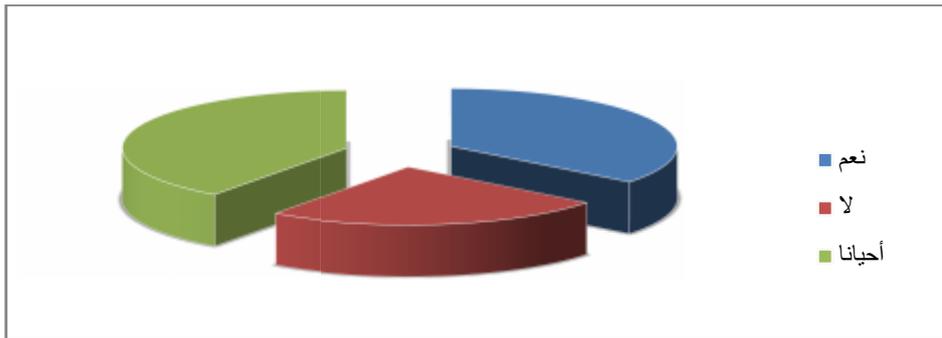
الخدمات و المعلومات التي يمكن تحويلها إلكترونيا لتسهيل

السؤال الثامن : توظف الكمبيوتر في جميع أعمالك داخل البلدية ؟

جدول رقم ( 18 ) : توظيف الكمبيوتر في جميع الأعمال داخل البلدية<sup>1</sup>

الإجابات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
العدد	18	11	16	45
النسبة المئوية	%40	%24,44	%35.55	%100

الشكل رقم ( 14 ) : توظيف الكمبيوتر في جميع الأعمال داخل البلدية



( 40 % )

التعليق :

في أعمالهم بالبلدية و هذه النسبة توفير التقنيات الحديثة للإتصال بالبلدية التي بلغت نسبة ( 35,55 % ) وهذا راجع إلى طبيعة

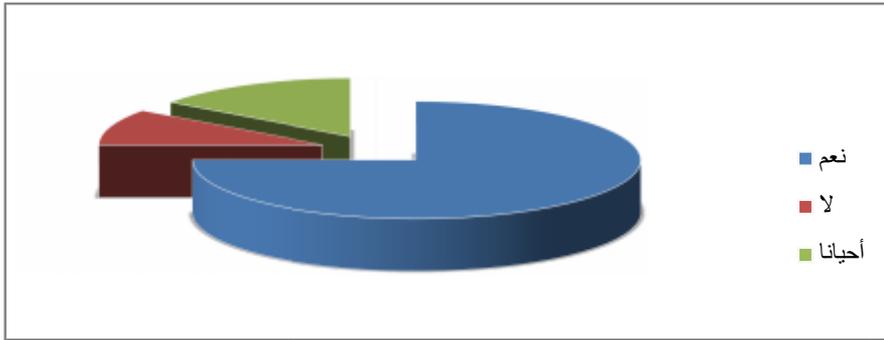
الوظيفة التي يشغلها كل موظف يحتاجون إلى الكمبيوتر لإنجاز أعمالهم (24,44%) المتبقية لا تستعمله نهائيا وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة كما سبق و ان ذكرنا .

السؤال التاسع: هل ترى أن شبكة الإتصال الإلكتروني الداخلي تساهم في رفع أدائك الوظيفي؟

جدول رقم ( 19): مدى مساهمة شبكة الإتصال الإلكتروني في رفع الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

الإجابات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
العدد	33	02	10	45
النسبة المئوية	%73,33	% 4,44	%22,22	% 100

الشكل رقم ( 15) : مدى مساهمة شبكة الإتصال الإلكتروني في رفع الأداء الوظيفي



التعليق: ( %73,33 )

بمساهمة شبكة الإتصال الإلكتروني في رفع أدائهم الوظيفي وهذا راجع إلى ما تقدمه من تسهيلات للتواصل بين مختلف المكاتب والفروع والمصالح...

(%22,22) اقروا بانها تساهم احيانا في رفع ادائهم الوظيفي ، والنسبة

المتبقية التي بلغت (%4,44) أقروا بدورهم عدم مساهمة شبكة الإتصال الداخلي في رفع

نستخلص أن شبكة الإتصال الإلكتروني الداخلي مهمة في البلدية ، نظرا للدور الكبير الذ  
في مجال تفعيل الإتصالات من جهة و تنمية روح التعاون بين الموظفين  
شبكة تفاعلية تربط بين مختلف المستويات التند

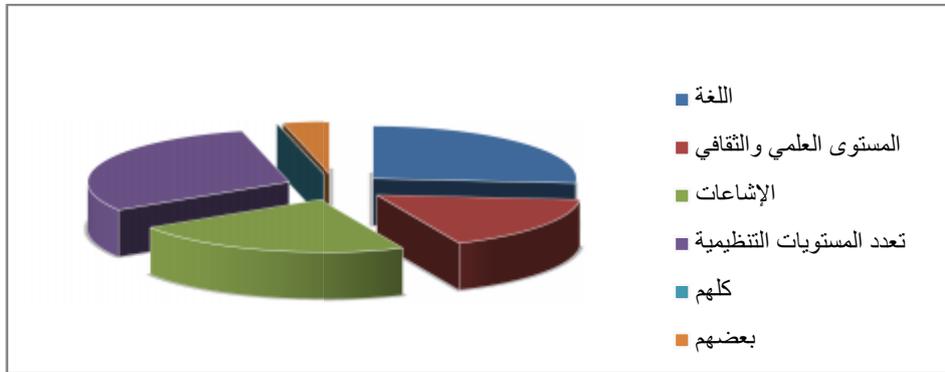
رابعا: معوقات الإتصال و أثرها على فعالية الأداء الوظيفي

السؤال العاشر : ما الذي يعرقل مختلف إتصالاتك داخل ؟

جدول رقم (20) : يمثل معوقات الإتصال في البلدية<sup>1</sup>

الإجابات	اللغة	المستوى العلمي والثقافي	الإشاعات	تعدد المستويات الإدارية	كلهم	بعضهم	المجموع
العدد	14	01	12	16	00	02	45
النسبة المئوية	%31,11	%2,22	%26,66	% 35,55	%0	4,44 %	%100

الشكل رقم (16) : معوقات الإتصال في البلدية



التعليق :

( % 35,55 )

(%31,11)

تي

(%4,44)

(%26,66)

ذكره ،مثلا هناك من يعيقه اللغة والمستوى العلمي والثقافي ... وهذا الإختلاف في النسب راجع إلى تعدد وجهات النظر بالمؤسسة وفي إ

الإدارية يعتبر العائق الرئيسي للإتصال المؤسساتاتي ،وهذا ما يؤثر

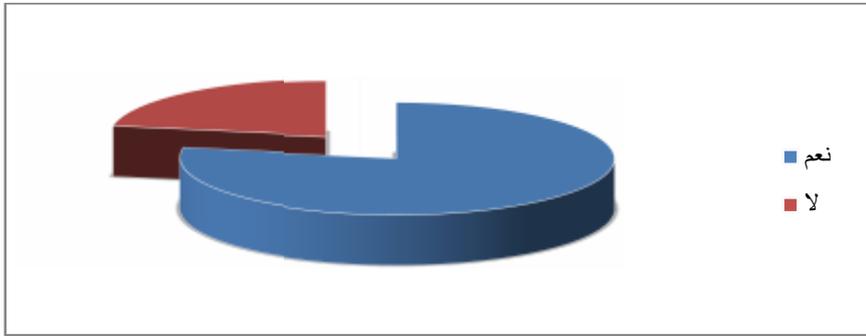
السؤال الحادي عشر : هل ترى أن قلة تقنيات الإتصال الحديثة ،أو توفرها بشكل محدود يؤثر ؟

1

جدول رقم ( 21 ) :

الإجابات	نعم	لا	المجموع
العدد	35	10	45
النسبة المئوية	%77,77	%22,22	% 100

الشكل رقم ( 17 ) :



( % 77,77 )

التعليق :

أو محدوديتها يؤثر سلب

على التكنولوجيا الحديثة ،أما على المستوى الميداني فالبلدية تتوفر على أجهزة

22,22 ) ، بالإضافة إلى الهاتف،

(%)

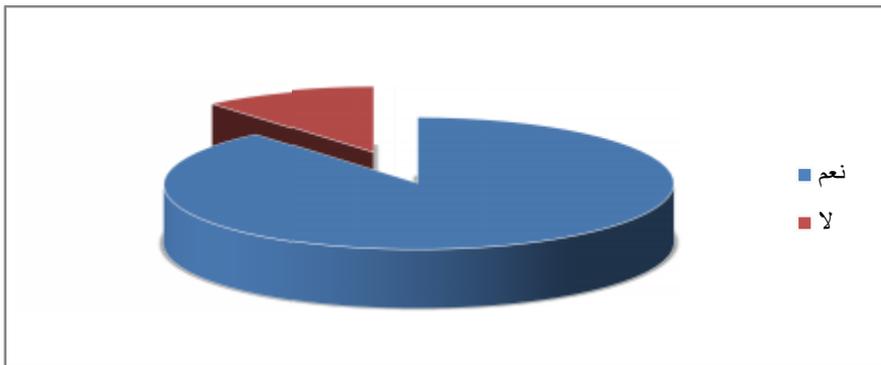
نستنتج مما سبق ان التقنية الحديثة اصبحت مهمة للغاية في العملية الإتصالية داخل البلدية ، لانها تساهم في تسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات و الأفكار... من المرسل إلى المستقبل في أقرب وقت ممكن و بأقل التكاليف ،هذا ما يؤدي إلى رفع أداء الأفراد الموظفين فيها

**السؤال الثاني عشر :** ترى أن عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية هو السبب الرئيسي في إعاقه تحسين ورفع الأداء الوظيفي ؟

**جدول رقم ( 22 ) :** عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية بأنه السبب الرئيسي في إعاقه تحسين ورفع الأداء الوظيفي<sup>1</sup>

الإجابات	نعم	لا	المجموع
العدد	40	05	45
النسبة المئوية	%88,88	%11,11	% 100

**الشكل رقم ( 18 ) :** يوضح عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية بأنه الرئيسي في إعاقه تحسين ورفع الأداء الوظيفي



( % 88,88 )

**التعليق :**

بأن عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين هو السبب الرئيسي في إعاقه تحسين ورفع الأداء

في البلدية، التلاحم الذي يحقق نتائج إيجابية سواء تعلق الأمر بفاعلية الإتصال أو بتفعيل الأداء الوظيفي مما يكون داعما لروح الفريق وروح التعاون داخل دة أو في نفس المستوى التنظيمي إلى مجموعة من الع :مشاعر التكبر واستصغار الآخرين ،حيث أن التكبر و التعالي لدى أحد طرفي الإتصال تحول دون التعاون لهذا تظهر العلاقات السيئة في العم افة إلى عدم التفاعل مع الموظفين يعيق هو الآخر تفاعل العملية الإتصالية ،هذا إضافة إلى عدم توافق الشخصية للموظفين مما تؤدي إلى إعاقة عملية ... ( 11,11 % )

### المطلب الثالث: قياس الإتصال المؤسسي والأداء الوظيفي بالبلدية

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى واقع الإتصال المؤسسي ببلدية تاشة زواقعة، والأداء

#### الفرع الأول: واقع الإتصال بالبلدية

من أجل جمع أكبر معلومات حول حقيقة الإتصالات بالمؤسسة أجرينا عدة مقابلات مع رؤساء المكاتب بالبلدية، والأمين العام للبلدية، ورئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تاشة زواقعة، بالإضافة إلى الموظفين فيها

أما نوع الإتصال المؤسسي بالبلدية هو الإتصال الرسمي بالإضافة إلى الاتصال غير الرسمي ، و الإتصال الرسمي مثل المقابلات الشخصية بموعد ( س الشعبي البلدي ) ،أما بالنسبة للإتصال غير الرسمي يتمثل في حضور الزوار من غير موعد مسبق تجاهات الإتصال المتبعة تكون في كل المستويات التنظيمية من اعلى إلى الاسفل بحيث يتصل رئيس المجلس الشعبي البلدي مع رؤساء المصالح وكذا الموظفين ...

رؤساء المصالح بالبلدية مع بعضهم البعض ، أما الإتصال من أسفل إلى أعلى يكون من قبل

الموظفين في أسفل السلم التنظيمي إلى المستويات الأعلى درجة منهم  
... وغيرها

والوسائل المستعملة في البلدية هي المقابلات، شبكة الإتصال الإلكتروني  
الهاتف والوسائل الكتابية تشمل التقارير أي مختلف

...

زائر أجنبي وذلك لا ملل في وسيلة الإتصال المستعمل

...

### الفرع الثاني: واقع الأداء الوظيفي بالبلدية

تعتبر بلدية تاشته زواقعة م لمى، والتي

1984

حسب الوظيفة التي يشغلها، والعمل بالبلدية ليس كباقي المؤسسات الأخرى فهي مؤسسة  
عنى أذ

في تقريب الإدارة للمواطن ، ومن ناحية أخرى هي كأداة في يد الدولة للإطلاع على انشغالات

وعلى العموم تتكون البلدية من عدد من المصالح لكل مصلحة مكاتب وفروع تقوم هذه المصالح  
بالوظائف الموكلة إليها، وهذا التقسيم للمصالح هدفه توز

... وغيرها من الوثائق التي

يحتاجها المواطن في حياته انه يجد في مكتب الشؤون الإجتماعية مثلا يقوم الموظفين بهذا

...

الموظفين في الفترة الأخيرة وجدو عدة تسهيلات في الأعمال الإدارية وهذا راجع إلى تجهيز وبالخصوص مصلحة الحالة المدنية والتي تم

إدراج كل الوثائق التي تستخرجها من السجلات بحيث تم توثيقها إلكترونيا

على ارتفاع أداء الموظف في أدائه لمهامه

المطلوبة في أسرع وقت ممكن

على المواطن قضاء مصالحه ببسر وسرعة، وبالرغم من فائدة هذه ال

العديد من الأخطاء التي ارتكبت في السجلات من قبل الموظفين السابقين والتي كش

في كتابة الألقاب والأسماء لبعض الما في السجلات والتي نتج عنها

لهذه الوثائق

ستخدام الكمبيوتر في جميع المكاتب وكذا وجود شبكة

والتي سهلت على الموظفين أداء مهامهم و

وذلك بالتقليل من التنقل بين المكاتب والمصالح

ة للغاية في العملية الإتصالية داخل البلدية ،

في تسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات، و تفعيل اداء الافراد العاملين بها من خلال استعمال

التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية بمصالح ومكاتب البلدية التي تساهم في انجاز الأعمال بكل

## خلاصة واستنتاجات:

يعتبر الإتصال المؤسسي ببلدية تاشة زوفاة خيارا استراتيجيا وه

التي ت عليها البلدية في تحقيق أهدافها

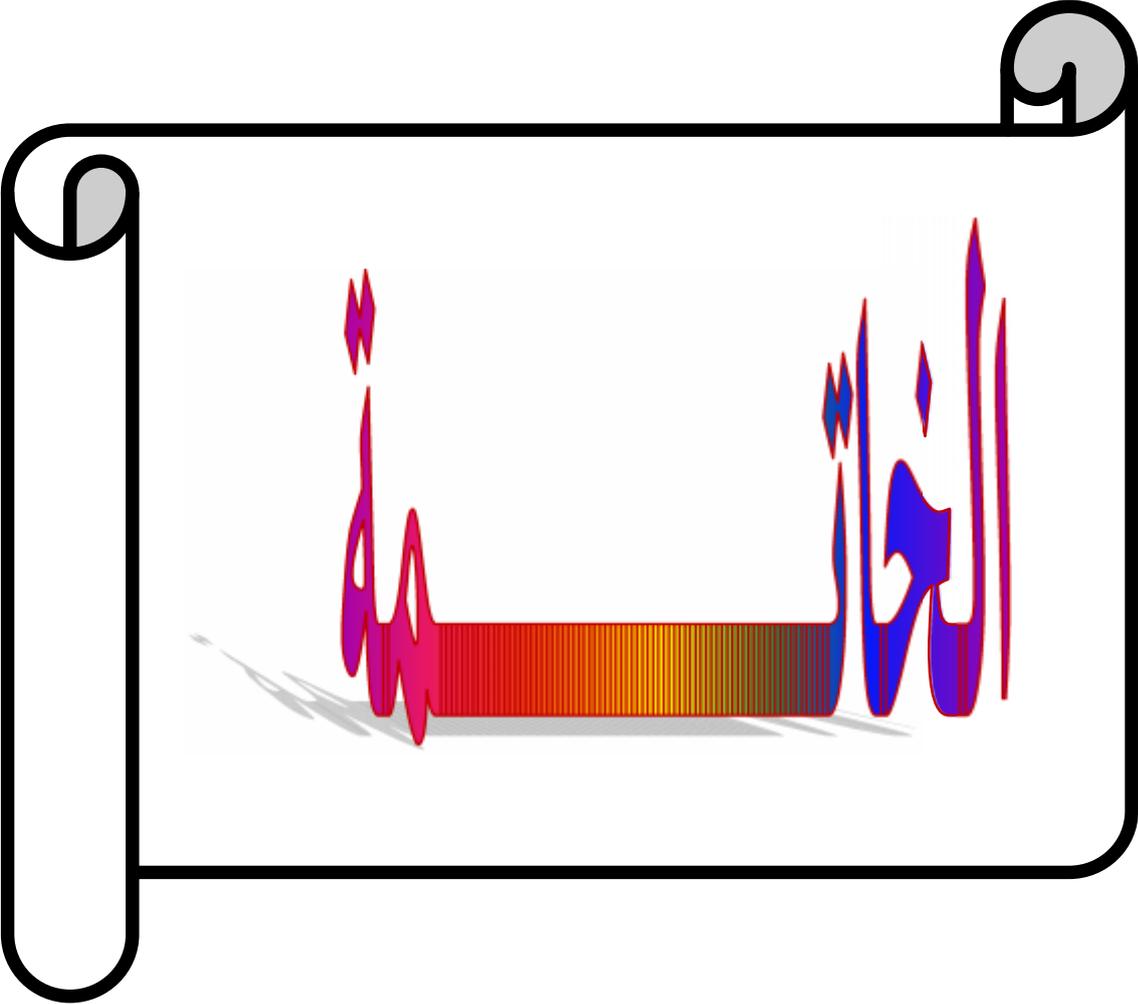
لمساهمتها من تقرب الإدارة إلى المواطن و تلبية احتياجاته فهي تقدم له مختلف الخدمات والتسهيلات لقضاء مصالحه، كما يساهم في رفع أداء الموظفين من خلال التسهيلات التي يقدمه

ة للغاية في العملية الإتصالية داخل البلدية ،لأنها تسد

في تسهيل عملية

التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية بمصالح ومكاتب البلدية التي تساهم في انجاز الأعمال

ينتج عن سوء الإتصال في المؤسسة عن جملة من المعوقات منها ما يتعلق بالرسالة نفسها ومنها ما يتعلق بالمستقبل ،إضافة إلى مجموعة من الجوانب الثقافية و الإجتماعية التي تؤثر على العملية الإتصالية و بالتالي تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي



## خلاصة عامة:

وفي الأخير نستخلص بأنه يجب على المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في طرق وأساليب التنظيم والتسيير في جميع المستويات الإدارية وكذا الإهتمام بالموارد البشرية على اعتبارها المورد الأساسي للمؤسسة ، كما يتوجب البحث عن أفضل الطرق و أنجع الأساليب لتحقيق أداء وظيفي فعال في جو يسوده التفاهم والإستقرار النفسي للعاملين ووفرة المعلومات الكاملة والضرورية ، لأن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم متغيرات العمل لا بد من متابعته ومراقبته وقياسه لأن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها

ومن خلال الخلاصة ومن أجل حل الإشكالية التي كانت تتضمن مامدى مساهمة الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية؟ افترضنا ما يلي:

- الإتصال المؤسسي يتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء أكانت هذه الجماهير داخلية او خارجية ، وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها.
  - يساهم الإتصال المؤسسي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة من خلال وفرة التكنولوجيا الحديثة للإتصال
  - تؤثر معوقات الإتصال المؤسسي على فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة
- ❖ اختبار الفرضيات:

✓ **الفرضية الأولى** : توصلنا من خلال الفرضية الأولى والتي كانت تفترض بأن الإتصال المؤسسي يتم بين إدارة وبين جماهيرها سواء أكانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها، انما لم تتحقق لان الإتصال المؤسسي يتم داخل المؤسسة وبين العاملين فيها ويكون في كل المستويات التنظيمية ويتضمن الإتصالات الرسمية وغير الرسمية

✓ **الفرضية الثانية**: توصلنا من خلال الفرضية الثانية والتي تفترض بأن الإتصال المؤسسي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة من خلال وفرة التكنولوجيا الحديثة للإتصال ،أنها تحققت لأن توفر التكنولوجيا وتقنيات الحديثة

في المؤسسة يسهل على الموظفين اداء واجباتهم و اعمالهم بسرعة وفعالية ،وبالتالي هذا التسهيل يرفع أدائهم الوظيفي مما يحقق أهداف المؤسسة

✓ **الفرضية الثالثة:** توصلنا من خلال الفرضية الثالثة والتي تفترض بأن معوقات الإتصال المؤسسي تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي بالمؤسسة ، انها محققت ، فتأخر المعلومات والقوانين في وصولها إلى الموظفين يعرقل أدائهم ويشعرهم بعدم الرضا والتهميش، وكذا عدم تبليغ متطلبات الافراد إلى الإدارة العليا وتوجهاتهم يعرقل ادائهم وغيرها من العراقيل ، إذن بدون وجود اتصال فعال في المؤسسة لا يمكن أن يرتفع الأداء

❖ **نتائج الدراسة:** توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الإتصال المؤسسي هو عملية لنقل وتبادل الآراء والأفكار والتوجهات ونقل المعارف... بين طرفين أو أكثر عبر عدة وسائل مختلفة منها الكتابية والشفهية وهو يتضمن نوعين من الإتصالات الرسمية وغير الرسمية، حيث تتميز العملية الإتصالية في أي مؤسسة باستمراريتها وعدم انقطاعها

2. الإتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركية المعلومات، وتشجيع سلوك الإستماع، وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية، كما يؤدي أدوارا مختلفة كالعامل على تحقيق الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة، ونقل المعلومات والآراء والتعبير عن الأفكار المراد ايصالها باستعمال الرموز المختلفة

3. تعتمد البلدية الإتصال النازل من خلال الأوامر والتوجيهات... ، الأمر الذي لا يسمح بنشر وتدعيم المبادرات الفردية ، بل يحصرها في إطار التنفيذ فقط للأوامر، كما تحتل الإتصالات الرسمية مساحات واسعة بها ، كما ان التطور التكنولوجي في مجال الإتصال الذي يشهده العالم فرض على البلدية محل الدراسة إلى استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاتصال ، نظرا لما لها من مزايا في تطوير العملية الإتصالية و تطوير أداء الموظفين كما تواجه عملية الاتصال بعض الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من فعاليتها

4. يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل أداء وظيفته ، بما يتوافق مع قدراته وإمكانياته ، كما أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعاليته ، منها

عوامل تتعلق بأهداف المؤسسة وعوامل متعلقة بالمستويات الإدارية وعوامل أخرى متعلقة بعلاقات الأفراد فيما بينهم ...

5. هناك علاقة قوية بين فعالية الإتصال وفعالية الأداء الوظيفي ،فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله، الأمر الذي يجعل تحقيق فعالية الأداء الوظيفي أمرا يصعب تحقيقه

❖ **التوصيات و الإقتراحات :**ومن خلال النتائج المقدمة في هذه الدراسة ،سنعرض بعض منها فيما يلي:

✚ إجراء دراسات تتعلق بتوجهات العاملين ،كي يتسنى للإدارة التعرف على آرائهم ومشكلاتهم والحصول على أكبر عدد ممكن من الإقتراحات بهدف تطوير المؤسسة وتحسين أداء الموظفين فيها

✚ تعزيز إجراء دورات تكوينية للموظفين للرفع من قدراتهم ومهاراتهم

✚ إعطاء فرصة للعاملين بتقديم اقتراحات لتحسين أو تطوير جوانب معينة من نشاط المؤسسة،حيث تقوم فيه اتخاذ القرار بفحص هذه الإقتراحات،وتنفيذ ما يتوافق و أهداف المؤسسة،لأن هذا النوع من الإتصالات يساهم في تنمية مشاعر إيجابية لدى

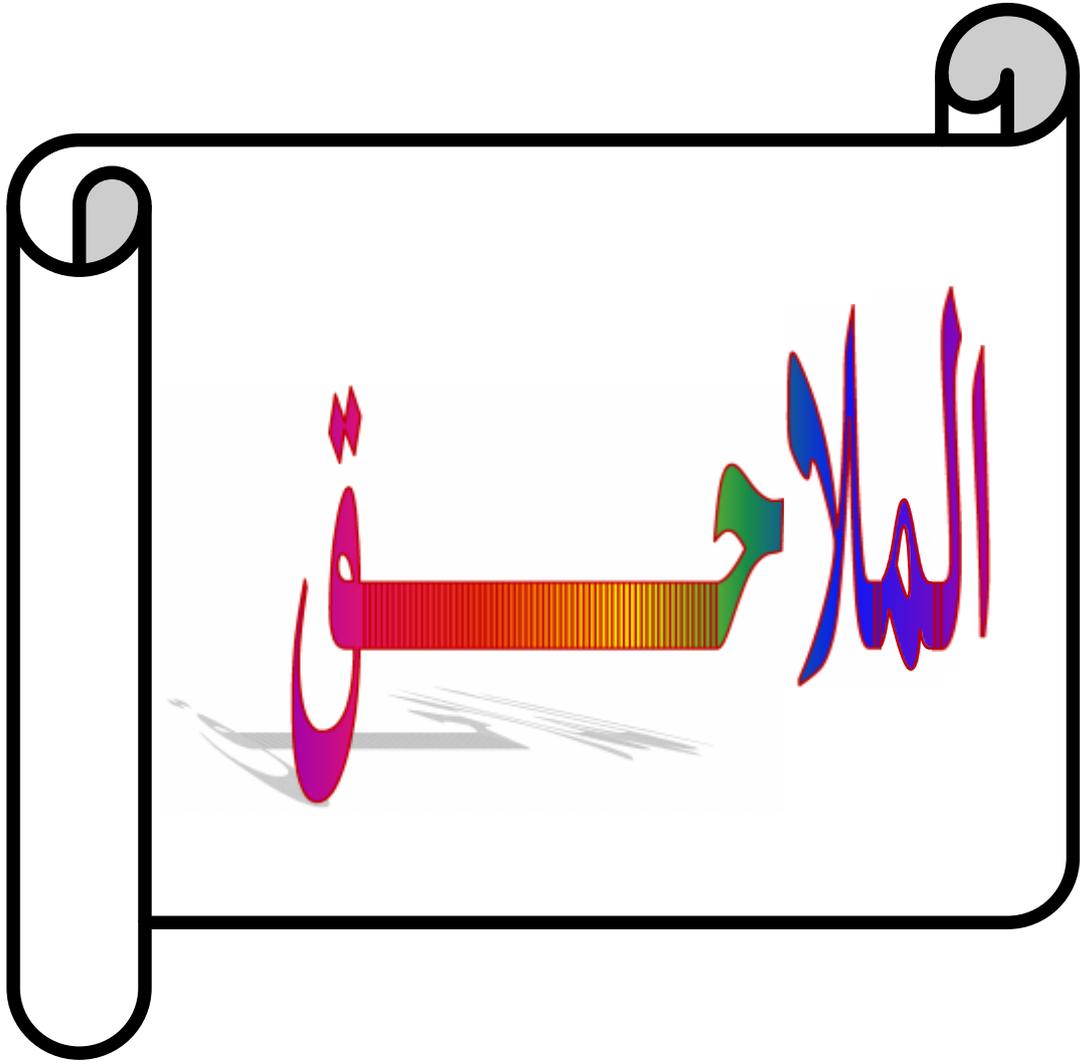
✚ توظيف الافراد كل حسب تخصصه وهذا للاستفادة اكثر من قدراتهم، وبالتالي تكتسب البلدية موظفين مؤهلين و مسؤولين في اداء وظائفهم وبهذا تتحقق اهداف المؤسسة

✚ تعزيز العمل الجماعي روح الفريق في العمل داخل المؤسسة، وبناء الثقة بين العاملين

✚ تطبيق مبدأ الجدارة و الاستحقاق بدل الولاء الشخصي و المحسوبية في التعيين بالبلدية

✚ تزويد البلدية بتوظيف إطارات جامعية متخصصة لتولي المناصب النوعية بالبلدية

✚ و منتخبي البلدية قصد تحسين أدائهم



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص : رسم السياسات العامة

إستمارة معلومات

الموضوع: دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية "دراسة حالة بلدية تاشته زواقعة" (2007-2015)

إشراف الأستاذ:

الطالبة :

تلعيش خالد

● موساوي حليلة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية من جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، تخصص رسم السياسات العامة، وسعيا منا في تطوير و ترقية البحث العلمي وإثرائه نقوم بدراسة ميدانية حول الإتصال المؤسسي ودوره في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية ببلدية تاشته زواقعة، و يسرنا أن تكون مشاركا بملأ هذا الإستبيان وذلك بوضع العلامة ( X ) في المكان المناسب لكل سؤال.

ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة هي مستخدمة لأغراض إحصائية لموضوع البحث .

وأخيرا نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا ومساعدتكم لنا في نجاح هذه الدراسة.

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

أولاً: عرض المعلومات الشخصية:

1. العمر: أقل من 23 سنة  من 23 إلى 30 سنة  من 30 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
2. الجنس: ذكر  أنثى
3. المستوى التعليمي: متوسط  تكوين مهني  ثانوي  جامعي  جامعي فما فوق
4. الأقدمية: أقل من سنة  من سنة إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانياً: اتجاهات الإتصال في البلدية

1. هل أنت راض عن الإتصال في البلدية؟ نعم  لا
2. كيف تصلك المعلومات؟ في وقتها  متأخرة
3. هل تحصل على المعلومات عن طريق هيكل الإتصالات الرسمية أو غير الرسمية؟  
الإتصالات الرسمية  الإتصالات غير الرسمية
4. من أي مستوى تنظيمي تأتيك المعلومات؟  
من المستوى الأعلى منك رتبة  نفس السلم التنظيمي  المستوى الأقل منك رتبة   
كلهم  بعضهم

ثالثاً: أثر تقنيات الإتصال الحديثة على فعالية الأداء الوظيفي

5. هل ترى أن تقنيات الإتصال متوفرة في البلدية؟ نعم  لا
6. ما هي الوسيلة التي تتلقى من خلالها المعلومات؟  
المسؤول المباشر  الهاتف  الإعلانات  الاجتماعات   
الكومبيوتر  كلهم  بعضهم
7. كيف تقيم قدرة التقنية الحديثة للإتصال على معالجة المعلومات؟ جيدة  متوسطة  ضعيفة
8. هل توظف الكومبيوتر في جميع أعمالك داخل البلدية؟ نعم  لا  أحيانا
9. هل ترى أن شبكة الإتصال الإلكتروني تساهم في رفع أدائك الوظيفي؟ نعم  لا  أحيانا

رابعاً: معوقات الإتصال وأثرها على فعالية الأداء الوظيفي

10. ما الذي يعرقل مختلف اتصالاتك داخل البلدية؟ اللغة  المستوى العلمي والثقافي  الإشاعات   
تعدد المستويات الإدارية  كلهم  بعضها
11. هل ترى أن قلة تقنيات الإتصال الحديثة، أو توفرها بشكل محدود يؤثر على أدائك الوظيفي؟ نعم  لا
12. هل ترى أن عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية هو السبب الرئيسي في إعاقه تحسين ورفع الأداء الوظيفي؟  
نعم  لا

" البلديات من الصنف الثاني "

البلديات من 20 ألف إلى 50 ألف نسمة

❖ المصالح الإدارية :تتكون من:

الأمانة العامة

(1 مصلحة التنظيم والشؤون العامة

أ- والتوجيه مكتب التنظيم و المنازعات

ب- مكتب الشؤون العامة،الانتخابات والجمعيات

ت- مكتب تنقل الأشخاص

ث- مكتب الاستقبال و الإعلام والتوجيه

1. فرع التنظيم

2. فرع المنازعات ، الجمعيات و الإحصائيات

3. فرع الشؤون العامة والحالة لمدينة

4. فرع الانتخابات ومسك سجل المنتخبين

5. فرع تنقل الأشخاص

6. فرع الاستقبال ، الإعلام

7. فرع الأرشيف والمحفوظات

(2 مصلحة الشؤون الإجتماعية والثقافية

أ- مكتب التربية ، الثقافة والفنون

ب- مكتب النشاط الإجتماعي

ت- مكتب الشؤون الصحية والنظافة

ث- مكتب الشباب ،الرياضة والتسلية



1. فرع الشؤون التربوية والمدرسية
2. فرع الثقافة، الفنون والمتاحف التاريخية
3. فرع الحفلات والتنشيط الثقافي
4. فرع الخدمات والنظافة المدرسية
5. فرع الخدمات الإجتماعية ( ميدان السكن ، إعانة أطفال الحضانة )
6. فرع النشاط في فائدة المعوقين ( السمعى البصرى )
7. فرع الصحة العمومية والنظافة
8. فرع الوقاية والصحة العمومية
9. فرع الترقية ومبادرة الشباب
10. فرع محاربة التلوث
11. فرع نشاطات حفظ المحيط الإيكولوجي

### 3) مصلحة المالية والموظفين

- أ- مكتب إحتياجات الميزانية، الصفقات والمزايدات
- ب- مكتب تنفيذ الميزانية والوكالة
- ت- مكتب التسيير العقاري
- ث- مكتب تكوين وتسيير الموظفين
1. فرع إحتياجات الميزانية
2. فرع الصفقات والمزايدة
3. فرع تنفيذ الميزانية و الوكالة
4. فرع تسيير الأثاث ومسك سجلات الجرد
5. فرع تسيير الأسلاك العقارية وسجل الممتلكات

### 4) مصلحة النشاط الإقتصادي

- أ- مكتب النشاط الإقتصادي
- ب- مكتب مخططات التنمية البلدية
- ت- مكتب المصالح العمومية للبلدية

1. فرع تنمية النشاط الصناعي ، الزراعي والتجاري
2. فرع التموين والتوزيع
3. فرع إعداد وضبط مداوات مشاريع البلدية
4. فرع الإنجاز والمتابعة الجسدية والمالية لمشاريع البلدية
5. فرع الأسواق والمذابح
6. فرع الإتصالات مع الشركات للبلدية ، والمؤسسات العمومية

❖ المصالح التقنية: تتكون من

(5) مصلحة التعمير وصيانة الطرق:

أ- مكتب التعمير

ب- مكتب التخطيط العمراني والدراسات المعمارية

1. فرع رخصة البناء

2. فرع التشييد والهدم والتجزئة

3. فرع تسيير المخطط المعماري الرسمي

4. فرع المناطق

5. فرع المعمارية العامة

(6) مصلحة صيانة الطرق ومختلف الشبكات

أ- مكتب صيانة الطرق ،الكهرباء العمومية،المرور والتطهير

ب- مكتب المياه والتطهير

ت- مكتب المحافظة على البيئة

1. فرع صيانة لطرق وتنظيم المرور

2. فرع الكهرباء العمومية ومختلف الشبكات

3. فرع المياه

4. فرع التطهير و التطبيق

(7) مصلحة الصيانة والتجهيز

أ- مكتب تسيير العتاد

ب- مكتب صيانة التجهيزات الجماعية

1. فرع تسيير المخازن العامة و الورشات

2. فرع تسيير حظيرة السيارات و العتاد

3. فرع صيانة المقابر و الأماكن العمومية

4. فرع صيانة الحظائر العقارية

(8) مصلحة الأشغال الجديدة و الإقتراحات الكبرى

أ- مكتب الدراسات التقنية

ب- مكتب الإنجاز ، ومتابعة التجهيزات

1. فرع الدراسات التقنية

2. فرع البرمجة و الإحتياجات

3. فرع الإنجازات و متابعة التجهيزات الإدارية و الإجتماعية

تأشئة زواقعة في:.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية عين الدفلى  
دائرة العبادية  
بلدية تاشنت زعاعة  
رقم / 2003 / 09

ق ر ر

- إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تاشنت زعاعة .
- بناء على القانون رقم : 08/90 المؤرخ في : 1990/04/07 . المنعلق بالبلدية .
  - بناء على المرسوم رقم : 59/85 المؤرخ في : 1985/03/23 المتضمن للقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية .
  - بناء على المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في : 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص و المطبق على العمال المنتمين الى قطاع البلديات .
  - بناء على المداولة رقم 21/91 المؤرخة في : 1991/08/11 المتضمنة هيكلية المصالح البلدية .
  - بناء على القرار رقم 31/91 المؤرخ في : 1991/08/13 المتضمن المصلافة على هيكلية مصالح الادارة و المناصب العليا المنصوص عليها في المداولة رقم 21/91 المؤرخة في : 1991/08/11
  - بناء على الارسال رقم : 2079 المؤرخ في : 1993/06/13 الصادر عن مصلحة المستخدمين و المتضمن اضافة فرع الارشيف و المحفوظات يلحق بمصالح الامانة العامة للبلدية .
  - بناء على الارسال رقم : 3950 المؤرخ في : 1996/08/24 الصادر عن مصلحة المستخدمين و المتضمن اضافة مكتب تسيير و تكوين المستخدمين بمصلحة الشؤون المالية و التنشيط الاقتصادي نظرا للكثافة السكانية لبلدية تاشنت زعاعة التي تقدر ب 19737 نسمة حسب احصائيات سنة 1998
  - بناء على الرسالة رقم 5943 المؤرخة في : 1999/12/08 الصادرة عن مصالح الولاية المتضمنة تجديد المخطط الهيكلي للادارة البلدية .
  - باقتراح من السيد الامين العام للبلدية

يسقط

المادة الاولى : يحدد القرار رقم 31/91 المؤرخ في : 1991/08/13 المتضمن المصادقة على هيكلية المناصب العليا للادارة لبلدية تاشنت زعاعة وفق البيان المرفق لهذا القرار .  
المادة الثانية : يكلف السيد الامين العام للبلدية و رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ هذا القرار .

تاشنت زعاعة في : 2003

رئيس المجلس الشعبي البلدي

محمد بن علي

1103

4

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية عين الدفلى  
دائرة العبادية  
بلدية ناشئة زقاعة

الهيكل التنظيمي للمناصب العليا للبلدية  
(يرفق بالقرار رقم: 2003/2003، المؤرخ في: 21 أبريل 2003)

( I ) - المصالح الإدارية تتكون من :

- الأمانة العامة،  
\* فرع الأرشيف و المحفوظات

1 - مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و التنشيط الاجتماعي و الثقافي، تتكون من:

أ - مكتب التنظيم و الشؤون العامة	* فرع المنازعات و التنظيم العام
ب - مكتب التنشيط الاجتماعي و الثقافي	* فرع الشؤون العامة (الانتخابات) الجمعيات
	* فرع الشؤون الصحية (الاجتماعية) الثقافية
	* فرع تنقل الأشخاص
	* فرع الثقافة (الرياضة) التسليّة
	* فرع الاستقبال، التوجيه و الإعلام العمومي

2 - مصلحة الشؤون المالية و التنشيط الاقتصادي : تتكون من:

أ - مكتب الشؤون المالية	* فرع احتياجات الميزانية (الصفقات) و المزايدات
ب - مكتب التنشيط الاقتصادي	* فرع التنفيذ للميزانية و التسيير المالي
ج - مكتب تسيير و تكوين المستخدمين	* فرع التسيير العقاري و المصالح العمومية و الوكالة
	* فرع النشاط الاقتصادي
	* فرع المخططات البلدية للتنمية

( II ) - المصالح التقنية تتكون من :

3 - مصلحة التعمير و مختلف الشبكات و التطهير، تتكون من :

أ - مكتب التعمير و مختلف الشبكات و التطهير	* فرع التعمير
ب - مكتب الصيانة و تسيير العتاد	* فرع مختلف الشبكات (التطهير) و حماية البيئة
	* فرع المياه (التطهير) الإنارة العمومية
	* فرع المخازن العامة، الورشات و حظيرة السيارات

4 - مصلحة التجهيز و الأشغال الجديدة، تتكون من :

أ - مكتب التجهيز	* فرع الدراسات التقنية برمجة المصاريف المعطاة، المخططات و الإحصائيات الاجتماعية و الاقتصادية
ب - مكتب الأشغال الجديدة	* فرع الإنجاز و صيانة التجهيزات الجماعية و العقارات المعمارية

رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي

المضاميل مكساوي

M3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



ولاية عين الدفلى  
دائرة العبادية  
بلدية تاشة زوقاغة

النظام الداخلي  
للجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية  
والرياضية والشباب

بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان من سنة 2011 المتعلق بالبلدية لا سيما المواد 36/35/32/31 .

وبناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 71 المؤرخة في 2014/12/23 المتضمنة إعادة تشكيل اللجان الدائمة لبلدية تاشنتة زوقاغة والمصادق عليها من طرف دائرة العبادية بتاريخ 2015/01/20 تحت رقم 01 .

الفصل الثاني : تشكيل اللجنة وصلاحياتها .

المادة 01: يحدد النظام الداخلي سير عمل اللجنة البلدية الدائمة للشؤون الإجتماعية و الثقافية و الرياضية و الشباب وفقا لأحكام المواد 36/35/32/31 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلقة بالبلدية.

المادة 02: تشكل اللجنة البلدية للشؤون الإجتماعية و الثقافية و الرياضية و الشباب من السادة:

- عضو المجلس الشعبي البلدي : فاروق عقلوش	رئيسا .
- عضو المجلس الشعبي البلدي : فريد ستوان	نائب الرئيس
- عضو المجلس الشعبي البلدي : عمر لعوراي	مقرر

المادة 03: تضطلع اللجنة كافة النشاطات التي تمت بصلة مباشرة أو غير مباشرة.

الفصل الثالث: نظام اجتماعات اللجنة

المادة 04: - تجتمع اللجنة بمقر البلدية بناء على استدعاء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي أو من طرف رئيسها بعد أن يفوض بذلك .

- يوضح بالاستدعاء تاريخ الاجتماع ومقر وساعة وجدول أشغال اللجنة  
- توجه هذه الاستدعاءات في غضون أربعة أيام سابقة ليوم الاجتماع ويمكن تخفيض هذه المدة ليوم واحد في حالة الاستعجال .

المادة 05: تجتمع اللجنة في دورة عادية مرة كل شهر كما يخول لها عقد دورة استثنائية كلما اقتضى نشاطها ذلك , وهذا بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو رئيسها أو ثلثي أعضائها بعد موافقة رئيس المجلس الشعبي البلدي .

المادة 06: تصح اجتماعات اللجنة بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها كما تعتبر نافذة وصحيحة كافة الاجتماعات التي تعقدها اللجنة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين بعد توجيه استدعاء ثاني بفارق يومين عن الأول.

المادة 07: ضبط الجلسة منوط برئيسها واه في هذا السياق إشعار رئيس المجلس الشعبي البلدي بكل إخلال بالسير الحسن لاجتماعات اللجنة وكل خرق لنظامها الداخلي .

كما يخول لكل عضو من أعضاء اللجنة إخطار رئيس المجلس الشعبي البلدي كتابيا بكل خرق لنظامها الداخلي.

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



ولاية عين الدفلى  
دائرة العبادية  
بلدية تاشته زواقعة

النظام الداخلي  
للجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار

بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان من سنة 2011 المتعلق بالبلدية لا سيما المواد 36./35/32/31

وبناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 71 المؤرخة في 2014/12/23 المتضمنة إعادة تشكيل اللجان الدائمة لبلدية تاشنتة زواقعة والمصادق عليها من طرف دائرة العبادية بتاريخ 2015/01/20 تحت رقم 01 .

الفصل الثاني : تشكيل اللجنة وصلاحياتها .

المادة 01: يحدد النظام الداخلي سير عمل اللجنة البلدية الدائمة للاقتصاد والمالية والاستثمار وفقا لأحكام المواد 36/35/32/31 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلقة بالبلدية.

المادة 02: تشكل اللجنة البلدية للاقتصاد والمالية والاستثمار من السادة:

- عضو المجلس الشعبي البلدي : فاطمة بلقسماوي رئيسا .
- عضو المجلس الشعبي البلدي : فتيحة قاسي نائب رئيس
- عضو المجلس الشعبي البلدي : محمد سليمان مقررأ

المادة 03: تضطلع اللجنة كافة النشاطات التي تمت بصلة مباشرة أو غير مباشرة لمجالات الاقتصاد والمالية والاستثمار مثل :

- دراسة الميزانية الأولية والإضافية ومتابعة تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المجلس الشعبي البلدي.

- دراسة الحساب الإداري للبلدية.

- العمل على إثراء ميزانية البلدية وبحث سبل تعزيز وتنويع مداخيلها.

- العمل على تسريع وتيرة التنمية بالبلدية.

- رفع مستوى الخدمة العمومية واستحداث آليات لتقريب الإدارة من المواطن.

الفصل الثالث: نظام اجتماعات اللجنة

المادة 04: - تجتمع اللجنة بمقر البلدية بناء على استدعاء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي أو من طرف رئيسها بعد أن يفوض بذلك .

- يوضح بالاستدعاء تاريخ الاجتماع ومقر وساعة وجدول أشغال اللجنة

- توجه هذه الاستدعاءات في غضون أربعة أيام سابقة ليوم الاجتماع ويمكن تخفيض هذه المدة ليوم واحد في حالة الاستعجال .

المادة 05: تجتمع اللجنة في دورة عادية مرة كل شهر كما يخول لها عقد دورة استثنائية كلما اقتضى نشاطها ذلك , وهذا بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو رئيسها أو ثلثي أعضائها بعد موافقة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



ولاية عين الدفلى  
دائرة العبادية  
بلدية تاشته زواقعة

النظام الداخلي  
للجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة

## الفصل الأول : أحكام تمهيدية

بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان من سنة 2011 المتعلق بالبلدية لا سيما المواد 36/35/32/31.

وبناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 71 المؤرخة في 2014/12/23 المتضمنة إعادة تشكيل اللجان الدائمة لبلدية تاشتة زوفاغة والمصادق عليها من طرف دائرة العبادية بتاريخ 2015/01/20 تحت رقم 01 .

## الفصل الثاني : تشكيل اللجنة وصلاحياتها .

المادة 01: يحدد النظام الداخلي سير عمل اللجنة البلدية الدائمة للصحة و النظافة و حماية البيئة وفقا لأحكام المواد 36/35/32/31 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلقة بالبلدية.

المادة 02: تشكل اللجنة البلدية للصحة والنظافة وحماية البيئة من السادة:

- عضو المجلس الشعبي البلدي : أحمد مرساوي رئيسا .
- عضو المجلس الشعبي البلدي : أحمد كنفار نائب رئيس
- عضو المجلس الشعبي البلدي : شافية بودالي مقررأ

المادة 03: تضطلع اللجنة كافة النشاطات التي تمت بصلة مباشرة أو غير مباشرة لمجالات الصحة و النظافة و حماية البيئة مثل :

- العمل على حماية البيئة و مكافحة التلوث.
- محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه.
- العمل على عدم وإنشاء المشاريع الخاصة بالمساحات الخضراء واقتراح المشاريع الخاصة بتوزيع و صيانة المياه.
- الحرص على احترام معايير الجودة والنظافة لمختلف المنتجات خاصة الغذائية منها ترسيخ الوعي البيئي.
- التشجيع والمشاركة في تنظيم حملات توعية نظافة وتشجير..... الخ.

## الفصل الثالث: نظام اجتماعات اللجنة

المادة 04: - تجتمع اللجنة بمقر البلدية بناء على استدعاء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي أو من طرف رئيسها بعد أن يفوض بذلك .

- يوضح بالاستدعاء تاريخ الاجتماع ومقر وساعة وجدول أشغال اللجنة
- توجه هذه الاستدعاءات في غضون أربعة أيام سابقة ليوم الاجتماع ويمكن تخفيض هذه المدة ليوم واحد في حالة الاستعجال .

## الفصل الأول : أحكام تمهيدية

بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان من سنة 2011 المتعلق بالبلدية لا سيما المواد 36./35/32/31

وبناء على مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 71 المؤرخة في 2014/12/23 المتضمنة إعادة تشكيل اللجان الدائمة لبلدية تاشنتة زوقاغة والمصادق عليها من طرف دائرة العبادية بتاريخ 2015/01/20 تحت رقم 01 .

## الفصل الثاني : تشكيل اللجنة وصلاحياتها .

المادة 01: يحدد النظام الداخلي سير عمل اللجنة البلدية الدائمة لتهيئة الإقليم والتعمير والسياحة و الصناعات التقليدية وفقا لأحكام المواد 36/35/32/31 من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلقة بالبلدية.

المادة 02: تشكل اللجنة البلدية لتهيئة الإقليم و التعمير و السياحة و الصناعات التقليدية من السادة:

- عضو المجلس الشعبي البلدي : عائشة عبدلي رئيسا .
- عضو المجلس الشعبي البلدي : عبد القادر صامت نائب الرئيس
- عضو المجلس الشعبي البلدي : نجود بودلال مقرر

المادة 03: تضطلع اللجنة كافة النشاطات التي تمت بصلة مباشرة أو غير مباشرة لمجالات تهيئة الإقليم و السياحة و الصناعات التقليدية.

## الفصل الثالث: نظام اجتماعات اللجنة

المادة 04: - تجتمع اللجنة بمقر البلدية بناء على استدعاء من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي أو من طرف رئيسها بعد أن يفوض بذلك .

- يوضح بالاستدعاء تاريخ الاجتماع ومقر وساعة وجدول أشغال اللجنة
- توجه هذه الاستدعاءات في غضون أربعة أيام سابقة ليوم الاجتماع ويمكن تخفيض هذه المدة ليوم واحد في حالة الاستعجال .

المادة 05: تجتمع اللجنة في دورة عادية مرة كل شهر كما يخول لها عقد دورة استثنائية كلما اقتضى نشاطها ذلك , وهذا بطلب من رئيس المجلس الشعبي البلدي أو رئيسها أو ثلثي أعضائها بعد موافقة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

المادة 06: تصح اجتماعات اللجنة بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها كما تعتبر نافذة وصحيحة كافة الاجتماعات التي تعقدها اللجنة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين بعد توجيه استدعاء ثاني بفارق يومين عن الأول.

المادة 07: ضبط الجلسة منوط برئيسها و في هذا السياق إشعار رئيس المجلس الشعبي البلدي بكل إخلال بالسير الحسن لاجتماعات اللجنة وكل خرق لنظامها الداخلي .  
كما يخول لكل عضو من أعضاء اللجنة إخطار رئيس المجلس الشعبي البلدي كتابيا بكل خرق لنظامها الداخلي.

## Répartition de La Population et de L'habitat (par agglomération) Au 31/12/2014

Daira : EL-Abadia

Commune : Tacheta



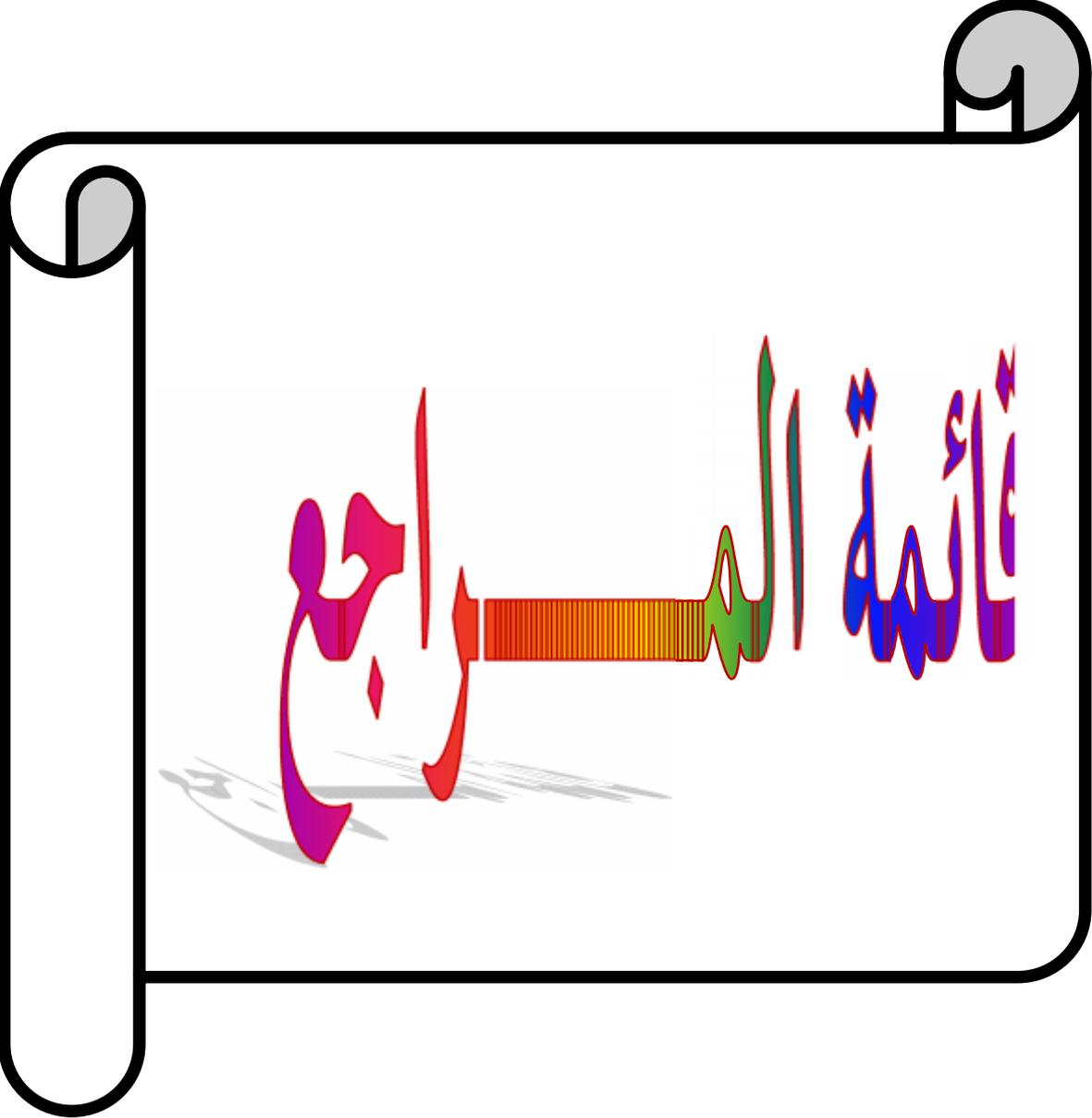
Répartition Spatiale	DISTRICT RGPH 2008		ILOT RGPH 2008	Nbre	Taux Dacc 98-08	Nombre De ménages	Pop Au 31/12/2014			Habitat Au31/12/2014			Programme en cours	
	N-°	Nbre					Mas	Fem	Tot	Logt occ	Logt vide	Logt Total		
Agglomeration chef lieu	Tacheta centre	32	1	3-4-5-6-7	5	183	637	571	1208	148	12	160	02	
		33	1	1-2-8-11-12-15-16	7	211	626	649	1275	140	19	159	13	
		34	1	9-10-14-13-17-18-19	7	152	498	529	1027	139	21	160	03	
		35	1	20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31	12	208	731	709	1439	162	24	186	04	
S/T ACL			4		31	1.91%	754	2492	2458	4950	589	76	565	22
Agglomeration Secondaire(as)	Ouled Bassa	26	1	3-7	2	151	601	557	1158	103	26	129	03	
		27	1	4-9-10-11-14-13-15-16-17-18	10	227	592	572	1164	182	29	211	03	
		28	1	5-6	2	132	410	428	839	112	19	131	01	
		29	1	1-12	2	144	528	544	1072	120	13	133	03	
		S/T Quartier	4	4		16	654	2131	2101	4232	517	87	604	10
		Beni Youcef	24	1	1	1	114	424	404	828	94	11	105	00
			25	1	2-3-4-5	4	115	416	425	841	85	19	104	00
		S/T Quartier	2	2		5	228	841	828	1669	179	30	209	00
		Ghemamza	30	1	1-2-3-4-5-6-7-8-9-12	10	138	515	511	1026	100	22	122	08
		S/T Quartier	1	1		10	138	515	511	1026	100	22	122	08
Ouled Addi	31	1	1-2-3-4-5-6-7-8	8	136	518	513	1031	114	17	131	18		
S/T Quartier	1	1		8	136	518	513	1031	114	17	131	18		
S/T AS		08		39	3.94%	1156	4005	3953	7958	910	156	1066	36	

## Répartition de La Population et de L'habitat (par agglomération) Au 31/12/2014

Daira : EL-Abadia

Commune : Tacheta

Répartition Spatiale	DISTRICT RGPH 2008		ILOT RGPH 2008		Taux Dacc 98-08	Nombre De ménages	Pop Au 31/12/2014			Habitat Au31/12/2014			Programme en cours	
	N°	Nbre	N°	Nbre			Mas	Fem	Tot	Logt occ	Logt vide	Logt Total		
Zone Eparse(ZE)														
Ain L ouza	01	01	/	/	/	123	425	410	835	101	12	113		01
Ouled Saleh2	02	01	/	/	/	113	395	382	777	83	23	106		05
Ouled Saleh1	03	01	/	/	/	99	332	324	656	88	03	91		04
Ouled Ali	04	01	/	/	/	88	294	294	588	73	08	81		03
Bouyaalou	05	01	/	/	/	67	228	214	442	55	04	59		00
Ouled Bouali	06	01	/	/	/	100	353	358	711	94	16	110		14
Sellemma	07	01	/	/	/	65	202	202	404	47	03	50		00
laamourène	08	01	/	/	/	63	218	212	430	56	29	85		00
Dar Mhella	09	01	/	/	/	88	323	301	624	71	13	84		08
Khebabza	10	01	/	/	/	95	328	273	601	90	17	107		35
Mardja	11	01	/	/	/	69	261	253	513	56	03	59		03
Kalaa	12	01	/	/	/	68	228	251	480	65	18	83		00
Sidi Arbi	13	01	/	/	/	99	337	333	670	93	20	113		07
Graouza	14	01	/	/	/	79	275	257	532	73	01	74		03
Nessissa	15	01	/	/	/	60	224	248	472	50	05	55		00
Ouled Maafa	16	01	/	/	/	68	226	235	461	55	11	66		14
Ouled Henni	17	01	/	/	/	131	419	443	863	115	14	129		06
Elka	18	01	/	/	/	102	379	406	785	89	11	100		04
Souk Letnine	19	01	/	/	/	81	333	310	643	72	06	78		16
Zougagha	20	01	/	/	/	25	80	68	148	23	47	70		00
Kahouet khemist1	21	01	/	/	/	69	304	278	581	63	11	74		00
Kahouet khemis2	22	01	/	/	/	79	276	272	549	66	20	86		00
Laayoune	23	01	/	/	/	74	269	290	559	57	08	65		19
S/TZE	/	/	/	/	/	1904	6709	6615	13324	1635	303	1938		142
Totale commune	/	35	/	/	70	3814	13206	13026	26232	3134	535	3569		200



## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

### I. المصادر:

1) القرآن الكريم:

2) المعاجم

1. البعلبكي روجي ، المورد الثلاثي- قاموس ثلاثي اللغات عربي-انكليزي- فرنسي، الطبعة 04. بيروت: دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر ، 2008، ص 27
2. جبران مسعود ، الرائد-معجم ألفبائي في اللغة والأعلام، الطبعة 03. بيروت: دار العلم للملايين مؤسسة ثقافية للتأليف و الترجمة والنشر، 2005
3. زيتون وضاح ، المعجم السياسي . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي ، 2010
4. الشوبكي سمير ، المعجم الإداري، الطبعة 01. عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع ودار المشرق الثقافي ، 2006
5. عجان عزة ، المفضل- قاموس عربي للتلاميذ والطلاب . الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003
6. الفار محمد جمال ، المعجم الإعلامي، الطبعة 01. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع و دار المشرق الثقافي، 2006

7. المنجد في اللغة العربية ، الطبعة 02. بيروت: دار المشرق ، 2001

### II. الكتب

1) كتب باللغة العربية

8. أبو شنب جمال ، العلاقات الإنسانية - دراسة في مهارات الإتصال والتعامل. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 2009
9. أندروي سيزلاقي، ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، (تر: جعفر أبو القاسم محمد). السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991
10. بدوي أحمد زكي ، ومحمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى العاملة . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1984

11. برير كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 02. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000
12. بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 01. لبنان: دار النهضة العربية، 2002
13. بوحوش عمار ، الإتجاهات العامة في الإدارة . الجزائر : المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، 1988
14. بوحوش عمار ، ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 02. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999
15. الجوهر محمد ناجي ، الإتصال التنظيمي ، الطبعة 01. الإمارات العربية : دار الكتاب الجامعي ، 2000
16. جيري جراي ، الإشراف ، (تر: وليد عبد اللطيف هوانة) . السعودية : مركز البحوث، 1988
17. الجيلاني حسن ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1983
18. حجاب محمد منير ، و وهي سحر محمد ، المدخل الأساسي للعلاقات العامة-مدخل سلوكي . القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995
19. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2005
20. حريم حسين ، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004
21. حسن عادل ، العلاقات العامة ، الطبعة 03 . بيروت : دار النهضة العربية للطبع والنشر ، 1999
22. حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008
23. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2006
24. خاطر أحمد ، مقدمة في إدارة المؤسسات الإجتماعية . القاهرة: دار الكتاب الجامعي الحديث ، 1982

25. دادى عدون ناصر ، الإتصال ودوره فى كفاءة المؤسسة الإقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: [د.د.ن] ، 2004
26. الدجاني محمد سليمان ، منهجية البحث العلمى فى علم السياسة. ب ط، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008م
27. درة عبد البارى إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء فى المنظمات . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003
28. درة عبد البارى إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2008
29. درة عبد البارى إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية فى القرن الحادى والعشرين، الطبعة 01. الأردن: دار وائل للنشر، 2008
30. درويش عبد الكريم ، و تكلا ليلى، أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية ، 1976
31. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ،الدار الجامعية، 2003
32. زويلف مهدي ، إدارة الأفراد، الطبعة 01. عمان: دار مجدلاوى للنشر، 1994
33. سالم فؤاد الشيخ وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة 05 . الأردن : مركز المكتب الأردنى ، 1995 ،
34. السكارنه بلال خلف ، التطوير التنظيمى والإدارى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009
35. سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003
36. سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمى . الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة ، 2003
37. سيد مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمى- رؤية معاصرة. [ب.ب.ن]: [د.د.ن] ، 2000، ص 147
38. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق، 2005
39. الشبكشى صالح ، العلاقات الإنسانية فى الإدارة . بيروت: دار الفكر العربى ، 1978
40. شلبى محمد ، المنهجية فى التحليل السياسى ( المفاهيم . المناهج . الاقترابات . الأدوات). الجزائر، [د،ب،ن]، 1997م

41. صالح رشيد ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق . الجزائر : دار هومة ، 2003
42. الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007
43. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009
44. الطائي يوسف حجيم ، والفضل مؤيد عبد الحسين ، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة 01. عمان: مؤسسة الوراق للنشر، 2006
45. عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2005
46. عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية . مصر : الدار الجامعية ، 2005
47. عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الإنساني في المنظمات . الإسكندرية: الدار الجامعية طبع - نشر وتوزيع، 2001
48. العبد عاطف عدلي ، الإتصال والرأي العام. القاهرة: دار الفكر العربي، 1995
49. عبوي زيد منير ، فن الإدارة بالإتصال ، الطبعة 01 . الأردن : دار دجلة ، 2008
50. عبيدات محمد وآخرون ، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات ، الطبعة الثانية . عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 1999
51. العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة. السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995
52. عزي عبد الرحمان ، الإعلام والتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992
53. عزي عبد الرحمن ، عالم الإتصال. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992
54. العشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991
55. العطروري محمد فهمي ، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة. القاهرة: عالم الكتب، 1991
56. العلمية، 2006
57. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع
58. الفاعوري رفعت عبد الحليم ، إدارة الإبداع التنظيمي . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، 2005

59. فليه فاروق عبده ، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة 01. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005
60. قدرى علي عبد المجيد ، اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات . الأزاريطة: دار الجامعة الجديدة ، 2008
61. القريوتي محمد قاسم ، مبادئ الإدارة النظريات- العمليات - الوظائف، الطبعة 02 . الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004
62. القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر، 2000
63. قوي بوحنية ، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010
64. اللوزي موسى ، التنظيم و إجراءات العمل، الطبعة 01. الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع ، 2002
65. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات . مصر: الدار الجامعية طبع - نشر - وتوزيع، 1999
66. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005
67. المصري أحمد محمد ، الإدارة الحديثة- الاتصالات - المعلومات - القرارات . الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2008
68. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003
69. منصور سعيد ، إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة ، الطبعة 01 . الجزائر : ديوان المطبوعات ، 2004
70. ميشال مان ، موسوعة العلوم الإجتماعية ، ( تر: عادل مختار الهواري ) . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1999
71. النجار فريد راغب ، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الإستراتيجي . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009
72. الهيتي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي ، الطبعة 02. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005

### III. المجالات والندوات:

73. عبد اللطيف عبد اللطيف ، و جودة محفوظ أحمد ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- 26 - العدد الثاني - 2010

74. الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، نوفمبر ، 2001

### IV. الرسائل الجامعية:

75. ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة ، رسالة ماجستير في الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم 2010

76. الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم 2003

77. محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين بالمؤسسة- دراسة حالة ثانوية أمزيل أمحمد بجزير ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013-2014

78. تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر-دراسة ميدانية على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي لحسين داي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03 2011 - 2012

79. المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010

80. الشمري سالم عواد ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، 2009

81. شنوفي نور الدين تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، علوم  
2005

82. دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة،  
2011

83. العكش علاء خليل محمد، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،  
2007

84. الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري . :  
ماجستير ، كلية العلوم الإدارية -  
2004

85. أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية "ترايب بوجمعة بشار"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية والتسيير، تخصص حوكت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011- 2012

86. ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، أكاد

87. دور الإتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة - دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع لولاية غليزان، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03 2009 - 2010  
V . المواقع الإلكترونية:

88. ، وارد في : [ . Noura alrasheed . // www . http :  
[ com/ ?p=661 ( 09 :50 / 2014 - 09 - 13 )

VI . المقابلات :  
89. ( 2015-04-19 )

(10:00)

( 2015-04-19 ) .90

(11:00)

(09:00) (2015-04-22) .91 مقابلة مع أحمد قويدر الواحد، الأمين العام

.92 مقابلة مع محمد دحاني، رئيس مكتب المستخدمين ، بتاريخ(2015-04-26)

(10:00)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

.VII كتب باللغة الأجنبية:

93. Alex muccheilli , **les sciences de l'information et de la communication**.paris:édition hachette,1995

94. Annie Batrolie ,**Communication et organisatio** .paris :  
édition les organisations ,1994

95. Jean-yvan Birrien , **Information et management**. Paris :  
édition Dunod,1970

96. Philippe Morel , **La communication d'entreprise** .paris :  
édition librairie Vuibert, 2000



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
79	يوضح أنواع الحوافز	01
86	يوضح أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي	02
112	يوضح تصنيف المستجوبين حسب الجنس	03
113	يوضح تصنيف المستجوبين حسب الفئة العمرية	04
114	يوضح تصنيف المستجوبين حسب المستوى التعليمي	05
115	يوضح تصنيف المستجوبين حسب الأقدمية	06
116	يوضح رضى الموظفين عن الإتصال في البلدية	07
117	يوضح كيفية الوصول للمعلومات	08
118	يوضح الجهات التي تتلقى منها المعلومات	09
119	يوضح المستوى التنظيمي الذي يتلقى منه الموظف المعلومات	10
120	يوضح وفرة تقنيات الإتصال في البلدية	11
121	يوضح الوسيلة التي يتلقى من خلالها الموظف للمعلومات	12
122	يوضح كيفية تقييم قدرة التقنية الحديثة للإتصال على معالجة المعلومات	13
123	يوضح توظيف الكومبيوتر في جميع الأعمال داخل البلدية	14
124	يوضح مدى مساهمة شبكة الاتصال الإلكتروني في رفع الأداء الوظيفي	15
125	يوضح معوقات الإتصال في البلدية	16
126	يوضح تأثير الأداء الوظيفي بقلّة أو وفرة تقنيات الإتصال الحديثة	17
127	يوضح مدى عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية بأنه السبب الرئيسي في إعاقة تحسين ورفع الأداء الوظيفي	18

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل التعداد العام للسكان والسكنات	98
02	يمثل المناصب العليا للبلدية لسنة 2015	106
03	يمثل فتح المناصب المالية للمستخدمين الدائمين لسنة 2015	107
04	يمثل المناصب المالية للأعوان المتعاقدين(عقد عمل غير محدد) لسنة 2015	108
05	يمثل فتح المناصب المالية للأعوان المتعاقدين(عقد عمل محدد المدة) لسنة 2015	108
06	يمثل عدد الإستثمارات الموزعة على الموظفين	111
07	يمثل تصنيف المستجوبين حسب الجنس	112
08	يمثل تصنيف المستجوبين حسب الفئة العمرية	113
09	يمثل تصنيف المستجوبين حسب المستوى التعليمي	114
10	يمثل تصنيف المستجوبين حسب الأقدمية	115
11	يمثل رضى الموظفين عن الإتصال في البلدية	116
12	يمثل كيفية الوصول للمعلومات	117
13	يمثل الجهات التي تتلقى منها المعلومات	118
14	يمثل المستوى التنظيمي الذي يتلقى منه الموظف المعلومات	119
15	يمثل وفرة تقنيات الإتصال في البلدية	120
16	يمثل الوسيلة التي يتلقى من خلالها الموظف للمعلومات	121
17	يمثل كيفية تقييم قدرة التقنية الحديثة للإتصال على معالجة المعلومات	122
18	يمثل توظيف الكومبيوتر في جميع الأعمال داخل البلدية	123
19	يمثل مدى مساهمة شبكة الاتصال الإلكتروني في رفع الأداء الوظيفي	124
20	يمثل معوقات الإتصال في البلدية	125
21	يمثل تأثير الأداء الوظيفي بقلّة أو وفرة تقنيات الإتصال الحديثة	126
22	يمثل مدى عدم التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في البلدية بأنه السبب الرئيسي في إعاقه تحسين ورفع الأداء الوظيفي	127

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
137	إستمارة	01
140	الهيكل التنظيمي لبلدية تاشتة	02
144	قرار خاص بالهيكل التنظيمي للمناصب العليا للبلدية	03
146	النظام الداخلي للجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية و الرياضية والشباب	04
148	النظام الداخلي للجنة الإقتصاد والمالية و الإستثمار	05
150	النظام الداخلي للجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة	06
152	الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية	07
154	السكان والسكنات في بلدية تاشتة زواقعة 2014	08



## فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
أ-ح	مقدمة:
10	الفصل الأول: التأصيل النظري والفكري للدراسة
11	تمهيد :
12	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإتصال المؤسسي
13	المطلب الأول: الإتصال مدخل نظري
13	الفرع الأول: مفهوم الإتصال و أهميته
18	الفرع الثاني: أنواع الإتصال و وسائله
26	المطلب الثاني: ماهية الإتصال المؤسسي
26	الفرع الأول: مفهوم الإتصال المؤسسي و أهميته
29	الفرع الثاني: أنواع الإتصال المؤسسي ووسائله
38	الفرع الثالث: معوقات الإتصال المؤسسي
40	المبحث الثاني : التأصيل النظري للأداء الوظيفي
41	المطلب الأول : ماهية الأداء الوظيفي
41	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

44	الفرع الأول :محددات الأداء الوظيفي
46	الفرع الثاني : معايير الأداء الوظيفي
47	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
47	الفرع الأول :مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
51	الفرع الثاني : خطوات تقييم الأداء الوظيفي وطرقه
55	الفرع الثالث: مشاكل ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
59	خلاصة واستنتاجات:
60	الفصل الثاني: علاقة الإتصال المؤسستي بالأداء الوظيفي
61	تمهيد:
62	المبحث الأول: أثر الإتصال و التكنولوجيا على الأداء الوظيفي
63	المطلب الأول: الإتصال و أثره على الأداء الوظيفي
68	المطلب الثاني: التكنولوجيا و أثرها على الأداء الوظيفي
73	المبحث الثاني: المحددات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي ( الرضا الوظيفي، الحوافز، الثقافة التنظيمية )
74	المطلب الأول:أثر الرضا الوظيفي والحوافز على الأداء الوظيفي
74	الفرع الأول: الرضا الوظيفي و أثره على الأداء الوظيفي
78	الفرع الثاني:الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي
83	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

93	خلاصة واستنتاجات:
94	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي (دراسة حالة بلدية تاشنتة زواقعة) "2007-2015"
95	تمهيد:
96	المبحث الأول: بطاقة فنية عن البلدية
97	المطلب الأول: تقديم عام للبلدية
100	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية و الحالة العددية للموظفين فيها
109	المبحث الثاني: واقع الإتصال المؤسسي و الأداء الوظيفي بالبلدية
110	المطلب الأول: خطوات الدراسة الإجرائية
112	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
128	المطلب الثالث: قياس الإتصال المؤسسي والأداء الوظيفي
131	خلاصة و استنتاجات:
133	الخاتمة:
137	الملاحق:
157	قائمة المراجع
166	قائمة الأشكال والجداول
	فهرس الموضوعات
	ملخص الدراسة



## Résumé

Cette étude vise à répondre à une problématique, qui a tenté d'identifier le rôle de la communication institutionnelle pour améliorer la performance fonctionnelle au niveau des collectivités locales en Algérie nous avons pris la commune de Tacheta zougara comme un modèle à fin de réaliser une étude pratique, tout souhaitant aboutir des résultats du fait.

Cette étude a également tenté de dévoiler la vérité de la communication institutionnelle à travers sa définition, son importance ses types et les moyens utilisés dans la communication, et aussi la performance fonctionnelle visent son concept, ses critères essentiels, ses déterminants ainsi que l'évaluation de la performance, son superviseur et les obstacles auxquels elle fait face. Notre étude a également démontré la relation qui relie ces deux derniers à travers la technologie, les motivations, la solifaction et la culture d'entreprise pour promouvoir la performance fonctionnelle ainsi que Cette étude a visé à montrer le rôle de la communication institutionnelle pour améliorer cette performance à partir d'une étude empirique sur la commune de Tacheta zougara.

**Université Djillali Bounama khemis Miliana**  
**Faculté des droits et des sciences politiques**

**Département des sciences politiques**



**Le rôle de la communication institutionnelle pour  
promouvoir la fonctionnalité des collectivités locales  
en Algerie**

**La commune Tacheta; étude d'état 2015 – 2007**

Mémoire d'obtenir un diplôme de master en sciences politiques

**Spécialité:** L'élaboration des politiques générales

**Présenté par l'étudiante:**

\* Moussaoui Halima

**sous la supervision :**

\*Dr. Khalid Talaiche

**Jurie:**

1. D.....president.
2. D. Khalid Talaiche.....encadreur
3. D.....un membre

**Juine :2015**