

قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: إتصال تنظيبي

## مذكرة ماستر تحت عنوان

# أثر إستراتيجية الإتصال التنظيبي على أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب ولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• مسعودي بدر الدين

من إعداد الطلبة:

• نبالي سليم

• فهادة زهور

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ. د. سلطاني علي	أستاذ تعليم عال	رئيسا
د. مسعودي بدر الدين	أستاذ محاضر قسم ب-	مشرفا ومقررا
أ. آيت محند نوري	أستاذ مساعد قسم أ-	عضوا ممتحنا

# شكر وعرفان

الحمد لله المنعم الذي أسبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنه  
الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم والصلاة والسلام على  
محمد بن عبد الله وعلى اله وصحبة أجمعين إلى يوم الدين

أما بعد:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

﴿لا يشكر الله من لا يشكر الناس﴾

عملا بهذا الحديث الصحيح عن رسول الله من الواجب علي التوجه  
بالشكر للأستاذ الفاضل

﴿الدكتور مسعودي بدر الدين﴾

الذي قبل الإشراف على هذا العمل والذي خصنا بالتوجيه  
والنصائح العلمية فبارك الله في جهده وجزاه خير الجزاء  
كما أتقدم بالشكر والامتنان

﴿لعمال وموظفي مديرية الضرائب ولاية تبسة﴾

على مجهودهم ورحابة صدورهم

كما لا يفوتني التوجه بالشكر والتقدير

لكل عمال وموظفي قسم إعلام وإتصال

وعلى رأسهم أساتذة فوج 3 على ما قدموه لنا من

معلومات طيلة فترة الدراسة والشكر موصول

أيضا لعمال الكلية وطاقمها الإداري

# إهداء

باسم الأعلى الذي لا يعلى عليه شيء باسم الكبير الذي لا كبير سواه باسمه تعالى وكفى وصل وسلم على سيدنا وحبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام اهدي ثمرة نجاحي إلى الذي قال فيهما الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما" 23" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" 24"

سورة الإسراء الأيتان: 23-24

اهدي هذا العمل إلى من كانت لي شعلة أنارت دربي ، وعلمتني معنى الحياة وزرعت فيا بذور الأمل ، وبثت روح المثابرة وحب النجاح ، وغرست فيا الصمود والثقة بالنفس .

إلى أغلى جوهرة في الوجود ، إلى التي قل عنها الرسول صل الله عليه وسلم:

" الجنة تحت أقدام الأمهات " إلى "والدي" الغالية أدامها الله .

إلى رمز النقاء والحب والعطاء ، إلى الذي رباني فأحسن تربيتي .

إلى اعز وأغلى ما املك في الدنيا . "والدي" حفظه الله وأطال عمره .

إلى "إخوتي" دون استثناء فمزلتهم في قلبي على حد سواء .

إلى أخي الكبير والغالي على قلبي " حكيم" رمز العطاء بلا حساب ، رمز الصبر والوفاء القلب الطيب فهو السند الفريد في حياتي والكوكب

الذري الذي يبعث بنوره ليضيء ظلمة الحياة ، فهو مثلي الأعلى .

إلى البراءة والأعزاء على قلبي أبناء أختي: "إسلام" ، "أنس" ، "أدم" ، "أمير" ، "إلياس" .

إلى أولاد إخوتي وبناتهم: "أمان الله" ، "عبد الإله" ، "جواد علي" ، "ريتا" ، "تسنيم"

كما لا أنسى العزيزة على قلبي أمة الله ابنة أخي بل ابنة أختي والتي تحتل المكانة الأكبر في قلبي جعلها الله من الذرية الصالحة .

إلى الغالية على قلبي " نسيم" المتمسكة بمبادئ العزة والكبرياء

والأخلاق الحميدة ، وفقها الله وادم عليها نعمة الصحة والعافية .

إلى من تمننت ليا الخير ، وكانت دائما بقربي وقدمت ليا يد العون طيلة هذه السنوات ، فكانت نعمة الأخت والصديقة أختي العزيزة

"سوسن" أتمنى لها التوفيق في حياتها إن شاء الله .

إلى من تمنى ليا الخير ، وكان دائما بقربي وقدم ليا يد العون

طيلة هذه السنة فكان نعم الأخ والصديق أختي العزيزة "محمد"

إلى أخي "فؤاد" المرح البشوش دائما الذي لا يدرج جهدا في مساعدتي .

إلى أخي " صدام حسين" الحنون .

كذلك اهدي هذا العمل إلى روح جدي وجدتي طيب الله ثراهم وجعل مثواهم الجنة إن شاء الله .

كما لا أنسى زوجة أخي التي انتظرت نجاحي ولم تشهده التي

اختطفها الأقدار فكانت بمثابة الأخت

طيب الله ثراها وجعل مثواها الجنة إن شاء الله .

كما اهدي ثمرة جهدي هذا إلى من بعثهم القدر ليسطروا

معي على أجنحة الصداقة والأخوة .

إلى اعز أصدقائي: نبيل ، سفيان ، وسيم ، زكرياء ، إلياس ، صلاح

عيسى ، همام ، جلال ، عدلان ، لخميسي .

إلى كل من يذكرهم قلبي ، ولم يذكرهم قلبي بحبره على وريقي .

"اللهم انفعني ما علمتني وعلمني ما ينفعني"

"اللهم إني أسألك علما نافعا وعملا متقبلا ورزقا طيبا"

نبالي سليم

# قائمة المحتويات

	شكروعرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
الرقم	العنوان
أ	مقدمة
13 - 2	الفصل الأول: مدخل تصوري لموضوع الدراسة
3	1/ تحديد الإشكالية
5	2/ أهمية الدراسة
5	3/ أسباب اختيار الموضوع
6	4/ أهداف الدراسة
6	5/ فرضيات الدراسة
6	6/ الدراسات السابقة
8	7/ ضبط متغيرات الدراسة
9	8/ تحديد المفاهيم والمصطلحات
57 - 14	الفصل الثاني: التناول النظري لموضوع الدراسة
15	1/ الإتصال التنظيمي
15	1-1/ أهمية الإتصال التنظيمي
16	2-1/ أهداف الإتصال التنظيمي
17	3-1/ أنواع الإتصال التنظيمي
22	4-1/ أغراض الإتصال التنظيمي
23	5-1/ عناصر الإتصال التنظيمي
25	6-1/ وسائل الإتصال التنظيمي
27	7-1/ معوقات الإتصال التنظيمي
28	8-1/ النظريات المفسرة للإتصال التنظيمي

الرقم	العنوان
30	2/ إستراتيجية الإتصال التنظيمي
30	1-2/ أهمية الاستراتيجيات الفعالة في الاتصال التنظيمي
31	2-2/ أهداف إستراتيجية الاتصال التنظيمي
31	2-3/ علاقة الإتصال بالإستراتيجية
33	2-4/ كيفية إنشاء إستراتيجية إتصالات تنظيمية فعالة
35	2-5/ إجراءات التغلب على العوائق التي تعيث بناء إستراتيجية إتصال تنظيمي فعالة
37	3/ الأداء الوظيفي
37	1-3/ أهمية الأداء الوظيفي
37	2-3/ أهداف الأداء الوظيفي
38	3-3/ أنواع الأداء الوظيفي
38	3-4/ أبعاد الأداء الوظيفي
39	3-5/ محددات الأداء الوظيفي
41	3-6/ مكونات الأداء الوظيفي
42	3-7/ إجراءات تحسين مستوى الأداء
44	3-8/ تقييم الأداء الوظيفي
47	3-9/ النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
72 - 58	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
59	1/ منهج الدراسة
60	2/ مجتمع الدراسة
60	3/ طبيعة عينة الدراسة وتوزيعها
61	4/ الأسس العملية لأدوات البحث
65	5/ الوسائل الإحصائية المستعملة
65	6/ الدراسة الإستطلاعية
68	7/ مجالات البحث

الرقم	العنوان
98 - 73	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
74	1/ عرض وتحليل نتائج الدراسة
93	2/ إختبار صحة الفرضيات
95	3/ النتائج العامة للدراسة
97	4/ النتائج على ضوء الدراسات السابقة
100 – 99	الخاتمة
109 - 101	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	شكل توضيحي للإتصالات الرسمية النازلة	1
19	يمثل أنواع الإتصال التنظيمي	2
20	شكل توضيحي للإتصالات النجمية المتشعبة	3
21	يوضح نمط الإتصال على شكل نجمة	4
23	يوضح عملية الإتصال التنظيمي بعناصرها المتنوعة	5
54	هرم تدرج الحاجات لماسلو.	6
68	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب تبسة	7

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	المساهمون الرئيسيون في نظرية الإدارة العلمية	1
53-52	المساهمون الرئيسيون في نظرية التنظيم الإداري	2
61	المجتمع الإحصائي المستهدف	3
63-62	جدول الملاحظات	4
71	توزيع الموظفين على المؤسسة محل الدراسة	5
74	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	6
74	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	7
75	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	8
76	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	9
76	توزيع مفردات العينة حسب متغير اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة	10
77	توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	11
78	توزيع مفردات العينة حسب متغير نوعية الوسيلة المستخدمة لإيصال المعلومات بين الموظفين	12
78	مدى تفعيل الإدارة لأساليب الحوار والإقناع المعاصرة بينها وبين موظفيها	13
79	ما إذا كانت الإدارة تركز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل	14
80	ما إذا كانت الإدارة تراعي من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال	15
80	طريقة وتوقيت إرسال الإدارة للرسائل وتسليمها	16
81	ما إذا كانت الإدارة تعمل على تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى العمال على أسس وقواعد رصينة	17
82	أثر تنمية الإدارة لمهارات الاتصال التنظيمي وفق أسس وقواعد رصينة على أريحية العامل في العمل	18
83	طبيعة نتائج إستراتيجية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة	19
83	ما إذا كان الموظفون راضون بطريقة الاتصال التنظيمي المتبعة داخل المؤسسة	20

الصفحة	العنوان	الرقم
84	طبيعة التغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بأسلوب الاتصال التنظيمي	21
85	أهداف الاتصال التنظيمي بالنسبة للموظفين	22
85	ما إذا كان هناك علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد وأداء الموظفين	23
86	الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتفعيل الاتصال بين الموظفين	24
86	درجة فعالية المعلومة الاتصالية بالمؤسسة	25
87	الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تفعيل الإتصال التنظيمي	26
88	مصدرفاعلية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة	27
88	الأساليب المفضلة لدى العمل في الإتصال التنظيمي بالمؤسسة	28
89	ما إذا كان قضاء المؤسسة له اثرعلى التواصل بين مختلف المصالح	29
89	نوع الإتصال الذي تعززه المؤسسة	30
90	وسائل سيرالمعلومة الإدارية داخل المؤسسة	31
90	إنعكسات سيرالمعلومة الإدارية داخل المؤسسة على أداء الموظف	32
91	طرق إتصال المؤسسة في صورة المسؤولين في نشرالمعلومات والتعليقات	33
91	ما إذا كانت المؤسسة تمتاز بوحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها	34
92	أثرمبدأ وحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها على أداء الموظفين	35

A decorative border in light blue and white, featuring intricate floral and scrollwork patterns, framing the central text.

# مقدمة

يعتبر التواصل الفعال بين أعضاء أي مجموعة سواء كانت عائلة أو دائرة إجتماعية أو مكان عمل إقتراحا صعبا قبل كل شيء، فعلى مستوى المؤسسات تبدأ بإرسال الرسالة نفسها (أي ما هو المقصود) وما ينقله المتصل بالفعل إلى المستقبل، وأخيرا كيف يتم تفسير هذه الرسالة من قبل المستقبل أو المستلم، فقد يؤدي خرق أي من هذه العناصر إلى إتلاف تدفق المعلومات.

وبالتالي أضحت العملية الاتصالية مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، إذ تعد وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف، فكلما زاد نمو المؤسسة زاد حجم وأهمية التخصصات الموجودة بها، والمؤسسة بحاجة لها في جمع المعلومات ودراسة المشكلات، إعداد التقارير، توجيه الأشخاص والاتصال معهم.

ويعد موضوع إستراتيجية الإتصال التنظيمي وأثره في أداء المؤسسة من أهم المواضيع التي تتقاطع فيه العديد من الدراسات المتخصصة سواء في مجال الإدارة والتنظيم، أو في مجال علوم الإعلام والاتصال أو في علم الاجتماع الإتصال...، وهذا راجع لكونه يدور حول العملية الإتصالية بشكلها العام والتي تعد عصب العملية الإدارية والتنظيمية بأبعادها المختلفة من تنظيم، تخطيط، رقابة، توجيه وإتخاذ القرارات... من هذا المنطلق وحتى نتعرف أكثر على تفاصيل الموضوع، قمنا بتقسيم هذه الدراسة كالتالي:

جاء الفصل الأول تحت عنوان مدخل تصوري لموضوع الدراسة من خلال التعرض إلى كل من تحديد الإشكالية، أهمية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، ضبط متغيرات الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات

أما فيما يخص الفصل الثاني فإندرج تحت عنوان التناول النظري لموضوع الدراسة من خلال دراسة الإتصال التنظيمي من جهة، موانع أخرى تسليط الضوء على إستراتيجية الإتصال التنظيمي، وأخيرا الأداء الوظيفي..

ليتخصص الفصل الثالث بدراسة الإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال دراسة منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، طبيعة عينة الدراسة وتوزيعها، الأسس العملية لأدوات البحث، الوسائل الإحصائية المستعملة، الدراسة الإستطلاعية، مجالات البحث

وأخيرا الفصل الرابع فقد جاء تحت عنوان عرض وتحليل ومناقشة النتائج من خلال التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة، إختبار صحة الفرضيات، النتائج العامة للدراسة، النتائج على ضوء الدراسات السابقة

# الفصل الأول

## مدخل تصوري لموضوع الدراسة

- 1/ تحديد الإشكالية
- 2/ أهمية الدراسة
- 3/ أسباب إختيار الموضوع
- 4/ أهداف الدراسة
- 5/ فرضيات الدراسة
- 6/ الدراسات السابقة
- 7/ ضبط متغيرات الدراسة
- 8/ تحديد المفاهيم والمصطلحات

## 1/ تحديد الإشكالية

إذا كان الإتصال هاما في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات الصغيرة منها والكبيرة، ذلك كونه الغراء والصمغ الإجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها وانتشارها، فهو يلعب دورا كبيرا في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق وإتخاذ قرار، وبالتالي يحتل مكانة هامة ومرموقة لكل من العاملين والقادة المسيرين وحتى للجمهور.

فهذا الأخير يمكن من توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على إختيار أفضل البدائل التي تمكن القادة المسيرين من إتخاذ القرارات المستنيرة، وتحديد أهداف التنظيم للعاملين في المؤسسة وكذا تبليغهم بمستوى أدائهم ويقوم أخطاءهم، كما يساعد على التوفيق بين الأنشطة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، كونه وسيلة رقابية لنشاطات القادة الإداريين في مجال مراقبة فعاليات وأنشطة المرؤوسين، كما يمكن من خلاله تمكين العاملين من الإحتكاك ببعضهم والإستفسار عن الأمور التي لا يعرفونها، وهذا ما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها، وكذا مواكبة ما يستجد من تطورات يمكن أن تساهم في رقي المؤسسة.

ومن خلال ذلك أصبحت العملية الإتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، حيث أضحى وسيلة فعالة لخلق الإنسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف، فالإتصالات الجيدة والفعالة ليست بالأمر السهل ولإتقانها يجب إتباع استراتيجيات ملائمة من قبل المؤسسات بمختلف أنواعها لإنجاح أعمالها والبقاء في منافسة مستمرة مع بقية المؤسسات وتتطور لما هو أحدث وأحسن لمواجهة العراقيل والمشاكل لأنه إذا غاب الإتصال الجيد غاب الأداء الجيد.

وفي خضم هذه الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم إقتضت الحاجة لإستحداث المهارات الاتصالية والعمل بها من طرف إدارات المؤسسات لتشجيع العاملين وإدخالهم في جو العمل والتأثير فيهم ومن ثم تنمية قدراتهم لغرض الإستمرار وتحسين أداء العاملين، فمعظم المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح بإستمرار لبناء مركز إستراتيجي تنافسي يضمن البقاء والنمو والتميز في الأداء في ظل البيئة العملية المعقدة والصعبة التي تعمل فيها، والمؤسسات المتميزة هي التي تسعى لإنجاز هذه الأهداف وبذلك يتطلب منها أن تمتلك رؤية بعيدة الأمد في إختيار موردها البشرية والقادة الإداريين الذين يلعبون دورا هاما في مجال العمل الإداري لدرجة أن مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر إطارات من القياديين والمشرفين الأكفاء

وحتى يتمكن هؤلاء من أداء مهامهم، من الضروري وجود إستراتيجيات إتصالية تنظيمية فيما بينهم، سواء كأشخاص في مجموعة، أو أفراد في التنفيذ، أو مسؤولين إنطلاقاً من خطط محددة مسبقاً، إذ تسمح لهم هذه الإتصالات في تحقيق هدفين: الأول إمكانية الحركة في نفس الإطار التنفيذي، لما يوفره الإتصال فيما بينهم من نقل للمعلومات حتى يتمكنوا من الإتجاه كمجموعة، والثاني خاص بالمؤسسة بإعتبارها ذات خصائص وأهداف محددة، تسعى لتحقيق النمو والتوسع وبقاء التنظيم.

كل هذا جعل من عملية الإتصال التنظيمي السمة البارزة لدى المؤسسات الناجحة، إذ أضحت وجود خلية تعني بمتابعة حركية الإتصال بين جميع المستويات التنظيمية ركيزة أساسية يقوم عليها العمل الإداري فإتباع إستراتيجية فعالة في الإتصال التنظيمي يعمل على تحقيق الإنسجام والإتساق القائم على العلاقات الإنسانية، ومن المعروف أن عملية الإتصال في المؤسسة العمومية ليست بالعملية السهلة وذلك لندخل عوامل عديدة تؤثر فيها، وبالتالي ستؤثر على المورد البشري، وعلى التمكين كمصطلح إداري حديث.

والمؤسسة الجزائرية عرفت تحولات هامة من خلال المراحل التسييرية التي مرت بها وذلك للوصول إلى قاعدة إقتصادية مبنية على أسس متينة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين وبالتالي تحقيق أداء أمثل والتقليل من دوران العمل والتغيب والإنضباط والإنسجام والإنتماء للمؤسسة، فلا يمكن أن نعرف الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي وكذلك إستراتيجيته في تمكين المورد البشري وأثره الفعال في تحقيق أداء أفضل لنجاح المؤسسة إلا من خلال دراسة ميدانية وقد وقع إختيارنا على مديرية الضرائب لولاية تبسة كنموذج.

إتساقاً لما سبق يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي:

❖ هل تؤثر إستراتيجية الإتصال التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية؟

إنطلاقاً مما تم طرحه في إشكال الدراسة رأينا من الضروري طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية

والتي إنبثقت من جوهر الإشكالية الرئيسية، والتي نوجزها على النحو التالي:

❖ ما هو واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة؟

❖ هل هناك علاقة بين طبيعة الإتصال التنظيمي وطبيعة التسيير داخل المؤسسة؟

❖ فعالية الاتصال التنظيمي وسهولة التواصل من خلال:

❖ فعالية الاتصال التنظيمي المعتمد لدى المؤسسة على المبحوثين من خلال طبيعة المعلومة

❖ فعالية الاتصال التنظيمي المعتمد لدى المؤسسة من خلال دعائم المعلومة

2/ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تناقش موضوع أثر إستراتيجية الإتصال التنظيمي على أداء المؤسسة إذ يشكل بصفة عامة محور أساسي من خلال إهتمام العلماء والمفكرين، فالإتصال التنظيمي يعتبر المحرك الأساسي لعمل المؤسسات فهو الذي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها، فوجود تفاعل بين فرد أو أكثر لا يتم إلا عن طريق الإتصال كتعبير عن علاقتهم داخل المؤسسة من حيث أنها هي أساس لعملية التفاعل الإجتماعي وتحقيق الرضا الوظيفي بينهم وبالتالي العمل على إعطاء أداء أحسن وأفضل للمؤسسة وهذا بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

### 3/ أسباب إختيار الموضوع

لم يكن إختيارنا لموضوع الدراسة وليد الصدفة بل كان مبني على أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

#### 3-1/ أسباب ذاتية

- التحفيز من طرف أستاذنا الدكتور المشرف من أجل البحث والغوص في مضمون هذا الموضوع.
- إشباع الفضول الشخصي حول الموضوع، وكذلك إثراء المعرفة الشخصية حول أحد المواضيع الهامة والتي تنبع أهميتها من أهمية المورد البشري في المؤسسات العمومية.
- الكشف عن مدى التطبيق الفعال لإستراتيجية الإتصال التنظيمي على مستوى المؤسسات العمومية بصفة عامة ومديرية الضرائب تبسة بصفة خاصة والأثر الفعال والبارز الذي تخلف على أداء العاملين.
- الرغبة وحب الاستطلاع للتعرف على الجديد واكتشاف المجهول خاصة فيما يتعلق بموضوع أثر إستراتيجية الإتصال التنظيمي وعلى أداء المؤسسة.

#### 3-2/ أسباب موضوعية

- محاولة التعرف على إستراتيجية الإتصال التنظيمي المتبعة في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على أداء المورد البشري.
- الوقوف على بعض المشاكل التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية.
- سلاسة الموضوع، وهذا ما يساعدنا على أخذ المعلومات المطلوبة وغير المتوقعة أثناء المقابلات الرسمية أو المقابلات الشخصية.
- إتساع الموضوع أثر إستراتيجية الإتصال التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة مما يدفعنا إلى التعمق أكثر وإثراء مخيلاتنا وزيادة الخبرة من ناحية وتزويد المطلعين بمعلومات جهلونها من ناحية أخرى.

#### 4/ أهداف الدراسة

من خلال التعريف بمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى أهمية الموضوع ومبررات إختياره ونظرا للواقع المعاش داخل المؤسسة محل الدراسة، فإننا إرتأينا إلى جملة من الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها وهي:

- التعرف على واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة
- توضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين طبيعة الإتصال التنظيمي وطبيعة التسيير داخل المؤسسة
- توضيح فعالية الاتصال التنظيمي المعتمد لدى المؤسسة على المبحوثين من خلال طبيعة المعلومة
- توضيح فعالية الاتصال التنظيمي المعتمد لدى المؤسسة من خلال دعائم المعلومة
- التعرف على مدى تأثير غياب إستراتيجية الإتصال التنظيمي بأي شكل من الأشكال على أداء الموارد البشرية بمديرية الضرائب لولاية تبسة
- التأكيد على ضرورة وفعالية إستراتيجية الإتصال التنظيمي في تنمية وتطوير أداء المورد بمديرية الضرائب تبسة والذي من شأنه أن يخلق ظروف عمل جيدة مما يساهم في تجديد طاقة العمال والرفع من معنوياتهم من أجل التفاني في العمل وهذا يعود على المؤسسة بالربحية وبالتالي كسب ولاء العمال.

#### 5/ فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات المحرك الرئيسي لعملية البحث فهي إجابات مؤقتة للتساؤلات المطروحة حول الموضوع، وللإجابة عن هذه التساؤلات التي تضمنتها إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات كالتالي:

#### 1-5/ الفرضية الرئيسية

❖ تؤثر إستراتيجية الإتصال التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسات العمومية.

#### 2-5/ الفرضيات الجزئية

- ❖ يحتل الإتصال التنظيمي أهمية بالغة في المؤسسة
- ❖ يتأثر الإتصال التنظيمي بطبيعة التسيير داخل المؤسسة
- ❖ للمعلومة ودعائمها دورا واضحا في سهولة التواصل بين مكونات المؤسسة

#### 6/ الدراسات السابقة

من خلال بحثنا في الدراسات السابقة ولما لها من أهمية في تحديد الإشكالية تم التطرق إلى بعض الدراسات المشابهة لموضوع بحثنا وهذا تماشيا مع متغيرات الدراسة المتبعة في الموضوع، ولعل أهمها:

1-6/ دراسة بوعطيط جلال الدين (2009)

جاء هذه الدراسة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، الشعبة علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009/2008

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ومعرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة إرتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث، وهل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، بالإضافة إلى معرفة هل للمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز.

كما جاءت هذه الدراسة على مستوى جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، حيث إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة البالغ عددهم 210 مفردة، بإختيار العينة العشوائية، وتكونت من (197) مفردة، وإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS21) لمعالجة البيانات وتحليلها وإستخراج نتائج الدراسة.

ومن بين أهم النتائج التي تحصل عليها الباحثة في هذه الدراسة نذكر:

- ❖ تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- ❖ تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- ❖ كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة وهذا يؤكد على تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- ❖ أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة بالسن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل وانطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية بإستخدام مقياس كا2 فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

2-6/ دراسة العربي بن داود (2008)

جاء هذه الدراسة بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف G.P.C، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009/2008

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيف تسير العملية الاتصالية وماهي عناصرها وأغراضها من جهة، ومن جهة أخرى تسليط الضوء على مدى فعالية قنوات الاتصال المتوفرة في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم، بالإضافة إلى التعرف على أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بالوقوف على واقع الاتصال داخل المؤسسة الصناعية ومدى فعاليته كما جاءت هذه الدراسة على مستوى جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العمال مركب الرافعات والمجارف G.P.C، البالغ عددهم 120 مفردة، بإختيار العينة العشوائية، وتكونت من (100) مفردة، وإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS21) لمعالجة البيانات وتحليلها وإستخراج نتائج الدراسة.

ومن بين أهم النتائج التي تحصل عليها الباحثة في هذه الدراسة نذكر:

- ❖ أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ❖ ضعف قنوات الاتصال النازل، أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة
- ❖ المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال.

7/ ضبط متغيرات الدراسة

1-7/ المتغير المستقل

يجب أن يكون متغير المستقل له تأثير في المتغير التابع، إذ يعتبر الأداة التي يؤدي التغير في قيمتها إلى إحداث التغير وذلك عن طريق التأثير في قيم متغيرات أخرى والتي تكون ذات صلة به، أي أنه وهو الذي يتم بحث أثره في متغير آخر، ويمكن للباحث التحكم للكشف عن تبيان هذا الأثر باختلاف قسم ذلك التغير، إذ يعرف بأنه ذو طبيعة استقلالية حيث يؤثر في المتغيرين التابع والدخيل دون أن يتأثر بهما.<sup>(1)</sup>

أي أن المتغير المستقل هو: إستراتيجية الإتصال التنظيمي

2-7/ المتغير التابع

<sup>1-</sup> بشير العلق، نظريات الإتصال مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 13.

يؤثر متغير التابع فيه المتغير المستقل، وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث أنه كلما احدث تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، إذ يتأثر مباشرة بالمتغير المستقل في كل شيء سواء الاتجاه السلبي أو الايجابي فان كان المتغير المستقل ايجابي كان المتغير التابع مباشرة ايجابي والعكس<sup>(1)</sup>. (فاطمة، وميرفت، 2002، ص: 169)

### أي أن المتغير التابع هو: أداء المؤسسة

#### 8/ تحديد المفاهيم والمصطلحات

#### 1-8/ الإتصال

يعرف الإتصال على أنه: "الإتصال والوصلة إتصل بالشيء فيما بينهما وسيلة أي إتصال وذريعة ووصلة الشيء، وصلا وصله والوصول ضد الهجرات، الوصل خلاف الفصل وفي التنزيل -ولقد وصلنا نهج القول- أي وصلنا الأنبياء والقصص من مضي بعضها ببعض لعلمهم يعتبرون، واتصل الشيء بالشيء لم يتقطع، ووصل الشيء وصلا وتوصل إليه إنتهى إليه وبلغه ووصله إليه وأوصله"<sup>(2)</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه: "العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا"<sup>(3)</sup>.

وهو أيضا: "ميكانيزم توجه من خلاله العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات، والإشارات والنغمات الصوت والكلمات والطباعة والهاتف"<sup>(4)</sup>.

من خلال التعاريف السابق يمكن لقول بأن الإتصال هو: "هو عملية نقل المعلومات، الأفكار المشاعر بين طرفين أو أكثر عن طريق قنوات معينة: شفوية، كتابية وجسدية، وهو يتطلب فهم ما يريد تناقله طرفي الإتصال حتى وان لم يتم تقبله".

1- بشير العلق، **نظريات الإتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 13.

2- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، ط1، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص: 47

3- أو الخير السوفي، مقراني الهاشمي، **وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة طبية فود بالروبية**، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة المسيلة، الجزائر،

المجلد: 2، العدد: 27، 2016، ص: 347

4- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية**، مخبر علم الإجتماع قسنطينة، الجزائر، 2006، ص: 63.

## 2-8/ التنظيم

يعرف التنظيم على أنه: "مجموعة مرتبة ومدرّبة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم بعض عناء معلومات معينة بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام للطاعة من يتولى هدف معين"<sup>(1)</sup> وهو: "من نظم ينظم تنظيمًا: الأمر رتبة، كما أن التنظيم في أوسع معانية عكس الفوضى بحيث يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة ومنظمة وهادفة، غايته تحقيق أسباب الوجود بكفاءة وفعالية"<sup>(2)</sup>.

كما يعرف بأنه: "تنسيق غرضي مستمر لنشاط فرع مميز وبمعنى آخر هو العملية التي تحدد الدور الذي يريد أن يحققه كل عضو في المنظمة ليصبح أكثر كفاية في تحقيق الأهداف"<sup>(3)</sup>.  
من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التنظيم هو: "كيان أو ترتيب اجتماعي يتم تشكيله بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية".

## 3-8/ الإتصال التنظيمي

يعرف الإتصال التنظيمي على أنه: "سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية، وله ثلاث عناصر تتمثل في المرسل والرسالة والمستقبل"<sup>(4)</sup>.

كما يعرف الإتصال التنظيمي أيضا على أنه: "عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>- دالة إبراهيم لطفي، علم الإجتماع والتنظيم، دار غريب، مصر، 2007، ص: 26.

<sup>2</sup>- زينب حذمر، علاء زوهير الرواشدة، يحيوي مريم، العلاقات السلطوية داخل التنظيم -دراسة سوسيولوجية للنسق السلطوي وفق المنطلقات التايولوجية-، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، الصادرة عن جامعة وهران 2، الجزائر، المجلد: 1، العدد: 2، 2019، ص: 271

<sup>3</sup>- رضا قجة، يوسف جلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر القانونية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد: 4، العدد 7، 2017، ص: 91

<sup>4</sup>- بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 05.

<sup>5</sup>- فوزية بومنجل، في مفهوم الإتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة حقوق والعلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد: 11، العدد 1، 2018، ص: 174

وهو أيضا: "من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات من أجل صنع القرارات الرشيدة، فهو بمثابة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز إتخاذ القرار بالمؤسسة، وبالتالي فهو معرفة شاملة بمشاعر وإتجاهات الفاعلين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية"<sup>(1)</sup>.  
من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإتصال التنظيمي هو: "نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".

#### 4-8/ الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية بأنها: "أصل "stratégie" بالفرنسية "stratégie" بالانجليزية، إذ ترجع إلى الكلمة اليونانية "stratégos" أي فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على استخدامها ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى الباحثين أن كل من "suntzu" و "lauséritz" كانا أول من إستخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية"<sup>(2)</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الإستفادة مما تنتجه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف"<sup>(3)</sup>.

وهي أيضا: "عملية تخصيص الموارد و الاستثمارات بين مختلف المنتجات و الأسواق بالشكل الذي يعظم العائد على رأس المال المستثمر"<sup>(4)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإستراتيجية هي: "مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والإعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين".

#### 8-5/ إستراتيجية الإتصال التنظيمي

تعرف إستراتيجية الإتصال التنظيمي على أنها: "مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من أجل التعريف بالإختبارات الهامة في الإتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>- بن زروق جمال، الإتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الصادرة عن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد: 4، العدد 06، 2010، ص: 235

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص: 63.

<sup>3</sup>- لعوج زاوي، أثر الخفة الإستراتيجية على الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية سيدي بلعباس، مجلة العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الصادرة عن جامعة وهران 2، المجلد: 14، العدد 2، 2020، ص: 537

<sup>4</sup>- عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النبل العربية، مصر، 2007، ص: 63

<sup>5</sup>- حوة سالم، علوط البول، إستراتيجية الإتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد: 4، العدد 12، 2018، ص: 375

كما تعرف أيضا على أنها: "فن تسيير وإنسجام، ووضع مختلف أشكال الإتصال في المؤسسة في إنسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة"<sup>(1)</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن إستراتيجية الإتصال التنظيمي هي: إستراتيجية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجوع الصدى المنظم.

### 6-8/ الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، أي النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، وبمعنى آخر هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء"<sup>(2)</sup>.

وهو أيضا: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وبمعنى آخر الغاية المراد الوصول إليها من طرف الموظف ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير وزوايا متباينة فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد وفريق العمل والبعض من خلال النظر إلى أداء المؤسسات"<sup>(3)</sup>. كما يعرف أيضا بأنه: "النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال، أي تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"<sup>(4)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو: "محصلة للتفاعل الحاصل بين كل من بيئة العمل والإنجاز، وأنه عبارة عن بذل طاقة لإنجاز أعمال دقيقة في أقل وقت وأقل تكلفة، بالإضافة إلى أنه عبارة عن نتائج كل موظف بعد جهد، ومحصلة التفاعل بين كل جهد، قدرات وإدراك الدور".

### 7-8/ الموارد البشرية

<sup>1</sup>- حميد حداد، الإشهار في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 39

<sup>2</sup>- بن العائب محمد، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية،

مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الصادرة عن جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد: 6، العدد 1 مكرر 1، 2020، ص: 333

<sup>3</sup>- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديدة، الصادرة عن جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد: 1، العدد 9، 2013، ص: 269

<sup>4</sup>- بوالشرش كمال، إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، الصادرة عن مخبر التطبيقات النفسية والتربوية بجامعة قسنطينة 2، الجزائر، المجلد: 2، العدد 10، 2017، ص: 228

تعرف بأنها: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقتناع، ومن ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء الأعمال وصفة الرغبة على أداء الأعمال"<sup>(1)</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الإتحدات العمالية"<sup>(2)</sup>.

وهي: "حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة، العمالة الفنية والعمالة غير الفنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية"<sup>(3)</sup>، وبمعنى آخر هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة"<sup>(4)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الموارد البشرية هي: "ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استثمار وإستخدام مهاراته ومعرفته، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك يصبح الفرد يمتلك الخبرة، والمهارات لأداء مهام".

<sup>1-</sup> نوري محمد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد: 6، العدد 1، جانفي 2021، ص: 46

<sup>2-</sup> فارس بوباكور، سهام عقون، إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي العلاقات وآليات التأثير، مجلة الدراسات والإقتصاديات المالية، الصادرة عن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، الجزائر، المجلد: 10، العدد: 1، مارس 2017، ص: 36

<sup>3-</sup> عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 26

<sup>4-</sup> راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 29.

# الفصل الثاني

## التناول النظري لموضوع الدراسة

1/ الإتصال التنظيمي

2/ إستراتيجية الإتصال التنظيمي

3/ الأداء الوظيفي

## 1-1/ أهمية الإتصال التنظيمي

### 1-1-1/ الإتصال التنظيمي فعال داخل المؤسسة

يقصد به فاليته في كيفية تدفق المعلومات والأفكار من الإدارة إلى الموظف، وكذلك كيفية نقل اهتمامات الموظفين من موظف إلى مدير، أي أن الإتصال التنظيمي ملزم بأن يكون طريقاً ذا اتجاهين حتى يكون فعالاً حقاً، فهو يساعد على نقل رؤية المؤسسة وأهدافها إلى كل موظف جنباً إلى جنب، حيث يتم تحقيق الإتصال التنظيمي الفعال بسهولة أكبر في المؤسسات التي تمتلك هيكل واضح وطرق منهجية للتواصل<sup>(1)</sup>.

كما يعد الإتصال المتسق بين الموظف ومديره أمراً أساسياً لتأسيس ثقافة منفتحة وثقة، حيث تخدم إجتماعات المؤسسة وإجتماعات الإدارة وإجتماعات تطوير الموظفين وجهاً لوجه هذه الغاية، في حين أن "الإدارة عن طريق التجول" لها مكانها ومزاياها، فلا توجد بالفعل طريقة أفضل لضمان التواصل الفعال من جدولة إجتماعات منتظمة بين المديرين والموظفين الفرديين، فهذا الإجتماع المنتظم هو التزام تلتزم به الإدارة دائماً لمعالجة أي مشكلة تنشأ وتعطي الموظف الفرصة لطرح الأسئلة أو التعبير عن مخاوفه أو طلب التوجيه والدعم<sup>(2)</sup>.

والتواصل الفعال يقوم على مرحلتين<sup>(3)</sup>:

❖ مرحلة الإرسال: أي إرسال رسالة إما شفهاياً أو كتابياً، هاتفياً أو شخصياً، بريداً إلكترونياً أو خطاباً...  
❖ مرحلة التغذية الراجعة: وهي مرحلة التعليقات أو الإقرار باستلام الرسالة الأصلية وفهمها، أو إعادة صياغة الرسالة الأصلية للتأكد من تفسيرها بشكل صحيح، أو طلب مزيد من المعلومات، إذ أن الحصول على هذا الإقرار يعد جزءاً مهماً من الإتصال حيث لا يمكننا اعتباره فعالاً ما لم نعلم أنه تم استلامه وفهمه.

1-1-2/ الإتصال التنظيمي أداة تواصل سمعية: تلعب التصورات الفردية دوراً كبيراً في فهم اتصالاتنا، كما تلعب لغة الجسد دوراً مهماً في إيصال وجهة نظرنا، فقد تكون لغة جسدنا إما متطابقة أو غير متوافقة مع الرسالة اللفظية أي شيء نريد أن نكون على علم به أثناء تبادلنا وجهاً لوجه، فعندما يطلب منا تحديد التواصل، يقوم معظمنا بالتحدث أو الكتابة أو لغة الجسد، لكن الاستماع لا يقل أهمية خاصة عند مواجهة القضايا الصعبة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- زويبي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 44

<sup>2</sup>- عبد الكريم بن خالد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص: 67

<sup>3</sup>- محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، مصر، 2017، ص: 17

<sup>4</sup>- زويبي سارة، المرجع السابق، ص: 47

إن إدراك أهمية الاستماع وجعله جزءاً من ثقافتنا يحسن التواصل بشكل كبير، حيث يمكن للجميع تعلم فن الاستماع النشط، حيث يكمن مفتاح الاستماع الفعال في إسترخاء الانتباه، أي أن نستمع بأجسامنا بالكامل ونحافظ على التواصل البصري، ونعطي الإشارات اللفظية وغير اللفظية بأننا على صواب مع المتحدث، وبذل قصارى جهدنا حتى لا نتقاطع.

فإذا كان نصف المعادلة في التواصل هو الاستماع النشط، فإن النصف الآخر يعبر عما نعتقد أو نشعر به أو تريده بطريقة صحيحة وغير دفاعية، فدائماً ما يلزم علينا أن نكون واضحين بشأن ما نريد وما نرغب في قديمه، بإستخدام "أنا العبارات"<sup>(1)</sup>.

**1-1/3 الاتصال التنظيمي هو المال:** تظهر استطلاعات الموظفين بإستمرار أن الاتصالات غير الفعالة تؤدي إلى ضعف معنويات الموظفين مما يؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين والتغيب عن العمل، وعدم رضا العملاء بسبب خدمة العملاء السيئة، وارتفاع معدلات عيوب المنتج، وعدم التركيز على أهداف العمل، وخنق الابتكار.

وبالتالي سيبدل الموظفون هذا الجهد الإضافي لخلق بيئة عالية الأداء عندما يتم إطلاعهم بشكل علني وصادق على جميع جوانب عملهم وأعمالهم ويشعرون أنه يتم الاستماع إليهم بتعاطف، فالثقافة التي تركز على التواصل الفعال تغرس قيمتها في كل موظف وتوفر الأدوات والتدريب لرفع قدرات الجميع<sup>(2)</sup>.

كما أن تعزيز التواصل ثنائي الاتجاه يمنح الموظفين فرصة كافية لطرح الأسئلة ومناقشة والتعبير عن أفكارهم الخاصة، حيث تضمن حلقات التعليقات ومشاركة أفضل الممارسات ووجود قناة مفتوحة للأفكار والابتكارات واقتراحات التحسين أن يعمل الموظفون والمديرون معا لتحقيق النجاح، والتواصل الفعال مثل النقد في البنك ويساعد على تنمية عملك مثل الفائدة المركبة<sup>(3)</sup>.

### 1-2/ أهداف الاتصال التنظيمي

يقوم الاتصال التنظيمي على جملة من الأهداف على النحو التالي:

- ❖ تحقيق التنسيق بين الإجراءات والسلوكيات: يتم الاتصال بين إجراءات وأفعال الإدارات المختلفة للمنظمة. بدون اتصال، تصبح مجموعة من الموظفين يعملون بشكل منفصل عن بعضهم البعض.
- ❖ تبادل المعلومات: من خلال توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وتوجيههم في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، وكذلك تعريفهم بنتائج أدائهم.

<sup>1</sup>- عبد الكريم بن خالد، المرجع السابق، ص: 68

<sup>2</sup>- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **الاتصال التنظيمي**، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2020، ص: 31

<sup>3</sup>- محمد ناجي الجوهر، المرجع السابق، ص: 51

- ❖ التعبير عن المشاعر العاطفية: يساعد التواصل الممثلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل التعبير عن رأيه في موقف دون إحراج أو خوف.
- ❖ تماسك أعضاء المنظمة: حل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة، والعمل على بناء روح المجموعة.
- ❖ تحسين إنتاجية العمل وفعاليتها: الحصول على المعلومات يخلق الدافع والرضا بين العمال، مما يدفعهم إلى تقديم عوائد جيدة تساعد على فعالية المنظمة<sup>(1)</sup>.
- ❖ الهدف من أي عملية اتصال ليس فقط تقديم المعلومات والأفكار كما تخطر على البال، ولكن الهدف هو الإقناع لذا يجب أن تهدف أي عملية اتصال إلى إقناع شيء ما بطريقة أو بأخرى.
- ❖ إحاطة المرؤوسين بتعليمات الأهداف المراد تنفيذها وتحديد مدى التنفيذ والمعوقات.
- ❖ توفير مناخ إيجابي يرغب فيه الموظفون في تحقيق وتوجيه الموارد البشرية والتقنية والمالية.
- ❖ ربط المديرات والإدارات والأقسام ببعضها البعض، وتنسيق الوصول إلى المعلومات وتدفقها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- ❖ مساعدة الإدارة في تنفيذ مهامها الرئيسية من رسم السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين<sup>(2)</sup>.

### 3-1/ أنواع الإتصال التنظيمي

**3-1-1/ الإتصال التنظيمي الرسمي:** الإتصالات الرسمية هي عمليات الإتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوات الإتصالات الرسمية في المؤسسة حيث أدنى المستويات الوظيفية منها وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، ويتم غير قنوات الإتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات والأوامر، القرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى، والدنيا، مثل: الشكاوي، الإقتراحات وطلب الإجازات، وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، وتندرج تحت الإتصال الرسمي كل من الإتصال الهابط والصاعد والأفقي والنجحي<sup>(3)</sup>.

<sup>1-</sup> دريدي فاطمة، زرفاوي أمال، **نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، الصادرة عن مخبر المجتمع الجزائري المعاصر جامعة محمد لامين دباغين، سطيف2، المجلد: 7، العدد: 2، 2021، ص: 135-136

<sup>2-</sup> بوخلوه باديس، بوخلوه مريم، **آثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقرت**، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 7، العدد: 1، 2021، ص: 8

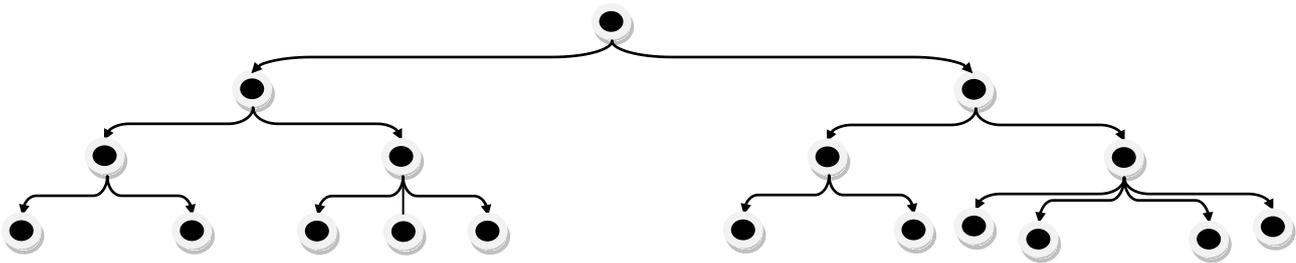
<sup>3-</sup> سالم حوة، البتول علوك، **إستراتيجية الاتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة**، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد: 3، العدد: 4، ص: 375

**1-1-3-1 / الإتصال الهابط:** الإتصال الهابط يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر فهي تصدر غالبا من القادة أو الرؤساء لشرح وتوضيح أهداف المؤسسة وطبيعة العمل وهو بمثابة العمود الفقري، الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد أي من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية، غير مختلف المستويات الفاصلة بينهما، والإتصال الهابط يعد بعدا حيويا للإرسال نظرا لأن المنظمة بدونها تتوقف على أداء وظيفتهما تماما<sup>(1)</sup>.

وللتعبير عن هذا النوع، قد يختار الهيكل التنظيمي نماذج لذلك، بما في ذلك:

- ❖ لوحة الإعلانات: يتم استخدامها لنشر الإعلانات الرسمية للمنظمة وإبلاغ العمال بالأمر العاجلة والمهمة التي تحدد في المنظمة والتغييرات في قواعد وأنظمة العمل.
- ❖ توفير المعلومات المتكاملة: من خلال جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وعرضها في شكل مرتب للعمال والمديرين لغرض السلوك المناسب واتخاذ القرار والشكل التالي يمثل نمط الإتصال النازل:

الشكل رقم (1): شكل توضيحي للإتصالات الرسمية النازلة



**المصدر:** كامل محمد الغري، الإتصالات داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 44

**1-1-3-2 / الإتصال الصاعد:** وهو الإتصال الذي يتم بعكس الإتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الإتصال الصاعد يمكن تقسيمها إلى<sup>(2)</sup>:

- ❖ معلومات عن العامل نفسه، وأداءه ومشاكله.
  - ❖ معلومات عن زملائه ومشاكلهم، ومعلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.
- ويتم نقل المعلومات إما مباشرة بين العامل "المرسل" والمدير "المستقبل" أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي، ولكن من أسفل إلى أعلى، حيث يتصل الموظف برئيسه ليقوم الرئيس

<sup>1</sup>- فارس علي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار حامد، عمان، 2006، ص: 334

<sup>2</sup>- الهاشمي لوكيا، ياسين محجر، المرجع السابق، ص: 85-86

بنقلها إلى من أعلى منه في التنظيم حتى تصل إلى المدير المسؤول أو المديرين في الموضوع أو يمكن استخدام وسيلة من وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي تستخدمها المنشأة ومن بين هذه الوسائل (1):

❖ سياسة الباب المفتوح: حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالإتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المندرجة.

❖ رفع الشكاوي: أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى عن حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر.

❖ أساليب المشاركة: مثل اللجان أو الممثلين عن العمال أو من خلال صناديق الإقتراحات أو الإجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.

❖ تعبئة الإستبيانات والمقابلات عند إنتهاء العمل: حيث يدلي العامل برأيه في المنشأة وسياستها واقترحاته في الإتصال فيها.

❖ مكتب الشكاوي: هو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، أو الهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث يكون هناك مكتب محايد لتلقي الشكاوي وتحويلها إلى الجهة القادرة على الحل والعلاج والتحسين.

والشكل التالي يوضح أنواع الإتصال التنظيمي:

الشكل رقم (2): يمثل أنواع الإتصال التنظيمي



**المصدر:** سالم حوة، البتول علوك، مرجع سابق، ص 376.

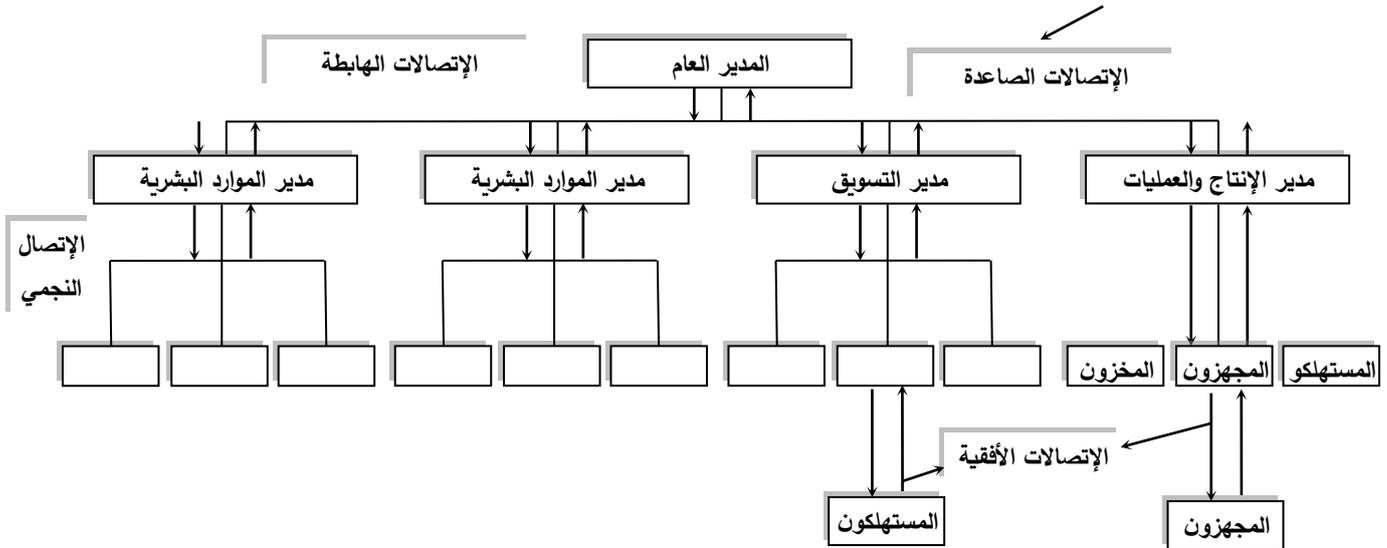
**1-3-1-3/ الإتصال الأفقي:** إنه تدفق المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد على المستوى التنظيمي، حيث يعتبر هذا النوع من الاتصال ضروريا لتحقيق التنسيق المطلوب بشكل أكثر فعالية بين الإدارات المختلفة لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها ويحققون أهدافا مشتركة ومحددة،

<sup>1</sup> - الهاشمي لوكيا، ياسين محجر، المرجع السابق، ص: 89

ويؤكد هنري فايول على أهمية الاتصال الأفقي داخل المؤسسات لما له من دور في إختصار الوقت وتنمية العلاقات الإيجابية بين الأفراد وإستمراريتها والمساعدة في تطوير الإنتاج، والتواصل الأفقي مبني على الثقة والتعاون المتبادل بين جميع الجوانب مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 1-3-1/4- الإتصال النجمي: يوضح الشكل التالي الإتصالات النجمية المتشعبة:

الشكل رقم (3): شكل توضيحي للإتصالات النجمية المتشعبة



**المصدر:** ياسين محجر، لوكيا الهاشمس، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء "دراسة شبه تجريبية على بعض

العمال في الجزائر"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح،

ورقلة، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 7، 2012، ص: 6.

يمثل الشكل نمطا آخر للإتصال والذي يكون على شكل نجمة لتشعبه من كافة الجهات المتساوية أو

غير ذلك، وهو من أكثر الأنماط السائدة وأكثرها مثالية في تحقيق سبل الإتصال بين الأفراد والجماعات<sup>(2)</sup>.

فهذا النوع من التواصل يعتقد أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بسلطة متساوية في التواصل مع باقي أعضاء المنظمة، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يتميز بالديمقراطية المطلقة لتشجيع العاملين معهم لتوسيع نطاق هذا الاتصال مع الموظفين، وهذا ضروري جدا لتوفير الوقت وتجنب المواقع المشاكل التي يمكن أن تنشأ بين العمال وبين مختلف الرؤساء والإدارات والأقسام، ويمكنهم النمو والتوسع وإحداث صراع داخلي يزعزع استقرار قوة واستقرار التنظيم لتصبح ثروة عامة، وهنا نلاحظ مدى فاعلية الاتصال النجمي حيث أنه يزيل الحجاب عن هذه الأشياء لأنه يعطي مجالا للمسؤول للتدخل ومعرفة طبيعة المشكلة أو الخلل سواء

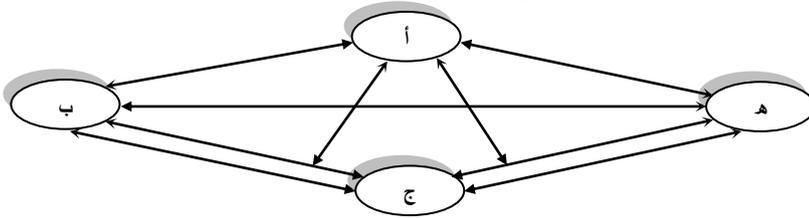
<sup>1-</sup> سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة، مصر، 2020، ص 73

<sup>2-</sup> ياسين محجر، لوكيا الهاشمس، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء "دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر"، مجلة

الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 7، 2012، ص: 6

كان علينا أو الخاص، حتى يتمكن من استيعاب المشكلة والتحكم فيها وإضافتها والبحث معهم وإشراكهم فيها، وترسيخ وتقوية العلاقات بين أرباب العمل والعاملين، وهذا واجب الجميع في هذا الوضع التواصل حيث إنه من الضروري على الجميع حماية استقرار المؤسسة<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (4): يوضح نمط الإتصال على شكل نجمة



**المصدر:** خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، الجامعة الهاشمية، الطبعة الأولى، 2002، ص 54.

**1-3-2/ الإتصال الغير الرسمي:** هو الذي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال، حيث يمثل عمليات إتصال لا نهائية تحدث بين العاملين داخل المنظمة وخارجها دون أن يكون أحد من الإدارة داخل في تخطيطها أو توجيهها وبالنظر إلى أدبيات الإتصال بشكل عام يمكن القول بوجود نوعين من الإتصال الغير الرسمي<sup>(2)</sup>:

**1-2-3-1/ الإتصالات غير الرسمية الإيجابية:** ذات تأثير إيجابي على التنظيم وهي التي تهتم بالعمل، وبأهداف التنظيم، وبالاحتياجات الإجتماعية والإنسانية لأعضاء التنظيم مثل هذه الإتصالات تساعد على إنجاز الكثير من الأعمال داخل التنظيم بصورة إيجابية وفورية وبشكل قد يصعب على الإتصالات الرسمية تحقيقه أحيانا.

**1-2-3-2/ الإتصالات الغير الرسمية السلبية:** ذات التأثير السلبي على التنظيم وهي الإتصالات غير الرسمية التي تسعى إلى خدمة أهدافها ومصالحها على حساب أهداف ومصالح الإتصال الرسمي بل وتسعى إلى إختراق النظام الرسمي.

<sup>1</sup>- محمد السماد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص: 217.

<sup>2</sup>- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، القاهرة، 2003، ص: 19.

#### 4-1/ أغراض الإتصال التنظيمي

للإتصال أغراض متعددة يسعى إلى تحقيقها ولعل أهمها يتمثل: (1)

##### 1-4-1/ نازل من الرئيس للمرؤوسين

- ❖ توضيح وشرح رسالة المنظمة، وأهدافها وسياستها.
- ❖ إطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطورها، ومستقبلها.
- ❖ توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة.
- ❖ إصدار التوجيهات والإرشادات والتدريب والتحفيز وتقييم المرؤوسين.
- ❖ حل مشكلات المرؤوسين.

##### 2-4-1/ صاعد من المرؤوسين للرئيس

- ❖ التعبير عن آراء المرؤوسين وشكاواهم ومشكلاتهم.
- ❖ تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياستها، وخططها.
- ❖ إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين، وتطلعاتهم، ورغباتهم.
- ❖ المشاركة في صنع القرارات.
- ❖ طلب التوجيه، والنصح والإرشاد.
- ❖ توجيه الأسئلة والإستفسارات حول العمل.

##### 3-4-1/ أفقي بين الأفراد نفس المستوى

- ❖ توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة.
- ❖ تحسين نوعية، وفاعلية الإدارات.
- ❖ تنسيق الأعمال، والنشاطات المختلفة.
- ❖ حل مشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة.

##### 4-4-1/ خارجي بين المنظمة والجهات الأخرى

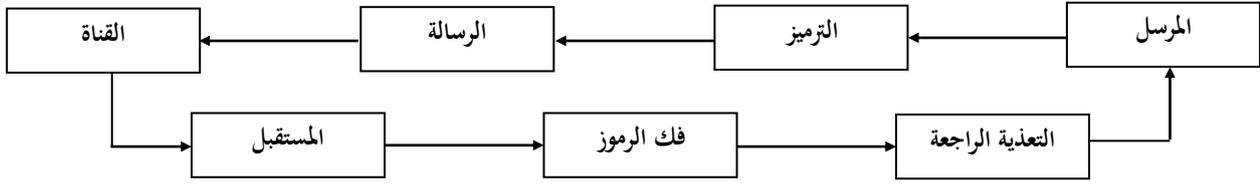
- ❖ زيادة المبيعات، وبناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة لدى الجمهور عن المنظمة.
- ❖ الإلتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات الصلة بعمل المنظمة.
- ❖ نيل ثقة الجمهور وقبوله.
- ❖ مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة.

<sup>1</sup>- حسين حريم، مهارات الإتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، 2008، ص: 32

### 5-1/ عناصر الإتصال التنظيمي

قوم الإتصال التنظيمي على جملة من العناصر يمكن إيضاحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5): يوضح عملية الإتصال التنظيمي بعناصرها المتنوعة



المصدر: خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر، وهران، 2005، ص: 180.

**1-5-1/ المصدر (المُرسل) "source":** يمثل الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الجسم أو الجهاز الذي يرغب في التأثير على الآخرين بطريقة معينة، بحيث يتشاركون أفكاراً أو اتجاهات أو خبرات معينة، فهو المصدر الأساسي الذي ينبثق من رسالة الاتصال بمحتوياتها المختلفة، وهو ملزم بإيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف، وهنا يمكن له استخدام الإشارات أو المفردات أو الكلمات أو الصور أو تعبيرات الوجه أو أي أشياء أخرى لتمكين المستلم المقصود من فهم الغرض أو المعنى المطلوب من الرسالة، ويجب على المصدر (المُرسل) استخدام الوسائل المناسبة لنقل الرسالة "موضوع الرسالة" بطريقة تحقق الهدف من وراء تسليمها وبدون أي عوائق تحول دون وصولها إلى المستقبل المستهدف، حيث يؤدي المرسل وظيفتين<sup>(1)</sup>:

❖ تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها التي يريد أن يوجهها لمن يتعامل معها. دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتصحيحها وتحديد واختيار الطريقة أو الوسائل المناسبة.

❖ شرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن يحتاجها من خلال اللغة أو الوسائل المختارة في وقت محدد.

**2-5-1/ الترميز "encoding":** أي وضع محتويات الرسالة بطريقة يستطيع المستلم فهمها، مثل استخدام

اللغة والرموز وأي تعبيرات متفق عليها تساعد في تسهيل وفهم محتوى عملية الاتصال.

**3-5-1/ الرسالة "message":** ويمثل جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة، سواء أكانت مكتوبة أم لا، فلا

يوجد اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الغرض، ومن حيث استخدام الرموز حتى لا تتحمل.

تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع القدرة اللغوية للمتلقي<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 33

<sup>2</sup>- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 307.

**4-5-1/ القناة أو الوسيلة "medium":** إنها الوسائل المادية لتوصيل الرموز التي تحمل المعاني التي تتكون منها الرسالة، وتكون مرتبطة بجميع الوسائل الشخصية وغير الشخصية المتاحة، أي أنها المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى بسبب اختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع واتجاه وخصائص عملية الاتصال، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعاداته. وسيط مرغوب فيه من قبل كل من المصدر والمتلقي، وهي أنواع<sup>(1)</sup>:

- ❖ القناة اللفظية: تنقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.
- ❖ قناة مكتوبة: حيث يتم نقل المعلومات كتابة.
- ❖ القناة الفنية: الهاتف الثابت والمحمول، والتليفزيون، والراديو ... الخ.
- ❖ قناة مصورة: مثل الملصقات واللوحات الإعلانية.

**5-5-1/ المستقبل "récrive":** وهو من يستقبل الرسالة المرسله من قبل المرسل بالشكل الذي استهدفه المرسل، ولكي يحدث ذلك، يجب أن يكون المستلم مهيبًا تمامًا لقبول الرسالة وتفسيرها حسب التفسير المناسب ووفقًا للتفسير المناسب لتجاربه السابقة، أما عن التأكد من أن المتلقي قد استقبل الرسالة (إيجابية أو سلبية)، فغالبًا ما يتم ذلك من خلال التغذية الراجعة الواردة منه إلى المرسل وبواسطة أي وسيلة اتصال أخرى، وفيما يخص الإخطار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق كحركات الجسم، أو إعلان القبول، أو الابتسامة العريضة، أو الغضب، أو توجيه الكلمات الجارحة أو النقد الشخصي... إلخ<sup>(2)</sup>.

**6-5-1/ فك الرموز "décoing":** من أجل استكمال عملية الإتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعة المتوقعة من الإتصال وإدراكاته نحو المرسل.

**7-5-1/ التغذية الراجعة "fééd bac":** تؤدي التغذية الراجعة إلى احتمال حدوث تشويه أو عدم توافق بين الرسالة المستهدفة والرسالة المستلمة، وبالتالي لا تنتهي عملية الاتصال باستلام الرسالة من قبل المتلقي قبل المستقبل، وفي مجال الإدارة، يمكن أن تكون عناصر الاتصال متسلسلة على النحو التالي<sup>(3)</sup>:

- ❖ الهدف: هو الهدف الذي يجب الوصول إليه في عملية الاتصال.
- ❖ المرسل: قد يكون فردًا أو مجموعة، وتعتمد فعالية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل محتوى الرسالة.

<sup>1</sup>- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006/2007، ص: 47

<sup>2</sup>- بوعطي جلال الدين، المرجع السابق، ص: 34

<sup>3</sup>- بشير العلق، المرجع السابق، ص ص: 308-309.

- ❖ المتلقي: فرد أو مجموعة تتلقى محتوى الرسالة.
- ❖ وسائل الاتصال: وهي الأداة المستخدمة في نقل الرسالة وقد تكون شفوية ومكتوبة وسمعية بصرية ويعتمد اختيارها على محتوى الرسالة.
- ❖ نتيجة الاتصال: التغيير الذي يحدث عند المتلقي بعد تلقي الرسالة.
- ❖ التغذية الراجعة: يؤكد المرسل أنه تم استلام الرسالة وأنه تسبب في رد الفعل المطلوب.
- ❖ المعوقات: وهي العوامل المؤثرة على فاعلية ونجاح الاتصال وتحقيق الهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة<sup>(1)</sup>.

### 6-1/ وسائل الإتصال التنظيمي

تتعدد وتنوع وسائل الإتصال التنظيمي فنجد منها ما هو شخصي، وما هو كتابي، وشفوي.

#### 1-6-1/ وسائل الاتصال التنظيمي الشخصية: وتكمن أساسا في<sup>(2)</sup>:

- ❖ المقابلة الشخصية: تحدث بين المرسل والمتلقي وجها لوجه، من مزاياها أنها مناسبة لاستخراج الحقائق والمناقشة، والاستعلام عن القرارات المهمة وإبلاغها، وما يعيها أنها طريقة إدارة الحوار بشكل مناسب وفعال فهو المحدد لطبيعة أو جودة المعلومات والحقائق التي يمكن الوصول إليها.
- ❖ المكالمات الهاتفية: وهي مناسبة لعمليات الاتصال التي تتطلب غالبا السرعة، من عيوبها قصر مدة الإتصال مما قد يجعل من الصعب الحصول على معلومات كافية وضرورية.
- ❖ المقابلات الجماعية: تكون في شكل ندوات أو اجتماعات يتم فيها تبادل الآراء، إذ تعتمد فعاليتها على أسلوب إدارة المقابلة، ومدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء، ودرجة نضجهم، ومستواهم التنظيمي والثقافي.
- ❖ 1-6-2/ الوسائل الكتابية: وهي الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل من خلال الكلمة المكتوبة مثل "كتيبات، تقارير، ملاحظات، رسائل، شكاوى، مقترحات ... إلخ"، شريطة أن تكون كاملة، ومختصرة، واضحة، وصحيحة، ولطيفة<sup>(3)</sup>.
- ❖ ومن أهم وأبرز طرق الإتصال الكتابي نجد<sup>(4)</sup>:
- ❖ المنشورات والكتب الدورية: تصدر عن المدير نتيجة دراسة سابقة لموضوع معين، أو بعد اتخاذ قرارات من الإدارات العليا، أو عند القيام بعمل دوري، كما هو الحال عند إعداد الميزانية أو خطة التدريب.

<sup>1</sup>- بشير العلاق، المرجع السابق، ص: 308-309.

<sup>2</sup>- محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة، عمان، 2011، ص: 180-182.

<sup>3</sup>- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 217.

<sup>4</sup>- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 102.

- ❖ التقارير: يحتوي على معلومات ترتفع من الأسفل إلى الأعلى ويتابع المستوى الإداري الأعلى المرؤوس أو يتابع سير شؤون العمل أو يشمل إيضاحات أو إحصائيات.
- ❖ الشكاوى: يتم رفعها من قبل المرؤوسين إلى الرئيس، ويجب على هذا الأخير الإعتناء بهم، والعمل على أسبابهم وإيجاد الحلول وإعطاء الفرصة لكل فرد لتقديم شكواه
- ❖ المذكرات: يعدها المرؤوسون لرؤسائهم لتوضيح المعاني أو شرح مشكلة أو إثبات حقيقة أو تقديم اقتراح. ومن مزايا هذه الوسيلة أنها تعتبر طريقة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير المال والجهد، وتتميز بدقة أكبر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، وتوثيق عملية الاتصال وإمكانية متابعتها، في حين تتمثل معوقاتها في أنها ذو تكاليف عالية وتحتاج إلى مصاريف كبيرة في التخزين والحماية، ولا يسمح بالتعليقات الفورية أو إعادة الاستفسار السريع، كما يأخذ مجهودا كبيرا في عملية إعادته وصياغته<sup>(1)</sup>.
- 1-6-3/ طرق الإتصال الشفوي:** تأخذ طرق الإتصال التنظيمي الشفوي العديد من الطرق يتمثل في<sup>(2)</sup>:
- ❖ المقابلات الشخصية: تهدف إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي في المنظمة والوقوف على استعداد الموظفين وقدراتهم لاختيار وقياس مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب.
- ❖ الاجتماعات: تتيح الفرصة للمشاركين للتفاعل الاجتماعي والنقاشات والحوار وإبداء الرأي، وتعتبر موقعا مناسباً للتدريب في الحياة الديمقراطية، وتحفيز الأعضاء على محاولة التفكير في المشاكل وتقديم آرائهم.
- ❖ الندوات: تهدف إلى مناقشة متكاملة بين مجموعة من المتخصصين في موضوع معين وجمهور محدد في جوانب مختلفة من ذلك الموضوع، لذلك فهي من وسائل الاتصال التي تسمح بالتفاعل بين المرسل والمتلقي في موضوع معين، بإعتبارها تتيح للجمهور فرصة الاستماع إلى آراء الخبراء والمتخصصين حول موضوع ما، وتوفر فرصة للنقاش بين الخبراء والجمهور
- وتبرز أهم مميزات هذه الطريقة فهي أنها أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، وتقوي الروابط وتربئ المرؤوسين لنقل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة، في حين يعاب عليها أنها لا تدون غالبا، مما يبرئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدا لجميع المشاكل، وتواجه صعوبة في استخدامها مع الأعداد الكبيرة<sup>(3)</sup>.
- 1-6-4/ وسائل الإتصال المصورة والملاحظة:** تعتبر هذه الطريقة مناسبة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة بدون كلام، حيث يعتمد اختيار وسيلة أو بعض الوسائل السابقة على عدة عوامل أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسائل والتوقيت المناسب لاستخدام أو استكمال الأسلوب ودرجة السرية المطلوبة في

<sup>1</sup>- زكريا الدوري وآخرون، المرجع السابق، ص: 219

<sup>2</sup>- بوحنية قوي، المرجع السابق، ص: 97

<sup>3</sup>- زكريا الدوري وآخرون، المرجع السابق، ص: 221

المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، أما بالنسبة لميزتها فهي توفر الحكم وتوفر السجلات وتزيد من عدد المستلمين وتقلل الاختلافات، ولكن من بين عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام غير الفعال للطرق التكنولوجية.

### 7-1/ معوقات الإنصال التنظيمي

**1-7-1/ المعوقات التنظيمية:** تتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة، وعدم وجود أنظمة وقنوات اتصال متاحة للمؤسسة، وغياب نظام معلومات بالإضافة إلى عدم استقرار التنظيم الإداري، وغموض في الجهة التي تصدر الأوامر. نطاق الإشراف غير الواضح.

**2-7-1/ المعوقات النفسية والشخصية:** أحد أشكاله هو الخوف من الجانب الآخر، وعدم الرغبة في الاتصال أو عدم وجود الدافع من جهة، ومشكلة التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات<sup>(1)</sup>.

**3-7-1/ المعوقات البيئية:** تتمثل في المشاكل التي تقلل من فاعلية الاتصال وترجع إلى العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، منها اللغة، ومعاني الكلمات التي يقصدها في منظومته من القيم والعادات والتقاليد، وعدم كفاءة وسائل الاتصال، وقلة التفاعل الاجتماعي على نطاق واسع في العديد من المنظمات..

**4-7-1/ المعوقات النفسية الإجتماعية:** تكمن في حقيقة أن طرفي التواصل من مجتمعات مختلفة، حيث يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على مستوياتهم التنظيمية المتعددة، من أجل رفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال، كما أن الاختلاف في الثقافات الأصلية للأفراد يؤدي إلى اختلاف في اللغة المستخدمة أثناء الاتصال، وهناك نقص في نفس الشيء يجعل التواصل بينهم عملية صعبة<sup>(2)</sup>.

**5-7-1/ المعوقات التقنية:** ومن أهمها ارتفاع التكاليف المالية للعديد من تقنيات الاتصال والأنظمة الحديثة، وعدم كفاية بعض تقنيات الاتصال والأنظمة الحديثة للاستخدامات المحلية، بالإضافة إلى تدني مستوى تدريب العاملين على تقنيات وأنظمة الاتصال الحديثة، وعدم وجود صيانة وقائية ودورية لتقنيات وأنظمة الاتصال الحديثة<sup>(3)</sup>.

### 8-1/ النظريات المفسرة للإتصال التنظيمي

<sup>1</sup> - العمرابي زكية، حفصي أمال، **معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، الصادرة عن جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، المجلد: 10، العدد: 1، 2021، ص: 492-493

<sup>2</sup> - بوخاري محمد، **فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية**، مجلة آفاق العلوم، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد: 2، العدد: 8، 2017، ص: 366

<sup>3</sup> - دريدي فاطمة، زرفاوي أمال، المرجع السابق، ص: 139

**1-8-1/ النظرية البيروقراطية:** تم تطوير هذه نظرية من قبل عالم الاجتماع الألماني ماكس ووبر لتجسيد الشكل التنظيمي المثالي، أي أن المنظمة تظهر مستوى عال من الهيكل الرسمي فيما يتعلق بالاتصال، وتفترض النظرية نهجا هرميا حيث يقدم كل عضو تنظيمي تقارير إلى واحد أعلى منه أو لها حتى يصل الاتصال إلى القيادة العليا، ووفقا للمنظرين يجب أن تفترض المنظمات المثالية بنية غير شخصية ولديها مجموعة واضحة من القواعد ليس فقط للتحكم في السلوكيات العاطفية للعمال التي تجعلهم يتفاعلون بشكل غير عقلائي وغير متوقع، ولكن أيضا لحماية العمال العاديين من إساءة استخدام السلطة من قبل هؤلاء في المستويات العليا من الهيكل، وتأتي النظرية البيروقراطية للتواصل التنظيمي من المدرسة الكلاسيكية، إذ أنه من المهم الاتصال التنظيمي بسبب فعاليته في الرقابة الصارمة على العمال.

**1-8-2/ نظرية قبول السلطة:** تم اقتراح هذه النظرية لأول مرة من قبل تشيستر بارنارد في كتابه وظائف السلطة التنفيذية، ومن بين مساهماته الرئيسية، تقوم على أن الوظائف الثلاث التي تخدمها المنظمة غير الرسمية هي: الاتصال، الحفاظ على التماسك في المنظمة الرسمية، والحفاظ على مشاعر النزاهة الشخصية واحترام الذات، بالإضافة إلى ذلك، قدم بارنارد شرحا "تصاعديا للسلطة وعملية الاتصال، مشيرا إلى أن المديرين التنفيذيين كانوا مجرد مراكز مترابطة في نظام اتصالات، وأن هذه السلطة لم تكن منوطة بأولئك الذين أصدروا الأوامر (تنفيذي) ولكن بشأن الاعتراف بالسلطة أو عدم الاعتراف بها من قبل المرؤوسين، حيث يعتقد العديد من الأكاديميين أن المنظمات القائمة على الكنيسة تستخدم هذا التصنيف النظري حيث ينظر إلى رفض التواصل من قبل المصلين على أنه إنكار لسلطة المتصل.

وتأتي هذه النظرية إلى التواصل التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ أن الاتصال التنظيمي لا يؤكد فقط على الحاجة إلى تعريف جميع أعضاء المنظمة بقنوات اتصال فعالة، ولكنه يؤكد أيضا على أهمية قنوات الاتصال الرسمية لربط جميع أعضاء المنظمة، مع كل فرد داخل المنظمة يقدم تقاريره إلى أو إظهار التبعية لشخص آخر، وفي الواقع يشدد بارنارد أيضا على أن خطوط الاتصال يجب أن تكون مباشرة وقصيرة قدر الإمكان من أجل زيادة سرعة الاتصال وتقليل التشوهات<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- Barker R.T, Camarta M.R, **The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and disciplines**, Journal of Business Communication, Volume: 04, Issue: 25, 1998, 443-445.

**1-8-3/ نظرية النظم العامة:** نشأت هذه النظرية من عالم الأحياء لودفيج فون بيرتالانفي، ولكن تم توسيعها من قبل علماء آخرين، بما في ذلك تالكوت بارسونز وإروين لازلوز، في تطوير النظرية، سعى لودفيج إلى حساب العلاقات المتبادلة في العالم من حوله والنظر إلى العالم بطريقة شاملة، وبالنسبة لعلماء الاتصال، توفر هذه النظرية أكثر الطرق الطبيعية للتحقيق في الوظائف والعلاقات التنظيمية لأنها تنظر إلى المنظمة على أنها نظام يتألف من العديد من الأنظمة الفرعية التي ترتبط أجزاءها المترابطة والمتشابكة معا عن طريق الاتصال وتفترض النظرية أيضا أن نفس النوع من تبادلات الاتصالات التي تحدث داخل حدود المنظمة تظهر أيضا بين الكيان والبيئة الخارجية، مع عمليات المعاملات التي تتضمن نقل الطاقة أو العمالة أو المال أو الموارد أو المعلومات<sup>(1)</sup>، وتأتي النظرية إلى الاتصال التنظيمي من مدرسة النظم، إذ أن مهمة الاتصال التنظيمي ليس فقط بسبب إبراز أهمية التغذية الراجعة في أي جدول أعمال اتصال، ولكن أيضا بسبب قدرته على التأثير على الباحثين للنظر خارج حدود الكيان من أجل فهم أفضل لتبادل الاتصالات داخل المنظمة<sup>(2)</sup>.

**1-8-4/ النظرية X والنظرية Y:** صاغ دوجلاس ماكجريجور هذه النظرية التحفيزية بناء على افتراضات معارضة مباشرة للطبيعة البشرية في نظريته، ولا يؤكد ماكجريجور فقط على تطوير ضبط النفس، ويعزز الإبداع، ويعترف بالناس على أنهم أعظم أصول المؤسسة، ولكنه يقترح أيضا أنه يجب مكافأة العمال بناء على أدائهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف التي حددها التنظيم وليس على أساس الإنجازات الفردية، وأنه ينبغي منحهم حصة في إدارة الشؤون التنظيمية من خلال تحفيزهم ومنحهم صوتا<sup>(3)</sup>.

وتأتي النظرية إلى الاتصال التنظيمي من مدرسة الموارد البشرية حيث تكمن أهميتها في قدرتها على إثبات أن الاتصال الفعال والتحفيز وجهان لعملة واحدة، أي أن التواصل الفعال بدلا من التحكم الخارجي والتهديد بالعقاب من المرجح أن يحفز الناس على العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(4)</sup>.

**1-8-5/ نظرية استعمار الشركات:** بعد أن نشأت من ستانلي ديتز، فإن الأغراض النظرية توضح كيف تطور قطاع الشركات ليصبح المؤسسة الأساسية لمجتمع الولايات المتحدة، وكيف نجح هذا القطاع في استعمار معظم جوانب حياتنا، بما في ذلك الحكومة والعلاقات الأسرية ووسائل الإعلام، وتفترض النظرية أن قدرتنا على المشاركة في المنظمات التي تعمل بكامل طاقتها قد تأكلت تدريجيا من قبل البيروقراطيات الرأسمالية التي تولد مستهلكين موظفين سلبين، وأنه لإحياء المشاركة يجب أن نكشف تداعيات الاستعمار والعمل<sup>(5)</sup>.

1- Barker R.T, Camarta M.R, Op.cit, P: 445-447

2- Ferguson S, Organizational **theory and Communication implications**, In S.D. Ferguson & S.Ferguson (Eds), Organizational Communication (2nd ed), New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2007, P: 102

3- Barker R.T, Camarta M.R, Op.cit, P: 451.

4- Ferguson S, Op.cit, P: 109

5- Barker R.T, Camarta M.R, Op.cit, P: 452

وتأتي النظرية إلى الاتصال التنظيمي من منظور نقدي، إذ من المهم أن الاتصال التنظيمي بشكل أساسي بسبب مبدأه الأساسي أن الاتصال التنظيمي (إعادة) ينتج أنظمة قوة داخل المنظمة تفتقر إلى أي حيادية أو عشوائية بهدف تعزيز المصالح الخاصة المهيمنة<sup>(1)</sup>.

### 1-8-6/ نظرية الكلام\_الفعل ومنظمة التعلم

تم صياغة هذه النظرية في الأصل من قبل الفيلسوف البريطاني جون أوستن، وقد تم تطوير هذه النظرية على أساس فهم أن الوجود البشري يتم تعريفه من خلال القدرة على تنسيق الجهود من خلال استخدام اللغة، وكذلك القدرة على إنشاء صور من الآخرين لبناء الواقع من خلال الكلمات.

ونظراً للافتراض المسبق للنظرية القائل بأن البشر لا يمكنهم التصرف دون تفسير ما يقال من قبل الآخرين، فإنه يتم استخدامه بشكل متزايد لمساعدة المنظمات على مواجهة التحديات والقضايا وفجوات الأداء داخل أقسام أعمالها ومع موظفيها من خلال مفهوم منظمات التعلم<sup>(2)</sup>.

وتأتي النظرية إلى الاتصال التنظيمي من النموذج البنائي، إذ من المهم الاتصال التنظيمي لأنه يساعد أصحاب المصلحة في مؤسسات التعلم على إدراك أن الواقع غير موجود بشكل مستقل عن الفرد، وأن التعلم يجب أن يتم على جميع مستويات المنظمة من خلال التواصل الفعال ودعم الأعضاء<sup>(3)</sup>.

### 2/ إستراتيجية الإتصال التنظيمي

#### 1-2/ أهمية الاستراتيجيات الفعالة في الاتصال التنظيمي

تكمن أهمية الاستراتيجيات الفعالة في الاتصال التنظيمي في<sup>(4)</sup>:

- ❖ يمكن أن يؤثر تعلم الاستراتيجيات الناجحة في الاتصال على القدرة على تحفيز الآخرين، وإجراء محادثات أكثر جاذبية، ومشاركة المعلومات، وممارسة حل المشكلات بشكل أكثر كفاءة.
- ❖ يمكن أن تساعد استراتيجيات الاتصال التنظيمي الفعالة الموظفين وزملاء العمل على فهم ما هو متوقع منهم، وتحقيق الأهداف، وتعزيز الحافز.
- ❖ مهارات الاتصال ضرورية إذا كان الموظف في منصب قيادي أو كان يدير فريقاً حيث يجب عليه تفويض المسؤوليات مع الحفاظ على علاقة محترمة.

#### 2-2/ أهداف إستراتيجية الاتصال التنظيمي

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية إتصالية تنظيمية نجد:

<sup>1</sup>- Ferguson S, Op.cit, P: 112

<sup>2</sup>- Barker R.T, Camarta M.R, Op.cit, P P: 452-453

<sup>3</sup>- Ferguson S, Op.cit, P: 117

<sup>4</sup>- نعمت عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية "المدخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2004، ص 211.

## 1-2-2/ الأهداف الخارجية

تكمن الأهداف الخارجية لإستراتيجية الاتصال التنظيمي في (1):

- ❖ الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.
- ❖ تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.
- ❖ التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.

## 2-2-2/ الأهداف الداخلية

تكمن الأهداف الداخلية لإستراتيجية الاتصال التنظيمي في (2):

- ❖ تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- ❖ تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- ❖ تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- ❖ إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- ❖ تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.
- ❖ تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.
- ❖ تعزيز الاتصال بالجمهور المصنف بكافة شرائحة.
- ❖ بيان رأي ومزاج الجمهور حول الخدمات المقدمة وكيفية تطويرها (3).

## 3-2/ علاقة الإتصال بالإستراتيجية

يعد الإتصال عملية أو تفاعل هادف أي أن مفهومه يشير إلى استمرارية إرسال رسالة وصددها بعد فك تشفير تلك الرسالة، وبالتالي فإن الغرض من الإستراتيجية ينطبق عليها لأنها توفر التحديد الدقيق والإداري للتواصل، أي أن الإدارة مرتبطة بمدى الوحدة النشطة وتمثل شريكا رئيسيا في تحقيق الأهداف إذ أنه من

<sup>1</sup>- محمد كمال، **بحث حول مكونات إستراتيجية الإتصال**، مدونة علوم الإعلام والإتصال، مقال منشور بتاريخ: 6 يوليو 2019، الساعة: 07:25، على الموقع الرسمي لمدينة علوم الإعلام والإتصال، الجزائر:

[https://salah93950.blogspot.com/2019/07/blog-post\\_34.html](https://salah93950.blogspot.com/2019/07/blog-post_34.html)، تاريخ الولوج: 2023/02/24، الساعة: 17:30

<sup>2</sup>- رياض أحمد جميل، **دورة تخطيط الحملات الإعلانية المؤثرة والتخطيط الاستراتيجي للاتصال**، مقال منشور بتاريخ: 2022/10/17، الساعة: 10:30، على الموقع الإلكتروني المجدي للجودة وتطوير الموارد البشرية:

<https://www.almjd-hr.com/arabic/course.php?id=1913&pt>، تاريخ الولوج: 2023/02/24، الساعة: 17:52

<sup>3</sup>- رياض أحمد جميل، المرجع السابق

الصعب أن يتطلب هذا الإنجاز جهوداً ملموسة وجوهرية وبالتالي مستمرة من أجل التغلب على الحواجز والعقبات الإستراتيجية التي هي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو الوسائل العملية لتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>.  
فجور مصطلح الإستراتيجية تاريخاً يعود إلى الأصل الإغريقي اليوناني "STRATGIA" ومعناه "الإمارة على الجيش" ومناورة الحرب أو الحيلة"، وهي كلمة إستراتيجية حيث يحل التعبير محل "فن الحرب القديم"، وبالتالي هي الإستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن تحقيق الأهداف من خلال استخدام وسائل معينة هي علم وفن التخطيط والتكتيكات والعمليات وفي المجال الاقتصادي، ولكن تحديد الأساليب من خلال تنفيذ الأنشطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل في سوق أو أسواق معينة، لذلك تم توسيع نطاق استخدامها ليشمل الاتصال ويسلط الضوء على الخصائص المشتركة التي تجمع بين هذه المجالات في تطبيقها الاستراتيجي<sup>(2)</sup>.

2-3-1/ المستوى الأعلى لتخطيط الأهداف والغايات: تنحصر استخدامات مصطلح "إستراتيجية" في كل ما بعده أو بخططه أو بتداوله المستوى القيادي أو الإداري أعلى في أي منظمة بشرط أن تكون من المسؤولية عن تحديد غايات المنظمة، والذي يشترك فيه فريق عمل مكون من جميع قادة الأفرع والتخصصات والأنشطة بصرف النظر عن حجمها ودورها في التنظيم، فهنا الناحية العسكرية مثلاً نجد تسلسل الخطط وتدرجها يتم من أعلى المستوى الإداري والقيادي حيث ترسم الغايات والأهداف الكبرى إلى أسفل التخطيط الميداني والعملياتي<sup>(3)</sup>.

2-3-2/ وجود تهديدات أو منافسة: إن معظم الأهداف والإستراتيجيات يمكن أن تتعلق على رؤية وجوب التصرف في مواجهة أزمات ممكنة، أما من أجل منع وقوع الأزمة فعلاً بفعل تظافر وسائل ضاغطة أو صانعة ومن جهة أخرى، إتخاذ تدابير بكيفية مسبقة من أجل تقليص نتائجها أو إستبعادها أن حدثت ومن أمثلة هذه التنظيمات نجد الإتحاد الأوروبي وحلف الأطلسي<sup>(4)</sup>.

2-3-3/ مهام أو تحديد مسؤوليات ومراحل: فالتخطيط لتحقيق الأهداف مباشر يتم تحقيقه بواسطة نفس مستوى المخطط لا يتصف بالإستراتيجية ولذا فالخطط الإستراتيجية يجب أن ينتج عنها تقييم الأهداف وتخصيص المهام وتوزيع الأدوار للمستويات المتوسطة والدنيا. وتبعاً لهذه المهام تعد تلك المستويات

1- محمد الصبرفي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الوفاء للنشر، 2008، ص 18.

2- نعمت عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص: 217.

3- محمد الصبرفي، المرجع السابق، ص: 19.

4- نفس المرجع، ص: 19.

خطط جديدة ومنفصلة لتحقيقها والتي بمجموع يتحقق الهدف والغاية وإن لم تتواجد تلك الخطط الدنيا، فلا مجال لوصف الخطة الإستراتيجية لفقدائها عنصر تقسيم الأدوار والتعاون<sup>(1)</sup>.

#### 2-4/ كيفية إنشاء إستراتيجية إتصالات تنظيمية فعالة

تساعد إستراتيجيات الاتصال التنظيمي المؤسسات على ضمان حصولهم على المعلومات الصحيحة للأشخاص المناسبين من خلال القناة الصحيحة، لكنها ليست دائما مهمة بسيطة، ففيما يلي بعض الخطوات المهمة التي يجب اتخاذها عند صياغة إستراتيجية إتصال تنظيمي أكثر ملائمة للعمل.

#### 2-4-1/ الخطوة: 1 (القيام بموائمة إستراتيجية الاتصال التنظيمي الخاصة بالمؤسسة مع مهمتها)

مثل أي مشروع آخر يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال التنظيمي الخاصة بالمؤسسة مترابطة مع أهداف العمل، فعند بناء خطة محكمة يجب أن تتذكر المؤسسة أن تسأل نفسها هذه الأسئلة<sup>(2)</sup>:

❖ كيف ترتبط هذه الإستراتيجية ببيان مهمتنا؟

❖ هل ستدعم هذه الإستراتيجية الأهداف التنظيمية أو مؤشرات الأداء الرئيسية؟

❖ كيف ستحسن هذه الإستراتيجية علاقتنا؟

❖ هل ستساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الوصول إلى حيث تريد أن تكون على المدى القريب أو المتوسط أو الطويل؟

2-4-2/ الخطوة 2: (تحديد الجمهور الخاص بالمؤسسة كأعضاء): تعد هذه الخطوة واحدة من أكبر الأخطاء في خطوات الاتصال التنظيمي والمتمثلة في الفشل في فهم جميع مجموعات الجمهور ذات الصلة، فعندما لا تأخذ المؤسسة في الحسبان بشكل كامل جماهيرها، فإنها تخاطر بما يلي<sup>(3)</sup>:

❖ الإفراط في التواصل مع المعلومات التي ليست ذات صلة بمجموعة معينة

❖ عدم إيصال الأخبار المهمة إلى الأشخاص المناسبين، والتأثير سلبا على مشاركة الموظفين

ويمكنك للمؤسسة أن تتجنب هذه المواقف عن طريق تقسيم قاعدة موظفيها، فهل القوى العاملة الخاصة بالمؤسسة في الغالب في الخطوط الأمامية؟ أم أنها مختلطة بين الموظفين العاملين في المكتب وعن بعد؟، وبالتالي يمكن أن يساعد المؤسسة تحديد جمهورها على التخطيط بشكل أفضل لأهدافها ومتطلبات الأداة واستراتيجيات المحتوى للمضي قدما<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- نعمت عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص: 221

<sup>2</sup>- أكرم الطويل، إستراتيجية وحدة الأعمال قرارات إستراتيجية العمليات التسويق والمزايا التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2019، ص: 214

<sup>3</sup>- عبد العزيز قفطان العدوان، إستراتيجية السلطة ودورها في تعزيز التكيف التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص: 51

<sup>4</sup>- Alain Labruffe, 101 tableaux de bord pour mieux communiqué dans l'entreprise, AFNOR, Paris, 2008, P: 126

2-4-3/ الخطوة 3: (تحديد أهداف الاتصال التنظيمي الخاصة بالمؤسسة): تحدد إستراتيجية الاتصال الخاصة بالمؤسسة نجاحها في الوصول إلى الموظفين والتواصل معهم والتفاعل معهم، لذلك من الضروري تحديد الأهداف التي ستحدد نجاح الاتصال التنظيمي لشركتك.

وقد تشمل هذه الأهداف<sup>(1)</sup>:

- ❖ توفير منصة مركزية للوصول إلى المعلومات
- ❖ خلق التوافق مع مهمة المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها
- ❖ تعزيز تجربة الموظف لرفع الروح المعنوية والإنتاجية
- ❖ حماية معلومات المؤسسة الحساسة بقنوات اتصال أكثر أماناً
- ❖ إعطاء الأولوية لحلقات الملاحظات المفتوحة للموظفين على جميع المستويات
- ❖ رفع مستوى معرفة الموظف من خلال إمكانات مشاركة المعلومات الواسعة
- ❖ تقليل التكاليف والهدر بمعلومات وإرشادات مبسطة
- ❖ بناء علاقات أكثر إنتاجية بين الموظفين والعملاء
- ❖ كسر الحواجز وتحسين تعاون الفريق باستخدام أدوات سهلة الاستخدام
- ❖ تحسين الكفاءات في مكان العمل من خلال الإجراءات والعمليات الموحدة
- ❖ تعظيم استبقاء الموظفين ورضاهم

2-4-4/ الخطوة 4: (إعطاء الأولوية للتكنولوجيا في إستراتيجية الاتصال التنظيمي الخاصة بالمؤسسة): تتمثل الخطوة الأولى في الاستفادة من أداة الاتصال التي تتدفق عبر المستويات الثلاثة لهرم الاتصالات، ويشير الجزء العلوي من الهرم إلى الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل عبر القنوات التقليدية مثل النشرات الإخبارية للمؤسسة والشبكات الداخلية واجتماعات دار البلدية، فعلى هذا المستوى تقوم المؤسسات بتوصيل إستراتيجيتها ورؤيتها وأهدافها التشغيلية الأوسع<sup>(2)</sup>.

ويعكس الوسط إتصال الفريق والقسم الأكثر ملائمة لوظيفة المجموعة، حيث تتضمن أمثلة الاتصالات تنسيق الحملة وإدارة الأزمات المحلية وتحديثات إجراءات التشغيل القياسية: إن التواصل مع المجموعة الصغيرة بما في ذلك جدول المناوبة والإحاطات اليومية وهذا المستوى تعالج التحديات التشغيلية التكتيكية، بدون الأدوات المناسبة، من السهل أن تضيع المعلومات عند السفر من أعلى إلى أسفل أو حتى من أسفل إلى أعلى.

<sup>1</sup>- Caroline Andréani, [Comment créer son entreprise](#), Le guide pour réaliser votre projet, France, 2007, P: 77

<sup>2</sup>- أكرم الطويل، المرجع السابق، ص: 219

يجب على أي مؤسسة لديها قوة عاملة في الخطوط الأمامية أن تفكر في منصة متنقلة للتواصل والتعاون، مثل Beekeeper، والتي تعتبر أدوات الهاتف المحمول ضرورية لضمان حصول الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء على المعلومات الصحيحة من خلال<sup>(1)</sup>: (تيارات أخبار المؤسسة، جداول التحول، وثائق المحادثات الجماعية)

2-4-5/ الخطوة 5: (تذكر العناصر الثلاثة: واضحة وموجزة ومتسقة): مع وجود أهداف المؤسسة وجماهيرها، فالمؤسسة على استعداد لإنشاء المحتوى الخاص بها، فقط ضع في اعتبارك أن الوضوح والاتساق والإيجاز هي مفتاح أي تواصل مع الموظف، وفيما يلي بعض النصائح لإنشاء محتوى ثابت<sup>(2)</sup>:

- ❖ جعل عناوينها ملفتة للانتباه، وجعل المعلومات سهلة الهضم
  - ❖ جعل أي طلب إجراء واضحاً تماماً، واستخدام المرئيات الديناميكية
  - ❖ اربط النقاط حول سبب أهمية المعلومات، واستخدام ميزات إيصال القراءة لتتبع المشاركة
- 2-4-6/ الخطوة 6: (قياس النتائج وتحقيق تقدم مستمر)

بمجرد إعداد خطة الاتصال الخاصة بالمؤسسة وتشغيلها، فهي ملزمة بالرجوع إلى أهدافها والبدء في قياس تقدمها، بغض النظر عما إذا كنت تقوم بتتبع تفاعل الموظفين، فمن المهم تسجيل إنجازاتك في كل خطوة على الطريق، بعد ذلك تقوم المؤسسة باستخدام البيانات والتحليلات لنقل إستراتيجيتها إلى المستوى التالي، والتي تريد أن تسمع مباشرة من المصدر؟ إذ يمكنها جمع تعليقات شفافة حول كيفية تحسين اتصالاتها من خلال استطلاع للموظفين<sup>(3)</sup>.

2-5/ إجراءات التغلب على العوائق التي تعيق بناء إستراتيجية إتصال تنظيمي فعالة

يمكن أن تكون حواجز بناء إستراتيجية إتصال تنظيمي فعالة أي شيء يؤثر سلباً على قدرات الفرد في المؤسسة على التواصل بشكل مناسب مع الآخرين، ومن الأدوات التي تستخدم للتواصل مع طرق الاتصال، قد تكون الحواجز مادية أو عاطفية أو ثقافية أو لغوية.

2-5-1/ العواطف: في بعض الأحيان يمكن للعواطف أن تحجب قدرات الفرد على بناء إستراتيجية إتصال تنظيمي فعالة والتواصل بفعالية وإستماع، حيث يمكن أن تؤثر العواطف مثل الغضب أو خيبة الأمل على قدرات الفرد على التواصل لأن العقل لا يستطيع معالجة ما يقال منطقياً، خاصة إذا تم نقل المعلومات خلال

<sup>1</sup>- Caroline Andréani, Op.cit, P: 77

<sup>2</sup>-Ibid, P: 81

<sup>3</sup>- عبد العزيز قفطان العدوان، المرجع السابق، ص: 53

وقت التوتر أو القلق، ولتخفيف تأثير المشاعر يجب الإنتظار حتى نتمكن من إدارتها قبل اختيار أفضل طريقة وبيئة للتحدث مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، كما يمكنك أيضا إشراك وسيط أو طرف ثالث محايد<sup>(1)</sup>.  
2-5-2/ التصور: ويقصد به كيفية نظر الآخرين إلى تواصل الفرد في المؤسسة والدوافع وراء كلماته وأفعاله، حيث يمكن أن تساعد أو تعيق قدرته على التواصل، ولتجنب الإدراك السلبي يجب التأكد من توضيح النية وفهمها بوضوح، ولغة جسد مفتوحة، وتخصيص وقتا لأسئلة المتابعة.

2-5-3/ الثقافة: يقصد بها الاختلافات الاجتماعية بين الثقافات، إذ يمكن أن تخلق سوء فهم يعوق التواصل الفعال، لذا فمن المهم طرح أسئلة حول معايير الاتصال وقواعده وتفضيلاته إذا كان الفرد يشك في وجود حاجز في بناء إستراتيجية إتصال تنظيبي فعالة<sup>(2)</sup>.

2-5-4/ اللغة: لا تشير حواجز اللغة فقط إلى التحدث بلغات مختلفة تماما، ولكن أيضا الاختلافات الإقليمية واللهجة بين الناس وكيف يفهم كل منهم نفس اللغة، على سبيل المثال قد تكون هناك طريقتان لقول نفس الكلمة، أو الارتباطات المرتبطة بكلمات أو عبارات معينة، أو التعبيرات العامية في جزء واحد توجد في الجزائر والتي لا توجد في مناطق أخرى، من بين أشياء أخرى.

وللتغلب على حواجز اللغة، يجب تجنب المصطلحات أو العبارات أو اللغة العامية التي قد لا تترجم جيدا دون مزيد من الشرح، وبعبارة أخرى يجب معرفة الجمهور المحيط بالفرد المتصل، حيث قد تكون بعض المصطلحات الفنية مناسبة إذا كان يكتب بريدا إلكترونيا إلى زميل في العمل أو مشرف، ولكن ليس عند التحدث في مؤتمر لمجموعة من طلاب الجامعات.

2-5-5/ الشخصية: تشير الحواجز الشخصية إلى العلاقة بين الفرد وبين الشخص أو الأشخاص الذين يتواصل معهم، حيث يمكن أن تكون الحواجز الشخصية نقصا في الثقة أو المشاركة أو اختلافا في الرأي، كما يمكن للفرد التواصل بشكل أكثر وضوحا في هذه الحالات إذا كان يستطيع التحلي بالشفافية والانفتاح على النقد وإبعاد المشاعر القوية، وبالتالي فهو ملزم بأن يفهم أنه عند وجود حواجز بين الأشخاص، فقد يحتاج إلى تقديم تنازلات وتقديم حلول وحتى الابتعاد واستغلال الوقت للنظر في الموقف.

### 3/ الأداء الوظيفي

#### 3-1/ أهمية الأداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

❖ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بانجاز عمله ومحاولة تحسينه<sup>(1)</sup>.

1- GILLES AMADO et A.GUITTET, **La dynamique des communications dans les groups**, 5 iémeédition, Armando colin, paris, 2010, P: 104

2- Alex muchielli A, **les sciences de l'information et de lacommunication**, edition hachette, paris, 2001, P: 59

❖ يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم ترقيات ومكافئات وأجور ... تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المؤسسة

❖ يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في المدخلات والمخرجات<sup>(2)</sup>.

❖ يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها.

❖ يساعد الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه<sup>(3)</sup>.

### 2-3/ أهداف الأداء الوظيفي

يقوم الأداء الوظيفي على جملة من الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها ولعل أهمها<sup>(4)</sup>:

1-2-3/ الترقية: يكشف قياس الأداء عن قدرات الموظفين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى مناصب أعلى من وظائفهم، ويتم وضع كل فرد في الوظيفة المناسبة بقدراته.

2-2-3/ تقييم المديرين والمشرفين: يساعد قياس الأداء على تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسة في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء.

3-2-3/ الجاذبية: للحصول على موارد بشرية جيدة للمنظمة كعمليات أو بطريقة الدعاية والترويج في قسم التسويق.

4-2-3/ الدافعية: لكي يحقق العمال أفضل أداء، تتم العملية بدقة وموضوعية.

5-2-3/ الإحتفاظ: الموارد البشرية بالمهارات والمعرفة والقدرات والقدرات التي تهدف المنظمة إلى الإحتفاظ بها.

<sup>1</sup>- مانع فاطمة، بوهراوة زورة، **السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، الصادرة عن جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد: 11، العدد: 2، 2021، ص: 398

<sup>2</sup>- شربي بشير، قوارح محمد، **الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة دراسة ميدانية بمختلف الوحدات**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 13، العدد: 3، 2021، ص: 153

<sup>3</sup>- شالا ابراهيم، بوشخي علي، **استراتيجيات إنجاح التعليم الإلكتروني ودورها في رفع فاعلية الأداء الوظيفي بالجامعات الجزائرية في ظل تفشي أزمة كوفيد-19**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد: 15، العدد: 1، 2022، ص: 178

<sup>4</sup>- إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جريب، لبنان، 2013، ص: 111

### 3-3/ أنواع الأداء الوظيفي

يأخذ الأداء الوظيفي العديد من أنواع تندرج ضمن معيار الشمولية أو ضمن معيار الطبيعة.

3-3-1/ حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء الوظيفي وفقا لهذا المعيار إلى (1):

3-3-1-1/ الأداء العام: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر أو أنظمة المنظمة الفرعية، ولا يمكن أن يعزى إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر...إلخ.

3-3-1-2/ الأداء الجزئي: ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وبدوره ينقسم إلى عدة أنواع تختلف حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة حيث يمكن تقسيمها حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء للوظيفة المالية، ووظيفة الموظفين، ووظيفة التوريد، بالإضافة إلى وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق

3-3-2/ حسب معيار الطبيعة: يتم تصنيف الأداء وفقا لهذا المعيار إلى:

3-3-2-1/ الأداء الاقتصادي: يرتبط بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، تتجسد في الافتراضات التي تحققها من خلال تعظيم نتائجها مع تقليل مستوى استخدام مواردها

3-3-2-2/ الأداء الاجتماعي: يرتبط بالأداء الاقتصادي المصحوب بالتزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في البيئة التي نشأت فيها.

3-3-2-3/ الأداء الفني: وهي تمثل قدرة المعدات التقنية على أداء مهمتها على أكمل وجه، سواء كانت متعلقة بدقة المعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب.

3-3-2-4/ الأداء السياسي: يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي توجد فيه وفق القوانين والأنظمة المفروضة عليها لإصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

### 3-3/ 4 أبعاد الأداء الوظيفي

3-3-4-1/ أداء المهام: هو نوعية وكمية العمل الذي تتطلبه الأنشطة الأساسية المدرجة في التوصيف الوظيفي للموظفين، كما يعتبر حالة تتكون من المكونات الرئيسية للعمل، يقوم بها الموظف ويتحكم فيها المدير (2)، وبمعنى آخر هو حالة تنطوي على وفاء الموظف بالتزامات العمل الرئيسية والسلوكيات ذات الصلة (3).

1- عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص: 63.

2- Abdullah ÇALIŞKAN, Özlem KÖROĞLU, JOB PERFORMANCE, TASK PERFORMANCE, CONTEXTUAL PERFORMANCE: DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A NEW SCALE, INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, Volume: 8, Issue: 2, 2022, P: 182

3- Aboagye A.K, Dai B, Bakpa E.K, Influence of Risk Perception on Task and Contextual Performance: A Case of Work-Related Musculoskeletal Disorders in Nurses, Evaluation & the Health Professions, Volume: 45, Issue: 2, 2022, P: 128

وتوفر سلوكيات الموظفين هذا البعد لتنفيذ الأنشطة الفنية في عملية الإنتاج حيث تشمل السلوكيات المتعلقة بأداء المهام التخطيط والتنظيم، وتحديد الأولويات، وإظهار المسؤولية، والعمل الموجه نحو النتائج، والعمل الفعال<sup>(1)</sup>، وبهذا المعنى فإن أداء المهام له مكانة مهمة من حيث تحقيق النتائج الفردية والتنظيمية.

3-4-2/ الأداء السياقي: هو السلوكيات التي تساهم في إنجاز المهمة الأساسية بما يتجاوز التوصيفات الوظيفية الرسمية للموظفين، يضمن تطوير البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة<sup>(2)</sup>، وبمعنى آخر يشير إلى أداء الدور الإضافي للسلوك التطوعي الذي يدعم السياق على الرغم من عدم وجود تمييز كامل بين الأداء السياقي وأداء المهمة، فإن أداء المهمة يتضمن الإجراءات الموجهة نحو المهام والتي يتم ذكرها بوضوح داخل المنظمة، بينما الأداء السياقي عادة يتضمن الإجراءات التي يتمثل هدفها النهائي في تحسين أداء المهمة<sup>(3)</sup>.

وهذا يعني أن الأداء السياقي على الرغم من أنه ليس جزءاً من متطلبات الدور المحدد، يصف عملية التغيير الاجتماعي التي تنطوي على سلوك تطوعي لصالح المنظمة، إلا أنه يعد من ضمن السلوكيات الإيجابية التي تشجع على أنشطة مثل مساعدة الآخرين والتعاون وتدعمه المؤسسة، المشاركة التطوعية في العمل، ومساعدة زملاء العمل، واتباع القواعد والإجراءات التنظيمية، واعتماد الأهداف التنظيمية والدفاع عنها<sup>(4)</sup>.

### 3-5/ محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي<sup>(5)</sup>:

3-5-1/ الجهد (الدافعية): الجهد المبذول (طاقة جسمية وعقلية) لأداء مهمته، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة كما أن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معن

3-5-2/ القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير في فترة زمنية قصيرة، وتختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، كما أن التدريب والتكوين يلعبان دوراً فعالاً في تحسينها وتقريرها والرفع منها.

1- Abdullah ÇALIŞKAN, Özlem KÖROĞLU, Op.cit, P: 182

2- Aggarwal A, and others, **Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment**, Journal of Public Affairs, Volume: 1, Issue: 18, 2020, P: 79

3- Aboagye A.K, Dai B, Bakpa E.K, Op.cit, P: 128

4- Abdullah ÇALIŞKAN, Özlem KÖROĞLU, Op.cit, P: 183

5- فايزة فاضل، سمية سعدون، **الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية**، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصادرة عن جامعة عين تموشنت، الجزائر، المجلد: 1، العدد: 1،

3-5-3/ إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، كما أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

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

ومن هنا نستنتج أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين، ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الأداء فرد في العمل هو محصلة ثلاث عوامل وهي (1):

❖ **الرغبة:** هي تعبير عن دافعية الفرد.

❖ **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

▪ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

▪ مهارة إستخدام المعرفة، ومدى وضوح الدور.

❖ **بيئة العمل:** مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذلك الملامح المادية مثل "ساحات العمل،

التجهيزات والأدوات المستخدمة" ويمكن التوصل إلى المعادلات البسيطة التالية:

$$\text{رغبة} = \text{الإتجاهات والحاجات الغير مشبعة} \times \text{موقف بيئة العمل}$$

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

أي

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدر} \times \text{بيئة العمل} (2)$$

<sup>1</sup>- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثار الثقافة التنظيمي علم مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات في فلسطين"، مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 35

<sup>2</sup>- بعبي سعاد، تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة توزيع الموارد البترولية المتعددة نفضال المسيلة (CLP)، مذكرة

تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة

محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 11

### 6-3/ مكونات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مكونين أساسيين أول الكفاءة والثاني الفاعلية

6-3-1/ الفاعلية" ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، إنطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها<sup>(1)</sup>.

والفاعلية هي القدرة على تحقيق النشاط، وبمعنى آخر هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة، وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة... الخ، نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه:

$$\text{الفاعلية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} \div \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) \times 100$$

وبالتالي فالفاعلية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة واعتماداً على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

6-3-2/ الكفاءة: تشير الكفاءة إلى القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل القدرات، والنشاط الفعال هو الأقل تكلفة، أي أن الكفاءة مرتبطة بتنفيذ المطلوب، بشرط أن تكون المدخلات منخفضة، أي استخدام أقل المدخلات، وبعبارة أخرى، الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون أي إهدار كبير، أي أن الكفاءة تعني القيام بالأمر بشكل صحيح<sup>(2)</sup>.

ومنه فإن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة كما يلي<sup>(3)</sup>:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = R_m \div M_r = \text{المخرجات} \div \text{المدخلات}$$

1- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 7، العدد: 7، 2009، ص: 219.

2- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، لبنان، 2013، ص: 111.

3- الداوي الشيخ، المرجع السابق، ص: 221.

حيث:

❖  $R_m$ : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

❖  $M_r$ : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي<sup>(1)</sup>:

$$M_p \div R_p = \text{الكفاءة (نسبة)}$$

حيث :

❖  $R_p$ : هي النتائج المتنبأ بها.

❖  $M_p$ : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

### 7-3/ إجراءات تحسين مستوى الأداء

يقوم تحسين الأداء الوظيفي على خمسة (5) اتجاهات:

#### 7-3-1/ تحليل الأداء: يرتبط تحليل الأداء بمفهومين في تحليل بيئة العمل وهما<sup>(2)</sup>:

❖ **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية

وأهداف المؤسسة.

❖ **الوضع الحالي "الفعلي":** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء

والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع مشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

#### 7-3-2/ البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال

لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل

اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المنتسبين بضعف الأداء، ويمكن

إختيار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء<sup>(3)</sup>:

❖ قلة التغذية الراجعة في الأداء، وضعف في التحفيز.

❖ ضعف في المعرفة والمهارات، ومعدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص: 221.

<sup>2</sup>- عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص: 105.

<sup>3</sup>- ياسر عبيد الوهاب، استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية، المجلة

العربية للإدارة، الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد: 38، العدد: 1، 2018، ص: 209.

**3-7-3/ إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** وهو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما يكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، إذ يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة إعتقادا على الفائدة المرجوة، وتقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء و التي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير ونتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الإعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات، ويمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية<sup>(1)</sup>:

❖ الملائمة: هل هذه الطريقة ملائمة وستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء؟

❖ اقتصادي: هل الحل المقترح يمكن تطبيقه وإدامته؟

❖ الإمكانية: هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم هذا الحل؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهظة؟

❖ القبول: هل المجتمع المحلي والزبائن سيتقبلون هذه الطريقة وستكون مناسبة للقائمين بالعمل؟.

**3-7-4/ تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة وضعها حيز التنفيذ، وصمم نظاما للمتابعة، كما حاول تخلييل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية وحاول أيضا الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>(2)</sup>.

**3-7-5/ مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء يجب أن يكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن إستخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- فايزة بلعابد، مقدم عبد الجليل، خولة عدناني، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، الصادرة عن جامعة تندوف، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 2، 2018، ص: 108

<sup>2</sup>- عبد الوهاب الوهاشي، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية: بحث تطبيقي على العاملين بمنظمات العمل الخيري بمنطقة القصيم، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، الصادرة عن الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، لندن، المملكة المتحدة، المجلد: 5، العدد: 1، 2020، ص: 27

<sup>3</sup>- ياسر عبيد الوهاب، المرجع السابق، ص: 210، صلاح الدين بحفارة، وآخرون، المرجع السابق، ص: 47، فايزة بلعابد، مقدم عبد الجليل، خولة عدناني، المرجع السابق، ص: 110

### 8-3/ تقييم الأداء الوظيفي

8-3-1/ أهمية تقييم الأداء: تقوم على ثلاث غايات على مستوى المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي

8-3-1-1/ على مستوى المنظمة " وتمثل فيما يلي:

- ❖ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- ❖ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ❖ تقييم برامج وسياسات غدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- ❖ مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة<sup>(1)</sup>.

8-3-1-2/ أهميتها على مستوى المديرين: وتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- ❖ دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم موضوعي لأداء تابعهم.
- ❖ دفع المديرين على تطوير العلاقات مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.
- 8-3-1-3/ أهميتها على مستوى العاملين: وتمثل فيما يلي<sup>(3)</sup>:

❖ تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

❖ دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا.

8-3-2/ أهداف تقييم الأداء الوظيفي: يقوم تقييم الأداء على جملة من الأهداف أهمها:

- ❖ يعمل كبطاقة تقرير للموظف تحدد العمل الذي قام به وما هو نطاق التحسين.
- ❖ نظرا لأن صاحب العمل يقدم ملاحظات متسقة للموظفين، فإن الموظفين يفهمون نقاط قوتهم وضعفهم، وبالتالي تحسين نقاط ضعفهم.
- ❖ يعمل كمنصة متكاملة لكل من الموظفين وأرباب العمل لمناقشة ما يمكن القيام به لتوفير أداء عالي الجودة، وبالتالي يساعد على تحسين التواصل بين الموظف وصاحب العمل، مما يؤدي إلى نتائج أداء أفضل.

<sup>1</sup>- بوقطف محمد، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص: 72

<sup>2</sup>- منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، الصادرة عن جامعة بغداد، العراق، المجلد: 5، العدد: 4، 2011، ص: 291

<sup>3</sup>- بوقطف محمد، المرجع السابق، ص: 73

❖ الغرض الرئيسي منه هو تحسين الطريقة التي يعمل بها الفريق، من أجل تحقيق تجربة أفضل للعملاء<sup>(1)</sup>، جب على صاحب العمل تقييم أداء موظفيه بانتظام، بدلا من تقييم أداء موظفيه مرة واحدة فقط في السنة وبهذه الطريقة يمكن للفريق تجنب المشاكل غير المتوقعة والعمل بطريقة أفضل من أجل تحسين الكفاءة والكفاءة.

❖ يساعد تقييم الأداء في فهم نمو الموظف ومستوى التحفيز الذي يساهم من أجله في نجاح المؤسسة. كما أنه يساعد الموظفين على فهم موقفهم مقارنة بالآخرين في المنظمة<sup>(2)</sup>.

**3-8-3/ خطوات وإجراءات تقييم الأداء الوظيفي:** هناك بعض الخطوات والإجراءات التي يجب إتباعها من أجل إجراء تقييم الأداء وظيفي فعال وهي<sup>(3)</sup>:

**3-8-3-1/ وضع معايير الأداء:** يعد وضع معايير أداء شفافة أمرا مهما لفهم ما يتوقع من الموظف تحقيقه، إذ يجب وضع معايير مماثلة لكل موظف في نفس المنصب، والتأكد من أن معايير الأداء واقعية وقابلة للتحقيق، كما يجب أن تتعلق بالوصف الوظيفي للشخص.

**3-8-3-2/ وضع أهدافا محددة:** على عكس معايير الأداء، نحتاج أيضا إلى تحديد بعض الأهداف الخاصة بكل موظف، حيث يجب تحديدها بناء على نقاط القوة والضعف لكل موظف، كما يمكن أن تساعد هذه الممارسة في تحسين مهارات الموظفين، ونذكر أن الأهداف يجب أن تكون ذات صلة بمنصب الموظف.

**3-8-3-3/ تدوين الملاحظات طوال العام:** من المهم إتباع أداء الموظفين على مدار العام لهذا يمكنك الاحتفاظ بملف منفصل لكل موظف سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع الاحتفاظ بسجلات الحوادث أو الإنجازات الجديرة بالملاحظة، كما يجب تقديم ملاحظات فورية للموظفين كلما كان هناك شيء ملموس فلا ينتظر حتى انتهاء عملية مراجعة نهاية العام للثناء أو تقديم النقد البناء.

**3-8-3-4/ الإستعداد لمباشرة التقييم:** قبل إعطاء تقييم للموظف من المهم الإستعداد للإجتماع مسبقا من خلال مراجعة سجلات الموظف قبل الاجتماع والقيام بتدوين الملاحظات التي نريد مناقشتها مع الموظفين، كما يجب أن تتكون مراجعة الأداء بشكل أساسي من نقاط إيجابية حول الموظف وبعض النقاط التي تتطلب التحسين.

<sup>1</sup>- Magid Igbaria and Jack J. Baroudi, **The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace**, JOURNAL ARTICLE, MIS Quarterly, Published By: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, Volume: 19, Issue: 1, 1995, P: 109

<sup>2</sup>- Katherine Jump R.N, **Job Performance Evaluation**, AORN Journal, Volume: 6, Issue: 1, 2019, P: 64

<sup>3</sup>- Phimip Adam, **How to Perform a Job Performance Evaluation?**, article published on: 14/02/2022, at: 14:33, available on the website Deskera: <https://www.deskera.com/blog/job-performance-evaluation/>, accessed at: 02/03/2023, at: 17:23

**3-8-3-5/ نقد التقييم:** عندما يطلب منا تقديم النقد في أي تقييم، يجب أن نحاول تقديم ملاحظات صادقة،

كما يجب تقديم أمثلة واضحة وتقديم نصائح محددة حول كيف يمكن للموظف تحسين نقاط ضعفه.

**3-8-3-6/ تجنب المقارنة:** بدلا من مقارنة الموظفين مع بعضهم البعض، يجب علينا التحقق مما إذا كان

الموظف يتحسن بناء على أدائه أم لا، فالنمو الفردي مهم جدا في المنظمة، كما يمكن أن تؤدي مقارنة أداء

الموظفين إلى منافسة غير صحية يمكن أن تؤثر على بيئة العمل العامة للمؤسسة.

**3-8-3-7/ التركيز على الأداء بدلا من الشخصية:** يقوم بعض أصحاب العمل بتقييم موظفيهم بناء على

شخصيتهم بدلا من أدائهم، وهذه ممارسة خاطئة يجب تجنبها، إذ يمكن أن يؤدي إصدار الأحكام حول

الشخصية إلى جعل الموظف يشعر بالحرج، مما قد يؤدي إلى زيادة إعاقة أدائه لذلك، بدلا من إصدار

الأحكام المتعلقة بالشخصية، يجب التركيز على مراجعة الأداء الوظيفي للموظفين.

**3-8-3-8/ المحادثة مهمة:** إجراء محادثة أحادية الاتجاه أثناء تقييم الموظف ليست ممارسة جيدة، بل يجب

أن نتأكد من إجراء محادثة ثنائية الاتجاه بين الإدارة وبين الموظف، كما يجب علينا الاستماع إلى مخاوف

الموظفي وتقديم الاقتراحات وفقا لذلك، بالإضافة إلى إمكانية أن نطلب من الموظف تقديم تقييم ذاتي

لأدائهم، وإعطائهم الفرصة لمراجعة مكان العمل وأصحاب العمل حتى يمكن الحفاظ على الشفافية.

**3-8-3-9/ طرح بعض الأسئلة:** من أجل تحسين المحادثات مع الموظفين، يمكننا طرح بعض الأسئلة المحددة

عليهم، ولعل أهمها وأبرزها يكمن في:

❖ ما هي أهدافك لتحقيقها خلال هذا العام؟ ما هي الموارد التي تحتاجها من القسم لتحقيق أهدافك؟

❖ ما هي التحديات التي ستواجهها لتحقيق أهدافك؟

❖ كم مرة تريد الحصول على تعليقات من أصحاب العمل؟

❖ ما هي أكثر المهام التي تحب القيام بها؟

❖ اذكر بعض الصفات القيادية التي تمتلكها؟

❖ ماذا فعلت لتحسين الأداء العام للمنظمة؟

❖ ما هي المهارات التي تخطط لتعلمها هذا العام؟<sup>(1)</sup>

**3-8-3-10/ إعطاء ردود الفعل:** تقييم الأداء هو عملية مستمرة على مدار العام، وليس مرة واحدة في السنة

فقط، لهذا السبب يجب علينا تقديم الملاحظات المنتظمة للموظفين، وهذا يمكن أن يساعد في رفع معنويات

الموظفين، وبالتالي سيكونون قادرين على العمل في مجالات التحسين الخاصة بهم.

<sup>1</sup>- Phimip Adam, Op.cit

### 9-3/ النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

#### 1-9-3/ نظرية الأداء الوظيفي (جون بي كامبل): تم طرح نظرية الأداء الوظيفي من قبل جون بي كامبل في عام

1990، حيث يصف فيها الأداء الوظيفي كمتغير على المستوى الفردي، وهذا يميزه عن التركيبات الأكثر شمولاً مثل الأداء التنظيمي أو الأداء الوطني، والتي تعد متغيرات ذات مستوى أعلى<sup>(1)</sup>.

ويعرف كامبل الأداء على أنه مفهوم السلوك الذي يميز الأداء عن النتائج، حيث تنتج النتائج جزئياً من أداء الفرد، ولكنها أيضاً نتيجة لتأثيرات أخرى، وبعبارة أخرى هناك المزيد من العوامل التي تحدد النتائج أكثر من مجرد سلوكيات الموظف وأفعاله<sup>(2)</sup>، ويسمح كامبل بالاستثناءات عند تعريف الأداء على أنه سلوك فعلى سبيل المثال يوضح أن الأداء لا يجب أن يكون أفعالاً يمكن ملاحظتها بشكل مباشر للفرد، بل يمكن أن تتكون من إنتاجات عقلية مثل الإجابة أو القرارات، ومع ذلك يجب أن يكون الأداء تحت سيطرة الفرد، بغض النظر عما إذا كان أداء الاهتمام عقلياً أو سلوكياً<sup>(3)</sup>.

من السمات الرئيسية الأخرى للأداء الوظيفي وفقاً للنظرية، أنه يجب أن يكون وثيق الصلة بالهدف، كما يجب أن يكون الأداء موجهاً نحو الأهداف التنظيمية ذات الصلة بالوظيفة أو الدور، لذلك لا يأخذ الأداء في الاعتبار الأنشطة التي يتم فيها بذل جهد لتحقيق الأهداف المحيطة، فعلى سبيل المثال، الجهد المبذول لتحقيق هدف الوصول إلى العمل في أقصر وقت ليس بالأداء (باستثناء ما يتعلق بتجنب التأخير)<sup>(4)</sup>.

ويؤكد كامبل أن الأداء الوظيفي ليس بناءً واحداً موحداً ولكنه متعدد الأبعاد، فأحد النماذج متعددة العوامل المؤثرة للأداء الوظيفي هو النموذج الذي طوره كامبل والذي تصور الأداء الوظيفي على أنه بناء متعدد الأبعاد يتكون من أكثر من نوع واحد من السلوك واقترح نموذجاً من ثمانية (8) عوامل للأداء يعتمد على بحث تحليلي عامل يحاول الالتقاط أبعاد الأداء الوظيفي الموجودة في جميع الوظائف، وهم:

❖ السلوكيات الخاصة بالمهمة: والتي تشمل تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد كجزء من الوظيفة، أي

إنها المهام الجوهرية الأساسية التي تميز وظيفة عن أخرى.

❖ السلوكيات غير المحددة للمهمة: وهي التي يتعين على الفرد القيام بها والتي لا تتعلق فقط بوظيفة

معينة، فقد يكون السلوك غير المتعلق بمهمة محددة لشخص ما هو تدريب موظفين جدد.

<sup>1</sup>-Wisdom Okereke Anyim, **Review of Motiv view of Motivational Pr ational Practices and Job P actices and Job Performance of Staff in formance of Staff in University Libraries**, Library Philosophy and Practice (e-journal), Volume: 1, Issue: 2, P: 9

<sup>2</sup>Anyim W.O, **Cross-training and Development of Librarians for Effective Job Performance in University Libraries: Methods, Challenges and Prospects**, Library Philosophy and Practice (e-journal), Volume: 4, Issue: 2, 2021, P: 102

<sup>3</sup>- Wisdom Okereke Anyim, Op.cit, P: 9

<sup>4</sup>- Anyim W.O, Op.cit, P: 103

- ❖ مهام الاتصال الكتابي والشفوي: تشير مهام الاتصال الكتابي والشفوي إلى الأنشطة التي يتم فيها تقييم شاغل الوظيفة، ليس على أساس محتوى الرسالة بالضرورة، ولكن على البراعة والدقة التي يتم بها توصيل الاتصال، إذ يحتاج الموظفون إلى تقديم عروض تقديمية شفوية وكتابية رسمية وغير رسمية إلى مختلف الجماهير في العديد من الوظائف المختلفة في قوة العمل.
- ❖ تقييم أداء الفرد من حيث الجهد أو الكمية: ويكون ذلك إما يوما بعد يوم، أو عندما تكون هناك ظروف غير عادية، حيث يعكس هذا العامل الدرجة التي يلتزم بها الناس بمهام العمل.
- ❖ الانضباط الشخصي: قد يشمل مجال الأداء أيضا جانبا من جوانب الانضباط الشخصي/ كأن يتوقع من الأفراد أن يكونوا في وضع جيد مع القانون.
- ❖ مساعد المجموعات وزملاء العمل: في الوظائف التي يعمل فيها الناس عن كثب أو يعتمدون على بعضهم البعض بدرجة كبيرة قد يشمل الأداء الدرجة التي يساعد بها الشخص المجموعات وزملائه أو زملائها، فقد يشمل ذلك العمل كنموذج جيد، أو التدريب، أو تقديم المشورة، أو المساعدة في الحفاظ على أهداف المجموعة.
- ❖ توفير العنصر الإشرافي والقيادي: العديد من الوظائف لديها أيضا عنصر إشرافي أو قيادي يتم من خلاله الاعتماد على الفرد للقيام بالعديد من الأشياء المحددة بموجب العامل السابق، بالإضافة إلى أنه سيكون مسؤولا عن دفع المكافآت والعقوبات والتي تحدث جوانب الأداء بطريقة وجها لوجه.
- ❖ خدمة المجموعات والمؤسسة: يستلزم الأداء الإداري والإداري تلك الجوانب من الوظيفة التي تخدم المجموعة أو المنظمة ولكنها لا تنطوي على إشراف مباشر، إذ تتمثل المهمة الإدارية في تحديد هدف تنظيمي أو الاستجابة للمحفزات الخارجية لمساعدة المجموعة في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك قد يكون المدير مسؤولا عن مراقبة المجموعة والتقدم الفردي نحو الأهداف ومراقبة الموارد التنظيمية<sup>(1)</sup>.
- من خلال ما سبق تعتبر نظرية الأداء الوظيفي لكامل ذات صلة بأداء المؤسسة لأن الموظفين، سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة، يواجهون دائما مشكلات في الأداء تؤدي إلى نتائج تنظيمية، فالأداء هو معيار مهم للنتائج التنظيمية والنجاح، حيث يعطي تقييما عادلا للأداء الفردي لكل من الجوانب السلوكية والنتائج، ولكن في الواقع قدمت نظرية كامل للأداء الوظيفي توضيحات كافية حول كيفية تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>- Wisdom Okereke Anyim, Op.cit, P P: 9-10

### 2-9-3/ نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) : تقوم هذه النظرية بتوليف وتحليل سير العمل والغرض

الرئيسي منها هو تحسين إنتاجية العمل والكفاءة الاقتصادية على وجه الخصوص، وتقوم هذه النظرية على بعض الوظائف المهمة التي تساعد بشكل إيجابي المسؤولين في قيادة مؤسساتهم أهمها<sup>(1)</sup>:

❖ تقوم وفقاً للمهارات والقدرات لذا يجب اختيار الموظف

❖ يجب تثبيت الحوافز والأجور لتعزيز إنتاجهم وتشجيعهم.

❖ تنفيذ الأساليب التي تقوم على المهام العلمية، وتتطور القيادة وتغييرها.

وعلى الرغم من أن تايلور رائد في هذه النظرية إلا أن سبعة قادة آخرين وسعوا جهود تايلور نوجزهم

ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (1): المساهمون الرئيسيون في نظرية الإدارة العلمية

المساهمون	المساهمات
هنري جانت	مخطط جانت والكفاءة الصناعية ونظام المهام والمكافآت والمسؤولية الاجتماعية للأعمال
كارل جورج بارث	المساعدة في تطوير قواعد شريحة حساب السرعة والأعلاف في المؤسسة
هوراس ك. هاثواي	رئيس العمال للإدارة العلمية
موريس إل كوك	أعطى فكرة واضحة لتايلور عن كهربية الريف.
سانفوردي إي طومسون	لعب دوراً مهماً في صناعة البناء وتطوير دراسات الوقت مع تايلور
فرانك بنكر جيلبرت	رائد في دراسة الوقت والحركة وكذلك والد أرخص من دزينة
ليليان مولر جيلبرت	ساهم بشكل مباشر في بناء مجال دراسة الحركة والعوامل البشرية والهندسة الصناعية
هارينجتون ايمرسون	بذل جهود سابقة في مجال منهجية الإدارة وتحسين العمل

Source: Schaubroeck J, Lam S.S.K, Peng A.C, Op.cit P P: 420-421

وتكمن الأهداف الرئيسية لمساهمة فريدريك تايلور في الإدارة في أقصى تحسين للعمال، حيث يظهر هذا التحسين كفاءة وفعالية الأداء وهذا التطور هو ثورة في إجراءات الإدارة والأداء الفعلي للموظفين، فإذا تم تطبيق الإجراءات والنظرية العلمية لأمثلة الإدارة فيمكنها تغيير الأشياء التالية بشكل كبير<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup>-Schaubroeck J, Lam S.S.K, Peng A.C, **Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance**, Journal of Applied Psychology, Volume: 89, Issue: 1, 2011, P: 420

<sup>2</sup>- Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross C.T, **Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards**, Journal of Applied Psychology, Volume: 85, Issue: 4, 2000, P: 521

- ❖ منع إضاعة الوقت، وتقليل تكلفة الإنتاج; كأمين العمالة في الصناعة.
- ❖ زيادة كفاءة العاملين، وتطوير العلاقة بين العاملين والمديرين.
- ووفقا لتايلور يمكننا أن نجد بعض الميزات المهمة في نظرية الإدارة العلمية، وهي<sup>(1)</sup>:
- ❖ عالمية: تنطبق مبادئه على جميع أنواع المنظمات والشركات وغير التجارية وجميع مستويات الإدارة لذلك فهي شاملة للجميع أو عالمية.
- ❖ مرنة: تتوفر هنا بعض الميزات المرنة كإرشادات ديناميكية وقواعد غير ثابتة ومساحة كافية لتقدير الإدارة وتعديلها وتحسينها.
- ❖ علاقة السبب والنتيجة: تشير إلى ما سيكون نتيجة إجراءات معينة لذلك إذا كان أحدهما معروفا، فيمكن اكتشاف الآخر.
- ❖ تهدف إلى التأثير على السلوك البشري: السلوك البشري ليس بسيطا ويمكن التنبؤ به يحاول دائما التعامل مع السلوك البشري حتى يتمكن الموظفون من تقديم أفضل نتيجة.
- ❖ أهمية متساوية: لتحقيق هدف المنظمة علينا إعطاء الأولوية لجميع الأشياء وهذه المبادئ هي أفضل الأمثلة على نفس القدر من الأهمية.
- ❖ الاختيار العلمي للعامل وتدريبهم وتطويرهم: يجب على العمال الاختيار والتدريب والتطوير بطريقة علمية.
- ❖ التوزيع المتكافئ للمسؤولية بين الإدارة والعاملين: يجب على كل بيئة عمل أن تضمن تقسيما متساويا للمسؤولية بين الإدارة والعاملين.
- وللتأكد من أي طريقة أو عملية تحتاج إلى تقنية مناسبة فإننا لدى تايلور تقنيات فعالة للتنفيذ، حيث يتم تضمين هذه في<sup>(2)</sup>:
- ❖ دراسة العمل (دراسة الوقت، ودراسة المنهج، ودراسة الحركة، ودراسة التعب)
- ❖ تطوير الروح الوظيفية، وتوحيد الأدوات والمعدات
- ❖ الاختيار العلمي والتنسيق والتدريب، وإدخال نظام التكاليف، وثورة عقلية
- وعلى الرغم من تقدير النظرية للعملية التنظيمية إلا أنها لم تسلم من انتقادات شديدة، حيث ينقسم نقد نظرية فريدريك تايلور إلى فئتين<sup>(3)</sup>:
- ❖ وجهة نظر العمال: من خلال:
- زيادة الإنتاجية أي استبدال الآلة بدلا من الرجل لذلك قد يكون أداة بطالة.

<sup>1</sup>- Schaubroeck J, Lam S.S.K, Peng A.C, Op.cit P: 420,

<sup>2</sup>- Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross C.T, Op.cit P: 523

<sup>3</sup>- Schaubroeck J, Lam S.S.K, Peng A.C, Op.cit P: 421

- ينشأ التفكير الاستغلالي في العمال لذلك فهم لا يشاركون في العمل الإبداعي.
- تفرض هذه المبادئ السرعة الزائدة في العمل لذلك فهي تضر بصحة الموظفين.
- نظرا للتخصص الشديد فإن الموظفين غير قادرين على القيادة بمفردهم وموقعهم يقلل من مجرد التروس في العجلة نتيجة لذلك تصبح الوظيفة مملة. يشعر الموظفون بخيبة أمل في العمل.
- يشعر العمال أن هذه المبادئ تضعف نقابة العمال لذلك لا يجتذب العمال هذه المبادئ.
- ❖ وجهة نظر صاحب العمل: من خلال:
- أنه نظام مكلف، وفرض العمل والدراسة والتوحيد والتخصص نتيجة لذلك فهي عملية تستغرق وقتا طويلا.
- هذا الإجراء هو نوع من تدهور الجودة<sup>(1)</sup>.

### 3-9-3/ نظرية التنظيم الإداري (هنري فايول): يعتبر فايول والد نظرية التنظيم الإداري وغالبا ما تسمى

نظرية العملية أو النظرية الهيكلية، وركز فايول على تنظيم وهيكل مهام العمل ونظر على وجه التحديد في كيفية تنظيم الإدارة والعاملين داخل الشركة للسماح بإكمال المهمة، واقترح إنشاء مجموعات عمل وإدارات وظيفية حيث يتم تنفيذ أنشطة متميزة، إذ تساهم هذه الأنشطة في إنجاز مهام أكبر في تعزيز أهداف الشركة.

واتبعت فايول نهجا من أعلى إلى أسفل للكفاءة التنظيمية، وأعرب عن اعتقاده أن التنظيم الفعال للإدارة سيكون له في نهاية المطاف تأثير على إنتاجية العمال على المستوى التشغيلي، ومن ضمن الأنشطة الإدارية يحدد خمس (5) وظائف هي<sup>(2)</sup>:

❖ **التخطيط:** يقول فايول إن التخطيط الذي يعرف أيضا باسم "خطة العمل"، "هو أحد أصعب و... الأمور المهمة في كل عمل ويجمع بين جميع الإدارات وجميع الوظائف، وخاصة الإدارة"، إذ يذكر أن التخطيط يتكون من أربعة مكونات: (النتيجة المرجوة أي الهدف، الحدث، المراحل، والأساليب)، ومن أجل إنشاء خطة، يجب على المدير النظر في موارد الشركة الملموسة وغير الملموسة، والعمل الجاري بالفعل، والاتجاهات، والأحداث المستقبلية، إذ يقال أن ميزات الخطة الجيدة تشمل: (الوحدة، والاستمرارية، والمرونة، والخصوصية)

❖ **التنظيم:** يتضمن توفير كل ما هو ضروري لخطة العمل بما في ذلك الموارد المادية والبشرية وأنشطتها.

<sup>1</sup>- Schaubroeck J, Lam S.S.K, Peng A.C, Op.cit P: 421

<sup>2</sup>- Varela O.E, Landis R.S, [A general structure of job performance: Evidence from two studies](#), Journal of Business and Psychology, Volume: 25, Issue: 2, 2010, P: 627

- ❖ الأمر: يتم وصف الأمر على أنه الحصول على أفضل عائد من جميع موظفي وحدة المدير لصالح المصلحة بأكملها، وهذا يتضمن: (وجود موظفين أكفاء، معرفة الموظفين بدقة، معرفة التزامات المنظمة تجاه موظفيها، والعمل مع المديرين الآخرين لضمان وحدة التوجيه والجهد بين المديرين والموظفين، بالإضافة إلى تقديم مثال جيد، إجراء عمليات تدقيق منتظمة للأداء، والبقاء خارج التفاصيل).
- ❖ التنسيق: يتطلب التنسيق التأكد من أن جميع الموظفين يفهمون مسؤولياتهم ومواردهم وأنشطتهم عبر عمل المنظمة في ونام من أجل تحقيق الهدف المنشود.
- ❖ الرقابة: تتكون من التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة للتعليمات الصادرة والمبادئ الموضوعية. وعلى الرغم من أن فايول رائد في هذه النظرية إلا أن هناك قادة آخرين سعو جهوده وهم:

الجدول رقم (2): المساهمون الرئيسيون في نظرية التنظيم الإداري

المساهمون	المساهمات
ماكس ويبر (1864-1920)	ينسب إلى ويبر تطوير نظرية البيروقراطية كانت هذه النظرية معاصرة للنظرية العلمية وما قبلها في مجال الإدارة الإدارية إذل نناقش عمل كقسم من نظرية الإدارة.
جيمس دي موني (1884-1957)	ساهم موني في نظرية الإدارة الإدارية من خلال كتاب إلى الأمام الصناعة (1931) في نصه طبق نظرية الإدارة الإدارية على المنظمات في مختلف السياقات المحلية والدولية.
لوثر غوليك (1892-1993)	قام بتطبيق مبادئ نظرية الإدارة الإدارية على المؤسسات الحكومية والخاصة.
جورج تيري (1909-1979)	نشر النص الأول بعنوان مبادئ الإدارة وتبنى إطار وظائف فايول كما جمع بين القيادة والسيطرة وعرف المبدأ بأنه بيان أساسي يوفر دليلا للعمل الذي يجب تطبيقه من خلال الأساليب العلمية.
2/1	

المساهمون	المساهمات
هارولد كونتز (1909-1984)	اقترب من نظرية الإدارة من خلال عدسة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ودعا إلى معاملة الموظفين بلباقة كنهج إداري كما شارك في تأليف كتاب مبادئ الإدارة مع سيريل جيه أودونيل.
سيريل أودونيل (1900-1976)	نشر أوراقا إدارية ونصه مع هارولد كونتز يعرف الإدارة على أنها مجموعة من الوظائف.
رالف ديفيس (1894-1960)	توسع في نموذج وظائف إدارة فيول، ونشر نصا بعنوان أساسيات الإدارة العليا (1951)، قدم فيه منظور التخطيط العقلاني لنموذج فايولز وكان تأثيره في المقام الأول في مجال إستراتيجية الإدارة.
هنري منتسبرغ (1993)	إنقذ عمل فايول باعتباره غير مكتمل وغير عملي كما قام بتوسيع إطار العمل من خلال التركيز على الأدوار التي يضطلع بها المديرون داخل المنظمة، وكان تأثير عمله كبيرا وتمت مناقشته كقسم منفصل من نظرية الإدارة الكلاسيكية.
روبرت ل. كاتز (1933-2010)	توسع كاتز في وظائف المديرين من خلال معالجة المهارات الفردية التي يجب أن يمتلكها المديرون على مستويات مختلفة داخل المنظمة، وامتد هذا العمل إلى النظرية العلمية والإدارية كما تمت مناقشته كقسم منفصل من نظرية الإدارة الكلاسيكية.
2/2	

Source: Schaubroeck J, Lam S.S.K, Peng A.C, Op.cit, P: 423

تم إنتقاد نظرية فايول لدرجة أنه يصعب تطبيقها على المنظمات غير الرسمية، بحكم أنها ستظهر فعاليتها فقط في الهيكل التنظيمي الرسمي، فهي موجهة نحو الإدارة وغالبا ما تهمل رفاهية العمال، كما أنه غالبا ما يتم التعامل مع العمال على أنهم أدوات ميكانيكية شاغلهم الوحيد هو كيفية اتباع الأوامر، كما انتقدت العديد من وجهات النظر الإدارية الحديثة حول هذه النقطة لأنها تشير إلى أن العمال هم بشر وأنهم يحتاجون إلى الحرية للمشاركة في صنع القرار، وسيكون من المستحيل السيطرة على الحركات العمالية بالكامل<sup>(1)</sup>.

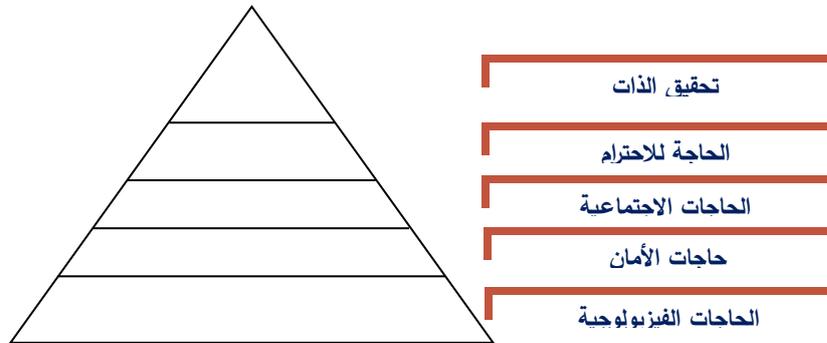
كما تنتقد أيضا أن النظرية الوظيفية فعالة فقط خلال وقت البيئة المستقرة والمتوقعة في بيئة اليوم الفوضوية، يتعين على المديرين اعتبار الديمقراطية كأحد عناصر الإدارة، ويجب أن يكون المديرون أكثر حرصا بشأن السلوك البشري، وعند الضرورة يوفرون الدوافع والإقناع من أجل الحصول على العمل، ويتفق كل من

<sup>1</sup>- Varela O.E, Landis R.S, Op.cit, P: 629

هنري منتسبرغ وفايول على أن كل الأهداف تبدأ بالتخطيط، ولا يمكن إنكار وظيفة تخطيط فايول لأنها أمر شائع يجب على جميع المديرين القيام به مسبقا لبناء مسار ناجح، إذ أنه من بين الأدوار العشرة (10) التي ذكرها هنري منتسبرغ، هناك خمس (5) أدوار لها نفس المعنى مع وظيفة تخطيط فايول<sup>(1)</sup>.

**3-9-4/ نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو):** تعتبر نظرية تدرج الحاجات موجهة فعالا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد، وهي تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد. ويعتبر صاحب هذه النظرية "أبراهام ماسلو" من رواد المدرسة السلوكية، وهو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل، وقد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات فقد اقترح تصنيفا للحاجات وهذا في شكل هرمي، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى وتقوم المنظمة بإشباع الحاجات الفيزيولوجية "مأكل، مسكن"، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان "ظروف العمل، الوظيفة الدائمة" وتلها الحاجات الاجتماعية "الإنتماء إلى مجموعة" ثم حاجات التقدير "الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير"، وأخيرا حاجات تحقيق الذات "الإنجازات الشخصية"<sup>(2)</sup> والشكل الآتي يوضح هرم تدرج الحاجات لماسلو:

الشكل رقم (6): هرم تدرج الحاجات لماسلو.



المصدر: قريشي محمد الصالح، المرجع السابق، ص 16.

<sup>1</sup>- Schaubroeck J, Lam S.S.K, Peng A.C, Op.cit, P: 425

<sup>2</sup>- نقلا عن: قريشي محمد الصالح، **تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية**

**فرع مركب المجارف والر افعات**، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة،

الجزائر، 2006/2005، ص ص: 15-17

وقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب لاعتباره عاملاً أساسياً يساعد في إشباع حاجات المورد البشري وهذا على كل المستويات، فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه، وقدرته على الإنجاز بكفاءة، وبالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملاً ضرورياً لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف، وعليه فدورات التدريب تعد عاملاً مساعداً على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته، من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي، ولكن بالرغم من الإسهامات الكبيرة لنظرية تدرج الحاجات، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من بينها<sup>(1)</sup>:

- ❖ الفرد يمكن أن يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد، فقد تكون حاجاته هي الحصول على أجر كاف، وعمل مستقر إضافة إلى الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية وعليه فإن ما جاءت به النظرية بأن الفرد عليه إشباع الحاجات الدنيا ينتقل إلى الأخرى في المستوى الأعلى غير الصحيح.
- ❖ تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات مادية ومعنوية.
- ❖ إشباع المورد البشري للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة أنه ينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون، فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات المادية ولا يفكر في إشباع الحاجات الأخرى.

**3-9-5/ نظرية (X) و (Y) (ماك غريغور دوغلاس):** أوضح "ماك غريغور دوغلاس" أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوسين بهدف حثه على العمل يتحدد وفقاً لتصوره لطبيعة هذا الأخير، ويعد "ماك غريغور" من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول

<sup>1</sup>- قريشي محمد الصالح، المرجع السابق، ص: 17

طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين، وتمثل هذه الافتراضات في الفروض المتعلقة بنظرية (X) والفروض المتعلقة بنظرية (Y).

ونظرية (X) على جملة من الفروض أهمها:

❖ الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.

❖ الإنسان ليس طموح ويكره المسؤولية.

❖ يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود.

❖ الإنسان كائن متعلق داخليا، أي أنه لا تهمة أهداف المنظمة، وكل ما يهيمه هو ذاته فقط<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية، وقد كان هذا سائدا ومسيطرًا لحد كبير في كثير من المنظمات، ولكن ومن أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية (X)، اقترح "ماك غريغور دوغلاس" نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكدت على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة، وتمثلت هذه النظرية في<sup>(2)</sup>:

❖ نظرية (Y) وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

❖ الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.

❖ الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك.

❖ يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع.

ولكن بالرغم من إسهامها نظرية (X) و (Y) في مجال تحليل الدافع للعمل لدى المورد البشري، إلا أن الانتقاد الموجه لهذه النظرية هو أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب تتبعها في التعامل مع الأفراد من الصنف X وكذا مع الأفراد من الصنف Y، غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأفراد لا ينتهي لا إلى الصنف X أو الصنف Y<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>- بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للكهرباء سونلغاز عنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص: 56-57

<sup>2</sup>- بن دريدي منير، المرجع السابق، ص: 57

<sup>3</sup>- بن عز الدين سلماني، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو تنظيمية، مجلة مقاربات، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد: 3، العدد: 5، 2015، ص: 271

**3-9-6/ نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ):** وضع هذه النظرية الباحث "فريدريك هرزبرغ" سنة 1959، وقد احتوت على تحليل آخر من الدافعية، والفكرة التي جاءت بها هذه النظرية هي: "أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا"، وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها "هرزبرغ" على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين، مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعة.

العوامل الصحية والمتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة، هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي عوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا<sup>(1)</sup>.

أم فيما يتعلق بالعوامل الدافعة والمتمثلة في الاعتراف، الانجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية، كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل، وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة العام لدى الأفراد عن العمل، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل. إن أساس النظرية يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، ويعد التدريب كأحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية، فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا أكبر، كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائه. وتعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية، ورغبة منها إلى الاستغلال الأقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية، العمل، التركيز على إشباع العوامل الدافعة، ويلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية من تحقيق مختلف هذه العوامل، فالتقدم الوظيفي، المسؤولية، المركز، كلها عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية، وعلمية وكذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها<sup>(2)</sup>.

<sup>1-</sup> **نقلا عن:** إيناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم

القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2016/2017، ص: 63-64

<sup>2-</sup> **البلهد نوره محمد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية**، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الصادرة عن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية، المجلد: 3، العدد: 10،

# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية للدراسة

1/ منهج الدراسة

2/ مجتمع الدراسة

3/ طبيعة عينة الدراسة وتوزيعها

4/ الأسس العملية لأدوات البحث

5/ الوسائل الإحصائية المستعملة

6/ الدراسة الإستطلاعية

7/ مجالات البحث

## 1/ منهج الدراسة

في إطار تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة لابد من إتباع منهج يتناسب مع طبيعة الدراسة فالمنهج هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث لمواجهة مشكلة ما، والإجابة عن الإشكالية<sup>(1)</sup>، إذ يتم إختيار المنهج طبقاً لموضوع الدراسة وأهدافها، وبما أن موضوع بحثنا بعنوان: "إستراتيجية الإتصال التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة"، فقد إعتدنا على المناهج التالية:

### 1-1/ المنهج الوصفي التحليلي

يعتبر هذا المنهج من أهم المناهج العلمية لكونه يعتمد على معالجة ومناقشة قضايا واقعية بهدف الوصول إلى الوصف الدقيق للمشكلة المطروحة<sup>(2)</sup>، وأيضاً يعتبر أداة للتعرف على رغبات الأفراد فهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة، وتحليل الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والخدماتية القائمة في أي مجتمع<sup>(3)</sup> ولقد إعتدنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري والجزء التطبيقي، حيث في الجزء النظري تمثل في جمع البيانات والمعلومات التي تخدم الموضوع عن طريق المصادر والمراجع المختلفة من أجل إبراز ماهية الإتصال التنظيمي وإستراتيجية الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وغيرها من المفاهيم المرتبطة بمضمون الدراسة، أما في الجزء التطبيقي فقد تم إعتداد هذا المنهج في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ودراسة مختلف الجوانب والمصالح.

### 2-1/ المنهج الإحصائي

يمثل هذا المنهج طريقة موضوعية نصف وبشكل منظم شكل ومحتوى المعلومات المكتوبة أو المسموعة، وقد يكون هذا الوصف بشكل كمي، ويعني بذلك الاعتماد على الدراسات الميدانية والوثائق الرسمية والإحصاء ومختلف المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الآراء والوسائل الإعلام عن المشكلة ذات العلاقة وتحويل جميع المعلومات إلى متغيرات كمية يمكن تحليلها ودراستها لتخدم مجتمع الدراسة<sup>(4)</sup>. ولقد تم الإعتداد على هذا المنهج في تحليلنا للبيانات الخاصة بإستمارة الإستبيان من أجل التوصل إلى نتائج العامة وإختبار صحة الفرضيات الموضوعية.

<sup>1</sup>- إبراهيم عبيدات، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 112

<sup>2</sup>- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 41

<sup>3</sup>- سامي محمد ملحم، مناهج البحث العلمي في تربية وعلم النفس، دار المسيرة، لبنان، 2000، ص: 71

<sup>4</sup>- دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 71

## 2/ مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه فئة أو وحدة تمثيلية عن المجتمع الكلي شرط أن تكون هذه الوحدة ممثلة للمجتمع الكلي<sup>(1)</sup> كما تتمثل العينة أيضا في المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي، وتعرف العينة بأنها جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي، فمن من خلال دراسة العينة يتم التوصل إلى نتائج ومن ثم تعميمها على مجتمع الدراسة لأنه قد يتعذر على الباحث دراسة جميع عناصر المجتمع وذلك لعدة أسباب منها<sup>(2)</sup>

❖ قد يكون من المكلف جدا دراسة جميع أفراد المجتمع وتحتاج إلى وقت وجهد.

❖ قد يكون من الصعب الوصول إلى كافة عناصر المجتمع.

❖ تحتاج أحيانا إلى اتخاذ قرار سريع بخصوص ظاهرة معينة مما يتعذر دراسة كافة عناصر المجتمع.

وإن إختيار العينة بشكل سليم تجعل البيانات التي تم الحصول عليها تصدق على المجتمع الأصلي كله، حيث أنها يجب أن تمر بجملة من الخطوات، والتي تتمثل في:

❖ الخطوة الأولى في إختيار العينة هي: (تحديد المجتمع الأصلي أو مجتمع الدراسة)، حيث أن المجتمع

المستهدف هو المجتمع الذي يريد الباحث أن يعمم نتائج عينته عليه والمتمثل في كل موظفي وعمال

المديرية محل الدراسة والبالغ عددهم (128) موظف وموظفة والذين لديهم علاقة بموضوع الدراسة

❖ الخطوة الثانية في إختيار العينة هي: (تحديد حجم العينة المطلوبة)، فلقد تم هنا الإعتماد على أسلوب

العينة العشوائية.

## 3/ طبيعة عينة الدراسة وتوزيعها

تم إختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية، والفرق بين هذه العينة والعينات الأخرى هو أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي أن لكل فرد في المجتمع نفس الإحتمال في الإختيار وأن إختيار أي فرد لا يؤثر في إختيار الفرد الآخر، أي ما يعادل 50% من مجموع الكلي لمجتمع البحث<sup>(3)</sup>

ويتم ذلك كالتالي:

❖ المجتمع الإحصائي للدراسة هو: N= 128

<sup>1</sup>- دلال، القاضي ومحمود البياتي، المرجع السابق، ص: 67

<sup>2</sup>- محمد محمد قاسم، مدخل في مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص: 57

<sup>3</sup>- جدول رقم (1): تعداد الموظفين على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز تبسة

❖ معدل المعاينة:  $T=n/N$

❖ طريقة الحصول على معدل المعاينة:  $100/(50*128) = 64\%$

❖ عينة الدراسة تمثل:  $N= 64$

والجدول الآتي يوضح المجتمع الإحصائي المستهدف.

### الجدول رقم (3): المجتمع الإحصائي المستهدف

معدل الإسترجاع	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
%93.75	60	/	4	60	64

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على فرز الإستمارات المسترجعة من طرف أفراد العينة

#### 4/ الأسس العملية لأدوات البحث

##### 4-1/ الملاحظة العلمية

هي إحدى الطرق الأساسية في تجميع البيانات على الظواهر دون تحمل أي عبء أو جهود<sup>(1)</sup> كما يمكن إعتبارها المنبه لحادثة أو ظاهرة أو شيء ما بقصد التغيير أو إكتشاف الأساليب للوصول إلى قوانين معينة<sup>(2)</sup>

هذا فضلا على أن الملاحظة هي مشاهدة الواقع كما هو على طبيعته لمعرفة وملاحظة التفاصيل الدقيقة للظواهر المختلفة وهي من أقدم وأهم أدوات جمع البيانات لذلك إعتدناه كطريقة أساسية للتعرف على الظواهر المتعلقة بالبحث<sup>(3)</sup>.

وتم الإعتماد على هذه الأداة خلال فترة تربصنا على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة حيث عمدنا إلى المعاينة الشاملة والملاحظة الدقيقة مما سمح لنا بتسجيل عدة ملاحظات تخدم موضوع تقريرنا، والتي ندرجها ضمن الجدول التالي:

<sup>1</sup>- خالد الهادي، قدرى عبد المجيد، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث، دار هومه، الجزائر، 1996، ص: 103

<sup>2</sup>- غليان ربيعي، مصطفى النجداوي، مقدمة في علم المكتبات، دار الفكر، عمان، 1991، ص: 343

<sup>3</sup>- فرح الربض، علي الشيخ، مبادئ البحث التربوي، مكتبة الأقصى، عمان، 2000، ص 57

الجدول رقم (4): جدول الملاحظات

الإقتراحات	الملاحظة
❖ تحقيق التنسيق بين الإجراءات والسلوكيات	❖ جل الموظفين يعملون بشكل منفصل عن بعضهم البعض
❖ تبادل المعلومات ❖ التعبير عن المشاعر العاطفية	❖ لا يستطيع العامل التعبير عن رأيه في موقف دون إحراج أو خوف
❖ توفير مناخ إيجابي يرغب فيه الموظفون في تحقيق وتوجيه الموارد البشرية والتقنية والمالية	❖ يمارس الموظف تحت ضغط كبير نتيجة الانفجار الوثائقي وكثرة طلبات الخاضعين للضريبة
❖ تفعيل المذكرات المصلحية والتي تحدد التنظيم الداخلي لسير المصالح والمهام	❖ معظم التعليمات التي توجه إلى الموظفين تكون شفاهية وغالبا ما يلجؤون إلى المذكرات المصلحية حيث وأثناء فترة تربصنا لاحظنا أن المدير قام بتوبيخ عامل على خروجه من مكتبه وجلسه في الرواق الخارجي، وبعد مدة معينة لاحظنا أن المدير قام بتوبيخ موظف آخر على نفس الحالة
❖ تدعيم جميع الأروقة وطوابق المبنى بلوحات إعلانية قصد إيصال المعلومة الكتابية وتفعيل الإتصال النازل	❖ عدم وجود أماكن مخصصة لإدراج الإعلانات أو التعليمات إلا أما مكتب المدير
❖ تفعيل الإتصال الصاعد داخل المؤسسة في شكل طلب خطي	❖ جل الموظفين تتصل بمسؤوله المباشر بطريقة شفوية حيث لاحظنا أن الموظف يقوم بالتردد على مكتب السكرتارية لمعرفة ما إذا كان المدير موجود أو لا قصد طلب أمر أو توضيح
❖ ضرورة إحترام السلم الإداري ❖ تفعيل الإتصال الصاعد ❖ تفعيل الإتصال الرسمي ❖ القضاء على الإتصال غير الرسمي ❖ تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب ❖ إخضاع المديرين الحديث التعيين إلى فترات تربص أو تكوين ❖ محاولة التنسيق بين المديرين المعينين حديثا والمديرين السابقين عدا حالة الوفاة فاللجوء يكون بالتنسيق مع المدير مباشرة ❖ إنتهاج المدير سياسة توقيع العقوبة التأديبية على كل من يتصل به دون اللجوء إلى مسؤوله المباشر أولا عدا حالة طلب المقابلة تكون من طرف المدير في حد ذاته	❖ أي موظف يحتاج إلى شيء معين يحاول الإتصال بالمدير مباشرة دون اللجوء إلى المسؤوله المباشر ❖ لاحظنا وقوع مشكلة على مستوى مكتب المستخدمين والتكوين حول وضعية أحد الموظفين حيث توجه رئيس المكتب مباشرة إلى المدير لطرح الإشكال عليه، وعند عودته قمت بطرح تساؤل عليه: <u>لماذا لم تتصل بمدير المديرية الفرعية للوسائل أولا؟ لماذا لم تحترم السلم الإداري؟</u> تفاجئ رئيس المكتب بهذا التساؤل وأجاب بأنه <u>لا يلجأ إلى المدير الفرعي في الوقت الحالي إلا إلى الإمضاء وهذا نظرا لجدائة توظيفه</u>

الإقتراحات	الملاحظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تحديد المهام باستخدام مذكرة مصلحة تعلق على كل مكتب حتى يتسنى تنفيذ المهام على أكمل وجه وفي نفس الوقت يستفيد منها الطالب أثناء التريص في إعداد الهيكل التنظيمي</li> <li>❖ توقيع العقوبة على كل من لا يحترم النظام الداخلي للمؤسسة مهما كان منصبه</li> <li>❖ القضاء على المسامحة في إقتراق القانون إلا في حالات معينة كالغياب دون مبرر أو الخروج من المكتب دون إذن وليس بالمشاجرات والتعدييات</li> <li>❖ إعادة النظر في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى يتسنى بناء قاعدة إتصالية تتسم بالصرامة والثبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ لاحظنا وجود بعض الخلافات بين الموظفين لأسباب تعود إلى مبدأ العمل</li> <li>❖ فخلال فترة تربيصنا على مستوى مكتب البحث عن المعلومة الجبائية تفاجئنا بدخول رئيس مكتب البطايقية والكشوفات من أجل الإستعانة ببعض الوثائق الضريبية بكل إحترام، فأجابه رئيس مكتب البحث بأنه قد أوكل هذه المهمة له في الأسابيع الماضية وأنه يعمل على وثائق أخرى ولا يستطيع تنفيذ ما طلب منه في هذا الوقت</li> <li>❖ إنفجر عليه رئيس مكتب البطايقية باستخدام لفظ قم بواجباتك ولا توكلها لغيرك، وبدأت المناوشات الكلامية بينهم إلى غاية وصول المدير الفرعي للرقابة الجبائية وبعض الموظفين وقام بفك المناوشات</li> <li>❖ لكن ما لفت إنتباهنا إلى الحل الذي قدمه المدير الفرعي للرقابة الجبائية عندما أوكل مهمة الفرز إلى مكتب الرقابة الجبائية لمعالجة الخصومة والذي بكل صدر رجب قبل وإنتهت المشكل</li> </ul>
2/2	

#### 4-2/ إستمارة الإستبيان

هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملؤها مباشرة وتسمى الاستبيان<sup>(1)</sup>.

ولقد تم الإعتماد على هذه الأداة، من خلال جملة الأسئلة التي تبلورت في أسئلة الإستمارة، من أجل الوصول إلى واقع إستراتيجية الإتصال التنظيمي وأثره على أداء المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية تبسة.

وقبل القيام بتصميم إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية، ينبغي الإشارة إلى مختلف الخطوات التي سبقت الإعداد النهائي لهذه الأداة والتي كانت على النحو التالي:

<sup>1</sup>- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 131

- ❖ لقد كان للدراسة الإستطلاعية الدور الكبير في الكشف عن بعض الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ساعدتنا في وضع جملة من الأسئلة التي ستتضمنها إستمارة الإستبيان المعالجة لفرضيات الموضوع وذلك في صورتها المبدئية، كما لا يمكن إغفال دور الجانب النظري في صياغة إستمارة الإستبيان.
- ❖ بعد ذلك تم عرض الإستمارة على الدكتور المشرف وذلك لإبداء رأيه وتحكيم إستمارة الإستبيان حتى تكون أكثر دقة وخدمة للبحث وقابلة للتوزيع على المفحوصين، حيث من خلال الملاحظات المقدمة من طرف الدكتور المشرف تم حذف بعض الأسئلة التي تبين أنها لا تخدم الموضوع في حين تمت إعادة صياغة بعضها الآخر وكذا تعديل أسئلة أخرى إضافة إلى تبسيط بعض الأسئلة الأخرى.
- ❖ بعدها تم توجيه الإستمارة لبعض الدكاترة الأفاضل من أجل تحكيمها والذين بدورهم أدخلوا عليها بعض التعديلات والإضافات.
- ❖ بعد الأخذ بعين الإعتبار جملة الآراء المقدمة من قبل الدكتور المشرف، والأستاذة الدكاترة المحكمين، تم تصميم إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية، حتى تكون معدة للقياس والإختبار وقد تضمنت ما يلي:
  - **البيانات الشخصية:** وقد إحتوى على أربعة (7) أسئلة مرقمة من 1 إلى 7 وموزعة كالتالي: (الجنس، العمر، المستوى، الخبرة المهنية، اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة، الوظيفة، نوعية الوسيلة المستخدمة لإيصال المعلومات بين الموظفين)،
  - **المحور الأول:** يشتمل هذا المحور على 6 أسئلة مرقمة من 8 إلى 13 والمعالج للفرضيات الموضوعية للدراسة: والذي جاء تحت عنوان: سبل وطرق تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل مديرية الضرائب تبسة.
  - **المحور الثاني:** يشتمل هذا المحور على 3 أسئلة مرقمة من 14 إلى 16 والمعالج للفرضيات الموضوعية للدراسة، والذي جاء تحت عنوان: أثر نجاح أو فشل إستراتيجية الاتصال التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب تبسة.
  - **المحور الثالث:** يشتمل هذا المحور على 14 سؤال مرقمة من 17 إلى 30 والمعالج للفرضيات الموضوعية للدراسة، والذي جاء تحت عنوان: العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي وأداء الموارد البشرية بمديرية الضرائب تبسة

## 5/ الوسائل الإحصائية المستعملة

بعد جمع كل الاستمارات الخاصة بعينة الدراسة، وبعد فرز نسب عدد الأجوبة من إستمارات الإستبيان، قمنا بعملية حساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال، ثم إحتساب النسب المئوية بالطريقة الإحصائية التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{عدد التكرارات} \times 100) \div \text{مجموع العينة}$$

بالإضافة إلى الجداول البسيطة لتفريغ هذه النسب والتحليل بأسلوب الكمي والكيفي.

## 6/ الدراسة الإستطلاعية

### 1-2/ أهداف الدراسة الإستطلاعية

سعت الدراسة الاستطلاعية لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة بمديرية الضرائب لولاية تبسة، ومن خلال ذلك تم التعرف على إمكانية تطبيق الدراسة الأساسية أي توفر عنصري الزمان والمكان المناسبين للدراسة.
- ❖ التأكد من جدوى الدراسة، والتمكن من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث، وصلاحيات الأدوات المستخدمة، والإجابة الأولية للأسئلة المطروحة، حيث تعطينا النتائج الأولية مؤشرات بمدى صلاحية هذه الأسئلة، وإن لزم الأمر إدخال تعديلات عليها.
- ❖ التأكد من الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا في الميدان، والاستعداد للدراسة الأساسية.
- ❖ التعرف على مسريات ممارسة الوظيفة بصفتنا طلبة مقبلين على التخرج
- ❖ التعرف على مجتمع البحث، وعلى الخصائص المميزة له لأخذها بعين الاعتبار أثناء الدراسة.
- ❖ التعرف على العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة أي مجموع الموظفين والموظفات بمديرية الضرائب لولاية تبسة المشار إليهم ضمن المجال البشري من هذا الفصل
- ❖ التأكد من وجود العينة المطلوبة والتي تتوفر على الخصائص المناسبة، وبناء أدوات الدراسة الاستمارة بما يتناسب والبيئة المحلية.
- ❖ العمل على تنظيم مع مواعيد رسمية مع أفراد العينة من أجل توزيع الإستمارات عليهم
- ❖ التعرف على مدى صلاحية أدوات القياس من حيث وضوح العبارات ومناسبتها للعينة المختارة.
- ❖ التدريب الجيد على تطبيق أدوات الدراسة، وتسجيل جميع العوائق والعراقيل التي تحول دون التطبيق السهل والمناسب لهذه الأدوات قصد تجاوزها في الدراسة الأساسية.
- ❖ التحقق من الخصائص الإستبيان من حيث صدقها وثباتها، وبالتالي صلاحيتها للدراسة الأساسية.

## 2-2/ إجراءات الدراسة الإستطلاعية

في البداية تعمدنا إختيار موضوع إستراتيجية الإتصال التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة بمديرية الضرائب لولاية تبسة محل الدراسة والبالغ عددهم 60 فردا، وبعد إختيار العنوان تم عرضه على الدكتور المشرف الذي أعطى لنا الضوء الأخضر لإنجاز الموضوع والذي تم صياغته بالمراحل التالية:

❖ تم صياغة إشكالية مبدئية وقد تم إحصارها للدكتور المشرف لأجل إلقاء النظرة عليها وتبسيط الضوء على أهم النقاط التي لا بد من إضافتها وحذفها حتى تتوافق مع الموضوع محل الدراسة والبحث، وقد تم تعديل الإشكالية بما يتماشى مع الموضوع.

❖ بعد صياغة الإشكالية تم تصميم البناء المنهجي للدراسة الذي إحتوى على الإشكالية، فروض الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة، والذي قام الدكتور المشرف بتعديله بالإستغناء عن بعض العناصر وإضافة أخرى، ليصبح مضمونه يحتوي على الإشكالية والتسؤلات والفرضيات أهمية الدراسة أهداف الدراسة والدراسات السابقة وضبط متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات

❖ بعد تصميم البناء المنهجي للدراسة تم تصميم خطة مبدئية حول الموضوع كما تم جمع كم هائل من المعلومات حول الموضوع التي تمت صياغتها في شكل عناصر مدمجة ضمن ثلاث فصول متعلق بالإتصال التنظيمي، وفصل متعلق بإستراتيجية الإتصال التنظيمي، وفصل متعلق بالأداء الوظيفي

❖ بعد إلقاء للدكتور المشرف النظرة على الفصل النظري، فقد رأى ضرورة حذف بعض المفاهيم التي لا تخدم الموضوع وإضافة بعض المفاهيم والمصطلحات الأخرى ودمجها هذا فضلا على تعديل الخطة المبدئية وتقسيمها فصل واحد: (تحت عنوان التناول النظري لموضوع الدراسة) مع إعادة تغيير طريقة التمهيش بإستخدام على النحو التالي:

❖ فيما يخص الكتب: إسم ولقب، العنوان، الجزء، الطبعة، دار النشر، البلد، السنة، الصفحة

❖ فيما يخص المقالات، الإسم واللقب، عنوان المقال، المجلة، مكان إصدار المجلة، المجلد، العدد، السنة، الصفحة

❖ فيما يخص الأطروحات والمذكرات: الإسم واللقب، عنوان المذكرة، الدرجة، التخصص، الميدان، الفرع، القسم، الكلية، الجامعة، السنة، الصفحة

❖ فيما يخص المواقع الإلكترونية، الإسم واللقب، عنوان المقال، تاريخ نشر المقال، ساعة نشر المقال، العنوان الإلكتروني، تاريخ الولوج: ساعة الولوج.

❖ بعد إجراء كل هذه التعديلات والتغييرات الضرورية فقد قام الدكتور المشرف بإعادة النظر في الموضوع من حيث الخطة والتمهيش والمعلومات التي تخدم الموضوع والتي تم بموجها الموافقة عليه بصورة نهائية.

❖ أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد وجدنا ضالتنا عند مديرية الضرائب لولاية تبسة، أين تم إستقبالنا بحفاوة من قبل الطاقم الإداري نظرا لموافقهم على إجراء الدراسة الميدانية، وقد تمت حسب المراحل التالية:

- تم الدخول إلى مديرية الضرائب لولاية تبسة محل الدراسة من خلال تقسيمنا إلى مجموعتين، كل طالب منا تكفلت بمصلحة معينة
  - تم مقابلة مدير مديرية الضرائب لولاية تبسة وقمنا بتوضيح الغاية والقصد من وراء إجراء الدراسة الميدانية وتمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بصورة نهائية.
  - تم جمع قدر كاف من المعلومات حول الإجراءات الميدانية للدراسة من حدود الدراسة، ومنهج مستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع البحث وكيفية إختيار العينة بالإضافة إلى الدراسة الإستطلاعية.
  - قمنا بإخبار الدكتور المشرف على عدد الموظفين الذين تم إحصائهم والبالغ عددهم مئة وثمانية وعشرون (128) موظف وموظفة والذي بدوره إقترح أن تأخذ عينة منهم والمقدرة بالنصف أي ما يعادل 50% من المجموع الكلي.
  - تم القيام بإجراء الدراسة الرسمية حيث تم توزيع مجموعة الإستثمارات على مجموع أفراد العينة الذين تم إختيارهم من مجتمع البحث على مستوى مديرية الضرائب لولاية تبسة وذلك لأجل جمع البيانات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة والبحث.
  - تم استلام الإستثمارات التي تم توزيعها على أفراد العينة الذين تم إختيارهم، ذلك للإجابة على أسئلة الاستمارة لجمع البيانات حول الموضوع، إلا أنه تم ضياع أربع إستثمارات نتيجة لغياب أصحابها.
  - تم تحليل إستمارة الإستبيان بالإستعانة بالدكتور المشرف الذي وضح لنا كيفية تحليل الإستمارة بإستخدام التحليل الكمي والكيفي وإستخدام برنامج Excel لإدراج الجداول والنسب والمئوية والموافقة عليها من قبلها.
- ❖ بعد الإنتهاء من كل هذه المراحل قمنا بالإلمام بجميع جوانب الموضوع مضيفين خاتمة عامة مع ملخص جد مركز وشامل لجميع نواحي الموضوع.

### 1-7/ المجال المكاني

وهو الإطار المكاني الذي أجرينا فيه دراستنا لأن أي دراسة علمية تتطلب جانب ميداني بالإضافة إلى الجانب النظري وذلك بغرض تطبيق النظرية على الواقع، حيث تتضح الحدود المكانية للدراسة من خلال العنوان والمتمثل في: "إستراتيجية الإتصال التنظيمي ودوره في أداء المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية تبسة"، وبالتالي فالمجال المكاني يكمن في مديرية الضرائب لولاية تبسة

#### 1-7-1/ التعريف بالمديرية الولائية للضرائب تبسة

تأسست مديرية الضرائب لولاية تبسة بموجب المرسوم 91/ 60 المؤرخ في 1991/02/23. و تتكون من خمسة مديريات فرعية ، هي :

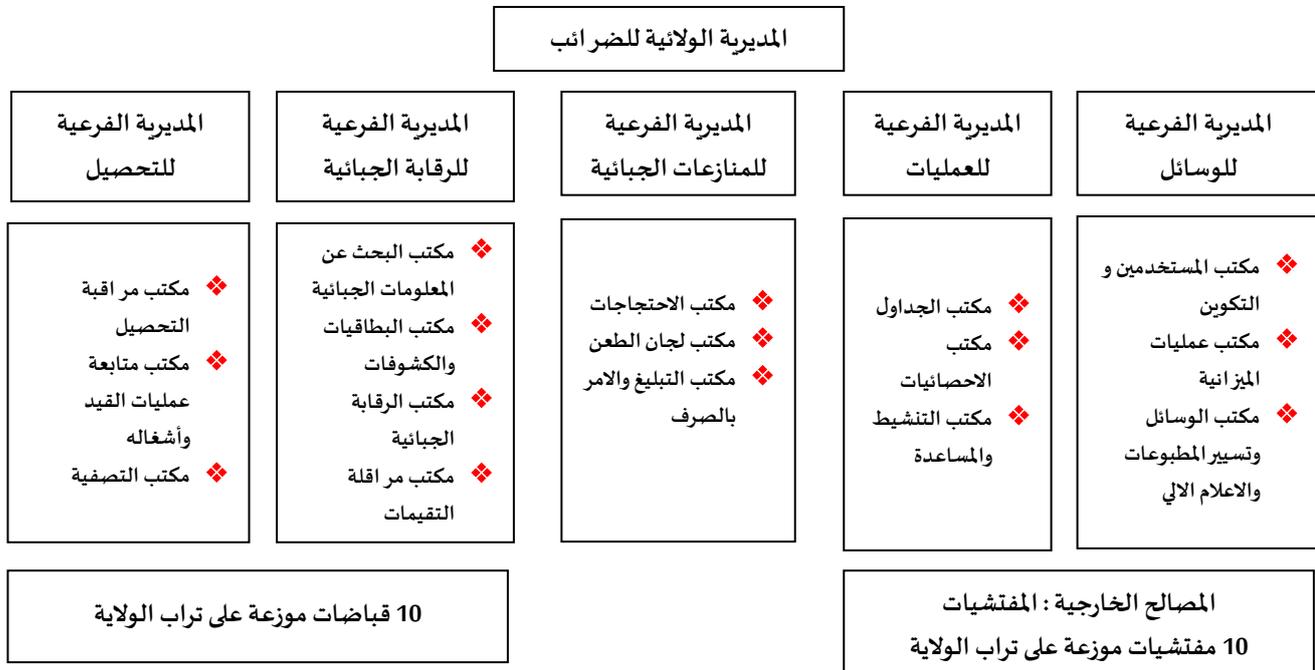
❖ المديرية الفرعية للوسائل، والمديرية الفرعية للعمليات الجبائية

❖ المديرية الفرعية للرقابة الجبائية، والمديرية الفرعية للمنازعات الجبائية، والمديرية الفرعية للتحصيل.

كما تضم هذه المديرية أيضا 12 مفتشية تختص بتأسيس وفرض الضرائب والرسوم الجبائية و10 قباضات تخص تحصيل هذه الرسوم الجبائية بالإضافة إلى مفتشيه التسجيل والطابع ومفتشيه الضمان

#### 1-7-2/ الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية تبسة

الشكل رقم (7) : الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب تبسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مكتب المستخدمين والتكوين بمديرية

الضرائب لولاية تبسة، بتاريخ: 2023/04/17، الساعة: 15:30

#### 1-7-3/ مهام المديرية الفرعية وعلاقتها بالتحصيل

1-3-1-7/ المديرية الفرعية للوسائل:

تكلف المديرية الفرعية للوسائل بتسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب، كما تسهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها، وتتكون هذه المديرية الفرعية من 03 مكاتب:

❖ مكتب المستخدمين والتكوين: من مهام هذا المكتب السهر على احترام التشريع في مجال تسيير الموارد البشرية ومن مهامه:

- ضبط تعداد المستخدمين
- التأشير على القائمة الاسمية لموظفي المديرية الولائية للضرائب والأعوان المتعاقدين
- إنجاز الوضعية التعدادية لموظفي المديرية الولائية للضرائب تبسة
- إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- إنجاز حصيلة الشغل لسنة
- إنجاز التنقيط السنوي لموظفي المديرية الولائية للضرائب
- إنجاز الترقية في الدرجات للموظفين
- إنجاز دورات التكوين التحضيري قبل الترسيب
- متابعة ملفات المتقاعدين
- متابعة تأشيرة القرارات على مستوى المراقب المالي
- تحديث برنامج المستخدمين للإعلام الآلي الخاص بالبريد اليومي
- متابعة الأعمال اليومية: عطل – خصم – عقوبات - نقل – استخلاف – مراسلات..... الخ

❖ مكتب الوسائل والإعلام الآلي: تتمثل مهام مكتب الوسائل والإعلام و الآلي في ما يلي :

- المتابعة الميدانية لكافة المصالح التابعة لمديرية الضرائب مفتشيات وقابضات بخصوص تأمين الممتلكات والأشخاص
- السهر على استقبال المواطنين المتوافدين على المصالح في أحسن الظروف
- تسديد كافة المستحقات الخاصة بالكهرباء، الهاتف، لوازم المكتب، لوازم الإعلام الآلي
- العمل على توفير كافة المطبوعات الجبائية
- العمل على تعميم وسائل الإعلام الآلي على كافة مصالح المديرية، مفتشيات وقابضات الضرائب إذ أن مهندسي الإعلام الآلي يعملون بالتنسيق الدائم مع كافة المصالح والتدخل في جميع الحالات

- تسيير حظيرة السيارات وإجراء الصيانة اللازمة
- متابعة المشاريع.
- ❖ مكتب عمليات الميزانية: تتمثل مهام المكتب في السهر على تسيير وتنفيذ ميزانية المديرية الولائية للضرائب وكذلك دار المالية لولاية تبسة تنقسم إلى شاطرين:
  - متابعة الأجور: ميزانية أجور و منح العمال الدائمين والمتعاقدين
  - متابعة ميزانية تسييرا لأدوات والمصالح (الفترة)
  - علاقة المديرية الفرعية للوسائل بمديرية التحصيل
- إن العمل في مديرية الوسائل وعلاقتها بمديرية التحصيل يضمن تحسن أداء الموظفين من خلال منحهم الامتيازات من الترقيات وتحفيز مالية ... وغيرها حيث ان هذه الامتيازات للأعوان للإدارة الجبائية سواء في القابضات أو على مستوى المديرية الفرعية ينعكس بأثرهم الايجابي في التحصيل والرفع منه وهذا فان التنافس بين مصالح التحصيل ( القابضات ) وهو ما يعكس الرفع في التحصيل الكلي، أيضا هناك من المهندسين القائمين على معالجة بينانا التحصيل ووضع البرامج وتحسينها وإرسال النتائج الى الإدارة المركزية
- 2-3-5-7/ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:
- من أهم المديرية كونها مركز للوعاء ألتحصيلي المفتشيات المتواجدة بالولاية تنظيم المديرية الفرعية للعمليات الجبائية 3 مكاتب وهي :
- ❖ مكتب الجداول: التصديق على الجداول الفردية والجماعية المرسله من رؤساء المفتشيات بعد مراقبتها ومراجعتها وكذلك جداول تجميعها وتحصيلها وإرسال المصفوفات إلى مركز الإعلام الآلي قسنطينة والجزائر بعد كل عمليات المراجعة والتأكد .
- ❖ مكتب التنظيم والتنشيط: التنشيط وتنسيق نشاطات المصالح القاعدية المتعلقة بالقانون الجبائي وإعلامها بكل القوانين والمناشير والتعليمات والاستماع إلى انشغالات المكلفين وتعميم القوانين الجبائية السارية المفعول ومنح قرارات الاعتماد للاستفادة من الامتيازات الجبائية .
- ❖ مكتب الإحصائيات: أسندت إلى المكتب المهام الآتية:
  - يقوم بجمع الإحصائيات في الأوقات المحددة في الأجل والمتعلقة بوعاء الضريبة والتحصيل
  - ومراجعتها والتأكد من صحتها وإرسالها إلى الإدارة الوصية

- قرار منح الاعتماد للاستفادة من الامتيازات الجبائية المتعلقة بالوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (ANS) ، CNAC وANDI وكذا الصندوق الوطني للتأمين على البطالة
- مراقبة السوق الموازية والتهرب الضريبي
- تسير الرسم على القيمة المضافة،
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بعد دراسة دقيقة وبالقوانين المعمول بها
- تسيير مفتشية الضمان من حجز للذهب والمعدن الأصفر
- منح اعتماد بيع الطوايع الجبائية
- تسيير مفتشية التسجيل والطابع بتسجيل العقود الناقلة للملكية، عقود الاعتراف بدين، نقل الملكيات والأموال للورثة، تسجيل البطاقات العقارية
- المراقبة حسب الوثائق للملفات الموضوعة على مستوى المفتشيات.

## 2-7/ المجال البشري

أي بحث علمي يستوجب وجود مبحثين وهم الأشخاص الذين لهم صلة بالموضوع وهم كل العمال والموظفين بالمديرية محل الدراسة، والذين لهم بالغ الأثر نتيجة للعلاقة المباشرة التي تربطهم بمتغيرات الدراسة من أداء وإستراتيجية إتصال تنظيمي في الحصول على معلومات البحث من خلال توزيع إستمارة الإستبيان عليهم، والجدول التالي يوضح العدد الكلي لهم:

الجدول رقم (5): توزيع الموظفين على المؤسسة محل الدراسة

النسبة	عدد الموظفين	الموظفين
0.78%	1	المدرء
71.09%	91	الإطارات
4.68%	6	الإطارات السامين
23.43%	30	المنفذين
100%	128	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مكتب المستخدمين والتكوين بمديرية

الضرائب لولاية تبسة، بتاريخ: 2023/04/17، الساعة: 15:30

### 3-7/ المجال الزمني

أو ما يعرف بالمجال الزمني والذي يمثل المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية بدءا بتحديد مكان التربص إلى غاية الإنتهاء من جمع المعلومات وقد إستغرقت الدراسة الميدانية والنظرية ككل ما يقارب ستة (4) أشهر بداية من 23 فيفري 2023 إلى غاية 25 ماي 2023.

ومن خلال ما سبق طرحه بالدراسة الإستطلاعية تم تقسيم الحدود الزمنية للدراسة كالتالي:

#### ❖ مرحلة إختيار الموضوع وتحديد العنوان

أي بداية إختبار الفكرة الأولى وإستغرقت حوالي 5 أيام.

#### ❖ مرحلة التجسيد العملي والفعلي لموضوع الدراسة

وإستغرقت هذه المرحلة قرابة أربعة (4) أشهر موزعة كما يلي:

■ تحديد الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة: وإستغرق تقريبا شهرين (60 يوم).

■ تحديد الإطار التطبيقي والميداني للدراسة: وهذا من خلال الزيارات الإستكشافية والمقابلات وإستغرق

هذا قرابة شهر وعشرة أيام (40 يوم).

■ مرحلة كتابة المذكرة وإخراجها بالشكل النهائي: إستغرقت هذه المرحلة نصف شهر (15) يوم.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث

1/ عرض وتحليل نتائج الدراسة

2/ اختبار صحة الفرضيات

3/ النتائج العامة للدراسة

4/ النتائج على ضوء الدراسات السابقة

1/ عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-1/ عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم (6): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الإجابات
61.67	37	ذكر
38.33	23	أنثى
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (1) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك توازن نوعاً ما بين نسبة الذكور والإناث في مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور 61.67%، في حين بلغت نسبة الإناث 38.33%.

❖ الإستنتاج

وهذا ما يفسر أن مجتمع الدراسة مزيج بين جنسي الذكور والإناث، مما يكون دافع إيجابي يساعدنا في معرفة درجة تعامل كلا الجنسين مع إستراتيجيات الإتصال التنظيمي بالمؤسسة وأثرها على أداءهم الوظيفي، كما يعد دافع إيجابي لآخر في الحصول على إجابات متنوعة تساعدنا في إختبار صحة الفرضيات الموضوعية.

الجدول رقم (7)

توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	الإجابات
30.00	18	من 20 إلى 30 سنة
43.33	26	من 30 إلى 40 سنة
20.00	12	من 40 إلى 50 سنة
6.67	4	من 50 إلى 60 سنة
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (2) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الإتجاه العام يتجه نحو الأفراد الذين يتمركزون في الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها ما بين [30 إلى 40] سنة بنسبة 43.33%، تليها الفئة العمرية ما بين [20 إلى 30] سنة بنسبة 30.00%، ثم تأتي الفئة العمرية ما بين [40 إلى 50] سنة بنسبة 20.00% ونجد في المرتبة الأخيرة الفئة

العمرية الذين تتراوح أعمارهم ما بين [50 إلى 60] سنة بنسبة 6.67%، أي ما يعادل فرد واحد (1) من أصل 30 وهو الفئة الأكبر سنا والأكثر الخبرة.

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين بمديرية الضرائب لولاية تبسة هم من فئة الشباب أو الفئة الأكثر إجهاد وكفاءة، وهذا راجع لتبني الدولة هذه الفئة من خلال تثبيت إطاراتها الإدارية وتشغيل الشباب والتكفل بهم بإعتبار الجزائر مجتمع شبابي.

#### الجدول رقم (8)

توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الإجابات
/	/	متوسط
36.67	22	تقني سامي
16.67	10	ثانوي
28.33	17	ليسانس
/	/	ماجستير
18.33	11	مهندس
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (3) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

إستنادا للمعطيات الموضحة أعلاه نجد أن الإتجاه العام يتجه نحو الأفراد ذو المستوى التعليمي الماستر بنسبة 36.67%، أي ما يعادل 22 فردا من المجتمع الكلي للدراسة، تليها فئة الأفراد ذات مستوى ليسانس بنسبة 28.33%، لتصل نسب المستوى التعليمي مهندس دولة إلى 18.33%، أما نسبة 16.67% فكانت من نصيب المستوى الدراسي ثانوي، لتتعدم باقي المستويات والمتمثلة في المتوسط والماجستير

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يفسر أن المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة هو مزيج بيت التعليم العالي والتقني سامي أي مزيج بين الدراسات النظرية والتطبيقية أي يحملون ما يكفي من الثقافة والعلم في مجال الإشراف والتنسيق والتوجيه والتعامل والإتصال وبالتالي فإن المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة هو أيضا يلعب دورا في الحصول على إجابات دقيقة وعلمية تساعدنا في إختبار صحة الفرضيات الموضوعية بكل دقة وعناية.

الجدول رقم (9) // توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة%	التكرار	الإجابات
20.00	12	أقل من 5 سنوات
64.67	28	من 5 إلى 10 سنوات
26.67	16	من 10 إلى 16 سنة
6.67	4	من 15 إلى 20 سنة
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (4) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الإتجاه العام يتجه نحو الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية التي تتراوح ما بين [5 إلى 10] سنوات بنسبة 64.67%، تليها الخبرة المهنية ما بين [10 إلى 16] سنة بنسبة 26.67%، ثم الفئة المهنية الأقل من 5 سنوات بنسبة 20.00%، وأخيرا الفئة المهنية ما بين [15 إلى 20] سنة بنسبة 6.67%

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن مجتمع الدراسة لديه ما يكفي من الخبرة لكي يكون مجتمع فعال في دراستنا نتيجة خبرته المهنية الجيدة في التعاملات الإدارية وأداء المهام، أي على دراية عالية بجميع أنواع الإتصال وإستراتيجياتها السائدة بالمؤسسة

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة

النسبة%	التكرار	الإجابات
26.67	16	عربية
73.33	44	فرنسية
/	/	لغات أخرى
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (5) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الإتجاه العام يتجه نحو اللغة الفرنسية كأثر اللغة إستعمالا في المؤسسة والتي قدرت بنسبة 73.33%، تليها اللغة العربية بنسبة ضعيفة قدرت بـ 26.67% لتندم أي لغة داخل الإدارة

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن اللغة الأكثر إستعمالاً في المؤسسة بالدرجة الأولى هي اللغة الفرنسية وهذا راجع إلى طبيعة الوثائق الضريبية التي تتعامل بها المؤسسة إذ أن معظمها باللغة الأجنبية وذات مصطلحات معينة، وهذا لا ينفى الإستعمال القليل للغة العربية وذلك من أجل تلقي الأوامر أو التحقيق الإتصال بأنواعه سواء أكان نازل أم صاعد.

ومن خلال فترة تربصنا بالمديرية لاحظنا أن المؤسسة بدأت تطبق التعريب داخل الإدارة الضريبية لعنه يشهد بطئ بسبب كثرة الأعباء الضريبية التي تخص المكلفين بالضريبة لكن مشروع تعريب الوثائق لازال قائم لكنه بطيء الحركة.

### الجدول رقم (11)

#### توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الإجابات
18.33	11	إطار
30.00	18	عون كلي
51.67	31	عون تنفيذ
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (6) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو الأفراد الذين يشغلون منصب عون التنفيذ أي المرؤوسين وذلك بنسبة قدرت بـ 51.67، تليها الأعوان الكليين بنسبة 30...%، وأخيراً منصب الإطارات أي القائدين أو المشرفين والذي بلغ أقل نسبة والتي قدرت بـ 18.33%

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن المنفذين العاملين بالوظيفة أو بالإدارة أكبر من نسبة المشرف وهذا راجع إلى عدة أسباب نذكر منها كون المشرف المسؤول على مراقبة المنفذين خلال تنفيذ وظائفهم، ويشرف أيضاً على وجود تكامل وتناسق في العمل أما بالنسبة للمنفذين من يقومون بالعمل المكلفين به خلال فترة توظيفهم، وهذا ما يكون دافع إيجابي لمعرفة واقع القيادة الإدارية في المؤسسة ومدى نجاح أو فشل إستراتيجية الإتصال بينهم (الإتصال الصاعد والنازل)

الجدول رقم (12)

توزيع مفردات العينة حسب متغير نوعية الوسيلة المستخدمة لإيصال المعلومات بين الموظفين

النسبة %	التكرار	الإجابات
28.33	17	إعلانات
68.33	41	مراسلات إدارية
3.33	2	بريد الكتروني
/	/	لوحات إعلانية
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (7) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو المراسلات الإدارية كأحد أهم الوسائل المستخدمة لإيصال المعلومات بين الموظفين حيث قدرت نسبها بـ 68.33%، تليها وسيلة الإعلانات بنسبة 28.33%، وأخيرا البريد الإلكتروني بنسبة 3.33% ويكون بين المدير والسكرتيرة فقط داخل المؤسسة.

❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أكثر الوسائل الإتصالية المستخدمة في مديرية الضرائب تبسة لإيصال المعلومات بين الموظفين هي المراسلات الإدارية بإعتبارها الأبسط والأسهل لتبادل المعلومات وإيصالها بين الموظفين لأنها تحقق سرعة الإستجابة وهذا لا ينفي أهمية الإعلانات إلا أنها مخصصة إلى توضيح للموظفين وتكون من الإدارة إلى الموظفين كإعلان أوقات رمضان أو عطل أو رحلات أو تخص الخدمات الإجتماعية ...

1-2/ عرض وتحليل نتائج محور طرق تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل مديرية الضرائب تبسة

الجدول رقم (13): مدى تفعيل الإدارة لأساليب الحوار والإقناع المعاصرة بينها وبين موظفيها

النسبة %	التكرار	الإجابات
61.67	37	نعم
38.33	23	لا
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (8) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 61.67% من المجموع الكلي لأفراد العينة صرحوا بأن الإدارة تفعل أساليب الحوار والإقناع المعاصرة بينها وبين موظفيها، في حين بلغت نسبة من رأوا عكس ذلك 38.33%، وهذا راجع إلى

أقدميتهم في العمل وتفعيلهم لأساليب الاتصال الكلاسيكية من خلال بناء المرسل حججا دامغة ثم يرتبها ويعرضها بأسلوب جيد ثم يقوم بإرسالها عبر قناة مناسبة لتصل إلى المستقبل وترسخ في ذهنه.

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على المؤسسة محل الدراسة تعمل على تفعيل أساليب الحوار والإقناع المعاصرة في تفعيل الاتصال بينها وبين موظفيها، وهذا لا ينفي إنتهاجها للأساليب الكلاسيكية.

الجدول رقم (14): ما إذا كانت الإدارة تركز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على

#### التأثير في الطرف المستقبل

النسبة %	التكرار	الإجابات
85.00	51	نعم
15.00	9	لا
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (9) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 85.00% من المجموع الكلي لأفراد العينة صرحوا بأن الإدارة تركز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل، في حين بلغت نسبة من رأوا عكس ذلك 15.00%، وهذا راجع إما لسوء فهم الرسالة من الموظف المستقبل أو إختلاف المستوى الثقافي أو وجود صراع بينه وبين الإدارة

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على مديرية الضرائب تبسطة تركز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل بغية بناء علاقات أكثر إنتاجية بينها وبين الموظفين والعملاء، وكسر الحواجز وتحسين الكفاءات في مكان العمل من خلال الإجراءات والعمليات الموحدة

الجدول رقم (15)

ما إذا كانت الإدارة تراعي من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال

النسبة%	التكرار	الإجابات
40.00	24	الفروق الثقافية
33.33	20	الفروق الاجتماعية
26.67	16	الفروق السلوكية
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (10) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

من خلال المعطيات الموضحة أعلاه حول ما إذا كانت الإدارة تراعي من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال أن الإتجاه العام كان متقارب جدا في الإجابات، حيث كانت الحصة الأكبر إلى الفروق الثقافية بنسبة 40.00%، تليها الفروق الاجتماعية بنسبة 33.33%، وأخيرا الفروق السلوكية بنسبة 26.67%

❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن مديرية الضرائب تبسة تعتبر كل من اختيار الوسيلة المناسبة وإستخدام أكثر من قناة إتصال، من العوامل المهمة لنجاح إستراتيجية الإتصال التنظيمي وتفعيل العملية التواصلية بينها وبين موظفيها، حيث أن مراعاتها للفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل.

الجدول رقم (16): طريقة وتوقيت إرسال الإدارة للرسائل وتسليمها

النسبة%	التكرار	الإجابات
36.67	22	التوقيت المناسب
6.67	4	الإرسال الدائم
56.67	34	عند الحاجة
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (11) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

نلاحظ أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة صرح بأن الإدارة تقوم بإرسال وتسليم رسائلها عند الحاجة بنسبة قدرت بـ 56.67%، في حين تقابلها ما نسبته 36.67 من من صرحوا بالتوقيت المناسب، ليتحصل

الإرسال الدائم على أضعف نسبة والمقدرة بـ 6.67% وهذا راجع إلى طبيعة منصب المرسل والمستقبل معا بصفتهم قادة إداريين مثل الإرسال الدائم بين المدير والنائب، أو بينه وبين رئيس المصلحة.

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على إدارة المؤسسة محل الدراسة تعتمد في الإتصال بموظفيها عند الحاجة وفي التوقيت المناسب أي أن طبيعة الإتصال داخل المؤسسة تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوات الإتصالات الرسمية في المؤسسة مثل إصدار التعليمات والأوامر، القرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى

#### الجدول رقم (17)

ما إذا كانت الإدارة تعمل على تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى العمال على أسس وقواعد رصينة

النسبة %	التكرار	الإجابات
86.67	52	نعم
13.33	8	لا
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (12) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

بالمقارنة مع نتائج الجدول رقم (15) والتي توصلت إلى أن طبيعة الإتصال داخل المؤسسة تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوات الإتصالات الرسمية في المؤسسة، فإن نسبة 86.67% الموضحة أعلاه والتي توضح بأن الإدارة تعمل على تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى العمال على أسس وقواعد رصينة منطقية وصحيحة، في حين بلغت نسبة من رأو عكس ذلك 13.33% وهذا راجع إلى طبيعة الإتصال القائم بينهم وبين الإدارة فقد يسوده تذبذب أو صراع تنظيمي أو عدم الموافقة على القرارات أو حتى صعوبة في فحوى العملية الإتصالية وهدفها من قبل المرسل، فبالرجوع إلى طبيعة المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة وخبرته فإننا نرجح سبب وجود صراع بين المرسل والمستقبل في تفعيل العملية الإتصالية

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن إدارة مديرية الضرائب تبسة تعمل جاهدة على تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى العمال على أسس وقواعد رصينة بغية تحقيق التنسيق بين الإجراءات والسلوكيات، وتبادل المعلومات بآليات قانونية وتماسك أعضاء المنظمة، وبالتالي تحسين إنتاجية العمل وفعاليتها والقضاء على الإتصال الغير رسمي نهائيا.

الجدول رقم (18)

أثر تنمية الإدارة لمهارات الاتصال التنظيمي وفق أسس وقواعد رصينة على أريحية العامل في العمل

النسبة %	التكرار	الإجابات
18.33	11	أباشر المهام المسندة لي فقط دون غيرها
16.67	10	وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات
15.00	9	معرفة واضحة لأهداف الإدارة وبالتالي كسب ولائها
18.33	11	العمل بأريحية من خلال التوزيع الجيد لوقت العمل
18.33	11	القدرة على التنسيق بين البيئة العملية والأسرية
100%	52	المجموع

المصدر: السؤال رقم (13) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

بالإعتماد على نسبة 86.67% أي ما يعادل 52 فردا من أصل 60 من من صرحوا بأن الإدارة تعمل على تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى العمال على أسس وقواعد رصينة منطقية وصحيحة، إذ ينعكس ذلك على أريحتهم في العمل بأريحية، والقدرة على التنسيق، ومباشرة مهام المسندة دون غيرها بنسبة 18.33% لكل منهم، ووضوح الصورة في حالة وجود مشكلات بنسبة 16.67%، لتوضح نسبة 15.00% أثر معرفة أهداف الإدارة.

❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل بأن أثر تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى العمال المبنية من طرف مديرية الضرائب تبسة على أسس وقواعد رصينة تخلف أثرا على الموظف في العمل بأريحية من خلال التوزيع الجيد لوقت العمل، والقدرة على التنسيق بين البيئة العملية والأسرية، ومباشرة مهامه المسندة إليهم فقط دون غيرها، فضلا على وضوح الصورة له في حالة وجود أي عقبات ومشكلات وعرفة واضحة لأهداف الإدارة وبالتالي كسب ولائها.

3-1/ عرض وتحليل نتائج محور أثر نجاح أو فشل إستراتيجية الاتصال التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب تبسة

الجدول رقم (19): طبيعة نتائج إستراتيجية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

النسبة%	التكرار	الإجابات
85.00	51	ايجابية
15.00	9	سلبية
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (14) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 85.00% من المجموع الكلي لأفراد العينة صرحوا بأن لإستراتيجية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة نتيجة إيجابية، في حين بلغت نسبة من رأو عكس ذلك 15.00%، وبمقارنة هذه النسبة المعارضة بالنتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (16) لوجدنا أن سبب يعود إلى وجود صراع بين المرسل والمستقبل وضعف في عملية التواصل، فكلما كانت هناك إيجابيات في الإستراتيجية المنتهجة للمؤسسة يمكن أن يكون لها سلبيات لعدم تجاوب المرسل إليه أو تأخر الإتصال.

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على نجاح إستراتيجية الاتصال التنظيمي المنتهجة من طرف إدارة مديرية الضرائب تبسة في تفعيل إتصال إيجابي بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم.

الجدول رقم (20): ما إذا كان الموظفون راضون بطريقة الاتصال التنظيمي المتبعة داخل المؤسسة

النسبة%	التكرار	الإجابات
86.67	52	نعم
13.33	8	لا
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (15) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

منطقية النسب الموضحة أعلاه والتي تعبر عن مدى رضا الموظفين على طريقة الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة بالمقارنة مع النتائج المتحصل عليها في الجداول (16) و(18)، حيث نلاحظ أن الإتجاه المؤيد والذي صرح بنعم بلغت نسبته 86.67%، في حين بلغت نسبة من رأو عكس ذلك 13.33%، وهذا يرجع لعدم رضا الموظف على طبيعة قرارات الإدارة، أو لضعف عملية التواصل بين الموظفين

❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن الموظفون راضون بطريقة الاتصال التنظيمي المتبعة داخل المؤسسة فهي تجعلهم مرتاحين ومنظمين لأوقاتهم وفاصلين بين العمل والحياة الشخصية.

الجدول رقم (21)

طبيعة التغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بأسلوب الاتصال التنظيمي

النسبة %	التكرار	الإجابات
20.00	12	السن
16.67	10	الاقدمية
56.67	34	المستوى التعليمي
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (16) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 56.67% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة صرحوا بأن متغير المستوى التعليمي للموظف هو من يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بأسلوب الاتصال التنظيمي وهو ما تثبتته نسبة 56.67% وهذا منطقي لأن مجتمع الدراسة ذو مستوى علمي عالي وعلى دراية بأساليب الإتصال التنظيمي الحديثة وشروط قيام وتحقيقها، في حين بلغت نسبة من صرحوا بأن متغير الأقدمية هو من يؤثر على الأداء بأسلوب الإتصال التنظيمي وهو ما أثبتته بنسبة 16.67% لأن هذه الفئة تعتبر الأكثر خبرة والأكثر دراية بأساليب الإتصال التنظيمي وتطوراته، لتصل نسبة متغير السنة إلى 20.00، وهذا راجع إلا أنه كلما كبر الموظف في السن كلما قلت معرفته وتشتت أفكاره

❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن من أهم المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بأسلوب الاتصال التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة هو المستوى التعليمي بالدرجة الأولى والخبرة بالدرجة الثانية

4-1/ عرض وتحليل نتائج محور العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي وأداء الموارد البشرية بمديرية الضرائب تبسة

الجدول رقم (22)

أهداف الاتصال التنظيمي بالنسبة للموظفين

النسبة %	التكرار	الإجابات
10.00	6	إيصال الشكاوى
86.67	52	الحصول على المعلومة
3.33	2	وضع المقترحات
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (17) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 86.67% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة صرحوا بأن هدف الإتصال داخل المؤسسة وسيلة للحصول على المعلومة ككشف الراتب أو الإذن بالخروج أو طلب شهادة عمل، في حين بلغت نسبة من رأوا أن الهدف هو إيصال شكوى 10.00%، ووضع المقترحات 3.33%

❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل أن الإتصال التنظيمي في نظر الموظفين يهدف إلى الحصول على المعلومة كطلب كشف الراتب أو الإذن بالخروج أو عطلة...أو إيصال شكوى في بعض الأحيان

الجدول رقم (23)

ما إذا كان هناك علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد وأداء الموظفين

النسبة %	التكرار	الإجابات
73.33	44	نعم
21.67	13	لا
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (18) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 73.33% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة صرحوا بأن هناك علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد وأداء الموظفين، في حين بلغت نسبة من رأوا عكس ذلك 21.67%، وهذا راجع إلى أن هذه الأقلية لا يستخدمون الإتصال في المؤسسة.

### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل أن هناك علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد وأداء الموظف وهذا لكون الإتصال يحقق الكثير بالنسبة للموظف ويساعده في تلقي المعلومات الجديدة والإرشادات اللازمة في عمله  
الجدول رقم (24): الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتفعيل الإتصال بين الموظفين

النسبة %	التكرار	الإجابات
6.67	4	تقليدية
73.33	44	تحويلية
20.00	12	حديثه
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (19) من إستمارة الإستبيان

### ❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 73.33% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة صرحوا بأن الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتفعيل الإتصال بين الموظفين هي تحويلية، في حين بلغت نسبة من أكدوا على أنها حديثة 20.00%، لتصل نسبة التقليدية 6.67% وتخص هذه فئة الموظفين المقبلين على التقاعد والذين يرون بالن الإستراتيجية التقليدية هي الأنجع

### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل أن مديرية الضرائب تبسة تعتمد بدرجة كبيرة على الإستراتيجية التحويلية لتفعيل الإتصال بين الموظفين وهذا لما توفره من التواصل المفتوح والأهداف المتفق عليها بين جميع الموظفين والقادة (المديرين وأعضاء مجلس الإدارة)

الجدول رقم (25): درجة فعالية المعلومة الاتصالية بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
18.33	11	بطيئة الاستجابة
81.67	49	سريعة الاستجابة
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (20) من إستمارة الإستبيان

### ❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 81.67% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة صرحوا بأن فعالية المعلومة الاتصالية بالمؤسسة سريعة الإجابة، وهذه الإجابة منطقية لأنه ما دام الموظفون راضون بطريقة الإتصال

التنظيمي المتبعة داخل المؤسسة بدرجة كبيرة الجدول رقم (19)، وإستراتيجية الاتصال التنظيمي داخل مؤسستكم لها نتائج ايجابية الجدول رقم (18)، تركز الإدارة على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل الجدول رقم (5)، فإن الإستجابة للإتصال التنظيمي بالإدارة سنكون له فاعلية كبيرة وإيجابية وواضحة، في حين بلغت نسبة من رأو عكس ذلك 18.33%، وهذا راجع إلى أن هذه الأقلية لا يستخدمون الإتصال في المؤسسة، او وجود صراعات بينهم وبين الإدارة مما يؤدي إلى ضعف أو تذبذب العملية الإتصالية.

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل أن فعالية المعلومة الاتصالية بمديرية الضرائب سريعة الإستجابة

#### الجدول رقم (26)

الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تفعيل الإتصال التنظيمي

النسبة%	التكرار	الإجابات
20.00	12	سياسية الباب المفتوح
16.67	10	تراعي القواعد البيروقراطية
63.33	38	تزاوج بينهما
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (21) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

مادامت الإدارة تفعل أساليب الحوار والإقناع المعاصرة بينها وبين موظفيها بدرجة عالية الجدول رقم (13) فهذه سياسة باب مفتوح، وتراعي من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية الجدول رقم (14) فهذه قواعد بيروقراطية، وما دام طريقة وتوقيت إرسال الإدارة للرسائل وتسليمها تكون في التوقيت المناسب وعند الحاجة الجدول رقم (15) فهذه أيضا بيروقراطية، طبيعة نتائج إستراتيجية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، و أهداف الاتصال التنظيمي بالنسبة للموظفين هي الحصول على المعلومة الجدول رقم (21) فهذه سياسة باب مفتوح.

فإن نسبة 63.33% التي أكدت بأن المؤسسة تستخدم القواعد البيروقراطية وسياسة الباب المفتوح في تفعيل الإتصال التنظيمي منطقية وصحيحة، في حين بلغت نسبة السياسة المفتوحة فقط 20.00%، لتنفرد مراعاة القواعد البيروقراطية بنسبة 16.67%.

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل أن مديرية الضرائب تبسة تستخدم سياسية الباب المفتوح وتراعي القواعد البيروقراطية في تفعيل الإتصال التنظيمي

الجدول رقم (27): مصدر فاعلية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
64.67	28	طبيعة المؤسسة
53.33	32	طبيعة التسيير
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (22) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 53.33% أكدت على أن أسلوب فاعلية الإتصال التنظيمي الإيجابية بالمؤسسة نابع من عملية التسيير أي القائد الإداري الناجح، في حين بلغت نسب من يرون الأسلوب نابع من طبيعة المؤسسة 64.67% وهذا أيضا وارد لأن المؤسسة حساسة جدا لأن طبيعة تعاملتها مالية وضريبية وتقف على المال العام للدولة أي وجوب وجود صرامة كبيرة في العمل ورقابة دورية من الإدارة.

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل فاعلية الإتصال التنظيمي بمديرية الضرائب تبسة نابعة من طبيعة القائد الإداري أو المسير بالدرجة الأولى وطبيعة المؤسسة الحساسة بالدرجة الثانية

الجدول رقم (28): الأساليب المفضلة لدى العمل في الإتصال التنظيمي بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
16.67	10	الأبواب المفتوحة
13.33	8	التزام المعايير البيروقراطية
70.00	42	تزاوج بينهما
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (23) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

لو دققنا النظر في النتائج المتوصل إليها لوجدنا أنها متقاربة بدرجة كبيرة مقارنة بنتائج الجدول رقم (16)، حيث بلغت نسبة الموظفون الذين يفضلون الدمج بين سياسة الباب المفتوح والإلتزام بالقواعد

البيروقراطية 70.00%، تليها تفضيل سياسة الباب المفتوح وحده بنسبة 16.67، ثم الإلتزام بالقواعد البيروقراطية 13.33%.

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل أن عمال وموظفي مديرية الضرائب تبسة يفضلون بدرجة كبيرة إستخدام سياسة الباب المفتوح والإلتزام بالقواعد البيروقراطية في تفعيل الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (29): ما إذا كان فضاء المؤسسة له اثر على التواصل بين مختلف المصالح

النسبة %	التكرار	الإجابات
68.33	41	نعم
31.67	19	لا
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (24) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

نلاحظ أن الإتجاه العامة يتجه نحو نعم نسبة 68.33% أي أن فضاء المؤسسة له اثر على التواصل بين مختلف المصالح وهذا صحيح بدليل مراعاتها للقواعد البيروقراطية وسياسة الباب المفتوح الجدول (25) والجدول رقم (27)، في حين بلغت من رأو عكس ذلك 31.67% وهذا راجع إلى طبيعة علاقتها بالمؤسسة أو عدم تفاعلها مع العملية الإتصالية.

#### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل أن فضاء مديرية الضرائب تبسة له اثر على التواصل بين مختلف المصالح من خلال رضا الأفراد على إستراتيجية الإتصال التنظيمي

الجدول رقم (30): نوع الإتصال الذي تعززه المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
100	60	رسمي
/	/	غير رسمي
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (25) من إستمارة الإستبيان

#### ❖ التعليق

نلاحظ أن الإتجاه العامة يتجه نحو تعزيز المؤسسة للإتصال الرسمي بنسبة 100% وهذا منطقي مقارنة بالنتائج المذكور سابقا والمتحصل عليها ضمن الجداول رقم: (13) (14) (15) (21) (26) (27)

❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل أن مديرية الضرائب تبسة تعزز الإتصال الرسمي كمبدأ أساسي تقوم عيله

الجدول رقم (31): وسائل سير المعلومة الإدارية داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
68.67	52	عن طريق المصادر الرسمية
13.33	8	متداولة بشكل عام
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (26) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن ما نسبته 68.67% من أفراد العينة أكدوا على أن سير المعلومة داخل المؤسسة يقوم على المصادر الرسمية، وهذا صحيح لأنه ما دامت المؤسسة الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتفعيل الاتصال بين الموظفين هي تحويلية الجدول رقم (26)، ومصدر فاعلية الإتصال التنظيمي هو طبيعة المؤسسة، وطبيعة التسيير الجدول رقم (26) فإن لوسيلة التي تنتهجها هي مجموعة المصادر التي أقرتها الإدارة العليا وأضفت عليها صفة الإلزام في شكل مصادر رسمية

❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل أن المصادر الرسمية تعتبر الوسيلة الأنجع والأكثر تداولا في سير المعلوم الإدارية داخل مديرية الضرائب تبسة وتمثلة في القانون الداخلي للمؤسسة وقانون الضرائب والرسوم الممثلة وقواعد أخلاقيات المهنة الأرشيفية.

الجدول رقم (32): إنعكسات سير المعلومة الإدارية داخل المؤسسة على أداء الموظف

النسبة %	التكرار	الإجابات
100	60	أثق بها بشكل كبير
/	/	لا أثق
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (27) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق والإستنتاج

نستنج من خلال نسبة 100% الموضحة أعلاه بأن كل أفراد العينة أجموعا بأنهم يثقون بشكل كبير في المصادر الرسمية كآلية بسير المعلومة الإدارية داخل مديرية الضرائب تبسة لأنه وبالرجوع إلى متغير المستوى

الثقافي الكبير لدى أفراد العينة فإنهم متيقنون بأنه لا إجتهد مع صراحة نص قانوني وأنهم ملزمون بتطبيق القواعد القانونية المقرر لنبدأ عملهم.

### الجدول رقم (33)

طرق إتصال المؤسسة في صورة المسؤولين في نشر المعلومات والتعليمات

النسبة %	التكرار	الإجابات
15.00	9	بالاتصال المباشر
85.00	51	وسائل الاتصال الغير المباشرة
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (28) من إستمارة الإستبيان

### ❖ التعليق

نلاحظ أن الإتجاه العام إتجه نوح لجوء المؤسسة في صورة المسؤولين لوسائل الإتصال غير مباشرة لنشر المعلومات والتعليمات بنسبة 85.00%، في حين بلغت نسبة من رأو بأنها مباشرة 15.00% وهذا راجع إلى طبيعة منصبهم وتوليمهم الوظائف العليا داخل الإدارة كرؤساء المصالح ونائب المدير مثلاً

### ❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن مديرية الضرائب تلجأ في وصور مسؤولين لنشر المعلومات والتعليمات إلى المراسلات الإدارية والمذكرات المصلحية والتوجه للجماعة والخطب، والإجتماعات الرسمية

### الجدول رقم (34)

ما إذا كانت المؤسسة تمتاز بوحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها

النسبة %	التكرار	الإجابات
100	60	نعم
/	/	لا
100%	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (29) من إستمارة الإستبيان

### ❖ التعليق والإستنتاج

من خلال نسبة 100% الموضحة أعلاه نستنتج بأن مديرية الضرائب تمتاز بوحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها، أي أنها أن الموظفين يتلقون أوامرهم من مشرف واحد فقط، وهو مسؤولهم المباشر والذي بدور يتلقى من مسؤوله المباشر إلى غاية الوصول إلى مصدر المعلومة وهو المدير داخل المؤسسة بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

الجدول رقم (35)

أثر مبدأ وحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها على أداء الموظفين

النسبة %	التكرار	الإجابات
81.67	49	بشكل ايجابي
18.33	11	بشكل سلبي
%100	60	المجموع

المصدر: السؤال رقم (30) من إستمارة الإستبيان

❖ التعليق

نلاحظ أن ما نسبته 81.67% أي 41 موظف من أصل 60 صرحوا بأن أثر مبدأ وحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها على أداء الموظفين يترك لهم أثر إيجابي، في حين بلغت نسبة من يرونه سلبي 18.33% وهذا يعود إلى شخصيتهم أو طبيعة العلاقة بينهم وبين المشرفين أو القادة.

❖ الإستنتاج

وهذا ما يدل على أن مبدأ وحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها على أداء الموظفين يترك للموظفين أثر إيجابي داخل مديرية الضرائب وبالتالي الرضا الوظيفي أي الأداء الجيد والمردود الممتاز..

2/ إختبار صحة الفرضيات

2-1/ إختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: يحتل الإتصال التنظيمي أهمية بالغة في المؤسسة

من خلال تحليل الجداول المتعلقة بإستمارة الإستبيان إتضح لنا المؤسسة محل الدراسة تعمل على تفعيل أساليب الحوار والإقناع المعاصرة في تفعيل الإتصال التنظيمي حتى يكون ركيزة أساسية في التواصل الجدول رقم (13)، إذ أن الموظفون راضون بطريقة الإتصال التنظيمي المتبعة داخل المؤسسة فهي تجعلهم مرتاحين ومنظمين لأوقاتهم وفاضلين بين العمل والحياة الشخصية الجدول رقم (20)، فالإتصال التنظيمي في نظر الموظفين يهدف إلى الحصول على المعلومة كطلب كشف الراتب أو الإذن بالخروج أو عطلة...أو إيصال شكوى في بعض الأحيان الجدول رقم (22)،

ومديرية الضرائب تبسة تستخدم سياسية الباب المفتوح وتراعي القواعد البيروقراطية في تفعيل الإتصال التنظيمي الجدول رقم (26)، فالموظفون يفضلونه بدرجة كبيرة إستخدام سياسية الباب المفتوح والإلتزام بالقواعد البيروقراطية في تفعيل الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجدول رقم (28)

وهذا ما يدل على أن الإتصال التنظيمي يحتل مكانة وأهمية بالغة في المؤسسة إذ يعمل تفعيل العملية التواصلية بين أطراف الإدارة ويقلل من الجهد والوقت المبذول

وبالتالي فإن الفرضية الأولى صحيحة

2-2/ إختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: يتأثر الإتصال التنظيمي بطبيعة التسيير داخل المؤسسة

من خلال تحليل الجداول المتعلقة بإستمارة الإستبيان إتضح لنا إدارة المؤسسة محل الدراسة تعتمد في الإتصال بموظفيها عند الحاجة وفي التوقيت المناسب الجدول رقم (16)، إذ أن فاعلية الإتصال التنظيمي بالمديرية نابعة من طبيعة القائد الإداري أو المسير بالدرجة الأولى وطبيعة المؤسسة الحساسة بالدرجة الثانية الجدول رقم (27)، فهي تعزز الإتصال الرسمي كمبدأ أساسي تقوم عليه الجدول رقم (30)، كما أنها تمتاز بوحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها، أي أنها أن الموظفين يتلقون أوامرهم من مشرف واحد فقط، وهو مسؤولهم المباشر والذي بدور يتلقى من مسؤوله المباشر إلى غاية الوصول إلى مصدر المعلومة وهو المدير داخل المؤسسة الجدول رقم (34)

والمؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على تنمية مهارات الإتصال التنظيمي لدى العمال على أسس وقواعد رصينة بغية تحقيق التنسيق بين الإجراءات والسلوكيات، وتبادل المعلومات بآليات قانونية وتماسك

أعضاء المنظمة الجدول رقم (17)، فنجاح إستراتيجية الاتصال التنظيمي المنتهجة من طرف إدارة المديرية في تفعيل إتصال إيجابي بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم الجدول رقم (19)، لذا فهي تعمد بدرجة كبيرة على الإستراتيجية التحويلية لتفعيل الإتصال بين الموظفين وهذا لما توفره من التواصل المفتوح والأهداف المتفق عليها بين جميع الموظفين والقادة (المديرين وأعضاء مجلس الإدارة) الجدول رقم (24) وهذا ما يدل على أن الإتصال التنظيمي يتأثر بطبيعة التسيير داخل المؤسسة أي يتأثر بمدى إلتزام الإدارة بالتطبيق الفعال لإستراتيجية الإتصال التنظيمي ومدى صرامة القائد الإداري في إتخاذ القرار.

وبالتالي فإن الفرضية الثانية صحيحة

2-3/ إختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه: للمعلومة ودعائمه دوارا واضحا في سهولة التواصل بين مكونات

المؤسسة

من خلال تحليل الجداول المتعلقة بإستمارة الإستبيان إتضح لنا مديرية الضرائب تبسة تركز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل بغية بناء علاقات أكثر إنتاجية بينها وبين الموظفين والعملاء، وكسر الحواجز وتحسين الكفاءات في مكان العمل من خلال الإجراءات والعمليات الموحدة الجدول رقم (14)، كما أن فعالية المعلومة الاتصالية بمديرية الضرائب سريعة الإستجابة الجدول رقم (25)، وأن المصادر الرسمية تعتبر الوسيلة الأنجع والأكثر تداولاً في سير المعلوم الإدارية داخلها وتمثلة في القانون الداخلي للمؤسسة وقانون الضرائب والرسوم الممثلة وقواعد أخلاقيات المهنة الأرشيفية الجدول رقم (31)

فضلا على أن مديرية الضرائب تلجأ في وصور مسؤولين لنشر المعلومات والتعليمات إلى المراسلات الإدارية والمذكرات المصلحية والتوجه للجماعة والخطب، والاجتماعات الرسمية الجدول رقم (33)، إذ تمتاز بوحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها، أي أنها أن الموظفين يتلقون أوامرهم من مشرف واحد فقط، وهو مسؤولهم المباشر والذي بدور يتلقى من مسؤوله المباشر إلى غاية الوصول إلى مصدر المعلومة وهو المدير داخل المؤسسة الجدول رقم (34)

وهذا ما يدل على أن للمعلومة ودعائمه دوارا واضحا في سهولة التواصل بين مكونات المؤسسة

وبالتالي فإن الفرضية الثالثة صحيحة

### 3/ النتائج العامة للدراسة

- ❖ تمتاز خصائص عينة البحث بالمزيج بين جنسي الذكور والإناث الجدول رقم (6)، من فئة الشباب الجدول رقم (7)، يتمتعون بمستوى تعليمي بين العالي والتقني سامي الجدول رقم (8)، يتقلدون المناصب التنفيذية وهذا لا ينفي وجود أقلية من المشرفين الجدول رقم (11)، ولديهم ما يكفي من الخبرة لكي يكون مجتمع فعال في دراستنا الجدول رقم (9)، يعتمدون اللغة الفرنسية في التواصل بينهم بسبب طبيعة الوثائق الضريبية الجدول رقم (10)، ويعتمدون على المراسلات الإدارية للإتصال فيما بينهم الجدول رقم (12)
- ❖ المؤسسة محل الدراسة تعمل على تفعيل أساليب الحوار والإقناع المعاصرة في تفعيل الإتصال بينها وبين موظفيها، وهذا لا ينفي إنتهاجها للأساليب الكلاسيكية الجدول رقم (13)
- ❖ مديرية الضرائب تبسة تركز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل بغية بناء علاقات أكثر إنتاجية بينها وبين الموظفين والعملاء، وكسر الحواجز وتحسين الكفاءات في مكان العمل من خلال الإجراءات والعمليات الموحدة الجدول رقم (14)
- ❖ مديرية الضرائب تبسة يعتبر اختيار الوسيلة المناسبة وإستخدام أكثر من قناة إتصال من العوامل المهمة لنجاح الإتصال وتفعيل العملية التواصلية بينها وبين موظفيها الجدول رقم (15)
- ❖ إدارة المؤسسة محل الدراسة تعتمد في الإتصال بموظفيها عند الحاجة وفي التوقيت المناسب أي أن طبيعة الإتصال داخل المؤسسة تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوات الإتصالات الرسمية في المؤسسة الجدول رقم (16)
- ❖ إدارة مديرية الضرائب تبسة تعمل جاهدة على تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى العمال على أسس وقواعد رصينة بغية تحقيق التنسيق بين الإجراءات والسلوكيات، وتبادل المعلومات بآليات قانونية وتماسك أعضاء المنظمة الجدول رقم (17)
- ❖ أثر تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى العمال المبنية من طرف مديرية الضرائب تبسة على أسس وقواعد رصينة تخلف أثرا على الموظف في العمل بأريحية من خلال التوزيع الجيد لوقت العمل، والقدرة على التنسيق بين البيئة العملية والأسرية، ومباشرة مهامه المسندة إليهم فقط دون غيرها، فضلا على وضوح الصورة له في حالة وجود أي عقبات ومشكلات وعرفة واضحة لأهداف الإدارة وبالتالي كسب ولائها الجدول رقم (18)

- ❖ نجاح إستراتيجية الاتصال التنظيمي المنتهجة من طرف إدارة مديرية الضرائب تبسة في تفعيل إتصال إيجابي بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم الجدول رقم (19)
- ❖ الموظفون راضون بطريقة الاتصال التنظيمي المتبعة داخل المؤسسة فهي تجعلهم مرتاحين ومنظمين لأوقاتهم وفاصلين بين العمل والحياة الشخصية الجدول رقم (20)
- ❖ من أهم المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بأسلوب الاتصال التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة هو المستوى التعليمي بالدرجة الأولى والخبرة بالدرجة الثانية الجدول رقم (21)
- ❖ الإتصال التنظيمي في نظر الموظفين يهدف إلى الحصول على المعلومة كطلب كشف الراتب أو الإذن بالخروج أو عطلة...أو إيصال شكوى في بعض الأحيان الجدول رقم (22)
- ❖ هناك علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد وأداء الموظف وهذا لكون الإتصال يحقق الكثير بالنسبة للموظف ويساعده في تلقي المعلومات الجديدة والإرشادات اللازمة في عمله الجدول رقم (23)
- ❖ مديرية الضرائب تبسة تعتمد بدرجة كبيرة على الإستراتيجية التحويلية لتفعيل الإتصال بين الموظفين وهذا لما توفره من التواصل المفتوح والأهداف المتفق عليها بين جميع الموظفين والقادة (المديرين وأعضاء مجلس الإدارة) الجدول رقم (24)
- ❖ فعالية المعلومة الاتصالية بمديرية الضرائب سريعة الإستجابة الجدول رقم (25)
- ❖ مديرية الضرائب تبسة تستخدم سياسية الباب المفتوح وتراعي القواعد البيروقراطية في تفعيل الإتصال التنظيمي الجدول رقم (26)
- ❖ فاعلية الإتصال التنظيمي بمديرية الضرائب تبسة نابعة من طبيعة القائد الإداري أو المسير بالدرجة الأولى وطبيعة المؤسسة الحساسة بالدرجة الثانية الجدول رقم (27)
- ❖ عمال وموظفي مديرية الضرائب تبسة يفضلون بدرجة كبيرة إستخدام سياسية الباب المفتوح والإلتزام بالقواعد البيروقراطية في تفعيل الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجدول رقم (28)
- ❖ فضاء مديرية الضرائب تبسة له اثر على التواصل بين مختلف المصالح من خلال رضا الأفراد على إستراتيجية الإتصال التنظيمي الجدول رقم (29)
- ❖ مديرية الضرائب تبسة تعزز الإتصال الرسمي كمبدأ أساسي تقوم عيله الجدول رقم (30)
- ❖ المصادر الرسمية تعتبر الوسيلة الأنجع والأكثر تداولاً في سير المعلوم الإدارية داخل مديرية الضرائب تبسة وتمثلة في القانون الداخلي للمؤسسة وقانون الضرائب والرسوم الممثلة وقواعد أخلاقيات المهنة الأرشيفية الجدول رقم (31)

❖ الموظفون يثقون بشكل كبير في المصادر الرسمية كآلية بسير المعلومة الإدارية داخل مديرية الضرائب  
الجدول رقم (32)

❖ مديرية الضرائب تلجأ في وصور مسؤولين لنشر المعلومات والتعليمات إلى المراسلات الإدارية والمذكرات  
المصلحية والتوجه للجماعة والخطب، والاجتماعات الرسمية الجدول رقم (33)

❖ مديرية الضرائب تمتاز بوحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها، أي أنها أن الموظفين يتلقون  
أوامرهم من مشرف واحد فقط، وهو مسؤولهم المباشر والذي بدور يتلقى من مسؤوله المباشر إلى  
غاية الوصول إلى مصدر المعلومة وهو المدير داخل المؤسسة الجدول رقم (34)

❖ مبدأ وحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها على أداء الموظفين يترك للموظفين أثر إيجابي داخل  
مديرية الضرائب وبالتالي الرضا الوظيفي أي الأداء الجيد والمردود الممتاز الجدول رقم (35)

#### ملاحظة هامة

بمقارنة النتائج العامة المتحصل عليها أعلاه مع ما تم إدراجه ضمن جدول الملاحظات،  
لاحظنا تغيير جذري في النتائج المتحصل عليها والتي تذهب كلها إلى اتجاه إيجابي، على عكس ما  
دون في جدول الملاحظات بتغطية الإتجاهات السلبية على الإيجابية منها

#### 4/ النتائج على ضوء الدراسات السابقة

#### 4-1/ دراسة بوعطيط جلال الدين (2009)

تم الإستفادة من هذه الدراسة من خلال البناء النظري للدراسة عن طريق تحديد الإطار النظري  
للأداء الوظيفي والإتصال التنظيمي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمت الإستفادة من خلال الإجراءات  
المنهجية للدراسة الميدانية عن طريق تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وكيفية تكوين وإختيار العينة،  
والإستعانة بأدوات جمع البيانات وطريقة التحليل.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى انه يوجد نمطي الإتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز  
وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال

وعلى ضوء ما سبق فإن دراستنا الحالية إستراتيجية الإتصال التنظيمي ودوره في أداء المؤسسة تتوافق  
مع ما جاء في النتائج النهائية للدراسة من حيث العلاقة الإرتباطية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث ثبت  
بدراستنا بأن مديرية الضرائب تبسة تركز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير  
في الطرف المستقبل بغية بناء علاقات أكثر إنتاجية بينها وبين الموظفين والعملاء، وكسر الحواجز وتحسين  
الكفاءات في مكان العمل من خلال الإجراءات والعمليات الموحدة، ونجاح إستراتيجية الإتصال التنظيمي

المنتهجة من طرف إدارة مديرية الضرائب تبسة في تفعيل إتصال إيجابي بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم

4-2/ دراسة العربي بن داود (2008)

تم الإستفادة من هذه الدراسة من خلال البناء النظري للدراسة عن طريق تحديد الإطار النظري لعناصر الإتصال التنظيمي ومكوناته ومقوماته هذا من جهة، ومن جهة أخرى تمت الإستفادة من خلال الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية عن طريق تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وكيفية تكوين وإختيار العينة، والإستعانة بأدوات جمع البيانات وطريقة التحليل.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى ان الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمي، والمؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الإتصال بين الإدارة والعمال، كما أن العمال لا يشعرون بالارتياح والرضا عن العمل المؤسسة، وكذا عدم القدرة على بناء علاقات مهنية منسجمة وقوية مما يحد من عملية الإتصال التي تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وعلى ضوء ما سبق فإن دراستنا الحالية إستراتيجية الإتصال التنظيمي ودوره في أداء المؤسسة لا تتوافق مع ما جاء في النتائج النهائية للدراسة من حيث فاعلية الإتصال وتفعيله بين الإدارة والأفراد وتحقيقه للرضا الوظيفي حيث ثبت بدراستنا بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تفعيل أساليب الحوار والإقناع المعاصرة في تفعيل الإتصال بينها وبين موظفيها، وهذا لا ينفي إنتهاجها للأساليب الكلاسيكية، وتعمل على تنمية مهارات الإتصال التنظيمي لدى العمال على أسس وقواعد رصينة بغية تحقيق التنسيق بين الإجراءات والسلوكيات، وتبادل المعلومات بآليات قانونية وتماسك أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى أن فضاء مديرية الضرائب تبسة له اثر على التواصل بين مختلف المصالح من خلال رضا الأفراد على إستراتيجية الإتصال التنظيمي ومبدأ وحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها على أداء الموظفين يترك للموظفين أثر إيجابي داخل مديرية الضرائب وبالتالي الرضا الوظيفي أي الأداء الجيد والمردود الممتاز الجدول رقم (34)

# الغائمة



ختاماً لموضوع مذكرتنا نلاحظ أن إستراتيجية الإتصالات التنظيمية لها أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وإنتاجيتها ونجاحها، وأثر الإتصال التنظيمي الكبير في أداء العاملين، وخاصة إذا كانت الإتصالات التنظيمية جد فعالة في المؤسسة والأخصائيون في مجال الإتصال يدركون جيداً الأهمية الكبيرة التي يلعبها داخل المؤسسة، كما أن الإتصال كأحد الأدوات التي كانت ومازالت أسباب نجاح أو فشل المؤسسة، إذ تمكن العاملين من بذل جهد أكبر وتوفير إنتاجية أكثر وهذا من خلال الأداء الجيد لهم مما يعود بالإيجاب على المؤسسة بالمنفعة وعلى العاملين بشعورهم بالأرحية ورضاهم الوظيفي

إضافة إلى ذلك نستطيع القول بأن للإتصال التنظيمي أهمية تظهر من خلال مفهومه وتطوره في الفكر الإداري، كما أن علاقة المؤسسة تبدو بشكل واضح من خلال دوره وهامه في الإدارة باعتباره وسيلة لبلوغ غايته، ويبقى الإهتمام به ضرورة ملحة من خلال الإختيار الجيد لنوع الرسالة وبذلك التوصل إلى تحسين طرقه والتقليل بما أمكن من معوقاته.

وبعد الدراسة الشاملة لجوانب الموضوع تم التوصل إلى جملة من النتائج العامة للدراسة ساعدتنا في إختبار صحة الفرضيات الموضوعية السابقة الذكر، والتي من خلالها قمنا بصياغة جملة من التوصيات نوجزها كالتالي:

- ❖ العمل على التوعية بأهمية الإتصال الفعال داخل المؤسسة وما يخلف من إنسجام وتعاون في سير العمل وأداء المهام بصفة جيدة بالإضافة إلى تحقيق الرضا بين الموظفين.
- ❖ نشر الوعي بين الموظفين فيما يتعلق بإستخدام وسائل الإتصال.
- ❖ إعطاء قيمة أكبر لعملية الإتصال التنظيمي.
- ❖ العمل على تقوية الروابط ورفع الروح المعنوية لما لها من تأثير على أداء المورد البشري.
- ❖ فتح قنوات الإتصال والحوار بين الرئيس والمرؤوس لزيادة درجات التماسك والتعاون بين الزملاء والعمل.

# قائمة المصادر والمراجع

## I/ المراجع باللغة العربية

## I-1/ الكتب

- (1) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، لبنان، 2013
- (2) أكرم الطويل، إستراتيجية وحدة الأعمال قرارات إستراتيجية العمليات التسويق والمزايا التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019
- (3) بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2009
- (4) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات مفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- (5) بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- (6) بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- (7) دالة إبراهيم لطفي، علم الاجتماع والتنظيم، دار غريب، مصر، 2007
- (8) راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001
- (9) زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- (10) زويتي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018
- (11) سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة، مصر، 2020
- (12) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع قسنطينة، الجزائر، 2006
- (13) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، 2007
- (14) عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017
- (15) عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007
- (16) عبد العزيز قفطان العدوان، إستراتيجية السلطة ودورها في تعزيز التكيف التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017
- (17) عبد الكريم بن خالد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017
- (18) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005

- (19) عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003
- (20) فارس علي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار حامد، عمان، 2006
- (21) فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، ط1، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002
- (22) محمد السماد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003
- (23) محمد الصبرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء للنشر، 2008
- (24) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2020
- (25) محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة، عمان، 2011
- (26) محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الأول، القاهرة، 2003
- (27) محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، مصر، 2017
- (28) نعمت عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية "المدخل والمفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2004

## 2-1/ الأطروحات والمذكرات

- (1) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثار الثقافة التنظيمي علم مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
- (2) إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 2016/2017
- (3) بعجي سعاد، تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين ثدراسة حالة مؤسسة توزيع الموارد البترولية المتعددة نفضال المسيلة (CLP)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007
- (4) بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للكهرباء سونلغاز عنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010

- (5) بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007
- (6) بوقطف محمد، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013
- (7) حميد حداد، الإشهار في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003
- (8) قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005
- (9) محمد بن علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007/2006

## 3-1/ المجالات

- (1) البليهد نوره محمد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الصادرة عن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية، المجلد: 3، العدد: 10، 2014
- (2) الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 7، العدد: 7، 2009
- (3) العمرابي زكية، حفصي أمال، معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، الصادرة عن جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، المجلد: 10، العدد: 1، 2021
- (4) أو الخير السوفي، مقراني الهاشمي، وسائل الإتصال الحديثة ودورها في تفعيل الإتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بشركة طيبة فود بالروبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الصادرة عن جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد: 2، العدد: 27، 2016
- (5) بن العائب محمد، تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الصادرة عن جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد: 6، العدد 1 مكرر 1، 2020

- (6) بن زروق جمال، الإتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، الصادرة عن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد: 4، العدد 06، 2010
- (7) بن عز الدين سلماني، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو تنظيمية، مجلة مقاربات، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد: 3، العدد: 5، 2015
- (8) بوالشرش كمال، إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، الصادرة عن مخبر التطبيقات النفسية والتربوية بجامعة قسنطينة 2، الجزائر، المجلد: 2، العدد 10، 2017
- (9) بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق العلوم، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد: 2، العدد: 8، 2017
- (10) بوخلوه باديس، بوخلوه مريم، أثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقورت، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 7، العدد: 1، 2021
- (11) حوة سالم، علوط البول، إستراتيجية الإتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد: 4، العدد 12، 2018
- (12) خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديدة، الصادرة عن جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد: 1، العدد 9، 2013
- (13) دريدي فاطمة، زرفاوي أمال، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، الصادرة عن مخبر المجتمع الجزائري المعاصر جامعة محمد أمين دباغين، سطيف 2، المجلد: 7، العدد: 2، 2021
- (14) رضا قجة، يوسف جغلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر القانونية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد: 4، العدد 7، 2017
- (15) زينب حدر، علاء زوهير الرواشدة، يحيوي مريم، العلاقات السلطوية داخل التنظيم -دراسة سوسيونظرية للنسق السلطوي وفق المنطلقات التابلية-، مجلة الدراسات الإنسانية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة وهران 2، الجزائر، المجلد: 1، العدد: 2، 2019
- (16) سالم حوة، البتول علوك، إستراتيجية الإتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد: 3، العدد: 4

- (17) شالا ابراهيم، بوشيخي علي، استراتيجيات إنجاح التعليم الإلكتروني ودورها في رفع فاعلية الأداء الوظيفي بالجامعات الجزائرية في ظل تفشي أزمة كوفيد-19، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد: 15، العدد: 1، 2022
- (18) شربي بشير، قوارح محمد، الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة دراسة ميدانية بمختلف الوحدات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 13، العدد: 3، 2021
- (19) عبد الوهاب الوهاشي، دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية: بحث تطبيقي على العاملين بمنظمات العمل الخيري بمنطقة القصيم، مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، الصادرة عن الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، لندن، المملكة المتحدة، المجلد: 5، العدد: 1، 2020
- (20) فارس بوباكور، سهام عقون، إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي العلاقات وآليات التأثير، مجلة الدراسات والإقتصاديات المالية، الصادرة عن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حبي لخضر الوادي، الجزائر، المجلد: 10، العدد: 1، مارس 2017
- (21) فايزة بلعابد، مقدم عبد الجليل، خولة عدناني، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، مجلة مجاميع المعرفة، الصادرة عن جامعة تندوف، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 2، 2018
- (22) فايزة فاضل، سمية سعدون، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصادرة عن جامعة عين تموشنت، الجزائر، المجلد: 1، العدد: 1، 2017
- (23) فوزية بومنجل، في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة، مجلة حقوق والعلوم الإنسانية، الصادرة عن جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد: 11، العدد: 1، 2018
- (24) لعوج زاوي، أثر الخفة الاستراتيجية على الميزة التنافسية دراسة حالة مجموعة مؤسسات المنطقة الصناعية سيدي بلعباس، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الصادرة عن جامعة وهران 2، المجلد: 14، العدد: 2، 2020
- (25) مانع فاطمة، بوهراوة زورة، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، الصادرة عن جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، المجلد: 11، العدد: 2، 2021
- (26) منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، الصادرة عن جامعة بغداد، العراق، المجلد: 5، العدد: 4، 2011

- 27) نوري محمد، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد: 6، العدد: 1، جانفي 2021
- 28) ياسر عبيد الوهاب، استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية، المجلة العربية للإدارة، الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، المجلد: 38، العدد: 1، 201
- 29) ياسين محجر، لوكيا الهاشمس، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء "دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، الصادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 7، 2012

## 4-1/ المواقع الإلكترونية

الموقع	العنوان	الرقم
<a href="https://www.almjdh-r.com/arabic/course.php?id=1913&amp;pt">https://www.almjdh-r.com/arabic/course.php?id=1913&amp;pt</a>	<u>دورة تخطيط الحملات الإعلانية المؤثرة والتخطيط الاستراتيجي للاتصال</u> ، مقال منشور بتاريخ: 2022/10/17، الساعة: 10:30	1
<a href="https://salah93950.blogspot.com/2019/07/blog-post_34.html">https://salah93950.blogspot.com/2019/07/blog-post_34.html</a>	<u>بحث حول مكونات إستراتيجية الاتصال</u> ، مدونة علوم الإعلام والاتصال، مقال منشور بتاريخ: 6 يوليو 2019، الساعة: 07:25	2
2/2		

## 1/ المراجع باللغة الأجنبية

## 1-1/ الكتب

- 1) Alain Labruffe, 101 tableaux de bord pour mieux communiqué dans l'entreprise, AFNOR, Paris, 2008
- 2) Caroline Andréani, Comment créer son entreprise, Le guide pour réaliser votre projet, France, 2007
- 3) GILLES AMADO et A.GUITTET, La dynamique des communications dans les groupes, 5 iémeédition, Armando colin, paris, 2010
- 4) Alex muchielli A, les sciences de l'information et de lacommunication, edition hachette, paris, 2001
- 5) Ferguson S, Organizational theory and Communication implications, In S.D. Ferguson & S.Ferguson (Eds), Organizational Communication (2nd ed), New Brunswick, NJ: Transaction Publishers

## 2-1/ الأطروحات والمذكرات

- 1) Magid Igbaria and Jack J. Baroudi, The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace, JOURNAL ARTICLE, MIS Quarterly,

Published By: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, Volume: 19, Issue: 1, 1995

3-1/المجلات

- 1) Barker R.T, Camarta M.R, **The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and disciplines**, Journal of Business Communication, Volume: 04, Issue: 25, 1998
- 2) Katherine Jump R.N, **Job Performance Evaluation, AORN Journal**, Volume: 6, Issue: 1, 2019
- 3) Wisdom Okereke Anyim, **Review of Motiv view of Motivational Pr ational Practices and Job P actices and Job Performance of Staff in formance of Staff in University Libraries**, Library Philosophy and Practice (e-journal), Volume: 1, Issue
- 4) Anyim W.O, **Cross-training and Development of Librarians for Effective Job Performance in University Libraries: Methods, Challenges and Prospects**, Library Philosophy and Practice (e-journal), Volume: 4, Issue: 2, 2021
- 5) Schaubroeck J, Lam S.S.K, Peng A.C, Co**gnition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance**, Journal of Applied Psychology, Volume: 89, Issue: 1, 2011
- 6) Van Scotter James, Motowidlo Stephan J, Cross C.T, **Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards**, Journal of Applied Psychology, Volume: 85, Issue: 4, 2000
- 7) Varela O.E, Landis R.S, **A general structure of job performance: Evidence from two studies**, Journal of Business and Psychology, Volume: 25, Issue: 2, 2010
- 8) Abdullah ÇALIŞKAN, Özlem KÖROĞLU, **JOB PERFORMANCE, TASK PERFORMANCE, CONTEXTUAL PERFORMANCE: DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A NEW SCALE**, INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, Volume: 8, Issue: 2, 2022
- 9) Aboagye A.K, Dai B, Bakpa E.K, **Influence of Risk Perception on Task and Contextual Performance: A Case of Work-Related Musculoskeletal Disorders in Nurses**, Evaluation & the Health Professions, Volume: 45, Issue: 2, 2022
- 10) Aggarwal A, and others, **Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment**, Journal of Public Affairs, Volume: 1, Issue: 18, 2020

4-1/المواقع الإلكترونية

الموقع	العنوان	الرقم
--------	---------	-------

<a href="https://www.deskera.com/blog/job-performance-evaluation/">https://www.deskera.com/blog/job-performance-evaluation/</a>	Phimip Adam, <b><u>How to Perform a Job Performance Evaluation?</u></b> , article published on: 14/02/2022, at: 14:33	1
---	---	---

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: إعلام واتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: إتصال تنظيمي

# إستمارة الإستبيان

أثر إستراتيجية الإتصال التنظيمي على أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2023

إشراف الأستاذ الدكتور: مسعودي بدر الدين

إعداد الطلبة: 1- نبالي سليم

2- فهادة زهور

نرجو من سيادتكم الإجابة بكل حرية وأمانة لخدمة موضوع بحثنا عنوانه المذكور أعلاه، حيث أننا نسعى إلى جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا الأمر لا يتحقق دون مساعدتكم، وإمدادنا بالمعلومات المطلوبة وهي عامل هام في إنجاز البحث والوصول إلى نتائج، علما أن المعلومات المستقاة من إستمارة الإستبيان لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2023/2022

## المحور الأول: البيانات الشخصية

(1) النوع

 ذكر  أنثى

(2) العمر

 من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 40 إلى 50 سنة  من 50 إلى 60 سنة

(3) المستوى

 متوسط  تقني سامي  ثانوي  
 ليسانس  ماجستير  مهندس

(4) الخبرة المهنية

 أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  
 من 10 إلى 16 سنة  من 15 إلى 20 سنة

(5) اللغة الأكثر استعمالاً في المؤسسة

 عربية  فرنسية  لغات أخرى

(6) الوظيفة

 إطار  عون كلي  عون تنفيذ

(7) نوعية الوسيلة المستخدمة لإيصال المعلومات بين الموظفين

 إعلانات  مراسلات إدارية  بريد إلكتروني  لوحات إعلانية

## المحور الأول

سبل وطرق تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل مديرية الضرائب تبسة

(8) هل تفعل الإدارة أساليب الحوار والإقناع المعاصرة بينها وبين موظفيها ؟

 نعم  لا

(9) هل تركز الإدارة على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل؟

 نعم  لا

(10) هل تراعي الإدارة من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال ؟

 الفروق الثقافية  الفروق الاجتماعية  الفروق السلوكية

(11) هل تقوم الإدارة لإرسال الرسائل وتسليمها ؟

 التوقيت المناسب  الإرسال الدائم  عند الحاجة

12) هل تعمل الإدارة على تنمية مهارات الاتصال التنظيمي لدى العمال على أسس وقواعد رصينة ؟  
 نعم  لا

13) كيف ينعكس ذلك على أريحتك في العمل

### المحور الثاني

اثر نجاح أو فشل إستراتيجية الاتصال التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمديرية الضرائب تبسة

14) هل إستراتيجية الاتصال التنظيمي داخل مؤسستكم لها نتائج ؟

ايجابية  سلبية

15) هل الموظفون راضون بطريقة الاتصال التنظيمي المتبعة داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

16) ماهي التغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بأسلوب الاتصال التنظيمي ؟

السن  الاقدمية  المستوى التعليمي

### المحور الثالث

العلاقة بين إستراتيجية الاتصال التنظيمي وأداء الموارد البشرية بمديرية الضرائب تبسة

17) ماهي أهداف الاتصال التنظيمي بالنسبة للموظفين ؟

ايصال الشكاوى  الحصول على المعلومة  وضع المقترحات

18) هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد وأداء الموظفين

نعم  لا

19) ماهي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتفعيل الاتصال بين الموظفين

تقليدية  تحويلية  حديثة

20) كيف ترى فعالية المعلومة الاتصالية ؟

بطيئة الاستجابة  سريعة الاستجابة

21) هل تستخدم مؤسستكم في الاتصال التنظيمي ؟

سياسية الباب المفتوح  تراعي القواعد البيروقراطية  تزوج بينهما

22) هل ترى أن هذا الأسلوب نابع من ؟

طبيعة المؤسسة  طبيعة التسيير

23) ماذا تفضل في الاتصال التنظيمي ؟

الأبواب المفتوحة  التزام المعايير البيروقراطية  تزوج بينهما

24) هل ترى أن فضاء المؤسسة لها اثر على التواصل بين مختلف المصالح ؟

نعم  لا

25) هل تعزز مؤسستكم ظاهرة الاتصال ؟

رسمي  غير رسمي

26) كيف تسري المعلومة الإدارية داخل المؤسسة ؟

عن طريق المصادر الرسمية  متداولة بشكل عام

27) كيف ينعكس ذلك على درجة ثقتك بها

أثق بها بشكل كبير  لا أثق

❖ في حالة لا أثق ماهو سلوكك تجاهها ؟

الاتصال بالمسؤولين لطلب التوضيح  الاعتماد على الزملاء الإداريين في الإدارة

أخرى اذكرها: .....

28) هل تلجا المؤسسة في صورة المسؤولين في نشر المعلومات والتعليمات ؟

بالاتصال المباشر  عن طريق وسائل الاتصال الغير المباشرة

❖ ماهو الأكثر تأثير لذلك؟

الإيصال المباشر  وسائل الإيصال

29) هل تمتاز المؤسسة بوحدة المصدر في تلقي المعلومات وتوجيهها ؟

نعم  لا

30) كيف يؤثر ذلك في أدائك وشكل المؤسسة ؟

بشكل ايجابي  بشكل سلبي

# الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة، وتوضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين طبيعة الإتصال التنظيمي وطبيعة التسيير داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توضيح فعالية الاتصال التنظيمي المعتمد لدى المؤسسة على المبحوثين من خلال طبيعة المعلومة، توضيح فعالية الاتصال التنظيمي المعتمد لدى المؤسسة من خلال دعائم المعلومة وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في موظفي مديرية الضرائب لولاية تبسة والبالغ عددهم (60) فموظف وموظفة باستخدام عينة عشوائية تمثلت في 50% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة المقدر بـ: (128) موظف وموظف بالمديرية، كما إذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بالإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات وتحليل باستخدام الجداول البسيطة والنسب المئوية بإستعمال برنامج معالج الجداول (Excel).

وقد توصلت الدراسة إلى أن

- ❖ يحتل الإتصال التنظيمي أهمية بالغة في المؤسسة
- ❖ يتأثر الإتصال التنظيمي بطبيعة التسيير داخل المؤسسة
- ❖ للمعلومة ودعائمها دورا واضحا في سهولة التواصل بين مكونات المؤسسة

الكلمات المفتاحية

**Abstract** الإتصال، الإستراتيجية، التنظيم، الإستراتيجية، الإتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي

This study aims to identify the reality of organizational communication in the institution, and to clarify whether there is a relationship between the nature of organizational communication and the nature of management within the institution, in addition to clarifying the effectiveness of organizational communication approved by the institution on the respondents through the nature of the information, clarifying the effectiveness of organizational communication approved by the institution through the foundations of information

On this basis, we conducted a field study on a sample of the study population, which is represented by the employees of the Tax Directorate of the state of Tébessa, whose number is (60), male and female employees, using a random sample, which consisted of 50% of the total number of the study population estimated at: (128) male and female employees in the directorate, as it This study relied on the descriptive analytical and statistical approaches in order to answer the problem raised and ensure the validity of the hypotheses.

The study found that

- ❖ Organizational communication is very important in the organization
- ❖ Organizational communication is affected by the nature of management within the organization
- ❖ Information and its pillars have a clear role in facilitating communication between the components of the organization

key words

**Communication, strategy, organization, organizational communication strategy  
job performance**