

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

# دور الاتصال المؤسسي في أداء العمال

"دراسة ميدانية حول الإدارة المحلية لبلدية بئر العاتر"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتور:  
مرزوق بن مهدي

من اعداد الطالبة:  
- رانية فرج

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبد الغني بوزيان	أستاذ التعليم العالي	رئيساً
مرزوق بن مهدي	أستاذ محاضراً	عضواً مناقشاً
نعيمة عطوي	أستاذ محاضراً	مشرفاً ومقرراً

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى أولا وآخرا الذي أعاننا على إتمام هذا

البحث

نتقدم بجزيل الثناء وأخلص عبارات الشكر والامتنان للأستاذ المشرف  
الدكتور بن مهدي مرزوق الذي كان لنا خير عون وافضل مرشد حتى رأى

عملنا هذا النور وأخرجناه في صورته الأخيرة

كما لا ننسى في هذا المقام التقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة

لتكرمهم وقبولهم مناقشة بحثنا المتواضع

كما نشكر كل أساتذة وطلبة قسم الاعلام والاتصال بصفة خاصة، وجامعة

العربي التبسي بصفة عامة وايضا كل من كان لنا عوناً من قريب أو بعيد

والله ولي التوفيق.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
أ-ب	المقدمة
<b>الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي</b>	
5	1. إشكالية الدراسة
6	2. أسباب اختيار الدراسة
6	3. أهمية الدراسة
7	4. أهداف الدراسة
7	5. مفاهيم الدراسة
10	6. الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي</b>	
16	أولاً: نبذة حول الاتصال المؤسسي
17	ثانياً: أنواع الاتصال المؤسسي
20	ثالثاً: أهمية وأهداف الاتصال المؤسسي
22	رابعاً: معوقات الإتصال المؤسسي وانعكاساتها على المؤسسة
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: أداء العمال</b>	
27	أولاً: مفهوم الأداء وعناصره
28	ثانياً: مكونات الأداء
30	ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي
31	رابعاً: أهداف الأداء
31	خامساً: طرق تقييم الأداء
32	سادساً: عناصر نظام تقييم الاداء والغرض منه

33	سابعاً: أهمية عملية تقييم الاداء بالنسبة للفئة المستهدفة .
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج	
39	أولاً: الاجراءات الميدانية للدراسة
39	1- منهج الدراسة
39	2- أدوات جمع البيانات
40	3- عينة الدراسة
40	4- مجالات الدراسة
44	ثانياً: جدولة وتحليل النتائج
65	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
68	خاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
73	الملاحق
ملخص الدراسة	

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
40	الجدول رقم 01: طريقة اختيار العينة
44	الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس.
45	الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:
46	الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .
47	الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.
48	الجدول رقم 06: هناك اتصال مع الموظفين بالبلدية
49	الجدول رقم 07: أداة الاتصال المستعملة بالمؤسسة بشكل مكثف
50	الجدول رقم 08: الوسيلة الاتصالية المستخدمة تتوافق مع طبيعة العمل
51	الجدول رقم 09: هناك تواصل منظم بين الموظفين بالبلدية؟
52	الجدول رقم 10: هل تلتقي بزلاء العمل خارج البلدية؟
53	الجدول رقم 11: هل تؤثر اللقاءات المتكررة مع الزلاء خارج العمل سلبيا على العلاقات فيما بينهم
54	الجدول رقم 12: تؤثر العلاقات مع الزلاء في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف؟
55	الجدول رقم 13: الاتصال المؤسساتي مع المسؤولين يوضح كافة المهام الخاصة بالموظف
56	الجدول رقم 14: تتصل الادارة بالموظف أثناء تأديته لمهامه بطريقة
57	الجدول رقم 15: الالتزام بالتوصيات الادارية يكون عن طريق:
58	الجدول رقم 16: يتم التحكم في المواقف الطارئة أثناء العمل عن طريق:
59	الجدول رقم 17: مساهمة التواصل مع الادارة والزملاء:
60	الجدول رقم 18: تقوم بالتخطيط المسبق للتوظيفة قبل التوجه للعمل:
61	الجدول رقم 20: يساهم التواصل مع الآخرين في تحسين الخدمات المقدمة:
62	الجدول رقم 20: مساهمة اهتمام الادارة بالموظف
63	الجدول رقم 21: التواصل بين الموظفين فيما بينهم ينمي مختلف الكفاءات الخاصة بهم
64	الجدول رقم 22: كيف يكون تأثير الاتصال المؤسساتي على أداءك ؟

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
44	الشكل رقم 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس.
45	الشكل رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.
46	الشكل رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .
47	الشكل رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

# مقدمة

### مقدمة:

يعتبر الاتصال عملية حيوية تشمل جميع نواحي المجتمع ، إذ يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص الى آخر ، أو من جماعة إلى أخرى، كما أن عناصر وأركان هاته العملية تتغير بتغير الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال. وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة ، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحوجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر الى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا ، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة الى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية وإختصار الوقت والجهد والمال.

والأفراد داخل أي منظمة أو مؤسسة عامة أو خاصة يعتبرون اللبنة الأساسية وحجر الأساس في نجاح العملية النفعية لهاته المنظمة، وهذا عبر مختلف المجهودات والنشاطات التي يسعون في تطويرها والقيام بها على أكمل وجه مستخدمين نوعا مهما من أنواع الاتصال ألا وهو الاتصال المؤسساتي الذي يغفل أو يتناساه العديد من المسؤولين باعتباره شبكة الاتصال بين الموظفين داخل وخارج المؤسسة أو التنظيم باختلاف طابعه الشخصي أو الاجتماعي.

من جهة أخرى يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات التفاعل عن طريق تجسيد أحد الأنواع الاتصالية ذات الأهمية البالغة وهو الاتصال المؤسساتي، وهذا بغرض مواجهة كل تحديات هذا العصر والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من

## مقدمة

الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الإتصال غير الرسمي على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها،

من هنا جاء قمنا بهذه الدراسة والتي جاءت بعنوان ب:ومن جانب اخر يشكل المورد البشري مقوما اساسيا في التنظيم الاداري بحكم انه العامل المحوري الذي يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على التنظيم والمؤثر فيها على حد سواء ، مما يستوجب ان يكون هذا المورد على مستوى الادارة جاهزا ومستعدا دائما لتقديم خدمات تليق بمستوى العمل الإداري بالمؤسسة التي يعمل بها إذ اصبح من الضروري ترشيد وتحسين اداء الخدمة العمومية والادارة المحلية وفي مقدمتها البلدية كوحدة اقليمية قاعدية قريبة من المواطن منوطه بتلبية حاجياته بأسرع وقت ممكن واحسن جودة واقل تكلفة .

وبذلك تسعى الدراسة الحالية على التعرف على دور الاتصال المؤسساتي في أداء العمال "دراسة ميدانية حول الإدارة المحلية لبلدية بئر العاتر من خلال أربعة فصول:

الفصل الأول بعنوان: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي، تناول الاشكالية والتساؤلات الفرعية، أسباب اختيار الموضوع وأهدافه، مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة، والفصل الثاني: الاتصال المؤسساتي والثالث حول أداء العمال أما الفصل الرابع بعنوان عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج تناولنا فيه أولا:

الاجراءات الميدانية للدراسة، ثم جدولة وتحليل النتائج وأخيرا النتائج العامة للدراسة

الفصل الأول:

الجانب المنهجي للدراسة

# الفصل الأول:

## الجانب المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. أسباب اختيار الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. مفاهيم الدراسة
6. الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة

يحتل الاتصال أهمية كبيرة في تطور المجتمع ونموه فيعتبر بمثابة حجر الأساس الذي يساهم في انتقال البشر من مرحلة التنمية الى اخرى منذ وجودهم على سطح الارض وحتى الى يومنا هذا ويعود ذلك لإدراك البشر أهمية عملية الاتصال فيما بينهم وتشكيل الروابط الاجتماعية ، وتسهم عملية الاتصال في تنظيم المجتمع من خلال استخدامها لإطلاق طاقات الافراد والمجموعات المختلفة في المجتمع، فتعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم مما يدفعهم للمشاركة المجتمعية وتزيد من عملية تبادل الافكار والآراء مع المجتمعات الاخرى كما يساهم الاتصال في بناء علاقات جيدة ومثمرة مع الاخرين .

في حين تعتبر المؤسسة بمختلف اشكالها و احجامها ، مجموعة من الافراد المنظمين في شكل قانوني وضمن شروط معينة بغرض القيام بمهام تهدف الى تحقيق غايات واهداف معينة ، ولا يحدث ذلك دون عملية الاتصال حيث يمثل الاتصال الركن الاساسي لقيام منظمة او مؤسسة متكاملة يساعدها الاتصال في تحقيق الاهداف المعينة مسبقا ، وللاتصال المؤسساتي اثر كبير على الاداء الوظيفي في المنظمات والادارات سواء كانت انتاجية او خدماتية من اجل مواجهة كل تحديات العصر الحديث والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الاوامر والتعليمات من الادارة العليا الى العاملين لتسيير العمل والتحكم فيه ،فضلا عن الاحاطة بكل المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في ادائهم و معالجتها .

وعليه ومما تقدم برز امامنا التساؤل التالي :

ما هو دور الاتصال المؤسساتي في تحسين أداء العمال في الإدارة المحلية لبلدية بئر العاتر ؟

❖ التساؤلات الفرعية :

- ◀ فيما تتمثل ماهية الاتصال المؤسساتي ببلدية بئر العاتر ؟
- ◀ ما هي المعوقات التي تواجه الاتصال المؤسساتي ببلدية بئر العاتر ؟
- ◀ كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء ببلدية بئر العاتر ؟
- ◀ كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في تحسين جودة الأداء ببلدية بئر العاتر ؟

2- اسباب اختيار الدراسة

يرجع اختيارنا لموضوع الدراسة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

- الأسباب الذاتية:

- ◀ الرغبة الشخصية في معالجة موضوع الاتصال المؤسساتي
- ◀ الاهتمام الشخصي بموضوع اصلاح وتطوير أداء الموظفين ببلدية بئر العاتر، وكذلك الاهتمام بكل ما يدور في فلك المنظمات والمؤسسات العمومية , وخاصة العمليات الاتصالية .
- ◀ الموضوع موصول بالتخصص .
- ◀ القدرة على اجراء الدراسة الميدانية .

- الأسباب الموضوعية:

- اثراء المكتبة الجامعية ببحث علمي يعنى بدراسة الاتصال المؤسساتي وعلاقته بالأداء
- يعتبر الاتصال المؤسساتي أحد العناصر المهمة في تطوير الإدارة المحلية
- الوقوف على واقع الاداء الوظيفي لعمال بلدية بئر العاتر

3- اهمية الدراسة

موضوع الاتصال المؤسساتي وعلاقته بالأداء بالبلدية ذو اهمية بالغة التي تبرز فيما يلي:

- تسعى الدراسة الى توضيح وابرار تأثير عملية الاتصال المؤسساتي على دوام السير الحسن للإدارة المحلية واداء موظفيها ,حيث تسعى كذلك الى تحسين قدرات المؤسسات العمومية والادارات المحلية والمرافق العامة الى استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشاكل التي تقف امام السير الحسن للمؤسسات العمومية
- يساهم الاتصال المؤسساتي في مواكبة التطورات التي حصلت على مستوى الادارة العمومية الجزائرية التي تسعى الجزائر من خلال تطبيقها كوسيلة فعالة للاستفادة من مميزاتاها في دعم وتطوير المؤسسات العمومية والرقي بخدماتها واداء موظفيها الى مستويات متميزة ولاسيما تسيير المرافق العام.

#### 4- اهداف الدراسة

لكل بحث علمي او دراسة جملة من الاهداف تسعى الى تحقيقها , وقد تعددت الاهداف التي ادت بنا الى اختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة ومن اهم هذه الاهداف :

- ◀ التعرف على انماط استخدام الاتصال في بلدية بئر العاتر .
- ◀ معرفة كيف الاتصال المؤسساتي في تحسين الخدمة ببلدية بئر العاتر .
- ◀ معرفة كيف يساهم الاتصال المؤسساتي في تفعيل دور الموظفين وبذلك تحسين خدمات الادارة وتقريبها من المواطن في بلدية بئر العاتر .
- ◀ التعرف على معوقات استخدام الاتصال المؤسساتي وتأثيرها على أداء العمال في بلدية بئر العاتر .

#### 5- مفاهيم الدراسة

يتركز هذا البحث على مجموعة من المصطلحات والتي تعتبر بمثابة المحرك الاساسي لكل حيثيات البحث وتمثلت هذه المصطلحات في :

#### 1/الاتصال المؤسساتي

##### 1-1-الاتصال:

- لغة: كلمه اتصال مشتقه من الجذر وصل والذي تحمل معنيين الأولى لإيجاد العلاقة من نوع معين ضرب الطرفين أو شخصين اما الثانية ، فهو بمعنى البلوغ الإنتهاء الى غايه معينة ، إذن في الإتصال باللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ لاي هدف معين<sup>1</sup>.
- اصطلاحاً: هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خضر كاظم محمود ، موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، نداء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص 360

<sup>2</sup> - حمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969 ، ص359.

2.6. الاتصال المؤسسي: كما أنه الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، وبعد أهم وظائف الإدارة ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكة الإتصال الرسمي"<sup>1</sup>.

التعريف الاجرائي: هو الإتصال الذي يتم داخل البلدية محل الدراسة بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة، حيث تتعلق الاتصالات المؤسسية بكيفية انسياب المعلومات داخل المؤسسة، وكيف يستخدم المديرون المعلومات في نشاط المؤسسة.

## 2/ الاداء الوظيفي :

- ◀ الأداء لغة : أدى ، يؤدي ، أدى مهمته : قام بها ، وتعني تأدية المهمة و تأدية العمل .<sup>2</sup>
- ◀ الأداء اصطلاحا : هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجاز عمل معين .<sup>3</sup>
- ◀ الأداء : يعرف بانه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الاولية والمواد النصف مصنعة والآلات الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة .<sup>4</sup>
- ◀ الأداء الوظيفي اصطلاحا : عرفه هاينز بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الأعمال في المؤسسة"<sup>5</sup>
- ◀ الأداء الوظيفي : تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص150.

<sup>2</sup> معجم المعاني ، تاريخ الزيارة 2022/04/22 ، متاح على : <http://almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

<sup>3</sup> ريم بنت عمر ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز السعودية ، 2013 ، ص 43 .

<sup>4</sup> نادر حامد عبد الرزاق : تقييم الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير جامعة الازهر غزة ، 2010 ص 18

<sup>5</sup> عبد الرزاق بن علي وهدي شهيد ، مسيبات الإجهاد الوظيفي وأثرها على اداء العاملين في شركة الساوره للإسمنت بشار ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية ، جامعة الوادي ، الجزائر، مجلد22 ، العدد 02 ، 2019 ، ص 408 .

<sup>6</sup> نادر حامد عبد الرزاق : مرجع سابق ص 18

◀ الأداء الوظيفي اجرائيا : هو كل نتيجة تأتي عن عمل معين يبذله الشخص او مجموعة الاشخاص في منظمة او مؤسسة معينة ، يتم تقييمه بطرق معينة ، لحساب مؤشر اداء العاملين في المؤسسة .

### 3/ الادارة المحلية :

◀ الادارة لغة : من أدار ، أدار الشيء بمعنى تحكم فيه .<sup>1</sup>

◀ الادارة المحلية اصطلاحا : اسلوب الادارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة الى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بالشخصية المعنوية الاعتبارية ، ويمثلها مجالس منتخبة من ابنائها لادارة مصالحها تحت اشراف ورقابة الحكومة المركزية<sup>2</sup>

◀ الادارة المحلية اجرائيا : هي مؤسسة من مؤسسات الدولة تقوم بانشطة كتقديم الخدمات للمواطنين بواسطة سكانها او ممثليهم تحت وصاية واشراف الحكومة المركزية .

### 4/ البلدية:

◀ البلدية لغة : من البَلَدَ او البَلَدَ ، والبلدية هيئة رسمية تقوم على شؤون البلد .<sup>1</sup>

◀ البلدية اصطلاحا : هي الجماعات الاقليمية الاساسية ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحديث بموجب قانون .<sup>2</sup>

◀ البلدية اجرائيا : هي مرفق عام يقوم على تسيير الشأن العام للمواطن ، مع تقديم الخدمة العامة تسيير من ثلاث هيئات هيئة تنفيذية رئيس المجلس الشعبي البلدي وهيئة مداولات اعضاء المجلس الشعبي البلدي وهيئة ادارية الموظفين والاداريين تحت اشراف الامين العام للبلدية تخضع لرقابة الحكومة المركزية .

<sup>1</sup> معجم المعاني : تاريخ الزيارة 2022/04/22، 13:55، متاح على : <http://almany.com/ar/dict/ar-ar/>

<sup>2</sup> قصير امال ، اليات تحديث الادارة المحلية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم القانونية ، تخصص قانون اداري ، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ، 2020/2019

<sup>1</sup> معجم المعاني : تاريخ الزيارة 2020/02/22، 14:20، متاح على <http://almany.com/ar/dict/ar-ar/>

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون 08/90 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، (1990/04/11) ، المادة الاولى .

6- الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة واحدة من أهم خطوات البحث العلمي كونها تساعد الباحث وذلك في إعطائه صورة واضحة للبحث الذي يقوم به ، كما أنها تجنب الباحث من الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها من درس الموضوع قبله .

والجدير بالذكر أنه لا توجد دراسات تناولت موضوع دراستنا من كل جوانبه ، ومن خلال استطلاعاتنا لاحظنا وجود عدد من الدراسات التي عالجت موضوع الدراسة من جانب أو عدة جوانب ومن أهم هذه الدراسات نذكر على سبيل المثال لا الحصر :

الدراسة الأولى:

محمد عزوز (2005) رسالة ماجستير في علم الاجتماع بعنوان " دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية "

هذه الدراسة جاءت للتعرف على معرفة دور الاتصال المؤسسي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وهذا من خلال طرح التساؤلين التاليين:

- ما تعدد وسائل الاتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين ؟
- هل هناك عوامل تؤثر في عملية الاتصال التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين؟

وقد اعتمد الباحث الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة:

للاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين.

- الفرضيات الجزئية:

- ✓ أن تعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- ✓ هناك عدة عوامل ذاتية و غير ذاتية تؤثر إيجابا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.

وفي إطار الإجابة على تساؤلات الدراسة اعتمد الباحث على المناهج التالية: منهج دراسة الحالة، والمنهج التحليلي والمنهج الكمي، وهذا من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في استمارة المقابلة، الوثائق والسجلات، وقد تم اختيار طريقة العينة مع تكافؤ الحظوظ وتمثلت عينة الدراسة في 120 مبحوث موزعين بخطة قوامها 52 من فئة التأطير و 18 من فئة التحكيم و 11 من فئة التنفيذ.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ✓ أن تعدد وسائل الاتصال له دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين وتحسينه وترقية الأداء.
- ✓ أن الأداء يسجل نسب أعلى عند استعمال وسائل الاتصال المتعددة بكثرة داخل الإدارة.
- ✓ أن العملية الاتصالية داخل الإدارة تعترضها بعض المعوقات الفنية والإدراكية
- ✓ أن تعدد وسائل الاتصال في الإدارة واحتكاك الُعمال ببعضهم البعض يؤدي إلى زيادة وتيرة العمل.
- ✓ أن العلاقات غير الرسمية تعتبر سببا في زيادة الاتصال داخل الإدارة.
- ✓ أن عنصر المشاركة له دور فّعال في الرفع من الأداء الوظيفي عكس السياسة الإدارية المُتسلطة.
- ✓ أن الاتصال يقضي على الخلافات الحزبية بين الموظفين.

الدراسة الثانية :

ريم بنت عمر (2013). رسالة الماجستير في الادارة العامة بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي " جامعة الملك عبد العزيز بجدة . المملكة العربية السعودية ..

تتلخص مشكلة الدراسة في : التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الاداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز ، وانبثقت عن هذه الاشكالية عدة تساؤلات فرعية هي :

- ما الدور الذي تسعى لتحقيقه ادارة التطوير بالتعاون مع كل الادارات او الاقسام داخل الجامعة ؟
- ما هو تأثير التطور على أداء العاملين ؟
- ما هو دور الادارة العليا في كل في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع ادارة التطوير الاداري ؟
- ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير ، وطرق التغلب عليها ؟
- ما هي الانشطة التي تقدمها ادارة التطوير الاداري في مجال تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع الادارات و الاقسام داخل الجامعة ؟

اعتمدت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي كما يلي :

- المنهج الوصفي : حيث تقوم الطالبة بعرض الظواهر كما هي موجودة في الواقع ،وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا اساسيا فيها .
- المنهج التحليلي : حيث يتم تحليل المعلومات التي جمعتها الطالبة من مصادرها المكتبية والميدانية ،و وضع الحلول المناسبة لها .

وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج نذكر اهمها فيما يلي

- خلصت الدراسة الى ان للتطوير أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة .
- اوضحت الدراسة تقديم ادارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات و الأقسام داخل الجامعة .

الدراسة الثالثة : الموسومة بـ " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "

إعداد الطالب عز الدين هروم من جامعة منتوري . قسنطينة . لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية سنة 2008 .

تطرق الباحث من خلال عنوان الدراسة الى الاشكالية التالية :

- ما مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الاداء الوظيفي ؟

اندرجت تحت هذه الاشكالية تساؤلات فرعية وهي :

- ماهي الوسائل والادوات التي يتوفر عليها المركب محل الدراسة والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء ؟
- هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء ؟
- هل هناك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين ؟

• ما مدى توفر نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؟

• هل يمارس الرؤساء في المركب عملية تقييم الأداء بشكل سليم؟

لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الثانوية والاولية (الاساسية) .

كما اعتمدت الدراسة على اسلوب التحليل الاحصائي لتحليل بياناتها الاولية باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

خلصت الباحثة للعديد من النتائج في هذه الدراسة نذكر اهمها :

- المركب لا يتبنى نظاما رسميا وشاملا لتسيير الأداء الوظيفي ، وانما نظاما حول لتقييم الأداء فقط .
- المركب لا يتوفر على الوسائل الكافية لبناء هذا النظام ومن اهمها نماذج تقييم الأداء ، التي لا تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي .

## الفصل الثاني:

### ماهية الاتصال المؤسسي

## الفصل الثاني الاتصال المؤسسي

أولاً: نبذة حول الاتصال المؤسسي

ثانياً: أنواع الاتصال المؤسسي:

ثالثاً: أهمية وأهداف الاتصال المؤسسي:

رابعاً : معوقات الإتصال المؤسسي وانعكاساتها على المؤسسة .

أولاً: نبذة حول الاتصال المؤسساتي

لقد بدأ الاهتمام بالاتصال المؤسساتي مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي طور فكرة، أن المؤسسة تنظيم اجتماعي، مثله مثل العائلة والمدرسة، وهذا ما أكده سان سوليو بقوله: "إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لأنها تعتبر مصدر للهويات، وتقوم بمهام التنشئة الاجتماعية ... لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية"، فقد تغيرت النظرة السائدة عن المؤسسة، وعن مكانة الفرد فيها تدريجيا، فبعدها كانت عبارة عن وحدة إنتاجية فقط، يعتبر الفرد فيها مجرد عامل للإنتاج، مثله مثل الآلة، أصبح ينظر إليها على أنها شخصية معنوية لها هوية وقيم وتاريخ، إذ يُعتبر العنصر البشري فيها إحدى أهم الدعائم الأساسية، في تنميتها وتطورها وكذا في بناء ثقافتها التي تعد "مجموعة من المهارات وطرق العيش وقواعد خاصة بالمؤسسة، التي تؤثر في تصرفات كل أفرادها، ويمكن أن تكون آثارها مفيدة، لاسيما عندما تسهل الاتصال الداخلي".<sup>1</sup>

يحظى موضوع الاتصال التنظيمي، باهتمام كبير ومتزايد من قبل المؤسسات، لأنها ترى في هذا البعد شكلا جديدا للعقلانية، مستهدفة التوفيق بين الاستقلالية، التي يتمتع بها كل فرد، وضرورة تنسيق نشاط الجميع كما تضمن هذه العقلانية استقلالية الأفراد، التي تعمل دائما لصالح المؤسسة، حيث إن بروز الاتصال التنظيمي في المؤسسة، ناتج خاصة عن الوعي بأن أي نظام مبني على نقل المعلومات فقط، دون تفعيل العملية الاتصالية، لا يمكنه أن يتحكم في سير مختلف مستويات التنظيم، وكذا المشاكل التي تواجه المؤسسة.<sup>2</sup>

التطورات التي تواجهها المؤسسات حاليا، تدفعها للبحث عن تكامل أكبر بين نشاطاتها ويتطلب هذا البحث، تناول الفرد بكل أبعاده، فرغم أن الفرد أجبر إلا أن التسيير الحديث يعتبره قوة منسقة، حيث يأخذ الاتصال التنظيمي توجهاً جديدا يعمل من خلال مشروع المؤسسة على تجنيد عمالها، فهو لن يقف عند حد خلق الشعور بالانتماء، بل سيرتكز على التقييم والاعتراف بالكفاءات الفردية، وعليه ينتظر من الاتصال

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004، ص 08.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 198 .

التنظيمي أن يشارك في التسيير بصفته: "يبرز المؤسسة كوحدة، يلم بالمؤسسة كجماعة من الأفراد، وسيلة تغيير لجعل ثقافة المؤسسة تعمل على تحقيق مشروعها"

ثانياً: أنواع الاتصال المؤسسي:

إن الاتصال المؤسسي، يمثل كل أنواع الاتصال، التي توجد في المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالإتصال الخارجي يعرف على أنه: "بناء علاقة ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليها، فكل مؤسسة في المجتمع لا يمكنها القيام بأعمالها، على أكمل وجه ما لم تكن هناك ثقة متبادلة مع جمهورها"، من خلال هذا التعريف، نلاحظ أن الإتصال الخارجي مع المتعاملين أو مع المحيط الخارجي، من خلال السعي إلى بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة والمحيط الخارجي، فهو "يهدف أساساً إلى إعطاء المؤسسة شرعية مجتمعية وإدماجها في المجتمع"، فالمؤسسة ما هي إلا جزء من المجتمع ككل، بهذه الصورة تسهل على المؤسسة الاستفادة من الموارد الأولية المتاحة في بيئتها الخارجية، ومن جهة أخرى يسهل عليها أن تسوق منتوجها.<sup>1</sup>

لكن توطيد هذه العلاقة، لن يتم إلا إذا تم بناء صورة موحدة، وإيجابية عن المؤسسة من خلال تحقيق السلم الاجتماعي بين مختلف الفاعلين فيها، "لأنها لا تستطيع تطوير صورة خارجية بدون التحكم في الإتصال الداخلي مع مستخدميها، فهؤلاء هم الناقلون الأكثر مصداقية لصورة المؤسسة"، لأن الإتصال الداخلي يؤثر بصورة كبيرة على الإتصال الخارجي، مما لا ينعكس فقط على صورتها في محيطها الاجتماعي، بل كذلك على مردوديتها، فمن الأكيد أنه إذا تحقق السلم الاجتماعي، بين أعضائها ارتفعت مردوديتها، وحسنت خدماتها وأدت وظيفتها بفعالية كبيرة في المجتمع وفي غيابها - السلم الاجتماعي - تنعكس سلباً على الإنتاجية، وحتى على طريقة التعامل مع الزبائن والشركاء، وكذا على الثقافة التي تصدرها للمجتمع من خلال الإتصال الخارجي، كما يتأثر الإتصال الداخلي، هو الآخر بالإتصال الخارجي، وهذا من خلال الزمن والتوقيت الذي تبث فيه الرسالة، أو نوعية المعلومات، التي تستقيها المؤسسة الشيء الذي يؤثر على أدائها بشكل عام.

من جهة أخرى تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي، واتصال غير رسمي.

<sup>1</sup> - بلقاسم بن روان، "إستراتيجية الإتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية: المؤسسة كنسق"، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، العدد 3، 1996، ص 237.

### 1: الاتصال الرسمي:

كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرّف الاتصال الرسمي بأنه " تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال، يقرها التنظيم ويتطلبها "، فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار.<sup>1</sup>

#### 1- 1 : الاتصال العمودي: ونجد فيه الاتصال الصاعد و الاتصال النازل .

1 - 1/أ : الاتصال النازل: يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي:- الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل.

. معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

. معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية.

. التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين

يظهر من هذه الأغراض، أنه كلما كانت المعلومات المتبادلة وفقاً لهذا النوع من الاتصال واضحة ودقيقة، كلما أنجزت الأعمال بدقة وسرعة أكبر.<sup>2</sup>

1- 1/ب: الاتصال الصاعد: على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمختلف المستويات الهرمية، ويتجسد من خلال:

. تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير.

. تقديم الشكاوي، والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون.

. يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

. طلب توضيحات، واستفسارات حول العمل

يعمل الاتصال في هذا الاتجاه، بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل ففي الاتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة، بحيث يستطيع الاتصال بأيّ مرؤوس مباشرة، في حين أن الاتصال العكسي - الصاعد - يتطلب

<sup>1</sup> - خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 24.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 25.

المرور بكل المستويات الهرمكية، قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا النقل يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية والمتمثلة في الاتصال غير الرسمي هذه الأخيرة تصبح هي المتحكمة في سير المعلومات داخل المؤسسة، كما أنه كلما اتسعت الفجوة بين الرئيس والمرؤوس، انعكست سلباً على إحساس العامل بالانتماء ويظهر في مختلف التصرفات، كانتقاد كل تصرفات الإدارة حتى ولو كانت صحيحة، كذلك من خلال التذمر والإهمال واللامبالاة أثناء أداء العمل، هذه السلوكيات قد تجعل من التنظيم ينحرف عن البرنامج أو الأهداف المسطرة مما يجعله غير فعال، ما لم يستدرك الأوضاع، ويقلص من هذه الفجوة في العملية الاتصالية.<sup>1</sup>

1 - 2 : **الاتصال الأفقي:** يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر، وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في: المقابلات الخاصة، الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، الملصقات على الحائط، التقرير السنوي للموظفين، المجلات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة، الخطابات البريدية المباشرة، النشرات الدورية والخاصة، الصور والأفلام السينمائية.

## 2 : **الاتصال غير الرسمي:**

بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالباً ما يكون راجعاً إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغاً يستغله الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، " فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - هنا حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص 83-84.

<sup>2</sup> - نفسه، ص ص 155-156.

ثالثاً: أهمية وأهداف الاتصال المؤسساتي:

إن الاتصال يعتبر عملية اجتماعية، لا يمكن أن تعيش بدونها، أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية، وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، وتنتقل أشكالها ومعناها من جيل لآخر عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم، حيث لا يمكن لجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر، دون اتصال يجري بين أعضائها ولهذا فإن عملية الاتصال، تسعى لتحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها، أو على اتجاهاته أو على مهاراته

### 1- أهمية الاتصال المؤسساتي بالنسبة للفرد:

لا تتوقف أهمية الاتصال المؤسساتي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول "الشريف سوامي" Souami Cherif: " أن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة"، بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله، يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة " تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه"، وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته إلى العمل ويحقق له الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، وبتبادل الخبرات يزيد التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة، هذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه عن طريق الاستثمار في المورد البشري، الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

### 2- أهمية الاتصال المؤسساتي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، فكما يرى "سانسوليو" SainSaulieu "أن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي"، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين، من بينهم عمر أكتوف "أن الهدف من الاتصال الداخلي هو جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها، أهدافها وسياستها،

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 387.

من أجل خلق الشعور بالانتماء"، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.<sup>1</sup>

### 3- أهمية الاتصال المؤسسي بالنسبة للمؤسسة:

بالنسبة للمؤسسة، تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، والتنسيق، "إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد"، بالإضافة إلى ذلك، يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الاتصال المتاحة، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات، وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى "بيتر دروكر" P. Drucker أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة، يجب أن نحدد أهداف كل مستوى، بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية جداً من التنسيق بين مختلف المستويات الهرمية ويتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة فالاتصال بمثابة الغراء والسمع الاجتماعي الذي يتخذ لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها، أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها.<sup>2</sup>

### 4- أهداف الاتصال المؤسسي

لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:<sup>3</sup>

**هدف توجيهي:** يمكن أن يتحقق ذلك، حينما يتجه الاتصال إلى إكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

**هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف، حينما يتجه الاتصال، نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم، وزيادة معارفهم، واتساع أفاقهم، لما يدور حولهم من أحداث.

<sup>1</sup> - ينظر: جمال سالم، منظومة الإتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أبريل 2002

<sup>2</sup> - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، القاهرة، 1995، ص 223.

<sup>3</sup> - سيد فهمي محمد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2006. ص 33.

**هدف تعليمي:** وفيه يتجه الاتصال، نحو إكساب المستقبل خبرات ومهارات، أو مفاهيم جديدة

**هدف ترفيهي تروحي:** يتحقق هذا الهدف، عندما ينصب الاتصال إلى إدخال البهجة والسرور، والاستمتاع في نفس المستقبل.

**هدف اجتماعي:** في هذه الحالة يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم البعض الآخر، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

**6/2: هدف إداري:** ويهدف فيه الاتصال، إلى تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

وفي الواقع أن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في آن واحد، كأن يستعمل تنظيم معين اتصالاً بغرض توزيع المسؤوليات من جهة، ومن جهة أخرى بغرض زيادة الاحتكاك بين العاملين في التنظيم، وفي هذه الحالة استهدفت العملية الاتصالية هدفين، هما الهدف الإداري، وكذا الهدف الاجتماعي في نفس الوقت.

**رابعا : معوقات الإتصال المؤسسي وانعكاساتها على المؤسسة .**

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات، تعرف بعناصر التشويش، يمكنها أن تحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل، إلى أربعة عناصر<sup>1</sup>.

**1: معوقات ذات طابع دلالي:** يتوقف تأثير عملية الاتصال، على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة، فحسب ليون فيسنجز فإن "استقبال الفرد لمعلومات غامضة، يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة، أو تقليل أهمية بعض العناصر، وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية، ما ينجم عنه تضييع للوقت والجهد والوسائل، كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

**2. معوقات ذات طابع تنظيمي:** يعتبر حجم المؤسسة، وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى يمر به الرسالة

<sup>1</sup> - محمد حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003، ص 90

يمسها التغيير في جوهرها، ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم.

**3 : معوقات متعلقة بجماعة العمل:** يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل، عائقاً أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى التصادم وكذا الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلباً على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض، احتكار المعلومات باعتبارها مصدراً للسلطة، وهذا ما أطلق عليه ميشال كروزي " إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة "، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل، مع من هو أدنى منه مرتبة، وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلباً على المؤسسة .

**4. معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال:** بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات، في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة، وعلى التوصيل الجيد، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا، أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 224.

### خلاصة الفصل:

إن الاتصال المؤسسي محرك أساسي لتسيير المؤسسة وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وتتبع الأساليب والطرق الفعالة والصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيق الاتصال الداخلي، ومحاولة تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين، في العملية الاتصالية.

فإذا أخذت هذه الجوانب في العملية الاتصالية، تحقق الهدف الذي أصدرت من أجله الرسالة، وبالتالي تتم الأعمال والمهام، وفقا لما ينص عليه التنظيم، ومنه تتحقق الأهداف المسطرة سلفا، مما يجعل التنظيم يتصف ليس بالنجاح فقط بل بالفعالية أيضا وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه أية مؤسسة ، مهما كان نشاطها و طابعها الاقتصادي .

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء وعناصره

ثانياً: مكونات الأداء

ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي

رابعاً: أهداف الأداء

خامساً: طرق تقييم الأداء

سادساً: عناصر نظام تقييم الاداء والغرض منه:

سابعاً: اهمية عملية تقييم الاداء بالنسبة للفئة المستهدفة .

تمهيد :

يمثل الأداء الوظيفي العمود الفقري لكل منظمة ومؤسسة ، ومزال مدار جدل كبير في الاوساط الادارية لحد الساعة، لما له من اهمية كبيرة ، فالأداء الجيد ينطلق من خلفية علمية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته الشيء الذي يبرز القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين . وقد تناولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية الاداء الوظيفي وكذلك ماهية تقييم الاداء .

أولاً: مفهوم الأداء وعناصره

### 1- مفهوم الأداء

يشكل الأداء السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمات لتحقيق أهدافها وبالتالي تبرز أهمية تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لكي يتبين للموظف واجباته وحقوقه ومن قم ممارسة الصلاحيات والاختصاصات المحددة للوظيفة وتحمل المسؤولية الناجمة عنه .<sup>1</sup>

كما يعرف عاشور علي انه " قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء " .<sup>2</sup>

يعرف آخرون على انه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة ، اقصر وقت واقل تكلفة " .<sup>3</sup>

ويعرف آخرون على انه " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة " .<sup>4</sup>

### 2- عناصر الأداء

عناصر الأداء تمهد لنا كيفية عمل جيد للوصول إلى عمل أداء جيد وبذلك سنحاول أبراز هذه العناصر للأداء في النقاط التالية :

<sup>1</sup> توفيق عبد المحسن : تقييم الاداء مدخل لعلم جديد، مصر ، دار النهضة العربية ، ط1 ، 1990 ، ص 65 .  
<sup>2</sup> عاشور احمد صقر : السلوك الانساني في المنظمات، مصر ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، 2005 ، ص 20 .  
<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 21  
<sup>4</sup> غربي علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، مصر ، دار النصر للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 25 .

### 1. توعية العمل :

وتتمثل في مدى سيدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما الذي يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

### 2. كمية العمل المنجزة :

نستطيع القول أن العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز

### 3. المثابرة والوقوف

وتشمل الجدية والقدرة على العمل وتحمل مسؤولية انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

### 4. المعرفة بمتطلبات الوظيفة :<sup>1</sup>

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة هن الوظيفة والمجالات المرتبط بها .

### ثانياً: مكونات الأداء

يرى المفكرون والمدراء أنه على أي أساس يتم التقرير ان المدير ناجح او العكس وهنا لايد من استخدام نظام يشمل على عدد المعايير لتقييم أداء المدراء و المنظمات ، حتى نستطيع الوقوف على مواطن القوة والتغلب على مواطن الضعف ، يتفق العلماء والباحثون على انه لا يوجد معيار او مكون واد فقط يمكن اتخاذه اساسا للحكم على نجاح او فشل المدير وانه يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المكونات وقد صنفت تحت ثلاثة مجموعات هي الكفاءة ، الفاعلية ، الجانب الإنساني وفيما يلي نبرزها :

### 1 - الكفاءة

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة وما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات او هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف .

وان تكون المنظمة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الأهداف التي تسعى إليه

<sup>1</sup> حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، المكتتب الجامعي الحديث ، 1990 ، ص 35 .

وتستخدم الإنتاجية لقياس الكفاءة وتعرف الإنتاجية بأنها نسبة المخرجات / الناتج إلى المدخلات العلاقة بين المخرجات ( سلع وخدمات ) وبين المدخلات من موارد بشرية ومادية

المخرجات ( سلع وخدمات )

المدخلات ( موارد بشرية .مادية ، مالية)

أما إنتاجية العامل : المخرجات ( السلع والخدمات ) ساعات عمل العامل

2- الفاعلية :

تعرف الفاعلية أنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشمل عدة معايير أهمها :

تحقيق الأهداف : تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة

- تأسيس موارد المدخلات : تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية

العمليات الداخلية : تكون المنظمة فعالة اذا تدفقت المعلومات ببسر و سهولة و سادت روح الانتماء و الالتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع ادنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي .

- رضا الجماعات و الاطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة و استمرارها .

3- البعد الانساني :

إضافة إلى الكفاءة و الفاعلية يجب ان يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها اذا من شان ذلك ان يعزز التزام العاملين و انتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة .

ورغم هذه المكونات الأساسية للأداء ونجاحه تبقى المنظمات غير مطبقة لجميع هذه المكونات لهذا سنشاهد علاقات غير واضحة وعدم الوصول الى الهدف المنشود<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ابراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، الاردن ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2013 ، ص 85 .

ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء جوهرية علمية الرقابة ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم وعلى هذا يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية .

يرى آخرون انه عملية تقييم الأداء هو " جزء من الرقابة ، ترتبط بنهاية السنة المالية ، يرى الاخر انها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة " <sup>1</sup> .

ومن التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر :

تقييم الأداء هو " عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس التقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات " <sup>2</sup> .

ومن اجل الإلمام بجميع إبعاد عملية التقييم ، سنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف :

✓ **التعريف الأول :** هو دراسة وتحليل أداء الموظفين لعملهم وملاحظة سلوكهم ، وتصرفاتهم أثناء العمل ،

وذلك للحكم على مدى نجاحهم ، ومستوى كفاءتهم وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقديم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى

✓ **يستخلص من هذا التعريف ، الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم :**

• إن التقييم ينصب على أداء الفرد ، نتائج موظفيه من ناحية ، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى

• ان التقييم يشتمل على الحكم على ، نجاح الفرد في وظيفته الحالية ( في وقت الحاضر ) من ناحية ، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى <sup>3</sup> .

• **التعريف الثاني :** تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها ، تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك باستناد إلى معادلات يتم بموجبها ، مقارنة أداهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر : مرجع سابق ص 25 .

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي : مبادئ الإدارة الأصول والاساليب العلمية ، الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 45 .

<sup>3</sup> حمزة الجبالي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، الاردن ، دار الاسرة للإعلام ودار العلم والثقافة للنشر ، 2016 ، ص

### رابعاً: أهداف الأداء

حدد كل من جيل ولوشر أهداف تقييم الأداء في الآتي :

- ✓ المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي الحالي .
- ✓ إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
- ✓ المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .
- ✓ المساعدة في تخطيط الموارد البشرية .

وبضيف باركيستون أهداف أخرى هي كالتالي :

- ✓ العدالة والدقة في المكافآت .
- ✓ العدالة والموضوعية في الترقيات .

كذلك يقدم احمد سيد مصطفى أهداف أخرى في هذا الشأن هي كالتالي

- ✓ تقييم سياسة الاختبار
- ✓ تقييم سياسة التعيين والنقل الإداري
- ✓ رسم أو تقييم سياسة التدريب والتطوير
- ✓ رسم أو تقييم سياسة الأجور والحوافز<sup>1</sup>.

### خامساً: طرق تقييم الأداء

هناك طرق عديدة لتقييم الاداء , ويعتمد استخدام أي طريقة على اهداف وحجم المنظمة بالاضافة الى  
المكانات المتاحة ومن هذه الطرق كما يوضح ذلك بسيوني محمد البرادعي نذكر :

✓ مقياس اعطاء الدرجات :

وهي تقييم العامل وذلك باعطاء درجات بناء على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة و التعاون مع الزملاء  
وكيفية العمل حيث يقوم المسؤول بتقييم الموظف بناء هذه المعايير

<sup>1</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم و اساليب القياس و النماذج ، عمان ، 2001 ، ص 28

### ✓ الاحداث الجوهرية :

حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات و الأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية او ايجابية ويتم تسجيل الواقعة او الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ .

### ✓ الترتيب :

وهو تصنيف العاملين من الاكثر فعالية و انتاجية الى الاقل حيث الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم بعضهم ببعض .

### ✓ قائمة الاختيار:

وتتطلب قيام الشخص المسؤول باختيار عبارات او جمل تصف اداء العامل وسلوكيته , حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات وتختلف هذه باختلاف اهميتها للمنظمة .

### ✓ المقارنة الزوجية :

اذ يتم المقارنة بين العاملين اثنين وتكرر هذه العملية لبقية العاملين وتوضح ذلك , يقارن عامل (أ) مع (ب) و (ج) مع (د) واذا افترضنا ان نتيجة التقييم هي ان (أ) افضل من (ب) , وان (ج) افضل من (د) فنقارن بعد ذلك (أ) , (ج) فمثلا نجد ان (ج) افضل من (أ) .<sup>1</sup>

سادسا: عناصر نظام تقييم الاداء والغرض منه:

### - عناصر تقييم الأداء

نظام تقييم الاداء له العديد من العناصر التي تعبر عنه ، وهي كالاتي<sup>2</sup>:

✓ تحديد الغرض .

✓ من المسؤول .

✓ التوقيت .

✓ المعايير .

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر : مرجع سابق ، ص 205 .

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، الاردن ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015 ، ص 19 . 20

✓ الطريقة .

✓ الاخبار بالنتائج .

✓ استخدام النتائج .

- الغرض من تقييم الاداء :

تقوم المنظمات باستخدام انظمة لتقييم اداء الموظفين فيها ، وذلك لان هذه الانظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة ، وعلى الاخص للادارة المسؤولة عن الافراد والموارد البشرية ، والتي يمكن ان تستخدم هذه المعلومات لعدة اغراض ، اهمها ما يلي :

✓ تقديم معلومات للموظفين انفسهم عن وجود وكفاءة ادائهم لوظيفتهم ، وذلك للمعرفة ، وتحسين الاداء الى الافضل .

✓ تحديد زيادات الاجر ، والمكافئات ، والعلاوات التي يمكن ان يحصل عليها الفرد ؛ وذلك كنوع من المقابل للاداء.

✓ تحديد امكانية ترقية الفرد، كمكافاة على ادائه المتميز .

✓ تحديد اوجه القصور في اداء الفرد ، واحتياجاته الى التطوير والتنمية، وذلك خلال جهود التدريب .

✓ اجبار المديرين ان يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل ، وقيمتها النهائية<sup>1</sup> .

سابعا: اهمية عملية تقييم الاداء بالنسبة للفئة المستهدفة .

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة ، المدير والفرد ، الموظف التنفيذي .

✓ اهميتها على مستوى المنظمة :

• ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتموظف الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة .

• رفع مستوى اداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .

• تقييم وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات .

• مساعدة المنظمة على وضع معدلات اداء معيارية دقيقة .

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي : مرجع سابق ، ص 36 ، 37 .

✓ أهميتها على مستوى المديرين :

- دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .
- دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب اليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات .

✓ أهميتها على مستوى الموظفين :

- تجعل الموظف اكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تاخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية واخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا .<sup>1</sup>

◀ الشروط الازمة لوضع نظام فعال لتقييم الاداء :

يعد تقييم الأداء الفرد من أصعب المهام الرقابية حيث ان معايير التقييم نادرا ما تكون موضوعية ومباشرة معظم الوظائف الإدارية وغير الإدارية لا تنتج منتجات يمكن قياسها وتقييمها بشكل موضوعي , هذا وهناك شروط عديدة لابد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين .

ويشير علي محمد عبد الوهاب وآخرون الى بعض هذه الشروط كالتالي :<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها من تقويم الأداء التي تتم من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس والتقييم وتشير الأهداف الى الطرق والأساليب التي سوف تستخدم في عملية التقويم حيث تختلف هذه الطرق والأساليب باختلاف الاهداف والاعراف والمطلوب تحقيقها وقد يكون الهدف من التقويم هو تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد وقد يكون استخدام التقويم في تطبيق نظام الحوافز او زيادة اجور العاملين او ترقيةهم الى مناصب أعلى او تحفيزهم .
- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها والمستويات الإدارية لهذه الوظائف التي تساعد في تحديد واختيار أفضل الطرق والمقاييس إجراء قياس دقيق للأداء ضمن الصعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقويم أداء العاملين في الوظائف المختلفة ولجميع المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> حمزة الجبالي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، ص 08 .

<sup>2</sup> مدحت محمد ابو النصر : الاداء الاداري المتميز ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012 ، ص 130 .

- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقييم أداء العاملين من خلالها وتحدد هذه العناصر في ضوء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة من كل وظيفة ويعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حتى يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر والتعرف على أداء الفرد لها.
- التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة ويتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف ووصفها وتوضع المقاييس والمؤشرات التي تستخدم في عملية قياس الأداء بالنسبة لكل مكون من مكونات العنصر ويجب تكون هذه المقاييس والمؤشرات مؤسسة على مجال العمل بالنسبة للفرد شاغل الوظيفة.

هذا يمكن اضافة الشروط التالية :<sup>1</sup>

- تحسين مصداقية تقييم الاداء ودرجة الوثوق به.
  - استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم الفرد.
  - تدريب المسؤولين على تقييم الاداء.
  - التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.
  - تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية.
  - ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.
- تسعى هذه الشروط وطريقة استخدامها في تحسين تقييم الاداء وهى جيدة اذا ما تم استخدامها بشكل حسن وتقييمها عند استخامها.

<sup>1</sup> مدحت محمد ابو النصر ، المرجع السابق، ص 130

### خلاصة الفصل :

من خلال ما عرضناه في هذا الفصل ، يتضح ان الاداء هو: مجمل لما تقوم به أي مؤسسة او منظمة من مهام و وظائف ، حيث ان له اهمية كبرى داخل أي منظمة ، واصبح لزاما القيام بعملية تقييم اداء العاملين بصفة دورية ومستمرة ، حتى تتمكن المنظمة ومسؤوليها من الحكم على كفاءة كل فرد ينتمي اليها .

تجدر الاشارة الى ضرورة البحث عن سبل حديثة لرفع مستوى اداء العاملين ، وذلك باستحداث اساليب تقنية جديدة كالاعتماد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة ، الامر الذي يسهل من انجاز الاعمال الادارية و يرفع من اداء العاملين .

فأداء العاملين يتأثر كثيرا بالأساليب المنتهجة داخل المنظمة ، فاذا كانت الاساليب حديثة ، فان ذلك يساعد على القيام بالأعمال الادارية على اكمل وجه بالدقة والسرعة والاحترافية اللازمة ، و من المؤكد ان يرتفع اداء العامل .

## الفصل الرابع:

الاجراءات الميدانية للدراسة ونتائجها

## الفصل الرابع

### الاجراءات الميدانية للدراسة ونتائجها

أولاً: الاجراءات الميدانية للدراسة

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- عينة الدراسة

4- مجالات الدراسة

ثانياً: جدولة وتحليل النتائج

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

أولاً: الاجراءات الميدانية للدراسة

### 1- منهج الدراسة

للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة وبما يسمح الحصول على المعلومات المناسبة والصحيحة تم توظيف منهج من مناهج البحث العلمي ذات الصلة بموضوع دراستنا وهو :

**المنهج الوصفي التحليلي** : الذي يركز على الوصف الدقيق لموضوع الدراسة وهذا من اجل الحصول على نتائج علمية بطريقة موضوعية , ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج من خلال سرد ووصف وتحليل لكل من مفهوم الاتصال المؤسساتي ، ومفهوم الاداء الوظيفي ، وتوضيح التأثير الحاصل للأداء الوظيفي من خلال تطبيق تقنيات الاتصال المؤسساتي بالإدارة المحلية .

### 2- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اعتبارا من موضوعنا الذي يندرج في دراسات الجمهور:

**الاستبيان (الاستمارة)** : هي اداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب ، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن رغبات المستجيبين ، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها ، اضافة الى انه يقرب الباحث من المبحوثين اذا كانوا متواجدين في اماكن مختلفة.<sup>1</sup> تتكون الاستمارة من 5 محاور تم توزيعها على الافراد العينة (موظفي ادارة بلدية بئر العاتر). وقد تم تقسيم الاستبيان الخاصة بالدراسة إلى 21 سؤال موزعة على خمسة محاور جاءت كالتالي:

✓ محور البيانات العامة

✓ المحور الأول: ماهية الاتصال المؤسساتي داخل المؤسسة التربوية

✓ المحور الثاني: معوقات الاتصال المؤسساتي بالبلدية

✓ المحور الثالث : مساهمة الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء ببلدية بئر العاتر

✓ المحور الرابع: مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين جودة الأداء ببلدية بئر العاتر

<sup>1</sup> فوزي غرابية واخرون : اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، الاردن, دار وائل للنشر، ط3 ، 2002، ص 71 .

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

### 3- عينة الدراسة :

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من اهم الخطوات المنهجية في البحوث الانسانية والاجتماعية وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة ، اذ يتوقف عليها اراء البحث وتصميمه ، وكذلك نتائج الدراسة الميدانية . فكان مجتمع بحثنا موظفي ادارة بلدية بئر العاتر . وكانت العينة : عينة قصدية ، حيث ارتأينا إلى تحديد نسبة 50 % من أفراد المجتمع الأصلي على النحو التالي:

#### الجدول رقم 01: طريقة اختيار العينة

العينة	النسبة	العدد
المجتمع الأصلي	%100	170 فرد
عينة الدراسة	%25	42 فرد

المصدر: من إعداد الطالبة

وبالتالي فالعينة تتكون من 42 مفردة من موظفي البلدية في مختلف مصالحها

### 4- مجالات الدراسة

#### المجال المكاني:

اجريت الدراسة الميدانية في بلدية بئر العاتر التابعة اداريا الى ولاية تبسة .

#### 1 التعريف بالمؤسسة ( البلدية ):

بلدية بئر العاتر إحدى بلديات ولاية تبسة تقع جنوب شرق مقر الولاية تبسة على مسافة 90 كلم يحدها من الجهة الشرقية الحدود التونسية ، و غربا بلدية تليجان ، و شمالا بلدية صفصاف الوسرى و بلدية أم علي و غربا بلديتي نقرين و تليجان ، تم إنشاؤها بموجب التقسيم الإداري سنة 1985 بعد دمج بلدية بئر العاتر و بلدية جبل العنق تحت اسم بلدية بئر العاتر

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

### 2- الهيكل التنظيمي :

بلدية بئر العائر ككل بلديات الجزائر هي مؤسسة إدارية تابعة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية مهيكلة بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 27/69 المؤرخ في 1981/10/11 من المديريات و المصالح المشار إليها بالمدولة و التي سنذكرها من خلال تفاصيل هذا القرار<sup>1</sup> :

- نظرا للقرار الوزاري المشترك رقم 27/69 المؤرخ في 1981/10/11 المتضمن التنظيم الإداري لمصالح البلدية .

- نظرا للمدولة رقم 28/م ش ب 99/ المؤرخة في 1999/05/24 و المصادق عليها بتاريخ 1999/10/19 و المتعلقة بالهيكل التنظيمي للبلدية .

- و باقتراح من السيد / الكاتب العام للبلدية .

**تقرر :**

#### 01- الأمانة العامة :

يترأسها الكاتب العام و من بين مهامه :

- الإشراف على جميع الأعمال الإدارية بالمؤسسة .

- الحرص على التنسيق بين مديريات المؤسسة .

- الاتصال الدائم مع الدائرة و الولاية .

#### 02- مديرية التنظيم و الشؤون الاجتماعية :

يترأسها مدير مشرف على تسيير مصلحتي السكان و الحالة المدنية و التنظيم و المنازعات ، حيث تتكون مصلحة السكان و الحالة المدنية من عدة مكاتب تهتم بإحصاء السكان و السكن ، و إحصاء الناخبين و استخراج بطاقات الناخب ، الإشراف على النشاطات الاجتماعية و الثقافية ، أما مصلحة التنظيم و المنازعات فتتكون من مكاتب تهتم بالحرص على الجانب التنظيمي بين وثائق الحالة المدنية ، حل المنازعات بين العمال في المؤسسة و بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى ، وكذا متابعة الصحة العامة للمواطنين بالتنسيق مع المصالح الإستشفائية .

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف إدارة بلدية بئر العائر

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

### 03- المديرية التقنية :

تتكون من ثلاثة مصالح يرأسها مدير يشرف على الجانب التقني لأعمال البلدية ، حيث تهتم مصلحة التصليح و الصيانة بجمع و معالجة النفايات المنزلية ، و صيانة المعدات و آليات المؤسسة بالمدينة و متابعتها ، و تساعد في إعداد الجانب التقني للصفقات.

### 04- مديرية الإدارة المالية :

تتكون من مصلحتين يرأسها مدير يشرف على الجانب الإداري و المالي للمؤسسة و هما كالآتي :

#### أ- مصلحة التسيير المالي :

تهتم بإعداد الميزانية ، صرف الرواتب ،ضبط الفاتورات الخاصة بمصاريف المؤسسة ، الإعداد للصفقات ..الخ.

#### ب - مصلحة التسيير الإداري :

تتكون من عدة مكاتب تهتم بالتسيير الإداري لأعمال البلدية ، من بينها مكتب تسيير المستخدمين الذي يهتم بمتابعة شؤون العمال منذ التحاقهم بال مؤسسة حتى انتهاء خدمتهم و تتمثل نشاطاته في الآتي :

- إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية .

- متابعة ملفات الموظفين و الاهتمام بشؤونهم من حيث تسجيلهم في مؤسسة الضمان الاجتماعي ، ترقيةهم ونقلهم ، إحالتهم على التقاعد...الخ .

- المتابع اليومية لتسجيل الحضور و الغياب ، استلام طلبات العطل ، و الأيام التعويضية ، و تسييرها ...الخ<sup>1</sup>

#### المجال الزمني :

تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج العامة في الفترة الممتدة بين شهري جانفي 2022 وماي 2022. موزعة على النحو التالي:

- **القراءات الاولية** : تمت في كل في شهر جانفي 2022

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف إدارة بلدية بئر العاتر

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

---

- تجميع المعلومات النظرية دامت حوالي شهرين في الفترة الممتدة بين شهر فيفري 2022 ومارس 2022

- الدراسة الاستطلاعية وتوزيع الاستمارات: تمت في شهر أبريل 2022

- تحليل النتائج واخراج البحث في صورته النهائية في شهر ماي 2022

المجال البشري :

يتمثل في موظفي ادارة بلدية بئر العائر رؤساء ومرؤوسين التابعين للمصالح الادارية بالبلدية

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

ثانيا: جدولة وتحليل النتائج

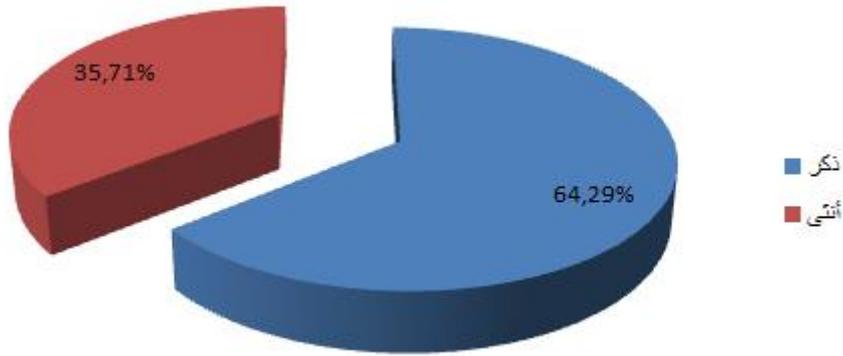
محور البيانات العامة

1. الجنس:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس.

النسبة	التكرار	التوزيع	الجنس
64.29	27		ذكر
35.71	15		أنثى
%100	42		المجموع

الشكل رقم 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس.



فيما يتعلق بالجنس تبين الشواهد الكمية المتواجدة في الجدول، والتي توضح وجود فرق بين جنس الباحثين، حيث نجد النسبة الغالبة من الذكور والمقدرة بـ 64.29%، في حين أن الإناث بلغت نسبتهم 35.71%، وهذا الاختلاف راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث.

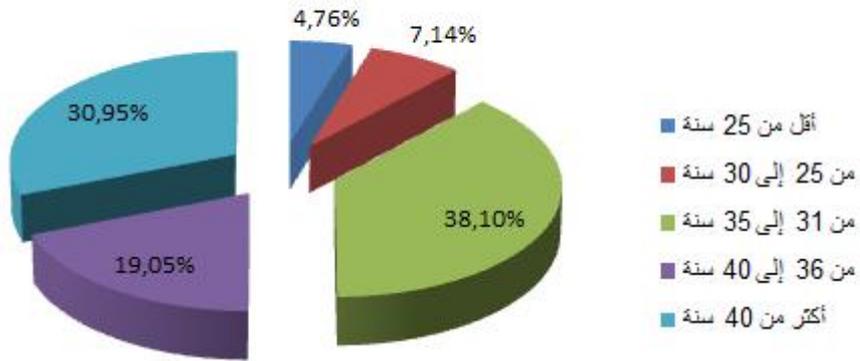
## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

2. العمر:

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

العمر	التوزيع	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	2	4.76	
من 25 إلى 30 سنة	3	7.14	
من 31 إلى 35 سنة	16	38.10	
من 36 إلى 40 سنة	8	19.05	
أكثر من 40 سنة	13	30.95	
المجموع	42	100%	

الشكل رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



### المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (3) والذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن ، و بالنظر الى التكرارات افراد عينة الدراسة و البالغ عددهم اجمالا ب 42 فردا، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من 31 الى 35 سنة و نسبتها 38.10% وكذلك فئة أكثر من 40 سنة الذي يبلغ عددها 13 أفراد، و نسبتها 30.95% ، و هي المرحلة التي يصفها المختصون في الموارد البشرية بمرحلة البذل والعطاء، تليها الفئة العمرية من 36 الى 40 سنة والتي بلغ عددها 8 بنسبة 19.05% وهي تمثل المرحلة الشبابية ويمكن الاستفادة من طاقتها وخدماتها، في حين تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 25 الى 30 سنة بنسبة 7.14% وأخيرا الفئة العمرية أقل من 25 سنوات بنسبة 4.76% .

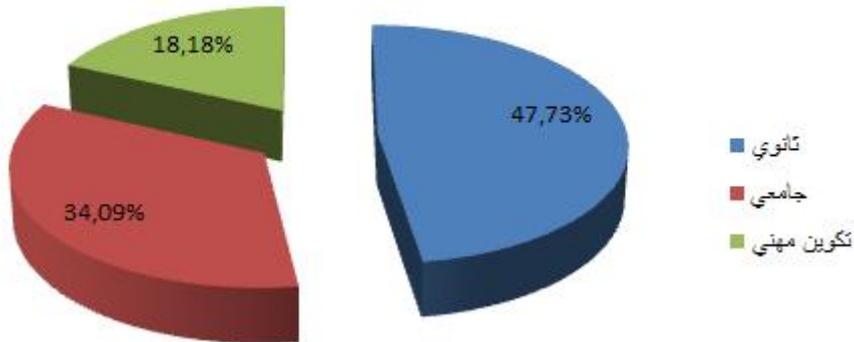
## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

### 3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .

النسبة	التكرار	التوزيع
34.09	15	المؤهل العلمي جامعي
47.73	21	ثانوي
18.18	8	تكوين مهني
%100	42	المجموع

الشكل رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن النسبة الغالبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 47.73% يحوزون على مستوى ثانوي ، وهذا نظرا لأن الشرط الأدنى الذي يتطلبه التوظيف على مستوى البلدية يركز على مستوى التعليم الثانوي ، تليها على المستوى الجامعي بنسبة 34.09% ثم تكوين مهني بنسبة ضئيلة مقدرة بـ 18.18% .

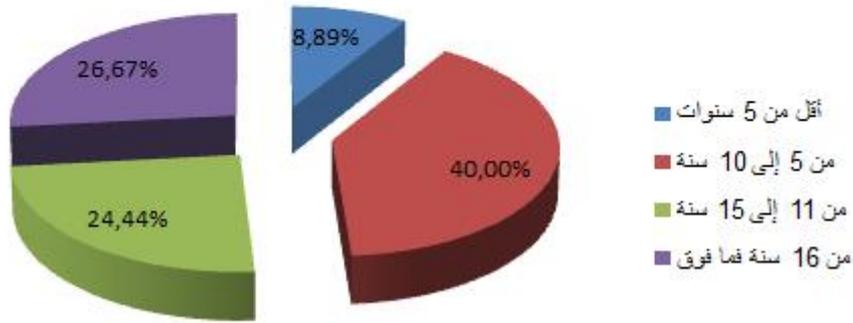
## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

### 4. الخبرة:

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

النسبة	التكرار	التوزيع الخبرة
8.89	4	أقل من 5 سنوات
40.00	18	من 5 إلى 10 سنة
24.44	11	من 11 إلى 15 سنة
26.67	12	من 16 سنة فما فوق
%100	42	المجموع

الشكل رقم 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.



### المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن نسبة 36% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة محصورة بين 5 و 10 سنة أين يمكن للمؤسسة الاستفادة من هاته الخبرة في شغل مناصب مهمة بالبلدية ، تليها نسبة 28% لكل من 11-15 سنة خبرة وأيضا 16 سنة فما فوق، وهي نسبة مهمة تعكس مدى توفر البلدية على عناصر ذوي خبرة لا بأس بها في تسيير الشؤون الداخلية ومختلف المهام بهاته المؤسسة العمومية، وأخيرا العناصر الجديدة ذوي الخبرة القليلة والمقدرة ب أقل من 5 سنوات بنسبة 8%.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

المحور الأول: ماهية الاتصال المؤسسي ببلدية بئر العاتر

الجدول رقم 06: هناك اتصال مع الموظفين بالبلدية

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	30%
أحيانا	24	60%
لا	4	10%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح لنا أن النسبة الغالبة من افراد العينة أجابوا بأنه أحيانا ما يكون هناك إتصال بينهم وبين الموظفين أمثالهم بالبلدية، وقد بلغت نسبتهم 60%، وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى طبيعة العمل، حيث أن الموظف ببلدية بئر العاتر يعتبر عنصرا بالغا الأهمية نظرا للخدمات التي يقدمها للمواطنين وبالتالي كان لزاما أن يتواصل داخل المكان الذي يعمل به مع الموظفين للتنسيق حول طبيعة المهام بينهم نليها نسبة 30% أجابوا بأنهم دائما ما يتم هذا الاتصال فيما بينهم، وهذا راجع إلى الأهمية البالغة التي تراها هاته النسبة من أفراد العينة لعملية الاتصال بالبلدية والتي تفرض نفسها كأداة فعالة لضمان الديناميكية والحركية المستمرة بالنسبة للموظفين والمسيرين على حد سواء

في حين النسبة الأقل والمقدرة بـ 10% أفادوا بأنه نادرا ما يكون هناك اتصال بالمؤسسة بين الموظفين.

وبالتالي يمكن القول أن هناك عملية اتصال تتم بالبلدية لكن تختلف من حين لآخر حسب متطلبات الموظفين وحسب ظروف العمل.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 07: أداة الاتصال المستعملة بالمؤسسة بشكل مكثف

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الشفوية	22	52.38%
الكتابية	12	28.57%
الرقمية	8	19.05%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان الوسيلة الإتصالية الأكثر استعمالا هي الاتصال الشفوي ، حيث بلغت النسبة هنا 52.38%، وهذا لعدة اعتبارات لعل أهمها أنها الوسيلة الأسرع والتي لا تتطلب الوقت الكثير خاصة إذا ما أراد أحد الموظفين الاشارة إلى أمر معين، فيلجأ إلى التواصل الشفهي مع غيره من الموظفين دون الحاجة إلى أي أداة أو وسيلة مخالفة، لأنه من وجهة نظره هي الأداة الأسهل والأنجع، إضافة إلى أنها الأنسب حتى يوصل الرسالة المراد الاشارة إليها بأبسط الطرق المتاحة.

في حين النسبة المتبقية من أفراد العينة أفادوا بأن الوسيلة الكتابية هي الأكثر استعمالا بالنسبة لهم، وقد بلغت نسبتهم 28.57%، إذ يرون أن الطلبات الكتابية تعطي عملية الاتصال نوعا من الرسمية والجدية كما تضيفي على مختلف الانشغالات والاستفسارات أهمية قد لا توفرها بقية الوسائل، وبالتالي فهذا النوع من الوسائل متواجد بالمؤسسة عينة الدراسة وأخيرا الاتصالات الرقمية بنسبة 19.05% التي تستعمل أحيانا مثل الهاتف والحاسوب والبريد الالكتروني

ومنه يمكن القول أن الاتصال غير الرسمي بأداته الشفهية هو الغالب بالمؤسسة عينة الدراسة

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 08: الوسيلة الاتصالية المستخدمة تتوافق مع طبيعة العمل

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	27	64.29%
أحيانا	14	33.33%
نادرا	1	2.38%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول، يظهر جليا أن النسبة العظمى من أفراد العينة والمقدرة بـ 64.29% أكدوا أنه دائما ما تتوافق مع طبيعة العمل بالبلدية، والقصد هنا الوسيلة الشفوية، فمن خلال الاتصال الشفهي يستطيع جميع أطراف العملية الاتصالية بالبلدية تبادل الآراء والأفكار فيما بينهم بشكل واضح ومفهوم لأنهم في هاته الحالة يكون لدى كل منهم الفرصة لكي يقوم بشرح مراده من خلال القناة الاتصالية بكل سهولة ويسر وبالاعتماد على الطريقة التي يراها مناسبة والتي تساعده بشكل واضح.

في حين سجلنا نسبة 33.33% من أفراد العينة أكدوا على أن وسيلة الاتصال مهما كان نوعا تتوافق في بعض الأحيان مع طبيعة العمل ولا تتفق في أحيان أخرى، وأيضا النسبة الضئيلة من أفراد العينة أفادوا بأنه من النادر من تتوافق هذه الأداة مع طبيعة العمل، ومرد ذلك إلى تنوع الوسائل الاتصالية بالمؤسسة كما أشرنا سائفا في السؤال الخامس والجدول السابق

وكخلاصة يمكن القول على العموم بأن الوسيلة الاتصالية غالبا ما تتوافق مع طبيعة العمل التي تفرض على الموظف بالبلدية

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 09: هناك تواصل منظم بين الموظفين بالبلدية؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	%33.33
أحيانا	20	%47.62
لا	8	%19.05
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المدروسة والمقدرة نسبتهم بـ %47.62 يؤكدون على أنه أحيانا يوجد تواصل منظم بين الموظفين بالبلدية، وأن العملية الاتصالية يغلب عليها طابع العشوائية، أي أن الاتصال ببلدية بئر العائر أحيانا ما يتجاوز جدار الرسمية والتنظيم، فلو أراد أحد أفراد العينة التواصل مع غيره من الموظفين فبالنسبة لهم لا يحتاجون إلى مختلف الرسمية مع المسؤول الإداري، كما سجلنا أن نسبة %33.33 من أفراد العينة أجابوا بأنه هناك تواصل منظم، وأيضا النسبة المتبقية من أفراد العينة أجابوا بأنه ليس هناك تواصل منظم بين مختلف الشرائح بالمؤسسة، وقد بلغت النسبة هنا %19.05، وهذا عائد إلى عدم الاعتماد على الاتصال الرسمي في بعض وبصفة عامة فقد سجلنا غياب الاتصال المنظم وتميز العملية الاتصالية بالعشوائية في البلدية

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 10: هل تلتقي بزملاء العمل خارج البلدية؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	21.43%
أحيانا	23	53.76%
لا	10	23.81%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة أفادوا بأنهم أحيانا ما يلتقون بزملاء العمل خارج البلدية، حيث بلغت نسبتهم 53.76%، فيما توزعت النسبة الباقية بين من ينفون هذه اللقاءات بنسبة 23.81%، ومن يؤكدون بالتقائهم بزملاءهم وهي النسبة الضئيلة 21.43%.

ويمكن تفسير هاته النتائج بأن الموظف وبعد يوم شاق من العمل بالبلدية والذي يقضيه أو يقضي معظمه مع المواطنين، يحاول التوجه إلى قضاء حاجاته اليومية الشخصية أو المنزلية، وبالتالي فقد لا يجد وقتا للقاء مختلف الزملاء على الأقل في ذلك اليوم، على خلاف عطلة نهاية الأسبوع، لكن ليس بشكل دوري ودائم وإنما بين الحين والآخر نظرا لضيق الوقت الذي يرى فيه الموظف نفسه غير مشغلا بأي أمر سواء الالتزامات الوظيفية أو المنزلية، على الرغم أن هناك من افراد العينة من أكد على الالتقاء مع الزملاء وهذا عائد لأسباب قد يكون من بينها أن زملاء العمل متجاورون في المنازل، أو الالتقاء المنظم لغرض ما سواء تعلق بالعمل أو غيره وبالتالي لا يمكن النفي نهائيا بهذا النوع من اللقاءات خارج أوقات العمل. وكخلاصة فإنه في غالب الأحيان اللقاءات خارج أوقات العمل بين الزملاء قليلة جدا لعدة اعتبارات.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

المحور الثاني: معوقات الاتصال المؤسسي ببلدية بئر العاتر

الجدول رقم 11: هل تؤثر اللقاءات المتكررة مع الزملاء خارج العمل سلباً على العلاقات فيما بينهم

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	17.14%
أحيانا	6	22.86%
لا	21	60%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول سجلنا أن غالبية أفراد العينة (60%) أجابوا بأن اللقاءات المتكررة مع الزملاء خارج العمل لا تؤثر سلباً على العلاقات فيما بينهم، وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى قلة اللقاءات خارج أوقات العمل، وبالتالي قلة التواصل والخوض في مختلف المواضيع المتعلقة بالعمل أو غيرها، إضافة إلى أن هاته اللقاءات في غالب الأحيان تكون مصادفة وغير منظمة، وإن كانت منظمة فهدفها الترويج عن النفس وتجنب الحديث عن المواضيع التي تصب في مجملها حول العمل بالمؤسسة.

كما سجلنا نسبة 22.86% من الممتحنين أجابوا بأنها أحيانا ما تؤثر سلباً هذه اللقاءات على العلاقات فيما بينهم وهذا في حالة ما تكررت المرة تلو الأخرى، كما يتجلى هذا التأثير أيضاً في حالة تم تناول المواضيع الخاصة بالعمل خلالها، كذلك الحال مع نسبة 17.14% المتبقية من افراد العينة الذي أكدوا على وجود تأثير سلبي دائم بين الموظفين خارج أوقات العمل.

ومنه يمكن القول بشكل عام أن اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل لا تؤثر سلباً على العلاقات فيما بين الموظفين عينة الدراسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 12: تؤثر العلاقات مع الزملاء في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	10	22.73%
أحيانا	28	63.64%
نادرا	6	13.64%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول سجلنا أن غالبية أفراد العينة (63.64%) أجابوا بأن العلاقات مع الزملاء أحيانا ما تؤثر في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف بالبلدية، وقد يختلف هذا التأثير تبعا لنوع العلاقة ودرجتها بين العاملين، فقد يكون إيجابيا إذ وجد الموظف نفسه يمارس سلوكا سلبيا أثناء تأدية واجبه الإداري، فعند التنبيه من طرف زميله الذي تربطه به علاقة وطيدة وطيبة، حينها يأخذ بهذا التنبيه ويكون لهذه العلاقة التأثير الإيجابي على الموظف.

في المقابل يمكن أن تأخذ هذه العلاقة منحى آخر في حالة ما كانت سطحية فقط، وكانت ردة فعل الموظف منافية للحالة الأولى فإن هذا التأثير يكون سلبيا.

كما سجلنا نسبة 22.73% من الممتحنين أجابوا بأنها دائما ما تؤثر العلاقات مع الزملاء في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف، أما النسبة المتبقية الضئيلة 13.64% المتبقية من افراد العينة أكدوا على وجود تأثير لكن بشكل نادر.

ومنه يمكن القول بشكل عام أن العلاقات مع الزملاء تؤثر في أداء العامل لوظيفيته بالبلدية لكن يختلف هذا التأثير من موظف لآخر.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 13: الاتصال المؤسسي مع المسؤولين يوضح كافة المهام الخاصة بالموظف

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	32	76.19%
أحيانا	10	23.81%
نادرا	0	0%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول، نلاحظ أن النسبة الغالبة والعظمى من أفراد العينة والتي بلغت 76.19% أكدوا أن الاتصال المؤسسي دائما ما يوضح كافة المهام الخاصة بالموظف، أما النسبة المتبقية (23.81%) فأجابت بأنه في بعض الأحيان يساهم الاتصال المؤسسي في توضيح هاته المهام.

ويفسر هذا بمحدودية المهام الموكلة للموظف بالبلدية ، لذلك فالموظف لا يحتاج إلى التوجيه الكبير واليومي والرسمي حتى تتضح له مختلف المهام المنوطة به على غرار توفير الوثائق للمواطنين والمصادقة عليها وتنظيم العمل في مختلف المصالح ومحدودية الصلاحيات ، ومن الجانب الاداري فيكفي أن تتم الإشارة من طرف مسؤول المصلحة جانب اداري معين حتى يستجيب له الموظف معتمدين في هذا على أساليب الاتصال غير الرسمية ونقصد هنا الاتصال الشفهي بالدرجة الأولى.

لذلك يمكن القول أن الاتصال المؤسسي يوضح وينظم مختلف المهام الموكلة للموظف بالبلدية

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 14: تتصل الإدارة بالموظف أثناء تأديته لمهامه بطريقة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
منظمة	16	38.10%
عشوائية	26	61.90%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول، ملاحظ أن النسبة الكبرى من افراد العينة أجابوا بأن الإدارة تتصل بالموظف أثناء تأديته لمهامه بطريقة عشوائية، وقد بلغت النسبة هنا 61.90%، في حين النسبة المتبقية أكدوا على أن الإدارة تعتمد الأسلوب المنظم في اتصالها مع الموظف أثناء تأديته لمهامه.

ويفسر هذا إلى شيوع نوع الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة الذي يدخل ضمن إطار الاتصال المؤسساتي، فأصبح أمراً روتينياً سواء إذا كان نوع الاتصال صاعد أو نازل، أن لا تلجأ الإدارة إلى الطريقة الرسمية والمنظمة حتى تتواصل مع الموظف حتى وهو بصدد ممارسة مهنته، لأنهم لا يرون ضرورة لأن تطغى أساليب الاتصال الرسمي على طبيعة عملهم، وبالتالي فغالبية أفراد الفئة الممتحنة أجابوا بعشوائية الإدارة في التواصل.

على الرغم من أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 38.10% من أفراد العينة من أجابوا بأن عملية الاتصال منظمة، إلا أن هذا لا يعكس توجه أغلبية أفراد العينة لهذا الاقتراح.

وبالتالي فالغالب أن الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة تغلب عليه العشوائية على الرغم من تنظيمه في بعض الأحيان.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

المحور الثالث: مساهمة الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء ببلدية بئر العاتر  
الجدول رقم 15: الالتزام بالتوصيات الادارية يكون عن طريق:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
عدم التغيب بدون عذر	14	33.33%
الشعور بالمسؤولية أثناء تأدية العمل	28	66.67%
السعي لتحقيق أهداف المؤسسة	0	0%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الخاصة بهذا الجدول، نلاحظ أن النسبة الغالبة أجابت بأن الالتزام بالتوصيات الادارية يكون عن طريق الشعور بالمسؤولية أثناء تأدية العمل، حيث بلغت النسبة 66.67%، ويفسر هذا بأنه في معظم الأحيان يفرض على الموظف مسؤولية أكبر إذا ما وقع له ضغط في أداء مهامه نظرا لكثرة المواطنين أو تراكم المسؤوليات ، فيسعى هذا الموظف جاهدا لأن يطور روح المسؤولية لديه حتى يصل إلى ذروة العطاء الوظيفي بالبلدية، وهذا هو المراد من التوصيات الادارية بالدرجة الاولى في حين النسبة الباقية من أفراد العينة أكدوا على الالتزام بالتوصيات الادارية يكون عن طريق عدم التغيب بدون عذر، وقد بلغت النسبة هنا 33.33%، في حين لم تكن الاجابة الأخيرة والمتمثلة في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة بالمقنعة بالنسبة لهم ولهذا كانت النسبة منعدمة.

وبالتالي، فالضمير الوظيفي والشعور بالمسؤولية خلال القيام بالوظائف ببلدية بئر العاتر يعدان من أهم التوصيات التي توجهها الإدارة للموظفين.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 16: يتم التحكم في المواقف الطارئة أثناء العمل عن طريق:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
القدرة على معالجة المشكلة دون تدخل الآخرين	30	71.43%
طلب العون من الادارة أو الزملاء	12	28.54%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين ان نسبة 71.43% من المبحوثين أجابوا بأن لهم القدرة على التحكم في مختلف المواقف الطارئة التي قد يتعرضون لها وهذا عن طريق القدرة على معالجة المشكلة دون تدخل الآخرين، إذ أن الموظف الكفاء يستطيع السيطرة على ما يتعرض له من عقبات أثناء ممارسته لمهنته بالبلدية خاصة إذا تعلق الأمر بالفوضى داخل البلدية ، فالموظف المتمكن يستطيع التحكم في مثل هذه الحالات وهذا لعدة اعتبارات ابرزها عامل الخبرة، وايضا عامل السن، لذلك نسجل أن غالبية الموظفين يمتلكون القدرة على معالجة المشكلة دون المساعدة او تدخل الآخرين.

في حين فإن النسبة المتبقية المقدرة بـ 28.54% أكدوا على أنه يطلبون المساعدة من الآخرين في حالة وقوعهم في مواقف طارئة وهذا راجع إلى نقص الخبرة والتجربة بالنسبة لهم. وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الموظف بالبلدية له القدرة على السيطرة والتحكم في المواقف الطارئة التي قد يتعرض لها دون الحاجة إلى تدخل غيره .

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 17: يساهم التواصل مع الإدارة والزملاء في:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل	12	28.57%
إتمام المهام الموكلة على أتم وجه	14	33.33%
تبادل النصائح والتوجيهات والخبرات	16	38.10%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الملاحظ من نتائج هذا السؤال هو التقارب بين نسب الاجابات المقترحة، حيث نسجل ارتفاع نسبي بالنسبة لأفراد العينة الذين أفادوا بأن التواصل مع الآخرين بالمؤسسة يساهم في تبادل النصائح والتوجيهات والخبرات، وقد بلغت النسبة هنا 38.10%، وهذا نظرا لأهمية عملية الاتصال التي تفتح أمام تنوع الآراء واختلاف وجهات النظر من فرد لآخر وهذا حسب المواقف التي واجهها كل فرد على حدى وبالتالي يسمح هذا بتبادل الاستفادة بين أفراد المؤسسة الواحدة، كما سجلنا نسبة 33.33% من الممتحنين أجابوا بأن هاته المساهمة لكن لها الأثر في اتمام المهام الموكلة لهم على أتم وجه بفضل تبيان مختلف الوظائف الخاصة بكل عامل والتي تفرضها طبيعة العمل، أما النسبة الأقل المقدرة بـ 28.57% فعادة إلى أن هاته المساهمة تتمثل في تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل وعموما فاختلاف إجابات عينة الدراسة على المساهمة الفعالة لعملية الاتصال بين الإدارة والموظفين يعكس درجة الأهمية التي تكتسيها العملية الاتصالية بالمؤسسة.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 18: تقوم بالتخطيط المسبق للوظيفة قبل التوجه للعمل:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	0	%0.0
أحيانا	11	%26.19
نادرا	31	%73.81
المجموع	42	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن النسبة الغالبة من أفراد العينة المقدرة بـ %73.81 أكدوا على أنهم نادرا ما يقومون بالتخطيط المسبق قبل التوجه للعمل، إذ أن طبيعة العمل بالبلدية لا تحتاج إلى تخطيط وتحضير مسبق للمهام الموكلة أو المسؤوليات المحددة، حيث أن العمل يستوجب الاكتفاء فقط بالانشغال على اداءه داخل البلدية ولا يستدعي التحضير الخارجي المسبق

كما سجلنا نسبة %26.19 وهي النسبة الباقية من افراد العينة أكدوا بأنه أحيانا ما يقومون بالتخطيط المسبق قبل الشروع في أداء مهامهم

وبالتالي على العموم فمعظم الموظفين بالبلدية لا يقومون بالتخطيط المسبق قبل الذهاب للعمل

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

المحور الرابع: مساهمة الاتصال المؤسسي في تحسين جودة الأداء ببلدية بئر العاتر  
الجدول رقم 19: يساهم التواصل مع الآخرين في تحسين الخدمات المقدمة:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	66.67%
لا	2	4.76%
أحيانا	12	28.57%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول، سجلنا 66.67% من أفراد العينة وهي النسبة الغالبة من أكدوا على أن عملية التواصل مع الآخرين تساهم في تحسين الخدمات المقدمة في البلدية، في حين النسبة الباقية 28.57% أجابوا بأن هذه المساهمة تكون بين الحين والآخر. ومن نفوا ذلك تماما بنسبة 4.76% ويفسر هذا بأن التواصل مع الآخرين يتيح التنوع في مختلف الخبرات ووجهات النظر بالنسبة للموظفين وتجاربهم مع المواطنين والعمل بالبلدية ، لذلك فعند التعامل مع المواطن يكون للموظف معرفة سابقة على ما يمكن أن يصدر منه من تصرفات ويواجهها بالشكل المناسب ويتخذ لها الموقف الذي يليق بها. وعليه يمكن القول بأن التواصل مع الآخرين يساهم في تحسين الخدمات المقدمة في البلدية من وجهة نظر الموظفين.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 20: يساهم اهتمام الادارة بالموظف في:

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
العمل بكل ارتياح وفعالية في أداء المهام	28	58.32%
التزام الموظف بالتقيد بما تمليه الادارة	6	12.50%
المحافظة على الانضباط داخل البلدية	14	29.17%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق، نلاحظ تنوع في إجابات عينة الدراسة، والنسبة الغالبة عادة للاقتراح الأول (58.32%) حيث يرى أفراد العينة أن الاهتمام الذي تبديه إدارة البلدية من شأنه مساعدة الموظف على العمل بكل ارتياح وفعالية، كما أنه يخلق الجو الملائم ويمثل البيئة الخصبة التي يجد فيها الموظف كامل راحته حتى تطون الخدمة التي يقدمها ذات جودة عالية، فلا ينشغل بأمر أخرى قد تشوش عليه أداء مهامه على أتم وجه وفعالية مطلقة.

في حين سجلنا نسبة 29.17% من أجابوا بأن المحافظة على الانضباط داخل البلدية يعد من ثمار اهتمام الادارة بالموظف وهذا لأن كل فرد بالبلدية على إطلاع بمختلف واجباته وهذا ما يثمر انتشار الاحترام المتبادل وبالتالي تحقيق الانضباط بالمؤسسة

أما النسبة المتبقية وهي النسبة الضئيلة المقدرة بـ12.50% فقد أجابوا بأن مساهمة اهتمام الادارة بالموظف تساعده على التقيد بما تمليه عليه الادارة وهذا غائب في الكثير من الأحيان ومنه يمكن القول بأن اهتمام الإدارة بالموظف يساهم على تبيان وظيفة كل فرد بالبلدية ويحافظ على الجو الملائم للعمل بالنسبة للموظف بالدرجة الأولى حتى يكون معطاء ومرتاحا في اداء عمله.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 21: التواصل بين الموظفين فيما بينهم ينمي مختلف الكفاءات الخاصة بهم

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
دائما	26	61.90%
أحيانا	11	26.19%
نادرا	5	11.90%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

سجلنا من خلال نتائج الجدول أن النسبة الغالبة من افراد العينة أكدوا بأنه أحيانا تنمي عملية تواصل بين الموظفين فيما بينهم مختلف الكفاءات الخاصة بهم، وقد بلغت هاته النسبة 61.90% من افراد العينة، وهذا لعدة اعتبارات نذكر منها أن الموظف دائما ما يسعى إلى تطوير كفاءته وتحسين جودة تقديمه للخدمات للمواطنين، كما يسعى دائما إلى الوصول إلى درجة مثالية من اداءه لمهنته، وبالتالي فالتواصل والاحتكاك مع الزملاء والآخرين ممن يتمتعون بالكفاءة من شأنه فتح الباب أمام الاستفادة الواسعة بالنسبة له، وهذا أيضا ما ذهب إليه نسبة 26.19% من افراد العينة، غير أن النسبة الضئيلة من أفراد العينة المقدرة بـ 11.90% أكدوا على ندرة هذه الأمر وعلى العموم يمكن القول بأن التواصل بين الموظفين من شأنه المساهمة في تنمية وتطوير مختلف الكفاءات الخاصة بهم.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

الجدول رقم 23: كيف يكون تأثير الاتصال المؤسساتي على أداءك ؟

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
تخفيف الضغط الوظيفي	22	57.89%
تخفيف الضغط النفسي	12	31.58%
الشعور بالانتماء	48	10.53%
المجموع	42	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن النسبة الغالبة من أفراد العينة المقدرة بـ 57.89% أكدوا على تأثير الاتصال المؤسساتي على أداءهم يكون عن طريق تخفيف الضغط الوظيفي، فالحجم الساعي الكبير نسبيا للموظف مقارنة بالأجر الذي يتقاضونه من شأنه بعث الضغط الوظيفي لديهم، وبالتالي عندما يرى الموظف حجم المهام الملقاة على كاهله مقارنة بالمقابل المادي الضعيف نسبيا يجعله بحاجة إلى ما يخفف عنه هذا الضغط، ولعل الاتصال مع الآخرين قد يتيح فسحة لذلك.

كما سجلنا نسبة 31.58% من افراد العينة أكدوا بأن هذا الضغط يكون نفسيا، لأنه عادة ما يرتبط بالحياة الشخصية للموظف وبالتالي تتأثر نفسيته بسبب مختلف التراكمات التي تسببها المسؤوليات الملقاة على عاتقه.

في حين النسبة الضئيلة من افراد العينة المقدرة بـ 10.53% من أفراد العينة أجابوا بأن الاتصال المؤسساتي بالبلدية ينمي فيهم الشعور بالانتماء وهي من بين إيجابيات الاتصال المؤسساتي وبالتالي على العموم تتنوع تأثيرات الاتصال المؤسساتي من موظف لآخر، لكن أبرزها تخفيف الضغوطات الوظيفية والنفسية لديهم.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

### نتائج المحور الأول: ماهية الاتصال المؤسساتي داخل البلدية

- تتم عملية الاتصال بالبلدية لكن تختلف من حين لآخر حسب متطلبات الموظفين وحسب ظروف العمل.
- الاتصال الشفهي هو الأداة الغالبة بالنسبة للاتصال المؤسساتي بالبلدية محل الدراسة
- تتوافق الوسيلة الاتصالية مع طبيعة العمل التي تفرض على الموظف بالمؤسسة
- غياب الاتصال المنظم وتميز العملية الاتصالية بالعشوائية في المؤسسة محل الدراسة

### المحور الثاني: المعوقات التي تواجه الاتصال المؤسساتي داخل البلدية

- اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل لا تؤثر سلبا على العلاقات فيما بين الموظفين عينة الدراسة.
- العلاقات مع الزملاء لا تؤثر في أداء الموظف لوظيفته بالمؤسسة
- الاتصال المؤسساتي يوضح وينظم مختلف المهام البيداغوجية للموظف
- الاتصال المؤسساتي بالبلدية تغلب عليه العشوائية على الرغم من تنظيمه في بعض الأحيان.
- التعليمات التي تصدر من الإدارة للموظفين تكون في الغالب واضحة وإن شابها بعض الغموض في بعض الأحيان.

### المحور الثالث : مساهمة الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء بالبلدية

- الضمير الوظيفي والشعور بالمسؤولية خلال القيام بالوظيفة بالبلدية يعتبران من أهم التوصيات التي توجهها الإدارة للموظف.
- الموظف له القدرة على السيطرة والتحكم في المواقف الطارئة التي قد يتعرض لها بالبلدية دون الحاجة إلى تدخل غيره .
- فمعظم الموظفين لا يقومون بالتخطيط المسبق قبل الذهاب إلى الوظيفة
- التواصل مع الآخرين يكتسي العديد من المميزات من بينها تفعيل التجاوب الايجابي نحو الوظيفة وكذا مع المواطنين

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

### المحور الرابع: مساهمة الاتصال المؤسسي في تحسين جودة الأداء بالبلدية

- اهتمام الإدارة بالموظف يساهم على تبيان وظيفة كل فرد بالمؤسسة ويحافظ على الجو الملائم للعمل بالنسبة له بالدرجة الأولى حتى يكون معطاء ومرتاحا في اداء عمله.
- التواصل بين الموظفين من شأنه المساهمة في تنمية وتطوير مختلف الكفاءات الخاصة بهم.
- تتنوع تأثيرات الاتصال المؤسسي من موظف لآخر، لكن أبرزها تخفيف الضغوطات الوظيفية والنفسية لدى الموظفين.
- يساهم الاتصال المؤسسي بفعالية في تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق تبادل مختلف وجهات النظر وفتح مجالاً للحوار وتنوع الآراء

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة:

نخلص من خلال هاته الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي أن الاتصال يعد من أهم المكونات التي تتميز بها البيئة الداخلية بلدية بئر العاتر، حيث يتميز بتأثير مهم على أداء الموظفين والادارين على حد سواء، ونخص بالحديث هنا الاتصال المؤسسي، فتوفير مختلف الوسائل الاتصالية على غرار الاتصال الشفهي والكتابي من شأنه رفع درجة الاهتمام للعملية الاتصالية بالبلدية، كما اتضح ايضا الدور الفعال للاتصال المؤسسي في تحسين وزيادة الفعالية بالنسبة لأداء الموظفين، حيث أن الاتصال المؤسسي يعزز من تنمية الكفاءات الخاصة بالموظف وتطويرها وكذلك تخفيف الضغوطات الوظيفية عن طريق تبادل المعلومات وفتح المجال للحوار وتنوع الآراء والوقف على الانشغالات وتحسين بيئة العمل للموظف بالبلدية

### التوصيات:

من بين جملة التوصيات التي نقترحها ما يلي:

- ضرورة تشجيع عملية الاتصال داخل البلدية من خلال التنوع في المهام والتحسين المستمر لمختلف أدواته
- السهر على تخفيف الضغط على الموظفين بالبلدية حتى تكون لديهم مردودية جيدة وأداء مثالي

قائمة المصادر  
والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، الاردن ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2013
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983
3. توفيق عبد المحسن : تقييم الاداء مدخل لعلم جديد، مصر ، دار النهضة العربية ، ط1 ؛ 1990
4. حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، المكتتب الجامعي الحديث ، 1990
5. حمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969
6. حمزة الجبالي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، الاردن ، دار الاسرة للإعلام ودار العلم والثقافة للنشر ، 2016
7. خضر كاظم محمود ، موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، ثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008
8. خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997
9. الدحلة فيصل عبد الرؤوف : تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم و اساليب القياس و النماذج ، عمان ، 2001
10. ريم بنت عمر ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز السعودية ، 2013
11. سيد فهمي محمد، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2006
12. عاشور احمد صقر : السلوك الانساني في المنظمات، مصر ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، 2005 .
13. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991
14. علي فلاح الزعبي : مبادئ الإدارة الأصول والاساليب العلمية ، الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2013

## قائمة المصادر والمراجع

15. غربي علي و اخرون : تنمية الموارد البشرية ، مصر ، دار النصر للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009
16. فوزي غرابية واخرون : اساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، الاردن، دار وائل للنشر، ط3 ، 2002
17. محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، القاهرة، 1995
18. محمد حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الكويت، 2003
19. مدحت محمد ابو النصر : الاداء الاداري المتميز ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2012.
20. المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004
21. ناصر دادى عدوان، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004
22. نزار عوني اللبدي : تنمية الاداء الوظيفي والاداري ، الاردن ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015.
23. هناء حافظ بدوي، وسائل الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمجتمعات النامية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001
- الرسائل الجامعية:
1. قصير امال ، اليات تحديث الادارة المحلية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم القانونية ، تخصص قانون اداري ، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ، 2020/2019
2. نادر حامد عبد الرزاق : تقييم الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير جامعة الازهر غزة ، 2010
- المقالات العلمية
1. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006

## قائمة المصادر والمراجع

2. بلقاسم بن روان، "إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية: المؤسسة كنسق"، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، العدد 3، 1996

3. عبد الرزاق بن علي وهدى شهيد، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على أداء العاملين في شركة الساورة للإسمنت ببشار، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية ، جامعة الوادي ، الجزائر، مجلد22 ، العدد 02 ، 2019

الملتقيات:

1. جمال سالم، منظومة الإتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أبريل 2002

المواقع الإلكترونية

1. /http://almany.com/ar/dict/ar-ar

الملاحق

**الملحق رقم 01: استمارة استبيان**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي



## استمارة استبيان

- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص: اتصال تنظيمي

### بعنوان

## دور الاتصال المؤسسي في أداء العمال

دراسة ميدانية حول الإدارة المحلية لبلدية بئر العاتر

من اعداد الطالبة:

فرج رانية

**ملاحظة:** نرجو منكم ملاءمة هذه الاستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية وصدق ، وهذا مساهمة منكم في إنجاز البحث مع العلم ان المعلومات التي تصرحون بها لن تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الأخير نشكركم على تعاونكم

## محور بيانات عامة

1. الجنس:

ذكر -  أنثى

2. السن:

أقل من 25 سنة  25-30 سنة

31-35 سنة  36-40 سنة

أكثر من 40 سنة

3. المؤهل العلمي:

جامعي  ثانوي  تكوين مهني

4. الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات

11-15 سنوات  16 سنة فما فوق

## المحور الأول: ماهية الاتصال المؤسسي داخل المؤسسة التربوية

5. هناك اتصال بين الموظفين في البلدية؟

نعم

أحيانا

لا

6. ما هو نوع الاتصال المستعملة بشكل مكثف بالبلدية؟

الشفوية

الكتابية

الالكترونية

7. الوسيلة الاتصالية المستخدمة تتوافق مع طبيعة العمل؟

دائما

أحيانا

أبدا

8. هناك تواصل منظم بين الموظفين بالبلدية؟

- نعم
- لا
- أحيانا

9. هل تلتقي بزلاء العمل خارج البلدية؟

- نعم
- لا
- أحيانا

المحور الثاني: معوقات الاتصال المؤسسي بالبلدية

10. تؤثر اللقاءات المتكررة مع الزلاء خارج العمل سلبيا على العلاقات فيما بينهم؟

- نعم
- أحيانا
- لا

11. تؤثر العلاقات مع الزلاء في طريقة تأدية العمل بالنسبة للموظف؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

12. الاتصال المؤسسي مع المسؤولين يوضح كافة المهام الخاصة بالموظف؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

13. تتصل الإدارة بالموظف أثناء تأديته لمهامه بطريقة:

- منظمة
- عشوائية
- لا تتصل أبدا

المحور الثالث : مساهمة الاتصال المؤسساتي في تفعيل الأداء ببلدية بئر العاتر

14. الالتزام بتوصيات الإدارية عن طريق:

• عدم التغيب بدون عذر

• الشعور بالمسؤولية أثناء تأدية العمل

• السعي لتحقيق أهداف المؤسسة

15. أتحكم في المواقف الطارئة أثناء العمل عن طريق:

• القدرة على معالجة المشكلة دون تدخل الآخرين

• طلب العون من الادارة أو الزملاء

16. يساهم التواصل مع الادارة والزملاء في:

• تطوير المهارات والقدرات الخاصة بمزاولة العمل

• إتمام المهام الموكلة على أتم وجه

• تبادل النصائح والتوجيهات والخبرات

17. تقوم بالتخطيط المسبق للوظيفة قبل التوجه للعمل:

• دائما

• أحيانا

• أبدا

المحور الرابع: مساهمة الاتصال المؤسساتي في تحسين جودة الأداء ببلدية بئر العاتر

18. يساهم التواصل مع الآخرين في تحسين الخدمات المقدمة:

• نعم

• لا

• أحيانا

19. يساهم اهتمام الادارة بالموظف في:

• العمل بكل ارتياح وفعالية في أداء المهام

• التزام الموظف بالتقيد بما تمليه الادارة

• المحافظة على الانضباط داخل المؤسسة

20. التواصل بين الموظفين فيما بينهم ينمي مختلف الكفاءات الخاصة بهم

دائماً •

أحياناً •

أبداً •

21. كيف يكون تأثير الاتصال المؤسساتي على أداك ؟

تخفيف الضغط الوظيفي •

تخفيف الضغط النفسي •

الشعور بالانتماء •

## ملخص الدراسة:

سعيًا من خلال هذه الدراسة التعرف على تأثير تقنيات الاتصال المؤسسي على أداء العاملين بالإدارة المحلية، فكانت بلدية بئر العائر مكان الدراسة الميدانية، واخترنا عينة مكونة من 42 فردًا، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في تحليل نتائج الدراسة، إضافة إلى استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وخلصنا في الأخير بشكل عام إلى أن عملية الاتصال المؤسسي تلعب دورًا هامًا وتكتسي أهمية كبيرة سبيل تسهيل أداء العاملين بالإدارة المحلية ببلدية بئر العائر وهذا من خلال التقنيات والأدوات الاتصالية التي تتيحها طبيعة الاتصال المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال المؤسسي، أداء العاملين، الإدارة،

## Abstract:

Through this study, we sought to identify the impact of institutional communication techniques on the performance of workers in the local administration. The municipality of Bir al-Ater was the place of the field study, and we chose a sample of 42 individuals, as we relied on the descriptive approach in analyzing the results of the study, in addition to the questionnaire as a tool for data collection. Finally, we concluded in general that the process of institutional communication plays an important role and is of great importance in order to facilitate the performance of workers in the local administration in the municipality of Bir al-Atir, and this is through the techniques and communication tools provided by the nature of institutional communication.

**Keywords:** institutional communication, employee performance, management,