



جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نظام LMD في العلوم الاجتماعية  
التخصص: تنظيم و عمل

# الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة- تبسة-

إشراف الأستاذ:

د - جبلي فاتح

إعداد الطالبتين:

- عبيد أحلام

- بن سودة هدى

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شاوي رياض	أستاذة محاضرة - ب -	رئيسا
جبلي فاتح	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
عبدلية أحمد	أستاذ مساعد - أ -	ممتحنا

السنة الجامعية

2019/2018



جامعة العمق الليبية - ليبيا -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مكتبة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نظام LMD في العلوم الاجتماعية  
التخصص: تنظيم و عمل

# الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة - ليبيا -

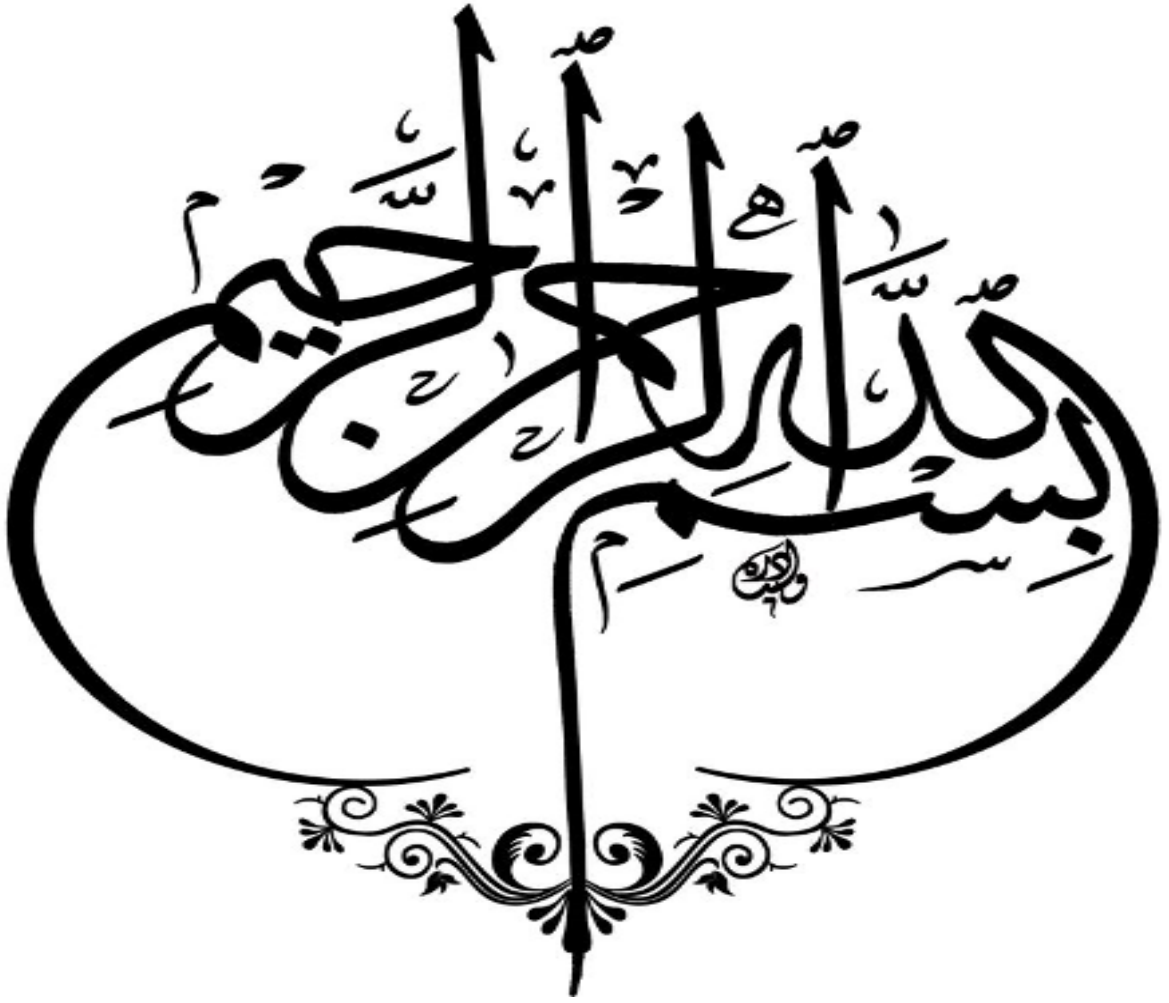
إشراف الأستاذ:  
د - جيلي فاتح

إعداد الطالبين:  
- عبيد أحلام  
- بن سودة هنى

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
شاهين رياض	أستاذة محاضرة - ب -	مُعَيَّن
جيلي فاتح	أستاذ محاضر - ب -	مُشْرِفًا ومُعَيَّن
عبدية أحمد	أستاذ مساعد - أ -	مُعَيَّن

السنة الجامعية  
2019/2018



قُرْأَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ \*  
قُرْأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ \* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ \* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمُ

صدق الله العظيم

سورة العلق الآية 1-5

# شكر و عرفان

الشكر لله تعالى توفيقه لن لتقديم هذا البحث المتواضع  
ثم الشكر لكل من كان له الفضل في مساعدتنا على  
إنجازه.

نتقدم بالشكر الجزيل الى جميع أستاذة علم  
الاجتماع ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

"جبلي فاتح"

الذي كان لنا نعم المعين والسند و على صبره الجميل  
ونسأل الله أن يجزيه عنا خيرا و أن يجعله فخرا لأهل  
العلم والمعرفة.



---

# الفهرس الأئكال

---



رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
64	الشكل رقم(1): توزيع العينة حسب الجنس	01
65	الشكل البياني رقم(2): توزيع العينة حسب السن	02
66	الشكل البياني رقم(3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
67	الشكل البياني رقم(4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	04
68	الشكل البياني رقم(5): توزيع العينة حسب مكان الإقامة	05
69	الشكل رقم(6): يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	06
70	الشكل رقم(7): يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة	07
71	الشكل رقم(7-1): يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة	1-7
72	الشكل رقم(7-2): يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال النازل	2-7
73	الشكل رقم(7-3): يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال الأفقي	3-7
74	الشكل رقم(8): يمثل توزيع العينة حسب أهم وسائل الاتصال التي يعتمدون عليها	8
75	الشكل رقم(9): يمثل توزيع العينة حسب أهم وسائل الاتصال التي	9

	يعتمدون عليها	
76	الشكل رقم(10):يمثل توزيع العينة حسب اتقان الوسائل الالكترونية	10
77	الشكل رقم(11):يمثل ماهي المهارات الواجب توفرها في الموظف لتحقيق الاتصال الفعال	11
78	الشكل رقم(12):يمثل توزيع العينة حسب الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإبصال التعليمات إليك	12
79	الشكل رقم(13):يمثل توزيع العينة حسب المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم	13
80	الشكل رقم(14):يمثل توزيع العينة حسب سبب إنتقائهم الوسائل التكنولوجية	14
81	الشكل رقم(15):يمثل توزيع العينة حسب ما تتماشى وسائل الاتصال	15
82	الشكل رقم(16):يمثل توزيع العينة حسب العلاقة بالإدارة العليا	16
83	الشكل رقم(17):يمثل توزيع العينة حسب العلاقة بالزملاء	17
84	الشكل رقم(18): يمثّل توزيع العينة حسب تشجيع المشرف أثناء العمل	18
85	الشكل رقم(19): يمثّل توزيع العينة حسب وجود تعاون بين الزملاء في العمل	19
86	الشكل رقم(20): توزيع العينة حسب ما إذا كان اهتمام الإدارة بالموظف تزيد من إخلاصه	20

87	الشكل رقم(21): توزيع العينة حسب ما إذا كانت عبارات الشكر تزيد من الأداء	21
88	الشكل رقم(22): توزيع العينة حسب القيام بأداء الأعمال الموكلة في وقتها	22
89	الشكل رقم(23): توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات	23
90	الشكل 24 يمثل توزيع العينة حسب تقييم نوع الاتصال الذي يستخدم في المؤسسة	24
91	الشكل 25 يمثل توزيع العينة حسب المشاركة في اتخاذ القرار	25
92	الشكل 26 يمثل توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات	26
93	الشكل 27 يمثل توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات	27
94	الشكل 28 يمثل توزيع العينة حسب سوء علاقتك بالآخرين يؤثر على إتقانك للعمل	28
95	الشكل 29 يمثل توزيع العينة حسب هل لديك رغبة في تغيير وظيفتك إلى مصلحة أخرى	29
96	الشكل 30 يمثل توزيع العينة حسب هل هناك صعوبات بين الزملاء أثناء عملية الاتصال	30
97	الشكل 31 يمثل توزيع العينة حسب هل هناك صعوبات بين الزملاء أثناء عملية الاتصال	31



98	الشكل 32 فمئل توزفء العفنة حسب اسءءلال الاءءماع بالءءارة للءءسس بصءوبة العمل	32
99	الشكل 33 توزفء العفنة حسب وءوء صءوبة فف الاءءصال بالءءارة	33
100	الشكل 34 توزفء العفنة حسب هل أن المشاكل المءءلقة بالءداء ءحل من ءلال الاءءصال بالءءارة	34
101	الشكل 35 توزفء العفنة حسب الغفاب عن العمل للضرورة القصوى	35
102	الشكل 36 توزفء العفنة حسب هل أن سوء علاءءك بالآخرفن ءؤءف إلى عدم ءءقق الءداء	36
103	الشكل 37 توزفء العفنة حسب المعوءاء الأكثر ءهءفءا لفعالفة الاءءصال بفن العمال	37
104	الشكل 38 توزفء العفنة حسب الاسءءءاء للءءضحفة من أجل مصلءة المؤسسة والزملاء	38
105	الشكل 39 توزفء العفنة حسب الءءمر عند ءءبفء ءءلفماء و الاءءراء الصارمة فف العمل	39



# فهرس الجداول



رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
78	الجدول رقم(1): توزيع العينة حسب الجنس	01
79	الجدول رقم(2): توزيع العينة حسب السن	02
80	الجدول رقم(3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
81	الجدول رقم(4): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	04
82	الجدول رقم(5): توزيع العينة حسب مكان الإقامة	05
83	الجدول رقم(6): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	06
84	الجدول رقم(7): توزيع العينة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة	07
84	الجدول رقم(7-1): توزيع العينة حسب نوع الاتصال الصاعد	08
85	الجدول رقم(7-2): توزيع العينة حسب نوع الاتصال النازل	09
85	الجدول رقم(7-3): توزيع العينة حسب نوع الاتصال الأفقي	10
86	الجدول رقم(08): توزيع العينة حسب أهم وسائل الاتصال التي يعتمدون عليها	11
86	الجدول رقم(9): توزيع العينة حسب أهم وسائل الاتصال التي يعتمدون عليها	12

87	الجدول رقم(10): توزيع العينة حسب اتقان الوسائل الالكترونية	13
87	الجدول رقم(11): توزيع العينة حسب المهارات الواجب توفرها في الموظف لتحقيق الاتصال الفعال	14
88	الجدول رقم(12): توزيع العينة حسب الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليكم	15
88	الجدول رقم(13): توزيع العينة حسب المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم	16
86	الجدول رقم(14): توزيع العينة حسب سبب إنتقائهم الوسائل التكنولوجية	17
86	الجدول رقم(15): توزيع العينة حسب مع ما تتماشى وسائل الاتصال	18
90	الجدول رقم(16): توزيع العينة حسب العلاقة بالإدارة العليا	19
90	الجدول رقم(17): توزيع العينة حسب العلاقة بالزملاء	20
91	الجدول رقم(18): توزيع العينة حسب تشجيع المشرف أثناء العمل	21
91	الجدول رقم(19): توزيع العينة حسب وجود تعاون بين الزملاء في العمل	22
92	الجدول رقم(20): توزيع العينة حسب ما إذا كان إهتمام الإدارة بالموظف تزيد من إخلاصه	23
92	الجدول رقم(21): توزيع العينة حسب ما إذا كانت عبارات الشكر تزيد	24

	من الأداء	
93	الجدول رقم(22): توزيع العينة حسب القيام بأداء الأعمال الموكلة في وقتها	25
93	الجدول رقم(23): توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات	26
94	الجدول رقم(24): توزيع العينة حسب تقييم نوع الاتصال الذي يستخدم في المؤسسة	27
94	الجدول رقم(25): توزيع العينة حسب المشاركة في اتخاذ القرار	28
95	الجدول رقم(26): توزيع العينة حسب الصعوبات في عملية الاتصال بالمؤسسة	29
95	أو لمشكلة مواجهتك حالة جدول رقم (27): توزيع العينة حسب في فورا تتصل بمن أمر في إستشارة	30
96	جدول رقم (28): توزيع العينة حسب هل لديك رغبة في تغيير وظيفتك إلى مصلحة أخرى	31
96	جدول رقم (29): توزيع العينة حسب هل لديك رغبة في تغيير وظيفتك إلى مصلحة أخرى	32
97	جدول رقم (30): توزيع العينة حسب هل هناك صعوبات بين الزملاء أثناء عملية الاتصال	33

97	جدول رقم (31): توزيع العينة حسب هل المشاكل الشخصية تأثر في عملية الاتصال بين العمال	34
98	جدول رقم (32): توزيع العينة حسب استغلال الاجتماع بالادارة للتحسيس بصعوبة العمل	35
98	جدول رقم (33): توزيع العينة حسب وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة	36
99	جدول رقم (34): توزيع العينة حسب هل أن المشاكل المتعلقة بالأداء تحل من خلال الاتصال بالإدارة	37
99	جدول رقم (35): توزيع العينة حسب الغياب عن العمل للضرورة القصوى	38
100	جدول رقم (36): توزيع العينة حسب هل أن سوء علاقتك بالآخرين تؤدي إلى عدم تحقيق الأداء	39
100	جدول رقم (37): توزيع العينة حسب المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصال بين العمال	40
101	جدول رقم (38): توزيع العينة حسب الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة المؤسسة والزملاء	41
101	جدول رقم (39): توزيع العينة حسب التدمر عند تطبيق التعليمات والالتزامات الصارمة في العمل	42

الإنسان كما قيل كائن إتصالي ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام الإتصال الذي إعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشري وتاريخ البشرية من عصور نقش الحجارة إلى بث الأقمار يمكن رصده متوازيا مع تطور وسائل الإتصال التي تربط بين الأفراد والجماعات، فالإتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الإستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الإتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الإتصال بيننا في البشر في مختلف أنحاء المعمورة وتطورت تبعا لتلك الأهداف الإجتماعية والثقافية والدوافع النفسية والحضارية والإقتصادية من وراء زيادة موجة الإتصال الإنساني والتبادل ونقل الأفكار والبيانات والفهم الكامل والملم لمحتوى أطر وعمليات الإتصال الإنساني.

كما أن الإتصال عملية حساسة ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة إستخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعا لاختلاف عملية الإتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الإتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الإتصالية والمعرفية في العالم في تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الإتصال وتأسيس صناعات وطنية إتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الإتصالات بكافة أنواعها مما زاد من فعالية الرسائل الإتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للإستفادة من مميزات الإتصالات بصفة عامة، والإتصالات في المنظمات الإدارية

سواء كانت إنتاجية أو خدمائية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الإتصال والإتجاه الفكري السائد في المنظمات، والحالة النفسية لطرفي الإتصال. ومهارات الإتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للإستفادة من مميزات الإتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

وتزداد أهمية الإتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمائية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والثقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من 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 التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه لعاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة وبقل من سوء التفاهم والإختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

ونظرا لتعاظم دور الإتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات العلائقية في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تنتجه تقنيات الإتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا مديريةية الشباب والرياضة تبسة للوقوف أو التعرف على علاقة الإتصال التنظيمي



بالأداء من وجهة نظر العمال، وتحديد معوقات الاتصال التي تخفض أو تحد من أدائهم الجيد داخل هذه المؤسسة.

وقد قسمنا بحثنا إلى أربع فصول

الفصل الأول: إطار مفاهيمي خاص بالإشكالية والفرضيات المتعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

أما الفصل الثاني المعنون ب: الاتصال التنظيمي تناولنا فيه عناصر وخصائص وأنواع الاتصال التنظيمي، وأساليب الاتصال الرسمي في التنظيم وأهميته وأهدافه والوظائف والعوامل والمعوقات.

والفصل الثالث تحت عنوان : الأداء الوظيفي ،والذي درسنا فيه مفهوم الأداء لغويا واصطلاحيا، ثم محددات الأداء الوظيفي،أنواعه وإبعاده ،وتقييمه وأغراض هذا التقييم .

أما الفصل الرابع : فهو دراسة ميدانية، استعرضنا فيها عينة الدراسة والمنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات وضمنها الاستمارة ودراسة السجلات والوثائق، ثم تحليل المعطيات البيانية وأخيرا التفريغ بين نظام الحجم الإحصائية **SPASS**.



# الفصل الأول الإطار المفاهيمي

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:
- 4- أهمية الموضوع
- 5- أهداف الدراسة
- 6- الدراسات السابقة:
- 7- تحديد للمفاهيم

## 1- الإشكالية

من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف الباحثين والمختصين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا، ألا وهو الاتصال وبإمكاننا القول ووصفه بنشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح المعمورة، وإن اختلفت الطرق والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالرقص والطبول والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، هذا كله من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الاستقرار والأمن.

فالالاتصال ضرورة حضارية، إنسانية واجتماعية، والإنسان هنا بحاجة إليه في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى الغذاء والأمن، والسكن بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات، إذن يمكننا القول بأن الاتصال يفرز ويقوي ويطور العلاقات الإنسانية في المجتمع، اليوم ومع تطور الاتصال أصبح أكثر تعقيدا، لأنه شهد عالما الرقي الحضاري والتكنولوجي ومواكبة عصر المعلومات.

فتحظى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة في ما بين الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي، هذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات يلعب دور هام داخل المنظمات فلا يمكن دراسة السلوك للأفراد في المنظمات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال، فهو بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليتها.

إن الاتصال التنظيمي ليس بمجرد تبادل في المعاني بل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد فهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي في عمل المنظمات باعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية وإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل المنظمات القرن "21" ولا يتخذ بمجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

فالأفراد هو العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات مواجهة التحديات التي ترفضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي التي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء الجيد المالي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين لتحقيق أهداف مسيطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو المدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها اقتصادية أو خدمتية، ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجمة، إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي عند العمال محور دراستنا هذه التي تقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية للمؤسسة مديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة وتحديد مدى علاقتها بأداء العمال في هذه المؤسسة من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف أو الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم على الإتيار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقديمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام القائم بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورقبها ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الجزائرية ؟

وعليه فإن دراستنا تتطرق من التساؤلات التالية:

- 1- ماهي وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر تأثيرا على أداء العاملين ؟
- 2- كيف يؤثر الإتصال التنظيمي المستخدم بأشكاله الثلاثة على أداء العاملين في المؤسسة مجال الدراسة ؟
- 3- ماهي معوقات الاتصال التنظيمي الأكثر تأثيرا على أداء العاملين في المؤسسة ؟
- 2- فرضيات الدراسة

- تؤثر وسائل الاتصال التنظيمي الشفاهية بشكل كبير على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- تؤثر أشكال الاتصال التنظيمي ( صاعد افقي والنازل ) تأثيرا إيجابيا على أداء العاملين مؤسسة مجال الدراسة .
- يواجه الأداء معوقات اتصالية ( تنظيمية ونفسية ) متعلقة بالعمال تؤثر عليه.
- 4-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

#### أسباب ذاتية :

يمكن حصرها في نقطتين :

- الرغبة الشخصية والميل الذاتي لموضوع الدراسة والمواضيع المتعلقة به .
- ارتباط هذا الموضوع بتخصصي الذي أدرس فيه .

#### أسباب موضوعية :

وتتمثل في :

- إعتبار الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من أهم مميزات تكافئي فريق العمل من أهم النقلات التي شهدتها بيئة الأعمال مؤقتا .
- محاولة إيجاد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمات.
- معرفة وتوضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقتها بأداء عمالها.
- الوقوف على بعض المعوقات أو المشاكل التي تواجه العاملين في الاتصال بالإدارة.

#### 4- أهمية الموضوع

- تتمثل هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعاجله:
- تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية.
- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا التنظيمية.
- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة.
- التعرف على أهم أنواع الاتصال المستخدم في المؤسسة وتأثيره على أداء العاملين.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسسة الشباب والرياضة، وتأثيرها على أداء العاملين.

#### 5- أهداف الدراسة

يمكن القول أن الهدف من الدراسة يجريها الباحث يسعى من خلالها إلى توضيح الواقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية والدور الذي يمكن أن تلقيه في تحسين وترقية الأداء خلال الجوانب المتعلقة بما يلي:

- إنجاز وأداء الأعمال في مختلف مستويات العمل.
- التنسيق على مستوى الأنشطة والأجهزة المختلفة.
- الرقابة والمتابعة.
- تقويم نتائج الأعمال والقرارات.

**6- الدراسات السابقة:**

إن موضوع الإتصال التنظيمي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين ف المنظمات وبالرغم من ظهور دراسات حديثة إلا أنها تشكو من إنعدام إطار نظري موحد لموضوع الإتصال التنظيمي . وقد ركز الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع على دراسة إتجاه الإتصالات داخل المؤسسة وأهمل محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الإتصال، وإذا كانت الدرايات الأجنبية قليلة فيما يخص الإتصال التنظيمي كمتغير مستقل وارتباطه بالأداء الوظيفي كمتغير تابع فإن الدراسات العربية في هذا الموضوع أكثر ندرة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية، ودراسات عربية تناولت وصف وتشخيص طبيعة الإتصال في التنظيم الصناعي.

**ب-الدراسات العربية:****1-دراسة محمد علي محمد 1978:**

إنطلقت هذه الدراسة من موضوع الإتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصوات والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي: ولقد اعتمد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجميع البيانات وهي:

\***الملاحظة المباشرة:** وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المجتمع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

\***المقابلة الحرة:** وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

\***الاستمارة :** إستخدم عينة مشكلة من عمال أربعة مصالح وذلك للكشف عن طبيعة نظام

الاتصال.والأداء الوظيفي

ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الإتصال التي تنشأ حول الإستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

أما فيما الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عنهم عن عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الإتصال.

فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغيرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الإقناع، وكرد فعل لذلك فضل العمال الإحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من ان شكاويهم لم يتلقى أية عناية.

أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد مع شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم اكتراثهم بالمنشورات ومن ثم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات إلى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب بعض إلى استقبال المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب إعتمادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات على اعتماد الأمين في حصولهم على معلومات على زملائهم، أكثر من اعتمادهم على مشرفيهم، وقد تمكنت الدراسة كذلك من



الكشف من قنوات أخرى للإتصال منها الإعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الإتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الإتصال بالإدارة العليا متى وان كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لان مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى إدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الإتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الإتصال كلما إنخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

ولقد استخلص (محمدلا علي محمد) في دراسته إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيم بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال، وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

## 6- تحديد للمفاهيم

**الاتصال:** عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية، إنسانية.

**الاتصال التنظيمي:** هو عملية إدارية اجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق لتماسك بين الوحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

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

# الفصل الثاني الإتصال التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الاتصال
  - 2- عناصر الاتصال
  - 3- خصائص الاتصال
  - 4- أنواع الاتصال التنظيمي
  - 5- أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم
  - 6- أهمية الاتصال التنظيمي
  - 7- أهداف الاتصال التنظيمي
  - 8- وظائف الاتصال التنظيمي
  - 9- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي
  - 10- معوقات الاتصال التنظيمي
- خلاصة الفصل

**تمهيد**

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

ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة فهو يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها، فالإتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي إذ ينعكس ذلك إيجابا على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الاتصال وعناصره وأنواعه من خلال الاتصال الرسمي واللا رسمي، وكذلك طرقه بالإضافة إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وتطول في الأخير إبراز معوقات الاتصال التنظيمي وذلك من أجل تجنبها أو التقليل منها أو معالجتها.

### 1- مفهوم الاتصال

يعتبر الاتصال عملية جوهرية لسائر المنطوقات، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال حصاري أو انعزال اجتماعي، ونظراً لأهمية الاتصال فقد حظرت الاهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، ويمكن الوقوف على مفهوم الاتصال من خلال:

#### 1-1 المعنى اللغوي

يقال كان على اتصال به أي علاقة ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق وتقارب واشتراك<sup>1</sup>.

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه: أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى<sup>2</sup>.

في حين عرفها مختار القاموس بأنها: وصل الشيء بالشيء وصلاً معني، نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر، بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين<sup>3</sup>.

#### 1-2 المعنى الاصطلاحي

يعرفه ناصر محمد العديل بأنه: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه<sup>4</sup>.

كما عرفه قاموساً إلى سفورد بأنه: نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة<sup>5</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار، وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

### 1-3 الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال التنظيمي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال التنظيمي بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها<sup>6</sup>.

1 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت-لبنان، ط5، 2001، ص 73.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 306.

3 - سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.

4 - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 164.

5 - محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص 178.

6 - خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 116.

والاتصال التنظيمي هم ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

فالالاتصال التنظيمي يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلالها تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها.

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بقية التأثير على السلوك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهاما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

كما يعتبر عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها. فالالاتصال إذن يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 226.

## 2- عناصر الاتصال

من خلال التعريفات السابقة لعملية الاتصال، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية، وتتمثل هذه العناصر في: الرسل، الرسالة، الوسيلة المستخدمة والمستقبل أو المرسل إليه، ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي<sup>1</sup>:

### 2-1 المرسل

هو الشخص الذي يود أو مجموعة الأشخاص الذين يودون نقل الرسالة إلى طريق آخر، ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات، وتهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه عن هذه الأفكار، كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخليفته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة، ولاشك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنه تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.

### 2-2 الرسالة

وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والمصافحة.

وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد، كما أن الرسالة تتضمن معاني خفيفة أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة، وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة<sup>2</sup>.

### 2-3 الوسيلة

تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا في فهم الرسالة المرسلة، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه أو المستقبل. كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقالات الشخصية والاجتماعية والهاتف والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات، كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات والدوريات والفاكس واللوائح وإجراءات العمل<sup>1</sup>.

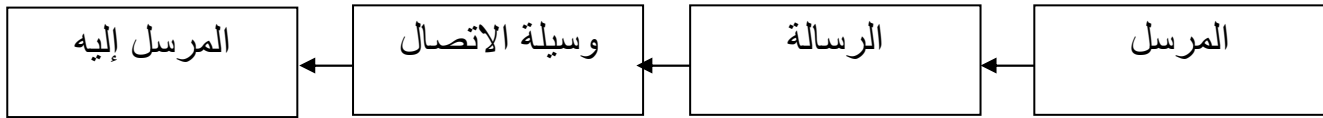
<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 307.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 309.

ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها، فهناك الوسائل الرسمية وهناك الوسائل غير الرسمية، والوسائل الرسمية هي تلك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل ويعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل الأحاديث الودية والمناقشات أثناء فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء كانت رسمية أو غير رسمية ضرورية في عمليات الاتصال الإنساني في منظمات العمل.

## 2-4 المرسل إليه (المستقبل)

وهو الشخص الذي يستقبل أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل: السمع والبصر والشم والذوق واللمس، ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات، ولاشك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها ويوضح الشكل التالي نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط<sup>2</sup>.



الشكل (1)

## 3- خصائص الاتصال: تتمثل خصائص الاتصال في:

### 3-1 استمرارية الاتصال

يمتد الاتصال من الماضي مار بالحاضر ومتجها نحو المستقبل، وليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة فاصلة، فهو جزء من حياة الإنسان يتدفق ويتغير كما تتغير بيئته، وكلما تدبر الإنسان وتغير من حوله ممن يتفاعل معهم، والحاجات الاتصالية للإنسان ليس ثابتة أو مستقرة، ولذلك فهي تحتاج للاستمرار إلى التوافق الذي يقوم على الخبرات والتجارب السابقة وعلى التوقعات المستقبلية.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 317.

وتعتمد استمرارية الاتصال على وضع "الأغذية المرتدة" وأخذ على تجاهل ردود الأفعال ونتائجها، فالإنسان يوجه أسئلة ويتوقع الإجابات وهو يتحدث إلى شخص ما ويتوقع استجابة منه، وعندما يستبدل استجابة معينة يمكنه أن يبني عليه اتصاله فيما بعد تبعاً لتكيفه تفسره لتغذية المرتدة التي استقبلها<sup>1</sup>.

### 3-2 قابلة الاتصال للتنبؤ

منذ أكثر من عشرين عاماً بدأ البحث في مجال الاتصال مع الآخرين، ثم حاول الدارسين فيما بعد القيام بتحليل وفهم ما يحدث داخل الشخص أثناء قيامه بفعل اتصالي، ثم ذهبوا إلى أن ما يحدث عندما تأتي رسالة أو معنى معينة من المصدر محدد وتصل إلى جمهور معين، مسألة قابلة للتنبؤ بها، وهذا يتفق مع ما ذكرنا من قبل من أن الاتصال ليس عملية عشوائية.

وهذا يمكن حصر أو اختصار الاتصال في النقاط التالية الثلاث وهي:

- الاتصال عملية ديناميكية وغير ستاتيكية.
- انه اشتراك ومشاركة في المعنى والدلالة.
- أنه عملية قابلة للتنبؤ<sup>2</sup>.

### 3-3 الاتصال يشكل نظاماً متكاملًا

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، تعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من المرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية، فإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فغن الاتصال يتعطل، أو يصبح بدون التأثير المطلوب<sup>3</sup>.

### 3-4 الاتصال قد يكون مقصود وقد لا يكون: وهذا يتمثل في أربع حالات:

- يرسل المرسل رسالته بقصد ويستقبلها المستقبل بقصد، وغالباً ما يكون الاتصال مؤثراً.

### 4- أنواع الاتصال التنظيمي

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

<sup>1</sup> - عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، 2012، ص 38.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 40.

<sup>3</sup> - منال هلال زاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار الميسر، عمان، 2012، ص 38.



#### 4-1 الاتصال الرسمي

وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة. كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية ويتخذ هاذ النوع من الاتصال أربع اتجاهات أو أشكال وهي:

##### 4-1-1- الاتصال النازل أو الهابط

وهو الاتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وللاتصال الهابط هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حيث يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين<sup>1</sup>.

##### 4-1-2- الاتصال الصاعد

ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى ويأتي مكمل للاتصال الهابط حيث لا تتوافر للعاملين جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين وأنه تم فهمها واستيعابها وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والتمثلة في<sup>3</sup>:

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

<sup>1</sup> - محمد يسري إبراهيم عيس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البطاش ستر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 317.

<sup>3</sup> - طريق شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعية، دار غريب، القاهرة، ص 289.

- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

#### 4-1-3- الاتصال الأفقي أو الجانبي

وبعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لأحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام<sup>1</sup>.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلتزم لاتخاذ بالإستناد إلى معلومات كافية<sup>2</sup>.

#### 4-1-4- الاتصال المحوري

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معي واحد، والذي يتمثل في: أنه يناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق<sup>3</sup>.

ومن خلال عرض أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سابقا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة وهذا ما يساعد على تسمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

#### 4-2- الاتصال غير الرسمي

إن للاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعني ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 317.

2 - عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع، ص 223.

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

خطوط السلطة الرسمية، وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال في بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية<sup>1</sup>.

إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب الهاوشورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، غذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

ويظهر هذا النوع من الاتصالات نتيجة عدم توافر مبدأ العدالة في المنظمة، وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين، وكذلك وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها، بالإضافة إلى رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة<sup>2</sup>.

فال اتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ينبغي على المنظمة أو مديرها الإستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال الغير رسمي.

وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

### 4-2-1 أهمية الاتصالات غير الرسمية

إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تكون لها نتائج ايجابية، وتكمل الاتصالات عبر القنوات الرسمية، كما يمكن أن تنتقل الأقاويل والإشاعات الهدامة التي تنظر بالمنظمة، ومن وسائل وسبل تقليل مثل هذه الأقاويل والإشاعات الكاذبة أن تقوم الإدارة جادة بتزويد العاملين بمعلومات فورية وصحيحة فيما يتعلق بالمواضيع والقضايا التي تهمهم.

فالعامل يحب أن يعرف وضعه الحالي وفي أي اتجاه هو سائر، كما أن إنشاء وإيجاد بيئة تنظيمية آمنة مستقرة حيث يشعر العاملون بأنهم مقبولون وآمنون يعمل على تقليل الإشاعات الكاذبة، كما يمكن التأثير على الاتصالات غير الرسمية من خلال الإعلانات المسبق عن

### 5- أساليب الاتصالات التنظيمي في التنظيم

للاتصالات عدة طرق منها الطرق مكتوبة، ومنها الطرق الشفهية:

#### 1-5 طرق الاتصالات المكتوبة: تتمثل هذه الطرق في:

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 318.

2 - سلمان محمود العميلين، نفس المرجع، ص 250.

- الأوامر والتعليمات: كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات.
  - الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
  - مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياساتها ونحو ذلك.
  - الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابت، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح.
  - التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.
  - لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.
- ويعتبر الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد، كما يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.

## 5-2 طرق الاتصال الشفهية

- تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية وتتمثل فيما يلي:
- إصدار الأوامر والتعليمات.
  - المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية النظر في الشكاوي.
  - نظام الاستشارات للعاملين كحل المشكلات ونحوها.
  - الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
  - البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
  - المؤتمرات.
  - الندوات.
  - الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعريف على المعلومات المرتردة<sup>1</sup>.
  - يرسل المرسل الرسالة بدون قصد ويستقبلها المستقبل بقصد كالمحدث على حديث خاص بين شخصين.
  - يرسل المرسل إليه بقصد ويكون المستقبل غير منتبه لها فلان يتفاعل معها.
  - يرسل الشخصين الرسائل ويستقبلانها بلا قصد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 319.

## 6- أهمية الاتصال التنظيمي

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

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل<sup>2</sup>.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفكار<sup>3</sup>.

ويمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، وبذلك يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يلي:

- 1- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث يسهم في نقل الأفكار والمفاهيم عبر القنوات الرسمية وتخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- 2- يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- 3- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.
- 4- يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية.
- 5- الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات.
- 6- تتم من خلال عملية الاتصال إطلاع القائد على نشاط مرؤوسه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبله لآرائه وأفكاره.
- 7- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك كالأنشطة المختلفة للمنظمة<sup>4</sup>.

1 - نفس المرجع السابق، ص 40.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 320.

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

4 - فاطمة بن عليان السفياي، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط آلية التربية، المملكة العربية السعودية.

## 7- أهداف الاتصال التنظيمي:

وفي هذا الصدد يورد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

7-1 تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

7-2 المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

7-3 التعبير عن المشاعر الوجدانية: تساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.

7-4 تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة<sup>1</sup>.

7-5 تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة<sup>2</sup>.

تعمل سياسة الاتصال على تسهيل الفهم والمواجهة والتنقل والتماسك، ولذلك فإن للاتصال أهداف وأعراض عدة تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة ودونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون عن بعضهم البعض لأداء مهامهم المستقلة.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه السلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات لاتخاذ قرار معين يحتاج الفرد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل وتنفيذ القرار<sup>3</sup>.

1 - هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزربطة، الإسكندرية، 2000، ص 54.

2 - صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) العدد الثاني والعشرين، 2014، ص 120-121.

3 - مذكرة تخرج لطالبة دياب سعد جبر المطرفي، فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مدير المدارس الابتدائية، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، قسم إدارة تربية والتخطيط، 2012، ص 27-28.

وهناك من يقسمها إلى:

- أهداف إدارية

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الاتصال الدور الهام، فالإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

- أهداف تعليمية

- اكتساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث<sup>1</sup>.
- أهداف اجتماعية: يهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم، وبشكل عام يمكن تحديد أهداف الاتصال في الآتي:
  - تبادل المعلومات.
  - تحقيق التفاهم والانسجام.
  - الفوز بتعاون الآخرين.
  - وضوح الأفكار والموضوعات والمضمون.
  - أداء الأعمال بطريقة أفضل.
  - منع حدوث الازدواجية أو التضارب في العمل من خلال التشاور، الإعلان، الترقية، الإقناع<sup>2</sup>.

8- وظائف الاتصال التنظيمي

تتمثل الوظائف الرئيسية التي يؤديها الاتصال في الوظائف التالية:

- 7-1 الوظيفة الإعلامية والإجبارية: وتتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والرسائل والبيانات والصور والحقائق والآراء من أجل فهم الظروف البيئية والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة.
- 7-2 وظيفة التنشئة الاجتماعية: وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع.

<sup>1</sup> - ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، من د. الهاشمي جامعة قسنطينة مجلة العلوم الإنسانية واجتماعية، العدد السابع، جانفي 2012، ص 4.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو نصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 20.

7-3 **وظيفة خلق الدوافع:** ويقصد بذلك أن الاتصال والإعلام يساهم في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات والتي تنتج نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

7-4 **وظيفة الحوار والنقاش:** يساهم اتصال في توفير وتبادل الحقائق الأزمنة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة.

7-5 **وظيفة التربية:** وتتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.

7-6 **وظيفة النهوض الثقافي:** يسعى الاتصال إلى نشر الأعمال الثقافية بهدف المحافظة على التراث والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإطلاق قدراته على الإبداع.

7-7 **وظيفة الترفيهية:** وتتمثل في إيداعه التمثيليات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه وتنسية الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.

7-8 **وظيفة التكافل:** وتتمثل في توفير العرض لكل الأشخاص بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجاتهم في التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معيشية الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم.

#### 9- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال التنظيمي: وتكمن فيما يلي:

8-1 **طبيعة العمل:** حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

8-2 **درجة التعقيد التنظيمي:** إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات.

8-3 **حجم المنظمة:** إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة، وتعقيدا لذلك يتضح في هذا الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي التضارب في هذه البيانات.

8-4 **اتجاهات في العمل:** إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسه، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها تحدد على حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات.

8-5 **عمر المنظمة:** كلما كانت المنظمة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها لان المطلب الملح في بداية أنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها



بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل فإن الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها<sup>1</sup>.

**10- معوقات الاتصال التنظيمي:** من الممكن تلخيص أهم معوقات الاتصال في الآتي:

**10-1 معوقات لغوية:** وتدور المعوقات اللغوية حول اختيار الألفاظ التي يتم استخدامها لنقل الرسالة، ذلك أن الاتصال لا يمكن أن يكون فعالاً ما لم يتم الاختيار السليم للألفاظ بحيث يتم فهم المقصود من الرسالة بسهولة بواسطة المرسل إليه.

**10-2 غياب المعلومات المترددة:** على الرغم من أن الاتصال من جانب واحد مثل المذكرات والمنشورات، يعد قليل التكلفة إلا أنه للأسف لا يسمح بالتمتع بالمعلومات المترددة من المستقبل إلى المرسل على عكس الاتصال ذو الجانبين يسمح بتوفير المعلومات المترددة بشكل فوري ولذلك الاتصال ذي الجانبين يعد أكثر دقة وفعالية من إتصال ذي الجانب الواحد.

**10-3 الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال:** إن فعالية الاتصال تتأثر بحد كبير بالاختيار الصحيح للوسيلة التي يتم استخدامها فينقل الرسالة إلا أننا سوف نقسم وسائل الاتصال إلى وسيلتين رئيسيتين هما الوسائل الشفوية والوسائل الكتابية وفيما يلي بعض الإشارات في هذا المجال:

أ- الاتصالات الشفوية تعد أكثر فعالية في الحالات التالية:

○ عن تأنيب المرؤوسين لأدائهم غير المرضي.

○ عند حل نزاع بين عدد من مرؤوسيك.

ب-الاتصالات الكتابية أكثر فعالية في الحالات التالية:

○ عند نقل معلومات تحتاج إلى تصرف في المستقبل.

○ عند نقل معلومات ذات طبيعة عامة.

**10-4 معوقات المقاطعة العادية لعملية الاتصال:** ومن أمثلة هذا النوع من المعوقات المكالمات التلفونية أو دخول الزائرين أثناء إجراء اتصال بين الرئيس ومرؤوسه.

**10-5 الاختلافات الثقافية والحضارية:** وهذا النوع من المعوقات يعد في غاية الخطورة عندما يكون من طابع عمل المدير الاتصال بأفراد أو جهات من دول أجنبية حيث أنه من الممكن أن يؤدي هذا الاختلاف إلى كثير من سوء الفهم وأحياناً إلى فقدان العملاء والأرباح.

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

**10-6 معوقات بسبب اختلاف المراكز في الهيكل التنظيمي:** وهذا النوع من المعوقات يعد من أخطر المؤثرات على كفاءة الاتصال وبالتالي كفاءة عملية اتخاذ القرارات في الدول النامية، وذلك أنه رغبة إرضاء المستويات الإدارية الأعلى ما يتم تحريف عملية الاتصال<sup>1</sup>.

كما توجد معوقات أخرى للاتصال والتي تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال.

**10-7 معوقات في الراسل:** يقع الراسل في عدة أخطاء عند اعتزازه اتصاله بالآخرين والتي تؤثر على المعلومات التي يود أن ينقلها الراسل، وهي عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات وعندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية، ويخطي عندما يعتقد أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي هو إليها.

**10-8 معوقات في الرسالة:** إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة وترميز المعلومات وتحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال فيخطئ الراسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة، وكذلك يخطئ عندما لا يتكلم بلغة يفهمها المرسل إليه.

**10-9 معوقات في وسيلة الاتصال:** إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال المحتوي للرسالة لطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في فشل الاتصال وعليه يجب أن يقوم الراسل بانتقاء وسيلة اتصال مناسبة، فيخطئ الراسل عندما يختار وسيلة اتصال لا تتناسب مع موضوع اتصال وكذلك عندما يختار وسيلة لا تتناسب مع أفراد قائمين بالاتصال.

**10-10 معوقات في المستقبل:** يقع المرسل إليه في الخطأ عن استقباله للمعلومات التي يرسلها الراسل وتتسبب به الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها الراسل.

**10-11 معوقات في بيئة الاتصال:** يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال مشوشا وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة:

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم، أو لا يفهم أهداف المنظمة.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته، أو وظيفة الطرف الآخر.
- عدم اتساع البيئة بالعدالة والثقة من قبل الرؤساء والمنظمة يحبط عملية الاتصال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 202-205.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، نفس المرجع السابق، ص 279-282.

## خلاصة الفصل

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، كما تعد الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم ببعض، كما تمثل أيضا أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها.

وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة وبالتالي يحقق الأفراد أهدافهم المنظمة ككل.

# الفصل الثالث الأداء الوظيفي

تمهيد :

- 1- مفهوم الأداء
- 2- الأداء الوظيفي
- 3- تقييم الأداء الوظيفي
- 5- أبعاد الأداء
- 4- خطوات تقييم الأداء الوظيفي
- 6- محددات الأداء
- 7- أنواع الأداء
- 8- العوامل المؤثرة في الأداء
- 9- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
- 10- أهداف عملية تقييم العاملين
- 11- معايير تقييم الأداء
- 12- مراحل تقييم أداء العاملين
- 13- طرق تقييم الأداء
- 14- الطرق الحديثة في تقييم الأداء
- 15- من يقوم بعملية التقييم
- 16- إجراء تنفيذ عملية التقييم
- 17- طريقة إعداد تقارير الأداء
- 18- كيف يتم اختبار المرؤوسين بنتيجة التقييم
- 19- تحديد مدة التقييم
- 20- الغرض من تقييم الأداء
- 21- معوقات تقييم الأداء العاملين

## تمهيد :

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات، وقد أجمعوا على الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة واعطاءه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى تحقيق أهم اهدافها ،ومن اجل تحقيق تلك الاهداف فان المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعدنا لتحقيق ميزة تنافسية ومن ابرز هذه الموارد ،المورد البشري الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذين يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والافكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية في هذا الفصل سنتطرق في الفصل الثاني الى ماهية الاداء الوظيفي من خلال التعرف على مراحل تطوره ومحدداته واهميته وانواعه بالاضافة الى ابعاده ونظرياته ،اما في المبحث الثاني فسنعرض الى الخلفية التاريخية لعملية تقييم الاداء وطرق تقسيمه وتحسينه كذلك ابراز اخطاء ومعوقات تقييم الاداء .

## 1 مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال:

### 1-1 المعنى اللغوي

- أداء الشيء: قام به
- أدى إليه الشيء: أوصله
- أداء / مصدر أدى / ف يالتجويد والألتقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبر والوضوح "من شروط نجاح الممثل حسن الأداء"<sup>1</sup>.

### 1-2 المعنى الاصطلاحي

يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة، وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة<sup>2</sup>. ويعرفه "حسن محمد" بأن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المعالم المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>3</sup>. ويعرفه "مصطفى عشوي" بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>4</sup>.

## 2-الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مجموعة من النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف وطبيعة تنقيته لهذه النشاطات، إذ يسعى العديد من المديرين لتقييم الأداء الوظيفي الخاص بالموظفين، سواء من خلال اعتماد أساس ربع سنوي أو سنوي، مما يساهم في مساعدة الموظفين على تحسين فتراتهم وأدائهم الوظيفي، ويعرف الأداء الوظيفي بأنه سلوك يسعى للوصول إلى هدف معين، وتختلف النظرة الإدارية

1 - مجموعة من العلماء والباحثين، الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، لبنان 1999 ص 65.

2 - حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في المنظور الإستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

3 - راوية حسن حمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، ص 200

4 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص 14.

للأداء الوظيفي حيث يتم التعامل معه بصفته قياساً لأداء الفرد، أو أداء مجموعة من الأفراد (فريق العمل)، أو أداء المنشأة بصفته وحدة واحدة.

### 3- تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي هو تحديد الإجراءات الصادرة عن فرد داخل بيئة العمل، ومن ثم دراسة نتائجها في حالة معينة، ويساعد تقييم الأداء الوظيفي على قياس مدى قدرة الفرد على الإضافة للمؤسسة أو العملاء، ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالشخص، من أجل تقديم حكم حول قدراته ومدى استعداداته للتطور.

من التعريفات الأخرى لتقييم الأداء الوظيفي: هو وسيلة تساهم في إصدار الأحكام الموضوعية على الموظفين، بهدف التأكد من قدرتهم على أداء المسؤوليات الوظيفية الخاصة بهم، والتحقق من تصرفاتهم وسلوكهم في العمل، ومدى التحسن الظاهر على أسلوبهم في أداء مسؤولياتهم الوظيفية<sup>1</sup>.

### 4- خطوات تقييم الأداء الوظيفي

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات، والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات.

**تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي:** وشتمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المطبقة.

- **اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي:** حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في المنشأة الواحدة إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.

- **توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي:** حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على الموظفين<sup>2</sup>.

1 - مجموعة من العلماء والباحثين، الاموسوعة العربية العالمية، ص 65.

2 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 14.

- وضع معايير مقارنة بشكل مسبق: حيث يعد الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعة التزام كل موظف مع أساسيات العمل، والتي يتم تحديدها بناء على معايير نوعية أو كمية، ووفقا لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل.
  - مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين: فقد لا يناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج، حتى يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي من أجل تحديد الاساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف.
  - تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل: حيث يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل، مما يؤدي زيادة كفاءة الأداء الوظيفي، ومن الأمثلة على هذه الجوانب طرق اتخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال والجوانب الفنية.
- ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل اتمام الوظيفة الموكلة له وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

#### 5- أبعاد الأداء

يشير الفرد للعمل إلى القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي<sup>1</sup>:

#### 5-1 كمية الجهد المبذول

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء بسرعة أو كمية في خلال فترة معبرة عن بعد الكمي للطاقة المبذولة.

#### 5-2 نوعية الجهد المبذول

يقصد بها مستوى الثقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأعمال لا يهم سرعة الأداء وكمية وإنما تهتم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس مدى مطابقة المنتج للمواصفات والتي تقيس مدى خلوه من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، ط1، 2003، ص 230.



3-5 نمط الأداء

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو الأنشطة المعينة أو مزيج من الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها .إللى حل أو قرار أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحص أو دراسة.

6- محددات الأداء

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجية من خلال توفير الأجواء المنتسبة والملائمة للفرد التي تجعله أكثر فعالية في أداء عمله، وأداء العاملين يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية تطرق إليها "أحمد صقر عاشور" خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته لأعلى الأداء وإدراكه على المحتوى عمله ولدوره الوظيفي....<sup>1</sup>

ويمكن صياغة هذا التعريف بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

ومن أجل فهم المعادلة السابقة نتطرق إلى كل عامل على حدى:

1-6 الدافع

يتناول الكثير من الباحثين موضوع الدافع من الجوانب مختلفة، وأهم من تعرض لمفهومه نجد "موازي" بحيث يرى أنه "رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدرة ف بالوقت مستخدما ما لديه من قوة ومثابرة واستغالية"<sup>2</sup>.

كما عرفه أيضا (ماكليلاند) بأنه "حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة وسرعة بأقل جهد وأفضل نتيجة"<sup>3</sup>.

1 - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 26.

2 - د. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الجزء الثاني، 2007، ص 302.

3 - د. مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 302.

## 6-2 القدرات

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة، حيث تعتبر القدرات من بين أهم العوامل المحددة للأداء فهي مرتبطة بالسرعة والدقة في الأداء وتشير القدرة إلى ما يستطيع الفرد إنجازه من خلال أعمال سواء فكرية أو عقلية.

## 6-3 إدراك الدور الوظيفي

يخضع الفرد في المنظمة لعدد من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرف العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يكسبه من تصرف كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل، وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتغيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المؤثرات، ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الإدراك يعني التصورات والانطباعات التي يعتقد الفرد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

يعتبر الأداء الفرد في عمله محصلة تفاعل دافعية للأداء مع قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وأدائه الوظيفي، ومن أجل تحقيق المستوى المرضي من الأداء لابد من توفير الحد الأدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء وهذا يعني أنه إذا بذل الفرد مثلاً جهداً فائقاً في عمله وكان يتمتع بدقارت فائقة ولكنه غير مدرك لدوره ولا يقمعه فإن أداء لا يفهمه بالضرورة لمن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير من العمل فإن هذا العمل لن يكون أبداً موجهاً في الطريق الصحيح، لذا فإن أداء الأفراد ينطلق من مدركاتهم وانطباعاتهم حول الشيء أثناء تأدية عملهم<sup>1</sup>.

## 7- أنواع الأداء

يمكن تقييم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر أو معيار الشمولية:

### 7-1 حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تقييم الأداء إلى نوعين هما الكلي والأداء الجزئي:

#### - الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

<sup>1</sup> - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

#### - الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

#### 7-2 حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعية الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

#### - الأداء الداخلي

ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد وفهم ينتج أساسا مما يلي<sup>1</sup>:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة استخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### - الأداء الخارجي

وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس مع الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

#### 8- العوامل المؤثرة في الأداء

لقد تعددت أساليب الباحثين عند تصنيفاتهم للعوامل المؤثرة على الأداء العمالي في المؤسسة الإنتاجية ومن أهمها:

- نجد الدكتور "عبد العزيز هيكل" قسم العوامل المؤثرة في المؤسسات الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات:

<sup>1</sup> - عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربي للكتاب، طرابلس، 1988، ص 96.

- مجموعة العوامل العامة.
- مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية.
- مجموعة العوامل الإنسانية<sup>1</sup>.
- أما الدكتور "علي السلمي" فقد صنفها ضمن مجموعتين:
- مجموعة العوامل التكنولوجية.
- مجموعة العوامل البشرية: والمتمثلة في التعليم والمعرفة، الخبرة، التدريب، التكوين النفسي والقدرة الشخصية<sup>2</sup>.
- بينما اعتمد "منصوري سعدان" على تقييم العوامل المؤثرة على الأداء الاقتصادي في الوحدات الإنتاجية إلى مجموعتين تتمثلان في:
- مجموعة العوامل الذاتية والمتمثلة في العوامل التنظيمية.
- مجموعة العوامل الموضوعية: تشمل العوامل الاجتماعية والفنية<sup>3</sup>.

## 9- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

لقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما للكثير من الدراسات التي بينت اتجاهات هامة ترمي مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيلا بتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية، فلقد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية مختلفة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية في أوروبا على تحفيز وتشجيع عدد من المفكرين والباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية للخوض في درجة مختلفة المشاكل التي كانت نتيجة لهذه التحولات محاولة إيجاد مختلف الصيغ والمقترحات التي تساعد في استثمار مختلف الموارد سواء البشرية أو المادية بصورة كافية من أجل التحكم في فعالية الأداء.

1 - محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، دار الفكر العربي، 1976، ص 158.

2 - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، ص 12.

3 - منصوري سعدان، تقييم وترشيد الأداء في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 1997، ص 16.

## 9-1 نظرية الإدارة العلمية (النموذج العلمي)

يستمد هذا النوع من الدراسات والأبحاث التي قام بها "تاييلور" وذلك من خلال التنظيم العلمي للعمل حيث سعى للبحث عن العقلانية وهذا من خلال التحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسات الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء وقد أكد "تاييلور" من خلال دراساته على ضرورة اختيار العمال وتدريبهم، واختيار العمل المناسب لكل منهم، لكي يستطيع أداءه بكفاءة وفعالية.

كما أشار إلى ضرورة تحقيق التعاون بين المديرين والعمال، وتقسيم المسؤول بين الجانبين، والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه، لأن مختلف هذه الإجراءات تؤدي إلى نقص التكلفة بالنسبة لصاحب العمل وإلى الزيادة العائدة للعمال<sup>1</sup>.

كما دأب زملاء "تاييلور" وأتباع مثل "جلبرت وأميرسون" على تصميم المصنع وتطبيق دراسة الحكم والزمن كلما كان هناك معا لا لتطبيقها واختلافوا طرق مختلفة للأجور أهمها (مكسبة بزيادة) الأجر حسب الإنتاج والأجر حسب القطعة حيث .... العامل على عدد القطع التي ينتجها ويزيد مكسبها بزيادة هذا العدد وقد أوضح "تاييلور" أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل يتطلب .... الأداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل، كما يرى تاييلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل بأدائه بفعالية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه.

ونفس السياق تبلورت طريقة اختيار تاييلور للعمال بطريقة عشوائية وغير علمية متجاهلا بذلك الفروق الفردية وما تحمله من قدرات ودوافع مختلفة من إنجاز الأعمال فإذا فشل العامل في أداء العمل كما يجب فصله تاييلور بطريقة تعسفية على أساس أن السرعة في إنجاز المعيار أو المقياس الذي يفصله يضع تاييلور الإنسان المناسب في المكان المناسب، كما أن الحافز ليس كفيلا بمفرده لرفع فعاليات الأداء وجعل العامل يعمل بفعالية أكثر.

ولكن رغم ما قدمه تاييلور لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء وبالتالي زيادة الأرباح فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كما له شأن بقية أدوات الإنتاج أي تجريده من الجوانب الإنسانية والاجتماعية مما أثر على أداء العامل ودوافعه وأدى إلى حدوث مشاكل سلوكية كالتغيب

1 - السيد علي شتى، النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، ج2، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص

والاستقالة ودوران العمل.... بالإضافة إلى ذلك تجاهل تايلور للظروف الفردية فقد تجاهل ما للقدرات والدوافع والفعالية في إنجاز الأعمال واختلافات أدائها من فرد إلى آخر.

### 9-2 نظرية التكوين الإداري (الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء)

اهتم "فايول" بوضع أساس وقواعد التنظيم الإدارية بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة لرفع الفعاليات الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي لتجسيد فعالية أكبر للأهداف التنظيمية، فدفع هذا التوجيه "فايول" إلى تحليل العملية الإدارية وتقسيم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز، باعتباره رائد تحليل العمليات أن أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا.

ولأجل تحقيق أعلى مستويات الفعالية وضع "تايول" مجموعة من المعايير والميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة:

- التأكد من أن التخطيط قد أعد بعناية كما يجب أن ينفذ بكل سرعة ودقة.
- وضع سلطة مفردة ومرشدة من تكامل التنظيم الإنساني والمادي وتحقيق الانسجام وتنسيق الجهود وإصدار القرارات الحاسمة والواضحة.
- إيجاد وسيلة فعالة للاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح.
- تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ومنح المكافآت العادلة.
- التأكد من تغلب المصلحة العام على مصلحة الافراد مع رقابة كما في التنظيم<sup>1</sup>، فلقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بانتماء جماعة تضمهم وشعوره بذاتية الحماسة ما ترتب عليها قواعد للسلوك متفق عليها في ما بينهم، هذه لها الأثر الواضح على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجياتهم، فمثلا عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج، ينبغي على الأفراد تغطيته، فكان الأفراد يمثلون لاتفاق الجماعة فلا يزيدون إنتاج عن هذا الحد رغم قدرتهم على ذلك وإلا خضع لدوافع وعقوبات الجماعة.

<sup>1</sup> - قباري محمد إسماعيل، علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في مؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص 90.

## 9-3 نظرية العلاقات الإنسانية (التنظيم الرسمي ورفع مستوى الأداء)

لقد قام "التون مايو" سلسلة من الدراسات الإنسانية خلال تجاربه التي كانت بدايتها في أحد مصانع النسيج في فيلاديلفيا، حيث ركزت على ظاهرة زيادة معدل دوران العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الإنتاج في المصنع.<sup>1</sup>

أما التجارب اللاحقة التي قام بها "مايو" في مصنع "الهاوتورن" شكلت القاعدة الأساسية التي أشتد عليها في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية، ولقد ركزت هذه التجارب على إظهار الآثار السلبية التي سببها ظروف العمل ومعنويات العاملين لزيادة معدلات الإنتاج ورفع فعالية الأداء، فنقطن "مايو" في خضم تحليلاته التنظيمية إلى وجود غير مادية تؤثر على أداء العاملين، فإنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو الملائم السائد بين عمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية، وبمدى قدرة المدير على تحضير وإدماج أهداف المؤسسة.

وبهذا يعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشغيل السلوك الإنساني وبلورته في الواقع التنظيمي، فالعامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط، إنما يتأثر سلوكه بالحوافز المعنوية أيضا في إطار تجسدا أهمية التنظيم اللارسمي - تشكيل اجتماعي غير رسمي - على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموما إذ يستند هذا التشكيل الاجتماعي في ما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة إذ يلعب دورا في رفع مستويات الأداء، فالجمعيات غير الرسمية لها تأثير واضح على تحديد معدلات الإنتاج ما تمارس ضغط على العامل الكسول ليرفع من مستوى أدائه.

## 9-4 المنظور النظمي وفعالية الأداء

يعتبر مدخل النظم من أبرز المداخل التي تركز على عدد من الأسس العلمية في دراسة التحاليل التنظيمية بالنظر للتنظيم على أنه مجموعة أجزاء متداخلة ومتراصة تتحرك ضمن كيان واحد، وترتبطها علاقات متبادلة تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة فلا يمكن النظر إلى أي عمل أو وظيفة بمعزل من الأعمال الأخرى التي تؤثر فيها بل يجب أن يعتبر أي عمل على أنه عملية متكاملة الأمر الذي يجعل المنظمة تمثل نظاما فرعيا ضمن أكبر وهو بمثابة بيئتها الخارجية ونظم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في مختلف الأقسام التي تعمل جميعا بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة.

1 - إسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة للمؤسسة عامة وخاصة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل تحت إشراف بلقاسم سلاطينية.

فهذا التنسيق والتكامل كفيل بتحقيق مستويات عالية من الأداء خاصة أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف لكنه يراها جزءاً أو عنصراً واحداً من عناصر عديدة لا بد من التركيز عليها ليضمن استنكاره من خلال اعتماده على وسائل وآليات أكثر من تركيزه على الأهداف التي لا تتحقق إلا في نظم الاهتمام بكافة هذه الوسائل والآليات<sup>1</sup>.

### 10 أهداف عملية تقييم العاملين

إن نظام تقييم الأداء يحقق مجموعة من الفوائد والأهداف التي تعود على المؤسسة والعاملين في حد ذاتهم ومن بين هذه الأهداف نذكر منها:

- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لأشغال مناصب قيادية<sup>2</sup>.
  - يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية<sup>3</sup>.
  - إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً<sup>4</sup>.
  - يتجسد هدف تقييم الأداء في أنه يوفر للمؤسسة معلومات قيمة وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر<sup>5</sup>.
  - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر من يستفيدوا من فرص التقييم المفتوحة أمامهم<sup>6</sup>.
  - ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.
  - الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والغير مستقلة في عملهم الحالي.
- ويمكن أن يكون ذلك مدخلاً لإعادة تقييم العمال وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستقلة.

1 - جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002، ص 111.

2 - علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، الأردن-عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 35.

3 - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص 137.

4 - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعام جديد، مصر، دار النهضة العربية، 2004، ص 09.

5 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، 2005، ص 366.

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



- الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات ويمكن ذلك مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات العاملين.
- معاونة الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها وتمكينهم من تحديد نوع ومدى التوجيه اللازم لتقويم سلوك مرؤوسيه في العمل وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

### 11 معايير تقييم الأداء

**11-1 المعيار:** هو مستوى النشاط المحدد الذي يستخدم كنموذج لتقييم الأداء في المنظمة حيث يمكن الإدارة من الحصول على بيانات ومعلومات<sup>1</sup> وأيضا تقييد هذه المعايير بأنها تساهم في تعريف الموظف بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف كما أنها توجه المدير أو المشرف إلى النقاط التي يجب أن تأخذها بصدد تطوير الأداء<sup>2</sup>.

وتتمثل هذه المعايير في:

**11-2 معايير موضوعية:** وهي التي تعبر عن المقومات الأساسية التي تنظمها طبيعة العمل وأكثر المعايير موضوعية هي نواتج أداء المرؤوسين من كمية والجودة والوقت<sup>3</sup>.

**الكمية:** ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت ذاته يجب أن لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم<sup>4</sup>.

**الجودة:** وتكون بالوفاء بالمتطلبات وانعدام العيوب وتنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة والفاعلية وتكون في قدرة المنظمة على التخطيط المخرجات عملياتها.

**الوقت:** ويتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد يتم تحديد أسباب التأخير فيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو سوء التخطيط أو الإدارة.

1 - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 265.

2 - طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن-عمان، دار البازوري العملية، 2011، ص 89.

3 - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 271.

4 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 94.

**11-3 معايير سلوكية:** وهي التي تقوم بالاعتماد على نواتج لا تمس الإداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي يتم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء وتنمية المهارات المرؤوسين وإدارة الجماعات بكفاءة<sup>1</sup>.

**11-4 معايير شخصية:** وهي المعايير الذاتية أو السلوكية وتكتشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقبلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين ومعايير صفات الشخص القائم بالأداء وإنه إذا توفرت بأنه صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازاً<sup>2</sup>. وتعد المعايير الحجز الأساس الذي يقاس عليه فمن خلال مقارنة الأداء بالمعايير على اختلاف أنواعها:

- أن يكون معايير الأداء مرتبطة مع أهداف المنظمة.
- أن يمكن المعيار المختار من مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات والمخاطرة في توضيح الهدف والغموض للمعايير بوضوح.
- إمكانية جمع البيانات لاحتساب المعايير بدقة.
- استخدام المعايير المسندة إلى النسب وتفضيلها على تلك المسندة إلى الرقم المطلق<sup>3</sup>.

#### - معايير نواتج الأداء

- كمية الأداء.
- جودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء
- معالجة شكاوى العملاء.
- إدارة الاجتماعات.
- كتابة التقارير.
- المواظبة في العمل.
- التعاون مع الزملاء.

<sup>1</sup> - زراع عبد الحق، تفعيل الأداء الوظيفي في ظل الأداء الجودة الشاملة في المؤسسة، شهادة ماستر، ل.م.د، 2010-2011، ص 21.

<sup>2</sup> - محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 271.

<sup>3</sup> - محي الدين القطب، الحبار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، الأردن-عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 46.

- قياس المرؤوسين
- معايير صفات شخصية
  - المبادرة.
  - الانتباه.
  - دافعية عالية.
  - الاتزان الانفعالي<sup>1</sup>.

## 12-مراحل تقييم أداء العاملين

- هناك مجموعة من الخطوات يجب مراعاتها عند تقييم أداء العاملين والتي نوردتها في ما يلي:
- وضع توقعات الأداء: تعد مرحلة وضع تقييم الأداء أول خطوات عملية التقييم حيث يقوم كل من المؤسسة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.
  - مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك ويتم توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر.
  - مرحلة تقييم الأداء: من خلال التعرف على مستوى أدائه بغية التمكن في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.
  - التغذية العكسية: تتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله وتعتبر التغذية العكسية ضرورية لأنها تقيد في كيفية أدائه المستقبلي لعمله.
  - إتخاذ القرارات الإدارية: المتعلقة بالترقية والتعيين وتطوير الأداء.
  - وضع خطط تطوير الأداء: تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم أداء العاملين حيث تم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات والقرارات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل<sup>2</sup> والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تقريرها وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز.

1 - محمد سعد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 94.

2 - قابة زينب، دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر لنظام الجديد، ل.م.د، جامعة تبسة، الجزائر، 2010-2011، ص 61.

### 13- طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء منها التقليدية ومنها الحديثة

#### 13-1- طرق التقييم التقليدية

ويجأ إليها المديرون عند تقييم أداء العمال ولكل طريقة لها مميزات ولها عيوب ونذكر منها:

#### 13-1-1- طريقة الترتيب Ronking

يكون المدير فكرة عامة من الأفراد، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً وبحيث

يظهر من يحتل المرتبة الأولى ثم المراتب التي تليها.

#### 13-1-2- طريقة المقارنة الزوجية Paired Gomparrison

يكون المدير ثنائيات من مجموعة مرؤوسية ثم بحث واحد من كل ثنائي وأخيراً بحسب عدد

الاختبارات التي حاز عليها كل فرد ويرتب أفراد مجموعة وفقاً لذلك<sup>1</sup>.

#### 13-1-3- طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة مع عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون

لكل صفة خاصية درجة مرقصة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع،

التعاون وغيرها والتقييم يكون مع أساس الصفات أو الخصائص<sup>2</sup>.

#### 13-1-4- طريقة التوزيع الإجمالي

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحى **Oranding on the Curve** وهو مبدأ

مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر **Distribution Normal** أي أن مجموعة من الأحداث أو الأشياء

أو الأشخاص تتركز حول الوسط ويقل تركيزها عند الأذواف<sup>3</sup>.

### 14- الطرق الحديثة في تقييم الأداء

#### - التقييم على أساس النتائج Appraisally results

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ص 180-181.

<sup>2</sup> - توفيق علي آغا، تقييم أثار الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر

العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 94.

<sup>3</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 314.

وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج او ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه ارتكزنا هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقرير وتسمى نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسه.

#### - طريقة الوقائع: الأداءات

ذات الأهمية الحصري **CriticallIncidents** ويتطلب استخدام هذه الطريقة أن يقوم الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف أو العامل وبذلك قد يقوم الرئيس بتدوين الوقائع الجوهرية أو الأعمال الهامة<sup>1</sup>.

#### - الإدارة بالأهداف

من أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا أهم في وصفها إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية<sup>2</sup>.

### 15- من يقوم بعملية التقييم

- **تقييم الرئيس المباشر:** من الطبيعي أن يقوم الرئيس أو المسؤول المباشر بعملية كونه الشخص الأكثر معرفة بعمل الموظفين ونأخذ أغلب الممارسات بهذا الأسلوب مع إعطاء المسؤول الذي يلي المسؤول المباشر نسبة معينة في التقييم كان يعمل الرئيس المباشر وزن 90% من الدرجة 10% للرئيس الأعلى.

- **تقييم الزملاء:** نأخذ بعض منظمات الأعمال بأسلوب نعطي فيه الأدوار للأطراف الأخرى ذات العلاقة بعمل المرؤوس ووفقا لهذا المنطق نعطي عينة من القيم للزملاء كونهم على علم بعمل زملائهم وينعكس عليهم مدى التعاون أو عدم التعاون.

- **التقييم من خلال اللجان:** يعني هذا الأسلوب ان تتم عملية التقييم من قبل لجنة مكونة من الرؤساء ذوي العلاقة بعمل الموظف مثل الرئيس المباشر والرئيس الأعلى منه وممثل عن إدارة الموارد البشرية يحين يقومون بمجموعتين بعملية التقييم مما يكون أقرب للعدالة والحيلولة دون احتكار قرار التقييم بين شخص واحد.

- **التقييم الذاتي:** يمكن بعون للموظف الذي يتم تقييمه دورا في عملية التقييم بحيث يطلب إليه أن يقيم نفسه بداية ذلك التقييم للرئيس المباشر الذي يناقشه في تقرير التقييم قبل أن يعني بالموافقة أو بالتعديل<sup>1</sup>.

1 - مصطفى نجيب شاوش، نفس المرجع، ص 96-97.

2 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن-عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 256.

- تقييم الرئيس من قبل المرؤوس: يتم وفق هذا الأسلوب تقييم الرؤساء من قبل جميع مرؤوسيهم نظرا لكون القدرة على القيادة يعني بدرجة ما على حسن التعامل مع المرؤوسين والقدرة على التأثير فيهم.
- التقييم بدرجة 360 درجة: كما توحى التسمية يعتمد التقييم على ضرورة مشاركة كافة الأطراف إلى علاقة المواقف في عملية التقييم حيث يشارك في عملية تقييم الموظف الرئيس وزملاء الموظف ومرؤوسيه والمراجعون من يتعاملون معه<sup>2</sup>.

### 16- إجراء تنفيذ عملية التقييم

يتطلب تنفيذ عملية التقييم من المقيم إتباع الإجراءات التالية<sup>3</sup>:

- بعد استلام استمارات وتعليمات التقييم الرئيس المباشر والمدير وتقييم الأفراد المنتمين لإدارتهما.
- وحسب التعليمات المنظمة يقوم المسؤول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات اللازمة في حالة إيقافها أو تثبيت ما بداخلها في حالة تعارضها ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول وحده في بعض.
- يتم التوقيع على الاستمارة من قبل الطرفين، المسؤول والعامل في حالة اتفاقها ويمكن أن يرفض العامل توقيعها.
- بعدما تقوم إدارة الموارد البشرية بجميع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية والتي تمكنها من تحليل الاستمارات ونتائج الفرد.
- بعد جمع الاستمارات والبيانات تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نتائج التقييم بالنسبة لكل فرد وإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي سيحققها كل فرد.
- ويتم إرسال هذه القائمة للإدارة العامة لاعتمادها ومناقشتها وتنفيذ الإجراءات المقترحة فيها.
- يتم بعد ذلك تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة من طرف مختلف المصالح والوحدات.
- يتم حفظ التقسيمات في سجلات مخصصة لاستعمالها عند الحاجة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم الغروني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن-عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 211-212.

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية-ط2-دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص206.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 127-128.

**17- طريقة إعداد تقارير الأداء**

تعتبر طريقة إعداد تقارير الأداء من أكثر المهام التي .... بإدارة البشرية بحيث إنها تجعل من عملية الإعداد لتلك التقارير أن يتسم بالعدالة والموضوعية والدقة سيما أنها تتعلق بإنجاز أداء إنساني تمارس خلاله الجهود الفكرية والجسمية والإنسانية بصورة متفائلة ومتكاملة ولذا فإن أداء بصورة سرية دون أن يطلع عليها الفرد العامل ويجب أن يطلع العامل على نتائج التقييم المتعلقة به<sup>1</sup>. ولقد أصبح من الثابت علميا من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علاقة نتائج التقييم أفضل من سيرتها وتطبيق هذه التسمية عمليا يتم من خلال اختيار العاملين أما بواسطة إدارة المنظمة أي إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم أو بواسطة الرئيس المباشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه.

**18- كيف يتم اختبار المرؤوسين بنتيجة التقييم**

الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوسين. -تقديم أكبر عدد من المعلومات عن المرؤوس أو كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في إنجاز. -إقناع المرؤوس بالنتيجة وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل والجسم في إدارة المقابل. - الديمقراطية وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لكي نعبر عن رأيه أي أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى مرؤوسيه. - المقابلة هي الوسيلة لكل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء وهي وسيلة أيضا إلى تنمية المرؤوس في عمله<sup>2</sup>.

**19- تحديد مدة التقييم**

عند تقييم كفاءة أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم إعداد تقرير تقييم كفاءة الأداء ويتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمنظمة والقوانين المعمول بها وبصفة عامة فإن أغلب المنظمات يقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم كفاءة الإدارة للعاملين ومرتان سنويا ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات وأكثر من مرتين سنويا ويتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة وإن كان ذلك معيبا لأنه يرحم الرؤساء بضرورة قيامهم

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود ياسين كاسب الفرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 168.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية 2007، ص 429-430.

بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها وهذا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم إن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها أفضل إلا أنها تأخذ وقتا أكثر<sup>1</sup>.

## 20 الغرض من تقييم الأداء

- تقديم معلومات العاملين عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك لمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تحديد زيادات الأجور والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية الوظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي تمكن أن نسندنا المنظمة إلى الفرد للقيام بهذه الأعمال والمهام.
- تحديد إمكانية ترفيه الفرد فإن على أدائه المتميز<sup>2</sup>.

## 21 معوقات تقييم الأداء العاملين

### 21-1 مشكلات تقييم الأداء

- 21-1-1 - مشاكل تقييم أداء العاملين الذاتية: وتسمى هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تقييم نظام تقييم الأداء وهي:
- التحضير الشخصي: يميل بعض المديرين إلى التحفيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقربية أو الحسن أو التشابه في الصفات أو الصداقة أو الميل الشخصي للمرؤوس.
- التساهل والرفق: يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي<sup>3</sup>.
- مشكلة التشدد في تقييم الأداء: وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقييم ومنح تقييمات المنخفضة لجميع العاملين حيث يعطب العاملون متوسطو الأداء تقديرا ضعيفا في حين يغطي دور الأداء العالي تقديرات متوسطة<sup>1</sup>.

1 - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 286.

2 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء مهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997، ص 352.

3 - خالد عبد الرحيم الهني، مرجع سابق، ص 213.



- مشكلة تأثير الهالة: المعوض بأثير الهالة **Haloeffect** على قرار المقيم هو التوصل في الحكم الكلي على نسبة واحدة فإذا كان الموظف يتقن مهارات الاتصال فمعنى ذلك أن أداءه متفوق في كافة جوانب الأداء.
  - عدم توفر الوقت الكافي: إن عدم توفر الوقت الكافي لدى المشرف أو المدير الذي يقوم بعملية التقييم قد يعول دون دقة في العملية، فالمشرف عادة يكون مشغولاً بأمر أخرى مهمة إلا أن إدارة الوقت بشكل جيد يلعب دوراً أساسياً في تحديد الأولويات وإعطاء الأمور حقها بما يناسب مع أهميتها.
  - النزعة المركزية: وهو الميل نحو الوسط حيث يميل القائم بالمقيم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه من يقوم بتقسيمهم دون تميز ملحوظ.<sup>2</sup>
  - الأولوية والحدثة: فقد يعطي المقيم وزناً أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل العاملين لتدوين أهم الإنجازات.
- 21-1-2- مشاكل موضوعية:** وترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط التقييم.<sup>3</sup>
- عدم وضوح أهداف التقييم: فقد نخطأ المنظمة في تحديد هدف الإنساني من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر للوقت والمال ولذلك عليها أولاً تحديد هدف من عملية التقييم وأن تكون موجهة لتحقيق هدف محدد.
  - سوء اختيار معايير التقييم: وذلك بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.
  - سوء اختيار إجراءات التقييم: أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية المتمثلة في القياس والتقييم والتقويم.

1 - يوسف عبد بحر مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء والوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة علوم الإنسانية 2011، المجلد 11، العدد 1 (A)، ص 776.

2 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 266-267.

3 - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، مصدر الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2014-2015، ص 253.

- الخطأ في اختيار وقت التقييم: تتباين المنظمات في عدد مرات تقييم الأداء فمنه من يقوم بها سنويا ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة كل سنة ويعني عدد المرات على إمكانيات المنظمة، ومستوى أداء العاملين فيها لذا يجب عدد مرات التقييم أولا وقت القيام بها ثانيا.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين: اعتماد المعايير غير كافية في إجراء الأداء والخطأ في تحديدات اتجاهاته.



# الفصل الرابع

- 1- مجالات الدراسة
  - 2- العينة
  - 3- المنهج
  - 4- أدوات جمع البيانات
- \* استمارة استبيان
  - \* دراسة السجلات والوثائق
  - \* تحليل المعطيات البيانية
  - \* تفريغ البيانات بنظام spass

## تمهيد للفصل:

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على جملة من الإجراءات المنهجية التي يرى أنها ضرورية في بحثه فالبحث العلمي يحتاج للربط بين ما هو نظري وتطبيقي (ميداني) على اعتبار أن هذا الأخير بمثابة محك الذي تعترضه ما تم التطرق إليه نظريا ونستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

إن دراسة الظاهرة الإجتماعية التي هي موضوع علم الاجتماع تتطلب إجراء البحوث الميدانية وفق أسس علمية بحيث تخضع الدراسة إلى منهجى علمي والذي بدوره يفرض الإعتماد على أدوات ميدانية يتم تصميمها بطريقة علمية، وأدوات البحث هذه تساعد الباحث سواء في جميع المعلومات أو عملية التفريغ والتحويل للنتائج أن يعرض الباحث فيه التراث السوسولوجي الخاص والمتعلق بموضوع الدراسة، أما الجانب الميداني فيهدف إلى الفحص الإمبريقي للمعطيات المحصل عليها.

ومن خلال هذا الفصل تسعى إلى توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تساعد وتقود البحث إلى نتائج صادقة ودقيقة ومن بين هاته الإجراءات:

## 1-مجالات الدراسة:

للقيام بدراسة ميدانية أو بحث ميداني فإن ذلك يتطلب تحديدا دقيقا لمجالاته، بمعنى توضيح أين تجري؟ ومتى؟ لأن الدراسات والبحوث في العلوم الإجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار، وتحديد مجالاتها يضيف عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة وذات مرجعي

وذلك لإزالة أي لبس أي تأويل أو تشكيك في الحقائق المتوصل إليها<sup>1</sup> وهذه المجالات هي:

<sup>1</sup> علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة الهدى،قسنطينة، 2006، ص 66.

**1-1 المجال الزمني:**

ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة وقد كانت بداية الدراسة النظرية للموضوع في صانقة 2018 وقد كانت هذه الفترة في اختيار الموضوع وضبطه نهائيا، والانطلاق الفعلية للجزء التطبيقي بداية من شهر جانفي 2019 هذا على أن الدراسة والنظرية متواصلة للنهائية ماي.

أما الجانب الميداني فكان بداية شهر (مارس إلى ماي )

بداية من الكتابة المبدئية لاستمارة البحث إلى نهاية الدراسة وكتابة البحث وإخراجه.

من ماي 2019 إلى جوان 2019 كانت بداية إستمارة البحث وضبطها.

من شهر مارس 2019 إلى شهر ماي 2019 كانت الدراسة الميدانية وتطبيق أدوات الدراسة في الميدان وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج.

**1-2: المجال المكاني:**

تمت الدراسة على مديرية الشباب والرياضة في ولاية تبسة.

ففي ولاية تبسة تقع في الشمال الشرقي للقطر الجزائري على الحدود التونسية يحدها شمالا ولاية سوق أهراس ومن الشرق الجمهورية التونسية وجنوبا ولاية الوادي ومن الجنوب الغربي ولاية خنشلة ومن الشمال الغربي ولاية أم البواقي.

**نبذة تاريخية عن مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة:**

لقد عرفت مديرية الشباب والرياضة بالولاية عدة تغيرات، وذلك حسب الحراك الحاصل في المجتمع وتطور احتياجات وانشغالات الشباب، حيث كانت مديرية فرعية فمديرية الشباب والرياضة وعضوا في الجهاو التنفيذي للولاية خلال الفترة الممتدة من 1974 إلى سنة 1986 وفقا لأحكام كل من المرسومين التنفيذي رقمي 83-545 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 الذي يتضمن تنظيم وتسيير المجلس التنفيذي

في الولاية، و86-30 المؤرخ في 18 فبراير 1986 الذي يحدد الأجهزة والهياكل للإدارة العامة في الولاية وتحديد مهامها وتنظيمها.<sup>1</sup>

وفي السداسي الثاني من سنة 1986، تم إحداث تنظيم جديد في الولاية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 01 أوت 1986، الذي يحدد مصالح ومكاتب قسم إستثمار الموارد البشرية، حيث كانت المديرية عبارة عن مصلحة للشباب والرياضة تابعة لهذا الأخير.

وفي سنة 1990 تم ترقية مصلحة الشباب والرياضة بالولاية إلى مديرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 28 جويلية 1990 يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية، وفي سنة 1993 تم تغيير التسمية بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 يتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة خلال الألفية السابقة القرن الـ20.

وبمرور العقد الأول من القرن الـ21، ونظرا للتغيرات في المجال الإجتماعي، الثقافي... إلخ، الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الذي شاهده ويشهده العالم يوميا وتعدد إحتياجات وتطلعات الشباب، جعلت الدائرة الوزارية إعادة النظر في تنظيم مصالح المديرية، حيث تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 20 سبتمبر 2006 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة في الولاية وسيرها، مع إحداث أربع (04) مصالح بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 ديسمبر 2007 المحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية، فهي تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضية وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها وفق أحكام المادة (3) منه، وبهذه الصفة فهي تكلف على الخصوص:

تطوير البرامج الإجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.<sup>2</sup>

-إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.

<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية

<sup>2</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية

- ترقية الحركة الجموعية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها،
- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الإجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادرتهم وكذا مكافحة الآفات الإجتماعية والعنف والتهميش، بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية،
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم/ أو العاملين داخل هياكل الحركة الجموعية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق في مجمل الهياكل والهيئات المعنية،
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها،
- وضع أنظمة تقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجموعية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة الإستثمارات وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييسها وتصديقها وصيانتها وحفظها،
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف،
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للاشكال والكيفيات والأجال المقررة.

إن المتتبع للسياسة الوطنية الشبابية في الجزائر ومنذ الإستقلال، يدرك أنها مرت بعدة تغيرات خلال نظام الحكم الذي سادها. حيث حمل النظام عدة مبادئ وإيديولوجيات ذات تصور معين للتكفل بإنشغالات الشباب وطموحاته.

### 1-الفترة الممتدة من 1962 إلى نهاية السبعينات وبداية الثمانينات:

- ✓ تكوين إطارات كمسؤولين ومدربين قادرين على جمع الطاقات الشبابية وتوجيهها،
- ✓ توحيد حركات الشباب لخدمة المشروع الإشتراكي،
- ✓ تنمية النشاط الرياضي والثقافي وإنشاء مجلس وطني للشباب يكمن دوره في تنسيق الجهود وتوزيع الوسائل وإحصاء الحاجيات ووضع برامج النشاط، كما جاء فيالميثاق الوطني عام 1976 " لا يجوز لأي شاب أن يبقى بمعزل عن التربية الإيديولوجية التي ستجند حولها كل الشباب" حيث اعتمد الإتحاد الوطني للشبيبة الجزائرية وجعله غير مستقل عن الحزب الواحد (جبهة التحرير الوطني).

### 2- الفترة الممتدة من نهاية السبعينات وبداية الثمانينات إلى غاية 1988:

أسندت المهمة لوزارة الشباب والرياضة 1976-1983 لتحقيق هدفين رئيسيين:

- ✓ النهوض بعمل التنشيط والمبادلات والتسلية لفائدة الشباب.
- ✓ فتح المجال للصحافة المكتوبة والمسموعة والمرئية للتعبير عن انشغالات وطموحات الشباب.

### 3- مرحلة التعددية الحزبية:

- ✓ إعلام الشباب،
- ✓ التنشيط الإجتماعي التربوي،

وذلك من أجل:

- تطوير الإعلام لفائدة الشباب،
- مكافحة تهميش الشباب،
- تسهيل الإدماج المهني والإجتماعي للشباب كأولوية وطنية.



- ✓ الشبكة الوطنية والولائية لإعلام الشباب بإحداث:
- المركز الوطني لإعلام وتنشيط الشباب،
- المراكز الولائية لإعلام وتنشيط الشباب سابقا وديوان مؤسسات الشباب حاليا،
- نقاط إعلام الشباب ( الإستقبال - التوجيه، التوثيق والتنشيط)
- خلية الإصغاء وصحة شباب،
- الخط الأحمر 116.

#### 4- الأهداف:

- تربوية وترفيهية: (تكمّل مهام الأسرة والمنظومة التربوية عن طريق إستغلال الوقت الحر).
- إجتماعية: إدماج الشباب إجتماعيا ومهنيا
- ثقافية: إدراك المدارك الثقافية للشباب،
- إقتصادية: تحقيق بعض المنجزات ذات القيم الاقتصادية.

إن تنظيم أول جلسات وطنية للشباب في الـ10 من شهر نوفمبر سنة 1993، وفضاءات الإصغاء للشباب سنة 2007، ثم إحداث كتابة للدولة لدى وزير الشباب والرياضة مكفة بالشباب والقرارات الجريئة المتخذة في المجلس الوزاري المشترك المخصص لـ" ملف الشباب"، المنعقد في الـ05 من شهر أكتوبر سنة 2012، للتكفل بـ" أوقات فراغ الشباب" في إطار التنسيق القطاعي المشترك، وإحداث وزارة الشباب يرمي كله إلى تحقيق أهداف "السياسة الوطنية للشباب" نحو:

- العمل على ترقية الترفيه واستغلال الوقت الحر للشباب،
- تنظيم حملات تحسيس وتوعية لوقاية وحماية الشباب من الآفات الإجتماعية،
- دعم وترقية الحياة الجموعية والإعلام والإتصال والإصغاء والمبادلان المحلية، والوطنية.

#### 5- جانب الأنشطة:

إن المتتبع لشؤون قطاع الشباب منذ إحداث ولاية تبسة سنة 1974، يدرك أن الخدمة العمومية التي يقدمها لفئة الشباب من خلال النتائج المحصل عليها في إطار مهامه المخلة له قانونا، لا تتوقف عند تطبيق البرامج المسطرة فحسب، بل تتعدى ذلك لتصبح شريكا هاما للشباب ولمختلف القطاعات

والجمعيات التي لها علاقة بهذه الفئة في المجتمع معتمدا على أهداف السياسة الوطنية للشباب التي ترمي إلى ترقية وتنمية الشباب نحو:

- الإصغاء الدائم للشباب،
  - التدريب على المواطنة المبنية على المهارات والقيم الإنسانية المحلية والعالمية.
  - إكتشاف وتثمين مواهب الشباب وقدراتهم وطاقاتهم الإبداعية،
  - التغلب على الفراغ والملل وتسيير الوقت الحر بواسطة نشاطات هادفة.
  - ضمان نشاط جوارى دائم،
  - الرفع من الإحساس بالمواطنة لدى الشباب وثقافة التضامن والإنسجام الإجتماعي.
- كما عرف قطاع الشباب بالولاية قفزة نوعية في معالجة ظاهرة "الوقت الحر" لدى الشباب بتنظيم وتسيير هذه الظاهرة، حيث ارتكز عملنا حول ثلاثة محاور أساسية نوجزها فيما يلي:

- العمل على ترقية الترفيه واستغلال الوقت الحر للشباب،
- تنظيم حملات تحسيس وتوعية لوقاية وحماية الشباب من الآفات الإجتماعية.
- دعم وترقية الحياة الجموعية والإعلام والإتصال، الإصغاء، التنشيط التربوي والإجتماعي وترفيه الشباب، السياحة التربوية ومبادلات الشباب المحلية، الوطنية.

**3- المجال البشري:** مجتمع البحث يتواجد مديرية الشباب والرياضة في ولاية تبسة لولاية تبسة والتي تضم 345 عاملا موزعون على كافة المصالح والمستويات.

### أهم النشاطات المنجزة:

تدشين وتسمية مرافق شبانية جديدة بالولاية.

أما عن المصالح التي تدرج تحت مديرية الشباب والرياضة ولاية تبسة فهي:

1-مصلحة التربية البدنية والرياضية: وتتكون من 3 مكاتب وهي مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية/ مكتب كشف المواهب الرياضية الشبابية وتكوينها/، مكتب الجامعات الرياضية والتظاهرات الرياضية.<sup>1</sup>

2- مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من 3 مكاتب وهي: مكتب الإتصال وإعلام الشباب وأنظمة الإتصال/ مكتب البرامج الإجتماعية التربوية وتسلية الشباب/ مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجماعية للشباب.

3- مصلحة الإستثمارات والتجهيزات: وتتكون من 03 مكاتب وهي: مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والإجتماعية والتربوية/ مكتب التفتيش والصيانة/ مكتب الإحصاءات والبرامج والتقييم.

4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: تتكون من 03 مكاتب وهي: مكتب مستخدمين والتكوين/ مكتب الميزانية ومتابعة وإعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها/ مكتب الوسائل العامة.

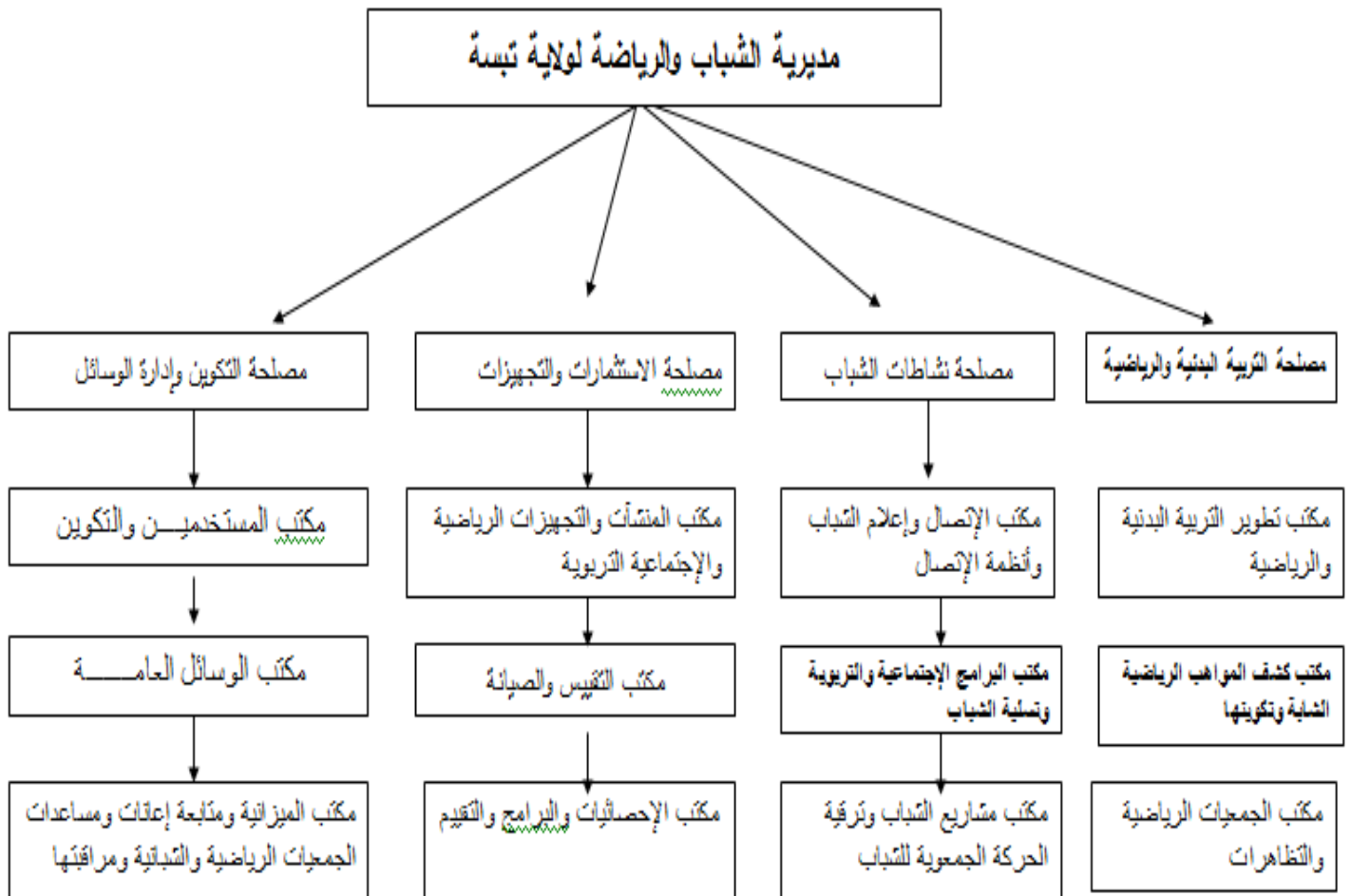
<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2007/03/10 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية

## الهيكل التنظيمي

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مرجع التنظيم الهيكلي/ القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 10.03.2007

المحدد النظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية



<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية

وقد قمنا بإجراء مقابلة مع مدير المؤسسة حيث تم توجيهه له بعض الأسئلة وأفادتنا إجاباته حيث اعتمدنا في تحليل البيانات وتدعيمها.

**2- العينة :** عشوائية بسيطة بحيث تم تحويل القائمة الاسمية لمجتمع البحث إلى قصصات ورقية صغيرة ووضعها في صندوق مع مراعاة الحجم والنوع واللون تم سحب 104 ورقة دون إرجاع بطريقة عشوائية بسيطة ( العينة المماثلة 104 )

### 3- المنهج:

**منهج الدراسة:** المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة على التساؤلات التي تثيرها إشكالية البحث كما أن اختياره ليأتي من قبيل الصدفة والاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها.

وبما أن دراستنا تتمحور حول الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي فإن الدراسة تنتمي إلى المنهج الوصفي واستخدمنا أداة للتحليل الذي يقوم على وصف الظاهرة لجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة لتحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين والمنهج الوصفي هو أكثر المناهج ملائمة للكشف عن العلاقة الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

### 4- أدوات جمع البيانات

- **الإستبيان:** هو شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع مرتبط بهدف الدراسة.<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل إلى الأشخاص واكتفيت بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطونية: حسان الجيلالي: **منهجية العلوم الإجتماعية**، الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 167.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي: **أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 07

وقد اشتملت الإستمارة على 39 سؤالاً وكانت موزعة حسب التساؤلات الفرعية الخاصة بالبحث وقد تم تصنيف أسئلة الإستمارة إلى 4 محاور إحتوت على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة.

**المحور الأول:** إحتوى على البيانات الشخصية ومن بينها: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

**المحور الثاني:** وحتوى على 09 أسئلة وكل سؤال يحتوي على 03 إلى 04 أسئلة فرعية بخصوص الفرضية الأولى التي مفادها يؤدي إلى أي مدى "وسائل الإيصال المستخدم وتأثيره على أداء العاملين".

**المحور الثالث:** وحتوى على 11 سؤال بخصوص الفرضية الثانية التي مفادها "نوع الإيصال المستخدم وتأثيره على أداء العاملين".

**المحور الرابع:** وحتوى على 14 سؤال وكذا إحتواءهم الى أسئلة فرعية بخصوص المعوقات والمشاكل الأكثر تأثيراً على الأداء.

-السجلات والوثائق: أثناء تواجدها بمديرية الشباب والرياضة في ولاية تبسة إطلعنا على بعض السجلات الخاصة بمصلحة المستخدمين وتم تزويدنا ببعض الوثائق كالهيكلة التنظيمية وبعض المناشير .

### -تحليل المعطيات الميدانية:

#### التحليل الإحصائي لمعطيات الدراسة الميدانية

بعد التطرق إلى الاطار النظري للدراسة في الفصل السابق سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق بنوع من التفصيل حول البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وذلك من خلال التحليل الوصفي للعينة، إضافة إلى التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة المحور الثاني المتعلق أساساً بوسائل الاتصال المستخدمة وتأثيرها على أداء العاملين، والمحور الثالث الذي جاء حول نوع الاتصال المستخدم وتأثيره على أداء العاملين، أما المحور الرابع والأخير الذي جاء حول المعوقات والمشاكل الأكثر تأثيراً على الأداء.

سننتقل إلى تحليل آراء العينة حول المحاور الثلاثة المرتبطة بفرضيات الدراسة من خلال التطرق إلى التكرارات والنسب المئوية الخاصة بهذه العبارات والتعرض لها بنوع من التحليل.

<sup>1</sup> فيروز ورأفت وآخرون: سلسلة البحوث الإجتماعية في منهجية البحث الإجتماعي، الجزائر، مكتبة إقرأ، ط1، 2007،

### المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على العينة التي ضمت 100 موظف من مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة، سنحاول التعرف على خصائص هذه العينة من خلال البيانات الشخصية الخاصة بها والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، مكان الإقامة حالياً، الحالة الاجتماعية.

#### 1- توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم(1): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	37	37,0
أنثى	63	63,0
المجموع	100	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول(1) أعلاه، يتضح أن نسبة الذكور في العينة بلغت 37%، بينما نسبة الاناث بلغت 63%، ومنه يتبين أن عدد الاناث أكثر من الذكور في إجمالي الموظفين الذين شملتهم عينة الدراسة، وذلك ما يوضحه الشكل البياني (1) أدناه.



الشكل رقم(1): توزيع العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

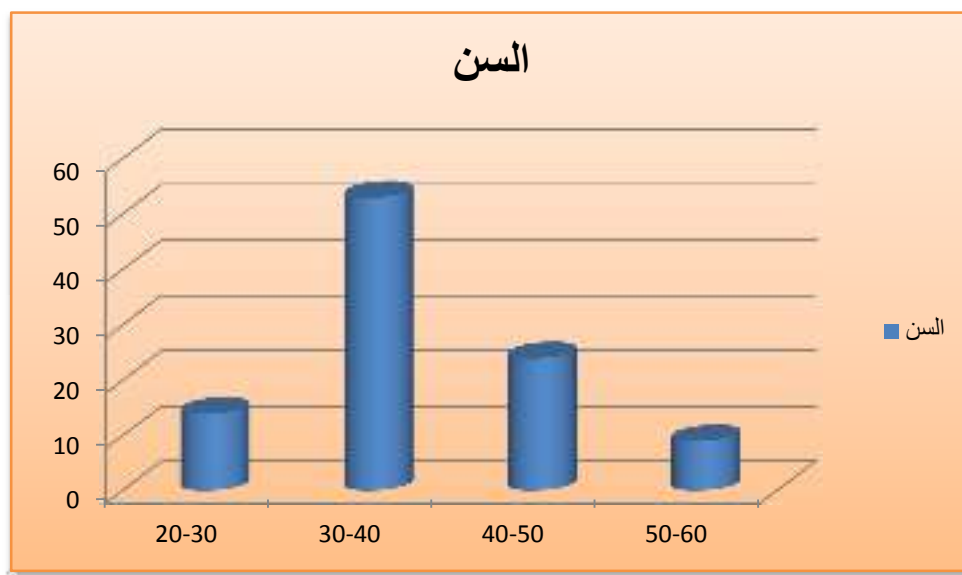
2- توزيع العينة حسب السن

الجدول رقم(2): توزيع العينة حسب السن

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
20-30	14	14,0
30-40	53	53,0
40-50	24	24,0
50-60	9	9,0
المجموع	100	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (2) أعلاه يتضح أن عينة الدراسة كانت متنوعة من حيث السن، لذلك شملت فئات مختلفة من السن، حيث نجد أن نسبة الفئة التي كانت بين 20 إلى 30 سنة من إجمالي العينة بلغت 14%، بينما الفئة 30 إلى 40 سنة فكانت نسبتها 53%، حيث كانت أكبر نسبة مقارنة بغيرها وهذا دليل على أن أزيد من نصف العينة من الموظفين في سن الشباب، أما الفئة بين 40 إلى 50 سنة فبلغت 24%، والفئة الأخيرة التي كانت بين 50 إلى 60 سنة فشهدت أقل نسبة قدرت بـ 9%، وذلك ما يوضحه الشكل (2) أدناه.



الشكل رقم(2): توزيع العينة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel



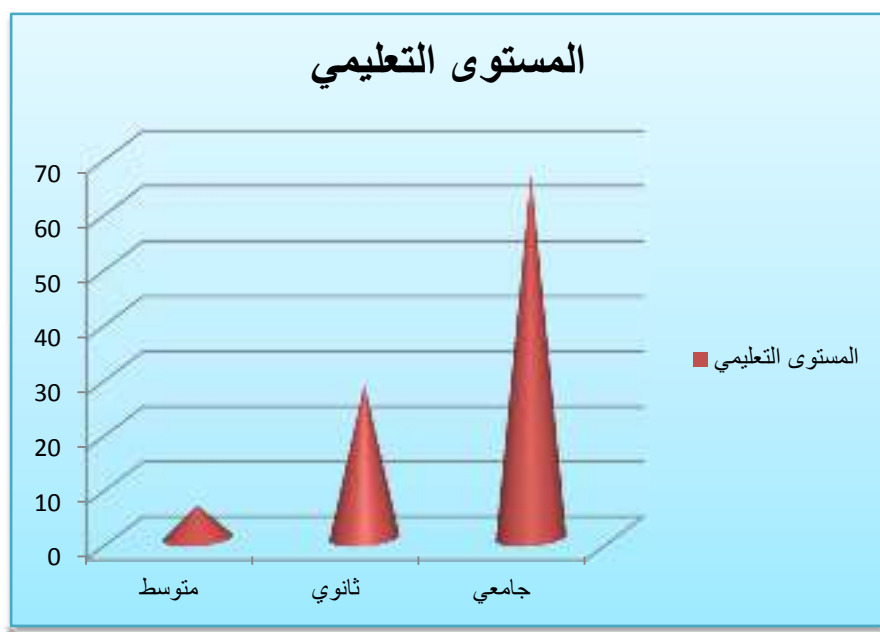
### 3- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
6,0	6	متوسط
28,0	28	ثانوي
66,0	66	جامعي
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال معرفة المستويات التعليمية لعينة الموظفين الذين شملتهم الدراسة، ومن خلال الجدول (3) أعلاه، نجد أن أقل مستوى في العينة كان مرحلة المتوسط أين عرفت نسبة قدرها 6%، كما أن المستوى الثانوي عرفت نسبة قدرها 28%، أما فئة المستوى الجامعي فعرفت أعلى نسبة قدرت بـ66%، وهذا دليل على أن أغلبية الموظفين بالمديرية من الذين عرفوا تكوينا جامعا بينما القلة التي لها مستوى تعليمي متدني، في المقابل نجد غياب فئة ذات مستوى التعليم الابتدائي وهذا ما يوضحه الشكل البياني (3) أدناه.



الشكل رقم(3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

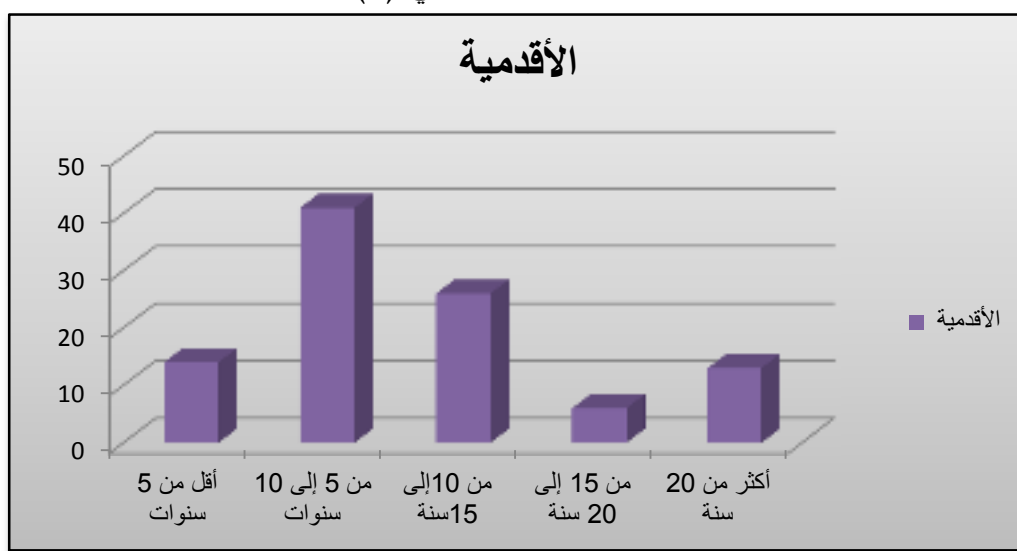
4- توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل (الخبرة)

الجدول رقم(4): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل
أقل من 5 سنوات	14	14,0
من 5 إلى 10 سنوات	41	41,0
من 10 إلى 15 سنة	26	26,0
من 15 إلى 20 سنة	6	6,0
أكثر من 20 سنة	13	13,0
المجموع	100	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من أجل معرفة سنين العمل (الخبرة) لأفراد العينة بالمديرية تم تقسيم الموظفين إلى خمسة فئات حسب الأقدمية ومن خلال الجدول (4) أعلاه نجد أن الفترة من 5 إلى 10 سنوات عرفت أكبر نسبة بلغت 41%، بينما الفئة من 15 إلى 20 سنة عرفت أقل نسبة قدرت بـ 6%، مما يدل على أن أزيد من 50% من العينة حديثي الالتحاق بالوظيفة بالمديرية أي لم تكن لهم أكثر من 10 سنوات خبرة وذلك ما يوضحه الشكل البياني (4) أدناه.



الشكل رقم(4): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

5- توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

الجدول رقم(5): توزيع العينة حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدينة	88	88,0
ريف	3	3,0
قرية	9	9,0
مجموع	100	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من أجل معرفة مقر إقامة أفراد العينة تم تقسيم العينة إلى ثلاث مستويات: سكان مدينة وريف وقرية، وذلك ما يوضحه الجدول (5) أعلاه، حيث نجد أن نسبة 88% من أفراد العينة هم من سكان المدينة بينما 9% منهم كانوا ممكن يقيمون في القرية، أما الريف فكانت نسبة القاطنين به من العينة ما نسبته 3%، مما يتضح أن غالبية الموظفين بالعينة هم من الساكنين بالمدينة وذلك ما يبينه الشكل البياني (5) أدناه.



الشكل رقم(5): توزيع العينة حسب مكان الإقامة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

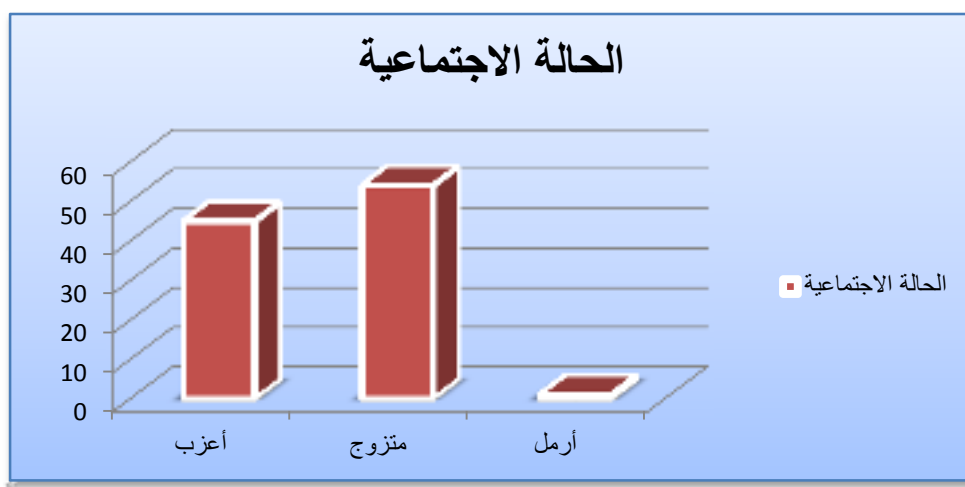
6- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم(6): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الحالة الاجتماعية
45,0	45	أعزب
54,0	54	متزوج
1,0	1	أرمل
0,0	0	مطلق
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من أجل التعرف على الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة نتج لدينا المعطيات الواردة في الجدول (6) أعلاه، حيث تبين أن أزيد من 50%، من أفراد العينة متزوجين بينما 45% من أفراد العينة هم عزاب، في حين وجدت حالة واحدة فقط أرمل، أما المطلقين فلم ترد ولا حالة مما يتضح أن أغلبية الموظفين مرتبطين بأزواج خاصة الذين شملتهم عينة الدراسة وذلك ما يوضحه الشكل البياني (6) أدناه.



الشكل رقم(6): يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

**المطلب الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني: وسائل الاتصال المستخدمة وتأثيرها على أداء العاملين.**

من خلال هذا المطلب تم صياغة 9 أسئلة أساسية (من السؤال رقم 7 إلى السؤال رقم 15) متعلقة بوسائل الاتصال المستخدمة ومحاولة معرفة مدة تأثيرها على أداء العاملين من خلال التعرف على التكرار والنسبة المئوية فنجد من العبارات مايلي:

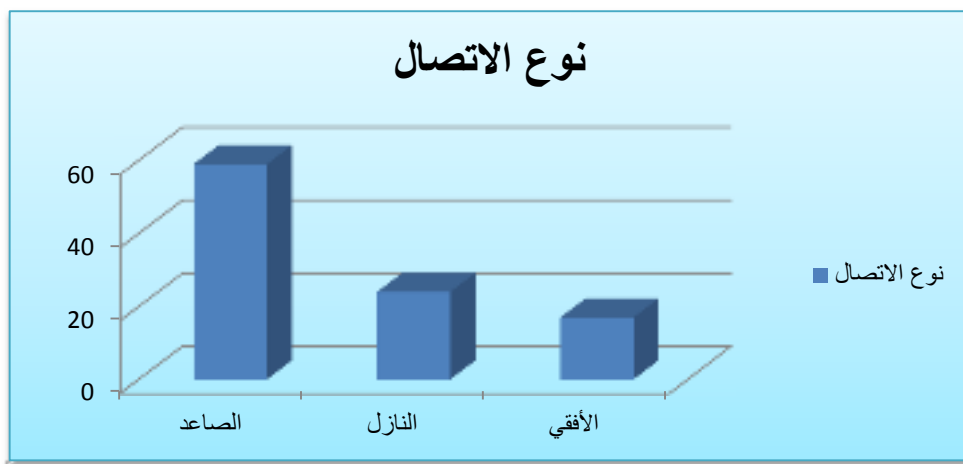
**السؤال (07): ما نوع الاتصال السائد في مؤسستك؟**

**الجدول رقم(7): توزيع العينة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة**

النسبة المئوية (%)	التكرار	نوع الاتصال
59,0	59	الصاعد
24,0	24	النازل
17,0	17	الأفقي
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا السؤال 07 نجد أن هناك ثلاثة أنواع من الاتصال (الصاعد، النازل، الأفقي) وتبين أن نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة بكثرة هو الاتصال الصاعد مقارنة بالاتصال النازل والأفقي، حيث كانت نسبة استخدامه 59% داخل المؤسسة بينما كل من الإتصال النازل والأفقي كانا أقل استخداما بالمؤسسة مقارنة مع الصاعد، حيث عرف نسب قدرت على التوالي 24% و 17%.



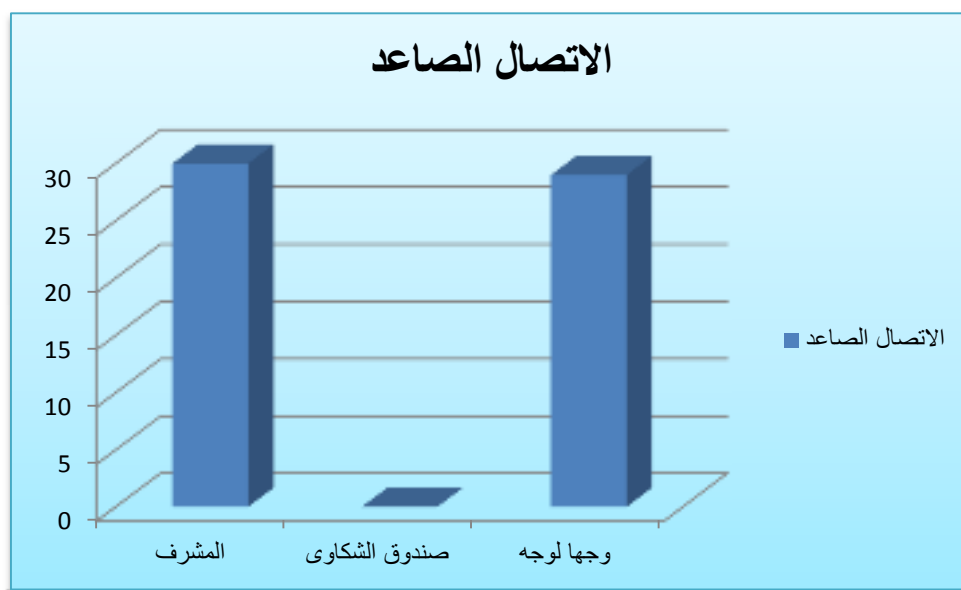
**الشكل رقم(7): يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال السائد في المؤسسة**

الجدول رقم(1-7): توزيع العينة حسب نوع الاتصال الصاعد

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاتصال الصاعد عن طريق
30,0	30	المشرف
0,0	0	صندوق الشكاوى
29,0	29	وجها لوجه
59,0	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال تتبع إجابات الأفراد الذين يستخدمون الاتصال الصاعد داخل المؤسسة يتضح أن هناك تقريبا تساوي بين الاتصال الذي يتم عن طريق المشرف والاتصال الذي يتم وجها لوجه حيث قدر بنسبة 30% و 20% على التوالي، في حين انعدم الاتصال الصاعد الذي يتم عن طريق صندوق الشكاوى.



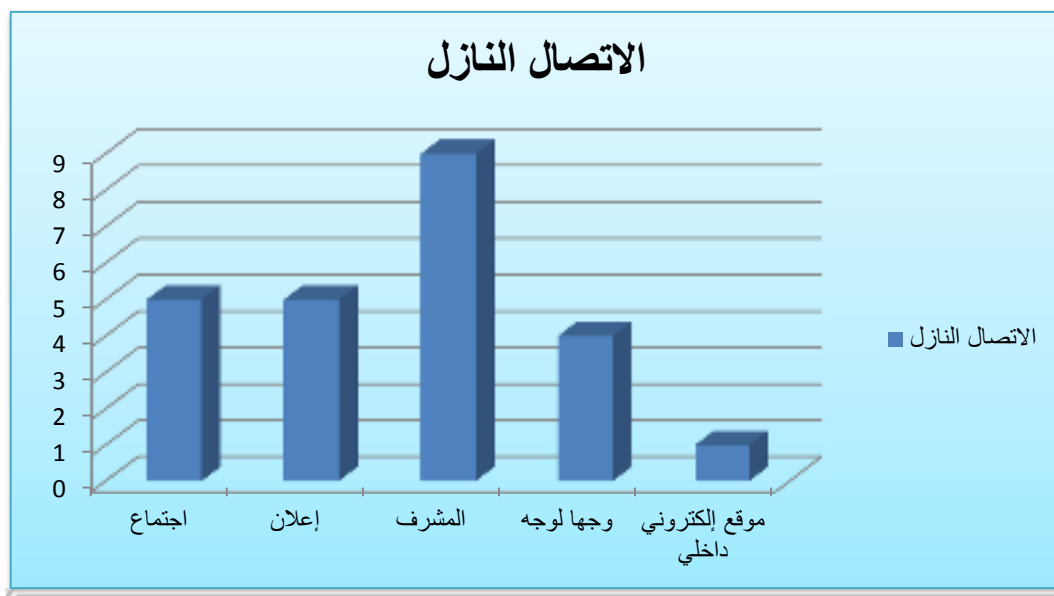
الشكل رقم(1-7): يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال الصاعد في المؤسسة

الجدول رقم(2-7): توزيع العينة حسب نوع الاتصال النازل

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاتصال النازل عن طريق
5,0	5	اجتماع
5,0	5	إعلان
9,0	9	المشرف
4,0	4	وجها لوجه
1,0	1	موقع إلكتروني داخلي
24,0	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال تتبع إجابات الأفراد الذين يستخدمون الاتصال النازل داخل المؤسسة يتبين لنا أن هناك نسب غير متفاوتة في طريقة استخدام الاتصال النازل، حيث كان يتم عن طريق المشرف بنسبة 9%، والاجتماع و الاعلان كانت نسبتهم 5%، أما وجها لوجه فعرفت نسبة 4%، في حين كانت نسبة 1% فقط من يستخدم موقع إلكتروني داخلي.



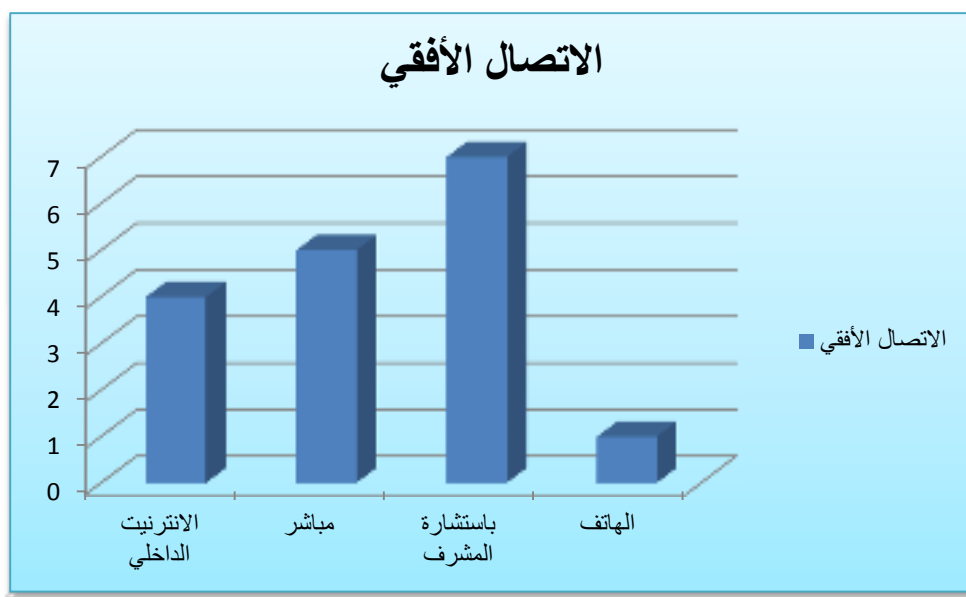
الشكل رقم(7-2): يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال النازل

الجدول رقم (3-7): توزيع العينة حسب نوع الاتصال الأفقي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاتصال الأفقي عن طريق
4	4	الانترنت الداخلي
5	5	مباشر
7	7	باستشارة المشرف
1	1	الهاتف
17,0	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الاتصال الأفقي نجد أن أغلبه كان يتم عن طريق استشارة المشرف بنسبة 9%، وبدرجة أقل يتم مباشرة بنسبة 5%، أو عن طريق الانترنت الداخلي بنسبة 4%. وكان يتم بنسبة 1% فقط عن طريق الهاتف.



الشكل رقم (3-7): يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال الأفقي

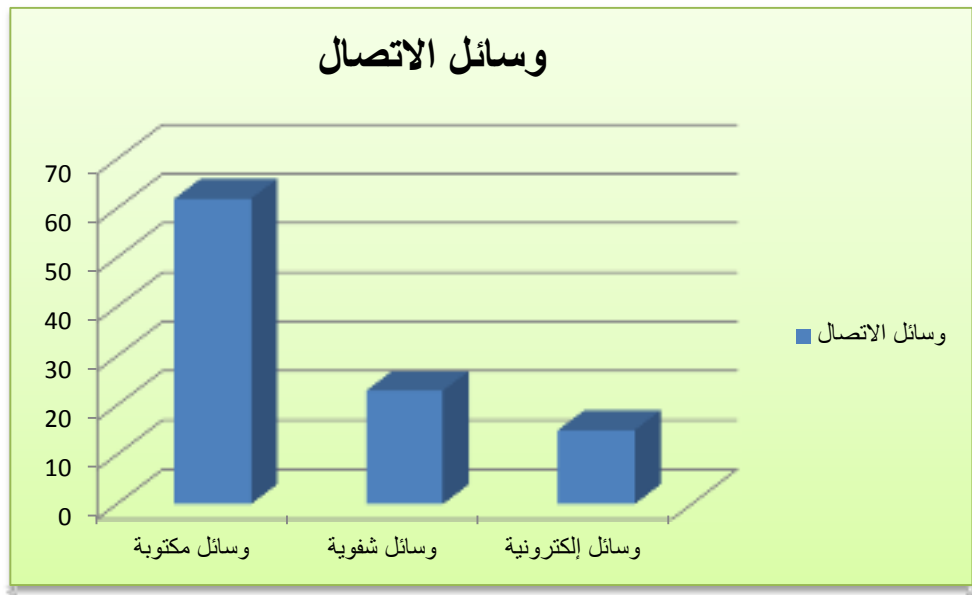


السؤال (08): ماهي أهم وسائل الاتصال التي يعتمدون عليها في عملية الاتصال بكم؟  
الجدول رقم(08): توزيع العينة حسب أهم وسائل الاتصال التي يعتمدون عليها

وسائل الاتصال	التكرار	النسبة المئوية (%)
وسائل مكتوبة	62	62,0
وسائل شفوية	23	23,0
وسائل إلكترونية	15	15,0
مجموع	100	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج S SPS

من خلال الاجابة على هذا السؤال يتضح أن أزيد من 60%، من الموظفين يعتمدون على وسائل إتصال مكتوبة، بينما الوسائل الالكترونية فعرفت أقل إستخداما بنسبة 15%، أما الوسائل الشفوية فكانت نسبة الاعتماد عليها 23%، مما يدل على أن الوسائل الالكترونية ما يزال الاعتماد عليها ضعيف بالمؤسسة مقارنة مع الوسائل المكتوبة الأكثر إنتشارا واستخداما من طرف موظفي المؤسسة.



الشكل رقم(8): يمثل توزيع العينة حسب أهم وسائل الاتصال التي يعتمدون عليها

السؤال (09): ماهي أهم الوسيلة الاتصالية المتوفرة بالمؤسسة؟

الجدول رقم(9): توزيع العينة حسب أهم وسائل الاتصال التي يعتمدون عليها

النسبة المئوية (%)	التكرار	الوسيلة الاتصالية المتوفرة
74,0	74	الفاكس
7,0	7	موقع المؤسسة
7,0	7	facebook
12,0	12	E-mail
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا السؤال يتبين أن أزيد من 70%، من الموظفين يعتمدون على وسيلة الفاكس أكثر من غيرها كونها متوفرة داخل المؤسسة مقارنة مع الوسائل الأخرى، ثم يليه الايميل بنسبة قدرها 12%، في حين نجد أن كل من موقع المؤسسة والفايس بوك عرفا نفس النسبة المقدرة بـ 7%، وعموما نستنتج أن الوسائل الحديثة ما تزال غير متاحة بقوة وقليلة الاستخدام من طرف الموظفين من أجل الاتصال داخل المؤسسة.



الشكل رقم(9): يمثل توزيع العينة حسب أهم وسائل الاتصال التي يعتمدون عليها

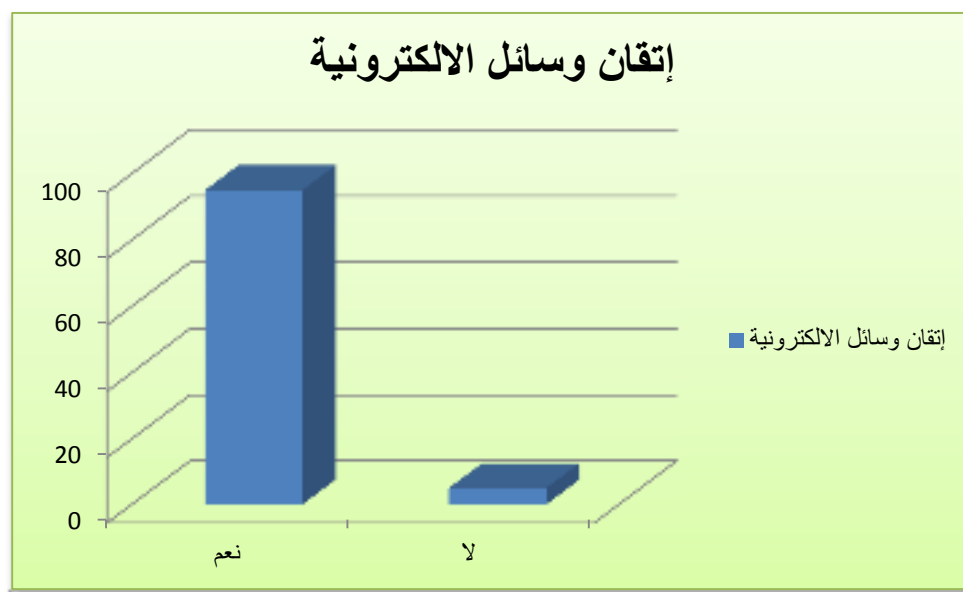
السؤال (10): هل تتقن استخدام هذه الوسائل الإلكترونية؟

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب إتقان الوسائل الإلكترونية

النسبة المئوية (%)	التكرار	
95,0	95	نعم
5,0	5	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من أجل معرفة نسبة استخدام أفراد العينة للوسائل الإلكترونية ومن النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 95% من الموظفين يحسنون استخدام الوسائل الإلكترونية، بينما 5% فقط من الموظفين لم يكن لهم إتقان في استخدام الوسائل الإلكترونية، وهذا يوحي إلى أن الموظفين بالمؤسسة لهم دراية واستغلال كبير للوسائل الإلكترونية التي أصبحت منتشرة مقارنة بالسابق لذلك نجد الموظفين ليس لديهم عائق في استخدام هذه الوسائل.



الشكل رقم (10): يمثل توزيع العينة حسب إتقان الوسائل الإلكترونية

السؤال (11): ماهي المهارات الواجب توفرها في الموظف لتحقيق الاتصال الفعال؟

الجدول رقم(11): توزيع العينة حسب المهارات الواجب توفرها في الموظف لتحقيق الاتصال الفعال

النسبة المئوية (%)	التكرار	المهارات
57,0	57	مهارات تقنية تكنولوجية
24,0	24	اللباقة في الحوار
19,0	19	مهارات لغوية
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الإجابات على هذا السؤال الموضحة في الجدول (11) أعلاه الذي جاء حول المهارات الواجب توفرها في الموظف لتحقيق الاتصال الفعال، حيث نجد أن ما نسبته 57% من الموظفين يرون أن المهارات التقنية و التكنولوجية هي المهمة أكثر من غيرها لتحقيق الاتصال الفعال، بينما نجد أن مهارة اللباقة في الحوار تمثلت بنسبة قدرها 24% ، في حين نجد أن المهارات اللغوية كانت نسبتها 19%.



الشكل رقم(11):يمثل ماهي المهارات الواجب توفرها في الموظف لتحقيق الاتصال الفعال

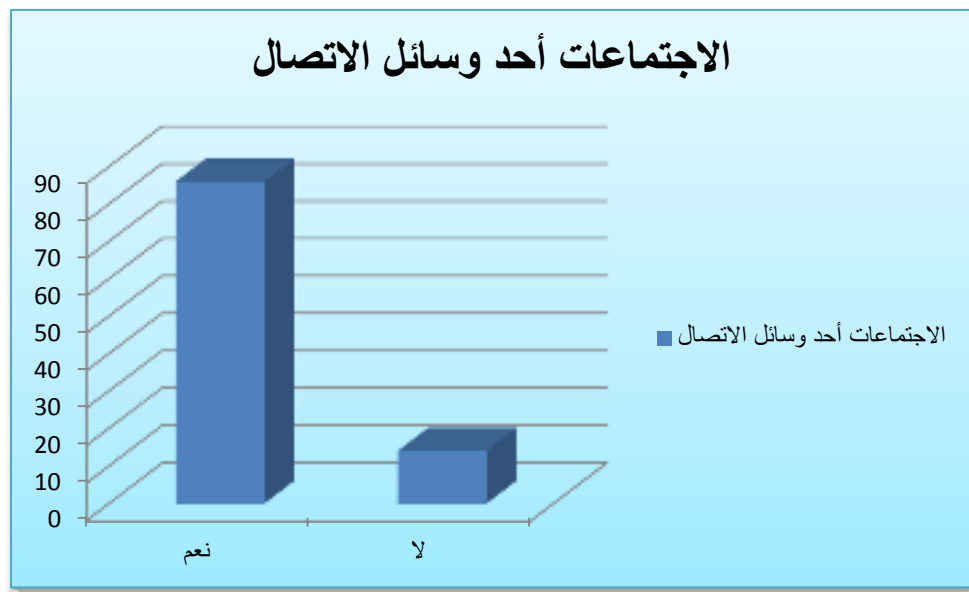
السؤال (12):

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك

النسبة المئوية (%)	التكرار	
86,0	86	نعم
14,0	14	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا السؤال نسجل أن نسبة 86% من الموظفين يعتبرون أن الاجتماعات هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليهم، بينما 14% لا يعتبرونها كذلك، بما أن نسبة الإجابة بنعم كبيرة نستطيع القول بأن الاجتماعات لها دور أساسي وفعال من أجل القيام بالاتصال بين الموظفين وهي وسيلة جد مهم في ذلك.



الشكل رقم (12): يمثل توزيع العينة حسب الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك

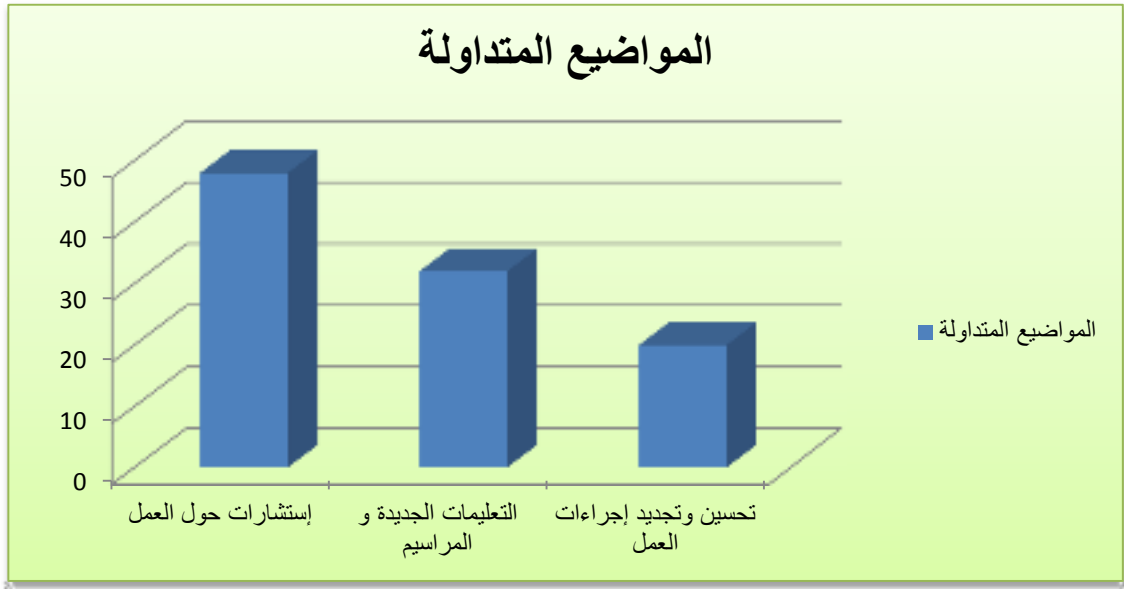
السؤال (13): ماهي المواضيع المتداولة أكثر في ما بينكم؟

الجدول رقم(13): توزيع العينة حسب المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم

النسبة المئوية (%)	التكرار	المواضيع المتداولة
48,0	48	إستشارات حول العمل
32,0	32	التعليمات الجديدة والمراسيم
20,0	20	تحسين و تجديد إجراءات العمل
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من هذا السؤال يتضح جليا أن المواضيع المتداولة فيما بين العمال كانت إستشارات حول العمل بنسبة قدرت بـ 48%، بينما نجد التعليمات الجديدة و المراسيم بنسبة 32%، أما بخصوص تحسين و تجديد إجراءات العمل فكانت أقل نسبة قدرت بـ 20%، مما يدل على أن النقاش الغالب بين الموظفين كان بالدرجة الأولى يخص موضوع العمل.



الشكل رقم(13): يمثل توزيع العينة حسب المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم

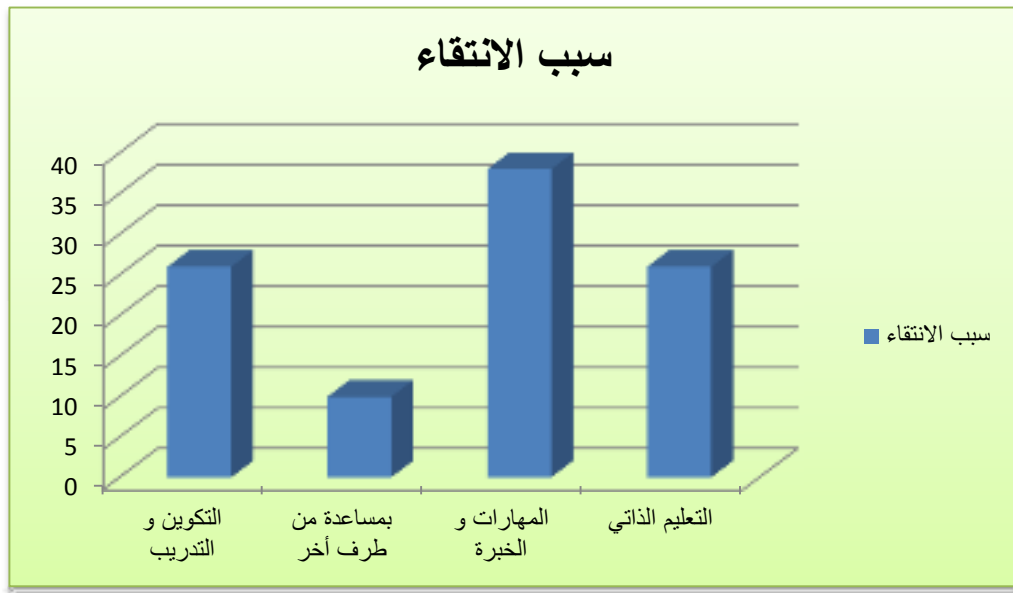
السؤال (14): هل سبب انتقائكم لهذه الوسائل الاتصالية التكنولوجية كان عن طريق؟

الجدول رقم(14): توزيع العينة حسب سبب إنتقائهم الوسائل التكنولوجية

النسبة المئوية (%)	التكرار	سبب الانتقاء
26,0	26	التكوين والتدريب
10,0	10	بمساعدة منظر فأخر
38,0	38	المهارات والخبرة
26,0	26	التعليم الذاتي
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا أن أكبر سبب لانتقاء وسائل الاتصال التكنولوجية كان المهارات والخبرة بنسبة تقدر بـ 38%، ثم نجد أن التكوين والتدريب والتعليم الذاتي لهما نفس النسبة تقدر بـ 26%، أما مساعدة من طرف شخص آخر فكانت بنسبة 10% وهي أقل طريقة، مما نستنتج أن الاعتماد على المعارف و المهارات والتكوين والتعليم هو السبيل لانتقاء الوسائل التكنولوجية عند الموظفين بالمؤسسة.



الشكل رقم(14): يمثل توزيع العينة حسب سبب إنتقائهم الوسائل التكنولوجية

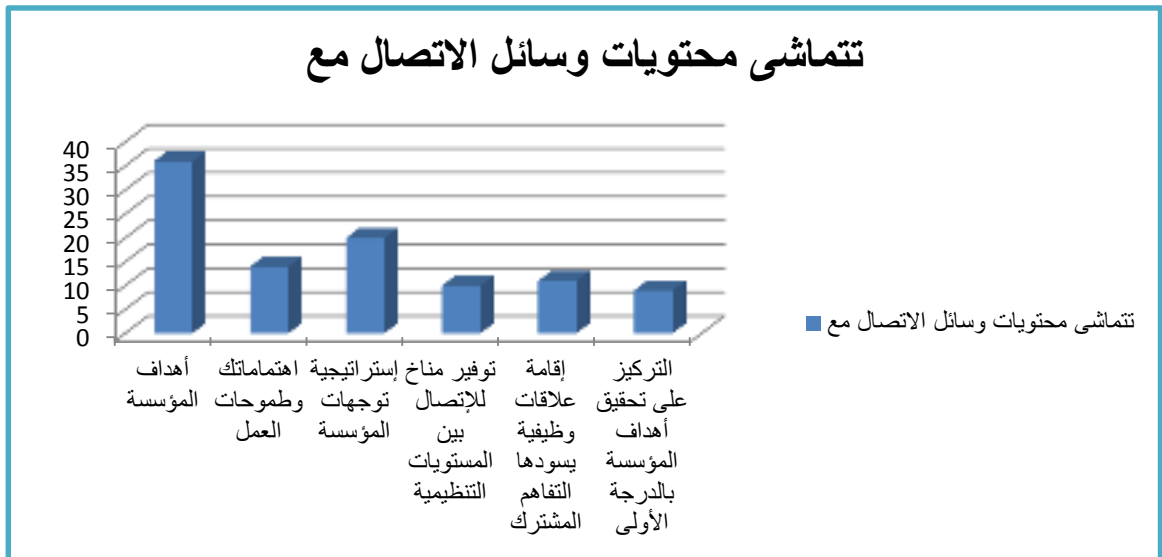
السؤال (15): هل تتماشى محتويات وسائل الاتصال مع؟

الجدول رقم(15): توزيع العينة حسب ما تتماشى وسائل الاتصال

النسبة المئوية (%)	التكرار	تتماشى محتويات وسائل الاتصال مع
36,0	36	أهداف المؤسسة
14,0	14	اهتماماتك وطموحات العمل
20,0	20	إستراتيجية توجهات المؤسسة
10,0	10	توفير مناخ للإيصال بين المستويات التنظيمية
11,0	11	إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك
9,0	9	التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال إجابات الأفراد حول هذا السؤال هل تتماشى محتويات وسائل الاتصال مع: تبين أن أغلب الموظفين إختاروا مع أهداف المؤسسة بنسبة 36%، بينما مع إستراتيجية وتوجهات المؤسسة فقد كانت بنسبة 20%، أما اهتماماتك وطموحات العمال فكانت بنسبة قدرها 14%، في المقابل عرفت كل من : إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك، توفير مناخ للاتصال بين المستويات التنظيمية، التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، فعرفت نسب ضعيفة بلغت على التوالي: 11%، 10%، 9%.



الشكل رقم(15): يمثل توزيع العينة حسب ما تتماشى وسائل الاتصال



**المطلب الثالث: تحليل عبارات المحور الثالث: نوع الاتصال المستخدم وتأثيره على أداء العاملين.**

هذا المطلب الذي ضم حوالي 10 أسئلة بداية من السؤال 16 إلى السؤال 25، حيث أهمها كانت حول علاقة الموظفين بالإدارة وبالزملاء وعن التعاون بين زملاء العمل والعبارات المتبادلة بين الموظف والمشرف، سرعة إنجاز الأعمال الموكلة وغيرها.

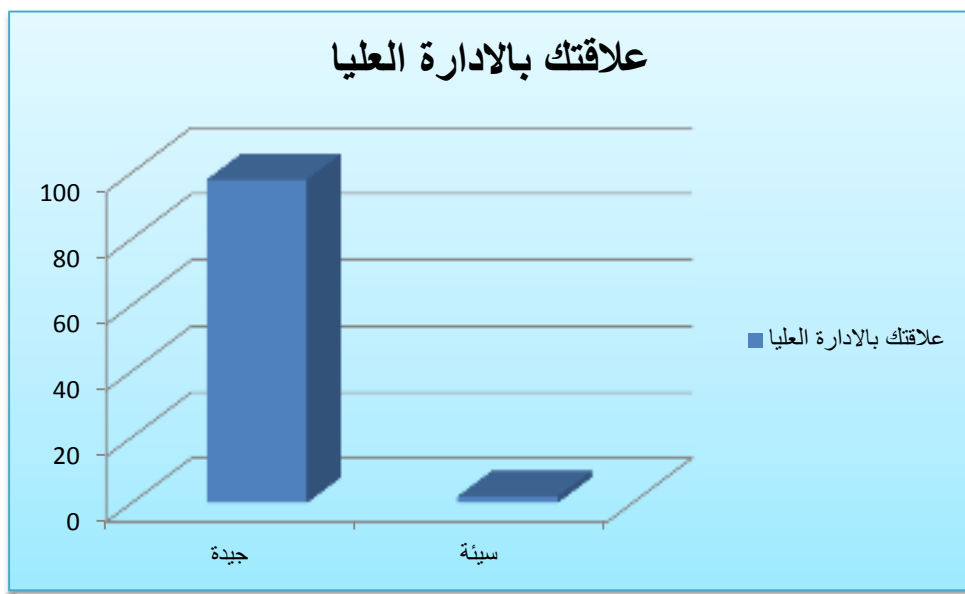
**السؤال (16): هل علاقتك بالإدارة العليا؟**

**الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب العلاقة بالإدارة العليا**

النسبة المئوية (%)	التكرار	
98,0	98	جيدة
2,0	2	سيئة
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن للموظفين علاقة جيدة مع الإدارة بنسبة قدرها 98% والباقي من الفئة (2%) ممن كانت لهم علاقة سيئة مع الإدارة، وهذا مؤشر جيد على سهولة الاتصال بين الموظف وإدارته وله الأثر الإيجابي على الاتصال التنظيمي بين الموظفين والإدارة العليا.



**الشكل رقم (16): يمثل توزيع العينة حسب العلاقة بالإدارة العليا**

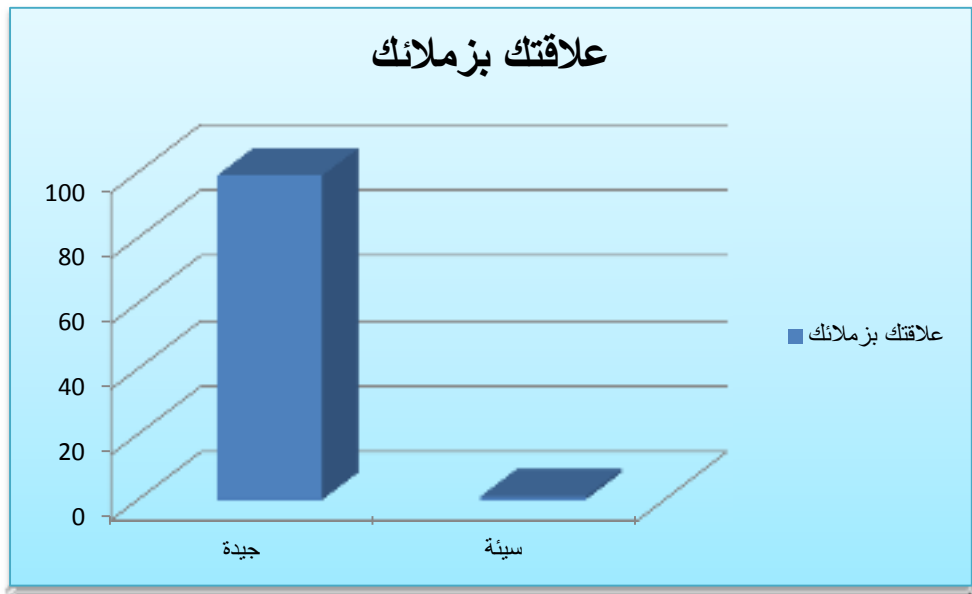
السؤال (17): هل علاقتك بزملائك؟

الجدول رقم (17): توزيع العينة حسب العلاقة بالزملاء

النسبة المئوية (%)	التكرار	
99,0	99	جيدة
1,0	1	سيئة
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال إجابات الأفراد حول العلاقة بين الموظف وزملائه يتضح أن 99% من الموظفين كان لهم علاقة جيدة مع زملائهم و 1% فقط كانت علاقتهم سيئة مع زملائهم، مما يتضح العلاقة الأخوية التي تربط الموظفين فيما بينهم داخل مكان العمل وهذا من شأنه يزيد من مردودية العمل وسهولة الاتصال والتواصل فيما بينهم.



الشكل رقم (17): يمثل توزيع العينة حسب العلاقة بالزملاء

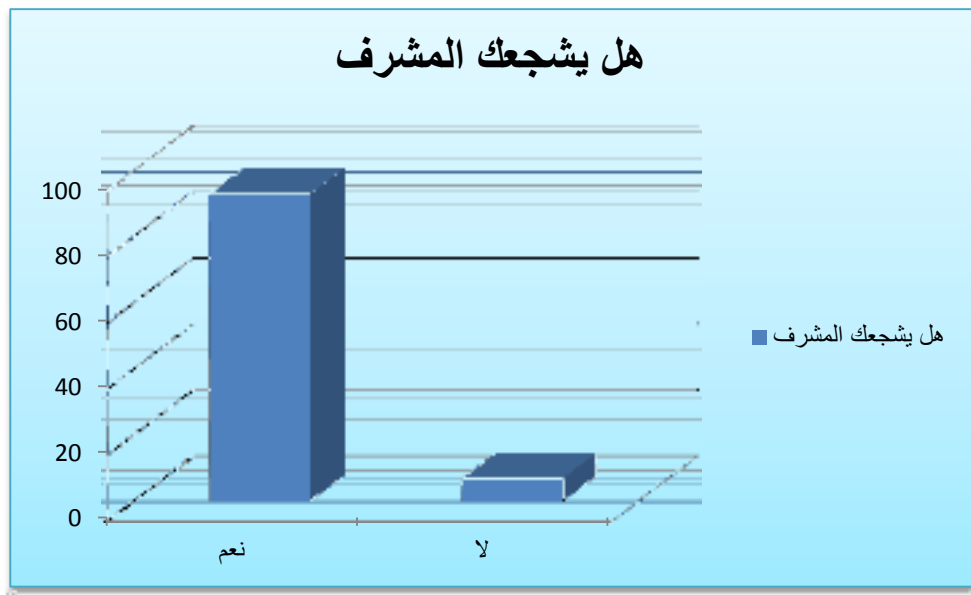
السؤال (18): هل يشجعك المشرف أثناء أدائك للعمل؟

الجدول رقم (18): توزيع العينة حسب تشجيع المشرف أثناء العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	
93,0	93	نعم
7,0	7	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يعتبر التشجيع عنصر مهم في الأداء خاصة إذا كان من طرف المشرف، حيث نجد أنه من خلال السؤال هل المشرف يشجع الموظف أثناء أداء عمله فنجد أن 93% من الموظفين يقررون أن هناك تشجيع من طرف المشرف نحوهم، بينما 7% من الموظفين ممن لا يتلقون تشجيع من طرف المشرفين عليهم.



الشكل رقم (18): يمثل توزيع العينة حسب تشجيع المشرف أثناء العمل

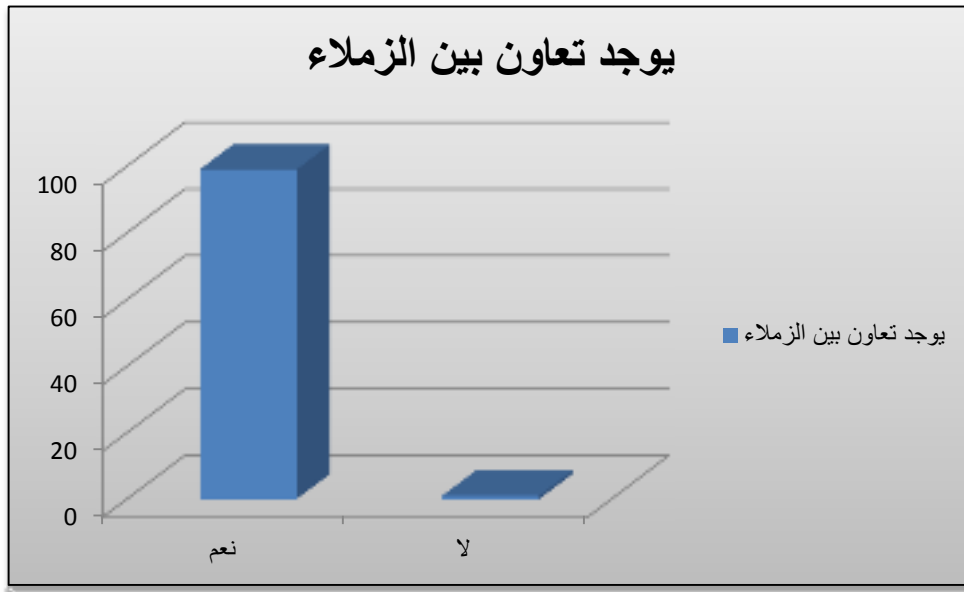
السؤال (19): هل يوجد تعاون بين زملائك وزميلاتك في إنجاز العمل؟

الجدول رقم (19): توزيع العينة حسب وجود تعاون بين الزملاء في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	
99,0	99	نعم
1,0	1	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

التعاون داخل المؤسسة بين الموظفين شيء مطلوب من أجل ضمان السير الحسن لوتيرة العمل وسرعة الإنجاز، فمن خلال إجابة الموظفين حول السؤال الذي جاء حول وجود تعاون بين الزملاء في إنجاز العمل نجد أن نسبة 99% من الموظفين أجابوا بنعم، بينما نجد حالة واحدة فقط كانت إجابته بلا، وهذا ما يوضح وجود تعاون كبير بين زملاء العمل.



الشكل رقم (19): يمثل توزيع العينة حسب وجود تعاون بين الزملاء في العمل

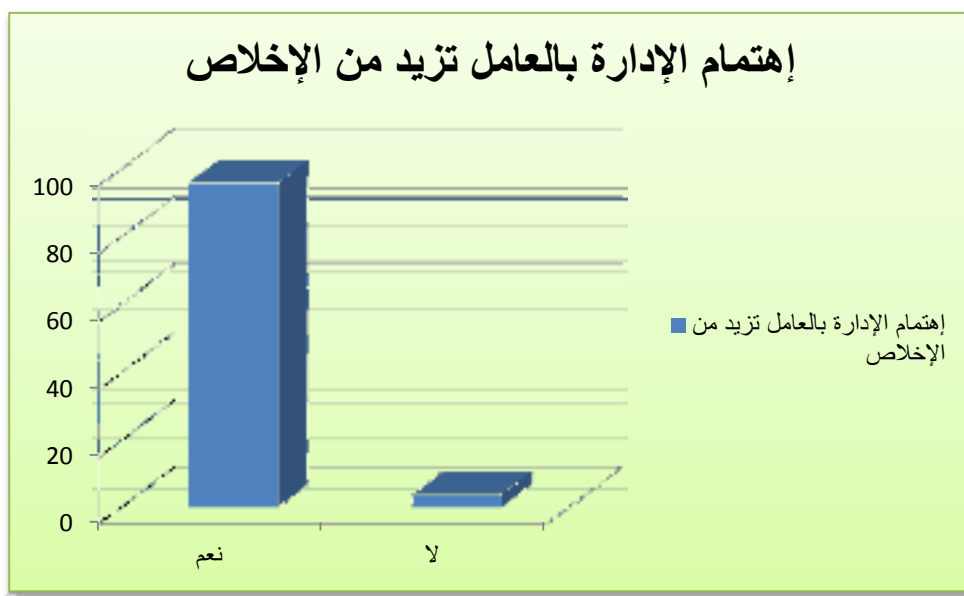
السؤال (20): هل اهتمام الإدارة بالعامل تزيد من إخلاصه؟

الجدول رقم (20): توزيع العينة حسب ما إذا كان اهتمام الإدارة بالموظف تزيد من إخلاصه

النسبة المئوية (%)	التكرار	
96,0	96	نعم
4,0	4	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الإجابة حول هذا السؤال الذي جاء حول هل اهتمام الإدارة بالعامل تزيد من إخلاصه؟ تبين أن نسبة 96% من الموظفين أجابوا بنعم، في المقابل نجد أن 4% فقط من الموظفين أجابوا بلا، ومن هذا يتضح أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بالموظف كلما زاد أدائه وزاد إخلاصه في العمل.



الشكل رقم (20): توزيع العينة حسب ما إذا كان اهتمام الإدارة بالموظف تزيد من إخلاصه

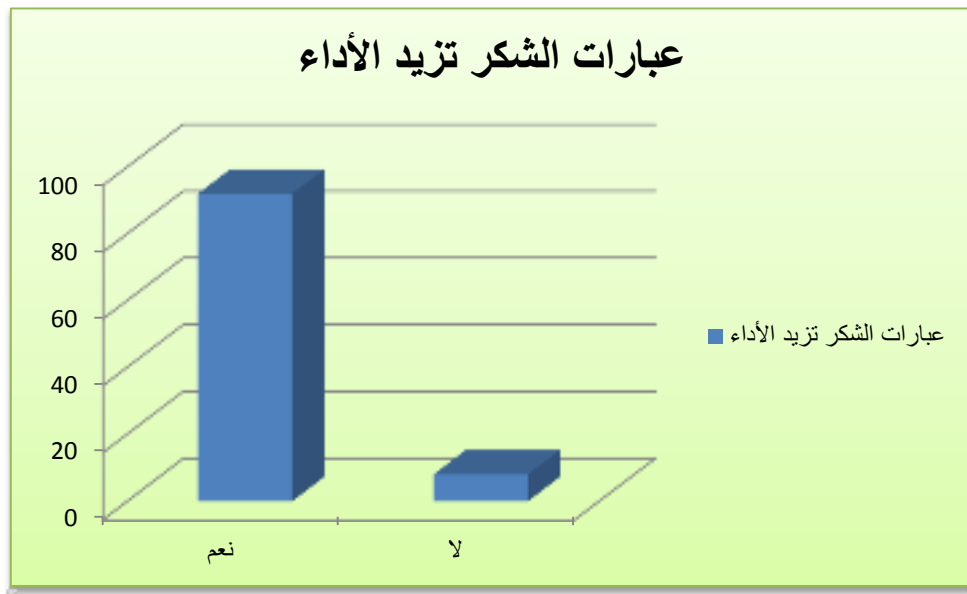
السؤال(21): هل عبارات الشكر تزيد من أدائك؟

الجدول رقم(21): توزيع العينة حسب ما إذا كانت عبارات الشكر تزيد من الأداء

النسبة المئوية (%)	التكرار	
92,0	92	نعم
8,0	8	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وجد من بين الموظفين أن نسبة 92% عبارات الشكر تزيد من أدائهم، بينما 8% فقط من الموظفين من الذين لا تعتبر عبارات الشكر تشجيع من أجل زيادة أدائهم، وهذا دليل على أن عبارات المدح و الثناء والشكر لها دور كبير في توطيد العلاقة وزيادة الاتصال وإرتفاع الأداء من طرف الموظفين.



الشكل رقم(21): توزيع العينة حسب ما إذا كانت عبارات الشكر تزيد من الأداء

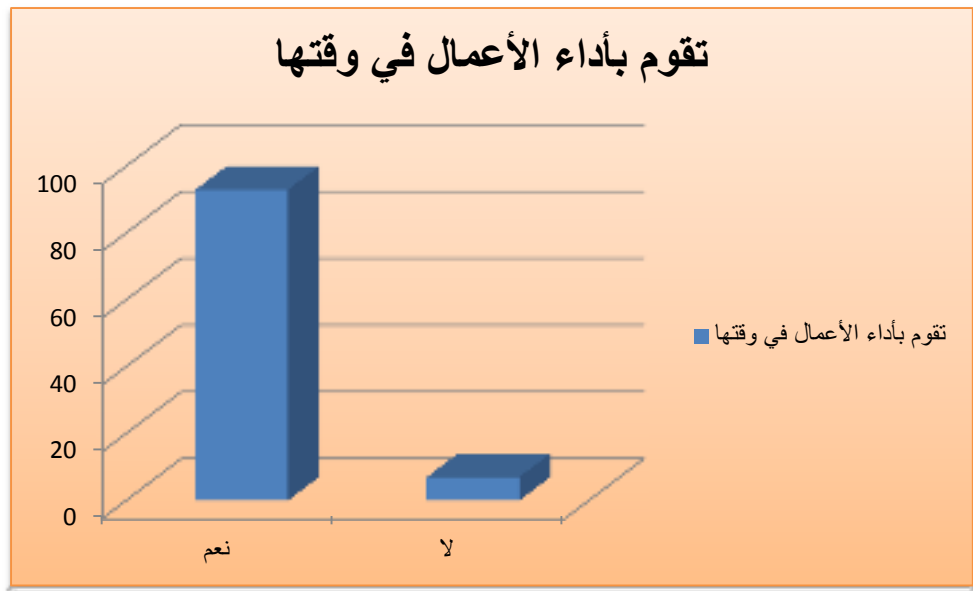
السؤال (22): هل تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير؟

الجدول رقم(22): توزيع العينة حسب القيام بأداء الأعمال الموكلة في وقتها

النسبة المئوية (%)	التكرار	
93,0	93	نعم
7,0	7	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يعتبر إنجاز العمل في وقته أمر ضروري يزيد من مردودية العامل ويساعد على السير الحسن لصيرورة العمل، فمن خلال إجابات الأفراد حول إنجاز العمل دون تأخر تبين أن 93% من الموظفين كانوا يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها، بينما نسبة 7% فقط من كانوا يعانون من التأخر في إنجاز الأعمال بالمؤسسة.



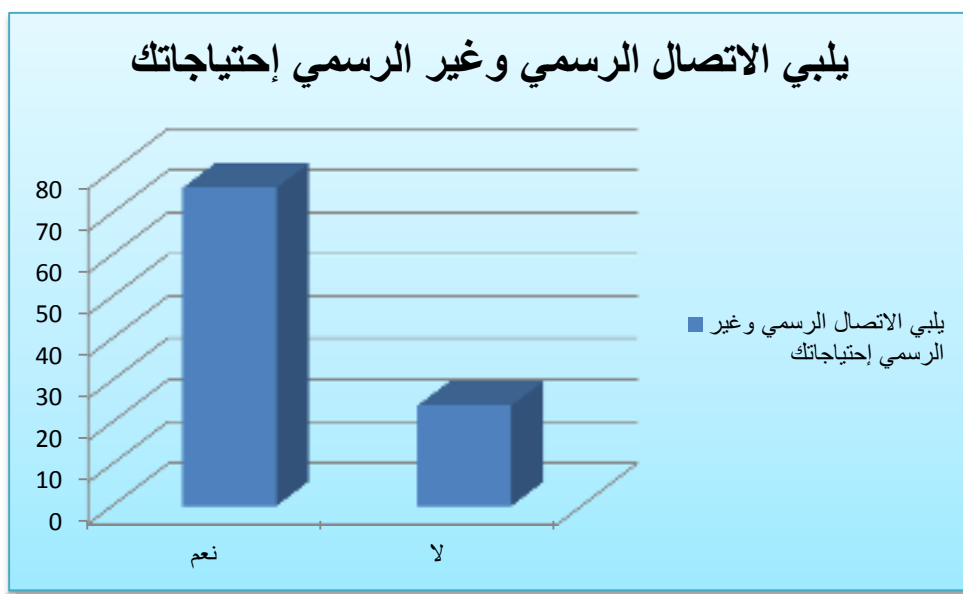
الشكل رقم(22): توزيع العينة حسب القيام بأداء الأعمال الموكلة في وقتها

السؤال (23): هل يلبي الاتصال الرسمي و غير الرسمي احتياجاتك؟  
الجدول رقم(23): توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات

النسبة المئوية (%)	التكرار	
76,0	76	نعم
24,0	24	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أما عن تلبية الاحتياجات من خلال الاتصال الرسمي وغير الرسمي نجد من خلال الإجابات أن 76% من الموظفين الذين كانت إجاباتهم بنعم، بينما نسبة 24% كانت إجاباتهم بلا، مما يتضح أن الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي كان يلبي احتياجات غالبية الموظفين بالمؤسسة.



الشكل رقم(23): توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات



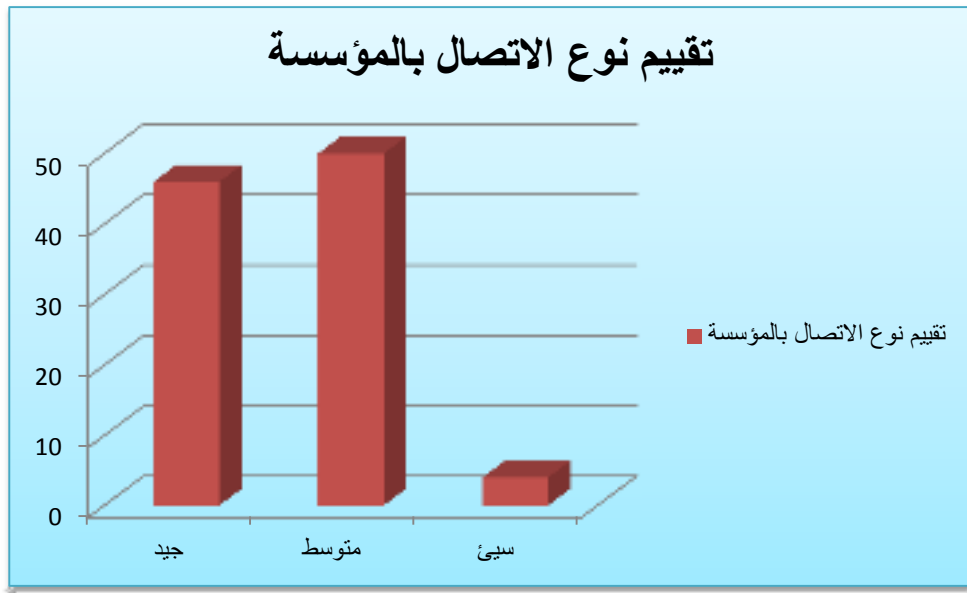
السؤال (24): كيف تقييم نوع الاتصال الذي تستخدمه في المؤسسة؟

الجدول رقم(24): توزيع العينة حسب تقييم نوع الاتصال الذي يستخدم في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
46,0	46	جيد
50,0	50	متوسط
4,0	4	سيئ
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

جاء هذا السؤال حول مدى تقييم الموظف للاتصال الذي تستخدمه المؤسسة، تبين أن نسبة 50% من الموظفين يعتبرون أن الاتصال متوسط، في حين نسبة 46% من الموظفين كان لهم رأي أن الاتصال بالمؤسسة جيد، في المقابل نجد أن 4% من الموظفين كان رأيهم أن الاتصال سيء وهم نسبة ضعيفة مما يدفعنا القول بأن الاتصال بالمؤسسة من متوسط إلى جيد.



الشكل 24 يمثل توزيع العينة حسب تقييم نوع الاتصال الذي يستخدم في المؤسسة

السؤال (25): هل تشارك في اتخاذ القرار؟

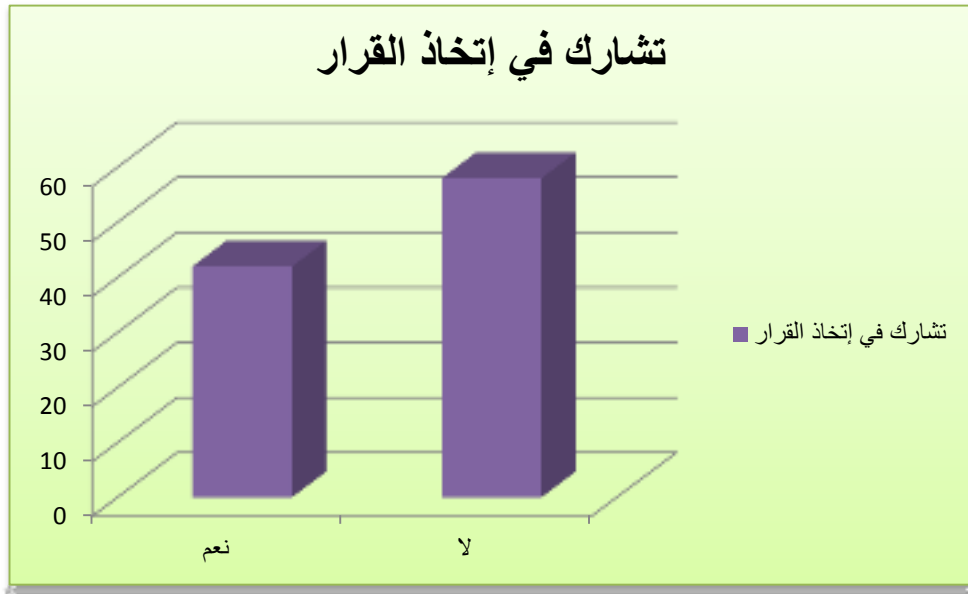
الجدول رقم(25): توزيع العينة حسب المشاركة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية (%)	التكرار	
42,0	42	نعم توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات
58,0	58	لا
100,0	100	المجموع

توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من أجل معرفة مدى مساهمة الموظف في اتخاذ القرار طرح هذا السؤال، حيث تبين من خلال الإجابة عليه أن نسبة 58% من الموظفين لم تكن لديهم سلطة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، بينما نجد أن 42%، من الموظفين يعتبرون ممن يشاركون في اتخاذ القرار داخل المؤسسة



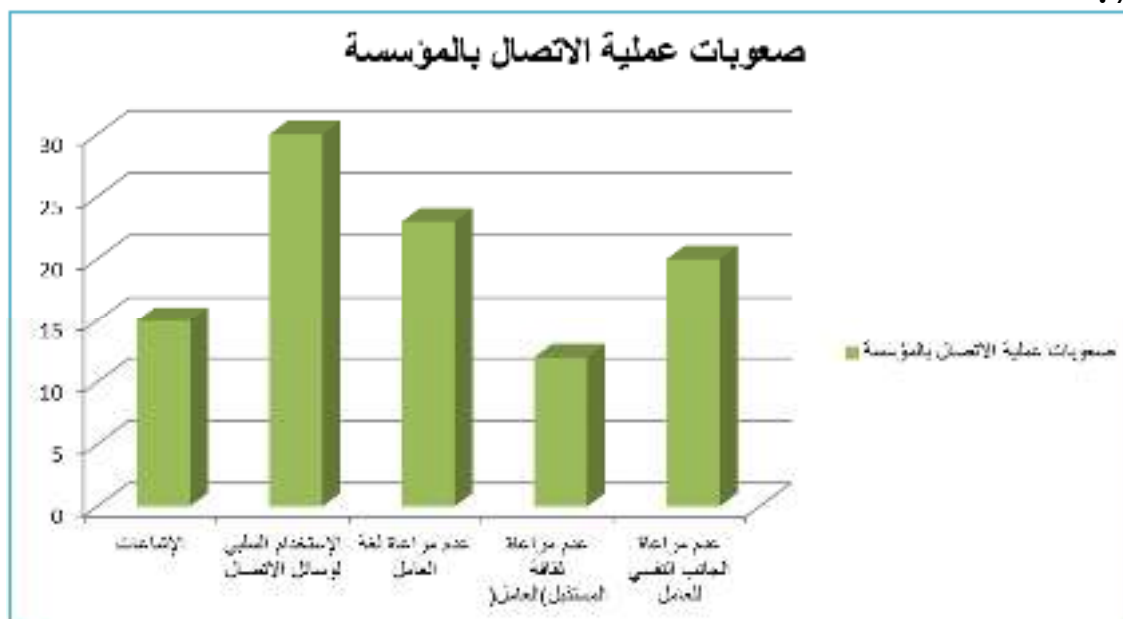
اشكل 25 يمثل توزيع العينة حسب المشاركة في اتخاذ القرار

المطلب الرابع: تحليل عبارات المحور الرابع: المعوقات والمشاكل الأكثر تأثيراً على الأداء  
السؤال (26): في رأيك ماهي الصعوبات لعملية الإتصال فمؤسستك؟  
الجدول توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات

النسبة المئوية (%)	التكرار	
15,0	15	الإشاعات
30,0	30	الاستخدام السلبي لوسائل الاتصال
23,0	23	عدم مراعاة لغة العامل
12,0	12	عدم مراعاة ثقافة المستقبل (العامل)
20,0	20	عدم مراعاة الجانب النفسي للعامل
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (26) أعلاه يتضح أن أهم الصعوبات لعملية الاتصال في المؤسسة هي الاستخدام السلبي لوسائل الاتصال بنسبة قدرت بـ: 30%، وتليها عدم مراعاة لغة العامل وعدم مراعاة الجانب النفسي للعامل بنسب أقل بلغت على التوالي: 23% و 20%، فيما يخص الإشاعات نجد أن نسبتها بلغت 15%، وعدم مراعاة ثقافة العامل قدرت نسبتها 12%.



الشكل 26 يمثل توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات

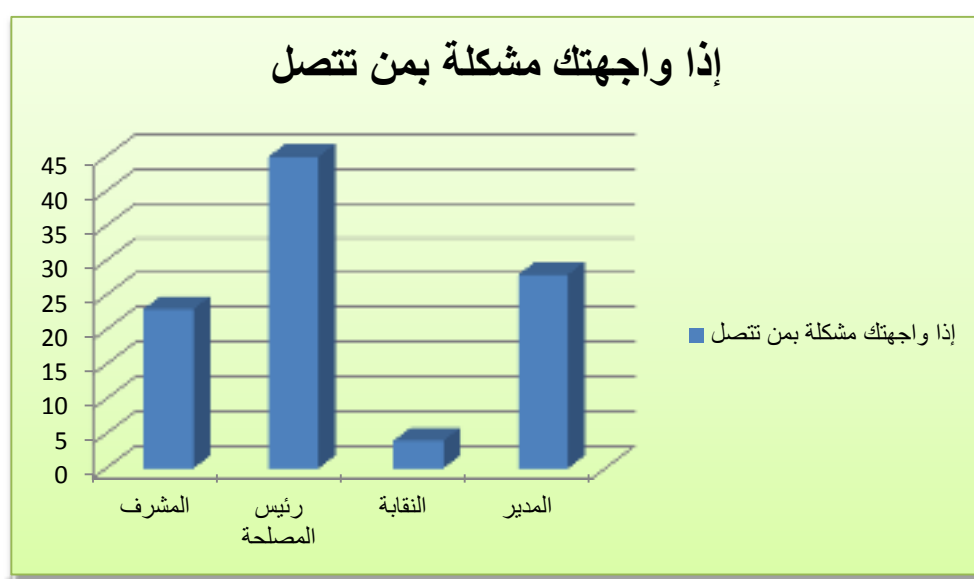
السؤال (27): في حالة مواجهتك لمشكلة أو إستشارة في أمر معين بمن تتصل فوراً؟

جدول رقم (27): توزيع العينة حسب في حالة مواجهتك لمشكلة أو إستشارة في أمر بمن تتصل فوراً

النسبة المئوية (%)	التكرار	
توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات	توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات	توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات
45,0	45	رئيس المصلحة
4,0	4	النقابة
28,0	28	المدير
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من الإجابة على السؤال 27 يتبين أنه عند حدوث مشكل عند الموظف فإنه أكثر ما يتجه عند رئيس المصلحة بنسبة 45%، وبأقل درجة يتجه إلى المدير أو المشرف بنسبة قدرها 28%، 23% على التوالي، بينما 4% فقط من الموظفين يتجهون إلى النقابات، مما يدل على أن الموظفين يحترمون السلم الإداري في رفع الانشغال، وأن النقابة في المديرية ليس لها جدوى كبير داخل المديرية لذلك فهي ليس محل إهتمام كبير من قبل الموظفين.



الشكل 27 يمثل توزيع العينة حسب تلبية الاتصال الرسمي وغير الرسمي للاحتياجات

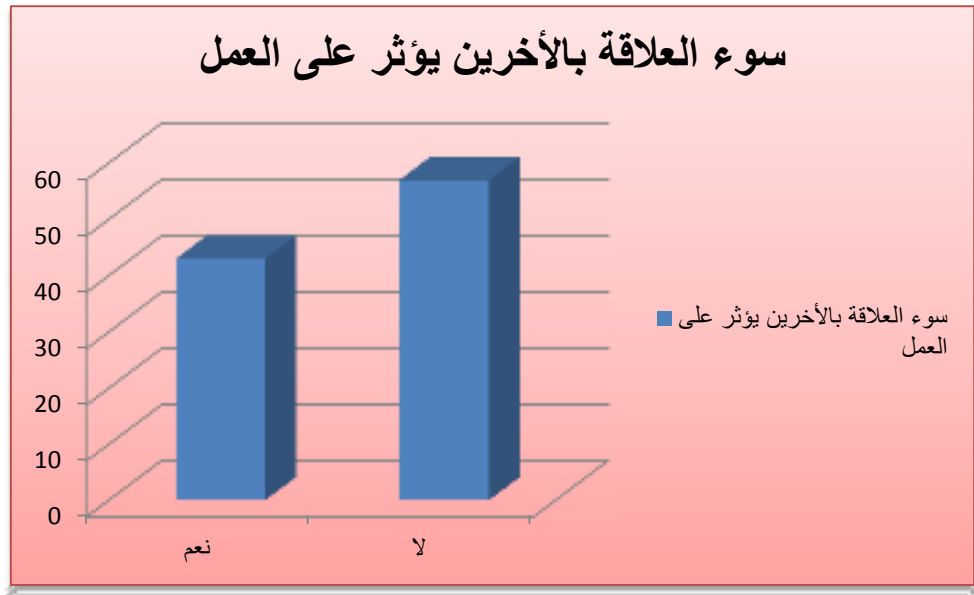
السؤال (28): في رأيك هل سوء علاقتك بالآخرين يؤثر على إتقانك للعمل؟

جدول رقم (28): توزيع العينة حسب سوء علاقتك بالآخرين يؤثر على إتقانك للعمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	
43,0	43	نعم
57,0	57	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الذي كان حول هل سوء علاقتك بالآخرين يؤثر على إتقانك للعمل فكانت نسبة الإجابة بـ لا 57%، أما الإجابة بنعم كانت 43%، مما يجعلنا نختار التكرار الأكثر وهو لا أي أن سوء العلاقة مع الآخرين ليس له تأثير على إتقان العمل.



الشكل 28 يمثل توزيع العينة حسب سوء علاقتك بالآخرين يؤثر على إتقانك للعمل

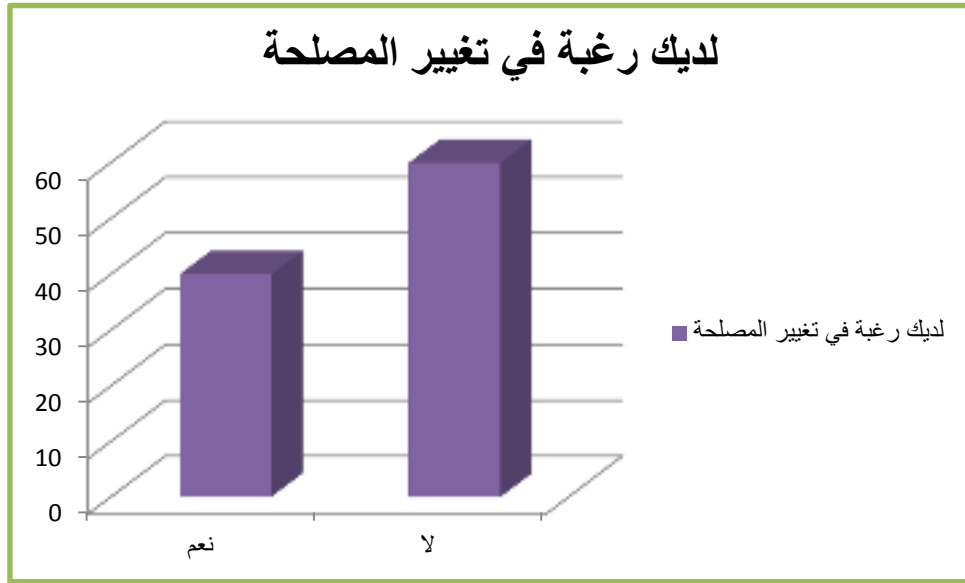
السؤال (29): هل لديك رغبة في تغيير وظيفتك إلى مصلحة أخرى؟

جدول رقم (29): توزيع العينة حسب هل لديك رغبة في تغيير وظيفتك إلى مصلحة أخرى

النسبة المئوية (%)	التكرار	
40,0	40	نعم
60,0	60	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

كان حول رغبة الموظف في تغيير المصلحة فكانت نسبة 60% من الموظفين ليس لديهم رغبة في تغيير المصلحة بينما 40% من الموظفين من كانت لديهم رغبة في تغيير المصلحة، مما يدل على أن أغلب الموظفين يفضلون الاستقرار داخل المصلحة.



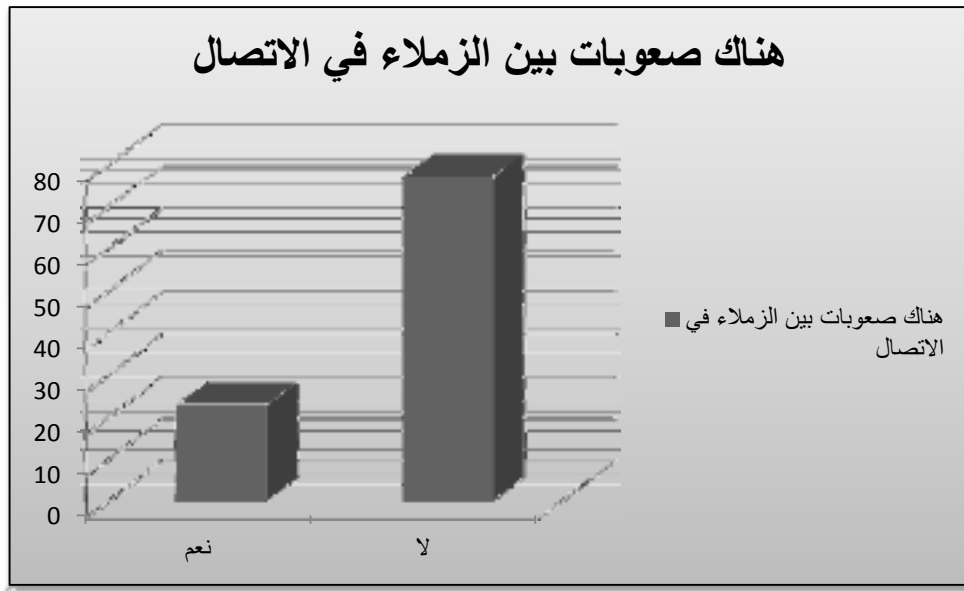
الشكل 29 يمثل توزيع العينة حسب هل لديك رغبة في تغيير وظيفتك إلى مصلحة أخرى

السؤال (30): هل هناك صعوبات بين الزملاء أثناء عملية الاتصال؟  
جدول رقم (30): توزيع العينة حسب هل هناك صعوبات بين الزملاء أثناء عملية الاتصال

النسبة المئوية (%)	التكرار	
23,0	23	نعم
77,0	77	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

كان حول وجود صعوبات بين الزملاء في عملية الاتصال، حيث أن نسبة كبيرة من العمال قدرت بـ 77%، يؤكدون أنه ليس هناك صعوبات في الاتصال بين الزملاء، في المقابل 23 فقط منهم يقولون بأن هناك صعوبات في الاتصال.



الشكل 30 يمثل توزيع العينة حسب هل هناك صعوبات بين الزملاء أثناء عملية الاتصال

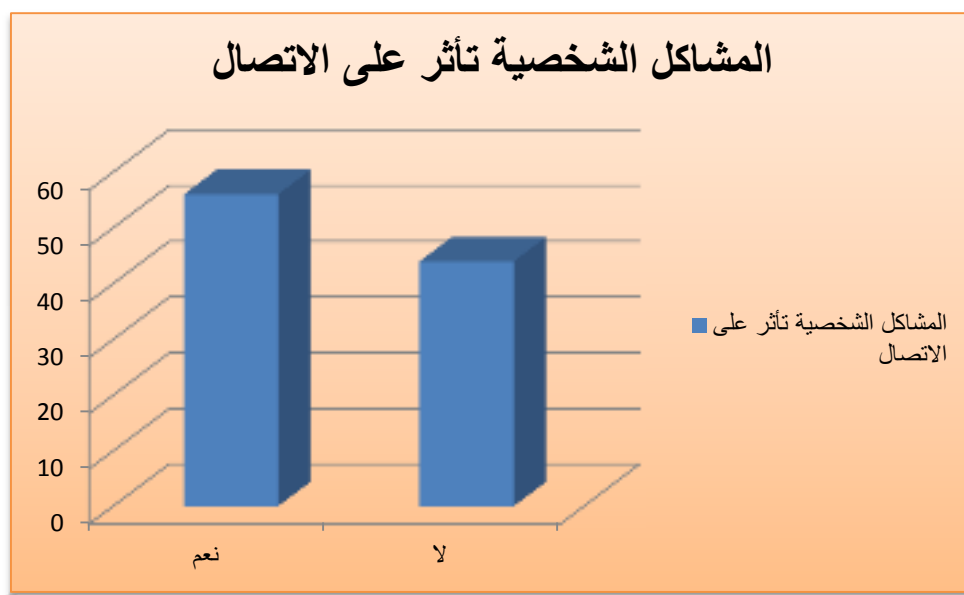
السؤال (31): هل المشاكل الشخصية تؤثر على عملية الاتصال بين العمال؟

جدول رقم (31): توزيع العينة حسب هل المشاكل الشخصية تؤثر في عملية الاتصال بين العمال

النسبة المئوية (%)	التكرار	
56,0	56	نعم
44,0	44	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

جاء هذا السؤال حول ما إذا كانت المشاكل الشخصية لها تأثير على الاتصال بين العمال، حيث نجد أن نسبة 56% من الموظفين كانت إجابتهم بنعم، بينما 44% منهم أجابوا بلا، أي أن غالبيتهم يؤكد على أن للمشاكل الشخصية دور في التأثير على عملية الاتصال بين العمال.



الشكل 31 يمثل توزيع العينة حسب هل هناك صعوبات بين الزملاء أثناء عملية الاتصال



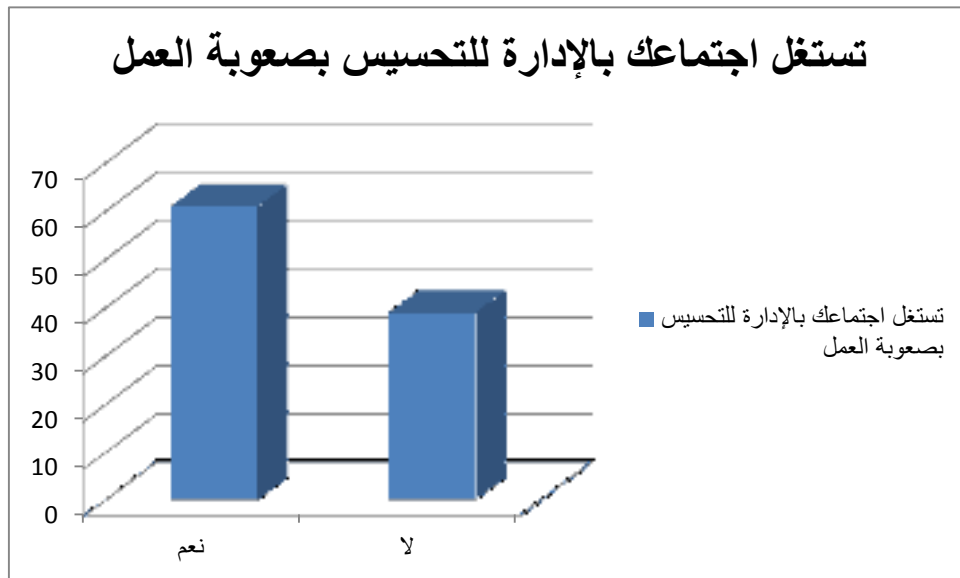
السؤال (32): تستغل جماعك بالإدارة للحسيس بصعوبة عملك؟

جدول رقم (32): توزيع العينة حسب استغلال الاجتماع بالإدارة للتحسس بصعوبة العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	
61,0	61	نعم
39,0	39	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

جاء هذا السؤال حول: تستغل اجتماعك بلا دارة للتحسيس بصعوبة عملك حيث تبين أن 61% من العمال اجابو بنعم، والنسبة المتبقية المقدرة ب 39% فقد أجابوا بلا، مما يؤكد على أن غالبية الموظفين يستغلون اجتماعاتهم بالإدارة من أجل الحسيس بصعوبة ومشاكل العمل.



الشكل 32 يمثل توزيع العينة حسب استغلال الاجتماع بالإدارة للتحسس بصعوبة العمل

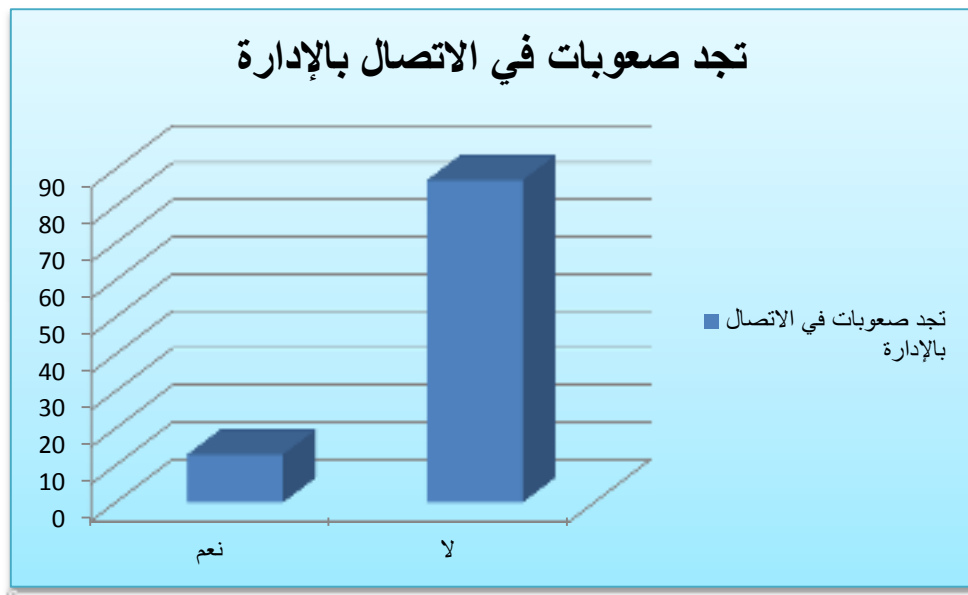
السؤال (33): هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة؟

جدول رقم (33): توزيع العينة حسب وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
13,0	13	نعم
87,0	87	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من هذا السؤال أن نسبة 87% من الموظفين بالمؤسسة ليست لديهم أي صعوبة في الاتصال بالإدارة، بينما مناسبتة 13% منهم من الذين يجدون أمر الاتصال بالإدارة أمرا صعبا بالنسبة لهم، وبالنظر إلى الغالبية نجد أن مسألة الاتصال بالإدارة جد عادية وهي بسيطة عندهم أما الفئة القليلة فهي ممن لديهم مشاكل ربما في الأداء مما يتعدر عليهم الاتصال بالإدارة.



الشكل 33 توزيع العينة حسب وجود صعوبة في الاتصال بالإدارة

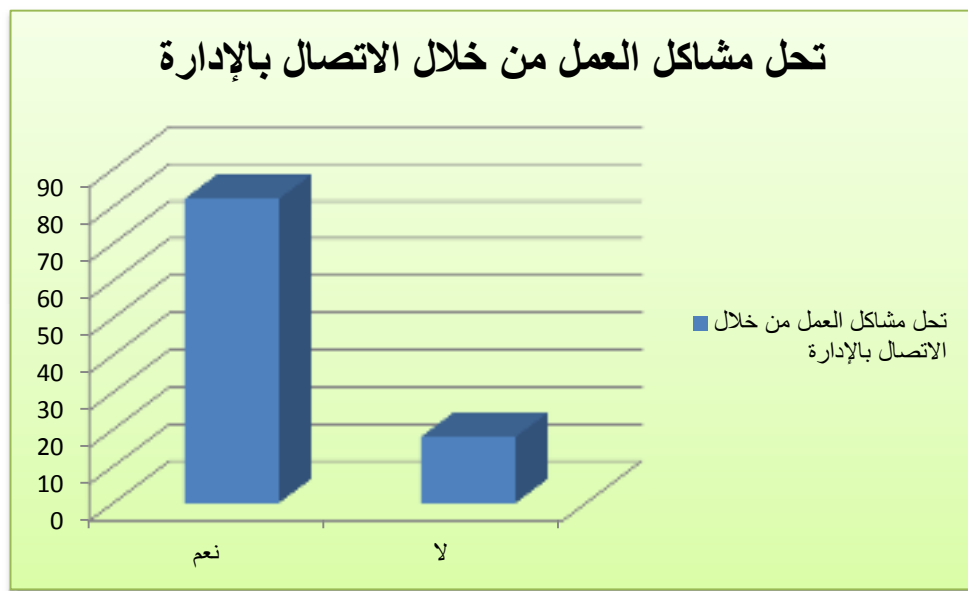
السؤال (34): هل تحل مشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالك بالإدارة؟

جدول رقم (34): توزيع العينة حسب هل أن المشاكل المتعلقة بالأداء تحل من خلال الاتصال بالإدارة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
82,0	82	نعم
18,0	18	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

جاء في السؤال هل تحل مشاكل المتعلقة بالأداء في عملك من خلال الاتصال بالإدارة حيث تبين أن نسبة 82% من الموظفين الذين شملتهم العينة أجابوا بنعم، بينما 18% فقط ممن أجابوا بلا، وهذا يبين أن الاتصال بالإدارة و العودة إليها من أجل حل المشاكل المتعلقة بالأداء أمر ضروري حسب ما يراه غالبية الموظفين بالموسسة.



الشكل 34 توزيع العينة حسب هل أن المشاكل المتعلقة بالأداء تحل من خلال الاتصال بالإدارة

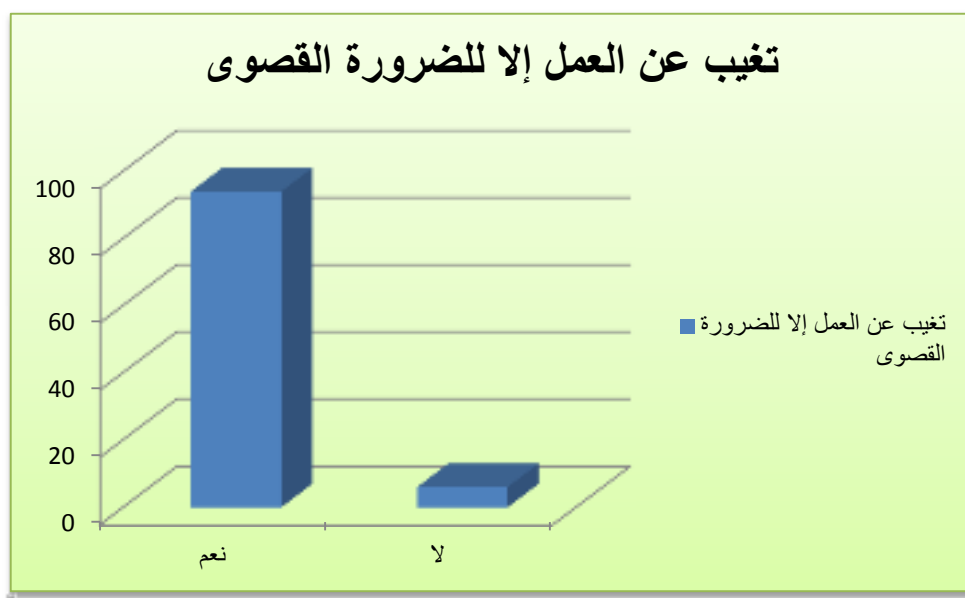
## السؤال (35): هل تغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؟

جدول رقم (35): توزيع العينة حسب الغياب عن العمل للضرورة القصوى

النسبة المئوية (%)	التكرار	
94,0	94	نعم
6,0	6	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال إجابات الموظفين حول هذا السؤال يتبين أن نسبة 94% من الموظفين لا يتغيبون عن العمل إلا للضرورة القصوى، بينما 6% منهم يرون أن التغيب ليس في حالة الضرورة القصوى فحسب، مما يدل على أن هناك انضباط كبير من طرف الغالبية الساحقة من الموظفين الذين يلتزمون بالتواجد بالعمل ويرونه جد ضروري إلا في حالة الطوارئ أو الظروف القاهرة



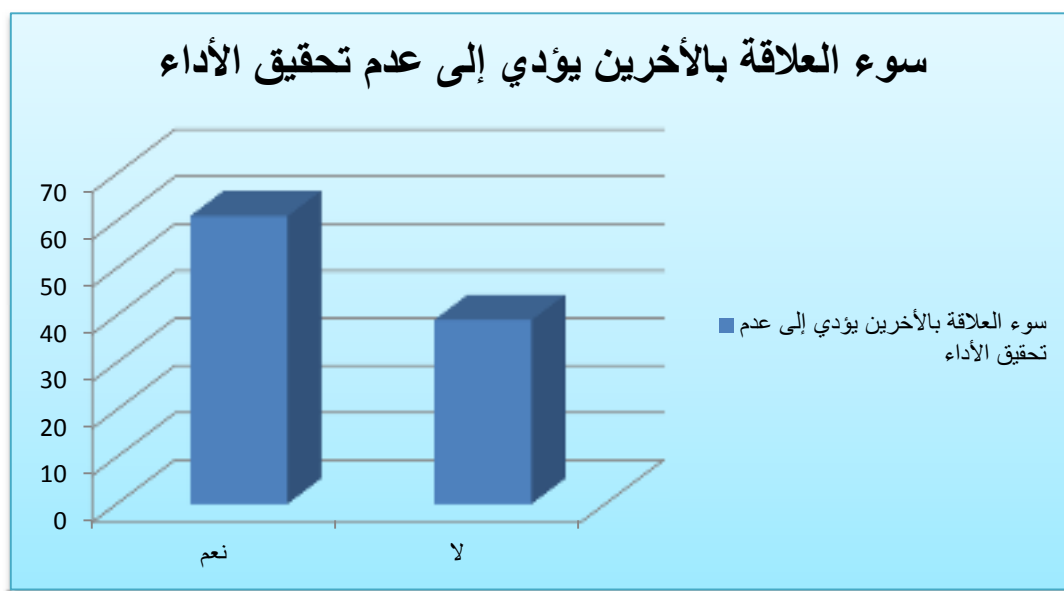
الشكل 35 توزيع العينة حسب الغياب عن العمل للضرورة القصوى

السؤال (36): في رأيك هل سوء علاقتك بالآخرين يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء؟  
 جدول رقم (36): توزيع العينة حسب هل أن سوء علاقتك بالآخرين تؤدي إلى عدم تحقيق الأداء

النسبة المئوية (%)	التكرار	
61,0	61	نعم
39,0	39	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا السؤال يتضح أن سوء العلاقة مع الآخرين تؤدي إلى عدم تحقيق الأداء و هذا عند نسبة 61% من الموظفين بالعينة، بينما 39% لا يرون كذلك، وباعتبار أن الغالبية أجابو بنعم فهذا يبين أن سوء العلاقة لها تأثير على الأداء لدى غالبية موظفي العينة بالمؤسسة، وهذا يدل على أن كلما كانت العلاقة جيدة مع الآخرين كلما إرتفع منسوب الأداء لدى الموظفين.



الشكل 36 توزيع العينة حسب هل أن سوء علاقتك بالآخرين تؤدي إلى عدم تحقيق الأداء

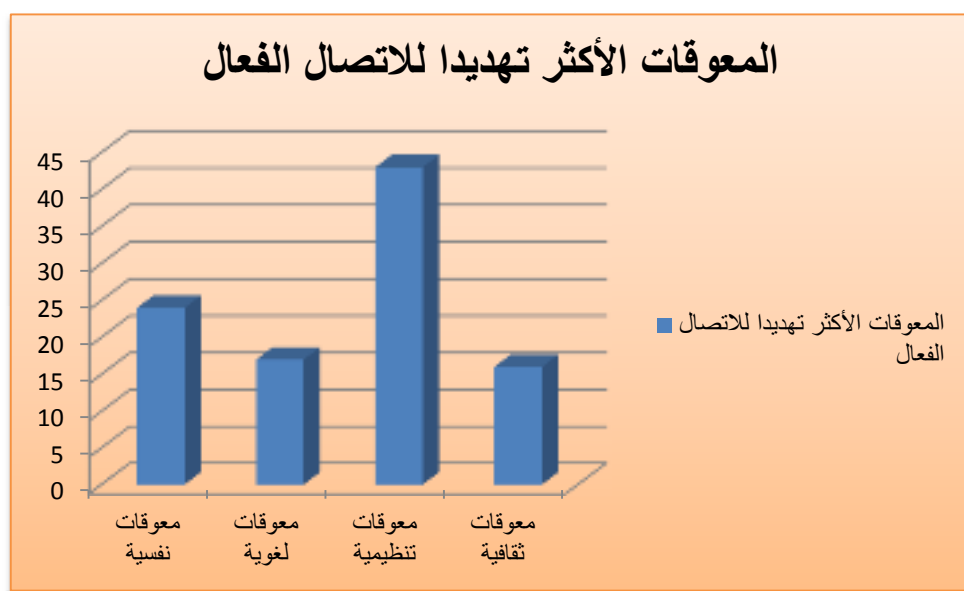
السؤال (37): ما هي المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصال بين العمال؟

جدول رقم (37): توزيع العينة حسب المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصال بين العمال

النسبة المئوية (%)	التكرار	
24,0	24	معوقات نفسية
17,0	17	معوقات لغوية
43,0	43	معوقات تنظيمية
16,0	16	معوقات ثقافية
100,0	100	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا السؤال الذي يبين المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصال بين العمال، يتضح أن المعوقات التنظيمية هي الأكثر تهديدا مقارنة مع باقي المعوقات حيث عرفت نسبة قدرها 43%، وتليها المعوقات النفسية واللغوية والثقافية بهذا الترتيب بنسب أقل قدرت على التوالي: 24%، 17%، 16%، مما يبين أن التنظيم هو الأساس داخل العمل الأمر الذي جعل الأمر التنظيمي من أكبر المعوقات داخل بيئة العمل، في حين أن المعوقات الأخرى ذات أهمية كبيرة إلا أنها لا ترقى إلى مستوى المعوقات من الناحية التنظيمية.



الشكل 37 توزيع العينة حسب المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصال بين العمال

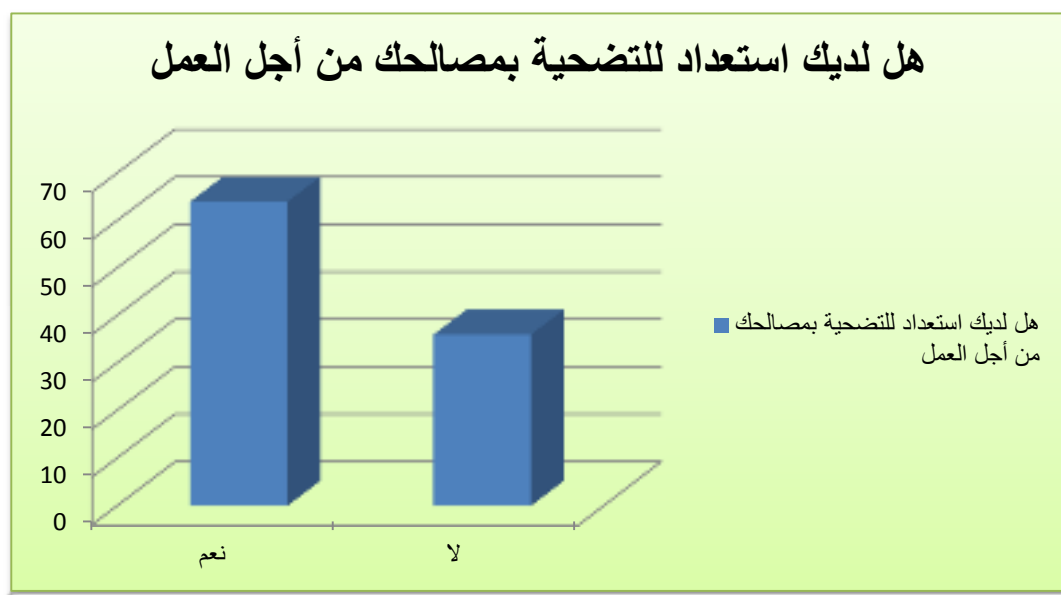
السؤال (38): هل لديك إستعداد للتضحية بمصالحك الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة و الزملاء؟

جدول رقم (38): توزيع العينة حسب الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة المؤسسة والزملاء

النسبة المئوية (%)	التكرار	
64,0	64	نعم
36,0	36	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال إجابات الأفراد حول هذا السؤال نجد 64% من الموظفين هم الذين في أتم الاستعداد من أجل التضحية من أجل مصلحة العمل والزملاء ولو على حساب المصلحة الشخصية، بينما نجد نسبة 36%، من الذين ليس لديهم استعداد لذلك، وهذا ما يؤكد إلى أن المصلحة الشخصية ليست فوق كل اعتبار عند أغلب الموظفين بالعينة، فالتضحية من أجل المؤسسة والزملاء تكون حتى على حساب المصلحة الشخصية بالنسبة لدى غالبية الموظفين بالمؤسسة.



الشكل 38 توزيع العينة حسب الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة المؤسسة والزملاء

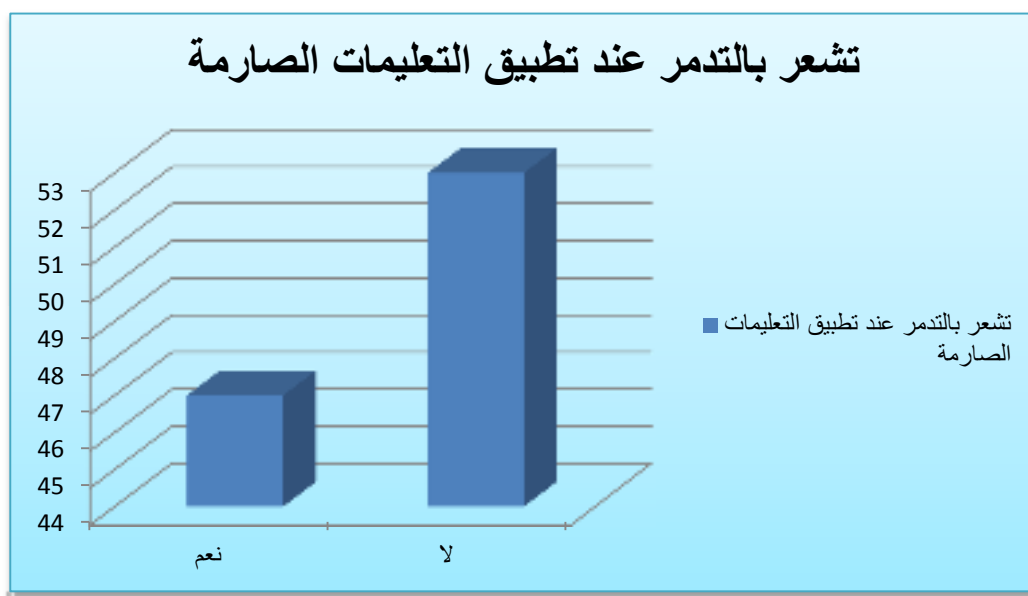
السؤال (39): هل تتدمرين عند تطبيق التعليمات و الالتزامات الصارمة في العمل؟

جدول رقم (39): توزيع العينة حسب التدمير عند تطبيق التعليمات و الالتزامات الصارمة في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	
47,0	47	نعم
53,0	53	لا
100,0	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا السؤال الذي يراد من خلاله معرفة هل هناك تدمير من طرف الموظفين في حالة تطبيق التعليمات والالتزامات الصارمة داخل العمل، وحسب الإجابات يتضح أن نسبة 53% من الموظفين ممن ليس لديهم تدمير من تطبيق التعليمات الصارمة في العمل، بينما نجد ما نسبته 47% كانوا يتدمرون من جراء تطبيق التعليمات والالتزامات الصارمة في العمل، مما يوحي أن غالبية الموظفين ممن يدعمون الانضباط وتطبيق الصرامة كون هذا ضروري داخل المؤسسة من أجل السير الفعال وفرض الإلتزام وزيادة الصرامة.



الشكل 39 توزيع العينة حسب التدمير عند تطبيق التعليمات و الالتزامات الصارمة في العمل



## نتائج ومناقشة

من خلال هذا الفصل الذي يعتبر الدراسة الميدانية في المذكرة حاولنا من خلاله الاحاطة بمختلف الجوانب التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة بداية من تحديد حجم العينة التي ضمت 104 فرد، إلا أنه نجد عدم الحصول على كل الإستمارات وكانت الاستمارات المستردة 102 والقابلة للتحليل والمعالجة 100، وتم صياغة وتصميم الاستمارة التي ضمت أربع محاور وتضمنت في مجملها 39 سؤال، حيث شمل المحور الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ومن خلاله نسجل مايلي:

عرفت عينة الدراسة نسبة إناث أكثر من الذكور في العينة، حيث نجدها بلغت نسبة قدرها 63%، بينما الذكور كانت نسبتهم 37%، ومن حيث السن نجد أن أكثر من 50% من أفراد العينة كان سنهم محصور بين 30 إلى 40 سنة مما يوحي أن أفراد العينة كان أغلبهم من الشباب، وبخصوص المستوى التعليمي نجد أن فئة المستوى الجامعي كانت أكثر من غيرها في العينة ونجد إنعدام فئة مرحلة الابتدائي، كما نجد أن نسبة 88% من أفراد العينة هم من سكان المدينة وكانت السمة الغالبة في الحالة الاجتماعية هم فئة المتزوجين مقارنة بالعزاب.

بخصوص المحور الثاني الذي جاء حول: وسائل الاتصال المستخدمة وتأثيرها على أداء العاملين، ومن خلاله نجد أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الصاعد بنسبة 59%، كما نجد أن أهم وسائل الاتصال التي يعتمدون عليها في عملية الاتصال بالموظفين هي الوسائل المكتوبة بنسبة 62%، وأن الوسيلة المتوفرة والأكثر اعتمادا عليها أكثر من غيرها هي الفاكس بنسبة 74%، ويتضح أن نسبة 95% من الموظفين يتقنون استخدام الوسائل الإلكترونية، أما عن المهارات الواجب تعلمها نجد أن أعلى نسبة هي المهارات التقنية والتكنولوجية بنسبة 57%، ونسجل نسبة 86% من الموظفين يعتبرون أن الاجتماعات هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليهم، أما فيما يخص المواضيع المتداولة أكثر فيما بين الموظفين كانت إستشارات حول العمل بنسبة 48%، وكان أكبر سبب لإنقضاء وسائل الاتصال التكنولوجية هو المهارات والخبرة بنسبة تقدر بـ 38%، بينما التكوين والتدريب والتعليم الذاتي لهما نفس النسبة تقدر بـ 26%، أما عن

محتويات وسائل الاتصال تتماشى مع أهداف المؤسسة بنسبة 36%، بينما مع إستراتيجية وتوجهات المؤسسة بنسبة 20%.

المحور الثالث الذي جاء حول نوع الاتصال المستخدم وتأثيره على أداء العاملين، فمن خلاله نسجل أن للموظفين علاقة جيدة مع الإدارة بنسبة قدرها 98%، ومع زملائهم بنسبة 99%، وأن نسبة 93% من الموظفين يتلقون تشجيع من طرف المشرف حول أداء عملهم، ونسجل وجود تعاون بين الزملاء في إنجاز العمل بنسبة بلغت 99%، كما يتضح أنه كلما زاد إهتمام الإدارة بالموظف كلما زاد أدائه وزاد إخلاصه في العمل حيث نجد 96% من الموظفين أجابو بنعم حول ذلك، كما أن نسبة 92% من بين الموظفين يرون أن عبارات الشكر تزيد من أدائهم، وفيما يخص وقت إنجاز العمل تبين أن 93% من الموظفين كانوا يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها، وتبين أن نسبة 50% من الموظفين يعتبرون أن الاتصال متوسط، في حين نسبة 46% من الموظفين كان لهم رأي أن الاتصال بالمؤسسة جيد، مما يدفعنا القول بأن الاتصال بالمؤسسة من متوسط إلى جيد، نسبة 58% من الموظفين لم تكن لديهم سلطة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، بينما نجد 42% منهم يعتبرون من المشاركون في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

المحور الرابع والأخير كان حول المعوقات والمشاكل الأكثر تأثيرا على الأداء نجد من خلاله، أن أهم الصعوبات لعملية الاتصال في المؤسسة هي الاستخدام السلبي لوسائل الاتصال بنسبة قدرت 30% وعدم مراعاة لغة العامل وعدم مراعاة الجانب النفسي للعامل بنسب أقل بلغت على التوالي 23% و 20%، عند حدوث مشكل عند الموظف فإنه أكثر ما يتجه إلى رئيس المصلحة بنسبة 45%، وبأقل درجة يتجه إلى المدير أو المشرف بنسبة قدرها 28%، 23% على التوالي، فيما يخص علاقة الموظف بالآخرين وتأثيره على اتقان العمل فكانت نسبة الاجابة بـ: لا 57%، أما الاجابة بنعم كانت 43%، أغلب الموظفين يفضلون الاستقرار داخل المصلحة حيث نجد 60% من الموظفين يرفضون التحويل، نسبة 87% من الموظفين ليست لديهم أي صعوبة في الاتصال بالإدارة، كما نجد هناك انضباط كبير من طرف الغالبية الساحقة من الموظفين الذين يلتزمون بالتواجد بالعمل إلا في حالة الطوارئ أو الظروف القاهرة بنسبة قدرها 94%، يتضح أن المعوقات التنظيمية هي الأكثر تهديدا عرفت نسبة قدرها 43%، في حين أن المعوقات الأخرى ذات أهمية كبيرة إلا أنها لا ترقى

إلى مستوى المعوقات من الناحية التنظيمية، ونجد أن 64% من الموظفين هم الذين في أتم الاستعداد من أجل التضحية من أجل مصلحة العمل والزملاء ولو على حساب المصلحة الشخصية، ويتضح أن نسبة 53% من الموظفين ليس لديهم تدمر من تطبيق التعليمات الصارمة في العمل، بينما 47% كانوا يتدمرون من جراء تطبيق التعليمات والالتزامات الصارمة في العمل.

### خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المرتبطة بالدراسة الميدانية حيث ضم الاستبيان الموزع لعينة قدرها 104 موظف أربعة محاور أساسية، وكانت الاستمارات النهائية القابلة للتحليل 100 استمارة ومن خلال الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS تم تفرغ البيانات المرتبطة بالعينة وإنشاء الجدول المرتبطة بمحاور الدراسة وتحليلها.

كان عدد الإناث أكثر في العينة مقارنة بالذكور، وفئة السن من 30 إلى 40 سنة كانت هي الفئة الغالبة في سن الموظفين في العينة، أما المستوى التعليمي فنجد أن فئة الجامعيين هي الأكثر حظا في التواجد في العينة.

ونجد أن الاتصال الصاعد هو السائد داخل المؤسسة وأن الغالبية الكبيرة من الموظفين يتقنون استخدام الوسائل التكنولوجية وأن الوسائل المكتوبة هي الأكثر استخداما ووسيلة الاتصال المتوفرة هي الفاكس، الموظفين يتلقون تشجيع من طرف المشرف حول أداء عملهم، ونسجل وجود تعاون بين الزملاء في إنجاز العمل، وكلما زاد إهتمام الإدارة بالموظف كلما زاد أدائه وزاد إخلاصه في العمل وفيما يخص وقت إنجاز العمل نجد معظم الموظفين كانوا يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في وقتها، أهم الصعوبات لعملية الاتصال في المؤسسة هي الاستخدام السلبي لوسائل الاتصال، يتضح أن المعوقات التنظيمية هي الأكثر تهديدا في حين أن المعوقات الأخرى ذات أهمية كبيرة إلا أنها لا ترقى إلى مستوى المعوقات من الناحية التنظيمية.



# الْحَاثِمَةُ



من دراستنا لموضوع " الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي " والذي تمحور حول الإشكالية مفادها

### هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال؟

تمكنا من فهم أهم الجوانب المتعلقة بالإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي " و قد عرفنا الإتصال على أنه إنتاج وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار فيها وإحداث الإستجابة المطلوبة، والتي تخص الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في إستمرار بناء المنظمة، فبدونه لا يمكن إصدار قرارات جيدة ذلك أن أي تعثر في الإتصالات والأداء يؤدي إلى شلل في الإدارة وإختلالها بحيث تجنب العناية بكافة عناصر عملية الإتصال، إذ أن التركيز على عنصر دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة فعالية الإتصال. كما تطرقنا إلى الصراع التنظيمي الذي عرفناه على أنه حالة عدم توازن تتعرض له المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات، وقد تعرضنا إلى مختلف الإستراتيجيات والأساليب المتبعة المؤدية لحدوث صراعات، حدوث مشاكل في الإتصال منها تكرار الأخطاء في الإتصال التنظيمي.



## قائمة المراجع والمصادر



أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة 2007.
- 2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء مهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997.
- 3) أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 4) أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 5) بلقاسم سلاطينية: حسان الجيلالي: منهجية العلوم الإجتماعية، الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 6) توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعام جديد، مصر، دار النهضة العربية، 2004
- 7) جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002.
- 8) حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في المنظور الإستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 9) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 10) خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية-ط2- دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 11) خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 12) خضير كاظم حمود ياسين كاسب الفرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- 13) د. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الجزء الثاني، 2007 .
- 14) راوية حسن حمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية.
- 15) سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 16) السيد علي شتى، النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، ج2، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995.



- 17) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 18) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- 19) طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن-عمان، دار البازوري العملية، 2011.
- 20) طريق شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعية، دار غريب، القاهرة.
- 21) عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، 2012.
- 22) عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 23) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان والتوزيع، عمان، 1999.
- 24) علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر.
- 25) علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، الأردن-عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 26) عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربي للكتاب، طرابلس، 1988.
- 27) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، 2005.
- 28) فضيل دليو وآخرين، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 29) فيروز ورأفت وآخرون: سلسلة البحوث الاجتماعية في منهجية البحث الاجتماعي، الجزائر، مكتبة إقرأ، ط1، 2007.
- 30) قباري محمد إسماعيل، علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في مؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- 31) كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 32) لويا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

- (33) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن-عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
- (34) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، ط1، 2003.
- (35) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، للنشر، 2003.
- (36) محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، دار الفكر العربي، 1976.
- (37) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- (38) محمد قاسم الغريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن-عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- (39) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، مصدر الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2014-2015.
- (40) محمد يسري إبراهيم عبس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البطاش ستر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- (41) محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.
- (42) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- (43) محي الدين القطب، الحبار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، الأردن-عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
- (44) مدحت محمد أبو نصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- (45) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائريين، 1992.
- (46) منال هلال زاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار الميسر، عمان، 2012.
- (47) المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت-لبنان، ط5، 2001.
- (48) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.

- (49) هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000.
- (50) ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، من د. الهاشمي جامعة قسنطينة مجلة العلوم الإنسانية واجتماعية، العدد السابع، جانفي 2012.
- 2- الرسائل العلمية:
- (51) إسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة للمؤسسة عامة وخاصة، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل تحت إشراف بلقاسم سلاطنية.
- (52) توفيق علي آغا، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- (53) زراع عبد الحق، تفعيل الأداء الوظيفي في ظل الأداء الجودة الشاملة في المؤسسة، شهادة ماستر، ل.م.د، 2010-2011.
- (54) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
- (55) فاطمة بن عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط آلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- (56) قابة زينب، دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر لنظام الجديد، ل.م.د، جامعة تبسة، الجزائر، 2010-2011.
- (57) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- (58) مذكرة تخرج لطالبة دياب سعد جبر المطرفي، فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما لدى مدير المدارس الابتدائية، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، قسم إدارة تربية والتخطيط، 2012.
- (59) منصور سعاد، تقييم وترشيد الأداء في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 1997.

3- الدوريات والنشريات:

60) صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) العدد الثاني والعشرين، 2014.

61) مجموعة من العلماء والباحثين، الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، لبنان 1999.

62) يوسف عبد بحر مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء والوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة علوم الإنسانية 2011، المجلد 11، العدد 1 (A).

63) القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية.

## الفهرس :

	شكر وعرفان
	الفهرس العام
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
أ - ج	مقدمة
	الفصل الأول الإطار المفاهيمي
04	1- الإشكالية
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:
07	4- أهمية الموضوع
07	5- أهداف الدراسة
08	6- الدراسات السابقة
10	7- التعريف الإجرائي للمفاهيم
	الفصل الثاني الإتصال التنظيمي
12	تمهيد
13	1- مفهوم الاتصال
15	2- عناصر الاتصال
16	3- خصائص الاتصال
17	4- أنواع الاتصال التنظيمي
20	5- أساليب الإتصال الرسمي في التنظيم

22	6- أهمية الاتصال التنظيمي
23	7- أهداف الاتصال التنظيمي
24	8- وظائف الاتصال التنظيمي
25	9- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي
26	10- معوقات الاتصال التنظيمي
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث الأداء الوظيفي
30	تمهيد
31	1- مفهوم الأداء
31	2- الأداء الوظيفي
32	3- تقييم الأداء الوظيفي
32	4- خطوات تقييم الأداء الوظيفي
33	5- أبعاد الأداء
34	6- محددات الأداء
35	7- أنواع الأداء
36	8- العوامل المؤثرة في الأداء
37	9- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
41	10- أهداف عملية تقييم العاملين
42	11- معايير تقييم الأداء
44	12- مراحل تقييم أداء العاملين
45	13- طرق تقييم الأداء
45	14- الطرق الحديثة في تقييم الأداء

الفهرس :

46	15- من يقوم بعملية التقييم
47	16- إجراء تنفيذ عملية التقييم
48	17- طريقة إعداد تقارير الأداء
48	18- كيف يتم اختبار المرؤوسين بنتيجة التقييم
48	19- تحديد مدة التقييم
49	20 الغرض من تقييم الأداء
49	21 معوقات تقييم الأداء العاملين
	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة
53	مجالات الدراسة
62	1-العينة
62	2-المنهج
62	3-أدوات جمع البيانات
62	* استمارة استبيان
63	* دراسة السجلات والوثائق
63	* تحليل المعطيات الميدانية
	* تفرغ البيانات بنظام spass

- 1 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت-لبنان، ط5، 2001، ص 73.
- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 306.
- 1 - سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.
- 1 - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 164.
- 1 - محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص 178.
- 1 - خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 116.
- 1 - لوكيها الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 226.
- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 307.
- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 309.
- 1 - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.
- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 317.
- 1 - عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية وأسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، 2012، ص 38.
- 1 - نفس المرجع، ص 40.
- 1 - منال هلال زاهرة، نظريات الاتصال، ط1، دار الميسر، عمان، 2012، ص 38.
- 1 - محمد يسري إبراهيم عبس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البطاش ستر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.
- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 317.
- 1 - طريق شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعية، دار غريب، القاهرة، ص 289.
- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 317.
- 1 - عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع، ص 223.
- 1 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص 244.
- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 318.
- 1 - سلمان محمود العميلين، نفس المرجع، ص 250.
- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 319.
- 1 - نفس المرجع السابق، ص 40.
- 1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 320.
- 1 - أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 31.
- 1 - فاطمة بن عليان السفيناني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة التربية والتخطيط آلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- 1 - هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000، ص 54.



1 - صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) العدد الثاني والعشرين، 2014، ص 120-121.

1 - مذكرة تخرج لطالبة دياب سعد جبر المطرفي، فعالية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مدير المدارس الابتدائية، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، قسم إدارة تربية والتخطيط، 2012، ص 27-28.

1 - ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، من د. الهاشمي جامعة قسنطينة مجلة العلوم الإنسانية واجتماعية، العدد السابع، جانفي 2012، ص 4.

1 - مدحت محمد أبو نصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 20.

1 - فضيل دليو وآخرين، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 95-96.

1 - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 202-205.

1 - عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، نفس المرجع السابق، ص 279-282.

1 - مجموعة من العلماء والباحثين، الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، لبنان 1999 ص 65.

1 - حسين إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في المنظور الإستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

1 - راوية حسن حمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، ص 200

1 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص 14.

1 - مجموعة من العلماء والباحثين، الاموسوعة العربية العالمية، ص 65.

1 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 14.

1 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، ط1، 2003، ص 230.

1 - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 26.

1 - د. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الجزء الثاني، 2007، ص 302.

1 - د. مجدي أحمد محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 302.

1 - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 5-6.

1 - عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربي للكتاب، طرابلس، 1988، ص 96.

1 - محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، دار الفكر العربي، 1976، ص 158.

- 1 - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، ص 12.
- 1 - منصورى سعدان، تقييم وترشيد الأداء فى المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 1997، ص 16.
- 1 - السيد علي شتى، النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، ج2، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 63.
- 1 - قبارى محمد إسماعيل، علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم فى مؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص 90.
- 1 - إسمهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة مقارنة للمؤسسة عامة وخاصة، رسالة لنيل شهادة ماجستير فى علم الاجتماع، تنظيم وعمل تحت إشراف بلقاسم سلاطنية.
- 1 - جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002، ص 111.
- 1 - علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، الأردن-عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 35.
- 1 - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص 137.
- 1 - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعام جديد، مصر، دار النهضة العربية، 2004، ص 09.
- 1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، 2005، ص 366.
- 1 - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، للنشر، 2003، ص 294.
- 1 - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 265.
- 1 - طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن-عمان، دار البازوري العملية، 2011، ص 89.
- 1 - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 271.
- 1 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 94.
- 1 - زراع عبد الحق، تفعيل الأداء الوظيفي فى ظل الأداء الجودة الشاملة فى المؤسسة، شهادة ماستر، ل.م.د، 2010-2011، ص 21.
- 1 - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 271.
- 1 - محي الدين القطب، الحبار الإستراتيجي وأثره فى تحقيق الميزة التنافسية، ط1، الأردن-عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 46.
- 1 - محمد سعد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 94.
- 1 - قابة زينب، دور القيادة الإدارية فى تقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر لنظام الجديد، ل.م.د، جامعة تبسة، الجزائر، 2010-2011، ص 61.
- 1 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ص 180-181.
- 1 - توفيق علي آغا، تقييم أثار الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي فى شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 94.
- 1 - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 314.
- 1 - مصطفى نجيب شاوش، نفس المرجع، ص 96-97.

- 1 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن-عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 256.
- 1 - محمد قاسم الغريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن-عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 211-212.
- 1 - خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية-ط2-دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص206.
- 1 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 127-128.
- 1 - خضير كاظم حمود ياسين كاسب الفرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 168.
- 1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية 2007، ص 429-430.
- 1 - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 286.
- 1 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء مهارات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997، ص 352.
- 1 - خالد عبد الرحيم الهني، مرجع سابق، ص 213.
- 1 - يوسف عبد بحر مؤمن خلف عبد الواحد، معوقات عملية تقييم الأداء والوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة علوم الإنسانية 2011، المجلد 11، العدد 1 (A)، ص 776.
- 1 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 266-267.
- 1 - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، مصدر الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2014-2015، ص 253.

- علي غربي، أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة الهدى، قسنطينة، 2006، ص 66.<sup>1</sup>
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية<sup>1</sup>
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية<sup>1</sup>
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية<sup>1</sup>
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10/03/2007 المحدد للنظام الداخلي لمصالح مديريات الشباب والرياضة في الولاية<sup>1</sup>
- بلقاسم سلاطينية: حسان الجبلالي: منهجية العلوم الإجتماعية، الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 1<sup>1</sup>
- 167.
- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 107<sup>1</sup>
- فيروز ورأفت وآخرون: سلسلة البحوث الإجتماعية في منهجية البحث الإجتماعي، الجزائر، مكتبة إقرأ، ط1، 2007، ص 104.<sup>1</sup>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

استمارة البحث الميداني حول موضوع :

## الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من " مديرية الشباب والرياضية " \_ لولاية تبسة \_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع \_ تنظيم وعمل \_

تحت إشراف الأستاذة:

إ. / جبلي فاتح

من إعداد الطالبة:

- عبيد أحلام
- بن سودة هدى

ملاحظة:

\_ نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج في علم إجتماع التنظيم والعمل ونطلب منكم التعاون معنا للبحث العلمي وذلك بالإجابة على كل بنودها بدقة وموضوعية كما نلتزم بأن كل المعلومات الواردة في الاستمارة ستبقى سرية ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية فقط.

\_ اختر إجابة واحدة فقط من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة ونرجوا من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بما فيها احتمال أخرى تذكر،

شكرا على تعاونكم.

السنة الجامعية:

2019/2018

المحور الأول : البيانات الشخصية

1/الجنس:  ذكر  أنثى

2/ السن :

3/المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى تذكر....

4/الأقدمية في العمل (الخبرة):.....سنة

5/مكان الإقامة حاليا: مدينة  ريف  قرية

6/الحالة العائلية: عزباء  متزوجة  أرملة  مطلقة

المحور الثاني : بيانات حول الفرضية الثانية " ماهي وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر تأثيرا على أداء العاملين " :

7/ ما نوع الاتصال السائد في مؤسستك ؟  صاعد  نازل  أفقي

\* في حالة الإجابة بالصاعد كيف يتم ذلك ؟

- عن طريق المشرف
- عن طريق صندوق الشكاوي
- وجها لوجه

\* في حالة الإجابة بالنازل كيف يتم ذلك ؟

- إجتماع
- إعلان
- موقع إلكتروني داخلي
- وجها لوجه
- المشرف

\* في حالة الإجابة بالأفقي كيف يتم ذلك ؟

- الأنترنت داخلي
- مباشر
- بإستشارة المشرف
- الهاتف

8/ ماهي أهم وسائل الإتصال التي يعتمدون عليها في عملية الإتصال بينكم ؟

وسائل مكتوبة  وسائل شفوية  وسائل إلكترونية

9/ ماهي الوسيلة الاتصالية المتوفرة بالمؤسسة ؟

الفاكس  موقع المؤسسة  facebook  Mail

10/ هل تتقن استخدام هذه الوسائل الإلكترونية ؟

لا

نعم

11/ ماهي المهارات الواجب توفرها في الموظف لتحقيق إتصال فعال ؟

- مهارات تقنية تكنولوجية
- الباقة في الحوار
- مهارات لغوية

12/ هل الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك ؟

لا  نعم

13/ ماهي المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم ؟

- استشارات حول العمل
- التعليمات الجديدة والمراسيم
- تحسين وتجديد إجراءات العمل

14/ هل سبب انتقائكم لهذه الوسائل الاتصالية التكنولوجية كان عن طريق ؟

- التكوين والتدريب
- بمساعدة من طرف آخر
- المهارات والخبرة
- التعليم الذاتي

15/ هل تتماشى محتويات وسائل الإتصال مع :

- أهداف المؤسسة
- اهتماماتك وطموحات العمل
- إستراتيجية وتوجهات المؤسسة
- توفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات التنظيمية
- إقامة علاقات وظيفية يسودها التفاهم المشترك
- التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى

المحور الثالث : بيانات حول الفرضية : كيف يؤثر الإتصال التنظيمي المستخدم بأشكاله الثلاثة

على أداء العاملين في المؤسسة مجال الدراسة " :

16/ هل علاقتك مع الإدارة العليا ؟  جيدة  سيئة

إذا كانت سيئة لماذا؟.....

17/ هل علاقتك مع زملائك ؟  جيدة  سيئة

إذا حالة سيئة لماذا؟.....

18/ هل يشجعك المشرف أثناء أدائك للعمل ؟  نعم  لا

19/ هل يوجد تعاون بين زملائك وزميلاتك في إنجاز العمل ؟  نعم  لا

20/ هل إهتمام الإدارة بالعامل تزيد من إخلاصه ؟  نعم  لا

21/ هل عبارات الشكر تزيد من أدائك ؟  نعم  لا

22/ هل تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير ؟  نعم  لا

23/ هل يلبي الإتصال الرسمي وغير الرسمي إحتياجاتك ؟  نعم  لا

24/ كيف تقييم نوع الإتصال الذي تستخدمه في المؤسسة؟  جيد  متوسط  سيئ

25/ هل تشارك في اتخاذ القرار ؟  نعم



المحور الرابع: ماهي معوقات الاتصال التنظيمي الأكثر تأثيرا على أداء العاملين في

المؤسسة

26/ في رأيك ماهي الصعوبات لعملية الإتصال في مؤسستك؟

- الإشاعات
- الاستخدام السلبي لوسائل الإتصال
- عدم مراعاة لغة العامل
- عدم مراعاة ثقافة المستقبل ( العامل )
- عدم مراعاة الجانب النفسي للعامل

27/ في حالة مواجهتك لمشكلة أو إستشارة في أمر معين بمن تتصل فورا ؟

- المشرف       رئيس المصلحة       النقابة       المدير

28/ في رأيك هل سوء علاقتك بالآخرين يؤثر على إتقانك للعمل ؟

- نعم       لا

29/ هل لديك رغبة في تغيير وظيفتك إلى مصلحة أخرى ؟

- نعم       لا

في حالة الإجابة ب "نعم" لماذا؟ .....

30/ هل هناك صعوبات بين الزملاء أثناء عملية الإتصال ؟

- نعم       لا

31/ هل المشاكل الشخصية تؤثر على عملية الإتصال بين العمال؟

- نعم       لا

32/ تستغل إجتماعك بالإدارة للحسيس بصعوبة عملك ؟

- نعم       لا

33/ هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة ؟

- نعم       لا

في حالة الإجابة ب "نعم" اذا فيما يتمثل هذه الصعوبة ؟ .....

34/هل تحل مشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالك بالإدارة ؟  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم : هل لديك القناعة بذلك ؟  نعم  لا

نعم  لا

35/هل تغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؟

36/في رأيك هل سوء علاقتك بالآخرين يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء ؟  نعم  لا

37/ماهي المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الإتصال بين العمال ؟

- معوقات نفسية

- معوقات لغوية

- معوقات تنظيمية

- معوقات ثقافية

38/ هل لديك إستعداد للتضحية بمصالحك الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة والزملاء؟

نعم  لا

39/ هل تتذمرين عند تطبيق التعليمات والالتزامات الصارمة في العمل ؟  نعم  لا

## ملخص:

من منطق دراستنا التي تهدف إلى دور الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي يظهر لنا أهمية كبرى للإتصال التنظيمي في تحقيق التفاعل الإجتماعي داخل المؤسسة والتي تميز العلاقات الإجتماعية بالقوة والقربة, ومن هذا المنطلق جاء الإهتمام بدور الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في إدارة المؤسسة العمومية والاقتصادية, وعليه قد يكون ظهور الإتصال التنظيمي أمر ضروري لبيئة المنظمة لأنه يعمل على فتح قنوات حديثة للإتصال حيث يتطلب هذا الأسلوب من إدارة الصراع سيادة جو من الثقة والتفاهم لأن سوء الفهم بين الأفراد يكون سببا ما من أسباب الصراع .

## Résumer:

Dans la logique de notre étude, qui vise le rôle de la communication et de la performance organisationnelles, nous attachons une grande importance à la communication organisationnelle dans la réalisation de l'interaction sociale au sein de l'institution qui caractérise les relations sociales par la force et la parenté, ce qui a attiré l'attention sur le rôle de la communication organisationnelle et de la performance dans la gestion des institutions publiques et économiques. La communication organisationnelle est essentielle à l'environnement de l'organisation car elle ouvre des voies de communication modernes et nécessite une atmosphère de confiance et de compréhension, car une mauvaise interprétation entre individus est l'une des causes du conflit.

الكلمات المفتاحية : الاتصال .الاتصال التنظيمي . الأداء الوظيفي . المؤسسة